

Uwe Christians, Harald Zschiedrich (Hrsg.):

Grenzüberschreitende Kooperationen.

Erfahrungen deutscher und polnischer mittelständischer Unternehmen und Banken

Schriften zum Internationalen Management, hrsg. von Thomas R. Hummel, Band 23

ISBN 978-3-86618-374-2, ISBN 978-3-86618-375-9 (e-book pdf),

Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2009, 253 S., € 27.80

Partner oder Konkurrenten? Fünf Jahre nach der Vollmitgliedschaft Polens in der Europäischen Union begegnen sich deutsche und polnische Unternehmen als Kooperationspartner *und* Konkurrenten auf den regionalen, nationalen und internationalen Märkten. In den letzten Jahren haben die international operierenden Großunternehmen die strukturschwachen Grenzregionen auf beiden Seiten der polnisch-deutschen Grenze bei der Suche nach attraktiven Standorten in Ballungsräumen oder in Clusterregionen (Krakow, Poznan oder Wroclaw) häufig „übersprungen“. Welche Wege sollten gegangen werden, um die Chancen der wirtschaftlichen Kooperation zwischen polnischen und deutschen KMU im Grenzraum noch besser zu erschließen?

Die Internationalisierung der KMU vollzieht sich in einem Spannungsfeld von Nähe und Distanz, von Vertrauen und dem schrittweisen Abbau von Misstrauen. Für den Erfolg grenzüberschreitender Unternehmenskooperationen sind nicht nur geeignete Strategiekonzepte, Beratungen, Finanzierungs- und Fördermittel von Bedeutung. So wichtig diese Aspekte auch im Alltag der Geschäftsbeziehungen sein mögen, so liegt doch der Dreh- und Angelpunkt erfolgreicher unternehmerischer Zusammenarbeit in der *zwischenmenschlichen Kommunikation*.

Die KMU müssen beachten, dass die strategischen Entscheidungen zur Entwicklung des Unternehmens noch stärker mit den Möglichkeiten und Erfordernissen der Internationalisierung verknüpft werden sollten. Es geht also nicht nur um Fragen des Markteintritts, sondern vielmehr darum, wie die grenzüberschreitenden Aktivitäten für das Unternehmen als Ganzes nutzbar gemacht werden können. Dazu bedarf es einer intensiven Unterstützung in der Vorbereitungs- und Realisierungsphase, die auch und insbesondere *Banken* in Abhängigkeit von der Branche, der Produktspezifik, den gewählten Strategien, Investitionsformen und der Höhe des Eigenkapitals differenziert leisten können. In diesem Prozess profilieren sich Banken und Wirtschaftsfördereinrichtungen zu wichtigen Akteuren beim Aufbau grenzüberschreitender Firmenkundengeschäfte.

Schlüsselwörter: Grenzüberschreitende Unternehmenskooperationen,
Regionale Wirtschaftsförderung, Geschäftsbanken,
Wertschöpfungsketten, Regionale Wettbewerbsfähigkeit,
Unternehmensfinanzierungen, Eigenkapital,
Grenzüberschreitende Netzwerke, Clusterbildung

Prof. Dr. Uwe Christians, Professor für BWL, insbesondere Bankbetriebslehre an der HTW Berlin, Studiengangssprecher BWL / Finanzdienstleistungen.

Prof. Dr. sc. Harald Zschiedrich, Professor für VWL, insbesondere Außenwirtschaft und internationale Wirtschaftsbeziehungen, Fachkoordinator für internationales Management.

Schriften zum Internationalen Management

herausgegeben von

Prof. Dr. Thomas R. Hummel,

Hochschule Fulda – University of Applied Sciences

Band 23

Uwe Christians, Harald Zschiedrich (Hrsg.)

Grenzüberschreitende Kooperationen

Erfahrungen deutscher und polnischer
mittelständischer Unternehmen und Banken

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86618-374-2 (print)

ISBN 978-3-86618-375-9 (e-book)

Schriften zum Internationalen Management: ISSN 1612-2690

DOI 10.1688/9783866183759

1. Auflage, 2009

© 2009 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Marktplatz 5 D – 86415 Mering
www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

All rights preserved. No part of this publication may be reprinted or reproduced or utilized in any form or by any electronic, mechanical, or other means, now known or hereafter invented, including photocopying and recording, or in any information storage or retrieval system, without permission in writing from the publisher.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

Vorwort des Herausgebers

In der Reihe SCHRIFTEN ZUM INTERNATIONALEN MANAGEMENT erscheinen Arbeiten, die im Wesentlichen aus Forschungsprojekten im nationalen und internationalen Kontext entstanden sind. Dies gilt sowohl für Qualifizierungsarbeiten aus dem Hochschulbereich als auch für internationale Kooperationsprojekte. Eine international vergleichende Sichtweise ist dabei die handlungsleitende Charakteristik für diese Schriftenreihe. Die einzelnen Bände der Reihe lösen sich dabei bewusst von einer klassisch-funktionalen Sichtweise des Managements und bieten damit auch eine Plattform für „Grenzthemen“ an. Die Schriftenreihe wendet sich damit an Wissenschaftler und Studierende des Internationalen Managements sowie den interessierten Praktiker in Wirtschaft und Verwaltung.

Anknüpfend an die Sammelbände „Internationales Management in den Märkten Mitteleuropas“ (2004 Zschiedrich), „Banken in MOE im Spannungsfeld von Transformation und Innovation“ (2007 Zschiedrich / Christians) sowie die Monographie „Ausländische Direktinvestitionen und regionale Industriecenter“ (2006 Zschiedrich), die alle in dieser Schriftenreihe erschienen, wendet sich die neue Publikation einer Thematik zu, die voller außenwirtschaftlicher sowie regionalpolitischer und finanzpolitischer Brisanz steckt. Der Fokus konzentriert sich dabei auf die Bedingungen, Erfahrungen, Hemmnisse, Defizite, Resultate und Perspektiven der grenzüberschreitenden Kooperationsbeziehungen zwischen deutschen / polnischen Unternehmen sowie Banken. Dieser Sammelband vermittelt Einsichten, die über den zähen Alltag der Kooperationsbeziehungen im deutsch-polnischen Grenzraum hinausgehen. Er richtet den Blick der Unternehmer und Regionalpolitiker auf die Möglichkeiten einer perspektivischen Förderung standortübergreifender Clusterbildungsprozesse sowie die damit verbundene Stärkung regionaler Wertschöpfungsketten in der Zukunft. Vor dem Hintergrund schwieriger struktureller und historischer Entwicklungen in den deutsch-polnischen Grenzregionen werden im ersten Teil des Sammelbandes der aktuelle Stand und die vielfältigen Probleme, die mit den grenzüberschreitenden Aktivitäten von deutsch-polnischen Unternehmen und Banken verbunden sind, diskutiert.

Der zweite Teil dieser Arbeit widmet sich der Analyse der Tätigkeiten einzelner Banken und Fördereinrichtungen, die als Akteure bei der Vorbereitung und Unterstützung der zahlreichen Unternehmenskooperationen eine sehr wichtige Rolle spielen.

Mit dieser Publikation ist es den Autoren wiederum gelungen, eine hohe Internationalität in der Zusammensetzung des Autorenteams zu gewährleisten sowie eine intensive Verbindung von theoretischen Erkenntnissen und praktischem Erfahrungswissen herzustellen.

