

SLOWAKEI >

Arbeitsmarkt
vor erheblichen
Belastungen

TSCHECHIEN >

Abschied
von den
Niedriglöhnen

POLEN >

Gehaltskluft
zwischen den
Regionen

UKRAINE >

Beschäftigte
weiter günstiger
Kostenfaktor

Dezember 2012 ■ www.estandort.com

Standort

Mittel- und Osteuropa

Investitionsberatung für Manager

THEMA

Arbeitsmärkte
in der Region

Der Billiglöhner
hat ausgedient

Analyse: Gehältervergleich Mittel- und Osteuropa



Günstige Ausgangslage für Logistikunternehmer



Multifunktionskomplex „D1 Park“ bietet Branchenvielfalt

Inmitten in der malerischen Landschaft der Kleinkarpaten entsteht unter Federführung des Developers IPEC Group mit dem „D1 Park“ in Senec das größte integrierte Businessareal der Slowakei. Mit einer Fläche von 500 Hektar ist es nur 14 Kilometer von der Hauptstadt Bratislava entfernt. Der internationale Flughafen M.R. Štefánik lässt sich in 15 Minuten mit dem Auto erreichen, in die Donaumetropole Wien sind es gerade einmal 60 Minuten.

Im Umkreis von 70 Kilometer leben nicht weniger als eine Million potenzieller Kunden.

Die Vorzüge des Multifunktionskomplexes wissen bisher vor allem Investoren aus Österreich und Deutschland zu schätzen. Zunehmend werden auch Wirtschaftstreibende aus der ganzen Welt auf den „D1 Park“ aufmerksam. So entsteht hier das European China Center, das chinesischen Geschäftsleuten als Brücke nach Europa dienen und gleichzeitig allen Interessierten die Mannigfaltigkeit der chinesischen Kultur vor Augen führen wird.

Im März 2013 wird das erste slowakische Outletcenter „D1 Outlet City“ eröffnet. Nicht



weit davon entstehen Verkaufsflächen für Unternehmen wie Hobby Express, Baby Market, ZOP Kaminzentrum oder Lidl.

» Günstige Lage des Multifunktionskomplexes

Kein Standort entwickelt sich in der Slowakei so rasch wie der „D1 Park“. Dazu trägt mit Sicherheit die günstige Lage des Multifunktionskomplexes bei. Er befindet sich nämlich an der Schnittstelle von gleich drei paneuropäischen Korridoren. Die logistischen Zentren beidseits der Ausfahrt der D1 nach Senec bilden zudem das größte zusammenhängende Gebiet aus Distributions- und Lagerzentren in der Slowakei. Die Entwick-

lung des Areals beschreibt IPEC Group-Generaldirektor Ivan Čarnogurský wie folgt: „Seit 2004 wurden auf mehr als 250.000 Quadratmetern Kapazitäten beispielsweise für Logistikunternehmer, Handwerker oder Anbieter von Dienstleistungen geschaffen.“

Unter anderem steuern von hier aus die Logistikunternehmen Prologis, Gebrüder Weiss und Goodman Kunden wie dm-drogerie markt, den Elektrohändler Nay oder die Supermarktkette Tesco an. Internationale Größen wie DHL, Kuhn Komatsu, Scania oder Schmitz Cargo Bull oder Scania haben „D1 Park“ zu ihrem Hauptsitz in der Slowakei auserkoren.



Die IPEC Group

Das Unternehmen entstand in den 1990er Jahre. Zunächst unterstützte es ausländische Investoren bei der umfassenden Erschließung von Gewerbeflächen. Inzwischen ist es in der Slowakei führend bei Ansiedlung und Errichtung komplexer Wohn-, Handels- und Industriebauten. Die IPEC Group ist auch international hervorragend vernetzt, vor allem in Bulgarien, Österreich, Rumänien, Tschechien und der Ukraine.



Land	Inflationsrate
Bulgarien	2,3
Kroatien	2,4
Polen	2,7
Rumänien	3,1
Russland	6,4
Slowakei	2,3
Slowenien	1,8
Tschechische Republik	1,9

Seite 4 ANALYSE:
Gehältervergleich
Mittel- und Osteuropa

Seite 7 SLOWAKEI:
Jobbremse Arbeitsrecht

Seite 10 TSCHECHIEN:
Personaler-Herausforderung Region

Seite 12 POLEN:
Einkommenssprung bei IT
und Finanzen

Seite 14 UNGARN:
Sinkende Lohnstückkosten

Seite 16 UKRAINE:
Arbeitslosenquote unter EU-Schnitt

Standort

VERLAG:
Standort, s.r.o.
Janoškova 6
831 03 Bratislava

Herausgeber:
Miroslav Pavel
mpavel@estandort.com

Geschäftsführer:
Slavomír Maličkay
smaličkay@estandort.com

REDAKTION
Tomáš Kurtanský
tkurtansky@estandort.com

Schlussredakteurin:
Karin Rogalska
karin.rogalska@gmail.com

GRAFISCHE GESTALTUNG
Artwell Creative, s.r.o.
www.artwell.sk

HERSTELLER Druckerei
Komárňanské tlačiarne, a.s.
www.komtlac.sk

Erscheinungstermin:
5. Dezember 2012

Redaktionsrat:

Miroslav Pavel
Herausgeber

Michael Kern
Hauptgeschäftsführer der AHK Polen, Warschau

Patrick Sagmeister
Österreichischer Wirtschaftsdelegierter in Bratislava

Josef F. Aregger
Geschäftsführer des Unternehmens Mattig Management Partners, s.r.o. in Bratislava

Peter Kollárik
Ehemaliger Geschäftsführer des Unternehmens Siemens Slovensko, s.r.o., Bratislava



Gehaltsvergleich Mittel- und Osteuropa

Enorme Spannbreiten bei der Vergütung

Die Vergütungshöhe in Mittel- und Osteuropa gleicht sich langsam der in Westeuropa an. Wie dort sticht ein deutliches Nord-Süd-Gefälle ins Auge. So sind die Gehaltsunterschiede zwischen Großbritannien und Spanien mit denen zwischen Russland und Bulgarien vergleichbar.

Eine Festsetzung der Gehaltsniveaus nach lokalen Maßstäben wird zur Herausforderung, fällt sie doch von Land zu Land sehr unterschiedlich aus. Eine transparente Gehälterstruktur kann den mittel- und langfristigen Erfolg internationaler Investitionen maßgeblich beeinflussen.

Kienbaum^K

In ganz Mittel- und Osteuropa (CEE) sowie innerhalb der einzelnen Länder zeigen sich enorme Spannbreiten bei der Vergütung. Dies gilt vor allem für Führungskräfte und zwischen einzelnen Hierarchieebenen. Besonders groß sind diese Spannen in Russland, Polen und Rumänien; in Slowenien, Tschechien oder Ungarn fallen sie weniger ins Gewicht. Gründe dafür sind unterschiedliche Werdegänge und das Maß internationaler Erfahrun-

gen bei den Mitarbeitern, die Lage in einzelnen Branchen, geographische Unterschiede sowie Unsicherheit der Arbeitgeber über die Marktgegebenheiten.

In Russland und Slowenien werden die besten Vergütungen gezahlt. In der Regel sind es internationale Investoren, die in CEE den Ton bei der Höhe von Vergütungen angeben. In Russland bewegen sie sich allerdings

>> Die Vergütungshöhe in Mittel- und Osteuropa gleicht sich langsam der in Westeuropa an.



im Fahrwasser inländischer Großkonzerne. Dort sind Jobs in Repräsentanzen ein beliebter Karrierestart und ein sicheres Sprungbrett zu Spitzenpositionen in Konzernen. Dadurch wird die Rekrutierung von Schlüsselkräften sehr erschwert. Die Abgaben für Arbeitgeber und Arbeitnehmer sind in Russland äußerst gering, auch die Einkommenbesteuerung liegt im unteren Bereich (siehe Abbildung 3).

Trotz baldigem EU-Beitritt stagniert die Nachfrage nach Arbeitskräften in Kroatien. Daher sind die Gehälter in den vergangenen Jahren kaum gestiegen. Eine relativ hohe Bruttovergütung wird durch hohe Abgaben für Arbeitgeber und Arbeitnehmer und hohe Arbeitskosten gemindert.

Grafik: Abbildung 1: Gehaltssteigerungsprognose 2013 im internationalen Vergleich

Quelle: Kienbaum, IWF

Land	Inflationsrate	Spitzenmanagement	Mittleres Management	Sonstige Mitarbeiter
Bulgarien	2,3	4,8	4,6	4,3
Kroatien	2,4	2,7	3,1	3,0
Polen	2,7	4,9	4,7	4,4
Rumänien	3,1	6,6	6,4	6,3
Russland	6,4	7,8	7,4	7,4
Slowakei	2,3	3,8	3,7	3,5
Slowenien	1,8	2,9	2,6	2,5
Tschechische Republik	1,9	4,5	4,3	4,2
Türkei	7,1	7,9	6,9	7,4
Ungarn	3,5	4,0	4,0	3,9

>> Die Abgaben für Arbeitgeber und Arbeitnehmer sind in Russland äußerst gering.



Grafik: Abbildung 2: Jahresgesamtbezüge im internationalen Vergleich*

Quelle: Kienbaum, IWF

Jahresgesamtbezüge (Ø in EUR**)	Polen	Slowakei	Tschechien	Ungarn	Russland	Kroatien	Rumänien	Slowenien	Serbien
Geschäftsführung	108 000	81 000	109 000	83 000	128 000	92 000	62 000	155 000	51 000
Führungskräfte	47 000	39 000	50 000	40 000	53 000	49 000	28 000	60 000	19 000
Höhere Angestellte	25 000	17 000	21 000	17 000	24 000	23 000	13 000	36 000	11 000
Angestellte	15 000	12 000	14 000	11 000	14 000	15 000	8 000	20 000	8 000
Facharbeiter	12 000	9 000	11 000	9 000	13 000	11 000	5 000	14 000	5 000

* Auszug aus den Kienbaum Vergütungsreports 2012 für Mittel- und Osteuropäische Länder (in Kooperation mit den deutschen Auslandshandelskammern vor Ort)

** Umrechnungskurs per 12.11.2012

Grafik: Abbildung 3: Gesamtbeiträge (Abgaben für Arbeitgeber und Beschäftigte) versus Nettoeinkommen

Quelle: „Beschäftigung in Zentral- und Osteuropa“, Kienbaum in Kooperation mit der ESCP Berlin



In Ungarn stagniert das Gehaltsniveau insgesamt wegen der angespannten Wirtschaftslage. War es vor fünf Jahren noch mit dem tschechischen vergleichbar, ist es jetzt auf dem (niedrigeren) slowakischen.

Für Investoren, die ihre Produktion auf Billiglohnländer konzentrieren, sind Rumänien und Serbien interessant. Während in Rumänien auf Führungskräfteebene hohe positioninterne Spannen und starke regionale Einflüsse zu berücksichtigen sind, ist Serbien insgesamt noch Schlusslicht der untersuchten Länder. Jedoch kristallisiert sich bei seiner aufstrebenden Wirtschaft ein enormes Aufholpotential, was sich in Gehaltssteigerungen zwischen 5 und 20 Prozent niederschlägt.

