

Marcin Komor, Frank Kühn*

Markteintritt mittelständischer Unternehmen in Polen

Zusammenfassung

Der Beitrag gibt einen Überblick, was beim Markteintritt in Polen zu beachten ist. Polen ist – so zeigen die Daten - auch für mittelständische Unternehmen ein interessanter Markt. Neben kostengünstiger Produktion bieten sich ein junger Absatzmarkt und die Brücke zur Expansion in andere osteuropäische Länder an. Deutsche Unternehmen sind gefragt, ihre Chancen jetzt zu nutzen und Wettbewerbsvorteile aufzubauen.

Interviews mit Managern, die sich in den lokalen Gepflogenheiten auskennen, geben Erfahrungen aus erster Hand wieder. Auf den innovativen Marketing- und Organisationsansatz kommt es an. Das Angebot muss auf den polnischen Markt zugeschnitten sein, die unterschiedlichen Rechtsgepflogenheiten sowie die Administration sind oft eine Herausforderung. Wichtig ist es deshalb, die Erfahrungen von Experten vor Ort zu nutzen. Ideal ist eine Kooperation.

Zur weiteren Vorbereitung des Markteintritts hilft ein Fahrplan für die Unternehmensentwicklung. Beispiele zeigen, wie die Ziele formuliert und der Fortschritt verfolgt werden können. Im Vordergrund steht dabei die Entwicklung der Prozesse, die für den Erfolg entscheidend sind.

Abstract

The economic data indicate that Poland is an attractive market - not only for global but also for mid-sized companies. In addition to cost-efficient production, Poland offers an emerging market as well as good opportunities expanding the business to other East European countries. These are excellent chances for German companies to build up competitive advantages.

Managers who are well experienced and knowledgeable of the cultural and local habits have been interviewed. Success factors include an innovative marketing and progressive organization, a range of goods and services tailored to the Polish market, and intimate knowledge in how to handle legal matters and the local administration - which can be a challenge. Therefore it is crucial to use the know-how of experts on site – collaboration would be optimal.

For further preparation of the market-entry a guideline and a number of examples support the corporate and organizational development. Thereby emphasis is laid on how to design and manage those processes that are elementary for the business success.

* Dr. Marcin KOMOR, wissenschaftlicher Mitarbeiter und Dozent an der Wirtschaftsuniversität in Katowice/Polen. Email: marcin.komor@wp.pl

Dr. Frank KÜHN, Gesellschafter bei HLP Hirzel Leder & Partner Managementberater, Frankfurt am Main/Deutschland. Email: frank.kuehn@hlp-online.de

1. Chancen

1.1. Dynamische Entwicklung in Polen

Polen ist seit dem 1. Mai 2004 Mitglied der EU. Mit anderen Worten gelten grundsätzlich die gleichen, politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen der EU für die Unternehmen in Deutschland wie in Polen.

Damit eröffnen sich auch für deutsche Unternehmen neue Chancen. Die Möglichkeiten kostengünstigerer Produktion werden bereits vielfach genutzt. Hinzu kommen ein Absatzmarkt, der sich in Polen aufgrund der jüngeren Bevölkerungsstruktur und des wachsenden Einkommens schnell entwickelt, sowie Expansionsmöglichkeiten, die über Polen in weitere osteuropäische Länder führen. Wo in den 90er Jahren die neuen Bundesländer für eine Belebung der Wirtschaft sorgten, eröffnet sich jetzt ein viel größeres Potenzial in Osteuropa. Hier wachsen die Produktionsstandorte, die nach dem vielfach gesättigten Westeuropa neue Märkte für Konsumgüter wie für Industriegüter schaffen.

Größere Unternehmen und Konzerne aus europäischen Ländern und Übersee sind schon seit mehreren Jahren in Polen aktiv und haben seither Gelegenheit, Erfahrungen zu sammeln, ihr Geschäft und ihre Strukturen auszubauen. Nur wenige mittelständische Unternehmen konnten diese Entwicklung nachvollziehen. Die Bewältigung sprachlicher und kultureller Unterschiede bedarf der Investition, was für diese Unternehmen bereits eine Barriere bedeuten kann. Zudem wird oft die strategische, langfristige Chance noch nicht erkannt oder genutzt, wenn das Geschäft wegen des zunehmend harten Wettbewerbs eher nach dem Gesetz der unmittelbaren Notwendigkeit läuft.

Häufig wird die Verlagerung von Produktionsaktivitäten nach Polen in einem Atemzug mit Kostenreduzierung und Arbeitsplatzabbau in Deutschland genannt. Am Beispiel Österreich kann man eine andere Entwicklung beobachten. Hier geht es nicht nur um Kostenmanagement, sondern auch um Geschäftsausbau und langfristige Wettbewerbsfähigkeit. Mit der Expansion in osteuropäische Länder wird neue Arbeit für österreichische Spezialisten geschaffen, sei es in Österreich selbst oder sei es die Unterstützung durch österreichische Experten vor Ort, angefangen in Ungarn und fortgesetzt in der Slowakei, Tschechien, Slowenien, Kroatien, Polen, Ukraine, Russland.

Wird also die Chance der Expansion nicht aktiv seitens deutscher Unternehmen ergriffen, dann werden andere diese Chance nutzen und ihre Wettbewerbsvorteile signifikant ausbauen.

Mit zusätzlicher Dynamik ist zu rechnen, wenn ab 2011 auch die polnischen Arbeitskräfte die Freizügigkeit im ganzen europäischen Markt (wie heute schon in Schweden, Irland und Großbritannien) erlangen. Diese Arbeitskräfte gehören zu den jüngsten in Europa und die unter 30 Jahren zu den bestqualifizierten. Das ist nicht verwunderlich angesichts zahlreicher staatlicher Universitäten, Wirtschaftsuniversitäten und polytechnischer Hochschulen sowie über 250 neuer, privater Hochschulen, die allein in den letzten 15 Jahren gegründet wurden. Insgesamt sprechen wir mittlerweile von 450 privaten und staatlichen Hochschulen.

Einen zusätzlichen Anreiz bieten die aktuellen steuerlichen Begünstigungen und Fördermittel, insbesondere in den so genannten Sonderwirtschaftszonen.

Zum Beispiel wurde die Sonderwirtschaftszone Kattowitz in 1996 für 20 Jahre eingerichtet, um die Restrukturierung der Region und den Arbeitsmarkt zu stützen. Hier sind bereits Unternehmen wie Opel, Voest Alpine SSC Polska, Roca oder Electrolux Poland ansässig. Südpolen ist in den letzten Jahren außerdem eine Hochburg der Automobilproduktion und Automobilzulieferer geworden. Neben GM OPEL Polska, FIAT-GM Powertrain Polska fertigen hier Caterpillar, Electrolux Poland, Delphi Automotive Systems, NGK Ceramics Polska, Lear Corporation Poland, Isuzu, HP Polska, Mapei Polska, TRW Braking Systems Polska, Tenneco Automotive Eastern Europe Poland, Eaton Automotive Systems, TMP Fondalmec Poland, Cornaglia Poland, Segu Polska, Berger, Brembo Poland, BOS Automotive Products, HUF Polska und Manuli Auto. Im Bereich der Baumaterialien sind Firmen wie nmc Polska, Mapei Polska, Semmelrock Stein + Design, Ekocem, Hobas System Polska, Pulverit Polska. Ein anderer bekannter Standort ist zum Beispiel Lodz, wo sich die Hersteller von Haushaltsgeräten konzentrieren: GE Power Controls, Gruppe Bosch-Siemens, Prettl Elektrotechnik, Indesit Company Polska, E.G.O. Polska, DSWI, Wirthwein Polska, Elektrolux (Quelle: Die Kattowitzer Sonderwirtschaftszone, Kattowitz, 03/2006).

Die Investitionssummen sind erheblich, um nur die größten zu nennen: Frankreich (101 Firmen; 16 Mrd USD), Niederlande (126 Firmen; 11 Mrd USD), USA (118 Firmen, 10 Mrd USD), Deutschland (258 Firmen; 10 Mrd USD) (Quelle: PAIIZ, Warschau, 12/2004).

Die Vorteile für die Firmen zum Beispiel in der Sonderwirtschaftszone Kattowitz liegen auf der Hand: Steuernachlass 50% des investierten Kapitals, plus 15% zusätzlicher Steuernachlass für kleine und mittlere Unternehmen. Dazu kommt zwei Jahre lang ein Steuernachlass von bis zu 50% der Lohnkosten für neu geschaffene Arbeitsplätze, sowie ebenfalls 15% zusätzlicher Steuernachlass für kleine und mittlere Unternehmen.

