

## Barrieren grenzüberschreitender Unternehmenskooperationen in deutschen Grenzregionen - das Beispiel der deutsch-niederländischen Euregio

Verfürth, Philip; Helwing, Veronique; Franz, Martin

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Verfürth, P., Helwing, V., & Franz, M. (2021). Barrieren grenzüberschreitender Unternehmenskooperationen in deutschen Grenzregionen - das Beispiel der deutsch-niederländischen Euregio. *Europa Regional*, 26.2018(4), 31-45. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-74724-2>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

# Barrieren grenzüberschreitender Unternehmenskooperationen in deutschen Grenzregionen – das Beispiel der deutsch-niederländischen Euregio

PHILIP VERFÜRTH, VERONIQUE HELWING, MARTIN FRANZ

## **Zusammenfassung**

*Grenzüberschreitende Kooperationen sind für viele Unternehmen in Grenzregionen von großer Bedeutung, um neue Absatzmärkte und Ressourcen zu erschließen, neues Wissen zu generieren, Kostenvorteile zu nutzen und sich strategisch zu positionieren. Zudem entstehen grenzüberschreitende Unternehmenskooperationen in EU-Grenzregionen oftmals auch zur Förderung der regionalen Entwicklung. Jedoch zeigt sich, dass bei diesen Kooperationen spezifische Hürden bestehen, die bislang kaum untersucht wurden. Ziel dieses Beitrags ist es, am Beispiel der deutsch-niederländische Grenzregion – Euregio –, die hemmenden Faktoren grenzüberschreitender Unternehmenskooperationen zu erfassen und zu analysieren sowie Handlungsempfehlungen zur Überwindung dieser Barrieren herauszuarbeiten. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass fünf wesentliche Hemmnisse beim Aufbau und bei der Aufrechterhaltung von grenzüberschreitenden Unternehmenskooperationen in der Euregio bestehen: rechtliche und bürokratische Hürden, kulturelle Unterschiede und Sprachbarrieren, mangelnde Nachhaltigkeit von Förderprojekten, geringe personelle und zeitliche Ressourcen sowie Informations- und Beratungsdefizite. Der Beitrag erweitert durch die Analyse der hemmenden Faktoren die wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Forschung zu grenzüberschreitenden Unternehmenskooperationen in deutschen Grenzregionen.*

Grenzüberschreitende Kooperationen; Unternehmenskooperationen; Barrieren; Grenzregionen; Euregio

## **Abstract**

### **Obstacles to cross-border business cooperation initiatives in Germany's border regions – the example of the German-Dutch Euregio**

*In EU border regions, cross-border business cooperation is of great importance for many companies. It opens opportunities to exploit new markets and resources, generate knowledge, exploit cost advantages, and for companies to position themselves strategically. Cross-border cooperation is also often seen as a way to promote regional development. However, it has become apparent that there are specific obstacles to this form of cooperation that have, up to now, hardly been investigated. The aim of this paper is therefore, to identify and analyse the factors inhibiting cross-border business cooperation, using the example of the German-Dutch Euregio, and to develop recommendations for action to overcome these barriers. The results show that there are five main obstacles to establishing and maintaining cross-border business cooperation in the Euregio: legal and bureaucratic hurdles, cultural differences and language barriers, lack of sustainability of funding of projects, lack of human and time resources, and lack of information and advice. By analysing the inhibiting factors, this contribution expands economic and social science research on cross-border business cooperation in German border regions.*

Cross-border cooperation; business cooperation; barriers; border regions; Euregio

## Einleitung

Viele Unternehmen sind im Zeitalter der Globalisierung und aufgrund steigenden Wettbewerbsdrucks immer stärker darauf angewiesen, neue Absatzmärkte und Ressourcen zu erschließen, neues Wissen zu generieren, Kostenvorteile zu nutzen und sich strategisch zu positionieren. Um dies zu erreichen, können internationale Kooperationen von Unternehmen eine wichtige Rolle spielen, indem Ressourcen aufeinander abgestimmt und Synergiepotenziale genutzt werden (GLÜCKLER 2012, S. 3; MUNDSCHÜTZ u. STERNAD 2013, S. 83). Da die strukturellen Merkmale und Motive internationaler Unternehmenskooperationen stark variieren können, besteht eine Vielzahl an Kooperationstypen, wie z. B. Joint Ventures, strategische Allianzen und internationale Projektgemeinschaften, die verschiedener Rahmenbedingungen und Steuerungsmechanismen bedürfen.

Eine spezifische Form internationaler Unternehmenskooperationen stellen Kooperationen zwischen Unternehmen in Grenzregionen dar. Diese grenzüberschreitenden Unternehmenskooperationen entstehen in vielen Fällen nicht einzig durch wirtschaftliche Interessen, sondern sind oftmals ein Instrument zur Förderung der regionalen Entwicklung in der Europäischen Union (EU) (z. B. MANGER 2009, S. 108f.; DE VRIES et al. 2015, S. 22). Gegründet mit der Absicht, die wirtschaftliche Zusammenarbeit in Europa zu stärken, ist es auch heute noch essenzieller Bestandteil der EU-Ziele, Wirtschaftswachstum und einen wirtschaftlichen Zusammenhalt zu generieren (EUROPÄISCHE UNION 2018, o. S.). Ein Ziel der europäischen Kohäsionspolitik stellt die Europäische Territoriale Zusammenarbeit dar. Darin eingebettet ist die Interreg-Initiative, die seit den 1990er Jahren genutzt wird, um u. a. die grenzüberschreitende Zusammenarbeit gezielt zu fördern. Neben weiteren Aspekten soll dabei auch die stärkere Zusammenarbeit von Unternehmen in Grenzregionen gefördert werden (BUNDESAMT FÜR BAUWESEN

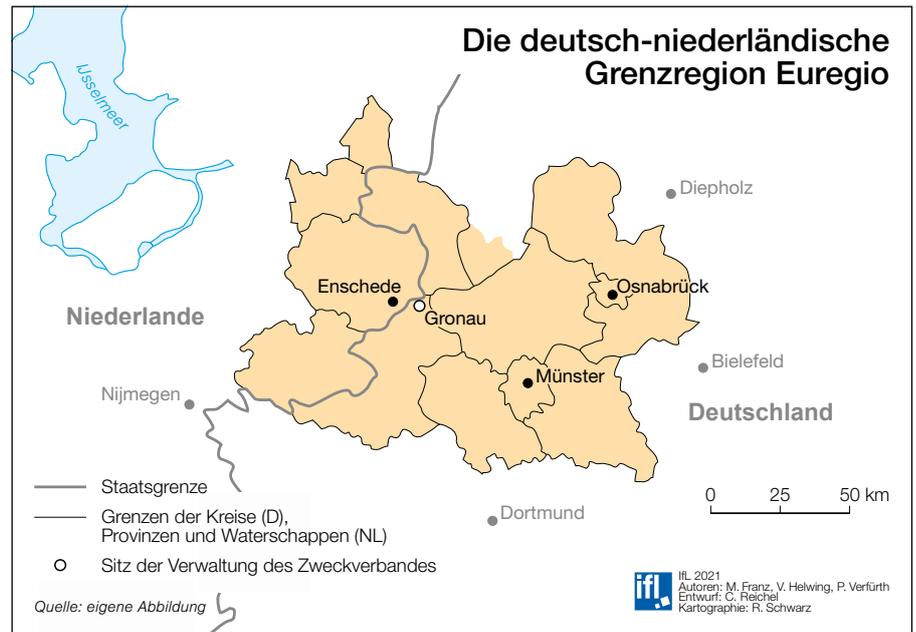


Abb. 1: Die deutsch-niederländische Grenzregion Euregio

UND RAUMORDNUNG 2018, o. S.; EUROPÄISCHE KOMMISSION 2018a, o. S.).

Auch wenn das Thema der grenzüberschreitenden Unternehmenskooperationen nicht zuletzt auf politischen Agenden zu finden ist, gibt es hinsichtlich der Faktoren, die grenzüberschreitende Unternehmenskooperationen in deutschen Grenzregionen hemmen, ein Forschungsdesiderat. Zwar ist eine Reihe von 1 Studien zu grenzüberschreitenden Unternehmenskooperationen in deutschen Grenzregionen vorhanden, in denen hemmende Faktoren thematisiert werden (z. B. VAN HOUTUM et al. 1996; MANGER 2009; HAHN 2016). Jedoch stehen diese zumeist nicht im Fokus der Untersuchungen (GLÜCKLER 2012, 9; RANK 2015, S. 8; als Ausnahme siehe LEICK 2011).

Ziel dieses Beitrags ist es, die Faktoren, die grenzüberschreitende Unternehmenskooperationen hemmen, zu erfassen sowie Handlungsempfehlungen zur Überwindung dieser Barrieren herauszuarbeiten. Dies geschieht am Beispiel der deutsch-niederländischen Grenzregion Euregio, die sich auf niederländischer Seite über Teile der Provinzen Gelderland (Regio Achterhoek), Overijssel (Regio Twente, Gemeinden Hardenberg und Ommen) und Drenthe (Gemeinde Coevorden) und Teile der Bun-

desländer Niedersachsen (Landkreis Grafschaft Bentheim, Stadt und Landkreis Osnabrück sowie Teile des Landkreises Emsland) und Nordrhein-Westfalen (Stadt Münster und alle Kreise des Münsterlandes) auf deutscher Seite erstreckt (siehe Abb. 1).

Die Euregio ist als Fallstudie besonders geeignet, da sie die älteste Europaregion ist und es eine lange Geschichte der grenzüberschreitenden wirtschaftlichen Zusammenarbeit in der Region gibt (BÖNIG 2007; HIEPPEL 2019). Es stehen folgende zwei Leitfragen im Fokus der Untersuchung:

1. Welche wesentlichen Hemmnisse beim Aufbau und bei der Aufrechterhaltung von grenzüberschreitenden Unternehmenskooperationen gibt es in der Euregio?
2. Was kann getan werden, um die Hemmnisse der grenzüberschreitenden Unternehmenskooperationen in der Euregio abzubauen?

Um diese Fragen zu beantworten, wurden zunächst in einer Literaturanalyse die hemmenden Faktoren grenzüberschreitender Unternehmenskooperationen in deutschen Grenzregionen erfasst. Auf dieser Basis wurden 2018 in einem zweiten Schritt elf halbstandardisierte Interviews mit ExpertInnen für

grenzüberschreitende Zusammenarbeit in der Euregio geführt, um die Barrieren der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit in der Beispielregion und potenzielle Lösungsmöglichkeiten zu deren Überwindung herauszuarbeiten. Im Anschluss wurden die Analyseergebnisse in einem ExpertInnenworkshop diskutiert und auf dieser Grundlage optimiert. Im folgenden Kapitel wird zunächst auf die theoretische Einbettung des Themas eingegangen. Danach wird der Stand der Forschung zu hemmenden Faktoren grenzüberschreitender Unternehmenskooperationen in deutschen Grenzregionen dargelegt und das methodische Vorgehen der Untersuchung erläutert. Im Anschluss werden die empirischen Ergebnisse des Fallbeispiels präsentiert. Dabei wird zunächst ein Überblick über die wirtschaftliche Zusammenarbeit in der Euregio gegeben, bevor die hemmenden Faktoren grenzüberschreitender Unternehmenskooperationen und Handlungsempfehlungen zu deren Überwindung präsentiert und diskutiert werden. Abschließend wird ein Fazit gezogen.

