

NEWSLETTER

INTERNATIONAL

 DEUTSCHE VERSION

POLEN



## POLEN: ARBEITSKRÄFTE DRINGEND GESUCHT



S. 2

### INTERVIEW:

**Artur Kuśnierek**

„AUCH IN POLEN HERRSCHT  
ARBEITSKRÄFTEMANGEL“ ▶



S. 4

**Marek Ambroziak**

„DIE IT-BRANCHE IST EINDEUTIG  
AM ANSPRUCHSVOLLSTEN“ ▶



S. 6

### ANALYSE:

**Dominika Wądrodzka**

HAFTUNGSFRAGEN BEI GESCHÄFTSFÜHRERN  
VON TOCHTERGESELLSCHAFTEN ▶

## „AUCH IN POLEN HERRSCHT ARBEITSKRÄFTEMANGEL“

### Was macht den polnischen Markt so attraktiv für deutsche Unternehmen?

Die Antworten auf diese Frage sind eigentlich ganz simpel. Da ist zunächst die Nähe zu Deutschland, sowohl geographisch, als auch kulturell. Trotz einiger Unterschiede sehen Polen und Deutsche die Dinge im Wesentlichen gleich.

Polen mit seinen 38 Millionen ist für die deutsche Wirtschaft als Markt attraktiv und aufgrund der Leistungskraft als Produktionsstandort interessant. Das gilt nicht für Konzerne, sondern auch für kleine und mittelständische Unternehmen. Hinzu kommt, dass „Made in Germany“ hierzulande einen guten Ruf hat. Damit wird gute Qualität assoziiert, gerade bei uns in Westpolen. Das macht es für deutsche Firmen leichter.

Die Importe und Exporte wachsen weiter, trotz der Energiekrise und des russischen Angriffskriegs gegen die Ukraine. Deutschland hat im letzten Jahr im Wert von 90 Milliarden Euro nach Polen exportiert, damit ist Polen der fünftgrößte Exportmarkt für die deutsche Wirtschaft. Auch für Jungheinrich liefen die Geschäfte 2022 gut, die kriegsbedingten Turbulenzen waren in der zweiten Jahreshälfte unter Kontrolle.

Ein wichtiges Signal dafür, dass trotz des Krieges weiter investiert wird, ist der Bau der neuen Fabrik von Mercedes-Benz zur Produktion von E-Transportern. Die Investitionssumme am Standort Jawor beläuft sich auf 1 Milliarde Euro.

### Was empfehlen Sie einem deutschen Unternehmen, das den polnischen Markt erschließen will?

Ich habe vor Kurzem an mehreren B2B-Gesprächen mit baden-württembergischen Firmen in Polen teilgenommen und würde jedem Interessenten empfehlen, Polen zu besuchen, um Vorurteile abzubauen.

Ansonsten gibt es drei wichtige Anlaufstellen für potentielle Investoren. Da ist die Deutsch-Polnische Industrie- und Handelskammer, die Markteinstiegsberatung und Unterstützung bei der Standortsuche anbietet. Die staatliche Polnische Agentur für Handel und Investitionen (PAIH) unterstützt Investoren auf vielfältige Weise und ist für die ersten Schritte auf dem polnischen Markt sehr nützlich.

Und drittens sind die 14 polnischen Sonderwirtschaftszonen zu nennen. Diese ermöglichen den Erwerb von Grundstücken mit staatlicher Unterstützung. Einige der Zonen fördern Unternehmen aus bestimmten Branchen – bei Kattowitz gibt es ein Automotive-Cluster, in Ostpolen existiert eine Zone mit Schwerpunkt auf der Luftfahrtbranche.



**Artur Kuśnierek**

Sales Development Manager  
Polen bei der Jungheinrich  
Polska. Das Unternehmen ist  
ein führender Lösungsanbieter  
der Intralogistik.

## **Worauf ist bei Investitionsprojekten besonders zu achten?**

Die Sonderwirtschaftszonen bieten erschlossene Grundstücke mit Stromanschluss und Baugenehmigung an. Hinzu kommen oftmals auch Vergünstigungen wie Steuernachlässe.

Polen hat ein gutes Autobahnnetz. Man kann von der deutschen Grenze bis zur belarussischen Grenze durchgängig auf der Autobahn fahren, auch von Schlesien zur Ostsee. Es werden auch neue Bundesstraßen gebaut, die günstig für Produktionsbetriebe sind.