Fulda/Hamburg, im Juli 2009

Der Herausgeber

Inhaltsverzeichnis

Autorenverzeichnis.....	III
--------------------------------	------------

Einleitung

<i>Uwe Christians / Harald Zschiedrich</i>	<i>1</i>
--	----------

Kapitel A

Stand und Probleme grenzüberschreitender Aktivitäten deutsch-polnischer Unternehmen

Deutsch-polnische grenzüberschreitende Unternehmenskooperationen im Spannungsfeld von Nähe und Distanz <i>Harald Zschiedrich.....</i>	<i>10</i>
--	-----------

Erfahrungen, Ergebnisse und Perspektiven der Berliner Wirtschaft bei der grenzüberschreitenden Kooperation mit polnischen Unternehmen <i>Wolfgang Hummel.....</i>	<i>37</i>
--	-----------

Auf dem Weg zur lernenden Region – Perspektiven grenzüberschreitender Zusammenarbeit von Mecklenburg-Vorpommern und Westpommern <i>Liliane Jodkowski</i>	<i>57</i>
---	-----------

Innovationen durch Kooperation: Neue Wachstumschancen für die Städte, Metropolen und Regionen der deutsch-polnischen Oder-Partnerschaft <i>Thorsten Kohlisch / Torsten Mehlhorn</i>	<i>73</i>
--	-----------

Corporate Social Responsibility-Strategie in deutsch-polnischen Wirtschaftsbeziehungen und ihre Erfolgsfaktoren <i>Natalia Gorynia-Pfeffer</i>	<i>95</i>
---	-----------

Kompetenzentwicklung für Jungunternehmer und -unternehmerinnen zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit – Ergebnisse einer dreiteiligen Workshopreihe in Polen und Deutschland <i>Stephanie Koenen</i>	<i>109</i>
---	------------

Innovationen in polnischen Unternehmen als eine wichtige Bedingung für die deutsch-polnische Kooperation <i>Malgorzata Skweres-Kuchta</i>	<i>116</i>
--	------------

Fallstudie: Die EOP Biodiesel AG – Ergebnisse der deutsch-polnischen Zusammenarbeit <i>Agnieszka Kiernożycka-Sobejko.....</i>	<i>135</i>
--	------------

Fallstudie: Die Team Baucenter AG – Erfahrungen in der deutsch-polnischen grenzüberschreitenden wirtschaftlichen Zusammenarbeit <i>Agnieszka Kiernożycka-Sobejko</i>	148
---	-----

Kapitel B

Banken und Finanzinstitutionen als Akteure zur Unterstützung des Aufbaus und der Abwicklung grenzüberschreitender Firmenkundengeschäfte

Das Auslandsgeschäft regionaler Kreditinstitute <i>Uwe Christians</i>	158
Activities of Banks in Poland Related to Preparation and Realisation of Transborder Transactions <i>Stanislaw Flejterski / Ewa Flejterski</i>	183
Der Internationalisierungsprozess polnischer KMU – Hindernisse und Umsetzungsmöglichkeiten <i>Aurelia Bielawska / Dominika Kordela</i>	196
Das deutsch-polnische Kooperationsmodell der Sparkassen-Finanzgruppe <i>Mario Quast und Joanna Adamowicz</i>	204
Die BRE-Bank S.A. / Commerzbank AG: Erfolgsfaktor International Desk <i>Volker Schwarz</i>	212
Das Zusammenwirken von Banken und Unternehmensberatungen bei der Begleitung deutsch-polnischer Kooperationen <i>Holger Ivers</i>	221

Schlussbemerkungen

Vertrauen-Verstehen-Verständnis-Verständigung als zentrale Grundlagen einer erfolgreichen deutsch-polnischen Kooperation <i>Hanna Panak-Jedrzejczak</i>	235
--	-----

Autorenverzeichnis

Adamowicz, Joanna: Referentin im Deutsch-Polnischen Kooperationsbüro der Sparkassen, Absolventin der Europa-Universität Viadrina, Diplom Volkswirtin, Studium mit dem Schwerpunkt Arbeitsmarkt und empirische Wirtschaftsforschung.

Bielawska, Aurelia, Prof. Dr. habil.: Professorin für Wirtschaftswissenschaft an der Stettiner Universität - Fakultät für Verwaltung und Ökonomik der Dienstleistungen. Lehrstuhlinhaberin für Unternehmensfinanzen. Zu ihren Forschungsschwerpunkten gehören die Unternehmensfinanzen, Internationalisierungsprozesse und Internationale Finanzen.

Christians, Uwe, Prof. Dr.: Seit 1997 Hochschullehrer an der FH Lausitz und seit 2001 an der HTW-Berlin, vorher zehn Jahre tätig in leitender Position im Controlling und der strategischen Konzernplanung der Berliner Bank und der Bankgesellschaft Berlin. Vorstandsmitglied des Berliner Instituts für Bankunternehmensführung (Bif-BU). Leiter des Kompetenzfeldes Banken und regionale Entwicklung an der HTW. Modulbeauftragter für den Studienschwerpunkt Finanzdienstleistungen im Bachelorstudiengang BWL.

Flejterski, Stanisław, Prof. Dr. habil.: Hochschullehrer an der Universität Stettin (Szczecin), Leiter des Lehrstuhls für Bankwesen und vergleichende Finanzen. Seine Forschungsschwerpunkte sind Banklehre, Banksysteme, Finanzvermittlung, regionale Entwicklung. In den Jahren 1991-1999 als Direktor kommerzielle Banken tätig. Er ist Mitglied des Komitees für Finanzwissenschaften der Polnischen Wissenschaftsakademie.

Flejterska, Ewa, Dr.: Unterrichtet an der Fakultät für Management und Dienstleistungsökonomik der Universität Stettin (Szczecin) im Lehrstuhl für Dienstleistungsmarketing. Ihre inhaltlichen Schwerpunkte sind im Besonderen Verhandlungsführung, Konsumentenverhalten, Dienstleistungsmarketing und Marketingkommunikation, u.a. auch in der Finanzdienstleistungsbranche. Sie veröffentlicht in regelmäßigen Abständen Publikationen sowohl in polnischer als auch in deutscher und englischer Sprache.

Gorynia-Pfeffer, Natalia: Studierte Wirtschaftswissenschaften in Freiberg und Posen und schloss 2005 ihr Doppeldiplom-Studium als Diplom-Kauffrau sowie mit dem polnischen Magister ab. Seit Anfang 2006 arbeitet sie als Projektleiterin im RKW Kompetenzzentrum, einer Einrichtung des RKW-Bundesvereins, die speziell für den Mittelstand Rationalisierungs- und Innovationsmöglichkeiten erforscht und entwickelt. Zu ihren Schwerpunkten gehören u.a. Corporate Social Responsibility, Internationalisierung und Innovationsförderung.

Hummel, Wolfgang: Studierte an der Eberhard-Karls-Universität Tübingen und der Freien Universität Berlin Rechtswissenschaften und Volkswirtschaft. Nach einer Tätigkeit in der Zentrale der Treuhandanstalt Berlin und bei der Treuhand-Osteuropa-

Beratungsgesellschaft trat er 1993 in den Senat von Berlin ein. Gegenwärtig ist er Leiter der Investorenbetreuung in der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Bauen, Verkehr in Berlin. Seit 2006 unterrichtet er als Lehrbeauftragter im Studiengang "Bachelor International Business" an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin.

Ivers, Holger, Dipl.-Betriebswirt, Assessor: Ist seit 1994 selbständiger Berater zunächst als Gesellschafter der Firma Ivers und Partner Personalberatung, Eberswalde, seit 1997 als Alleininhaber der Firma Holger Ivers Unternehmensberatung Berlin, Studium der Betriebswirtschaftslehre, Neueren Geschichte und evangelischen Theologie in Kiel, Berlin und Oldenburg, Tätigkeit als Historiker beim Kulturamt der Stadt Oldenburg (Forschungen zur NS-Geschichte), Assistent der Geschäftsführung und Referent für Begabtenförderung einer internationalen Stiftung, seit 2000 Lehrbeauftragter an der HTW-Berlin.

Jodkowski, Liliane, Dr.: Studierte Sozialökonomie an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, Germanistik und Polonistik an der Humboldt Universität zu Berlin und Universität Stettin. Promotion 2008 zum Thema Verbesserung der Effizienz des Sozialstaates bzw. der Sozialsicherungsnetze in Deutschland und in Polen. Beruflich ist die Autorin auf dem Gebiet des Qualitätsmanagements aktiv und spezialisierte sich als Zertifizierungsauditorin auf die Bereiche Bildung und Dienstleistung nach AZWV und ISO. Ihre wissenschaftlichen Schwerpunkte liegen in der Regionalpolitik, insbesondere in der Euroregion Pomerania, der Sozialpolitik im internationalen Vergleich sowie in der Bildung und im Qualitätsmanagement.

Kiernożycka-Sobejko, Agnieszka, Dr.: Prodekanin der Fakultät Financial Advisory and Management in Berlin, West Pomeranian Business School Stettin. Doktorarbeit: "Die Zusammenarbeit der Wojewodschaft Westpommern und Mecklenburg-Vorpommern auf den lokalen Arbeitsmärkten". Zweimalige DAAD Stipendiatin. Sie hat an mehreren interkulturellen Veranstaltungen und im Projektteam des InBIT Greifswald mitgewirkt.

