Erfolgs- und Risikofaktoren von Auslandsdirektinvestitionen in Polen. Eine empirische Studie über das Investitionsverhalten deutscher Unternehmen.

Sławomir Smyczek, Mario Glowik

Zusammenfassung

Im Zuge der Erweiterung der Europäischen Union im Jahre 2004 haben sich interessante Möglichkeiten aber auch Risiken für jene Unternehmen ergeben, die ihre internationalen Geschäftsaktivitäten um die zentral- und osteuropäischen Länder erweitern wollen. Vor dem Hintergrund, dass ein Auslandsengagement nicht immer linear und erfolgreich verläuft, werden im vorliegenden Artikel Motive, Eintrittsformen, Eigentumsstrukturen und Nachhaltigkeit von Auslandsinvestitionen deutscher Unternehmen, die sich in Polen in den letzten Jahren engagiert haben, untersucht.

Abstract

The expansion of the European Union (EU) in 2004 towards Central European and Eastern European countries opened new business opportunities for firms which seek to expand their international activities in upcoming markets. Based on the assumption that international business is not necessarily a forward directed, successful, and linear approach, this paper evaluates foreign direct investment (FDI) motives, modes, ownership structures, and the longevity of business of German firms, which have invested in recent times in Poland.

1 Einleitung

Durch die EU-Erweiterung im Jahre 2004 haben sich interessante Möglichkeiten für jene Unternehmen ergeben, die ihre internationalen Aktivitäten auf den zentral- und osteuropäischen Märkten erweitern wollen. Der Wegfall tarifärer und nicht-tarifärer Handelshemmnisse ermöglicht einen nahezu ungehinderten Fluss von Produkten, Dienstleistungen und Kapital innerhalb der Gemeinschaft. Die neuen EU-Mitgliedsländer bieten attraktive Märkte mit hohen Wachstumspotenzialen. Zudem können ausländische Investoren in der Regel mit umfangreichen Investitionsbeihilfen rechnen.

Einerseits hat das Thema Auslandsinvestitionen in den letzten Jahren zu einer steigenden Anzahl von Veröffentlichungen in der einschlägigen Literatur geführt (Hennart and Park, 1993; Hennart and Reddy, 1997; Brouthers et al., 2001; Lopez-Duarte and Vidal-Suarez, 2008; Driscoll and Paliwoda, 1997; Larimo, 2003). Andererseits ist die Anzahl von wissenschaftlichen Beiträgen, die sich mit der Entwicklung von Auslandsinvestitionen in den zentral- und osteuropäischen Staaten am Beispiel Polen beschäftigen immer noch begrenzt (Meyer and Estrin, 2001; Chidlow et al., 2009). Darü-

ber hinaus hat der überwiegende Teil der Forschung eine makroökonomische Perspektive und untersucht Entwicklungen in Zusammenhang mit den volkswirtschaftlichen Transformationsprozessen von einer staatlich gelenkten Planwirtschaft zu einer Marktwirtschaft (Domanski, 2003; Weresa, 2001; Kowalle, 2009; Hardy, 1994; Witkowska, 2007). Eine qualitative Forschung auf der Basis von Unternehmensfallstudien, die eine Mikroperspektive bezüglich der Entwicklung von Auslandsinvestitionen in Polen ermöglicht, ist in der einschlägigen Literatur, von einigen wenigen Ausnahmen abgesehen, noch immer unterrepräsentiert (Gorynia et al., 2007; Gorynia et al., 2005).

Der vorliegende Artikel versucht diese Forschungslücke zu schließen. In einer Fallstudienanalyse werden Motive, Markteintrittsformen und Nachhaltigkeit von Investitionen deutscher Unternehmen in Polen untersucht.

2 Methodologie

Das Forschungsvorhaben ist zeitlich im Wesentlichen in zwei Phasen gegliedert: Im Jahre 2007 wurden im

Rahmen einer Vorstudie zunächst die thematische Forschungsrelevanz von Auslandsinvestitionen in Polen evaluiert und die einschlägige Literatur zu diesem Thema ausgewertet. Darüber hinaus wurden im gleichen Jahr dreizehn persönliche Interviews (ein Interview hatte durchschnittlich eine Länge von einer Stunde) mit Unternehmensvertretern, die über Erfahrungen in Zusammenhang mit Auslandsaktivitäten in Polen verfügen, durchgeführt.

Die Auswertung der Daten unter Nutzung der Delphi-Methode (Berekoven et al., 2001) bestätigte die Relevanz und Aktualität des Forschungsvorhabens, u. a. wurde sowohl ein steigendes Interesse als auch eine zunehmende Anzahl von Investitionen deutscher Unternehmen in Polen attestiert. Die Vorstudie hatte auch ergeben, dass der Großteil der befragten Unternehmen Polen wegen seiner Marktattraktivität (z. B. relativ hohe Wachstumsraten) und nicht aufgrund von prognostizierten Kosteneinsparpotenzialen als Investitionsstandort in Erwägung zieht. Im Ergebnis wurden die Forschungsaktivitäten fortgesetzt und von der Vorstudie im Jahr 2007 in die Hauptforschungsphase im Zeitraum 2008/2009 überführt.