### Theoretische Einbettung: Unternehmenskooperationen in Grenzregionen

Die Forschung zu nationalstaatlichen Grenzen und den damit verbundenen Beziehungen zwischen diversen AkteurInnen hat eine lange Tradition in den Sozial- und Politikwissenschaften sowie der Geographie. Mit der zunehmenden Globalisierung standen insbesondere grenzüberschreitende Prozesse wie die Erhöhung der Güter- und Personenmobilität sowie die Vernetzung von AkteurInnen über nationalstaatliche Grenzen hinweg im Fokus vieler Border Studies (NEWMAN 2006, S. 181; PAASI 2009, S. 214; CAESAR u. PALLAGST 2018, S. 13, 20). Seit Anfang der 2000er Jahre rückten allerdings vermehrt Praktiken der Grenzsicherung und das selektive Management grenzüberschreitender Aktivitäten in das Zentrum des Interesses (NEWMAN 2006, S. 181f.; PAASI 2012, S. 2307, CAESAR u. PALLAGST 2018, S. 13). PAASI (2009, S. 213) schlägt in diesem Zusammenhang folgendes Ver-

ständnis von Grenzen vor: „instead of being mere neutral lines, borders are important institutions and ideological symbols that are used by various bodies and institutions in the perpetual process of reproducing territorial power“. Eine wesentliche Errungenschaft der Border Studies besteht in diesem Zusammenhang darin, Grenzen nicht nur als territoriale Trennung von Staaten zu verstehen, sondern ‚Bordering‘ als Prozess, der sich in diversen sozialen bzw. sozialräumlichen Praktiken und auf unterschiedlichen geographischen Ebenen vollzieht (PAASI 2009, S. 230; NEWMAN 2011, S. 33; SCOTT 2015, S. 27).

Einen thematischen Schwerpunkt der Border Studies bildet die Auseinandersetzung mit grenzüberschreitenden Kooperationen, die u. a. ein Instrument der Regional- bzw. Kohäsionspolitik der EU darstellen (PERKMANN 2003, S. 153, 155; DE SOUSA 2013, S. 679; SCOTT 2015, S. 29). Grenzüberschreitende Kooperationen werden in diesem Zusammenhang vor allem als regionalpolitische Projekte betrachtet, die von staatlichen und privaten AkteurInnen sowie teilweise auch von zivilgesellschaftlichen AkteurInnen durchgeführt werden (SCOTT 2015, S. 33). Als eine institutionalisierte Form grenzüberschreitender, europäischer Zusammenarbeit gelten sogenannte Euroregionen. Sie bilden üblicherweise einen Zusammenschluss aus benachbarten kommunalen und regionalen Gebietskörperschaften und können unterschiedlich stark formalisiert sein (PERKMANN 2003, S. 154). Die erste Region dieser Art stellt die deutsch-niederländische Euregio dar, die 1958 gegründet wurde. Nicht zuletzt durch die vermehrte finanzielle Förderung grenzüberschreitender Kooperationen – vor allem durch Interreg-Programme – entstanden in den letzten Jahrzehnten viele weitere Euroregionen (PERKMANN 2003, S. 154f.; SCOTT 2015, S. 36f.). Trotz erfolgreicher Beispiele der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit wird jedoch kritisiert, dass diese in erster Linie dazu fungieren, europäische Fördermittel für die Regionen verfügbar zu machen. Dadurch entwickeln vie-

le der Euroregionen einen eher technokratischen Charakter und tragen oftmals nicht im erwarteten Maße zur nachhaltigen regionalen Integration bei (KLATT u. HERRMANN 2011, S. 81f.; DE SOUSA 2013, S. 676f., 684; SCOTT 2015, S. 37).

Die in diesem Artikel untersuchten grenzüberschreitenden Unternehmenskooperationen, d. h. Kooperationen zwischen Unternehmen, die sich in unterschiedlichen Staaten aber innerhalb einer Grenzregion befinden, stellen eine spezifische Form europäischer Zusammenarbeit dar. Denn grenzüberschreitende Unternehmenskooperationen gehen aus unternehmerischen Entscheidungen hervor, die zwar durch politische Förderung beeinflusst werden können, jedoch über die regionalpolitische Dimension grenzüberschreitender Projekte (siehe SCOTT 2015) hinausreichen. Eine Einordnung in die Border Studies als auch in die eher ökonomisch geprägte Literatur, auf die im Folgenden näher eingegangen wird, ist daher notwendig.

Grundsätzlich können Unternehmenskooperationen verstanden werden als „die Zusammenarbeit zur gemeinsamen Erfüllung von Aufgaben im Interesse bestimmter Ziele zweier oder mehrerer Unternehmen“ (BOEHME 1987, S. 25, nach OSIECKA 2006, S. 7). Es wird davon ausgegangen, dass Unternehmenskooperationen dann stattfinden, wenn bestimmte Tätigkeiten für die einzelnen Unternehmen gar nicht oder nur weniger effizient realisierbar wären (HOLTBRÜGGE 2004, S. 259; SCHERLE 2006, S. 39; KILLICH 2011, S. 13; MUNDSCHÜTZ u. STERNAD 2013, S. 84). Für viele Unternehmen sind besonders internationale Unternehmenskooperationen zunehmend von Bedeutung. Als Hauptgründe für ihre Entstehung gelten der Zugang zu Ressourcen, die Erschließung neuer Märkte, die Kostenreduktion, der Erwerb von Wissen, die Risikominimierung sowie das Umgehen von Restriktionen im Heimatmarkt (HOLTBRÜGGE 2004, S. 256; KÜHLMANN 2009, S. 20; MUNDSCHÜTZ u. STERNAD 2013, S. 85). Einige AutorInnen schlagen vor, (internationale) Kooperationsformen anhand der Kombination bestimm-

ter Merkmale zu bestimmen und zu kategorisieren, die oftmals in sogenannten morphologischen Kästen abgebildet werden und bspw. folgende Merkmale beinhalten: Wertschöpfungsebene/Kooperationsrichtung (horizontal/vertikal/diagonal), Zeithorizont, geographische Ausdehnung, Formalisierungsgrad (nicht-vertragliche/vertragliche Kooperation/Kapitalbeteiligung), Anzahl der KooperationspartnerInnen (2 = bilateral/> 2 = multilateral) und Kooperationsbereich (z. B. Beschaffung/Produktion/Vertrieb/Forschung und Entwicklung) (MEYER u. LORENZEN 2002, S. 29; HAGENHOFF 2004, S. 13; KILLICH 2011, S. 18; MUNDSCHÜTZ u. STERNAD 2013, S. 86).

Zu den geläufigsten Formen (internationaler) Unternehmenskooperationen zählen demnach Interessengemeinschaften, internationale Projektgemeinschaften und Konsortien, strategische Allianzen, Joint Ventures und Unternehmensnetzwerke (OSIECKA 2006, S. 11; KILLICH 2011, S. 13; GLÜCKLER 2012; MUNDSCHÜTZ u. STERNAD 2013, S. 89). Interessengemeinschaften bilden Zusammenschlüsse von Unternehmen, um gemeinsame Interessen besser vertreten und durchsetzen zu können. Internationale Projektgemeinschaften und Konsortien verfolgen hingegen ein konkreteres, gemeinsames Ziel und sind oftmals zeitlich begrenzt (KILLICH 2011, S. 14; MUNDSCHÜTZ u. STERNAD 2013, S. 89). Als strategische Allianzen werden stärker formalisierte Zusammenschlüsse von Unternehmen bezeichnet, in denen Unternehmen – die u. a. in konkurrierenden Verhältnissen zueinander stehen können – ihre spezifischen Stärken zusammenbringen, um längerfristig und auf gemeinsame Weise bestimmte Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Unter Joint Ventures bzw. Gemeinschaftsunternehmen sind gemeinsam gegründete Unternehmen von KooperationspartnerInnen zu verstehen (KILLICH 2011, S. 16f.; MUNDSCHÜTZ u. STERNAD 2013, S. 91). Einen multilateralen Kooperationsstypus, der in jüngerer Zeit verstärkt thematisiert wird und letztlich verschiedene der zuvor genannten Kooperationsformen verkörpern

kann, stellen Unternehmensnetzwerke dar. Dabei spielen der Wissensaustausch sowie die gemeinsame Entwicklung von Innovationen als Kooperationsmotiv oftmals eine größere Rolle als es in anderen Formen von Unternehmenskooperationen der Fall ist (GLÜCKLER 2012, S. 2; RANK 2015, S. 4). Die Aussicht auf möglichst innovationsfördernde Strukturen und positive wirtschaftliche Effekte äußert sich unter anderem darin, dass Unternehmensnetzwerke auch von politischer Seite immer stärker gefördert werden (HUGGINS 2001, S. 445; HAHN 2014, S. 182f.). Zur Unterscheidung (internationaler) Unternehmenskooperationen ist jedoch hinzuzufügen, dass dabei unterschiedliche, teilweise inkonsistente Verständnisse vorhanden sind und die Abgrenzung nicht immer trennscharf ist. Eine Aufschlüsselung bestimmter Terminologien und eine weiterführende Typologie, die zwischen Struktur und Zweck von Kooperationen differenziert, liefern BARNES et al. (2012).

Auch wenn Unternehmenskooperationen in Grenzregionen durchaus in Diskurse um internationale Unternehmenskooperationen eingeordnet werden können, sollte bedacht werden, dass dabei spezifische Rahmenbedingungen bestehen und sich Motive und Herausforderungen gegenüber weiteren internationalen, z. B. interkontinentalen Kooperationen, unterscheiden können. Gerade die oftmals an Interreg gebundenen Kooperationen – zwischen Unternehmen sowie anderen regionalen AkteurInnen – stellen dabei einen besonderen Umstand dar. Motive für grenzüberschreitende Unternehmenskooperationen sind oftmals nicht nur rein ökonomischer Natur, sondern können auch stärker regionalpolitische Ziele verfolgen, etwa den regionalen Austausch, die Bündelung von Ressourcen, um spezifischen Problemlagen in einer Region zu begegnen, sowie eine erleichterte Interessenvertretung durch die gemeinsame Zusammenarbeit (CAESAR u. PALLAGST 2018, S. 20f.). Gleichzeitig werden in der Vielfalt der unterschiedlichen AkteurInnen auch Herausforderungen gesehen, da die Konsensfindung

erschwert werden kann, institutionelle Unterschiede die Zusammenarbeit einschränken können und gerade bei finanziell geförderten Kooperationen die Gefahr besteht, dass dabei das Interesse an den Fördergeldern überwiegt (DE SOUSA 2013, S. 685; CAESAR u. PALLAGST 2018, S. 21, 23). Die entscheidenden Aspekte nachhaltiger (wirtschaftlicher) Kooperationen in Grenzregionen sehen KLATT und HERRMANN (2011, S. 81) in der Anziehungskraft zwischen den entsprechenden AkteurInnen – die auch als Komplementarität beschrieben wird (KEATING 1998, nach DE SOUSA 2013, S. 680) – sowie im Zugang zu essentiellen Informationen bzgl. grenzüberschreitender Kooperationen. Obwohl kritisiert wird, dass Euroregionen oftmals eine zu geringe politische Funktion ausüben, können sie einen wichtigen Beitrag leisten, um diese Informationen zu bündeln und sie für grenzüberschreitende Kooperationen zugänglich zu machen (KLATT u. HERRMANN 2011, S. 81).

