

LILIANA JODKOWSKA
HTW Berlin

INTERNATIONALISIERUNGSSTRATEGIEN POLNISCHER UNTERNEHMEN

Streszczenie

Dopiero po roku 1989 w wyniku transformacji systemowej polscy przedsiębiorcy uzyskali bezpośredni dostęp do rynków zagranicznych – europejskich i pozaeuropejskich. W ciągu dwóch dekad udało się polskim firmom zaistnieć na rynkach pozakrajowych. Niektórym firmom udało się podbić rynki światowe i zachować przewagę konkurencyjną, np. KGHM.

Powody internacjonalizacji przedsiębiorstw są przy tym różne; przeważnie jednak motywacją internacjonalizacji jest uzyskanie przewagi rynkowej i kosztowej nad konkurentami. Do udanych przykładów internacjonalizacji działalności można zaliczyć także firmę ORLEN, Drutex, Solaris, Big Star Limited, Gino Rossi, Tymbark i wiele innych.

W niniejszym artykule skoncentrowano się na dwóch wybranych przykładach firm, które działają na arenie międzynarodowej i są liderami w swoich branżach. Strategie i możliwości internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw wykazują przy tym analogie do zachowań firm zagranicznych – działalność eksportowa jest dostępna dla wszystkich firm (MSP oraz koncernów), natomiast im większe zaangażowanie na rynkach docelowych, tym większe prawdopodobieństwo, że są to firmy duże, dysponujące kapitałem na BIZ. Analizę literatury przedmiotu oparto o literaturę polską i niemiecką, w celach porównawczych jak i poznawczych – chcąc przybliżyć zainteresowanym dokonania polskich przedsiębiorców.

Słowa kluczowe: inwestycje bezpośrednie, internacjonalizacja przedsiębiorstw

Einführung

Erst nach 1989, nach der Änderung des politischen Systems, konnten polnische Unternehmen selbstbestimmend damit beginnen, internationale Wirtschaftsbeziehungen mit Unternehmen in ausgewählten Ländern zu gestalten. In den 90-er Jahren des XX. Jh. zeichnete sich Polen vielfach durch die Umstellung von Eigentumsverhältnissen und Gründungen neuer Unternehmen aus.

Bedingt durch den kurzen Zeitraum von etwas über zwanzig Jahren ist es nicht verwunderlich, dass der Internationalisierungsgrad polnischer Unternehmen noch relativ gering ist. Die Bestrebungen außerhalb der eigenen Landesgrenzen zu agieren, werden in Polen zusätzlich durch den großen Binnenmarkt geschwächt (der Trend

verläuft in Deutschland anders: trotz des größeren Binnenmarktes werden Zuwächse in der Wirtschaftsleistung eher durch den Export erzeugt). Unstrittig sind jedoch deutsch-polnische Wirtschaftsbeziehungen, die in Form des Exportes erfasst werden. Bereits jahrelange bestehende bilaterale Beziehungen mit Deutschland wurden weiter ausgebaut und gefestigt, so dass für einige Unternehmen der deutsche Markt der erste und damit wichtigste Absatzmarkt nach dem Inland geworden ist, insbesondere vor allem jedoch die alten Bundesländer und weniger die Grenzregion zu Deutschland.

Im polnischen Sprachgebrauch werden internationale Vorhaben der Unternehmen je nach Autor und Werk entweder als Außenbeziehungen, internationale Expansion, Internationalisierungs- oder Internalisierungsvorhaben bezeichnet. Die theoretische Ausarbeitung sowohl in der deutschen als auch polnischen Fachliteratur stützt sich auf gemeinsame englischsprachige Quellen und übergreifende theoretische Modelle, u.a. das Eklektische Paradigma von Dunning, die Verhaltenstheorie von Aharoni oder die Produktionszyklustheorie nach Vernon bzw. die Wertschöpfungskettentheorie nach M. Porter sowie die Clustertheorien.

Bei der Analyse der Verhalten bzw. Internationalisierungsmotive sowohl deutscher als auch polnischer Unternehmen sind einige Analogien, aber auch Unterschiede sichtbar: Größere Unternehmen und solche, die sich in guter finanzieller Lage befinden, wagen häufiger den Eintritt in ausländische Märkte.

Auf Grund der Fülle gelungener Internationalisierungsvorhaben polnischer Unternehmen werden die beschriebenen Fälle nur auf zwei Beispiele aus dem Bereich der Direktinvestitionen beschränkt.

Gründe und Formen von Internationalisierungsvorhaben

Der Einstieg in ausländische Märkte ist von unterschiedlichen Faktoren abhängig. Als Motive für eine solche Entscheidung kommen u.a. Suche nach neuen Absatzmärkten, der Zugriff auf Ressourcenquellen oder auf neue Technologien, Streben nach Fertigungseffizienz durch Ausschöpfung der Skaleneffekte oder auch Risikovermeidung durch das Erschließen neuer Märkte, in Frage¹.

