

Internationale Projekte: Wie ECommerce-Verantwortliche die Personalfrage klären

Wenn OnlineShopbetreiber international expandieren wollen, müssen sie geeignetes Personal rekrutieren. Doch gerade in Zeiten des Fachkräftemangels wird dies zur Gretchenfrage. Denn was im Inland immer schwieriger wird, birgt auch im Ausland seine Stolpersteine.


Manche Onlineshopbetreiber wännen sich in dem Glauben, es reiche aus, den eigenen Webshop in mehrere Sprachen zu übersetzen und damit ist die Internationalisierung abgeschlossen. Doch weit gefehlt, denn dann fängt die eigentliche Arbeit erst an. International bereits aktive Shopverantwortliche wissen: Käufer in Spanien, Frankreich oder in Skandinavien legen teils ein ganz anderes Kaufverhalten an den Tag als hierzulande üblich.

Um die internationale Kundschaft zu überzeugen und Vertrauen einflößenden Kundenservice anbieten zu können, muss auch das Personal entsprechend geschult sein. Und vor allem sollte es sich mit den landesspezifischen Eigenarten bestens auskennen.

Entscheidend sind die Details, die vor allem im Verstehen der Mentalität und Sprache begründet sind. Ohne diese wird eine internationale Ausrichtung nicht auskommen.

Die liegt aber bei deutschen Onlineshops derzeit voll im Trend. Von den mehr als 9.000 deutschen Onlineshops, die das Gütesiegel Trusted Shops tragen, sind bereits 21 Prozent im Ausland aktiv, weitere 36 Prozent planen diesen Schritt in den kommenden zwei Jahren ein. Auch andere Untersuchungen belegen diesen Trend: Wie etwa das im Mai 2011 veröffentlichte E-Payment-Barometer, wonach jeder zweite danach strebt, aktiv ins Ausland zu verkaufen.

Manche Unternehmen lassen sich auf ihrem Weg zum Onlinevertrieb im Ausland mit Multichannel-Lösungen von Softwareherstellern wie Hybris unterstützen. Mit der Software bietet Hybris die „Möglichkeit der mühelosen Lokalisierung in verschiedene Sprachen unter Berücksichtigung von regionalen Gegebenheiten“, wie Mark Holenstein erklärt. „Zudem er- ▶“



**PASSENDE
E-PAYMENT LÖSUNGEN
FÜR ALLE, DIE HOCH
HINAUS WOLLEN**

www.expercash.de/18

ES EXPERCASH
E-Commerce Payment Solutions



leichtern wir den weltweiten Vertrieb, indem Unternehmen viele internationale Websites auf einer einzigen Plattform verwalten können“, so Holenstein weiter. Auch für die Human Resources-Abteilung sei die internationalisierte Plattform nur von Vorteil, bekräftigt der Softwarehersteller.

Durch die Sprachunterstützung der Software werde es Mitarbeitern unterschiedlicher Sprachkreise ermöglicht, „Hand in Hand mit der Plattform zu arbeiten“ unabhängig von geografischen und sprachlichen Grenzen. Das wiederum eröffne der Personalabteilung beim Rekrutieren neuer Mitarbeiter völlig neue Perspektiven, bekräftigt Holenstein.

Die Deutsche Telekom AG, die im aktuellen Ranking der Onlineshops 2011 auf dem vierten Platz rangiert, ist längst außerhalb der Landesgrenzen gut im Geschäft - sie ist allein in 50 Ländern vertreten. Eine zentrale Personalplanungsstrategie ist nicht zuletzt deswegen schwierig, weil nicht alle diese Ländergesellschaften zu 100 Prozent zur Telekom gehören. Die Folge: „Es gibt nicht ‚den einen Onlineshop‘, sondern die Ländergesellschaften haben unter Umständen ihren eigenen“, so die Telekom.

Gut, wer das Thema jemand überlassen kann, der sich vor Ort auskennt. Doch wer nicht zu den Dickschiffen gehört, für den sind die Details existenziell. Sie gehören zu den Hausaufgaben der Onlineshops, mit Abstrichen auch der Agenturen, bevor sie gen Ausland expandieren. Angefangen von der Kundenansprache, über die Bewerbung von Produkten, der Darstellung im praktischen Umfeld bis hin zur Frage des finanziellen Kaufanreizes - eine Ansammlung wesentlicher Herausforderungen, die gelernt sein wollen. Nur woher das passende Personal nehmen? Gerade in Zeiten, in denen es an Fachkräften und gut ausgebildetem Personal ohnehin mangelt.