Die mittel- osteuropäischen Arbeits- und Wirtschaftsmärkte sind äußerst facettenreich. Kultur, Aus- und Fortbildungssysteme sowie typische Unternehmenslandschaften und historische Entwicklungen spielen eine wichtige Rolle. Die Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte wird aufgrund des demographischen Wandels zunehmend schwierig. Die Engpässe bei Facharbeitern sowie in den Branchen IT und Finanzen halten an. Außerdem gibt es Defizite bei der Ausbildung von Arbeitskräften für die Industrie. Schließlich wandern weiterhin Schlüsselkräfte aus.

>> Die Arbeits- und Wirtschaftsmärkte in Mittel- und Osteuropa sind äußerst facettenreich.

Signifikante regionale Unterschiede innerhalb eines Landes beruhen darauf, inwieweit Arbeitskräfte innerhalb einer Region verfügbar sind und die Region als solche für Bewerber attraktiv ist. Nicht selten werden Stellenanwärter mit hohen Löhnen in Regionen gelockt, in denen an sich überwiegend niedrige Löhne gezahlt werden. Nur so lassen sie sich motivieren, überhaupt dorthin zu ziehen.

Die variable Vergütung ist für Managementpositionen in allen Ländern weitgehend verankert. Typischerweise geschieht dies über Ermessenstamien und vertragliche Regelungen. Bezugsgrößen bei Performancemanagement-Systemen sind hauptsächlich Gewinn, Umsatz, qualitative Größen und Mischformen, wobei eine Abkehr von der reinen Umsatzgröße zu beobachten ist. Der Pay-Mix variiert von Land zu Land. So ist der Anteil der variablen Vergütung an der Gesamtvergütung in Ungarn und der Slowakei relativ gering. Tschechien hingegen ist führend sowohl bei der Zahl derer, die eine variable Vergütung erhalten, als auch beim Anteil der variablen Vergütung an den Gesamtbezügen. Der Schritt zu strukturierten, vertraglich festgelegten Vergütungsregelungen zeigt eine zunehmende Professionalisierung der Incentivierung.

Zusatzleistungen als wichtige Abrundung eines Gehaltspakets können lokal sehr unter-

schiedlich sein, vor allem in Bezug auf Langfristigkeit. So sind in Russland und Polen Nebenleistungen typisch von kurzfristiger Natur; somit ist das Interesse an einer betrieblichen Altersvorsorge äußerst gering. In Tschechien und Slowenien sind sie hingegen beinahe Standard. Typische Zusatzleistungen über die Ländergrenzen hinweg sind zusätzliche Urlaubstage, Weiterbildungsangebote, Essensbons oder Jubiläumsgelder. In Rumänien, Russland oder Serbien ist eine private Krankenversicherung unter Umständen ein wichtiger Faktor; in Slowenien gehört ein Transportkostenzuschlag zum Paket. Firmenwagen sind bei Geschäftsführern weitestgehend üblich.

Damit internationale Investoren aus kosten- und erfolgskritischen Gesichtspunkten eine adäquate Vergütungspolitik fahren, müssen sie ihren globalen Zugang mit den lokalen Gegebenheiten in Einklang bringen. Während anglo-sächsische Unternehmen typischerweise eine sehr zentralisierte Human Research (HR-)Politik fahren, ist in den Headquartern in Kontinentaleuropa ein gewisser Hang zum Laissez-faire zu beobachten; ihre internationalen Niederlassungen agieren sehr selbstständig.

Der Bedarf an einer strategischen Ausrichtung internationaler HR-Prozesse nimmt jedoch zu. Es zeigt sich immer mehr eine Notwendigkeit, allgemeingültige Gehaltsfaktoren angelehnt an Unternehmensstrategie und -kultur zentral zu definieren und mit den für den jeweiligen Markt typischen und einzigartigen Themen zu harmonisieren. Darin liegt eine der großen Herausforderungen des künftigen HR-Managements.

Maria Smid

Maria Smid ist als Project Manager bei Kienbaum Management Consultants in Wien tätig, wo sie die Vergütungsberatung für Österreich und Mittel-/Osteuropa betreut. Zuvor war sie in der Softwareberatung tätig. Sie hat einen Abschluss in Japanologie/Amerikanistik, eine Ausbildung als MBA (Schwerpunkt Finanzen) sowie die amerikanischen Staatsprüfungen für Wirtschaftsprüfung/Steuerberatung. Sie verfügt über Berufserfahrung in Deutschland, Schweiz, USA und Japan. ■



Wiener Rathaus

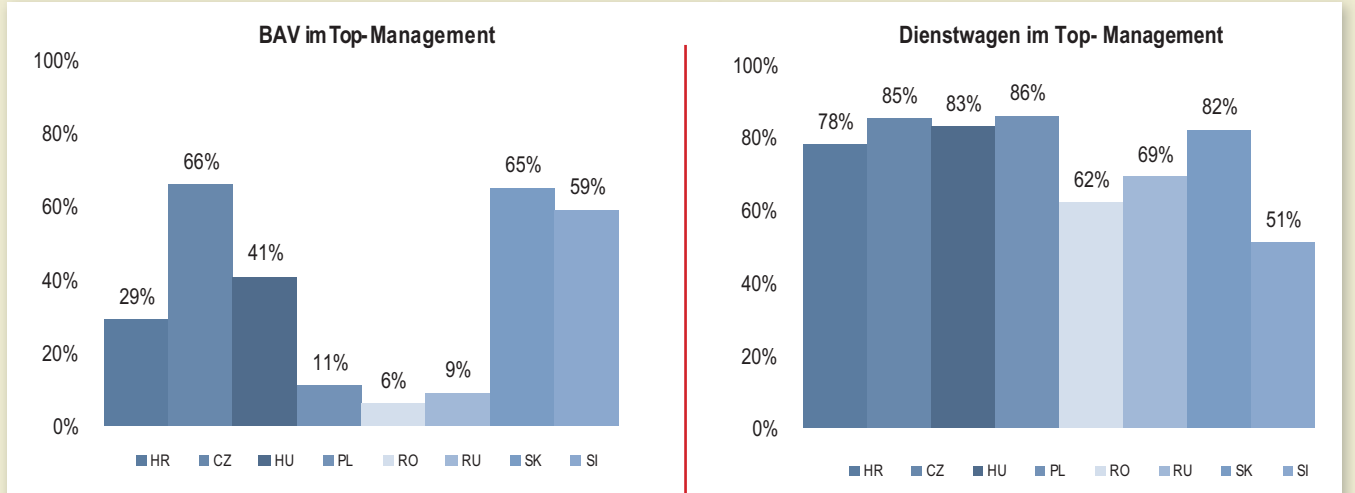


Kienbaum

ist im deutschsprachigen Europa Marktführer im Executive Search und im Human Research (HR)-Management und gehört zu den führenden Managementberatungen. Mit seinem integrierten Beratungsansatz begleitet Kienbaum Unternehmen aus den wesentlichen Wirtschaftssektoren bei ihren Veränderungsprozessen von der Konzeption bis zur Umsetzung. Kienbaum verbindet ausgewiesene Personalkompetenz mit tiefem Wissen in Strategie, Organisation und Kommunikation.

Grafik: Abbildung 4: Zusatzleistungen im Vergleich

Quelle: Kienbaum, IWF



* Auszug aus den Kienbaum Vergütungsreports 2012 für Mittel- und Osteuropäische Länder (in Kooperation mit den deutschen Auslandshandelskammern vor Ort)



Slowakischer Arbeitsmarkt vor neuen Belastungen

Flexibilität wird nach Gesetzesnovelle sinken

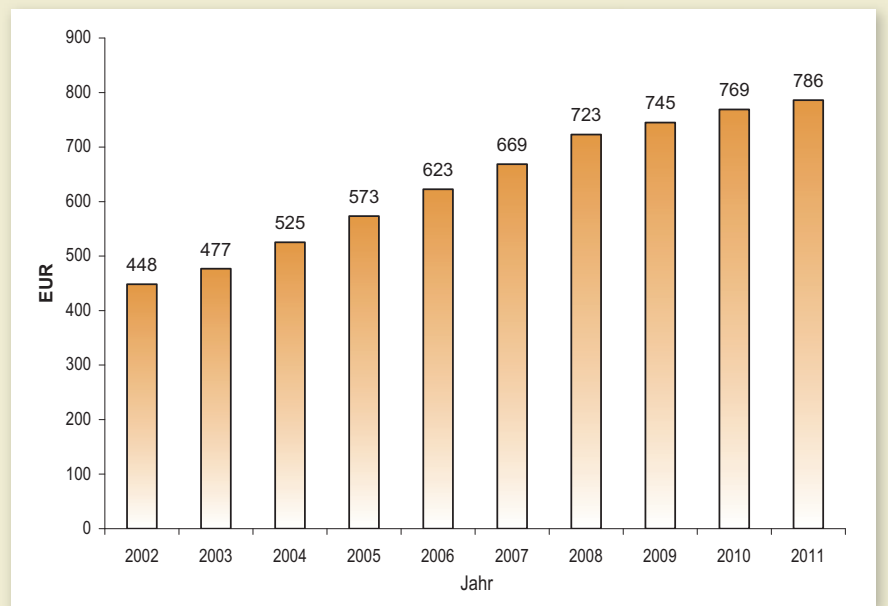
In der Slowakei stehen zum Jahreswechsel erneut umfangreiche Änderungen im Arbeitsrecht bevor. Die sozialdemokratische Regierung von Ministerpräsident Robert Fico schnürte zuletzt ein Gesetzespaket, durch das die erst 2011 verabschiedete Novelle der bürgerlichen Vorgängerregierung weitgehend rückgängig gemacht wird.

Parallel wurde eine Erhöhung der Unternehmenssteuern beschlossen. Die Wirtschaft hat außerdem mit einem partiellen Fachkräftemangel und Nachwuchsproblemen zu kämpfen. Immerhin zeigt sich die Regierung willens, sich dieser Herausforderung in Kooperation mit der Wirtschaft zu stellen.

