

Harald Zschiedrich

Grenzüberschreitende Kooperation zwischen deutschen und polnischen KMU : Bedingungen, Erfahrungen und Perspektiven

Ekonomiczne Problemy Usług nr 50, 577-585

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

HARALD ZSCHIEDRICH

HTW Berlin

**GRENZÜBERSCHREITENDE KOOPERATION ZWISCHEN
DEUTSCHEN UND POLNISCHEN KMU: BEDINGUNGEN,
ERFAHRUNGEN UND PERSPEKTIVEN**

Einleitung

Partner oder Konkurrenten? Sechs 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 Arbeit an diesem Beitrag 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 große 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 zu 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 und leisten einen Beitrag zum Abbau noch vorhandener regionaler Disparitäten im wirtschaftlichen Entwicklungsniveau zwischen Clusterregionen im „Hinterland“ und den strukturschwachen Grenzregionen.

Eine kürzlich erschienene Studie der Fraunhofer Gesellschaft zeigt, dass gerade die nicht forschungsintensiven Betriebe, welche auch besonders das Bild der Grenzregionen prägen, über Kooperationen neue Technologieimpulse aufnehmen und in neue Produkte umsetzen.¹

Zu den generellen Startschwierigkeiten jeder internationalen Unternehmenskooperation kommen bei den Kooperationsprojekten in den Grenzräumen noch eine Reihe spezifischer Besonderheiten und auch Hemmnisse hinzu, wie sie eben für Grenzregionen typisch 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 Poznan 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 M. Daldrup – werden somit Grenzregionen als Peripheriegebiete häufig von der nationalen Politik vernachlässigt, wodurch politisches,

¹ E. Kirner, O. Som, A. Jäger, *Gemeinsam zum Innovationserfolg, Mitteilungen des Fraunhofer Instituts für System- und Innovationsforschung*, Nr. 50, Juli 2009, S. 6.

kulturelles und wirtschaftliches Handeln von Grenzregionen eine gewisse Außenorientierung aufwies.“²

Eigene Untersuchungen des Autors (Zschiedrich 2006, Zschiedrich/Christians 2007) haben gezeigt, dass insbesondere mit den zahlreichen ausländischen Direktinvestitionen, die in die Agglomerationszentren (Poznan, Krakow, Wroclaw, Warschau etc.) flossen, 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 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 Rzeszow – 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, Poznan, 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.

Entwicklungsprobleme der grenzüberschreitenden Unternehmenskooperation

Die nationalstaatlichen Grenzen und die unterschiedlichen Kulturen bedingen also eine Reihe von Besonderheiten in den grenzüberschreitenden wirtschaftlichen deutsch-polnischen Verflechtungs- und Kooperationsräumen. Damit sind

² M. Daldrup, *Funktionslogik von grenzüberschreitenden Kooperationen*, Logos Verlag Berlin 2005, S. 29.

sowohl vielfältige Entwicklungschancen als auch spezifische Barrieren in der Kooperation verbunden. Wir sollten beachten, dass die Oder-Neiße-Grenze noch sehr jung ist und in ihrer Geschichte eher eine trennende als eine vermittelnde Funktion eingenommen hat. Das gemeinsame Leben und Wirtschaften an der Grenze musste somit erst erlernt werden. Es fehlt an einer durch Generationen vererbten Kultur des positiven Umgangs mit der Grenze und an Bilingualität, wie sie in anderen europäischen Grenzregionen häufig vorhanden ist.³

Was nun die wirtschaftliche Seite des Zusammenwirkens betrifft so fällt ein Resümee wie folgt aus.

Bisher haben beide Gebiete noch nicht ausreichend von der grenzübergreifenden Zusammenarbeit profitiert. Jaźwiński/ Kiernożycka-Sobejko führen aus, dass die Gemeinsamkeiten dieser beiden Regionen dazu führen, dass sie subsidiär zueinander sind, was bestimmte Kooperationsmöglichkeiten eingrenzt. Folglich ist die Zusammenarbeit nur bedingt möglich – beide Regionen konkurrieren miteinander statt sich zu ergänzen. Diese These scheint aber nur partiell zu stimmen, in Abhängigkeit von den verglichenen Merkmalen. Die SWOT-Analyse der regionalen Zusammenarbeit Mecklenburg-Vorpommerns und Westpommerns, die in der Tabelle 1 zusammengefasst wurde, deckt einige Bereiche auf, in denen eine gemeinsame Entwicklung durchaus vorstellbar wäre. In diesem Zusammenhang wäre es wichtig gemeinsame (komplementäre) Initiativen zu entwickeln, die für beide Regionen gleichermaßen von Nutzen sein könnten.⁴

³ U. Müller: a.a.O., S. 75.