## **Welche Besonderheiten gibt es hinsichtlich der Verfügbarkeit von Personal in Polen?**

Auch in Polen herrscht Arbeitskräftemangel, die landesweite Arbeitslosigkeit liegt bei 3,5 Prozent, in Posen sogar bei 1 Prozent.

Grundsätzlich steht in Polen qualifiziertes Personal zur Verfügung, bei der Standortwahl müssen aber die Verhältnisse vor Ort genau bedacht werden. Deutsche Investoren gehen gern nach Westpolen; inzwischen weichen manche aber auf die östlichen Gebiete aus, wo es noch einfacher ist, Arbeitskräfte zu bekommen. Ein Beispiel ist Masuren, allerdings ist das Gebiet straßenmäßig noch relativ schlecht erschlossen.

Hilfreich ist, dass die Mobilität der polnischen Arbeitnehmer inzwischen etwas gestiegen ist.

## **Welche Auswirkungen hatte der russische Angriff auf die Ukraine für Ihr Geschäft?**

Ich kann hier natürlich nur für unser Unternehmen sprechen. In unserer Branche und in unserer Firma haben wir relativ wenig gemerkt. Allerdings hat Jungheinrich auch eine Niederlassung in der Ukraine und wir haben einige Kollegen von dort übernommen. Auf Investitionsentscheidungen unserer Kunden hat der Krieg aber wenig Einfluss gehabt.

Für Polen kann ich sagen, dass die ukrainischen Arbeitskräfte dem Land viel geholfen haben. Nach Kriegsausbruch sind zwar viele Männer in die Ukraine zurückgekehrt, aber inzwischen sind viele Frauen hier. Viele sagen, dass die Not am Arbeitsmarkt ohne die Arbeitskräfte noch viel größer wäre. Die Ukrainer lernen schnell Polnisch und haben keine Probleme, sich in Polen einzuleben.

Nach Kriegsausbruch hat Polen viele Waffen gekauft, vor allem in den USA und in Südkorea. Vielleicht können wir aus diesen Ländern einige Projekte im Rahmen von Offset-Investitionen erwarten.

## **Wie ist Ihr Ausblick für die wirtschaftliche Entwicklung in diesem Jahr?**

Ausweislich der Zahlen, die uns im Unternehmen zur Verfügung stehen, bewegen

wir uns in der Intralogistikbranche auf dem Niveau von 2022. Der Einzelhandel ist in guter Verfassung, Lidl, Transgourmet, Biedronka und Żabka kündigen für das laufende Jahr allesamt Wachstum an. Mit dm-drogeriemarkt und Woolworth haben im letzten Jahr zwei namhafte Unternehmen den Markt betreten. Amazon hat ein neues Logistikzentrum angekündigt, was für unsere Branche erfreulich ist. Im produzierenden Gewerbe ist die Lage etwas komplizierter und die Entwicklung mäßig. Grundsätzlich wollen die Unternehmen automatisieren und robotisieren, die Investitionskosten sind aber auch aufgrund der Inflation eine Herausforderung. Die hohen Energiekosten lassen das Interesse an Erneuerbaren Energien wachsen.

## „DIE IT-BRANCHE IST EINDEUTIG AM ANSPRUCHSVOLLSTEN“

### Was macht die Rekrutierung in Polen besonders?

Polen befindet sich trotz der hohen Inflation von ca. 17 Prozent im Jahr 2022 in einem guten wirtschaftlichen Zustand. Der Arbeitsmarkt ist sehr herausfordernd - es mangelt vor allem an Kandidaten, die qualifiziert und motiviert sind, ihre Stelle zu wechseln. Polen ist ganz klar ein Arbeitnehmermarkt.

Der Zuzug von 1,5 Millionen Menschen in Folge des russischen Angriffs auf die Ukraine hat den Markt in dieser Hinsicht nicht verändert. Die landesweite Arbeitslosigkeit liegt bei 3,5 bis 5 Prozent, in bestimmten Regionen wie Warschau sogar bei 3 Prozent.