Ein zentrales Element der Arbeitsrechtsreform im Jahre 2011 war die Abschaffung eines bis dato gleichlaufenden Anspruchs auf Zahlung einer Abfindung und Bezug von Gehalt während der Kündigungsfrist im Falle einer Beendigung des Arbeitsverhältnisses. Dieser Anspruch wird nun wieder eingeführt. Ar-

Grafik: Entwicklung der durchschnittlichen Bruttolöhne seit 2002 (in EUR)

Quelle: Statistikamt der Slowakischen Republik, 2012



beitnehmer mit einer Betriebszugehörigkeit von mindestens zwei Jahren können demnach auch bei Bezug einer Abfindung für die Dau-

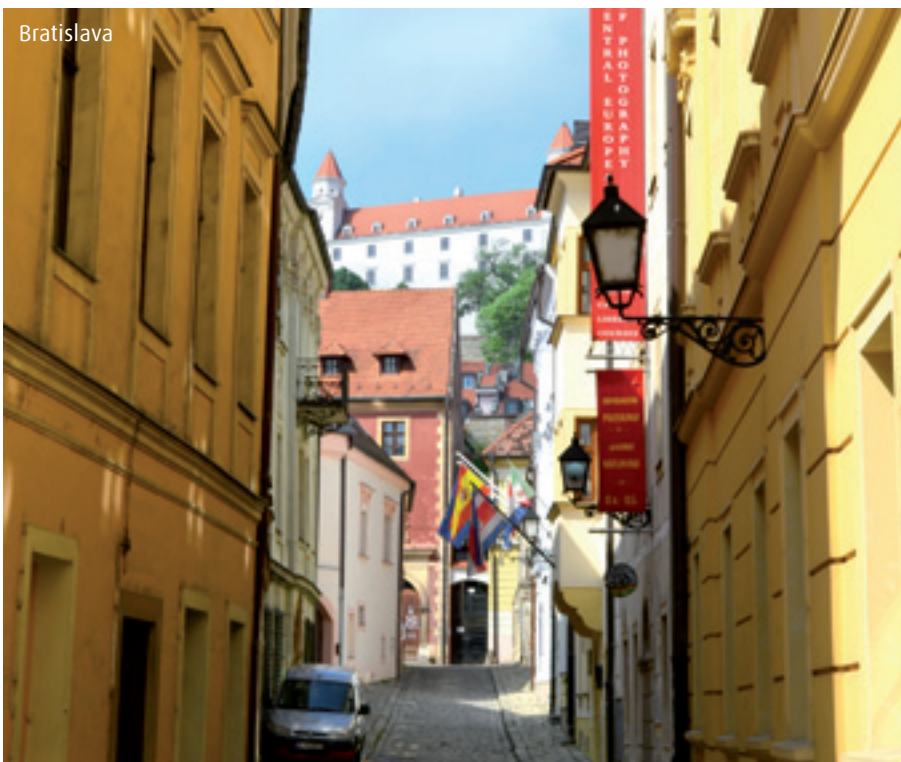
er der Kündigungsfrist im Betrieb verbleiben. „Damit steigen die Entlassungskosten für die Wirtschaft enorm“, gibt Vladimír Slezák, Präsident der AHK Slowakei, zu bedenken. Eine prinzipielle Zurückhaltung bei Neueinstellungen sei die unausweichliche Folge.

» Änderungen bei befristeten Arbeitsverhältnissen

Die Möglichkeiten für befristete Arbeitsverhältnisse werden eingeschränkt. Nach neuer Rechtslage wird nur noch ein befristeter Vertrag über einen Zeitraum von höchstens zwei Jahren zulässig sein. Auch ist es künftig nicht mehr möglich, in Kollektivverträgen eine Probezeit über den gesetzlich zulässigen Zeitraum hinaus zu vereinbaren.

Zahlreiche Änderungen sind bei der Handhabung von Arbeitszeiten vorgesehen. So soll der Ausgleichszeitraum für geleistete Überstunden von gegenwärtig zwölf auf vier Monate reduziert werden. Zudem entfällt die bisherige Möglichkeit, in Kollektivverträgen ein höheres Überstundenpensum als die gesetzliche Höchstgrenze von 150 Stunden pro Jahr zu vereinbaren. Dies ist vom kommenden Jahr an nur noch auf individueller Basis machbar, wobei die Obergrenze 400 Stunden beträgt. Des Weiteren wurde die Nachtarbeitszeit von fünf Uhr früh bis sechs Uhr früh ausgedehnt.

Bratislava



Vladimír Slezák befürchtet aufgrund dieser Änderungen einen erheblichen Rückgang der Flexibilität von Arbeitsverhältnissen, den sich die Slowakei gerade in Anbetracht der gegenwärtigen wirtschaftlichen Lage nicht leisten könne. „Besonders betroffen sind Unternehmen, die generell mit starken Auftragschwankungen arbeiten“, erläutert der AHK-Präsident.

Weitere Belastungen für die Wirtschaft könnten sich dadurch ergeben, dass die Arbeitnehmervertreter künftig der Einführung innerbetrieblicher flexibler Arbeitszeitmodelle (Flexikonten) zustimmen müssen. Betriebliche flexible Arbeitszeitmodelle (sog. Flexi-Konten) bedürfen künftig der Zustimmung durch Organe der Arbeitnehmervertretung. Da die bisherige Erfahrung gezeigt hat, dass Gewerkschaften gegenüber flexiblen Arbeitszeitregelungen nicht immer wohlwollend eingestellt sind, dürfte auch in diesem Bereich die Flexibilität für Unternehmen eingeschränkt werden. Dies bedeute eine zusätzliche Bürde bei Neueinstellungen, erklärt Vladimír Slezák: „Denn diese werden nur noch dann erfolgen, wenn sich der Arbeitgeber sicher ist, die neue Position dauerhaft zu 100 Prozent auslasten zu können.“

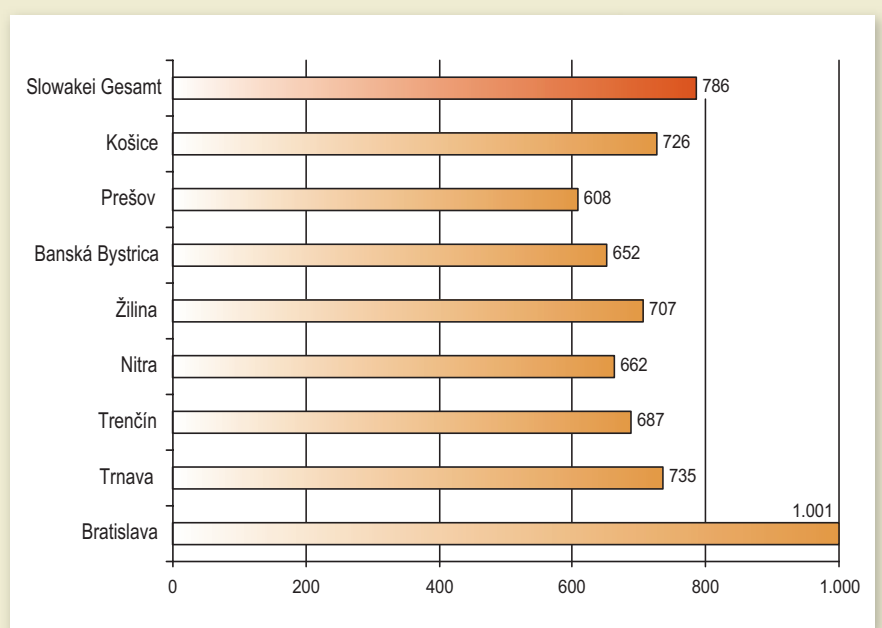
» Starkes Lohngefälle zwischen Branchen und Regionen

Verdiente ein slowakischer Arbeitnehmer vor zehn Jahren im Durchschnitt noch 448 Euro im Monat, so waren es im zweiten Quartal 2012 bereits 793 Euro. Dieser sprunghafte Anstieg ist zum einen der starken Aufwertung der Slowakischen Krone in den Jahren vor der Euroeinführung anno 2009 geschuldet, zum anderen den sehr hohen Tarifabschlüssen in der Vorkrisenzeit. Erst die Wirtschaftskrise bereitete dieser Dynamik ein Ende. Seit 2011 reichen die Lohnsteigerungen nicht mehr aus, um den inflationsbedingten Kaufkraftrückgang auszugleichen. Die Lohnnebenkosten fallen mit einem Arbeitgeberanteil von 35,2 Prozent sehr hoch aus, befinden sich aber schon seit vielen Jahren auf stabilem Niveau.

Zwischen den einzelnen Branchen bestehen gravierende Lohnunterschiede. Am besten verdienen Angestellte im IKT-Sektor und im Finanzwesen. Hier beliefen sich 2011 der monatliche Brutto-Durchschnittslohn auf 1.576 bzw. 1.545 Euro. Die Löhne in der Industrie lagen mit 824 Euro leicht über dem Durchschnitt. Vor allem Arbeitnehmer in der Energie- und Wasserversorgung erzielen ein hohes Einkommen. Ihr Durchschnittslohn betrug im vergangenen Jahr 1.372 Euro. Vergleichsweise niedrig fielen die Löhne in der Landwirtschaft aus. Landwirte kamen auf einen Monatslohn von 612 Euro. Am

Grafik: Durchschnittliche Bruttolöhne nach Regionen (2011. in EUR)

Quelle: Statistikamt SR, 2012



niedrigsten waren die Löhne im Hotel- und Gaststättengewerbe sowie im Bauwesen. Bauarbeiter wurden mit 603 Euro entlohnt. Wer im Hotel- und Gaststättengewerbe beschäftigt war, verdiente im Monat noch weniger. Der durchschnittliche Bruttoverdienst betrug hier 508 Euro.

Die Struktur der Löhne und Gehälter in der Slowakei weist auch im Hinblick auf die regionale Verteilung starke Disparitäten auf. So werden in Bratislava die mit Abstand höchsten Gehälter gezahlt, während in allen anderen Regionen nicht einmal das Durchschnittsniveau erreicht wird. Dies ist auf die große Wirtschaftskraft der slowakischen Hauptstadt zurückzuführen. Besonders dynamisch entwickeln sich die Löhne und Gehälter derzeit an den neuen Automotive-Standorten Žilina und Trnava. Aber auch die traditionellen Niedriglohnregionen Prešov und Banská Bystrica verzeichnen dank der Ansiedlung neuer in- und ausländischer Unternehmen in jüngster Zeit ein im regionalen Vergleich überdurchschnittliches Lohnwachstum. Nur gering fielen im Gegensatz dazu die Lohnsprünge in Bratislava und Košice aus.

Dr. Guido Glania

geboren 1970; Studium der Volkswirtschaftslehre an den Universitäten Köln und Erlangen-Nürnberg; Promotion an der Universität Erlangen-Nürnberg; 1993 bis 2003 Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) in Berlin, handelspolitischer Referent; 2003 bis 2008 Büro des BDI in Brüssel, Bereichsleiter Außenwirtschaft und Entwicklungspolitik; 2008-2011 Alliance for Rural Electrification in Brüssel, Generalsekretär. Seit März 2011 Geschäftsführendes Vorstandsmitglied der Deutsch-Slowakischen Industrie- und Handelskammer in Bratislava.



» Ausbildung als Schlüssel gegen Fachkräftemangel

In einer Reihe von Branchen besteht eine große Nachfrage nach Fachkräften. Dies gilt insbesondere für Buchhalter, Informatiker, Ingenieure, Logistiker und zahlreiche Facharbeiterqualifikationen. Unternehmen im dem Verarbeitenden Gewerbe

suchen derzeit vor allem gut ausgebildete CNC-Fräser, Einrichter, Elektrotechniker und Mechatroniker. Kaum ein Betrieb ist mit der Verfügbarkeit dieser Berufsgruppen auf dem lokalen Arbeitsmarkt zufrieden.

„Die Anzahl und Qualifikation der Absolventen technischer Fachschulen ist unzureichend und hat sich in den letzten Jahren kontinuierlich verschlechtert“, betont der Sprecher des Arbeitskreises Berufsausbildung der AHK Slowakei, Roman Nosko, die angespannte Lage. Die in dem AHK-Arbeitskreis engagierten Personalexperten wollen die lokalen Bedingungen für eine unternehmensorientierte Berufsausbildung verbessern. Die Zahl der Unternehmen, die auf lokaler Ebene Kooperationen mit Berufsschulen eingehen, nimmt zu. Der Arbeitskreis möchte diese Entwicklung unter anderem mit der Ausarbeitung von Mindeststandards beschleunigen. Zugleich sind mehrere Marketingaktivitäten in Planung durch die junge Menschen für eine technische Ausbildung interessiert werden sollen. Immerhin kann die Wirtschaft in diesem Bereich auf die Unterstützung durch die Regierung hoffen. Bildungsminister Dušan Čaplovič will technische Fachrichtungen und den Praxisbezug in der Berufsausbildung stärken. Als Vorbild sieht er die duale Berufsausbildung nach deutschem Modell.