Im Zuge der Hauptforschungsphase wurde zunächst eine Stichprobe von 68 Firmen aus einem Datenbestand (»Thomson market survey«) gezogen. Das Datenmaterial, das von der Universität von Vaasa (Finnland) kostenlos für dieses Forschungsvorhaben zur Verfügung gestellt wurde, enthält eine umfangreiche Statistik zu Auslandsinvestitionen deutscher Unternehmen im europäischen Ausland seit dem Jahre 1990. Im Resultat der Stichprobe wurden 22 deutsche Unternehmen gefunden, die zwischen 1992 und 2008 in Polen investiert haben. In einem weiteren Schritt wurden Daten in Zusammenhang mit den Auslandsaktivitäten dieser Unternehmen in Polen zusammengetragen und ausgewertet (z. B. Jahr des Markteintritts, Investitionsmotive, Zielbranche und polnische Partnerfirma). Außerdem wurden die bevorzugten Formen von Auslandsinvestitionen (z. B. Kapitalbeteiligung oder 100-prozentige Tochtergesellschaft) untersucht und ob die jeweiligen Firmen ihre Auslandsengagements seit ihrem Markteintritt in Polen erfolgreich fortgeführt oder mittlerweile beendet haben. Darüber hinaus wurde die Entwicklung der Kapitalbeteiligung (z. B. Höhe und ggf. Jahr der Änderung der Kapitalstruktur) im polnischen Unternehmen, aus Sicht des deutschen Investors, evaluiert.

Die unternehmensrelevanten Informationen wurden mithilfe einer Sekundäranalyse durch Auswertung

von Unternehmensbilanzen, Presseveröffentlichungen, Unternehmenspräsentationen sowie durch die Nutzung des Internets zusammengetragen. Außerdem wurden insgesamt zwölf Interviews mit Firmenvertretern durchgeführt, um den Informationsgehalt des vorhandenen Datenmaterials zu hinterfragen.

Im Resultat der Forschungsaktivitäten sollen die Auslandsinvestitionen deutscher Unternehmen in Polen auf Basis der empirischen Feldstudie näher beschrieben werden. Ziel des Forschungsvorhabens sind vertiefende Kenntnisse der Investitionscharakteristika deutscher Unternehmen in Polen.

3 Motive von Auslandsdirektinvestitionen

Dunning (2000) kategorisiert folgende Motive für Auslandsinvestitionen von Unternehmen:

- Faktorbedingungen (ressourcenorientiert),
- Marktbedingungen (nachfrageorientiert),
- Rationalitäts- und Effizienzvorteile, und
- strategische Gründe.

Die erste Kategorie (Faktorbedingungen) basiert auf dem ressourcenbasierten Ansatz (Wernerfelt, 1984; Fahy, 2002; Bamberger and Wrona, 1996). Nach diesem Modell erwägen Unternehmen insbesondere dann Auslandsinvestitionen, wenn sie sich dadurch Zugang zu knappen Ressourcen verschaffen können (z. B. Rohstoffe, die im Inland nicht oder nur sehr schwer verfügbar sind). Weitere ressourcenrelevante Vorteile ergeben sich aus der lokalen Verfügbarkeit von Wissen, z. B. Qualifikation des Personals, wissenschaftliches Umfeld bzw. Anzahl und Dichte von Universitäten und Forschungseinrichtungen (Chidlow et al., 2009; Cantwell and Janne, 1999).

Die zweite Kategorie, der nachfrageorientierte Ansatz, postuliert, dass Unternehmen insbesondere in Wachstumsmärkten Auslandsinvestitionen in Erwägung ziehen sollten, weil sie dadurch ihren eigenen Umsatz bzw. ihren Marktanteil (im Vergleich zu einem möglicherweise stagnierenden Inlandsmarkt) steigern können. Darüber hinaus ergeben sich Vorteile durch eine bessere Kundennähe, z. B. Kenntnisse über Designvorstellungen und Serviceerwartungen (Cluse, 1999; Kowalle, 2009; Rama, 2008).

Die dritte Kategorie (Rationalitäts- und Effizienzvorteile) berücksichtigt Anreize für Auslandsdirektinvestitionen, wenn Unternehmen indirekte Kostenvorteile

erzielen, u. a. weil sie Transportkosten sparen oder die Lieferflexibilität, durch eine lokale Produktion im Auslandsmarkt, verbessert werden kann (Dunning, 1993). Keillor et al. (2001) haben auf der Basis einer empirischen Analyse nachgewiesen, dass Firmen verstärkt Auslandsdirektinvestitionen in Erwägung ziehen, wenn der ausländische Markt durch tarifäre und nichttarifäre Handelshemmnisse abgeschirmt wird.

In Bezug auf die vierte Kategorie (strategische Gründe) argumentieren Forssbaek und Oxelheim (2008), dass Firmen insbesondere dann Auslandsinvestitionen in Erwägung ziehen sollten, wenn sie beispielsweise auf einem Auslandsmarkt Zugang zu günstigem Kapital oder besserem Investitionsumfeld (z. B. Subventionen, Steuervergünstigungen) im Vergleich zum Heimatmarkt haben. Aus Sicht dieser Autoren sind demnach diese finanzpolitischen Aspekte kein »by-product«, sondern bieten Unternehmen die Möglichkeit, signifikante Wettbewerbsvorteile zu erzielen. »Financial characteristics and proactive financial strategies make a significant contribution towards understanding the decision to make a foreign direct investment« (Forssbaek and Oxelheim, 2008: 640).

