

Fit for Partnership with Germany Journal

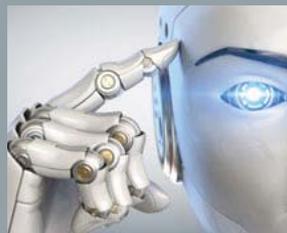
AUSGABE 13
DEUTSCH

MANAGERFORTBILDUNGSPROGRAMM DES BUNDESMINISTERIUMS FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE

Im Fokus: 20 Jahre MP



Türöffner und Karriere-Booster
Ukrainische Unternehmer starten dank MP durch
Seite 30



Algorithmen aus der Cloud
Künstliche Intelligenz bietet zahlreiche Chancen für KMU
Seite 59

20 YEARS

IM FOKUS:

20 Jahre Managerfortbildungsprogramm: Rückblick, Ausblick, Status quo

Seite 32

EDITORIAL	5
▶ NACHRICHTEN	6-7
Chile: Fortsetzung nach erfolgreicher Pilotphase	6
Neue Publikation zu Managementkompetenzen	6
MP mit Georgien bis 2021 verlängert	7
Iran: Partnerschaft bekräftigt	7
▶ DEUTSCHLAND	8-9
Neue Fortbildungspartner garantieren regionale Diversität	8
Fünf Nationen, ein Ziel	9



▶ PARTNERLÄNDER	10-31
Russland: Seit zwei Jahrzehnten starke Partner	10
China: Moderne Unternehmensführung	13
Familienbetriebe als Rückgrat der indischen Wirtschaft	14



Seit zwei Jahrzehnten macht das Managerfortbildungsprogramm Führungskräfte aus aller Welt fit für das Geschäft mit deutschen Unternehmen. Kaum erahnen ließ sich beim Start mit Russland 1998, dass das Programm einmal auf 19 Partnerländer anwachsen würde. Doch das MP ist mehr als ein reiner Wirtschaftsaustausch – es verbindet Kulturen und prägt persönliche Lebenswege. Im Fokusteil dieser Ausgabe ziehen Alumni, Unternehmer, Partner und Programmverantwortliche Bilanz, beschreiben Meilensteine und schauen zurück auf die Anfänge des MP. Einen ganz anderen Blick auf die 20 Jahre des Programms bietet eine Wissenslandkarte (S. 40), die zum Entdecken, Wiedererkennen und Schmunzeln einlädt.

Kirgisistan: „Unternehmer plauderten auch mal aus dem Nähkästchen“	16
Vietnam: Tor zum südostasiatischen Markt	18
Usbekistans Zukunft: High Potentials	20
Mongolei: Wachsende Branchenvielfalt zwischen Gobi und Altai	22



Georgien: „Wir erwarten einen Spillover-Effekt“	24
Aserbaidshans: KMU-Förderung am Kaspischen Meer	26
Chile: Neue Wachstumsmärkte	28
Ukraine: Von Suschki, Fahrrädern und Krediten	30

▶ IM FOKUS	32-41
Im Fokus: 20 Jahre MP	32
„Das Programm steht für Kontinuität, Dynamik und Offenheit“	33
Ein Leuchtturm der internationalen Zusammenarbeit	34
Der Anstoß kam aus Moskau	37
Wissenslandkarte	40



Ein Leuchtturm der internationalen Zusammenarbeit



Ein Wiedersehen auf der MEDICA

ALUMNI	42-47
Mexiko: Volle Alumnipower voraus!	42
Kasachisches Netzwerk wird erweitert	44
Ein Wiedersehen auf der MEDICA	46
Iran: Aus Alumni werden Botschafter	47

ERFOLGSGESCHICHTEN	48-58
Turkmenistan: Ein Pionier der Geflügelzucht	48
Ägypten: Neue Projekte in Millionenhöhe	50
Qualität „Made in Iran“	51
MP-Absolvent fördert ukrainische Unternehmer	52
Tunesien: Wachstum dank Hightech	54
Belarus: Mit Kunstfasern auf Erfolgskurs	56
Moldau: Ersatzteihändler setzt auf langfristige Kooperationen	57



Mit Kunstfasern auf Erfolgskurs

FACHTHEMEN	59-62
Künstliche Intelligenz: Arbeitsplatzvernichter oder Kreativitätsverstärker?	59
Foresighting: Der Zukunft auf der Spur	61

IMPRESSUM

Journal
 „Fit for Partnership with Germany“
 Managerfortbildungsprogramm des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi)
 Ausgabe 13
Herausgeber:
 Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
 BMWi-Managerfortbildungsprogramm
 Reimut Düring, Leiter Managerfortbildungsprogramm des BMWi
 E-Mail: mp-pr@giz.de
 Internet: www.managerprogramm.de
Verantwortlich:
 Anne Jach-Kemps
Redaktion:
 Katrin Schomaker (verantwortlich), Anke Flören, Karina Gabrielyan, Dr. Gerd Schimansky-Geier
Gestaltung:
 Diamond media GmbH, Miria de Vogt

Mitwirkende:
 Irina Alexiadis, Tim Aretz, Thomas Arzner, Jennifer Blich, Babette Bolz-White, Saskia Eversloh, Verena Freynik, Isolde Heinz, Dr. Angela Leeke, Ljudmila Metzendorf, Adriana Nunes-Hänel, Jörg Schreiber, Dr. Svetlana Stepashchenko, Verena Striebinger, Julian Teetzen, Karin Weber, Journalistenbüro Wortwert
Bildnachweis:
 Victor Abujatum Sepulveda (S.2, 6o), Adobe Stock (S. 10, 15, 30, 43, 48, 53o, 54, 57o), BMWi (S. 7o, 35l), BMWi/A. Blumentritt (S. 34), BMWi/Monika Stienecker (S. 22l, 23r), CORFO (S. 28), Klaus Dombrowsky (S. 20), EMAAC (S. 45), Georgia Enterprise (S. 24u), GIZ (S. 5, 35o), Harald Kahn (Titel, S. 4o, 32, 35u, 36) Dumitru Sufrai (S. 4l, 46o), IHK Akademie München und Oberbayern (S. 3, 9), KazGer (S. 45), K.H. Witte Anlagenbau (S. 49), MONEF (S. 22u, 23o), www.thomas-bareiss.de (S. 33), Shutterstock (S. 7, 13, 18, 24, 26, 27, 34, 38, 44, 47, 49, 50, 53u, 57u, 58, 59, 60, 61, 62) Anton Skorobogatov (S. 10, 37, 39o), Leon Tvasman (S. 6o)

Übersetzung (englische Ausgabe):
 Joanne Chapman-Rose, Norah Schmidt, Sarah Smithson-Compton, Thomas Swinehart
Übersetzung (russische Ausgabe):
 Jurij Aleksejew, Natalja Safronowa, Tomarenko
 Fachübersetzungen
Erscheinungsweise:
 zweimal im Jahr
Redaktionsschluss der vorliegenden Ausgabe:
 Dezember 2018
 Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck – auch teilweise – nur mit vorheriger ausdrücklicher Genehmigung. Trotz größtmöglicher Sorgfalt keine Haftung für den Inhalt. Die kartographischen Darstellungen enthalten keine völkerrechtliche Anerkennung von Grenzen und Gebieten.
Gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie.
 ISSN 2195-870X



Die Weichen für die Zukunft des MP sind gestellt. Themen wie Neue Technologien, Digitalisierung und E-Mobilität wollen wir stärker in das Programm integrieren. Die Interessen der Unternehmen und Programmteilnehmer sollen dabei noch mehr in den Vordergrund rücken.



Liebe Leserin, lieber Leser,

ein Alumnus des Managerfortbildungsprogramms meinte kürzlich, das Programm biete unendliche Möglichkeiten zum Lernen. Wie recht er damit hat! In den nun 20 Jahren seines Bestehens hat sich das MP immer wieder an neue Rahmenbedingungen angepasst und wir haben zusammen mit unseren Partnern in den Ländern Jahr für Jahr dazugelernt. Ebenso haben wahrscheinlich auch Sie durch das Programm viele neue Impulse bekommen und Ihren Lernhorizont erweitern können.

Anlässlich des 20-jährigen Programmjubiläums haben wir im Oktober in Berlin Bilanz gezogen und die Weichen für die nächsten Jahre gestellt – darüber berichten wir in dieser Ausgabe ausführlich. Wie 1998 alles mit Russland begann und welchen Anteil die damaligen Staatsoberhäupter Helmut Kohl und Boris Jelzin daran hatten, erzählte uns Gerd Schimansky-Geier im Interview. Einen Überblick über die dynamische Entwicklung seit dem Start bietet die Wissenslandkarte auf den Seiten 40-41. Wenn Sie genau hinsehen, erkennen Sie den kompletten Programmzyklus dieses „Terminals der Begegnungen“, zu dem das MP mit der Zeit geworden ist.

Große Freude herrschte bei uns zum Jahresende auch über die Verlängerung der Kooperationen mit einer Reihe von Ländern: Chile, Georgien und der Iran bleiben dem Programm nach erfolgreichen

Pilotphasen für weitere Jahre verbunden. Details dazu finden Sie unter den Nachrichten. Was sich die verschiedenen Alumni-Vereinigungen für ihre Arbeit vorgenommen haben, lesen Sie in diesem Heft ebenso wie neue Erfolgsgeschichten unserer Teilnehmer. Außerdem werfen wir einen Blick in die Zukunft und erläutern, welchen Nutzen Künstliche Intelligenz für klein- und mittelständische Unternehmen hat. Wie sich KMU für die Aufgaben angesichts beschleunigter wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Veränderungen wappnen können, erklärt ein Beitrag zur Methodik der Zukunftswerkstatt.

Im ganzen Heft finden Sie Zitate von Alumni, Partnern und vielen anderen Menschen, die Berührungspunkte mit dem Programm haben. Erkennen Sie sich darin wieder? Und was ist Ihr persönliches Highlight, wenn Sie an das Managerfortbildungsprogramm denken? Wenn Sie mögen, schreiben Sie mir dazu gern.

Gute Lektüre wünsche Ihnen

Reimut Düring
Programmleiter des Managerfortbildungsprogramms



Roberto Ampuero Espinoza, Außenminister der Republik Chile, und Dr. Ulrich Nussbaum, Staatssekretär im BMWi, bei der Unterzeichnung des MoU (v.l.)

Fortsetzung nach erfolgreicher Pilotphase

Chile und Deutschland setzen ihre Zusammenarbeit im Rahmen des Managerfortbildungsprogramms fort. Beide Länder unterzeichneten im Oktober 2018 ein entsprechendes Memorandum of Understanding (MoU). Die Übereinkunft stellt den Abschluss einer erfolgreichen

Pilotphase des Programms dar. Seit 2017 ist Chile Partnerland des MP und konnte seitdem 41 chilenische Führungskräfte nach Deutschland schicken. Neben dem themen- und branchenübergreifenden Austausch mit deutschen Unternehmen trug die Programmteilnahme erste Früch-

te in Form von handfesten Geschäftsbeziehungen. Die Pilotphase hat gezeigt, dass es großes Interesse bei den Unternehmen auf deutscher und chilenischer Seite gibt. Mit der neuen Absichtserklärung werden die Voraussetzungen für eine langfristige und nachhaltige Zusammenarbeit geschaffen.



Kompetent verpackt Neue Publikation zu Managementkompetenzen

Wie wird man fit für die Zusammenarbeit mit Deutschland? Alles Wissenswerte über erfolgreiche Unternehmensführung fasst der kürzlich erschienene Kompetenzreader des Managerfortbildungsprogramms zusammen. Er wendet sich an Programmteilnehmer, die ihre Fortbildung in Deutschland und in der deutschen Wirtschaft absolvieren – zur Einstimmung und Vorbereitung sowie zum Vertiefen ausgewählter Kompetenzen. Der Reader gibt einen ersten Einblick, wie die Managementkompetenzen in der deutschen Wirtschaft gelebt werden. Alle Artikel sind praxisnah und enthalten konkrete Beispiele, Handlungsempfehlungen sowie Hinweise auf weiterführende Literatur.

Der Kompetenzreader steht zum kostenlosen Download bereit unter:
<https://www.managerprogramm.de/publikationen/buecher/>

WUSSTEN SIE SCHON?

13.000

Führungskräfte aus aller Welt haben seit 1998 am MP teilgenommen, jährlich kommen etwa 1.000 neue hinzu. Jeder zehnte Teilnehmer schließt bereits während seines Deutschlandaufenthalts Verträge mit deutschen Unternehmen ab.



Thomas Bareiß und Genadi Arveladze unterzeichneten das MoU (v.l.)

MP mit Georgien bis 2021 verlängert

Georgien und Deutschland arbeiten auch zukünftig im Managerfortbildungsprogramm zusammen. Darauf verständigten sich beide Länder am 18. Oktober 2018 in Berlin im Rahmen eines Treffens des Bundeswirtschaftsministeriums (BMWi) und des georgischen Ministeriums für Wirtschaft und nachhaltige Entwicklung. Genadi Arveladze, stellvertretender Wirtschaftsminister Georgiens, und Thomas Bareiß, Parlamentarischer Staatssekretär beim BMWi, unterzeichneten ein entsprechendes MoU. Die Kooperationsvereinbarung ermöglicht Georgien die Teilnahme am MP bis Ende 2021. Seit 2016 ist Georgien Partnerland des Programms, 56 georgische Führungskräfte nahmen seitdem an einer Fortbildung in Deutschland teil. Viele konnten gewinnbringende, nachhaltige Geschäftsbeziehungen zu deutschen Unternehmen aufbauen.



Partnerschaft bekräftigt

Nach erfolgreichem Abschluss der etwa zweijährigen Pilotphase haben Deutschland und der Iran beschlossen, die bestehende Kooperation im Rahmen des Managerfortbildungsprogramms zwischen den beiden Ländern fortzusetzen. Das erste MoU wurde am 17. Oktober 2018

von Claudia Dörr-Voß, Staatssekretärin im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi), und Sadegh Najafi Khezerlou, Stellvertretender Wirtschaftsminister und Vorsitzender der iranischen Unternehmensvereinigung ISIPO, in Berlin unterschrieben. Der Iran ist seit 2016

Partnerland des Programms. Seitdem haben fünf Gruppen iranischer Führungskräfte eine Fortbildung in Deutschland absolviert, eine davon im Jahr 2018 mit einem Branchenfokus auf Erneuerbare Energien.



Neue Fortbildungspartner garantieren regionale Diversität

Ab Januar 2019 ergänzen fünf neue Fortbildungszentren die Reihe der Bildungseinrichtungen, die das Managerfortbildungsprogramm im Auftrag der GIZ in Deutschland umsetzen. Gleich zwei Partner konnten in Berlin dazugewonnen werden: Commit Project Partners sowie das Konsortium Bildungswerk der Wirtschaft Berlin und Brandenburg – Bildungswerk der sächsischen Wirtschaft.

In der Metropolenregion Stuttgart betreuen nun sowohl die Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart als auch das Konsortium Baden-Württemberg International – ICUnet.ag die Teilnehmer des MP. In Nordrhein-Westfalen wurde mit der IMAP GmbH in der Landeshauptstadt Düsseldorf das regionale Netzwerk weiter ausgebaut.

Die nun insgesamt 18 deutschen Fortbildungszentren richten ihre Trainings speziell auf die Anforderungen der MP-Teilnehmer aus. Durch ihre regionale Verankerung und erfahrene Experten und Trainer tragen sie entscheidend dazu bei, dass sich die ausländischen Teilnehmer sowohl fachspezifisch als auch deutschlandweit vernetzen können.

Vier Wochen auf Stippvisite in Bayern

Fünf Nationen, ein Ziel

Gelebte interkulturelle Kompetenz: Das war vier Wochen lang das täglich Brot von 19 Teilnehmern des Managerfortbildungsprogramms. Denn die Führungskräfte aus fünf Ländern verbrachten ihre Fortbildung zusammen in Bayern und lernten nicht nur deutsche Unternehmer, sondern sich auch untereinander kennen.



„Netzwerken“ stand für die Gruppe ganz oben auf der Agenda.

„Die unterschiedlichen Auffassungen und Herangehensweisen an dieselbe Situation und dasselbe Problem zu erfahren, war für mich das Wichtigste“, so das Fazit des mongolischen Unternehmers Otgonbayar Ulaankhuu. Das gegenseitige Kennenlernen und Schätzen der verschiedenen Kulturen und Ansichten war zentraler Bestandteil des Programms und wurde schon allein durch die internationale Zusammensetzung der Gruppe über vier Wochen hinweg gelebt. Das Auftreten im interkulturellen Kontext vertieften die Führungskräfte zudem in Trainings.

In Westerham, südöstlich von München, startete die Reise für die internationale Gruppe. Knapp einen Monat lang besuchten sie Unternehmen und Weiterbildungen, zogen auf eigene Faust los, um mit Firmen aus ganz Deutschland Kontakt aufzunehmen. Alle Teilnehmer hatten dabei das gleiche Ziel: fit zu werden für die Zusammenarbeit mit deutschen Partnern.

Dass das Managerfortbildungsprogramm als „Sprungbrett“ zur Vernetzung mit der deutschen Wirtschaft dient, ist nicht

neu. Neu bei dieser Gruppe war jedoch, dass die Teilnehmer nicht nur aus einem, sondern gleich fünf verschiedenen Ländern kamen: Aserbaidschan, Indien, Mexiko, der Mongolei und Russland. Damit trafen verschiedene Kontinente, Religionen, politische Ansichten und Weltbilder aufeinander.

Vier Wochen auf unbekanntem Terrain mit anfangs fremden Menschen schweißt natürlich zusammen. Anscheinend noch stärker, wenn die „Kollegen“ aus unterschiedlichen Nationen stammen: Saßen in den ersten Trainings die Inder stets zusammen und getrennt von den Mongolen, so war am Closing Day auf den

ersten Blick gar nicht mehr zu erkennen, dass die Teilnehmer tatsächlich verschiedenster Herkunft sind.

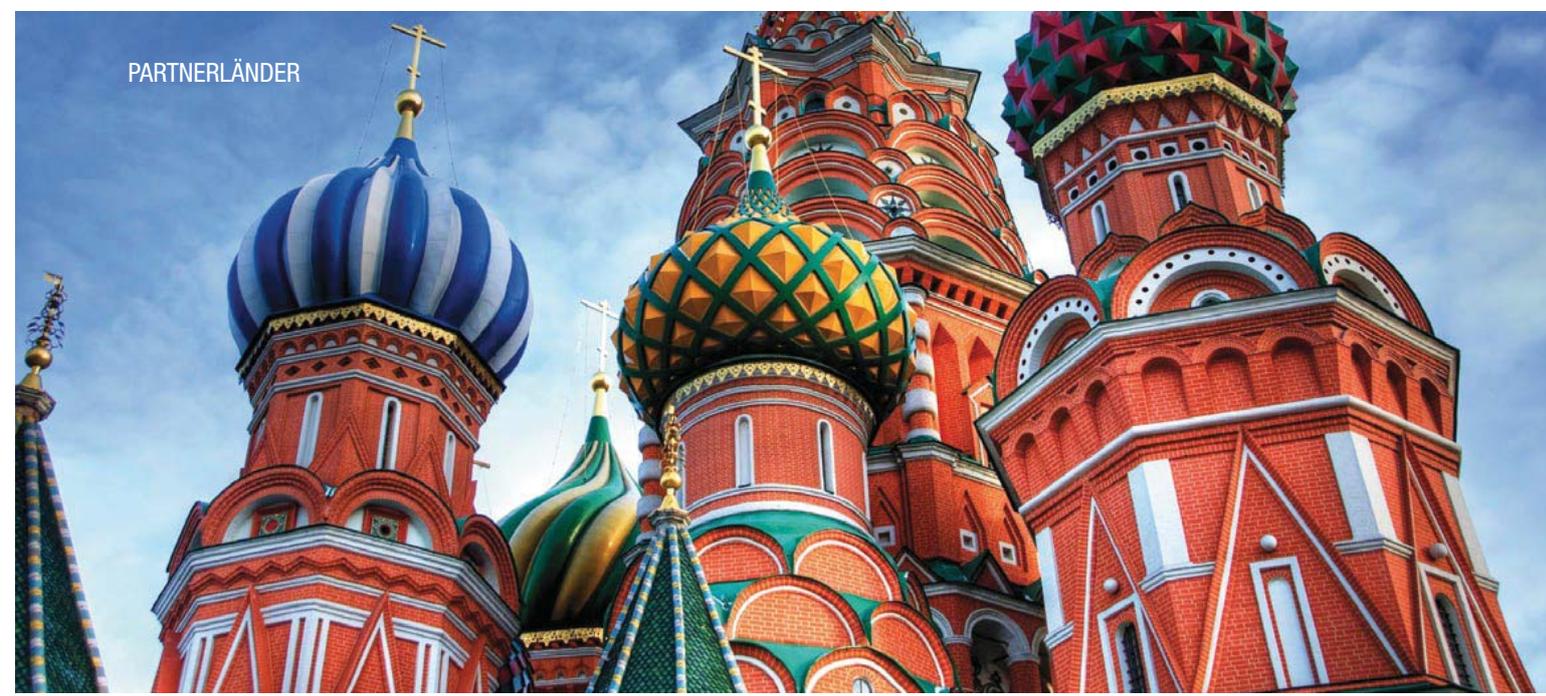
Auch für die IHK Akademie München und Oberbayern war die Organisation, Durchführung und Begleitung dieser Gruppe etwas Besonderes: „Normalerweise kommen die Teilnehmer im Programm nur aus einem Land zu uns. Dass es diesmal gleich fünf Nationen waren, bedeutete eine ganz neue Herausforderung. Verschiedenste Geschmäcker, Menschen und ihre Wünsche und Bedürfnisse galt es, unter einen Hut zu bringen“, so Sandra Dirnberger, Projektmanagerin der IHK Akademie. „Die Teilnehmer mussten sich aber auch ab und zu kompromissbereit zeigen. Umso mehr freuen wir uns, dass es so reibungslos funktioniert hat – und auch die berühmte deutsche Pünktlichkeit von allen Teilnehmern akzeptiert und sogar umgesetzt wurde“, fügt Dirnberger schmunzelnd hinzu.

Beim feierlichen Abschluss wurde allen MP-Teilnehmern bewusst, dass sie nicht nur etwas über die Zusammenarbeit mit Deutschen gelernt – sondern vor allem auch „Freunde fürs Leben aus verschiedenen Ländern gefunden“ haben, so der indische Teilnehmer Anil Rajveer Sharma. Und wer weiß – vielleicht werden wir bald nicht nur die ein oder andere Brezel mexikanischer Art hier beim Bäcker finden, sondern auch in Aserbaidschan oder Indien. „Persönlich habe ich sehr viel gelernt über die deutsche Kultur, Businessethik und Managementtechniken“, resümiert Sharma. „Aber auch die Möglichkeit, Teil einer internationalen Gruppe zu sein, hat meinen Horizont deutlich erweitert“. Also dann: Bis bald, see you soon, udakhgüü uulzana uu, jald hee milenge, yaxında görürsən, hasta luego, do swidanja und do skorogo!

Autor: Tim Gottschlag, IHK Akademie München und Oberbayern



Die Firma Strama-MPS Maschinenbau gewährte Einblick hinter die Kulissen.



v.l.: Alexej Bunkin (Kommission für die Organisation der Managerfortbildung in Russland), Yildiz Götze (BMW)
Matthias Schepp (AHK Russland), Anzhelika Veremeenko (Regionales Ressourcenzentrum Kemerowo)

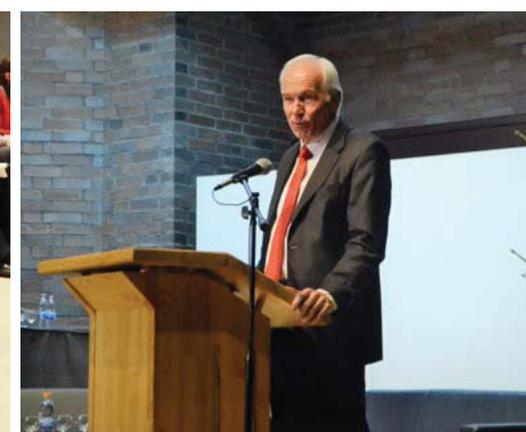
Wassilij Pushkin



Rüdiger von Fritsch



v.l.: Dr. Oleg Luschnikov, Dr. Gerd Schimansky-Geier, Isolde Heinz (GIZ), Wladimir Bogdanov (GIZ)



Dr. Heinz Hetmeier

Seit zwei Jahrzehnten starke Partner

Vor 20 Jahren startete das Managerfortbildungsprogramm mit Russland: Seitdem bereitet es russische Fach- und Führungskräfte auf Geschäftsanbahnungen mit deutschen Firmen vor – ein Erfolg für beide Seiten.

„Es ist uns eine Ehre, dass Sie unserer Einladung so zahlreich gefolgt sind. Das Managerfortbildungsprogramm ist von großer Bedeutung für die Zusammenarbeit deutscher und russischer Unternehmer. Sie alle haben einen schwierigen Auswahlprozess auf sich genommen und damit eine bewusste Entscheidung für Deutschland getroffen“, begrüßte Botschafter Rüdiger von Fritsch die 170 Gäste aus Deutschland und ganz Russland im Dezember 2018 zum 20-jährigen Jubiläum des Managerfortbildungsprogramms (MP) in der Deutschen Botschaft in Moskau.

Unter dem Motto Fit for Partnership with Germany nehmen russische Fach- und Führungskräfte seit 1998 jährlich an dem praxisorientierten Programm teil, knapp 6.000 haben es seitdem erfolgreich absolviert. „Diese nunmehr zwanzigjährige bilaterale Kooperation zählt zu den erfolgreichsten gemeinsamen Programmen unserer beiden Länder“, so Dr. Heinz Hetmeier, zuständiger Unterabteilungsleiter des deutschen Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi). „Es ist eine auf Wirtschaftskooperation ausgerichtete Partnerschaft auf Augenhöhe und ein wichtiges, attraktives und international anerkanntes Programm der Außenwirtschaftsförderung.“

Umgekehrt laden die russischen Kooperationspartner unter dem Titel Fit für das Russlandgeschäft seit 2006 auch deutsche Fach- und Führungskräfte nach Russland ein, wo sie kleine und mittelständische Unternehmen besuchen. Außerdem finden Expertengespräche zu den Möglichkeiten eines wirtschaftlichen Engagements in Russland und Treffen mit hochrangigen Vertretern der russischen Regionalverwaltungen statt.

Aktuelle Themen: Digitalisierung und Produktivitätssteigerung

Dabei haben die Unternehmer beider Länder dasselbe Ziel: erfolgreich den Platz ihres Unternehmens im internationalen Wettbewerb stärken. Denn Früchte dieses Programms sind vor allem neue Geschäftskontakte, passgenaue Managementkompetenzen und interkulturelle Kompetenzen.



