

VON KLAUS BRILL

Danzig – Es sind die Menschen, die Polen so attraktiv machen, vor allem die jungen Leute. Solche wie Justyna Celińska, die gerade lässig und präzise ihre Zahlenreihen herunterperlen lässt. Sie nennt Beispiele, gibt Analysen, zieht Schlussfolgerungen. Justyna Celińska ist dezent geschminkt, ihre Kleidung hat, wie bei fast allen Polinnen, den gewissen Chic, ihr Englisch ist perfekt. Sie spricht auch fließend Russisch und hat Grundkenntnisse in Ukrainisch und Französisch. „Es gibt hier einen Haufen talentierte Leute, die schnell etwas Neues lernen“, sagt die 27-Jährige.

Sie kennt ihre Altersgenossen nicht nur aus privatem Umgang. Als leitende Mitarbeiterin im Danziger Büro der internationalen Personalvermittlungsgesellschaft Hays befasst sie sich auch beruflich mit jenen jungen Leuten, die bei internationalen Investoren in Polen heute so sehr gefragt sind. Und sie ist spezialisiert auf Business Services, Geschäftsdienstleistungen also.

Das blasser Wort bezeichnet ein Phänomen, das bei Konzernplanern in Westeuropa und den USA derzeit hohe Konjunktur hat. Dahinter kann sich zum Beispiel die Verlagerung des Rechnungswesens in ein Shared Services Center (SSC) in Danzig verbergen. Oder die komplette Ausgliederung eines Teils der Buchhaltung nach Krakau durch Business Process Offshoring (BPO).

Junge Polen gelten als kommunikativ und flexibel – und sie sind motiviert

Was bisher am Stammsitz eines deutschen, niederländischen oder britischen Unternehmens ressortierte, wird dann billiger und effizienter von jungen Polen in einem hypermodernen Geschäftsdistrikt an der Weichsel erledigt. Die Folge ist: Am alten Ort fallen Arbeitsplätze weg, in Polen entstehen neue, ja, es entsteht ein ganzer Wirtschaftszweig: Business Services.

Schon seit geraumer Zeit ist diese Art von Transfer in vollem Gange. Nach Angaben des zuständigen Fachverbands gibt es in Polen schon mehr als 450 solcher Servicecenter mit rund 120 000 Beschäftigten. Wobei dazu auch ausgelagerte IT- oder Forschungs- und Entwicklungsabteilungen gehören. Die Branche wächst stürmisch, und zwar mit zweistelligen Raten, und nach den Worten von Justyna Celińska hat Polen in dieser Disziplin schon jetzt den dritten Rang in der Welt erreicht, nach China und Brasilien.

Das Büro der jungen Personalberaterin befindet sich in einem neuen Geschäftszentrum aus Chrom und Glas im Danziger Stadtteil Oliwa, gleich neben dem Campus der Universität. Aus dem Besprechungsraum im neunten Stock geht der Blick über Neubauten auf die Ostsee und den neuen Hafen an der Westerplatte. Zu den jungen Leuten, die Tag für Tag im Erdgeschoss die Einlassschranken passieren, gehören auch 80 Beschäftigte des deutschen Bayer-Konzerns, die hier seit vorigem Jahr einen Teil des Rechnungswesens erledigen. Bis 2015 wird ihre Anzahl auf mehr als 200 aufgestockt, und nach den Worten des Leverkusener Firmensprechers Christian Hartel ist das „keine simple Verlagerung“. Gleichzeitig plant man Abläufe effizienter und flexibler, schafft neue Strukturen, fasst Aufgaben zentral zusammen – und lässt sie in Polen erledigen.

In gleicher Weise gehen auch andere Großunternehmen vor, und wie Bayer machen sie die Standortentscheidung von einem ganzen Bündel von Kriterien abhängig, beispielsweise der Qualität der Infrastruktur und der Höhe der Gehälter. Vor allem aber zählt die Verfügbarkeit „der richtigen Leute“, wie Hartel sagt. Sie sollen möglichst eine Universitätsausbildung und Berufserfahrung haben, außerdem noch Fremdsprachen beherrschen, Englisch in jedem Fall, am besten auch Deutsch oder andere Sprachen.

