

**Wirtschaftliche Entwicklung  
und Entwicklung  
der Unternehmen  
in der polnisch-deutschen  
Grenzregion in dem Prozeß  
der Integration Polens  
mit der Europäischen Union**

**Wissenschaftliche Redaktion  
Ryszard Barczyk**



**VERLAG DER WIRTSCHAFTSUNIVERSITÄT POZNAŃ**

AKADEMIA EKONOMICZNA W POZNANIU

**Wirtschaftliche  
Entwicklung  
und Entwicklung  
der Unternehmen  
in der polnisch-deutschen  
Grenzregion  
in dem Prozeß  
der Integration Polens  
mit der Europäischen  
Union**

Wissenschaftliche Redaktion  
Ryszard Barczyk

 POZNAŃ 2003

**Komitet Redakcyjny**

*Ryszard Barczyk, Bogusław Guzik, Andrzej Korzeniowski, Zbigniew Romanow,  
Antoni Sobczak (sekretarz), Jan Sobiech, Halina Szulce (przewodnicząca)*

**Projekt okładki**

*Jarosław Głowacki*

**Redakcja techniczna i korekta**

*Ewa Sobczak*

© Copyright by Akademia Ekonomiczna w Poznaniu  
Poznań 2003

**ISBN 83-89224-17-8**

WYDAWNICTWO AKADEMII EKONOMICZNEJ W POZNANIU

ul. Powstańców Wielkopolskich 16, 61-895 Poznań

tel. (061) 854 31 54, 854 31 55, fax 854 31 59

www.wydawnictwo-ae.pl, e-mail: [info@wydawnictwo-ae.pl](mailto:info@wydawnictwo-ae.pl)

Adres do korespondencji: al. Niepodległości 10, 60-967 Poznań

ZAKŁAD GRAFICZNY AKADEMII EKONOMICZNEJ W POZNANIU

ul. Towarowa 53, 61-896 Poznań, tel. (061) 854 38 05, 854 38 06

e-mail: [zgae@nowci1.ae.poznan.pl](mailto:zgae@nowci1.ae.poznan.pl)

## Inhaltsverzeichnis

Einführung .....	5
<b>Makroökonomische Bedingungen der polnisch-deutschen Zusammenarbeit im Grenzraum</b>	
R. Stefański, <i>Polnische Außenhandelspolitik angesichts der Globalisierung und Integration</i> .....	7
J. Winiecki, <i>Polish-German Foreign Trade: General Patterns and Cross-Border Interactions (Preliminary Overview)</i> .....	16
R. Barczyk, <i>Erwartungen der Unternehmen in Polen und Deutschland in der Transformations- und Integrationsperiode</i> .....	22
S. Abt, <i>Klassifizierung der Logistiksysteme im Aspekt der Zusammenarbeit der polnisch-deutschen Unternehmen</i> .....	28
<b>Regionale Dimension der europäischen Integration</b>	
B. Gruchman, E. Łązniewska, I. Parowicz, A. Kötze, G. Huskobra, A. Osiecka, <i>Standort- und Kooperationsvorteile der Unternehmen in der polnisch-deutschen Grenzregion</i> .....	39
M. Gorynia, M. Kokocińska, <i>Wettbewerbsstrategien der Unternehmen in der Woiwodschaft Lubuskie angesichts des EU-Beitritts Polens</i> .....	67
B. Borusiak, M. Małkowska, J. Mikołajczyk, M. Sławińska, <i>Marketingstrategien im Einzelhandel und ihre Auswirkung auf das Verhalten der Käufer – vergleichende Analyse Polen – Deutschland</i> .....	81
<b>Zusammenarbeit der Unternehmen im polnisch-deutschen Grenzraum</b>	
P. Banaszyk, R. Fimińska-Banaszyk, <i>Strategische Ziele und Organisationsstrukturen in polnischen Unternehmen mit deutschem Kapital</i> .....	94

---

A. Stańda, <i>Gestaltung der Organisationskulturen in polnisch-deutschen Unternehmen</i> .....	108
A. Marcinkiewicz, <i>Kleine und mittlere Unternehmen als Quelle der Nachfrage nach Arbeit in den westlichen Grenzgebieten</i> .....	121
A. Dowżycki, <i>Wettbewerb und Kooperation in der Elektrizitätswirtschaft beiderseits der Oder (mit besonderem Schwerpunkt auf den Stromverteilungssubsektor)</i> .....	131

**Marian Gorynia, Małgorzata Kokocińska**

## **WETTBEWERBSSTRATEGIEN DER UNTERNEHMEN IN DER WOIWODSCHAFT LUBUSKIE ANGESICHTS DES EU-BEITRITTS POLENS**

### **1. Einführung – das Wesen des Projekts**

Voraussetzung, die diesem Forschungsprojekt zugrunde lag, war die allgemeine Beobachtung, daß internationale wirtschaftliche Integration verstanden als Intensivierung wirtschaftlicher Bindungen am häufigsten in bezug auf Beziehungen zwischen miteinander integrierenden Staaten betrachtet wird (makroökonomische Betrachtung). Der oft unterschätzte, doch immer mehr an Bedeutung gewinnende Aspekt der Integration ist dagegen ihr Charakter und Verlauf in bezug auf Regionen, die als nach einem Kriterium abgesonderte Bestandteile der integrierenden Staaten verstanden werden (mesoökonomische Betrachtung).

Eine besondere Rolle haben hier Grenzregionen, also Regionen, die sich an den Grenzen der an Integrationsprozessen beteiligten Staaten befinden. In bezug auf diese Regionen zeichnen sich sowohl die auf positive Integrationsergebnisse ausgerichteten Erwartungen, als auch Befürchtungen, die mit den aus der Integration resultierenden Bedrohungen verbunden sind, durch besondere Stärke aus.

