

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

zur Unterstützung grenzüberschreitender und
innovationsfördernder Kooperationen im
polnisch-sächsischen Grenzraum

INHALT

Vorbemerkung	3
Beschreibung der Ausgangssituation	4
Das Projekt „InnoCoopPolSax“	8
Auswertung der Innovationsaudits und der Unternehmensumfrage	10
Bezug zu wirtschaftspolitischen Prozessen und Strategiepapieren	18
Handlungsempfehlungen	20



VORBEMERKUNG

Innovationen stellen in einer sich schnell verändernden Gesellschaft für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) eine wesentliche Grundlage dar, um in regionalen, europäischen oder globalen Märkten sichtbar zu werden und zu bleiben. Innovationen sind der Motor der Unternehmensentwicklung in Bezug auf Produkt, Fertigungsprozesse und Marketingmaßnahmen, um neue Zielgruppen zu erschließen, Alleinstellung zu erlangen und konkurrenzfähig zu bleiben.

Die hier vorliegenden Handlungsempfehlungen betrachten den deutsch-polnischen Verflechtungsraum, insbesondere entlang der sächsisch-polnischen Grenze, um neue Impulse für seine wirtschaftliche Stärkung zu geben. So soll diese Handreichung in wirtschaftspolitischen Entscheidungsprozessen zur Vorlage, Diskussion und Hinterfragung dienen. Sie richtet sich an öffentliche Einrichtungen, Netzwerke, Cluster, Unternehmen und Forschungseinrichtungen sowie interessierte Bürgerinnen und Bürger.

Diese Veröffentlichung ist Teil eines Maßnahmenpaketes innerhalb des EU-Projektes „InnoCoopPolSax – Unterstützung grenzüberschreitender und innovationsfördernder Kooperationen im polnisch-sächsischen Grenzraum“. Es fließen hierbei die Erkenntnisse aus den im Rahmen des Projektes durchgeführten Innovationsaudits und einer Umfrage während des 25. Polnisch-Deutsch-Tschechischen Kooperationsforums in Szklarska Poręba am 24.10.2018 sowie Auswertungen aus relevanten Strategien und Positionspapieren ein.

Das Projekt „InnoCoopPolSax“ wurde im Zeitraum vom 01.01.2017 bis zum 28.02.2019 unter der Lead Partnerschaft der Wirtschaftsförderung Sachsen GmbH und in Kooperation mit der Technologie- und Gründerzentrum Bautzen GmbH sowie der Riesengebirgsagentur für Regionale Entwicklung KARR S.A. im Rahmen des Kooperationsprogramms INTERREG Polen-Sachsen 2014-2020 umgesetzt. An den während des Projektes durchgeführten Informations- und Kooperationsveranstaltungen haben über 550 Vertreter von Unternehmen und wirtschaftsbegleitenden Einrichtungen, darunter 286 aus Polen und 268 aus Sachsen teilgenommen und es wurden mehr als 800 Kooperationsgespräche organisiert. Des Weiteren wurden interessierten sächsischen und polnischen Unternehmen aus dem grenznahen Gebiet individuelle Innovationsberatungen angeboten.



BESCHREIBUNG DER AUSGANGSSITUATION

Der hier beschriebene sächsisch-polnische Grenzraum umfasst auf deutscher Seite die Landkreise Görlitz und Bautzen, auf polnischer Seite die Unterregion Jelenia Góra¹ und den Landkreis Żarski. Es handelt sich hierbei um das Fördergebiet des Kooperationsprogrammes INTERREG Polen-Sachsen 2014-2020, in dessen Rahmen „InnoCoopPolSax“ durchgeführt wurde. Bis auf den überwiegend ländlichen Landkreis Bautzen gehören alle hier betrachteten Gebiete laut Eurostat zu den intermediären Regionen, mit einem Anteil der Landbevölkerung von 20 bis 50 Prozent.²



Abbildung 1: Landkarte des untersuchten Grenzraumes entsprechend des Fördergebiets des Kooperationsprogrammes INTERREG Polen-Sachsen 2014-2020, www.plsn.eu

¹ Bestehend aus den Landkreisen Zgorzelec, Lubań, Bolesławiec, Złotoryja, Jawor, Kamienna Góra, Lwówek und Jelenia Góra sowie der kreisfreien Stadt Jelenia Góra.
² Laut der jüngsten verfügbaren Eurostat-Angabe vom 01.01.2013 zählen fast 43% der Regionen in der EU-28 zu den überwiegend städtischen Regionen (unter 20% Landbevölkerung), 35% zu den intermediären und rund 23% zu den überwiegend ländlichen Regionen (über 50% Landbevölkerung): <https://ec.europa.eu/eurostat/cache/RCI/#?vis=nuts2.labourmarket&lang=de> (06.12.2018).



Beinahe 30 Prozent aller Unternehmen im sächsischen und 21 Prozent im polnischen Fördergebiet sind im produzierenden Gewerbe tätig. Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen auf beiden Seiten der Grenze agiert im Dienstleistungssektor.³ In der Land- und Forstwirtschaft sowie der Fischerei und dem Bergbau sind 1,7 Prozent der Unternehmen aus dem polnischen und 3,1 Prozent der Unternehmen aus dem sächsischen Teil des Fördergebiets tätig.⁴

Die bedeutendsten Industriebereiche im sächsischen Teil des Gebiets sind der Maschinenbau, die Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln, die Herstellung von Metallerzeugnissen, Gummi- und Kunststoffwaren sowie elektrischen Erzeugnissen und die Herstellung von Textilien.⁵ Gleichzeitig ist die Wirtschafts- und Industriestruktur der Region – überwiegend im sächsischen Teil – stark durch den Bergbau und Energiesektor geprägt. Die mit dem Braunkohleausstieg der Lausitz sowie mit der Energiewende verbundenen Herausforderungen sind jedoch kein direkter Bestandteil der vorliegenden Publikation. In der Unterregion Jelenia Góra sind neben dem oben genannten Dienstleistungssektor, einer stark ausgeprägten Tourismusbranche, dem Handel und Finanzdienstleistungen, die Wirtschaftszweige Metallverarbeitung und Bau prägend.⁶ In der Woiwodschaft Lubuskie bilden die Automobilindustrie, die Kunststoffproduktion, die Forstwirtschaft sowie die Nahrungsmittelindustrie die stärksten Branchen.⁷

Die Wirtschaft in der Region ist durch eine überdurchschnittlich hohe Anzahl an KMU geprägt. Beinahe 97 Prozent der rund 62.000 Unternehmen im polnischen Teil und 89 Prozent der rund 20.000 Unternehmen im sächsischen Teil des Grenzgebiets sind entweder als Einzelunternehmen oder als Mikrounternehmen mit bis zu 9 Beschäftigten tätig. Nur 0,3 Prozent der Unternehmen im deutschen Teil und 0,1 Prozent der Unternehmen im polnischen Teil beschäftigen mindestens 250 Mitarbeiter und zählen somit zu den Großunternehmen.⁸

³ https://www.statistik.sachsen.de/download/Regionalstatistiken/2016_0401_Unternehmen_Wirtschaftsbereiche.pdf (27.12.2018).

