



# Managerfortbildungsprogramm des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie

Gutachten von PD Dr. Stefan Karduck, Universität zu Köln, zu den wirtschaftlichen Ergebnissen des BMWi-Managerfortbildungsprogramms (MFP) vom Mai 2013

Das von der GIZ als Generalmanagerin des MFP in Auftrag gegebene Gutachten bewertet die internetgestützte Datenerhebung, die in der zweiten Hälfte des Jahres 2011 unter den Teilnehmern des MFP der Jahrgänge 2007 bis 2009 durchgeführt wurde.

Das Gutachten geht der Frage nach, ob das Programm einen Nutzen für die deutsche Wirtschaft erbringt, d.h. ob es die Geschäftsbeziehungen der beteiligten deutschen Unternehmen mit ausländischen Partnern signifikant antreibt.

Ein weiterer Hauptaspekt des Gutachtens ist die Bewertung des Erhebungsinstruments sowohl bezüglich der Tragfähigkeit der gewonnenen Daten als auch seiner Ausbaufähigkeit.

Darüber hinaus werden Empfehlungen für die Weiterentwicklung der Befragung zu einem Element eines ständigen Monitoring-Systems ausgesprochen.

Nicht zuletzt ermöglichen die erfassten Daten – auch wenn die Umfrage als Pilotmaßnahme durchgeführt wurde – weiterführende Aussagen über die wirtschaftlichen Ergebnisse des MFP insgesamt.

Folgende Ergebnisse können festgehalten werden:

1. Das Gutachten kommt zum Ergebnis, dass das MFP für die deutsche Wirtschaft eine „lohnende Maßnahme“ darstellt. Es ergibt sich ein bedeutsamer, dem MFP widerspruchsfrei zuzuordnender Nutzen für die beteiligten deutschen Unternehmen.

Das MFP bietet deutschen Unternehmen die Möglichkeit, Geschäftsbeziehungen zu interessierten ausländischen Firmen aus Ländern mit Wachstumsmärkten aufzunehmen. Es bildet eine Plattform, um durch internationale Zusammenarbeit die eigene Wertschöpfung zu optimieren und neue Liefer- und Beschaffungsmärkte zu erschließen.

Ausgewählte Führungskräfte aus ausländischen Unternehmen mit außenwirtschaftlichem Potenzial werden im Rahmen einer einmonatigen Fortbildung gezielt auf die angestrebte Aufnahme von Geschäftsbeziehungen zu deutschen Unternehmen fachlich und interkulturell vorbereitet und bei der Herstellung von Firmenkontakten unterstützt. Das MFP fördert somit die Herbeiführung von „win-win-Situationen“ zwischen interessierten deutschen und ausländischen Unternehmen.

2013 umfasste das MFP vierzehn Partnerländer: Ägypten, Aserbaidschan, Belarus, China, Indien, Kasachstan, Kirgisistan, Moldawien, Mongolei, Russland, Turkmenistan, Ukraine, Usbekistan und Vietnam. Die politische Vereinbarung mit Mexiko soll in Kürze unterzeichnet werden, die Vorbereitungen zur Einbeziehung auch von Tunesien sind angelaufen. Zu Beginn des Umfragezeitraums von 2007 bis 2009 waren es nur fünf Partnerländer, zum Ende dreizehn (Abb. 1). Derzeit werden jährlich Führungskräfte aus etwa 800 ausländischen Unternehmen (zumeist KMU) nach Deutschland eingeladen.

**Abbildung 1: Partnerländer des BMWi-Managerfortbildungsprogramms mit Angabe des Jahres des Programmbeginns**

Partnerländer des BMWi-Managerfortbildungsprogramms	Programmbeginn	Partnerländer des BMWi-Managerfortbildungsprogramms	Programmbeginn
Russland	1998	China	2008
Ukraine	2001	Indien	2009
Kasachstan	2004	Mongolei	2009
Belarus	2006	Aserbaidschan	2009
Usbekistan	2007	Moldau	2009
Turkmenistan	2008	Ägypten	2011
Kirgisistan	2008	Mexiko	2013
Vietnam	2008		

2. Das Gutachten hebt als besonderen Beleg für den Nutzen des Programms hervor, dass sich im Ergebnis der Programmteilnahme die **Zahl der** gegenseitigen vertraglichen **Geschäftsbeziehungen** zwischen den deutschen und ausländischen Firmen nahezu **verdoppelt** hat (Abb.2).

Fast die **Hälften** (265 von 605) der befragten ausländischen **Firmenvertreter** hat während oder nach ihrer Teilnahme am MFP **Wirtschaftsverträge** mit deutschen Unternehmen **geschlossen**.

Dies ist umso bemerkenswerter, als

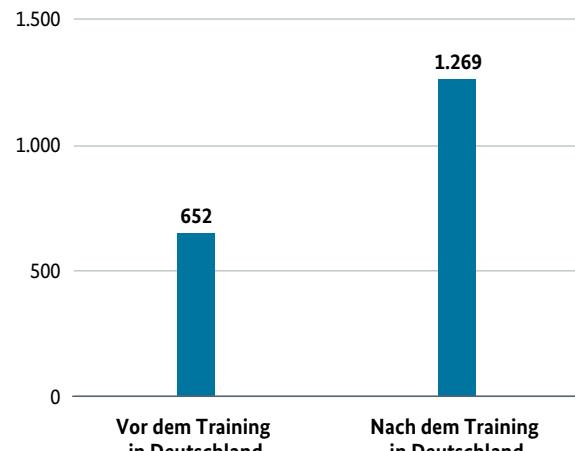
- die Umfrage während der internationalen Wirtschafts- und Finanzkrise erfolgte,
- sich die Orientierung des MFP erst seit 2009 auch auf außenwirtschaftliche Ziele erstreckt,

• für viele Teilnehmer bis dahin die persönliche Weiterbildung in allen Fragen des Managements im Mittelpunkt ihres Aufenthaltes in D stand.

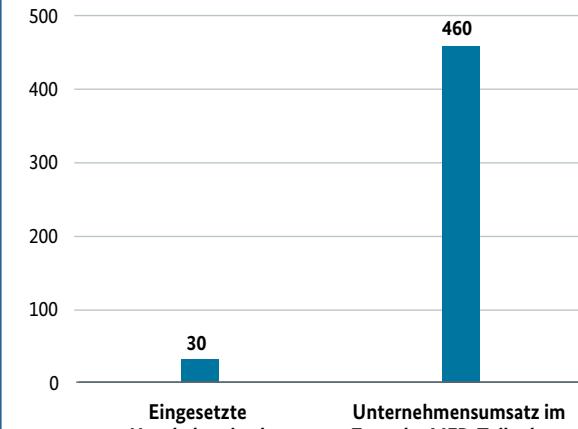
3. Laut Gutachten liegen die dem **MFP** zuzuordnenden **Umsätze** der beteiligten in- und ausländischen Unternehmen bedeutsam höher als die für die Programmdurchführung **eingesetzten Mittel**. Im Zeitraum von 2007 bis 2009 betrug diese Relation (ohne Joint Ventures) etwa 15:1 (Abb. 3).

Nach einer im Gutachten vorgenommenen, konservativen Hochrechnung des entsprechenden Umsatzes (ebenfalls ohne Joint Ventures) der Gesamtheit aller beteiligten Firmen – also auch derer, deren Vertreter nicht an der Umfrage teilnahmen – betrug dieser über 1,335 Mrd. Euro.

**Abbildung 2: Antworten auf Frage: Mit wie vielen deutschen Partnern kooperiert Ihr Unternehmen?**



**Abbildung 3: Relation eingesetzter MFP-Haushaltsmittel zu daraus resultierenden Umsätzen in Mio. Euro**



Die **Umsätze** der 36 nach Absolvierung des Programms entstandenen **Gemeinschaftsunternehmen** beliefen sich auf **43 Mio. Euro**.

Das ermittelte Kosten-Nutzen-Verhältnis wird von den laufenden GIZ-Evaluierungen der erzielten wirtschaftlichen Ergebnisse jeweils ein Jahr nach dem Deutschlandaufenthalt der Teilnehmer grundsätzlich bestätigt. Vergleichbare Resultate erbrachten auch Evaluierungen des MFP mit Russland aus dem Jahre 2007 und mit der Ukraine 2008.

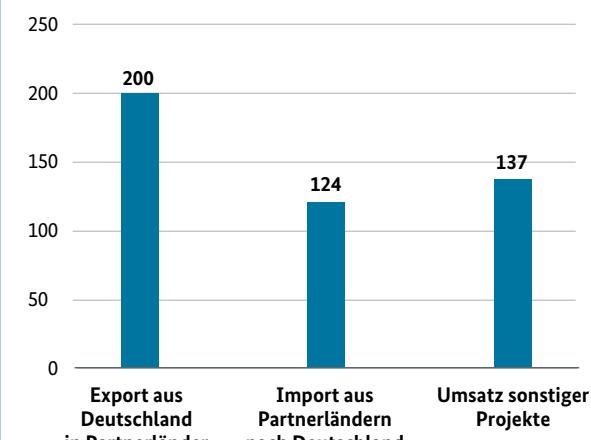
4. Von den in der Umfrage angegebenen gegenseitigen Umsätzen entfallen auf **deutsche Exporte** ca. **200 Mio. Euro**, auf **Importe** über **124 Mio. Euro** und **137 Mio. Euro** auf **andere Kooperationsformen (Abb. 4)**. Die beteiligten Unternehmen sind überwiegend in der verarbeitenden Industrie, dem Maschinenbau, im industrienahen Dienstleistungsbereich, Bauwesen und IT angesiedelt, wodurch der Trend zu arbeitsteiligen Firmenkooperationsformen begünstigt wird. Dies wird auch anhand des auf ein Drittel gestiegenen Anteils von langfristigen Firmenkooperationen deutlich.

5. Wesentlich ist aus deutscher Sicht aber auch weiterhin, wie sich die berufliche Karriere der Teilnehmer nach der Fortbildung entwickelt hat. Denn diese sind nicht nur Träger eines positiven Deutschlandbildes und als Teil der einheimischen Eliten wichtige Multiplikatoren, sondern sie sind auch auf die wirtschaftliche Zusammenarbeit mit deutschen Firmen orientiert und für diese jederzeit ansprechbar.

Über die Hälfte der Teilnehmer gab an, nach der Programmteilnahme eine höhere Position im Entsendunternehmen einzunehmen. Der Anteil der Top Level Manager verdoppelte sich von 20 auf 40 Prozent (Abb. 5).

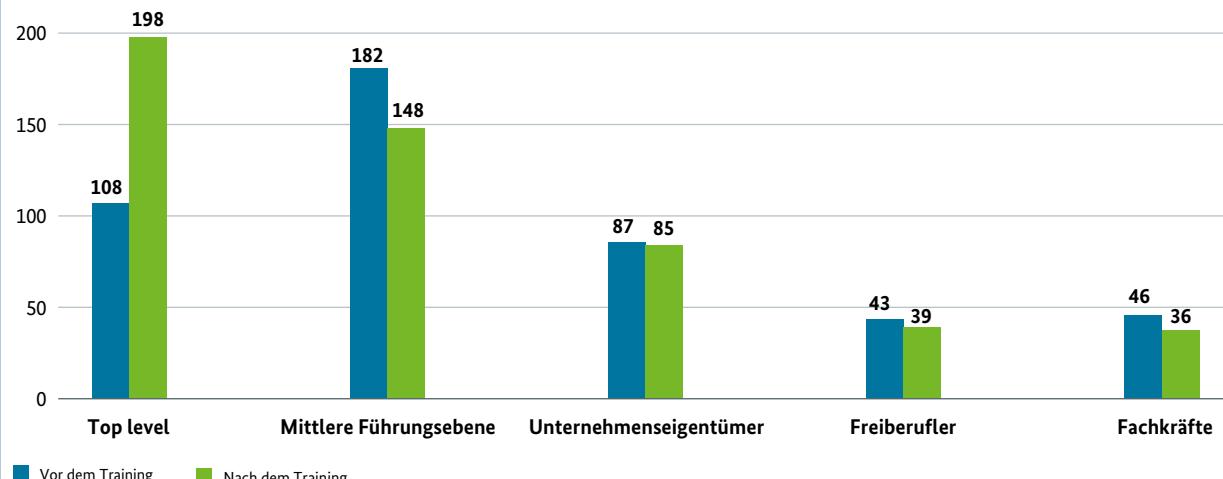
6. Wichtig ist auch die Frage der Nachhaltigkeit der in Deutschland geknüpften Kontakte. Die Mehrzahl der Absolventen unterhält auch zwei bis vier Jahre nach der Fortbildung Kontakte zu deutschen Unternehmen. Über ein Viertel der Teilnehmer hat Kontakte, die sie in Deutschland geknüpft haben, an andere zuständige Mitarbeiter in ihren Entsendefirmen weitergegeben.

**Abbildung 4: Verteilung der Unternehmensumsätze in Mio. Euro**



Quelle: BMWi (EB6)

**Abbildung 5: Position der Teilnehmer im ausländischen Unternehmen vor und nach Programmteilnahme (nach der Anzahl der Nennungen in absoluten Zahlen; n=610).**



Quelle: BMWi (EB6)

**7.** Hervorzuheben sind die positiven Wirkungen des MFP für KMU. Von den ausländischen Entsendefirmen sind über 88 Prozent kleine und mittlere Unternehmen mit einer Beschäftigtenzahl von bis zu 499 Mitarbeitern. Den größten Anteil haben Betriebe mit 10 bis 249 Mitarbeitern. Auch auf deutscher Seite profitieren vom MFP vor allem kleine und mittlere Unternehmen, die nicht die Möglichkeiten der Großunternehmen zur Erschließung fremder Märkte haben. Von den deutschen KMU wird das Angebot der Geschäftsanbahnung durch Einladung von im MFP speziell vorbereiteten Führungskräften ausgewählter Unternehmen aus Wachstumsmärkten deshalb gern genutzt. Das MFP fördert so die Außenwirtschaftsaktivitäten von deutschen KMU, wie auch die Entwicklung des Mittelstandes in den Entsendeländern. Es trägt zur Intensivierung der wirtschaftlichen Zusammenarbeit zwischen kleinen und mittleren Unternehmen der beteiligten Länder bei.

**8.** Die internationalen Unternehmenskontakte werden auch durch das Alumni-Netzwerk des MFP gefördert. Diese Wirkungsrichtung des MFP zielt darauf ab, die Orientierung der Wirtschaftseliten der beteiligten Länder auf die Zusammenarbeit mit Deutschland nachhaltig zu stärken. Die Alumniverbände haben sich in der überwiegenden Mehrzahl der Länder aber erst nach dem Umfragezeitraum gebildet. Mit dem Umfrageinstrument können künftig auch diese Ergebnisse bewertet werden.

## Bewertung der Evaluierungsmethode

Im Gutachten werden die Online-Umfrage und der verwendete Fragebogen als geeignete Evaluierungsinstrumente eingeschätzt, um den Nutzen des MFP zu bewerten. Gleichwohl werden einige, überwiegend technische Empfehlungen gegeben, wie die Online-Umfrage für ein dauerhaftes Monitoring weiterentwickelt werden kann (z. B. die Abfrage der Teilnehmer zum Stand vor der Weiterbildung). Die GIZ wird die bestehenden Evaluierungsinstrumente entsprechend den Ergebnissen des Gutachtens anpassen und unter Berücksichtigung dieser Empfehlungen die Online-Umfrage als Instrument ihres projektbegleitenden Evaluierungs-Systems einführen. Dieses umfasst den Eingangscheck zu Beginn der Weiterbildung, die Evaluierung nach ihrem Abschluss, die Erfassung der wirtschaftlichen Ergebnisse ein Jahr danach auf einer Follow-Up-Veranstaltung sowie die Online-Umfrage zu den nachhaltigen Wirkungen drei Jahre nach der Weiterbildung in Deutschland.

Die Evaluierung wird fortgesetzt.