Aus diesen Gründen scheint es völlig begründet, wissenschaftliche Forschungen zu starten, die Erreichung folgender Ziele anstreben:

1. Identifizierung und Analyse der Integrationsprozesse in der Skala der Grenzregionen,
2. Bestimmung potentieller Konsequenzen der wirtschaftlichen Integration für die miteinander integrierenden Regionen.

Die obige Formulierung der Problematik hat einen sehr breiten Charakter. Für die Zwecke der durchgeführten Forschungen wurde der Interessenbereich auf Wettbewerbsstrategien der polnischen Unternehmen eingeschränkt, die in der an Deutschland (Brandenburg) grenzenden Woiwodschaft Lubuskie ihre Niederlassungen haben,.

Es wurde folgende Forschungshypothese formuliert:

Bei den polnischen Herstellern, den tatsächlichen und potentiellen Exporteuren nach Brandenburg, gibt es eine „Wettbewerbslücke“ verstanden als Unterschied in den breit verstandenen Wettbewerbsfähigkeiten auf dem Markt in Brandenburg im Vergleich zu den Wettbewerbern, die auf diesem Markt tätig sind (in den Forschungen wurde diese Hypothese nicht nur auf den Markt Brandenburgs, sondern auch auf den deutschen Markt und den EU-Markt bezogen).

Das Wesen und die Etappen des realisierten Forschungsprojekts kann man in einigen Punkten zusammenfassen:

1. Anpassung des Konzepts der Wettbewerbslücke an die Bedürfnisse dieses Projekts,
2. Charakteristik der wirtschaftlichen Potentiale von Brandenburg und Ziemia Lubuska,
3. Durchführung empirischer Forschungen, die auf Identifizierung und Messung der Wettbewerbslücke in der Gruppe der Unternehmen aus Ziemia Lubuska ausgerichtet waren,
4. Bearbeitung der Ergebnisse empirischer Forschungen,
5. Schlußfolgerungen für die Unternehmensstrategien.

## 2. Konzept der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und der Wettbewerbslücke

In der Literatur kann man viele Auffassungen der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens finden<sup>1</sup>. Viele Auffassungen sind unvollständig und einseitig. Die Notwendigkeit weiterer Arbeiten zur Ausarbeitung eines komplexen und viele

<sup>1</sup> Vgl. z.B.: M. Gorynia, *Verhalten der Unternehmen in der Transformationszeit. Mikroökonomie des Übergangs*, Hrsg. II, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2000, Kapitel 2; M. Casson editor, *Global research strategy and international competitiveness*, Basil Blackwell, London 1991; D. Faulkner, C. Bowman, *The essence of competitive strategy*, Prentice Hall International, London 1995; G. Hamel, C.K. Prahalad, *The core competence of the corporation*, „Harvard Business Review“ 1990, May-June; Ch.W. Hill, G.R. Jones, *Strategic management theory. An integrated approach*, Houghton Mifflin Co, Boston 1992; M.E. Porter, *On competition*, Harvard Business School Publishing, Boston 1998; A. Rugman, R.M. Hodggett, *International business. A strategic management approach*, Pearson Education Limited, Harlow 2000; G. Stalk, P. Evans, L.E. Shulman, *Competing on capabilities: the new rules for corporate strategy*, „Harvard Business Review“ 1992, March-April.

Aspekte umfassenden Konzepts der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, welches die Verhaltenskomplexität der auf dem Wettbewerbsmarkt wetteifernden Unternehmen umfassen würde, ist also offensichtlich.

Eine breite Auffassung des Konzept der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und der Wettbewerbslücke wurde in einer anderen Arbeit enthalten<sup>2</sup>. An dieser Stelle schränken wir uns auf Konkretisierung des analytischen Schemas der Wettbewerbslücke ein. Man kann eine Unterscheidung von vier Dimensionen (Aspekten) der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und der Wettbewerbslücke vorschlagen:

1. Wettbewerbslücke als Unterschiede in der laufenden (aktuellen) Wettbewerbsposition eines Unternehmens im Verhältnis zu Wettbewerbern; die detaillierten Variablen, die so verstandene Wettbewerbslücke beschreiben, sind die oben aufgeführten Maße der Wettbewerbsposition (Marktanteil, Rentabilität, usw.) bezogen auf die tatsächliche Situation,

2. Wettbewerbslücke als Unterschiede in der künftigen Wettbewerbsposition eines Unternehmens im Verhältnis zu Wettbewerbern; sie wird durch ähnliche wie die oben genannten Maße der Wettbewerbsposition beschrieben, doch bezogen auf einen künftigen Zeitpunkt,

3. Wettbewerbslücke als Unterschiede in dem gegenwärtigen (Ausgangs-) Wettbewerbspotential; Wettbewerbspotential macht eine der Determinanten der Wettbewerbsmöglichkeit eines Unternehmens aus; bestimmt auch das Spektrum der Wettbewerbsstrategien, die möglich anzuwenden sind; darüber hinaus nehmen wir an, daß die Unterschiede im künftigen (bezogen auf einen künftigen Zeitpunkt) Wettbewerbspotential für das Wetteifern in der Zeit nach diesem Zeitpunkt wichtig sein werden,

4. Wettbewerbslücke als Unterschiede in der Wettbewerbsstrategie in dem betrachteten Zeitraum; Unterschiede in der Wettbewerbsstrategie kann man auf Unterschiede in Wettbewerbsinstrumenten zurückführen.

