



POLEN





## Polen

Seit ca. 30 Jahren herrscht nun in Polen die Marktwirtschaft. Polen ist mit der Weltwirtschaftskrise fertig geworden und im Jahr 2009 als einziges EU-Land nicht in die Rezession gestürzt. Laut Angaben von Eurostat betrug das kumulierte Wirtschaftswachstum in Polen in den Jahren 2010–2016 21,6 Prozent, gegenüber 9,7 Prozent in der gesamten EU. Polen ist damit Spitzenreiter in der EU. Gleichzeitig steigt auch die Kaufkraft in der polnischen Gesellschaft. Berücksichtigt man die reale Kaufkraft des Zloty, so beträgt der monatliche Durchschnittslohn in Polen schon 1.050 Euro brutto. Damit liegt Polen nur knapp hinter Estland (1.080 Euro) und Portugal (1.200 Euro).

Laut Angaben der Regierung wurde das EU-Budget für die Jahre 2007–2013 voll ausgeschöpft, wobei Polen für den Zeitraum 2014–2020 für seine wirtschaftliche Entwicklung mehr EU-Mittel eingeworben hat als jeder andere EU-Staat. Polen hat nunmehr über 500 Milliarden PLN zur Verfügung. Im Jahr 2018 sind die Verhandlungen über den nächsten Finanzrahmen (2020–2026) geplant. Gleichzeitig profitiert Polen von der Freizügigkeit im Verkehr von Personen, Waren, Dienstleistungen und Kapital und stellt ausländischen Investoren eine breite Palette von Finanzierungsmodellen für deren Tätigkeit zur Verfügung: von Bankkrediten über die Wertpapierbörse bis hin zu öffentlich-privaten Partnerschaften.

Weiterhin unterliegen die allgemeinen Grundsätze für die Gewerbetätigkeit natürlicher und juristischer Personen aus der EU/EFTA denselben Bedingungen und Regeln, die für die polnischen Staatsangehörigen gelten. Solche Tätigkeiten sind grundsätzlich frei von Einschränkungen, mit Ausnahme von der spezifischen Kontrolle ausländischer Investoren in strategischen Wirtschaftssektoren. Angesichts der Besonderheiten des polnischen Steuer- und Rechtssystems müssen sich die ausländischen Unternehmen, die ihre Investitionen in Polen beginnen oder ausbauen wollen, allerdings bewusst sein, wie sie die rechtlichen und steuerlichen Chancen als auch die Möglichkeiten der staatlichen Beihilfen rechtzeitig wahrnehmen und nutzen, oder potenzielle Risiken erkennen und begrenzen können.

Wir wollen deshalb in der gebotenen Kürze zunächst auf drei Bereiche eingehen, die für eine Geschäftstätigkeit in Polen von besonderer Bedeutung sein können, um sodann auf die diesem Werk den Rahmen gebenden 5 Erfolgsfaktoren einzugehen.

## Kontrolle ausländischer Investitionen

In die polnische Gesetzgebung wurden bislang einige Instrumente aufgenommen, mit denen der Erwerb von Aktien und Unternehmen kontrolliert werden soll. Die oben genannten Instrumente sind insbesondere in folgenden Gesetzen enthalten: im Gesetz über den Erwerb von Immobilien durch Ausländer, im Gesetz über die besonderen Berechtigungen des für den Staatshaushalt zuständigen Ministers sowie über die Ausübung dieser Berechtigungen in einigen Kapitalgesellschaften oder Konzernen, die einer Gewerbetätigkeit in der Strom-, Öl- oder Gaswirtschaft nachgehen, im Bankgesetz, im Versicherungsgesetz.

Anfang Oktober 2015 ist das Gesetz über die Kontrolle einiger Investitionen in Kraft getreten. Dadurch erhöht sich die Kontrolle des Staates über die Investitionen in einigen Gesellschaften, mit besonderer Bedeutung für die öffentliche Ordnung und Staatssicherheit. Der Zweck des Gesetzes besteht darin, in Sektoren, die als teilweise schutzwürdig eingestuft wurden, einen Kontrollmechanismus einzuführen, der unmittelbar dem Schutz der öffentlichen Sicherheit und Ordnung dient.

Das Gesetz bestimmt Kontrollgrundsätze und -modi für ausgewählte Investitionen, die unter anderem im Kauf von Anteilen, Aktien, Betrieben oder Teilbetrieben bestehen, wodurch eine wesentliche Beteiligung an einer Gesellschaft oder die Beherrschung einer Gesellschaft erzielt werden, die im Sinne dieses Gesetzes zu schützen sind.

Dieser Schutz gilt für Unternehmen, die in für den Staat strategischen Bereichen tätig sind. Die wichtigsten sind: Elektrizitätserzeugung, Verteilung von Erdgas oder Elektrizität, Telekommunikation, Herstellung von Chemikalien, Düngemitteln und chemischen Produkten.

Bei der Entscheidung, ob ein bestimmtes Unternehmen des besonderen Schutzes aufgrund der vorhandenen Vorschriften bedarf, werden unter anderem sein Marktanteil und der Umfang seiner Tätigkeit berücksichtigt.

Gemäß diesem Gesetz wird der potenzielle Investor beim Kauf eines geschützten Unternehmens jeweils eine Mitteilung über das geplante Geschäft bei dem für die Staatskasse zuständigen Minister abgeben müssen. Infolge dieser Mitteilung wird ein Sonderverfahren eingeleitet, bei dem die Behörde eine Entscheidung über den Widerspruch gegen das geplante Geschäft erlassen und es somit wirksam stoppen kann. Ein Erwerb ohne entsprechende Mitteilung oder trotz des Widerspruchs wird grundsätzlich nichtig sein und einer Geld- und/oder Freiheitsstrafe unterliegen.

Es scheint, dass der obige Schutz grundsätzlich für Großunternehmen mit wesentlichem Marktanteil gilt. Es ist jedoch nicht auszuschließen, dass er sich auch auf scheinbar kleinere Unternehmen erstreckt, darunter aus dem Bereich der Erneuerbaren Energien. Zu beachten ist auch, dass das Gesetz über die Kontrolle einiger Investitionen dem Ministerrat das Recht einräumt, auf dem Verordnungsweg eine Liste der schutzwürdigen Rechtsträger zu erstellen. Bei der Erstellung dieser Liste sind unter anderem folgende Faktoren zu berücksichtigen: der wesentliche Marktanteil des betreffenden Rechtsträgers, der Umfang der ausgeübten Gewerbetätigkeit, der tatsächliche und ausreichend gravierende Grad der Bedrohung für die fundamentalen Interessen der Gesellschaft, die mit der Tätigkeit des Rechtsträgers verbunden sind und der geschützt werden soll, eine eventuelle Unmöglichkeit der Anwendung weniger restriktiver Maßnahmen sowie die Zeitspanne, welche die Anwendung dieser Maßnahmen begründet. Aus den oben genannten Gründen ist bei der Planung von künftigen Investitionen in Polen auf dieses Gesetz zu achten.