⁴ „Sozio-ökonomische Analyse für den sächsisch-polnischen Grenzraum – Zwischenergebnisse“ (S. 52) – präsentiert vom Institut für Territoriale Entwicklung in Wrocław am 04.12.2018 während des zweiten grenzübergreifenden Forums, veranstaltet im Rahmen des Projektes „Smart Integration“ in Jelenia Góra.

⁵ Referenzjahr 2016; vgl. https://www.statistik.sachsen.de/download/100_Berichte-E/E_I_10-1_u16_SN.pdf.

⁶ Referenzjahr 2016; vgl. http://wroclaw.stat.gov.pl/download/gfx/wroclaw/en/defaultaktualnosci/1964/4/1/1/zws_inter-net_atlas_dolnoslaskie.pdf, S. 65-81 (28.01.2019).

⁷ Referenzjahr 2016; vgl. http://zielonagora.stat.gov.pl/download/gfx/zielona-gora/en/defaultaktualnosci/864/2/13/1-rocznik_2017_anga.pdf, S. 300-314 (28.01.2019).

⁸ Vgl. Fußnote 4, S. 54.

Tabelle 1: Unternehmensgrößenstruktur bezogen auf die Zahl der Beschäftigten.

	Kleinstunternehmen		Kleinunternehmen		Mittlere Unternehmen		Großunternehmen	
	bis 9 Beschäftigte		10-49 Beschäftigte		50-249 Beschäftigte		mindestens 250 Beschäftigte	
	2009	2016	2009	2016	2009	2016	2009	2016
Sächsisch-polnischer Grenzraum	94,4%	95,0%	4,5%	3,9%	0,9%	0,9%	0,1%	0,1%
Polnischer Teil des Gebiets	95,8%	96,7%	3,5%	2,6%	0,7%	0,6%	0,1%	0,1%
Sächsischer Teil des Gebiets	90,4%	89,2%	7,7%	8,5%	1,6%	1,9%	0,3%	0,3%

Die kleinteilige Betriebsgrößenstruktur gilt neben der peripheren Lage und Defiziten des Arbeitsmarktes als eine der Hauptursachen für die Produktivitätsunterschiede und Innovationshemmnisse im Grenzgebiet im Vergleich zu den durch Großunternehmen geprägten Ballungsräumen. Daher zählen die negativen demografischen Trends, unter anderem die Abwanderung und Alterung der Gesellschaft, und die damit verbundene fehlende Fachkräfteverfügbarkeit zu den größten Herausforderungen der Grenzregion.

Trotz eines weit fortgeschrittenen Konvergenzprozesses zwischen der sächsischen und der polnischen Region des Betrachtungsgebiets legen die Statistiken in Bezug auf die Produktivität auch große Unterschiede offen. Im Jahr 2016 lag die Wirtschaftskraft in den Landkreisen Bautzen (24.805 EUR) und Görlitz (25.269 EUR)⁹ gemessen am BIP pro Kopf bei durchschnittlich 84-86 Prozent des EU-Mittelwerts (29.200 EUR).¹⁰ In den Unterregionen Jelenia Góra (38.476 PLN) und Zielona Góra (40.763 PLN) lag der Wert in 2016 bei circa 30-32 Prozent des EU-Mittelwertes.¹¹ Als Ursache für die niedrige Wirtschaftskraft der Region beiderseits der Grenze sind eine geringe Präsenz innovations- und wertschöpfungsintensiver Unternehmen beziehungsweise ihre finanziellen Defizite zu deuten.

⁹ https://www.statistik.sachsen.de/download/200_MI-2018/MI-125-2018.pdf (28.01.2019).

¹⁰ <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/8700651/1-28022018-BP-EN/15f5fd90-ce8b-4927-9a3b-07dc255dc42a> (28.01.2019).

¹¹ <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rachunki-narodowe/rachunki-regionalne/produkt-krajowy-brutto-rachunki-regionalne-w-latach-2014-2016,1,17.html> (28.01.2019).



Auftakt des Projektes „InnoCoopPolSax“ im Rahmen des Dreiländertreffens Sachsen-Polen-Tschechien anlässlich der Industriemessen Intec und Z am 09.03.2017 in Leipzig.

Das Hochschulumfeld im Fördergebiet ist insgesamt gut aufgestellt – so gibt es neben der Hochschule Zittau/Görlitz, dem Internationalen Hochschulinstitut der TU Dresden in Zittau sowie der Berufsakademie Bautzen auch die Außenstellen der Wirtschaftsuniversität Wrocław und der Technischen Universität Wrocław in Jelenia Góra. In der Euroregion Neiße werden bei Berücksichtigung der TU Liberec mehr als 70 Studiengänge angeboten. Darüber hinaus bietet das Kunststoffzentrum Oberlausitz in Zittau bereits seit einigen Jahren als regionale Niederlassung des Fraunhofer-Institut für Werkzeugmaschinen und Umformtechnik IWU eine hervorragende Basis für Forschungs- und Entwicklungsprojekte in den Bereichen Maschinen- und Anlagenbau, Materialwirtschaft und Automatisierung.

Somit sind zumindest gute Voraussetzungen geschaffen, um gemäß der aktuellen Prioritäten der EU-Politik Innovation durch Lehre und Forschung in die Region zu tragen. Die Themenfelder Forschung und Innovation wurden im Forschungsrahmenprogramm „Horizon2020“ sowie mit unterschiedlichen Schwerpunkten im Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) und im Europäischen Sozialfonds (ESF) verankert. Damit soll Europa durch ein intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum im globalen Wettbewerb gestärkt werden.