„Das Problem besteht grundsätzlich darin, im Bereich E-Commerce geeignetes Personal zu finden“, klagt Olaf Elbinger, Personalverantwortlicher bei der Ageto GmbH. Gemeint sind vor allem Leute mit Berufserfahrung. Und die sind naturgemäß rar in einem Berufsfeld, das noch relativ jung ist. Leicht hingegen sei es, so Elbinger, Absolventen von Hochschulen zu rekrutieren, denn das Lehrangebot von Hochschulen und Fachhochschulen habe sich mittlerweile an die Erfordernisse angepasst.

Die Theorie: Wege, um Personal für die Internationalisierung zu rekrutieren

Der Berater sagt mit anderen Worten dasselbe: „Eine der wesentlichen Herausforderungen - neben der hohen

Innovationsgeschwindigkeit - ist die Gewinnung kompetenter Mitarbeiter“, sagt Dr. Axel Seeger von der Managementberatung Tailorit. Wie bei jedem tiefgreifenden Innovationszyklus sei es „äußerst schwer und zeitintensiv, Kompetenz und Wissen in der Breite zu schaffen.“ Seeger hat vier verschiedene Arten der Vorgehensweise ausgemacht, um den Personalbedarf in diesen Zeiten zu decken:

1. Ausbildung eigener Mitarbeiter mit entsprechend langfristiger (vertraglicher und mentaler) Bindung an das Unternehmen.
2. Rekrutierung einzelner Mitarbeiter von Marktführern oder First Movern (etwa Amazon, eBay) oder - speziell im Marketingbereich - von führenden Agenturen.
3. Internationale Rekrutierung.
4. Projektbezogene Inanspruchnahme von Beratung für strategische und operative Fragestellungen.

Zweifellos ist die Ausbildung eigener Mitarbeiter am nachhaltigsten. Denn nichts sei so wertvoll, „wie das Knowhow über Kernkompetenzen im eigenen Haus zu hegen und pflegen“, ist Seeger überzeugt. Erfahrungsgemäß sei der Auf- oder Ausbau der ECommerce-Aktivitäten jedoch als zeitkritisch zu betrachten. Es werde die Suche und Rekrutierung von Führungspersönlichkeiten als schnelle Art geschätzt, Kompetenz zu gewinnen und anschließend innerhalb des Unternehmens zu multiplizieren, erklärt der Tailorit-Mann.

Die internationale Rekrutierung setzt voraus, so Axel Seeger, „dass die sprachlichen und interkulturellen Barrieren“ bewältigt werden. Daher stelle sich, so der Berater, die Hinzunahme externer Unterstützung als eine realistischere Variante heraus. „Damit kann Expertenwissen im Rahmen einer überschaubaren Projektlaufzeit effizient gewonnen werden“, argumentiert er für seine Branche.

Wird parallel ein Mitarbeiter aus dem Unternehmen zur Seite gestellt, der im Anschluss die Teamleitung übernimmt, ist ein harmonischer Übergang sichergestellt und das Knowhow kann ins Unternehmen transferiert werden, skizziert Seeger ein mögliches Szenario.

Übertragen auf die Internationalisierung der Webshops heißt dies: Für die Startphase der Internationalisierung werden im E-Commerce versierte Mitarbeiter für das jeweilige Land rekrutiert, in das expandiert werden soll. Diese oder dieser lernen/lernt einen oder mehrere Mitarbeiter des Stammsitzes an - was die Sprachförderung mit einschließt. Diese können nach Abschluss der Projektlaufzeit sodann im Idealfall die Dependance übernehmen.