## EU-Förderprogramme 2014–2020

Im neuen EU-Haushaltvorschlag belaufen sich die für Polen vorgesehenen Mittel für die Kohäsionspolitik auf sage und schreibe 500 Milliarden Euro. Dies bedeutet, dass Polen im Rahmen der neuen Perspektive 2014–2020 unter allen Mitgliedstaaten der größte Nutznießer der EU-Kohäsionspolitik sein wird.

Bei den einzelnen Programmen, in deren Rahmen Beihilfezahlungen beantragt werden können, handelt es sich größtenteils um Fortsetzungen der Programme aus dem vorherigen EU-Budget (2007–2013). Bei einigen Programmen wurden jedoch die Regeln für die Beantragung von Beihilfe geändert. Dies kann dazu führen, dass – obwohl tatsächlich mehr Mittel zur Verfügung gestellt werden als 2007–2013 – der Zugang zu ihnen erschwert ist, da die Grundsätze für ihre Beantragung komplizierter geworden sind.

Laut den Informationen des Infrastruktur-Ministeriums werden außerdem in den Jahren 2014–2020 rückzahlbare Instrumente, wie z. B. Darlehen und Bürgschaften für Unternehmen, eine größere Rolle spielen. Betroffen hiervon werden vor allem einfache Investitionsprojekte im Rahmen der Regionalprogramme sein. Dort, wo das Risiko eines Fehlschlags als höher eingeschätzt wird, werden Zuschüsse angewandt werden.

Die neue Perspektive 2014–2020 setzt voraus, dass die förderfähigen Projekte den für die Entwicklung des Landes wesentlichsten Bereichen entsprechen müssen. Somit können die EU-Beihilfen für folgende Ziele beantragt werden: für Forschung und deren Kommerzialisierung, für Innovationen und Verbindungen zwischen Forschung und Entwicklung ei-

nerseits und Unternehmen andererseits, für die wichtigsten Verkehrswege (Autobahnen, Schnellstraßen) und einen umweltfreundlichen Transport (Bahn, öffentliche Verkehrsmittel), für die Digitalisierung des Landes (E-Verwaltungsdienstleistungen, Breitband-Internetzugang), für grüne Energie (erneuerbare Energiequellen, Energieeffizienz) und für die berufliche Aktivierung und Entwicklung des sozialen Kapitals.

## Steuerfragen – Sonderwirtschaftszonen

Die polnischen Sonderwirtschaftszonen (SWZ) stellen einen wirksamen Anreiz für ausländische Unternehmer dar. Sonderwirtschaftszonen sind ausgewiesene Flächen, wo wirtschaftliche Tätigkeiten durch Investoren zu günstigeren steuerlichen Bedingungen ausgeübt werden können. Ursprünglich sollten die SWZ im Jahr 2020 auslaufen, jedoch hat die Regierung im Jahr 2015 beschlossen, dass sie bis Ende 2026 bestehen bleiben werden.

Das Wesen einer SWZ besteht darin, dass die Unternehmen, die ihre Investitionen dort durchführen, eine staatliche Beihilfe in Anspruch nehmen können, die in Form einer Körperschaftsteuerbefreiung gewährt wird, und zwar aufgrund der Kosten einer neuen Investition oder der Schaffung neuer Arbeitsplätze. Die wichtigste Voraussetzung für die Inanspruchnahme von Beihilfen im Rahmen einer SWZ besteht darin, dass dort für einen Zeitraum von mindestens fünf Jahren eine Gewerbetätigkeit ausgeübt wird und das Eigentumsrecht an den Vermögensgegenständen, mit denen die Investitionsaufwendungen verbunden waren, fünf Jahre lang beibehalten wird; bei Klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) vermindern sich die oben genannten Zeiträume auf drei Jahre.

Was die Investitionsaufwendungen betrifft, so richtet sich die Höhe der Beihilfe nach der maximalen Intensität der Beihilfe, die für den Bereich vorgesehen ist, in dem die Investition getätigt wird, nach der Höhe der förderfähigen Kosten, nach der Zahl der vom Unternehmer beschäftigten Personen sowie nach der Höhe der vom Unternehmer erzielten Erträge. Ermittelt wird dies als Produkt der maximalen Intensität der Beihilfe für das betreffende Gebiet und der förderfähigen Kosten der Investition. Wichtig ist jedoch Folgendes: Im Falle von Großunternehmen sind von den Anschaffungskosten für Anlagegüter nur diejenigen dieser Kosten förderfähig, welche für als neu einzustufende Anlagegüter getragen wurden.

Was die Schaffung neuer Arbeitsplätze betrifft, so wird die Höhe der Beihilfe hierfür als Produkt der maximalen Intensität der Beihilfe sowie der Brutto-Lohnkosten der neu einzustellenden Arbeitnehmer für zwei Jahre berechnet, erhöht um sämtliche obligatorischen Zahlungen im Zusammenhang mit diesen Neueinstellungen. Ein Unternehmer, der

Beihilfe für die Schaffung neuer Arbeitsplätze in Anspruch nimmt, ist verpflichtet, die neu geschaffenen Arbeitsplätze mindestens fünf Jahre lang zu erhalten; bei einem KMU beträgt dieser Zeitraum drei Jahre.

Anders gestaltet sich die Kalkulation der Beihilfe bei großen Investitionsprojekten (d. h. bei solchen, bei denen die förderfähigen Kosten über 50 Millionen Euro liegen); in diesen Fällen wird die Höhe der Beihilfe nach der Formel ermittelt, die in der Verordnung enthalten ist, welche die Grundsätze für die Erteilung der staatlichen Beihilfe an Unternehmer, die in einer SWZ tätig sind, festlegt.