Koenen, Stefanie, Dipl. Politologin: Als Leiterin des Bereichs Europäische Zusammenarbeit und Internationales hat Stephanie Koenen diverse EU-Projekte im Bereich Gründungsförderung geleitet und u.a. mit Partnern in Großbritannien, Spanien, Frankreich, Griechenland und Belgien an neuen Modellen zur Unterstützung von Kleinunternehmen in Europa gearbeitet. Mit Unterstützung der Stiftung für deutsch-polnische Zusammenarbeit hat sie eine Workshopreihe für deutsche und polnische Jungunternehmerinnen konzipiert und im letzten Jahr in Berlin und Poznań umgesetzt.

Kohlisch, Thorsten, Dipl.-Verwaltungswirt (FH) und Dipl.-Politikwissenschaftler: Studierte öffentliche Verwaltungswirtschaft an der Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege Berlin (FHVR) sowie Politikwissenschaft an den Universitäten Potsdam und Tartu (Estland). Seit 2008 ist er als Referent bei der Berliner Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen im Bereich Ost-West-Wirtschaftskooperation tätig.

Kordela, Dominika: Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin an der Stettiner Universität - Fakultät für Verwaltung und Ökonomik der Dienstleistungen, Seminar für Unternehmensfinanzen. Forschungsinteresse Kapitalmarktforschung und internationale Finanzen.

Mehlhorn, Torsten, Dr., Dipl. Ing.: Studierte Elektrotechnik an der Technischen Universität Berlin und promovierte in Mikrosystemtechnik an der TU und dem FhG IZM, Institut für Mikrosystemtechnik und Zuverlässigkeit. Seit 2000 Key Account Manager der IBB für die Kompetenzfelder IT und Optik sowie Projektleiter des INTERREG IVB Projektes JOSEFIN, Joint SME Finance for Innovation.

Panak-Jedrzejczak, Hanna: Studierte Philosophie und Psychologie in Warschau an der Hochschule für Katholische Theologie und absolvierte diese Einrichtung als Diplom Psychologin im Jahre 1984. Sie lebt seit Mitte der 1980er Jahre in Berlin und ist freiberuflich tätig als Coach für Führungskräfte deutscher und polnischer Unternehmen.

Quast, Mario, Diplom Kulturwissenschaftler: Leiter des Deutsch-Polnischen Kooperationsbüros der Sparkassen (Frankfurt/Oder). Sein Studium mit dem Schwerpunkt Wirtschafts- und Sozialgeographie absolvierte er an der Europa-Universität Viadrina.

Skweres-Kuchta, Malgorzata: Als Assistentin am Lehrstuhl für Innovationseffektivität an der Universität in Stettin, Fakultät für Management und Dienstleistungssektor (seit Oktober 2005), schreibt sie eine Doktorarbeit zum Thema „Konzeption zur Innovationsbeurteilung in Unternehmen im Dienstleistungssektor“. Sie ist Expertin zur Beurteilung der EU-Projekte im Rahmen des Regionalunterstützungsprogramms für Westpommern. Zur Zeit arbeitet sie am Projekt „Innovationsaudit für Unternehmen in Westpommern“.

Schwarz, Volker: Seit 2005 Vice Director für klassische Firmenkunden mit dominierendem ausländischem Kapital der BRE Bank S.A., Filiale Poznań. Zuvor Mitarbeiter bei der Deutschen Bank in verschiedenen Positionen in Deutschland und Polen. Seit 2007 Vorstandsmitglied des Deutsch-Polnischen Wirtschaftskreises Poznań.

Zschiedrich, Harald, Prof. Dr. sc.: Lehrt seit 1995 an der HTW Berlin Außenwirtschaft/ VWL/ Internationales Management; Fachkoordinator für Internationales Management an der HTW; Ende der 1990er Jahre Leiter eines mehrjährigen EU-Phare Forschungsprojektes der EU-Kommission. Forschungsschwerpunkte: Außenwirtschaftsbeziehungen der mitteleuropäischen Wirtschaften, Management von Ost-West Unternehmenskooperationen, ausländische Direktinvestitionen und regionale Clusterbildungen.

Einleitung

Uwe Christians / Harald Zschiedrich

Fünf Jahre nach der vollen Mitgliedschaft Polens und mitten in einer schwierigen Phase der wirtschaftlichen Entwicklung in Mittelosteuropa – ausgelöst durch eine weltweite Wirtschafts- und Finanzkrise – stellen sich verschiedene Fragen der weiteren Gestaltung der deutsch-polnischen Unternehmensbeziehungen mit neuer Brisanz und Schärfe. *Partner oder Konkurrenten?* Diese Frage wird häufig gestellt im Kontext grenznaher Geschäftsbeziehungen, insbesondere im deutsch-polnischen Grenzraum. Wir meinen, dass es bei dieser Frage nicht um ein „Entweder-Oder“ geht, sondern dass deutsche und polnische KMU heute in einer erweiterten EU im Zuge der Formierung globaler Wertschöpfungsketten *Kooperationspartner und Wettbewerber zugleich* sind. Mit anderen Worten: Die Arbeit an diesem Buch im Zusammenwirken mit unseren polnischen Kollegen hat die Erkenntnis vertieft, dass gegenwärtig und künftig sowohl die Kooperation als auch die Konkurrenz das grenzüberschreitende Miteinander prägen.

Eine zweite Frage taucht immer wieder auf: Wer profitiert mehr von der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit der Unternehmen? Auch hier halten wir eine Gegenüberstellung im Sinne von Gewinner oder Verlierer für wenig sinnvoll, denn die tägliche Praxis zeigt, dass ein wechselseitiges Aufrechnen wenig bringt: „Wenn zwei kooperieren“ – so R. Klein (Vorstandsvorsitzender der Deutsch-Polnischen Wirtschaftsfördergesellschaft) – „dann machen sie das deshalb, weil sie glauben, dass beide gewinnen. Wenn der Eine der Meinung ist, er gewinnt nicht, dann kooperiert er auch nicht, unabhängig davon, ob er ein deutsches oder polnisches Unternehmen ist. Insgesamt ist die Kooperation also genauso wichtig wie die Konkurrenz; vor allem auch deshalb, weil sie die Basis für die Konkurrenz darstellt. Ein Unternehmer sucht sich einen zweiten, mit dem er kooperieren will, damit er gegenüber dem Dritten konkurrieren kann.“¹ Insofern betrachten wir die *cross-border-cooperation* zwischen deutschen und polnischen Unternehmen als ein *Instrument zur Verbesserung der internationalen Konkurrenzfähigkeit*. Dabei werden die Geschäftsbeziehungen zu den polnischen Unternehmen immer mehr auch dazu genutzt, den Schritt von der „verlängerten Werkbank“ zum Wertschöpfungspartner zu vollziehen. (H. Zschiedrich) In diesem Prozess stehen die KMU auf beiden Seiten des deutsch-polnischen Grenzraumes allerdings noch am Anfang.

Deutsch-polnische Unternehmenskooperationen bestehen heute nicht nur aus Strategieplänen, Fakten oder Beratungen zu Finanzierungs- und Fördermitteln – so wichtig diese einzelnen Aspekte auch im zähen Alltag der Geschäftsbeziehungen sein mögen.

¹ Vgl.: Polen und Deutschland: Partner oder Konkurrenten?, in: DIALOG, Nr. 72-73, 2005/2006, S. 98-102.

Bei aller Bedeutung der kommerziellen, rechtlichen und finanziellen Bedingungen und Probleme in der grenzüberschreitenden Kooperation darf nicht übersehen werden, dass die entscheidende Komponente die *zwischenmenschliche Kommunikation* von deutschen und polnischen Unternehmern, Managern und Angestellten darstellt. Wir haben diesem Aspekt daher ganz bewusst in dieser Schrift einen breiteren Raum gewidmet, der sich mit der Rolle des Vertrauens als Erfolgsfaktor der Kooperation befasst (→ *H. Panak* sowie die Ausführungen von *H. Zschiedrich*). Konkurrenzfähige Produkte auf beiden Seiten der Grenze sind sehr wichtig, reichen jedoch allein für sich genommen noch nicht aus für eine wirksame grenzüberschreitende Kooperation. Es bedarf vielmehr auf beiden Seiten der Grenze solcher Unternehmer und Manager, die auch als Mensch wahrhaftig, fachlich kompetent, zuverlässig und authentisch auftreten.