Das obige Konzept der Klassifizierung von Wettbewerbsfähigkeitsmaßen, die ein Werkzeug zur Messung der Wettbewerbslücke bilden, korrespondiert mit dem Konzept von drei Aspekten der Wettbewerbsfähigkeit von Buckley, Pass und Prescott<sup>3</sup>. Sie unterscheiden drei Aspekte der Wettbewerbsfähigkeit oder drei Gruppen der Wettbewerbsfähigkeitsmaße:

- Resultate des Wetteiferns (competitive performance),
- Wettbewerbspotential (competitive potential),

<sup>2</sup> Vgl. *Wettbewerbslücke auf der Ebene des Unternehmens und Beitritt Polens zu der Europäischen Union*, M. Gorynia, red., Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2002. Das erarbeitete Konzept der Wettbewerbsfähigkeit und der Wettbewerbslücke umfaßt drei Dimensionen: Wettbewerbsposition, Wettbewerbspotential, Wettbewerbsinstrumente (Wettbewerbsstrategie). Jede Dimension wird durch eine Gruppe detaillierter Variablen beschrieben.

<sup>3</sup> P.J. Buckley, Ch.L. Pass, K. Prescott, *Measures of international competitiveness: A critical survey*, „Journal of Marketing Management“ 1988, No 2.

Prozeß des Wettbewerbsfähigkeitsmanagements (management process).

Die oben genannten „3 p“ beschreiben verschiedene Stadien des Wettbewerbsprozesses. Der Ausgangspunkt ist Potential, welches ein eigentümlicher Beitrag oder Aufwand im Wettbewerbsprozeß ist. Beeinflussung des Wettbewerbspotentials im Prozeß des Wettbewerbsfähigkeitsmanagements führt zur Erreichung bestimmter Resultate des Wettbewerbs. Zwischen den angegebenen Aspekten der Wettbewerbsfähigkeit kommt es zur Rückkopplung. Das Wettbewerbspotential bedingt teilweise die Art und Weise des Wettbewerbsfähigkeitsmanagements, aber auf der anderen Seite beeinflusst der Prozeß des Wettbewerbsfähigkeitsmanagements die Maße und die Qualität des Wettbewerbspotentials. Die erreichten Resultate bedingen auch die Maße und die Qualität des Wettbewerbspotentials und beeinflussen die Art und Weise des Wettbewerbsfähigkeitsmanagements.

### **3. Charakteristik des wirtschaftlichen Potentials von Brandenburg und Ziemia Lubuska**

Die wirtschaftlichen Potentiale von Brandenburg und Ziemia Lubuska lassen sich vom Standpunkt des Zwecks dieser Arbeit aus nicht in allen ihren Aspekten vergleichen. Es handelt sich mehr um Hervorhebung der These, daß sich diese Bereiche voneinander nicht nur durch Flächen unterscheiden (Brandenburg hat eine Fläche von 29 476 km<sup>2</sup> und Ziemia Lubuska eine Fläche von 13 984 km<sup>2</sup>) oder durch die Bevölkerungszahl (In Brandenburg ohne Berlin leben 2, 554 Mio Einwohner und zusätzlich in Berlin 3,36 Mio Einwohner; Ziemia Lubuska wird samt der Hauptstadt der Region von 1,023 Mio Einwohnern bewohnt), sondern auch unter vielen anderen Gesichtspunkten. Allein die Tatsache, daß in Brandenburg die Bundeshauptstadt liegt, hat einen bedeutenden Einfluß auf die Position dieses Bundeslandes im Vergleich zu einer Region, die keine so große Metropole hat.

Auf der anderen Seite ist durch die zentralistischen Tendenzen der Hauptstadt die Position des Landes Brandenburg angesichts der am meisten synthetischen Kennziffern vor dem Hintergrund des Bundesstaates viel schlimmer, insbesondere, wenn man sie mit deren von Berlin vergleicht. Das Land Brandenburg gehört zu den interessantesten Märkten und ist einer der dynamischsten Märkte in Deutschland und Europa. Im Umkreis von 700 km gibt es 150 Mio Verbraucher, die man leicht erreichen kann. Es ist zu bemerken, daß die gleiche Situation die polnischen Grenzgebiete betrifft, darunter die Region Ziemia Lubuska. Das Problem der Wettbewerbsfähigkeit dieser Regionen gehört also zu den neuralgischen Problemen angesichts der Erweiterung der Europäischen Union.

Ziemia Lubuska ist im Vergleich zum Land Brandenburg eine viel kleinere Region hinsichtlich der Einwohnerzahl und der Fläche. Im Gegensatz zu Brandenburg ist diese Region viel weniger inländisch differenziert und weicht viel weniger von dem wirtschaftlichen Niveau des ganzen Landes ab. In Städten leben doppelt so viele Einwohner wie in Dörfern. In der Woiwodschaft Lubuskie traten in dem Zeitraum 1998–2000 kleine Änderungen hinsichtlich der Beschäftigungsstruktur, der Zahl der Berufstätigen und der durchschnittlichen Beschäftigung in der Industrie ein. In allen drei Fällen weisen die Kennziffern in dem untersuchten Zeitraum eine sinkende Tendenz auf, deren Folge die wachsende Arbeitslosenquote ist. Gleichzeitig ist die verkaufte Produktion der Industrie im Jahre 2000 im Verhältnis zum Jahr 1998 um fast 30% gewachsen, während der durchschnittliche Bruttolohn der Beschäftigten um fast 24% gestiegen ist. Als negative Erscheinungen kann man den Rückgang der Investitionsaufwendungen pro Einwohner betrachten, sowie das sinkende Tempo des BSP-Wachstums in den letzten zwei analysierten Jahren. Die Wachstumsdynamik von BSP pro Einwohner war deutlich höher um die Wende der Jahren 1998/99, als es um die Wende 1999/2000 der Fall war. Die letzten Tendenzen stimmen mit den Tendenzen in der ganzen Nationalwirtschaft überein.