Guido Glania und Markus Halt

Deutsch-Slowakische Industrie- und Handelskammer (DSIHK)

Europeum Business Center/B
Suché mýto 1
SK-811 03 Bratislava
Tel.: +421 2 2085 0620
Fax.: +421 2 2085 0632
E-mail: info@dsihk.sk
Web: www.dsihk.sk



Tschechien ist längst kein Billiglohnland mehr

Markante regionale Unterschiede

Die Zeiten, in denen Tschechien ausländische Investoren hauptsächlich durch billige Arbeitskräfte anlocken konnte, sind endgültig vorbei - Tschechien hatte 2011 mit umgerechnet knapp EUR 1.000,- (CZK 24.436) nach Slowenien den höchsten Bruttodurchschnittslohn pro Monat in den Ländern Mittel- und Osteuropas.

Der durchschnittliche Monatslohn ist in der Vergangenheit kontinuierlich gestiegen – von CZK 13.219 im Jahr 2000 (ca. EUR 530 zum heutigen Wechselkurs) auf CZK 24.436 im Jahr 2011 - und hat sich damit im Laufe des vergangenen Jahrzehnts fast verdoppelt:

Jahr	Nominallohn in CZK pro Monat	Veränderung des Nominallohns gegenüber dem Vorjahr	Veränderung des Reallohns gegenüber dem Vorjahr
2000	13.219		
2001	14.378	8,8 %	3,9 %
2002	15.524	8,0 %	6,1 %
2003	16.430	5,8 %	5,7 %
2004	17.466	6,3 %	3,4 %
2005	18.344	5,0 %	3,0 %
2006	19.546	6,6 %	4,0 %
2007	20.957	7,2 %	4,3 %
2008	22.592	7,8 %	1,4 %
2009	23.344	3,3 %	2,3 %
2010	23.864	2,2 %	0,7 %
2011	24.436	2,4 %	0,5 %

Quelle: Tschechisches Statistisches Zentralamt

Tschechien ist zwar längst kein Billiglohnland mehr, bietet aber innerhalb der EU nachwievor ein vergleichsweise günstiges Arbeitskostenniveau, wie ein EU-Vergleich der Arbeitsksten zeigt. Laut Europäischem Datenservice bezahlten 2011 Arbeitgeber in der tschechischen Privatwirtschaft EUR 10,50 für eine geleistete Arbeitsstunde. Damit lag das Arbeitskstenniveau in Tschechien innerhalb der EU-27 auf dem 19. Platz. Arbeitgeber in der tschechischen Privatwirtschaft zahlten nur halb so viel für eine Stunde Arbeit als im Durchschnitt der EU, im Vergleich zu Deutschland (EUR 30,1/Stunde) und Österreich (EUR 29,2/Stunde) sogar nur rund ein Drittel. Obwohl auch die Arbeitsproduktivität kontinuierlich gestiegen ist, ist diese in Tschechien aber weiterhin geringer als im EU-

27-Schnitt: Laut Eurostat lag die Arbeitsproduktivität (als BIP/Erwerbstätigen zu Kaufkraftstandards) 2010 bei 73,4% des EU-Durchschnitts, während Österreich mit 115,3 und Deutschland mit 105,4 über dem EU-Durchschnitt lagen.

» Steigende Arbeitslosigkeit

Das schnelle Lohnwachstum gehört seit dem Beginn der internationalen Wirtschaftskrise allerdings der Vergangenheit an. Vor allem die Jahre 2005 bis 2007 waren von Wachstumsraten der tschechischen Wirtschaft von über 6% und einer geringen Arbeitslosen- und Inflationsrate gekennzeichnet, was sich auch in einem beschleunigten Lohnwachstum und einem kräftigen Anstieg der Reallohne widerspiegelte. Die Hochkonjunktur hatte allerdings auch negative Auswirkungen: Das niedrige Arbeitslosenniveau und die hohe Zahl von unbesetzten Arbeitsstellen gab immer mehr Anlass zur Sorge. In vielen Branchen fehlten Arbeitskräfte und verhinderten teilweise eine weitere Unternehmensexpan-

Auswirkungen gehabt und zu einer Entspannung am tschechischen Arbeitsmarkt geführt.

» Markante regionale Unterschiede

Charakteristisch für die Situation auf dem Arbeitsmarkt der Tschechischen Republik sind markante regionale Unterschiede. Mit Abstand am höchsten ist der monatliche Durchschnittslohn mit umgerechnet EUR 1.190 in der Hauptstadt Prag, gefolgt von den Regionen Mittelböhmen mit umgerechnet EUR 930, Pilsen und Mährisch-Schlesien in Ostböhmen mit jeweils umgerechnet EUR 890. In der Region Karlsbad (Karlovy Vary) lag der Durchschnittslohn mit umgerechnet EUR 810 um fast ein Drittel niedriger als in Prag. Die großen Lohndifferenzen zwischen den einzelnen Regionen werden stark von der Wirtschaftsstruktur beeinflusst – Mittelböhmen, Pilsen und Ostrava haben eine lange Industrietradition, während die Wirtschaft in der Region Karlsbad in Westböhmen vorwiegend von Tourismus und Dienstleistungen getragen wird.

Je nach Region ist auch die Arbeitslosenrate sehr unterschiedlich ausgeprägt. Die Hauptstadt Prag hatte Ende 2011 mit 3,6% die mit Abstand geringste Arbeitslosenrate. Es folgten die Region Mittelböhmen (5,1%), Pilsen (5,2%) und Südböhmen (5,5%). Die meisten Menschen ohne Arbeit leben in der nordböhmischen Region Usti nad Labem (9,9%) und in Mährisch-Schlesien (jeweils 9,3%). Durch die geringe Mobilität der tschechischen Arbeitnehmer können die relativ großen regionalen Unterschiede in der Arbeitslosigkeit nicht ausgeglichen werden.

Auch ein hohes Lohngefälle beim Vergleich des Lohnniveaus in den einzelnen Branchen ist charakteristisch für Tschechien und seit Jahren unverändert: Der höchste monatliche Durchschnittslohn wird mit umgerechnet EUR 1.450 in der Bank- und Versicherungsbranche sowie im IKT-Sektor bezahlt, während das Hotel- und Gaststättengewerbe, die Verwaltung, die Landwirtschaft und der Handel mit einem monatlichen Durchschnittslohn zwischen umgerechnet EUR 440 und 750 am unteren Ende der Skala zu finden sind. Auch in Tschechien gibt es geschlechtsspezifische Unterschiede – Frauen verdienen teilweise deutlich weniger als Männer.

» Arbeitgeber in der tschechischen Privatwirtschaft zahlten nur halb so viel für eine Stunde Arbeit als im Durchschnitt der EU

» Arbeitnehmer in den ausländischen Unternehmen grundsätzlich besser bezahlt

Ein weiteres Merkmal des tschechischen Arbeitsmarktes ist, dass durch das Fehlen von gesetzlich festgelegten Kollektivvertragstarifen die Löhne auch innerhalb einzelner Berufe und Branchen recht unterschiedlich sein können. Die Entlohnung wird im jeweiligen Arbeits- oder firmeninternen Kollektivvertrag vereinbart, es ist dabei die Minimalentlohnung zu berücksichtigen, die von der tschechischen Regierung festgelegt wird. Die Lohnsätze sind in acht Tarifstufen – je nach Arbeitsansprüchen – eingeteilt und belaufen sich von umgerechnet EUR 320,- in der Tarifstufe 1 bis zu umgerechnet EUR 640,- in der Tarifstufe 8. In der Praxis ist die durchschnittliche Entlohnung allerdings fast immer höher als der Minimallohn in der jeweiligen Tarifstufe.

Arbeitnehmer, die in ausländischen oder internationalen Unternehmen in Tschechien tätig sind, werden grundsätzlich besser bezahlt als Mitarbeiter in rein tschechischen Unternehmen. In der Regel sind die Gehälter in den ausländischen Firmen um zehn Prozent höher als die Gehälter in rein tschechischen Betrieben. Wachsende Bedeutung gewinnen die variablen Gehaltsbestandteile, die sich meist am Erfolg des Mitarbeiters orientieren und es erlauben, die Personalkosten an die Leistung und Umsatzentwicklung anzupassen. Diese erfolgsbedingten Belohnungen steigen meist mit dem jeweiligen Rang in der Hierarchie – je höher die Position desto höher die Erfolgsbeteiligung.

» Ein duales Ausbildungssystem wie in Österreich gibt es in Tschechien nicht

Seit der internationalen Finanz- und Wirtschaftskrise 2009 hat sich die Verfügbarkeit

Dr. Nikolaus Seiwald

Er absolvierte die Wirtschaftsuniversität Wien mit Abschluss zum Diplomkaufmann. Seine AHK Karriere begann bei der Wirtschaftskammer Österreich, Außenwirtschaftsorganisation mit Posten als Stellvertreter der Handelsdelegierte in Belgrad, Neu Dheli und Moskau. 1986 wurde er Handelsdelegierte in Harare mit der Zuständigkeit Ostafrika. 1996 wechselte er als Regionalmanager Osteuropa in der Außenwirtschaftsorganisation der Wirtschaftskammer Österreich und ab 1999 wurde er Wirtschaftsdelegierter in Abu Dhabi für die Länder V.A.E, Oman, Qatar und Pakistan. Ab 2006 arbeitet er als Wirtschaftsdelegierter in Prag.



Prag



qualifizierter Fachkräfte auf dem tschechischen Arbeitsmarkt zwar verbessert, aber weiterhin beklagen viele Firmen einen Fachkräftemangel. Ein Grund ist, dass sich immer weniger junge Leute für das Erlernen eines Handwerks oder eine technische Ausbildung begeistern können. Hinzu kommt, dass das bestehende tschechische Ausbildungssystem oft nicht den Bedürfnissen des Arbeitsmarktes entspricht. In Tschechien können die Schüler nach 9 Jahren obligatorischem Schulbesuch mit 15 Jahren grundsätzlich entscheiden, ob sie mit dem Gymnasium, einer Fachschule (střední odborná

škola) oder einer Ausbildung in Berufsschulen (střední odborná učiliště) mit einer Dauer von 2-4 Jahren fortsetzen. Die Praxisorientierung der Berufsschulen ist vom Ausbildungsfach abhängig, die praktische Ausbildung erfolgt meist in den Räumlichkeiten der Schulen und nur zu einem geringeren Teil an Arbeitsplätzen von Partnerfirmen.