Abb. 1: Bevölkerungsdaten¹

Bevölkerungsdaten	Polen	Deutschland
Einwohnerzahl	38,6 Mio	82,3 Mio
Altersstruktur:		
0-14 Jahre	16,7%	14,4%
15-64 Jahre	70,3%	66,7%
65 Jahre	13,0%	18,9%
Durchschnittsalter in Jahren (Median)	36,4	42,2
Bevölkerungswachstum	0,03%	-0,2%

¹ Abb. 1-3: Ausgewählte Eckdaten des deutschen und polnischen Marktes, aus: PGNIG, VATTENFALL POLEN, <http://www.gus.pl/>, <http://www.stat.gov.pl/english/index.htm>, <http://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/47.0.html>, *Mietspiegel der Städte*; <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook>; <http://www.benzinpreis.de/international.phtml>; <http://www.learn-line.nrw.de/angebote/agenda21/daten/erdgas.htm> u.a.

Geburten pro 1000 Einwohner und Jahr	10,78	8,33
Anzahl Kinder pro Frau	1,39	1,39
Alphabetisierung	99.8%	99%

Abb. 2: Wirtschaftsdaten (1 Euro=3,7 Zloty)

Wirtschaftsdaten	Polen	Deutschland
Wirtschaftswachstum (BIP)	6,1 % (2006)	2,7 % (2006)
Investitionsrate (Anteil BIP)	20,0 % (2007)	17,1%
Verschuldung (Anteil BIP)	48,0% (2006)	67,9 % (2006)
Inflationsrate	2,2% (2007)	2,4% (IX 07)
Wachstumsrate Industrieproduktion	6,5 % (IX 2007)	1,7%
Arbeitskräfte	17,1 Mio	43,3 Mio
Landwirtschaft	16,1%	2,8%
Industrie	29,0%	33,4%
Dienstleistung	54,9%	63,8%
Arbeitslosenrate	11.9% (IX 07)	8% (2007)
Mittleres verfügbares Einkommen	ca. 750 Euro (1Euro =3,7)	2800 Euro
Lohn-/Einkommenssteuer	19%-40%	15%-42%
Unternehmenssteuer (Gesamtbelastung)	19%	38,6% (Kapitalges.) 50,6% (Personenges.)
Wohnmiete (mittlere Lage)	Genossenschafts- und Gemeindewohnungen 1,00-1,50 Euro/m ² , freier Markt 3,00-10,00 Euro/m ² (Kattowitz; Wohnungsmangel)	4,00-7,00 Euro/m ² (Duisburg, Essen, Dortmund)
Strom	9 ct/kWh plus monatlicher Grundpreis ca. 2-4 Euro (Vattenfall Polen)	15-25 ct/kWh
Gas*	Ca. 35 ct/m ³ plus monatlicher Grundpreis 3 Euro (bei Tarif bis 1200 kWh pro Jahr)	45-75 ct/m ³ plus monatlicher Grundpreis 4-16 Euro
Benzin (Diesel) (Mittelwert)	1,00 Euro	1,20 Euro

Abb. 3: Infrastruktur

Infrastruktur	Polen	Deutschland
Flughäfen / davon mit befestigten Bahnen	123 / 84	550 / 332
Flugverbindungen Deutschland-Polen	Breslau, Danzig, Kattowitz, Krakau, Posen, Warschau	Berlin, Dortmund, Düsseldorf, Frankfurt, Köln, Frankfurt-Hahn, Hamburg, Hannover, München, Stuttgart
Schiennetz	23.852 km	46.142 km
Straßennetz	364.697 km	231.581 km
davon befestigt	249.088 km	231.581 km
davon Autobahnen	674 km	12.037 km
Wasserstraßen	3.997 km	7.300 km
Häfen	Gdansk, Gdynia, Swinoujscie, Szczecin, Ustka	Bremen, Bremerhaven, Brunsbüttel, Duisburg, Frankfurt, Hamburg, Karlsruhe, Mainz, Rostock, Wilhelmshaven

1.2. Neue Absatzmärkte für Industrie- und Konsumgüter

Mit dem Ausbau der industriellen Kapazitäten und den umfangreichen Investitionen ist auch der Markt für Industriegüter gewachsen. Zahlreiche große Unternehmen sind auf der Suche nach mittelständischen Zulieferern vor Ort. Neben den schon beschriebenen Industrien erlebt die Baubranche einen Boom in Gewerbebauten, Wohnungsbau sowie Straßenbau.

Durch den EU-Beitritt hat Polen nicht nur Zugang zu Fördermitteln erhalten, sondern muss auch Standards z.B. im Umweltschutz erfüllen. Hier liegen in den nächsten Jahren Investitionen im zweistelligen Milliardenbereich an.

Was den Konsumgüterbereich angeht, unterscheiden sich die Einkaufswünsche der polnischen Kunden sich wenig von den deutschen, sie sind westlich geprägt. Große Einkaufszentren begegnen dem Wunsch nach einem Einkaufserlebnis mit einer Vielzahl von kleinen Geschäften, Restaurants und Kinos, in der Regel rund um den Kern eines riesigen, bestsortierten Lebensmittelmarktes - alles unter einem Dach, oft auf einer Fläche von über 50.000 qm. Dem Einkaufserlebnis kommen auch die Öffnungszeiten entgegen, die nicht gesetzlich begrenzt sind. Öffnungszeiten in den großen Handelsketten sowie im Einzelhandel von 8 bis 22 Uhr sind normal, 7 Tage in der Woche.

Falls alle europäischen Handelsketten sind hier im Wettbewerb, um nur einige zu nennen: Metro Group, Rewe, Tengelmann, Tesco, Ahold, C&A, Casino, Carrefour, Jeronimo Martins, Netto, Kaufland, Lidl, Peek & Cloppenburg, Hennes & Mauritz, IKEA, Bata.

1.3. Natürliche Ressourcen

Locken einerseits die Absatzmärkte, sind andererseits oft noch die natürlichen Ressourcen unbekannt, die Polen bietet. So steht Polen mit seinen Vorkommen an Stein- und Braunkohle, Kupfer-, Zink- und Bleierzen, sowie an Schwefel, Steinsalz und Baurohstoffen weltweit an vorderer Stelle.

Das Land gehört zu den größten Kohleexporteuren der Welt. Die Vorkommen an Steinkohle können den einheimischen Bedarf für mehrere hundert Jahre decken. Noch werden über 90% des polnischen Stroms in Stein- und Braunkohlekraftwerken erzeugt. Die Steinkohle wird jedoch immer mehr vom umweltfreundlicheren Erdgas verdrängt, das aus Russland bezogen wird. Die Verwendung von Wind- und Sonnenenergie nimmt systematisch zu; in Polen gibt es eine Vielzahl moderner Windkraftwerke. Kernkraftwerke gibt es bislang nicht.

1.4. Chance Arbeitsmarkt

Die polnischen Betriebe profitieren von ihrem Lohnkostenvorteil. Ermöglicht wird das niedrige Lohnniveau auch durch die hohe Arbeitslosigkeit, die im letzten Jahr 11,9 % betragen hat. In den Großstädten beträgt die Arbeitslosigkeit zwischen 4% und 7%. Besonders hoch ist die Arbeitslosigkeit bei jungen Leuten, die aber zum großen Teil gut ausgebildet sind.

1.5. Rechtliche und steuerliche Bedingungen

Für die Abwicklung rechtlicher Fragen auf polnischem Gebiet gilt polnisches Recht im Rahmen des EU-Rechts. Die Honorare der Rechtsanwälte liegen in der Regel deutlich unter denen ihrer deutschen Kollegen und können auch freier gestaltet werden, abhängig von Anwaltskanzlei und Standort.

2. Erfahrungen

Eindrücke und Empfehlungen aus der Praxis

Die folgenden Interviews geben einen Eindruck, worauf es ankommt.

Rechtsanwalt Tomasz Gackowski: Seine Kancelaria Radcy Prawnego Tomasza Gackowskiego in Katowice wurde 1998 gegründet. Tomasz Gackowski war zuvor u.a. als Prokurist bei Tengelman tätig. Die Kanzlei betreut heute Kunden wie Kochlöffel Polska, Knauf Polska oder Plus GSM (Vodafone America Inc. und TDC Mobile International a/s).

Wie sehen Sie die Marktentwicklung in Polen?

In den letzten Jahren hat sich die polnische Wirtschaft dynamisch entwickelt. Das ist vor allem auf die vielen privaten Initiativen zurückzuführen. Außerdem ist die Wirtschaftspolitik der Regierung streng mit der Politik der EU verbunden – die Stabilität der Wirtschaft in Polen ist dadurch gewährleistet. Polen hat ein elementares Interesse an einer starken und handlungsfähigen Gemeinschaft.

Wir müssen allerdings den öffentlichen Dienst und die öffentliche Verwaltung durch Deregulierung und Entbürokratisierung stärker modernisieren, Institutionen effizienter machen, Arbeitskosten verringern, und vor allem Steuervorschriften erleichtern. Insgesamt müssen die Kostenbelastungen für die Unternehmen noch weiter verringert werden.

Wo sehen Sie Marktchancen für deutsche Unternehmen?

Wir brauchen Innovationen und kreative Problemlösungen, neue Ideen für Produkte. Deutschland ist führend in der Chemieindustrie, Energieindustrie, Bauindustrie, auch in neuen Technologiebereichen. Sie haben auch eine bessere Infrastruktur als andere. Sie können also auf diesen Gebieten die Unternehmer in Polen unterstützen.