4 Formen von Auslandsdirektinvestitionen

Ein Unternehmen hat die Möglichkeit, sein Auslandsengagement in Form vertraglicher Beziehungen, z. B. indirekte oder direkte Exporte, Lizenzen, Franchising, Auftragsproduktion etc., zu gestalten. Alternativ kann ein Unternehmen seinen ausländischen Markteintritt durch sogenannte »hybride Formen«, z. B. strategische Allianz, internationales Joint Venture oder eben durch eine Auslandsdirektinvestition, z. B. Kapitalbeteiligung, Firmenkauf, Unternehmensneugründung, gestalten. Der jeweils gewählten Form des Markteintritts liegen strategische Entscheidungsparameter zu Grunde (vgl. Abb. 1). Dazu gehören:

- Markteintrittsschnelligkeit,
- Marktnähe,
- Investitionsrisiko,
- hierarchische Kontrolle.

Im Fall vertraglicher Beziehungen, z. B. Exporte, sind die gestalterischen Möglichkeiten der Unternehmensführung sowie die finanzielle Ressourcenbereitstellung auf das Inland beschränkt. Auslandsdirektinvestitionen hingegen routen die Managementanstrengungen

Abb. 1: Market entry mode grouping based on four decision determinants (Source: Glowik, 2009)

und den Kapitalfluss ins Ausland. Somit verlagert sich nicht nur das Investitionsrisiko ins Ausland, es steigt in der Regel auch, weil sich das Unternehmen neuen und möglicherweise fremden Umweltbedingungen, z. B. Rechtssystem oder soziokulturellen Aspekten wie Ethik und Religion, gegenüberstellt. Diesen Risiken steht der Vorteil der hierarchischen Kontrolle und direkten Einflussnahme in den unternehmenseigenen Verkaufs- und Produktionsstätten gegenüber (Glowik, 2009). Dong et al. (2008) empfehlen, den Grad der hierarchischen Kontrolle vom Ausmaß des gebundenen Kapitals im Ausland abhängig zu machen (je größer das finanzielle Auslandsengagement, desto eher empfiehlt sich eine Direktinvestition, weil dadurch bessere Kontrollmöglichkeiten geschaffen werden).

5 Auslandsdirektinvestitionen in Polen

Seit Mitte der 1990er Jahre sind insgesamt die Zuflüsse an Auslandsdirektinvestitionen in die zentral- und osteuropäischen Staaten kontinuierlich gestiegen. Im Vergleich zu seinen Nachbarstaaten, wie beispielsweise die Tschechische Republik, Ungarn, Slowakei, Rumänien, Estland, Litauen und Lettland, kann Polen regelmäßig auf die höchsten Zuflüsse von Auslandsdirektinvestitionen für den untersuchten Zeitraum von 1993 bis 2008 verweisen. Lediglich in den Jahren 1993 und 1995 konnten Ungarn, in 2002 und 2005 die Tschechische Republik und in 2002 die Slowakei höhere Zuflüsse an ausländischem Kapital als Polen für sich verbuchen (siehe Tabelle 1 auf der Folgeseite). In den letzten Jahren hat Polen die Höhe der ausländischen Investitionsvolu-

Country	1993 ¹	1994 ¹	1995 ¹	1996 ¹	1997 ¹	1998 ¹	1999 ¹	2000 ¹
Poland	1208	1320	2577	3168	3457	4482	5120	10334
Hungary	1647	807	3136	1602	1530	1434	1387	2998
Czech Republic	460	612	1804	1006	916	2618	4454	5404
Slovakia	140	190	166	247	163	498	301	2089
Romania	66	240	295	185	862	1437	709	1147
Estonia	114	150	142	106	187	409	215	425
Lithuania	21	22	51	107	250	652	343	412
Latvia	32	151	126	269	367	251	245	447
Country	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Poland ³	6372	4371	4067	10237	8330	15741	16674	10970
Hungary ²	4391	3185	1888	3633	6099	4874	3923 ¹	3600 *
Czech Republic ²	6296	9012	1863	4007	9374	4752	7634 ⁴	7329 ^{4*}
Slovakia ²	1768	4397	1914	2441	1694	3324	2300 ¹	2000 *
Romania ²	1294	1212	1946	5183	5213	9082	7250 ⁵	9084 ⁵
Estonia ²	603	307	822	776	2349	1282	1748 ¹	1400 *
Lithuania ²	449	772	160	623	826	1426	1362 ¹	1200 *
Latvia ²	147	269	270	513	582	1303	1530 ¹	1100 *

Tab. 1: FDI Development 1993 – 2008 for Poland in comparison with other countries of the CEE region | Source: ¹ UNCTAD; ² The Vienna Institute for International Economic Studies; ³ Polish Information and Foreign Investment Agency; ⁴ Deutsch-Tschechische Industrie- und Handelskammer; ⁵ Romanian Agency for Foreign Investment; *expected

mina im Vergleich zu den anderen neuen EU-Mitgliedstaaten wie Ungarn, die Slowakei und die Tschechische Republik ausbauen können. Rumänien, als Investitionsstandort in den neunziger Jahren relativ unbedeutend, konnte seine Position seit 2004 signifikant verbessern. Rumänien wird, wenn der derzeitige Trend anhält, in der Zukunft mit Polen zunehmend im Wettbewerb um ausländische Investoren stehen (UNCTAD, 2009; DTIH, 2009; PAIZ, 2009a; RAFI, 2009).