#### **4. Untersuchung der Wettbewerbslücke bezogen auf Unternehmen, die ihre Niederlassungen in Ziemia Lubuska haben**

##### **4.1. Forschungskonzept und -methode, Forschungsprobe**

Zu Beginn des Jahres 2002 wurden Forschungen der Wettbewerbsfähigkeit unter 15 Unternehmen, die auf dem Gebiet der Woiwodschaft Zielonogórskie ihre Niederlassungen haben, durchgeführt. Die Annahmen der durchgeführten Forschungen waren wie folgt:

1. Die Untersuchungen wurden mit der Methode des Direktinterviews durchgeführt – geschulte Befragende (Doktoranden) führten in Übereinstimmung mit dem vorbereiteten Fragebogen Interviews mit den Vertretern der höheren Führungskräfte der untersuchten Unternehmen durch (ein Vertreter von jedem untersuchten Unternehmen),

2. Die Untersuchungen beruhten auf Erhebung quantitativer Daten und auf Gewinnung der Meinungen (Beurteilungen) der Manager in bezug auf Fragen, die in dem Fragebogen enthalten wurden,

3. Die Untersuchungen betrafen Unternehmen aus verschiedenen Branchen der Verarbeitungsindustrie,

4. Die Untersuchungen betrafen Unternehmen, die in der Woiwodschaft Zielonogórskie ins Handelsregister eingetragen wurden ohne Berücksichtigung der Herkunft des Kapitals,

5. Die Untersuchungen betrafen vor allem mittlere und große Unternehmen (es wurde das Kriterium der Beschäftigtenzahl über 50 Mitarbeiter angenommen),

6. Das Hauptkriterium der Auswahl der Unternehmen für die Untersuchung (außer dem Kriterium der Unternehmensgröße und der Zugehörigkeit zu dem Sektor der Verarbeitungsindustrie) war die Bereitschaft zur Zusammenarbeit seitens des Unternehmens.

Die Messung der Wettbewerbslücke wurde auf die Bestimmung des Wettbewerbspotentials reduziert.

Dank der Zusammenarbeit mit dem Woiwodschaftsamt für Statistik in Zielona Góra wurde die Population der Unternehmen, die über 50 Mitarbeiter beschäftigen, bestimmt. Diese Population zählte nach den Angaben vom Ende des Jahres 2000 etwa 300 Einheiten. Aus dieser Gruppe wurden nach dem Prinzip der Zweckwahl etwa 70 Unternehmen gewählt, die zu einigen eine wichtige Rolle im Export der Region spielenden Branchen gehörten. Nach der Verifizierung, ob die ausgewählten Unternehmen Exporttätigkeit führen, wurde eine Liste von etwa 50 Unternehmen angefertigt, an die sich die Autoren der Untersuchung mit der Bitte um Teilnahme an dem Projekt wandten. Diese Bitte stieß auf positive Reaktionen seitens 15 Unternehmen, deren Vertreter ihr Einverständnis zu Interviews und Ausfüllung eines Fragebogens ausdrückten.

An der Untersuchung nahmen Unternehmen mit verschiedenen Rechtsformen teil: 6 Gesellschaften mit beschränkter Haftung, 4 Aktiengesellschaften, 1 Gesellschaft des bürgerlichen Rechts, 1 Person, die individuelle Wirtschaftstätigkeit führt und 3 staatliche Unternehmen. Nur zwei von den untersuchten Unternehmen waren Unternehmen mit Beteiligung des ausländischen Kapitals – in beiden Fällen betrug diese Beteiligung 100%. Ein von diesen Unternehmen hatte 100% Beteiligung des deutschen Kapitals. Andere Unternehmen waren Unternehmen ausschließlich mit dem polnischen Kapital.

Wenn es sich um die Zahl der Beschäftigten in den untersuchten Unternehmen handelt, gibt es in der Probe sowohl kleine, als auch mittlere und große Unternehmen, darunter ein Unternehmen, das über 500 Personen beschäftigt.

Unternehmen, die an der Untersuchung teilnahmen, gehörten zu 6 Abteilungen der Europäischen Klassifikation der Wirtschaftszweige. Die Abteilungen, zu denen die meisten Unternehmen gehörten, waren: Holzproduktion und Produktion von Waren aus Holz, Stroh und Korbweide (5 Unternehmen), Produktion von Maschinen und Geräten (5 Unternehmen) sowie Möbelproduktion und sonstige Produktionstätigkeit (2 Unternehmen), jeweils ein Unternehmen war im Bereich Stoff- und Kleidungsproduktion sowie Produktion von Waren aus sonstigen nicht-metallischen Rohstoffen tätig.

Wenn es sich um die finanzielle Situation der untersuchten Unternehmen handelt, ist es hervorzuheben, daß nur 5 von den untersuchten Unternehmen im Jahre 2001 ein positives Finanzergebnis verzeichnet haben. In den anderen Unternehmen war das Finanzergebnis negativ.

#### 4.2. Untersuchungsergebnisse

##### *Charakteristik der Export- und Importtätigkeit der untersuchten Unternehmen*

Von dem Standpunkt der Änderung des Gesamtverkaufswertes der untersuchten Unternehmen aus trat in dem analysierten Zeitraum ein Rückgang des durchschnittlichen Verkaufswertes ein. Es ist auch zu betonen, daß in den einzelnen Jahren verschiedene Zahl der Unternehmen untersucht wurde, was eine unmittelbare Ursache der Schwankung des durchschnittlichen Verkaufswertes sein konnte.

