



Die 30 Mitglieder der DDIM Fachgruppe Automotive unterstützen die Automobilbranche jeweils zur Wochenmitte mit einer Reihe von Fachbeiträgen, um den komplexen Wiederanlauf und die Neuausrichtung des Geschäfts erfolgreich zu meistern und zurück in die Erfolgsspur zu gelangen.

Polen - attraktiver Standort für die Automobilbranche mit guten Aussichten und Chancen nach COVID 19.

Polens geografische Lage an der EU-Ostgrenze, EU-Fördermittel, günstige Lohnkostenstruktur und gute Ausbildung der Arbeitskräfte begünstigten eine bisher schwunghafte Entwicklung der Automobilindustrie, die einer der wichtigsten Wirtschaftszweige ist. Nicht umsonst wird Polen als Werkbank der deutschen Industrie bezeichnet und der größte Nutznießer des kommenden EU-Haushalts 2021-27 sein, so dass es auch für die Zeiten nach Corona weiterhin gute Perspektiven für Investoren bietet.

Aktuelle Lage

Drei wichtige OEM produzieren in Polen Personenwagen: Volkswagen Poznań, FCA Polen und Opel Manufacturing Polen, die 2019 insgesamt 621.803 Autos und somit um 30% weniger als 2009 produzierten. Bei der Anzahl der hergestellten Kraftfahrzeuge bleibt Polen unter den Ländern Osteuropas nach Slowakei und Tschechien auf dem dritten Rang.

Polen ist außerdem ein wichtiger Produktionsstandort von Bussen und LKW. Firmen wie Solaris Bus & Coach S.A., MAN Truck & Bus AG, Volvo Bus Corporation, Scania, IVECO, MAN Trucks, sowie Hersteller von Schienenfahrzeugen sind hier ebenfalls fest präsent.

Zwar spielt die Fahrzeugherstellung eine dominierende Rolle, doch noch viel positiver wirkt sich auf die polnischen Automobilbranche aus, dass fast alle wichtigen Ersatzteil- und Komponentenhersteller dort mit einem sehr positiven Produktmix anwesend sind. Der Wert der Branchenexporte betrug 2019 27,85 Mrd. EUR und somit um 1,89 Mrd. EUR mehr als ein Jahr zuvor, was ein Rekordergebnis bedeutet. Davon sind über 30% nach Deutschland gegangen.

Zu den größten neuen Investitionen der letzten 3 Jahre gehören neue Werke von Daimler AG, LG Chem oder Toyota Motor Europe sowie jüngst Eberspächer Gruppe, die die Produktion des Werkes Esslingen nach Oława in Niederschlesien verlagerte. Diese Investitionen sind u.a. möglich, weil Polen dank der EU-Mittel stark in die Infrastruktur investiert und neue Investoren durch sog. Sonderwirtschaftszonen mit erheblichen Steuervorteilen und kräftiger Unterstützung bei behördlichen Formalitäten anzieht. Darüber hinaus ist die politische und geografische Lage günstig – eine rechtliche und wirtschaftliche Stabilität sowie kurze Wege innerhalb Europas, auch für Ausfuhren in die osteuropäischen nicht-EU-Länder.

Während in Deutschland über 300.000 Automobil-Mitarbeiter in die Kurzarbeit geschickt wurden und Städte wie Emden oder Wolfsburg weit über 50% Kurzarbeiter haben, ist der Corona-Rettungsschirm der polnischen Regierung nicht so üppig und mit viel Verwaltungsaufwand verbunden. Um die Arbeitsplätze zu retten, ermöglichte die Regierung sogar die Löhne während des Lockdowns und danach, abhängig von der betriebswirtschaftlichen Kondition des Unternehmens, um 20% und mehr zu senken! Der Grad der gewerkschaftlichen Organisation in Polen ist recht niedrig und die gewerkschaftlichen Verbände untereinander zerstritten, deshalb ist es für die Arbeitgeber trotz mancher Härten im polnischen Arbeitsrecht einfacher, bestimmte Maßnahmen durchzusetzen. Ausländische, insbesondere deutsche Arbeitgeber erfreuen sich wegen der korrekten Wahrung der Arbeitsverträge und Vereinbarungen höherer Beliebtheit als polnische. Die polnische Automobilbranche bietet über 400.000 begehrte Arbeitsplätze, die im Landesdurchschnitt bis zu 30% höher als der Durchschnitt in anderen Branchen dotiert sind.