Ein duales Ausbildungssystem wie in Österreich gibt es in Tschechien nicht. Unternehmen, die in Tschechien engagiert sind, müssen daher oft investieren, um Berufsanfänger zu qualifizieren und den Nachwuchs mittels eigener Ausbildungsprogramme und Trainings zu schulen. Von vielen Unternehmen wird eine praxisnähere Berufsausbildung der Schüler gefordert, da die Qualifikation und Verfügbarkeit von Facharbeitern wesentliche Standortvorteile sind. Auch von tschechischer Seite wird dieses Defizit langsam erkannt und es werden Strategien ausgearbeitet, um die Attraktivität und Konkurrenzfähigkeit des tschechischen Wirtschaftsstandortes auch für die Zukunft zu sichern.

Nikolaus Seiwald

AußenwirtschaftsCenter Prag

Krakovská 7
CZ-111 21 Praha
TSCHECHIEN
Tel: +420 222 210 255
fax: +420 222 211 286
prag@wko.at
wko.at/awo/cz

Kreis	Brutto-Monatslohn 2011 in CZK	umgerechnet in EUR, 1 EUR = 25 CZK	Arbeitslosenrate-ILO-Methode (31.12.2011)	Anzahl Arbeitskräfte insgesamt (2011 – in Tsd. Personen)
Prag	29.768	1.190	3,6%	782,4
Mittelböhmen	23.226	930	5,1%	368,2
Südböhmen	21.269	850	5,5%	219,0
Pilsen	22.489	890	5,2%	205,6
Karlovy Vary	20.304	810	8,5%	93,8
Ústí n.Labem	21.527	860	9,9%	249,0
Liberec	21.591	863	7,2%	142,0
Hradec Králové	21.543	860	7,1%	188,9
Pardubice	20.820	830	5,6%	178,4
Vysočina	21.128	850	6,4%	168,6
Südmähren	22.692	910	7,5%	439,4
Olomouc	20.906	840	7,6%	210,4
Zlín	20.849	830	7,6%	194,30
Mähr.-Schlesien	22.239	890	9,3%	426,1
GESAMT CZ	24.436	980	6,7%	3 868,4

Quelle: Tschechisches Statistisches Zentralamt

Polen – starke regionale Unterschiede der Wirtschaftsleistung

Zuwachs bei Löhnen und Gehältern in Bereichen IT und Finanzwesen

Polen ist seit dem EU-Beitritt im Jahr 2004 Wachstumsführer der Europäischen Union; in praktisch allen Sektoren konnte die Volkswirtschaft Zuwächse verzeichnen. Der ökonomische Erfolg nährt freilich die Vermutung, dass Polen als nahegelegenes Billiglohnland an Attraktivität verliert: Der Durchschnittsbruttolohn betrug im Zeitraum Jänner bis Juni 2012 3.750 PLN (ca. 880 EUR), was einem nominellen Zuwachs von 4,2% im Jahresvergleich entspricht.

Real sind zwar die Löhne damit in etwa gleich geblieben.

Über die letzten Jahre betrachtet, sind allerdings, gemeinsam mit der Wirtschaftsleistung, die Löhne und Gehälter nominell kräftig gewachsen – seit dem Jahr 2008 beispielsweise insgesamt um fast 15% und im Schnitt um gute 6% (siehe Tabelle 1 – der Euro-Zloty-Kurs beträgt rund 1:4,1).

Bei der geographischen Verteilung werden zum Teil deutliche Abweichungen vom

Durchschnitt sichtbar: Die starken regionalen Unterschiede der Wirtschaftsleistung schlagen sich naturgemäß auch in der Beschäftigungsquote und in weiterer Folge auch in der Entwicklung der Löhne und Gehälter nieder. So liegen die durchschnittlichen Löhne und Gehälter in Zentralpolen beispielsweise um mehr als ein Drittel über jenen von Ostpolen, wo sie im Jahr 2011 rund PLN 3.100 betragen (umgerechnet ca. EUR 754).

Extreme Unterschiede werden bei der Betrachtung einzelner Wojewodschaften deutlich:

Warschau kann sich beispielsweise über eine rekordverdächtig niedrige Arbeitslosenquote von 3,8% freuen – das Bruttomonatsgehalt in der dazugehörigen Wojewodschaft Masowien liegt bei über PLN 4.000 und damit um ein Viertel über dem polnischen Durchschnitt. Schlusslicht ist die Wojewodschaft Ermland-Masuren, die mit einer Arbeitslosigkeit von über 20% konfrontiert ist. Die Durchschnittslöhne und -gehälter von rund PLN 2.700 liegen um 15% unter dem polnischen Schnitt und gar ein Drittel unter dem durchschnittlichen Gehalt in Masowien (siehe Tabelle 2).

In jenen Sektoren, in denen hauptsächlich gutgeschulte, anpassungsfähige und mobile MitarbeiterInnen gesucht werden, ist der Zuwachs bei Löhnen und Gehältern auch verstärkt ausgefallen: Dazu gehören die Bereiche IT/Telekommunikation und Finanzwesen/Banken/Versicherungen, die neben dem Bergbau mittlerweile das Ranking der bestbezahlten Jobs anführen. Dies auch deshalb, da diese Wirtschaftsbereiche nicht zuletzt durch ausländische Direktinvestitionen am stärksten gewachsen sind, was die Nachfrage nach Fachkräften und damit auch die angebotenen Gehälter angetrieben hat.

Die hohen Gehälter im Bergbau sind hauptsächlich der starken gewerkschaftlichen Durchdringung der einzelnen Betriebe geschuldet.

» Polen ist kein „klassisches Billiglohnland“ mehr

Betrachtet man diese Entwicklung allerdings im Lichte der Produktivität, zeichnet sich ein etwas differenzierteres Bild der polnischen Volkswirtschaft:

Im Vergleich mit anderen zentral- und osteuropäischen Ländern zeigt sich hier, dass

» *Warschau kann sich über eine rekordverdächtig niedrige Arbeitslosenquote von 3,8% freuen*

Tabelle 1

	2007 zl	Var. in % %	2008 zl	Var. in % %	2009 zl	Var. in % %	2010 zl	Var. in % %	2011 zl	Var. in % %
POLEN GESAMT	2.866	8,69%	3.158	10,20%	3.315	4,97%	3.435	3,61%	3.625	5,54%
Zentralregion	3.404	8,55%	3.752	10,21%	3.914	4,32%	4.025	2,86%	4.243	5,42%
Südpolen	2.833	8,04%	3.112	9,84%	3.272	5,15%	3.390	3,58%	3.614	6,63%
Süd-Westen	2.808	9,54%	3.082	9,77%	3.232	4,86%	3.356	3,85%	3.519	4,87%
Norden	2.614	8,32%	2.875	10,00%	3.014	4,82%	3.102	2,94%	3.265	5,23%
Nord-Westen	2.586	9,07%	2.841	9,83%	2.962	4,26%	3.095	4,51%	3.255	5,18%
Östliche Regionen	2.451	8,88%	2.715	10,77%	2.835	4,44%	2.988	5,38%	3.143	5,18%

Quelle: GUS

Tabelle 2

Region	2005 zl	2006 zl	2007 zl	2008 zl	2009 zl	2010 zl
Polen	2.360,62	2.475,88	2.672,58	2.942,17	3.101,74	3.224,13
Masowien	3.027,00	3.166,02	3.418,86	3.771,71	3.915,46	4.031,95
Schlesien	2.433,95	2.560,33	2.735,28	3.020,68	3.185,54	3.306,69
Heiligenkreuz	2.042,43	2.118,00	2.289,82	2.548,80	2.681,61	2.793,23
Ermland-Masuren	2.015,99	2.118,29	2.273,81	2.474,26	2.605,95	2.722,00

Quelle: GUS



Warschau – Schloss Ostrogski

Polens Produktivität zwar als einzige dieser Länder konstant gestiegen ist und sich nach wie vor solide verbessert. Zurzeit liegt sie auf knapp 70% des EU-Schnitts.

Trotz der Fortschritte in diesem Bereich fällt aber der Anstieg Löhne und Gehälter zum Teil noch stärker aus und beeinträchtigt in weiterer Folge die Lohnstückkosten. Insofern ist Polen kein „klassisches Billiglohnland“ mehr.

Auf dem Weg zu einer wertschöpfungsintensiven Wirtschaft steht das Land vor einer weiteren Herausforderung, nämlich der Verfügbarkeit von gut ausgebildetem Personal.

Das duale System wie in Österreich existiert zwar, kann aber mit der österreichischen Ausbildungsqualität nicht mithalten.

International agierende Unternehmen haben in Polen zudem auch angesichts der teilweise mangelnden Fremdsprachenkenntnisse der Bewerber und der schlechten Verfügbarkeit von beispielsweise Ingenieuren, Informatikern oder Maschinenbedienungspersonal Schwierigkeiten, geeignete Mitarbeiter zu finden.

Qualifizierte Fachkräfte sind oftmals ins europäische Ausland emigriert und sehen aufgrund der immer noch großen Lohnunterschiede zwischen Polen und Ländern wie Großbritannien, Deutschland oder Österreich auch keinen Anlass, in die Heimat zurückzukehren.

Im Grunde sind polnische Arbeitnehmer also durchaus mobil – durch ihre Emigrationsbereitschaft kommen sie aber dem polnischen Arbeitsmarkt abhanden.

» **Bildungssystem ist wenig am Bedarf des Arbeitsmarktes orientiert**

Die Bemühungen, dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, stecken bisher noch in den Kinderschuhen: Das Bildungssystem ist wenig am Bedarf des Arbeitsmarktes orientiert, und auch staatliche Institutionen wie das Arbeitsmarktservice sehen ihre Aufgabe eher in der Verwaltung der bestehenden Situation im Sinne der Auszahlung der Arbeitslosengelder als in der Entwicklung von Qualifizierungsprogrammen, um das Ausbildungsniveau von Jobsuchenden und somit ihre Vermittelbarkeit zu steigern.

Die Requalifizierung und Weiterbildung basiert also vor allem auf der Eigeninitiative der Arbeitnehmer. Hier besteht allerdings eine große Bereitschaft, sich im Privaten und teilweise auf eigene Kosten weiterzubilden.

Zudem verfügt Polen über eine beachtliche Anzahl an gut organisierten und anerkannten Privatuniversitäten.

Der rechtliche Rahmen für Arbeitgeber und Arbeitnehmer in Polen beruht, abgesehen von einigen wenigen Novellierungen (u.a. Telearbeit, Karenz, Arbeitszeitenberechnung), auf dem polnischen Arbeitsgesetzbuch vom 26.6.1974.

Grundsätzlich wird die Bezahlung mit dem Arbeitgeber ausgehandelt, es gibt allerdings eine gesetzlich festgeschriebene Mindestvergütung, die jedes Jahr neu festgelegt wird und für 2012 PLN 1.500 beträgt.

Das Gehalt wird 12 Mal jährlich ausbezahlt; teilweise gewähren Firmen ihren Mitarbeitern Weihnachts- oder Urlaubsgeld, was

Dr. Ernst Kopp

ist seit September 1996 in der Aussenwirtschaftsorganisation der WKÖ beschäftigt.

Nach Stationen in Rom, Honkong und Moskau als Stellvertreter des Wirtschaftsdelegierten und einem einjährigen Einsatz als Konzipient in einer renommierten Wiener Wirtschaftskanzlei ist er seit September 2007 als österreichischer Wirtschaftsdelegierter in Polen tätig.



aber gesetzlich nicht verpflichtend ist.

Die durchschnittliche Normalarbeitszeit beträgt 40 Stunden pro Woche – Überstunden sind möglich, allerdings streng festgelegt mit 150 Stunden pro Kalenderjahr.