Theoretische Grundlagen internationaler Unternehmungen werden, um sie zu systematisieren, in die Theorien des Außenhandels, Theorien der Direktinvestitionen sowie in übergreifende Theorien der Internationalisierung aufgeteilt. Die ersten Theorien des Außenhandels werden auf die absoluten Kostenvorteile von Smith bzw. auf die komparativen Kostenvorteile von Ricardo und auf das Faktorproportientheorem von Heckscher/Ohlin zurückgeführt und als ultra-traditionelle Ansätze bezeichnet. Darauf folgten die traditionellen Ansätze, u.a. Theorie der technologischen Lücke, des intrasektoralen Arbeitsteilung sowie intraregionalen Arbeitsmarktes nach Krugman.

Die Form des Eintritts bzw. des Auftretens auf einem ausländischen Markt kann unterschiedlich sein, beginnend mit direktem oder indirektem Export, sie kann

¹ A. Bode, *Wettbewerbsvorteile durch internationale Wertschöpfung. Eine empirische Untersuchung deutscher Unternehmen in China*, GWV Verlage, Wiesbaden 2009, S. 22.

in einer Entscheidung münden, im Ausland eine Tochtergesellschaft zu gründen (siehe Abb. 1). In diesem Zusammenhang werden meist sog. *Greenfield Projects*, d.h. die Einrichtung einer Niederlassung bzw. Neugründung, genannt². Eine etwas andere Form dagegen stellen die *Brownfield Investments* dar. Sie entsprechen dem Erwerb oder der Privatisierung eines Unternehmens oder -teils im Zielland durch eine ausländische Firma.

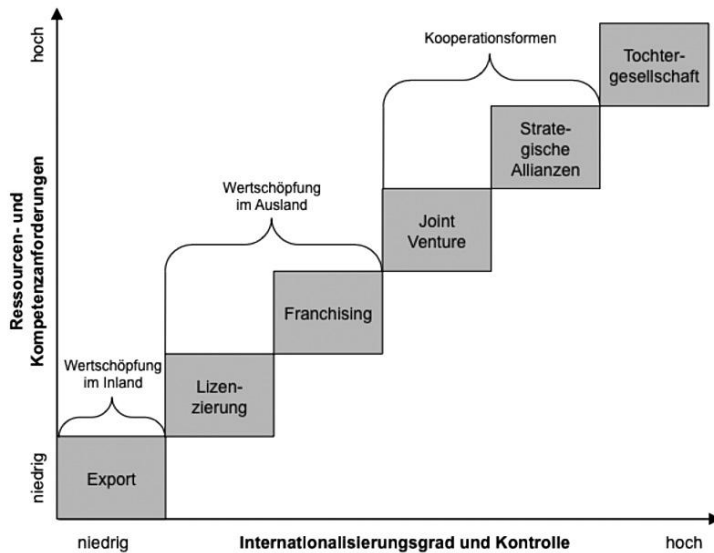


Abb. 1. Internationalisierungsformen

Quelle: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/media/700/798371308.jpeg> (15.2.2015).

Die benannten Formen haben jeweils ihre Vor- bzw. Nachteile. Die Wahl der Form des Markteintritts kann vom erwarteten Risiko, von den Transaktionskosten oder von Eigentums- bzw. Standortvorteilen anhängig sein. Nach der Internalisierungstheorie sind die Transaktionskosten für die Entscheidung für ein internationales Vorhaben sowie für die Markteintrittsform ausschlaggebend³. Die Eigentums- sowie Standortvorteile führen zu einem höheren Engagement im Auslandsgeschäft, das bedeutet sie fördern direkte Investitionen.

Dunning unterscheidet vier Motivgruppen: beschaffungsorientiert, absatzorientiert, effizienzorientiert und strategische Motive⁴. Bei den meisten Unternehmen sind

² Als solche werden lt. *Word Investment Report 2009* neue Investitionen und die Ausweitung vorhandener Anlagen bezeichnet („new investments and expansion of existing facilities“).

³ Vgl. A. Hanslik, *Internationaler Markteintritt von kleinen und mittleren Unternehmen in China. Eine transaktionskostentheoretische Modellierung*, Springer Fachmedien, Wiesbaden 2012, S. 86.

⁴ J. Dunning, *The Globalization of Business (Routledge Revivals): The Challenge of the 1990s*, New York, 2015, S. 37 ff.

es Markt- bzw. absatzorientierte Motive und gleichzeitig proaktive Beweggründe (Pull-Motive), die sie zur Internationalisierung bewegen.

Auf die Entscheidung auf ausländischen Märkten unternehmerisch aktiv zu werden, können interne (Pull-Faktoren) sowie externe Faktoren (Push-Faktoren) einen Einfluss haben. Eine Auswahl solcher Faktoren wurde in den Tab. 1 zusammengestellt. Die Pull-Faktoren werden ebenfalls als proaktive Gründe (Motive) bezeichnet, weil sie auf dem Interesse des Unternehmens basieren, das im Ausland tätig werden möchte. Dagegen sind Push-Faktoren eher reaktiver Natur, Unternehmen treffen dabei die Internationalisierungsentscheidung nicht ganz freiwillig, sondern reagieren dabei z.B. auf externen Kostendruck o.ä.

Tab. 1.