Was ist wichtig für den Markteintritt in Polen?

Zuerst ist eine Marktanalyse wichtig. Wie sehen Markttrends und Wettbewerb aus? Gespräche mit anderen Unternehmen und Leuten vor Ort sind zu führen. Die verschiedenen Regelungen und öffentlich-rechtlichen Vorschriften sind zu studieren.

Die deutschen Unternehmen müssen den Markteintritt in allen Einzelheiten planen. Es kann hilfreich sein, einen externen Experten damit zu beauftragen, den Nutzen ihrer Leistungen und Produkte für den Kunden zu beschreiben, die Zielgruppe festzulegen usw.

Was sind Ihre wichtigsten Tipps?

Man darf sich nicht auf dem Erfolg ausruhen, sondern muss ständig innovativ sein. Häufig haben die Geschäftsleute in Polen keine Unternehmensvision. Die Unternehmer müssen offen für Informationen jeder Art sein. Es ist auch wichtig, dass die Unternehmen ihre eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten durch Kooperation mit anderen ergänzen. Die Statistiken zeigen, dass die Betriebe, die das erste Jahr überstehen, wegen ihres innovativen Marketing- und Organisationsansatzes überleben.

Dr. Andrzej Broszkiewicz ist Stipendiat DAAD, Österreichischer Akademischer Austauschdienst und Friedrich Ebert Stiftung. Leitungsfunktionen hatte er bei der Bank Zachodni S.A. und der Deutschen Bank Polska S.A. in Wrocław inne und war Regionaldirektor bei der Bank Gospodarki Żywnościowej S.A. Heute ist er als Direktor des International Office bei der Deutschen Bank PBC unter anderem verantwortlich für die Unterstützung internationaler Firmen bei der Geschäftstätigkeit in Polen.

Wie sehen Sie die Marktentwicklung in Polen?

Polen hat eine gute Basis für eine dauerhafte und stabile Wirtschaftsentwicklung. In der mittelfristigen Zeitperspektive des Bruttoinlandsprodukts (BIP) könnte die 5%- Grenze erreicht oder sogar überschritten werden.

Kernfaktoren auf dem Weg zum ökonomischen Erfolg sind die aktive Bekämpfung der Bürokratie und Arbeitslosigkeit, die Unterstützung der kleinen und mit-

telständischen Unternehmen, Privatisierungsprozesse und die Stabilität der Rechtsregelungen. Großen Einfluss auf die weitere Entwicklung wird die Integration zwischen den „alten“ und den „neuen“ EU-Ländern haben und die Nutzung der Möglichkeiten, die die EU-Förderprogramme anbieten.

Wo sehen Sie Marktchancen für deutsche Unternehmen?

Deutschland ist der wichtigste Geschäftspartner für die polnische Wirtschaft. Der größte Teil des polnischen Exportes und des Imports können als das Ergebnis der Kooperation zwischen deutschen und polnischen Unternehmen gesehen werden.

Die größte Chance für deutsche Firmen bildet die Dynamik der polnischen Wirtschaft, in der jeder Unternehmer einen attraktiven Platz finden kann.

Die große Arbeitslosigkeit und die niedrigen Löhne begründen die niedrigen Produktionskosten. Vorteile bieten auch die - im Vergleich zu Deutschland - günstigen lokalen Rohstoffe (Pflanzen, Mineralstoffe u.a.).

Auf dem Arbeitsmarkt erscheint gerade die neue Generation gut ausgebildeter junger Menschen, die die Basis für die Hi-Tec-Industrie bilden. Polen ist das Land mit dem größten demographischen Potenzial im Vergleich zu den anderen neuen EU-Ländern.

Was ist wichtig für den Markteintritt in Polen?

Die Entscheidung zum Markteintritt in Polen muss gut vorbereitet werden. Polen ist ein ständig wachsender Markt, was jedoch nicht bedeuten muss, dass jeder ausländischer Unternehmer einen Erfolg erreichen wird.

In der Vorbereitungsphase ist es sehr wertvoll, den Kontakt zu zwei Institutionen, der Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych und der Deutsch-Polnischen Industrie- und Handelskammer, aufzubauen. Wertvoll sind auch die Erfahrungen anderer deutscher Unternehmen, die früher mit einer Geschäftsaktivität in Polen begonnen haben.

Welche Unterschiede zwischen Deutschen und Polen sind beim Markteintritt zu beachten?

Ich sehe keine großen Unterschiede zwischen Deutschen und Polen, die einen bedeutenden Einfluss beim Markteintritt haben könnten.

Welche Fehler werden bei Geschäftsentwicklung in Polen häufig gemacht?

Die Überzeugung, dass alle Rechtsregelungen in Polen und in Deutschland identisch sind, gehört zu den häufigsten Fehlern. Polen hat sicher einen großen Schritt zur Anpassung der Rechtsvorschriften gemacht, aber nicht alle haben dieselbe Form und rechtliche Auswirkung wie in Deutschland.

Viele Unternehmen sind überzeugt, dass sie problemlos den Konkurrenzkampf auf dem polnischen Markt gewinnen werden, wenn sie sich auf ihre Erfahrungen in der hoch entwickelten deutschen Wirtschaft stützen. Diese Überzeugung wird auf eine harte Probe gestellt.

Was sind Ihre wichtigen Tipps?

Es ist wirklich schwer, eindeutige Tipps zu nennen, die auf jedes Unternehmen zutreffen. Die praktischen Erfahrungen weisen darauf hin, dass den größten Erfolg Firmen erreichen,

- die sich auf die Wirtschaftsaktivität in Polen gut vorbereitet haben und ein gutes Maß bei der Bewertung von Chancen und Risiken angelegt haben,
- die lokale Fachkräfte beschäftigen, die die lokalen Umstände und Branche kennen,
- die Geschäfte „Schritt für Schritt“ entwickeln und alle Erfolge und gemachten Fehler objektiv beurteilen.

Die Erfahrungen der bereits auf dem polnischen Markt angesiedelten Unternehmen sind nicht zu unterschätzen.

Konrad Kołodziejski ist Handelsdirektor der BaFeSto GmbH. Zuvor hat er als Brand Manager bei der Robert Bosch GmbH gearbeitet. Er ist Stipendiat im Sonderprogramm DAAD–Stiftung für Deutsch-Polnische Zusammenarbeit.

Wie sehen Sie die Marktentwicklung in Polen?

Das Hauptziel der sozialwirtschaftlichen Politik Polens wird die Aufrechterhaltung und Festigung des hohen wirtschaftlichen Wachstumstempos sein, das 5% des Bruttoinlandsproduktes jährlich überschreitet. Dies bildet eine Grundlage für die Lösung der Probleme der niedrigen Beschäftigung und der wachsenden Armut sowie für den Ausgleich der Entwicklungsunterschiede zwischen Polen und der EU.

Die Erreichung dieses Zieles setzt die u.a. die Konsolidierung der öffentlichen Mittel sowie eine effektive Strukturpolitik voraus, die aus den inländischen Mitteln und den Strukturinstrumenten finanziert ist.

Die Hauptquelle des wirtschaftlichen Wachstums auf der Nachfrageseite werden Investitionen und der inländische Verbrauch sein. Die Anzahl der Investitionen nimmt in Folge des Zuflusses von EU-Transfers zu.

Wo sehen Sie Marktchancen für deutsche Unternehmen?

Die Chance für Firmen liegt in den ungesättigten Absatzmärkten mit einem Potenzial von annähernd 39 Million Verbrauchern, die über eine immer größere Kaufkraft verfügen. Den Unternehmern, die in die Produktions- oder Dienstleistungstätigkeit investieren, stehen hoch ausgebildete Arbeitskräfte zur Verfügung, Fachleute wie auch Führungskräfte.

Wichtig sind die verhältnismäßig niedrigen Kosten für Unternehmen in Polen (Löhne und Gehälter, Steuern, Energiekosten) sowie ein gut entwickelter Markt der Finanzdienstleistungen. Für die deutschen Investoren sind die nahe geographische Lage sowie die geplante schnelle Entwicklung der Verkehrsinfrastruktur, die mit Unterstützung durch EU-Mittel vorangetrieben wird, sehr vorteilhaft.

Was ist für den Markteintritt in Polen wichtig?

Es ist wichtig zu wissen, dass es in Polen viele modern organisierte und geführte Firmen gibt. Das sind die Firmen, die flexibel auf die sich verändernden Marktbedürfnisse reagieren. Bei diesen Unternehmen handelt es sich um innovative

Firmen, die mit neuesten Technologien arbeiten, die Produkte und Dienstleistungen von höchster Qualität zu einem für die Mitbewerber nicht erreichbaren Preis anbieten.

Dies alles zeigt, dass ein Erfolgsfaktor für den Markteintritt ein auf die Bedürfnisse des polnischen Marktes „zugeschnittenes“ Angebot ist. Um die Eigenarten des polnischen Marktes zu erschließen, können Kontakte mit Beratungsfirmen, Auskunfteien oder Wirtschaftskammern eine Hilfe leisten. Nicht hoch genug einzuschätzen sind die Erfahrungen der bereits in Polen tätigen deutschen Firmen.