Grundsatzfragen klären und Recruiter hinzuziehen

Grundsätzlich stellt sich immer zunächst die Frage, ob der Onlineshopbetreiber eine direkte Tochtergesellschaft/Zweigstelle im Ausland eröffnen möchte, oder ob er zunächst von Deutschland aus expandieren will, verweist der in London tätige selbstständige ECommerce-Stratege Henryk Lippert auf einen wichtigen Grundsatzaspekt. Arbeitet man mit einer Agentur und lässt „erst mal alles übersetzen, um den Markt anzutesten, oder stellt man kurzfristig einfach jemanden ein“, so lautet die Entscheidung, die es zu treffen gilt. Falle die Entscheidung pro Expansion vor Ort, sei es in jedem Fall sinnvoll mit Recruitern zusammenzuarbeiten. In London sei dies „absolut gängig“. Eine „komplette Expansion“ sieht Lippert allerdings erst in einem zweiten Step.

Auch Recruiter Jens Dhein, Geschäftsführer von Executive Search Training & Coaching empfiehlt - wenig erstaunlich - internationale Recruiter im Fall der Expansion vor Ort. „Allerdings“, schränkt Dhein ein, „haben die Recruiter oft nicht den notwendigen lokalen Zugriff.“ Den bringen eher die Headhunter mit, weil sie über das lokale Knowhow verfügen und Kontakte in die jeweiligen Onlinebereiche haben.

Internationalisierung durch erfolgreiche Integration im Stammhaus

Jens Wilhelm von Wilhelm Innovative Medien betreibt derzeit drei Internationalisierungsprojekte bei Shops. „Wir haben aktuell in Ex-Jugoslawien (Sprachenvielfalt und Programmierintelligenz) und Spanien angeworben“, berichtet Wilhelm. „Diese Leute arbeiten jetzt bei uns.“ Der heimische Arbeitskräftemarkt sei „leer, überhitzt oder nicht qualifiziert“. Offshoring und damit Internationalisierung des eigenen Betriebs klappt aus Sicht Wilhelms nach

erfolgreicher Integration im Stammbetrieb. Und damit liegt er ganz auf Seegers Linie.

Für Florian Haller, Geschäftsführer von Serviceplan, ist das internationale Recruitment aus mehreren Gründen von besonderer Bedeutung:

- Weil sich viele Kunden global aufstellen.
- Weil im Ausland großes Wachstumspotenzial besteht.
- Weil es eine Bereicherung für die Agentur ist, wenn sie international zusammenarbeitet.

Es gehöre deshalb zur Philosophie von Serviceplan, in allen entscheidenden Wirtschaftsräumen weltweit präsent zu sein. Um dies zu erreichen, sieht Haller folgende unterschiedliche Ansätze der Vorgehensweise:

- Einsatz internationaler Teams, um bei großen strategischen Aufgaben am konkreten Objekt zusammenzuarbeiten - kulturübergreifende Kooperation.
- Austausch von Mitarbeitern in den unterschiedlichen Standorten - kurzfristiges oder langfristiges Modell (bis zu zwei bis drei Jahre).
- Recruiting international ausrichten, wichtig sind dabei die Fremdsprachenkenntnisse.

Für Haller gilt vor allem eine wichtige Grundregel: Je mehr ausländische Mitarbeiter nach Deutschland geholt werden, umso leichter ist es, sie in andere Länder zu schicken, um die eigene Kultur zu befördern. „Im Kern versuchen wir den Austausch untereinander, also zwischen den Standorten zu fördern, weil wir wollen, dass es eine Agentur bleibt mit einer Philosophie, für die wir miteinander arbeiten“, so der Serviceplan-Geschäftsführer. Von einer „durchgeplanten Expansionspolitik auf der Basis einer Länderstrategie“ spricht Rene Otto von Rock N Shop, wenn Shops oder Unternehmen die Internationalisierung anstreben. Es sollte festgelegt werden, wann ►



SICHERES RISIKO-
MANAGEMENT SCHÜTZT
VOR ZAHLUNGS AUSFÄLLEN
FÜR MEHR GEWINN

www.expercash.de/16

EXPERCASH
Business Credit Protection



welche Länder mit welchen Aktivitäten angegangen werden - entweder über Agenturen oder inhouse. Ziel sollte es sein, so Rene Otto, „entweder auf Länder-Töchter aufzubauen, die im Zielland komplett eigenständig agieren oder wie auch häufig praktiziert, es werden Länderteams am Stammsitz des Unternehmens räumlich nebeneinander aufgebaut.“

Die Praxis: Was wirklich passiert, um an passendes Personal zu kommen

Weit mehr Anfragen als früher, in denen die „internationale Komponente“ eine Rolle spielt, registriert Nadia Grötsch, HR-Managerin bei Towerconsult, ein auf E-Commerce und IT spezialisierter Personaldienstleister mit Schwerpunkt Mitteldeutschland und Berlin. Suchanfragen gibt es etwa im Bereich Presales für Zielgebiete oder für solche, die Community-Management betreiben.