Wenn es um die Situation im Bereich Export geht, sah sie ähnlich wie im Falle des Gesamtverkaufs aus – durchschnittlicher Exportwert ist zurückgegangen, doch der Wert der Standardabweichung ist wesentlich gestiegen, was vom Zuwachs der Differenzierung innerhalb der untersuchten Population zeugt.

Im ganzen untersuchten Zeitraum war der Hauptexportmarkt (angesichts der Zahl der Angaben) der deutsche Markt, auf den fast alle Unternehmen exportiert haben. Der zweite Exportmarkt war Holland, und weiter Belgien und Frankreich.

Wenn es um den Wert des Exports auf den deutschen Markt geht, stiegen in den einzelnen Jahren durchschnittliche Exportwerte und Standardabweichungen. Die Tatsache fällt auf, daß im Jahre 2001 die Zahl der Unternehmen, die nach Deutschland exportierten, im Vergleich zum Vorjahr um zwei Einheiten gesunken ist.

Die Population der Unternehmen der Woiwodschaft Zielonogórskie, die nach Brandenburg exportierten, war stabil. In bezug auf den durchschnittlichen Exportwert gab es in den nächsten Jahren bedeutende Schwankungen.

##### *Bewertung der Attraktivität der Märkte der untersuchten Unternehmen*

Über die Attraktivität des Marktes für ein Unternehmen entscheidet u.a. die Zahl der Wettbewerber, die auf diesem Markt tätig sind. Generell kann man feststellen, daß die Befragten der Meinung waren, daß die Angebotskonzentration hoch ist – verhältnismäßig groß war die Zahl der Angaben darüber, daß die Zahl der Wettbewerber auf einem Markt nicht größer als fünf war.

Die Unternehmen wurden auch um Bewertung der Attraktivität der Märkte, auf denen sie tätig sind, gebeten und zwar unter Berücksichtigung von vier Kriterien. Es wurden vier gleichwertige Attraktivitätsfaktoren bestimmt:

- Nachfragedynamik auf diesem Markt,
- Wettbewerberintensität auf diesem Markt,
- Bedrohung durch neue Eintritte auf den Markt und Substitute,
- Bedrohung durch eine Katastrophe (technologischer Umbruch, politische Unruhen, usw.).

Für alle genannten Attraktivitätsfaktoren wurde eine 7-stufige Skala angenommen.

Im Effekt umfaßt also die synthetische Skala der Attraktivitätsbewertung sieben Stufen, die folgende Bedeutung haben:

0. Geringfügige Attraktivität (jährlicher realer Nachfragerückgang mehr als 5%, enorme Wettbewerberstärke, keine Eintrittsbarrieren, enorme Bedrohung durch eine Katastrophe),

1. Sehr kleine Attraktivität (Nachfragerückgang 2–5%, sehr große Wettbewerberstärke, sehr niedrige Eintrittsbarrieren, sehr große Bedrohung durch eine Katastrophe),

2. Kleine Attraktivität (Nachfragerückgang bis 20%, große Wettbewerberstärke, niedrige Eintrittsbarrieren, große Bedrohung durch eine Katastrophe),

3. Mittlere Attraktivität (Nachfragestabilisierung, mittlere Wettbewerberstärke, mittlere Eintrittsbarrieren, mittlere Bedrohung durch eine Katastrophe),

4. Große Attraktivität (Nachfragesteigerung bis 20%, kleine Wettbewerberstärke, hohe Eintrittsbarrieren, kleine Bedrohung durch eine Katastrophe),

5. Sehr große Attraktivität (Nachfragesteigerung 2–5%, sehr kleine Wettbewerberstärke, sehr hohe Eintrittsbarrieren, sehr kleine Bedrohung durch eine Katastrophe),

6. Superattraktivität (Nachfragesteigerung mehr als 5%, keine Wettbewerber, unüberschreitbare Eintrittsbarrieren, Wahrscheinlichkeit einer Katastrophe gleich Null).

Es geht aus den Untersuchungen hervor, daß die Unterschiede in der Beurteilung der Attraktivität der einzelnen Märkte nicht sehr groß sind, denn auf der Skala 0–6 beträgt der Abstand 0,57. Es fällt die Tatsache auf, daß der Inlandmarkt die niedrigste Bewertung der Attraktivität gewann – das kann eine Ankündigung der Exportexpansion bedeuten, obwohl man nicht vergessen darf, daß so verstandene Marktattraktivität nicht das einzige Kriterium der Wahl der Verkaufsrichtung ist (ein anderer berücksichtigter Faktor ist zum Beispiel der Währungskurs). Es ist auch hervorzuheben, daß bei den angenommenen Attraktivitätskriterien dem Land Brandenburg die höchste Note der Attraktivität gegeben wurde.

#### *Bewertung des Wettbewerbspotentials des Unternehmens*

Ein weiterer Komplex der untersuchten Fragen war mit dem Wettbewerbspotential der befragten Unternehmen verbunden. Die Fragen betrafen den Nutzungsgrad der Produktionsressourcen, die Möglichkeit der Entwicklungsfinanzierung, Be-

teilung neuer Produkte am Verkauf und Bewertung der angegebenen Maßstäbe des Wettbewerbspotentials.