Welche Unterschiede lassen sich beim Markteintritt zwischen Deutschen und Polen merken?

Nach meiner Überzeugung unterscheiden sich die Grundmodelle der Marktexpansion in Deutschland und Polen nur geringfügig. Von Bedeutung ist jedoch die Anpassung der Regeln an die Wirtschafts-, Kultur- und Rechtsverhältnisse.

Welche Fehler werden bei Geschäftsentwicklung in Polen häufig gemacht?

Bei der Geschäftsentwicklung ist die Erfahrung der polnischen Unternehmer, die sie in der heimischen Geschäftspraxis gesammelt haben, von unschätzbarem Wert. Über Jahre haben sie ihre Managementfähigkeiten geschärft, sich um den Zugang zu Investitionskrediten bemüht, mit der Bürokratie gekämpft, sich mit Korruption, politischer Verwirrung und schneller Änderung der Rechtslage auseinander gesetzt. Das ist ein Kapital, das man nicht kaufen kann und das noch lange Zinsen tragen wird. Die ausländischen Investoren, nicht nur die deutschen, lassen oft in ihren Geschäftsplänen diesen Faktor unbeachtet. Das erweist sich nach aller Erfahrung als großer Fehler, den insbesondere Unternehmen begehen, die im strukturell und rechtlich stabilen Wirtschaftssystem des Westens herangewachsen sind.

Ein weiterer Punkt ist die Vergleichbarkeit der Rechtssysteme. Polen ist seit fast zwei Jahren EU-Mitglied, und schon zuvor wurde seit vielen Jahren die Vereinheitlichung von Vorschriften vorangetrieben. Trotzdem gibt es noch abweichende Rechtsregelungen, die für das Funktionieren deutscher Unternehmen in Polen relevant sind.

Was sind Ihre wichtigen Tipps?

Am Anfang muss man die Gründe und Ziele zur Aufnahme der Geschäftstätigkeit auf dem polnischen Markt klar festlegen. Anschließend ist die Vorgehensstrategie auszuarbeiten; sie ist maßgebend für den Erfolg der Unternehmung. Die Strategie muss wirtschaftliche, kulturelle und rechtliche Verhältnisse berücksichtigen. Die Gründung von 100 Niederlassungen in Deutschland lässt sich mit der Gründung auch nur einer Niederlassung in Polen nicht vergleichen.

Voraussetzung für den Erfolg einer Strategie ist, dass die künftigen Führungskräfte bei ihrer Ausarbeitung zusammenwirken. Hierzu sollten unbedingt Leute gehören, die einerseits die Organisationskultur der Muttergesellschaft und andererseits die polnischen Verhältnisse kennen.

Eine gute Lösung ist die Gründung des Unternehmens in Kooperation mit einem

polnischen Partner, der bereits eine stabile Marktposition hat.

Leszek Pawlocki, MBA, arbeitet als Manager bei Intel Technology Poland und hat über 10 Jahre Erfahrung in der Hi-Tec-Industry. Vorher arbeitete er für Lido Technology (Lufthansa Group), Olicom Poland und CrossComm.

Wie sehen Sie die Marktentwicklung in Polen?

Der EU-Beitritt und der noch vergleichsweise niedrige wirtschaftliche Entwicklungsstandard begründen das schnelle Wachstum der polnischen Wirtschaft. Der Ausblick auf die Zukunft ist auch sehr gut. Das ergibt sich aufgrund der ausländischen und inländischen Geschäftsinvestitionen wie der kleinen und mittleren Unternehmungen, die von den Polen angegangen werden.

Wo sehen Sie Marktchancen für deutsche Unternehmen?

Chancen für ausländische Unternehmen, deutsche eingeschlossen, sehe ich in jedem Sektor. Sie basieren noch auf den im Vergleich zu den westeuropäischen Ländern niedrigeren Arbeitskosten, guter Ausbildung der Mitarbeiter und einem großen Anteil von Menschen, die eine Arbeit in Unternehmen mit stabiler Marktposition suchen.

Was ist für den Markteintritt in Polen wichtig?

Insbesondere müssen die Präferenzen der polnischen Kunden sorgfältig beachtet werden, die sich von den deutschen unterscheiden können. Probleme können auch im Umgang mit den polnischen Rechtsregeln und der öffentlichen Administration auftreten.

Es ist wichtig zu wissen, dass die deutschen Sprachkenntnisse in Polen gering sind. Es ist davon auszugehen, dass die englische Sprache bevorzugt wird.

Typische interkulturelle Unterschiede betreffen u. a. das direktere Verhalten der Polen und die Erwartung dieses Verhaltens beim Gegenüber. Die polnischen Mitarbeiter würde ich auch als flexibler und kreativer einschätzen.

Welche Fehler werden bei Geschäftsentwicklung in Polen häufig gemacht?

Es scheint manchmal, dass deutsche Unternehmen den Bildungsstandard der polnischen Mitarbeiter unterschätzen und nur auf die Vorteile der niedrigeren Arbeitskosten schauen.

Deutsche Unternehmen, die in Polen arbeiten, sind noch hauptsächlich darauf fokussiert, Leistungen für den deutschen Markt zu erbringen und richten noch nicht genug Aufmerksamkeit auf den sehr entwicklungsfähigen polnischen Markt.

Deutsche Unternehmen folgen oft nicht der Idee des freien Wettbewerbs, wenn sie in Polen tätig sind. Sie achten auf andere deutsche Unternehmen, die in Polen arbeiten, und wählen ihre Vertragspartner und Lieferanten hauptsächlich aus diesem Kreis aus.

Was sind Ihre wichtigen Tipps?

Meine Empfehlung ist, Leistungen im polnischen Markt couragierter anzubieten

und sich nicht auf den deutschen Markt zu beschränken.

Außerdem sollten aktiver strategische Allianzen oder zumindest Kooperationen mit polnischen Unternehmen gebildet werden, die den lokalen Markt und die Geschäftsgepflogenheiten in Polen sehr gut kennen.

Beata Fromeliusz arbeitete in einem Rechnungsbüro. Anschließend war sie verantwortlich für die Hauptbuchhaltung bei Cartotecnica Polska spółka z o.o. (100%-Tochter der Cartotecnica Chierese Sp.A. i Cartotecnica Tifernate Sp.A.), und ist heute Prokuristin und Finanzdirektorin.

Wie sehen Sie die Marktentwicklung in Polen?

Seit dem Beginn der Transformation hat sich der polnische Markt schnell entwickelt. Das Segment für kleine und mittlere Unternehmen wird oft unterschätzt, hat aber ein riesiges Potenzial hinsichtlich Technologie, Qualität und Human Resources. Das Segment reagiert sehr schnell auf Veränderungen und passt sich Marktanforderungen an. Hier wird jedes Förderprogramm genutzt, speziell nach dem EU-Beitritt von Polen.

Kennzahlen für die wirtschaftliche Entwicklung in Polen berücksichtigen nicht den noch vorhandenen Schwarzmarkt. Unternehmen, die im polnischen Markt agieren wollen, müssen sich gegebenenfalls auch mit diesen Gegenspielern auseinandersetzen.

Bis jetzt ist die Dienstleistungsbranche vergleichsweise wenig entwickelt. Das ist auf die relativ niedrigen Einkommen zurückzuführen, verbunden mit der „do it yourself“-Mentalität vieler Polen. Es ist nicht zu erwarten, dass diese Tendenz in den nächsten Jahren abnimmt.

Wo sehen Sie Marktchancen für deutsche Unternehmen?

Jedes gut vorbereitete Unternehmen hat immense Erfolgsmöglichkeiten, die sich jedoch von Jahr zu Jahr verringern, oder in anderen Worten, mehr Investitionen erfordern. Der Grund ist die zunehmende Zahl der Wettbewerber.

Meines Erachtens ist es ein Fehler, langfristig auf billige Arbeitskräfte zu setzen. Die Unternehmen müssen dann bald mit hoher Fluktuation rechnen. Die junge Generation ist gut ausgebildet und vorbereitet, neue Herausforderungen anzunehmen. Sie beherrschen Fremdsprachen und werden gegebenenfalls nach Westeuropa gehen, um bessere Arbeit zu finden. Zurzeit mangelt es in einigen Branchen an Professionals, speziell mit Fremdsprachenkenntnissen.

Was ist wichtig für den Markteintritt in Polen?

Es gibt einige entscheidende Faktoren: eine gut vorbereitete Marketing-Strategie, die Kenntnis von Markt und Wettbewerbern sowie eine ordentliche finanzielle Vorbereitung. Es ist sehr wichtig, ein sachkundiges und erfahrenes Management zu finden.

Sowie ich es sehe, ist die Zeit der einfachen und billigen Investition vorbei.

Welche Unterschiede zwischen Deutschen und Polen sind beim Markteintritt zu beachten?

Ich sehe keine speziellen Unterschiede zwischen unseren Nationen. Man sollte Stereotype vergessen, die über das jeweilige Nachbarland tief verankert erscheinen.