⁴ L. Jodkowski, *Auf dem Weg zur lernenden Region – Perspektiven grenzüberschreitender Zusammenarbeit von Mecklenburg-Vorpommern und Westpommern*, w: *Grenzüberschreitende Kooperationen*, U. Christians, H. Zschiedrich, R. Hampp Verlag München 2009, s. 57.

Tabelle 1: SWOT-Analyse der regionalen Zusammenarbeit Mecklenburg-Vorpommerns (MV) und Westpommerns (WP)

| Stärken | Schwächen |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • MV hat Industrieflächen und gute Verkehrsanbindungen zu bieten, für Investoren sind Fördermittel vorgesehen, Industrieflächen und Grundstücke sind günstig • WP / Stettin – Zugewinn der Bedeutung als Universitätsstadt, größere Bedeutung des Dienstleistungssektors; gute Lage, Anbindung an Straßennetz und Oder als Transportmöglichkeit im Nord-Süd-Verkehr • Nähe zu Berlin • Nähe zu Flughäfen in Berlin und in Goleniów | <ul style="list-style-type: none"> • Hohe Arbeitslosen- und niedrige Erwerbstätigenquoten • Reduzierung der Anzahl von Industriebetrieben • Abschwächung der Rolle der Transportbetriebe und der Bauwirtschaft • Beide Regionen sind gegenüber den asiatischen Ländern nicht konkurrenzfähig hinsichtlich des Schiffbaus • In den letzten Jahren konnten keine größeren direkten Investitionen in diese Region gelockt werden • Gegenwärtige schwache wirtschaftliche Bindung der beiden Regionen (Firmen bzw. Investoren überspringen meist die grenznahen Gebiete und siedeln sich fernab der Grenze an) • Schwache Industrieentwicklung wegen der Umstrukturierung • Abwanderung hochqualifizierter Arbeitskräfte • WP – fehlende Partizipation der Region in EURO 2012 und EXPO 2012 – so wurde eine Chance auf Werbung vertan • Meist schwache Finanzlage der KMU in der Region • Niedrige Produktivität • Die Investitionen im Bereich zukunftsorientierter Industrien sind nicht angestiegen • Periphere Lage |
| Chancen | Risiken |
| <ul style="list-style-type: none"> • Nutzung des Potenzials von Stettin als Standort für das Schifffahrtswesen bzw. als Werft- und Hafenstandort und Logistikzentrum, effizientere Nutzung der Wasserstraßen für Binnenschifffahrt • Nähe zu Berlin und die Möglichkeit ein Erholungs- und Touristikgebiet zu werden. Beide Regionen bieten abwechslungsreiche Landschaften und Kurorte • Nutzung der landwirtschaftlichen Flächen als Anbauflächen für ökologische Lebensmittel • Stärkung der Bedeutung von Westpommern als Standort für die Chemieindustrie • Eliminierung der nicht zukunftsorientierten und nicht entwicklungsfähigen Branchen • Weiterer Ausbau der Verkehrsanbindung innerhalb Westpommern und Anbindung an das Bundesautobahnnetz (BA 19, 20, 24), die eine bessere Anbindung zwischen Stettin, Berlin, Rostock und Hamburg bieten • Förderung der Entwicklung der wissensbasierten Wirtschaft • Schwerpunktlegung auf Bildungswesen und Innovationstätigkeiten • Entwicklung der Region als Standort für Biotechnologie, für die Erzeugung von Energie aus erneuerbaren Quellen, z. B. Wind, für neue Technologien der Informationsverarbeitung und Kommunikation (Information and Communications Technology / ICT), für Holzindustrie • Weitere Integration • Konkurrenz mit anderen Regionen • Einbindung in nationale Entwicklung | <ul style="list-style-type: none"> • Reduzierung der Bedeutung der Region als Transit im Ost-Westverkehr • Fehlende Einbindung in nationale Entwicklung • Vergrößerung der Einkommensschere zwischen Stadt und Land • Abschwächung der Bedeutung als Wert- und Hafenanlagen • Weitere Abwanderung junger Menschen mit hohen beruflichen Qualifikationen |

Perspektiven zur Vertiefung der Cross-Border Cooperation

Grenzregionen gehören traditionell nicht zu den Trägern von besonders wettbewerbsfähigen Industrien, Netzwerken und Clustern. Dies gilt für die deutsche und polnische Seite gleichermaßen. Gerade vor diesem Hintergrund ist es sehr wichtig, die regionalen Ressourcen zu mobilisieren, in regionale Wirtschaftskreisläufe und Netzwerke einzubinden, um später einzelne Industrie- und Dienstleistungscluster zu formieren. Das bedingt verstärkte dezentrale Entscheidungsverfahren. Das Ziel muss dabei die Formierung nachhaltiger regionaler und überregionaler Wertschöpfungsketten sein, in denen Forschungs- und Entwicklungs-, Beschaffungs-, Fertigungs- und Dienstleistungsprozesse effizient verflochten sind und grenzüberschreitend ablaufen.