Die Daten, die dieses Element des Wettbewerbspotentials betreffen, sind nicht optimistisch. In dem untersuchten Zeitraum wurde der Nutzungsgrad des Produktionspotentials systematisch immer niedriger. Das hat negative Folgen für die Kosten- und Preis-Wettbewerbsfähigkeit. Senkung des Nutzungsgrads des Produktionspotentials ist mit dem Verlust des Vorteils des Skaleneffekts verbunden und muß zur Steigerung der Stückkosten der Herstellung führen.

Wenn es sich um die Möglichkeit der Entwicklungsfinanzierung handelt, weisen die Daten auf eine eindeutig negative Tendenz in diesem Bereich hin – die Unternehmen stellen fest, daß es einen systematischen Rückgang der Möglichkeit der Entwicklungsfinanzierung gab. Generell wurden diese Möglichkeiten als geringer als gering beurteilt.

Der Sortimentsumfang der untersuchten Unternehmen betrachtet vom Standpunkt der Beteiligung neuer und modernisierter Produkte am Verkaufens wies in den Jahren 1997–2000 eine senkende Tendenz auf, was der allgemein geteilten Meinung über die Senkung der Innovativität der polnischen Unternehmen entsprach. Steigerung dieser Kennziffer im Jahre 2001 stellt diese Meinung nicht in Frage – Steigerung der Kennziffer resultierte aus einer radikalen Verbesserung der Situation in zwei von den untersuchten Unternehmen, wobei in den anderen keine größeren Änderungen eingetreten sind. Eine Dosis Optimismus bringt hier die Tatsache, daß der gewünschte Zustand von der bisherigen Situation wesentlich abweicht – das bedeutet, daß die Befragten sich der Notwendigkeit systematischer Einführung neuer Produkte bewußt sind.

Die Frage nach den Wettbewerbsmöglichkeiten der untersuchten Unternehmen bestand aus zwei Teilen:

- Zuerst wurde eine Liste von 15 möglichen Faktoren des Wettbewerbserfolgs präsentiert und man hat um Beurteilung der Bedeutung (des Gewichts) dieser Faktoren im Konkurrenzspiel zwischen den Unternehmen gebeten,

- Danach wurden die Befragten gebeten, Wettbewerbsmöglichkeiten ihrer Unternehmen in bezug auf die vorgeschlagenen Faktoren zu beurteilen.

Die größte Bedeutung (Gewicht) wurde den folgenden Faktoren beigemessen: Ruf des Unternehmens, Produktqualität, Zahlungsbedingungen und Qualität der Führungskräfte.

Die niedrigsten Gewichte bekamen folgende Faktoren: Verpackung, Forschung und Entwicklung.

Auffallend ist das niedrige Gewicht, das der Forschung und Entwicklung beigemessen wurde, insbesondere wenn man die Tatsache berücksichtigt, daß in der Frage nach der Rolle neuer und modernisierter Produkte die Notwendigkeit einer erheblichen Steigerung deren Beteiligung am Verkauf deklariert wurde. Wie kann das möglich sein, ohne daß auf Forschung und Entwicklung mehr Wert ge-

legt wird? Gleichzeitig muß betont werden, daß die Ergebnisse, die in bezug auf die Bedeutung von der Forschung und Entwicklung gewonnen wurden, mit den Resultaten von anderen, früheren Untersuchungen mit anderen Unternehmensproben übereinstimmen<sup>4</sup>.

Die untersuchten Unternehmen stellten fest, daß ihre Stärken im Vergleich zu den Wettbewerbern auf dem Inlandsmarkt sind: Ruf des Unternehmens, Qualität der Führungskräfte, Angebotskomplexität und Produktqualität. Schwächen dieser Unternehmen auf dem Inlandsmarkt sind: Folgen der Mode, finanzielle Möglichkeiten und Aufwendungen für Forschung und Entwicklung.

Bewertung der Wettbewerbsmöglichkeit der untersuchten Unternehmen angesichts des EU-Marktes, des deutschen Marktes und des brandenburgischen Marktes fällt ähnlich aus. Die Unternehmen sind der Meinung, daß ihre größten Vorteile im Wettstreit auf diesen Märkten Einhaltung der Liefertermine betreffen und mit dem guten Ruf verbunden sind. Gleichzeitig wird betont, daß die verhältnismäßig schwächsten Seiten ihrer Tätigkeit auf diesen Märkten: Forschung und Entwicklung und geringe finanzielle Möglichkeiten sind. Beachtenswert ist die Tatsache, daß ähnlich wie im Falle der Gewichte von Wettbewerbsfaktoren, die in diesen Untersuchungen gewonnenen Ergebnisse mit den Ergebnissen anderer Untersuchungen übereinstimmen<sup>5</sup>.

#### *Bewertung der Konjunktursituation der Unternehmen*

Der an Unternehmen gerichtete Fragebogen enthielt auch einige Fragen, die sich auf die Konjunktursituation bezogen. In dem analysierten Zeitraum von drei Jahren verschlechterte sich die Konjunktursituation in den meisten Fällen, nur im Bereich der Verbindlichkeiten brachte das Jahr 2001 eine gewisse Verbesserung im Vergleich zum Vorjahr. Ein besonders starker Rückgang der Kennzifferwerte zeigte sich im Bereich der Gesamtnachfrage (inländisch und ausländisch) und ein besonders hoher Zuwachs im Falle von zwei analysierten Barrieren: des wettbewerbsfähigen Imports und der Belastungen zugunsten des Staatshaushalts. Das bedeutet, daß die Nachfragequelle für Unternehmen im relativ höheren Maße der Auslandsmarkt als der Inlandsmarkt bleibt, obwohl die Exportmöglichkeiten schon um die Wende der Jahre 2000/2001 eine sinkende Tendenz aufwiesen.