An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass die Änderung der Größe eines Unternehmens während der Inanspruchnahme der Befreiung Kontroversen weckt. Grundsätzlich dürfte nämlich eine solche Änderung keinen Einfluss auf die Intensität der regionalen Beihilfe haben, die dem betroffenen Unternehmen in den folgenden Jahren zusteht. Einige Steuerbehörden vertreten jedoch die Auffassung, dass sich bei einer Änderung des Unternehmensstatus ab dieser Änderung auch die Kennziffer für die Erteilung der Beihilfe ändert. Konsequenterweise betrifft die Änderung der Kennziffer der maximalen Intensität der staatlichen Beihilfe ausschließlich den Teil der Investition, der nach der Statusänderung vorgenommen wird. Das Recht auf Steuerbefreiung, das vor der Statusänderung zuerkannt wurde, ist jedoch endgültig, und eine spätere Änderung des Status hat keinen Einfluss auf den Betrag der zuerkannten Befreiung. Es scheint jedoch, dass die obige Frage noch mehrfach Gegenstand gerichtlicher Auseinandersetzungen zwischen den Steuerpflichtigen und dem Fiskus sein wird. Nichtsdestoweniger sollte dieser Frage bereits bei der Planung einer langfristigen Investition in Polen Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Kommen wir nun aber zu den bereits in der Einleitung dieses Buches herausgearbeiteten 5 Erfolgsfaktoren, die wir für Sie bezogen auf Polen unter die Lupe nehmen wollen.

## DIE ERFOLGSFAKTOREN

### 1. VERSTÄNDNIS FÜR DAS SOZIO-KULTURELLE UMFELD

Nach 1989, d. h. nach dem Zerfall des Ostblocks, fanden in Polen dynamische gesellschaftliche und kulturelle Veränderungen statt, die auf die Umwandlung des politischen und wirtschaftlichen Systems zurückzuführen waren. Im Vergleich zu den Gesellschaften Westeuropas sind die Polen weiterhin eine recht junge Gesellschaft, die zwar ziemlich gut ausgebildet ist, aber schnell altert.

Laut den UNO-Prognosen wird die Bevölkerungszahl in Polen systematisch zurückgehen und sich bis zum Jahr 2050 um ca. 5 Millionen vermindern (von ca. 38 auf ca. 34 Millionen). Dieser Rückgang der Bevölkerungszahl ist vor allem auf die sinkende Geburtenziffer und die Migration nach der Öffnung der Arbeitsmärkte der EU-Staaten zurückzuführen. Der Mindestlohn in Polen betrug 2017 ca. 475 Euro brutto. Das stetige Wirtschaftswachstum – gegenwärtig 4,7 Prozent (3. Quartal 2017) – und die niedrige Arbeitslosenquote von 6,6 Prozent (Oktober 2017) tragen zur Steigerung des Lebensstandards und des Konsums in Polen bei.

Die polnische Gesellschaft zeichnet sich durch ein niedriges Niveau gesellschaftlichen Vertrauens aus, was historisch bedingt ist. Dies betrifft größtenteils das fehlende Vertrauen in den Staat und in seine Einrichtungen sowie das fehlende Vertrauen des Staates in den Bürger. Staatliche Einrichtungen fordern oft, eine immense Anzahl von Dokumenten vorzulegen, und eine bloße Erklärung des Bürgers zu einem bestimmten Umstand erweist sich als unzureichend. Die Bürger verhalten sich öffentlichen Einrichtungen gegenüber oft ähnlich zurückhaltend. Gleichzeitig finden sich die Polen gut in Situationen zurecht, in welchen es keine eindeutigen Regeln gibt; sie sind Meister der Improvisation und dabei flexibel und kreativ. Sie können sich einer plötzlichen und unerwarteten Angelegenheit annehmen, die im Zeitplan nicht vorgesehen war, oder als ohne Aussicht auf Erfolg befunden wurde.

In den letzten Jahren hat sich Polen stark internationalisiert, und diese Internationalisierung wurde zu den stärksten Wachstumstreibern gezählt. Internationale Unternehmen wurden zum untrennbaren Bestandteil der polnischen Realität und zählen weiterhin zu den begehrtesten Arbeitgebern. Unabhängig davon, dass wir es in Polen gegenwärtig mit einem Arbeitnehmermarkt zu tun haben, hat die Arbeit bei einem großen internationalen Unternehmen in gesellschaftlicher Hinsicht einen hohen Stellenwert. Polen war und ist weiterhin ein interessanter Absatz- und Investitionsmarkt – nicht nur für die deutschen Unternehmen. Die gesellschaftliche und wirtschaftliche Lage Polens scheint stabil und aus ausländischer Perspektive investitionsfreundlich zu sein, und die Polen wollen bei internationalen Unternehmen arbeiten. Sie sind gut ausgebildet, und es ist nicht schwer, erfahrene Experten mit Fremdsprachenkenntnissen zu finden.

## **2. UNTERNEHMENSKULTUR IN DEN MITTELPUNKT STELLEN**

Seit 1989 funktioniert in Polen die freie Wirtschaft, und seit dieser Zeit entwickeln sich die polnischen Unternehmen von hierarchisch organisierten zu – noch selten – türkisen Organisationen.

Der Typ des hierarchisch orientierten Geschäftsführers mit der alleinigen Zeichnungsbefugnis herrscht immer noch vor, vor allem bei den staatlichen Unternehmen, aber die neuesten Entwicklungen, wie Lean Management, Management 4.0 oder gar türkise Organisationen werden von den jungen, dynamischen polnischen Unternehmen erfolgreich angewandt. Als Beispiel kann hier das Unternehmen Marco sp. z o.o. aus Gleiwitz dienen, das ohne eigentliche Leitungsstrukturen agiert und sich zum Ziel gesetzt hatte „die Welt zum Besseren zu verändern durch Produkte und Dienstleistungen sowie durch soziale Aktivitäten zugunsten der lokalen Gemeinschaft“. Das Unternehmen beschäftigt 80 Mitarbeiter und weist eine Rendite von 20 Prozent auf.

Polens Wandel zum kapitalistischen Markt betrifft vor allem die Änderungen im Bewusstsein und der Einstellung der polnischen Mitarbeiter, die inzwischen zu hochqualifizierten Spezialisten mit sehr guten Kenntnissen mehrerer Fremdsprachen und oftmals mit internationaler Berufserfahrung geworden sind. Unter anderem dank dieser Personen ist Polen seit Jahren einer der interessantesten Investitionsmärkte Europas.

Einen wesentlichen Einfluss auf den Wandel des Führungsstils hatten der Einsatz des ausländischen Kapitals in Polen und die mitgebrachte westliche Unternehmenskultur. Zu Anfang war das Verständnis der polnischen Mitarbeiter an die Erwartungen der deutschen Mutter sehr gering bzw. gar nicht vorhanden. Die polnischen Mitarbeiter haben sich oft gar nicht getraut, bestimmte Fragen zu stellen. So blieben die Fragen wie z. B. „Warum sollen wir es so machen?“ bzw. „Warum sollen wir es überhaupt machen?“ aus und somit auch die Antworten darauf.