Beispiele für Pull- und Push-Faktoren der Internationalisierung

Pull-Faktoren (proaktive Gründe)	Push-Faktoren (reaktive Gründe)
Erschließung neuer Absatzmärkte / Aussicht auf Gewinne	Abhängigkeit von Kunden
Kostenvorteile im Ausland	Sättigung der Inlandsmärkte
Positive Einstellung des Unternehmens gegenüber Auslandsaktivitäten/Persönliche Präferenz	Hoher Wettbewerbsdruck
Stabilisierung des Umsatzes	Kostendruck im Inland
Einzigartigkeiten der Produkte	Zufälliges Wahrnehmen einer Chance
Prestigegewinn	Nachahmen von Konkurrenten
Wettbewerbsvorteile	Nutzung eines bereits bestehenden Kontaktes
Verlängerung des Produktlebenszyklus	Ausgleich für den Verlust an Marktanteilen

Quelle: Ch. Abrahamczik., *Die erfolgreiche Internationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Modellentwicklung, empirische Überprüfung sowie Handlungsempfehlungen für die Praxis* (Hrsg.) C. Steinle, Schriften zum Management, Reiner Hampp Verlag, München 2012, S. 21; G. Apfelthaler, M. Vuong, *Going International für Technology Start-ups*, S. 10, Österreichische Internationalisierungsagentur www.enterpriseuropenetwork.at/.../GOING%20INTERNATIONAL%20.

Im Gegensatz zur Lizenzierung oder zu Joint Venture bieten DI die größtmögliche unternehmerische Freiheit, allerdings beim großen Risiko und hohen Kosten. Die Risiken können *ex ante* nicht näher bestimmt werden, DI erfordern außer des Kapitaleinsatzes ebenfalls einer Etablierung im Zielland, des Einsatzes qualifizierten Personals und der Kenntnisse über das Zielland – dafür hat das Unternehmen volle Kontrolle über die Vermarktung. Das Exportgeschäft ist im Gegensatz dazu mit wenig Risiko verbunden und bei Misserfolg mit niedrigen Personal- und Kapitaleinsatz, dabei ist jedoch die Kontrolle über die Vermarktung sehr eingeschränkt oder gar nicht möglich.

Für polnische Firmen, die sich in ausländischen Märkten behaupten, war an 1. Stelle die Größe des Marktes entscheidend (49% der befragten Unternehmen⁵).

⁵ R. Petru, *Polski Czempion. Doświadczenia polskich firm inwestujących na rynkach zagranicznych*, PwC, Warszawa 2012, S. 6.

Für dt. Unternehmen spielen ebenfalls insbesondere absatzorientierte Motive eine Rolle. Den Motiven bzw. der Möglichkeit der Umsetzung des Vorhabens im Zielland stehen häufig unterschiedliche Hemmnisse entgegen, dazu zählen insbesondere: bürokratische Hürden (27%), Übertragbarkeit der Produkte auf neue Märkte (23%), Sprachprobleme (22%); Qualifikation der MA sowie Anpassung der Organisation gehören ebenfalls dazu⁶.

Polnische Direktinvestitionen im Ausland

Direktinvestitionen (DI; engl. *Foreign Direct Investment*) umfassen langfristige Investitionen zur Erschließung neuer Märkte im Ausland und stellen zusammen mit dem Außenhandel zwei zentrale Säulen der Internationalisierung⁷. Je nach gesetztem Schwerpunkt der Untersuchung konnte bisher nachgewiesen werden, dass DI die wirtschaftliche Entwicklung des Ziellandes positiv beeinflusst haben, aber auch den Aufbau sowie die Festigung demokratischer Strukturen⁸. Dem zu Folge profitieren weiterhin die Entwicklungs- (*Developing economies*) sowie die entwickelten Länder (*Developed economies*) von DI⁹. In Abhängigkeit von den Formen des Markteintritts können DI jedoch auch negative Auswirkungen haben (siehe auch Tab. 2)¹⁰.

OECD definiert DI als „the category of international investment that reflects the objective of obtaining a lasting interest by a resident entity in one economy in an enterprise resident in another economy. [...] The lasting interest implies the existence of a longterm relationship between the direct investor and the enterprise and a significant degree of influence by the investor on the management of the enterprise“¹¹.

Wesentlicher Unterscheidungsmerkmal ist hierbei die Beteiligung eines ausländischen Unternehmens am Eigenkapital des Unternehmens im Zielland, das mindestens 10% betragen muss¹². Ziel von Direktinvestitionen ist es, das Unternehmen nachhaltig im ausländischen Markt zu etablieren und dabei die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken sowie eine Marktposition im Ausland auf- bzw. auszubauen. Der jeweilige Staat (das Zielland) kann durch das unterschiedliche Vorgehen den Außenhandel bzw. das Verhalten der Investoren beeinflussen:

- durch Nichteinmischung in das Marktgeschehen (es verhält sich liberal),

⁶ *Internationalisierungsstrategien des Mittelstands. Eine Untersuchung der IHK Bochum*, IHK Industrie- und Handelskammer im mittleren Ruhrgebiet zu Bochum, Bochum 2010, S. 11.

⁷ M. Kutschker, S. Schmidt, *Internationales Management*, Oldenbourg, München 2011, S. 84.