Hierzu gehört auch, dass die international tätigen Unternehmen es sich nicht leisten können, auf ein *Corporate Social Responsibility (CSR)-Programm* zu verzichten. Bei grenzüberschreitenden Aktivitäten sind außer den Anforderungen der Stakeholder an Unternehmen dabei auch die *Rahmenbedingungen des jeweiligen Landes* zu berücksichtigen. Wie das RKW (s. Beitrag von *N. Gorynia-Pfeffer*) herausfand, sehen es viele Stammhaus- und ihre Tochtergesellschaften nicht immer als sinnvoll an, ihr gesellschaftliches Engagement gemeinsam zu gestalten. Die mitunter großen kulturellen Unterschiede spielen bei der Berücksichtigung harter und weicher Faktoren dabei die größte Rolle. In den mittel- und osteuropäischen Ländern ist das CSR-Konzept relativ neu und wird dort ganz anders verstanden als im Westen. So zeigt sich, dass nur wenige polnische Manager die CSR-Aktivitäten mit strategischen Zielen des Unternehmens oder des sozialen Engagements verbinden. Es wird von den meisten Unternehmen dort als kurzfristige PR-Maßnahme westlicher Firmen verstanden. Die vorgestellte RKW-Studie hat gezeigt, dass es zu Konflikten kommen kann, wenn das deutsche Modell von unternehmerischen Werten „eins zu eins“ auf die Tochtergesellschaft zu übertragen versucht wird. Für deutsche Unternehmen, die sich in Polen engagieren wollen, ist es sinnvoll, zu wissen, welche Faktoren die Entwicklung des CSR-Konzeptes dort beeinflusst haben und teilweise noch bis heute den unternehmerischen Alltag wesentlich prägen.

Unsere Publikation soll verdeutlichen, dass die Jahre der Transformation in Polen sowie die Zeit nach der Wende auf deutscher Seite der Grenze sowohl unterschiedliche als auch ähnliche Wirkungen im Grenzraum hervorgebracht haben (s. Beitrag von *L. Jodkowski*). Dies gilt insbesondere für die Lage der Industriebetriebe, den Zustand der Infrastruktur, des Arbeitsmarktes, die Exportdefizite auf beiden Seiten der Grenze, etc. Noch konkurrieren vielerorts die Beteiligten mehr miteinander, als sie kooperieren. Die Chancen der wirtschaftlichen Kooperation werden bisher nicht umfassend genutzt, weil sich beide Seiten in ihren Stärken und Schwächen (→ *L. Jodkowski*) weniger sinnvoll ergänzen, als dies notwendig wäre. (Siehe hierzu insbesondere zum Innovationsgrad der polnischen Wirtschaft in der grenznahen Wojewodschaft Zachodniopomorskie den Beitrag von *M. Skweres-Kuchta*.) Insofern geht es

u.E. zunächst erst einmal darum, einige „Keimzellen“ für die grenzüberschreitenden Netzwerke und Wertschöpfungsketten aufzudecken (Möbelindustrie, Informations- und Kommunikationsdienstleistungen, Holzverarbeitung, Tourismus- und Bildungsleistungen, Biotechnologie, Pharma- und Kosmetikindustrie). Erst später scheinen „cross-border-cluster“ eine realistische Vision zu sein. Beim heutigen Entwicklungsstand sind die Grenzregionen bislang als Clusterstandort noch ungeeignet. Dies kann sich real nur dann verändern, wenn der Kooperations- und „Förderraum“ geographisch weiter gefasst wird und das „strukturstärkere Hinterland“ auf beiden Seiten der Grenze (Poznań, Wrocław, Krakow einerseits sowie Dresden, Berlin, Potsdam andererseits) eingebunden wird. Bisher wurden die Grenzregionen von den großen internationalen Investoren „übersprungen“.

Bezogen auf die Berliner Wirtschaft im engeren Sinne, ist zunächst ein enormer Wandlungsprozess nicht zu leugnen (s. den Beitrag von *W. Hummel*). So ist beispielsweise im vergangenen Jahr Polen als Bestimmungsziel von Exporten der Berliner Unternehmen auf den vierten Platz hinter den USA, Frankreich und Italien nach vorn gerückt; bei den Importen der Berliner Wirtschaft sogar auf den zweiten Platz hinter Frankreich. Die deutsch-polnischen Geschäftsbeziehungen sind schon lange keine „Einbahnstraße“ mehr. Immer mehr polnische Unternehmen konzentrieren sich auf deutsche Märkte in den Grenzregionen beziehungsweise auf den Wirtschaftsraum Berlin und Brandenburg. Gerade im Berliner Markt überzeugen polnische Dienstleister durch gute Qualität, flexibles Herangehen und günstige Preise.

Wir können zudem beobachten, dass relativ lange und auch etwas einseitig der polnische Markt nur als Absatzmarkt im Mittelpunkt der Aktivitäten der deutschen Unternehmen gestanden hat. Erst in den letzten Jahren zeichnet sich ein neuer Trend ab: Weg von der ausschließlichen verlängerten Werkbank hin zum Einbinden polnischer KMU in die eigene Wertschöpfungskette (s. die beiden Fallstudien von *A. Kienozyska-Sobejko*).

Die letzten Jahre haben deutlich gemacht, dass die geographische Nähe zur polnischen Grenze automatisch noch keinen Standortvorteil verkörpert. Im Gegenteil: Ohne international wettbewerbsfähige Produkte, leistungsstarke KMU, investitionsfreudige Großunternehmen sowie effiziente Infrastrukturen bringt die Nähe zur Grenze für sich allein genommen relativ wenig. Deshalb kann und muss bei der weiteren Ausrichtung der regionalen Wirtschaftsförderung (s. *T. Kohlisch und T. Mehlhorn*) den konkreten Bedürfnissen und Möglichkeiten der Unternehmen im Berliner Wirtschaftsraum noch mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden. Visionen von einem leistungsstarken Oder-Spreerraum werden sich nur dann mit Leben erfüllen, wenn sie in erster Linie von den Möglichkeiten und Strategien der Unternehmen ausgehen und der Unterstützung ihrer Wettbewerbsfähigkeit dienen. In diesem Kontext wird sichtbar, dass die regionale Förderpolitik bei der Gestaltung und Vorbereitung von grenzüberschreitenden Netzwerken keineswegs am Anfang steht. Die vielfältig aufgelegten neuen Förderprogramme weisen in die richtige Richtung (s. Beitrag von *Kohlisch/ Mehlhorn*).

Ein instruktives Beispiel, wie man das Zusammenwirken zwischen jungen deutschen und polnischen Gründern bzw. Inhabern von Kleinunternehmen (Mikrofirmen) mit Hilfe einer Workshopreihe initiieren kann und damit jenen die Möglichkeit gibt, grenzüberschreitende unternehmerische Kontakte zu knüpfen sowie erste Kooperationsformen zu formen, zeigt der Beitrag von *S. Koenen*. Das Interesse hierfür ist auf polnischer Seite noch stärker ausgeprägt als auf deutscher. Für die Umsetzung von Kooperationen bedarf es, so ein wesentliches Resultat, zunächst noch eines festen Rahmens und kontinuierlicher Unterstützung, insbesondere deshalb, weil nach wie vor Unsicherheiten vorhanden sind und weil Beratungsangebote zum deutsch-polnischen Austausch bislang nur wenig auf die Bedürfnisse von Existenzgründer/innen bzw. Kleinstunternehmen zugeschnitten sind.

Bei der Vorbereitung und Durchführung grenzüberschreitender Aktivitäten haben KMU, wie gerade angedeutet und wie schon häufig in Befragungsstudien festgestellt, eine Reihe von Hindernissen zu überwinden. Dies gilt gleichermaßen für deutsche KMU, wie auch für polnische. *A. Bielawska und N. Kordela* zeigen dies anhand ihres Überblicks über die Hindernisse und Unterstützungsmöglichkeiten im Rahmen des Internationalisierungsprozesses polnischer KMU sehr anschaulich.