2006 traf sich Bundeskanzlerin Angela Merkel im westsibirischen Tomsk mit MP-Absolventen

Wassilij Pushkin, Abteilungsleiter im russischen Wirtschaftsentwicklungsministerium, würdigte auf der 20-Jahr-Feier in Moskau die Zusammenarbeit und unterstrich den wirtschaftlichen Nutzen für die Entwicklung der russischen Regionen: „Das Programm existiert nur deshalb so lange und erfolgreich, weil es immer wieder aktuelle Themen der wirtschaftlichen Entwicklung aufgreift. Derzeit sind das insbesondere Produktivitätssteigerung und Digitalisierung.“ Diese und viele weitere aktuelle Themen wurden auch in den Paneldiskussionen während der Festveranstaltung aufgegriffen.

Erfolgsgeschichten: Bäckerei und Farbenfirma erschließen neue Märkte

Ehemalige Teilnehmer präsentierten auf der Feier in Moskau ihre wirtschaftlichen Ergebnisse und verwiesen auf die Veränderungen, die ihnen dieses Programm gebracht hat: ein neues Denken, neues Verständnis, neue Sichtweisen – und unendlich viele neue Ideen für das eigene Unternehmen. Ein gutes Beispiel dafür ist Tatjana Tutatschikova, die 2013 eine kleine Bäckerei im sibirischen Chakassien eröffnete und 2015 im Rahmen des MP an einer Fortbildung mit dem Schwerpunkt Lebensmittelverarbeitung in Deutschland teilnahm. So wurde ihre neue Geschäftsidee geboren: Die Spezialisierung auf Naturkost und Bio-Lebensmittel in Kooperation mit regionalen Landwirtschaftsbetrieben. Mit der neuen Ausstattung für ihre Backstube, die sie von deutschen Kooperationspartnern kaufte, konnte sie durchstarten: Sie verdoppelte ihren Umsatz innerhalb eines Jahres, stellte neue Mitarbeiter ein und eröffnete zehn



Das MP mit Russland in Zahlen

- Seit 1998 haben über 5.800 russische Fach- und Führungskräfte aus 52 Regionen Russlands im Rahmen des MP einen Deutschlandaufenthalt absolviert (Fit for Partnership with Germany)
- Seit 2006 haben 410 deutsche Fach- und Führungskräfte Fortbildungen und Unternehmen in Russland besucht (Fit für das Russlandgeschäft)
- Allein zwischen 2015 und 2017 wurden im Rahmen von Fit for Partnership with Germany 177 Verträge zwischen russischen und deutschen Unternehmen mit einem Gesamtvolumen von 45 Mio. Euro abgeschlossen.
- Die Alumni-Vereinigungen des russischen Präsidentenprogramms sind heute in etwa 40 Regionen Russlands aktiv. Die GIZ hat 124 Alumni-Veranstaltungen mit über 5.000 Teilnehmenden unterstützt, u.a. durch das Entsenden von Experten, Referenten, Moderatoren, Trainern sowie durch Studienreisen nach Deutschland zum Thema Vereinsmanagement.

neue Filialen in Abakan und Krasnojarsk. Außerdem veranstaltet sie im Sinne einer „transparenten Produktion“ Betriebsführungen für Schüler und Studenten, um zu zeigen, unter welchen Bedingungen und aus welchen Rohstoffen sie ihre Backwaren produziert. Bereits zum zweiten Mal in Folge ist sie mit ihrer Bäckerei Gewinnerin des Wettbewerbs „Made in Chakasien“ geworden.

Auch für Maxim Savinkov war die Managerfortbildung ein Türöffner. Er ist Geschäftsführer eines Unternehmens aus Barnaul, Hauptstadt der russischen Region Altai, das Farbsortierer entwickelt und herstellt. 2013 nahm er am MP teil, baute Geschäftskontakte zu Deutschland auf und kaufte dort auch die Ausrüstung, um die Qualität der Produkte zu erhöhen und neue Märkte zu erschließen. Darüber hinaus fand er einen deutschen Vertragshändler, der seine Farbsortierer bis heute verkauft. Inzwischen hat er zehn Vertragshändler und liefert seine Maschinen in 25 Länder der Welt. Wichtig ist für ihn nach wie vor der Kontakt zu seiner Fortbildungsgruppe, die sich seit 2013 jährlich in der Altai-Region zum Erfahrungsaustausch trifft.

Aktive Alumni: Russische Manager sind gut vernetzt

Einen besonderen Stellenwert im Programm nimmt die Alumniarbeit in Russland ein: Die GIZ hat vor mehr als 15 Jahren auf Bitte der russischen Partner den Aufbau von landesweiten Netzwerken – den Alumnivereinigungen – unterstützt. Mitglieder sind neben den Absolventen des MP vor allem Alumni des nationalen, russischen Weiterbildungsprogramms, des sogenannten Präsidentenprogramms. In diesen Zusammenschlüssen vernetzen sich



Setzt mit ihrer Bäckerei auf Naturkost und Bioware:
MP-Absolventin Tatjana Tutatschikova

Unternehmer – etwa, um die wirtschaftliche Entwicklung in ihrer Region voranzubringen, Lobbyvertretungen zu etablieren, soziale Projekte zu unterstützen, Qualifizierungsbedarf abzudecken und Dialogforen einzurichten. Unterstützend wirken die regionalen Alumni-Vereinigungen zudem bei der Durchführung des Fortbildungsprogramms Fit für das Russlandgeschäft, das deutsche Führungskräfte nach Russland einlädt: Die Alumni in den Regionen öffnen ihre Unternehmen, um die deutschen Unternehmer zu empfangen und mit ihnen neue Geschäftspartner zu finden. Sie geben Einblicke in ihre russische Geschäftskultur und die Besonderheiten des jeweiligen regionalen Marktes.

20 Jahre MP: Wie eine große Familie

Yıldız Götze, zuständige Referatsleiterin im BMWi, zeigte sich begeistert von der Atmosphäre der Jubiläumsveranstaltung



Lesen Sie mehr über
20 Jahre Manager-
fortbildungspro-
gramm im Fokus
ab Seite 32

in Moskau, die sie „mit einem großem Familientreffen“ verglich: „Die vielen Beispiele erfolgreicher Kooperation, die Nachhaltigkeit des Programms und das große soziale Engagement der Alumni sind sehr beeindruckend und unterstreichen, dass die Weiterführung politisch und wirtschaftlich wichtig und richtig ist.“ Aber nicht nur wirtschaftliche Kooperationen seien in den 20 Jahren Managerfortbildungsprogramm mit Russland entstanden, sondern auch viele persönliche Kontakte und Freundschaften. Und das nicht zuletzt wegen der „Frauenpower“, die in Russland Tradition habe. So war die Party nach dem Festakt auch mehr als ein deutsch-russisches Geschäftstreffen und glich in der Tat einer herzlichen und fröhlichen Familienfeier.



170 Gäste begingen in Moskau das 20-jährige Jubiläum des Programms mit Russland.



Moderne Unternehmensführung

China befindet sich auf einem steilen Wachstumspfad. Dazu gehört die Abkehr vom Image eines Billigproduzenten. Der Fokus liegt jetzt auf neuesten Technologien und Innovationen – eine Welt, die untrennbar mit modernem Management und effizienten Unternehmensführungsmethoden verknüpft ist. Im Interview erklärt Zhang Xiaohui, stellvertretender Generalsekretär der MP-Partnerorganisation ProSME und Leiter des MP-Büros beim chinesischen Ministerium für Industrie und Informationstechnologie (MIIT), wie das Managerfortbildungsprogramm dazu beiträgt, moderne Unternehmensführungsmethoden in China zu etablieren.



Das Managerprogramm mit China läuft nun seit zehn Jahren. Wie bewerten Sie es?

Das Programm hat ein sehr gutes und effizientes Format. Die Mischung aus Seminaren und Trainings zu Managementmethoden,

Gruppenbesuchen bei Benchmark-Unternehmen und maßgeschneiderten individuellen Unternehmenskontakten kommt bei unseren Teilnehmern sehr gut an. Das zeigen auch die Ergebnisse: der positive Effekt auf den bilateralen Handel und die Wirtschaftsbeziehungen ist deutlich erkennbar und weitreichend.

541 chinesische Führungskräfte haben mittlerweile das MP absolviert. Gibt es Inhalte und Themen, die bei chinesischen Managern besonders beliebt sind?

Das MP deckt ein breites Angebot an Themen ab, aber es gibt tatsächlich drei Aspekte, für die sich unsere Teilnehmer ganz besonders interessieren: Innovationsmanagement, wie man Geschäfte mit Deutschen macht und interkulturelles Management.

Haben diese Trainings die MP-Teilnehmer bei einer modernen Unternehmensführung unterstützt?

Definitiv. Diese Fortbildungen haben den chinesischen Unternehmen bei ihren In-

ternationalisierungsbemühungen, insbesondere auf dem deutschen und dem europäischen Markt, sehr große Hilfe geleistet. Hinweise zum Umgang mit eventuell auftretenden interkulturellen Konflikten helfen gerade bei Kooperationen sehr, Fehler zu vermeiden.

Gibt es spezifische Bedürfnisse oder Wünsche, die chinesische Firmen bei der Zusammenarbeit mit deutschen Unternehmen haben?

Es ist vermutlich kein spezifisch chinesisches Bedürfnis, aber es bewegt auch unsere Führungskräfte in besonderem Maße: Wie begegnet man den unsichtbaren Konflikten, die aufgrund kultureller Unterschiede bei Geschäftsverhandlungen auftreten?

Ihre Vision: Wie geht es mit dem MP in China weiter?

Die Komplementarität beider Volkswirtschaften trägt entscheidend dazu bei, dass der Zusammenarbeit zwischen den chinesischen und deutschen KMU eine gute Zukunft bevorsteht. Wir wünschen uns für die Zukunft ein gemeinsames „Chinesisch-deutsches Kooperationsmodell“. Wir wünschen uns auch, dass dieses Modell größere internationale Ausstrahlung entfaltet und zu einem Vorbild für die internationale Zusammenarbeit im Bereich Fortbildung wird.

Die Unternehmensbesuche sind besonders hilfreich, da wir dadurch persönliche Kontakte zu lokalen Firmen in Deutschland haben. Wir besuchten Betriebe unterschiedlicher Branchen und erfuhren, wie sie ihre Produktionsanlagen modernisieren und erhielten beispielsweise Einblick in ihre Personalsysteme. Dieses Wissen kann ich dann in meinem eigenen Unternehmen anwenden.

Gao Qian (China), MP-Teilnehmerin 2018
Vice President, Changsha Dewater Machinery Technology Co. Ltd.





Mritunjay Kumar leitet das Deutsch-Indische Managerfortbildungsprogramm bei FICCI

Familienbetriebe als Rückgrat der indischen Wirtschaft

Ein Großteil der über 700 indischen Führungskräfte, die seit 2008 das MP durchlaufen haben, sind Familienunternehmer der zweiten oder dritten Generation. Mit neuen Ideen aus Deutschland bringen sie ihre Betriebe voran und kurbeln damit die indische Wirtschaft an. Vor welchen Herausforderungen sie in ihrer Heimat stehen und wie sie ihr Unternehmertum gestalten, beschreibt Mritunjay Kumar, der das MP für die indische Industrie- und Handelskammer FICCI koordiniert.

Familienbetriebe zählen nicht nur in Indien, sondern weltweit zur Kategorie der Kleinst-, kleinen und mittleren Unternehmen, obwohl viele im Laufe der Zeit zu

multinationalen Konzernen mit globaler Präsenz geworden sind. In Indien sind Familienunternehmen bei der Nationenbildung und der Schaffung von Arbeits-

plätzen entscheidend und tragen in allen Branchen zum Wachstum bei. Der Bruttoproduktionswert dieser Unternehmensform macht derzeit 90 Prozent der indischen Industrieproduktion, 79 Prozent der gesamten Branchenbeschäftigung und 27 Prozent der Gesamtbeschäftigung aus und wird lediglich durch Unternehmen der öffentlichen Hand übertroffen. Seit 2006 erzielen Familienbetriebe in Indien bessere Ergebnisse als Unternehmen, die nicht in Familienbesitz sind. Dennoch zeigt sich, dass in Indien wie auch weltweit Familienunternehmen oft um ihr Überleben kämpfen. Global betrachtet, werden

nur 30 Prozent dieser Betriebe vom Gründer an die zweite Generation übergeben und nur knapp zehn Prozent werden auch in dritter Generation weitergeführt.

Übergabe an die nächste Generation nicht immer reibungslos

Für den Fortbestand und den Erfolg in zweiter und dritter Generation sind Innovations- und Anpassungsfähigkeit entscheidend. Nur Unternehmen, die sich an Änderungen anpassen, aufgeschlossen gegenüber neuen Technologien sind, sich neu erfinden und interne als auch externe Einflussfaktoren im Auge behalten, können sich halten und wachsen. Erfolgreiche Unternehmer der dritten Generation sind gebildet, ehrgeizig, vertrauen in ihre Fähigkeiten und scheuen sich nicht, kalkulierte Risiken einzugehen. Dabei setzen einige Unternehmensnachfolger das Geschäft voriger Generationen erfolgreich fort und verbessern die strategische Ausrichtung, während andere einen diversifizierten Ansatz verfolgen und neue Unternehmen gründen, weitere Branchen und Märkte erobern. Für jeden indischen Unternehmer der zweiten oder dritten Generation stellen sich einige Herausforderungen. Zu den größten gehören die folgenden:

- Mehrfachbesetzung von Führungspositionen durch Familienmitglieder
- Ineffiziente Nachfolgeregelungen aufgrund schlechter Kommunikation zwischen der alten und neuen Generation
- Entscheidungsbefugnisse obliegen ausschließlich den Eigentümern und sind nicht faktenorientiert
- Fragen der Vermögensverwaltung
- Vetternwirtschaft und fehlendes Vertrauen zu außerfamiliären Mitarbeitern
- Fehlende Innovation und fehlender Technologieeinsatz in Geschäftsprozessen

Neues Unternehmertum dank Impulsen aus Deutschland

Seit 2009 organisieren die beiden größten indischen Industrie- und Unternehmerverbände FICCI (Federation of Indian Chambers of Commerce and In-



dustry) und CII (Confederation of Indian Industry) in Zusammenarbeit mit der GIZ das Managerfortbildungsprogramm (MP) zwischen Deutschland und Indien. In den knapp zehn Jahren konnten über 700 indische Betriebe davon profitieren.

Ein Großteil davon sind Familienunternehmen, zum Teil in der zweiten und dritten Generation, die in Indien die Basis der Unternehmerschaft darstellen. Durch das

MP wird ihnen nicht nur die Bedeutung einer globalen Perspektive, der Wettbewerbsvorteil durch den Einsatz modernster Technologie oder die Nutzung der richtigen Ressourcen vermittelt, sondern auch die Überwindung kultureller und sprachlicher Hürden nähergebracht. Eine Reihe von Best-Practice-Anwendungen werden von vielen indischen Unternehmen heute umgesetzt. Dazu gehören höhere Investitionen in Infrastruktur und Automatisierung ebenso wie die Schaffung einer Kultur des Kümmerns und Teilens unter den Mitarbeitern. Verstärkt definieren Unternehmer ihre langfristigen Unternehmensziele, setzen Schwerpunkte und eruieren Möglichkeiten, wie sie ihr Wachstum über Partnerschaften steigern können. In immer mehr indischen Firmen etabliert sich eine Innovations- und Feedback-Kultur und zunehmend wird Wert auf Lob und Anerkennung von Leistung gelegt. Exemplarisch seien hier einige indische Unternehmen genannt, die für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit dem MP stehen:

- **Xenos Impax** exportiert Fahrräder an verschiedene Universitäten in Europa, darunter auch die Humboldt-Universität in Berlin. Dies läuft über ein weiteres Unternehmen, das nach der Programmteilnahme gegründet wurde.
- **Kiran Rubbers** konnte Geschäftskontakte mit deutschen Partnern aufbauen und liefert in Kürze die erste Bestellung seiner wasserdichten Membranprodukte. Diese neuartige Gummimembran ist kostengünstiger und effizienter für Verleguntergründe als Bitumen oder Asphalt-basierte Wasserabdichtungen.
- **Machinecraft** hat sich von einem deutschen Unternehmen im Bereich Toilettenreinigung inspirieren lassen und führte das Konzept in Indien ein, um die Swachh-Bharat-Mission, eine Kampagne zur landesweiten Reinigung von Straßen und Infrastruktureinrichtungen, der indischen Regierung zu unterstützen. Hinzu kommt eine neue Partnerschaft mit einer bayerischen Firma. Machinecraft wird zukünftig FRIMO-Maschinen unter Lizenz für den asiatischen Markt herstellen.

Die nächste Generation indischer Unternehmen ist ihren Firmen eng verbunden und entschlossen, sie zu stärken. Sie scheut nicht davor zurück, Prozesse, Produkte oder Leistungen zu optimieren, um global zu bestehen und geht kalkulierte Risiken ein, um neue Erfolgsgeschichten zu schreiben.

Über den Autor

Mritunjay Kumar arbeitet als Co-Direktor und Leiter des FICCI Quality Forum, einer Sonderabteilung für Beratung und Weiterbildung der indischen Handelskammer FICCI. Seit 2017 leitet er das Deutsch-Indische Managerfortbildungsprogramm (IGMTP) bei FICCI. Er ist Experte für Projektmanagement- und Qualitätsmanagementsysteme.

Die kirgisische Industrie- und Handelskammer koordiniert das MP vor Ort im Auftrag der GIZ. Hauptansprechpartner für Interessenten und Stakeholder des Programms ist ein eigenes Trainingszentrum der IHK. Dessen Leiter Rustam Baltabaev hat sich vier Wochen lang in Deutschland umgesehen und dabei vieles über deutsches Unternehmertum und KMU-Förderung erfahren.

„Unternehmer plauderten
auch mal aus dem
Nähkästchen“

Das Trainingszentrum der kirgisischen IHK ist auch Ansprechpartner für den Einsatz im Rahmen des Senior Experten Service (SES) in Kirgisistan.



Rustam Baltabaev mit Mitarbeitern des MP bei der GIZ in Bonn und Programmteilnehmern in Köln

„Die Menschen in Deutschland sind höflich und aufgeschlossen. Das Land ist mir ans Herz gewachsen.“ Rustam Baltabaev hört sich sehr begeistert an, wenn er über seinen Aufenthalt in Deutschland erzählt. Der Leiter des Trainingszentrums der Industrie- und Handelskammer von Kirgisistan in Bischkek war allerdings nicht als Tourist vor Ort. Er nahm an einem Deutschlandaufenthalt teil, organisiert vom Managerfortbildungsprogramm (MP). Als Programmkoordinator des MP in seinem Heimatland war dies für ihn eine besondere Erfahrung.

Seine Einrichtung ist ein recht junges Kind der IHK in Kirgisistan: Gegründet wurde sie 2016, um den großen Bedarf der Unternehmen an Weiterbildungen und Informationen zu stillen. „Wir haben uns über die Erfahrungen anderer IHKs informiert und vieles für unsere Bildungseinrichtung übernommen“, sagt Rustam Baltabaev. Das Trainingszentrum besetze inzwischen eine wichtige Nische, Unternehmer könnten bei ihnen fortlaufend Trainings und Kurse besuchen, die inhaltlich auf deren Bedarf abgestimmt seien und qualitativ den neuesten Erfordernissen, insbesondere im Kontext der Globalisierung, entsprechen.

Unter dem Dach der IHK ist das Zentrum Hauptansprechpartner für das Managerfortbildungsprogramm in dem kleinen zentralasiatischen Land.

Bestens gerüstet für die MP-Koordination

Als Programmkoordinator ist Rustam Baltabaev seit Kurzem an der Auswahl der Bewerber für das MP beteiligt. Die vierwöchige Reise nach Deutschland half ihm dabei, einen tieferen Einblick in das Programm zu bekommen. Das ist wichtig, denn schließlich ist seine Institution nicht nur für die Gesamtkoordinierung des Programms auf kirgisischer Seite zuständig, sondern informiert Unternehmen und Bewerber über das Auswahlverfahren. Zusammen mit der GIZ wählt das Zentrum die Teilnehmer aus und bereitet sie auf ihren Aufenthalt in Deutschland vor. Wichtig ist zusätzlich die Nachbereitung im Land, das Follow-up und die Kontaktpflege mit den Alumni, das ebenfalls vom Trainingszentrum organisiert wird.

Als Leiter des Trainingszentrums sei er verantwortlich für die Fachaufenthalte im Ausland, die Kontaktanbahnung und Pflege mit ausländischen Partnern und die

Unternehmensberatung. Dies sind Spielfelder, in denen das MP gute Dienste leiste, so Baltabaev. Auch helfe das Managerfortbildungsprogramm direkt und indirekt, die Ziele der IHK Kirgisistan zu erreichen: An oberster Stelle die Förderung der heimischen Wirtschaft und damit verbunden der Aufbau einer marktwirtschaftlichen Infrastruktur. Kirgisistan soll besser an die Weltwirtschaft angebunden werden, indem die IHK gute Außenhandelsbedingungen schafft. Ebenso will man den Export stärker fördern und die Handels- und Wirtschaftsbeziehungen mit dem Ausland ausweiten.

Nahaufnahme KMU-Förderung

97 Prozent der mehr als 1.030 Mitgliedsunternehmen der IHK Kirgisistan sind klein- und mittelständische Unternehmen – weshalb für Baltabaev der Einblick in die KMU-Förderung in Deutschland besonders interessant war. „Die Firmen werden hier nicht mit finanziellen Mitteln unterstützt, sondern mit speziellen Angeboten bei Weiterbildungen und mit Informationen über neue Technologien“, so sein Fazit. Ebenfalls horizontenerweiternd waren die Besichtigungen in nordrhein-westfälischen Firmen wie der Grohe AG, der WILO SE, der Trubatec GmbH, der KHS GmbH, der Monolith GmbH und Derra, Meyer & Partner Rechtsanwälte. „Wir konnten alle unsere Fragen stellen und trafen auf große Bereitschaft, für uns aus dem Nähkästchen zu plaudern“, blickt Rustam Baltabaev zurück.

Sein Deutschlandaufenthalt, so der Kirgise, sei organisatorisch bis ins kleinste Detail durchdacht gewesen, wofür er der GIZ und dem Fortbildungszentrum Carl Duisberg Centren dankbar ist. Deutschland sei ein Land, das in Bezug auf den richtigen Umgang mit Zukunftstechnologien und die wirtschaftliche Entwicklung beispielhaft sein kann: „Hier hat sich wieder einmal bewährt, dass Perfektion keine Grenzen kennt.“



Die Industrie- und Handelskammer von Kirgisistan

Die IHK Kirgisistan vertritt mehr als 50 Wirtschaftsverbände aus sämtlichen Branchen und allen Regionen des Landes. Sie wurde im Dezember 1959, also noch zu Zeiten als Kirgisistan ein Teil der Sowjetunion war, gegründet. 1994 wurde sie vom kirgisischen Parlament, der Dschogorku Kenesch, auf eine neue gesetzliche Grundlage gestellt. Die IHK ist eine nichtstaatliche, gemeinnützige Organisation. Sie soll unter anderem Unternehmerinteressen gegenüber den staatlichen Behörden vertreten und schützen, den Export und das Image der einheimischen Wirtschaft fördern, Kontakte mit ausländischen Unternehmen und Unternehmensverbänden anbahnen und pflegen und zu Investitionen anregen. Außerdem organisiert sie Fort- und Weiterbildungsangebote für Unternehmen und steht für die Regeln der Grundsätze unternehmerischer Ethik und sozialer Verantwortung ein. In Zusammenarbeit mit den Regierungsstellen entwirft sie Strategien zur Verbesserung des Geschäfts- und Investitionsklimas. Für ihre Mitglieder organisiert sie Messeauftritte sowie Bildungsangebote und bietet ihnen Rechtsberatung an. Die IHK führt auch eine Liste mit zuverlässigen Geschäftspartnern und hilft bei Streitfällen durch Mediation.



Vietnam: Tor zum südostasiatischen Markt

Mitten im wirtschaftlich dynamischen Umfeld der ASEAN-Staaten gelegen, bietet Vietnam mit verschiedenen Freihandelsabkommen einen der offensten Marktzugänge in ganz Asien. Davon profitieren vietnamesische und deutsche Unternehmer gleichermaßen, seit 10 Jahren auch im Managerfortbildungsprogramm.

Deutschland ist der wichtigste europäische Handelspartner für Vietnam. Mit dem für Anfang 2019 geplanten Inkrafttreten des Freihandelsabkommens mit der Europäischen Union werden die wirtschaftlichen Beziehungen noch einfacher. Waren „made in Vietnam“ haben einen besonders günstigen Zugang zu den größten Wirtschaftsräumen der Welt – und internationale Investoren können verschiedene Freihandelsabkommen mit vergleichsweise niedrigen Produktionskosten kombinieren. So investieren in jüngster Zeit immer mehr in- und ausländische Firmen in neue Werke am Standort Vietnam, um von diesen Vorzügen zu profitieren.

2017 exportierte Deutschland Waren im Wert von 3,48 Milliarden Euro nach

Vietnam, vor allem Elektronik, Maschinen und Anlagen, Kraftfahrzeuge und Chemieprodukte. Wichtigste Importe aus Vietnam waren 2017 ebenso Elektronik, aber auch Hardware, Textilien, landwirtschaftliche Erzeugnisse und Meeresfrüchte für 9,58 Milliarden Euro.

Einen Beitrag zu den regen Handelsbeziehungen zwischen Deutschland und Vietnam leistet auch das Managerfortbildungsprogramm (MP), das die Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) seit zehn Jahren gemeinsam mit der vietnamesischen Industrie- und Handelskammer, der Vietnam Chamber of Commerce and Industry (VCCI), organisiert. „Dieses Programm gibt den Teilnehmern sehr viel. Ich habe mit den Managern gesprochen, die aus Deutschland zurückgekommen sind: Sie haben nicht nur Skills mitgebracht, sondern auch Verträge abgeschlossen und die Import- und Ex-



Über das MP in Vietnam

Seit 1998 nimmt Vietnam am Managerfortbildungsprogramm teil. Die vietnamesische Industrie- und Handelskammer (Vietnam Chamber of Commerce and Industry, VCCI) ist der Durchführungspartner im Land. Jährlich reisen etwa 50 Führungskräfte nach Deutschland. Im März 2011 gründeten die Absolventen des Programms eine Alumni-Vereinigung, um den Austausch unter den vietnamesischen Teilnehmenden sowie die Vernetzung mit der deutschen Wirtschaft zu fördern.



port-Beziehungen zwischen Vietnam und Deutschland ausgebaut“, sagt Hoang Van Anh, Deputy Director General Membership und Training bei der VCCI.