„Es geht vor allem um die Sprachkenntnisse“, sagt Nadia Grötsch. Um die spezielle Ausrichtung des Recruitings zu erfüllen, würden hierzulande vor allem Social Media oder „normale Personalmarketing-Strategien“ genutzt. Die Jenaer HR-Expertin hat die Erfahrung gemacht, dass sich die Stellen mit internationaler Perspektive sogar schneller besetzen lassen als andere. „Weil es sich die Bewerber wünschen international zu arbeiten“, begründet die HR-Managerin. Oft handele es sich dabei um Bewerber, die während ihres Studiums eine Weile im Ausland verbracht haben, dort die Sprache lernten und nun für eine bestimmte Zeit ins Ausland möchten.

Sie arbeiten oft wechselweise am Stammsitz und in der ausländischen Niederlassung. Meist seien es die jüngeren, flexibleren Mitarbeiter, die sich für ein Engagement im Ausland interessieren. Oft ergebe sich die Auslandsvariante auch erst im Vorstellungsgespräch, betont Grötsch, die - noch - nicht den Fokus auf ausländische Jobbörsen lenkt. „Gute europaweite Börsen gibt es nicht“, so Grötsch, die somit vor allem das Online-Vermittlungsportal Monster einsetzt.

Soziale Netzwerke als geeignetes Mittel für Auslandseinsätze

Auch der Weg der Direktansprache über Social Media ist ein probates Mittel der Job-Vermittlerin. „Hier lassen sich Bewerber direkt ansprechen und es wird ersichtlich, wer im Ausland schon gearbeitet hat“, resümiert die Vermittlerin, die besonders bei Xing oft auf positive Resonanz gestoßen ist. Für Grötsch ist die Vermittlung mit internationaler Jobperspektive im großen und ganzen „nicht schwieriger als vor Ort eine Stelle zu besetzen“, denn die Frage nach der

fachlichen Qualifizierung sei immer im Spiel. Erschwerend komme lediglich hinzu, dass der Experte einen Fremdsprachenhintergrund haben sollte. „Es ist leichter einen Entwickler zu finden als einen Community Manager, der portugiesisch spricht“, so die Klage von Nadia Grötsch.

Sprachkenntnisse sind bei der Einstellung „essenziell“, bestätigt auch Thomas Praus von der Agentur für digitale Kommunikation Panorama3000. Der häufige Austausch mit Mitarbeitern aus dem Ausland - von Chile über China bis Neuseeland - schult und trainiert nach Praus Erfahrung den Umgang mit der fremden Sprache im täglichen Handling. Durch das Box Network, einem europaweiten Social-Media-Agenturnetzwerk, gebe es viele internationale Aufträge, bei denen Englisch die Kommunikationssprache ist. „Niemand muss perfekt sein, aber alle sollen sich trauen und durch die Projekte gibt es auch genug Zeit zum Üben“, beschreibt Praus die Situation bei Panorama3000. Der Start des ersten Box Network für internen Personalaustausch zwischen UK und Deutschland steht bereits unmittelbar bevor.

Praus ist zuversichtlich, dass sich der derzeitige Fachkräftemangel durch die Anwerbung ausländischer Mitarbeiter kompensieren lässt. Besonders in Südeuropa (Spanien, Italien und Griechenland) und in Südamerika gebe es „hervorragend ausgebildete Designer“, die bei Panorama3000 eingesetzt werden. „Wir haben außerdem Freelancer in Chile und in Russland für Entwicklungsprojekte“, erklärt Praus, der zugleich darauf hinweist, dass die Kontakte zu Freelancern und Bewerbern keine Industriekontakte ersetzen und damit nicht geeignet sind, die internationale Expansion voranzutreiben. „Dafür braucht man eigene Strategien wie das Box Network“, so Praus. Insgesamt beurteilt der Berliner den Vorgang der Internationalisierung als sehr organisch und natürlich, was in diesem Fall daran liegt, dass der fortwährende Austausch und die begleitenden Maßnahmen eine idealtypische Konstellation schaffen, die das Suchen passender Mitarbeiter weitgehend obsolet macht.