Diese Tendenz stimmte mit der zunehmenden Bedeutung der Barriere des wettbewerbsfähigen Imports überein. Die zweite der genannten Barrieren ist dagegen mit der Gestaltung der Kennziffern hinsichtlich der Forderungen und Verbindlichkeiten verbunden. In der Gruppe der untersuchten Unternehmen trat ein hohes positives Niveau dieser Kennziffern auf, was Hemmung der Liquidität be-

<sup>4</sup> Vgl. M. Gorynia, *Verhalten...*, op. cit., S. 168 und M. Gorynia (Hg.), *Wettbewerbslücke auf der Ebene des Unternehmens und Beitritt Polens zur Europäischen Union*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2002, S. 121-127.

<sup>5</sup> Pro. *ibidem*.

deutet. Die Forderungskennziffern blieben auf einem unveränderten Niveau in dem Zeitraum 2000/2001, das Verbindlichkeitsniveau dagegen verbesserte sich einigermaßen, was ein Anzeichen für Verbesserung der Situation in Zukunft sein kann.

Die angeführten Untersuchungsergebnisse bestätigen die These über wachsende – nach der Meinung der Befragten – Bedeutung der externen Faktoren der Tätigkeit der Unternehmen, aber gleichzeitig weisen auf die Gefahr hin, daß man in eine Falle der fehlenden Möglichkeit der Prowettbewerbstätigkeiten geraten kann.

## **5. Schlußfolgerungen für Unternehmensstrategien**

Die wichtigsten praktischen Schlußfolgerungen, die sich aus den durchgeführten Untersuchungen ergeben, betreffen die Notwendigkeit, strategische Situation der untersuchten Unternehmen zu verbessern. Die strategische Position setzt sich zusammen aus der Attraktivität der Märkte, auf denen Unternehmen tätig sind, auf der einen Seite und den Kompetenzen dieser Unternehmen in bezug auf Wettbewerber (Wettbewerbspotential). Wenn man annimmt, daß die Möglichkeiten, Märkte zu wechseln, eher begrenzt sind, sollte die Verbesserung der strategischen Position vor allem auf Überwindung der Einschränkungen, die Wettbewerbsfähigkeit der untersuchten Unternehmen senken und die mit ihrem unzureichendem Wettbewerbspotential verbunden sind, abzielen. Mit Bezug auf die durchgeführten Untersuchungen betreffen die Postulate, die sich auf Wettbewerbspotential der Unternehmen beziehen, vier Gruppen der Probleme:

- Nutzungsgrad des Produktionspotentials der Unternehmen,
- Finanzierungsmöglichkeit der Unternehmensentwicklung,
- Beteiligung neuer und modernisierter Produkte am Verkauf,
- Einzelne Faktoren des Wettbewerbspotentials.

Streben nach Erhöhung des niedrigen und niedriger werdenden Nutzungsgrads des Produktionspotentials sollte Priorität sein – nur dann wird Erreichung des Skaleneffekts möglich sein. In diesem Sinne sollte EU-Beitritt ein Faktor sein, der die Realisierungsmöglichkeit einer solchen Strategie erhöht. Sollte es sich als unmöglich erweisen, dann bleibt als eine alternative Lösung Anpassung der Produktionskapazitäten (Menge und Struktur der vorhandenen Ressourcen) an tatsächliche Verkaufsmöglichkeiten. Auf lange Sicht ist Erhaltung der bisherigen Tendenzen hinsichtlich des Nutzungsgrades des Produktionspotentials unmöglich. Übermäßige Produktionskapazitäten sind eine zu große Bedrohung für die Effektivität der Unternehmen.

Sehr geringe Möglichkeiten der Entwicklungsfinanzierung der untersuchten Unternehmen werden mindestens teilweise überwunden, wenn das oben beschriebene Problem des niedrigen Nutzungsgrades der Produktionskapazitäten gelöst wird. Die Chancen der Situationsverbesserung in dieser Hinsicht sollte man auch im Tätigkeitsbereich des Kreditmarktes in Polen sehen – Inflationssenkung wird Herabsetzung der Kreditverzinsung beeinflussen. Die nächste mögliche Lösung ist Eingehen in größerem Ausmaß als bisher in Kooperationsbeziehungen und Kapitalbeziehungen mit ausländischen Partnern.

Wenn es sich um Modernisierung des Produktionssortiments handelt, ist die Meinung positiv, daß man die Beteiligung neuer und modernisierter Produkte an der Verkaufsstruktur wesentlich vergrößern sollte. Gleichzeitig wurde aber dem Faktor des Wettbewerbspotentials, welcher Forschung und Entwicklung ist, ein relativ niedriges Gewicht beigemessen (Die Befragten sind der Meinung, daß dieser Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Unternehmen nicht besonders wichtig ist). Es wurde auch die Meinung geäußert, daß die Position der untersuchten Unternehmen in dieser Hinsicht im Vergleich zu den Wettbewerbern nicht die stärkste ist. Man kann nur vermuten, daß Lösung dieses Widerspruchs Gewinnung neuerer Produktionstechnologien durch Anschaffung der Lizenzen oder durch Beitreten strategischen Bündnissen mit Partnern, die in diesem Bereich stärker sind, sein könnte. Diese Frage würde weiterer Untersuchungen bedürfen.