Etwa 600.000 Unternehmen sind in Vietnam registriert, die meisten davon eher kleine oder mittlere Betriebe. 530 dieser Firmen haben seit 2008 Führungskräfte im Rahmen des MP zur Geschäftsanbahnung nach Deutschland entsendet. Die Teilnehmer kommen zu über 90 Prozent aus kleinen und mittelständischen Unternehmen aus den Sektoren Produktion (42 Prozent), Handel (40 Prozent) und Dienstleistungen (16 Prozent). „Es ist sehr gut für uns, Geschäftsleute aus den beiden Ländern zusammenzubringen. Wir möchten von anderen Ländern lernen, mehr über die Märkte und Menschen in Deutschland erfahren“, so Hoang Van Anh.

Mit deutschen Handelspartnern zum Erfolg

Die Exportorientierung Vietnams spiegelt sich auch in den regen Kooperationsabsichten der Führungskräfte wider, die branchenübergreifend am MP teilgenommen haben. So etwa Unternehmerin Anh Nguy, die im Alter von 27 Jahren zur Fortbildung nach Deutschland reiste. In der Acht-Millionen-Metropole Ho Chi Minh City arbeitete die MBA-Absolventin als Projektleiterin für eine deutsche Wirtschaftsberatung. Mit 30 Jahren gründete sie ihre eigene Firma, die Sanet Vietnam

Ltd., – und eröffnet seither größtenteils deutschen Kunden den Zugang zur asiatischen Wirtschaftsgemeinschaft ASEAN mit einem Binnenmarkt von zehn Ländern und über 620 Millionen Konsumenten. „Die Managerfortbildung hat mir bei dem Sprung in die Selbstständigkeit geholfen: Ich konnte an Trainings in Berlin, Dresden und Stuttgart teilnehmen. Das hat es mir leichter gemacht, die deutsche Kultur und das deutsche Geschäftsverhalten zu verstehen“, sagt die Unternehmerin. Ihr Wissen gibt sie regelmäßig bei den Alumni-Treffen weiter.

Auch Le Minh Hai hat am MP teilgenommen. Als stellvertretender Leiter Vertrieb der vietnamesischen Hafengesellschaft Hai Phong Port Holding Ltd. erhoffte er sich von seinem Aufenthalt in Deutschland vor allem den Ausbau seiner Managementfähigkeiten und die Möglichkeit, eines der wirtschaftsstärksten Länder Europas kennenzulernen. Seine Erwartungen wurden erfüllt: „Ich habe erfahren können, wie sich die Deutschen verhalten, wie sie arbeiten und Geschäfte machen – und was sie von ihren vietnamesischen Partnern erwarten“, sagt Hai. Dieses Wissen hat er noch im Jahr der Teilnahme umgesetzt, zwei Mehrzweckkräne von einem brandenburgischen Unternehmen gekauft und den Geschäftskontakt weiter ausgebaut.

Standortvorteil junge Bevölkerung

Nguy und Hai sind zwei von bislang 530 Beispielen für den fruchtbaren Austausch im MP. Als Gründe für ein erfolgreiches Unternehmertum und die äußerst dynamische Entwicklung der vietnamesischen Volkswirtschaft nennt die Delegation der deutschen Wirtschaft in Vietnam (AHK) vor allem Motivation, Lohnniveau und Infrastruktur: Insbesondere die jungen und motivierten Arbeitskräfte sind ein Standortvorteil: Von den 93 Millionen Einwohnern sind 65 Prozent jünger als 40 Jahre – und sie sind zunehmend besser ausgebildet. Das Lohnniveau in Vietnam ist nach wie vor deutlich niedriger als in einigen anderen ASEAN-Nachbarländern oder China, steigt aber kontinuierlich an. Was wiederum zu einem belebten Binnenmarkt mit wachsender Mittelschicht und dem entsprechenden Konsum führt. Des Weiteren unternimmt die vietnamesische Regierung große Anstrengungen, die Infrastruktur zu verbessern: Im Vordergrund steht der Straßenbau mit einer geplanten Nord-Süd-Aus-

dehnung von 2.000 Kilometern, aber auch die Hafenlogistik und der Ausbau regionaler Flughäfen wurden schon entschieden verbessert. Hier will der Staat bis 2020 knapp vier Milliarden US-Dollar investieren.

Tiger und 3. Reiselweltmeister

Beim heutigen Entwicklungsstand ist beinahe unvorstellbar, dass in Vietnam noch 1985 eine große Hungersnot herrschte, die ein Auslöser für die sogenannte Doi-Moi-Politik war – übersetzt eine Politik der „Erneuerung“ –, die grundlegende Wirtschaftsreformen und ein Umfeld für ein relativ freies unternehmerisches Handeln in einer sozialistischen Republik geschaffen hat. Außenpolitisch hat sich Vietnam dafür stark geöffnet und nicht nur die Zusammenarbeit mit den südostasiatischen ASEAN-Ländern, sondern auch mit den Vereinigten Staaten, der Europäischen Union sowie mit Japan und Australien gesucht. Das hat Vietnam letztlich zu einem rasanten Wirtschaftswachstum mit einer aufstrebenden Mittelschicht und einem seit Jahren wachsenden Bruttoinlandsprodukt über sechs Prozent (2017: 6,8 Prozent) verholfen.



Hoang Van Anh koordiniert das MP bei der vietnamesischen Industrie- und Handelskammer VCCI.

Zu diesen Wachstumsdaten passt, dass Vietnam sich nach Indien und Thailand zum drittgrößten Reis-Exporteur der Welt entwickelt hat. Diese wirtschaftliche Dynamik bei einem politisch stabilen Umfeld spiegelt sich in den immer neuen Bezeichnungen, die für Vietnam gefunden werden: Tigerstaat, China plus 1 oder „Next Eleven“ als ehrgeizige Nachfolger der BRIC-Staaten.

Usbekistans Zukunft: High Potentials

Die usbekische Wirtschaft erlebt derzeit einen Aufschwung. Die jungen, gut ausgebildeten Unternehmer des zentralasiatischen Landes setzen dabei zunehmend auf den europäischen Markt. Seit 2006 nimmt Usbekistan an „Fit for Partnership with Germany“ teil und hat seitdem über 400 Führungskräfte zur Fortbildung nach Deutschland gesandt. Einer von ihnen ist Nabijon Kasimov, der das Programm 2011 als Teilnehmer durchlief und heute Botschafter der Republik Usbekistan in Deutschland ist. Im Interview spricht er darüber, was das Managerfortbildungsprogramm (MP) für sein Land bedeutet und wie er persönlich davon bis heute profitiert.

Herr Kasimov, welche Eindrücke sind Ihnen von Ihrer Teilnahme am MP besonders im Gedächtnis geblieben?

Im Jahr 2011 hatte ich das Glück, an diesem einzigartigen Programm teilnehmen zu dürfen. Das Wissen, das ich damals erwerben konnte, die Möglichkeit, die Arbeitsweise deutscher Unternehmen und deren Managementmethoden, aber auch die Praxis der Außenwirtschaftsförderung kennenzulernen, haben mich bereichert und mir eine profunde Vorstellung von den Grundlagen des Unternehmensmanagements vermittelt. Ich halte das Programm für sehr effizient, besonders den Umstand, dass die Teilnehmer durch die Unternehmensbesuche vor Ort das reale Tagesgeschäft der Betriebe kennenlernen. Dieser Einblick in die Praxis kann gar nicht hoch genug bewertet werden, denn schon in Goethes Faust heißt es schließlich: Grau, teurer Freund, ist alle Theorie, und grün des Lebens goldner Baum.

Usbekistan ist seit 2006 Partner des MP. Welche Rolle spielt das Programm heute für das Land?

Für Usbekistan sind, wie für jedes andere moderne Land auch, qualifizierte, fähige und entscheidungsstarke Führungskräfte von essentieller Bedeutung. Von der Teilnahme am MP haben unsere Manager rundum profitiert und somit natürlich auch die usbekische Wirtschaft. Zahlreiche Unternehmer arbeiten seit ihrem Deutschlandaufenthalt viel strategischer. Viele Firmen haben ein Customer-Relationship-Management und ein Qualitätsmanagement eingeführt und die Zusammenarbeit mit deutschen Unternehmen ausgebaut. Dadurch konnten sie ihren Umsatz signifikant steigern und neue Arbeitsplätze schaffen. Im Kontext des globalen Wettbewerbs legen wir in Usbekistan besonders viel Wert auf Innovation und bedarfsgerechte Modernisierung der Wirtschaft, Exportförderung und Anreize für unternehmerische Initiative. Deshalb haben



Alumni sollten die neuen Kontakte nicht nur pflegen, sondern in konkrete gemeinsame Projekte münden lassen.

wir ein vitales Interesse daran, das Managerfortbildungsprogramm fortzuführen und die Zahl der usbekischen Teilnehmer deutlich zu erhöhen. Gern möchten wir usbekische Branchengruppen zu konkreten Wirtschaftszweigen nach Deutschland schicken. Beispielsweise würden wir gern Fachaufenthalte für unsere Manager in Bereichen wie Straßenbau, Standardisierung und Zertifizierung, Transportlogistik, Tiermedizin, Landwirtschaft, chemische Industrie oder IT durchführen. Wir hoffen, dass es uns gelingt, diese komplexen und sinnvollen Programmaspekte mit unseren deutschen Partnern umzusetzen.

Welche Bedeutung hat das Programm heute für Sie in Ihrer Tätigkeit als Botschafter?

Durch das Managerfortbildungsprogramm habe ich die Mentalität deutscher Unternehmer verstehen gelernt, ich habe die deutsche Unternehmensphilosophie sozusagen von innen studiert. Die Erfahrungen und Erkenntnisse von damals helfen mir auch bei meiner heutigen Arbeit. Es ist eine Binsenweisheit, dass es für den Erfolg jeder Unternehmung moderne Managementmethoden und qualifizierte Manager mit Know-how braucht, sei es in einem Produktionsbetrieb, einem Krankenhaus, einem Sportclub oder eben in einer Botschaft. In meiner derzeitigen Position als Leiter einer Auslandsvertretung besteht eine meiner wichtigsten Aufgaben darin, die bilateralen Wirtschafts- und Handelsbeziehungen auf allen Ebenen zu stärken. Dabei bemühe ich mich, mein Wissen so einzusetzen, dass es für deutsche Unternehmen attraktiv ist, mit usbekischen Partnern zu kooperieren, beispielsweise im Handel oder auch im Investitionsbereich.

Und was geben Sie zukünftigen Programmteilnehmern und Alumni mit auf den Weg?

Vor allem empfehle ich jedem, die Zeit in Deutschland so effizient wie möglich zu nutzen und sich genau anzusehen, wie deutsche Unternehmen arbeiten, vor allem im Marketing. Außerdem sollte man so viele Kontakte wie möglich knüpfen und sich neue Ideen zu eigen machen. Den Alumni empfehle ich, die neuen Kontakte nicht nur zu pflegen, sondern in konkrete gemeinsame Projekte münden zu lassen und die deutschen Partner aktiv von den Vorteilen einer Kooperation mit Usbekistan zu überzeugen. Allen ehemaligen und allen zukünftigen Programmteilnehmern wünsche ich viel Erfolg und alles erdenklich Gute.

MP Usbekistan in Zahlen

Seit Programmstart 2006 fand jährlich mindestens eine Auswahlrunde statt, an denen mehr als **1.000** Interessenten teilgenommen haben

Mehr als **400** Teilnehmer reisten zur Fortbildung nach Deutschland

Die Teilnehmer kommen aus den folgenden Branchen: **65%** Produzierendes Gewerbe, **22%** Dienstleistungssektor, **13%** Handel

Wachsende Branchenvielfalt zwischen Gobi und Altai

Mit seinen umfangreichen Vorkommen an Kupfer, Gold und Uran ist die Mongolei eines der rohstoffreichsten Länder der Erde und stark im Exportgeschäft. Doch neben dem Bergbau sollen auch andere Wirtschaftssektoren aufholen und dem zentralasiatischen Land zu ökonomischer Stärke verhelfen. 2009 ging das Managerfortbildungsprogramm (MP) in der Mongolei an den Start. Mehrere Hundert mongolische Unternehmer haben seitdem Kooperationen mit deutschen Firmen aufbauen können und beflügeln damit auch Bereiche wie die Energiewirtschaft, das Gesundheitswesen und den Tourismus.

„Das Managerfortbildungsprogramm leistet einen aktiven Beitrag zur Diversifizierung der mongolischen Wirtschaft und zum Strukturwandel im Land. Es ist ein essentielles Element der Außenwirtschaft der Mongolei. Es bringt Unternehmer aus beiden Ländern zusammen und befördert die mongolische Wirtschaft spürbar“, sagt Tsengeg Mijiddorj, Abteilungsleiter Europa des Ministeriums für Außenbeziehungen der Mongolei. Die Fortbildung der Führungskräfte in Deutschland und die Zusammenarbeit mit deutschen Unternehmen ermöglicht mongolischen

Über **50%**
der mongolischen MP-Teilnehmer sind Frauen.

KMU, an internationale Standards herangeführt zu werden und führt somit zu höheren Exportquoten nach Deutschland.

Auch der Vizepräsident des Mongolischen Arbeitgeberverbandes und damit der Partnerorganisation der GIZ im MP (Mongolian Employers' Federation, MONEF), Ganbaatar Khuyag, ist von der positiven Wirkung des Programms auf die mongolischen Unternehmer überzeugt: „Das MP zieht Manager aus allen Geschäftsbereichen an und die Nachfrage zeigt uns, dass wir genau das richtige

Angebot geschaffen haben: Unsere mongolischen Manager erwerben wertvolles Management-Know-how, um effizienter zu arbeiten“. Die Teilnahme am MP eröffne neue, internationale Perspektiven, wobei Deutschland bereits seit vielen Jahren den wichtigsten Handelspartner der Mongolei in der Europäischen Union darstellt.

Steigendes Interesse am MP, hoher Frauenanteil

In der Tat steigt das Interesse der mongolischen Unternehmer am MP jährlich. Seit Programmbeginn durchliefen es 318 mongolische Führungskräfte. 74 von ihnen nahmen an internationalen Branchengruppen teil, mit den Schwerpunkten Bergbau und Rohstoffwirtschaft sowie Landwirtschaft, Energieeffizienz und Gesundheitswirtschaft. Auffallend ist der hohe Frauenanteil unter den mongolischen Teilnehmern, der über dem Durchschnitt des MP liegt. Die Kooperationsinteressen der Teilnehmer spiegeln die Wirtschaftsbeziehungen der beiden Länder wider: Am häufigsten wird der Kontakt zu deutschen Anlagen- und Maschinenbauern gesucht, gefolgt von Vertretern der Textilindustrie sowie Touristikern.



Das MP zieht Manager aus allen Geschäftsbereichen an und die Nachfrage zeigt uns, dass wir genau das richtige Angebot geschaffen haben.

Genau das richtige Angebot geschaffen haben.

Ganbaatar Khuyag



Das Managerfortbildungsprogramm leistet einen aktiven Beitrag zur Diversifizierung der mongolischen Wirtschaft und zum Strukturwandel im Land.

Tsengeg Mijiddorj



Die Mongolei ist reich an Bodenschätzen, doch das Land will zukünftig weniger abhängig vom Bergbau werden.

Deutsches Know-how, deutsche Technologien und deutsche Ideen zu Unternehmensstrategien sind in der Mongolei sehr hoch angesehen. Wenn wir junge Leute zur Fortbildung nach Deutschland schicken, bringen sie ein Stück der deutschen Unternehmenskultur in die Mongolei zurück.

Bekhbat Daginaa (Mongolei)
Zweiter Sekretär Wirtschaft und Handel,
Botschaft der Mongolei in Berlin

Umfragen der letzten Jahre zufolge sind die mongolischen Absolventen sehr zufrieden mit dem Managerfortbildungsprogramm. Ein Großteil gibt an, während des Deutschlandaufenthalts seine Kenntnisse über innovative und hochwertige Produkte vertieft zu haben. Außenwirtschaftliche Relevanz hat hier insbesondere der Bergbausektor, was der wirtschaftlichen Charakteristik der Mongolei entspricht: Zwar hat das Land mit rund drei Millionen Menschen eine geringere Einwohnerzahl als Berlin, gehört aber zu den zehn Ländern mit den reichsten Bodenschätzen der Erde. In der Wüste Gobi liegt das größte unerschlossene Kohlevorkommen der Welt. Neben Kupfer, Gold und Uran verfügt die Mongolei über reichlich Eisenerz, Wolfram, Silber und Seltene Erden.

Im Oktober 2011 schlossen Deutschland und die Mongolei das sogenannte Rohstoffabkommen ab, das besagt, dass

die beiden Länder enger in der Rohstoffgewinnung zusammenarbeiten wollen. Das Abkommen wurde bei dem damaligen Besuch der Bundeskanzlerin Angela Merkel in der Mongolei unterzeichnet. Während des Besuchs sagte Merkel auf einer Sondersitzung des mongolischen Parlaments: „Wir sind für die Mongolei

ein vertrauenswürdiger Wirtschaftspartner, der sehr an einer nachhaltigen Entwicklung der mongolischen Wirtschaft interessiert ist“.



Wirtschaftsentwicklung in der Mongolei

Nach einer starken Verlangsamung in den Jahren 2014 bis 2016, getrieben von einem Rückgang der Rohstoffpreise und ausländischen Direktinvestitionen, erholte sich die mongolische Wirtschaft im Jahr 2017 stark: Das reale BIP wuchs um 5,1%, getragen von starken Kohleexporten, einer Erholung der Direktinvestitionen und einer verbesserten Geschäftslage. Die Prognose für 2018 ist ein Wirtschaftswachstum von 5,0%. Die Wachstumsaussichten darüber hinaus bleiben positiv. Strukturelle Veränderungen und eine begrenzte Exportdiversifizierung stellen weiterhin die größten Herausforderungen für die Volkswirtschaft dar.



„Wir erwarten einen Spillover-Effekt“

Das Managerfortbildungsprogramm ist ein Erfolgsmodell und wird in immer mehr Ländern übertragen. Seit 2016 nimmt Georgien teil. Vor Ort setzt die Wirtschaftsförderungsagentur Enterprise Georgia das Programm um. Das Journal sprach mit deren stellvertretendem Direktor Tornike Sulaberidze und MP-Programmkoordinator Avtandil Ghogoberidze über Erwartungen und Ergebnisse.



Avtandil Ghogoberidze



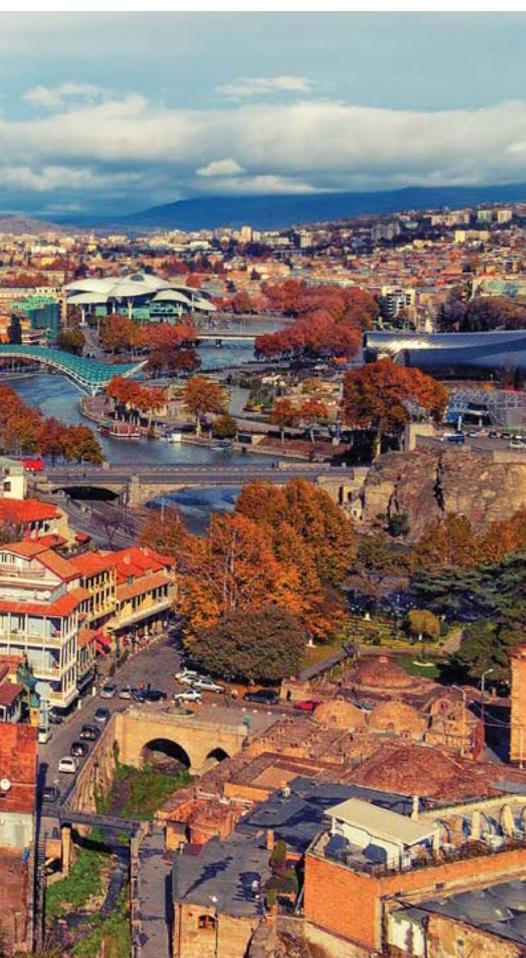
Tornike Sulaberidze

Seit 2016 nimmt Georgien am MP teil. Welche Bilanz ziehen Sie nach zwei Jahren?

Tornike Sulaberidze: Das Programm war für unsere Unternehmer bislang äußerst nützlich. Sie konnten sich in Deutschland hautnah mit modernen Ansätzen der Unternehmensführung vertraut machen, die für einen erfolgreichen Betrieb unabdingbar sind. Unternehmen in Georgien, insbesondere KMU, mangelt es an Managementkompetenzen, aber auch belastbaren Kontakten zu deutschen und europäischen Firmen. Daher freuen wir uns sehr über die Programmverlängerung bis Ende 2021, die durch das kürzlich unterzeichnete Memorandum of Understanding besiegelt wurde.

Worin sehen Sie die Vorteile des Programms für georgische Unternehmer und deren Firmen?

Avtandil Ghogoberidze: Georgische KMU wollen noch stärker auf Auslandsmärkten aktiv werden und streben langfristige internationale Handelsbeziehungen an, insbesondere mit EU-Unternehmen. Dafür braucht es derzeit noch mehr Know-how. Hier kommt das MP ins Spiel. Neben der Einführung von erlernten Prinzipien zur Unternehmensführung erwarten wir vom Programm auch einen Spillover-Effekt: Teilnehmer



Durch das MP können unsere Teilnehmer ihre Unternehmen an EU-Standards angleichen.

Tornike Sulaberidze

ab. Die Schlagworte lauten: Wachstum, Entwicklung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit. Die Teilnahme am Managerfortbildungsprogramm hilft unseren Unternehmern dabei, ihre Standards an die der EU anzugleichen und die erforderlichen Kompetenzen für den Aufbau langfristiger Handels- und Investitionspartnerschaften zu erlangen.

Welches Feedback bekommen Sie von den Programm-Alumni?

Avtandil Ghoghoberidze: Die Teilnehmer sind sehr zufrieden, da alle im Grunde ihr Unternehmen weiterentwickeln konnten. Durch die Kontakte zu deut-

schen Firmen eröffnen sich für viele neue Perspektiven für die Integration in den EU-Markt, aber auch erste Geschäftsabschlüsse gibt es zu verzeichnen.

Können Sie konkrete Beispiele nennen?

Avtandil Ghoghoberidze: Einige Alumni waren erfolgreich im Export von Wein und Tee. So konnte ein Unternehmer der georgischen Teemarke Gurieli eine Partnerschaft mit der deutschen Monolith Unternehmensgruppe aufbauen, die zu den führenden Großhändlern für den Import und Vertrieb osteuropäischer Spezialitäten zählt.

Welche Pläne haben Sie für das MP in der Zukunft?

Tornike Sulaberidze: Da setzen wir einen Schwerpunkt auf die Alumni-Arbeit. Derzeit arbeiten wir an einem Projekt, in dessen Rahmen die Unternehmer ihr durch das Managerfortbildungsprogramm erworbene Wissen und ihre Erfahrungen an andere KMU, insbesondere in den Regionen, weitergeben. Wir planen, in mehreren Regionen Georgiens Weiterbildungen und Workshops zu veranstalten, an denen MP-Alumni teilnehmen.

werden zukünftig als Multiplikatoren fungieren und ihr Wissen an eine Vielzahl georgischer Unternehmen weitergeben. Zudem ist der Kontaktaufbau mit deutschen Partnern für beide Seiten von Vorteil, insbesondere vor dem Hintergrund des 2014 abgeschlossenen Freihandelsabkommens zwischen der EU und Georgien.

Das MP unterstützt also die Wirtschaftsziele Georgiens...

Tornike Sulaberidze: Ja, genau. Mit der klaren Fokussierung auf Klein- und Mittelständler unterstützt das MP vor allem den privaten Sektor Georgiens. Diese Stoßrichtung passt zur nationalen Entwicklungsstrategie der georgischen Regierung, der Aktionsplan „Georgia 2020“ zielt ja auf die KMU-Förderung



Teilnehmer werden zukünftig als Multiplikatoren fungieren und ihr Wissen an eine Vielzahl georgischer Unternehmen weitergeben.

Avtandil Ghoghoberidze



Georgien: Hub im Kaukasus



Georgien legte in den vergangenen Jahren ein starkes Wirtschaftswachstum an den Tag. Nach aktuellen Prognosen konnte das Bruttoinlandsprodukt 2017 um 5 Prozent wachsen. Für 2018 wird ein Plus von 5,5 Prozent, für 2019 ein Zuwachs von 4,8 Prozent erwartet. Die georgische Regierung stützt seit 2014 mit ihrem nationalen Entwicklungsplan „Georgia 2020“ vor allem kleine und mittelständische Unternehmen und hat durch Vereinfachungen in der Administration und Steuererleichterungen ein wirtschaftsfreundliches Klima geschaffen. Dieses honoriert auch der von der Weltbank erstellte Doing Business Report 2019: Georgien kommt in der Gesamtbewertung auf Platz sechs von insgesamt 190 untersuchten Volkswirtschaften.

Quellen: grai, Enterprise Georgia, Doing Business Report 2019

KMU-Förderung am Kaspischen Meer

Die aserbaidische Wirtschaft befindet sich im Aufwärtstrend. Bis 2020 will das Land sein Bruttoinlandsprodukt weiter erheblich steigern. Mit einem Anteil von 15 Prozent sollen dazu die KMU beitragen. Sie fördert der Staat ganz gezielt, seit Kurzem über eine eigens gegründete Entwicklungsagentur. Führungskräfte aus dem Mittelstand nehmen seit 2009 auch am Managerfortbildungsprogramm teil. Mit dem in Deutschland erworbenen Know-how stärken sie nicht nur das ökonomische Wachstum ihres Landes, sondern tragen auch zur Erweiterung der Wirtschaftsbeziehungen zwischen Aserbaidisch und Deutschland bei.

„Durch das Programm konnte ich zuverlässige und enge Kontakte mit deutschen Unternehmen aufbauen“, sagt Emil Samedow im Rückblick. Er war im Sommer 2010 in Deutschland und damit einer der ersten aserbaidischen Teilnehmer des MP. Ähnlich wie Samedow konnten seit dem Programmstart fast 400 Führungskräfte des vorderasiatischen Landes vom MP profitieren. Und die Nachfrage ist ungebremst. Gut ausgebildet, doch meist mit wenig praktischer Geschäftserfahrung, bewerben sich vor allem jüngere Unternehmer.

Mit seiner "Vision 2020" hat sich Aserbaidisch zum Ziel gesetzt, unabhängig von Öl und Erdgas zu werden.

Für erfahrene Manager dagegen sind der Austausch mit deutschen Partnern und das Interesse an einer modernen Managementausbildung Gründe für eine Teilnahme. Kooperationserfahrungen mit EU-Ländern und gerade mit Deutschland sind für die Teilnehmenden jedoch fast immer Neuland.