Polnische Dienstnehmer haben Anspruch auf 20 Tage Urlaub im Jahr – ab mehr als zehn Dienstjahren sind es 26 Tage.

Der Kündigungsschutz im polnischen Arbeitsrecht besteht im Allgemeinen in der Notwendigkeit der Einbeziehung der Gewerkschaften, wo vorhanden. Der Arbeitgeber ist verpflichtet, vor einer beabsichtigten Kündigung eines auf unbestimmte Zeit abgeschlossenen Arbeitsvertrages schriftlich die den Arbeitnehmer vertretende Gewerkschaftsorganisation, soweit diese im Betrieb des Arbeitgebers tätig ist, zu informieren.

Eine Ablehnung durch die Gewerkschaften steht einer Kündigung nicht im Wege. Die von der Gewerkschaft vorgetragenen Vorbehalte können jedoch eine gewichtige Rolle zugunsten des betroffenen Arbeitnehmers in einem anschließenden Prozess vor dem Arbeitsgericht spielen.

» **Polnisches Arbeitsrecht ist eher arbeitnehmerfreundlich ausgerichtet**

Aktuell steht gerade die Verdoppelung des Mutterschaftsurlaubes auf ein Jahr zur Debatte, was zu teils hitzigen Diskussionen zwischen Arbeitgeberverbänden, Regierung und Interessensvertretungen führt – unter anderem deswegen, weil der Regierung vorgeworfen wird, mit dem Ausbau der Karenzzeit den Ausbau der Kinderbetreuungsplätze zu umgehen und Frauen somit weiter im Berufsleben zu benachteiligen.

Zusammenfassend lässt sich also festhalten, dass Polen den Status des Billiglohnlandes abgelegt hat, wobei die regionalen Unterschiede bei Löhnen und Gehältern zum Teil sehr deutlich ausfallen. Es sind zu wenig gut qualifizierte Arbeitnehmer verfügbar, da sie entweder bereits in guten Beschäftigungsverhältnissen oder emigriert sind. Das polnische Arbeitsrecht ist eher arbeitnehmerfreundlich ausgerichtet. Eine Flexibilisierung wäre aber sinnvoll, um mehr Menschen in die Beschäftigung zu holen und die relativ hohe Arbeitslosigkeit zu senken.

Ernst Kopp

Aufgegliedert nach Branchen ergibt sich folgendes Bild:

Durchschnittliche Bruttomonatslöhne nach ausgewählten Branchen	2011 (in PLN)	Var. %
Insgesamt	3.605	5,0%
Bauwirtschaft	3.701	4,6%
Nahrungsmittelindustrie	2.950	5,0%
Maschinenbau	3.707	6,2%
Fahrzeugbau	3.769	5,5%
Hotellerie und Gastronomie	2.463	3,5%
Telekommunikation, Post	6.448	4,2%
Finanzwesen, Banken, Versicherungen	6.117	7,3%

Quelle: GUS

AußenwirtschaftsCenter Warschau

Królewska 16
Saski Crescent Center
PL-00-103 Warszawa
Poland
T +48 22 586 44 66
F +48 22 586 44 88
warschau@wko.at
wko.at/awo/pl



Die Mischung macht's

Gute Leistung zu einem fairen Preis

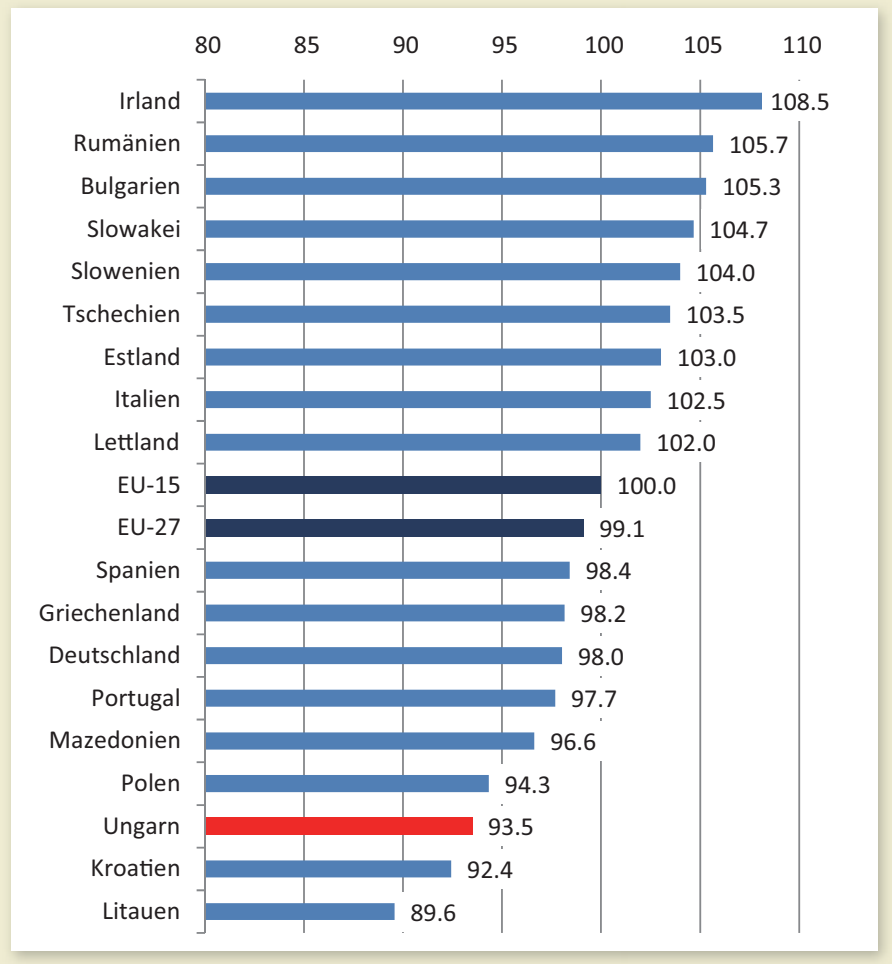
Ein oberflächlicher Blick auf die Löhne in Ungarn würde einen deutschen Mittelständler wohl irritieren, denn allein zwischen 2001 und 2011 sind die Bruttoverdienste auf mehr als das Doppelte gestiegen. Doch der schon der zweite und dritte Blick zeigt: Arbeitgeber bekommen für die gezahlten Löhne durchaus einen angemessenen „Gegenwert“, der das Land auch in den kommenden Jahren zu einem attraktiven Standort für Produktion und zahlreiche Dienstleistungen macht.

Folgt man gängigen Klischees, dann sind Lohnkostenunterschiede der wichtigste Grund für Investitionsströme. Doch Investitionsentscheidungen sind viel komplexer. Für die Hälfte der deutschen Industrieunternehmen, die in Osteuropa investieren, sind laut einer Umfrage des DIHK Vertrieb und Kundendienst das entscheidende Investitionsmotiv. Doch immerhin 30% sind vor allem aus Kostengründen in Osteuropa tätig. Doch kann Osteuropa mit Billiglöhnen in Südostasien oder Afrika konkurrieren?

In Ungarn liegen die Arbeitskosten in der gewerblichen Wirtschaft bei knapp 1100 Euro pro Monat – das ist etwa ein Viertel der durchschnittlichen Kosten in Deutschland. In Bulgarien kostet Arbeit nicht einmal ein Achtel dessen, was in Deutschland zu zahlen ist. Damit ist die Region inzwischen nicht wesentlich teurer, in Einzelfällen sogar kostengünstiger als China. Dort erreichen die Löhne in einigen Branchen und Regionen schon jetzt über 600 Euro, die Wachstumsraten sind zweistellig.

Grafik: Index der realen Lohnstückkosten 2011 (2004 = 100)

(Quelle: Eurostat, eigene Berechnungen)



Doch die nominale Höhe der Lohnkosten allein ist wenig aussagekräftig, wenn es um Investitionsentscheidungen geht. Entscheidend für die Bewertung der Arbeitsmärkte ist eine attraktive Kombination von Kosten, Produktivität, Quali-

fikation, arbeitsrechtlichen Vorgaben und nicht zuletzt kulturellen Faktoren.

» Sinkende Lohnstückkosten

Obwohl die Bruttolöhne in Ungarn in den vergangenen zehn Jahren jährlich um fast acht Prozent gestiegen sind, hat das der Wettbewerbsfähigkeit nicht geschadet. Der Grund sind kontinuierliche Produktivitätszuwächse, die sich vor allem in den Lohnstückkosten widerspiegeln. Letztere sind in Ungarn seit 2004, dem Jahr des EU-Beitritts, um über sechs Prozent gesunken, während sie in den alten EU-Ländern stagnierten, und in den meisten osteuropäischen Ländern sogar anstiegen (in Rumänien z.B. um fast sechs Prozent). Die Produktivitätszuwächse haben also den Anstieg der Lohnkosten mehr als kompensiert, was auch zu den beachtlichen Exportsteigerungen des Landes in den vergangenen Jahren beigetragen hat. Ungarn erwirtschaftet heute einen Handelsüberschuss von rund sieben Prozent des Bruttoinlandsproduktes – das ist mehr als

Grafik: Löhne Ungarn – Gewerbliche Wirtschaft

* Nettolöhne bereinigt um den Anstieg der Verbraucherpreise. (Quelle: KSH)

	Brutto			Netto			Real*
	HUF	zum Vj.	EUR	HUF	zum Vj.	EUR	zum Vj.
2001	102 839	16.3	401	64 521	15.0	251	5.3
2002	116 555	13.3	480	74 827	16.0	308	10.2
2003	127 063	9.0	501	84 063	12.3	332	7.3
2004	138 925	9.3	552	90 801	8.0	361	1.2
2005	148 554	6.9	599	98 421	8.4	397	4.7
2006	162 531	9.4	615	106 863	8.6	404	4.5
2007	177 413	9.1	706	110 989	3.9	442	-3.8
2008	192 044	8.2	764	119 054	7.3	474	1.1
2009	200 304	4.3	714	124 308	4.4	443	0.2
2010	206 863	3.3	751	133 764	7.6	486	2.6
2011	217 878	5.3	780	144 447	8.0	517	3.9
2012 Jan.-Jun.	231 777	7.0	784	149 614	4.0	506	-1.5

in Deutschland.

Allerdings gibt es innerhalb des Landes ein deutliches Lohngefälle – was auch Investitionsentscheidungen beeinflussen kann. So hat z.B. Mercedes sein erstes osteuropäisches PKW-Montagewerk nicht im Nordwesten Ungarns errichtet, wo sich viele andere Unternehmen des internationalen Fahrzeugbaus tummeln, sondern im 100 km südlich von Budapest gelegenen Kecskemét. Die Bruttolöhne in dieser Region liegen um ein Drittel unter denen im Komitat Győr-Moson-Sopron, wo z.B. Audi seinen Produktionsstandort hat.

» **Flexibler Arbeitskräfteeinsatz**

Neben den Kosten ist die Flexibilität beim Einsatz von Arbeitskräften einer der größten Vorteile des Landes für Arbeitgeber. Schon bisher ermöglichte das Tarifsystem eine deutliche bessere Auslastung von Produktionskapazitäten, mit der Novellierung des Arbeitsrechtes zum 1. Juli d.J. wurde die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen noch einmal gestärkt, z.B. durch die Regelungen zur Begründung und Beendigung von Arbeitsverhältnissen oder in Bezug auf Arbeitszeiten.