Die verantwortlichen Akteure für die grenzüberschreitende Kooperation im Wirtschaftsraum Berlin/Brandenburg sollten noch intensiver erfolgreiche europäische Projekte grenzüberschreitender Kooperation studieren und prüfen, ob solche Projekte und deren Konzepte übertragbar sind. So bildet das Dreiländereck am Oberrhein und Hochrhein / Bodensee einen wirtschaftlich interessanten Grenzraum mit Kooperationen zwischen Unternehmen aus Frankreich, Deutschland und der Schweiz. Es wird jedoch auch dort sichtbar, dass Konflikte über die Grenze hinweg nicht oder nur schwer gelöst werden können! Dies resultiert aus der wichtigen Erkenntnis, wonach die Kooperationsbeziehungen ganz stark auf persönlichen Vertrauensbeziehungen basieren, die man dort nicht belasten möchte, wo ohnehin schnelle Lösungswege kaum in Sicht sind: „Ein Konflikt der nicht thematisiert wird, kann damit auch nicht zu einem persönlichen Konflikt zwischen den Akteuren der cross-border cooperation führen.“⁵

Die immer noch bestehenden Beschränkungen in der Arbeitnehmerfreizügigkeit für polnische Arbeitskräfte in Deutschland müssen spätestens 2011 abgebaut werden, um eine noch wirksamere Kombination von deutschen und polnischen Arbeitsressourcen in grenzüberschreitenden Netzwerken nutzen zu können. Schienen- und Straßenverbindungen entsprechen noch nicht den Logistikanforderungen an international wettbewerbsfähige Kooperationsprojekte. (z.B. Defizite zwischen den Metropolen Berlin–Wroclaw im Schienenverkehr) In der Aus- und Weiterbildung könnten wechselseitig noch mehr grenzüberschreitende Studiengänge auf beiden Seiten der Grenze installiert werden. (Als Beispiel

⁵ H. Hoffmann-Böhmer, *Grenzenlos glücklich*, Vortrag auf dem Raumwissenschaftlichen Kolloquium der Leibniz Gemeinschaft, Berlin Februar 2009.

dient hier eine Ausbildungsstätte der Westpommerania Business School Stettin in Berlin für junge deutsche und polnische Studierende seit Januar 2009!).

Ein weiterer künftiger Schwerpunkt kann schließlich die Förderung des Tourismus darstellen. Da der deutsch-polnische Grenzraum sowohl für den Städtetourismus als auch für den Urlaub am Meer und im Mittelgebirge sowie für naturnahen „sanften Tourismus“ attraktiv ist, sind auf die jeweiligen Regionstypen abgestimmte Konzepte, auch grenzüberschreitend, erforderlich. Um die Attraktivität der Seen- und Waldgebiete in weiten Teilen des Grenzraums zu erhöhen, sollten von einer gemeinsamen Tourismuskommission weitere Naturschutzgebiete und Biosphärenreservate ausgewiesen werden. Bei all diesen Vorhaben ist es wichtig, den Regionen in Polen eine noch größere Autonomie bei der Verwendung finanzieller Mittel (EU-Strukturfonds, EFRE-Fonds u.a.) einzuräumen. Dies würde das Bewusstsein der regionalen Akteure für deren Verantwortung hinsichtlich einer besseren Wettbewerbsfähigkeit der Grenzregion stärken.

Die Suche nach richtigen Ansprechpartnern muss verkürzt und langwierige Entscheidungsprozesse vereinfacht werden. Mit anderen Worten: Eine größere regionale Autonomie erleichtert die grenzüberschreitende Unternehmenskooperation. Dabei ist das Streben nach gleichmäßigen, nivellierenden Entwicklungen nicht von Erfolg gekrönt. Gefragt ist vielmehr eine Cluster- und wachstumsfreundliche Regionalpolitik, die Agglomeration fördert und „Entleerungsräume“ zulässt.

Die weitere Forschungsarbeit sollte sich schließlich nicht auf das Aufdecken von Schwächen, Hemmnissen und Problemen der grenzüberschreitenden Kooperation begrenzen: „Die Grenzlage nicht nur als Nachteil bejammern, sondern als Chance begreifen – das bedeutet ein intensives Zusammenwirken auf polnischer und deutscher Seite, sowohl auf regionaler als auch auf landespolitischer Ebene.“⁶ Attraktive Angebote für Investoren sind notwendig, denn die deutsch-polnische Grenzregion (Ostbrandenburg/Berlin/Westpolen) befindet sich in einem harten Wettbewerb mit über 100 anderen europäischen Regionen! Das verlangt neue Antworten bei der Suche nach Spezialisierungsvorteilen und Alleinstellungsmerkmalen für diesen Wirtschaftsraum – im Vergleich zu den konkurrierenden Regionen innerhalb der neuen EU-Länder in MOE.