Unter den neuen Kollegen der Digital-Agentur SinnerSchrader, die in den letzten zwölf Monaten von 300 auf 400 Mitarbeiter gewachsen ist, seien natürlich auch solche nichtdeutscher Herkunft, z.B. aus den USA und Südamerika, erzählt Vanessa Boysen, Leiterin HR. „Wir haben diese jedoch nicht gezielt in ihrer Heimat geworben“, denn „Digitalspezialisten sind heute häufig international unterwegs“, ergänzt Boysen die Position des Panorama3000-Vertreters. Viele Arbeitnehmer planen ihre Karriere „von vorneherein mit internationalen Stationen“.

Dies führt dazu, dass ganz pragmatisch in den Austausch-Programmen der Unis ausländische Studenten rekrutiert werden, sagt Rene Otto. In der Regel geschehe dies im Erstkontakt als Praktikum und ende im positiven Fall mit einer Festanstellung des Studenten, der seinen Arbeitsplatz bereits im Studium zu schaffen beginnt.

Das Recruten über Unis sei nicht allein auf Einzelländer beschränkt und könne entsprechend „mehrschichtig“ betrieben werden, so Otto weiter. „Allerdings sind hierfür nicht nur im Bereich Marketing Ressourcen nötig, sondern auch im Personalbereich, der sich intensiver um die unerfahrenen, ausländischen Arbeitnehmer kümmern muss.“

Eine Frage des Gehalts

Kümmern könnte man sich auch um das Vereinigte Königreich. Henryk Lippert weist darauf hin, dass UK als größter ECommerce-Markt Europas und speziell in London „jede Menge Mitarbeiter“ mit umfangreichen Sprachkenntnissen aufweist. Ein Reservoir, das geeignet ist für eine erfolgreiche Rekrutierung. Doch „am Ende ist alles eine Frage des Gehalts“, meint Lippert, wobei die Gehälter im E-Commerce in Deutschland und UK nicht so sehr voneinander abweichen. Ein deutsches Unternehmen habe in UK gar Vorteile wegen des Wechselkurses. Während etwa vor drei oder vier Jahren für einen Mitarbeiter nach altem Wechselkurs (0,65) noch ca. 77.000 Euro gezahlt werden mussten, damit der Mitarbeiter 50.000 Pfund verdient, seien es nun nur noch 59.000 Euro (Wechselkurs 0,85). Allerdings kann dieser Wechselkurs-Gewinn genauso gut zu einem Verlust werden, wenn sich der Euro-Kurs eines Tages wieder erholt.

Die interkulturellen Probleme bestehen vor allem in der Kommunikation und der Arbeitsweise, so ist übereinstimmend zu vernehmen. Selbst wenn über die gemeinsame Fremdsprache - Englisch - kommuniziert wird, gibt es immer wieder Probleme einen gemeinsamen Nenner zu finden. Ob hierzulande oder in der neuen Niederlassung.

Denn Florian Haller kennt das Problem umgekehrt am Stammsitz seines Unternehmens in Deutschland. Es sei schwierig Mitarbeiter zu finden, „die Deutsch so gut beherrschen, dass sie auch professionell kommunizieren können.“ Daher können bestimmte Aufgaben nicht einfach an fremdsprachige Mitarbeiter delegiert werden - dies ist nur in Einzelfällen machbar. Die Muttersprache sei besonders in einer Branche, in der sehr oft mit Sprache und Wörtern gespielt wird, von „elementarer Bedeutung“, unterstreicht Haller, der zudem darauf hinweist, dass die Anwerbung ausländischer Fachkräfte nicht selten auch daran scheitert, dass die Attraktivität Deutschlands als Standort oft überschätzt wird. Qualifizierte Mitarbeiter finden in der Regel auch in anderen Ländern gute Jobs, so seine Erfahrung. Vielleicht arbeiten sie dann in London, Auckland oder New York für einen deutschen Onlineshop oder eine Interaktivagentur.



Markus Howest ist Mitglied des iBusiness Redaktionsteams