VW wird die Produktion der Nutz- und Lieferfahrzeugsparte bis auf teurere Premium-Vans ab 2021 komplett nach Polen verlagern und in Hannover 5.000 Arbeitsplätze streichen. Darüber hinaus wurde eine Produktionskooperation zwischen VW und Ford bei Crafter und Transporter am polnischen Standort Poznań beschlossen

Hoher Konsolidierungsdruck

Das aktuelle Beispiel bei Eberspächer zeigt, dass die Produkte nicht wegfallen, sondern in Polen günstiger produziert werden, weil der Preisdruck im Wandel zur Elektromobilität bei den klassischen Verbrennungsmotorprodukten deutlich gestiegen ist. Lohnkosten, die durch Corona in Polen doch nicht so schnell steigen werden, wie ursprünglich von der PiS-Regierung angekündigt und moderne, auf der grünen Wiese, großzügig gebaute und gut erschlossene Produktionsbetriebe bewirken die zusätzliche Attraktivität der Investition und Senkung der Lohnstückkosten und steigern somit die Wettbewerbsfähigkeit.

Die Corona-Pandemie hat Probleme verstärkt, die schon vorher in der Automobilbranche existierten und internationale Verflechtungen bewirken, dass polnische Werke mit ähnlichen Themen wie die Muttergesellschaften zu kämpfen haben und bisweilen nicht vor einschneidenden Maßnahmen verschont bleiben. So ist z.B. beim Abbau der Arbeitsplätze bei ZF ein komplettes Werk in Częstochowa kurzfristig geschlossen worden.

Der Restrukturierungs- und Konsolidierungsstau als auch der Druck auf Neuorganisation von Lieferketten mit Konzentration auf den europäischen Kontinent ist erheblich. Den Automobilkonzernen und ihren Zulieferern bleibt kaum Zeit, um neue und vielleicht unpopuläre Maßnahmen mit den Belegschaften und ihren Vertretern sehr lange zu diskutieren. In Polen können solche Maßnahmen in der Regel schneller und unproblematischer eingeführt werden, unabhängig von allen politischen Drohgebärden der PiS-Regierung.

Spezifik des polnischen Arbeitsmarktes und der Führungsstrukturen

Traditionell verfügt Polen über gut ausgebildete Produktionsarbeitskräfte. Die AHK in Warschau macht sich seit Jahren für die duale Ausbildung nach deutschen Standards stark und die meisten Automotive-Betriebe haben sich dem Modell angeschlossen. Die duale Ausbildung ist sehr beliebt und bietet den Absolventen sofort einen Arbeitsplatz vor Ort oder im Mutterkonzern im Ausland.

Bei den Führungskräften dominiert eine rein akademische Ausbildung, internationale Erfahrung und insbesondere der interdisziplinäre Blick sowie Trouble-shooting Fähigkeiten fehlen oft. Neue Technologien und disruptive Prozesse nach Corona erfordern internationale Erfahrung und Entscheidungsstärke, auch unter Einbringung des spezifischen technischen Wissens in Verbindung mit handfesten betriebswirtschaftlichen Kenntnissen, die allgemein im Land schwach ausgeprägt sind.

In Deutschland liegt die Automotive-Branche traditionell fest in der Männerhand, was in Polen nicht unbedingt der Fall ist. Missachtung der Frage führt u.U. zu einer niedrigeren Performance, wenn die Führungsstrukturen und Firmenkultur in polnischen Niederlassungen einfach 1:1 abgebildet werden. Manche deutsche Schlüsselunternehmen der Branche wissen um diese Bedeutung in Polen und so werden z.B. Siemens, BASF oder Bosch von weiblichen CEOs geführt, selbst das Mercedes-Gesicht in Polen ist eine Frau.

Corona hat auch in Polen einige Führungskräfte freigesetzt und für manche erscheint Interim Management als eine willkommene Alternative. Das polnische Interim Management steht erst am Anfang, eine gut dotierte Festanstellung mit Statussymbolen wird bevorzugt. Wenn die Veränderungen in der Branche schnell vorangebracht werden sollen, wird auf jeden Fall eine Unterstützung von erfahrenen Interim Managern benötigt, die ggfs. polnische Kollegen zukunftsweisend unterstützen, insbesondere in technisch-interdisziplinären Fragen. Das muss auf jeden Fall mit Kenntnis der Landeskultur geschehen, die bekanntlich 80% eines Projekterfolgs ausmacht. Diese Fähigkeit und darunter das Thema der kulturbedingten Geschlechterrollen und deren Einfluss auf den Unternehmenserfolg sind in Polen besonders wichtig.