⁸ R. Krüger, *Wachstums- und Verteilungswirkungen ausländischer Direktinvestitionen in Entwicklungsländern*, LIT Verlag, Münster, 2004, S. 4 ff.

⁹ UNCTAD, *World Investment Report 2014, Investing in the SDGs: An Action Plan*, UN, Geneva, 2014, S. XIII.

¹⁰ Vgl. K. Zukrowska, P. Rychlewska u.a.

¹¹ *Glossary of Foreign Direct Investment Terms and Definitions*, Investment Division, Directorate for Financial and Enterprise Affairs, OECD, Paris, S. 7-8 <http://www.oecd.org/investment/investmentfor-development/2487495.pdf> (15.2.2015).

¹² *Ibidem*.

- autark, um Abhängigkeit von Importen auszuschließen,
- protektionistisch durch verschiedene Formen der Unterstützung nationaler Betriebe und Schutz der Märkte vor Eintritten ausländischer Produkte¹³.

Alle EU-Länder, darunter auch Polen, unterstützen die Internationalisierungsvorhaben ihrer Unternehmen in unterschiedlichen Formen; ebenfalls werden Vorhaben ausländischer Firmen unterstützt im jeweiligen Land zu investieren. In Polen geschieht es u.a. durch Errichtung der Sonderwirtschaftszonen, in denen Unternehmen verschiedene Formen von Unterstützung wahrnehmen können, z.B. Steuererlasse bei Investitionen, Steuerbefreiung bei Ansiedlung. Der polnische Staat unterstützt und schützt seine Exporteure mit Ausfuhrversicherungen, die durch die KUKA SA abgesichert sind¹⁴.

Die größten Empfänger von polnischen Direktinvestitionen sind: die Tschechische Republik, Ukraine, Deutschland sowie Litauen. In der Tschechischen Republik haben bisher PKN Orlen SA, Asseco, Synthos SA (Produzent für chemische Rohstoffe¹⁵), Tymbark-Maspex¹⁶ investiert, in der Ukraine waren bisher polnische Banken tätig, u.a. PKO BP, PKO SA, Getin Bank sowie der Versicherer PZU. Dabei gründen polnische Aktiengesellschaften (AG) gründen meist Tochtergesellschaften in Nachbarländern bzw. in den Ländern Mittel- und Osteuropas mit einem großen Binnenmarkt (siehe Abb. 2). **Das Image polnischer Produkte ist besonders auf den Märkten in Osteuropa sehr gut.** Das spiegelt sich in der klaren Ausrichtung einiger Unternehmen, z.B. aus der Lebensmittelindustrie.

Statistische Erhebungen für 2012 erfassen 1.437 Unternehmen, die entweder ausländische Beteiligungen hatten oder Tochtergesellschaften gegründet haben. Polnische Betriebe haben in 96 Ländern investiert, ihre Tochtergesellschaften befanden sich in beinahe allen EU-Ländern (50% dieser Einheiten befanden sich 2012 in den sieben Nachbarländern Polens, darunter in Deutschland 13%, in der Ukraine ca. 10%, in der Tschechischen Republik 8,2% und in der Russischen Föderation 7,4%¹⁷). 2012 bestätigte sich ebenfalls eine starke Rolle Deutschlands als Partner – die meisten Neugründungen wurden in Deutschland getätigt.

¹³ S. Chudy, F. Kabat, M. Pietraszewski, *Ekonomika przedsiębiorstw*, T. 1. Wyd. eMPi², Poznań 2006, S. 212.

¹⁴ Vgl. Korporacja Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych SA, www.kuke.com.pl/; G. Konat, W. Karpińska-Mizielińska, T. Smuga, *Znaczenie ubezpieczeń eksportowych w Polsce w latach 2000–2009*, in: *Gospodarka Narodowa*, 5–6 (237–238) Rok LXXX/XXI maj–czerwiec 2011, S. 21 ff.

¹⁵ <http://synthosgroup.com/de/> (20.01.2015).

¹⁶ http://tymbark.com/o-tymbarku,o_firmie.html (20.01.2015).

¹⁷ GUS, Warszawa, 30.04.2014, S. 2–3, downloads/informacja_biezaca_wyniki_wstepne_dzialalnosc-podmiotow_posiadajac-ych_udzialy_w_podmiotach_za_granica_w_2012%20.pdf (7.02.2015).

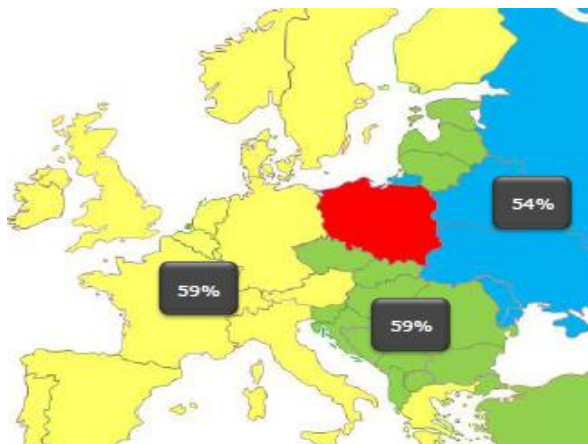


Abb. 2. Anteil der befragten AG nach Regionen (befragt wurden 121 AG)

Quelle: M. Suminski, *Ekspansja międzynarodowa polskich przedsiębiorstw – skala i charakter umiędzynarodowienia na podstawie działalności spółek giełdowych*. MDDP Business Consulting, Warszawa 2014, S. 42.