Globale Digitalisierung, Hand in Hand gehend mit der sehr guten Ausbildung in Polen sowie dem Streben nach einem besseren, eben westlichen Lebensstandard, haben den entscheidenden Durchbruch gebracht. Prozessoptimierung, ständige Weiterbildung und -entwicklung sowie schlankes Management sind in Polen keine Fremdwörter mehr.

Infolge der kulturellen Entwicklung der letzten Jahre ist ein klassisches regelbasiertes System nicht mehr zeitgemäß. Der Blick auf die Organisationskultur hat sich wesentlich geändert. Das kollektive Verhalten und das Verhalten des Individuums bilden eine neue, andere Kultur aus. Diese setzt sich aus dem Zusammenspiel von Werten, Normen, Denkhaltungen und Paradigmen zusammen, welche die Menschen und damit auch die Mitarbeiter kollektiv halten. Durch diese Kultur werden das Zusammenleben in der Gesellschaft und der Organisation sowie das Auftreten nach außen hin geprägt.



Die Zeit, in der Mitarbeiter wie Geldmaschinen betrachtet worden sind, ist vorbei. Fast alle Unternehmenswerte stellen den Mitarbeiter in den Fokus, was allerdings aufgrund der schwierigen Lage auf dem Arbeitsmarkt nicht verwunderlich erscheint. Von Bedeutung ist eine Work-Life-Balance: Familie und Freizeit. Heutzutage wünschen sich die Mitarbeiter, in ihrem Job und Beruf mehr Motivation und Sinn zu erfahren. Nicht selten wollen sie sich mit ihrer Arbeit identifizieren, an ihr wachsen und sich persönlich weiterentwickeln. Sie sehnen sich in gewisser Hinsicht nach einer „Heimat“ und einem sinnstiftenden Bezugspunkt in ihrem Beruf. Immer häufiger geben junge Mitarbeiter auch darauf Acht, wie der potenzielle Arbeitgeber zu den Fragen Ökologie, nachhaltige Entwicklung oder Corporate Social Responsibility (CSR) eingestellt ist. Eine umfassende Zusammenarbeit des Unternehmens mit der Umgebung spielt eine wichtige Rolle und beeinflusst sogar die polnische Gesetzgebung.

Es ist klar, dass es für ein erfolgreiches Change-Management in Unternehmen eines Ansatzpunktes zur Schaffung der Mitarbeiterakzeptanz bedarf. Derzeitig soll der Mensch im Mittelpunkt der Unternehmenskultur stehen. Dies bedeutet, dass das Unternehmen als ein von Menschen geschaffenes soziales Konstrukt betrachtet wird, in dem die erlebte Realität innerhalb des Unternehmens von Werten, Denkweisen und Verhaltensmustern ihrer Mitarbeiter geprägt und bestimmt wird. Die von Mitarbeitern am häufigsten benannten Werte der Unternehmenskultur sind: Nachhaltigkeit, Wertschätzung, Zusammenarbeit, Entwicklung, Vertrauen, Erfolgsorientierung, Konsequenz.

Die Organisationskultur wird zu einem immer wichtigeren Auszeichnungsmerkmal der Gesellschaften, die nicht nur Talente anziehen, halten und pflegen, sondern auch auf dem Markt durch ihre Ergebnisse herausstechen möchten. Die Organisationskultur hat einen stärkeren Einfluss auf die Mitarbeiter als irgendwelche Gesetzesbücher oder Ordnungen. Sage und schreibe 77,3 Prozent der Befragten in Polen haben angegeben, dass das von oben kommende Beispiel hinsichtlich der Verhaltensweise auf das Verhalten der Mitarbeiter und die Aufrechterhaltung der Unternehmenskultur den größten Einfluss hat. Dies ist im Vergleich zu allen Motivationsprämien, Ordnungen oder Verfahren ein dominierender Faktor.

Ein kluges Vermitteln der gelebten Unternehmenskultur der Muttergesellschaft in die polnischen Tochtergesellschaften bei gleichzeitigem „An der langen Leine lassen“ hat sowohl bei Rödl & Partner selbst als auch bei unseren Mandanten zu weit besseren Ergebnissen geführt als ein diktatorischer Führungsstil. Mitspracherecht und auf Partnerschaft beruhendes Vertrauensverhältnis bilden die Basis für den Erfolg der Tochtergesellschaft in Polen, und diejenigen Unternehmen, die bereits vor Jahren darauf gesetzt

haben, blicken heute auf ausgezeichnet funktionierende Tochtergesellschaften und loyale Mitarbeiter zurück.

### **3. REALISTISCHE EINSCHÄTZUNG DER FÄHIGKEITEN DES MANAGEMENTS**

In den letzten Jahren hat sich für die Tochtergesellschaften von ausländischen Konzernen beim Führungsstil und der Besetzung der Führungspositionen in Polen viel geändert. Der bei der Gründung eingesetzte deutsche Geschäftsführer wurde mit der Zeit durch den polnischen ersetzt. Es hat sich gezeigt, dass zum einen eine wachsende Tochtergesellschaft auf die Entfernung nicht geführt werden kann, aber vor allem die Motivation und die Kreativität der polnischen Mitarbeiter besser zur Geltung kommen, wenn sie weitgehend selbständig wirken, wobei natürlich die einheitliche Unternehmensmission und -vision gefördert werden müssen.

Die Anforderungen aufgrund der polnischen Regelungen sind ziemlich restriktiv, was die Ausübung der Funktion des Geschäftsführers in Kapitalgesellschaften angeht. Die Handlungen der Geschäftsführer müssen sich durch höchste Sorgfalt auszeichnen. Fügt der Geschäftsführer der Gesellschaft einen Schaden zu, indem er rechtswidrig bzw. entgegen dem Gesellschaftsvertrag der Gesellschaft handelt oder eine Handlung unterlässt, so kann er sich nicht auf Unwissen oder mangelnde Erfahrung berufen. Die Geschäftsführung kann sich von der Haftung nur dann befreien, wenn sie nachweist, dass sie keine Schuld trägt. Wird der Gesellschaft dagegen durch zwei oder mehr Geschäftsführer Schaden zugefügt, so haften sie gesamtschuldnerisch.