Gerade diese Anforderung erfüllen junge Polen besonders gut. „Polen ist sehr gut mit Hochschulen gesegnet“, sagt Michael Kern, geschäftsführendes Vorstandsmitglied der deutsch-polnischen Industrie- und Handelskammer. Eine Umfrage bei seinen Mitgliedsfirmen ergab 2013 nicht nur, dass 94 Prozent der Unternehmer in



Wo ist der Boom? Ein Spaziergänger betrachtet eine Häuserzeile mit Bürokomplexen in Warschau. In Polen finden derzeit geschätzt 120 000 Menschen Arbeit in den sogenannten Servicecentern. FOTO: BARTEK SADOWSKI/BLOOMBERG

Aufschwung Ost

Polen boomt. Vor allem im Bereich Dienstleistungen. Auch zahlreiche deutsche Unternehmen lassen Arbeiten in einem der landesweit 450 Servicecenter erledigen. Viele neue Jobs entstehen – und dennoch verlassen viele Menschen ihre Heimat

Polen wieder investieren würden, sondern auch dass dabei die Qualität der Universitäten und die hohe Qualifikation der Arbeitnehmer zu den wichtigsten Kriterien zählen.

Junge Polen gelten als kommunikativ und flexibel. Außerdem zeigen sie, wie der leitende Manager einer deutschen Firma sagt, mehr Einsatzfreude und Motivation als ihre westeuropäischen Altersgenossen: „Die sind einfach noch hungrig.“ Und mobil, also auch zum Umzug bereit, und zwar zu 85 Prozent, wie die Personalberaterin Justyna Celińska hinzufügt. „Dieser Platz wird gewählt wegen dieses Talent-Pools.“

Dies gilt nicht nur für die Metropolregion Danzig mit den Nachbarstädten Zoppot und Gdingen, die nach Anzahl der Business Service Centers hinter Krakau, Warschau und Breslau auf dem vierten Platz rangiert. Im schönen Krakau, wo 170 000 Studenten von 18 Hochschulen das Stadtbild noch stärker prägen als die ebenfalls sehr zahlreichen Touristen, ist fast ein Viertel dieser neuartigen polnischen Geschäftsdienstleister ansässig, darunter Ausgründungen internationaler Firmen wie Hitachi, Google, Electrolux, Shell oder Philipp Morris.

Auch die Deutsche Lufthansa betreibt in Krakau schon seit 2003 ein Shared Services Center, je ein anderes übrigens auch in Bangkok und Mexiko-Stadt. Die Krakauer Dependence „wird jetzt im Rahmen einer konzernweiten Bündelung von Administrativfunktionen weiter ausgebaut“,

wie der Lufthansa-Sprecher Christoph Meier in Frankfurt sagt. Die Anzahl der Beschäftigten soll von 550 auf 800 steigen. Sie sind künftig nicht nur für die Lufthansa, sondern auch für deren Töchter Austrian Airlines, Swiss, Germanwings und Lufthansa Cargo tätig und zwar in den Bereichen Einkauf, IT und Personalwesen. Schon jetzt wird in Krakau auch die Buchhaltung besorgt, beispielsweise die Abrechnung der Flugscheine. Und wo immer in der Welt ein Lufthansa-Seat eine Dienstreise abzurechnen hat – er scannt die Belege ein und schickt eine E-Mail los,

es öffnet und bearbeitet sie ein Kollege der Lufthansa Global Business Services in Krakau.