Zu ihren Direktinvestitionsverhalten wurden 2006 ausgewählte polnische Unternehmen mit über 249 Beschäftigten befragt, darunter hatte sogar die Hälfte der Unternehmen 1.000 bis 2.000 Beschäftigte, alle Firmen sind polnische Aktiengesellschaften mit überwiegend polnischem Kapital aus allen Regionen Polens. Alle befragten Unternehmen haben bereits ihre Waren exportiert (2/3 in EU-Länder, 1/3 außerhalb der EU, hierzu zählt insbesondere die Russische Föderation). Bei der Untersuchung wurde die bereits in früheren Analysen und Untersuchungen in anderen Ländern festgestellte starke Korrelation zwischen der Größe des Unternehmens und der Form der Internationalisierung bestätigt. Größere Unternehmen tätigen häufiger als kleine Direktinvestitionen, verwenden dafür mehr Kapital und waren eher bereit Risiko einzugehen als kleinere Unternehmen¹⁸.

Beispiel 1: ORLEN GROUP

Der vollständige Name des Konzerns lautet: PKN ORLEN: Polski Koncern Naftowy ORLEN SA, das als „Polnischer Mineralölkonzern ORLEN A.G.“ wieder gegeben werden kann. Zuletzt wurde das Unternehmen 1999 gegründet, obwohl es schon eine viel längere Tradition hat, die nach eigenen Angaben auf die Jahre 1852–1853 und später auf den Juli 1944 zurückzuführen sind¹⁹.

Bei der Entstehung und Etablierung der Marke ORLEN in Polen wurden bewusst bestimmte Symbole gewählt, dazu gehört der stilisierte weiße Adlerkopf und

¹⁸ Vgl. u.a. *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, Hrg. K. Fonfara, PWE, Warszawa 2009, S. 60 ff.

¹⁹ Vgl. [www.orlen.pl/PL/OFirmie/Nasza %20historia/ Strony/ Historiaslowami. aspx](http://www.orlen.pl/PL/OFirmie/Nasza%20historia/Strony/Historiaslowami.aspx) (15.02.2015).

die polnischen Nationalfarben (weiß und rot) sowie die Wortverbindung aus „Adler“ und „Energie“ als Firmenname²⁰ (siehe Abb. 3).



Abb. 3. Logo von ORLEN und Star

Quelle: www.orlen.pl.

Auf dem deutschen Markt ist der Konzern ORLEN vertreten durch die Tankstellenmarke „Star“. 2011 war ein Rekordjahr für ORLEN Deutschland bezogen auf das Volumen der Kraftstoffverkäufe (2,6 Milliarden Liter, das einen Zuwachs von 10% gegenüber 2010 entsprach), das einem 5% Marktanteil entsprach. ORLEN Deutschland besaß Ende 2011 567 Tankstellen, darunter 541 unter der STAR-Marke im Economy-Preissegment, 25 Stationen an SB-Warenhäuser und 1 Tankstelle im Premium-Segment.

Ende 2013 betrieb Orlen insgesamt 2.706 Tankstellen: 1.778 in Polen, 555 in Deutschland (darin eine als Orlen), 535 *Star* und 19 Supermarkt-Stationen der Marke *Familia*), 338 in der Tschechischen Republik insbesondere als Marke *Benzina* und *Benzina Plus* und 35 in Litauen. Die effektive Positionierung der Marke STAR brachte Ergebnisse in Form von Stärkung der ORLEN-Deutschland-Position als starker Akteur in dem ausgesuchten Preissegment. Polen ist selbstverständlich immer noch der größte Markt für die ORLEN-Gruppe mit 60% des Absatzes, aber Deutschland mit ca. 33% (2013)²¹ platziert sich auf Position 2.

Der Konzern sucht ständig Möglichkeiten Erdölvorkommen bzw. Abbaufelder zu finden oder zu erwerben. In den Jahren 2009-2013 wurde 127 Analysen potenzieller Projekte –weltweit-durchgeführt und in Folge dessen hat ORLEN im November 2013 die kanadische Gesellschaft TriOil erworben. ORLEN setzt damit ihre Strategie fort, auch bezogen auf das eigene Risikoprofil, um und verspricht sich

²⁰ Dabei ist es selbstverständlich, dass diese Symbole nur in ihrer Umgebung, insbesondere in Polen, eine Bedeutung haben bzw. Assoziationen hervorrufen, weil sie durch Erziehung und Werte-Framing als nationale Symbole gelten. Erst später konnte festgestellt werden, dass die starke Verbindung zu Nationalsymbolen Orlen in der Anfangsphase vor ausländischen Übernahmen schützte, aber ebenfalls dadurch die internationale Expansion des Konzerns nicht unterstützt hat. Vgl. T. Dąbrowski, *Reputacja przedsiębiorstwa*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Krakow 2010, S. 48. Muzellec hat sogar darauf hingewiesen, dass international agierende Unternehmen keine Namen wählen sollten, die auf ihre Herkunftsländer hinweisen. Vgl. L. Muzellec, *What is in a Name Change? Re-Joycing Corporate Names to Create Corporate Brands*, *Corporate Reputation Review*, Vol. 8, Nr. 4.

