

Erfahrungen eines Jung-Managers in Polen

Grzegorz Menet^{*}

Nach dem Abschluß meines Erststudiums an der TU Chemnitz-Zwickau als Diplom-Ingenieur für Ledertechnologie im Februar '92, kehrte ich nach einem 4½-jährigen Aufenthalt in Deutschland nach Polen zurück. In meiner Heimat waren bereits breite Veränderungen in der Wirtschaft, und zwangsläufig auch auf dem Arbeitsmarkt, passiert. Obwohl die Fremdsprachenkenntnisse einen großen Vorteil darstellten, fand ich mit meiner Ausbildung als Ledertechnologe keinen interessanten Job. Nach sechs Monaten habe ich mich für einen Durchbruch entschieden und reiste wieder nach Chemnitz, wo gerade der Studiengang Wirtschaftsingenieurwesen eröffnet wurde. Bis heute halte ich diesen Schritt für eine der besten Entscheidungen in meiner Laufbahn.

Um einen Platz in der heutigen Wirtschaft Polens zu finden, war eine gründliche kaufmännische Ausbildung in einem der EU-Länder von großem Vorteil. Dies schätzen deutsche Unternehmer bei der Suche nach Führungskräften in Polen relativ hoch ein, wobei die Tendenz zur Beschäftigung von Absolventen polnischer Hochschulen immer stärker wird. Darüber hinaus spielten bei der Bewerbung bei einem in Polen tätigen deutschen Unternehmen sowohl die Fremdsprachenkenntnisse, als auch die Auslandserfahrung eine entscheidende Rolle.

Der Einstieg in eine nach Polen expandierende westeuropäische Firma ist sehr interessant und anspruchsvoll. Man übernimmt in gewissem Sinne eine Pionieraufgabe, die später durch einen schnellen Aufstieg in eine Führungsposition belohnt wird. Selbstverständlich hat dies auch eine finanzielle Seite, die nicht vergessen werden soll. Andererseits nimmt man einige Strapazen auf sich, die sowohl durch die Infrastruktur des Landes bedingt sind, aber auch mit der Bürokratie des Staates und der Mentalität der Leute zusammenhängen. Es läuft alles nicht unbedingt so, wie man es sich vorstellt. Im Privatleben kommt man meist auch zu kurz, wenn die Firma ihre Niederlassung weit vom Wohnort entfernt in der ländlichen Pampa hat. Dies sind die Auswirkungen der noch relativ billigen Arbeitskräfte in Polen.

Schon während des Studiums an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften nahm ich mit Hilfe von Dr. Wolf, dem letzten Leiter des Bereiches Ledertechnik an der TU Chemnitz-Zwickau, Kontakt zu einer seit 1872 existierenden Gerberei in Baden-Württemberg auf. Aus kleinen Anfängen heraus hat es die

^{*} Grzegorz Menet, geb. 1968, kaufmännischer Leiter der Firma Bader Pol GmbH.

Inhaberfamilie Bader verstanden, sich von einer Schuhoberledergerberei zum modernen, international tätigen Industriebetrieb zu entwickeln. Die Firma Bader ist weltweit führend in Qualitätsleder für die Automobilindustrie. Es werden Spezialleder für Autositze, Lenkräder, Türverkleidungen und Schaltbälge in Hälften, Zuschnitten oder konfektioniert hergestellt. Die Bader-Gruppe besitzt eigene Niederlassungen in Südafrika, Ostasien, Nordamerika, Deutschland und Polen, die ein weltumspannendes Produktions- und Vertriebsnetz bieten. Hochentwickelte Entwurfs-, Produktions- und Qualitätssicherungsabteilungen schaffen die notwendigen Voraussetzungen für die Zusammenarbeit mit der anspruchsvollen Automobil- und Zulieferindustrie. Firma Bader produziert für weltbekannte Automarkenhersteller wie Mercedes, BMW, Audi, Opel, Toyota und Mazda. Die jährlichen Umsatzzahlen lagen 1994 bei 160 Mio. DM und 1995 bei 180 Mio. DM. Weltweit beschäftigt die Bader-Gruppe ca. 1260 Mitarbeiter. Jährlich werden 2,5 Mio. qm Leder verkauft. Die polnische Tochtergesellschaft Bader Pol GmbH gehört zu 100% der Bader GmbH & Co. in Göppingen. Die polnische Niederlassung stellt eine verlängerte Werkbank des deutschen Betriebes dar. Die ganze Produktion bei Bader Pol GmbH ist für den Export vorgesehen. In Polen findet lediglich eine Lohnveredelung der Ware statt.