Auf die Dauer hat dies Folgen. Abteilungen in Deutschland werden zugemacht, zum Beispiel bis 2019 am Standort Norderstedt. Der Grund für diesen Wandel ist vor allem der hohe Konkurrenzdruck, der zur Kostensenkung zwingt, wie Lufthansa-Sprecher Meier sagt. „Der Passagier zahlt nicht fünf Euro mehr, weil wir das Ticket in Deutschland abrechnen.“ Ähnlich argumentiert auch Ingo Alphéus, Geschäftsführer der RWE Group Business Services

GmbH in Essen. RWE ist durch die deutsche Energiewende in Bedrängnis geraten, nun sollen bis 2018 die Kosten in den Servicebereichen Rechnungswesen, Personal und Einkauf um 100 Millionen Euro gesenkt werden. Deshalb wurde unter anderem im Oktober 2013 im Krakauer Geschäftszentrum Bonarka ein Shared Services Center eröffnet, inzwischen sind dort schon rund 70 Mitarbeiter beschäftigt. Sie bearbeiten für verschiedene RWE-Gesellschaften Rechnungen, prüfen Reisespesen, führen buchhalterische Arbeiten und Zahlungen aus. Dabei ist auch hier die Ver-

lagerung mit einer konzernweiten Neugestaltung und Rationalisierung der Abläufe verbunden, die zugleich die Qualität verbessern soll.

Der angestrebte Spareffekt ergibt sich vor allem daraus, dass die Fachkräfte in Polen, grob gerechnet, „um zwei Drittel billiger sind als in Deutschland, in manchen Bereichen auch mehr“, wie Ingo Alphéus sagt. Die Personalberaterin Justyna Celińska in Danzig hat konkrete Zahlen zur Hand. Demnach verdient ein junger Buchhalter in Polen am Anfang umgerechnet 900 bis 1200 Euro, nach ein paar Jahren dann als Fachkraft 1500 bis 2000 Euro. Ist man vor diesem Hintergrund auf Kostensenkung aus, so macht die Verlagerung nach den Worten von Alphéus „nur dann Sinn, wenn man im gleichen Zug in Deutschland Arbeitsplätze abbauen kann“. Dies geschieht bei RWE derzeit hauptsächlich im Rheinland und im Ruhrgebiet, nach und nach, in Abstimmung mit den Betriebsräten. In weiteren Schritten werden auch Prozesse aus ausländischen RWE-Gesellschaften nach Krakau verlagert.

Für Krakau ist hingegen der Ausbau das Ziel. Personalprobleme gibt es kaum, auch der RWE-Mann Alphéus singt ein Loblied auf die jungen Polen: „Was mich begeistert, ist nicht nur die Qualifikation, sondern auch das Engagement, die Motivation, der Hunger dieser jungen Leute, schnell zu lernen und etwas zu bewegen.“ Das neue Polen wird zur Konkurrenz auch für die Nachbarn im Westen.

Einfach nur weg

Es tut weh, auch wenn Slawomir Majman sagt: „Ich bin weit entfernt davon, in Panik zu geraten.“ Der Präsident der polnischen Wirtschaftsförderungsgesellschaft Invest in Poland hat gerade dargelegt, dass jeder zweite Job, der neu in der EU geschaffen werde, derzeit in Polen entstehe. Und doch sind es nicht genug. Trotz fortgesetzten Aufschwungs liegt die Arbeitslosigkeit in Polen laut Statistischem Zentralamt noch immer bei 13,5 Prozent, wobei in Problemgebieten wie Ermland-Masuren im Nordosten sogar 21,5 Prozent erreicht werden.

Vielen Arbeitnehmern sind die neuen Jobs auch nicht gut genug bezahlt, weshalb noch immer zahlreiche Frauen und Männer das

Land verlassen und sich Arbeit im westlichen Ausland suchen. „Die Leute haben die Wahl“, sagt Majman. In der Tat. Die EU-Zugehörigkeit des Landes garantiert den Bürgern Freizügigkeit, und davon machen gerade die Jungen, und unter ihnen die gut Ausgebildeten, Gebrauch.