²¹ *Raport roczny 2013*, Polski Koncern Naftowy Orlen SA, Warszawa 2013, S. 29. Aufgeführte Daten beziehen sich auf Absatz der Kraftstoffe im Einzelhandel.

davon Zugewinn von Know-How, besonders bezogen auf innovative Fördermöglichkeiten.

Abschließend lässt sich feststellen, dass die Auswahl der Positionierung der Marke sowie die Strategie des Markteintritts für die wirtschaftliche Entwicklung von ORLEN in angrenzenden Ländern gelungen ist.

Beispiel 2: KGHM – POLSKA MIEDZ SA

Ein anderes sehr erfolgreiches Unternehmen, das sich mittlerweile als Globalplayer etabliert hat, ist das polnische Bergbauunternehmen KGHM. KGHM ist einer der größten Kupferproduzenten der Welt, der als Nebenprodukte Gold, Blei und Silber fördert (als Silberproduzent belegte KGMH 2011 Platz 1. und 2013 Platz 3. auf der Welt gemessen an den Produktionsmengen²² und hielt 4,6% der Weltproduktion inne [die beiden Erstplatzierten Unternehmen stellen geringfügig größeren Mengen her, die sich in 4,7% für Fresnillo Plc. bzw. BHP Billiton Plc. Mit 4,6% der Weltproduktion widerspiegeln]). Als Kupferproduzent gehört KGHM seit Jahren zu den größten 10 Unternehmen weltweit und belegte 2013 Platz 8. mit einem Anteil 2,9% an der Weltproduktion. Die größten Produzenten sind u.a. Fa. Codelco aus Chile (mit 9,9% der Weltproduktion), der US-Amerikanische Konzern Freeport-McMoRan (8,8%) und die schweizerische Group Glencore Xstrata (7,1%)²³.

Eine der größten Kupferminen des Konzerns befindet sich zwar in Polen, aber KGHM ist ebenfalls in Kanada und mehrfach auf beiden amerikanischen Kontinenten tätig (siehe Abb. 4).

Die KGHM-Capital Group A.G. bildeten zum 31.12.2012 49 abhängige Einheiten, in 35 hat KGHM 100% Anteile gehalten, drei der Firmen befinden sich in Kanada, drei in Luxemburg, eine in Shanghai. Ein weiterer Teil der Group bildet die KGHM International Ltd. bestehend aus 38 Minen und Abbaugesellschaften mit 100% Beteiligung, insbesondere in den USA (Arizona), Kanada und in Chile²⁴.

„Welt online“ berichtete am 23.03.2012 über die größte polnische Auslandsinvestition seit 1989: „Der Bergbaukonzern KGHM Polska Miedz hat für 9,1 Milliarden Zloty (etwa 2,2 Milliarden Euro) die kanadische Firma Quadra FNX erworben“²⁵. Dabei blickt KGHM auf eine lange Tradition zurück: ursprünglich wurde das Unternehmen 1961 gegründet und 1991 nach der Systemtransformation in eine Aktiengesellschaft umgewandelt, seit Juli 1997 werden die Aktien an der Börse in Warschau (wig) notiert. KGHM wurde am 13.02.2015 auf dem 1. Platz gelistet bezogen auf den Umsatz (Orlen auf dem 2. Platz); zudem gehört KGHM zu den 30

²² *World Silver Survey*, April 2014. The Silver Institute and Thomson Reuters, www.silverinstitute.org/-site/wp-content/uploads/2011/06/WSS2014Summary.pdf (15.02.2015). Ca. 70% der gesamten Silberproduktion weltweit werden als Nebenprodukt gefördert.

²³ *CRU International, Copper Market Outlook April 2014*, zit. nach www.kghm.pl/index.dhtml?category_id=258; U.S. Geological Survey, *Mineral Commodity Summaries*, January 2015, *Mineral Commodity Summaries 2015*, U.S. Geological Survey, Reston, Virginia: 2015, S. 49 u.a.

²⁴ *Raport roczny 2012*, KGHM Polska Miedz SA, S. 176–177.

²⁵ www.welt.de/wirtschaft/article13942195/Polen-schmiedet-gewaltigen-Kupfer-Konzern.html (15.02.2015).

größten börsennotierten A.G. Polens²⁶. Die Aussichten sind für KGHM auf Grund der Knappheit der Ressourcen bzw. seltener Metalle sehr gut.