Glücklicherweise werden die Polen zunehmend als starke und effiziente Arbeitskräfte mit Allround-Fähigkeiten wahrgenommen. Die Polen – speziell im Westen und Süden des Landes – haben eine positive Einstellung gegenüber deutschen Investoren und Unternehmern.

Deutsch wird nach Englisch als zweite Fremdsprache an polnischen Schulen gelehrt.

Deutschland wird immer noch mit höchster Qualität assoziiert.

Welche Fehler werden bei Geschäftsentwicklung in Polen häufig gemacht?

Aus der Zusammenarbeit mit ausländischen Unternehmen weiß ich, dass es einige Probleme mit den Managementfähigkeiten gibt, trotz Hochschulausbildung und Sprachkenntnissen. Einige Unternehmen haben deshalb Mitarbeiter aus ihrem eigenen Land eingestellt. Das wiederum führt in der Regel zu dem Problem, dass diese Leute nicht optimal arbeiten können, weil sie die Situationen und Gepflogenheiten, die Tradition und Mentalität ihres Umfelds nicht kennen. Nur die Arbeit mit erfahrenen und sachkundigen Teams (nicht notwendigerweise Sprachwissenschaftler mit MBA) bringt Erfolg.

Häufige Fehler sind auch die ungenügende finanzielle Vorbereitung und die Unterschätzung der heimischen Mitbewerber.

Was sind Ihre wichtigen Tipps?

Ein ernstzunehmendes Problem ist immer noch die Zahlungsmoral. Auch ein Gerichtsurteil bedeutet noch nicht, dass die Schulden gleich beglichen werden. Letztendlich kommt es auf die Qualität der Inkassoprozesse an.

Viele westeuropäische Banken bieten – neben ihrer ureigenen Geschäftstätigkeit – zusätzliche Dienste an, wie z. B. Bonitätsprüfung oder Ermittlung von Unternehmenswerten. Das ist in Polen anders. Hier gibt es spezielle Firmen, die solche Informationen aufbereiten, allerdings häufig mit unvollständigen Daten. Eigene Finanzexpertise ist wichtig.

Mikolaj Cias ist Brand Manager bei Coca-Cola. Früher hat er u.a. für Carlsberg Polska und Unilever gearbeitet.

Wie sehen Sie die Marktentwicklung in Polen?

Die polnische Wirtschaft ist nach der dynamischen Entwicklungsphase gleich nach der Systemtransformation in den 90er Jahren in die Phase der nachhaltigen Entwicklung übergegangen.

Zurzeit lässt sich der Markt als stabil bezeichnen, insbesondere im Segment der Konsumgüter. Seit Anfang der 90er Jahre sind in Polen internationale Konzerne (Global Player) präsent, die konsequent den Markt für ihre Produkte ausgebaut haben. Eine dynamische, manchmal auch unkontrollierte Entwicklung wickelt sich in einem harten Konkurrenzkampf.

Die Haltung der Verbraucher änderte sich ebenfalls, sie stellen immer höhere

Anforderungen an die Produkte und Dienstleistungen. Polnische Verbraucher sind sich ihrer Kaufentscheidungen bewusster geworden, die Wahl wird überlegt getroffen, sie achten auf ein günstiges Preis-Qualitäts-Verhältnis.

Wo sehen Sie Marktchancen für deutsche Unternehmen?

Deutsche Unternehmen werden in Polen vor allem mit der guten Qualität der angebotenen Waren assoziiert, besonders im Automobilbau, bei Haushaltsgeräten und in der Pharmaindustrie. Die Wahrnehmung der sprichwörtlichen deutschen Qualität kann beim Einstieg eines Unternehmens in den einheimischen Markt entscheidend sein und einen schnellen Wettbewerbsvorteil verschaffen.

Was ist für den Markteintritt in Polen wichtig?

Vor dem Einstieg in den polnischen Markt ist es wichtig, sich mit den formellen und informellen Regeln vertraut zu machen, die oft mit den vorhandenen Rechtsvorschriften kaum zu tun haben. Es sind auch die Präferenzen der potentiellen Abnehmer zu erforschen, die sich von denen in Westeuropa erheblich unterscheiden.

Welche Fehler werden bei Geschäftsentwicklung in Polen häufig gemacht?

Der oft von den ausländischen Investoren begangene Fehler ist die Unkenntnis der Rechtsvorschriften und der informellen Marktbesonderheiten. Ziemlich oft wird auch die Kaufkraft des polnischen Konsumenten überschätzt, wenn man ihm Waren anbietet, die einen statistischen polnischen Normalverbraucher finanziell überfordern.

Was sind Ihre wichtigen Tipps?

Polen ist nach wie vor ein viel versprechender Markt. Die Hauptempfehlung wäre aber, seine Spezifika zu verstehen und die für die Bedürfnisse der westlichen Märkte erarbeiteten Muster nicht zu kopieren, denn diese bewähren sich nicht in der Konfrontation mit polnischer Mentalität und rechtlichen Besonderheiten.

Magda Kropaczek arbeitet bei Gerber Polen. Zuvor war sie Marketingmanagerin bei Carlsberg Polska SA und für Renckitt-Benckiser und Coca-Cola tätig. Studienaufenthalte in Spanien und USA.

Wie sehen Sie die Marktentwicklung in Polen?

Mir fällt auf, dass die Konsumenten sich immer noch stark an der Werbung orientieren, andererseits aber zunehmend kritisch bezüglich der Produktqualität sind. Die Kaufkraft ist deutlich zu differenzieren; sie ist in der jüngeren Bevölkerung und in den großen Städten deutlich höher.

Die Handelsstrukturen erfahren eine deutliche Veränderung. In der Mehrheit haben wir noch kleine Ladengeschäfte, daneben entwickeln sich aber die internationalen Handelsketten mit großer Dynamik.

Wo sehen Sie Marktchancen für deutsche Unternehmen?

Deutsche Produkte gelten als qualitativ hochwertig. Die Hersteller technischer Produkte haben deshalb gut Marktchancen. Automobil- und Baubranche stehen ganz oben auf der Liste.

Das Wissen und die Erfahrungen der Deutschen sind Wettbewerbsvorteile in unserem Markt. Die Deutschen stehen bei uns für Ehrlichkeit, Konsequenz, Rationalität, Systematik.

Was ist wichtig für den Markteintritt in Polen?

Wichtig sind insbesondere die Sensibilität hinsichtlich der kulturellen Unterschiede und die Kenntnis der Rechtslage in Polen. Vieles ist unkomplizierter als in Deutschland. Über unsere Bürokratie ärgern wir uns aber auch manchmal gerne.

Polen ist ein Land großer Möglichkeiten, mit zahlreichen Marktnischen, vielen potenziellen Kunden und niedrigen Lohnkosten. Die politische Stabilität könnte allerdings größer sein, auch die Rechtslage ändert sich häufiger. Sie hält dann nicht immer Schritt mit der wirtschaftlichen Dynamik.

3. Planung

3.1. Aufbau des Geschäfts

Die Erfahrungen zeigen es: Will ein mittelständisches Unternehmen die Herausforderung annehmen und in Polen tätig werden, bedarf es professioneller Vorbereitung. In Abbildung 4 ist skizziert, wie ein entsprechender „Fahrplan“ aussehen kann.

Abb. 4: Auswahl wichtiger Check-Punkte für den Markteintritt in Polen

Inhalt	Elemente, Kriterien, Beispiele
<i>Strategie der Unternehmung</i>	
Corporate Identity	Mission <i>z.B. Erweiterung der Geschäftstätigkeit auf dynamisch wachsende, osteuropäische Märkte mit jüngeren Zielgruppen</i>
	Corporate Design <i>z.B. plakativere Außendarstellung</i>
	Corporate Communication <i>z.B. Ausrichtung auf die stärkere Wirkung von Werbung in Polen</i>
	Corporate Behaviour <i>z.B. partnerschaftliche Kooperation im Unternehmen und mit Geschäftspartnern (Lieferanten, Vertrieb), mit sympathischem, verbindlichem, kommunikativem Auftreten</i>
Ziele	Betriebswirtschaftliche Ziele <i>z.B. Umsatz durch Bearbeitung eines neuen Marktes mit großen Zukunftspotenzialen absichern und ausbauen</i>