Im Zuge der EU-Mitgliedschaft hat Polen seine rechtlichen Bedingungen im Sinne des Gemeinschaftsrechts sukzessiv harmonisiert. Somit können sich die ausländischen Investoren auf dieselben Rahmenbedingungen berufen wie heimische Unternehmen. Lediglich für den Immobiliensektor wurden zwei Übergangsregelungen vereinbart. So dürfen Ausländer für einen Übergangszeitraum von fünf Jahren keine privaten Grundstücke und Gebäude erwerben. Der Erwerb von landwirtschaftlichen Nutzflächen ist ausländischen Investoren für einen Zeitraum von 12 Jahren, ab Beitritt 2004 gerechnet, untersagt (Bremme, 2004; PAIZ, 2009b).

Die EU unterstützt Polen mit Subventionen für den Aufbau von wettbewerbsfähigen Industrien, der Entwicklung neuer Technologien und für den Ausbau der Infrastruktur. Für den Zeitraum von 2007 bis 2013 sind rund 67 Milliarden Euro für Polen im EU-Etat vorge-

sehen. Die polnische Regierung hat darüber hinaus vierzehn Sonderwirtschaftszonen im Land etabliert. Großunternehmen, die dort investieren, können von Steuervergünstigungen bis zu 50 Prozent, kleine und mittelständische Unternehmen kommen in den Genuss von Steuererleichterungen von bis zu 65 Prozent. Durch die geografische Nähe können insbesondere deutsche Unternehmen von Aufträgen in Zusammenhang mit Investitionsvorhaben in Polen profitieren (Bundesministerium, 2009; Jochheim, 2007). Die Vergünstigungen in den Sonderwirtschaftszonen werden spätestens 2020 auslaufen (Botschaft_Polen, 2008).

Für das Jahr 2006 hat das Polnische Amt für Statistik 18.015 Firmen mit ausländischem Kapital in Polen registriert, 7 Prozent mehr als 2005. 1.675 von 1.831 eingetragenen Firmen, die sich in Polen angesiedelt haben, sind Neugründungen (englisch: »greenfield investment«). Kleinunternehmen (Anzahl der Beschäftigten bis 49) stellen mit 14.500 zahlenmäßig die Mehrheit ausländischer Investoren. 1.008 Unternehmen, die im Jahre 2006 in Polen investiert haben, sind der Kategorie der Großunternehmen zuzuordnen (über 250 Angestellte) (PAIZ, 2009c).

Nach den Ursprungsländern betrachtet kommen die meisten ausländischen Investoren aus Deutschland (5.718), gefolgt von niederländischen (1.944) und fran-

zösischen Firmen (1.075) (PAIZ, 2009c). Kowalle (2009) stellt fest, dass sich die Markteintrittsaktivitäten ausländischer Investoren für den Zeitraum 1989 bis 2003 kontinuierlich erhöht haben. Während der 1990er Jahre standen der Bank-, Telekommunikations- und Energiesektor im Zentrum des Interesses ausländischer Investoren. Im Laufe der Zeit wurden diese Branchen vom Versicherungs- und Logistiksektor als primäre Investitionsziele abgelöst (Kowalle, 2009).

Weresa (2001) hat im Zuge der empirischen Forschung ermittelt, dass 75 Prozent der Auslandsinvestitionen in den neunziger Jahren ihren Ursprung in einem EU-Mitgliedsland haben. Nach Domanski (2003) gibt es signifikante regionale Unterschiede bei den Investitionszuflüssen zwischen infrastrukturell entwickelten Regionen (z. B. Śląskie) und schwachen Regionen (z. B. im Osten Polens). Außerdem können Gebiete mit urbanem Charakter (z. B. Katowice, Gdansk und Warszawa) wesentlich höhere Investitionszuflüsse für sich verbuchen als ländliche Regionen. Im Gegensatz zu europäischen Firmen, bevorzugen vor allem amerikanische und asiatische Unternehmen urbane Investitionsstandorte, insbesondere die Region Warszawa.

Chidlow et al. (2009) hat ermittelt, dass Investoren in forschungsintensiven Branchen bevorzugt die Mazowieckie-Region (Warszawa) als Standort auswählen. Firmen, die sich in erster Linie Kosteneinsparungen durch einen Markteintritt in Polen erhoffen, u. a. durch Produktionsverlagerungen, tendieren dazu, in ländlichen Gegenden zu investieren.

Die durchschnittliche Arbeitslosenquote ist in Polen von 19,6 Prozent (2004) auf 9,5 Prozent (2008) gefallen. Allerdings gibt es auch hier signifikante regionale Unterschiede. Das durchschnittliche Lohnniveau ist in Polen zwar immer noch niedriger als in den meisten westeuropäischen Ländern. Aber ein Investor sollte einkalkulieren, dass für qualifiziertes, serviceorientiertes Personal bzw. für Angestellte mit Managementqualitäten wesentlich höhere Gehälter gezahlt werden müssen als aus den amtlichen Statistiken fälschlicherweise abstrahiert werden könnte. Insbesondere in Regionen mit hohen ausländischen Investitionszuflüssen (z. B. Warszawa, Śląskie) kann sich ein eventuell vorschnell prognostizierter Lohnkostenvorteil im Vergleich zum Heimatmarkt schnell relativieren (Domanski, 2003; Germany_Trade_and_Invest, 2009).