Professionalismus und die höchste Sorgfalt sowie die sehr große Haftung sind die eine Seite der Medaille. Der Erfolg einer geschäftlichen Unternehmung hängt größtenteils vom Engagement der Leader und deren Identifikation mit den Geschäftszielen sowie der Unternehmensmission und -vision ab. Außerdem ist auch die perfekte Kenntnis der Verfahren maßgebend, deren Effektivität laufend gemessen und evaluiert werden sollte. Die Kohärenz der Werte und der Mission, welche die Grundlage für die Tätigkeit der Organisation bilden, sowie die der Vorgehensweise und der Aussagen der leitenden Personen sind erforderlich, damit das Management auf gegenseitigem Respekt und Vertrauen basieren kann. Ein wirksames Management braucht außerdem ein für konstruktive Kritik günstiges Klima sowie Raum zur Umsetzung der von unterstellten Mitarbeitern kommenden Initiativen. Daher muss die Organisation ein Managementmodell einführen, das ihren Bedürfnissen und der Zeit der ständigen technologischen Wandlungen und Innovationen entspricht.

In Polen gewinnen die Grundsätze des Lean Managements und Managements 3.0 oder sogar 4.0 (türkise Organisationen, Holokratie) immer mehr an Popularität. Es ist auch gut zu wissen, wie viele Personen in Managementpositionen in der Gesellschaft die Vision, Mission und strategischen Ziele kennen und gemäß den Werten der Organisation handeln. Wichtig ist auch der Situationskontext – ein variabler Führungsstandard, der es den Leadern ermöglicht, andere Personen wirksam einzusetzen. Wir leben in einer Zeit steter Änderungen und das, was noch gestern ausgezeichnet funktionierte, kann sich heute, ganz zu schweigen von morgen, als nicht tauglich erweisen.

52,2 Prozent der Organisationen in Polen weisen immer noch eine typisch hierarchische Struktur auf, die für von unterstellten Mitarbeitern kommenden Initiativen wenig fördernd ist. Die einzige Quelle wichtiger Meldungen ist weiterhin die Geschäftsführung, 13 Prozent der Organisationen streben in diese neue belebende Richtung, und der Rest ist wohl eine hybride Bildung des alten und neuen Modells. Wichtig ist auch, dass der Eigentümer der Gesellschaft (sowie die Geschäftsführung und die Manager der höchsten Ebene) am Hauptsitz der Gesellschaft die abhängigen und lokalen Gesellschaften in anderen Regionen und Ländern gut verstehen, damit die gegenseitige Kommunikation reibungslos und effektiv verläuft.

Wie kann man im Dickicht der gesetzlichen Regelungen den Überblick behalten und sich gleichzeitig als Eigentümer sicher sein, dass der geschäftliche Kontext bekannt ist, die Werte der Organisation implementiert werden, und dass man in Bezug auf die strategischen Ziele in die richtige Richtung schreitet und dabei gleichzeitig eine Funktionsweise gemäß den Vorschriften gewährleistet?

Bisher ist die Implementierung der westlichen Standards im Bereich Compliance in Polen langsam und bruchstückhaft verlaufen. Diese Maßnahmen orientierten sich meistens am Vorbild der Muttergesellschaft und dem Druck seitens der Mandanten und Geschäftspartner auf die Ethik der Tätigkeit eines Unternehmens. Es fehlte dagegen an Änderungen in der Gesetzgebung. Die Situation hat sich diametral geändert und 2018 müssen die Unternehmer viele interne Prozeduren einführen, die verschiedenen, mit hohen Strafen bedrohten Missbräuchen durch Mitglieder der Organisation, darunter Geschäftsführer, entgegenwirken sollen. Seit 2018 gelten in Polen Compliance-Grundsätze, die gesetzlich mit hohen Sanktionen gesichert sind. Das, was bisher freiwillig war, wird von nun an obligatorisch sein. In einer solchen Situation ist mit der Einführung übermäßiger Regelungen zu rechnen, was immer auf Widerstand stößt. Zur Generierung positiver Verhaltensweisen trägt dagegen die Haftungskultur bei. Dort, wo keine kohärenten, einheitlichen Grundsätze herrschen, gibt es auch keine Voraussetzungen für effektives Handeln.

2018 treten neue rechtliche Regelungen über den Schutz personenbezogener Daten (DSGVO) und die Transparenz des öffentlichen Lebens in Kraft (es wird an einem Entwurf eines Gesetzes gearbeitet, nach dem es notwendig sein wird, Risikobereiche zu erkennen und innerhalb der Gesellschaft einen Ethik-Kodex und ein Anti-Korruptionsverfahren einzuführen, vertragliche Anti-Korruptionsklauseln anzuwenden sowie Whistleblowern Schutz zu gewährleisten). Ein weiteres neues Projekt ist das Gesetz zur Umsetzung der 4. AML-Richtlinie zur Verhinderung der Nutzung des Finanzsystems zum Zwecke der Geldwäsche und der Terrorismusfinanzierung. Es wurde eine Liste der Voraussetzungen für gebührende Sorgfalt beim inländischen Handel in Bezug auf das Recht auf Abzug oder Erstattung der Umsatzsteuer erstellt. Auf Implementierung wartet nach wie vor die Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates Nr. 2016/943 vom 8. Juni 2016 über den Schutz vertraulichen Know-hows und vertraulicher Geschäftsinformationen (Geschäftsgeheimnisse) vor rechtswidrigem Erwerb sowie rechtswidriger Nutzung und Offenlegung (sogenannte Richtlinie zum Schutz von Geschäftsgeheimnissen).

Für die meisten polnischen Unternehmen werden die genannten Änderungen eine echte Revolution bedeuten, d. h. die Notwendigkeit der Erarbeitung und Einführung gesetzlich vorgeschriebener Verfahren, Kodizes und Verzeichnisse.

Daher sollte im Unternehmen ein verstandenes und von allen Mitarbeitern akzeptiertes Risikomanagement die wichtigste Rolle spielen. Es bedeutet, den Mitarbeitern klarzumachen, dass Gesetzesverstöße nicht nur negative Folgen für sie selbst bedeuten, sondern gefährlich für das Gesamtunternehmen sein können. Im nächsten Schritt sollte das lokale Management Hand in Hand mit den Kollegen aus der ausländischen Zentrale der Mannschaft die Compliance-Regeln und ein korruptionsfreies Verhalten vorleben.