	<p>Strategische Ziele z.B. langfristige Kostenführerschaft durch sukzessive Expansion in weitere osteuropäische Länder, in Kooperation mit polnischen Geschäftspartnern (z.B. in Joint Ventures), mit Testphase in Polen</p>
Strategie des Markteintritts	
Basisstrategie (s.u.)	<p>Strategieentscheidung z.B. Innovation, Durchdringung, Diversifikation, Expansion</p>
Geschäftsfeldstrategie	<p>Marktsegmentierung Kriterien z.B. Region, Alter, Lifestyle, Qualifikation, Kaufkraft, Einkaufsverhalten)</p>
	<p>Angebot z.B. technisches Erzeugnis, Finanzierungshilfe (Leasing u.a.), technischer Service</p>
	<p>Preispolitik z.B. Kursrisiko, Zahlungsbedingungen, Kreditpolitik, Preisstrategie, Preisbereitschaft der Kunden, Preisdurchsetzung, Internationale Preisdifferenzierung</p>
	<p>Distributionskonzept z.B. Logistik, Distributionskanäle, Montagekonzepte, Lagerkonzepte, Standort und Verfügbarkeit der Handelsbetriebe, Kaufgewohnheiten, Vertriebskosten.</p>
	<p>Kommunikationskonzept z.B. Werbung in Fachzeitschriften, Public Relations, Publicity, Verkaufsförderung, Messen und Konferenzen</p>
Marktanalyse	<p>kritische Erfolgsfaktoren z.B. Kontakt zu Kooperationspartnern, Kundenkenntnis, Behördenkontakte</p>
	<p>Eintrittsbarrieren z.B. Sprache, Kontakte, Zugang zu Rohstoffen</p>
	<p>Austrittsbarrieren z.B. Investitionshöhe, langfristige Verträge, lokale Kundennähe</p>
	<p>Gefahren der Vorwärts- und Rückwärtsintegration z.B. Lieferant fertigt selbst, Insourcing des Kunden</p>
	<p>Substitutionsrisiko z.B. handwerkliche Fertigung wird durch Zukaufteile aus Asien obsolet</p>
	<p>Umfeldrisiken z.B. Währungsschwankungen, gesetzliche Änderung, Politikwechsel</p>
Wettbewerbsanalyse	<p>Vergleich hinsichtlich der Beherrschung kritischer Erfolgsfaktoren, s.o.</p>

Strategie der Internationalisierung	polyzentrisch <i>d.h. für den Auslandsmarkt werden unabhängig vom Binnenmarkt Ziele, Marketing-Mix und Strategien formuliert und realisiert.</i>
	ethnozentrisch <i>d.h. die Auslandsmärkte werden vom Unternehmen unter der Anwendung derselben Strategien wie der Binnenmarkt angegangen.</i>
Form des Markteintritts mit spezifischen Erfolgsfaktoren	Export <i>Erfolgsfaktor z.B. Kontakt zu Partnern</i>
	Kooperation/ Joint Venture/ Franchising <i>Erfolgsfaktor z.B. vertragliche Ausgestaltung</i>
	Filiale <i>Erfolgsfaktoren z.B. Standortauswahl, Kundenkenntnis, Mitarbeiterführung</i>
	Produktion <i>Erfolgsfaktoren z.B. Kenntnis des lokalen Arbeitsmarktes, Lieferantenbeziehungen, Behördenkontakte</i>
	eigene Geschäftsentwicklung <i>Erfolgsfaktoren z.B. intime Kenntnissen der Branchengepflogenheiten, Pflege der Kundenbeziehungen</i>
Standortauswahl	Kriterien z.B. Arbeitskräfte (Verfügbarkeit, Attraktivität des Standorts), Grundstücke und Gebäude (Verfügbarkeit, Preise), Versorgung und Verkehr (Energieversorgung, Entfernung zu Lieferanten, Verkehrsanbindung), Absatz (Marktnähe, Entfernung zu Wettbewerbern), Fördermaßnahmen, Steuern
Expansionsmodell	Wasserfallmodell <i>d.h. schrittweise Bearbeitung sämtlicher regionalen und Ländermärkte</i>
	Sprinklermodell <i>d.h. gleichzeitige Bearbeitung sämtlicher regionalen und Ländermärkte</i>
Timing	Entscheidung über das zeitliche Vorgehen beim Eintritt in den Auslandsmarkt.
Umsetzung	
Entwicklung der Prozesse	Kernprozesse <i>z.B. Produktentwicklung, Angebotserstellung, Auftragsabwicklung, Beschaffung, Distribution, Inkasso</i>
	Steuerungsprozesse <i>z.B. Strategieentwicklung, Controlling</i>
	Supportprozesse <i>z.B. Personalentwicklung, Kommunikation, Instandhaltung</i>

Strukturen	Führungsstruktur z.B. Organisation nach Produktdivisionen und Shared Service Centern
	Legalstruktur z.B. AG, GmbH, KG usw.
	Regionalstruktur z.B. alle Leistungen aus der Zentrale, Organisation von Verkaufsbüros, dezentrale Werkstätten für Endmontagen, Netz von nebenberuflichen Beratern
Technologie	Know-how, Methoden, Arbeitsmittel, Maschinen
Mitarbeiter	Management- und Kooperationskompetenz, Fachkompetenzen, Sprachkompetenz

3.2. Beispiel Basis-Strategien

Welche Ziele werden mit dem Markteintritt in Polen verfolgt? Die folgende Übersicht (auch als Ansoff-Schema bekannt) kann eine Übersicht über die Basis-Strategien mit einer tendenziellen Einschätzung des Chancen:Risiken-Verhältnisses geben.

Hier heißt

- *Innovation*: den bisherigen Zielgruppen neue Leistungen anzubieten, die mit Hilfe deutsch-polnischer Kooperation unter Nutzung z.B. der Produktionskostenvorteile oder der verfügbaren Ressourcen in Polen erst realisiert werden können
- *Durchdringung*: den bisherigen Kunden eine Leistungspalette anzubieten, die mit Unterstützung der in Polen verfügbaren Fähigkeiten und aufgebauten Kapazitäten komplettiert wird; z.B. kleine Serien oder Sonderanfertigungen, die besonderer handwerklicher Kompetenzen bedürfen
- *Diversifikation*: neue Kunden in Deutschland, Polen und weiteren (ost-) europäischen Ländern mit neuen Leistungen gewinnen, z.B. Bio-Spezialitäten aus europäischen Ländern
- *Expansion*: Mit den vorhandenen Produkten neue Märkte in Polen und Osteuropa erobern, z.B. mit hochwertigen Armaturen „Made in Germany“. Dafür müssen ggf. auch neue Vertriebskompetenzen aufgebaut werden, die den Strukturen und Gepflogenheiten in Polen und weiteren Zielländern entsprechen.

Abb. 5: Übersicht über die Basis-Strategien mit einer tendenziellen Einschätzung des jeweiligen Chancen:Risiken-Verhältnisses (nach ANSOFF²)

		Marktsegment	
		alt	neu
Angebot / Leistung / Produkt	neu	Innovation - Gleiche Kunden - Neue Angebote - Neue Konzepte 1:6	Diversifikation - Neue Kunden - Neue Angebote - Neue Konzepte 1:10
	bestehend	Durchdringung - Gleiche Kunden - Gleiche Angebote - Umfassender 1:1	Expansion - Neue Segmente - Neue Vertriebswege - Neue Regionen - Gleiches Konzept 1:4

4. Umsetzung

4.1. Aufbau und Entwicklung der Organisation

Folgt man der Markteintrittsstrategie „Eigene Geschäftsentwicklung“, so gehört hierzu zwingend auch der Aufbau bzw. die Entwicklung einer adäquaten Organisation. Insbesondere viele mittelständische Unternehmen sind gefordert, die Organisations- und Personalentwicklung zu verstärken, die den nachhaltigen Erfolg der Investition in das länderübergreifende Geschäft absichert.

Der Aufbau der Organisation kann zum Beispiel durch ein Szenario inspiriert werden, an dem die Unternehmensführung gemeinsam mit den Key Playern der beteiligten deutschen und polnischen Organisationseinheiten arbeitet: „*Woran werden wir in 2008 merken, dass wir eine exzellente Aufbauarbeit geleistet haben?*“

Hierzu können einige Fragen helfen, wie sie in Abb. 6 am Beispiel eines Herstellers für Geschäftseinrichtungen mit Schwerpunkt Ladenbau, der den Markteintritt in Polen mit eigener Geschäftsentwicklung plant, erläutert sind.