Thomas Faustmann, Vorsitzender der Geschäftsführung von Audi Hungaria schätzt ein, dass für sein Unternehmen Ungarn die besten Arbeitsmarktbedingungen in der Region bietet. „Wir sind hoch zufrieden mit unseren Mitarbeitern, aber auch mit den Rahmenbedingungen z.B. bei der Arbeitszeitgestaltung. Dadurch können wir Schichten mit einer Flexibilität organisieren, die in anderen Ländern nicht möglich ist. Dies ist ein enormer Standortvorteil.“ Audi betreibt in Ungarn heute das größte PKW-Motorenwerk der Welt, montiert bereits mehrere Fahrzeugmodelle und wird demnächst auch eine komplette Fahrzeugproduktion aufnehmen. „Mit den Gewerkschaften pflegen wir ein äußerst konstruktives Verhältnis, gemeinsam konnten wir ein sehr motiviertes Betriebsklima unter den rund 6.000, hochmotivierten Mitarbeitern schaffen“, meint Faustmann. So sei z.B.

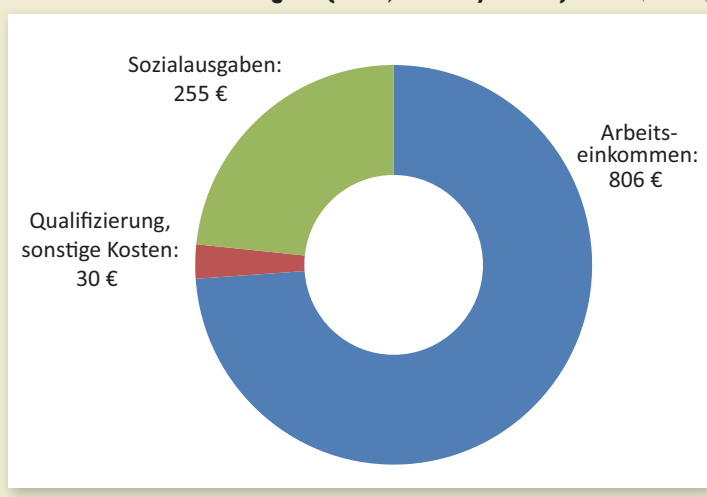
Dirk Wölfer

Seit 2004 Bereichsleiter Kommunikation bei der Deutsch-Ungarischen Industrie- und Handelskammer. Zuvor arbeitete er acht Jahre lang bei Standard & Poor's MMS in Frankfurt, zuletzt als Abteilungsleiter für die Konjunktur- und Kapitalmarktanalyse Osteuropas. Dirk Wölfer erwarb sein Diplom als Volkswirt an der Wirtschaftswissenschaftlichen Universität Budapest und verfügt außerdem über eine Ausbildung als Journalist.



Grafik: Arbeitskosten in Ungarn (2011, in Euro/Monat)

(Quelle: KSH)



der durchschnittliche Krankenstand deutlich geringer als an anderen Konzernstandorten.

Von flexiblen Arbeitszeitregelungen profitieren übrigens nicht nur produzierende Branchen, sondern auch viele global agierende Serviceunternehmen, z.B. Shared Services Center, oder der Kunden-Support.

» **Entlastung bei Lohnnebenkosten**

Als Wermutstropfen für die Beschäftigung gelten die relativ hohen Lohnnebenkosten in Ungarn. Vor allem die Arbeitgeberbeiträge zur Sozialversicherung verteuert den Faktor Arbeit. 2011 mussten Arbeitgeber auf 100 Forint Direktentgelt an den Arbeitnehmer noch weitere 35 Forint an Lohnnebenkosten bestreiten. Dies waren zwar vier Prozentpunkte weniger als noch vor zwei Jahren, doch noch immer doppelt so viel wie z.B. in Irland. Um die Beschäftigungschancen gerade für schwer am ersten Arbeitsmarkt vermittelbare Bevölkerungsgruppen zu verbessern, hat die Regierung nun massive Entlastungen bei den Sozialabgaben beschlossen. Wer ab 2012 Jugendliche, junge Mütter oder Langzeitarbeitslose einstellt, zahlt für einen bestimmten Zeitraum weniger oder

gar keine Sozialversicherungsabgaben. Noch ist nicht ganz klar, woher die umfangreichen Mittel für das Programm kommen sollen, dennoch dürfte es die Beschäftigungsentwicklung im nächsten Jahr positiv beeinflussen.

» **Berufsbildung nach deutschem Vorbild**

Auch in Ungarn fällt es immer Unternehmen zunehmend schwerer, qualifiziertes Personal zu finden - egal ob Schweißer, Maschinenbauingenieur oder Industriekaufmann. Die Ursache liegt vor allem in der Praxisferne des Bildungssystems. Ungarische Schulen und Universitäten vermitteln zwar vorbildliche Kenntnisse in Mathematik oder Ingenieur- und Naturwissenschaften, doch Berufsschüler oder Akademiker erhielten bisher kaum aktuelles, praxisbezogenes Wissen, wie es in den Unternehmen gebraucht wird. Die Regierung hat deshalb tiefgreifende Änderungen im Bildungssystem in Angriff genommen, um den „Output“ des Bildungssystems viel stärker an den tatsächlichen Bedürfnissen der Wirtschaft auszurichten. Kernelement ist die Berufsausbildung, die ab 2014 landesweit nach dem deutschen dualen Modell erfolgen wird. So wird der Anteil der praktischen Ausbildung im Betrieb massiv erhöht und die Regel-Ausbildungszeit auf drei Jahre verkürzt. Die Berufsbilder werden gerade modernisiert, ihre Zahl wurde auf weniger als die Hälfte gestrafft. Und auch in der akademischen Ausbildung will man sich künftig stärker auf marktfähiges Wissen konzentrieren. Staatlich finanzierte Studienplätze soll es dann z.B. vor allem für Ingenieurwissenschaften geben, während - vermeintlich - wirtschaftsfernere Studien wie Medienwissenschaften oder Jura oder wohl viel häufiger privat finanziert werden müssen.

Dirk Wölfer



Budapest – Heldenplatz

Deutsch-Ungarische Industrie- und Handelskammer

Tel.: +36/1/345-7624
 Fax: +36/1/345-7614
 H-1024 Budapest, Lövház u. 30
 E-Mail: woelfer@ahkungarn.hu
 www.duihk.hu



Ukraine - Ein Phänomen sind die nach wie vor relativ niedrigen Löhne

Große regionale und sektorale Unterschiede

Die Ukraine, ein Land mit einer Fläche von 603.700 km² und mit 45,56 Millionen Einwohnern (Stand: 01.08.2012), ist eines der größten und bevölkerungsreichsten europäischen Länder. Aufgrund ihrer geographischen Nähe zur EU und wegen ihrer relativ niedrigen Lohnkosten ist die Ukraine als Produktionsstandort für österreichische und westeuropäische Firmen äußerst attraktiv.

Dies beweist auch der Durchschnittslohn in der Ukraine, der im August 2012, laut Angaben des ukrainischen Statistikamtes, bei 3.073 UAH (ca. 300 EUR) pro Monat lag und gegenüber dem Jahr 2011 um ca. 16% gestiegen ist.

Nach wie vor gibt es beim Einkommen große regionale und sektorale Unterschiede. Die Ukraine kann grundsätzlich mit anderen Billiglohnländern konkurrieren, jedoch nicht die Hauptstadt Kyiv. Denn in der Ukraine gibt es nicht nur ein starkes Lohngefälle zwischen Stadt/Land, sondern auch einen Unterschied zwischen den Großstädten, regionalen Zentren und Kleinstädten.

» Die höchsten durchschnittlichen Löhne verdienen laut Angaben des ukrainischen Statistikamtes die Mitarbeiter des Lufttransports und Beschäftigte im Finanzsektor:

Das durchschnittliche Lohnniveau in der ukrainischen Hauptstadt Kyiv liegt bei 4.571 UAH und somit deutlich über dem Landesdurchschnitt. Danach folgen die Region Donezsk mit 3.576 UAH und die Region Kyiv mit 3.369 UAH Durchschnittseinkommen. Die niedrigsten durchschnittlichen Löhne erhielten im August 2012 die Einwohner der Region Ternopil mit 2.196 UAH und die Region Cherson mit 2.278 UAH pro Monat.

Die höchsten durchschnittlichen Löhne verdienen laut Angaben des ukrainischen Statistikamtes die Mitarbeiter des Lufttransports (10.405 UAH pro Monat) und Beschäftigte im Finanzsektor (5.905 UAH pro Monat). Die niedrigsten durchschnittlichen Löhne werden in der Fischerei (1.610 UAH pro Monat) und in der Landwirtschaft (2.011 UAH pro Monat) bezahlt.

» Zahl der Arbeitslosen liegt bei 9,1%

Am 1. September 2012 meldete das ukrainische Staatliche Arbeitsamt 416,1 Tausend Arbeitslose, die nach einer Beschäftigung suchten (davon 244,8 Tausend Frauen und 171,3 Tausend Männer). Damit lag die offizielle Arbeitslosenquote bei 1,5%. In der Realität ist die Zahl der Arbeitslosen deutlich

höher und liegt nach Schätzung der ILO (International Labour Organization) bei 9,1%. Die höchste offiziell registrierte Arbeitslosigkeit findet man in der Region Zhytomyr mit 2,9%, während die Stadt Kyiv mit 0,4% die niedrigste offizielle Rate an Arbeitslosen verzeichnet.

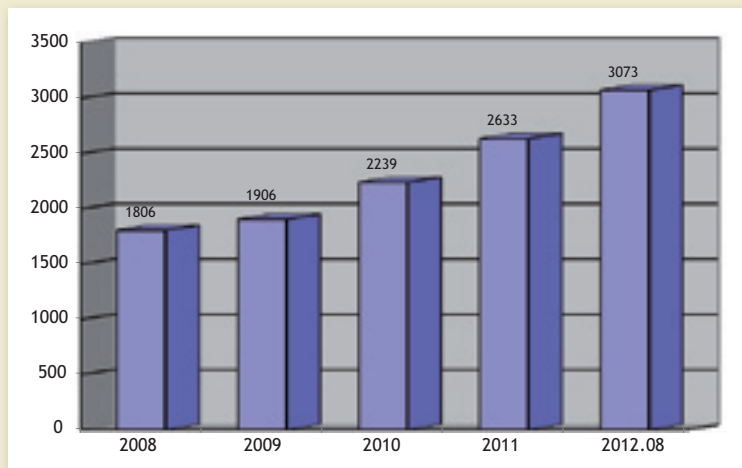
Ein Phänomen in der ukrainischen Lohnlandschaft sind die nach wie vor relativ niedrigen Löhne. So verdienen beispielsweise Transportarbeiter, Flugbegleiter und Verkäufer ein Vielfaches von Ärzten, Lehrern und Künstlern. Eine weitere gängige Praxis, die verspätete Auszahlung von Löhnen in den staatlichen Betrieben, ist auch heute noch anzutreffen.