Die Vermeidung von Regelverstößen, darunter gegen die Unternehmenskultur, ist kein Selbstzweck, sondern eine rechtliche und wirtschaftliche Notwendigkeit. Risikomanagement und Corporate-Compliance-Maßnahmen werden daher als zentraler Bestandteil der gesetzlichen Verpflichtungen angesehen. Die Unterlassung der Pflicht bedeutet die Verletzung der Sorgfaltspflicht, die zum Schadenersatzanspruch führen kann.

Die polnischen Mitarbeiter sind durch Aufklärung zu überzeugen, dass ein gut funktionierendes Compliance-System nicht der Bespitzelung der Menschen dient, sondern eine Kultur von Vertrauen und Sorge um das Funktionieren und die Zukunft des Unternehmens in sich trägt.

Das Jahr 2018 wird für Führungskräfte also sehr anspruchsvoll werden – es wird ein Jahr der schnellen Änderungen, der technologischen Revolution, einer notwendigen Anpassung von Führungsstandards und des Kampfes um die Marktposition sein.

#### 4. REGULATORISCHES UMFELD VERSTEHEN

Die Tätigkeit eines Unternehmens ist sehr stark an das Steuer- und Rechtssystem sowie an die Wirtschaftslage des betreffenden Staates gebunden. In Polen haben wir zurzeit mit einer „Inflation der Gesetzgebung“ zu tun, die des Öfteren zur Überregulierung führt. Diese Erscheinung ist weder neu noch nur auf Polen zutreffend, jedoch dominierte sie die polnische Rechtslandschaft der letzten Jahre. Viele der Änderungen bringen nötige und erwartete Lösungen mit sich. Haben wir es jedoch mit einer Überregulierung zu tun, so steigt das Risiko eines Machtmissbrauchs, und es kommt eine gewisse Unsicherheit dahingehend auf, welches Gesetz heute gilt und welches morgen oder nächstes Jahr gelten wird. Die Entscheidung über eine Investition, wie den Bau einer Fabrik oder den Erwerb eines bestehenden Unternehmens, wird aber auf lange Sicht getroffen. Es geht also nicht nur darum, ob die betreffende Tätigkeit heute rechtmäßig ausgeübt wird, sondern auch, ob und zu welchen Grundsätzen dies morgen geschehen kann.

Seit einiger Zeit bemerken wir in Polen eine zunehmende Anregung zur Einführung von Rechtsinstrumenten protektionistischen oder interventionistischen Charakters. Dies ist keine typisch polnische Erscheinung und diese Instrumente unterscheiden sich auch voneinander. Ihr gemeinsames Merkmal besteht einerseits in der Einschränkung der Möglichkeit für ausländische Unternehmen, in bestimmte Kategorien von Rechtsträgern oder Aktiva zu investieren und andererseits im Schutz einheimischer Familienunternehmen, insbesondere Klein- und Mikrounternehmen, vor Konfrontationen mit größeren und wirtschaftlich stärkeren ausländischen Marktteilnehmern.

Deutlich zu sehen sind auch wesentliche Änderungen im Bereich der Politik zur Setzung und Durchsetzung des Steuerrechts. Die Finanzverwaltungsbehörden konzentrieren sich auf die Ordnungsmäßigkeit von körperschaftsteuerlichen Abrechnungen zwischen verbundenen Unternehmen und auf den wirksamen Umsatzsteuervollzug. Außerdem beobachten wir seit Jahren eine Verschärfung der Strafrechtsvorschriften, die zwei Bereiche betreffen: umsatzsteuerliche Steuerhinterziehung und Verfall von Vermögen, falls es zur Begehung eines Steuerverbrechens diente.

Der zunehmende Regulierungsdruck in der ganzen Europäischen Union spiegelt sich in der Einführung der neuen Vorschriften über den Schutz personenbezogener Daten

(DSGVO) wider. Hohe Strafen wegen Verletzung der Grundsätze des Schutzes personenbezogener Daten sollen sogar 20 Millionen Euro bzw. 4 Prozent des gesamten weltweiten Jahresumsatzes der Unternehmen betragen. Es bestehen keine Zweifel daran, dass sämtliche Unternehmen in naher Zukunft umfangreiche Maßnahmen ergreifen müssen, um sich auf das Inkrafttreten der neuen diesbezüglichen Vorschriften vorzubereiten.

Ein weiteres Thema sind Änderungen, die politische Deklarationen zur Modernisierung des Rechts und der Beseitigung von Hindernissen bei der Ausübung der Gewerbetätigkeit widerspiegeln. Ein Schlüsselement des schrittweise einzuführenden Plans zur verantwortungsbewussten Entwicklung – die Business-Verfassung (Konstytucja Biznesu) – soll die Grundsätze der Ausübung einer Gewerbetätigkeit in Polen umfassend regeln. Das Dokument enthält Garantien für die Gewerbefreiheit und legt Standards für Maßnahmen der staatlichen Behörden in die Unternehmer betreffenden Angelegenheiten nach dem Grundsatz „was gesetzlich nicht verboten ist, ist erlaubt“, nach dem Grundsatz der Vermutung der Ehrlichkeit eines Unternehmers, dem Grundsatz einer wohlwollenden Auslegung von Vorschriften sowie dem Grundsatz der Haftung von Beamten für die Verletzung der Vorschriften fest.

Eine weitere positive Entwicklung ist der letztens gebildete Polnische Entwicklungsfonds (Polski Fundusz Rozwoju, PFR) zur Förderung der Tätigkeit von Start-ups, die für die Innovationsbereitschaft der Wirtschaft von Schlüsselbedeutung sind. Der Fonds soll die Maßnahmen zur Unterstützung sämtlicher Klein- und mittelständischer Unternehmen koordinieren. Die Unterstützung der Innovationsbereitschaft bezweckt auch die Änderung der Steuervorschriften. Zur Erhöhung des Umfangs der Kommerzialisierung des geistigen Eigentums und der Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Wirtschaft und somit zur Steigerung der Innovationsbereitschaft der polnischen Wirtschaft kann auch der Verzicht des Gesetzgebers auf die Besteuerung des in eine Kapitalgesellschaft einzubringenden kommerzialisierten geistigen Eigentums beitragen. Zu beachten ist außerdem die Herabsetzung des Körperschaftsteuersatzes von 19 Prozent auf 15 Prozent bei Kleinunternehmern.