Die in diesem Kapitel erfolgte theoretische Einordnung grenzüberschreitender Unternehmenskooperationen in die regionalpolitisch orientierte Literatur der Border Studies einerseits und in die eher ökonomisch geprägte Literatur zu Unternehmenskooperationen andererseits bildet das konzeptionelle Fundament dieses Artikels. Durch das Verbinden dieser beiden Perspektive werden sowohl die politische als auch die ökonomische Dimension grenzüberschreitender Unternehmenskooperationen in die weitere Untersuchung einbezogen, wodurch NEWMANS (2006, S. 183; 2011, S. 44) Forderungen nach interdisziplinären Perspektiven in der Grenzforschung Rechnung getragen wird.

### **Hemmende Faktoren grenzüberschreitender Unternehmenskooperationen in deutschen Grenzregionen – Stand der Forschung**

Die Ableitungsmöglichkeiten von Hemmnissen in grenzüberschreitenden Unternehmenskooperationen aus der theoretisch orientierten Literatur sind begrenzt, da entweder internationale Unterneh-

menskooperationen oder grenzüberschreitende Kooperationen generell thematisiert werden. Aufgrund dessen soll an dieser Stelle näher auf Erkenntnisse aus empirisch ausgerichteten Fallstudien zu grenzüberschreitenden Unternehmenskooperationen in deutschen Grenzregionen eingegangen werden. Bevor die Untersuchungen hinsichtlich ihrer Aussagen zu hemmenden Faktoren ausgewertet werden, sollen diese zuerst bzgl. ihres regionalen Schwerpunkts, der untersuchten Kooperationsformen und der Unternehmens- und Branchenschwerpunkte charakterisiert werden.

In Bezug auf die regionalen Schwerpunkte kann festgestellt werden, dass bis auf die deutsch-österreichische Grenzregion alle bestehenden deutschen Grenzregionen in den vorhandenen Fallstudien betrachtet werden. Besonders viele Veröffentlichungen gibt es zur deutsch-niederländischen (z. B. DE VRIES et al. 2015; VAN DEN BROECK u. SMULDERS 2015), deutsch-tschechischen (z. B. HODICOVA 2007; LEICK 2011) und deutsch-polnischen Grenzregion (z. B. OSIECKA 2006; MARZENA et al. 2016). Alle anderen deutschen Grenzregionen wurden nur in jeweils einer Publikation behandelt.

Betreffend der thematisierten Kooperationsformen können drei Typen unterschieden werden. Hierzu zählen die Betrachtung unspezifischer grenzüberschreitender Unternehmenskooperationen (bi- und multilateral), die Betrachtung grenzüberschreitender Kooperationen zwischen einzelnen Unternehmen (bilateral) und die Betrachtung grenzüberschreitender multilateraler Unternehmenskooperationen. Während der überwiegende Anteil der Fallstudien unspezifische grenzüberschreitende Unternehmenskooperationen (z. B. ZSCHIEDRICH 2009; WALTHER et al. 2015) sowie bilaterale Unternehmenskooperationen (z. B. ZANGER et al. 2008; SANER u. YUI 2010) fokussiert, werden multilaterale Unternehmenskooperationen nur in wenigen Untersuchungen gezielt untersucht (z. B. FRIEDRICH et al. 2008; MANGER 2009). Insbesondere die zuletzt genannten Kooperationen finden häufig

nicht nur zwischen Unternehmen, sondern auch unter Beteiligung vieler weiterer AkteurInnen statt, etwa Hochschulen, Kommunen und gemeinnützige Vereine.

Hinsichtlich der Unternehmens- und Branchenstrukturen, die in den Untersuchungen betrachtet werden, können folgende Tendenzen ausgemacht werden. Eindeutig ist, dass überwiegend Unternehmenskooperationen von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) betrachtet werden. Dies ist in einem Teil der Arbeiten von den AutorInnen beabsichtigt, in einem anderen Teil aber auch der Wirtschaftsstruktur der jeweiligen Region geschuldet. Hinsichtlich der Branchenstruktur zeigt sich, dass sich die meisten Studien auf einen spezifischen Wirtschaftssektor konzentrieren. Die betreffenden Branchen umfassen u. a. das Gesundheitswesen (DANIELS-HAARDT et al. 2006; FRIEDRICH et al. 2008), die Beschichtungsindustrie (MANGER 2009), die Automobilindustrie (HAHN 2014, 2016), den Energiesektor (DE VRIES et al. 2015), das Baugewerbe (WALTHER et al. 2015), die Landwirtschaft (VAN DEN BROECK u. SMULDERS 2015) sowie die Metallindustrie (MARZENA et al. 2016).

Wie in Tabelle 1 zu erkennen ist, wird in den gesichteten Fallstudien eine Reihe verschiedener Faktoren genannt, die eine Barriere für grenzüberschreitende Unternehmenskooperationen in deutschen Grenzregionen darstellen. In den meisten Fällen sind es jedoch nicht einzelne Faktoren, die die Kooperationen behindern, sondern eine Zusammenfassung aus verschiedenen Faktoren (HAHN 2014, S. 190).

Eine sinnvolle Unterscheidung der in Tabelle 1 genannten Faktoren kann vorgenommen werden, indem zwischen Faktoren unterschieden wird, die interne Aspekte der kooperierenden Unternehmen betreffen, die die Beziehung zwischen den KooperationspartnerInnen betreffen und jenen, die eher die externen Rahmenbedingungen der Kooperation betreffen (in Anlehnung an LEICK 2011; STERNAD et al. 2013). Auch wenn die Abgrenzung insbesondere zwischen den ersten beiden Kategorien nicht in je-

dem Fall trennscharf ist, erscheint diese Unterteilung hilfreich, um einerseits ein differenzierteres Verständnis der Hemmnisse zu erlangen und andererseits, um potenzielle Handlungsmöglichkeiten adäquater ableiten zu können.

Hemmende Faktoren, die vorrangig unternehmensinterne Aspekte betreffen, sind entsprechend den Faktoren in Tabelle 1 eine geringe wirtschaftliche Bedeutung des benachbarten Auslandsmarktes, fehlende (personelle) Ressourcen, Vorurteile gegenüber bestimmten Regionen, ein ausreichendes Potenzial bzw. die Auslastung im Heimatland, ein fehlendes Bewusstsein über potenzielle Benefits grenzüberschreitender Kooperationen sowie die fehlende Auslandserfahrung von Unternehmen. Die dabei am häufigsten genannten Faktoren sind fehlende (personelle) Ressourcen, Vorurteile gegenüber bestimmten Regionen sowie die geringe wirtschaftliche Bedeutung des benachbarten Auslandsmarktes. So stellen benachbarte Betriebe in Grenzregionen nicht zwangsläufig auch geeignete KooperationspartnerInnen für einzelne Unternehmen dar (LEICK 2006a, S. 150; LEICK 2011, S. 176; MÜLLER 2013, S. 183; HAHN 2014, S. 189). Das Interesse an Kooperationen kann also nicht allein durch die geographische Nähe erzeugt werden, sondern erfordert existierende Synergiepotenziale.

Der zweiten Kategorie – Faktoren, die vorrangig die Beziehung zwischen Unternehmen betreffen – können folgende Hemmnisse zugeordnet werden: kulturelle Differenzen bzw. abweichende Unternehmenskulturen, Sprachbarrieren sowie Asymmetrien zwischen den KooperationspartnerInnen bzw. ein Mangel an gegenseitigem Vertrauen. Die am meisten genannten Faktoren stellen dabei kulturelle Unterschiede sowie Sprachbarrieren dar. Gerade kulturelle Unterschiede – häufig auch als Mentalitätsunterschiede bezeichnet – scheinen in grenzüberschreitenden Kooperationen eine allgegenwärtige Barriere darzustellen, die nicht nur laufende Kooperationen einschränken kann, sondern Kooperationen erst gar nicht entstehen lässt und