Eines der größten Hindernisse beim „going international“ ist neben der Strategieentwicklung (Markterkundung, Einschätzung der Kundenpräferenzen, Wettbewerbsanalyse, Stärken / Schwächen-Analyse) und der Suche nach bzw. der Auswahl von verlässlichen Partnern „die Finanzierung“ des Vorhabens.² Ohne Finanzmittel der Finanzintermediäre sind Wachstumsinvestitionen von KMU in- und außerhalb der Region, z.B. im Nachbarstaat, kaum oder gar nicht zu realisieren.

Mittelständler stehen insbesondere bei der Realisierung von Direktinvestitionen deshalb vor der Herausforderung, ihre Vorhaben mit *Bankkrediten* zu finanzieren. Benötigt ein Mittelständler zusätzliches Kapital, so wird sein erster Weg also zu seiner *Hausbank* führen. Auch öffentliche Fördermittel werden fast ausnahmslos über die Hausbanken vergeben. Die Hausbank entscheidet über diesen Antrag und leitet diesen nach einer positiven Entscheidung bspw. an die KfW oder an die Länderförderanstalt (z.B. IBB in Berlin, ILB in Brandenburg) weiter. Die Förderinstitution bewilligt den Antrag und stellt das Kapital der Hausbank zur Verfügung, die es dann schließlich an den Kunden weiterleitet (s. Aufsatz von *H. Ivers*).

Das Gesamtrisiko für die Bank setzt sich zusammen aus den Kriterien Forderungskategorie, Rating und eingebrachte Sicherheiten. Die erheblich höheren Risiken, die aus einem Direktinvestitionsvorhaben aufgrund von Unsicherheiten bzgl. der ausländischen Märkte und der Wettbewerbssituationen, der rechtlichen Gegebenheiten etc. resultieren, führen dazu, dass die Banken Kredite erheblich vorsichtiger vergeben, als bei vergleichbaren binnenwirtschaftlichen Vorhaben. Bei steigendem Risiko werden

² Vgl. IfM Bonn, Die Bedeutung der außenwirtschaftlichen Aktivitäten, Kurzfassung, April 2007, S. 4.

deshalb auch und gerade bei Internationalisierungsvorhaben Beteiligungs- und Mezzanine-Finanzierungsoptionen immer wichtiger.³

Sicherheiten im Ausland als werthaltig für die Absicherung eines Darlehens anzuerkennen, ist für deutsche Banken vielfach noch unüblich. Dies führt dazu, dass der Mittelständler teilweise große Schwierigkeiten hat, eine bankübliche Besicherung seines Darlehens zu stellen. Das Finanzierungsproblem könnte durch die Übernahme von Bürgschaften, z.B. durch Bürgschaftsbanken, reduziert werden.⁴

Im Rahmen dieses Bandes werden die wesentlichen deutschen Bankengruppen und ihre Aktivitäten im Zusammenhang mit ihren Produkt- und Vertriebsorganisationen in und nach Polen vorgestellt und diskutiert. Während die Kreditinstitute der Gruppe der privaten Banken, wie die Deutsche Bank, die Commerzbank (inkl. Dresdner Bank), die HypoVereinsbank, als Tochter der italienischen Unicredito, ebenso wie die vielen Auslandsbanktöchter in Deutschland, einen ihrer Geschäftsschwerpunkte im Auslandsgeschäft mit Großkunden bzw. größeren mittelständischen Firmenkunden sehen (und hier Marktführer sind), ist dies für die *regionalen Kreditinstitute*, wie die Kreditgenossenschaften und die Sparkassen, nicht der Fall. Sie rekrutieren ihr Geschäftskundenklientel vorwiegend aus den mittleren und kleineren Unternehmen. Diese, in ihren Regionen verhafteten Kreditinstitute sind allerdings oft nicht groß genug, um eigenständig kostenintensive Auslandsfilialen zu unterhalten. Jedoch auch ohne eigene Auslandsstützpunkte bieten Sparkassen und Genossenschaftsbanken dem deutschen Mittelstand bei seiner Expansion ins Ausland auf verschiedene Weise ihre Dienste an. Obwohl die Beratungs- und Finanzierungsleistungen im Export- und Importgeschäft im Vordergrund stehen, hat fast jede fünfte Sparkasse mittelständische Firmenkunden auch bei der Finanzierung von Investitionen und bei der Markterschließung bereits unterstützt.

Dies gelingt, weil insbesondere die Sparkassen in den letzten Jahren in die Produktpolitik und in die Vertriebsorganisation des Auslandsgeschäfts, z.B. mit Hilfe von *horizontalen Kooperationen* (mit Sparkassen aus derselben Region), investiert haben. Von zentraler Bedeutung ist jedoch die Nutzung ihrer Verbundsysteme, indem sie durch *vertikale Kooperationen* mit ihren Landesbanken (Sparkassen) bzw. mit der DZ Bank (Kreditgenossenschaften) Produkte und Vertriebswege offerieren können, zu deren Angebot sie allein nicht in der Lage wären. Dies gilt auch und insbesondere im Auslandsfirmenkundengeschäft mit Polen. In dem Aufsatz von U. Christians wird dies im Einzelnen und anhand von Beispielen dargestellt und gewürdigt.

³ Vgl. Siebert, C./ Hinck, C., Innovative Finanzierungsinstrumente für den deutschen Mittelstand bei der Realisierung von Direktinvestitionen im Ausland, in: Bass, H.H./ Gostomski, E. (Hrsg.): Kleine und mittelgroße Unternehmen in Polen und Deutschland. Finanzierung, Internationalisierung Strukturwandel, Band 2, Sopot-Bremen 2006, S. 133 ff.

⁴ Vgl. Gostomski, W., Öffentliche Bürgschaftsleistungen für KMU in Deutschland und Polen, in: Bass, H.H./ Gostomski, E. (Hrsg.), a.a.o., S. 115 ff. Ein speziell auf Polen gerichtetes Bürgschaftsprogramm der Bürgschaftsbank in Brandenburg wurde allerdings in 2007 eingestellt.

Die in den letzten Jahren stark gewachsenen und verbesserten Aktivitäten *polnischer Banken* zur Vorbereitung und Realisierung von grenzüberschreitenden Transaktionen werden *aus Sicht der polnischen Wirtschaft* von S. Flejterski und E. Flejterski beschrieben. In diesem Artikel werden nicht nur die Bankdienstleistungen für große Unternehmenskunden skizziert, sondern es werden auch in einem Überblick die Kreditangebote der polnischen Banken dargestellt sowie anhand einer Fallstudie veranschaulicht.

Das deutsch-polnische Kooperationsbüro der Sparkassen kann als ein gutes Beispiel dafür angeführt werden, wie über den Weg der *grenzüberschreitenden Kooperation im Bankenbereich* KMU ihrerseits von der Bankenkooperation profitieren können. Der Aufsatz von M. Quast und J. Adamowicz zeigt auf, wie das deutsch-polnische Netzwerk funktioniert, wie deren Kundenstrukturen aussehen und mit welchen Anfragen ihre Kunden zum Kooperationsbüro kommen. Schließlich werden ausgewählte Ergebnisse der Arbeit des Netzwerks präsentiert.

Als ein Beispiel für erfolgreiche *deutsch-polnische Bankkonzernbeziehungen* wird von V. Schwarz die BRE Bank S.A. vorgestellt. Hierbei steht der sog. *International Desk* als der Erfolgsfaktor im Betreuungsmodell von Auslandskunden im Mittelpunkt. Anhand der anschaulichen Darstellung verschiedener Beispiele aus dem Alltagsgeschäft der Firmenkundenbetreuer (z.B. bei der Kontoführung und im Kreditgeschäft) wird die Bedeutung eines International Desk transparent gemacht.

Es kommt häufig vor, dass bei einem Internationalisierungsvorhaben Banken und Unternehmensberatung zusammenwirken (müssen). Denn, so die Erkenntnis von H. Ivers, Kreditinstitute haben sich auf die Besonderheit vieler KMU, aufgrund *persönlicher Aspekte und privater Motive* ins Ausland zu gehen, noch nicht ausreichend eingestellt. Sie sind bislang kaum in der Lage, individuelle Beratungsdienstleistungen, die insbesondere auch das Gebiet der *interkulturellen Kompetenz* umfassen, anzubieten. Deshalb seien Netzwerke und wechselseitige Empfehlungen, die den nicht-monetären Bereich betreffen, wertvoll. Ivers verdeutlicht dies in seinem Beitrag anhand von Beispielsfällen aus der Praxis.