Neben den Herausforderungen in Zusammenhang mit der Beschaffung qualifizierten Personals könnten sich weitere Risiken aus der momentanen Finanz- und

Wirtschaftskrise ergeben. Polnische Firmen haben tendenziell einen hohen Investitionsbedarf. Hieraus könnten sich Liquiditätsprobleme in der Zukunft ergeben, zumal auch die polnische Wirtschaft, ähnlich wie Deutschland, exportorientiert ist. Bei einer nur langsamen Erholung der Weltwirtschaft dürfte die polnische Staatsverschuldung steigen, die sozialen Sicherungssysteme möglicherweise überstrapaziert und die Kaufkraft der Bevölkerung zumindest temporär wieder sinken. Für Investoren, die einen Aufbau von Produktionskapazitäten in Polen in Erwägung ziehen, sollte daher nicht nur die Verfügbarkeit und Qualität von Zulieferclustern und Logistikfirmen, sondern, wenn möglich, auch deren wirtschaftliche und finanzielle Potenz von Interessen sein, um ein langfristiges Engagement zu sichern (Napolitano, 2009).

6 Datenanalyse

Im Resultat der Vorstudie im Jahre 2007 konnte ermittelt werden, dass 11 von 13 Firmen Polen auf Grund der erwarteten Umsatzpotenziale (Marktattraktivität) als Investitionsstandort gewählt haben. Lediglich zwei Unternehmen hatten sich für Polen wegen prognostizierter Kostenvorteile (Produktionsverlagerung aus Deutschland) entschieden. Diese zwei Unternehmen haben jedoch ihr Engagement in Polen relativ schnell beendet. Die Interviewpartner gaben vor allem Qualitätsprobleme, mangelnde Zuverlässigkeit der Geschäftspartner und eine schlechte Zahlungsmoral als Hauptkritikpunkte bzw. Gründe für den Marktaustritt an. Auf der anderen Seite waren jene 11 Firmen, die ihren Markteintritt in Polen auf Grund erwarteter Absatzpotenziale initiiert hatten, mit der Geschäftsentwicklung außerordentlich zufrieden. Insbesondere die relativ hohe Nachfrage (im Vergleich zu gesättigten Märkten in Westeuropa) wurde von den Investoren als positiv bewertet.

Im Zuge der Hauptstudie im Zeitraum 2008/09 wurden weitere 22 deutsche Unternehmen, die in Polen investiert haben, untersucht. Von diesen 22 Firmen sind 18 in der industriellen Produktion, zwei in der Bauindustrie und jeweils ein Unternehmen im Handel bzw. in der Energieerzeugung tätig. Folgende Forschungsergebnisse können aus den Fallstudien abgeleitet werden.

Erstens, 21 Firmen haben in Polen auf Grund der erwarteten Marktwachstumsraten und nicht aus Kostengründen im Vergleich zu Deutschland investiert. Daneben ist die geografische Lage (z. B. Einsparung

von Transportkosten, größere Auftragsflexibilität, besserer Zugang zu anderen zentral- und osteuropäischen Märkten) für die meisten Unternehmen, die sich in Polen engagiert haben, von Bedeutung. Lediglich ein Unternehmen (AEG/Elektrolux) hat die Produktion von Deutschland nach Polen mit dem Hinweis auf erhoffte Kosteneinsparpotenziale verlagert.

Zweitens, der Großteil (18 Unternehmen) beurteilt seine Geschäftsaktivitäten auf dem polnischen Markt als erfolgreich. Neben attraktiven Marktbedingungen haben die befragten Unternehmen angegeben, dass die lokalen polnischen Unternehmen oftmals nicht über die ausreichenden Ressourcen verfügen, um gegen ihre westlichen Wettbewerber erfolgreich zu agieren. Somit wird, nach Angaben einiger befragter Interviewpartner, eine erfolgreiche Marktpositionierung in Polen tendenziell leichter empfunden als in gesättigten westeuropäischen Märkten mit langjährig positionierten Wettbewerbern.

17 von 22 untersuchten Firmen in der vorliegenden Studie haben ihren Markteintritt durch eine Kapitalbeteiligung an einem polnischen Partnerunternehmen vollzogen. Zu dem gleichen Ergebnis sind Gorynia et al. (2007) gekommen, nämlich dass ausländische Investoren mehrheitlich durch Kapitalbeteiligungen oder Firmenkäufe ihren Markteintritt in Polen in die Wege leiten. Diese Aussage wird darüber hinaus von der offiziellen polnischen Statistik gestützt, die relativ wenig Joint-Venture-Gründungen, dafür aber eine starke Präferenz ausländischer Firmen für Kapitalbeteiligungen an etablierten polnischen Unternehmen bzw. deren Kauf ermittelt hat (PAIZ, 2009c).

Im Ergebnis der vorliegenden Studie konnte darüber hinaus herausgearbeitet werden, dass sich 18 von 22 Unternehmen mit einer Mehrheitsbeteiligung (mehr als 50 Prozent des Firmenkapitals) am polnischen Partnerunternehmen engagiert haben. Lediglich vier Unternehmen waren eine Minderheitsbeteiligung (weniger als 50 Prozent des Firmenkapitals) eingegangen. Sieben von 22 Unternehmen haben ihre Kapitalbeteiligung im Laufe der Jahre (jeweils seit ihrem Markteintritt) sukzessiv erhöht und sich von einem Minderheits- zu einem Mehrheitseigner entwickelt. Eine Mehrheitsbeteiligung an einem ausländischen Unternehmen geht in der Regel mit einem höheren Investitionsrisiko einher. Nach den vorliegenden Ergebnissen ist die Mehrheit der deutschen Investoren in Polen offensichtlich bereit, ein solches Risiko einzugehen. Hierfür lassen sich folgende Gründe anführen:

Erstens: Der Großteil der Unternehmen, die in Polen investiert haben, empfindet offensichtlich eine nur geringe Unsicherheit im Zuge des Markteintritts. Ein entscheidender Faktor spielt in diesem Zusammenhang die EU-Mitgliedschaft Polens, d. h. Investoren können von gleichlautenden rechtlichen Rahmenbedingungen in Zusammenhang mit ihren wirtschaftlichen Aktivitäten ausgehen wie auf dem westlichen Heimatmarkt. Darüber hinaus dürften die soziokulturellen Unterschiede im Konsumentenverhalten weitaus geringer sein als gemeinhin angenommen, was möglicherweise zu einem relativ schnellen Umsatzerfolg beiträgt und in einer Mehrheitsbeteiligung bzw. dem vollständigen Kauf des polnischen Unternehmens mündet.

Zweitens: Das polnische Partnerunternehmen hat meistens einen hohen Investitionsbedarf (z. B. für den Aufbau moderner Betriebsanlagen, Verbesserung von Qualität und Effizienz in der Produktion, um weltweit wettbewerbsfähig zu bleiben/werden). Hieraus folgt eine tendenziell schwächere Position in den Verhandlungen mit ausländischen Investoren, die somit leichter eine Mehrheitsbeteiligung anstreben können. Umgekehrt verfügen jene westlichen Investoren in der Regel über bessere finanzielle Ressourcen, haben die modernere Technologie und sind darüber hinaus seit Jahrzehnten in den Märkten Westeuropas bzw. in der Welt aktiv.

Insgesamt hat die Studie eine relativ hohe Erfolgsquote von Auslandsinvestitionen deutscher Unternehmen in Polen ergeben. 18 von 22 (rund 80 Prozent) untersuchten Unternehmen haben ihre Geschäftsaktivitäten seit ihrem jeweiligen Markteintritt in Polen erfolgreich fortgeführt. Lediglich vier Unternehmen (20 Prozent) haben ihr Engagement in Polen eingestellt. Unter diesen Firmen war beispielweise die »Holsen Bierbrauerei«, die 1999 in den polnischen Markt eingetreten war, diesen aber auf Grund eines relativ hohen Wettbewerbsdrucks im Jahre 2001 wieder verlassen hat. Die Firma »MVV Energie« hat im Jahre 2001 den Versuch unternommen, sich auf dem polnischen Energiemarkt zu etablieren, diesen aber 2008 wegen »Infrastrukturproblemen« wieder verlassen. Der Hygienartikelhersteller »Condomi« hat sich im Jahre 1999 an einem polnischen Partnerunternehmen (Unimil Sp) beteiligt und sukzessive die Kapitalbeteiligung bis auf 74,4 Prozent (2000) erhöht. Auf Grund finanzieller Probleme im deutschen Mutterhaus musste das Unternehmen im Jahre 2005 Konkurs anmelden und wurde von seiner ehemals polnischen Tochtergesellschaft vollständig übernommen. Das vierte Unternehmen in

der Studie, der Bushersteller Neoplan, war seit 1996 in Polen mit Lizenzverträgen aktiv. Im Zuge einer Restrukturierung und dem Verkauf der Bussparte von Neoplan an MAN im Jahre 2000 sind auch die polnischen Geschäftsaktivitäten eingestellt worden. Die Firma MAN ist seitdem in Polen erfolgreich in der Busproduktion sowie der LKW-Fertigung tätig.

7 Resümee

Im Resultat der Studie zu Motiven, Markteintrittsformen und der Nachhaltigkeit von Auslandsinvestitionen deutscher Unternehmen in Polen können folgende Erkenntnisse zusammengefasst werden:

Erstens: Im Zentrum des Interesses deutscher Investoren in Polen stehen überwiegend Bereiche der industriellen Produktion. Mit weitem Abstand folgen die Bauindustrie, der Handel und die Energieerzeugung. Der weitaus größte Teil der Unternehmen hat sich in Polen auf Grund von erwarteten Marktwachstumsraten (nachfrageinitiiertem Markteintritt) und nicht aus Kostengründen im Vergleich zu Deutschland (ressourceninitiiertem Markteintritt) engagiert. Daneben sehen viele Unternehmen Polen auf Grund seiner geografischen Lage als ideale Plattform für einen Zugang zu anderen osteuropäischen Märkten (z. B. Einsparung von Transportkosten, Lieferflexibilität).

Zweitens: Joint-Venture-Gründungen spielen offensichtlich eine marginale Rolle als Markteintrittsform für deutsche Unternehmen in den polnischen Markt. Deutsche Investoren haben eine klare Präferenz für Mehrheitsbeteiligungen bzw. für eine Tochtergesellschaft in Alleineigentum.

Drittens: Im Resultat der Studie kann für Auslandsdirektinvestitionen deutscher Unternehmen in Polen eine Erfolgsquote von 80 Prozent ermittelt werden. Mit anderen Worten hat der weitaus überwiegende Teil der untersuchten Unternehmen seine Geschäftsambitionen in Polen langfristig erfolgreich umsetzen können. Lediglich 20 Prozent der untersuchten Firmen haben ihr Engagement in Polen eingestellt. Die Gründe hierfür sind verschieden (z. B. Restrukturierungen im deutschen Mutterkonzern) und sind keineswegs nur auf ein schlechtes Marktumfeld zurückzuführen.