<b>Hemmende Faktoren in grenzüberschreitenden Unternehmenskooperationen</b>	
<b>Hemmende Faktoren</b>	<b>Kurzverweis</b>
<b>Unternehmensinterne Faktoren</b>	
Geringe wirtschaftliche Bedeutung des benachbarten Auslandsmarktes	LEICK 2006a, S. 150; LEICK 2011, S. 176; MÜLLER 2013, S. 183; HAHN 2014, S. 189
Fehlende (personelle) Ressourcen	VAN HOUTUM et al. 1996, S. 546; OSIECKA 2006, S. 193; ZSCHIEDRICH 2009, S. 21; LEICK 2011, S. 176f.
Vorurteile gegenüber bestimmten Regionen	HODICOVA 2007, S. 219; ZANGER et al. 2008, S. 48; ZSCHIEDRICH 2009, S. 21; MÜLLER 2013, S. 201f.
Genügendes Potenzial/Auslastung im Heimatland	VAN HOUTUM et al. 1996, S. 546; HAHN 2014, S. 189
Fehlendes Bewusstsein über die potenziellen Vorteile grenzüberschreitender Kooperationen	HAHN 2016, S. 222
Fehlende Auslandserfahrung von Unternehmen	OSIECKA 2006, S. 193
<b>Kooperationsbeziehungen betreffende Faktoren</b>	
Kulturelle Differenzen, abweichende Unternehmenskulturen	LEICK 2006a, S. 149.; LEICK 2006b, S. 23; OSIECKA 2006, S. 193; HODICOVA 2007, S. 177; CORNELLISEN et al. 2008, S. 89; ZANGER et al. 2008, S. 55; SANER u. YIU 2010, S. 136; LEICK 2011, S. 176f.; STERNAD et al. 2013, S. 52; DE VRIES et al. 2015, S. 32, 34 ; VAN DEN BROECK u. SMULDERS 2015, S. 120; WALTHER et al. 2015, S. 149; HAHN 2016, S. 222
Sprachbarrieren	VAN HOUTUM et al. 1996, S. 547; LEICK 2006a, S. 149; LEICK 2006b, S. 23; HODICOVA 2007, S. 186; ZANGER et al. 2008, S. 55; ZSCHIEDRICH 2009, S. 21; LEICK 2011, S. 176f.; MÜLLER 2013, S. 202; STERNAD et al. 2013, S. 52; HAHN 2014, S. 189; HAHN 2016, S. 222; MARZENA et al. 2016, S. 269
Asymmetrien zwischen KooperationspartnerInnen, Mangel an gegenseitigem Vertrauen	LEICK 2006a, S. 195; LEICK 2006b, S. 23; HODICOVA 2007, S. 206, 240; CORNELLISEN et al. 2008, S. 87; ZSCHIEDRICH 2009, S. 29; LEICK 2011, S. 177; STERNAD et al. 2013, S. 52; MARZENA et al. 2016, S. 269
<b>Rahmenbedingungen betreffende Faktoren</b>	
Rechtliche und bürokratische Hürden	VAN HOUTUM et al. 1996, S. 553; LEICK 2006a, S. 149; OSIECKA 2006, S. 191, 193; MANGER 2009, S. 103; ZSCHIEDRICH 2009, S. 14; SANER u. YIU 2010, S. 136; LEICK 2011, S. 177; STERNAD et al. 2013, S. 52; DE VRIES et al. 2015, S. 32, 35; VAN DEN BROECK u. SMULDERS 2015, S. 119f.; WALTHER et al. 2015, S. 149
Informationsdefizite	VAN HOUTUM et al. 1996, S. 553; LEICK 2006a, S. 150; LEICK 2011, S. 176f.; MÜLLER 2013, S. 185; STERNAD et al. 2013, S. 52, 183; HAHN 2014, S. 187; DE VRIES et al. 2015, S. 32; HAHN 2016, S. 222; MARZENA et al. 2016, S. 269
Defizitäre (Verkehrs-) Infrastruktur in Grenzregion	LEICK 2006a, S. 149; OSIECKA 2006, S. 193; ZSCHIEDRICH 2009, S. 21
Fehlende finanzielle Förderung	LEICK 2006a, S. 149; OSIECKA 2006, S. 193; DE VRIES et al. 2015, S. 35f.
Divergente nationalstaatliche Interessen und Wirtschaftspolitiken	ZSCHIEDRICH 2009, S. 14; HAHN 2016, S. 223f.
Fehlende Möglichkeiten zur Kontaktherstellung zu potenziellen KooperationspartnerInnen	HAHN 2014, S. 188; HAHN 2016, S. 222
Abhängigkeit von zeitlich begrenzten Förderprojekten	DE VRIES et al. 2015, S. 46
Quelle: eigene Zusammenstellung	

tiefgreifende soziokulturelle Zusammenhänge aufweist (HODICOVA 2007, S. 177). In Bezug auf Sprachbarrieren ist anzumerken, dass sprachliche Defizite tendenziell auf Seiten der deutschen KooperationspartnerInnen größer sind als auf Seiten der ausländischen KooperationspartnerInnen (VAN HOUTUM et al. 1996, S. 547).

Die in Tabelle 1 genannten hemmenden Faktoren, die eher die externen Rahmenbedingungen grenzüberschreitender Unternehmenskooperationen betreffen, sind rechtliche und bürokratische Hürden, Informationsdefizite, die defizitäre (Verkehrs-) Infrastruktur in Grenzregion, die fehlende finanzielle Förderung, divergente nationalstaatliche Interessen und Wirtschaftspolitiken, fehlende Möglichkeiten, um Kontakt zu potenziellen KooperationspartnerInnen herzustellen sowie die Abhängigkeit von zeitlich begrenzten Förderprojekten, die einer Verstärkung grenzüberschreitender Zusammenarbeit entgegenwirken. Die am häufigsten genannten Faktoren sind dabei rechtliche und bürokratische Hürden sowie Informationsdefizite. Mit rechtlichen und bürokratischen Hürden sind beispielsweise steuerrechtliche Unterschiede gemeint, die für grenzüberschreitend aktive Unternehmen nachteilig wirken können, außerdem aufwändige bürokratische Verfahren bei der Realisierung finanzieller Förderleistungen sowie administrative Differenzen zwischen Ländern, die grenzüberschreitende Kooperationen erschweren können (ZSCHIEDRICH 2009, S. 14; STERNAD et al. 2013, S. 52; DE VRIES et al. 2015, S. 34–36; VAN DEN BROECK u. SMULDERS 2015, S. 119f.; WALTHER et al. 2015, S. 149). Informationsdefizite beziehen sich in den angeführten Untersuchungen auf mangelnde grundlegende Informationen, z. B. über den benachbarten Markt oder rechtliche/bürokratische Anforderungen, aber auch auf unzureichende spezifische Informationen, insbesondere über potenzielle KooperationspartnerInnen (VAN HOUTUM et al. 1996, S. 553; LEICK 2006a, S. 150; LEICK 2011, S. 176f.; MÜLLER 2013, S. 185; STERNAD et al. 2013, S. 52, 183; HAHN 2014, S. 187;

Tab. 1: Hemmende Faktoren in grenzüberschreitenden Unternehmenskooperationen

DE VRIES et al. 2015, S. 32; HAHN 2016, S. 222; MARZENA et al. 2016, S. 269).

Auch wenn die genannten Faktoren zu Hemmnissen in grenzüberschreitenden Unternehmenskooperationen nicht vollständig gleichzusetzen sind mit Hemmnissen, die in grenzüberschreitenden Kooperationen allgemein auftreten, können dabei durchaus Bezüge zu den Border Studies hergestellt und eine Reihe von Überschneidungen festgestellt werden. Dies betrifft auf allgemeiner Ebene vor allem sprachliche, weitere kulturelle und administrative Barrieren, aber auch den Zugang zu Information sowie im Falle geförderter Projekte außerdem die Abhängigkeit von geförderten Projekten (z. B. KLATT u. HERMANN 2011, S. 77f., 81; CAESAR u. PALLAGST 2018, 23f.; DAMM 2018, S. 63f.).

Die in diesem Kapitel vorgestellten Erkenntnisse zu Hemmnissen in grenzüberschreitenden Unternehmenskooperationen in deutschen Grenzregionen bilden die Grundlage für die empirische Analyse der vorliegenden Untersuchung. So werden die aus dem Stand der Literatur abgeleiteten Hemmnisse anhand des Fallbeispiels der Euregio überprüft und mögliche Unterschiede sowie Spezifika herausgearbeitet.

### Methodisches Vorgehen

In diesem Beitrag sollen die hemmenden Faktoren grenzüberschreitender Unternehmenskooperationen in der deutsch-niederländischen Euregio empirisch erfasst und analysiert sowie Handlungsempfehlungen zur Überwindung dieser Hemmnisse herausgearbeitet werden. Um dieses Ziel zu erreichen, wurden elf halbstandardisierte Interviews mit ExpertInnen für grenzüberschreitende Zusammenarbeit in der Euregio und ein ExpertInnenworkshop durchgeführt. Basierend auf dem konzeptionell zugrunde liegenden interdisziplinären Verständnis von grenzüberschreitenden Unternehmenskooperationen wurden sowohl ExpertInnen aus wirtschaftlichen als auch aus regionalpolitischen Bereichen der Euregio interviewt. Bei den interviewten ExpertInnen handelt es

sich um KoordinatorInnen grenzüberschreitender Projekte (4), OrganisatorInnen grenzüberschreitender Netzwerke (3) sowie Führungskräfte aus Wirtschaft (2) und Verwaltung (2) (siehe Tab. 2). Die Auswahl dieser Personen erfolgte auf Grundlage ihrer Expertise mit grenzüberschreitenden Unternehmenskooperationen in der Euregio.

Die Interviews fanden zwischen Mai und Juni 2018 statt und wurden mithilfe von Leitfäden strukturiert, die den unterschiedlichen Funktionen der InterviewpartnerInnen jeweils angepasst wurden. Im Wesentlichen bestanden die Leitfäden aus drei Themenblöcken:

3. *Informationen zum Unternehmen bzw. zur Organisation.* Hier wurde neben grundsätzlichen Informationen zum Unternehmen bzw. zur Organisation erfragt, welche Erfahrungen mit der Arbeit in grenzüberschreitenden Unternehmenskooperationen in der Euregio gemacht wurden.
4. *Erfolgsbeeinflussende Faktoren.* In diesem Themenblock ging es darum, hemmende Faktoren von grenzüberschreitenden Unternehmenskooperationen in der Euregio zu erfragen. Im Anschluss daran wurden in Themenblock
5. *Unterstützungsmaßnahmen* die ExpertInnen nach konkreten Maßnahmen erfragt, die zum Abbau der hemmenden Faktoren und zur weiteren Förderung von grenzüberschreitenden Unternehmenskooperationen in der Euregio geeignet sind.

Die Auswertung der Interviews erfolgte im Rahmen einer qualitativen Inhaltsanalyse (MAYRING 2000). Die Transkripte wurden in Bezug auf die hemmenden Faktoren grenzüberschreitender Unternehmenskooperationen in der deutsch-niederländischen Euregio sowie auf Handlungsempfehlungen zur Überwindung dieser Hemmnisse hin ausgewertet. Für die Auswertung wurde das Textmaterial schrittweise reduziert und die Analyseaspekte wurden in Kategorien zusammengefasst (MAYRING 2002, S. 97). Die Hauptkategorien

wurden deduktiv, d. h. aus der Literatur heraus, entwickelt. Kamen in den Interviewtranskripten Textstellen vor, die den Hauptkategorien nicht zuzuordnen waren, wurden induktiv neue Kategorien gebildet. Im Anschluss der Analysephase fand ein Workshop mit ExpertInnen statt, an dem neben den InterviewpartnerInnen noch weitere AkteurInnen aus Politik, Verwaltung und Wirtschaft der Euregio teilnahmen. Auf diesem Workshop wurden die Analyseergebnisse präsentiert und diskutiert. Dies diente dazu, die verschiedenen Perspektiven auf Unternehmenskooperationen in der Euregio – entsprechend den unterschiedlichen Funktionen der InterviewpartnerInnen – zusammenzuführen und eine Verfeinerung der Handlungsempfehlungen zu erzielen.

### Fallstudie Euregio

Die Euregio wurde im Jahr 1958 gegründet, womit es zum ersten grenzüberschreitenden Zusammenschluss von Kommunen in der EU kam (HIEPEL 2019, S. 84). Seit 2016 fungiert die Euregio als deutsch-niederländischer Zweckverband, dem insgesamt 129 Städte, Gemeinden und Landkreise angehören (siehe Abb. 1). Auf dem Gebiet der Euregio, das eine Fläche von rund 13.000 km<sup>2</sup> umfasst, leben ca. 3,4 Millionen Einwohner (EUREGIO 2019, o. S.). Ziel des Zweckverbandes ist die Integration der einzelnen Teile der Euregio auf deutscher und niederländischer Seite zu einem gemeinsamen „Lebens- und Wirtschaftsraum“ (EUREGIO 2019, o. S.). Um dieses Ziel zu erreichen, forciert die Euregio die grenzüberschreitende Zusammenarbeit vor allem in den Feldern gesellschaftliche Entwicklung, nachhaltige Raumentwicklung sowie Wirtschaft und Arbeitsmarkt (EUREGIO 2019, o. S.).

Die wirtschaftliche Struktur der Euregio wird vor allem von KMU geprägt. Die dominanten Wirtschaftszweige in der Euregio sind der Tourismus, die Landwirtschaft, der Handel, die Logistik, der Maschinenbau und die Elektrotechnik (BÖNIG 2007; HIEPEL 2019, S. 84). Vor allem in diesen Wirtschaftszweigen stehen

Übersicht der interviewten Personen			
ID	Berufliche Position der interviewten Personen	Schwerpunkte/Bereiche der grenzüberschreitenden Tätigkeiten	Ort der Durchführung
1	Koordinatorin eines grenzüberschreitenden Projekts	Innovationsförderung, KMU Fokus	Osnabrück, DE
2	Koordinator eines grenzüberschreitenden Projekts	Innovationsförderung im Maschinenbau, KMU Fokus	telefonisch
3	Organisator eines grenzüberschreitenden Netzwerks	Förderung des Austauschs zwischen Unternehmen	Stadtlohn, DE
4	Koordinator eines grenzüberschreitenden Projekts	Innovationsförderung, KMU Fokus	Apeldoorn, NL
5	Mitarbeiter der Stadtverwaltung Osnabrück	Regionalentwicklung und -planung	Osnabrück, DE
6	Grenzüberschreitend tätiger Unternehmer	IT-Dienstleistungen	Enschede, NL
7	Organisator eines grenzüberschreitenden Netzwerks	Digitalisierung und Innovationsförderung	Münster, DE
8	Grenzüberschreitend tätiger Unternehmer	Interkulturelle Beratung, Moderation	Münster, DE
9	Mitarbeiterin der EUREGIO Verwaltung	Arbeitsmarkt	Gronau, DE
10	Organisatorin eines grenzüberschreitenden Netzwerks	diverse Tätigkeiten im Bereich Kultur, Wirtschaft, Tourismus, Bildung, Gesundheit	telefonisch
11	Koordinator eines grenzüberschreitenden Projekts	Förderung innovativer Produkte und Technologien im Gesundheitsbereich, KMU Fokus	Groningen, NL

Quelle: eigene Erhebung

Tab. 2: Übersicht der interviewten Personen

Unternehmen in der Euregio im Spannungsverhältnis zwischen Konkurrenz und Kooperation. So zeigt etwa MANGER (2009), dass Unternehmen der Euregio in der Beschichtungsindustrie, die von hoher Konkurrenz geprägt ist, in einem grenzüberschreitenden Unternehmensnetzwerk kooperieren und gemeinsame Synergiepotenziale nutzen. Dabei werden grenzüberschreitende Unternehmenskooperationen nicht ausschließlich von den Unternehmen selbst initiiert, sondern auch gezielt öffentlich gefördert, um die Integration der Euregio weiter voranzutreiben (BÖNIG 2007, S. 276). Die sogenannte Interreg IV A-Förderung stellt in diesem Zusammenhang das wichtigste Förderinstrument der grenzüberschreitenden wirtschaftlichen Zusammenarbeit in der Euregio dar.

Das Interreg-Programm wird in der Euregio dazu genutzt, die Wirtschaft „innovativ, nachhaltig und KMU orientiert zu entwickeln“ (EUREGIO 2019, o. S.). Durch das Interreg-Programm sind bereits zahlreiche grenzüberschreitende Projekte in der Euregio gefördert worden, aus denen Unternehmenskooperationen hervorgegangen sind, wie etwa *Rocket* (regional collaboration on key enabling technologies), *Mias* (Euregio platform for medical technology innovation for an aging society) und *GEP* (Grenzenlos Effizient Produzieren). Zudem sind auch unabhängig von öffentlicher Förderung einige Beispiele für grenzüberschreitende Unternehmenskooperationen entstanden, wie z. B. die *Gesundheitsregion Euregio e.V.*, der Unternehmensverband *Aktive Unternehmen im Westmünster-*

*land e.V.* und das Unternehmensnetzwerk *World Trade Center Twente*. Doch trotz der jahrelangen Erfahrung in der grenzüberschreitenden wirtschaftlichen Zusammenarbeit gibt es Faktoren, die als Barrieren in grenzüberschreitenden Unternehmenskooperationen wirken. Welche die wesentlichen hemmenden Faktoren sind und wie diese überwunden werden können, soll im Folgenden aufgezeigt werden.

### Hemmende Faktoren grenzüberschreitender Unternehmenskooperationen

Die ExpertInneninterviews machen deutlich, dass fünf wesentliche Hemmnisse beim Aufbau und bei der Aufrechterhaltung von grenzüberschreitenden Unternehmenskooperationen in der Euregio bestehen. Die Ergebnisse der Analyse spiegeln dabei, unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Handlungslogiken, sowohl die Sichtweisen aus der Wirtschaft als auch aus der Verwaltung wieder.

*Rechtliche und bürokratische Hürden:* Ein wesentlicher Faktor, der als Barriere für die grenzüberschreitende Kooperation von Unternehmen genannt wird, sind rechtliche und bürokratische Hürden (Interviews 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11). Zwar haben sich die rechtlichen und bürokratischen Rahmenbedingungen in Bezug auf die grenzüberschreitende wirtschaftliche Zusammenarbeit in der Euregio über die Zeit verbessert, jedoch werden diese vielfach immer noch als Hürden wahrgenommen. Erwähnt wurden hier neben der generellen Kritik an der geringen Digitalisierung der Verwaltung in der Euregio (Interview 4) die rechtlichen Unterschiede, die bei der Entwicklung und Vermarktung von gemeinsamen Innovationen häufig zu Schwierigkeiten führen (Interview 11). So dauert der Abschluss von Kooperationsverträgen häufig mehrere Monate. Zudem wurde der hohe bürokratische Aufwand bei der Einwerbung und Verwaltung von Fördermitteln hervorgehoben. Ein Projektleiter führt aus:

„Also das letzte Projekt [...] zum Beispiel, vom ersten, von der ersten An-

tragsversion [...] bis zur genehmigungsfähigen Antragsversion, da gab es acht Versionen dazwischen. Und wenn Sie sich nur mal überlegen, was das für ein Zeitaufwand ist, so ein Projekt genehmigungsreif zu machen, da hab' ich schon manchmal das Gefühl, da beschäftigen sich eine Menge Leute mit dem ganzen bürokratischen Ablauf“ (Interview 2).

Insgesamt übersteigt der zeitliche Aufwand für die bürokratische Arbeit teilweise die inhaltliche Zusammenarbeit. Zudem sind die Interreg-Richtlinien relativ starr und wenig auf die spezifischen Anforderungen der einzelnen grenzüberschreitenden Projekte anpassbar (Interview 11).

*Kulturelle Differenzen und Sprachbarrieren:* Häufig sind (z. T. unerwartete) kulturelle Differenzen hemmende Faktoren in grenzüberschreitenden Unternehmenskooperationen (Interviews 1, 4, 5, 7, 8, 10, 11). Ein Interviewpartner beschreibt es wie folgt:

„Wenn man [aus den Niederlanden] eine Stunde nach Osten [nach Deutschland] fährt, da denkt man, was kann da so anders sein. Und dann kommt man da hin und merkt: Oh mein Gott, ist das anders. Der gefühlte Kulturschock ist höher, als wenn man [z. B.] nach Südafrika geht“ (Interview 11).

So gibt es in den Niederlanden und Deutschland nicht nur unterschiedliche Behörden-, sondern auch Unternehmenskulturen (Interviews 5, 10). In den Unternehmen sind häufig unterschiedliche Vorstellungen in Bezug auf Zuständigkeitsbereiche und Hierarchie vorhanden. Während in deutschen Unternehmen Zuständigkeitsbereiche zumeist bestimmten Personen zugewiesen werden und Entscheidungswege klar geordnet sind, ist das in niederländischen Unternehmen häufig nicht der Fall. Zudem herrscht in niederländischen Unternehmen vielfach ein eher pragmatischer Ansatz in der Vorbereitung und strategischen Planung

von Projekten, während diesen Aspekten in Deutschland mehr Beachtung geschenkt wird (Interview 4). Dies kann in grenzüberschreitenden Kooperationen zu Schwierigkeiten führen. Zudem kommen oft auch Verständigungsprobleme aufgrund von Sprachbarrieren hinzu (Interviews 1, 2, 4, 7, 8, 10, 11). Häufig können diese Sprachbarrieren einfach überwunden werden, auch durch den Einsatz der englischen Sprache, aber gerade wenn es um Details in der Zusammenarbeit geht, z. B. beim Lösen technischer Probleme, gehen dadurch Informationen verloren (Interviews 4, 8).

*Mangelnde Dauerhaftigkeit von Förderprojekten:* Ein weiterer häufig genannter Aspekt, der vor allem die Aufrechterhaltung grenzüberschreitender Unternehmenskooperationen hemmt, ist die zu geringe Laufzeit von Förderprojekten (Interviews 1, 2, 6, 8, 10, 11). Diese führt dazu, dass die beteiligten Unternehmen, vor allem KMU und nur in Ausnahmefällen Großunternehmen, am Ende des Projekts häufig ihre Kooperationen nicht fortführen. Zwar nehmen sich die beteiligten AkteurInnen in den geförderten Projekten vielfach vor, die grenzüberschreitenden Unternehmenskooperationen langfristig aufzubauen, jedoch wird dieses Ziel zumeist nicht erreicht. Der Geschäftsführer eines niederländischen Unternehmens beschreibt es wie folgt:

„Vertrauen aufzubauen in ein Projekt von drei Jahren und dann auch noch etwas zu bewirken, ist eigentlich ganz unrealistisch“ (Interview 6).

Ein wesentliches Problem ist dabei, dass die häufig befristet angestellten ProjektkoordinatorInnen nach Beendigung des Projekts ausscheiden und damit Schlüsselpersonen zur Aufrechterhaltung von Kooperationsbeziehungen nicht mehr zur Verfügung stehen (Interview 2).

*Geringe personelle und zeitliche Ressourcen:* Viele Unternehmen, die grundsätzlich an grenzüberschreitenden Kooperationen interessiert sind, verfügen nicht über ausreichende personelle und

zeitliche Ressourcen, um diese aufzubauen bzw. aufrechtzuerhalten (Interviews 2, 5, 8, 10). Vor allem bei guter konjunktureller Lage im Heimatmarkt sinkt bei vielen deutschen und niederländischen Unternehmen die Bereitschaft, sich in grenzüberschreitenden Unternehmenskooperationen zu engagieren (Interview 2, 8). In vielen Unternehmen, aber auch in Verwaltungseinrichtungen wie den Wirtschaftsförderungen erfolgen grenzüberschreitende Aktivitäten aufgrund fehlender personeller und zeitlicher Ressourcen zusätzlich zur eigentlichen Arbeit. So erklärt ein Leiter einer deutschen Verwaltungseinheit, dass häufig zwar der politische Wille da sei, grenzüberschreitende Zusammenarbeit zu forcieren, jedoch die zur Verfügung stehenden Ressourcen dafür zumeist nicht vorhanden sind.

„All das [Förderung grenzüberschreitender Zusammenarbeit] ist immer davon abhängig [von der Frage]: Kann man das eigentlich noch nebenher leisten? Und das funktioniert eigentlich nicht. [...] Die Wünsche sind grenzenlos und die Ressourcen begrenzt“ (Interview 5).

*Informations- und Beratungsdefizite:* Ein weiteres Hemmnis zum Aufbau und zur Aufrechterhaltung grenzüberschreitender Unternehmenskooperationen in der Euregio sind Defizite bei der Bereitstellung von Informationen und Beratungsleistungen (Interviews 2, 9, 11). So fehlt es grundsätzlich an einer zentralen Anlaufstelle, die Informationen und Beratung zu grenzüberschreitenden wirtschaftlichen Aktivitäten (z. B. über rechtliche Anforderungen, potenzielle PartnerInnen, bestehende Projekte) bereitstellt. Eine Führungskraft der Euregio beschreibt es wie folgt:

„Wir sehen, dass es im Bereich Unternehmertum fehlt an Informationen [...] also dass man Informationen teilt, dass man voneinander weiß und auch weiß, was macht der Andere und wenn ich jemanden suche,

wo finde ich den. [...] Das fehlt grenzüberschreitend im Bereich Unternehmertum“ (Interview 5).

Auch bei der öffentlichen Förderung grenzüberschreitender Kooperationen werden Informationsdefizite ausgemacht (Interviews 2, 11). So ist vielen ProjektteilnehmerInnen nicht bekannt, welche ähnlichen grenzüberschreitenden Projekte es bereits gibt.

*Weitere Hemmnisse:* Neben diesen wesentlichen Bereichen, gibt es weitere Faktoren, die eher vereinzelt als Hemmnisse von den ExpertInnen hervorgehoben wurden. Zu nennen ist hier der teilweise defizitäre öffentliche Personennahverkehr (ÖPNV) in der Grenzregion (Interview 10). So hört der ÖPNV, trotz einiger Fortschritte, in vielen Gebieten der Euregio immer noch oft an der Grenze auf. Des Weiteren wird ein Hemmnis grenzüberschreitender Unternehmenskooperationen in den abweichenden Strukturen und Aufgabenbereichen der Wirtschaftsförderungen beiderseits der Grenze ausgemacht (Interviews 6, 9). Auf Unternehmensebene werden zudem die häufig fehlende Zielabstimmung sowie teilweise auftretende Machtasymmetrien zwischen den KooperationspartnerInnen als hemmende Faktoren in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit genannt (Interviews 8, 9).

Die Ergebnisse der Interviews zeigen, dass die wesentlichen Hemmnisse der grenzüberschreitenden Unternehmenskooperationen vor allem die externen Rahmenbedingungen in der Euregio betreffen (rechtliche und bürokratische Hürden, mangelnde Nachhaltigkeit von Förderprojekten und Informations- und Beratungsdefizite), während Hemmnisse, die unternehmensinterne Aspekte betreffen (geringe personelle und zeitliche Ressourcen), und Hemmnisse, die die Beziehung zwischen den KooperationspartnerInnen betreffen (kulturelle Unterschiede und Sprachbarrieren) weniger hervorgehoben werden. Es wird jedoch deutlich, dass die Euregio in Bezug auf den Aufbau und die Aufrechterhaltung grenzüberschreitender Unternehmens-

kooperationen von ähnlichen Hemmnissen wie andere deutsche Grenzregionen gekennzeichnet ist. So gleichen sich die Punkte *rechtliche und bürokratische Hürden, kulturelle Unterschiede und Sprachbarrieren, geringe personelle und zeitliche Ressourcen sowie Informations- und Beratungsdefizite* mit den in der Literaturanalyse herausgearbeiteten wesentlichen Hemmnissen in deutschen Grenzregionen. Jedoch zeigen die Ergebnisse auch, dass dies nicht auf alle Faktoren zutrifft. So findet der Aspekt *mangelnde Dauerhaftigkeit von Förderprojekten* in der Literatur zu grenzüberschreitenden Unternehmenskooperationen bisher kaum Beachtung. Nur DE VRIES et al. (2015, S. 46) erwähnen in ihrer Studie zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit im Energiebereich zwischen Nordrhein-Westfalen und den niederländischen Provinzen Gelderland und Overijssel die hemmende Wirkung, die durch die Abhängigkeit von zeitlich begrenzten Förderprojekten entsteht. Zudem gibt es Aspekte, die von den ExpertInnen nicht als Hemmnisse genannt wurden, aber in den bisherigen Studien zu grenzüberschreitenden Unternehmenskooperationen in deutschen Grenzregionen als wesentliche hemmende Faktoren genannt wurden. So wurde in den Interviews deutlich, dass es nicht an der wirtschaftlichen Bedeutung des benachbarten Auslandsmarktes fehlt. Im Gegenteil, die InterviewpartnerInnen heben die intensiven Wirtschaftsbeziehungen zwischen Deutschland und der Niederlande hervor. Zudem gibt es laut ExpertInnen kein fehlendes Bewusstsein der Unternehmen über die potenziellen Vorteile von grenzüberschreitenden Kooperationen. Auch fehlende finanzielle Anreize werden nicht als Hemmnis für grenzüberschreitenden Unternehmenskooperationen genannt.

#### **Handlungsempfehlungen zur Überwindung der Barrieren**

Was kann getan werden, um die Hemmnisse der grenzüberschreitenden Unternehmenskooperationen in der Euregio abzubauen? Im Folgenden werden

Handlungsempfehlungen an die Politik, die Euregio und die Wirtschaftsförderungen dargelegt. Die Handlungsempfehlungen wurden auf Grundlage der Interviews und des ExpertInnenworkshops entwickelt. Der akteursübergreifende Charakter der meisten Empfehlungen verdeutlicht, dass die Förderung grenzüberschreitender Unternehmenskooperationen als gemeinsame regionale Aufgabe zu verstehen ist.

*Abbau rechtlicher und bürokratischer Hürden:* Um die grenzüberschreitenden Unternehmenskooperationen in der Euregio zu stärken, sind weitere Anstrengungen in Bezug auf den Abbau von rechtlichen und bürokratischen Hürden notwendig. Aus Sicht der ExpertInnen sollten von der Politik vor allem die rechtlichen Rahmenbedingungen bei der Entwicklung und Vermarktung von gemeinsamen Innovationen in der Euregio angeglichen werden (Interviews 4, 11). Zudem ist der bürokratische Aufwand für die Einwerbung von Fördergeldern zu reduzieren (Interviews 2, 7). Des Weiteren sollte angestrebt werden, die Zuständigkeiten in Bezug auf die grenzüberschreitende wirtschaftliche Zusammenarbeit in der Verwaltung (Euregio, Wirtschaftsförderungen) zu klären und öffentlich bekannt zu machen.

*Förderung interkulturellen Austauschs:* Die Förderung interkulturellen Austauschs ist ein wichtiger Faktor für den Aufbau und die Aufrechterhaltung grenzüberschreitender Unternehmenskooperationen in der Euregio. Folgende Maßnahmen werden als sinnvoll erachtet:

1. Grenzüberschreitende Austauschprogramme von Führungskräften in Wirtschaft und Verwaltung fördern (Interviews 4, 7). Diese Programme sollen dabei helfen, Unterschiede in den Unternehmens- und Verwaltungskulturen zu überwinden.
2. Interkulturelle Trainingsangebote einrichten. Auf diese Weise sollen AkteurInnen in Wirtschaft und Verwaltung auf mögliche kulturelle Unterschiede in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit vorbereitet und eth-

nozentrische Perspektiven abgebaut werden (Interviews 4, 11).

3. Förderung von Sprachkursen für Personen, die in grenzüberschreitende Kooperationen eingebunden sind (Interviews 4, 7). Eine Teilnahme an diesen Sprachkursen könnte bspw. Voraussetzung für Personen sein, die in öffentlich geförderten grenzüberschreitenden Projekten tätig sind.

*Neujustierung der Interreg IV A-Förderung:* Zur Förderung der grenzüberschreitenden Unternehmenskooperationen in der Euregio wird eine Neujustierung der Interreg IV A-Förderung als notwendig angesehen. Vor allem eine langfristige Bereitstellung von Fördermitteln über drei Jahre hinaus sollte den AntragstellerInnen ermöglicht werden (Interviews 2, 11). Dies könnte etwa durch eine zu begründende Verlängerung von Förderprojekten oder durch die Zulassung von Folgeanträgen ermöglicht werden. Dadurch würde die Nachhaltigkeit der Projekte und der damit verbundenen Kooperationen gewährleistet werden. Zudem sollte es zu einer engeren und zielführenden Abstimmung von Interreg-Projekten kommen (Interview 11). So sollten vorherige Projektergebnisse stärker in neue Projekte einfließen und ein Austausch zwischen den Projekten, die Schnittmengen miteinander haben, gefördert werden.

*Erhöhung personeller Ressourcen für grenzüberschreitende Tätigkeiten:* Sowohl in den Unternehmen als auch den Verwaltungseinrichtungen der Euregio sollten die personellen Ressourcen für grenzüberschreitende Tätigkeiten erhöht werden (Interviews 5, 7). Ein von den ExpertInnen besonders hervorgehobener Punkt ist der Aufbau von Stellen, deren InhaberInnen als kontinuierliche AnsprechpartnerInnen für Themen der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit in den öffentlichen und halböffentlichen Einrichtungen tätig sind (Interviews 1, 2, 5, 6, 9). Dies würde die Betreuung von Unternehmen bei Fragen zur grenzüberschreitenden Tätigkeiten verbessern und zum langfristigen Auf-

bau von Know-how im Kompetenzfeld grenzüberschreitender wirtschaftlicher Zusammenarbeit sorgen.

*Ausbau des Informations- und Beratungsangebots:* Des Weiteren sollte der Ausbau des Informations- und Beratungsangebots zu grenzüberschreitenden Unternehmenskooperationen in der Euregio forciert werden. Dafür sollten zum einen Informationen und Daten zum Thema grenzüberschreitende wirtschaftliche Zusammenarbeit erhoben und von der Verwaltung bereitgestellt werden (Interviews 4, 9). Dies könnten u. a. Informationen zum aktuellen Bestand von Unternehmenskooperationen oder zu Unterschieden in den Unternehmenskulturen deutscher und niederländischer Unternehmen sein. Einen großen Mehrwert könnte dabei der Aufbau einer zentralen Firmendatenbank bringen. Diese Datenbank könnte Informationen zu bestehenden Unternehmenskooperationen sowie zu potenziell an grenzüberschreitender Zusammenarbeit interessierten Unternehmen enthalten. Die Datenbank sollte von den MitarbeiterInnen der Euregio sowie der Wirtschaftsförderungen in der Region abrufbar sein und zu einer Erleichterung bei der Suche nach geeigneten KooperationspartnerInnen führen. Zudem sollte die Erstellung von Informationsmaterialien verstärkt unterstützt werden (Interviews 2, 11). Diese Materialien sollten Best Practice Beispiele enthalten, die veranschaulichen, wie grenzüberschreitende wirtschaftliche Zusammenarbeit funktionieren kann und Hemmnisse überwunden werden können.

Um die Ressourcen zur Förderung grenzüberschreitender Unternehmenskooperationen zu bündeln, wird empfohlen, eine zentrale Koordinierungsstelle einzurichten. Die dauerhafte Koordinierungsstelle könnte entweder auf bestehenden Strukturen der Euregio oder der Wirtschaftsförderungen in der Region aufbauen oder neu eingerichtet werden. Langfristig würde damit eine zentrale Anlaufstelle für Unternehmen und Verwaltungseinrichtungen in der Euregio entstehen, die über genügend personelle und zeitliche Ressourcen verfügt, um die nö-

tigen Informations- und Beratungsangebote sowohl für Unternehmen als auch für Verwaltungseinrichtungen zum Thema grenzüberschreitende wirtschaftliche Zusammenarbeit bereitzustellen.

## Fazit

Die Interviews mit den ExpertInnen machen deutlich, dass trotz der jahrelangen Erfahrung in der grenzüberschreitenden wirtschaftlichen Zusammenarbeit fünf wesentliche Hemmnisse beim Aufbau und bei der Aufrechterhaltung von grenzüberschreitenden Unternehmenskooperationen in der Euregio bestehen: rechtliche und bürokratische Hürden, kulturelle Unterschiede und Sprachbarrieren, mangelnde Nachhaltigkeit von Förderprojekten, geringe personelle und zeitliche Ressourcen sowie Informations- und Beratungsdefizite. Die Analyseergebnisse zeigen, dass sich die meisten hemmenden Faktoren in der Euregio mit den in der Literaturanalyse herausgearbeiteten Faktoren stark gleichen. Dies verdeutlicht, dass die hemmenden Faktoren nicht nur für die Euregio, sondern auch für viele andere deutsche Grenzregionen von Relevanz sind. Eine Ausnahme stellt der Aspekt mangelnde Nachhaltigkeit von Förderprojekten dar, der in ähnlicher Form nur in einer bisherigen Studie zu grenzüberschreitenden Unternehmenskooperationen im Zuge der Energiewende in der Region Nordrhein-Westfalen und Oost-Nederland Erwähnung findet (siehe DE VRIES et al. 2015). Grundsätzlich zeigt sich, dass viele der Faktoren nicht nur die Kooperationen zwischen Unternehmen, sondern grenzüberschreitende Kooperationen im Allgemeinen betreffen. Zur Überwindung der hemmenden Faktoren grenzüberschreitender Unternehmenskooperationen in der Euregio werden, unter Berücksichtigung der lokalen Gegebenheiten und Synergiepotenziale, fünf übergeordnete Maßnahmen empfohlen: Abbau rechtlicher und bürokratischer Hürden, Förderung interkulturellen Austauschs, Neujustierung der Interreg IV A-Förderung, Erhöhung personeller Ressourcen für grenzüberschreitende Tätigkeiten sowie Ausbau des Informations-

und Beratungsangebots. Die Umsetzung der Maßnahmen ist dabei als gemeinsame regionale Aufgabe von Politik, Euregio und den Wirtschaftsförderungen zu verstehen.

Durch die Analyse der hemmenden Faktoren erweitert der Beitrag die wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Forschung zu grenzüberschreitenden Unternehmenskooperationen. Die Erkenntnisse verdeutlichen, dass grenzüberschreitende Unternehmenskooperationen nicht ausschließlich aus wirtschaftlichen Perspektiven verstanden werden können, sondern auch unter soziokulturellen und regionalpolitischen Aspekten zu betrachten sind – insbesondere wenn es sich dabei um geförderte Kooperationsprojekte in Grenzregionen handelt. So können eher ökonomisch geprägte Ansätze zu Unternehmenskooperationen von den regionalpolitischen Erkenntnissen der Border Studies profitieren und umgekehrt. Anhand des Beispiels grenzüberschreitender Unternehmenskooperationen in der Euregio lassen sich daher Forderungen nach einem interdisziplinären Verständnis in der Grenzforschung bekräftigen (siehe NEWMANS 2006, S. 183; 2011, S. 44).

Die Ergebnisse der Untersuchung können als Ausgangspunkt für zukünftige Forschung dienen. Um das Thema weiter zu beforschen, könnten insbesondere Diversifizierungen im methodischen Bereich hilfreich sein. Dabei wird vor allem Potenzial im Bereich von regionalen Fallstudien gesehen, die neben qualitativen Interviews mit ExpertInnen eine Befragung von Unternehmen integrieren, die an grenzüberschreitenden Unternehmenskooperationen beteiligt sind. Somit könnten die hemmenden und fördernden Faktoren von Unternehmenskooperationen aus Sicht der Unternehmen genauer untersucht werden. Neben dem methodischen Aspekt wird außerdem ein Bedarf an Studien gesehen, die sich gezielt auf multilaterale Unternehmenskooperationen in Grenzregionen fokussieren. Denn deren Funktionsweise ist sowohl theoretisch als auch empirisch bisher nur wenig erforscht.

## Literatur

- BARNES, T., S. RAYNOR u. J. BACCHUS (2012): A new typology of forms of international Collaboration. In: *Journal of Strategy and Management* 5, 1, S. 81–102.
- BOEHME, J. (1987): Innovationsförderung durch Kooperation. Berlin.
- BÖNIG, C. (2007): EUREGIO – fünf Jahrzehnte erfolgreiche Zusammenarbeit im deutsch-niederländischen Grenzraum. In: Heineberg, H. (Hrsg.): Aktuelle Themen, Wissenswertes und Medien über die Region Westfalen-Lippe. Gebiet und Identität, Naturraum, Bevölkerung, Siedlung, Wirtschaft und Verkehr, Bildung und Kultur, Gesellschaft und Politik. Münster, S. 276–277.
- BUNDESAMT FÜR BAUWESEN UND RAUMORDNUNG (2018): Interreg A. <https://www.interreg.de/INTERREG2014/DE/Interreg/WasistINTERREG/InterregA/InterregA.html> (12.08.2018).
- CAESAR, B. u. K. PALLAGST (2018): Entwicklungspfade der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit und Status quo. In: Pallagst, K., A. Hartz u. B. Caesar (Hrsg.): *Border Futures – Zukunft Grenze – Avenir Frontière. Zukunftsfähigkeit grenzüberschreitender Zusammenarbeit*. Hannover, S. 12–27.
- CORNELISEN, T., W. PFEINFENROTH, M. LUGTENAAR, J. BALENDONCK, A. RUCKELSHAUSEN u. R. DE WIT (2008): *Inspire & Innovate eindrapportage*. Arnhem.
- DAMM, G.-R. (2018): Herausforderungen der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit in der Großregion – Interviews mit Handlungsträgern. In: Pallagst, K., A. Hartz, u. B. Caesar (Hrsg.): *Border Futures – Zukunft Grenze – Avenir Frontière. Zukunftsfähigkeit grenzüberschreitender Zusammenarbeit*. Hannover, S. 56–69.
- DANIELS-HAARDT, I., F. VERHOEVEN, A. MELLMANN, M. G. R. HENDRIX, J. E. C. GEMERT-PIJNEN u. A. W. FRIEDRICH (2006): EUREGIO-Projekt MRSA-net Twente/Münsterland. Regionale Netzwerkbildung zur Bekämpfung von MRSA. In: *Gesundheitswesen* 2006, 68, S. 674–678.
- DE SOUSA, L. (2013): Understanding European Cross-border Cooperation: A Framework for Analysis. In: *Journal of European Integration* 35, 6, S. 669–687.
- DE VRIES, H., H. VAN DER MEULEN, M. DE VRIES, F.-M. BAUMANN u. S. KERSTEN (2015): Grenzüberschreitende Zusammenarbeit bei der Umsetzung der Energiewende. Machbarkeitsstudie über eine erfolgreiche und dauerhafte Zusammenarbeit im Energiebereich zwischen Gelderland, Overijssel und Nordrhein-Westfalen. Arnhem, Düsseldorf.
- EUREGIO (2019): Die EUREGIO. <https://www.euregio.eu/de> (19.02.2020).
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2018a): Interreg: European Territorial Co-operation. [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/policy/cooperation/european-territorial/](http://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/cooperation/european-territorial/) (12.08.2018).
- EUROPÄISCHE UNION (2018): Ziele und Werte der EU. [https://europa.eu/european-union/about-eu/eu-in-brief\\_de](https://europa.eu/european-union/about-eu/eu-in-brief_de) (12.08.2018).
- FRIEDRICH, A. W., I. DANIELS-HAARDT, R. KÜCK, F. VERHOEVEN, A. MELLMANN, D. HARMSEN, J. E. VAN GEMERT-PIJNEN, K. BECKER u. M. G. R. HENDRIX (2008): EUREGIOMRSA-net Twente/Münsterland – a Dutch-German cross-border network for the prevention and control of infections caused by methicillin-resistant *Staphylococcus Aureus*. In: *Eurosurveillance* 13, 7–9, S. 1–5.
- GLÜCKLER, J. (2012): Organisierte Unternehmensnetzwerke: Eine Einführung. In: Glückler, J., W. Dehning, J. Monique u. T. Armbrüster (Hrsg.): *Unternehmensnetzwerke. Architekturen, Strukturen und Strategien*. Berlin, Heidelberg, S. 1–20.
- HAGENHOFF, S. (2004): Kooperationsformen: Grundtypen und spezielle Ausprägungen. Göttingen.
- HAHN, C. K. (2014): Deutsch-französische Wirtschaftsbeziehungen auf regionaler Ebene – das Beispiel der Automobilindustrie in der Grenzregion Saarland-Lothringen. In: Gilzmer, M., H.-J. Lüsebrink u. C. Vatter (Hrsg.): *50 Jahre Elysée-Vertrag (1963–2013)*. Bielefeld, S. 181–193.