Mit konkreten Plänen nach Deutschland

Auch wenn nur wenig Erfahrung in der Zusammenarbeit mit der deutschen Wirtschaft besteht, kommen die aserbaidischen Führungskräfte mit einem konkreten Plan für ein Kooperationsprojekt nach Deutschland. Dabei geht es neben dem Einkauf von technischem Equipment häufig um die Ermittlung von Partnerschaften für ein Joint Venture oder den Verkauf von Produkten auf dem deutschen Markt. Emil Samedow bei-



Deutschland und Aserbaidisch als Handelspartner

Nach China, Russland und der Türkei lag Deutschland 2018 auf Platz vier der Hauptlieferländer Aserbaidischs. Unter den Einfuhrgütern von Aserbaidisch nach Deutschland steht Erdöl mit über 90 Prozent an erster Stelle. Mit 9,9 Millionen Einwohnern ist Aserbaidisch für die deutsche Wirtschaft ein eher kleiner Absatzmarkt. Die Bundesrepublik liefert dorthin hauptsächlich Maschinen, Kfz und Kfz-Teile sowie chemische Erzeugnisse.

Quelle: gta



spielsweise wollte Geschäftsbeziehungen mit Lieferanten medizinischer Geräte und Ausrüstungen sowie medizinischer Einwegprodukte knüpfen. Mit drei deutschen Firmen konnte er während seines Deutschlandaufenthalts 2010 exklusive Verträge unterzeichnen.



Ein Gewinn für beide Seiten

Zwei Drittel der Aserbaidsschaner, die zwischen 2015 und 2018 am MP teilnahmen, kamen aus dem Mittelstand. Dies stellt insofern eine Besonderheit dar, als dass die aserbaidsschanische Wirtschaft noch immer stark von Bodenschätzen wie Öl und Gas abhängig ist. Durch diese indirekte Förderung von KMU, die zu 96 Prozent aus dem Nicht-Öl-Sektor stammen, leistet das MP einen Beitrag zur Diversifizierung der aserbaidsschanischen Wirtschaft. Aber nicht nur diese profitiert. Seit dem Programmstart erhielten über 1.000 deutsche Unternehmen die Möglichkeit, aserbaidsschanische Unternehmer ken-



In Zukunft unabhängig vom „Schwarzen Gold“

Aserbaidsschan verfügt über große Öl- und Erdgasreserven. Diese Bodenschätze verschaffen dem Land erhebliche Einnahmen, machen es wirtschaftlich aber auch von ihnen abhängig. Zur Diversifizierung der Wirtschaft hat das Land 2012 die Strategie „Vision 2020“ aufgelegt. Dieses Entwicklungsprogramm für den Nicht-Ölsektor birgt große Chancen für Unternehmen aus den verschiedensten Branchen. Im Fokus stehen die Landwirtschaft, die verarbeitende Industrie, die Nahrungsmittelindustrie sowie die Bauwirtschaft, aber auch die Bereiche Erneuerbare Energien und Energieeffizienz werden unterstützt. Projekte werden zudem in der Wasserver- und -entsorgung sowie in der Abfallwirtschaft angestoßen. Hier bieten sich zahlreiche Kooperationsmöglichkeiten für deutsche Unternehmen. Aserbaidsschanische KMU stehen im Fokus der Strategie. Um diese stärker zu unterstützen, wurde 2018 die Entwicklungsagentur Small and Medium Business Development Agency of the Republic of Azerbaijan gegründet.

nenzulernen: bei Besuchen in ihren Unternehmen, B2B-Veranstaltungen oder Messen. Damit stellt das Programm für die deutsche Wirtschaft einen wichtigen Türöffner nach Aserbaidsschan und in die Region dar.

Sprungbrett für die eigene Karriere

Das Managerfortbildungsprogramm hat in Aserbaidsschan viele persönliche Erfolgsgeschichten zu verzeichnen. Wie für die von Nahid Hasanow. Er kam im Herbst 2009 nach Deutschland. Damals arbeitete Hasanow noch als Leiter der Einkaufsabteilung von Embawood, einem großen aserbaidsschanischen Möbelhersteller. Während seines einmonatigen Deutschlandaufenthalts absolvierte er zusätzlich zum Programm acht individuelle Unternehmensbesuche. Dabei schloss er eine ganze Reihe von Verträgen ab, kaufte Produktmuster und machte sich mit Systemen der Qualitätskontrolle vertraut. Sein Arbeitgeber honorierte seinen Einsatz: Im August 2010 wurde Hasanow zum Geschäftsführer von Embawood Türkei mit Sitz in Istanbul ernannt. Binnen kürzester Zeit



Es macht mich glücklich, meine Erfahrungen und Kenntnisse in das neue Projekt einzubringen.

Nahid Hasanow

konnte er einen Produktionsstandort in Düzce, 250 Kilometer östlich von Istanbul, eröffnen. „Diese Arbeit macht mir sehr viel Spaß“, sagt Nahid Hasanow. „Nicht nur, weil es ein Karrieresprung für mich ist. Es macht mich glücklich, meine Erfahrungen und Kenntnisse in das neue Projekt einzubringen. Die Erfahrungen aus Deutschland spielen dabei eine große Rolle.“

Emil Samedow gründete 2017 mit der Set Medical LLC in Baku ein eigenes Unternehmen, das medizinische Produkte vertreibt. Nach wie vor ist der Austausch mit deutschen Firmen für ihn sehr wichtig. Jährlich informiert er sich so unter anderem auf einer der größten Medizinmessen, der MEDICA, in Düsseldorf über Trends in der Branche.

Zeit, um Bilanz zu ziehen und die vielfältigen Ergebnisse und Wirkungen des Programms festzuhalten, wird es auch im Sommer 2019 geben. Dann begehen die aserbaidsschanischen Partner des Programms zusammen mit der GIZ und dem Bundeswirtschaftsministerium die 10-Jahres-Feier in Baku.

Aserbaidsschan in Zahlen

Fläche	86.600 km ²
Einwohner	9,9 Mio.*
BIP	45,6 Mrd. US\$*
Wirtschaftswachstum	1,3 %*

*Prognose / Quelle: gta, Stand: 11/2018



Neue Wachstumsmärkte dank internationaler Allianzen

Sebastián Sichel

Seit 2017 gehört Chile zum Kreis der Partnerländer des Managerfortbildungsprogramms. Nach der erfolgreichen Pilotphase einigten sich Deutschland und das südamerikanische Land im Herbst 2018 darauf, die Kooperation um weitere drei Jahre zu verlängern. Ein guter Grund für eine Bestandsaufnahme und einen Blick in die Zukunft. Das Journal sprach mit Sebastián Sichel, Executive Director der MP-Partnerorganisation CORFO, darüber, wie sich chilenische KMU im globalen Wettbewerb behaupten und welche Rolle „Fit for Partnership with Germany“ bei der Umsetzung der Diversifizierungs- und Internationalisierungsstrategie des Landes spielt.

Herr Sichel, vor welchen Herausforderungen stehen die chilenischen KMU gegenwärtig?

Die klein- und mittelständischen Unternehmen in Chile sehen sich derzeit mit enormen Herausforderungen konfrontiert. Um angesichts technologischer Umbrüche auf dem weltweiten Marktwettbewerbsfähig zu bleiben und Arbeitsplätze zu erhalten, müssen sie viel

internationaler werden. Laut einer Studie des McKinsey Global Institute wird in 30 Jahren die Hälfte der von Chilenen heute ausgeführten Arbeiten von Maschinen und Robotern übernommen. Schätzungen zufolge könnten 3,2 Millionen Jobs automatisiert werden. Daher gilt es für KMU, neue Wachstumsmärkte aufzutun, neue Kooperationsbereiche zu finden, sich breiter aufzustellen und

technologische Veränderungen noch stärker zu antizipieren. Wichtig ist, internationale Allianzen und Netzwerke aufzubauen, die es unseren KMU ermöglichen, ihre Innovationsprozesse zu beschleunigen und Vorreiter bei der Lösung technologischer Probleme zu sein. CORFO unterstützt chilenische Klein- und Mittelständler dabei, ihr internationales Potenzial zu erkennen, ihre Internationalisierungsprozesse zu beschleunigen und ihren Geschäftshorizont zu erweitern. Wachstum und Innovation stehen dabei im Fokus.

Welche Rolle spielt „Fit for Partnership with Germany“, also das Managerfortbildungsprogramm, bei dieser Entwicklung?

Das Programm ist in vielerlei Hinsicht von großer Bedeutung. Einerseits bietet es eine Lernplattform für internationale Kooperations- und Managementtechniken.

Andererseits erfahren die chilenischen Manager durch die Besuche in deutschen Betrieben und die Vernetzung mit Unternehmen in Deutschland aus erster Hand, wie man Unternehmen führt und mit ausländischen Partnern Geschäfte macht. Das Programm zielt ja auf eine konkrete Geschäftsanbahnung ab. In Deutschland finden wir für vieles, was uns unter den Nägeln brennt, klare Lösungsoptionen, beispielsweise, was Transformationsprozesse oder die Automatisierung von Produktionsabläufen betrifft. Dass unsere Unternehmer mit eigenen Augen sehen, welche Ergebnisse sich durch die Integration von Technologien erzielen lassen, ist ein weiteres entscheidendes Element, um die eigene Firma weiterzuentwickeln.

Was ist denn charakteristisch für den chilenischen Export und wo sehen Sie Chancen für deutsche Unternehmen, die an Geschäftsbeziehungen mit Chile interessiert sind?

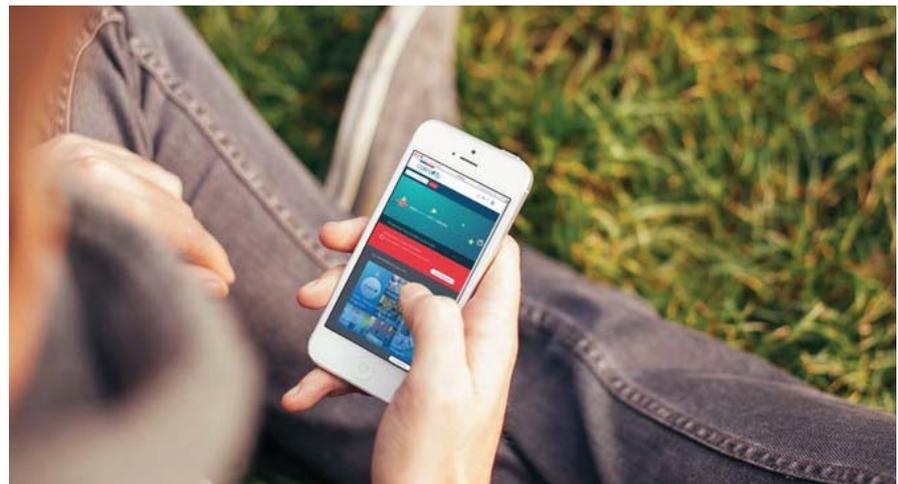
Die OECD hat auf die Notwendigkeit hingewiesen, dass unser Land seine Wirtschaft stärker diversifiziert und weniger abhängig von Rohstoffexporten wird. Neben Rohstoffen gibt es weitere Produkte, die auf dem Weltmarkt hoch gefragt sind und sich in den letzten Jahren zu einer sehr wichtigen Einnahmequelle für Chile entwickelt haben. Zum Beispiel verzehren weltweit täglich etwa 82 Millionen Menschen Obst aus Chile, zehn Millionen Menschen essen chilenischen Lachs und über fünf Millionen Menschen trinken unseren Wein. Tatsächlich belief sich der Export von chilenischen Lebensmitteln 2016 auf 16 Milliarden US-Dollar, womit dieser Sektor nach dem Bergbau an zweiter Stelle der chilenischen Exporte steht. Für deutsche Geschäftsleute gibt es daher kurzfristig vor allem in der Lebensmittelbranche gute Kooperationsmöglichkeiten. Dabei sehe ich vor allem bilaterale Projekte zwischen Unternehmen aus beiden Ländern als realistisch an, die an einem Austausch zu Produktionsverfahren interessiert sind oder die nach der Entwicklung von neuen Produkten oder Verfahren suchen, die einen Mehrwert generieren. Besonders interessant wären dabei im Lebensmittelbereich die Entwicklung von funktionalen Inhaltsstoffen und speziellen Zusatzstoffen, aber auch Technologien zur Förderung der städtischen Landwirtschaft und zur Anpassung an Klimaveränderungen. Langfristig wollen wir ganz bestimmte Produktionssektoren

weiterentwickeln. Dazu gehören insbesondere saubere Energie, exportierbare Technologiedienstleistungen, Bergbautechnologie und Bergbaumaschinen, aber auch die Einbeziehung fortschrittlicher Fertigungsmethoden oder Industrie 4.0 sowie nachhaltiger Tourismus. In allen Bereichen setzen wir zudem auf ausländische Investitionen und sehen hier ebenfalls viel Potenzial für die Zusammenarbeit mit deutschen Firmen.

Wie soll sich das Managerfortbildungsprogramm in Chile in den nächsten Jahren gestalten?

Wir haben uns verschiedene Ziele im Hinblick auf das MP gesetzt. Einerseits möchten wir den Frauenanteil unter den Programmteilnehmern erhöhen. Zudem sollen noch mehr Unternehmen aus den Regionen Chiles teilnehmen, denn aktuell kommen mehr als 50 Prozent der Teilnehmer aus der Hauptstadt unseres Landes.

Wir hoffen auf viele Projekte mit deutschen Partnern, mit denen wir Lösungen für Herausforderungen in den Bereichen Kreislaufwirtschaft, nachhaltige Agroindustrie, umweltschonender Bergbau, erneuerbare Energien, die Solarindustrie, Smart Cities, Digitalisierung und Industrie 4.0. entwickeln können. Unbedingt erwähnen möchte ich auch, dass in den Pilotgruppen der MP-Teilnehmer bereits mehrere erfolgreiche Kooperationsprojekte entstanden, deren Umsetzung wir begleiten. Wir hoffen, hier in naher Zukunft konkrete Ergebnisse verkünden zu können. Ohne die gute Zusammenarbeit mit unseren deutschen Partnern BMWi und GIZ, dem chilenischen Ministerium für Wirtschaft, Entwicklung und Tourismus, der Deutsch-Chilenische Industrie- und Handelskammer CAMCHAL und PROCHILE hätten wir diese Ergebnisse nicht so schnell erzielt.



CORFO – Motor des Wirtschaftswachstums

Der Wirtschaftsförderungsverband CORFO (Corporación de Fomento de la Producción) fördert das Unternehmertum und will die Wettbewerbsfähigkeit chilenischer Firmen stärken. Chiles Wirtschaft, die sich bislang auf einige wenige Sektoren stützte, soll sich zu einer Volkswirtschaft von Millionen Unternehmern und Innovatoren entwickeln, so CORFO-Vizepräsident Sebastián Sichel. Gelingen soll dies durch Diversifizierung, Dezentralisierung, stärkere Innovationstätigkeit, intensiverer Zusammenarbeit der KMU sowie einen Ausbau der Technologien. Den KMU fällt bei dieser Entwicklung eine besondere Rolle zu, da sie etwa 70 Prozent der Arbeitsplätze in den Regionen schaffen. Damit leisten sie einen wichtigen Beitrag zur Angleichung der Lebensverhältnisse und zu einer ausgewogenen wirtschaftlichen und demografischen Entwicklung in einem historisch sehr zentralisierten Land. Der Schwerpunkt der Internationalisierungsstrategie von CORFO liegt auf der Stärkung der Zusammenarbeit chilenischer KMU mit führenden internationalen Unternehmen. CORFO wird vom chilenischen Ministerium für Wirtschaft, Entwicklung und Tourismus finanziert.



www.corfo.cl

Von Suschki, Fahrrädern und Krediten

Wie ukrainische Unternehmer mit deutscher Unterstützung durchstarten

Für die Ukraine ist Deutschland in den letzten Jahren zu einem der wichtigsten Wirtschaftspartner geworden. Mit einem Handelsvolumen von rund 6,6 Milliarden Euro steht es an dritter Stelle der EU-Partner. Einen Beitrag zu diesem Erfolg leistet auch das Managerfortbildungsprogramm (MP), das in der Ukraine 2001 an den Start ging. Für einen Großteil der über 1.300 ukrainischen Teilnehmer war das Programm ein Türöffner zum deutschen Markt, aber auch ein Karriere-Booster.

„Was wir bisher mit dem Programm erreicht haben, hat unsere Erwartungen bei weitem übertroffen. Ein Großteil der ukrainischen Absolventen arbeitet heute mit Partnerfirmen aus Deutschland zusammen, und viele der hiesigen Unternehmen konnten ihre Produktion gewinnbringend modernisieren“, erklärt Svetlana Stepashchenko, Leiterin des MP-Projektbüros in Kiew. „Immer wieder hören wir von unseren Absolventen, dass das Programm für sie zu einem Teil ihres Lebens geworden ist“, ergänzt sie.

Jährlich reisen etwa 100 Führungskräfte ukrainischer Unternehmen im Rahmen von „Fit for Partnership with Germany“ nach Deutschland. Einer von ihnen ist Sergej Smirnow. Er leitet die Exportabteilung der Chlebodar AG in Saporischschja in der südlichen Ukraine. Bereits während seines Deutschlandaufenthalts fand Smirnow Abnehmer für seine Waren: Lebkuchen, kleine

Gebäckringe – sogenannte Suschki – und Suchariki, eine Art ukrainische Croûtons. „Auf einer Messe haben wir sechs potenzielle Partner kennengelernt und konnten einen Großauftrag akquirieren. Heute beläuft sich unser Auftragsvolumen allein aus dem Deutschlandbesuch auf eine halbe Million Euro jährlich“, erklärt Smirnow, dessen Unternehmen mit deutschen Verpackungsanlagen produziert.

Keine großen Chancen auf dem deutschen Markt rechnete sich der Engineering-Dienstleister Progresstech-Ukraine aus, als dessen Geschäftsführer Andrei Fialkovskij 2015 beschloss, am MP-Programm teilzunehmen. Doch der Schritt stellte sich als richtige Entscheidung dar. „Die wichtigsten Erkenntnisse haben wir im Bereich modernes Personalmanagement gewonnen. Dadurch konnte unsere

Firma ihre Position erheblich stärken und neue Märkte erschließen“, sagt Fialkovskij. Inzwischen expandiert Progresstech-Ukraine und entwickelt sich zu einem Global Player: Das Unternehmen kooperiert in der Automobilindustrie mit Kunden wie Daimler und Tesla, im Flugzeugbau mit Airbus, Boeing und Bombardier, in der Weltraumtechnik mit der NASA.

Klein anfangen, groß denken

Viele Vorhaben der MP-Alumni sind nicht nur auf kommunaler Ebene erfolgreich, sondern schaffen auch regional oder sogar landesweit den Durchbruch. Ein Beispiel dafür ist Agrarforum Agroport, das 2013 in Charkiw als kleines regiona-

Heutzutage wird viel über Industrie 4.0 gesprochen. Die neuen Technologien kommen in unser Leben und verändern es. Allerdings ist es wichtig, für die Soft Skills und Kompetenzen, die für die Umsetzung von neuen Trends und Technologien wichtig sind, eine neue Generation an Führungskräften auszubilden. Das MP hat dafür ein großes Potenzial.

Oleksander Oleschko (Ukraine)
Leiter der Partnerplattform UPP





Stark in der KMU-Förderung

Mit einem Handelsvolumen von rund 6,6 Milliarden Euro stellte Deutschland 2017 den drittgrößten Handelspartner der Ukraine dar*. 24 Millionen Euro des zwischen 2014 und 2018 erwirtschafteten Handelsvolumens gehen auf Kooperationen von Teilnehmern von „Fit for Partnership with Germany“. Unabhängige Analysten zählen das BMWi-Managerfortbildungsprogramm neben Maßnahmen wie COSME, HORIZONT 2020, EUROSTARS und von USAID zu den wichtigsten Instrumenten der KMU-Förderung in der Ukraine.

*Quelle: gtaï, Ministerium für wirtschaftliche Entwicklung und Handel der Ukraine

les Förderprojekt für die Landwirtschaft startete und mittlerweile in der gesamten Ukraine umgesetzt wird. Geleitet wird es von Geschäftsführer Dmitri Titarenko, einem MP-Absolventen. „Über Agroport lernen ukrainische Landwirte deutsche Technik und deutsche Technologien kennen und erhalten Zugang zum deutschen Markt. Darüber hinaus ermöglichen wir ukrainischen Erzeugern, sich auf deutschen Messen vorzustellen und dort Kontakte zu Anbietern von Agrartechnik und Kunden aus Deutschland zu knüpfen“, so Titarenko.

Impulsgebend war das MP auch für Viktorija Miljutina, die 2013 teilnahm. Nachdem sie aus Deutschland zurückkam, gründete sie in ihrer Heimat die Deutsch-Ukrainische Medizinische Vereinigung Udamed. Neben Hospitationen für ukrainische Ärzte und Pflegekräfte in Deutschland organisiert Udamed unter anderem Projekte zur Modernisierung medizinischer Einrichtungen in der Ukraine. Vom Programm profitierte die junge Ärztin in vielfacher Hinsicht. „Seit meinem Deutschlandaufenthalt arbeite ich viel effizienter und erfolgreicher. Zum Beispiel gelingt es mir heute einfach besser, Ressourcen zu akquirieren“, erklärt Miljutina. Die Best-Practice-Beispiele aus dem Programm halfen ihr dabei, gemeinsam mit Partnern Neuerungen im ukrainischen Gesundheitswesen anzustoßen – von der Einführung neuer Behandlungsmethoden bis hin zur Neustrukturierung ganzer Bereiche des Medizinsystems.

Auch die MP-Absolventen Valeriy Mayboroda und Olexiy Kushka nahmen aus ihrem Deutschlandaufenthalt wertvollen Input mit. Mayboroda, der Mitglied der Geschäftsführung des Deutsch-Ukrainischen Fonds (DUF) ist, unterstützt ukrainische KMU bei der Finanzierung. So bietet der DUF ihnen neben längeren Kreditlaufzeiten auch

Zinssätze an, die um 15 bis 20 Prozent niedriger sind als der durchschnittliche ukrainische Marktzins. Die Hälfte davon erstattet der kommunale Haushalt, wenn ein entsprechendes Kooperationsabkommen zwischen dem DUF und der jeweiligen Kommune besteht. Als MP-Absolvent weiß Mayboroda genau, wo klein- und mittelständischen Unternehmen der Schuh drückt und was sie brauchen, um erfolgreich zu sein. Sein Know-how nahm er unter anderem 2002 aus der Fortbildung in Berlin mit.

Seinem Ziel, in der ukrainischen Hauptstadt Kiew eine Fahrradkultur zu etablieren, ist Olexiy Kushka durch die Teilnahme am MP ein ganzes Stück nähergekommen. Gemeinsam mit der Kiewer Stadtverwaltung realisiert er das Verleihsystem Nextbike, ein Franchise des deutschen Unternehmens. „In der Ukraine nutzen noch bei weitem nicht so viele Menschen so regelmäßig das Rad wie in Deutschland. Dabei ist Radfahren nicht nur gesund, sondern auch ökologisch“, so der junge Manager. Wenn es nach ihm ginge, gehören Fahrräder bald in vielen ukrainischen Orten zum Stadtbild. „Nextbike wird in Zukunft ganz sicher auch bei uns zu einem festen Bestandteil des öffentlichen Personennahverkehrs“, ist Kushka überzeugt.

Netzwerken als A und O

Das MP soll in der Ukraine auch in Zukunft Früchte tragen. So haben Gebietsverwaltungen zusammen mit örtlichen Industrie- und Handelskammern, MP-Alumni und anderen Organisationen sogenannte Partnernetzwerke ins Leben gerufen, die über Informationsveranstaltungen landesweit neue Teilnehmer anwerben, diese beraten, auf das Programm vorbereiten und vernetzen. Eine Schlüsselrolle dabei kommt den Alumni

des Programms zu. Viele von ihnen sind dem MP nach wie vor eng verbunden und stehen in regem Austausch mit anderen Programmabsolventen. Sie unterstützen MP-Neulinge bei der Geschäftsanbahnung mit deutschen Unternehmen, gleichzeitig verschaffen sie Firmen aus Deutschland Zugang zu den ukrainischen Märkten. Svetlana Stepashchenko ist sich sicher: „Unsere Absolventen sind ein Herzstück des Erfolgs des ukrainischen Wirtschaftswachstums. Wenn sie ihr Wissen weitergeben, wird das Land gesellschaftlich und ökonomisch davon auch zukünftig stark profitieren.“



Valeriy Mayboroda



Viktorija Miljutina



Olexiy Kushka



Sergeij Smirnov (l.) und Andrei Fialkowskij (r.)

20 YEARS



„Das Programm steht für Kontinuität, Dynamik und Offenheit“

Seit 1998 steht das Managerfortbildungsprogramm für erfolgreiche Wirtschaftskooperation und gilt als starkes Instrument der deutschen Außenwirtschaftsförderung. Thomas Bareiß, Parlamentarischer Staatssekretär im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi), würdigt das Programm anlässlich seines 20-jährigen Jubiläums.

„Es war mir eine besondere Freude, gemeinsam mit hochrangigen Gästen und vielen Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus dem In- und Ausland am 18. Oktober 2018 im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie in Berlin den 20. Jahrestag des Managerfortbildungsprogramms zu begehen.

Am Anfang dieses heute so erfolgreichen Programms stand ein russisch-deutsches Projekt: Es wurde 1998 als deutscher Beitrag zu einer russischen Initiative, mit der Führungskräfte der russischen Wirtschaft qualifiziert und mit neuem Denken vertraut gemacht werden sollten, ins Leben gerufen.

Das Managerfortbildungsprogramm hat sich in den vergangenen 20 Jahren sehr erfolgreich entwickelt. Es ist heute eine auf Wirtschaftskooperation ausgerichtete Partnerschaft auf Augenhöhe und ein wichtiges, attraktives und international anerkanntes Programm der Außenwirtschaftsförderung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie. Die hohe Nachfrage aus allen Teilen der Welt zeigt den Erfolg und die Ausstrahlung des Programms. Wir arbeiten zurzeit mit 19 Staaten zusammen, weitere Länder wollen Partner werden.

Ich bin der festen Überzeugung, dass die Teilnahme an diesem Programm lohnend für deutsche und für ausländische Unter-



Thomas Bareiß

nehmen ist. Denn Unternehmer im In- und Ausland eint, dass sie ihren Platz im internationalen Wettbewerb stärken und den geschäftlichen Erfolg wollen. Und genau das können sie mit diesem Programm: Ergebnisse der Teilnahme sind vor allem neue Geschäftskontakte, Erfahrungen auf neuen Märkten, neue Managementkompetenzen und interkulturelle Fähigkeiten.