Wenn es sich um einzelne Faktoren des Wettbewerbspotentials handelt, die in der Untersuchung berücksichtigt wurden, kann man generell mit gewisser Verwunderung feststellen, daß in bezug auf die absolute Mehrheit von ihnen, in allen vier Kategorien der untersuchten Märkte die Selbstbeurteilung eher hoch ausfiel. Man kann Bedenken haben, ob sie nicht zu hoch war. Durchschnittliche Beurteilungen über 3 Punkte bedeuten, daß die untersuchten Unternehmen in den genannten Aspekten in der Tendenz besser sind als die durchschnittlichen Wettbewerber. Solche Beurteilungen gibt es am häufigsten, während die meisten untersuchten Unternehmen negative Finanzergebnisse haben. Das führt zur Formulierung der Vermutung, daß die Befragten vielleicht denken, daß die Ursachen für fehlende Finanzerfolge hauptsächlich außerhalb ihrer Unternehmen liegen (die sich durch gutes Wettbewerbspotential auszeichnen) und man sollte sie im Bereich der Wirtschaftspolitik suchen (Zinssatz, Währungskurs, usw.). Unserer Meinung nach, wenn sich diese Hypothese als richtig erweisen würde, wäre ihre Aussage eher pessimistisch – sie zeugt im gewissen Sinne von der Selbstzufriedenheit, die Suche nach Effektivitätsreserven innerhalb der Unternehmen bremst und sich auf externe Faktoren konzentriert.

Es ist zu betonen, daß aggregierte (eine bestimmte Population der Unternehmen umfassende) Studien der Situation und der Wettbewerbslücke nur der Ausgangspunkt zum Aufbau normativer, an konkrete, einzelne Unternehmen adressierter Empfehlungen sein können. Wenn man die Schlußfolgerungen generalisiert

und insbesondere, wenn man die an Unternehmen adressierten Empfehlungen generalisiert, muß man vorsichtig sein und ihre spezifischen Einzelsituationen und die strategische Identität nicht aus der Sicht verlieren. Nach Zwischensektor-, Sektor-, Branchenuntersuchungen, usw. sollten präzise, individualisierte und „maßgeschneiderte“, Wettbewerbsstudien der einzelnen Unternehmen erfolgen. Unter den Prämissen, die ausreichende Argumente für die Durchführung separater Untersuchungen ihrer Wettbewerbssituation zu sein scheinen, kann man folgende nennen:

- Ermöglicht dem Unternehmen die Diagnose der Bereiche und des Ausmaßes der eigenen fehlenden Anpassung, also Einschätzung der Größe der Wettbewerbslücke im Bereich der einzelnen Potentialelemente und deren Konfiguration im Vergleich zu den Wettbewerbern, sowie Bewertung der Bedeutung der Lücken in einzelnen Bereichen für die Zukunft des Unternehmens, Bewertung deren Einflusses?
- Messung der Wettbewerbsposition hilft beim Treffen operativer und strategischer Entscheidungen, die auf Abschaffung oder Einschränkung der Größe der Wettbewerbslücke abzielen.
- Regelmäßige Untersuchungen zwingen zum Treffen selektiver Reparaturtätigkeiten – in diesen Bereichen der Lücke, wo sie am nötigsten sind.
- Sie sind auch Grundlage für den Aufbau der Monitoringspraxis dieser Probleme im Unternehmen, Bildung des Bewußtseins der Bedeutung einer solcher Praxis und Gewinnung notwendiger Forschungs- und Analysefähigkeiten, Erfahrung, die für kontinuierliche, bewußte Bildung eines entsprechend flexiblen Wettbewerbspotentials nötig ist und Auswahl der Wettbewerbsinstrumente, die dieses Potential geschickt nutzen<sup>6</sup>.

### Literaturverzeichnis

- Buckley P.J., Pass Ch.L., Prescott K., *Measures of international competitiveness: A critical survey*, „Journal of Marketing Management“ 1988, No. 2.
- Casson M. editor, *Global research strategy and international competitiveness*, Basil Blackwell, London 1991.
- Dorozik L., Flejterski S., *Globalisierung der Wirtschaft, Regionalentwicklung und grenzüberschreitende Zusammenarbeit (unter besonderer Be-*

<sup>6</sup> Por. M. Gorynia, M. Sulimowska, *Wettbewerbslücke im Verhalten der Unternehmen und Beitritt Polens zur Europäischen Union*, In: *Bedingungen der Mitgliedschaft Polens in der Europäischen Union*, J. Bilski, M. Janicka red., Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź 1999.

- rücksichtigung der Region Pomorze Zachodnie), VII Kongreß der Polnischen Wirtschaftler, Warszawa, Januar 2001.
- Faulkner D., Bowman C., *The essence of competitive strategy*, Prentice Hall International, London 1995.
- Gorynia M., *Verhalten der Unternehmen in der Transformationszeit. Mikroökonomie des Übergangs*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2000.
- Gorynia M., Otta W.J., *Verhalten der Posener Unternehmen in der Übergangszeit – Wettbewerbsspiel und Marktposition*, „Optimum – Studia Ekonomiczne“ 1998 nr 1.
- Gorynia M. (Redaktion), *Wettbewerbslücke auf der Ebene des Unternehmens und Beitritt Polens zur Europäischen Union*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2002.
- Hamel G., Prahalad C.K., *The core competence of the corporation*, „Harvard Business Review“ 1990, May–June.
- Hill Ch.W., Jones G.R., *Strategic management theory. An integrated approach*, Houghton Mifflin Co, Boston 1992.
- Porter M.E., *On competition*, Harvard Business School Publishing, Boston 1998.
- Rugman A., Hodgetts R.M., *International business. A strategic management approach*, Pearson Education Limited, Harlow 2000.
- Stalk G., Evans P., Shulman L.E., *Competing on capabilities: the new rules for corporate strategy*, „Harvard Business Review“ 1992, March–April.