Im März '95 habe ich nach einigen Ausbildungsmonaten in der Muttergesellschaft in Göppingen die Tätigkeit im kaufmännischen Bereich in Polen aufgenommen. Anfangs mußten einige Sachen neu aufgebaut werden. Dabei denke ich an die Schaffung eines für die ganze Firmengruppe einheitlichen, wöchentlichen Finanzberichtes, eines Gemeinkostenbogens und sonstiger Aufstellungen, die vorwiegend die ganze Betriebsstatistik betreffen. Einiges ließ sich ohne weiteres direkt aus Deutschland übernehmen. Bei den meisten Berichten, die auf den Zahlen der Finanzbuchhaltung basieren, mußte ich einige Anpassungen vornehmen. Die polnischen Grundsätze der Buchführung wurden zwar den Richtlinien der EU weitgehend angepaßt, trotzdem stößt man von Fall zu Fall auf Unstimmigkeiten. Die gravierendsten Probleme bereiten die polnischen Steuervorschriften. Das sich ständig verändernde Steuergesetz ist undurchschaubar und wird von den verschiedenen Finanzämtern nicht gleichlautend ausgelegt. Bei wirtschaftlichen Entscheidungen muß man ständig die einkommenssteuerlichen Konsequenzen überdenken, d.h. ob beispielsweise die Betriebsausgaben vom Finanzamt als steuerlich abzugsfähig anerkannt werden. Manchmal ist es ein Alptraum. Statt sich mit den wirtschaftlichen Problemen des Betriebes auseinanderzusetzen, verliert man viel zu viel Zeit dafür, seinen steuerlichen Verpflichtungen gegenüber dem Fiskus gerecht zu werden. Dies betrifft auch das Mehrwertsteuergesetz, das mit Unmengen von Ausnahmefällen versehen ist. Die Probleme mit dem einfachen Vorsteuerabzug sind für einen Außenstehenden unverständlich. Ein guter eigener Hauptbuchhalter ist in Polen momentan Gold wert. Auch bei kleinsten Zweifeln

ist man gezwungen, sich den Rat des Steuerberaters einzuholen, was zusätzliche unnötige Kosten für die Firma bedeutet.

Ebenfalls zu den täglichen Problemen gehört die Abwicklung des Imports und Exports an der deutsch-polnischen Grenze. Die Zollgesetzbvorschriften ändern sich mindestens so oft wie die Steuergesetzbvorschriften. In einigen Fällen stehen bereits die LKW-Züge im Zollhof, wenn neue Unterlagen nachgereicht werden müssen. Um es kurz zu sagen, die größten Probleme bereitet dem Manager in Polen das Unternehmensumfeld, d.h. der Staat mit seinen ständig neuen Gesetzesauslegungen.

An zweiter Stelle würde ich die sehr starken Gewerkschaften in Polen hervorheben. Die Vertreter der Gewerkschaften in den Betrieben streben eine relativ starke Machtposition an. Es werden für die Betriebe wirtschaftlich ungünstige Entscheidungen bei der Geschäftsleitung erzwungen, wobei die Verantwortung ausschließlich bei den letzteren bleibt. Ständige Streikdrohungen im Falle der Nichterfüllung überzogener Forderungen der Gewerkschafter tragen nicht zu einer guten und kreativen Arbeitsatmosphäre bei. Zusammenfassend muß man sagen, daß ein Manager in Polen mit manchmal unglaublich absurden Problemen des äußeren Unternehmensumfelds konfrontiert wird.

