

Book Review

**Uwe Christians/Harald Zschiedrich (Hrsg.):
Grenzüberschreitende Kooperationen – Erfahrungen
deutscher und polnischer mittelständischer Unternehmen
und Banken, München und Mering: Rainer Hampp
Verlag 2010**

Das Buch „Grenzüberschreitende Kooperationen – Erfahrungen deutscher und polnischer mittelständischer Unternehmen und Banken“ ist als Band 23 in der Reihe Schriften zum Internationalen Management, die von Thomas R. Hummel herausgegeben wird, im Rainer Hampp Verlag erschienen. Neben einem Vorwort des Herausgebers und einer Einleitung von Christians und Zschiedrich enthält der Band 16 Beiträge, die von 19 Autoren aus Deutschland und Polen verfasst wurden. Bis auf einen englischsprachigen Beitrag sind alle anderen Beiträge in deutscher Sprache geschrieben.

Mit fortschreitender Globalisierung und der Erweiterung der Europäischen Union durch den Beitritt zentral- und osteuropäischer Transformationsländer werden international agierende europäische Unternehmen mit dem Phänomen der Entgrenzung konfrontiert, woraus Chancen aber auch Risiken für außenwirtschaftliche Unternehmensaktivitäten erwachsen. Die Entgrenzung, d.h. der Abbau ehemaliger politisch-administrativer Grenzen oder zumindest eine verbesserte Durchlassfähigkeit dieser noch bestehenden Grenzen, eröffnet auch neue Perspektiven für grenzüberschreitende Kooperationen in grenznahen Regionen, die – abseits von den wirtschaftlichen und politischen Zentren der jeweiligen Länder – oft wirtschaftlich unterentwickelt sind und daher ein attraktives Entwicklungspotential bieten.

Von diesem Problemkreis ausgehend werden in dem Buch Voraussetzungen und Lösungen für grenzüberschreitende Unternehmenskooperationen im grenznahen Raum und Erfahrungen deutscher und polnischer Unternehmen und Banken aus der Realisierung von grenzüberschreitenden Kooperationen vermittelt. Einerseits werden die noch bestehenden Barrieren für stabile und erfolgreiche Kooperationen zwischen polnischen und deutschen Unternehmen benannt, andererseits werden aber auch Wege aufgezeigt, wie Kooperation über Grenzen hinweg zum Erfolg geführt werden können, wofür die Autoren auf aktuelle und theoretisch solide Forschungsergebnisse und Erfahrungen aus anderen Grenzgebieten zurückgreifen. Diese Mischung aus theoretischer Fundierung und Zusammentragen praktischer Erfahrungen kann sowohl für Politiker, Wirtschaftsförderer als auch Unternehmer hilfreich sein, grenzüberschreitende Kooperationen zur Generierung von Wachstum zu nutzen.

In der Einleitung des Buches, verfasst von *Christians* und *Zschiedrich*, werden knapp und präzise Inhalt und wesentlichen Erkenntnisse der nachfolgenden Einzelbeiträge zusammengefasst. Der Einleitungstext macht den Leser neugierig auf die Details Aussagen zu den spezifischen Fragestellungen grenzüberschreitender Kooperationen.

Dem Untertitel des Buches „Erfahrungen deutscher und polnischer mittelständischer Unternehmen und Banken“ folgend werden die Beiträge einmal einem Kapitel A „Stand und Probleme grenzüberschreitender Aktivitäten deutsch-polnischer Unternehmen“ und einem Kapitel B „Banken und Finanzinstitutionen als Akteure zur Unterstützung des Aufbaus und der Abwicklung grenzüberschreitender Firmenkundengeschäfte“ zugeordnet, wobei Kapitel A mit 148 Seiten umfangreicher ist als Kapitel B mit 83 Seiten.

Mit dem Beitrag „Deutsch-polnische grenzüberschreitende Unternehmenskooperationen im Spannungsfeld von Nähe und Distanz“ liefert *Zschiedrich* einen treffenden Problemaufriss, in dem sowohl theoretische Erklärungsansätze von cross-border Kooperationen als auch Voraussetzungen für die Unternehmenskooperation in den deutsch-polnischen Grenzregionen behandelt werden. Richtigerweise wird herausgestellt, dass Kooperationen nur dann erfolgreich sein können, wenn diese dem Prinzip des gegenseitigen Vorteils folgen. In diesem Zusammenhang hätten aber noch klarer die generellen Erfolgsfaktoren einer grenzüberschreitenden Kooperation mit einem Bezug auf die Literatur zu internationalen Joint Ventures herausgearbeitet werden können. Sehr überzeugend sind die Ausführungen über stabile Vertrauensbeziehungen zwischen den Partnern als Grundvoraussetzung für den Erfolg internationaler Kooperationen.

In den weiteren Beiträgen in Kapitel A werden sehr differenzierte Erfahrungen, Ergebnisse und Perspektiven der Kooperation von deutschen und polnischen Unternehmen in der Grenzregion präsentiert. So werden Erfahrungen der Berliner Wirtschaft mit polnischen Unternehmen (*Hummel*) oder aus der Zusammenarbeit zwischen Mecklenburg-Vorpommern und Westpommern (*Jodkowski*) vorgestellt, wobei von lernenden Regionen gesprochen wird. Unbeantwortet bleibt hier die Frage, was eigentlich eine lernende Region sein soll. Eine Region kann wohl nicht lernen, sondern die Akteure in einer Region sind lernfähige Subjekte. Hier hätte es sich zur theoretischen Fundierung dieser Aussage angeboten, auf das Uppsala-Modell zurückzugreifen.