Viertens: Die Wahrscheinlichkeit für einen Misserfolg ist allerdings für jene Unternehmen besonders hoch, die einen Markteintritt in Polen einseitig auf Grund von Kostenaspekten in Erwägung ziehen. Die Annah-

me, kurzfristig signifikante Produktionskosteneinsparungen bei gleichbleibender Qualität und Innovation realisieren zu können, hat sich bei den betreffenden Unternehmen in der Studie als Fehleinschätzung erwiesen. Hinzu kommt, dass der Bedarf an qualifiziertem Personal, wie in allen anderen Märkten, auch in Polen weiter zunehmen wird. Unternehmen, die eine industrielle Fertigung oder Serviceleistungen in Polen in Erwägung ziehen, sollten daher höhere Löhne und Gehälter einkalkulieren (insbesondere in industriellen Ballungsgebieten), als man aus den Durchschnittswerten in den amtlichen Statistiken fälschlicherweise ableiten könnte.

Fünftens: Polen kann in der Gruppe der neuen EU-Mitgliedsländer seit den neunziger Jahren den Großteil ausländischer Investitionsflüsse, gefolgt von Ungarn und der Tschechischen Republik, für sich verbuchen. Rumänien konnte seine Position als Investitionsstandort seit 2004 signifikant verbessern. Sollte dieser Trend anhalten, wird Rumänien mit Polen in Zukunft zunehmend in einen Wettbewerb um die höchsten ausländischen Investitionszuflüsse treten.

Auf der Basis von 22 Unternehmensfallstudien ist die Ableitung von generalisierten Aussagen tendenziell mit Risiken behaftet. Dennoch liefert die Studie weiterführende Ergebnisse, die das Investitionsverhalten deutscher Unternehmen in Polen näher beschreiben. Die gewonnenen Erkenntnisse bieten eine Basis für weitere Forschungsaktivitäten. Eine erweiterte Datenbasis erlaubt in der Konsequenz eine größere Belastbarkeit und hoffentlich, aus Sicht der Autoren, eine Verifikation der oben getroffenen Aussagen.

Danksagung

Die vorliegende Publikation entstand in Kooperation mit Herrn Prof. dr hab. Sławomir Smyczek von der Karol Adamiecki Wirtschaftsuniversität in Katowice, Polen. Studierende des Fachbereichs Betriebswirtschaft/Wirtschaftsinformatik der Technischen Hochschule Wildau [FH] haben im Sommersemester 2009 im Fach Marktforschung relevante Firmendaten zusammengetragen, die in Auszügen im vorliegenden Artikel verwendet worden sind. Darüber hinaus wurden Bachelorarbeiten vergeben, die sich mit den Themen EU-Erweiterung, internationale Markteintrittsformen sowie Investitionen deutscher Unternehmen im Ausland inhaltlich auseinandersetzen und deren Ergebnisse in das Forschungsprojekt einfließen konnten. Der

Beitrag unterstreicht somit die anwendungsorientierte Lehre an der Technischen Hochschule Wildau [FH] im Verbund mit renommierten Partneruniversitäten im Ausland und liefert zugleich praxisrelevante Erkenntnisse für Unternehmerinnen und Unternehmer, die einen Markteintritt in Polen in Erwägung ziehen. Ich danke allen Beteiligten für Ihr Engagement zum erfolgreichen Gelingen dieses Forschungsprojektes.

Prof. Dr. Mario Glowik

Anmerkungen

- [1] Remarks: 1Original figures by UNCTAD in USD; converted from USD into Euro based on an exchange rate 1 Euro = 1,42 USD (19.8.2009)