Die polnischen Sonderwirtschaftszonen waren und sind Magneten für große Investitionen in Produktions- und Leistungsbereichen. Allerdings beginnen die Arbeiten am Entwurf eines Gesetzes, das das Gesetz über die Sonderwirtschaftszonen (SWZ-Gesetz) letztendlich ersetzen soll. Im Gegensatz zum SWZ-Gesetz sollen die Investitionsanreize in ganz Polen zugänglich sein, und zwar unter Wahrung des Grundsatzes einer besonderen Unterstützung von Investitionen in weniger entwickelten Regionen. In diesem Entwurf ist die Förderung

neuer Investitionen in Form der Befreiung von der Ertragsteuer vorgesehen. Diese Förderung wird die bisherigen Befreiungen aufgrund des SWZ-Gesetzes ersetzen. Durch das neue Gesetz werden die Sonderwirtschaftszonen nicht automatisch liquidiert. Die Unternehmer, die über eine aufgrund des SWZ-Gesetzes gewährte Genehmigung zur Ausübung einer Gewerbetätigkeit verfügen, werden aufgrund dieser Genehmigungen bis Ende 2026 tätig sein können. Unternehmer, die Investitionen in einer SWZ durchführen, werden alle bisher erworbenen Rechte behalten. Es wird jedoch nicht mehr möglich sein, einen neuen Antrag auf Genehmigung für die Ausübung einer Gewerbetätigkeit in der jeweiligen SWZ zu stellen.

Es ist schwierig, eine eindeutige vollumfängliche Beurteilung der rechtlichen Rahmenbedingungen in Polen zu wagen. Vor allem wird ein steigendes Interesse an dem Vordringen der Innovationen in der Wirtschaft, den Änderungen der Rechtsvorschriften in Zusammenhang mit der Beseitigung von Hindernissen für unternehmerische Initiativen sowie an sonstigen Formen der Unterstützung für Unternehmer deutlich. Die bereits eingeführten oder angekündigten Änderungen der Rechtsvorschriften sind komplex und nicht einheitlich. Die meisten sind jedoch als ein Schritt in die richtige Richtung zu beurteilen. Das Wichtigste dabei ist, dass Polen – trotz vieler Änderungen, die insbesondere aufseiten ausländischer Investoren zu Unsicherheit führen – nach wie vor ein großer, stabiler und dynamischer Markt ist, auf dem Investoren nicht nur eine Kapitalrendite, sondern vor allem Gewinne erzielen können.

## **5. SINNVOLLE UND WIRKSAME VERKNÜPFUNG VORHANDENER STEUERUNGS- UND ÜBERWACHUNGSTRUMENTE**

Unsicherheit und Risiko sind tägliche Begleiter eines jeden Unternehmers. Sogar der beste Businessplan ist kein Garant für Erfolg, und auch die stabilste Wirtschaft ist den Unruhen auf dem Weltmarkt ausgesetzt. Im Zeitalter der Informationsflut, der schnellen technologischen Entwicklung, der alle Bereiche durchdringenden Änderungen und der Komplexität der Wirtschaft ist ein Mensch nicht imstande, ein Unternehmen zu verwalten oder ein ganzes Vorhaben zu überwachen, wenn er sich nur auf seine eigenen Kompetenzen verlässt. Heutzutage ist es nicht möglich, Vorhaben zu überwachen oder richtige Geschäftsentscheidungen zu treffen, ohne dabei entsprechende Werkzeuge einzusetzen. Unter „Werkzeugen“ verstehen wir nicht nur eine Software, sondern auch die Methodologie, Arbeitsverfahren sowie Fortbildungsmaßnahmen für Mitarbeiter.

Die oben erwähnte genaue Kenntnis der Verfahren ist für einen Manager von Schlüsselbedeutung, da seine Aufgabe in der Messung der Wirksamkeit der angenommenen Verfahren besteht. Von einer lesbaren Darstellung der Ergebnisse in den Teams kann die

Zufriedenheit der Mitarbeiter abhängig sein. Mehr noch: Eine in Zahlen ausgedrückte Beurteilung ist der Schlüssel für Überwachungs- und Managementprozesse. Zuverlässige Daten, deren Messung, Vergleich und Beobachtung – seien es Kosten und Budgets oder Arbeitstempo, Produktivität, Umsatz und Kundenzufriedenheit – müssen eine Grundlage für das Treffen von strategischen unternehmerischen Entscheidungen bilden.

Beim gegenwärtigen Niveau der Digitalisierung und dem Fortschritt der Business-Intelligence-Systeme erfolgt eine solche Messung dem Grundsatz nach vollautomatisch und ist auf die individuellen Bedürfnisse jedes einzelnen Kunden zugeschnitten, wobei Berichte innerhalb von wenigen Sekunden nach beliebig festgelegten Kriterien generiert werden können. Auf der Grundlage der so generierten Berichte können Schwachstellen im Unternehmen identifiziert, Entscheidungen über die Entlassung eines unredlichen Mitarbeiters getroffen oder die Güter in den einzelnen Regionen effektiver vertrieben werden. In Polen, wo die IT-Branche blüht und Start-ups wie Pilze nach dem Regen aus dem Boden schießen, gibt es mehrere Lösungen für jedes Unternehmen.

Neben einer entsprechenden Software zum Aufgaben- und Projektmanagement sind auch die angenommene Methodologie und ausgearbeiteten Arbeitsabläufe, wie die Zusammenfassung und Schlussfolgerung aus abgeschlossenen Projekten (Lessons learned), von Bedeutung. Ein wesentliches Werkzeug im Management ist auch die Annahme einer bestimmten Fortbildungspolitik des Unternehmens. Durch durchdachte Erhöhung der Kompetenzen der Mitarbeiter kann ein Manager diesen mehr Arbeit zuweisen, die er bisher selbst ausgeführt hat – darunter auch im Bereich Management – und sich sicher sein, dass die Mitarbeiter ihre Aufgaben meistern werden.

Einer der Risikobereiche, der beim Management und der Überwachung meistens vernachlässigt wird, sind die Steuerfragen. Die Unternehmen haben in der Regel fortgeschrittene Systeme zur Bewältigung eines Wirtschafts-, Kurs-, Finanz- oder Betriebsrisikos entwickelt. Die steuerlichen Risiken werden dabei selten mit einer solchen Vorsicht behandelt. Steuerliche Risiken können nie vollständig ausgeschlossen werden, manchmal jedoch können sie wesentlich eingeschränkt werden. Eine Vernachlässigung dieses Bereichs kann viele negative Folgen für das Unternehmen nach sich ziehen: von scheiternden Projekten über finanzielle Haftung bis hin zur strafrechtlichen Verantwortung. Daher ist es notwendig, Maßnahmen zur entsprechenden Integration von Managementmethoden und zur Überwachung des steuerlichen Risikos zu ergreifen.