Forschung und Entwicklung

Die Automobilindustrie in Europa investiert jährlich über 40 Milliarden Euro in Forschung und Entwicklung. Immer mehr Unternehmen entscheiden sich für die Ansiedlung von Forschungs- und Entwicklungszentren in Polen in Zusammenarbeit mit Universitäten, wofür sie zusätzliche Mittel und Steuererleichterungen erhalten können.

Die deutsche Regierung will die Entwicklung von Wasserstofftechnologie mit dem Ziel unterstützen, Deutschland weltweit zur Nummer 1 in der Wasserstofftechnologie zu machen. Auch in Polen sind die Forschungen zu Elektromobilität, Brennstoffzelle und zum Einsatz von Wasserstoff zum Antrieb von Auto, Bus und Bahn fortgeschritten. Deshalb ist es absolut notwendig, vorhandene Ressourcen und Mittel im Rahmen von „European Green Deal“, einer EU Initiative zur Förderung von Wasserstoff-Infrastruktur zu bündeln, anstatt nationale Programme zu finanzieren.

Zusammenfassung

1. Polen ist ein attraktiver Standort sowohl für die Fahrzeug- als auch Komponenten – und Ersatzteilproduktion.
2. Bei der Konsolidierung und Restrukturierung in der Branche in Polen ist eine Unterstützung durch international erfahrene Interim Manager geboten, insbesondere durch Personen mit einem technisch – betriebswirtschaftlichen Blick und Knowhow.

3. Polen mit dem vorhandenen Potenzial wird bei der Neuausrichtung von Lieferketten weiterhin eine wichtige Rolle spielen.
4. Gute Performance eines Interim Managers beinhaltet Wahrung der Landesgepflogenheiten und somit eine stärkere Einbindung von Frauen in die fachliche Zusammenarbeit.
5. Bei der Einrichtung von F&E-Zentren sollte eine internationale Zusammenarbeit auf der EU-Ebene stattfinden und Landesinteressen in den Hintergrund treten.

Über die Autorin



Ella Grünefeld ist gebürtige Polin und begleitete seit Anfang der 90er Jahre die Transformationsprozesse der deutschen Investoren in Polen. Seit 2004 selbständig mit **Management & Organisationsentwicklung**, arbeitete sie viele Jahre sowohl für Automotive-Industrie als auch für anderen Branchen als Beraterin in Polen. Seit 10 Jahren ist sie als Interim Managerin branchenübergreifend für produzierendes Gewerbe in Polen

tätig, wobei Generalmanagement unter Einbeziehung von interkulturellen Gesichtspunkten in ihrem Fokus steht. Ella Grünefeld ist seit 2004 Mitglied der Deutsch-Polnischen Industrie- und Handelskammer in Warschau und seit 4 Jahren Mitglied im DDIM und in der Fachgruppe Automotive.



T: +49.251.6090750
F: +49.251.6093138
M: +49.160.90736546 (DE)
+48.886 963 971 (PL)
kontakt@ella-gruenefeld.eu
www.ella-gruenefeld.eu

DDIM Fachgruppe Automotive

Die 30 Mitglieder der DDIM.fachgruppe Automotive wenden sich an Automobilzulieferunternehmen, Automobilhersteller und -importeure, Automobilhändler und – Handelsgruppen, an die Anbieter im Aftermarket und alle weiteren Mobilitätsanbieter. Wir werden Ihnen dabei helfen, aus der Corona Krise wieder schnell, gestärkt und Zukunfts-sicher ausgerichtet in die Erfolgsspur zurückzukehren. Nutzen Sie in Ihrem Unternehmen temporär und flexibel die langjährige Erfahrung, die Umsetzungsstärke und gestandene internationale Führungs-Erfahrung unserer Interim Managerinnen und Manager!

Wir freuen uns auf den Kontakt mit Ihnen unter fg.automotive@ddim.de“ oder über www.ddim.de/fachgruppen/automotive und im Video <https://youtu.be/HSjuGqYtcw0> .