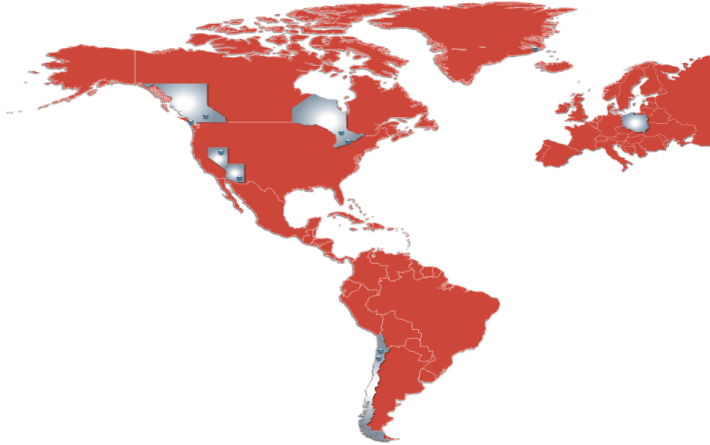


Abb. 4. Karte der Minen

Quelle: KGHM International Ltd., www.kghm.com/ (15.02.2015).

Konsequenzen der Direktinvestitionen

Ausländische Direktinvestitionen haben auf jeden Fall für das Gastland positive und/oder negative Effekte - je nach Land, Form der DI, je nach Region sowie Branche können die einen oder die anderen überwiegen. Einige mögliche Auswirkungen wurden in Tab. 2 zusammengestellt. Ausländische Direktinvestitionen haben nicht nur ökonomische Auswirkungen, sie können darüber hinaus ein Instrument der Förderung von politischen, sozialen und kulturellen Gemeinsamkeiten sein. Aus der Sicht der Investoren gibt es jedoch Länder, die attraktiver sind als andere. Investitionen im Ausland können jedoch auch negative Auswirkungen für das „Geberland“ haben, die man durch die Spiegelung aus den positiven Effekten aus Tab. ableiten kann – Verschlechterung der Ressourcen und u.U. negative Beeinflussung der Netzwerke vor Ort, Anstieg der Arbeitslosenquote durch den Wegfall der Arbeitsplätze, niedrigeres Steueraufkommen usw.

Das Wagnis ins Ausland zu gehen, kann ebenfalls vom Kostendruck im Ursprungsland beeinflusst werden, z.B. durch hohe Lohnkosten.

²⁶ Vgl. www.gpw.pl/spolki_z_indeksu_wig30 (15.02.2015).

Tab. 2

Mögliche Auswirkungen DI

Positive Effekte	Negative Effekte
<ul style="list-style-type: none"> – Transfer von Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen – Verbesserung lokaler Ressourcen – Produktivitätsverbesserung im Gastland – Erhöhung des BIP im Gastland (Erhöhung des Lebensstandards, Schaffung von Arbeitsplätzen, – Spill-Over-Effekte im Bereich der Forschung und Entwicklung, Bildung von regionalen Netzwerken und Clustern – Verbesserung des Produktangebots im Gastland – Verbesserung der inländischer Zahlungsbilanz – Erhöhung von Steuereinnahmen des Gastlandes – Absenkung der Produktionskosten, Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit – Schaffung neuer Arbeitsplätze 	<ul style="list-style-type: none"> – Transfer von Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen, die im Gastland nicht gebraucht werden, Transfer von veralteten Technologien – Nutzen die lokalen Kapitalressourcen aus, ohne eignes Kapital einbringen zu müssen – als Instrument richten sie sich nach Gewinnsteigerung – Generierung hoher Importe statt Produktion vor Ort – Geringer Beitrag zur Weiterentwicklung des Gastlandes, falls nur einfache Tätigkeiten verlagert werden – Zu geringe Wechselbeziehung der Unternehmen mit der lokalen Wirtschaft und Gesellschaft – Transfer der Gewinne in das Stammland des Investors – Gefahr das politische, soziale und kulturelle Umfeld des Gastlandes negativ zu beeinflussen – Die geringe Verbundenheit mit dem Gastland

Quelle: M. Kutschker, S. Schmidt, *Internationales Management*, Oldenbourg, München 2011, S. 91, 92; A. Tubielewicz, *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*, Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa, 2004, S. 35.

Resümee

Polnische Unternehmen agieren mittlerweile in sehr vielen Wirtschaftsbereichen und nicht immer ist ihr Herkunftsland gleich erkennbar. Es befinden sich darunter auch einige Unternehmen, die bereits eine lange Tradition haben, einige von ihnen sogar bis in die 50. Jahre des 19. Jh. Die Gründe für internationale Vorhaben sind vielfältig, sie haben je nach Form ebenfalls Einfluss auf das Gastland. Auf Grund der geographischen Lage Polens in Europa ist die Ausrichtung polnischer Unternehmen in erster Linie auf den osteuropäischen Markt nachvollziehbar und verständlich. Auf der anderen Seite ist die Nähe zu Deutschland und bereits jahrelange bestehende Wirtschaftsbeziehungen förderlich für die Absatzmengen polnischer Firmen, die teilweise sehr aktiv auf dem deutschen Markt sind. Hierzu zählt z.B. der Fensterproduzent Drutex, der in seiner Werbung von Fußballchampions wie Philipp Lahm unterstützt wird, als auch die Firma Solaris S.A., die Fahrzeuge für den öffentlichen Personenverkehr mittlerweile in vielen dt. Städten liefert, u.a. in Berlin und Braunschweig. Es gibt zahlreiche weitere Beispiele aus allen Branchen, z.B. Big Star Limited aus der Bekleidungsindustrie, das als Joint Venture begann;

Gino Rossi – der Schuhwerk- und Accessoireproduzent und viele andere. Unabhängig von der Form des Markteintritts lässt sich daraus ableiten, dass polnische Firmen, obgleich insbesondere größere, Internationalisierungsvorhaben erfolgreich umsetzen. Es ist zu erwarten, dass durch die Beispiele gelungener DI weitere polnische Unternehmen im Ausland agieren werden.