Abb. 6: Szenario einer Organisationsentwicklung

Fragen	Beispiel: Szenario 2008
Welche wichtigen Geschäftssituationen werden gut und routiniert gemeistert?	<i>Fundierte technische Beratung des Kunden vor Ort bei umfassenden Problemlösungen. Unsere Beratung erhält Anerkennung von Ladeninhabern bzw. Geschäftsführern ebenso wie vom dort arbeitenden Fachpersonal.</i>
Welche Performance-	<i>Die Kundenzufriedenheit mit unseren handwerklichen</i>

² H. I. ANSOFF,; Die Bewältigung von Überraschungen – Strategische Reaktionen auf schwache Signale. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 28/1976 S. 129-152

Ziele sind realisiert?	<i>Leistungen ist herausragend. Die Prozesskosten liegen im europäischen Vergleich im unteren Drittel. Die zugesagten Zeiten halten wir ein. 80% unserer Aufträge wickeln wir innerhalb zwei Wochen ab.</i>
Welche Prozesse laufen exzellent? Was heißt das genau?	<i>Unser Auftragsabwicklungsprozess ist unser Wettbewerbsvorteil. Hier arbeiten wir Hand in Hand. Unsere Kunden erleben, dass wir die Auftragsabwicklung punktgenau an ihren Bedürfnissen und ihren täglichen Abläufen ausrichten.</i>
Welche besonderen Führungs- und Kooperations-, Arbeits- und Verhaltensweisen sind mit entscheidend für unseren Erfolg?	<i>Unsere Überzeugung, dass die partnerschaftliche Zusammenarbeit unserer polnischen und deutschen Produktions- und Vertriebsmitarbeiter unseren Erfolg ausmacht, hat sich bewahrheitet. Der echte Respekt vor den unterschiedlichen Kulturen und verschiedenen professionellen Hintergründen prägt unsere Arbeitsweise, unterstützt unsere Motivation und findet ihre Bestätigung in der positiven Resonanz unserer Kunden.</i>
Welche bemerkenswerten Fähigkeiten bilden eine verlässliche Grundlage?	<i>Wir profitieren von einer Kombination professionell angelegter Geschäftsprozesse und persönlicher Improvisationsfähigkeiten auf der Basis fundierter fachlicher Qualifikation und Erfahrung in industriellen sowie in handwerklichen Abläufen.</i>

Ist auf dieser Ebene ein „mentales Zukunftsfoto“ entstanden, gilt es die Vision praktisch auszugestalten. Den Einstieg bilden die Geschäftsprozesse wie Produktinnovation, Angebotserstellung, Auftragsabwicklung, Beschaffung, Produktion, Distribution. Im Folgenden soll das Beispiel „Auftragsabwicklung“ weiter verfolgt werden, beginnend mit einigen Prinzipien des Prozessdesigns³.

- Der Prozess wird vom Kunden bis zum Kunden beschrieben, d.h. von seinem Bedarf bis zur Bedarfsbefriedigung. Die Auftragsabwicklung reicht von „Kunde hat Bedarf an Erneuerung seiner Ladeneinrichtung“ bis „Kunde kann neue Ladeneinrichtung seinen Erwartungen entsprechend nutzen“.

Am Anfang steht die Bedarfsformulierung. Hierbei können Informationen über Musterprojekte, Zeichnungen, Fotografien etc. helfen, und es bedarf der persönlichen Beratung vor Ort. Für diese Beratung ist die Kenntnis kultureller Unterschiede wichtig. Wo vom Berater in Deutschland der schnelle Einstieg in das Sachthema erwartet wird, erwartet der polnische Kunde einen positiven Kontakt, der ihm Vertrauen in die Professionalität und Zuverlässigkeit des Lieferanten gibt. Findet der Kunde z.B. den Hinweis auf bereits erprobte Einrichtungen hilfreich (mit persönlichen Empfehlungen) oder negativ (weil er sich und sein Problem für unvergleichlich hält)? Wie empfindet er

³ M. HIRZEL, F. KÜHN, I. GAIDA, (Hrsg.): *Prozessmanagement in der Praxis – Wertschöpfungsketten planen, optimieren und erfolgreich steuern*. 2. Auflage, Wiesbaden 2008

praktische Tipps - als unterstützend oder als unangenehm belehrend? Was in der Auftragsklärung schief geht – sei es aufgrund fachlicher oder beziehungsbedingter Fehler -, führt am Ende des Prozesses zu Reklamationen, aufwändigen Nachbesserungen und Imageschaden des Herstellers.

- Für eine optimale Auftragsabwicklung gilt es auch die tangierten Kundenprozesse zu verstehen. Bei der Lieferung einer Ladeneinrichtung geht es um die Kundenprozesse „Produkte bereitstellen“ und „Geschäftseinrichtung instand halten und erneuern“.

„Produkte bereitstellen“: Nach welchen Prinzipien werden die Waren platziert? Welches spezifische Kaufverhalten deutscher und polnischer Käufer ist zu berücksichtigen? Welche Rolle spielt das für die Auslegung der Ladeneinrichtung?

„Geschäftseinrichtung instand halten und erneuern“: Wie läuft der Kauf- und Entscheidungsprozess beim polnischen Kunden? Wie stellt er sich die finanzielle Abwicklung vor? Wann wird die neue Ladeneinrichtung eingebaut, am besten außerhalb der täglichen Öffnungszeiten, d.h. in Polen zwischen 22h und 8h?

- Die einzelnen Schritte des Auftragsabwicklungsprozesses werden konkretisiert: Wo und wie können die Beteiligten ihre Fähigkeiten am besten einbringen, damit der Prozess effizient und erfolgreich läuft?

In welchen Schritten läuft der Prozess ab? Was kann am besten regional vor Ort, was in der polnischen Zentrale, was in der deutschen Holding abgewickelt und gesteuert werden? Wer übernimmt das länderübergreifende Prozessmanagement?

Die übergeordnete Verantwortung für den Prozess „Auftragsabwicklung“ kann zum Beispiel der Business Manager oder Produktmanager „Ladenbau“ übernehmen. Er sorgt für die kontinuierliche Optimierung des Prozesses, und nutzt hierfür die länderübergreifenden Erfahrungen der polnischen und deutschen Kollegen.

Die Abwicklung einzelner Aufträge im Rahmen des definierten Prozessstandards übernehmen die Auftragsleiter im Vertrieb der Landesorganisation in Deutschland und Polen. Sie gewährleisten die kulturelle Affinität zu ihren Kunden.

Die Auftragsabwicklung ist einer exemplarischen Prozessbeschreibung in Abb. 7 dargestellt, wie sie zum Beispiel von den Verantwortlichen der deutschen und polnischen Organisationseinheiten in einem Workshop erarbeitet werden.

Abb. 7: Prozess „Auftragsabwicklung“ in Polen, mit Schnittstellen zum deutschen Hauptsitz

Prozess	Auftragsabwicklung	
Anfang	Kunde hat Bedarf an Ladeneinrichtung	
Ende	Kunde kann neue Ladeneinrichtung erwartungsgemäß nutzen	
Prozessschritt	Ergebnis /Output	Beteiligte (ZP: Zentralbüro Polen; HD: Hauptsitz Deutschland)
Bedarf formulieren	<ul style="list-style-type: none"> • Zeichnung 	<ul style="list-style-type: none"> • Kunde in Polen • Objektberater (Regionalbüro in Polen/ggf. ZP/HD bei speziellen Anforderungen) • Vertrieb (ZP/HD) (Standards)
Einrichtung bestellen	<ul style="list-style-type: none"> • Zeichnung • Stückliste • Bestellung, mit Termin- und Zahlungsplan 	<ul style="list-style-type: none"> • Kunde • Objektberater • Auftragsleiter (ZP) (übernimmt Koordination) • Vertrieb/Konstruktion/Controlling (ZP/HD) (Standards, Info) • Produktionsleiter (Werk Polen)
Einrichtung konstruieren und fertigen	<ul style="list-style-type: none"> • Werkstattzeichnung • Statusmitteilungen • Einrichtungsteile • Montageanleitung 	<ul style="list-style-type: none"> • Auftragsleiter (ZP) (Koordination) • Konstrukteur und Produktionsleiter (Werk Polen) • Beschaffung (Werk Polen, strategischer Einkauf ZP/HD)
Einrichtung ausliefern	<ul style="list-style-type: none"> • vor Ort fertig montierte Einrichtung 	<ul style="list-style-type: none"> • Kunde mit Objektberater (Abnahme/Kundenbetreuung) • Auftragsleiter (ZP) (Koordination) • Monteure (Regionalbüro in Polen, ggf. Werk Polen) • Vertrieb/Controlling (ZP/HD) (Info)
Zahlung abwickeln	<ul style="list-style-type: none"> • Zahlungsnachweis 	<ul style="list-style-type: none"> • Kunde • Buchhaltung • Auftragsleiter (ZP) (Info) • Vertrieb/Controlling (ZP/HD) (Info)
Kunden betreuen	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback • Kundenkontakt • Weiterempfehlungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kunde mit Objektberater • Auftragsleiter (ZP) (bei Reklamationen) • Vertrieb (ZP) (Aktionen) • Vertrieb (HD) (Info)

Auf der Basis der beschriebenen Geschäftsprozesse werden die notwendigen Arbeitsweisen sowie die erforderlichen Kooperations-, Führungs- und Geschäftsstrukturen entwickelt. Einige lassen sich bereits aus der exemplarisch dargestellten Prozessbeschreibung ableiten.

- *Beispiel Regionalbüros in Polen und Deutschland:* Sie stehen in der Verantwortung für Akquise, Auftragsberatung, Kundenbetreuung und arbeiten im Rahmen der in Deutschland und Polen fixierten Standards und Vorgaben. Die Führung erfolgt durch den Vertrieb in der polnischen Zentrale.
- *Beispiel Einkauf:* Unterschieden werden der strategische und der operative Einkauf. Der operative Einkauf im Werk Polen disponiert auf kurzem Wege insbesondere zu den lokalen Zulieferern. Der strategische Einkauf – abgestimmt zwischen den Zentralen in Polen und Deutschland - realisiert Kosteneinsparungen durch Bündelungen und größere Einkaufsvolumina⁴.