Qualifizierte Fach- und Führungskräfte, die über gute westliche Fremdsprachenkenntnisse verfügen, sind auf dem ukrainischen Arbeitsmarkt kaum verfügbar. Ausländische Firmen setzen trotzdem verstärkt in Schlüsselrollen und in den mittleren Management-, Vertriebs- und Produktionsstrukturen ukrainische Mitarbeiter, die westliche Fremdsprachenkennt-

nisse sowie Berufserfahrung in internationalen Unternehmen besitzen, ein. Angesichts des entsprechenden Angebotsmangels ist dies für Unternehmer mitunter sehr kostspielig. So ist es nicht verwunderlich, dass für ukrainische Arbeitnehmer, die über diese „Zusatzqualifikationen“ verfügen, ausländische Unternehmen tendenziell bessere Gehälter zahlen als ukrainische Firmen. Dies führt dann dazu, dass in bestimmten Branchen die Löhne bereits westliches Niveau erreichen, manchmal auch sogar überschreiten. Dies gilt besonders für Fach- und Führungskräfte, die in Wachstumsbranchen wie in der Bauindustrie, im Maschinenbau oder im Handel tätig sind. So kann ein Programmierer je nach Kenntnisstand auch über 2.500 EUR verdienen. Eine Sekretärin, mehrsprachig und professionell im Auftreten, ist unter

Tabelle 1: Entwicklung der Durchschnittslöhne in der Ukraine in den Jahren 2008 - 2012 in UAH

Quelle: Ukrainisches Statistikamt



Mag. Gregor Postl

ist, nach einer einjährigen Tätigkeit als Exportmanager in einem österreichischen Chemiekonzern, seit 1998 in der AWO der Wirtschaftskammer Österreich. Nach seinen Einsätzen als stellvertretender Handelsdelegierter in Kiew, Kairo und Frankfurt, leitet er seit September 2007 als der Wirtschaftsdelegierte das Außenwirtschaftszentrum in Kiew.



Umständen teurer als in Österreich. Alleine die Tatsache, dass man in Kyiv mittlerweile für eine anständige 1-Zimmer-Wohnung in U-Bahnnähe am Stadtrand ca. 400 EUR an Miete bezahlen muss (im Zentrum sind dies mindestens 800 EUR) verdeutlicht, dass man für ein Gehalt von 1.000 EUR nur sehr schwer eine gut motivierte Sekretärin mit Fremdsprachenkenntnissen - geschweige denn erfolgreiche Vertriebsmitarbeiter - finden und langfristig an das Unternehmen binden kann. Neben den Verdienstmöglichkeiten stehen vor allem für jüngere ukrainische Arbeitnehmer die Aufstiegs- und Karrierechancen immer mehr im Mittelpunkt. Möchte man daher nicht nur einen erfolgreichen sondern auch loyalen Mitarbeiter aufbauen und behalten, so sollten diesem nicht nur gute Verdienstmöglichkeiten, sondern auch berufliche realisierbare und interessante Entwicklungs- und Entfaltungsperspektiven angeboten werden.

» Standortwahl muss sehr gut durchdacht werden

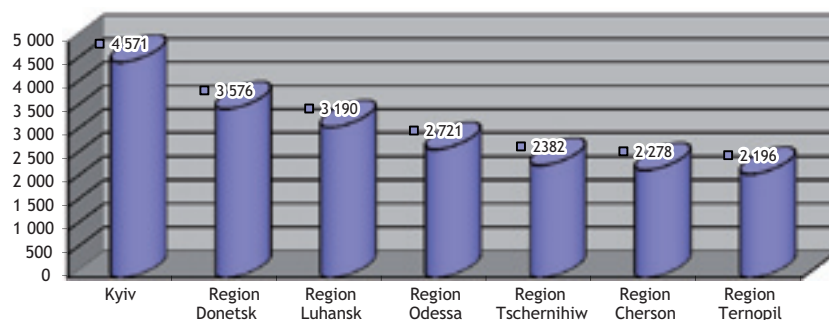
Des Weiteren ist anzumerken, dass auch die Suche nach einfachem Personal wie angeleiteten Arbeitern eine schwere Aufgabe darstellen kann. Dies gilt besonders für westeuropäische Unternehmen, die sich im Zuge einer Produktionsauslagerung, meist aufgrund der kürzeren Entfernung zur EU, in der Westukraine niederlassen möchten. Die Standortwahl muss sehr gut durchdacht werden, da die Rekrutierung von einfachen Arbeitern sich mitunter sehr mühsam gestalten kann. Die Schwierigkeit besteht eben darin, dass viele ukrainische Bauarbeiter, Schweißer und andere Facharbeiter, vorwiegend aus der Westukraine, aufgrund höherer Gehälter bereits in die benachbarte Slowakei, Polen oder nach Westeuropa ausgewandert sind. Auch in Italien, Spanien und Portugal arbeiten viele ukrainische Handwerker und Arbeiter, ganz zu schweigen von Russland, wo ebenfalls viele Ukrainer am Arbeitsmarkt anzutreffen sind, da sie dort ein besseres Einkommen vorfinden als in der Heimat.

Im Gegensatz zu den meisten Osteuropäern sind die Ukrainer relativ mobil am Arbeitsmarkt, somit ist der Arbeitnehmer bei einem attraktiven Angebot gerne bereit einen Umzug in die Hauptstadt, oder auch in eine andere Region die hunderte Kilometer entfernt sein kann, in Kauf zu nehmen. Die zweiwöchige Kündigungsfrist seitens des Arbeitnehmers unterstützt diese Flexibilität, ist aber für Unternehmen, vor allem wenn Leute aus dem Top-Management die Firma verlassen, immer wieder eine Herausforderung. Das ukrainische Arbeitsrecht basiert noch auf den Grundprinzipien, die damals in der Sowjetunion herrschten und erlaubt beispielsweise einem Arbeitgeber grundsätzlich keine grundlose Kündigung des Arbeitnehmers.

» Die Schwierigkeit besteht eben darin, dass viele ukrainische Bauarbeiter, Schweißer und andere Facharbeiter, aufgrund höherer Gehälter, bereits in die benachbarte Slowakei, Polen oder nach Westeuropa ausgewandert sind.

Tabelle 2: Ukrainische Durchschnittslöhne in einigen ausgewählten Regionen in UAH

Quelle: Ukrainisches Statistikkamt



ANZAHL DER HOCHSCHULEN UND STUDENTEN IN DER UKRAINE, 2000 - 2012

Jahr	Hochschulen, 1 und 2 Akkreditierungsniveau	Hochschulen, 3 und 4 Akkreditierungsniveau	Studenten, 1-2, Tsd.	Studenten, 3-4, Tsd.
2000/01	664	315	528	1402,9
2001/02	665	318	561,3	1548
2002/03	667	330	582,9	1686,9
2003/04	670	339	592,9	1843,8
2004/05	619	347	548,5	2026,7
2005/06	606	345	505,3	2203,8
2006/07	570	350	468	2318,6
2007/08	553	351	441,3	2372,5
2008/09	528	353	399,3	2364,5
2009/10	511	350	354,2	2245,2
2010/11	505	349	361,5	2129,8
2011/12	501	345	356,8	1954,8

Quelle: Ukrainisches Statistikkamt

» Mangel an Technikern und Ingenieuren

Generell ist das Bildungsniveau in der Ukraine noch gut, vor allem im technischen Bereich. Die ukrainischen Arbeitnehmer verfügen derzeit selbst in hochtechnologischen Branchen wie Luft- und Raumfahrt, Biologie und Nanotechnologie über einen guten Wissensstand. Dennoch herrscht nach wie vor ein Mangel an Technikern und Ingenieuren, vor allem mit westlichen Fremdsprachenkenntnissen und marktwirtschaftlichen Verständnis. Solche Arbeitnehmer – vor allem die jüngere Generation – sind in der Ukraine kaum zu halten und unter diesem „brain-drain“ Phänomen könnte die Ukraine zukünftig an Attraktivität als Investitionsstandort leiden.

In staatlichen Hochschulen studiert ein Teil der Studenten gebührenfrei, abhängig von der jährlich sich ändernden Zahl von gebührenfreien Studienplätzen. Die Studiengebühren variieren von 8 tausend bis 30 tausend UAH (Direktstudium) bzw. 3-4 tausend bis ca. 10 tausend UAH (Fernstudium) pro Studienjahr und hängen ab von der

Lehranstalt bzw. Region. Rund 200 Hochschulen sind private Hochschulen, in denen das Studium für alle Studierenden kostenpflichtig ist.

Zurzeit wird das ukrainische Bildungssystem reformiert – es wurde die 11-Jährige Pflichtschulausbildung eingeführt; das ukrainische Hochschulsystem wird sukzessive dem Bologna-Prozess angepasst.

In der Ukraine werden verschiedene Programme zur Umschulung durchgeführt, wobei die Basisumschulung im Staatlichen Arbeitsamt zur beruflichen Weiterbildung von Arbeitssuchenden und seinen regionalen Filialen erfolgt. Unter Beachtung des örtlichen Arbeitsmarktes bzw. Bedarfs, bieten regionale Arbeitsämter grundsätzlich Umschulungen an, wobei diese Ausbildungsprogramme aufgrund der knappen Mittel des Staatbudgets manchmal nicht durchgeführt werden können.

Gregor Postl

AußenwirtschaftsCenter Kiew

vul. Kruglouniversitytets'ka 3-5, Office 31,
11. Stock
01024 Kyiv
Ukraine
T +380 44 220 35 40
F +380 44 220 35 41
kiew@wko.at
wko.at/awo/ua

ENTDECKEN
SIE EINEN
VERBORGENEN
SCHATZ
DER SLOWAKEI



ELESKO WINE PARK: eine einzigartige Verbindung von Kunst und Gastronomie

Nur 30 Kilometer hinter Bratislava, inmitten der malerischen Kleinen Karpaten, finden Sie den ELESKO WINE PARK.



Unter einem Dach bieten wir Ihnen all das:

- Führungen durch die Produktionsstätte der in aller Welt geschätzten ELESKO-Weine
- Geräumige Weinkeller und Räumlichkeiten für Weinproben
- Kongresssäle für 300 Teilnehmer
- Stilvolles Ambiente für private Feiern und geschäftliche Verhandlungen - verwöhnen Sie Ihre Gäste mit ELESKO-Weinen und lokalen Spezialitäten
- Wildspezialitäten aus eigener Haltung
- Apartments mit gehobener Ausstattung und eigenem Wellness-Bereich
- Galerie mit zeitgenössischer Kunst und Originalen von Andy Warhol





SLOWAKEI

...kleines Land
großer **Erlebnisse**

Bei Nachbarn entspannen und geniessen.



Dieses Projekt wird aus Mitteln des ERDF mitfinanziert.

Viele sprechen über Capital Market Transactions in Österreich und Zentral- und Osteuropa. Unsere Transaktionen sprechen für sich.



Best Regional Bank in Central and Eastern Europe

Die Raiffeisen Bank International verfügt über ausgezeichnete Kundenbeziehungen in Österreich und Zentral- und Osteuropa. Investoren, zu denen wir weltweit enge Kontakte pflegen, schätzen unser regionales Know-how und unseren Marktzugang. Emittenten profitieren von unserer zuverlässigen Platzierungskraft zu besten Konditionen. www.rbinternational.com