Heutzutage ist Polen einer der am stärksten umkämpften Arbeitsmärkte in der Europäischen Union. Es gibt unzählige Personalagenturen und freiberufliche Headhunter, die den Markt mit Stellenangeboten geradezu überschwemmen, so dass potentielle Kandidaten schnell den Überblick verlieren können. Einige Schätzungen gehen von bis zu 40.000 derartigen Akteuren in Polen aus!

### Wie schwierig ist es, die richtigen Kandidaten zu finden?

Insgesamt sind potentielle Kandidaten überhaupt nicht motiviert, einen Stellenwechsel in Betracht zu ziehen. Ich bin seit 25 Jahren im Executive Search tätig und bearbeite hauptsächlich Mandate in der Industrie, im Bereich der professionellen Dienstleistungen und in der IT-Branche. Wahrscheinlich war mein Geschäft noch nie so anspruchsvoll wie heute.

Wenn Sie ein JAVA-Entwickler oder Programmierer jeglicher Art sind, erhalten Sie Dutzende von Angeboten pro Woche. Aufgrund der schieren Masse haben Sie überhaupt keine Zeit, jedes Angebot zu beantworten. Natürlich gibt es in Bereichen wie der Produktion weniger Angebote, vor allem außerhalb von Warschau. Im Vergleich zu anderen Ländern sind sie aber immer noch recht häufig.



**Marek Ambroziak**

Assignment Manager Polen,  
CT Executive Search Europe,  
Warschau

Personalvermittler verbringen deshalb viel Zeit damit, Menschen zu motivieren, einen Jobwechsel überhaupt zu erwägen. Die Gehaltsforderungen von Kandidaten sind teilweise lächerlich hoch.

Die IT-Branche ist in dieser Hinsicht aufgrund der enormen Nachfrage eindeutig am anspruchsvollsten. Die Covid-Situation hat die Nachfrage nur noch weiter angeheizt. Polen beherbergt viele Shared-Service-Zentren im IT-Bereich, die mit ihren gut ausgebildeten Fachleuten die ganze Welt bedienen. Die IT-Gehälter sind zwar während der Covid-Zeit um 40 % gestiegen, liegen aber immer noch unter den westeuropäischen Niveaus.

Einige Branchen haben aufgrund der hohen Inflation und steigenden Kosten für Komponenten und Ressourcen derzeit Probleme - etwa der Konsumgüterbereich, produzierende Unternehmen und das Bauwesen. Entsprechend haben diese Branchen derzeit weniger Personalbedarf. Wenn sie überhaupt rekrutieren, dann für Positionen, die über Effizienzsteigerungen einen messbaren Einfluss auf den Gewinn des Unternehmens haben. Typisch sind etwa Positionen in den Funktionen Einkauf, Finanzen, Produktion oder Supply Chain. Im Vertrieb und Marketing wird derzeit deutlich weniger eingestellt.

### **Sind ausländische Unternehmen in Polen immer noch beliebter?**

Ja, sind sie. Wenn sie überhaupt einen Wechsel in Betracht ziehen, dann sind die meisten Kandidaten offener für einen ausländischen Arbeitgeber. Allerdings sind inzwischen auch einige private polnische Unternehmen zu attraktiven Arbeitgebern geworden.

Generell verbindet man mit polnischen Unternehmen einen „harten“ Führungsstil und ein hohes Maß an Bürokratie, das den Mitarbeitern weniger Freiheiten lässt. Internationale Unternehmen gelten als besser strukturiert. Viele betrachten polnische Unternehmen als unberechenbarer, da Entscheidungen der Eigentümer großen Einfluss auf den Kurs des Unternehmens haben.

### **Was motiviert polnische Kandidaten, den Job zu wechseln? Wie mobil sind sie?**

Die Mobilität der Kandidaten ist im Allgemeinen gering, aber es gibt natürlich Beispiele dafür, dass Kandidaten umziehen. Jüngere Menschen ohne Familie stehen einem Umzug offener gegenüber. Ein Ehepartner, kleine Kinder und eine Hypothek mindern die Umzugsbereitschaft. Ich würde schätzen, dass weniger als 20 Prozent der potenziellen Kandidaten bereit sind, in eine andere Region Polens umzuziehen.

Kandidaten haben sehr unterschiedliche Motivationen. Für manche Kandidaten ist eine neue Herausforderung wichtig, andere stecken beruflich fest und haben keine Chance, sich weiterzuentwickeln. Wer seit Jahren das Gleiche macht, ist offener für Veränderungen. Andere Kandidaten sind aufgrund von Problemen oder Meinungsverschiedenheiten mit ihren Vorgesetzten in Polen oder in der internationalen Zentrale wechselbereit.