Neben diesen strukturellen Überlegungen bedarf es einer interdisziplinären und interkulturellen Zusammenarbeit, damit das Kundenbedürfnis, die wirtschaftlichen Lösungsmöglichkeiten und die Interessen der regionalen und zentralen Unternehmenseinheiten zum Beispiel im operativen und strategischen Einkauf in Einklang gebracht werden können.

Von der Kundenorientierung und Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements müssen Unternehmensführungen und Mitarbeiter auf der operativen Ebene meistens nicht mehr überzeugt werden. Das Problem liegt eher auf der Ebene der Abteilungs- und Bereichsleitungen, die sich durch die übergreifende Prozesssteuerung relativiert sehen. Die Vorbehalte sind in verschiedenen Kulturen abhängig von hierarchischen Prägungen allerdings unterschiedlich stark. Die polnischen Führungskräfte werden hier oft als pragmatischer und kooperationsorientierter erlebt.

Die Herausforderung steigt mit der Diversität der beteiligten Kulturen (Abb. 8). Einerseits gilt es gemeinsame Grundlagen zu finden, andererseits lässt sich von den Unterschieden auch gegenseitig profitieren⁵.

Abb. 8: Eine kleine Zusammenstellung oft geschilderter Eindrücke macht deutlich, wie interkulturelle Unterschiede tendenziell wahrgenommen werden.

	Eher in deutschen Organisationen angetroffene Kultur	Eher in polnischen Organisationen angetroffene Kultur
Einstellung zu Neuem	An bewährten Lösungen orientiert, auch Streit um beste Konzepte	Offen, neugierig, pragmatisches Aufnehmen von neuen Ansätzen

⁴ G. RÜDRICH, W. KALBFUß, K. WEIBER: *Materialgruppenmanagement - Quantensprung in der Beschaffung*. 2. Auflage, Wiesbaden 2004

⁵ F. KÜHN, M. KOMOR, J. BORAKIEWICZ: Unterschiede produktiv machen - Interkulturelle Managementberatung, *Zeitschrift Führung + Organisation* 6/2006, S. 344ff

Kontaktaufnahme und Kommunikation	Sachorientiert, schnell auf den inhaltlichen Punkt kommend; Persönliches bleibt separat	Beziehungsorientiert bis diplomatisch, neben sachlichen auch emotionale Äußerungen erwartet
Feststellen von Verbindlichkeit	Schriftliche Verträge gelten	Mündliches gilt auch
Einstellung zu Planung und Zeit	Verlässliche Einhaltung wird erwartet	Raum für Flexibilität und Spontaneität erwartet
Umgehen mit Erfolg	Nächste Aufgabe wartet bereits	Erfolge werden gefeiert

4.3. Controlling der Unternehmensentwicklung

Die Unternehmens- und Geschäftsentwicklung in der deutsch-polnischen Kooperation kann sich anhand klassischer, betriebswirtschaftlicher Ergebnisgrößen verfolgen lassen. Daneben richtet sich die Aufmerksamkeit zunehmend auf die Erfolgsfaktoren: Was müssen wir gut können, damit das gemeinsame Geschäft erfolgreich funktioniert?

Hier greifen zum Beispiel die Kategorien der bekannten Balanced Scorecard⁶ (Abb. 9). Mit Hilfe der Balanced Scorecard werden die Unternehmensstrategie und ihre operative Umsetzung deutlich. Sie muss damit auch an den o.a. beschriebenen Fahrplan für den Eintritt in den polnischen Markt anknüpfen und wichtige Ergebnisse aus dem Vorgehen zum Organisationsaufbau aufnehmen. Der regelmäßigen Überprüfung der Balanced Scorecard (Sind die beschriebenen Ziele und Kriterien noch relevant? Wie gut erfüllen wir sie?) schließen sich die Maßnahmen an, die grundsätzlichen und kontinuierlichen Optimierungen dienen.

Ein Augenmerk gilt dabei wieder den Prozessen. Sie eignen sich besonders, die Unternehmensentwicklung zu verfolgen, spiegelt sich in ihnen doch das Geschäft vom Kunden bis zum Kunden. Was hier nicht funktioniert, hat seine Ursachen häufig in hinderlichen Strukturen und einer hemmenden Arbeitsweise: Wo funktioniert die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Kollegen, Disziplinen und Kulturen eher schlecht als recht? Welche Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen sind anzugehen? Gemeinsame Prozessreviews mit Kollegen aus Deutschland und Polen dienen dazu, die notwendigen Verbesserungen zu erarbeiten, sich in der gemeinsamen Arbeit kennen zu lernen, persönliche und professionelle Netzwerke auszubauen. Was am Anfang als interkulturelle Distanz wahrnehmbar ist, kehrt sich in Freude an dem Erleben und Erkunden der verschiedenen Kulturen um. Ein Problem hat allerdings, wer die Offenheit dafür nicht aufbringen mag.

⁶ D.P. NORTON, R.S. KAPLAN: *Balanced Scorecard - Strategien erfolgreich umsetzen*. Stuttgart 1997

Abb. 9: Balanced Scorecard für das Beispiel „Ladenbau“.

Perspektive	Ziele	Kriterien
Kundenperspektive	Vorzugshersteller für polnische Kunden	Akquisitionserfolg
		Folgaufträge
	Hohe Kundenqualität	Auftragsvolumen
		Bonität der Kunden
	Kundenzufriedenheit	Fehlerrate
		Reklamationsquote
Finanzperspektive	Zukunftssicherung	Umsatzwachstum
		Eigenkapitalrendite
	Hohe Produktivität	Rentabilität der Aufträge
Prozessperspektive	Exzellenz in der Auftragsabwicklung	Auftragskosten
		Kundenzufriedenheit
	Effektive Prozessunterstützung (Vertrieb, Personalentwicklung, IT ...)	Zufriedenheit der Prozessverantwortlichen
		Prozesskosten
Potenziale/ Mitarbeiter	Know-how-Führer in Europa	Beratungsnachfrage
		Qualifikationsniveau
	Hohe Innovationskraft	Anzahl und Quote umgesetzter Verbesserungsvorschläge
		Time to market
	Hohe Innovationsgeschwindigkeit	Umsatzanteil neuer Leistungen

Wird das Geschäft über verschiedene Organisationseinheiten und Länder hinweg betrieben, beginnend bei Deutschland und Polen und mit der Perspektive auf weitere osteuropäische Märkte gerichtet, ist die Verständigung auf die ausschnittsweise gezeigten Geschäfts- und Organisationsmodelle elementar, sonst werden die sprachlichen Hürden noch durch Unterschiede im Organisationsvokabular erhöht.

4.4. Erfolgskriterien für den Anfang

Der Schritt in den polnischen Markt und die Erweiterung der Organisation oder Kooperation um neue Dimensionen setzt also ein Umdenken voraus. Die Themen sind in dem o.a. „Fahrplan“ zum Markteintritt bereits benannt worden. Zu ergänzen sind Regeln, wie sie ähnlich für Changeprozesse gelten, damit der Erfolg der

Geschäftsentwicklung zwischen Deutschland und Polen schon mit den ersten Schritten beginnt (Abb. 10).

Abb. 10: Einige Erfolgsfaktoren für den Aufbau und die Entwicklung der deutsch-polnischen Unternehmung (Erfolgsfaktoren im Change Management nach DOPPLER/LAUTERBURG⁷)

To do	Not to do
1. Transparente und plausible Aufbau- und Entwicklungsziele	1. Unklare Gedanken, diffuse Ziele
2. Offene Information, lebendige Kommunikation	2. Kabinettpolitik und Geheimratsdiplomatie
3. Kulturelle Unterschiede respektieren	3. Eigene Kultur zum Maßstab machen
4. Unterschiedliche Mentalitäten und Arbeitsstile zulassen	4. Individuelle Vorgehensweisen gleichschalten
5. Sorgfältige Auswahl von Schlüsselpersonen	5. Schlampig zusammengesuchtes Team
6. Beteiligung der Betroffenen bei der Erarbeitung von Lösungen	6. Vorgefertigte Konzepte
7. Realistische Zeitplanung	7. Effizienz-Fetischismus
8. Sorgfältige Vorbereitung und Warming up	8. Kaltstart ins Thema
9. Flexibles Vorgehen	9. Strikter „Taktfahrplan“
10. Konflikte offen legen und bearbeiten	10. Konflikte vermeiden oder Widerstand brechen

Sorgfältiges Vorbereiten des Markteintritts heißt also nicht nur, intelligente Konzepte und Strukturen zu entwerfen, sondern auch einen interaktiven Prozess der Kooperation und Kommunikation zu gestalten, der ein schnelles, flexibles und produktives Umgehen mit allen Unwägbarkeiten „unterwegs“ erlaubt. Das grenzüberschreitende Zusammenspiel in der Aufbauphase ist eine Arbeitsprobe, die von allen Beteiligten aufmerksam beobachtet wird und die erste Herausforderung für den späteren Erfolg darstellt.

⁷ K. DOPPLER, C. LAUTERBURG: *Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten*. 11. Auflage, Frankfurt 2005