Mit den Instrumenten der Außenwirtschaftsförderung – und insbesondere auch mit dem Managerfortbildungsprogramm – schafft die Bundesregierung Voraussetzungen und einen Rahmen. Im Mittelpunkt stehen dabei kleine und mittelständische Unternehmen. Sie sind der entscheidende Erfolgsfaktor der deutschen Wirtschaft – und häufig als „Hidden Champions“ international in ihren

Märkten führend. Aber auch für deutsche Mittelständler ist es nicht immer einfach, den Weg zu internationaler Kooperation und neuen Geschäftspartnern zu finden. Und genau dort setzen wir mit einem abgestimmten Maßnahmenbündel an: mit unseren Exportinitiativen und Markterschließungsprogrammen, mit dem Auslandsmesseprogramm, der Förderung des Auslandshandelskammernetzes, dem Beratungsangebot von Germany Trade and Invest (GTAI) und eben auch mit unserem Managerfortbildungsprogramm.

Das Managerfortbildungsprogramm hat aus Sicht der Bundesregierung eine klare Perspektive. Es steht für hohe Kontinuität verbunden mit vielen Erfahrungen, gleichzeitig aber für eine große Dynamik und Offenheit für neue Partner und die Bewältigung neuer Herausforderungen.

Ich möchte mich bei all unseren langjährigen Partnern im In- und Ausland für das große Engagement in den vergangenen Jahren bedanken. Und ich möchte dafür werben, darin nicht nachzulassen, auch in Zukunft unsere Zusammenarbeit auf Augenhöhe fortzusetzen und den bisherigen Erfolgen viele neue Erfolgsgeschichten hinzuzufügen. Die Unternehmer und potenziellen Teilnehmer aus unseren Partnerländern und aus Deutschland fordere ich auf: Nutzen Sie die Potenziale und Chancen des Managerfortbildungsprogramms für Ihren unternehmerischen Erfolg!“

Ein Leuchtturm der internationalen Zusammenarbeit

2018 feierte das Managerfortbildungsprogramm sein 20-jähriges Jubiläum. Zum Festakt am 18. Oktober kamen rund 300 Gäste nach Berlin und bewiesen: Das Programm ist viel mehr als ein reiner Wirtschaftsaustausch.

Georg Riegel steht auf der Bühne und strahlt, als er von seinen neu gewonnenen Geschäftspartnern im Iran erzählt. „Sie sind sehr offen und haben Humor“, berichtet der Chef der Software-Firma deZem. Die rund 300 Gäste im Saal des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) hören gespannt zu. „Ich war auf der Suche nach ausländischen Partnern, die meine Produkte verkaufen.“ Vor einem Jahr meldete er sich beim Managerfortbildungsprogramm an, lud eine Gruppe iranischer Manager in seine Firma nach Berlin ein – und fand tatsächlich Geschäftsfreunde.



Für jeden Euro, den wir in das Programm stecken, bekommen wir ein Vielfaches zurück.

Dr. Heinz Hetmeier, Unterabteilungsleiter Europapolitik im BMWi

Wer einem wie Riegel zuhört, merkt schnell: Beim Managerfortbildungsprogramm geht es um viel mehr als um klassische Geschäftsbeziehungen. Die Teilnehmer lernen andere Kulturen kennen, fassen Vertrauen, treten in einen interkulturellen Austausch ein. Im besten Fall entwickeln sich daraus wie bei Riegel nachhaltige Partnerschaften. „Das Programm baut Brücken zu anderen Ländern – Brücken für die Zukunft“, so formuliert es Thomas Bareiß, Parlamentarischer Staatssekretär des BMWi. Gerade in Zeiten von Handelsbarrieren, Sanktionen und Protektionismus sei solch ein Programm besonders wichtig. „Die Teilnehmer des Programms sind Botschafter für eine freundliche und friedliche Welt“, meint auch Dr. Christoph Beier, Stellvertretender Vorstandssprecher der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), die das Programm im Auftrag des BMWi koordiniert. Ein Leuchtturm des freien Handels also.

Zum Festakt am 18. Oktober kamen Gäste aus Deutschland sowie aus allen 19 Partnerländern ins BMWi, darunter Staatssekretäre, Botschafter, Alumni, Vertreter von Partnerorganisationen und der am MP beteiligten Fortbildungszentren.

tren sowie aktuelle Programmteilnehmer. Sie feierten gemeinsam, erzählten von ihren Erfahrungen, tauschten sich aus. Sie stehen exemplarisch für die 13.000 Führungskräfte und Tausende deutschen Unternehmen, die in den vergangenen zwei Jahrzehnten am Managerfortbildungsprogramm teilgenommen haben. Das Programm ist eine Win-win-Situation für alle Beteiligten: Die ausländischen Manager lernen die Arbeitsweise des deutschen Mittelstands kennen, sie erweitern ihr Wissen. Die hiesigen Unternehmen erhalten im Gegenzug Insider-Informationen über andere Länder und können neue Märkte erschließen.

Deutsch-russische Freundschaft neu gedacht

Das Programm startete im Jahr 1998 als Wirtschaftsaustausch zwischen Deutschland und Russland, damals auf Initiative der russischen Regierung. Die Idee: Russische Manager sollten von deutschen Un-



Das Managerfortbildungsprogramm ist robust gegenüber außenpolitischen Krisen – und das ist gut so.

Claudia Dörr-Voß, Staatssekretärin im BMWi

ternehmern lernen. „Helmut Kohl hatte Boris Jelzin bis zu tausend Praktikumsplätze für russische Industrielleute versprochen – eine Herausforderung!“, erinnert sich der ehemalige GIZ-Programmleiter Prof. Dr. Gerd Schimansky-Geier auf der Bühne im BMWi.

Gesagt, getan: Sergey Shchedrin, Manager beim russischen Backwarenhersteller KBK Cheremushki, nahm 1999 als einer der ersten am Programm teil – und reiste anlässlich des Jubiläums extra nach Berlin an, um von seinen Erfahrungen zu berichten. Als er nach seinem Deutschlandaufenthalt im Rahmen des MP nach Russland zurückkehrte, strukturierte er seine Firma um und beschäftigte sich intensiv mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens. Auch heute kommt er noch regelmäßig zum geschäftlichen Austausch und zu Fachmessen in die Bundesrepublik Deutschland.

Während das Managerfortbildungsprogramm vor 20 Jahren noch eines der wenigen internationalen Programme auf dem Markt war, das Russen und Deutschen offenstand, gibt es heute zahlreiche ähnliche Austausch- und Fortbildungsmöglichkeiten. „Damals gab es beispielsweise noch keine Business Schools“, sagt Programm-Mitinitiator Dr. Andrei Sharonov, heute Präsident der Moscow School of Management und ehemaliger Vizeminister des Ministeriums für wirtschaftliche Entwicklung der Russischen Föderation. Umso wichtiger sei es, immer wieder den Nutzen des Managerfortbildungsprogramms herauszustellen.



Die Teilnehmer des Programms sind Botschafter für eine freundliche und friedliche Welt.

Dr. Christoph Beier, Stellvertretender Vorstandssprecher der GIZ

Für Dr. Karl-Ernst Brauner, stellvertretender Generaldirektor bei der WTO und ehemaliger Leiter der Abteilung Außenwirtschaftspolitik im BMWi, ist die Sache klar: „Das Programm serviert hochwertige Partner auf einem Silbertablett.“ Brauner war ebenfalls maßgeblich an der Entwicklung des Managerfortbildungsprogramms beteiligt. „Die GIZ überprüft, wie seriös das Interesse der Programmteilnehmer tatsächlich ist. Das erspart deutschen Unternehmen viel Zeit und Arbeit und eröffnet eine großartige Chance, langfristige Partner zu finden.“

Der Partner-Pool wächst

Inzwischen sind 19 Länder aus Asien, Osteuropa, Nordafrika und Lateinamerika Partner des Programms, stetig kommen neue Staaten dazu. „Ein breites Netz an Beziehungen ist heute wichtiger denn je“, sagt Dr. Stefan Mair, Mitglied der Hauptgeschäftsführung des Bundesverbands der





v.l.: Moderator Frederik von Rumohr, Dr. Karl-Ernst Brauner, Andrei Sharonov, Dr. Gerd Schimansky-Geier, Dr. Heinz Hetmeier



Deutschen Industrie. „Langjährige Handelspartner wie die USA werden durch politische Wechsel quasi über Nacht unberechenbar.“ Um die Stärke der deutschen Industrie im Welthandel weiter zu festigen, brauche es zahlreiche Partner. Je mehr, desto besser.

Der Kern des Programms ist ein ca. vierwöchiger Aufenthalt ausländischer Manager in Deutschland. Sie lernen den Markt kennen, verstehen die Besonderheiten des Wirtschaftsstandorts und treffen deutsche Unternehmer. Im Schnitt kommt eine Gruppe von 20 Teilnehmern mit 60 deutschen Mittelständlern in Kontakt. Deutsche Firmen können umgekehrt mit dem Programm „Fit für Auslandsmärkte“ zu Fortbildungen nach China, Mexiko und Russland reisen.

So wie Heinrich Schäffler: Der Chef eines Versicherungsunternehmens reiste im vergangenen Jahr nach Mexiko. „Ich habe auf Empfehlung eines Freundes mitgemacht“, sagt Schäffler. „Anfangs war ich skeptisch, was das überhaupt bringt. Heute kann ich sagen: Es war die beste Entscheidung.“ Schäffler besuchte mexikanische Lebensmittel- und Chemiebetriebe, knüpfte Kontakte und fand so letztlich zwei wertvolle Partner: „Wir starten noch in diesem Jahr auf dem mexikanischen Markt. Ohne das Managerfortbildungsprogramm wäre das nie passiert.“ Auch persönlich hat der Unternehmer viel gewonnen: „Ich habe Freundschaften geschlossen und mich in das Land verliebt.“

Gemeinsam in die Zukunft

Damit das Programm erfolgreich bleibt, stellen die Verantwortlichen bereits heute



Das Managerfortbildungsprogramm geht weit über Wissenstransfer hinaus. Es ist vielmehr ein Terminal der Begegnungen.

Reimut Düring, Programmleiter des Managerfortbildungsprogramms bei der GIZ

die Weichen für die Zukunft, auch das wurde beim Festakt in Berlin deutlich: Sie wollen Zukunftsthemen wie Digitalisierung, E-Mobilität und Smart City stärker in das Programm integrieren und die Kooperation mit afrikanischen Ländern ausbauen. Außerdem sollen die Bedürfnisse der Unternehmen und Programmteilnehmer noch mehr in den Vordergrund rücken.

Damit das gelingt, wurden auf der Jubiläumsfeier auch die Teilnehmer nach ihren Vorstellungen der Zukunft des Programms befragt. In einem zweistündigen Workshop erarbeiteten die Gäste in Kleingruppen ihre Zukunftsvisionen, tauschten Gedanken aus, diskutierten Ideen. Sie bekamen drei Leitfragen an die Hand: Wie könnte das Managerfortbildungsprogramm künftig noch besser den Erwartungen der Unternehmen in Deutschland entsprechen? Welche Kooperationen mit Wirtschaftsorganisationen sollen weiterentwickelt werden? Wie kann das Managerfortbildungsprogramm die Kooperationen zwischen Deutschland und anderen Ländern stärker vorantreiben? Rasch war man sich einig: Teilnehmer und Alumni des Managerfortbildungsprogramms brauchen zukünftig einen noch intensiveren digitalen Austausch – und das weltweit. Dies soll ein Beitrag dazu sein, dass der Leuchtturm auch künftig hell strahlt – egal, welche Herausforderungen auftauchen mögen.



In Workshops erarbeiteten die Gäste in Kleingruppen ihre Zukunftsvisionen für das MP.

Der Anstoß kam aus Moskau

Dr. Gerd Schimansky-Geier war als Mitinitiator von 1997 bis zu seinem Ruhestand 2012 Leiter des Managerfortbildungsprogramms. Im Interview berichtet er über die Anfänge des Programms und schildert, vor welchen Herausforderungen es im Laufe der Folgejahre stand.



Dr. Gerd Schimansky-Geier

Herr Dr. Schimansky-Geier, das MP feierte 2018 sein 20-jähriges Bestehen. Begonnen hat aber alles in Moskau.

Im Jahr 1997 verkündete der russische Präsident Boris Jelzin eine Initiative „über die Ausbildung von Führungskräften für Organisationen der Volkswirtschaft der Russischen Föderation“. Dazu wurde eine Regierungskommission gebildet und vergleichbare Kommissionen in 80 russischen Regionen von Kaliningrad bis Wladiwostok gegründet. Ziel war, die russische Wirtschaft zu modernisieren, indem marktwirtschaftlich denkende und handelnde Führungskräfte insbesondere aus den Unternehmen in den Regionen ausgebildet wurden. Jährlich sollten 5.000 Fach- und Führungskräfte an mehrmonatigen Fortbildungen teilnehmen. Gleichzeitig ging es um die Öffnung der Regionen zum Weltmarkt und um ausländische Investitionen. Deshalb wandte sich die russische Regierung an die zehn führenden Industrienationen, Praktikumsplätze in ihrer Wirtschaft für die besten Absolventen des sogenannten russischen Präsidentenprogramms zur Verfügung zu stellen. Auch die deutsche Regierung sicherte ihre Unterstützung zu.

Dies war Ihr Einstieg in das Programm.

Ich war damals als Gruppenleiter für die GUS-Staaten bei der Carl Duisberg Gesellschaft, einer Vorgängerorganisation der GIZ, tätig. Ende 1997 wurde die Carl Duisberg Gesellschaft vom Bundeswirtschaftsministerium, dem BMWi, als Generalmanager des deutschen Beitrages zum russischen Präsidentenprogramm ernannt. Sie war damit für die Konzipierung, Planung, Durchführung und finanzielle Abwicklung zuständig. Obwohl wir schon zahlreiche Weiterbildungsprojekte für die russische Wirtschaftsverwaltung und Unternehmen durchgeführt hatten und gut vernetzt waren, war dies für uns eine große Herausforderung.

Worin bestand diese Herausforderung im Einzelnen und wie haben sie diese bewältigt?

Bundeskanzler Helmut Kohl hatte dem russischen Präsidenten Boris Jelzin jährlich bis zu 1.000 Praktikumsplätze in der deutschen Wirtschaft zugesagt. Dies übertraf alles Bisherige. Als erstes wurde ein Programmkonzept mit viel Praxisnähe erarbeitet, das den Bedürfnissen der Zielgruppe entsprach. Jeder Teilnehmer und jedes Entsendeunternehmen sollte durch das Deutschlandpraktikum einen konkreten Nutzen erzielen. Wir standen dabei im Wettbewerb mit den USA, Großbritannien, Frankreich und anderen. Das deutsche Programmangebot erhielt bald die größte Nachfrage, was bis heute der Fall ist. Ein Grund dafür war die große Attraktivität des Wirtschaftsstandorts Deutschland und die starke Unterstützung des Managerfortbildungsprogramms durch deutsche Unternehmen.

Die Nachfrage ist eine Seite, aber wie konnten Sie in den Weiten Russlands die Teilnehmer mobilisieren?

Bald war uns klar, dass wir die Kandidaten für unser Programm nur in den Regionen selbst, wo sie arbeiteten und lebten, erreichen konnten. Wir wählten also neben Moskau und St. Petersburg 20 Wirtschaftszentren von Woronesch über Rostow, Jekaterinenburg, Tomsk bis Irkutsk und Krasnojarsk aus. Dort führten wir Informationsveranstaltungen, Auswahlen, Nachkontakttreffen und auch Weiterbildungen für Deutschlehrer und Wirtschaftsdozenten durch. Vorher kam die Mehrzahl der Teilnehmer an internationalen Projekten aus Moskau und St. Petersburg. Im MP war dies umgekehrt – im Jahr 1999 stammten 94 Prozent unserer Teilnehmer aus den russischen Regionen. Und dies ist bis heute so geblieben.

Wie war das Programm in Deutschland organisiert?

Organisiert war das Programm zentral, aber die Firmen waren natürlich über ganz Deutschland verteilt. Die fachliche Weiterbildung sollte in wirtschaftsnahen Fortbildungszentren, kurz FBZ genannt, mit exzellenten Verbindungen zu deutschen Unternehmen stattfinden. 1998 bewarben sich 140 Institutionen deutschlandweit, von denen wir zwölf auswählten. Viele von ihnen wirken bis heute am Programm mit. Die FBZ führen die fachliche Fortbildung durch,



1998 Bundeskanzler Helmut Kohl hatte dem russischen Präsidenten Boris Jelzin jährlich bis zu 1.000 Praktikumsplätze in der deutschen Wirtschaft zugesagt.

stellen die Kontakte zu deutschen Unternehmen für Geschäftsanbahnungen her, beraten die Teilnehmer und sind für die Unterbringung sowie die kulturelle Betreuung zuständig. Viele der ehemaligen Teilnehmer verbinden das Programm bis heute mit „ihrem“ FBZ. Auch die FBZ halten nicht selten den Kontakt zu „ihren“ Absolventen und sind ihnen weiterhin behilflich.

Damit sprechen Sie ein weiteres Stichwort an, die Alumni-Arbeit.

In der Tat unterscheidet sich die Alumni-Arbeit in Russland von der in den anderen MP-Ländern. Kurz nach Programmbeginn baten uns unsere russischen Partner, den Aufbau regionaler Absolventenvereinigungen des Präsidentenprogramms mit Beratung und Fortbildung zu unterstützen. Nach anfänglicher Skepsis überzeugte uns, dass wir damit Zugang zu Tausenden Teilnehmern und Entsendeunternehmen des Präsidentenprogramms bekamen. Die Absolventenvereine wurden mit der Zeit gute Partner, auch bei der Promotion und Vorbereitung des deutsch-russischen Programms. Auch das 2006 initiierte Programm „Fit für das Russlandgeschäft“ wurde maßgeblich von

regionalen Absolventenvereinen organisiert. Auf Einladung der russischen Regierung erhalten deutsche Führungskräfte eine wirtschaftsorientierte Weiterbildung in Russland. Auch heute arbeitet das Managerfortbildungsprogramm noch mit 35 Vereinen zusammen.

Bis heute haben etwa 13.000 Führungskräfte aus aller Welt am Programm teilgenommen. Wie war diese hohe Anzahl zu bewältigen?

Vor allem natürlich durch das nicht nachlassende Engagement des BMWi und der deutschen Wirtschaft. Aber auch durch den großen Einsatz unserer ausländischen Partner und der auf deutscher Seite Beteiligten. Insbesondere möchte ich unsere Mitarbeiter in Bonn und in den Außenbüros, die der deutschen Bildungszentren und die vielen deutschen Fachkräfte nennen, die im Programm involviert waren. Nicht zu vergessen die Experten, die uns unterstützten. Aber das wohl Wichtigste war die enge und vertrauensvolle Kooperation mit unseren Partnern. Die intensive gemeinsame Arbeit führte zu großem gegenseitigen Respekt und Anerkennung. Daraus sind langjährige Kontakte und Freundschaften entstanden.

Der deutsche Beitrag zum Präsidentenprogramm zielte vor allem auf die Unterstützung marktwirtschaftlicher Reformen. Er entwickelte sich dann zu einem Außenwirtschaftsförderungsprogramm. Wie vollzog sich diese Wandlung?

Seit Anfang der 2000er Jahre vollzogen sich Veränderungen in der Nachfrage. Die Teilnehmer stammten vermehrt aus kleinen und mittleren Unternehmen, obwohl





Dr. Gerd Schimansky-Geier und Dr. Oleg Luschnikov, ehemaliger Sekretär der Föderalen Kommission zur Managerfortbildung, mit der MP-Absolventin Tatjana Wischnewskaja



2018 Wichtig ist, dass wir die Unternehmen unterstützen, Antworten auf die vielen neuen wirtschaftlichen Herausforderungen zu finden. Und vor allem, dass das MP weiterhin einen Beitrag zur Völkerverständigung leistet.

der KMU-Sektor damals in Russland noch schwach entwickelt war. Wir begannen, das Programm an ihre speziellen Bedürfnisse anzupassen. Des Weiteren kamen die Teilnehmer zunehmend mit konkreten wirtschaftlichen Kooperationsprojekten nach Deutschland. Beide Tendenzen verstärkten sich, als wir mit Unterstützung des BMWi das Programm auf weitere Länder ausdehnten. Immer mehr Länder wollten in den folgenden Jahren am Programm teilnehmen. Es kamen Teilnehmer mit unterschiedlichen Wirtschaftserfahrungen und aus verschiedenen Kulturkreisen. Das Programm entwickelte sich zum MP, wie wir es heute kennen. Wir gaben ihm das Motto „Fit for Partnership with Germany“, was eine klare Schwerpunk-

bildung auf wirtschaftliche Kooperation ausdrückte. Wir bildeten Branchen- und internationale Themengruppen, von Lebensmittelverarbeitung, Krankenhausmanagement bis zu Erneuerbaren Energien. Zusammen mit unseren Partnern definierten wir, über welche Kompetenzen ein Teilnehmer verfügen muss, um auf dem deutschen Markt erfolgreich zu sein. Das Programm wurde inhaltlich auf sie ausgerichtet.

Herr Schimansky, was wünschen Sie dem MP für die Zukunft?

Natürlich vor allem, dass es sich erfolgreich weiterentwickelt. Heute nehmen 19 Länder am Programm teil und die Nachfrage ist ungebrochen. Wichtig ist, dass wir die Unternehmen unterstützen, Antworten auf die vielen neuen wirtschaftlichen Herausforderungen zu finden. Und vor allem, dass das MP weiterhin einen Beitrag zur Völkerverständigung leistet.



Auf einen Blick

Das Managerfortbildungsprogramm auf einem Blick – das bietet die Wissenslandkarte auf den nächsten beiden Seiten: Von den Anfängen des Programms – mit Helmut Kohl und Boris Jelzin am roten Knopf – über das Hinzukommen neuer Partnerländer und einzelne Programmphasen bis hin zu Ergebnissen, Kooperationen und Erfolgen der Teilnehmer. Zum Entdecken, Wiedererkennen und Schmunzeln! Haben Sie Fragen zum Managerfortbildungsprogramm? Dann schreiben Sie uns an mp-pr@giz.de

MANAGER TRAINING PROGRAMME "THE TERMINAL OF ENCOUNTERS"



WELCOME TO THE
SME-ZONE
HOME OF HIDDEN
CHAMPIONS

AH!
QUALITY MADE
IN GERMANY!

MEGATRENDS
ON THE RADAR:
GLOBALIZATION,
CLIMATE CHANGE,
DIGITALIZATION

PROTECTIONISM
NATIONALISM

QUALIFI

CORE CO
& CHANG

PREPARATION

EVALUATION

WELCOME
Federal Ministry
for Economic Affairs
and Energy
giz

SELECTION

NEW TECHNOLOGY
SUSTAINABILITY
GLOBALIZATION

CHECKPOINT OF FUTURE INITIATIVES



EXPORT

SM SANCTIONS

ICATION

MPETENCIES
OF MINDSET

LETTER
OF INTENT

EARLY
AGREEMENT

CONTRACT

TRAINING

MONITORING
& ANALYSIS

BUSINESS
CONTACTS
COOPERATION
PROJECTS
COMPANY VISITS

ALUMNI LOUNGE

FOLLOW-UP MEETING

RESULTS:
- More
- Higher
- Better
- Faster

BUSINESS

AIR FUTURE

ECONOMI
SUCCESS

GLOBAL
COMPETITIVENESS

COOPERATIONS



Volle Alumnipower voraus!



Im vergangenen Jahr haben wir die Pilotgruppe deutscher Unternehmer betreut und auf eine 15-tägige Geschäftsreise durch unser Land mitgenommen. So konnten deutsche Teilnehmer mexikanische Unternehmer vor Ort treffen. Für die Mexikaner war es eine sehr gute Gelegenheit, die Qualität unserer Fertigung zu zeigen, und dass wir über Innovationen und die notwendigen Kompetenzen verfügen, um global zu arbeiten.

Martha Gabriela Viveros Cadena (Mexiko)
Operations Director, Alumniverein EMAAC
(Empresarios México-Alemanes)



Den Alumniverein EMAAC gibt es seit 2015. Gegründet wurde er von den ersten mexikanischen Unternehmern, die im Rahmen des Managerfortbildungsprogramms in Deutschland waren. Inzwischen hat er sich als Austausch- und Kooperationsplattform etabliert und setzt sich mit Erfolg für die Unternehmensbeziehungen zwischen Mexiko und Deutschland ein. Im Interview gibt EMAAC-Präsident Luis Pedraza einen Einblick in die Aktivitäten und Pläne des Vereins.

Herr Pedraza, welche Hürden mussten Sie bei der Vereinsgründung 2015 meistern?

Eine große Herausforderung war das Fehlen finanzieller Mittel. Als gemeinnützige Organisation mussten wir uns selbst um die Finanzierung des Tagesgeschäfts kümmern. Unterstützung von außen zu erhalten ist immer schwierig, sei es nun von staatlichen oder privaten Organisationen. EMAAC hat es geschafft, sich durch Mitgliedsbeiträge und Beiträge seiner Gründungsmitglieder zu finanzieren, aber auch durch die Organisation von Konferenzen und Netzwerkveranstaltungen konnten wir immer wieder Mittel generieren. Eine weitere Herausforderung war die Einbindung von EMAAC als Newcomer in die bestehenden deutsch-mexikanischen Wirtschaftsbeziehungen. Glücklicherweise

se wurden wir auf der ganzen Linie vom mexikanischen nationalen Unternehmerinstitut INADEM sowie von deutschen und internationalen Organisationen und Unternehmen unterstützt, die unsere Ziele teilen und den Verein als einen Schlüsselsakteur in diesem Umfeld sehen.

Wie ist EMAAC organisiert und wer kann bei Ihnen Mitglied werden?

In unserem Verein haben sich verschiedene Sektorengruppen gebildet, die in Kooperation mit den Regionalgruppen im Land für bestimmte Branchen wie Autobau, Lebensmittelindustrie, Technologie und IT, Dienstleistungen oder Beratung zuständig sind. Diese Struktur ermöglicht es uns, unsere Mitglieder in ganz Mexiko und branchenübergreifend zu erreichen und sowohl die Bedürfnisse unserer Mitglieder als auch der jeweiligen Industriezweige direkt zu ermitteln. Das ist ein effizientes Instrument, um die Interessen unserer Mitglieder im Kontext des jeweiligen Industriezweigs zu vertreten. Der Verein setzt sich in erster Linie aus Absolventen des Programms „Fit for Partnership with Germany“ zusammen, ist aber offen für alle Unternehmer, die an intensiveren Geschäftskontakten mit Deutschland interessiert sind. Derzeit haben wir 120 Mitglieder. Ihnen gegenüber ist unser Vorstand berichtspflichtig.



Was ist Ihre Vision im Hinblick auf das Managerfortbildungsprogramm?

Wir möchten für „Fit for Partnership with Germany“ einen Mehrwert bieten und eine Austausch- und Kooperationsplattform zwischen den Programmabsolventen und international agierenden Unternehmen und Organisationen sein. Wir bieten Unterstützung und Dienstleistungen für den Aufbau erfolgreicher Unternehmensbeziehungen zwischen Mexiko und Deutschland und möchten auch zukünftig insbesondere KMU beim Weg auf internationale Märkte begleiten. EMAAC wächst kontinuierlich und gewinnt im mexikanischen Kooperationsnetzwerk mit dem Ausland zusehends an Bedeutung. Der Verein als starker Partner Mexikos als auch Deutschlands wird wei-

terhin an Bedeutung gewinnen und sich für den Aufbau und die Entwicklung eines soliden Wirtschaftsumfelds einsetzen, in dem international agierende KMU eine Schlüsselrolle spielen.