DAS PROJEKT „InnoCoopPolSax“

Als eines der Ziele der Kohäsionspolitik der Europäischen Union wird im sächsisch-polnischen Grenzraum das Kooperationsprogramm INTERREG Polen-Sachsen 2014-2020 umgesetzt und vom EFRE gefördert. Zentrales Anliegen des Programmes ist, durch eine vertiefende Zusammenarbeit auf regionaler Ebene zur Überwindung von Entwicklungsbarrieren im sächsisch-polnischen Grenzraum beizutragen. Im Rahmen von vier Prioritätsachsen fördert das Programm Vorhaben, die:

- I. das gemeinsame Natur- und Kulturerbe bewahren, schützen, fördern und entwickeln;
- II. die regionale Mobilität unterstützen;
- III. grenzübergreifende Aus- und Weiterbildung zum Aufbau von Kompetenzen sowie Möglichkeiten für lebenslanges Lernen anbieten;
- IV. zur Intensivierung der partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen Bürgern und Institutionen beitragen.¹²

Ausgehend davon, dass in den KMU im grenznahen sächsisch-polnischen Wirtschaftsraum derzeit ungenutzte Innovationspotenziale bestehen, hat sich das im Rahmen der Prioritätsachse 4 umgesetzte Projekt „InnoCoopPolSax“ folgendes Ziel gesetzt: KMU, Netzwerkorganisationen und öffentliche Einrichtungen sollen stärker für den hohen Stellenwert der Innovationsfähigkeit von Unternehmen sensibilisiert und zur gemeinschaftlichen Zusammenarbeit angeregt werden. Im Projekt wurden daher Unternehmen aus den führenden Sektoren der sächsisch-polnischen Grenzregion eine individuelle Beratung zur innovativen Entwicklung in Form von Innovationsaudits und die Möglichkeit zur Teilnahme an einer Reihe von branchenspezifischen Kooperationsveranstaltungen angeboten.

Komplementär wird im oben genannten Kooperationsprogramm das Projekt „Smart Integration“ durchgeführt, in dessen Rahmen eine Grenzraumstudie für den sächsisch-niederschlesischen Grenzraum durchgeführt wird. In einem partizipativen Prozess werden hierzu mit betroffenen Akteuren des Verflechtungsgebietes konkrete

¹² <https://de.plsn.eu/documents/19533/59801/Kooperationsprogramm+Interreg+Polen-Sachsen+2014-2020/ffae07ee-fe81-4bcc-8ce1-83b5f2569bc2>, vgl. S. 25-28 (18.12.2018).

Handlungsbedarfe ermittelt und Zielvorgaben für den Grenzraum erstellt, bei dem unter anderem folgende Zielsetzungen zusammen getragten wurden:

- Entwicklung eines Images, das die Region zu einem attraktiven Stand- und Lebensort macht.
- Deckung des Arbeitskräftebedarfs durch Menschen mit Abschlüssen des Nachbarlandes und aus (Langzeit-)Arbeitslosigkeit.
- Stärkung der Zusammenarbeit zwischen Akteuren aus Wirtschaft und Forschung/ Wissenschaft sowie Aufbau von Plattformen für den Wissenstransfer.¹³

Im Rahmen von „InnoCoopPolSax“ wurde der Fokus auf das innovationsfördernde Umfeld von Unternehmen und damit verbundene Aspekte gelegt, welche im Folgenden näher beschrieben werden. Die im Rahmen des Projektes formulierten, hier vorliegenden Handlungsempfehlungen zielen auf KMU, Netzwerkorganisationen und öffentliche Einrichtungen im Fördergebiet ab.



25. Polnisch-Deutsch-Tschechisches Kooperationsforum für Unternehmen, veranstaltet im Rahmen des Projektes am 24.10.2018 in Szklarska Poręba (Bad Schreiberhau), Polen.

¹³ Diskussion und Handout im Rahmen der Konferenz „Smart Integration“ am 04.12.2018 in Jelenia Góra.



AUSWERTUNG DER INNOVATIONSAUDITS UND DER UNTERNEHMENSUMFRAGE

Innovationsaudits

Im Rahmen des Projektes „InnoCoopPolSax“ wurden durch unabhängige Berater in 16 interessierten KMU mit bis zu 250 Beschäftigten aus dem sächsisch-polnischen Grenzraum Innovationsaudits auf der Grundlage eines durch die Projektpartner entwickelten Leitfadens durchgeführt. Das Ziel der Innovationsaudits war es, interne und externe Erfolgsfaktoren zu analysieren, die die Innovationskraft von Unternehmen beeinflussen. Dazu gehörten u.a. der betriebsinterne Innovationsprozess, relevante Organisationsfaktoren, wie die Innovationskultur, die Personalstruktur und -qualifikation, die finanzielle Ausstattung für Forschungs- und Entwicklungsmaßnahmen sowie das unternehmerische Umfeld. Im Rahmen der aus dieser Analyse folgenden Ergebnisse wurden für die auditierten Unternehmen individuelle Empfehlungen für kurz- und langfristige Maßnahmen bezogen auf die Steigerung der Innovationsfähigkeit entwickelt. Dieser Publikation liegen die Schlussfolgerungen aus dem Expertenwissen der befragten Unternehmen zu Grunde.

Fehlen Unternehmens- und Innovationsstrategien in einem Unternehmen, wird auch die Definition einer klaren Zielrichtung sowohl intern wie extern unmöglich. Sind besagte Strategien nur der Leitungsebene bekannt, verfügt das Personal über weniger Möglichkeiten, die eigenen Kompetenzen und Erfahrungen zielgerichtet einbringen zu können. Damit bleiben Potenziale ungenutzt, die unter Umständen mit externen Beratern oder externem Personal gedeckt werden müssen. Letzteres obliegt der Entscheidung des Unternehmens, wobei es auch im Falle externer Unterstützung der formalen Bestimmung eines Innovationsmanagers innerhalb des Unternehmen zur Klärung von Entscheidungskompetenzen bedarf. Die Innovationsaudits zeigten, dass gerade die Unternehmen, die über eine Innovationsstrategie verfügen, insgesamt scheinbar leichter innerhalb des Unternehmens kommunizieren, mit externen Partnern zusammenarbeiten und somit Innovationsprojekte umsetzen können.

Unternehmen ohne definierte Strategien können ebenso erfolgreich sein. Für sie sind dann in der Regel andere Faktoren, wie z. B. informelle Strukturen, die sich ad hoc durch Mitwirkung an Arbeitskreisen, interne Feedbackrunden und eine stark ausgeprägte Interaktion mit Kunden etablieren.