Hinzu kommen ganz private Gründe – etwa eine Scheidung und der anschließende Wunsch, den Wohnort zu wechseln. Und natürlich ist die Verbesserung der finanziellen Situation oft sehr wichtig.

Heutzutage kann die meiste Arbeit aus der Ferne erledigt werden, sofern Sie nicht in der Produktion oder anderen Bereichen tätig sind, die physische Präsenz unabdingbar machen.

Die meisten Menschen bevorzugen ein hybrides Arbeiten gegenüber einem kompletten Umzug. Sie sind normalerweise damit einverstanden, zwei oder drei Tage an einem anderen Ort zu arbeiten, so lange sie an ihrer „Heimatbasis“ bleiben können. Ein kompletter Umzug ist heutzutage sehr selten und die meisten Unternehmen sind bereit, bezüglich des Standorts flexibel zu sein.

### **Was würden Sie einem ausländischen Unternehmen empfehlen, das einen Geschäftsführer in Polen suchen möchte?**

Das Unternehmen sollte eine klare Vorstellung von seinen Plänen und den erforderlichen Kandidatenqualifikationen haben. Während der Gespräche mit den Kandidaten sollte das Unternehmen die Aufgabe und Strategie transparent an die potenziellen Geschäftsführer kommunizieren.

Das erste Vorstellungsgespräch kann problemlos per Video geführt werden, aber die Kandidaten erwarten im weiteren Prozess ein persönliches Treffen, um ein „Gefühl“ für die potenziellen Geschäftspartner bzw. Vorgesetzten und Kollegen zu bekommen. Der „alte“, traditionelle Rekrutierungsprozess ist bei der Besetzung von Führungspersonen immer noch verbreitet und wird von den allermeisten Kandidaten erwartet.

---

## HAFTUNGSFRAGEN BEI GESCHÄFTSFÜHRERN VON TOCHTERGESELLSCHAFTEN

Die Feststellung, dass der Geschäftsführer einer polnischen Gesellschaft die Angelegenheiten der Gesellschaft führt und für diese verantwortlich ist, ist eine Binsenweisheit. Dies gilt nicht nur gegenüber der Gesellschaft, sondern gegebenenfalls auch gegenüber deren Gläubigern (im Falle der unwirksamen Vollstreckung gegen die Gesellschaft).

Es liegt folglich im Interesse des Geschäftsführers, das Wohl der Tochtergesellschaft im Auge zu behalten, um seine eigene Haftung zu vermeiden.

### ANALYSE



**Dominika Wądrodzka**  
Partnerin bei BSJP/bnt,  
Warschau

Gleichzeitig ist der Geschäftsführer von der Muttergesellschaft berufen. Die Muttergesellschaft erwartet legitimerweise, dass er der Konzernpolitik folgt und die Ziele realisieren wird, zu deren Erreichung die Tochtergesellschaft gegründet wurde. Insbesondere die Alleingesellschafterin darf erwarten, dass wichtige und strategische Entscheidung in ihrem Sinne getroffen werden, immerhin finanziert sie die Tätigkeit der Tochter und trägt am Ende das wirtschaftliche Risiko.

Der Gesetzgeber ist grundsätzlich derselben Meinung. Der Geschäftsführer der Tochtergesellschaft ist verpflichtet, Bestimmungen des Gesellschaftsvertrages und Beschlüsse der Gesellschafter (vor allem solche, die zustimmungspflichtige Geschäfte auflisten) zu befolgen.

Es gibt aber Grenzen dieser Pflicht. Manchmal sind diese klar – der Geschäftsführer darf nichts Rechtswidriges tun, z.B. keine Dividende auszahlen, wenn kein Gewinn erwirtschaftet wurde oder der Gewinn niedriger als die nicht gedeckten Verluste ist.

Manchmal verwischen diese Grenzen jedoch, zum Beispiel, wenn der Gesellschafter dazu auffordert, dass der Geschäftsführer im Namen der Tochtergesellschaft in bestimmte, durch die Muttergesellschaft vorgeschlagene, Vertragsbeziehungen mit Konzernunternehmen oder auch mit Dritten eintreten soll. Dieses Geschäft kann für die Tochtergesellschaft ungünstig sein, aber im Interesse des Konzerns liegen, z.B. weil es Chancen des Konzerns eröffnet oder vergrößert, in der Zukunft gute Aufträge zu gewinnen. Auch wenn der Geschäftsführer mit dem Geschäft an sich einverstanden ist, kann er sich aus Vorsicht vor seiner potentiellen Haftung weigern, es einzugehen. Zu denken ist an seine Haftung gegenüber den Gläubigern, aber auch gegenüber der Gesellschaft, z.B. im Falle eines Gesellschafterwechsels.

Eine Lösung für solche Situationen bieten die neuen Regelungen über Gesellschaftsgruppen im polnischen Gesetzbuch der Handelsgesellschaften. Soweit ein entsprechender Beschluss gefasst und in dem polnischen Handelsregister veröffentlicht wird, können verbindliche Anweisungen zur Führung der Angelegenheiten im Interesse des Konzerns erteilt werden und der Geschäftsführer kann sich damit auf eine Handlung im Interesse des Konzerns berufen.

Insbesondere bei 100%igen Tochtergesellschaften ist dies relativ leicht umzusetzen, da hier nur das Interesse der Gläubiger berücksichtigt werden muss, nicht aber von Minderheitsgesellschaftern bzw. -aktionären.

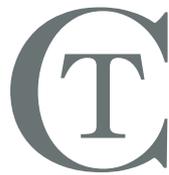
Wichtig ist dabei auch, dass die Geschäftsführer - zumindest bei 100%igen Tochtergesellschaften - viel mehr Klarheit und damit auch Sicherheit bekommen haben, in welcher Situation sie die Befolgung eines solchen Beschlusses der Muttergesellschaft verweigern müssen. Dies soll nämlich dann erfolgen, wenn die Durchführung zur Zahlungsunfähigkeit oder drohenden Zahlungsunfähigkeit der Tochtergesellschaft führen würde. Der Geschäftsführer kann also zulassen, dass die 100%ige Tochtergesellschaft Verluste aus einem bestimmten Geschäft erleidet, wenn dies für den Konzern vorteilhaft ist. Er soll nur darauf achten, dass die Gesellschaft trotzdem in der Lage sein wird, ihre fälligen Schulden zu zahlen.

Der Geschäftsführer muss hier nicht befürchten, dass die Tochtergesellschaft (z.B. bei einem Gesellschafterwechsel) gegen ihn Ansprüche erhebt, da seine Haftung gegenüber der Tochtergesellschaft ausgeschlossen wurde.

Sollte die Handlung im Interesse des Konzerns doch die Zahlungsunfähigkeit der Tochtergesellschaft verursachen, ist der Geschäftsführer nicht alleine verantwortlich gegenüber den Gläubigern, sondern zusammen mit der Muttergesellschaft.

Zusammenfassend erlauben es die neuen Regelungen in größerem Umfang, die Tätigkeit der Tochtergesellschaft im Interesse der Muttergesellschaft zu steuern, ohne den Geschäftsführer dadurch in eine rechtlich fragwürdige und unsichere Lage zu versetzen.

---



## EXECUTIVE SEARCH



### EXPERTEN FÜR BESETZUNGEN IN OSTEUROPA UND DEN EMERGING MARKETS

**CT Executive Search** ist eine Personalberatung mit Schwerpunkt auf Besetzungen in Osteuropa und den Emerging Markets. Unsere Kompetenz ist es, Führungspositionen in Osteuropa, Afrika, dem Mittleren Osten und Asien effektiv zu besetzen.

Wir sind Experten in der Abwicklung grenzüberschreitender Suchprozesse und kennen die Eigenschaften, die Kandidaten für die erfolgreiche Arbeit in internationalen Unternehmen benötigen. Dazu greifen wir auf ein weit verzweigtes internationales Beratungs- und Research-Netzwerk zurück.

#### BERLIN

CT Executive Search Europe GmbH  
Central Office  
Oranienburger Str. 22  
10178 Berlin, Germany  
Telephone: +49 30 2408 3401  
E-mail: office@ct-executive.com

- ★ CT Executive Search Central Office
- CT Executive Search Office Locations
- International Partner Offices/ Research Capacities