EMAAC ist auf verschiedenen Ebenen aktiv. Auf welche Erfolge blicken Sie zurück?

Neben der Teilnahme an so großen Veranstaltungen wie der Hamburg-Woche und anderen jährlich stattfindenden Konferenzen unter der Ägide des Lateinamerika Vereins hat EMAAC beispielsweise hier vor Ort aktiv für die Hannover Messe geworben, bei der Mexiko 2018 das Partnerland war. Zudem haben wir bei den Verhandlungen im Vorfeld dreier internationaler Vereinbarungen unterstützend mitgewirkt, die während des Deutschlandjahrs in Mexiko 2016-2017 unterzeichnet wurden: eine gemeinsame Vereinbarung beider Länder, die während des offiziellen Staatsbesuchs des mexikanischen Präsidenten in Deutschland im April 2016 unterzeichnet wurde, eine Absichtserklärung zwischen INADEM und der Hamburg Messe zur weiteren Entwicklung der internationalen Zusammenarbeit im Bereich Technologie sowie ein Agreement zwischen INADEM, dem Lateinamerika Verein und EMAAC, in der es um PPP-Projekte zur Förderung und die Internationalisierung von Geschäftskontakten zwischen Mexiko und Deutschland geht.

Last, but not least: Welchen Ratschlag geben Sie andern Alumnivereinen? Was braucht es, um erfolgreich zu sein?

Sie sollten Durchhaltevermögen und die Entschlossenheit besitzen, Probleme anzugehen. Sie sollten ihrer Organisation eine klare Struktur mit präzisen Regeln für deren Leitung und Finanzierung geben. Außerdem sollten sie eng mit staatlichen und privaten Akteuren kooperieren, die dieselben Ziele haben, vor allem aber, und das ist noch wichtiger, auch dieselben Werte. Geben Sie nicht auf, wer gut sät, wird gut ernten!

 Website von EMAAC (Empresarios México-Alemanes): www.emaac.mx

Kasachisches Netzwerk wird erweitert

Seit August 2018 gibt es in Kasachstan eine neue Anlaufstelle für Absolventen und Interessenten des Managerfortbildungsprogramms (MP). Die Alumni-Assoziation KazGer will sich nicht nur um eine bessere Vernetzung kümmern und Verbindungen zur deutschen Wirtschaft pflegen, sie hat sich die Unterstützung von jungen Unternehmern und die langfristige fachliche Qualifikation der Mitglieder auf die Fahne geschrieben.

Führungskräfte teilgenommen. Diese Unternehmer stellen die Hauptzielgruppe der neuen Assoziation, aber bei weitem nicht die einzige. Auch Absolventen aus anderen Ländern sollen angesprochen werden, sowie generell Unternehmer, die Interesse an der Entwicklung der kasachisch-deutschen Beziehungen haben.

Schanajar Tapalow, Geschäftsführer der Infracim GmbH, einem kleinen Betrieb für die Produktion und Wartung von Wasser-, Strom- und Heizungszählern, nahm 2009 am MP teil. „Als die Installation von Energieverbrauchsählern gesetzlich vorgeschrieben wurde, entschloss ich mich zur Teilnahme am Managerfortbildungsprogramm, denn nachdem Haushalte und Industrie mit Zählern ausgestattet waren, waren meine Auftragsbücher nicht mehr so prall gefüllt“, erinnert sich Tapalow. Seine Erwartungen waren hoch. „Ich habe mir viele neue Impulse und Know-how für die zukünftige Entwicklung meines Unternehmens erhofft“, erzählt der Unternehmer. Den einmonatigen Aufenthalt im Bildungszentrum am Müggelsee bei Berlin nutzte der studierte Wirtschafts- und Rechtswissenschaftler für zahlreiche Kooperationsgespräche. Das Ergebnis waren konkrete Verträge über die Lieferung von Prüfgeräten, Wasserzählern und eine zusätzliche Geschäftsidee: Tapalow ließ sich von deutschen Kollegen inspirieren, seine Produktpalette um die Produktion von Schutzschranken für elektrotechnische Geräte und Feuerlöscher zu erweitern.

Seinen Erfolg führt Tapalow hauptsächlich auf das Erlernen von interkulturellen Kompetenzen in Deutschland zurück. „Um die andere Seite zu verstehen, ist es wichtig, auch die andere Geschichte und Kultur, besonders die Geschäftskultur, zu kennen“, sagt er. Dieses Wissen und diese Erfahrung gibt er inzwischen weiter: Als Vizepräsident des Unternehmerverbandes von Astana sieht er sich als Multiplikator und vermittelt regelmäßig Geschäftskontakte für deutsche Wirtschaftsdelegationen.

Die Bilanz des ersten halben Jahres kann sich sehen lassen: sechs Konferenzen in den sechs kasachischen Städten Qaraghandy, Astana, Aqtöbe, Schymkent, Öskemen und Almaty. Die neue Alumni-Assoziation KazGer hat nach ihrer Gründung in Almaty im August 2018 nicht lange gezögert – schon einen Monat später fand die erste Veranstaltung statt. Die Themenpalette des Programms reichte dabei von kreativen Problemlösungsstrategien, Verhandlungsstrategien, Kommunikation, Lean Management, Führungsmethoden im digitalen Zeitalter bis zur Kaizen-Methode in kasachischen Unter-

nehmen. So besuchten Teilnehmer im November 2018 das Lebensmittelunternehmen von Medeu Serikbajew und den Handwerksbetrieb von Aigul Dshanserik, beide in Almaty. Nach einer Präsentation und Führung durch die Firmen wurden, ganz nach dem japanischen Kaizen-Prinzip des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, potenzielle Optimierungen für KMU diskutiert.

Breite Zielgruppe für maximalen Impact

Das MP-Programm gibt es in Kasachstan seit 2004, bis jetzt haben 658 kasachische

658

kasachische Führungskräfte haben bisher am MP teilgenommen.



Kasachische Alumni trafen sich im November 2018 in Almaty.

Eine ähnlich positive Erfahrung machte MP-Teilnehmerin Irina Mazkewitsch aus der spärlich besiedelten Provinz Ost-Kasachstan an der Grenze zu Russland, China und der Mongolei. Sie leitet zusammen mit ihrem Ehemann das D-ARC Bauunternehmen mit rund einhundert Mitarbeitern. Da sich die langen Transportwege erheblich auf die Energiepreise auswirken, wollte die promovierte Psychologin deutsche Partner für den Niedrigenergiebau finden. „Besonders wertvoll waren für mich auch die Seminare über Qualitäts- und Projektmanagement“, erinnert sie sich. Mit diesem Wissen habe sie es geschafft, innerhalb eines Jahres ein Qualitätsmanagementsystem in ihrer Firma einzuführen. „Außerdem gebe ich mein Wissen jetzt an privaten und staatlichen Hochschulen weiter“, sagt die Unternehmerin. Zudem hat Mazkewitsch in Deutschland eine Software zur Projektierung von Passivhäusern gekauft und für die energetische Sanierung von öffentlichen Gebäuden in schwer zugänglichen Gebieten deutsche Partner gefunden. „Wir konnten unseren Umsatz im Vergleich zum Vorjahr um über 70 Prozent

steigern und neue Kunden dazugewinnen. Ohne das praxisorientierte Training in Deutschland wäre das so kaum möglich gewesen“, sagt sie.

Durch Kooperation zu wirtschaftlichem Erfolg

Der große Wissenspool der Alumni und die Bereitschaft, Kenntnisse weiterzugeben, ist eine der Hauptsäulen von KazGer. „Unsere bisherige Arbeit hat bereits gezeigt, dass Alumni eine starke Vernetzung brauchen und sich gegenseitig helfen können“, heißt es im Verband. Das Hauptaugenmerk der Assoziation wird entsprechend auf der Unterstützung von jungen Unternehmern sowie der langfristigen, fachlichen Qualifikation der Mitglieder liegen.

Nach dem ehrgeizigen Start lässt sich die Liste der Vorhaben für 2019 ebenso sehen: Es soll eine Expertengruppe aus Mitgliedern zusammengestellt werden, die andere Mitglieder beraten; es werden Kriterien für Unternehmen von Alumni formuliert, die sich für eine Beratung qua-

lifizieren, anschließend sollen Berater in diese Unternehmen geschickt werden und eine Erstdiagnose erstellen. Des Weiteren will man Mitglieder bei der Beantragung von KMU-Förderinstrumenten der kasachischen Regierung und der European Bank of Reconstruction (EBRD) unterstützen.

Auf den Menschen kommt es an

KazGer geht damit weit über die reine Verbandsarbeit an Schreibtischen hinaus. „Wir wollen einen realen Beitrag zum besseren wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen unserer Alumni leisten“, heißt es. Dafür werden wirtschaftliche Netzwerke vor Ort geknüpft und gepflegt und internationale Experten zu aktuellen Themen eingeladen. Die Alumni-Vereinigung soll in Kasachstan und Zentralasien als führendes internationales Zentrum für Erfahrung, Wissen und Kapital etabliert werden. Außerdem plant KazGer, die größte nationale Unternehmenskammer Atameken, die Partnerorganisation der GIZ in Kasachstan, bei Aufgaben aus dem MP-Programm zu unterstützen.



Wiedersehen von MP-Absolventen im Oktober 2018 in Karaganda.



Genoss das Treffen mit den Ehemaligen sowie zahlreiche Unternehmensbesuche: die internationale Gruppe der Gesundheitswirtschaft

Ein Wiedersehen auf der MEDICA

Auf der Leitmesse für Medizintechnik in Düsseldorf trafen sich ägyptische MP-Alumni mit Teilnehmern einer internationalen Gruppe der Gesundheitswirtschaft sowie deutschen Multiplikatoren und Playern aus der Branche.

Warum soll man sich nur auf Follow-up- und Alumni-Treffen in den Partnerländern wiedersehen, wenn viele Alumni des Managerfortbildungsprogramms (MP) regelmäßig nach Deutschland kommen? Auf dieser Basis plante die GIZ zusammen mit dem ägyptischen Alumniverein Egyptian-German Alumni Association (EGAA) und der ägyptischen Export Authority (EDA) ein Treffen auf der MEDICA im November 2018. Ziel war es, die MP-Absolventen mit deutschen Unternehmen und aktuellen Teilnehmern des Programms aus dem Gesundheitsbereich zu vernetzen.

Da fast alle MP-Teilnehmer mehrere deutsche Handels- und Kooperationspartner haben, war die Wiedersehensfreude mit den Partnern aus Deutschland auf der Messe groß. Bei dem Treffen präsentierten die Ägypter ihre Messestände, berichteten über Kooperationen und trafen Multiplikatoren der deutschen Medizintechnikbranche wie der Exportinitiative Gesundheitswirtschaft und Medizinexperten von Baden-Württemberg International (bw-i). Das Ergebnis: Erste Absprachen

und Matchmakings für die MEDICA 2020 wurden getroffen und Kooperationsmöglichkeiten mit deutschen Unternehmen konkretisiert. Aber auch branchenübergreifende Themen standen auf der Agenda. So stellte beispielsweise die Exportkreditversicherung Euler-Hermes den ägyptischen Unternehmensvertretern ihre Dienstleistungen vor. Sherif Farouk, stellvertretender Leiter der ägyptischen Alumniorganisation EGAA lobte die für ihn neuen Perspektiven und Verbindungen zur deutschen Wirtschaft und den Branchenverbänden. Für ihn ist klar: „Die Gespräche und Kontakte werden nun zeitnah bewertet und allen Alumni über unseren Alumniverein zur Verfügung gestellt.“

Wiedersehensfreude gab es aber nicht nur mit Kooperationspartnern. Im Anschluss an den Messebesuch trafen sich alle Alumni zu einem geselligen Austausch mit Vertretern „ihrer“ Fortbildungszentren in Deutschland.

Bereits am Vortag tauschten sich auf der MEDICA 20 MP-Teilnehmer der in-

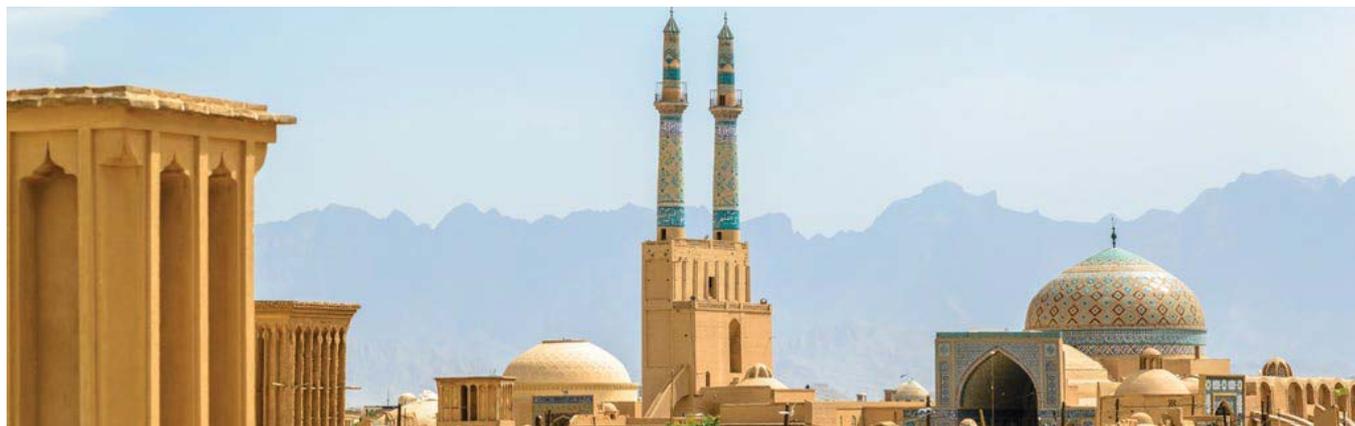
ternationalen Gruppe Gesundheitswirtschaft am Stand der ägyptischen Entwicklungsagentur mit MP-Alumni aus. Zudem standen zahlreiche Treffen mit deutschen Unternehmen auf dem Programm. Beindruckt waren die Teilnehmer von der Vielzahl an medizintechnischen Lösungen und den hohen Qualitäts- und Innovationsstandards in deutschen mittelständischen Unternehmen.

Für die MP-Teilnehmer war das Treffen mit den ägyptischen Alumni sehr erkenntnisreich. Der Austausch zum Aufbau von Geschäftskontakten mit deutschen Unternehmen und die Motivation der Alumni, sich auf der MEDICA zu präsentieren, fand besonderen Anklang – konkrete Überlegungen, im nächsten Jahr auf der MEDICA auszustellen, gibt es bereits. Denn internationale Messen sind nach wie vor ein wichtiger Multiplikator für Wissensaustausch und Kontaktabbau, davon sind die Führungskräfte überzeugt.



Über den Autor

Prof. Dr. Bertram Lohmüller ist CEO der Export-Akademie Baden-Württemberg (EABW) und lehrt Innovationsmanagement und Leadership an der Steinbeis-Universität Berlin. Er betreute die Gruppe mit dem Branchenfokus Gesundheitswirtschaft im Namen der EABW.



Aus Alumni werden Botschafter

Was auch eine kleine Gruppe Menschen für die deutsch-iranischen Handelsbeziehungen bewirken kann, zeigt die Pilotgruppe des Managerfortbildungsprogramms.

Lange musste die iranische Unternehmervereinigung ISIPO (Iran Small Industries & Industrial Parks Organization) im Sommer 2016 nicht nach Kandidaten für die erste Runde des Managerfortbildungsprogramms suchen: 112 Führungskräfte aus 24 iranischen Provinzen hatten sich für die Teilnahme beworben. 24 schafften es schließlich und bildeten damit die Pilotgruppe für den Iran. Sie kamen aus vielen verschiedenen Branchen: den petrochemischen Industrien, den Automobil- und Metallindustrien, der Lebensmittelverarbeitung, der Land-

24

iranische Führungskräfte bildeten die Pilotgruppe.

wirtschaft und dem Bereich Erneuerbare Energien. Knapp drei Monate später reisten sie nach Deutschland. Mit dabei: Vertreter von ISIPO, die neue Partnerorganisation des MP, die durch die Reise schnellstmöglich in die Arbeitsprozesse eingebunden werden sollte.

Wissensmanagement at its best

Nach ihrer Rückkehr aus Deutschland konnte die iranische Pilotgruppe nicht nur wirtschaftliche Erfolge in Form von Vertragsabschlüssen, Maschinenkäufen und Geschäftsreisen mit deutschen Partnern feiern. Ihre Erfahrungen mit dem Managerfortbildungsprogramm (MP) waren nun gefragt, um weiteren Interessierten zu einer Programmteilnahme zu verhelfen. So konnten sie in inzwischen 51 Multiplikationsworkshops über 1.200 Unternehmer über das Programm informieren. Neben dieser Art des Peer-to-Peer-Review boten sie zudem Kurse für Unternehmensleiter an und entwarfen einen KMU-Ausbildungslehrplan für ISIPO.

Der guten Vernetzung von ISIPO im Iran ist es zu verdanken, dass das MP im Land außerordentlich hohe Bewerberzahlen verzeichnet. So gab es allein 2017

mehr als 500 Interessenten. Mit einem großen Anteil an MBA-Absolventen und überdurchschnittlich guten Englischkenntnissen sind die iranischen Kandidaten topqualifiziert. Und die seit 2016 bestehende Zusammenarbeit zahlt sich aus: Im Rahmen des MP zeigen deutsche Unternehmen zunehmendes Interesse an Geschäftsbeziehungen mit iranischen Unternehmen. 2019 reisen zwei Gruppen aus dem Iran nach Deutschland, zudem werden iranische Führungskräfte an den internationalen MP-Gruppen teilnehmen, die sich jeweils einem Branchenfokus widmen.

Das MP ist eine außergewöhnliche Chance für iranische KMU, Geschäftsbeziehungen zu Unternehmen zu knüpfen, die über innovative Spitzentechnologien und Kenntnisse in verschiedenen Branchen verfügen. Bisher haben wir fünf Gruppen nach Deutschland entsandt. Fast alle Teilnehmer haben anschließend große Veränderungen in ihren Unternehmen vorgenommen sowie Verträge abgeschlossen und es wurden viele ernsthafte Geschäftskontakte geknüpft.

Ahmad Javanmardi (Iran)
 Manager ISIPO (Iranian Small Industries and Industrial Parks Organization), Koordinator des Managerfortbildungsprogramms im Iran



ISIPO ist zusammen mit anderen Organisationen für die Entwicklung von KMU im Iran verantwortlich. Insgesamt 88.000 produzierende Unternehmen verfügen im Land über eine vom Industrieministerium ausgestellte Business-Lizenz, davon 84.500 KMU, die allesamt privat und zum Teil in den 950 Industrieparks angesiedelt sind. 380 Industriecluster gibt es im Iran.



Ein Pionier der Geflügelzucht

Die größte geschlossene Geflügelzuchtanlage Turkmenistans entsteht mit Unterstützung deutscher Technologie

Im Gebiet Gökdepe, rund 65 Kilometer von der turkmenischen Hauptstadt Aschgabat entfernt, entsteht gerade ein hochmoderner Komplex zur Produktion von Geflügelfleisch. Rund neun Millionen Euro investiert das Familienunternehmen Maksada Okgunly in das innovative Vorhaben, das wegweisend ist für die landwirtschaftliche Entwicklung Turkmenistans. Eine bedeutende Rolle spielt dabei deutsche Technologie: Die Technik für den Farmkomplex kommt komplett aus Deutschland.

„Ich wollte Anlagen aus Deutschland, weil es die Besten sind. Und weil die Unternehmen nicht nur die Technologie liefern, sondern auch die Unterstützung und den Service bieten“, sagt Maksat Ibragimov, der zusammen mit seiner Schwester das Unternehmen Maksada Okgunly führt. Gerade haben die beiden Besuch aus Deutschland. Fachleute der Prüllage Systeme GmbH sind angereist, um die Installation und Inbetriebnahme der neuen Stallanlagen für die Putenaufzucht zu begleiten und das Personal zu schulen. Das Familienunternehmen der drei Brüder Heinz, Josef und Ludger Prüllage aus Niedersachsen hat die gesamte Ausrüstung für insgesamt 22 neue Putenställe geliefert, von der Fütterung über die Klimatechnik bis hin zur Stallautomatisierung.

Die Innovation: der geschlossene Produktionskreislauf

Der gesamte Farmkomplex wird als geschlossener Produktionskreislauf gebaut. Das bedeutet, es gibt eine Brutanlage, drei Ställe für die Aufzucht von Küken und 19 Geflügelställe. Außerdem eine eigene Futterfabrik, ebenfalls made in Germany, von der K.H. Witte Anlagenbau GmbH & Co. KG. Darüber hinaus ist ein Schlachthof mit Fleischverarbeitung in Planung und eine Anlage zur Verarbeitung und Verwertung organischer Abfälle, die beide aus Deutschland kommen sollen. Der neu errichtete Fabrikkomplex, der auf dem rund 30 Hektar großen Firmengelände entsteht – das entspricht einer Fläche von 42 Fußballfeldern – soll Ende 2019 in Betrieb gehen. Dann produziert Ibragimov 4.800



Tonnen Putenfleisch im Jahr. Bis 2020 soll die Kapazität auf 6.400 und anschließend auf 30.000 Tonnen pro Jahr ausgebaut werden. Damit würde Maksada Okgunly rund zehn Prozent der gesamten Fleischproduktion des Landes liefern, die derzeit bei etwa 300.000 Tonnen im Jahr liegt.

Futterfabrik made in Germany

Sein Futtermittel produziert Ibragimov in Zukunft selbst. Auf 230 Hektar baut er dafür sein eigenes Getreide an. Dieses landet in der neuen Mischfutterfabrik von Witte und wird dort zu Truthahnfutter verarbeitet. Die neue Anlage aus Deutschland kann fünf Tonnen pro Stunde herstellen und bis zu 43.000 Tonnen im Jahr. Die neue Produktionslinie beinhaltet auch Lagertanks und -hallen für bis zu 24.000 Tonnen Getreide und wird vollautomatisch gesteuert. Die landwirtschaftliche Fläche sowie das Firmengelände wird Ibragimov kostenlos zur Verfügung gestellt, denn er hat sich 2015 mit seinem Vorhaben bei einer Ausschreibung gegen die Konkurrenz durchgesetzt. Infolge dieser Ausschreibung hat er auch einen zinsgünstigen Kredit über neun Millionen Euro vom turkmenischen Staat bekommen. Die Regierung fördert mit diesen Maßnahmen die Entwicklung der



Futtermittel produziert das turkmenische Unternehmen in Zukunft selbst.

privaten industriellen Landwirtschaft, um die Diversifizierung der Wirtschaft voranzutreiben. In seine neue deutsche Technologie hat Ibragimov inzwischen bereits rund zwei Millionen Euro investiert.

Große Zukunftspläne

„Von der Aufzucht bis zur Weiterverarbeitung des Geflügelfleischs können wir jetzt alles selbst machen. Das gibt es so noch nicht in Turkmenistan“, sagt der Firmenchef, der Ende 2017 am Managerfortbildungsprogramm (MP) in Deutschland teilgenommen hatte. Doch das reicht dem engagierten 37-jährigen Unternehmer noch nicht, seine Visionen gehen weiter. Er will noch autonomer wer-

den und weiter investieren. Ab 2020 will er auch Zuchteier produzieren, um diese nicht mehr zukaufen zu müssen. Dafür will er eigene Elterntiere anschaffen. Aus Deutschland sollen sie kommen, vom größten deutschen Putenzüchter, der Kartzfehn Märkische Puten GmbH. Bisher hat er von der Firma nur die Bruteier bezogen. Und er will seine Anlagen um die Produktion von Enten- und Gänsefleisch erweitern.

Ibragimov war schon immer risikobereit und offen für Innovationen. 2013 war er der erste, der Truthahneier importiert und damit den Grundstein für die industrielle Produktion von Truthahnfleisch in Turkmenistan gelegt hat. Von Haus aus ist der ambitionierte Unternehmer eigentlich gar kein Wirtschaftsfachmann oder Manager, sondern Philologe. Deshalb habe er besonders vom MP profitiert, sagt er. Das Programm habe ihm wertvolles Management-Know-how vermittelt, das er für den Ausbau seines Unternehmens, das zurzeit 70 Mitarbeiter hat, benötigt.

43.000

Tonnen Futtermittel produziert die neue Anlage aus Deutschland im Jahr.



Maksat Ibragimow (5. v.r.) mit Karl-Heinz Witte, dem Geschäftsführer der Witte Anlagenbau GmbH & Co. KG, und Vertretern des Unternehmens in Deutschland



Neue Projekte in Millionenhöhe

Promech Engineering wurde 2003 in Kairo gegründet. Das Unternehmen hat sich auf Industrie 4.0 spezialisiert. Es berät Firmen beim Einsatz von 3D-Lösungen und verkauft die Hard- und Software dafür. Karim Mohsen, Sales Manager für Ägypten und den Nahen Osten, ist es gelungen, neue Projekte in Millionenhöhe mit einer deutschen Firma zu realisieren, der German RepRap GmbH. Deren Drucker können sogar aus flüssigen Stoffen dreidimensionale Produkte zaubern.

Im neu eingerichteten Laboratorium des ägyptischen Industrieministeriums in Kairo summt und brummt es. Ein mittelständisches Unternehmen lässt sich hier gerade auf einem 3D-Drucker der German RepRap GmbH einen Prototypen erzeugen. Diesen Service bietet die Regierung seit kurzem für KMU an, die sich keine eigene 3D-Technologie leisten können. Damit unterstützt sie die Entwicklung und die Wettbewerbsfähigkeit des ägyptischen Mittelstands, insbesondere des verarbeitenden Gewerbes. Das Lab wurde von Promech eingerichtet. Karim Mohsen hat das Projekt umgesetzt, das 400.000 Euro gekostet hat. „Wir sind sehr stolz auf das Lab. Sein Herzstück ist der größte 3D-Drucker mit geschlossenem Bauraum made in Germany“, sagt Karim Mohsen. Er kann aus unterschiedlichen Materialien Gebilde erzeugen und druckt große oder auch mehrere kleine Objekte in Industriequalität.