Trotz eines mitunter nicht immer leicht durchschaubaren „Förderdschungels“ und eines zähen Kooperationsalltags haben es die beteiligten Akteure nach wie vor selbst in der Hand, die Gemeinsamkeiten zu nutzen und die Gegensätze zu überwinden. Die Menschen nehmen in der Geschichte zum ersten Mal den deutsch-polnischen Grenzraum gemeinsam wahr. M. Platzek, der Ministerpräsident von Brandenburg, hat dies mit den folgenden Worten eindrucksvoll auf den Punkt gebracht: „Die Egoismen sind zwar nicht verschwunden, aber mittlerweile hat sich die Vorstellung auf beiden Seiten durchgesetzt, dass wir gemeinsam mehr schaffen.“⁵

⁵ Vgl. Zur Entwicklung der Oderregion, Gespräch mit Brandenburgs Ministerpräsident M. Platzek, in: DIALOG, Nr. 87, 2009, S. 42-45.

Kapitel A

Stand und Probleme grenzüberschreitender Aktivitäten deutsch-polnischer Unternehmen

Deutsch-polnische grenzüberschreitende Unternehmenskooperationen im Spannungsfeld von Nähe und Distanz

Harald Zschiedrich

„Eine gute Kooperationsbeziehung kann man nicht kaufen. Wenn man sie hat, muss man sie so gut wie möglich gestalten.“

Handbuch Kooperationskompetenz – Bertelsmann Stiftung

1 Einleitung

Die Arbeit an diesem Beitrag sowie der gesamten Publikation fällt in eine Zeit, wo die globale Rezession in der Wirtschaft und die weltweite Finanzkrise gravierende Auswirkungen nicht nur auf makro- und mikroökonomische Daten haben, sondern vor allem auch auf das Verhalten, die Strategien der Unternehmen und das Herangehen an die Lösung der Probleme in den internationalen Wirtschaftsbeziehungen. Dabei ist erkennbar, dass viele Unternehmen, nicht nur Konzerne, sondern auch mittelständische Unternehmen, gerade in Zeiten der weltweiten finanziellen und wirtschaftlichen Krise grenzüberschreitende Aktivitäten nutzen, um umfassende Restrukturierungen vorzunehmen. Hierzu gehören neben grenzüberschreitenden Fusionen, Sitzverlegungen auch der *Ausbau der grenzüberschreitenden Unternehmenskooperation*. Diese verschafft den Unternehmen Luft bei der Finanzierung und stärkt die Eigenkapitalbasis. Was nun die Nutzung der *cross-border* Kooperationen durch die deutschen und polnischen Unternehmen betrifft, so sind diese natürlich mehr als ein kurzfristiges Instrument zur Überwindung finanzieller, wirtschaftlicher Engpässe in Krisenzeiten. Im Gegenteil: Diese Unternehmenskooperationen zielen auf die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit der beteiligten Firmen sowie der betroffenen Grenzregionen als Ganzes ab und leisten einen Beitrag zum Abbau noch vorhandener regionaler Disparitäten im wirtschaftlichen Entwicklungsniveau zwischen Clusterregionen im „Hinterland“ und den strukturschwachen Grenzregionen.

Der Ausbau der grenzüberschreitenden Unternehmenskooperation ist einzuordnen in den Gesamtkontext der deutsch-polnischen Wirtschaftsbeziehungen. In diesen Zeiten der weltweiten wirtschaftlichen Rezession kristallisieren sich die Unterschiede zwischen den Wirtschaften innerhalb Mitteleuropas noch stärker heraus als zuvor. Stärken und Schwächen werden noch markanter als in den zurückliegenden Jahren der Transformation. Mit Blick auf die polnische Wirtschaft als Kooperationspartner der deutschen Unternehmen bedeutet dies im Einzelnen Folgendes:

1) Es gibt keine generelle, gleichmäßig verlaufende Rezession für den gesamten osteuropäischen Wirtschaftsraum. Bisherige schwach erkennbare wirtschaftliche Unterschiede stellen sich in Zeiten der Wirtschaftskrise nunmehr als bedeutende Differenzierungsmerkmale dar. So sind Volkswirtschaften mit großen Auslandsschulden

(Bulgarien, Ungarn, Ukraine und die baltischen Staaten) stärker vom Rückgang wirtschaftlichen Wachstums betroffen.

2) Optimistischer dagegen ist die wirtschaftliche Lage in jenen MOE-Wirtschaften mit niedrigen Außenschulden (Tschechische Republik, Polen oder Slowakei). Für Polen gilt dabei die folgende Einschätzung der Uni Credit Group (2009): "The Polish Economy won't be hit as hard as some others in the CEE region."

Polen ist und bleibt eine attraktive Wirtschaft für Exporteure, Importeure und Investoren – nicht zuletzt durch den aufnahmefähigen großen Binnenmarkt, die immer noch relativ günstigen Arbeitskosten und die guten Wachstumsaussichten.

3) Auch wenn es zurzeit gelegentlich „schick“ ist, über die Wirtschaften in Mitteleuropa negativ zu reflektieren, so haben doch diese Märkte und vor allem Polen gar nichts an ihrem langfristigen Status als Wachstumsmarkt eingebüßt. Die Entscheidungen, die in den letzten 10 bis 15 Jahren vor allem von deutschen und österreichischen Unternehmen / Banken getroffen wurden, können nicht über Nacht im Zeichen der Krise als falsch eingestuft werden. Mit anderen Worten: Die gegenwärtige Wirtschafts- und Finanzkrise geht auch in Mitteleuropa vorüber und was bleibt, ist ein enormer Nachholbedarf beim privaten Konsum, bei der Modernisierung und Rekonstruktion der Industrie sowie der öffentlichen Infrastruktur in Polen und in den anderen Ländern dieser Region.

Es ändert sich also nicht die generelle Bewertung Mitteleuropas als ein perspektivischer Standort sondern eher das Geschäftsmodell in den Beziehungen zu Mitteleuropa: „Dieses Geschäftsmodell basierte bisher auf Leistungsbilanzdefiziten, d.h. westeuropäische Wirtschaften – allen voran Österreich und Deutschland – finanzierten mit der dort vorhanden hohen Sparquote Investitionen, die durch die niedrigeren Löhne auch zurückverdient werden konnten. Jetzt versiegt dieser Geldstrom, der Import von ausländischem Kapital reicht nicht mehr aus, um die gewohnt hohen Wachstumsraten zu finanzieren. Finanzhilfen vom IWF sowie aus EU-Stabilisierungsfonds konnten deshalb dazu beitragen, ein weiteres Absacken der Nachfrage zu verhindern.“¹

Halten wir also fest: Es gibt keine generelle Krise der wirtschaftlichen Entwicklung in Osteuropa. Polen gehört zu jenen Volkswirtschaften, die bei fast allen makroökonomischen Kennziffern besser abschneiden als andere osteuropäische Länder. Das bisherige Wachstumsmodell beruhte in MOE in vielen Wirtschaften etwas einseitig auf relativ hohen Zuflüssen an Direktinvestitionen (s. insbesondere Ungarn in den 90er Jahren). Wohlstand wurde somit vielfach importiert und z. T. auf Pump erworben (s. Kredite an ungarische Haushalte in der Währung des Schweizer Franken) und basierte häufig auf externen Ersparnissen. Somit erscheint es eher realistisch, dass mit Ausnahme Polens eine Reihe von Ländern in MOE für eine bestimmte Zeit für aus-

¹ Vgl.: Österreichs Top-Manager im Kampf gegen die Krise, in: Österreich – starkes Wirtschaftsland; Beilage für die Wirtschaftswoche, Mai 2009, S. 8 / 9.

ländische Investoren nicht mehr so attraktiv sein können, was sich jedoch bei einem künftigen weltwirtschaftlichen Aufschwung sofort wieder ändern kann.