Als klare Schwäche erwies sich die Personalentwicklung in den untersuchten Unternehmen. Es zeigte sich, dass manche Firmen mit der Einführung von Innovationen an ihre personellen Grenzen kamen und die damit unmittelbar und mittelbar beteiligten Personen vor große technische, zeitliche und organisatorische Herausforderungen stellten. Diese Defizite wurden noch verstärkt, wenn eine enge Verknüpfung zwischen Management und Produktion vorhanden war. Positiv ist anzumerken, dass Unternehmen mit einer definierten Innovationsstrategie in der Regel über eine größere und besser qualifizierte Belegschaft verfügen. Durch Maßnahmen zur Entwicklung von Mitarbeiterkompetenzen, wie systematische Schulungen, kann die Kombination aus technologischem Praxiswissen, Kenntnis der Kundenbedürfnisse und weiteren Erfahrungen des Personals noch besser zur Wertsteigerung des Unternehmens genutzt werden. Etwaige Mehrbelastungen durch Wachstum müssen außerdem durch einen frühzeitigen Ausbau der personellen Kapazitäten ausgeglichen werden.

Wenn die Unternehmensführung im Bereich Entwicklung weitgehend auf die Kompetenzen des Personals setzt, braucht es zur Bindung an das Unternehmen eine transparente Potenzialförderung und klare Kommunikation. Damit können innovative Insellösungen von Einzelkämpfern, die aufgrund eines geringen Vertrauens zu früh verworfen werden würden, systematisch weiterverfolgt werden. Stark in der Arbeitsteilung organisierte und mit Innovationspotenzial ausgestattete, wachsende Unternehmen waren in den geführten Interviews diejenigen, welche strategisch operierten und das Wachstum damit proaktiv und unter Berücksichtigung der Belegschaft und externer Kooperationspartner vorausschauend steuern konnten.

Die Innovationsaudits zeigten darüber hinaus, dass nicht zwangsläufig die finanzielle Ausstattung für Forschungs- und Entwicklungsprojekte über das Innovationsgeschehen



im Unternehmen entscheidet. Fehlt dem Unternehmen eine Innovationsstrategie, werden oft Chancen für entsprechende Projekte verpasst. Auch die mangelnde Beobachtung von Märkten und Wettbewerbern und zugleich wenige Kontakte zu Netzwerken sind dem Innovationsgeschehen hinderlich. Häufig erzwingen dann die Kundenwünsche Anpassungen von Produktionsprozessen. Zusätzlich wurden auch Beispiele deutlich, in denen den Unternehmen die Informationen zur Kofinanzierung der Entwicklung fehlten.

Unternehmensumfrage

Zur Ergänzung der im Rahmen der Innovationsaudits ermittelten Ergebnisse um eine Einschätzung weiterer an Kooperationen im polnisch-sächsischen Grenzraum interessierten Akteure wurde im Rahmen des 25. Polnisch-Deutsch-Tschechischen Kooperationsforums für Unternehmen¹⁴ am 24.10.2018 in Szklarska Poręba eine weitere Befragung durchgeführt. Mit einer Rücklaufquote von ca. 53 Prozent wirkten insgesamt 79 von knapp 150 Unternehmen und wirtschaftsnahen Einrichtungen - davon 35 aus Sachsen und 44 aus Polen - bei der Erhebung mit. Die Umfrage fokussierte auf die Aspekte der grenzüberschreitenden Kooperationen, des Innovationsgeschehens im Unternehmen und der Netzwerkarbeit.



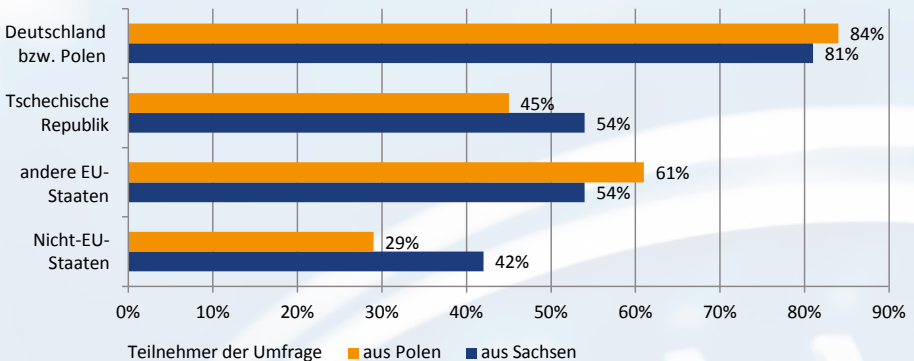
Kooperationsbörse während des 25. Polnisch-Deutsch-Tschechischen Kooperationsforums für Unternehmen am 24.10.2018 in Szklarska Poręba (Bad Schreiberhau), Polen.

¹⁴ Das Polnisch-Deutsch-Tschechische Kooperationsforum für Unternehmen wird seit 1993 kontinuierlich durch die Riesengebirgsagentur für Regionale Entwicklung (KARR) organisiert. Das Forum bietet jährlich für ca. 150 teilnehmende Unternehmen eine Kombination aus Fachvorträgen und einer trilateralen Kooperationsbörse. www.forum.karr.pl (01.12.2018).

Die Mehrheit der Forums- und Umfrageteilnehmer vertreten kleine Unternehmen, von denen die meisten bereits außenwirtschaftlich, überwiegend in den EU-Ländern, aktiv sind.¹⁵ 84 Prozent der befragten polnischen und 81 Prozent der sächsischen Unternehmen gaben an, im jeweils anderen Land mit Unternehmen in Kooperation zu stehen. Tschechien spielt im Kooperationsgeschehen der sächsischen und polnischen Unternehmen ebenfalls eine bedeutende Rolle. 54 Prozent der teilnehmenden deutschen und 45 Prozent der polnischen Unternehmen gaben an, mit tschechischen Partnern bereits zusammenzuarbeiten. Mehr als die Hälfte der Befragten ist auch in anderen EU-Ländern außenwirtschaftlich aktiv.

13 Prozent der sächsischen und 34 Prozent der polnischen Unternehmen sind im Ausland noch nicht aktiv und nutzten das Forum als ersten Schritt zum Aufbau von grenzüberschreitenden Kooperationen. Hierbei ist zu beachten, dass den Teilnehmern des Kooperationsforums grundsätzlich ein höheres Interesse an grenzüberschreitenden Kontakten zuzurechnen ist. Bezogen auf die gesamte Industrie der Region liegt der Anteil nicht im Ausland aktiver Unternehmen deutlich höher.

Abbildung 2: Außenwirtschaftliche Aktivitäten der Teilnehmer des 25. Kooperationsforums.¹⁶

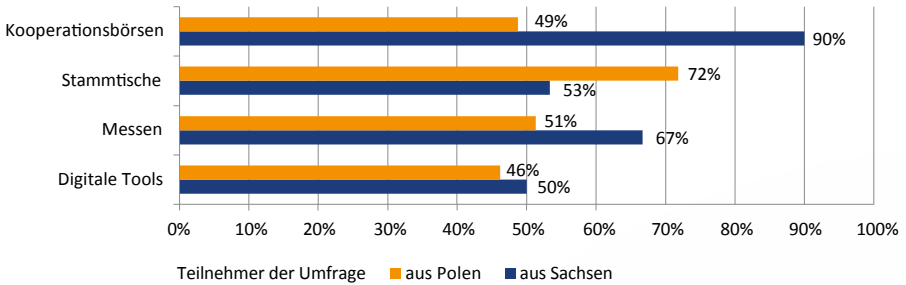


Des Weiteren wurden die Unternehmen danach befragt, durch welche Instrumente sie bei der Generierung und Umsetzung von grenzüberschreitenden Kooperationen unterstützt werden.

¹⁵ Von den 79 befragten Unternehmen beschäftigen mehr als 50 Unternehmen jeweils zwischen 1 und 49 Personen und 29 Unternehmen mindestens 50 Personen.

¹⁶ Die Teilnehmer antworteten auf die Frage: „Bei außenwirtschaftlich aktiven Unternehmen: In welchen Ländern sind Sie aktiv?“

Abbildung 3: Bewertung von Instrumenten zur Unterstützung des Aufbaus von grenzübergreifenden Kooperationen¹⁷



Beinahe alle sächsischen Umfrageteilnehmer hoben die Kooperationsbörsen als außenwirtschaftsfördernde Maßnahme hervor. Für die polnischen Teilnehmer spielen dahingegen Zusammenkünfte in lockerer Atmosphäre (Unternehmensstammtische) eine bedeutende Rolle. Etwa die Hälfte der Unternehmen aus beiden Ländern sprach sich auch für die vermehrte Nutzung von neuen digitalen kooperationsfördernden Instrumenten (B2B-Matchmaking-Tools) aus. Weiterhin sind die Unternehmen (in Sachsen 67 Prozent und in Polen 51 Prozent) an Messeteilnahmen interessiert.

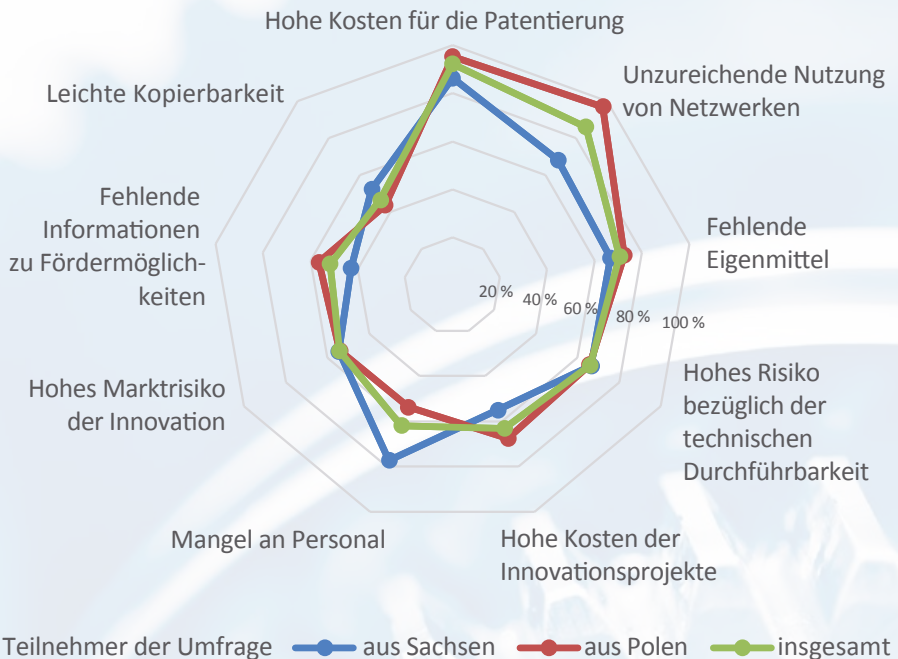
Die meisten der Befragten erkennen die Wichtigkeit einer innovativen Entwicklung und haben in den letzten drei Jahren entweder Prozess- oder Produktinnovationen durchgeführt. Allerdings gaben weniger als 40 Prozent der Unternehmen an, über eine definierte Innovationsstrategie und nur 21 Prozent über spezielle auf Innovationen bezogene Gepflogenheiten zu verfügen. Nur 18 Prozent der Umfrageteilnehmer beschäftigen einen Innovationsmanager in ihrem Unternehmen.

Hemmnisse für die Entwicklung und Durchführung von Innovationsprozessen sehen die befragten Unternehmen u.a. in Bezug auf fehlende Eigenmittel für deren Umsetzung sowie hohe Kosten von Innovationsprojekten. Auch den Mangel an Personal sehen mehr als 50 Prozent der befragten Unternehmen als wesentliches Innovationshemmnis, wenngleich der Anteil unter den Unternehmen aus Deutschland

¹⁷ Fragestellung: „Welche Instrumente könnten Sie bei grenzüberschreitenden Kooperationen unterstützen?“

fast ein Viertel höher ist als in Polen. Nichtsdestotrotz wird eine Notwendigkeit zur Einstellung neuen Personals durch Unternehmen beider Seiten genannt. Die Umfrageteilnehmer weisen auch auf das Informationsdefizit in Bezug auf Fördermöglichkeiten hin. Dieses wird von fast 43 Prozent der polnischen und 57 Prozent der sächsischen Unternehmen als Hemmnis für die Durchführung von Innovationsprojekten wahrgenommen. Die Bereitschaft, in den nächsten Jahren Weiterbildungsmaßnahmen für eigenes Personal durchzuführen lag bei 62 Prozent der befragten Unternehmen. Ebenso viele Unternehmen planen, in neue technologische Infrastruktur zu investieren.

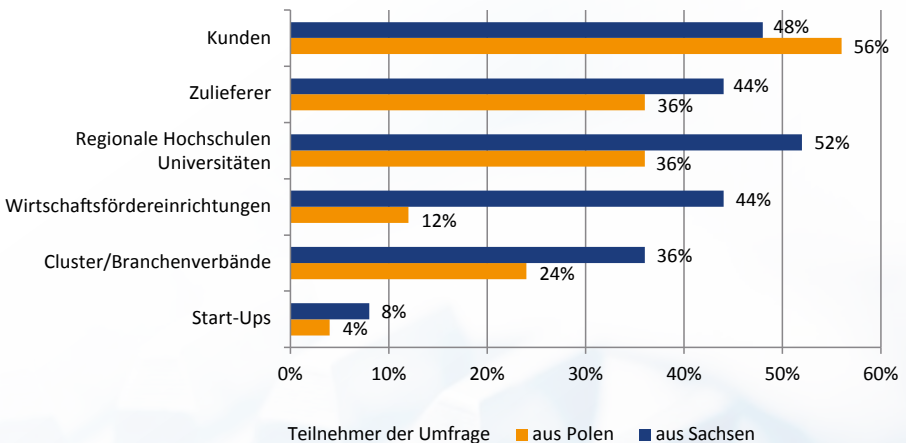
Abbildung 4: Bewertung von Hemmnissen bei der Durchführung von Innovationsprojekten¹⁸



¹⁸ Fragestellung: „Bitte geben Sie an, inwieweit die folgenden Gründe für Ihr Unternehmen ein Hemmnis bei der Durchführung von Innovationsprojekten darstellen?“ Die Abbildung zeigt die relative Häufigkeit der Unternehmen, die die einzelnen Hemmnisse jeweils als „voll zutreffend“ oder „eher zutreffend“ eingeschätzt haben.

Die Zusammenarbeit mit Partnern im Rahmen von Netzwerken spielt auch bei der Entwicklung von Innovationen eine wichtige Rolle. Hier sehen vor allem die polnischen Unternehmen Entwicklungspotenzial. 97,2 Prozent von ihnen sehen ein Hemmnis für Innovationen darin, Netzwerke nicht genügend zu nutzen. Die Mehrzahl der sächsischen Unternehmen (64 Prozent) gab an, bereits in einem bis drei Netzwerken aktiv zu sein. Sie beziehen die Cluster und Branchenverbände sowie die Universitäten und Hochschulen in ihren Produktentwicklungsprozess mehrheitlich ein. Die Mehrzahl der polnischen Unternehmen (54 Prozent) gab dahingegen an, bisher in keinem Netzwerk aktiv zu sein. Während Kunden den Innovationsprozess auf polnischer Seite in 56 Prozent der befragten Unternehmen beeinflussen, wirken auf sächsischer Seite Zulieferer stärker auf den Innovationsprozess ein.

Abbildung 5: Einbeziehung Dritter in den Produktentwicklungsprozess¹⁹



25. Polnisch-Deutsch-Tschechisches Kooperationsforum für Unternehmen mit >
Befragung zum Innovationsgeschehen, veranstaltet im Rahmen des Projektes
am 24.10.2018 in Szklarska Poręba (Bad Schreiberhau), Polen.

¹⁹ Fragestellung an Unternehmen, die Dritte in ihren Produktentwicklungsprozess mit einbeziehen: „Welche sind das?“





BEZUG ZU WIRTSCHAFTSPOLITISCHEN PROZESSEN UND STRATEGIEPAPIEREN

Die Unterstützung von innovations- und kooperationsfördernden Prozessen ist auch ein Schwerpunkt der Wirtschaftspolitik auf Regional- und Landesebene beiderseits der sächsisch-polnischen Grenze.

Mit der von 2015 bis 2018 durch das Sächsische Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr (SMWA) durchgeführten „StrategieWerkstatt Industrie der Zukunft“ wurden „Grundzüge und Leitlinien einer Industriestrategie für Sachsen“²⁰ erarbeitet, die die industriellen, wettbewerblichen, technologischen und sozialen Herausforderungen der sächsischen Industrie bis 2030 beleuchten. Diese Grundzüge heben hervor, dass die sächsische Industrie in zunehmendem Maße von digitalen Technologien und Geschäftsmodellen beeinflusst wird. Industrielle Wertschöpfung hängt demnach von zukunftsfähigen Strukturen der Unternehmen und Qualifikationen der Beschäftigten ab. Für kleine Unternehmen stellt die Anpassung ihrer Prozesse eine besondere Herausforderung dar. Chancen für die Schaffung neuer Wettbewerbsvorteile werden in Kooperationen und Netzwerkarbeit gesehen. Dies schließt u.a. die Kooperationen zwischen Wirtschaft und Wissenschaft, cross-sektorale Zusammenarbeit, Austausch zwischen Industrie und digitalen Start-ups sowie Branchennetzwerke und Technologiecluster ein. Die „Außenwirtschaftsstrategie des Freistaates Sachsen“²¹ bekräftigt die Bildung von leistungsfähigen Netzwerken aus Unternehmen und wissenschaftlichen Einrichtungen auch im grenzübergreifenden Kontext zur gemeinsamen Bearbeitung internationaler Märkte.

Der „Strategische Rahmen für intelligente Spezialisierung in Niederschlesien“²² befasst sich mit Maßnahmen der Woiwodschaft Niederschlesien im Bereich „Smart Specialization“, worunter der regionale Wandel von Forschungs- und Innovationsagenden zu verstehen ist. Grundsätzlich geht es um die gezielte staatliche Förderung und das Investment in eine forschungsintensivere Produktentwicklung, die von Seiten der Unternehmen in Zusammenarbeit mit Wissenschaft und Forschung und etwai- gen Technologietreibern umgesetzt werden soll. Entsprechend dem Themenfeld

²⁰ <http://www.industrie.sachsen.de/download/StrategiewerkstattGrundzuegeundLeitlinien.pdf> (06.12.2018)

²¹ http://www.aussenwirtschaft.sachsen.de/download/AW-Strategie2_.pdf (06.12.2018).

²² Vgl. Strategie S. 1-6 und 21, http://www.umwd.dolnyslask.pl/fileadmin/user_upload/Strona_glowna/Strategic_Framework_for_Smart_Specialisations_of_Lower_Silesia.pdf (06.12.2018).



„Entrepreneurship and Innovation“ werden im Zeitraum 2014-2020 vor allem Projekte, die sich auf die Durchführung von Forschungsvorhaben und Verwertungsstrategien beziehen, initiiert. Diese sollen den KMU ermöglichen, Kapital, externe Expertise oder Infrastrukturmaßnahmen innerhalb des regionalen Innovationssystems zu nutzen. Besonders hervorzuheben ist das Konzept des „regionalen Leaderships“, das Unternehmen fördert, die über entsprechende Potenziale und Kapazitäten verfügen, eine regionale Vorbildfunktion in ihrer Branche zu erreichen. Ein strategischer Ansatz zur Internationalisierung liegt in der Spezialisierung durch Kooperation und in gemeinsamen Forschungsk Kooperationen (internationale Forschungsteams und Wissenschaft-Industrie-Konsortien).²³

Auch „Das Programm für die Entwicklung von Innovationen in der Woiwodschaft Lebusser Land“²⁴ setzt auf das Potenzial einer intensiveren Innovationsförderung durch die Verbesserung der Bedingungen für FuE-Partnerschaften und Technologietransfer sowie die Erhöhung der Exportintensität der Unternehmen der Region. Sie nennt neben „nachhaltiger Wirtschaft“ und „Gesundheit und Lebensqualität“ auch „innovative Industrie“ als einen Bereich der „Smart Specialisation“ im Lebusser Land.

Das hier beschriebene Gebiet ist Teil des Grenzkorridors, der seit dem 1. Dezember 2016 im politischen Kontext offiziell als deutsch-polnischer Verflechtungsraum bezeichnet wird, für den ein langfristig wirksames Konzept der Raumentwicklung mit einem Zeithorizont bis 2030 erarbeitet werden soll. Das Zukunftskonzept bezieht sich unter anderem darauf, nachhaltiges Wachstum zu fördern und Grundlagen für eine hohe Lebensqualität zu sichern. Im Kontext wirtschaftlicher Kooperationsbeziehungen besteht demnach ein Bedarf im Erschließen gemeinsamer Kompetenzfelder und der Entwicklung grenzüberschreitender Cluster, die unter anderem auf internationalen Märkten agieren. Außerdem sind Aktivitäten erforderlich, die zum Engagement insbesondere von KMU auf ausländischen Märkten ermutigen.²⁵ Dafür ist es notwendig den Fokus auf den Ausbau der interkulturellen Kompetenzen, den Erwerb der Nachbarsprache sowie die flexible Aneignung von zusätzlichen Qualifikationen zu legen. Im Weiteren sollten Bus- sowie Nah- und Fernverkehrsverbindungen zwischen Städten und dem Umland gestärkt werden.

²³ Vgl. S. 16-22.

²⁴ <http://rpo.lubuskie.pl/documents/10184/0/zaktualizowany+30.08.2018.pdf/12567d26-5646-41a6-8adb-d9728375ca90> (06.12.2018).

²⁵ Vgl. Gemeinsames Zukunftskonzept für den deutsch-polnischen Verflechtungsraum – Vision 2030; verabschiedet auf der 17. Sitzung des Ausschusses für Raumordnung der Deutsch-Polnischen Regierungskommission für regionale und grenznahe Zusammenarbeit im Dezember 2016, S. 11-17 (06.12.2018).



HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Auch wenn mit den Innovationsaudits und der Unternehmensumfrage nur eine spezifische Teilgruppe an Akteuren des Grenzgebietes untersucht werden konnte, ermöglichen die Ergebnisse dennoch eine gewisse Abstraktion und die Formulierung der folgenden Handlungsempfehlungen. Sie beziehen sich insbesondere auf die zuvor angesprochenen Bedarfe an Personalentwicklung und Kooperationsvertiefung. Generell ist anzumerken, dass es für die Unternehmen der Region empfehlenswert ist, sich mit ihrer Unternehmens- und Personalstruktur auseinanderzusetzen und für die nachfolgend näher erläuterten Maßnahmen offen zu sein.

Weiterbildung im Sinne einer Innovationskultur

Die Auswertung der Innovationsaudits und der Unternehmensumfrage zeigen, dass Unternehmen in Sachsen und Polen einen großen Bedarf an Maßnahmen zur Weiterbildung und Personalentwicklung haben. Diese können im positiven Falle innovationsfördernde Impulse geben und fruchtbare Bedingungen für Veränderungen schaffen. Ein Weiterbildungsbedarf besteht vor allem in den Bereichen Innovation und Digitalisierung.

Es wird daher empfohlen, dass wirtschaftsbegleitende Einrichtungen die Unternehmen im Grenzgebiet stärker dafür sensibilisieren und auf Beratungsangebote aufmerksam machen. Es sollten dazu in umfassenderem Maße fachbezogene Veranstaltungen für zwei Zielgruppen durchgeführt werden. Diese sollten einerseits das Management, z. B. in Bezug auf die Formulierung einer Innovations- und Unternehmensstrategie, und andererseits direkt das Personal, z. B. in Bezug auf seine Kompetenz bei der Evaluierung des Kundenbedarfs beziehungsweise die Analyse von Trends im Bereich digitaler Geschäftsmodelle, ansprechen. Den Unternehmen im Fördergebiet sollten darüber hinaus noch mehr Informationen zur Akquise und Nutzung von Förder- und Fremdmitteln zur Verfügung gestellt werden. Hierzu empfiehlt es sich, auch Informations- und Weiterbildungsmaßnahmen zur Fördermittellandschaft durchzuführen.

B2B-Kooperationsformate

Die Auswertung der Unternehmensumfrage im Rahmen des Kooperationsforums lässt erkennen, dass gerade für den noch nicht international aktiven Anteil der Unternehmen der Region auch zukünftig die Förderung von Kooperationsveranstaltungen gerechtfertigt ist. Die befragten sächsischen Unternehmen schätzen hierbei den Wert von klassischen Kooperationsbörsen als Motor für den Aufbau grenzüberschreitender Geschäftsbeziehungen und nachhaltiges Wachstum. Für polnische Unternehmen ist dieses Kooperationsformat ebenfalls wichtig, wenngleich sich diese eher im Rahmen von organisierten Stammtischen austauschen würden. Daher sollen beide Veranstaltungsformate als bewährte kooperationsfördernde Instrumente weiterhin durch wirtschafts begleitende Einrichtungen eingesetzt und für Partner der jeweils anderen Region geöffnet werden. Dabei kommt den Veranstaltern auch die Rolle des Vermittlers, z. B. durch den Abbau von Sprachbarrieren, zu.

Auch die gemeinsame Herausarbeitung von Standortvorteilen der Region und die gegenseitige Visualisierung von Kompetenzen, z. B. über digitale Instrumente, kann nach Meinung der Unternehmen im Fördergebiet die Suche nach passenden Partnern erleichtern und sollte somit ausgebaut werden. Bei allen Kooperationsinstrumenten sollten die Durchführer bei der Auswahl der Nutzerkreise darauf achten, auch Raum für branchen- und institutionenübergreifenden Austausch zu schaffen und dabei die Arbeit der Branchen- und Innovationsnetzwerke zu unterstützen.