Experten schätzen, dass derzeit etwa 2,6 bis 2,7 Millionen Polen im Ausland leben, wie die Zeitung *Dziennik Gazeta Prawna* jüngst meldete. In anderen Berichten ist von zwei Millionen die Rede. Unter ihnen stellen nach einer Erhebung der polnischen Akademie der Wissenschaften die Frauen mittlerweile mit 52 Prozent die Mehrheit. Sie sind in Nord- und Westeuropa gefragt als Alten- und Kranken-

pflegerinnen, aber auch in der Hotellerie und Gastronomie. Polnische Männer gelten als gute Handwerker, gerade auch am Bau. Doch haben sich auch über 400 000 Akademiker, männlich wie weiblich, in den vergangenen zehn Jahren in anderen EU-Ländern niedergelassen.

Unter den Zielgebieten ist Deutschland wieder am stärksten gefragt, nachdem die siebenjährige Zuzugerschwermis nach der EU-Erweiterung 2004 zunächst einen Run nach Großbritannien und Irland ausgelöst hatte. Aber auch Skandinavien und die Niederlande gelten als attraktiv. Einziger Trost für den Wirtschaftsförderer Majman: „Sie sind gute Botschafter Polens.“ KLAUS BRILL

PERSONALIEN

Was für ein Spiel

Rupert Murdoch, 83, milliardenschwerer Medienmann, hat kräftig an den üppigen Werbeeinnahmen beim Super Bowl verdient. Der von ihm kontrollierte Konzern 21st Century Fox verbesserte seinen Umsatz im dritten Geschäftsquartal von Januar bis März um zwölf Prozent auf 8,2 Milliarden Dollar (5,9 Milliarden Euro). Grund war das gut laufende Fernsehgeschäft. Murdochs Flaggschiff Fox hatte das Finale der American Football League NFL übertragen und damit 111,5 Millionen Zuschauer in den USA erreicht. Es sei der am meisten gesehene Super Bowl aller Zeiten gewesen, erklärte Murdoch (Foto: DPA) in New York. Die Begeisterung der Zuschauer schlägt sich in astronomischen Werbeeinnahmen nieder: Ein 30-Sekunden-Spot kostete vier Millionen Dollar. Allerdings konnte auch dies nicht verhindern, dass der Gewinn fiel, und zwar von 2,9 Milliarden auf 1,1 Milliarden Dollar. Der Einbruch lag darin begründet, dass Murdoch die Mehrheit am Bezahlsender Sky Deutschland übernommen hatte, dies hatte im Vorjahreszeitraum bilanztechnisch zu einem hohen Gewinn geführt. sz/DPA



Von Dinosauriern und Ameisen

Herbert Hainer, 59, passionierter Fußballer und Adidas-Vorstandschef, kennt Hauptversammlungen bislang vor allem als erfolgreiche Heimspiele. Selten musste er sich dort Widersachern erwehren, doch am Donnerstag verließ er die Fürtner Stadthalle mit leichten Schrammen. Aktionäre beklagten, dass Adidas im Wettrennen um die Spitzenposition in der Sportartikelindustrie im Vergleich zum Branchenführer Nike die Luft auszugehen droht. „Adidas war lange Zeit der Stern am Aktienhimmel“, sagte etwa Aktionärsvertreterin Daniela Bergdolt. „Ich fürchte, dass der Stern nicht mehr ganz so hell strahlt.“ Und Ingo Speich von der Fondsgesellschaft Union Investment klagte: „Nike nimmt Adidas in wichtigen Märkten die Butter vom Brot.“ Auch dass Hainer (Foto: DPA) lange Zeit zum inzwischen als Steuerstrafäter verurteilten Uli Hoeneß stand sorgte für verbale Rempler. Zu der Blutgrätsche gegen den Adidas-Chef, die manche vor der Hauptversammlung befürchteten hatten, setzte jedoch niemand an. Hainer muss keine Auswechslung befürchten.