Seit Jahren ist die deutsche Wirtschaft für Polen der wichtigste Handelspartner. Ein Drittel des polnischen Außenhandelsumsatzes entfällt auf den Austausch mit deutschen Unternehmen. Dabei hat sich die Warenstruktur des deutsch-polnischen Handels stark modernisiert. Von Interesse ist auch die Tatsache, dass die Handelsbeziehungen mit den ehemaligen Partnern im COMECON wieder intensiviert werden. So liegt z.B. Rumänien im Ranking des polnischen Warenaustausches vor den USA. Hinzu kommt die sehr gute strategische Lage der polnischen Wirtschaft in einer erweiterten EU – gewissermaßen als Brücke zwischen Russland und der Ukraine im Osten und Deutschland im Westen. Schon lange sind die deutsch-polnischen Wirtschaftsbeziehungen keine Einbahnstraße mehr, denn immer mehr investieren polnische Unternehmen in den neuen und alten Bundesländern. Dies drückt sich ferner in vielen neuen Unternehmensgründungen aus. So liegen in Berlin bei den Existenzgründungen die Polen vor den Türken und den Deutschen. Für unsere Untersuchung ist ferner von Bedeutung, dass die polnische Wirtschaft auf dem Gebiet der Clusterbildung noch am Anfang steht. Dabei erscheinen die Chancen für grenzüberschreitende Clusterbildungen z.B. in der Autoindustrie zwischen den Regionen Niederschlesien und Sachsen gar nicht schlecht.

In grenzüberschreitenden Kooperationen geht es dabei nicht nur um wirtschaftliche, rechtliche oder strukturelle Aspekte der Unternehmensentwicklung: „Entscheidend in diesen landesübergreifenden Projekten ist die zwischenmenschliche Zusammenarbeit von deutschen und polnischen Führungskräften und Mitarbeitern. Die beteiligten Personen müssen eine Kooperationsbeziehung eingehen. Unterschiedliche Zielvorstellungen, Interessenlagen, Arbeitsweisen und Strukturaufgaben auf polnischer und deutscher Seite müssen dabei berücksichtigt und in Einklang gebracht werden.“²

Deutsch-polnische Unternehmenskooperationen bestehen nicht nur aus Strategien, Plänen, Zahlen, Fakten, Wechselkursveränderungen, Finanzierungen, Fördermitteln etc. Sie haben – wie die praktischen Erfahrungen täglich zeigen – eher sehr viel zu tun mit menschlichen Beziehungen, menschlicher Interaktion, menschlicher Kommunikation, Nähe und Vertrauen. Häufig sind allerdings in deutschen KMU's sowie in polnischen „Mikrofirmaen“ die Angestellten, Mitarbeiter, Manager und Ingenieure wenig vorbereitet auf die zahlreichen Herausforderungen, die heute mit einer grenzüberschreitenden Unternehmenskooperation verbunden sind. S. Rathje weist in diesem Kontext darauf hin, dass es stets drei grundlegende Umstände sind, die sich über alle nationalen/ grenzüberschreitenden Unternehmenskooperationen hinweg erstrecken und sich somit von einer Zusammenarbeit innerhalb einer Firma unterscheiden.³

² Vgl. S. Rathje, Handbuch Kooperationskompetenz, Bertelsmann Stiftung Verlag, 2009, S. 4.

³ Vgl. ebd., S. 11.

- Das Umgehen mit Differenzen als erste Herausforderung:
Differenzen in der Sprache, Unternehmenskultur, Bedingungen der Wirtschaftsförderung und Finanzierung zwischen polnischen / deutschen Unternehmen
- Die Herstellung einer Unternehmensbeziehung als zweite Herausforderung:
Es muss ausgehend von einem „Anfangsvertrauen“ eine Beziehung zwischen den handelnden Personen, zum anderen Unternehmen aufgebaut und gepflegt werden
- Die Gestaltung des Kooperationsprozesses als dritte Herausforderung:
Die Geschäftsführer und Manager auf beiden Seiten müssen in der Lage sein, über einen abgestimmten Freiraum den koordinierenden Arbeitsprozess gemeinsam zu gestalten, notfalls beim Scheitern auch zu beenden.

Die hier kurz skizzierten generellen Problemfelder einer internationalen Unternehmenskooperation stoßen nun zusätzlich noch auf einige Besonderheiten, Schwierigkeiten, Hemmnisse, wie sie für die Grenzregion typisch sind. Dabei ist bekannt, dass traditionell den grenznahen Wirtschaftsräumen das zum stärkeren wirtschaftlichen Operieren auf internationalen Märkten so notwendige „Hinterland“ auf beiden Seiten der deutsch-polnischen Grenze fehlt, wodurch die Bedingungen für die Kooperation und die „Grenzproduktionen“ häufig einer „benachteiligten ökonomischen Entwicklungsfähigkeit“ ausgesetzt sind.

So weist M. Daldrup zu Recht darauf hin, dass „die ökonomische Entwicklungsfähigkeit von Grenzregionen auch dadurch noch erschwert wird, dass die Distanz von Grenzgebieten zu den zentralen Wachstumspolen innerhalb einer Volkswirtschaft so groß ist, dass die ausgesendeten Entwicklungsschübe von Agglomerationszentren nicht bis in die grenznahen Gebiete reichen. (z.B. die Distanz von Stettin zu den Clusterregionen Poznań oder Krakow auf polnischer Seite sowie vom Clusterraum Dresden (Halbleiter) zur Region Angermünde, Eisenhüttenstadt auf der deutschen Seite, um nur einige Beispiele zu nennen) In der Konsequenz – so Daldrup – werden somit Grenzregionen als Peripheriegebiete häufig von der nationalen Politik vernachlässigt, „wodurch politisches, kulturelles und wirtschaftliches Handeln von Grenzregionen eine gewisse Außenorientierung aufwies“.⁴

Eigene Untersuchungen des Autors (Zschiedrich 2006, Zschiedrich / Christians 2007) haben gezeigt, dass insbesondere mit den zahlreichen ausländischen Direktinvestitionen, die in die Agglomerationszentren (Poznań, Krakow, Wroclaw, Warschau etc.) fließen, sich das hier geschilderte „Erscheinungsbild“ der Grenzregion eher noch gefestigt hat. Mit anderen Worten: Im Ergebnis der ADI-Ströme in die mittelosteuropäischen Wirtschaften haben sich die regionalen Disparitäten zwischen Grenzregionen und den Agglomerationszentren nicht verringert, sondern eher noch vertieft. Dies gilt

⁴ Vgl. M. Daldrup, Funktionslogik von grenzüberschreitenden Kooperationen, Logos Verlag, Berlin, 2005, S. 29.

in besonderem Maße für die regionalen Ungleichgewichte in Ungarn (Relation der Region Budapest zu Ostungarn), weniger jedoch für Polen, wo es einerseits bedeutend mehr Clusterregionen verteilt über das ganze Land gibt und wo andererseits erste Anzeichen dafür erkennbar sind, dass auch in traditionell unterentwickelten Regionen (z.B. Podkarpackie) sich Aufholprozesse im Ergebnis von Aktivitäten ausländischer Investoren vollziehen. (z.B. „Offshoring-Aktivitäten“ des deutschen Unternehmens MTU-Aero Engines München im Wirtschaftsraum Rzeszów – vgl. Zschiedrich/Hummel 2008, Wien) Wie wir aus den Modellen der „Neuen ökonomischen Geographie“ (P. Krugman) wissen, hat die geographische Lage einer Region (Zentrum oder Grenzregion) einen erheblichen Einfluss auf das regionale Einkommensniveau und die regionalen Bedingungen für die Kooperation der Unternehmen. So kann es nicht verwundern, dass im „Zentrum-Peripherie-Modell“ von Paul Krugman zentral gelegene Regionen (Stuttgart, München, Dresden, Leipzig oder Warschau, Poznań, Krakow andererseits) einen besseren Zugang zu internationalen Märkten haben und tendenziell bessere Chancen für eine Clusterbildung aufweisen als abseits gelegene Grenzregionen. Ausschlaggebender Standortfaktor ist somit die Erreichbarkeit von Absatz- und Beschaffungsmärkten, das sogenannte *Marktpotenzial*: „Insgesamt ist davon auszugehen, dass Regionen, welche sich in räumlicher Nähe zu relativ wohlhabenden Ländern mit großen Absatz- und Beschaffungsmärkten befinden, stark von dem Abbau von Grenzhemmnissen (Wegfall von Handelsbarrieren) profitieren“⁵ (z.B. Euroregion Maas-Rhein). In der Konsequenz heißt dies allerdings, dass sowohl der Globalisierungs- als auch der europäische Integrationsprozess unterschiedliche Wirkungen auf einzelne Regionen haben, jeweils abhängig von der konkreten geographischen Lage sowie der konkreten Spezialisierung der Region und der Unternehmen. Die Ergebnisse der oben zitierten Studie von Niebuhr und Schlitte zeigen in diesem Zusammenhang, dass sich besonders positive Einflüsse der geographischen Lage in solchen Regionen ergeben, welche an wettbewerbsfähige Regionen „alter“ EU Mitgliedsländer wie z.B. Süddeutschland (Tschechien), Österreich (Ungarn) oder Norditalien grenzen, weniger dagegen jedoch im Grenzraum Ostdeutschland / Westpolen. Geringer profitieren bisher jene Grenzregionen, die abseits der großen westeuropäischen Märkte liegen. (So liegt die Zuwachsrate der Marktpotenziale in den meisten Regionen Polens, Rumäniens und Bulgariens deutlich unter 4%!) Schon aus diesem Tatbestand ergibt sich eine wichtige *strategische Konsequenz*: Wenn schon „exogene“ Faktoren die wirtschaftlichen Bedingungen in peripheren Grenzregionen weniger positiv beeinflussen, so bleibt notwendigerweise umso mehr Platz für eine verstärkte Unternehmenskooperation innerhalb der Grenzregion, die den Interessenlagen auf beiden Seiten einer Grenzregion gerecht wird (z.B. Kooperation im Bau- und Energiesektor, im Tourismus- und Gesundheitsbereich, im grenzüberschreitenden Handwerk oder in der grenzüberschreitenden Weiterbildung von Managern).