Mit dem Beitrag „Innovation durch Kooperation...“ (*Kohlisch/Mehlhorn*) wird die Erwartung geweckt, eine Antwort auf die Frage zu erhalten, wie durch Unternehmenskooperationen Innovationen beschleunigt oder gar hervorgebracht werden können. Eine Antwort liefert dieser Beitrag leider nicht.

Interessant liest sich der Bericht über eine Workshopreihe, in der Jungunternehmern Wissen und Erfahrungen über grenzüberschreitenden

Kooperationen vermittelt wurden (*Koenen*). Basierend auf diesem und anderen Beiträgen des Buches wäre es ein Gewinn insbesondere für Praktiker gewesen, wenn eine Art „Blueprint“ für erfolgreiche Unternehmenskooperationen in Grenzregionen ausgearbeitet worden wäre.

Kapitel A wird abgeschlossen mit zwei Fallstudien von *Kiernożycka-Sobejko*, die sowohl Erfolgsfaktoren als auch Problemfelder der Unternehmenskooperation in Grenzregionen illustrieren und damit Lösungsansätze für erfolgreiche Kooperationen aufzeigen.

Die Beiträge in Kapitel B befassen sich mit der Fragestellung, wie Banken und andere Finanzinstitutionen grenzüberschreitende Unternehmenskooperationen begleitend zum Erfolg führen können.

Im ersten Beitrag dieses Kapitels erläutert *Christians* das Auslandsgeschäft regionaler Kreditinstitute, wobei allgemein auf die Zusammenarbeit zwischen Banken und Klein- und Mittelbetrieben im Prozess der Unternehmensinternationalisierung eingegangen wird aber auch die spezifischen Leistungen von Banken zur Unterstützung von Kooperationen zwischen polnischen und deutschen Unternehmen erläutert werden.

Die letztere Problematik wird ausführlich im folgenden englischsprachigen Beitrag von *S. Flejterski und E. Flejterski* am Beispiel der Aktivitäten von Banken in Polen bei der Vorbereitung und Realisierung von grenzüberschreitenden Transaktionen diskutiert. Für 18 in Polen ansässige in- und ausländische Banken wird deren Leistungsangebot detailliert vorgestellt, so dass interessierte Unternehmen aus dieser Übersicht ableiten können, welche Bank die für das Unternehmen notwendigen Leistungen maßgeschneidert erbringen kann.

Der Beitrag über Hindernisse und Unterstützungsmöglichkeiten bei der Internationalisierung polnischer Klein- und Mittelbetriebe (*Bielawska/Kordela*) analysiert allgemein und im wesentlichen literaturgestützt Formen, Gründe und Hindernisse der Internationalisierung, um dann Förderungsmittel für polnische Klein- und Mittelbetriebe aufzulisten.

Sehr interessant sind die Beiträge über das deutsch-polnische Kooperationsmodell der Sparkassen-Finanzgruppe von *Quast und Adamowicz* und über die Abteilung „International Desk“ der BRE-Bank S.A./Commerzbank AG von *Schwarz*. Die hier vorgestellten Geschäftsmodelle der beiden Finanzinstitutionen zeigen anschaulich, wie markt- und kundengerechte Konzepte einen wirksamen Beitrag zur Entwicklung erfolversprechender Kooperationen von Klein- und Mittelbetrieben in Grenzregionen leisten können. Dabei wird deutlich, dass Klein- und Mittelbetriebe nicht nur einzelne Finanzdienstleistungen nachfragen und benötigen, sondern vor allem an Leistungspaketen der Finanzinstitute interessiert sind, die eine umfassende

Beratung und Unterstützung bei der Anbahnung und Realsierung von Kooperationen gewährleisten.

Diese Notwendigkeit wird auch in den folgenden Fallbeispielen von *Ivers* aufgezeigt. Klein- und Mittelbetrieb verlangen neben den üblichen Bankdienstleistungen zunehmend betriebswirtschaftliche Beratungsleistungen, da KMU oft nicht über entsprechende Kapazitäten und daher das erforderliche Know-how sowie Erfahrungen in der Unternehmensinternationalisierung verfügen.

Als Schlussbemerkung des Buches wird ein Beitrag von *Panak-Jedrzejczak* unter dem Titel „Vertrauen-Verstehen-Verständnis-Verständigung als zentrale Grundlage einer erfolgreichen deutsch-polnischen Kooperation“ präsentiert. Die Relevanz dieser Kategorien für erfolgreiche Kooperationen ist sicherlich unbestritten, ob sie aber der zentrale Erfolgsfaktor sind kann zumindest hinterfragt werden. Auch gehen die Ausführungen nicht über die weithin bekannten Publikationen zum interkulturellen Management hinaus, in denen die Stereotype polnischer und deutscher Verhaltensmuster besprochen werden.

Das Buch behandelt ein für die Internationalisierung von Unternehmen hochaktuelles Thema. Basierend auf einer knappen aber präzisen theoretischen Fundierung werden spezifische Probleme internationaler Unternehmenskooperationen in der Grenzregion zwischen Polen und Deutschland diskutiert, Erfahrungen aus laufenden Kooperationsprojekten zusammengetragen und Schlussfolgerungen für politisch-administrative Rahmenbedingungen und betriebswirtschaftliche Voraussetzungen abgeleitet, um diese Kooperationen erfolgreich zu gestalten. Damit ist das Buch sowohl Forschern, Studierenden als auch Praktikern zu empfehlen, die sich mit Unternehmenskooperationen in Grenzregionen beschäftigen.

Rainer Springer, Wirtschaftsuniversität Wien