Hier macht es Sinn – in Anlehnung an US-mexikanische Kooperationserfahrungen, den Gedanken bzw. das Konzept der „Zwillingsansiedlung“ („Twin fac-

⁶ Vgl. *Ansiedlungswerbung und Investorenbetreuung in der Grenzregion, Bericht des Investoren Center Ostbrandenburg*, Frankfurt/Oder, 2000.

tories“) zu forcieren, um vorhandene Vorteile auf der polnischen und deutschen Seite zu kombinieren. Dies kann sich nach dem folgenden Schema vollziehen:⁷

| Twin factory | | |
|--|-----------------------|---|
| Komparative Vorteile auf der polnischen Seite: | → in Verbindung mit → | Komparative Vorteile auf deutscher Seite: |
| Lohnkostenvorteil | | Zweisprachigkeit |
| Marktzugang | | Infrastruktur |
| Steuervorteile | | Dienstleistungspartner |
| Subventionen | | Arbeitspotential |

Die Intensität der Vorteile des Konzepts der „Zwillingsfabrik“ („Twin factory“) ist abhängig von der Unternehmensgröße: „Bei deutschen KMU liegt der Einzelstandort Polen und der Doppelstandort Brandenburg/Polen an der Spitze der Bewertung, während für die Großunternehmen der Doppelstandort die vorteilhafteste Lösung ist. Die ideale Investition sieht dann wie folgt aus: Kapitalintensive Vorfertigung in Brandenburg, einschließlich solcher Segmente wie Forschung und Entwicklung, Marketing und Vertrieb, dagegen personalintensive Produktion, insbesondere Assembling (Montagearbeiten) mit geringen Investitionskosten in Polen.“

Das Twin-Location Konzept findet praktische Anwendung im Twin Call Center (Frankfurt/Oder). Die Ergebnisse sprechen bei diesem Konzept eines Doppelstandortes für den deutsch-polnischen Dienstleistungsmarkt eine klare Sprache:

- Bis zu 50% niedrigere Betriebskosten
- Pool ausgebildeter Fachkräfte
- Internationale wettbewerbsfähige Lohnkosten(30% unter dem Niveau in den alten Bundesländern).

Somit stellt das Konzept der „Zwillingsfabrik“ einen interessanten Schritt dar, um über die weitere Vertiefung der grenzüberschreitenden deutsch-polnischen Unternehmenskooperation auf dem Weg zu einer sich abzeichnenden neuen, europäischen Arbeitsteilung voran zu kommen. Dabei muss auch künftig jeder Unternehmer auf beiden Seiten der deutsch-polnischen Grenze selbst entscheiden – unter der Beachtung der eigenen wirtschaftlichen Situation – ob

⁷ Ebenda, S. 4.

die unternehmerischen Ressourcen, Stärken, Kompetenzen und Erfahrungen ausreichen für den Weg in eine ertragsreiche, vertrauensvolle grenzüberschreitende Kooperation.

Ein Blick in die Zukunft zeigt, dass sich auch künftig die deutschen und polnischen Unternehmen in den Grenzregionen als Partner und Konkurrenten begegnen. Dabei werden – wie Brandenburgs Ministerpräsident M. Platzeck betont – die nationalen Egoismen zwar nicht völlig verschwinden, jedoch hat sich mittlerweile die Vorstellung durchgesetzt, dass gemeinsam mehr geschafft werden kann.⁸

CROSS-BORDER COOPERATION BETWEEN GERMAN AND POLISH SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES: CONDITIONS, EXPERIENCES AND PROSPECTS

Summary

Today the Polish and German border regions are developing in a certain tense field between proximity and distance. German and Polish SME meet each other both as a potential cooperation partner and as competitor. It's time to seek more suitable firm strategies to enlarge cross-border activities between Polish and German companies. However the preconditions to expand cross-border cooperation are not very good because the economic preconditions in the border regions don't enough promote a mutual advantaging firm cooperation. The reason for this is that the comparative advantages don't complement another very well. Practical experience has shown that in any case the building of confidence is one of the most important resources for a successful cross-border cooperation. In this context it is recommended to build up more cross-border networks between German and Polish SME in order to achieve a higher regional competitiveness in selected sectors. The paper will demonstrate that despite Poland's full membership in the EU many Polish and German SME have so far been limiting their economic activities, supplier relations, opportunities of specialization within their own national economy or own border region.

Translated by Harald Zschidrich

⁸ M. Platzeck, *Dialoggespräch mit Brandenburgs Ministerpräsident M. Platzeck*, Dialog 87 (2009), S. 43.