Er selbst zeichnete ein differenziertes Bild von der Lage. Adidas sei „finanziell außerordentlich solide aufgestellt, schuldenfrei und profitabel.“ Andererseits habe man 2013 die ehrgeizigen Ziele nicht er-



reicht und auch im ersten Quartal habe man enttäuscht. Nun aber liefen, vor allem dank der Fußball-WM, die Geschäfte besser. Hainer ist vorsichtiger als früher. Zwar werde man alle ursprünglich bis 2015 gesteckten, operativen Ziele erreichen, doch könnte das „etwas mehr Zeit in Anspruch nehmen, als wir ursprünglich gedacht haben.“ Und Nike? Marktführer sei nicht unbedingt der, der größer ist als die Konkurrenz, belehrte Hainer. „Sonst würden die Dinosaurier noch leben und die Ameisen wären ausgestorben.“ URIT

Segel-Freund im Glück

Tony Hayward, 56, Hobby-Segler und früherer Chef des Ölförderers BP, behält einen prestigeträchtigen Posten. Der Schweizer Rohstoffkonzern Glencore Xstrata teilte am Donnerstag mit, dass der Brite nun auf Dauer Verwaltungsratschef des Unternehmens sei. Hayward war vor einem Jahr übergangsweise als Oberkontrollleur eingesprungen, nachdem sein Vorgänger das Gremium vorzeitig verlassen hatte. Mitglied des Rates ist Hayward (Foto: Bloomberg) bereits seit 2011. Die Firma begründete die Entscheidung damit, dass der Manager beispielhafte Führungsqualitäten gezeigt habe. Bei seinem vorherigen Spitzenjob hatte der studierte Geologe diese gut verbergen können. Hayward wurde im Sommer 2010 als BP-Chef geschasst, weil er sich nach der Explosion der Plattform *Deepwater Horizon* ungeschickt verhalten hatte. Elf Arbeiter starben, Millionen Liter Öl flossen in den Golf von Mexiko. Den Konzernlenker hielt das aber nicht davon ab, mit seiner Yacht an einer Segelregatta in England teilzunehmen statt zum Unglücksort zu fliegen. Man muss eben Prioritäten setzen. BFI



Cool bleiben

Elon Musk, 42, hat eine besondere Beziehung zum Geld. Man könnte auch sagen: Seit er vor zwölf Jahren seinen Online-Behalterservice PayPal für 1,5 Milliarden Dollar an Ebay verkaufte, gibt es für ihn wichtigere Dinge im Leben als Geld. Der Unternehmer und Tüftler (Foto: Bloomberg) interessiert sich für den bemannten Mars-Flug, eine Röhre namens *Hyperloop*, die San Francisco und Los Angeles verbinden soll, und seine Elektroautofirma Tesla. Tesla ist mit seiner Limousine *Model S* der Pionier unter den Elektroautobauern, und wie so oft, wenn es um Pionierarbeit geht, steckt man am Anfang mehr rein, als hinten rauskommt. 50 Millionen Dollar verlor Tesla im ersten Quartal. Klar: Wer solche Autos entwickelt und weltweit vertreiben will, muss erst mal reinbuttern: China soll flächendeckend erschlossen werden, die Fabrik im kalifornischen Fremont wird ausgebaut, dazu plant Musk eine eigene, gigantische Batteriefabrik für Lithium-Ionen-Akkus in den USA. 22 500 Autos verkaufte der Mann im vergangenen Jahr; in 2014 sollen es 35 000 Stück sein. „2014 ist bereits ein sehr geschäftiges Jahr“, schrieb Musk nun in einem Brief an seine Aktionäre. Das heißt wohl: Die Sache läuft, vergesst die Sache mit dem Millionenverlust – was sind schon Quartalszahlen? Im SZ-Inter-

view gab er vor kurzem freimütig zu: Wer richtig Geld verdienen wolle, für den sei die Autoindustrie eh nichts. „Lächerlich“, meinte er, „da gibt es bessere Wege, um reich zu werden.“ Wahrscheinlich meinte er da den schnellen Aufbau und Verkauf



von IT-Dienstleistern wie PayPal. Keine große Entwicklung, keine Fabriken, kein Vertriebsnetz in China. Einfach nur: eine Geschäftsidee. Die 50 Millionen dürften ihn also kaum stören. „Ich bin nicht der Typ, der wegen so was von einer Brücke springt“, sagte er neulich. THF