- HAHN, C. K. (2016): Cross-border clustering within the SaarLorLux greater region? In: Drewello, H., M. Helfer u. M. Bouzar (Hrsg.): Clusters as a driving power of the European economy. Baden-Baden, S. 213–230.
- HIEPEL, C. (2019): Grenzüberschreitende Zusammenarbeit in Europa. Die deutsch-niederländische EUREGIO. In: Henrich-Franke, C., C. Hiepel, G. Thiemeyer u. H. Türk (Hrsg.): Grenzüberschreitende institutionalisierte Zusammenarbeit von der Antike bis zur Gegenwart (Historische Dimensionen Europäischer Integration; Bd. 30). Baden-Baden, S. 79–100.
- HODICOVA, R. (2007): Psychische Distanz und Internationalisierung von KMU. Empirische Untersuchung am Beispiel des sächsisch-tschechischen Grenzraumes. Wiesbaden.
- HOLTBRÜGGE, D. (2004): Management of International Strategic Business Cooperation: Situational Conditions, Performance Criteria, and Success Factors. In: Thunderbird International Business Review 46, 3, S. 255–274.
- HUGGINS, R. (2001): Inter-firm network policies and firm performance: evaluating the impact of initiatives in the United Kingdom. In: Research Policy 30, S. 443–458.
- KEATING, M. (1998): The new regionalism in Western Europe. Territorial restructuring and political change. Cheltenham.
- KILLICH, S. (2011): Formen der Unternehmenskooperation. In: Becker, T., I. Danner, J. Howladt u. A. Loose (Hrsg.): Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg. Heidelberg, Dordrecht, London, New York, S. 13–22.
- KLATT, M. u. H. HERRMANN (2011): Half Empty or Half Full? Over 30 Years of Regional Cross-Border Cooperation within the EU: Experiences at the Dutch-German and Danish-German Border. In: Journal of Borderlands Studies 26, 1, S. 65–87.
- KÜHLMANN, T. M. (2009): Transnationale Netzwerke. In: Kühlmann, T. M. u. H.-D. Haas (Hrsg.): Internationales Risikomanagement – Auslandserfolg durch grenzüberschreitende Netzwerke. München, S. 13–26.
- LEICK, B. (2006a): Die Rolle grenzüberschreitender Unternehmenskooperationen im Grenzraum Südwestsachsen-Nordböhmen im Zuge der EU-Osterweiterung. Freiberg.
- LEICK, B. (2006b): Grenzüberschreitende Verflechtungen sächsischer und tschechischer Unternehmen: ein Beitrag zur Konvergenz der Grenzräume? In: Ifo Dresden berichtet 13, 2, S. 20–25.
- LEICK, B. (2011): Barriers to co-operation and competitive advantage: Cross-border business networks of Saxon and Northern Bohemian firms. In: Journal for East European Management Studies 16, 2, S. 162–184.
- MANGER, D. (2009): Innovation und Kooperation: zur Organisierung eines regionalen Netzwerks. Bielefeld.
- MARZENA, F., U. GROSSE u. S. ZENK (2016): Regions, clusters and SMEs the challenges of cross-border cooperation as in the example of Brandenburg and West-Pomerania. In: Drewello, H., M. Helfer u. M. Bouzar (Hrsg.): Clusters as a driving power of the European economy. Baden-Baden, S. 250–271.
- MAYRING, P. (2000): Qualitative Content Analysis. In: Forum: Qualitative Social Research 1, 2. [www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089/2385](http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089/2385) (15.04.2017).
- MAYRING, P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. 5. Aufl. Weinheim, Basel.
- MEYER, J. A. u. K. LORENZEN (2002): Internationale Kooperationen von kleinen und mittleren Unternehmen dargestellt am Beispiel deutsch-dänischer Unternehmen. Lohmar, Köln.
- MÜLLER, J. (2013): Wirtschaftliche Integration in grenznahen Räumen: eine Untersuchung anhand der bayerisch-böhmischen Grenzregion (= Schriftenreihe volkswirtschaftliche Forschungsergebnisse, 184). Hamburg.
- MUNDSCHÜTZ, C. u. D. STERNAD (2013): Kooperationen im grenzüberschreitenden Geschäft. In: Sternad, D., M. Höfferer u. G. Haber (Hrsg.): Grundlagen Export und Internationalisierung. Wiesbaden, S. 83–107.
- NEWMAN, D. (2006): Borders and Bordering. Towards an Interdisciplinary Dialogue. In: European Journal of Social Theory 9, 2, S. 171–186.
- NEWMAN, D. (2011): Contemporary Research Agendas in Border Studies: An Overview. In: Wastl-Walter, D. (Hrsg.): The Ashgate Research Companion to Border Studies. London, S. 33–47.
- OSIECKA, A. (2006): Grenzüberschreitende Unternehmenskooperationen. Standortbezogene Analyse deutsch-polnischer Unternehmenspartnerschaften im Grenzgebiet. Wiesbaden.
- PAASI, A. (2009): Bounded spaces in a 'borderless world': border studies, power and the anatomy of territory'. In: Journal of Power 2, 2, S. 213–234.
- PAASI, A. (2012): Border Studies Reanimated: Going beyond the Territorial/Relational Divide. In: Environment and Planning A 44, S. 2303–2309.
- PERKMANN, M. (2003): Cross-Border Regions in Europe. Significance and Drivers of Regional Cross-Border Co-Operations. In: European Urban and Regional Studies 10, 2, S. 153–171.
- RANK, O. N. (2015): Unternehmensnetzwerke. Erfassung, Analyse und erfolgreiche Nutzung. Wiesbaden.
- SANER, R. u. L. YIU (2010): Sustainable transborder business cooperation in the European regions: the importance of social entrepreneurship. In: Fayolle, A. u. H. Matlay (Hrsg.): Handbook of Research on Social Entrepreneurship. Cheltenham, UK, Northampton, MA, S. 125–141.
- SCHERLE, N. (2006): Bilaterale Unternehmenskooperationen im Tourismussektor. Ausgewählte Erfolgsfaktoren. Wiesbaden.
- SCOTT, J. W. (2015): Bordering, Border Politics and Cross-Border Cooperation in Europe. In: Felata, F., u. R. Colletti (Hrsg.): Neighbourhood Policy and the Construction of the European External Borders. Basel, S. 27–43.

- STERNAD, D., E. KNAPPITSCH u. C. MUND-SCHÜTZ (2013): Cross-Border Cooperation: European Institutional Framework and Strategies of SMEs. Stuttgart.
- VAN DEN BROECK, J. u. H. SMULDERS (2015): Institutional hindrances in crossborder regional innovation systems. In: *Regional Studies, Regional Science* 2, 1, S. 116–122.
- VAN HOUTUM, H., M. DONKERS, F. BOEKEMA, R. HASSINK, F. CORVERS u. H. VAN DEN TILLAART (1996): Ondernemen over de grens. In: *Tijdschrift voor Economie en Management* 41, 4, S. 534–561.
- WALTHER, M., A. ILKA u. T. CLAASSEN (2015): Grenzüberschreitende Bauarbeitsgemeinschaften deutscher und polnischer Bauunternehmen in Polen. In: Kessel, T., M. Gawlitta, C. Hilbig u. M. Walther (Hrsg.): *Aspekte der Betriebslehre in Forschung und Praxis*. Wiesbaden, S. 147–164.
- ZANGER, C., R. HODICOVA u. H. GAUS (2008): Psychic distance and cross-border cooperation of SMEs: An empirical study on Saxon and Czech entrepreneurs' interest in cooperation. In: *Journal for East European Management Studies* 13, 1, S. 40–63.
- ZSCHIEDRICH, H. (2009): Deutsch-polnische grenzüberschreitende Unternehmenskooperationen im Spannungsfeld von Nähe und Distanz. In: Christians, U. u. H. Zschiedrich (Hrsg.): *Grenzüberschreitende Kooperationen. Erfahrungen deutscher und polnischer mittelständischer Unternehmen und Banken*. München, Mering, S. 10–36.

Dr. Philip Verfürth  
 M.A. Veronique Helwing  
 Prof. Dr. Martin Franz  
 Universität Osnabrück  
 Institut für Geographie  
 Seminarstr. 19 a/b  
 49074 Osnabrück  
 Philip.Verfuerrth@uni-osnabrueck.de  
 Veronique.Helwing@uni-osnabrueck.de  
 Martin.Franz@uni-osnabrueck.de

## Резюме

Филлип Верфюрт, Вероник Хельвинг, Мартин Франц

### **Барьеры международного корпоративного сотрудничества в немецких приграничных областях на примере немецко-голландской Еврегио**

Международное сотрудничество имеет большое значение для многих предприятий, расположенных в приграничных областях, особенно если они стремятся завоевать новые рынки сбыта и привлечь ресурсы, создать новые знания, использовать финансовые преимущества и стратегически позиционировать себя на рынке. Помимо этого, международное сотрудничество в приграничных областях Евросоюза зачастую создается с целью оказать благотворное влияние на региональное развитие. Однако опыт показал, что подобное сотрудничество зачастую сталкивается со специфическими преградами, которые до сих пор едва ли были изучены. Целью доклада является определить и проанализировать факторы-ингибиторы международного сотрудничества в немецко-голландской приграничной области, Еврегио, а также выработать пакет действий для преодоления существующих барьеров. Результаты исследования наглядно демонстрируют существование пяти основных барьеров при развитии и сохранении международного сотрудничества между предприятиями в Еврегио: правовые и бюрократические препятствия, культурные отличия и языковые барьеры, долгосрочность планов при субсидированных проектах, нехватка кадров и времени, а также информационные и консультационные дефициты.

Путем подробного анализа доклад также детально определяет факторы-ингибиторы в экономических и социальных научных исследованиях, в частности социальных исследованиях в немецких приграничных областях.

Международное сотрудничество; межкорпоративное сотрудничество; барьеры; приграничные области; Еврегио

## Résumé

PHILIP VERFÜRTH, VÉRONIQUE HELWING, MARTIN FRANZ

### **Obstacles à la coopération transfrontalière des entreprises dans les régions frontalières allemandes – l'exemple de l'Euregio germano-néerlandaise**

La coopération transfrontalière revêt une grande importance pour de nombreuses entreprises des régions frontalières afin d'ouvrir de nouveaux marchés et ressources commerciales, de générer de nouvelles connaissances, d'exploiter les avantages en termes de coûts et de se positionner stratégiquement. En outre, la coopération transfrontalière des entreprises dans les régions frontalières de l'UE se pose souvent pour promouvoir le développement régional. Cependant, il est évident que ces collaborations présentent des obstacles spécifiques qui n'ont guère été étudiés jusqu'à présent. L'objectif de ce document est d'identifier et d'analyser les facteurs inhibiteurs de la coopération transfrontalière des entreprises en utilisant l'exemple de la région frontalière germano-néerlandaise – l'Euregio – et d'élaborer des recommandations d'action pour surmonter ces obstacles. Les résultats montrent qu'il existe cinq principaux obstacles à l'établissement et au maintien de la coopération transfrontalière des entreprises dans l'Euregio: les obstacles juridiques et bureaucratiques, les différences culturelles et les barrières linguistiques, le manque de durabilité des projets de financement, le manque de ressources humaines et de temps, et les déficits en matière d'information et de consultation. En analysant les facteurs inhibiteurs, l'article développe la recherche en sciences économiques et sociales sur la coopération transfrontalière des entreprises dans les régions frontalières allemandes.

Coopération transfrontalière; coopération entre entreprises; barrières; régions frontalières; Euregio