Ein wesentlicher Teil dieser Hindernisse kann durch den Einsatz entsprechender Werkzeuge zur Überwachung von Änderungen im Steuerrecht gemindert werden. Dieser As-



pekt bedarf jedoch einer Ergänzung durch eine analoge Überwachung von Gerichtsurteilen und verbindlichen Auskünften, die in Polen durch den Finanzminister erteilt werden. Es scheint, dass es sich hierbei um Risiken handelt, die nicht gänzlich vermieden werden können und bei welchen nur ein Experte für Steuerfragen Abhilfe schaffen kann. Dies ist eine Aufgabe, die nicht in jedem Fall von einem Juristen oder lediglich einem Buchhalter ohne entsprechendes Wissen und Erfahrung erfüllt werden kann.

Ein oft vernachlässigter Bereich des steuerlichen Risikos ist auch die entsprechende Dokumentation. Insbesondere handelt es sich hierbei um Rechnungen, die im Bereich der Umsatzsteuer von Schlüsselbedeutung sind. Außerdem sind Rechnungen im Hinblick auf Einnahmen und Ausgaben nach den ertragsteuerlichen Vorschriften wichtig. Zu beachten ist dabei, dass die Rechnungen selbst nicht ausreichend sind: Wenn ein Unternehmer die detaillierte Dokumentation in Zusammenhang mit der ausgeübten Tätigkeit aufbewahrt, so mindert dies nicht nur die Bedenken aufseiten der Steuerbehörde, sondern erleichtert auch wesentlich die Arbeit der Steuerexperten oder Wirtschaftsprüfer. Ein Unternehmer muss für die ordnungsgemäße und fristgerechte Ausstellung von Dokumenten sorgen, die aus steuerlicher Sicht von Bedeutung sein können.

Eine weitere Aufgabe eines bewussten Unternehmers ist die Sorge um das Personal und die entsprechende Organisation des Verfahrens zum Steuermanagement. Daher ist es notwendig, die beruflichen Qualifikationen sämtlicher Personen, die für die Steuerabrechnung zuständig sind, systematisch zu erhöhen.

Die Unterhaltung einer entsprechenden IT-Infrastruktur sollte niemanden überraschen. Immer mehr Pflichten im Hinblick auf das Steuerrecht werden nämlich per Internet erfüllt: SAF-T-Dateien, Online-Registrierkassen, elektronische Vordrucke. Von Bedeutung ist auch die Kenntnis der Bereiche, die mit einem höheren Steuerrisiko bzw. zusätzlichen Pflichten verbunden sind. Zuerst muss sich ein Unternehmer die Frage stellen, welche Steuerfragen er externen Unternehmen im Rahmen des Outsourcings in Auftrag geben und welche er selbständig bearbeiten wird. Dies ist die erste wichtige Entscheidung eines Steuerpflichtigen, von der die Organisationsstruktur des Unternehmens sowie die Höhe der Ausgaben für die Schulung der Mitarbeiter usw. abhängig sein werden.

Zweitens ist der Informationsumlauf zwischen Personen, die sich mit der Rechnungslegung, den Steuern und dem Zivilrecht beschäftigen, zu gewährleisten. Eine optimale Lösung muss nämlich im Hinblick auf sämtliche Bereiche optimal sein. Bei der Schaffung von Verfahren zum Informationsumlauf muss ein Unternehmer auf eine Weise agieren, auf die er sich der grundlegenden Risikobereiche, der Organisationsstruktur des Unter-

## Merkposten

Deutschland und Polen verbinden die Lage im Herzen Europas, gute Infrastrukturen sowie die unmittelbare Nachbarschaft. Deutschland ist ein strategischer Partner Polens im Außenhandel. Und Polen – als zweitgrößter Nachbar Deutschlands – gewinnt kontinuierlich an Bedeutung für die deutsche Wirtschaft. Im Hinblick auf die geographische und kulturelle Nähe hat Polen seine Position als erste Anlaufstelle bei der Expansion nach Osten etabliert und gestärkt.

Von ausschlaggebender Bedeutung für jeden deutschen Unternehmer, der zum ersten Mal Kontakt mit einem polnischen Partner aufnimmt, ist die Kenntnis der Regeln und der Spezifität des polnischen Marktes. Polen ist zwar ein stabiler und vielversprechender Markt, aber er zeichnet sich durch dynamische Änderungen in Rechts- und Steuervorschriften aus. Von der Kenntnis der aktuellen Entwicklungen in der Rechtsprechung hängt auch die Nutzung der gegebenen Möglichkeiten ab. Um das vorhandene Potenzial zu nutzen, muss man daher einen erfahrenen, verlässlichen Rechts- und Steuerberater zur Seite haben.

nehmens sowie der Tatsache bewusst ist, dass sämtliche Werkzeuge zum Management und der Überwachung des Steuerrisikos nur in Händen entsprechend geschulter Personen wirksam sein können. Dies erlaubt ein entsprechendes Mapping vieler Risiken, darunter das des steuerlichen Risikos.

Polnische Tochterunternehmen werden in den Strukturen internationaler Kapitalgruppen immer wichtiger – nicht nur von der Größe des Umsatzes her, sondern auch bezüglich der Ausweitung auf die anderen (nicht nur postkommunistischen) Staaten. Polen wird immer mehr zum Mittelpunkt für die weitere Expansion der ausländischen Unternehmen nach Osten bzw. zum Zentrum für die internen Dienstleistungen. Auch wenn bei der Entscheidung über eine neue Investition oder eine Erweiterung der Investition das Geschäftliche im Vordergrund steht, so darf man niemals das sozialkulturelle Umfeld vergessen. Es ist zudem unverzichtbar, die lokale Unternehmenskultur kennenzulernen und die eigene mit Verständnis und Dialog in die lokale einzubringen. Es ist auch notwendig, zusammen mit den lokalen Managern das Unternehmen mit Kontrollinstrumenten auszustatten, welche dem Unternehmen dienen und nicht als Stolperstein verstanden werden. Auch das sich stetig verändernde regulatorische Umfeld darf nicht aus den Augen verloren werden, um nicht nur die gegebenen Möglichkeiten zu nutzen, sondern auch, um auf die neuen Entwicklungen reagieren und damit Risiken umgehen zu können. Das sinnvolle Risikomanagement in Verknüpfung mit den engagierten und gut in das Unternehmen integrierten Mitarbeitern ist der beste Weg zu Ihrem Erfolg.