Im Gegensatz dazu schätze ich die Umsetzung der operativen Entscheidungen besser ein. Man kann sagen, daß die „sozialistische“ Denkweise und Einstellung zur ausgeübten Tätigkeit, einem marktwirtschaftlich orientierten Arbeitsengagement Platz macht. Bei einer gut durchdachten Organisations- und Führungsstruktur wird eine flexible Unternehmensführung mit Dezentralisierung des Entscheidungsprozesses und Delegation der Verantwortung auf untere Bereiche möglich. Die Betriebsorganisation wurde speziell auf die Erfordernisse eines reinen Produktionsbetriebes, wie in unserem Fall, ausgerichtet. Die Umsetzung der Prinzipien des „management by delegation“, „management by objectives“ und „management by exception“ scheint unter den polnischen Gegebenheiten möglich zu sein. Bei der Einführung einiger Methoden spielt die Mentalitätsfrage der Polen durchaus noch eine Rolle, wobei die Tendenz in der Verhaltensänderung der Führungskräfte spürbar ist.

Die Zusammenarbeit zwischen den deutschen und polnischen Mitarbeitern ist ein Thema für sich. Grundsätzlich muß man sagen, daß die Firma Bader auch im Sinne der Personalauswahl ein internationales Unternehmen ist. Alleine in der Bader GmbH & Co. in Göppingen arbeiten mehrere Nationalitäten zusammen. Für Bader Pol sind Deutsche, Tschechen und Polen tätig. In der Zusammenarbeit zwischen der deutschen und der polnischen Firma herrscht große gegenseitige Akzeptanz und Verständnis, da allen bewußt ist, daß die Firmen und damit die Arbeitsplätze gegenseitig voneinander abhängig sind. Im Bereich der bilateralen Kommunikation stößt man selbstverständlich auf eine Sprachgrenze. Dies fangen die zweisprachigen Mitarbeiter bei Bader Pol jedoch auf. Manchmal ist das Verständnis der in Polen auftretenden Probleme für die

Firmenleitung in Deutschland unverständlich und dies nicht nur aufgrund der verschiedenen Sprachen. Die Gründe liegen eher in einem geschichtlich und kulturell bedingten Verhältnis zur Arbeit. Der Begriff der Pflicht, der Pünktlichkeit, der Identifikation mit der Firma und das Zeitverständnis ist ein anderes. Man muß sich die Frage stellen: Warum gehen die Polen arbeiten? Und im Gegensatz dazu: Warum gehen die Schwaben schaffen?

Wenn ich jemanden beraten sollte, der in Polen unternehmerisch tätig werden möchte, würde ich zuerst dringend empfehlen, als Führungskräfte, zumindest im mittleren Management, Polen einzustellen, da ein Ausländer in Polen sowohl mit der inneren, als auch der äußeren Umwelt nicht zurecht kommt. Zum „running its own business“ in Polen gehört viel Geduld, Verständnis und ein Nachgeben in Sachen, die für den Deutschen als selbstverständlich im Geschäftsleben gelten. Eine Unternehmung in Polen ist durchaus eine große Herausforderung, bei der man auch einiges lernen kann. Von großer Bedeutung bleiben die niedrigen Lohnkosten, die geringe Entfernung von den EU-Grenzen und, im Vergleich zu anderen osteuropäischen Ländern, eine relativ gut ausgebaute industrielle Infrastruktur. Der Standort Polen wird durch die nachkommende Anpassung der Gesetze und Normen für viele Unternehmen immer interessanter. Schließlich stellt Polen einen wachsenden Markt dar, wo die Kaufkraft immer stärker wird.

Viele westeuropäische Unternehmen werden ihre Niederlassungen in Polen ausbauen, um den eigenen wie den polnischen Markt mit qualitativen hochstehenden Produkten zu versorgen, die kostengünstig hergestellt werden und um gute Startpositionen für den riesigen Markt jenseits der polnischen Ostgrenze zu haben.