
Beiderseits der Oder

Rezension von: Uwe Christians, Harald Zschiedrich (Hrsg.), Grenzüberschreitende Kooperationen. Erfahrungen deutscher und polnischer mittelständischer Unternehmen und Banken, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2009, 253 Seiten, € 27,80.

Harald Zschiedrich und Uwe Christians legen mit den „Grenzüberschreitenden Kooperationen“ einen weiteren Sammelband vor, der Publikationen ergänzt, die beide Autoren teils gemeinsam, teils nur durch H. Zschiedrich als Herausgeber in den letzten Jahren vorgelegt hatten. Es ging dabei um Schriften zum Internationalen Management mit dem besonderen Fokus Mittel- und Osteuropa. Der vorliegende Band lässt neben den eigenständigen Beiträgen der Herausgeber eine größere Zahl deutscher und polnischer Forscher zu Worte kommen, die schwerpunktmäßig zum einen über Stand und Probleme grenzüberschreitender Aktivitäten deutsch-polnischer Unternehmen, zum anderen über Finanzdienstleister als Unterstützer grenzüberschreitender Firmenkundengeschäfte berichten. Wie in den bisher in der Reihe erschienenen Monografien und Sammelbände sind die Analysen in empirisches Erfahrungswissen eingebettet, was die Lektüre für die Leser besonders interessant macht, die selbst vor dem Start in das Neuland grenzüberschreitender Zusammenarbeit stehen oder die in akademischer Analyse Konzeptionen für derartige Formen des Zusammenwirkens von KMU vorlegen sollen.

Seit der vollen EU-Mitgliedschaft Polens ist mittlerweile ein halbes Jahrzehnt ins Land gegangen – selbst die

„Schengen“-Mitgliedschaft ist schon praktisch zwei Jahre alt –, sodass es sich tatsächlich lohnt, einen Blick auf die tatsächlichen Entwicklungen, Chancen und Probleme zu werfen. Dabei wird an vielen Stellen sichtbar, dass der Formalakt wirtschaftlicher Integration allein nur sehr wenig bewirkt. Wenn beispielsweise in der nun offenen Region beiderseits der Oder nur geringe wirtschaftliche Aktivität besteht, können die kooperationsbereiten Unternehmen neue Partner jenseits der jeweiligen Grenze nicht finden. Damit orientieren sie sich weiterhin an den eher im Zentrum ihrer Volkswirtschaften gelegenen Clustern. Auf die Bedeutung derartiger regionaler Netzwerke von Produzenten, Zulieferern und Forschungseinrichtungen mit dem Ziel effizienterer Wertschöpfungsketten hatte H. Zschiedrich im Bd. 14 der Reihe, Ausländische Direktinvestitionen, nachhaltig hingewiesen. Und wenn wie im vorliegenden Band die konkreten Fallstudien erläutert werden, dann finden sich auch an diesen Stellen die zu erwartenden Widersprüche zwischen Formen der Zusammenarbeit einerseits und der Konkurrenz zwischen den Akteuren andererseits, die die Herausgeber mit dem seit einigen Jahren gebräuchlichen Kunstwort der „*Cooptition*“ bezeichnen.

Herausgeber und Autoren von Einzelbeiträgen lassen keinen Zweifel aufkommen, dass Kooperation und Wettbewerb in den eher strukturschwachen Regionen beiderseits der Oder anders zu bewerten sind als gleichartige Herausforderungen beiderseits eines Binnenflusses, sagen wir, der Weser. Trotz EU-Zugehörigkeit und Schengen-Freizügigkeit besteht weiterhin eine Grenze, die – wenn auch strukturell an Gewicht verlierend – Gebiete unterschiedlicher Wirtschafts-

und Wohlstandsentwicklung wie auch Unternehmenskulturen trennt. Daraus ergeben sich Herausforderungen an das Management grenzüberschreitend tätiger Unternehmen, die sichtbaren Entwicklungsangleichungen in den Geschäftsplan aufzunehmen. Es wäre somit ein Managementfehler, wenn deutsche Unternehmen dauerhaft mit deutlich niedrigeren polnischen Löhnen und dem Ausbleiben positiver Produktivitäts- und Innovationsanstrengungen seitens der polnischen Unternehmen rechnen: Die Partner nur als dauerhaft zurückgebliebene „verlängerte Werkbank“ zu sehen und nicht als Partner/Konkurrent, der seine eigenen Produktentwicklungen und Effizienzgewinne erreichen kann. Gerade das Letztere böte – wie die Herausgeber einleitend nachdrücklich herausstellten – Chancen für das eigentliche Ziel der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit, nämlich die Steigerung der internationalen Konkurrenzfähigkeit aller Beteiligten.

Jenseits aller betriebswirtschaftlichen und technischen Überlegungen und Begründungen für einen zu erwartenden Kooperationsgewinn ist im Hinblick auf die unterschiedlichen

Kulturen der Nachbarländer ein leicht in den Hintergrund rückender Erfolgsfaktor unabdingbar: Die Handlungsträger müssen gleichzeitig auch Vertrauensbeziehungen zueinander entwickeln. Jede Kooperation bewirkt die Aufweichung des Schutzschildes, den die Unternehmen um sich herum aufgebaut haben, um die andauernde Marktkonkurrenz zu überstehen: Man gibt dem Partner vertrauliche Informationen über die eigenen Leistungspotenziale (weil diese mit den Potenzialen des Partners zu verknüpfen sind, um höhere Produktivitätsebenen zu erreichen). Man macht sich vom Partner zumindest teilweise in bezug auf die Quantität und Qualität der Lieferungen und des Marktangebots abhängig. Dazu wären die Partner bei einem fortbestehenden Klima des Misstrauens und der Vorbehalte nicht bereit. Der besondere Beitrag von Hanna Panak-Jedrzejczak im vorliegenden Band über „Vertrauen-Verstehen-Verständnis-Verständigung“ gibt dafür wertvolle Hinweise, die als Aufgabenstellung im „Internationalen Management“ auch jenseits möglicher polnisch-deutscher Missverständnisse zu beachten wären.

Michael Tolksdorf