Literatur

- Bamberger, I. & Wrona, T. (1996): Der Ressourcenansatz im Rahmen des Strategischen Managements. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 25, 386-391.
- Berekoven, L.; Eckert, W. & Ellenrieder, P. (2001): *Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung*, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Botschaft_Polen (2008): Konzeption für die Entwicklung von Sonderwirtschaftszonen [online]. [cited 16.04.2009] Available from World Wide Web:<URL:http://berlin.trade.gov.pl/de/Sonderwirtschaftszonen/article/detail,1883,Konzeption_fur_die_Entwicklung_von_Sonderwirtschaftszonen>.
- Bremme, C. (2004): Rechtliche Kriterien für Investitionsformen und Standortwahl in Polen, Slowakei, Tschechien und Ungarn. Germany, Köln: Linklaters Oppenhoff & Rädler.
- Brouthers, K. D.; Brouthers, L. E. & Wilson, B. J. (2001): Start-up versus acquisition: making the right diversification mode choice. *Global Focus*, 13 (1), 27-35.
- Bundesministerium (2009): Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie. Europäische Kohäsions- und Strukturpolitik [online]. [cited 16.04.2009]. Available from World Wide Web:<URL:http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Europa/eu-strukturpolitik,did=143850.html>.
- Cantwell, J. & Janne, O. (1999): Technological globalisation and innovative centres: the role of corporate technological leadership and locational hierarchy. *Research Policy*, 28, 119-144.
- Chidlow, A.; Salciuviene, L. & Young, S. (2009): Regional determinants of inward FDI distribution in Poland. *International Business Review*, 18, 119-133.
- Cluse, R. (1999): Ausländische Direktinvestitionen in den Transformationsstaaten Mittel- und Osteuropas: Ansätze zur Verbesserung der Standortqualität. Schriftenreihe des Instituts für Allgemeine Wirtschaftsforschung der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, Bd. 62.
- Domanski, B. (2003): Industrial change and foreign direct investment in the postsocialist economy. *European Urban and Regional Studies*, 10 (2), 99-118.
- Dong, B., Zou, S. & Taylor, C. R. (2008): Factors that influence multinational corporations' control of their operations in foreign markets. An empirical investigation *Journal of International Marketing*, 16, 98-119.
- Driscoll, A. & Paliwoda, S. J. (1997): Dimensionalizing International Market Entry Mode Choice. *Journal of Marketing Management*, 13, 57-87.
- Dtth (2009): Deutsch- Tschechische Industrie- und Handelskammer; Foreign direct investment [online]. [cited 17.8.2009]. Available from World Wide Web:<URL:http://tschechien.ahk.de/fileadmin/user_upload/Wirtschaftsdaten/Statistiken_CZ_2002-08_17-04-2009.pdf>
- Dunning, J. H. (1993): *The globalization of business*, London: Routledge.
- Fahy, J. (2002): A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. *International Business Review*, 11, 57-78.
- Forssbaek, J. & Oxelheim, L. (2008): Finance-specific factors as drivers of cross-border investment-An empirical investigation. *International Business Review*, 17, 630-641.
- Germany_Trade_and_Invest (2009): Wirtschaftstrends Polen Jahreswechsel 2008/09 [online]. [cited 12.04.2009]. Available from World Wide Web:<URL:http://www.gtai.com/homepage/search/search/>.
- Glowik, M. (2009): *Market entry strategies*, Munich: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Gorynia, M.; Nowak, J. & Wolniak, R. (2005): Motives and modes of FDI, firm characteristics and performance case studies of foreign subsidiaries in Poland. *Journal of Transnational Management*, 10, 55-87.
- Gorynia, M.; Nowak, J. & Wolniak, R. (2007): Motives of FDI in Poland. An exploratory qualitative study. *Journal of East European Management Studies* 12 (2), 132-151.
- Hardy, J. (1994): Eastern promise? Foreign investment in Poland. *European Business Review*, 94 (5), 28-37.
- Hennart, J.-F. & Park, Y.-R. (1993): Greenfield vs. acquisition: the strategy of Japanese investors in the United States. *Management Science*, 39 (9), 1054-1070.
- Hennart, J.-F. & Reddy, S. (1997): The choice between mergers/acquisitions and joint ventures: the case of Japanese investors in the United States. *Strategic Management Journal*, 18 (1), 1-12.
- Jochheim, E. (2007): Innovation gefragt - für KMU stehen Fördertöpfe bereit. *Ost-West-Contact* 6/2007.
- Keillor, B.; Davila, V. & Hult, T. G. (2001): Market entry strategies and influencing factors: a multi-industry/multi product investigation *The Marketing Management Journal* 11, 1-11.
- Kowalle, J. (2009): Foreign direct investment into infrastructure. Analysis of determinants and modes of market entry. Empirical study of Poland during the transformation process 1989-2003. Faculty VII. Berlin: Technische Universität Berlin.
- Larimo, J. (2003): Forms of investment by Nordic firms in world markets *Journal of Business Research*, 56, 791-803.
- Lopez-Duarte, C. & Vidal-Suarez, M. M. (2008): Foreign direct investment through partial acquisitions: hostage effect or conflicts enhancement. *Journal of Management and Governance*, 12, 287-308.
- Meyer, K. & Estrin, S. (2001): Brownfield entry into emerging markets. *Journal of International Business Studies*, 32 (3), 575-584.
- Napolitano, M. (2009): Poland. *The Economist Intelligence Unit Limited*. London.

- Paiz (2009a): Foreign direct investments in Poland [online]. [cited 15.8.2009]. Available from World Wide Web: <URL: <http://www.paiz.gov.pl/index/index.php?id=59112692262234e3fad47fa8eabf03a4>>
- Paiz (2009b): Free movement of capital [online]. [cited 17.08.2009] Available from World Wide Web: <<http://www.paiz.gov.pl/index/index.php?id=ddf88ea64eaed0f3de5531ac964a0a1a>>.
- Paiz (2009c): Polish information and foreign investment agency. List of major foreign investors in Poland. Warsaw.
- Rafi (2009): Romanian Agency for Foreign Investment [online]. [cited 19.2.2009]. Available from World Wide Web: <URL: <http://arisinvest.ro/en/why-romania/fdi-statistics/>>
- Rama, R. (2008): Foreign investment innovation: a review of selected policies. *Journal of Technology Transfer*, 33, 353-363.
- Unctad (2009): United Nations Conference on Trade and Development - Statistics [online]. [cited 17.8.2009]. Available from World Wide Web: <URL: http://www.unctad.org/sections/dite_fdostat/docs/wid_cp_hu_en.pdf>.
- Werresa, M. (2001): The impact of foreign direct investment on Poland's trade with the European Union. *Post-Communist Economics*, 13 (1), 71-83.
- Wernerfelt, B. (1984): A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.
- Witkowska, J. (2007): Foreign direct investment in the changing business environment of the European Union's new member states. *Global Economy Journal*, 7 (4), 1-30.

Autoren

Prof. dr hab. Sławomir Smyczek

The Karol Adamiecki University of Economics
Faculty of Management
Ul. 1 Maja 50, 40-287
Katowice, Poland

Prof. Dr. Mario Glowik

TH Wildau [FH]
Department of Business Administration/Business Informatics
mario.glowik@tfh-wildau.de