Kooperationen mit Forschung/Wissenschaft

Kooperationen von Unternehmen mit universitären und nicht-universitären Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen können zum Erfolg von Innovationsprozessen beitragen. Die Euroregion Neiße bietet hier ein Umfeld, das einerseits mit der Ansiedlung von hochtechnologischen Forschungsfeldern, wie Digitalisierung, Energie und Mobilität noch ausbaufähig ist. Andererseits sollte auch der grenzüberschreitende Nutzungsgrad der bereits vorhandenen Kapazitäten erhöht werden. Die Erkennung und Entwicklung von gemeinsamen länderübergreifenden Kompetenzfeldern sollte



hierfür stärker in den Fokus rücken. Ein intensivierter grenzübergreifender Austausch des sächsischen Netzwerks der Technologie- und Gründerzentren mit niederschlesischen Partnern wäre dabei zu empfehlen, da diese mit ihrer technologieorientierten Kompetenz als Multiplikator von Entwicklungsergebnissen wirken, die zur Erhöhung der Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit der Unternehmen in der Grenzregion beitragen.

Die Hochschulen in der Euroregion Neiße bieten allein mehr als 70 unterschiedliche Studiengänge an, die ein Reservoir für den regionalen Arbeitsmarkt darstellen und Innovationskapazitäten in die Region kanalisieren. Die angebotenen Fachrichtungen umfassen beispielsweise in der Hochschule Zittau/Görlitz die Bereiche: Management des sozialen Wandels, Wirtschaft und Sprachen, Integrierte Managementsysteme, Umwelt- und Energietechnik sowie Materialwirtschaft, Maschinenbau, Mechatronik und vernetzte Produktionsverfahren. In Jelenia Góra werden beispielsweise Industrieinformatik und Regionalmanagement angeboten.

Es ist zu empfehlen, die Zusammenarbeit zwischen den wirtschaftsfördernden Institutionen und Unternehmensverbänden mit dem Akademischen Koordinierungszentrum (ACC) der Euroregion Neiße weiter zu intensivieren.²⁶ Die Öffnung der Unternehmen für z.B. projektbezogene Zusammenarbeit mit Studierenden der oben genannten Fachrichtungen kann nachhaltig die Bindung dieser ausgebildeten Fachkräfte an die Region fördern. Die wirtschaftsbegleitenden Einrichtungen sollten daher mehr Wert darauf legen, die Studierenden in ihre Unternehmertreffen intensiver einzubinden, um sie mit Unternehmen der Region zu vernetzen. Gleichzeitig wird empfohlen, die Informationen über das Akademische Koordinierungszentrum stärker in der Unternehmerschaft bekannt zu machen.

Mobilitätswahrnehmung

Abschließend sei noch zu erwähnen, dass der Personennahverkehr und der Schienengüterverkehr im Fördergebiet eine brisante Rolle spielen. Angesichts des Fachkräftebedarfs bildet die Erreichbarkeit innerhalb des Fördergebiets eine Grundvoraus-

²⁶ Bereits im Jahr 1991 wurde mit dem ACC eine Einrichtung geschaffen, die die Koordination der Hochschulausbildung sowie der Wissenschafts- und Forschungstätigkeit der Hochschullehrer und wissenschaftlichen Mitarbeiter der Hochschulen in der Euroregion Neiße zum Ziel hat. Aktuelle sind sechs Partnerhochschulen im ACC vertreten (vgl. <https://www.hszg.de/forschung/transfer/international> (10.12.2018)).

setzung für wirtschaftliche Aktivitäten und Vernetzung und damit einen wesentlichen Standortfaktor. Daher sollte die Verbesserung von Verkehrsinfrastruktur auch zukünftig in grenzüberschreitenden Förderprogrammen und Projekten berücksichtigt werden. Eine Verknüpfung und visuelle Darstellung der vorhandenen vielfältigen Verbindungen innerhalb der Euroregion Neiße ist weiterhin unabdingbar. Dies fördert einerseits die interregionale Bewusstseinswerdung für ein zum Teil sehr gut ausgebautes Netz und andererseits die Außenwahrnehmung, die einen Standortvorteil im internationalen Wettbewerb darstellen kann.



Impressum

Autoren:

Tobias Schlüter, Innovationsberater und Ansprechpartner für das Enterprise Europe Network am Zentrum für Innovation und Technologietransfer der Hochschule Zittau/Görlitz
Anja-Christina Carstensen, Systemischer Coach für Resilienz, Organisationsentwicklung, Interkulturelle Kompetenz, Innovation und Kreativität

Herausgeber: Wirtschaftsförderung Sachsen GmbH (WFS)

Redaktionsschluss: 25.02.2019

Projektpartner von „InnoCoopPolSax“:

Lead Partner:

Die Wirtschaftsförderung Sachsen GmbH (WFS) betreibt als landeseigenes Unternehmen des Freistaates Standortwerbung für Sachsen und berät potenzielle Investoren umfassend bei Ansiedlungsprojekten. Sie unterstützt sächsische KMU in Bereichen wie Innovationsmanagement und Technologietransfer sowie Internationalisierung. www.standort-sachsen.de

Projektpartner:

Die TGZ Bautzen GmbH führt Technologietransfer- und Wirtschaftsförderprojekte durch. Die Projektaktivitäten konzentrieren sich dabei auf die Branchen Maschinenbau und Metallbearbeitung sowie die Technologiefelder IKT, Elektronik und Energietechnik. Darüber hinaus fördert das Zentrum Existenzgründungen und koordiniert regionale Unternehmensnetzwerke. www.tgz-bautzen.de

Die Riesengebirgsagentur für Regionale Entwicklung KARR S.A. mit Sitz Jelenia Góra ist für die Förderung der Region Jelenia Góra und ihres Wirtschaftspotenzials zuständig. In diesem Rahmen setzt KARR nationale und internationale Projekte um. Sie unterstützt Unternehmen bei der Entwicklung, der Schaffung neuer Arbeitsplätze sowie ihrer Positionierung in der Region und im Ausland. www.karr.pl

www.InnoCoopPolSax.de

Diese Publikation wird kostenlos herausgegeben. Anzahl der gedruckten Exemplare: 200 Stück.

Gestaltung und Satz:

Pfefferkorn & Friends pfk projekt GmbH

Bildnachweise:

Titel: ClipDealer - nikkytok, S. 7: WFS, S. 9, S. 12, S. 17: KARR, S. 23 Fotolia.de|Fotomek

Für den Inhalt dieser Publikation sind ausschließlich deren Autoren verantwortlich. Die in dieser Veröffentlichung zum Ausdruck gebrachten Ansichten dürfen keinesfalls dahingehend interpretiert werden, dass sie die offizielle Meinung der Europäischen Union widerspiegeln.

Copyright

Diese Veröffentlichung ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, auch die des Nachdruckes von Auszügen und der fotomechanischen Wiedergabe, sind dem Herausgeber vorbehalten.