Literatur

- Abrahamczik Ch., *Die erfolgreiche Internationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Modellentwicklung, empirische Überprüfung sowie Handlungsempfehlungen für die Praxis*, Hrsg. C. Steinle, Schriften zum Management, Reiner Hampp Verlag, München 2012.
- Apfelthaler G., Vuong M., *Going International für Technology Start-ups*, Österreichische Internationalisierungsagentur, www.enterpriseeuropenetwerk.at/.../GOING%20INTERNATIONAL%20.
- Bode A., *Wettbewerbsvorteile durch internationale Wertschöpfung. Eine empirische Untersuchung deutscher Unternehmen in China*, GWV Verlage, Wiesbaden 2009.
- Chudy S., Kabat F., Pietraszewski M., *Ekonomika przedsiębiorstw*, T. 1. Wydawnictwo eM-Pi², Poznań 2006.
- Dunning J., *The Globalization of Business (Routledge Revivals): The Challenge of the 1990s*, New York, 2015.
- Faix W.G., Kisgen S., Lau A. u.a., *Praxishandbuch Außenwirtschaft. Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft*, Gabler, Wiesbaden 2006.
- Gorynia M., *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
- Grundlagen Export und Internationalisierung*, Hrsg. D. Sterngard, M. Höffere, G. Haber, Springer Gabler, Wiesbaden 2013.
- Hanslik, A. *Internationaler Markteintritt von kleinen und mittleren Unternehmen in China. Eine transaktionskostentheoretische Modellierung*, Springer Fachmedien, Wiesbaden 2012.
- Hofstede G., Hofstede G.J., *Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*, Beck, München 2011.
- Holtbrügge D., Welge M.K., *Internationales Management*, Schäffer Poeschel, Stuttgart 2010
- Internationalisierungsstrategien des Mittelstands. Eine Untersuchung der IHK Bochum*, IHK Industrie- und Handelskammer im mittleren Ruhrgebiet zu Bochum, Bochum 2010.
- Kutschker M., Schmidt S., *Internationales Management*, Oldenbourg, München 2011.
- Krüger R., *Wachstums- und Verteilungswirkungen ausländischer Direktinvestitionen in Entwicklungsländern*, LIT Verlag, Münster 2004.
- Konat G., Karpińska-Mizielińska W., Smuga T., *Znaczenie ubezpieczeń eksportowych w Polsce w latach 2000–2009*, „Gospodarka Narodowa“, 5–6 (237–238), Rok LXXX/XXI maj–czerwiec 2011.
- Petru R., *Polski Czempion. Doświadczenia polskich firm inwestujących na rynkach zagranicznych*, PwC, Warszawa 2012.
- Schmidt S., *Strategien der Internationalisierung*, Oldenbourg, München 2013.
- Söllner A., *Einführung in das Internationale Management. Eine institutionenökonomische Perspektive*, Gabler, Wiesbaden 2008.
- Suminski M., *Ekspansja międzynarodowa polskich przedsiębiorstw – skala i charakter umiędzynarodowienia na podstawie działalności spółek giełdowych*. MDDP Business Consulting, Warszawa 2014.
- Tubielewicz A., *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*, Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004.

Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe, Hrg. K. Fonfara, PWE, Warszawa 2009.

<http://www.welt.de/wirtschaft/article13942195/Polen-schmiedet-gewaltigen-Kupfer-Konzern.html>.

<http://www.kuke.com.pl/>.

<http://synthosgroup.com/de/>.

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/media/700/798371308.jpeg>.

http://tymbark.com/o-tymbarku,o_firmie.html.

<http://www.orlen.pl>.

INTERNATIONALIZATION STRATEGIES OF POLISH COMPANIES

Summary

Only after 1989 as a result of the system transformation, Polish entrepreneurs gained direct access to foreign markets: in Europe and beyond. Within two decades Polish companies managed to appear on foreign markets. Some companies managed to conquer the world markets and maintain a competitive advantage, e.g. KGHM. The reasons for internationalization of enterprises are different; however, mostly the internationalization motivation is to gain market and cost advantage over competitors. Successful examples of business internationalization also include ORLEN, Drutex, Solaris, Big Star Limited, Gino Rossi, Tymbark and many more.

This paper is focused on two selected examples of companies that operate internationally and are leaders in their industries. Internationalization strategies and opportunities of Polish companies have analogies with actions of foreign companies – export activity is available for all companies (SMEs and corporations), and the greater involvement is in the target market, the more it is likely that these are large companies, possessing capital for FDI. Analysis of the literature of the subject is based on Polish and German literature, for comparative and cognitive purposes – in order to present the achievements of Polish entrepreneurs to whom it may concern.

Keywords: FDI, Internationalization

Translated by Lilianna Jodkowska