„Wir hatten uns schon länger um eine Zusammenarbeit mit dem Feldkirchner

Unternehmen bemüht, aber vorerst ergebnislos“, berichtet der 34-jährige Ingenieur für Maschinenbau. Erst durch das Managerfortbildungsprogramm und dessen gute Reputation sei es ihm gelungen, in Deutschland ein Treffen zu organisieren, auf dem er die süddeutsche Firma von einer Zusammenarbeit überzeugen konnte. Das Lab ist sein erstes Projekt mit RepRap gewesen. Inzwischen hat er für rund zwei Millionen Euro weitere Drucker in den mittleren Osten verkauft, die unter anderem in Architektur, Automotive und Luftfahrt eingesetzt werden. Promech ist jetzt Value-Added-Reseller (VAR) der German RepRap. Als VAR wird ein Händler bezeichnet, der dem Produkt einen Mehrwert hinzufügt, zum Beispiel durch Anpassungen und Services. Außerdem konnte Mohsen in Deutschland die SLM Solutions Group AG als neuen Partner gewinnen und damit einen der weltweit größten Hersteller von 3D-Metalldruckern. Für den Maschinenbauer aus Lübeck plant Promech, Aufträge in

Das Besondere am MP ist, dass es die interkulturelle Kompetenz in den Mittelpunkt stellt. Unser Familienunternehmen hat mehrmals vergeblich versucht, mit Deutschland Geschäfte zu machen. Durch die Teilnahme am MP wissen wir, wie wir mit den Unterschieden unserer Kulturen umgehen können. Ich glaube, dass jeder Alumnus auf der Welt ein Botschafter der deutschen Kultur in unserer Heimat sein könnte.

Rania Oraby (Ägypten)
Gründerin und Vorsitzende, Alumniverein EGAA
(Egyptian-German Alumni Association)

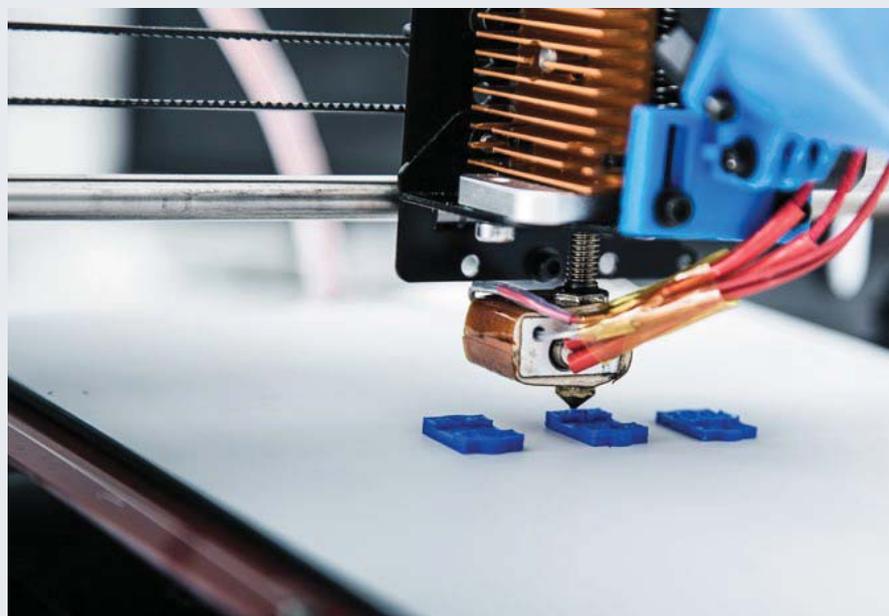
Höhe von vier Millionen Euro umzusetzen, und ist heute zudem VAR in der Region Naher Osten.

Qualität wie in Deutschland

Die 45 Mitarbeiter von Promech werden von CEO Mohamad Reda regelmäßig zu teils mehrwöchigen Trainings nach Deutschland geschickt, wo sie bei den Unternehmen in deren Technologie geschult werden. Darunter fallen Weiterbildungen für Ingenieure, das Supportteam oder den Vertrieb. Alle sechs Monate wird das Wissen der Angestellten in Tests überprüft. „Wir sind stolz darauf, dass unsere Mitarbeiter so gut geschult sind wie die der deutschen Firmen. Dadurch können wir dieselbe Qualität in Service und Support garantieren“, sagt Mohsen.

Multiplikator Mohsen

Sein Wissen vom Managerfortbildungsprogramm hat Mohsen in einem einwöchigen Training an alle Mitarbeiter weitergegeben. Dabei hat er den Akzent unter anderem auf die Vermittlung von interkulturellem Geschäftswissen gelegt. „Wir hatten früher häufiger Missverständnisse zwischen unseren Mitarbeitern und den Angestellten in Deutschland, weil es an interkulturellem Verständnis fehlte. Hier konnte ich durch das Training vieles verbessern“, freut sich Mohsen.



Qualität „Made in Iran“

Mohammad Ramezani's Welt sind die Werkzeuge. Seit über dreißig Jahren stellt seine Familie diese im eigenen Betrieb her, der Iran Potk Tools Company. Seine Produkte will der Unternehmer nun auch in Deutschland und Europa verkaufen. Trotz derzeitiger politischer und wirtschaftlicher Schwierigkeiten im Iran war das Managerfortbildungsprogramm (MP) für ihn ein Erfolg: Er hat eine Firma in Deutschland gegründet und ist mit dieser im Handel aktiv. Außerdem hat er zahlreiche Impulse aus Deutschland mitgenommen und sein Unternehmen für die Zukunft gerüstet.

Daniel GmbH – so heißt die Firma, die Ramezani im Zuge des MP gegründet hat. Ganz in der Tradition eines Familienunternehmens hat er den Namen seines Sohnes als gutes Omen verwendet. Und dass das gleichzeitig ein gängiger deutscher Vorname ist, erweist sich ebenfalls als Vorteil. Mit der Firma ist er im Handel mit Rohstoffen, Ersatzteilen und Anlagen tätig. Dabei kooperiert er mit einem Logistikunternehmen aus Gelsenkirchen. Außerdem hat er Verträge mit zwei führenden deutschen Werkzeugfabrikanten geschlossen. „Sobald es die politische Situation zulässt, starten wir. Es ist alles vorbereitet“, sagt Ramezani optimistisch. Bis dahin konzentriert er sich auf die Umsetzung von neuen Impulsen für sein Unternehmen, das rund 360 Mitarbeiter zählt.

Neue Impulse für die Kundenbindung

Achtzehn Unternehmen hat der Marketingspezialist in Deutschland besucht – und sich dabei für seine Firma inspirieren lassen. Zum Beispiel für die Neustrukturierung von Fabrikführungen. „Zuerst zeigen wir eine Präsentation, dann folgt ein Unterhaltungsteil, dann die Führung und



Mohammad Ramezani

anschließend eine Feedback-Runde“. Der Prozess ist jetzt standardisiert, das mache den Empfang der rund 20 potenziellen Kunden pro Monat einfacher und professioneller, sagt Ramezani.

Außerdem hat er das Customer-Relationship-Management verbessert und den After-sales-Service angepasst. „Wir interessieren uns jetzt sehr für das Feedback von Kunden“, sagt Ramezani. In telefonischen Interviews holt er sich Ideen für Produkthanpassungen und Marketing ein. „Das ist der beste Weg, um den Kunden zufrieden zu stellen“, sagt er. Darüber hinaus hat er eine Kundensegmen-

tierung vorgenommen, um individueller auf Bedürfnisse eingehen zu können.

„Forschung und Entwicklung ist in Deutschland ein sehr wichtiger Bereich“, meint Ramezani, und hat folgerichtig diese Sparte bei sich ausgebaut. Wo früher zwei Ingenieure an der Verbesserung von Produktionslinien gearbeitet haben, sind es jetzt sechs. Auch in punkto Nachhaltigkeit hat er einiges mitgenommen. Bei den Kinderwerkzeugen hat er unter der Marke IPKA Plastikteile durch Holzteile ausgetauscht und verwendet jetzt Farben, die sich nicht lösen und dadurch im Kontakt von Kindern auch nicht über Mund und Haut aufgenommen werden.

Kooperationen im Land

Die internationalen Geschäfte liegen teilweise noch in der Warteschleife – aber im Iran konnte der 38-Jährige dank des MP mit einigen Teilnehmern aus seiner Fortbildungsgruppe kooperieren. Zum Beispiel mit Mahdi Alijani, dem Geschäftsführer der Anit Industrial Group, einem Produzenten von Klima- und Heizungsanlagen. Ramezani hat Gravurwerkzeuge für ihn produziert und ihm Kühlsysteme und -flüssigkeiten geliefert. Und mit Behzad Kohani, dem Geschäftsführer der Sabalan Company, einem Produzenten von Netzteilen. Die Firma übernimmt die elektronische Versorgung der energiebetriebenen pädagogischen Werkzeuge aus dem Sortiment der Iran Potk Tools Company. Außerdem hat ihm Mohammad Reza Jafari, der Geschäftsführer der Ekbatan Gas Control Co. sowie Experte in der Aluminiumindustrie ist, geholfen, Probleme in einer Aluminium-Druckgussanlage zu lösen.



360

Mitarbeiter zählt das Unternehmen von Mohammad Ramezani.



Valeriy Mayboroda

MP-Absolvent fördert ukrainische Unternehmer

Der ambitionierte Finanzexperte Valeriy Mayboroda hat vor 16 Jahren am Managerfortbildungsprogramm (MP) teilgenommen. Damals war er 25 Jahre alt und arbeitete für die ukrainische Nationalbank. Er stand noch ganz am Anfang seiner Berufskarriere, hatte aber eine klare Mission: Er wollte die Arbeit von Entwicklungsbanken studieren und mit diesem Wissen die Entwicklung kleiner und mittelständischer Unternehmen (KMU) in der Ukraine unterstützen. Heute ist Mayboroda Leiter des Deutsch-Ukrainischen Fonds (DUF), der Programme zur Unterstützung von KMU durchführt.

2002 war ein geschichtsträchtiges Jahr für die EU: Mit der Ausgabe von „Euro-Kits“ bekamen die Bürger die Möglichkeit, erstmals Euro-Münzen in der Hand zu halten. Auch für das MP war es ein wichtiges Jahr: Das MP mit der Ukraine startete und mit ihm die Internationalisierung des Programms. Unter den ersten Managern, die aus der Ukraine zur Fortbildung nach Deutschland kamen, war Valeriy Mayboroda. Der Wirtschaftswissenschaftler arbeitete für die Nationalbank der Ukraine und koordinierte die Arbeit des DUF, an dem die ukrainische Nationalbank, das Finanzministerium der Ukraine und die deutsche Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) beteiligt sind.

Voll zufrieden mit dem MP

„Meine Erwartungen an das Programm haben sich zu einhundert Prozent erfüllt“, sagt der Außenwirtschaftsexperte, der während des MP die Arbeit von Finanzinstituten und Unternehmen unter die Lupe genommen hat. Mit diesem Wissen nahm er später an einer Arbeitsgruppe teil, die einen Businessplan für den Aufbau einer ukrainischen Entwicklungsbank schrieb. Damals war die Zeit allerdings noch nicht reif für solche Strukturen. „Leider hat die ukrainische Regierung den KMU noch nicht so viel Aufmerksamkeit geschenkt. Jetzt hat sie – auch durch die Krise – erkannt, wie wichtig KMU für die Ent-



Ich bin für absolute Transparenz. Unternehmer sollen verstehen, dass es realistisch ist, finanzielle Unterstützung von uns zu erhalten, auch wenn wir praktisch eine staatliche Struktur sind.

Valeriy Mayboroda

wicklung der Wirtschaft sind“, sagt Mayboroda, der inzwischen Leiter des DUF ist. Der DUF soll innerhalb der nächsten Jahre in eine Agentur zur finanziellen Unterstützung von KMU umgewandelt werden. Das sieht ein staatliches Programm zur Entwicklung der KMU bis 2020 vor. Das Regierungsprogramm wurde mit Unterstützung des EU-Programms EU4Business entwickelt.

Hilfen für den Mittelstand

„In Deutschland habe ich ein ideales Modell eines staatlichen Fördersystems für KMU erlebt“, sagt Mayboroda. Von seinem Know-how hat er viel umsetzen können, auch wenn der Businessplan als solches zunächst für die Schublade war. Zu den neuen Instrumenten, die er realisieren konnte, gehört zum Beispiel die Einführung einer Zinsvergütung nach deutschem Modell. „Es ist gut, etwas Neues zu erfinden. Aber noch besser ist es, etwas Gutes zu adaptieren. Wir brauchen kein ukrainisches Fahrrad, wenn es das bereits gibt“, so der Unternehmer.

Neben Finanzierungshilfen möchte der DUF in Zukunft auch Kreditgarantien und Beratungsleistungen für Unternehmen anbieten, um diese ganzheitlich auf ihrem Erfolgsweg zu begleiten. „Nach der Handelsöffnung zwischen der Ukraine und der EU ist es für deutsche Firmen einfacher geworden. Aber unsere ukrainischen Unternehmen haben nicht die glei-

chen Rahmenbedingungen, den gleichen Zugang zu Finanzierungshilfen. Da müssen wir noch aufholen“, sagt Mayboroda.

MP-Absolventen profitieren von Förderung

Der DUF hat in den letzten 20 Jahren über 162.000 Kredite an KMU vergeben. Von den günstigen Zinssätzen profitieren auch einige der inzwischen rund 1.300 Absolventen des MP in der Ukraine. Zum Beispiel der Schuhfabrikant Oleg Potienko aus Browary, einer Kleinstadt in der Nähe von Kiew. Mit seiner Firma Kaman produziert er hochwertige Schuhe, unter anderem auf deutschen und italienischen Produktionslinien. Den Kredit hat Potienko für den Kauf einer neuen Produktionslinie sowie für die Aufstockung des Umlaufkapitals verwendet.

162.000

Kredite hat der DUF in den letzten 20 Jahren an KMU vergeben.

Förderprogramme sollen bekannter werden

„Viele Unternehmer haben kein Vertrauen in unsere Kreditprogramme. Sie denken, dass das Betrug ist oder nicht funktioniert“, sagt Mayboroda. Deswegen hat er das Marketing für den DUF zur Priorität erklärt. „Ich bin für absolute Transparenz.



Unternehmer sollen verstehen, dass es realistisch ist, finanzielle Unterstützung von uns zu erhalten, auch wenn wir praktisch eine staatliche Struktur sind“, sagt er. Regelmäßig besucht er die Regionen und Partnerbanken und wirbt auf Veranstaltungen – auch des MP – für den DUF. Außerdem hat er ein neues Format entwickelt: Messen für den Mittelstand (www.sme-fair.org.ua), auf denen Unternehmen, Banken und Förderinstitute zu-

sammenkommen. Und er veröffentlicht ein monatliches Factsheet mit Daten und Zahlen zu den geförderten Unternehmen. „Früher kannten nur wenige den DUF. Inzwischen kennt man uns, und es hat sich herumgesprochen, dass man uns vertrauen kann“, berichtet der Wirtschaftsexperte.

 Webseite des Deutsch-Ukrainischen Fonds: <http://guf.gov.ua/uk>



Wachstum dank Hightech

Tunesisches Familienunternehmen setzt auf Technologie und Know-how aus Deutschland





Anouar Yaiche ist Mitinhaber von Novaprint. Die Firma wurde von seinem Vater gegründet, als Yaiche zehn war. Die ersten zwanzig Jahre hat das Familienunternehmen sein Geld mit der Produktion von Druckerzeugnissen verdient. Seit 2016 stellt der Betrieb auch Verpackungen her. Die größte Herausforderung für das mittelständische Unternehmen ist das starke Wachstum, das ihm bevorsteht: Familie Yaiche plant, ihren Umsatz von zwei Millionen Euro bis 2020 zu verdoppeln. Bei diesem ambitionierten Unterfangen helfen der Gesellschaft die neuen Kontakte und Produktionsanlagen aus Deutschland sowie ein Verlagsexperte des Senior Experten Service aus Bonn.

falen bekommen, die wir aktuell in unseren Anlagen testen. Dabei hilft uns ein Techniker des Unternehmens. Darüber hinaus haben wir gerade eine Probeflieferung von Verpackungen für orthopädische Hilfsmittel produziert. Der Kunde ist die Lohmann & Rauscher GmbH & Co. KG, eine Firma aus Rheinland-Pfalz, die medizinische Produkte herstellt. Das Unternehmen produziert bereits in Tunesien, schickt die Waren aber bisher zur Verpackung nach Deutschland. Wenn alles glattläuft, übernehmen wir nach der Testphase diesen Part.



Anouar Yaiche

Herr Yaiche, beschreiben Sie uns ihre Firma.

Wir produzieren Bücher, Zeitschriften und Verpackungen. Novaprint hat 60 Mitarbeiter und exportiert in 17 Länder, vornehmlich nach Afrika, aber auch nach Europa: nach Italien, Belgien und Frankreich. Wir setzen auf hohe Qualität und haben als erstes Unternehmen aus der Druckindustrie in Afrika ein ISO-Zertifikat für unseren Offsetdruck bekommen.

Was hat Sie zur Teilnahme am Managerfortbildungsprogramm bewogen?

Wir sind natürlich immer auf der Suche nach neuen Kunden für unsere Produkte. Außerdem wollten wir expandieren und brauchten neue Anlagen, um unsere Kapazität zu steigern und unser Portfolio zu erweitern. Tunesien und Afrika bieten nämlich gerade viel Potenzial für den Absatz von Verpackungen und Druckerzeugnissen.

Wurden Ihre Erwartungen an den Deutschlandaufenthalt erfüllt?

Ja, absolut. Wir haben vom Gebrauchtmaschinenhändler Kruse-Bsat GmbH eine Registerstanzmaschine erworben. Damit können wir den Index von beispielsweise Telefonbüchern oder Lexika stanzen. Mit der Stoma GmbH sind wir gerade in Verhandlungen über den Kauf einer Ätzmaschine für 50.000 Euro. Das ist für uns ein wichtiger Mehrwert, denn damit können wir in Zukunft unsere Druckformen selbst herstellen. Bisher haben wir sie in Italien produzieren lassen. Außerdem haben wir eine Lieferung von Lacken von der Actega GmbH aus Nordrhein-West-

Was sind derzeit Ihre größten Herausforderungen?

Unsere größte Herausforderung ist eigentlich ein Luxusproblem: Sie ist unser schnelles Wachstum. Bis Ende 2020 wollen wir unseren Umsatz auf vier Millionen Euro steigern. Und in zehn Jahren möchten wir Marktführer in Tunesien sein. Um unsere Ziele zu erreichen, benötigen wir nicht nur neue Maschinen – wir liebäugeln gerade mit dem Kauf von Druckmaschinen von König & Bauer oder von Heidelberger Druckmaschinen –, sondern auch ein stark aufgestelltes, leistungsfähiges Unternehmen. In Kürze kommt deshalb ein Verlagsexperte aus Deutschland für einen Monat zum Audit zu uns. Er wird alle Einheiten kritisch unter die Lupe nehmen, von der Produktion über das Management bis zur Logistik. Der Spezialist kommt über den Senior Experten Service, eine Stiftung der Deutschen Wirtschaft, die ich in Deutschland kennengelernt habe.

Mit Kunstfasern auf Erfolgskurs

Chemieunternehmen erweitert seinen Kundenkreis und entwickelt neue Stoffe



Iryna Smartselava arbeitet für den größten Kunstfaserproduzenten Europas, die belarussische SvetlogorskKhimvolokno AG. Das staatseigene Unternehmen hat vor zwei Jahren eine neue Produktionslinie errichtet, in der mehrschichtige Vliesstoffe produziert werden. Diese sogenannten Lamine sind atmungsaktiv und werden gern für hygienische Produkte verwendet. Der deutsche Markt für Hygieneartikel sei mit einem Volumen von rund 4,7 Milliarden Euro im Jahr sehr attraktiv, wenngleich auch konservativ, was neue Zulieferer angeht, berichtet die Betriebswirtin. Dennoch ist es ihr mit Hilfe des Managerfortbildungsprogramms (MP) gelungen, Kontakte in diese für den Konzern neue Branche aufzubauen und Proben zu liefern. Für 2019 hat sie zwei Großkunden in Aussicht.



Nutzte den Deutschlandaufenthalt, um ihre Kooperationen zu vertiefen: Unternehmerin Iryna Smartselava

Iryna Smartselava steht kurz vor einem wichtigen Treffen. Demnächst findet im kroatischen Dubrovnik eine Konferenz für Hygieneartikel statt. Dort ist sie mit einer Firma aus Deutschland verabredet. Das Treffen könnte zu einem Meilenstein in der weiteren Zusammenarbeit werden: Es geht um einen Jahresvertrag in Höhe von 400.000 Euro über die Lieferung von Laminen als Außenbeschichtung für Windeln. Seit dem ersten Treffen mit der Firma während des MP sind sechs Monate vergangen. In dieser Zeit gab es unzählige Gespräche, Probelieferungen, Produktanpassungen und eine umfangreiche Recherche nach Rohstoffen. „Abschlüsse in diesem Segment dauern oft Monate, manchmal sogar Jahre“, weiß Smartselava. Die Branche gilt als konservativ, besonders in Deutschland. Die Kontaktaufnahme sei schwierig, E-Mails blieben oft unbeantwortet, berichtet die Vertriebsmanagerin. Das MP mit seiner guten Reputation sei ein wichtiger Eisbrecher für diese komplizierte Geschäftsanbahnung gewesen.

Deutschland ist wichtigster Abnehmer

Nach Russland ist Deutschland der wichtigste Exportmarkt für den Chemiegiganten, der rund 120 Millionen Euro Umsatz im Jahr macht – mit Erzeugnissen, die zum

Großteil auf deutschen Anlagen gefertigt werden. Die Vliesstoffe werden unter anderem in Anlagen von der Reifenhäuser Gruppe und von der Trützschler GmbH und Co. KG gefertigt. Aufträge aus Deutschland kamen bisher aber nur aus der Möbel-, der Bau- und der technischen Industrie. Unter den Großkunden ist beispielsweise die Continental AG. Der Global Player aus Hannover setzt auf belarussische Qualität bei der Produktion von Turboladerschläuchen.

Neues Produkt für Bestandskunden

Zu den Bestandskunden gehört auch die Sima GmbH, ein Großhändler für Malerbedarf. Smartselava hat das MP genutzt, um die bestehende Kooperation zu vertiefen. In enger Abstimmung mit dem Kunden hat sie ein neues Produkt entwickeln lassen: atmungsaktive Abdeckfolien für den Boden. Wenn Holzböden unter Abdeckungen nicht atmen können, entstehen mitunter Beschädigungen durch Nässe. Die innovative Folie verhindert das. Eine Probeflieferung an das mittelständische

Unternehmen aus Baden-Württemberg fand im Oktober 2018 statt. Smartselava rechnet mit einem Vertragsabschluss im kommenden Jahr.

120

Mio. Euro Umsatz macht der Chemiegigant im Jahr mit Erzeugnissen, die zum Großteil auf deutschen Anlagen gefertigt werden.

ist der Chemiekonzern nicht ausgerichtet. Es fehle an passenden Rohstoffquellen, bedauert Smartselava. „Ich habe das an die Entwicklungsabteilung weitergegeben, denn das ist ein interessanter Zukunftsmarkt für uns“, sagt sie.

Gründung einer Promotionsgruppe

Das Anforderungsprofil an die einzelnen Vlieslagen in Hygienelaminaten ist sehr

Ökomarkt ist noch Zukunftsmusik

Doch nicht alle Treffen waren von Erfolg gekrönt. Mit der WILLOGIS Hygiene-Produkte GmbH, die unter anderem Windeln produziert, konnte bisher kein gemeinsamer Nenner gefunden werden. Das Unternehmen ist an Öko-Laminaten interessiert, doch darauf



unterschiedlich, sie müssen mehr oder weniger durchlässig sein. In Abstimmung mit den Kunden sollen nun verschiedene Schichten entwickelt und angeboten werden. Innerhalb der Vertriebsabteilung wurden dafür drei Mitarbeiter in eine Promotionsgruppe für den Hygienemarkt abgestellt, die die Bedürfnisse der Kunden abfragen und den Verkauf ankurbeln sollen. Das Potenzial ist groß, mehr als ein Drittel aller hergestellten Vliesstoffe fällt bereits in den Bereich Hygiene, Tendenz steigend.

Die wichtigste Aufgabe von Smartselava ist die Auslastung der neuen Anlage. Für 2018 hat sie diese mit vielen kleinen Aufträgen erreicht. Ab 2019 soll die Linie verstärkt größere Aufträge produzieren. Dafür sorgen die in Deutschland angebahnten Kontakte und die neue Promotionsabteilung.



Ersatzteilhändler setzt auf langfristige Kooperationen

Auto Mall ist der größte B2B-Händler von Kfz-Teilen in der Republik Moldau. Mehr als 1.200 Kunden, meist Betreiber von Autowerkstätten sowie Ersatzteilhändler, schätzen die Qualität der Produkte: Drei Viertel des Sortiments stammt von deutschen Herstellern. Um das Angebot noch zu erweitern, hat die Firma ihren Marketingmanager Sergiu Macari zum Managerfortbildungsprogramm nach Deutschland geschickt. Dieser hat dort unter anderem mit der Ferdinand Bilstein GmbH & Co KG, einem Hidden Champion in der Produktion von Ersatzteilen, einen langfristigen Kooperationsvertrag ausgehandelt. Jetzt ist es seine Aufgabe, die Marke zu positionieren und den Absatz von Bilstein-Produkten zu steigern.



In den nächsten drei Jahren will Auto Mall Bilstein-Produkte in Höhe von einer Million Euro verkaufen. Mit unterschiedlichen Aktionen arbeitet Macari in einem groß angelegten Marketingplan auf das vereinbarte Kooperationsziel hin. Zum Beispiel mit einer Rabattaktion für Bilstein-Produkte. Oder mit attraktiven Sonderleistungen für Kunden. Wenn diese sich für Bilstein-Produkte entscheiden, bekommen sie zusätzlich Mobilfunk- oder Datenpakete. Außerdem gibt es Produk-



Das MP bietet unendliche Möglichkeiten zum Lernen. Wir können von verschiedenen Wirtschaftszweigen lernen, auch wenn sie nicht unmittelbar etwas mit unserer Branche gehören. Wir lernen voneinander. Alle Alumni auf der ganzen Welt haben mehr oder weniger eine gemeinsame Idee: neue Geschäftsbeziehungen aufzubauen, sie weiterentwickeln, und zu stärken.

Mihai Bostan (Moldau)
Eigentümer und Geschäftsführer,
M&M COMERT S.R.L.



schulungen. Diese Maßnahmen hat der 36-jährige Wirtschaftsinformatiker vor Kurzem eingeführt, um den Verkauf und die Markenbindung zu fördern. Doch auch vorher schon hat Auto Mall Produkte des Familienunternehmens aus Baden-Württemberg vertrieben, allerdings nur vereinzelt. Mit dem neuen Vertrag bietet der Moldauer Marktführer nun ein breit gefächertes Sortiment mit den Kfz-Marken „Swag“ und „Blueprint“ von Bilstein an. Auch für LKWs wurde die Produktpalette erweitert. „Früher hatten wir nur Filter und Öl für LKWs im Angebot, jetzt haben wir die LKW-Marke Febi von Bilstein, mit mehr als 37.000 verschiedenen Produkten, die wir anbieten können“, sagt Macari. Außerdem ist Auto Mall seit September 2018 offizieller Händler der ElringKlinger GmbH, einem weiteren Ersatzteilproduzenten, der ebenfalls zu den Weltmarktführern gehört, nämlich bei Dichtungen für Motorteile. Auch hier setzt Macari auf nachhaltige Zusammenarbeit und hat dafür

einen dreijährigen Kooperationsvertrag mit dem baden-württembergischen Unternehmen abgeschlossen.