⁵ A. Niebuhr, F. Schlitte, EU-Enlargement and Convergence – Does Market Access Matter?, HWWI Research Paper 1-6, Hamburg.

Vor diesem Hintergrund widmet sich dieser Beitrag u. a. folgenden Fragestellungen:

- 1) Welche theoretischen Ansätze eignen sich für die Erklärung grenzüberschreitender Unternehmenskooperation?
- 2) Wo liegen die Besonderheiten in den Voraussetzungen, Problemfeldern und Merkmalen deutsch-polnischer grenzüberschreitender Unternehmenskooperation?
- 3) Warum ist Vertrauen eine so wichtige „Ressource“ für die Anbahnung und Realisierung von deutsch-polnischen Kooperationsbeziehungen?
- 4) Welche Bedeutung hat die Bildung regionalökonomischer grenzüberschreitender Netzwerke als eine Voraussetzung für „Cross-border Clustering“?

2 Theoretische Erklärungsansätze von „cross-border“ Unternehmenskooperationen

Auf der Suche nach geeigneten Erklärungsmustern für die „cross-border cooperation“ stößt man zunächst auf die Frage nach der Bedeutung von nationalstaatlichen wirtschaftlichen und politischen Grenzen in einer an sich „borderless world“. Mit anderen Worten: Welche Funktion haben heute noch Grenzen in einer globalisierten Ökonomie für das wirtschaftliche Handeln der beteiligten Akteure? Da wäre zuerst natürlich die klassische und traditionelle Funktion der „Abschottung“, „Abgrenzung“ zu nennen, die sich auch und gerade in der gegenwärtigen weltwirtschaftlichen Krise in dem Streben nach verstärktem nationalen Protektionismus manifestiert. („protegere“ (lat.) = sich schützen) Natürlich hat sich historisch gesehen die Bedeutung von Grenzen und damit Grenzregionen stark gewandelt. In den Mittelpunkt drängen heute eher geographische, regionalspezifische, kulturelle und religiöse Aspekte von Grenzräumen, die quasi die heutigen Grenzregionen als „Kontaktzonen“, Brückenköpfe oder „Drehscheiben“ wichtig machen im Sinne der Vermittlung zwischen unterschiedlichen nationalen Systemen. Daldrup formuliert das mit folgenden Worten: „Grenzregionen und grenzüberschreitende Kooperation fungieren heute als Mechanismus zur Lösung von Problemen im europäischen Integrationsprozess und ermöglichen zugleich den Abbau von räumlichen Disparitäten auf europäischer Ebene.“⁶

Jüngere Forschungsergebnisse in der regionalökonomischen und geographischen Forschung zeigen Folgendes: Grenzen von Staaten und Regionen werden nicht mehr ausschließlich als „feststehende Tatsache“ betrachtet und behandelt, sondern Grenzen und Grenzräume werden durch politische und militärische Handlungen von Raumkonstitutionen und Raumneigungen erst gemacht. In diesem Artikel geht es vorrangig um die Frage: Welche Rolle spielen deutsch-polnische Grenzregionen bei der Vertiefung der europäischen Integration, der europäischen Arbeitsteilung durch eine ver-

⁶ Vgl. M. Daldrup, Funktionslogik von grenzüberschreitenden Kooperationen, Logos Verlag, Berlin, 2005, S. 29.

stärkte Spezialisierung und Kooperation zwischen Unternehmen auf beiden Seiten der Grenze. Da sowohl Polen als auch Deutschland im europäischen Binnenmarkt agieren, entfallen die traditionellen klassischen Handelsbarrieren (tarifäre und nicht-tarifäre Handelshemmnisse), denen man ansonsten in Grenzregionen üblicherweise intensiv begegnet.

Das Spezifische von Grenzregionen im Allgemeinen, wie der deutsch-polnischen im Besonderen, ist der *Dualismus von Trennenden und Verbindenden, von Nähe und Distanz, von Vertrauen und Misstrauen*. Zur Überwindung der damit verbundenen Konflikte und Interessensdifferenzen kann und muss die cross-border cooperation einen wichtigen Beitrag leisten: „The interdependent development of neighbourly border regions require local and regional transborder cooperation in order to address effectively social, economic and environmental problems that spill over international boundaries.“⁷ Häufig prallen in Grenzregionen völlig unterschiedliche ökonomische Entwicklungsniveaus aufeinander, was z. Zt. im europäischen Kontext sowohl auf einige Außengrenzen der EU (z.B. Polen, Ukraine) aber auch auf Grenzregionen innerhalb der EU zutrifft (Österreich – Ungarn, Österreich – Slowakei). Was die deutsch-polnische Grenzregion als Wirtschafts- und Kooperationsraum betrifft, so haben wir es mit so großen Niveauunterschieden eher nicht zu tun, sondern – wie noch darzustellen ist – es überwiegen auf beiden Seiten in der Grenzregion ähnliche strukturelle Schwächen (wenig ADI-Zuflüsse, relativ wenig leistungsstarke Großunternehmen, kaum regionale Industriecluster etc.). Dies verstärkt zwar das Erfordernis zur Kooperation, aber macht es nicht leichter, weil die Bedingungen für komplementäre Spezialisierungen, das Entstehen komparativer Kostenvorteile (abgesehen von Lohnkostenunterschieden, deren Bedeutung abnimmt) in einer cross-border cooperation eher erschweren.

Nicht zu übersehen ist im Alltag der grenzüberschreitenden deutsch-polnischen Unternehmenskooperationen, dass hier trotz Vollmitgliedschaft Polens in der EU (seit 2004) nach wie vor in den Grenzregionen unterschiedliche Rechtssysteme und voneinander abweichende politische- und ökonomische Rahmenbedingungen (unterschiedliche Kompetenzen von Handelskammern, Unterschiede in der finanziellen Förderung von KMU und deren Kooperation) aufeinander prallen. Hier kreuzen sich gemeinsame Interessen, die sich objektiv aus der Lage der Unternehmen in der Grenzregion ergeben, mit noch vorhandenen nationalstaatlichen Abgrenzungen in den politisch-administrativen Mechanismen, die das Denken und Handeln der Unternehmer auf beiden Seiten der Grenze stark beeinflussen. Hinzu kommen differenzierte übergeordnete nationalstaatliche Interessen Polens und Deutschlands sowie Strategien in der Wirtschaftspolitik (z.B. unterschiedliche Vorstellungen zur Lösung der akuten Krisenprobleme), die konkreten Einfluss auf das Verhalten und die Motive der

⁷ N. Hansen, Border Regions: A Critique of spatial Theory and European case study, in: Annals of Regional Science, 11, 1977, p. 31.