Marketing verbessert

Um schneller und effizienter zu wachsen, wurde kürzlich die Abteilung „Einkauf“ in die neu eingerichteten Abteilungen „Produktmanagement“ und „Marketing und Werbung“ umstrukturiert. Die Einheiten sind jetzt nicht mehr nur im Ein- und Verkauf tätig, sondern analysieren den Markt und machen neue Chancen aus. Zur Unterstützung wurden vier neue Mitarbeiter eingestellt. Außerdem organisiert Auto Mall regelmäßig Foren, Ausstellungen und Konferenzen zu Schwerpunktthemen mit nationalen und internationalen Gästen.

Wachstumsmarkt Moldau

Die Wirtschaft Moldaus ist mit rund vier Prozent auf Wachstumskurs, der Kfz-Handel legte zuletzt um knapp sechs Prozent zu. „Jedes vierte Auto im Land wurde mit unseren Produkten gewartet oder in Stand gesetzt“, berichtet Macari, der den After-sale-Markt in Moldau fest im Griff hat. Aber unternehmerischer Gewinn allein ist nicht der wichtigste Erfolgsfaktor für den Wirtschaftsinformatiker: Viel wertvoller als die Vertragsabschlüsse sei der persönliche Gewinn gewesen, den er durch das Programm bekommen habe. „Ich habe den Spirit des Unternehmertums bei Bilstein gesehen. Ich habe die Mitarbeiter erlebt, die sich mit der Firma identifizieren und für die Sache brennen. Das hat mich nachhaltig beeindruckt“, sagt Macari. Seine Erfahrungen teilt er mit Mitarbeitern und Kunden. Es sei ihm ein Herzensanliegen, deutsche Werte wie Disziplin, Korrektheit und Loyalität weiterzugeben. Diese zählten mitunter mehr für den Unternehmenserfolg als der reine Profit.

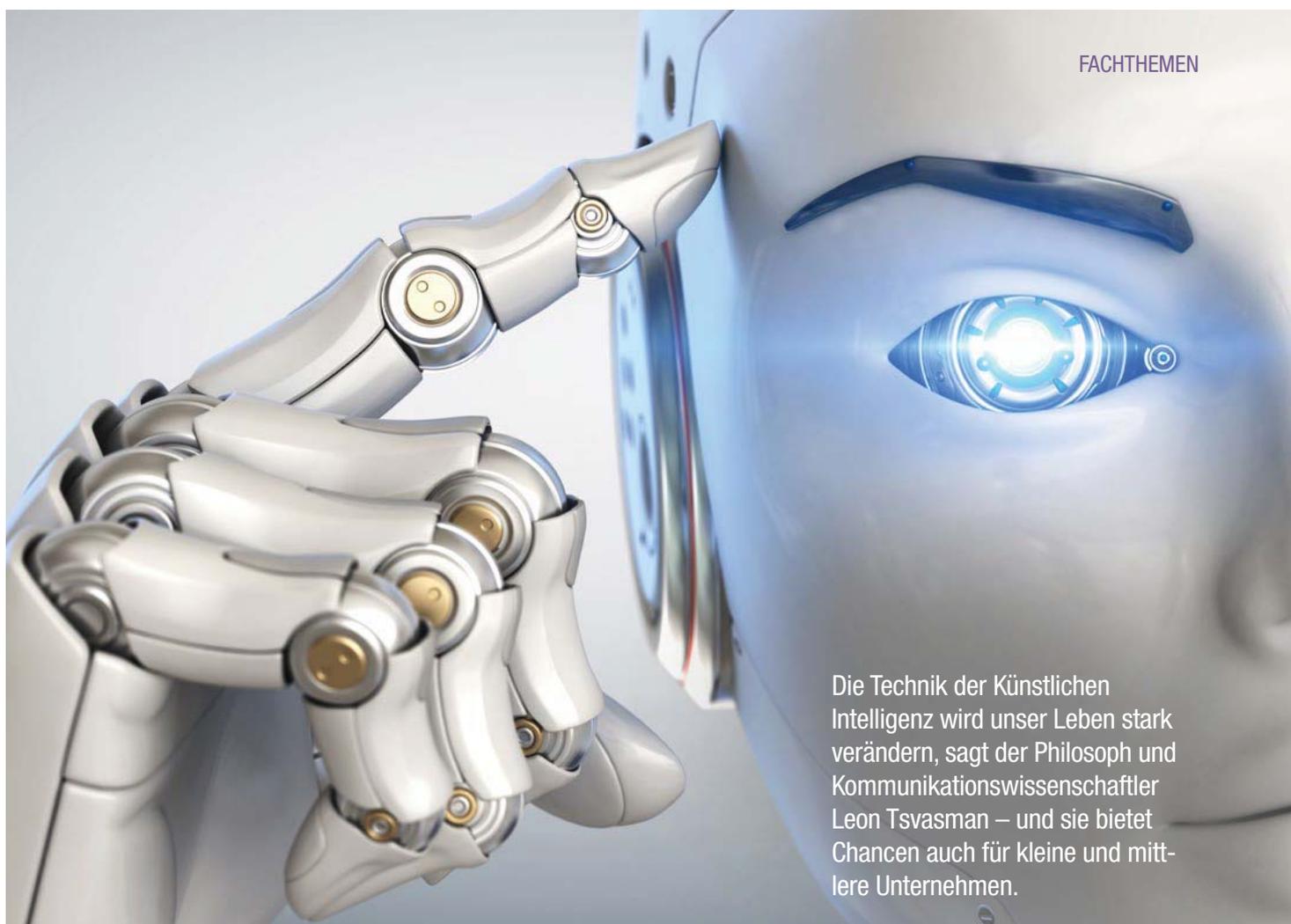
”

Ich habe den Spirit des Unternehmertums bei Bilstein gesehen. Ich habe die Mitarbeiter erlebt, die sich mit der Firma identifizieren und für die Sache brennen. Das hat mich nachhaltig beeindruckt.

Sergiu Macari, Marketingmanager



Sergiu Macari



Die Technik der Künstlichen Intelligenz wird unser Leben stark verändern, sagt der Philosoph und Kommunikationswissenschaftler Leon Tsvasman – und sie bietet Chancen auch für kleine und mittlere Unternehmen.

Die Intelligenz aus der Wolke:

Arbeitsplatzvernichter oder Kreativitätsverstärker?

Das Auto, das ohne Fahrer sein Ziel findet. Der Kühlschrank, der Bescheid gibt, wenn die Milch fehlt und sie gleich im Internet bestellt. Der Computer, der Schachweltmeistern keine Chance lässt – alles allgemein geläufige Beispiele für Künstliche Intelligenz (KI). Meist werden sie in Verbindung mit den großen Technikkonzernen genannt wie Amazon, Apple, Google, Tesla, die diese Technik fortentwickeln, nutzen und verkaufen. Dabei betrifft KI auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in Deutschland und könnte ihnen im Wettbewerb helfen.

KMU profitieren, wenn sie KI-Systeme im Betrieb einsetzen oder natürlich, wenn sie diese entwickeln und produzieren: Laut aktuellen Studien sind auf dem Markt derzeit insbesondere KI-Lösungen

gefragt, die geschäftliche Entscheidungen mit Datenauswertungen unterstützen (Business Intelligence) und bestehende Prozesse automatisieren. Dabei bevorzugen Unternehmen speziell für bestimmte Problemstellungen entwickelte Pakete, also integrierte Lösungen. Spannend ist hierbei vor allem die Wertschöpfung mit KI, also innovative Produkte und Dienstleistungen. Softwareanbieter sollten sich daher darauf konzentrieren, mit ihren KI-Lösungen konkrete Geschäftsprobleme anzugehen.

Anwendung in Marketing und Buchhaltung

KI kann dabei beispielsweise Marketing-Abteilungen eine große Hilfe sein und Vorteile bringen, wie bei der Analyse

von Kundendaten und Kaufpräferenzen – eine Voraussetzung, um auf der Firmen-Homepage automatisierte Empfehlungen anzuzeigen und Angebote und Preise automatisch anzupassen. Wenn Abläufe durch KI unterstützt werden, können musterhafte Zusammenhänge und etwa Abweichungen erheblich präziser erkannt werden.

Das Marketing bietet darüber hinaus noch weitere Anwendungsgebiete: Digitale Sprachassistenten, ähnlich wie Siri oder Alexa, die Analyse von großen Datenmengen, die Erkennung von Mustern im Nutzerverhalten und vieles weitere können durch KI optimiert werden oder sind durch sie überhaupt erst möglich. Intelligente Anwendungen werden digitales Marketing außerdem schneller und einfacher machen sowie fortlaufend in Echtzeit optimieren. Voraussetzung dafür ist allerdings eine gute Datengrundlage, die aus Customer-Relationship-Management-Datenbanken, sozialen Medien, Such- und Kaufprofilen in Online-Shops und anderen legal zugänglichen Quellen erworben werden kann.

Aber auch die Buchhaltung lässt sich über KI vereinfachen: Lästige und zeitraubende Vorgänge wie die Reisekostenabrech-

nung können von ihren Algorithmen übernommen werden. Überhaupt gibt es viele Anwendungsmöglichkeiten im Schriftverkehr, wie der Formulierung von Standardschreiben, die jeweils auf die passende Anfrage verschickt werden. Es geht darum, technische oder wenig anspruchsvolle Texte nach klaren Standardregeln zu automatisieren. Kleinen und mittleren Unternehmen kann dies hilfreich sein, wenn wiederkehrende Formulierungen wie Geschäftsberichte, Börsenberichte und Beschreibungstexte für Produkte und Dienstleistungen automatisiert werden müssen.

Ethische Fragen noch ungeklärt

Noch ein Stück weit Zukunftsmusik ist das autonome Fahren im Straßenverkehr, also Autos, Busse, Lastkraftwagen ohne Menschen am Steuer. Zwar ist dies auf Teststrecken schon Wirklichkeit. Allerdings wurde selbst bei Pionierfirmen wie Google Driverless Car, Tesla, Daimler, Delphi Automotive oder Bosch bislang nur die begrenzte Autonomie erreicht – denn hinter dem Lenkrad musste immer noch ein Mensch mit Führerschein sitzen. Während die Technik zunehmend verlässlicher wird, sind Fragen aus dem Bereich der Ethik und der Rechtsprechung in diesem Zusammenhang noch immer ungeklärt: Wer haftet beispielsweise, wenn ein autonomes Auto einen Unfall verursacht, bei dem auch Menschen zu Schaden kommen oder sogar getötet werden? Auch wenn Künstliche Intelligenz in Verkehr und Logistik zahlreiche Chancen für KMU bietet – man denke beispielsweise an niedrigere Transportkosten oder effizienteres Supply Chain Management – wird es wohl noch dauern, bis Antworten auf die drängenden moralischen Problemstellungen gefunden werden. Auch, weil internationale Rechts- und Werteverständnisse aufeinanderprallen.

Überhaupt braucht es noch Zeit, bis die Künstliche Intelligenz in der Breite akzeptiert wird: Laut einer repräsentativen Studie des Instituts für Management und Wirtschaftsforschung (IMWF) und des Marktforschungsinstituts Toluna herrscht in Deutschland noch Skepsis. Die Hälfte der volljährigen Arbeitnehmer sieht in ihr einen Grund zur Sorge. Zwar finden 78 Prozent der Befragten etwa Spracherkennung positiv, doch nur 46 Prozent halten eine selbst sprechende KI für eine gute



Idee, weil sie darin die Konkurrenz am Arbeitsplatz fürchten. Die Diskussion über KI ist gerade sehr vielfältig und rege. Auch das Thema Datenschutz spielt in die ethischen Überlegungen mit hinein.

Arbeitsformen werden vielfältiger

Am meisten beschäftigt derzeit allerdings der drohende Verlust von Arbeitsplätzen in bestimmten Wirtschaftssegmenten. Er resultiert daraus, dass automatische Abläufe und vor allem deren Steuerung mehr und mehr von KI übernommen werden und es dazu keine Menschen mehr braucht. Andererseits ermöglicht dies den Arbeitnehmern, stärker kreativ zu werden. Das ist aber kein Automatismus, es dauert seine Zeit, bis hier wieder neue Arbeitsplätze

geschaffen werden und der Prozess verlangt nach speziellen Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen.

Insbesondere Unternehmen aus der Informationstechnologie haben dabei, allein aufgrund ihrer Unternehmenskultur, einen Vorteil. Sie verinnerlichen bereits, dass Abläufe flexibel gehandhabt werden können und zum Beispiel Homeoffice möglich ist. Industrieunternehmen, die ihre Abläufe dagegen stark arbeitsteilig organisiert haben, müssen dazulernen. Künstliche Intelligenz bedingt, dass vielfältige Arbeitsformen in einem Unternehmen möglich sind. Diese Anfragen an die Firmenkultur sollten Führungskräfte in Zukunft adäquat beantworten können. Der Lohn dafür wird groß sein: Wenn Unternehmen den Einsatz von KI als Chance erkennen, werden sie in Zukunft viel mehr Zeit für strategische und kreative Aufgaben gewinnen.



Über den Autor

Dr. Leon Tsvasman ist Kommunikations-, Informations- und Medienwissenschaftler. Er studierte an der Lomonossow-Universität in Moskau und legte seine Masterprüfung an der Universität Duisburg-Essen ab.

Tsvasman promovierte 2002 an der Universität Münster. Er arbeitet für verschiedene Universitäten und in freier Vortragstätigkeit. Sein Forschungsinteresse gilt dem Zusammenhang von Kybernetik, Informationspsychologie, Führungsethik und Innovation.



Künstliche Intelligenz – Begriffe und Formen

Machine Learning und Deep Learning: In beiden Formen lernt die Künstliche Intelligenz aus einem möglichst großen Satz von Daten mit Hilfe von Algorithmen selbstständig. Machine Learning (ML) wird bei der Bilderkennung oder der Verarbeitung natürlicher Sprache genutzt. Deep Learning (DL) entwickelt künstliche neuronale Netzwerke, die darauf trainiert werden, gigantische Datenmengen zu klassifizieren.

Allgemeine KI: Dieser Begriff umfasst Systeme, die in der Lage sind, komplexe, aber trotzdem überwiegend monotone und sich wiederholende Aufgaben zu erfüllen.

Angewandte KI: Sie fokussiert „smarte“ Systeme, die spezifische Aufgaben erfüllen, etwa im Börsenhandel oder bei der Personalisierung von Marketing.

Augmented und Virtual Reality: Augmented Reality ist die „Erweiterte Realität“: Darunter versteht man, dass die Umwelt durch rechnergenerierte Informationen, wie die Ergänzung von Bildern mit eingeblendeten Zahlen und Fakten, stärker wahrgenommen wird. Bei der Virtual Reality sieht, hört und teilweise auch fühlt der Mensch eine in Echtzeit vom Computer generierte Welt, beispielsweise durch spezielle Brillen, Kopfhörer und Handschuhe, die er trägt.

Der Zukunft auf der Spur

Heute schon wissen, was morgen passiert – wer will das nicht? Mit „Foresighting“ können künftige Entwicklungen durchgespielt und die Megatrends des dritten Jahrtausends aktiv mitgestaltet werden – eine innovative Methode auch für klein- und mittelständische Unternehmen.



Beschleunigte ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Veränderungen stellen Wirtschaft und Politik mehr denn je vor neue Herausforderungen. Eine gute Möglichkeit zur Vorbereitung bieten die verschiedenen methodischen Verfahren, die unter dem Überbegriff „Foresight“ gebündelt sind. Ziel des sogenannten Foresighting ist es, rechtzeitig Risiken und

Chancen zu identifizieren, um die Gestaltungsspielräume für ein proaktives, zukunftsorientiertes Handeln von Organisationen beziehungsweise deren Führungskräfte auszuloten.

Von Großunternehmen werden Forecast-Methoden schon länger angewendet, etwa in den Bereichen Strategieent-

wicklung und Krisenkommunikation. Als einer der Pioniere gilt der weltweit agierende Mineralöl- und Erdgas-Konzern Shell. Dieser entwickelt bereits seit den 1970er Jahren systematisch Zukunftsszenarien, um seine Anpassungsfähigkeit bei wirtschaftlichen und weltpolitischen Turbulenzen zu sichern.

Foresight als Entscheidungsgrundlage

Dabei ist unter „Foresight“ oder „Vorausschau“ die strukturierte Diskussion unterschiedlicher Akteure wie etwa Regierungsvertreter, Unternehmer und Experten über mittel- und längerfristigen Zukunftsszenarien – etwa für die kommenden 20 bis 40 Jahre – zu verstehen. Meist werden Megatrends wie Globalisierung, Nachhaltigkeit, Informations- und Kommunikationstechnologie oder die Arbeitswelt von morgen betrachtet, da sie großen Einfluss auf Wirtschaft und Gesellschaft haben. Auch das deutsche Bundesforschungsministerium setzt Foresighting ein, um etwa Szenarien für Nanotechnologie, Neurowissenschaften oder den Energiesektor zu entwerfen und als Entscheidungsgrundlage für seine Wissenschafts- und Innovationspolitik zu nutzen.

Megatrend-Analyse in Kirgisistan

Im Rahmen des Managerfortbildungsprogramms fand die Foresight-Methode erstmals 2017 auf der Alumni-Konferenz im kirgisischen Bischkek Anwendung. Unter die Lupe nahm man die globalen Megatrends Lebenslanges Lernen, Mobilität von morgen und die Kommunikation im dritten Jahrtausend. Um mögliche



Zukunftsszenarien zu entwerfen, wurden die etwa 40 ehemaligen MP-Teilnehmer auf die drei Themengruppen verteilt. Als Ergebnis stellte sich heraus: Vermutlich wird das Bewusstsein für Lebenslanges Lernen auch in Kirgisistan wachsen und in Zukunft ähnlich ausgeprägt sein wie in Deutschland. Verschiedene Trends, wie etwa zur Mobilität, werden sich durch die Globalisierung im Laufe der Zeit weltweit mehr und mehr angleichen. Allerdings

werden sich die Kommunikationskanäle in Kirgisistan wohl schneller entwickeln als in Deutschland, da die Kirgisen technikaffiner sind.

Alle Beteiligten einbinden

Die Foresight-Methode, die auf dem Alumnitreff exemplarisch in ein paar Stunden durchgespielt wurde, kann in anderem Kontext ein intensiver Prozess der Analyse und Evaluation von mehreren Monaten sein. Generell lebt der Foresight-Prozess von der Vielfalt: Je mehr unterschiedliche Akteure und Gruppen eingebunden sind, desto fruchtbarer das Ergebnis. Deshalb steht am Anfang immer die Identifizierung aller Beteiligten (Stakeholder) – beim Thema Lebenslanges Lernen sind dies beispielsweise Schüler, Eltern, Lehrende und Experten für verschiedene Gebiete wie Digitales Lernen. Bei der Geschäftsfeldentwicklung kleiner und mittelständischer Unternehmen könnten es wiederum Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter sein – und natürlich ausländische Partner.



Der Foresight-Ansatz

Zum systematischen Foresighting gehört ein ganzes Methodenbündel von der Quellensichtung über Trendmonitoring bis hin zu moderierten Diskussion und verschiedenen Kreativitätstechniken. Ergebnis ist nicht der eine, richtige Masterplan, sondern verschiedene Zukunftsszenarien. Dabei unterscheidet der Foresight-Ansatz zwischen den Szenarien einer „wahrscheinlichen Zukunft“, einer „möglichen Zukunft“ und einer „wünschenswerten Zukunft“.

Drei Grundsätze:

- ▶ Proaktive Zukunftsgestaltung statt bloßer Prognose (Shaping the Future)
- ▶ Einbindung aller relevanten Stakeholder und Experten in den Forecast-Prozess (Participation)
- ▶ Mittel- und längerfristige Zukunftsszenarien jenseits kurzfristiger Planungshorizonte (Scenarios)

Unterstützung des Managements:

- ▶ bei der Identifizierung von zukünftigen Kundenbedürfnissen und technologischen Potenzialen sowie auch möglicher Risiken
- ▶ bei der Bewertung von alternativen Lösungen und der Anpassung von Produkten an veränderte Marktentwicklungen
- ▶ durch gemeinsame und systematische Auseinandersetzung mit Zukunftsszenarien; das sichert die Unterstützung im Unternehmen bzw. seitens des Top-Managements

Quelle:

<https://www.polsoz.fu-berlin.de/polwiss/forschung/systeme/ffu/forschung/methoden/szenarien/index.html>

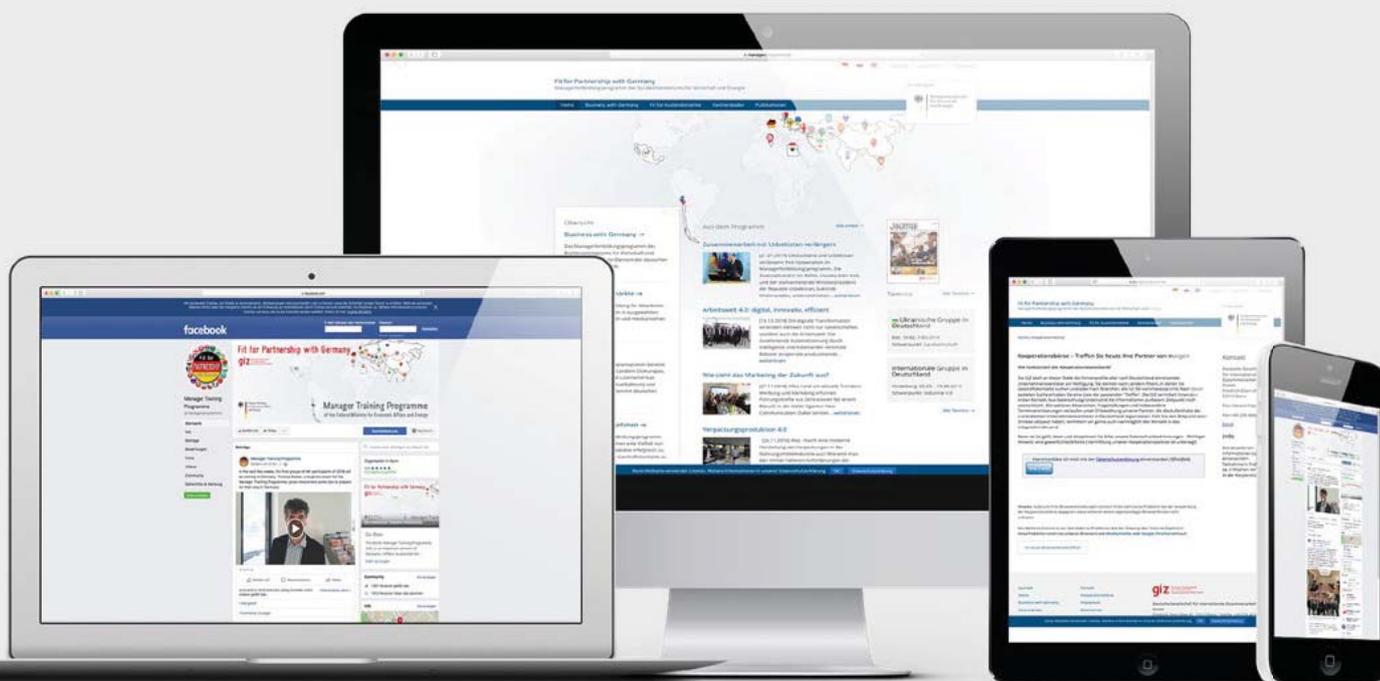


Über die Autorin

Mareike Dröge ist als Projektleiterin, Trainerin und Coach bei den Carl Duisberg Centren in Köln für die Vorbereitung und Durchführung des MP verantwortlich. Die studierte Anglistin und Wirtschaftswissenschaftlerin verfügt über 25 Jahre Erfahrung im Umgang und beim Verhandeln mit Teilnehmern aus etwa 50 verschiedenen Ländern.

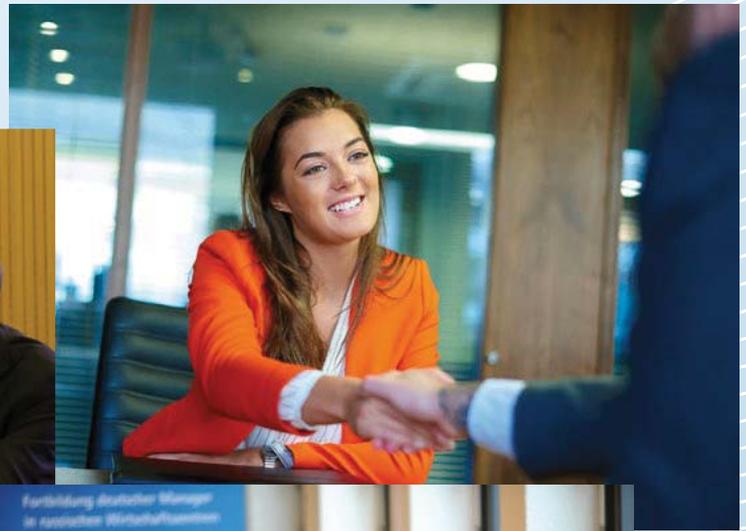
Alle Infos für Teilnehmer und Interessenten auf einen Blick
www.managerprogramm.de

Folgen Sie uns
auf Facebook!
www.facebook.com/managerprogramme



Treffen Sie heute Ihre Partner von morgen!

Auf unserer Kooperationsbörse unter
www.managerprogramm.de/kooperationsboerse
können Sie gezielt nach potenziellen
Geschäftspartnern suchen.



Fit für Auslandsmärkte

Machen Sie Ihr Unternehmen fit für China, Mexiko, Russland!

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie sowie die Regierungen Chinas, Mexikos und Russlands laden Führungskräfte deutscher Unternehmen in ausgewählte Wirtschaftszentren ein.

Ihre Vorteile

- Marktinformationen aus erster Hand gewinnen
- Potenzielle Geschäftspartner vor Ort treffen
- Zugang zu Entscheidungsträgern aus der Wirtschaftsverwaltung
- Einblick in die Unternehmenspraxis und Geschäftskultur

Jetzt bewerben: www.managerprogramm.de/FFA



Deutsche Gesellschaft für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Friedrich-Ebert-Allee 40
53113 Bonn
T +49 228 4460-1227
F +49 228 4460-1333
E mp@giz.de
www.managerprogramm.de

BMWi-Managerfortbildungsprogramm

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie