

# Journal

Fit for Partnership with Germany

AUSGABE 14  
DEUTSCH

MANAGERFORTBILDUNGSPROGRAMM DES BUNDESMINISTERIUMS FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE

## Im Fokus: Künstliche Intelligenz



**Impulse von deutschen KMU**  
Ägyptische Managerin  
optimiert ihr Unternehmen  
Seite 40



**10 Jahre MP in Indien**  
Brückenbauer zwischen  
Indien und Deutschland feiern  
erfolgreiche Geschäftsentwicklung  
Seite 18



IM FOKUS DIESER AUSGABE:

# „AI Made in Germany“

Künstliche Intelligenz (KI) zu entwickeln und gewinnbringend einzusetzen, wird immer mehr zur Schlüsselfrage für Wohlstand und Wachstum. Mit dem Ziel, Deutschland und Europa weltweit als führenden Standort für die Entwicklung und Anwendung von KI-Technologien zu etablieren, hat die Bundesregierung eine eigene Strategie verabschiedet. [LESEN SIE MEHR AB SEITE 25](#)

## EDITORIAL

3

S. 6



## ► NACHRICHTEN

Zusammenarbeit mit Usbekistan verlängert	4
Belarus setzt MP bis 2021 fort	4
Intensivierte Kooperation mit China	5
Neuer Partner in Aserbaidschan	5
Partnerschaft mit Kasachstan verlängert	6
Neue afrikanische Partner für das MP	6
Neues MoU mit Vietnam unterzeichnet	6

S. 10

## Mensch und Maschine in Interaktion



## ► PARTNERLÄNDER

13-24

China: „Eine Tür hat sich geöffnet“	13
Chiles Mittelstand soll digitaler werden	14
Premiere für Turkmenistan	16
Indien: „Sie sind die Brückenbauer“	18
Georgien: Ein Standort mit hohem Potenzial	20
Kirgisistan: „Wir bieten Investoren günstige Bedingungen“	22
Ukraine: Den Schalter umlegen	23
Moldau: „Wir wollen fit werden für das EU-Geschäft“	24

## ► DEUTSCHLAND

7-12

Ein Blick in die Industrie von morgen	7
Kompetenz. Vernetzt. International.	8
Mensch und Maschine in Interaktion	10
Deutsche KMU auf dem russischen Markt	12

S. 16



Premiere für Turkmenistan

S. 34



Sibirische Unternehmer ziehen Bilanz

Liebe Leserin, lieber Leser,



hat Künstliche Intelligenz in Ihrem Unternehmen bereits Einzug gehalten? Erwägen Sie, damit zukünftig Geschäftsprozesse zu optimieren oder neue Aufgabenfelder zu erschließen? Analysen belegen, dass Künstliche Intelligenz in so gut wie allen Wirtschaftsbereichen immenses Potenzial für die Effizienzsteigerung bietet, allen voran Logistik, Kundenservice und Produktinnovationen. Für Deutschland werden die Wachstumschancen für KI inzwischen sogar auf 50 Milliarden Euro jährlich geschätzt.

Zu unserem Schwerpunktthema „Künstliche Intelligenz“ erfahren Sie ab Seite 25 unter anderem, welche Maßnahmen die deutsche Bundesregierung ergreift, um den Einsatz von Künstlicher Intelligenz zu fördern. Ein Beispiel von einem mittelständischen Elektronikhersteller zeigt, wie das Unternehmen KI erfolgreich nutzt und vor welchen Herausforderungen es dabei steht. Wir beleuchten auch, welche Führungskompetenzen Unternehmer in Zeiten von Mensch-Maschine-Interaktion brauchen.

Mehrere unserer Partnerländer feiern in diesem Jahr ihre zehnjährige Zusammenarbeit im Managerfortbildungsprogramm. So können Sie in dieser Ausgabe unter anderem lesen, welche Resultate seit dem Programmstart in Indien und Moldau erzielt wurden und wie die Länder das MP in den nächsten Jahren mitgestalten wollen. Bilanz zogen auch iranische MP-Alumni, die sich kürzlich in Teheran trafen und auf unsere Bitte hin ihre ganz persönlichen Eindrücke vom Deutschlandaufenthalt dargelegt haben (Seite 36).

S. 48



Mexiko: Take-off in Richtung Europa

Wie gewohnt, stellen wir Ihnen in diesem Heft zudem Programmabsolventen vor, denen das Managerfortbildungsprogramm einen entscheidenden Schub für ihre Geschäftstätigkeit verliehen hat. Unter anderem lernen Sie zwei Unternehmerinnen kennen, die sich in ihrer Heimat mit Erfolg für die medizinische Versorgung im ländlichen Raum einsetzen (Seite 42 und 46).

Haben Sie Anmerkungen oder Fragen zu den Beiträgen? Dann schreiben Sie mir gern.

Gute Lektüre wünscht Ihnen

Reimut Düring  
Programmleiter Managerfortbildungsprogramm

## ► IM FOKUS 25-33

Im Fokus: „AI Made in Germany“	25
Der nächste Schritt der digitalen Transformation	29
„Wir bringen Künstliche Intelligenz in die Automation“	32

## ► ALUMNI 34-37

Sibirische Unternehmer ziehen Bilanz	34
Industrie 4.0 auf MP-Treffen in Vietnam	35
Iran: Let's network!	36

## ► ERFOLGSGESCHICHTEN 38-51

Belarus: Von Null auf 300.000	38
Ägypten: Stark im Stahlgeschäft	40
Mongolei: Sicherung der Gesundheitsversorgung	42
Kasachstan: Ein Programm mit Langzeitwirkung	44
Naturheilmittel für Usbekistan	46
Mexiko: Take-off in Richtung Europa	48
Ukraine: Eiskalte Innovationen	50

## ► FACHTHEMEN 52-58

Führungskompetenz im digitalen Zeitalter	52
Agiles Arbeiten in Unternehmen	56

## IMPRESSUM 59



Die gemeinsame Erklärung zur Fortführung des MP mit Usbekistan unterzeichneten Claudia Dörr-Voß und Sukhrob Kholmuradov.

## Zusammenarbeit mit Usbekistan verlängert

Deutschland und Usbekistan verlängern ihre Kooperation im Managerfortbildungsprogramms. Die Staatssekretärin im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi), Claudia Dörr-Voß, und der stellvertretende Ministerpräsident der Republik Usbekistan, Sukhrob Kholmuradov, unterzeichneten am 21. Januar 2019 in Berlin im Rahmen eines Gesprächs über die bilateralen Wirtschaftsbeziehungen eine entsprechende Erklärung. Eine weitere Gemeinsame Erklärung schlossen die Partner über eine

wirtschaftspolitische Regierungsberatung für Usbekistan ab.

Staatssekretärin Dörr-Voß sagte: „Usbekistan ist schon jetzt nach Kasachstan unser zweitwichtigster Wirtschaftspartner in Zentralasien, unsere bilateralen Wirtschaftsbeziehungen haben aber noch ein großes Potenzial. Um Handel und Investitionen zu stärken, stellen wir unser gesamtes Instrumentarium der Außenwirtschaftsförderung zur Verfügung. Mit der heutigen Unterzeichnung der Gemeinsa-

men Erklärungen über eine wirtschaftspolitische Regierungsberatung in Usbekistan und die Fortsetzung der Zusammenarbeit im Managerfortbildungsprogramm werden wir Usbekistan noch intensiver unterstützen.“

Usbekistan ist seit 2006 Partner des Managerfortbildungsprogramm. Seitdem nahmen mehr als 400 usbekische Führungskräfte am Programm teil. Die Gemeinsame Erklärung vereinbart die Fortführung des Programms bis 2021.

## Belarus setzt MP bis 2021 fort

Auf eine Fortsetzung der Partnerschaft im Rahmen des Managerfortbildungsprogramms bis 2021 verständigten sich Deutschland und Belarus. Ein entsprechendes Memorandum of Understanding (MoU) wurde von Dr. Heinz Hetmeier, Unterabteilungsleiter für Europapolitik im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi), und Dmitry Matusevich, stellvertretender Wirtschaftsminister der Republik Belarus, am 21. Februar 2019 in Minsk unterzeichnet. Seit 2006 ist Belarus Partner des Managerfortbildungsprogramms und hat seitdem über 500 Führungskräfte nach Deutschland gesandt. Das Programm wird in Belarus durch die School of Business an der Belarussischen Staatlichen Universität koordiniert.



v.l.: Dr. Heinz Hetmeier und Dmitry Matusevich

## Intensivierte Kooperation mit China

Das Managerfortbildungsprogramm (MP) mit China wird verlängert und die Zusammenarbeit der Partner vertieft. Dies beschloss das deutsch-chinesische Leitungsgremium des Programms, der sogenannte Lenkungsausschuss, der am 19. März 2019 im ostchinesischen Kunshan tagte. Beide Seiten zeigten sich zufrieden mit den bisherigen Ergebnissen und sprachen sich dafür aus, die Kooperation auszubauen. Verstärkt werden sollen vor allem Aktivitäten in der Follow-up-Phase. So wird eine höhere Beteiligung von MP-Absolventen bei Veranstaltungen sowie eine stärkere Vernetzung unter den Alumni angestrebt. Zudem wolle man für das Programm „Fit für das Chinageschäft“, in dessen Rahmen deutsche Unternehmer für eine praxisorientierte Fortbildung nach China reisen können, zukünftig noch mehr Teilnehmer gewinnen.

Auch der deutsche Ko-Vorsitzende des Lenkungsausschusses Karl Wendling, Unterabteilungsleiter in der Außenwirtschaftsabteilung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi),

zeigte sich sehr zufrieden mit der Kooperation: „China stellt nach wie vor einen der wichtigsten Handelspartner Deutschlands dar, zum Erfolg des guten Austauschs zwischen beiden Ländern trägt auch das Managerfortbildungsprogramm bei.“

Ein Memorandum of Understanding, dass die Partnerschaft über 2019 hinaus verlängert, soll noch in diesem Jahr unterzeichnet werden. China ist

seit 2007 Partner des Managerfortbildungsprogramms und hat seither 540 Führungskräfte zur Fortbildung nach Deutschland entsandt. An der Tagung des Lenkungsausschusses in Kunshan nahmen Vertreter der deutschen und chinesischen Wirtschaftsministerien, der chinesischen Wirtschaftsförderungsinitiative ProSME, der verfassten deutschen Wirtschaft, der deutschen Botschaft in Peking, der GIZ sowie Absolventen des Programms teil.



Teilnehmer des Lenkungsausschusses.

## Neuer Partner in Aserbaidschan



Small and Medium Business Development Agency of the Republic of Azerbaijan

Seit Anfang des Jahres ist die SMB Azerbaijan (Small and Medium Business Development Agency of the Republic of Azerbaijan) neuer Durchführungspartner des Managerfortbildungsprogramms (MP). Sie übernimmt damit die Teilnehmerakquise und Bewerbung des Programms und ist für die Vor- und Nachbereitung der Gruppenreisen verantwortlich, wozu Auswahlgespräche, Einführungsworkshops und Follow-up-Seminare gehören. Der Vorstandsvorsitzende der SMB Azerbaijan, Orhan Mammadov, lobt die Kooperation im Rahmen des MP: „Wir sind überzeugt, dass die gemeinsame Arbeit im Programm unseren Unternehmen helfen wird, auf dem internationalen Markt wettbewerbsfähig zu werden und wir gleichzeitig deutsche Investoren für Aserbaidschan gewinnen.“ Die 2018 gegründete Agentur hat sich der Entwicklung und Förderung von KMU verschrieben sowie der Stärkung von Public-Private-Partnership-Initiativen und Industrieclustern. Auf politischer Ebene ist das aserbaidschanische Wirtschaftsministerium seit Programmbeginn 2009 langjähriger Partner.

 [www.smb.gov.az](http://www.smb.gov.az)

**WUSSTEN SIE SCHON?**

Etwa

**1.000**

Führungskräfte nehmen  
jährlich am MP teil



## Partnerschaft mit Kasachstan verlängert



Yermek Alpysov und Dr. Ulrich Nussbaum

Deutschland und Kasachstan arbeiten auch zukünftig im Rahmen des Managerfortbildungsprogramms zusammen. Staatssekretär im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi), Dr. Ulrich Nussbaum, unterzeichnete mit dem Vizeminister für regionale Entwicklung im Ministerium für nationale Wirtschaft der Republik Kasachstan, Yermek Alpysov, am 4. Juli 2019 in Berlin eine Gemeinsame Erklärung über die Fortsetzung des Programms bis 2022. Kasachstan ist eines der rohstoffreichsten Länder der Welt und als leistungsfähigste Wirtschaft in Zentralasien der wichtigste Wirtschaftspartner Deutschlands in Zentralasien. Seit 2004 ist Kasachstan Partner des Managerfortbildungsprogramms. Bislang wurden 700 kasachische Führungskräfte in Deutschland fortgebildet.



## Neue afrikanische Partner für das MP

Das Managerfortbildungsprogramm baut die Kooperation mit Afrika aus. Äthiopien, Marokko und Südafrika sollen neue Partner des Programms werden. Nach erfolgreichen Gesprächen mit den Regierungsvertretern Südafrikas und Äthiopiens laufen in diesen Ländern bereits die Vorbereitungen für Teilnehmerauswahlen. Erste Gruppen von Unternehmern sollen bis Ende dieses Jahres nach Deutschland kommen.

## ★ Neues MoU mit Vietnam unterzeichnet

Deutschland und Vietnam verlängern ihre Partnerschaft im Rahmen des Managerfortbildungsprogramms bis 2021. Eine entsprechende Joint Declaration of Intent unterzeichneten Bundeswirtschaftsminister Peter Altmaier und und Nguyen Chi Dung, Minister für Planung und Investitionen, am 25. März 2019 in Hanoi. Vietnam ist seit 2008 Partner des Managerfortbildungsprogramms. Seitdem haben mehr als 500 vietnamesische Führungskräfte daran teilgenommen. Das Programm wird vor Ort von der vietnamesischen Industrie- und Handelskammer (VCCI) koordiniert.



Peter Altmaier und Nguyen Chi Dung

# 19 Länder

aus aller Welt beteiligen sich derzeit am Managerfortbildungsprogramm

# Ein Blick in die Industrie von morgen

Roboter, Maschinen, Künstliche Intelligenz, Automatisierung und viele weitere Technologien lassen die großen Umbrüche im Bereich Industrie nur erahnen. Maschinenbau und Software gehen längst Hand in Hand. Auf der Hannover Messe 2019 überzeugten sich 14 tunesische Führungskräfte über die Einsatzmöglichkeiten in Industrie und Technik.



Die Hannover Messe als Leitmesse für Industrie und Technologie, ist zu einer Art Schaufenster der industriellen Transformation geworden. 6.500 Aussteller, mehr als 215.000 Besucher, 80 Foren, Vorträge und Konferenzen – diese Zahlen sprechen eine deutliche Sprache: Hier kommt die Welt zusammen und gewährt Einblicke in die technologischen Möglichkeiten von morgen. Jedes Jahr treffen sich Unternehmen und Experten aus aller Welt, um in Hannover ihre Produkte zu präsentieren und sich über neueste Entwicklungen auszutauschen. Wie wichtig diese Messe für Deutschland als Industriestandort ist, zeigt die regelmäßige Anwesenheit von Bundeskanzlerin Angela Merkel als Gast und Rednerin, die die Messe in diesem Jahr ein weiteres Mal eröffnete.

Die besondere Gelegenheit zum Austausch mit Unternehmen und dem Erleben neuester Technologien ließ sich auch die Gruppe tunesischer Unternehmer des Managerfortbildungsprogramms nicht entgehen. Um den Überblick an Technologien, innovativen Lösungen und Unternehmen zu behalten, erstellten sich die Führungskräfte vorab ihr eigenes Programm und vereinbarten mit Hilfe des Matchmaking-Tools der Hannover Messe vor dem Besuch Termine mit Vertretern anderer Unternehmen.

Nach dem individuellen Programm der MP-Teilnehmer folgte ein geführter Rund-



“

**Eine unglaubliche Messe!  
Es war eine Explosion an  
neusten Innovationen:  
Künstliche Intelligenz,  
Automation, Enterprise  
Ressource Planning und  
anderem.**

gang zum Thema innovative Logistik. An den Ständen der Firmen Bossard, Endress + Hauser Messtechnik, Phoenix Contact, SAP Deutschland und SSI Schäfer führten die jeweiligen Unternehmensvertreter ihre Produkte vor und standen den tunesischen Führungskräften Rede und Antwort. Bei vielen Unternehmen hinterließ vor allem der Stand von SAP einen bleibenden Ein-

druck: „Du kannst völlig freihändig und nur mit deinen Augen den Roboter bedienen. Das ist wie ein dritter Arm!“, staunte Anouar M'Saad über das Eye-Tracking, bei dem man mit dem Auge Eingaben in ein Endgerät machen kann. Diese Befehle werden dann vom Roboterarm ausgeführt.

Nach einer weiteren Messe-Veranstaltung im Rahmen von „#Berlinproduziert, digital inspiriert“, bei der es um die Verbindung von traditioneller Industrie und der Zukunft der Digitalisierung, ging, konnte man den tunesischen Führungskräften die Erschöpfung anmerken. Dennoch strahlten alle über das Erlebte: „Eine unglaubliche Messe! Es war eine Explosion an neusten Innovationen: Künstliche Intelligenz, Automation, Enterprise Ressource Planning und anderem“, fasste Wissem Smiri seine Eindrücke zusammen. Die Hannover Messe wird den tunesischen MP-Teilnehmern in guter Erinnerung bleiben und einige bestimmt nochmals begrüßen dürfen.



## Über den Autor

Henrik Pfeiffer arbeitet seit 2016 bei der Commit Project Partners GmbH und ist im Rahmen des MP als Tutor zuständig.



# Kompetenz. Vernetzt. International.

Achtzehn Fortbildungszentren setzen das BMWi-Managerfortbildungsprogramm (MP) deutschlandweit im Auftrag der GIZ um. Seit Anfang des Jahres sind neue Ausbildungspartner mit an Bord – drei davon stellen sich hier vor.

Im Konsortium arbeiten Baden-Württemberg International (bw-i) und die ICUnet Group und betreuen für das MP in diesem Jahr drei Gruppen aus Vietnam, Russland und Chile. Als Kompetenzzentrum des Landes Baden-Württemberg berät bw-i in- und ausländische Unternehmen, Forschungseinrichtungen und Hochschulen, Cluster und Netzwerke sowie Regionen und Kommunen rund um das Thema Internationalisierung. Für ausländische Investoren ist es die zentrale Anlaufstelle im deutschen Südwesten. Baden-württembergische Unternehmen unterstützen bw-i bei der Erschließung ausländischer Märkte. Neben Delegationsreisen ins Ausland, Messebeteiligungen, Informationsveranstaltungen sowie Kontakt- und Kooperationsvermittlung

„“



**Von den Unternehmensbesuchen profitieren auch die Firmen in Baden-Württemberg, da sie über das Programm Kontakt zu potenziellen Geschäftspartnern und damit Zugang zu neuen Auslandsmärkten bekommen.**

Bettina Klammt, Leiterin der Abteilung Internationale Projekte, bw-i

bietet bw-i ihren Kunden internationales Know-how und weltweite Netzwerke.

Das Managerfortbildungsprogramm als klassisches Instrument der Außenwirtschaftsförderung liegt damit im Kernaufgabengebiet von bw-i. „Bei der Umsetzung des Programms können wir unsere Stärken voll ausspielen“, sagt Bettina Klammt, Leiterin der Abteilung Internationale Projekte. „Von den Unternehmensbesuchen profitieren natürlich auch die Firmen in Baden-Württemberg, da sie über das Programm Kontakt zu potenziellen Geschäftspartnern und damit Zugang zu neuen Auslandsmärkten bekommen. Wir als bw-i wiederum können durch die Arbeit im MP unser Netzwerk im In- und Ausland erweitern und



uns kontinuierlich über die wirtschaftlichen Entwicklungen in den Partnerländern des MP sowie über die Bedarfe der deutschen Wirtschaft informieren“, erklärt Klammt.

Die Bandbreite der teilnehmenden Partnerländer und damit der Programmteilnehmer sind für **ICUnet** besonders reizvoll. „Der Kontakt zu ausländischen Führungskräften ist für uns auf vielen Ebenen bereichernd: persönlich, professionell und kulturell. Darüber hinaus stellt für uns auch der Kontakt zu den deutschen Firmen, die wir im Rahmen des Programms besuchen, eine wichtige Verbindung zur hiesigen Wirtschaft dar“, erklärt Projektleiter Thilo Beyer, und ergänzt: „Die Einblicke in die

“



**Der Kontakt zu ausländischen Führungskräften ist für uns auf vielen Ebenen bereichernd: persönlich, professionell und kulturell.**

Thilo Beyer, Projektleiter ICUnet

Wirtschaft der Partnerländer als auch der der deutschen Unternehmen erweitern unseren Global Mindset.“ Auch die ICUnet Group berät im Tagesgeschäft Unternehmen und Organisationen weltweit zu interkulturellen Themen in allen Bereichen von Internationalisierungsprozessen und unterstützt sie bei ihren globalen Aktivitäten. Agilität und neue Formen des Arbeitens werden dabei großgeschrieben.

Vom MP sind beide Konsortialpartner überzeugt: „Aus unserer Sicht ist diese Kombination aus anwendungsorientierter Kompetenzvermittlung für die Zusammenarbeit mit deutschen Unternehmen und der unmittelbaren Geschäftsanbahnung einmalig“, sagt Bettina Klammt. Auch Thilo Beyer spricht die Kombination aus Theorie und Praxis sowie die kompakte Form des MP an. „In nur vier Wochen lernen die ausländischen Führungskräfte Deutschland durch Trainings, Unternehmensbesuche und ein kulturelles Programm umfassend kennen und haben genügend Zeit für ihr eigenes, individuelles Projekt.“

Als mittelständisches Beratungsunternehmen 2001 gegründet, unterstützt die **Commit Project Partners GmbH** mit Hauptsitz in Berlin international agierende Unternehmen aus Deutschland und anderen Ländern bei der Erschließung neuer Auslandsmärkte. Ein Schwerpunkt liegt auf der Durchführung von Veranstaltungen der Außenwirtschaftsförderung. Insbesondere in Russland und anderen Staaten der ehemaligen Sowjetunion verfügt Commit über ein breites Netzwerk in Wirtschaft, Politik und Verbände. Das zeigt sich auch bei den Mitarbeitern: Fast alle spre-

chen Russisch. Aber nicht nur das: Auch auf Spanisch, Französisch, Polnisch und Schwedisch sind viele Mitarbeiter sattelfest – denn Commit ist weltweit tätig.

2019 betreut Commit drei Gruppen im Rahmen des MP. Geschäftsführer Gerrit Schmitter freut sich auf die Gäste aus dem Ausland: „Die Führungskräfte profitieren von unserem umfassenden Netzwerk und den deutschlandweiten Kontakten, der branchenübergreifenden Expertise und der jahrelangen Erfahrung bei der Durchführung von Außenwirtschaftsveranstaltungen. Wir freuen uns sehr darüber, nun Teil dieses spannenden Projektes der internationalen Zusammenarbeit zu sein und hoffen, eine passende Ergänzung für die bisherige Arbeit des MP und die teilnehmenden ausländischen Manager sein zu können“, erläutert Schmitter und fügt hinzu: „Gleichzeitig bietet das Programm uns die Möglichkeit, mit neuen Kulturen und Ländern über unseren bisherigen Wirkungskreis hinaus in Berührung zu kommen, was äußerst bereichernd ist.“

“



**Die Führungs-kräfte profitieren von unserem umfassenden Netzwerk und den deutschland-weiten Kontakten sowie der jahrelangen Erfahrung bei der Durchführung von Außen-wirtschaftsveranstaltungen.**

Gerrit Schmitter, Geschäftsführer Commit

Weitere Informationen zu den Fortbildungszentren bieten die folgenden Webseiten:

[www.bw-i.de](http://www.bw-i.de)  
[www.icunet.group](http://www.icunet.group)  
[www.commit-group.com](http://www.commit-group.com)

# Mensch und Maschine in Interaktion



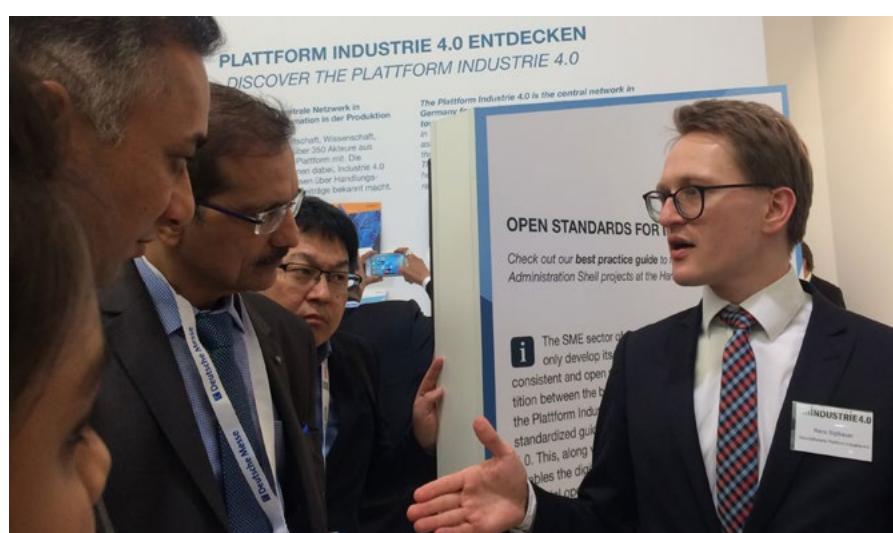
Die Digitalisierung prägt bereits heute unser Dasein. Menschen, Maschinen und Produkte sind direkt miteinander vernetzt – in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. In der Industrie gilt die digitale Transformation als Erfolgsfaktor für die langfristige strategische Ausrichtung – ein Grund, warum das Managerfortbildungsprogramm seinen Teilnehmern zum Schwerpunkt Industrie 4.0 spezielle Fortbildungen anbietet.

Von diesem Angebot machten im ersten Halbjahr 2019 gleich zwei Gruppen ausländischer Führungskräfte Gebrauch: eine osteuropäische Gruppe aus Belarus, Moldau und der Ukraine sowie eine internationale Gruppe aus Indien, Mexiko und der

Mongolei. Die Unternehmer kamen aus den Bereichen IT, Softwareentwicklung, Kommunikation, EDV-Dienstleistungen, Datenspeicherung und -verwaltung sowie Beratung. In theoretischen Fortbildungen informierten sie sich über neuste Ent-

wicklungstrends in der Industrie 4.0, über deutsche Technologien und Lösungen aus den Bereichen Automatisierung und Digitalisierung. Die Themenpalette war groß und reichte von Industrie 4.0 in KMU im Allgemeinen über Smart Logistic, Internet of Things und Digitalisierung in der Fertigung bis hin zu Cluster in der Industrie 4.0.

Unternehmensbesuche in der Autostadt von VW oder bei „Hidden Champions“ wie der Trumpf GmbH + Co. KG, der Alfred Kärcher Vertriebs-GmbH und SEW Eurodrive GmbH gewährten anschließend praktische Einblicke in die Implementierung und Umsetzung von Industrie 4.0, in die Automatisierung und Digitalisierung in Produktionsprozessen sowie die Anwendung von Künstlicher Intelligenz in der Industrie. Hier führten die MP-Teilnehmer eine Reihe von Gesprächen mit potentiellen deutschen Partnern für gemeinsame Projekte. Ein Highlight



Gelegenheit für den Austausch mit Fachexperten bot die Hannover Messe.

# Industrial Transformation

war das Leitthema auf der Hannover Messe und brachte gewinnbringende und inspirierende Begegnungen.



der Gruppe aus Osteuropa war der Besuch bei der Phoenix Contact GmbH. Das international agierende Unternehmen bietet Verbindungs- und Automatisierungstechnik für die Verkehrsinfrastruktur, die Elektromobilität, für sauberes Wasser, regenerative Energien sowie intelligente Versorgungsnetze oder den energieeffizienten Maschinen- und Anlagenbau.

## Industrie 4.0 aus erster Hand

Gewinnbringende und inspirierende Begegnungen brachte auch der Besuch auf der Hannover Messe, deren Leitthema 2019 „Industrial Transformation“ war.

Ideen, Innovationen, Technologien und Theorien aus.

Die MP-Teilnehmer waren hoch zufrieden mit dem Messebesuch, wurde sie doch im Anschluss an die Gespräche dort zu zahlreichen individuellen Folgetreffen auf die Messestände oder direkt in die Unternehmen eingeladen. So nutzte der Unternehmer Sergiy Yaremenko aus dem ukrainischen Charkiw die Gelegenheit für ein Treffen mit dem Top-Management von SAP.

Die Möglichkeit, neue Technologien und Innovation kennenzulernen, Wettbewerber zu analysieren, potentielle deutsche Geschäftspartner zu treffen und sich mit Experten zu Themen der Zukunft auszutauschen nutzten alle Führungskräfte während ihres Deutschlandaufenthalts. Andriy Gumennyy aus der Ukraine, dessen Firma sich mit der Integration industrieller Steuerungssysteme befasst, sagte am Ende seiner Fortbildung: „Die Teilnahme am MP hat meinen Blick auf viele Dinge in unserem Unternehmen verändert. Ich habe erkannt, wie wichtig es ist, über den Tellerrand zu schauen. Und ich habe hier ganz neue Ideen bekommen.“ Dem stimmten viele seiner Kolleginnen und Kollegen zu.

### Über die Autoren:



**Franziska Wegerich** ist seit Herbst 2015 bei AHP International als Fachtutorin für das MP tätig. Zudem ist sie für die Organisation und Durchführung einzelner BMWi-Markterschließungsprogramme verantwortlich und unterstützt amerikanische Unternehmen beim Aufbau von Geschäftsbeziehungen nach Europa.



**Dr. Ronald Pschierer** ist Programmleiter an der DMAN und zuständig für die Konzeption und Durchführung von Qualifizierungsprogrammen im Rahmen des MP für Führungskräfte aus Osteuropa, Asien, Nordafrika und Lateinamerika.



Unternehmensbesuche (hier bei Phoenix Contact) gewährten Einblicke hinter die Kulisse erfolgreicher deutscher Mittelständler.

# Deutsche KMU auf dem russischen Markt

Zum elften Mal kamen am 28. Juni 2019 in Bonn Vertreter aus Wirtschaft und Politik zu den Deutsch-Russischen Unternehmergesprächen zusammen. Auf der inzwischen schon traditionellen Tagung diskutierten sie neue Möglichkeiten für deutsche KMU auf dem russischen Markt.

„Wir sind froh, dass sich auch in diesem Jahr deutsche und russische Unternehmer bei uns treffen“, sagt Wladimir Sedykh, russischer Generalkonsul in Bonn, zur Begrüßung der rund 150 Gäste, zu denen neben zahlreichen Unternehmern auch Vertreter des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi), Partner des Managerfortbildungsprogramms (MP) aus Russland, der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) sowie Absolventen und aktuelle Teilnehmer des MP und des Programms „Fit für das Russlandgeschäft“ gehörten.

In ihrem Grußwort lobte Dr. Angelique Weikum-Groß vom BMWi die Unternehmergespräche als wertvollen Beitrag zur Verstärigung der bilateralen Beziehungen. „Russland bleibt ein wichtiger Partner für deutsche Unternehmer. Die Bundesregierung setzt auf Dialog. Wir sehen eine positive Dynamik bei der Vertiefung des bilateralen wirtschaftspolitischen Dialogs zwischen den beiden Staaten“, sagte sie und betonte, dass das Veranstaltungsformat seit vielen Jahren dazu beitrage, dass Unterneh-



men beider Länder miteinander verbunden sind. „Ohne den Beitrag der Unternehmen wäre dieser uns verbindende fruchtbare Dialog nicht möglich gewesen“, so Weikum-Groß. Alexej Bunkin, Direktor des Föderalen Ressourcenzentrums in Moskau, der russischen Partnerorganisation des MP, verwies in seiner Rede auf die gute Zusammenarbeit im Rahmen des MP seit über 20 Jahren.

Zu praktischen Fragen unternehmerischer Tätigkeit referierten die eingeladenen Russland-Experten. So skizzierte Aaron Röschke, Leiter des Russlandkompetenzzentrums Düsseldorf, die aktuelle Situation deutscher Unternehmen in Russland. Über die Herausforderungen angesichts Lokalisierung und Sanktionen sprach Falk Tischendorf, der die Repräsentanz der Kanzlei Beiten Burkhardt in Moskau leitet. Andreas Steinborn von Delcreda Moskau stellte Finanzierungsmöglichkeiten, Beratungsinstrumente und Kreditversicherungen für Exporte vor. Den Investitionsstandort Ulianowsker Gebiet präsentierte dessen Erster Vizegouverneur Anatoly Ozernov.

In einer sich anschließenden Paneldiskussion bilanzierten deutscher Unternehmer die vergangenen zwölf Monate und schilderten ihre Erfahrungen im Umgang mit der schwierigen politischen und wirtschaftlichen Situation in der Zusammenarbeit zwischen Deutschland und Russland, wozu Sanktionen, Exportkontrollen, neue Zertifizierungsanforderungen und auch Umsatzeinbrüche gehören. Verschiedene russische Regionen, u.a. das Leningrader Gebiet, das Woronescher Gebiet, das Gebiet Kaluga und Baschkirien, warben in einem Standortwettbewerb um die Gunst der deutschen Mittelständler. Regen Zuspruch fand auch in diesem Jahr die deutsch-russische Unternehmenskontaktebörse, die zahlreiche Tagungsteilnehmer für bilaterale Gespräche nutzten.

Die Deutsch-Russischen Unternehmergespräche sind eine gemeinsame Veranstaltung des BMWi, des Generalkonsulats der Russischen Föderation und der GIZ und dienen dem Austausch von Wirtschaftsvertretern beider Länder. Das Format findet seit 2009 jährlich statt.

Die Unternehmergespräche ermöglichen den direkten Austausch. Foto links: Angelique Weikum-Groß, Foto rechts: Reimut Düring



# „Eine Tür hat sich geöffnet“

Im dritten Jahr in Folge ist China Deutschlands wichtigster Handelspartner und derzeit dritt wichtigster Exportmarkt. Mehr als 5.000 deutsche Firmen sind im Land bereits ansässig. So ist das Interesse deutscher Unternehmer am Programm „Fit für das Chinageschäft“ ungebrochen hoch. Zum achten Mal machte sich eine Gruppe deutscher Unternehmer im Mai auf in das Reich der Mitte.



Die Geschäftsanbahnung steht bei „Fit für das Chinageschäft“ im Mittelpunkt.

Das Programm begann mit einer Begrüßung in Peking durch Vertreter des chinesischen Ministeriums für Industrie und Informationstechnologie (MIIT), des Centre for Promotion of SME Development (ProSME), der China International Cooperation Association of SME, der Auslandshandelskammer China (AHK) und der Deutschen Botschaft. Alle Redner betonten, wie wichtig es sei, die Zusammenarbeit zwischen China und Deutschland weiterhin zu stärken.

Qingdao, Jinan, Yantai und Weihai hießen weitere Stationen der zweiwöchigen Reise, auf der die deutschen Unternehmer Einblicke in die aktuelle politische, aber auch wirtschaftliche Entwicklung, insbesondere chinesischer KMU, erhielten. Auf dem Programm standen neben dem Besuch von Industrieparks zudem zwei

B2B-Matchmaking-Veranstaltungen. Hier zeigte sich das große Interesse chinesischer KMU: Mehr als 100 Unternehmen nahmen daran teil. In den bilateralen Gesprächen wurden eine Reihe individueller Unternehmensbesuche vereinbart und die Grundlagen für zukünftige Geschäftsbeziehungen gelegt. „China ist auf gutem Wege, zur führenden Industrienation der Welt zu werden“, merkte ein Teilnehmer an. Dies wurde unter anderem beim Besuch bei BOE, einem führenden Elektronikkonzern in Peking, deutlich: Innerhalb von nur 20 Jahren hat sich das Unternehmen – auch dank Kooperationen mit internationalen Partnern – zu einem der weltweit führenden Hersteller von LCD- und TFT-Displays entwickelt und ist zu einem global agierenden Lieferanten für Technologien, Produkte und Dienste für das Internet der Dinge (IoT) geworden.

Der Reise vorausgegangen war ein Vorbereitungsseminar durch die GIZ in Bonn, auf dem sich die Teilnehmer intensiv mit Trends im China-Geschäft, der aktuellen Wirtschaftslage und Vertragsgestaltung auseinandersetzen, aber auch mit Besonderheiten in der Kommunikation und interkulturellen Feinheiten. „Der Aufenthalt in China war ein unvergessliches positives und emotionales Erlebnis“, resümierte eine Teilnehmerin nach ihrer Rückkehr. „Die Gastfreundschaft, die freundlichen Gespräche, die Fortschrittllichkeit und die schnelle Umsetzung von Projekten hat mich begeistert.“ „Die Arbeit hat gerade erst begonnen, aber eine Tür hat sich definitiv geöffnet“, bilanzierte eine andere Unternehmerin am Ende der Reise.



Seit 2012 ermöglicht „Fit für das Chinageschäft“ deutschen Unternehmern, bestehende Stereotype gegenüber China abzulegen und das Land und seine Wirtschaftsmechanismen besser zu verstehen. So können die sich bietenden Chancen auf dem chinesischen Markt aktiv und gewinnbringend für beide Seiten genutzt werden.



# Chiles Mittelstand soll digitaler werden

Um klein- und mittelständische Unternehmen produktiver und wettbewerbsfähiger zu machen, unterstützt sie der chilenische Staat beim technologischen Wandel. Von der Digitalisierungsoffensive, die im Januar 2019 an den Start ging, sollen mehr als 25.000 KMU profitieren.

Die landesweite Digitalisierungsoffensive ist ein Programm des chilenischen Wirtschaftsministeriums und wird in Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft und öffentlichen Institutionen umgesetzt. Public Private Partnerships laufen mit Unternehmen wie Facebook, Google, Amazon und Entel. Auch die

chilenischen Wirtschaftsförderungsinitiativen CORFO und Sercotec wirken an der Umsetzung mit. CORFO fungiert in Chile als Durchführungsorganisation für das Managerfortbildungsprogramm (MP). CORFOs Executive Director Sebastián Sichel sieht in Digitiliza tu Pyme einen wichtigen Baustein beim Ausbau

der Managementkompetenzen chilenischer MP-Teilnehmer: „Die Digitalisierungsinitiative ergänzt das technologische Know-how, das sich unsere Unternehmer während des Aufenthalts in Deutschland aneignen. Beide Programme können chilenischen KMU so einen signifikanten Entwicklungssprung bescheren.“



Fünf Maßnahmenpakete umfasst die chilenische Digitalisierungsinitiative.



## Zahlen & Fakten

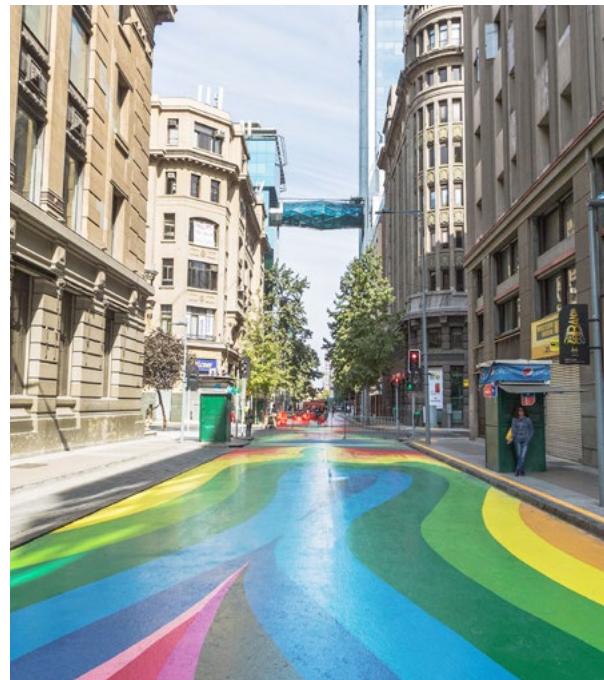
**90 %** der kleinen Unternehmen Chiles verfügen über eine Internetverbindung, verwenden diese aber hauptsächlich für den E-Mail-verkehr. Nur **40 %** haben eine eigene Website und nur **16 %** verkaufen über das Internet.

Nichtdigitalisierten KMU bleiben die Geschäftsmöglichkeiten des wachsenden elektronischen Handels vorenthalten. Das Marktvolumen in Chile beträgt mehr als 4 Milliarden US-Dollar, eine Zahl, die sich bis 2020 verdoppeln wird. Der E-Commerce wächst jährlich um **30 %** und kann in einigen Sektoren wie dem Tourismus mehr als **60 %** des Gesamtumsatzes ausmachen.

Weit verbreitet ist die Annahme unter chilenischen KMU, dass Digitalisierung kompliziert und teuer ist. Über **70 %** der Kleinstunternehmer, die über keine IT-Ausstattung verfügt, hält eine Anschaffung aufgrund ihrer Unternehmensgröße nicht für notwendig.

Ein Großteil der Unternehmer erkennt an, dass die Integration neuer Technologien unvermeidlich ist. So schätzen **58 %** der KMU, dass sie kurz- oder mittelfristig digitale Lösungen anschaffen werden.

Quellen: Chilenisches Wirtschaftsministerium, AVLA 2018, CCS 2018



Die Initiative „Digitaliza tu Pyme“ („Digitalisiere dein KMU“) will Klein- und Mittelständler dazu befähigen, mithilfe digitaler Technologien ihre Umsätze zu steigern, Kosten zu senken und ihr Customer-Relationship-Management zu optimieren. Dafür stellt die chilenische Regierung rund 6,5 Millionen US-Dollar bereit. Fünf Maßnahmen umfasst die Initiative, die sich dem Dreiklang „Verstehen, Lernen, Anwenden“ verschrieben hat, vor.

Den Auftakt macht „Atrévete Digital“, ein Veranstaltungszyklus, der Unternehmen zum Einstieg in die digitale Transformation ermutigen will. Die Reihe startete im März 2019 und wird im Laufe des Jahres in allen 16 Regionen des Landes fortgeführt. In Fachgesprächen und Workshops erhalten so 300 Klein- und Mittelständler die Möglichkeit, sich umfangreich über die Bedeutung von Technologien für das Wachstum ihres Unternehmens und über die verschiedenen Instrumente öffentlicher Förderung zu informieren.

## Hoher Digitalisierungsbedarf im Tourismus

Ein kostenloser Online-Test bietet Unternehmen die Möglichkeit, ihren Digitalisierungsgrad zu bestimmen und das eigene Digitalisierungspotenzial zu ermitteln. Darüber hinaus werden chilenischen KMU Workshops zu Digitalisierung angeboten, die sowohl live als auch virtuell durchgeführt werden. Über die Maßnahme „KMU online“ erhalten 1.500 Unternehmen Beratung und Schulung zu Online-Marketing und E-Commerce, um sie zu befähigen, sich durch neue Geschäftsmodelle an die sich verändernden Bedürfnisse der Kunden und neue Konsumformen anzupassen. Einen Schwerpunkt der Initiative Digitaliza tu Pyme stellt die Digitalisierung der Tourismusindustrie dar. Mit 90 Prozent ist der Anteil an klein- und mittelständischen Unternehmen in dieser Branche besonders hoch und das Risiko groß, ohne umfangreiche Online-Angebote den Anschluss im Wettbewerb zu verlieren. Gezielte Trainings sollen dem entgegenwirken.





Auf reges Interesse stieß der Stand der Unternehmerin Shasanem Garliyeva (im Bild links) auf der Messe Frankfurt.

## Premiere für Turkmenistan

Shasanem Garliyeva betreibt im turkmenischen Aschgabat ein französisches Café und eine Bäckerei. Das Managerfortbildungsprogramm (MP) brachte die dynamische Unternehmerin auf die Idee, ihr Land erstmals auf der Messe Frankfurt vorzustellen – mit Erfolg.

**Journal:** Was hat Sie zur Teilnahme an der Frankfurter Messe motiviert?

**Garliyeva:** Im Rahmen des MP habe ich im vergangenen Jahr eine Messe in Hannover besucht. Das hat mich sehr beeindruckt und so wuchs der Wunsch, auf der Messe Frankfurt auszustellen und dem europäischen Verbraucher Turkmenistan und seine Kultur näherzubringen. Zurück in Aschgabat habe ich meine Idee bei der Wirtschaftsförderungsagentur Dalchyn vorgestellt. Diese hat mich zusammen mit dem Fortbildungszentrum des MP bei der Antragserstellung für die internationale Konsumgütermesse Ambiente unterstützt und mich mit den Ansprechpartnern der Messe in Frankfurt vernetzt.

*Als die Zusage kam, hatten Sie dann aber doch Zweifel an der Teilnahme...*

Anfangs war ich unsicher, ob ich der Herausforderung gewachsen bin, an einer so großen, internationalen Messe teilzunehmen. Überzeugt hat mich dann – trotz einiger Sprachbarrieren – die Tatsache,

dass das Geschäft von Menschen gemacht wird, die sozusagen die gleiche Sprache sprechen. Heute bin ich froh, dass sich meine Bedenken dank der Unterstützung der Organisatoren in Frankfurt schnell in Luft aufgelöst haben. Der verantwortliche Manager für Turkmenistan stellte uns mehrere Fachberater vor, die unseren Ausstellungsstand analysiert und uns diesbezüglich kompetent beraten haben.

**Ich kann allen Teilnehmern des Programms nur raten: Seid mutig, entschlossen und aktiv!**

*Welches Feedback haben Sie auf der Messe bekommen?*

Aussteller aus Turkmenistan hatte es bis dahin in der Geschichte der Messe Frankfurt noch nicht gegeben, ich war also die erste, die unser Land dort präsentiert hat. Positiv



Überrascht hat mich das aufrichtige Interesse der Besucher an der turkmenischen Kultur. An meinem Stand habe ich traditionelle turkmenische Kunsthandwerke ausgestellt, also Kleidungsstücke und Teppiche aus Naturmaterialien, aber auch Silberschmuck.

#### **Wie hat Ihr Unternehmen vom Messeauftritt und vom MP profitiert?**

Die Teilnahme in Frankfurt war für mich eine Erfahrung von unschätzbarem Wert. Einerseits wurde uns von vielen Besuchern am Stand bestätigt, dass unsere Exponate einzigartig waren. Andererseits ging es uns ja auch darum, Interessenten für unsere Produkte zu finden. Mit einigen sind wir nun in Verhandlung und hoffen, dass sich daraus tragfähige Geschäftsbeziehungen entwickeln. Ohne das MP wäre ich sicher nicht so weit gekommen.

#### **Zum Schluss: Was empfehlen Sie anderen MP-Teilnehmern?**

Ich kann allen Teilnehmern des Programms nur raten: Seid mutig, entschlossen und aktiv!

## Mit dem Messeauftritt zum internationalen Erfolg

Jürgen Werz, Area Sales Manager bei der Messe Frankfurt, betreute Shasenem Garliyeva im Rahmen der „Ambiente 2019“. Die Teilnahme an einer Messe bietet seiner Meinung nach viele Möglichkeiten für Klein- und Mittelständler.

#### **Journal: Was kann ein Messeauftritt bei einem KMU bewirken?**

**Werz:** Beispiele aus verschiedenen Ländern zeigen, dass über die Teilnahme an einer Messe der Markteintritt, die Etablierung im internationalen Umfeld, der Aufbau von Joint Ventures und Netzwerken allgemein sehr gut funktioniert hat. So entstehen internationale Geschäftskontakte. Die Vermittlung durch unseren Sales-Partner hilft dem Aussteller, neue Marktpotenziale zu erschließen und mit seinem Produkt bzw. seiner Dienstleistung über seine meist regionalen Grenzen hinaus erfolgreich zu werden. Und ein bisschen Stolz ist auch dabei, Teil der globalen „Messe Frankfurt Family“ zu sein.

**Sie begleiten verschiedene Projekte vor Ort mit dem Fokus auf Capacity-Building. Sie fördern Unternehmerinnen, junge Menschen und die Regionalentwicklung. Frau Garliyeva berichtete zudem über gezielte Coachings von Experten während der Messe. Was konkret bieten Sie an?**

Durch die Zuständigkeit jeweils eines Area Sales Managers für bestimmte Länder kennen wir die Erwartungen und Herausforderungen der jeweiligen Region und der dort ansässigen Firmen gut. Die Auswahl und Einarbeitung der lokalen Vertriebspartner erfolgt also individuell zugeschnitten, genau wie die angebotenen Trainings für die Teams, deren Aussteller und Besucher. Je nach Entwicklungsstand schulen wir in Frankfurt oder vor Ort in mehreren Stufen, wie man sich als internationaler Aussteller in Frankfurt oder weltweit präsentiert, oder wie man als Besucher an einer Messe teilnimmt und die Veranstaltung optimal für die eigenen geschäftlichen Zwecke und Netzwerke nutzt.

**Ein Schwerpunkt der Messe Frankfurt liegt auf dem nachhaltigen Aufbau von langfristigen Strukturen und Partnerschaften. Welche Erfahrungen hatten Sie bisher mit Turkmenistan?**

Wir haben über vier Jahre nach einem geeigneten Vertriebspartner in Turkmenistan gesucht. Da wir für unser globales Vertriebspartnernetzwerk an langfristigen Partnerschaften interessiert sind, müssen die Bewerber eine Reihe von Kriterien erfüllen. Unserer für Turkmenistan zuständige Sales-Partnerin und ihrem Team ist es gelungen, mit Frau Garliyeva die erste Ausstellerin aus Turkmenistan mit landestypischen Produkten zur „Ambiente“ nach Frankfurt zu holen. Wir sehen ein hohes Interesse auf Aussteller- und Besucherseite, allerdings sind die üblichen administrativen Rahmenbedingungen derzeit noch eine Herausforderung.



Jürgen Werz





## „Sie sind die Brückenbauer“

Um Bilanz zu ziehen und einen Blick in die Zukunft zu werfen, trafen sich rund 100 Gäste aus Indien und Deutschland im Juni 2019 im indischen Pune. Anlass war das zehnjährige Bestehen des Managerfortbildungsprogramms (MP) mit Indien.

Zu den Teilnehmern der zweitägigen Veranstaltung zählten neben zahlreichen Absolventen des MP Vertreter der Deutschen Botschaft in Neu-Delhi, des Deutschen Generalkonsulats in Mumbai, der deutschen Außenhandelskammer Pune, des indischen Verbands der Industrie und Handelskammern (FICCI), der Confederation of Indian Industry (CII), von

InVest India, der GIZ und der indischen Alumniorganisation IGBDA.

Monika Stienecker vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) bewertete die Zusammenarbeit zwischen beiden Ländern nach den ersten zehn Jahren als sehr erfolgreich. „Die Benennung der Durchführungspartner CII und

FICCI als größte indische Unternehmensorganisationen mit einem ausgezeichneten Netzwerk in die Wirtschaft war der Grundstein für den reibungslosen Ablauf des Programms“, so Stienecker. Sie hob hervor, dass das MP mit Indien eine hohe politische Wertschätzung genießt und sagte, an die anwesenden Alumni gewandt: „Eine Stärke des Programms sind die Teilnehmer. Sie sind die Brückenbauer zwischen Indien und Deutschland, weil Sie wissen, wie das Geschäft in beiden Ländern funktioniert.“

In einer angeregten Plenumsdiskussion schilderten vier indische Unternehmer beispielhaft, wie die MP-Teilnahme ihre spätere Arbeit und Geschäftsentwicklung positiv beeinflusst hat. Hierzu zählten Vertriebspartnerschaften für deutsche Produkte wie Beleuchtungssysteme oder spezielle Schwenkantriebe als Ergänzung zur eigenen Produktpalette, was bei den betroffenen Firmen zu einer verbesserten Wettbewerbsfähigkeit auf dem indischen Markt führte. Die Entwicklung neuer



Rund 780 indische Führungskräfte haben bislang am MP teilgenommen.

Produkte in Zusammenarbeit mit einer deutschen Firma zur Entwicklung von Schallschutzwänden führte zu erheblichen Umsatzsteigerungen eines Unternehmers aus Mumbai. Der Exporte indischer Komponenten für Traktoren nach Deutschland war eine weitere Erfolgsgeschichte aus Indien.

In Workshops standen Themen wie agiles Projektmanagement, die Teilnahme an Fachmessen, aber auch Online-Marketing oder Veränderungsprozesse in Unternehmen auf der Agenda. Rege diskutiert wurde zudem die Alumniarbeit. Mritunjay Kumar, der das MP in Indien für FICCI koordiniert, betonte, dass die indische Alumniorganisation eine ausgezeichnete Plattform für die indischen Programmabsolventen sei, um in Kontakt zu bleiben. „Der Erfahrungsaustausch und das Aufzeigen von Best-Practice-Beispielen ermöglicht unseren Alumni auf ganzheitliche Weise eine Partnerschaft für Wachstum“, sagte Kumar und fügte mit Blick auf die zukünftige Arbeit der IGBDA hinzu, dass der Verein noch ergebnisorientierter arbeiten wolle, um die MP-Absolventen besser zu unterstützen. Konkrete Pläne für die Alumniarbeit beinhalteten den Ausbau der Kooperation mit anderen Alumniorganisationen weltweit und gemeinsame Messeauftritte indischer Unternehmen. Ein Wunsch aller Beteilig-



Monika Stienecker

Mritunjay Kumar

ten ist es, das Programm inhaltlich noch agiler zu gestalten. Themenschwerpunkte stellen dabei Innovationsmanagement und Industrie 4.0 dar. Einig waren sich

die Veranstaltungsteilnehmer auch darin, dass man im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit deutschen Unternehmen den Bereich Qualitätsmanagement stärker in den Fokus rücken solle.

„“

**Eine Stärke des Programms sind die Teilnehmer. Sie sind die Brückenbauer zwischen Indien und Deutschland, weil Sie wissen, wie das Geschäft in beiden Ländern funktioniert.**

Seit 2009 ist Indien Partnerland des Managerfortbildungsprogramms. Etwa 780 indische Führungskräfte sind seitdem für eine Fortbildung nach Deutschland gekommen, viele von ihnen als Familienunternehmer in der zweiten oder dritten Generation. Ein Großteil der indischen Teilnehmer kommt aus dem produzierenden Gewerbe.



Die indischen MP-Alumni sollen zukünftig noch besser unterstützt werden.

# Ein Standort mit hohem Potenzial

Georgien hat in den letzten zehn Jahren zahlreiche Reformen eingeleitet. An der Kreuzung zwischen Asien und Europa gelegen, gewinnt das Land auf dem Weltmarkt derzeit ökonomisch weiter an Bedeutung, zumal die Handelsströme zwischen Europa, der kaspischen Region, Zentralasien und China zunehmen. Für eine wirtschaftliche Zusammenarbeit mit Georgien führt **Nika Pertakhia** von der Wirtschaftsförderungsagentur Enterprise Georgia, die in Georgien auch als Durchführungspartner des Managerfortbildungsprogramms fungiert, vier Schlüsselfaktoren an.

## 1 Effiziente und wirtschaftsorientierte Staatsstrukturen

Dank intensiver Reformen ist die Besteuerung in Georgien heutzutage effizient, fair und leicht verständlich: Georgien bietet Anlegern ein liberales Steuersystem in Form von sechs flachen Steuersätzen. Der Global Competitiveness Index des World Economic Forum stuft Georgien als das Land mit der achtgeringsten Steuerbelastung der Welt ein. Unternehmen finden vereinfachte Verwaltungs- und Zulassungsdienst vor und können beispielsweise alle erforderlichen Arbeitsunterlagen über One-Stop-Shop-Organisationen abrufen. Die Wirtschaftsförderungsagentur Enterprise Georgia berät Unternehmen von der Markteintrittsphase bis zur Investitionsnachsorge, vermittelt bei Bedarf mit Behörden, schafft Investitionsanreize und arbeitet nach dem Single-Window-Prinzip. Die georgische Agentur für Innovation und Technologie (GITA) stimmt Innovation und Forschung auf nationalem Niveau aufeinander ab und fördert die Entwicklung von Startups.



**Nika Pertakhia** ist Programmmanager der Abteilung Entrepreneurship bei Enterprise Georgia. Seine Tätigkeit umfasst die Projektimplementierung, die Bedarfsermittlung von KMU, die Bereitstellung bedarfsgerechter Beratungsdienste sowie die Kommunikation mit Stakeholdern wie staatlichen Institutionen, Unternehmen und NGOs, die an der Ausarbeitung und Umsetzung von KMU-Richtlinien beteiligt sind.



[www.enterprisegeorgia.gov.ge](http://www.enterprisegeorgia.gov.ge)



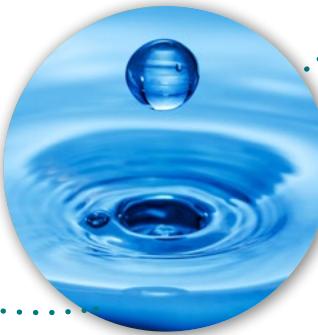
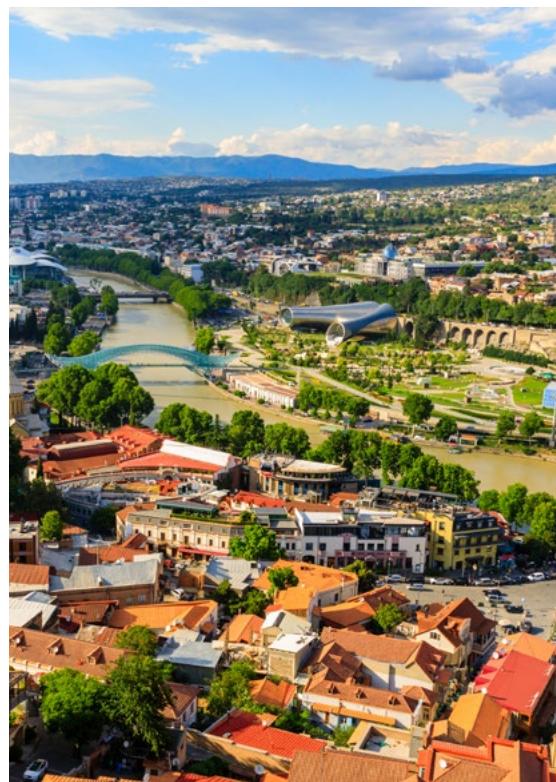
## 2 Offener Marktzugang

Durch die liberalen Handelsregelungen in Georgien erhalten potenzielle Investoren und Unternehmen Zugang zum Markt von 3,7 Millionen Einwohnern Georgiens und können zugleich in andere Märkte, wie beispielsweise die der zentralasiatischen Länder, einsteigen. Dies wird auch durch das Fehlen von (Einfuhr-)Zöllen erleichtert. Bis dato hat Georgien Freihandelsabkommen mit einigen GUS- und EFTA-Staaten sowie der Ukraine und der Türkei unterzeichnet. Auch die Freihandelszonen, die durch Assoziierungsabkommen mit der EU und mit China entstanden sind, machen Georgien als Handels- und Investitionssstandort attraktiv.



## 3 Gute Bedingungen für Transport und Logistik

Georgien verfügt über vier Seehäfen in Batumi, Poti, Kulevi und Supsa. Ein weiterer Tiefseehafen ist derzeit im Bau. Drei internationale Flughäfen in Tiflis, Kutaissi und Batumi, ein Schienennetz von 2.084 Kilometern Länge und ein sich rasch verbessertes Straßennetz ermöglichen gute Bedingungen für Transport und Logistik.



## 4 Niedrige Betriebskosten

Gut ausgebildetes Personal und moderate Löhne ziehen bereits jetzt ausländische Unternehmen an. Auch der Energiesektor ist attraktiv für Investitionen: Mit 26.000 Flüssen verfügt das Land über eine der größten Süßwasserressourcen pro Kopf, was eine saubere und vergleichbare kostengünstige Energiegewinnung ermöglicht: 80 Prozent des Stroms wird aus Wasserkraft gewonnen. Die Möglichkeiten für die Gewinnung von Wind- und Sonnenenergie werden derzeit untersucht. Auch der Finanzsektor des Landes ist stabil und wächst stetig. 16 Geschäftsbanken sind derzeit auf dem georgischen Markt tätig. Die zwei größten – die Bank of Georgia und die TBC Bank – sind an der London Stock Exchange gelistet. Alle wichtigen Finanzinstitute sind auf dem georgischen Markt vertreten, u.a. EBWE, IFC, ADB, EIB und OPIC. Zudem stellt der staats-eigene Investmentfonds JSC Partnership Fund Eigenkapital für finanziell tragfähige Projekte bereit und beteiligt sich an neuen Investitionsprojekten, um das Länderrisiko für ausländische Investoren zu verringern.

### Georgien in Zahlen

Fläche **69.700 km<sup>2</sup>**

Einwohner **3,7 Mio.\***

BIP/nom **17,2, Mrd USD\***

BIP/Kopf **4.661 Mrd USD\***

Wirtschaftswachstum **4,6 %**

Außenhandelsquote (Ex- & Importe/BIP) **2018: 76,5 %**

Exportquote (Exporte/BIP) **2018: 20,6 %**

Ease of Doing Business 2019

**Rang 6 von 190 Ländern**

Global Competitiveness Index 4.0 2018

**Rang 66 von 140 Ländern**

Quelle: \*Schätzung/Prognose, Quelle: Germany Trade & Invest (GTAI) 2019



Erines Otorbaev

# „Wir bieten Investoren günstige Bedingungen“

Mit Erines Otorbaev, Botschafter der Kirgisischen Republik in Deutschland, sprach das *Journal* über die wirtschaftliche Entwicklung des zentralasiatischen Landes und die Bedeutung des Managerfortbildungsprogramms.

**Journal:** Herr Otorbaev, was charakterisiert die kirgisische Wirtschaft?

**Erines Otorbaev:** Die wichtigsten Sektoren unserer Volkswirtschaft sind Wasserkraft und Bergbau, die Leichtindustrie, die Landwirtschaft, verarbeitende Industrie sowie Verkehr und Tourismus. Im letzten Jahr hat unsere Regierung eine nationale Entwicklungsstrategie für den Zeitraum bis 2040 verabschiedet, die uns mittel- und langfristig als Maßstab für eine nachhaltige Wirtschaftsentwicklung dient. Was unser Land auch auszeichnet ist, dass es eines der liberalsten Steuersysteme in der Region hat. Die Einkommensteuersätze und die Einkommensteuer betragen jeweils nur zehn Prozent, die Mehrwertsteuer zwölf Prozent. Der Zugang zu kostengünstigen Ressourcen wie beispielsweise Energie, aber auch die vergleichsweise niedrigen Lohnkosten verschaffen uns einen Wettbewerbsvorteil bei der Gründung von Joint Ventures. Mit seinem gebirgigen Terrain und der einzigartigen Natur ist unser Land für un-

terschiedliche Arten von Tourismus sehr attraktiv. Kirgisistan war auch eines der ersten Länder in der Region, das einseitig eine visafreie Regelung für Bürger aus 52 Industrieländern einführte. In der Kirgisischen Republik stehen alle Wirtschaftssektoren ausländischen Investoren offen und Instrumente der öffentlich-privaten Partnerschaft fördern wir aktiv.

**Seit einigen Jahren gibt es eine eigene Agentur für Investitionsförderung. Welche Rolle spielt sie bei der wirtschaftlichen Entwicklung des Landes?**

Die Agentur für die Förderung und den Schutz von Investitionen der Kirgisischen Republik ist eine spezialisierte staatliche Einrichtung. Ihre Hauptaufgaben sind die Akquise und Unterstützung ausländischer Investitionen, die Förderung und Entwicklung von Exporten, die Förderung öffentlich-privater Partnerschaften und die Entwicklung freier Wirtschaftszonen in unserem Land. Die Agentur unterstützt Investoren auf einer Single-Window-Ba-

sis, indem sie informiert und berät. Sie unterstützt aber auch bei der Beschaffung von Genehmigungen. Auf der Webseite der Agentur findet man viele nützliche Informationen zum Investitionsklima und zu einer Reihe vielversprechender Investitionsprojekte. Speziell zur Exportförderung gibt es darüber hinaus eine Online-Plattform, die aktuelle Daten zu den exportorientierten Produkten kirgisischer Unternehmen enthält.

**Welche Bedeutung hat die Zusammenarbeit mit Deutschland für die kirgisische Wirtschaft?**

Wir messen der Kooperation eine besondere Bedeutung bei. Im Frühjahr dieses Jahres war unser Präsidenten Sooronbai Dscheenbekow in Deutschland, was einen weiteren wichtigen Impuls für die Stärkung des politischen Dialogs und die Weiterentwicklung der deutsch-kirgisischen Beziehungen mit sich brachte. Zudem wurden im Rahmen des Kirgisch-Deutschen Wirtschaftsforums am 15. April 2019 in München unter Beteiligung von Vertretern von über 30 kirgisischen und mehr als 50 deutschen Unternehmen Möglichkeiten der Entwicklung der Handels-, Wirtschafts- und Investitionskooperation zwischen beiden Staaten diskutiert und eine Reihe von Abkommen und Memoranden unterzeichnet. Lassen Sie mich betonen, dass Kirgisistan günstige Bedingungen für deutsche, aber auch andere ausländische Investoren bietet.

**Seit 2008 ist Kirgisistan Partner des Managerfortbildungsprogramms. Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit?**

Die Bedeutung des Programms lässt sich nicht quantitativ messen, ist für uns aber von unschätzbarem Wert. Der Erkenntnisgewinn der inzwischen mehr als 250 Programmteilnehmer, aber auch die direkten Kontakte zu deutschen Partnern sehen wir als intellektuelle Investition Deutschlands in die Entwicklung unserer Wirtschaft an. Dafür sind wir dem BMWi sehr dankbar. An einer weiteren Zusammenarbeit im Rahmen des Managerfortbildungsprogramms sind wir sehr interessiert.

Weitere Informationen:

 Webseite der Agentur für Investitionsförderung und -schutz der Kirgisischen Republik: [www.invest.gov.kg/en/](http://www.invest.gov.kg/en/)

Websitze zur Exportförderung: [www.export.gov.kg/en/for-partners/exporters](http://www.export.gov.kg/en/for-partners/exporters)

# Den Schalter umlegen

Aktuelle Trends verstehen, umdenken, kreativer werden und neue Impulse für die Arbeit im Rahmen des Managerfortbildungsprogramms (MP) gewinnen – das wollten die Vertreter der ukrainischen Partnerplattformen, die im März auf einer Tagung in Pushcha-Vodytsia bei Kiew zusammenkamen.



MP-Partner aus 18 ukrainischen Regionen tauschten sich auf der Konferenz aus.

Unter dem Motto „Die vierte industrielle Revolution: die unvermeidliche Realität“ beschäftigten sich die MP-Partner mit den möglichen Auswirkungen von Industrie 4.0 auf die globale und nationale Wirtschaft, auf Geschäftsprozesse und das öffentliche Leben. Die Thematik stieß auf reges Interesse. „Ich dachte immer, es ist noch Zeit, sich mit der vierten industriellen Revolution zu beschäftigen, aber dem ist nicht so. Industrie 4.0 ist nicht mehr unsere Zukunft, sondern unsere Gegenwart. Daher bin ich den Veranstaltern dankbar für diese praxisorientierte Konferenz, sie kam für mich gerade rechtzeitig“, bilanzierte Svetlana Rogova aus Odessa. Auch Oleksiy Nazarenko überzeugte die Veranstaltung: „Durch ein besseres Verständnis von Industrie 4.0 können wir als Projektpartner viel besser mit ukrainischen Produktionsunternehmen zusammenarbeiten“, so der Vertreter aus Sumy.

Die Tagung wurde erstmals als Disruptionssession gestaltet. „Wir möchten unseren Partnern Instrumente an die Hand geben, die sie befähigen, neue Wege im Umgang mit Unternehmen und Programtteilnehmern zu gehen. Dazu müssen sie ihre Komfortzone verlassen, Stereotypen

aufbrechen und erforderlich werden“, erklärt Irina Alexiadis von der GIZ das Veranstaltungsformat. Beim futuristischen Businesspiel „Expedition in die Zukunft“ war nicht nur die Phantasie der Teilnehmer gefragt. Hier diskutierten sie auch über ethische Aspekte von Veränderungen, die Künstliche Intelligenz und ihre Auswirkungen auf den Alltag mit sich bringen. In diesem Rahmen wurde zudem besprochen, wie das Managerfortbildungsprogramm mit dem Schwerpunkt

Industrie 4.0 künftig gestaltet werden kann. In einer Marketingsession lernten die ukrainischen Partner neue Veranstaltungsformate und Präsentationskonzepte kennen.

„

**In der Zusammenarbeit mit Fit for Partnership with Germany haben wir umfangreiche Kompetenzen und wertvolles Wissen erworben.**

Die Konferenzen für die ukrainischen Partnerplattformen, die jährlich an verschiedenen Orten stattfinden, finden bei den Teilnehmern stets großen Anklang. „In der Zusammenarbeit mit Fit for Partnership with Germany haben wir umfangreiche Kompetenzen und wertvolles Wissen erworben. Jedes Partnertreffen ist zudem immer richtig gut organisiert“, resümierte Olena Sahaydachnaya aus Kherson. Ihre Kollegin Svetlana Rogova pflichtete ihr bei: „Ich bin den Organisatoren sehr dankbar für die Gelegenheit, sich mit Vertretern von Partnerplattformen aus anderen Regionen auszutauschen“.



Optimal im Team: Wissen teilen, die Kreativität steigern, neue Lösungen finden.



# „Wir wollen fit werden für das EU-Geschäft“

Seit zehn Jahren ist Moldau Partnerland des Managerfortbildungsprogramms. Über 300 moldauische Führungskräfte nahmen seitdem daran teil. Das Berufsbildungszentrum der Industrie- und Handelskammer in Chisinau betreut das Programm. Zentrumsleiterin und Programmkoordinatorin Inesa Iordatii zieht im Interview mit dem *Journal Bilanz*.

**Journal:** Frau Iordatii, wie fällt ihr Resümee nach zehn Jahren MP aus?

**Inesa Iordatii:** Das Programm ist aus zweierlei Hinsicht für uns ein Erfolg: Zum einen trägt es maßgeblich zur Stärkung der bilateralen Wirtschaftskooperation zwischen Deutschland und Moldau bei. So können wir zahlreiche Vertragsabschlüsse im Import von Maschinen und anderen technischen Anlagen, Arzneimitteln, Lebensmitteln, Zusatzstoffen für Backwaren und Fertiggerichte, Pestiziden, Beleuchtungsprodukten oder Baustoffen verzeichnen. Zudem hat sich der Export von moldauischen Waren wie Kabelbäume für Kfz und landwirtschaftliche Erzeugnisse wie frischem Obst oder Säften erhöht. Die besten Erfolgsaussichten haben aber sicher bilaterale Projekte, bei denen es um den Wissenstransfer zu Produktionsprozessen oder Produktenentwicklungen geht. Darüber hinaus hat die Weiterbildung in Deutsch-

land zu vielen positiven Veränderungen in moldauischen Firmen geführt, vor allem was Organisationsstruktur, Unternehmensführung und Mitarbeitermotivation angeht. Nicht zuletzt möchte ich aber auch die vertrauensvolle, stabile und erfolgreiche Zusammenarbeit mit der GIZ erwähnen, auf die wir sehr stolz sind!

**Wie sieht das Programm in zehn Jahren aus, wie soll es sich Ihrer Meinung nach weiterentwickeln?**

Moldau ist bestrebt, sich weiterhin enger in den EU-Markt zu integrieren. Dabei unterstützt uns das Managerfortbildungsprogramm, indem moldauische Führungskräfte ihre Kompetenzen erweitern. Meines Erachtens sollte das



Inesa Iordatii

Programm unsere Teilnehmer zukünftig aber nicht nur fit für den Austausch mit Deutschland zu machen, sondern auch für die wirtschaftliche Zusammenarbeit mit der gesamten EU. Langfristig wollen wir im Rahmen des MP stärker auf bestimmte Industriezweige setzen, darunter grüne Energie, den Export von Technologiedienstleistungen, neue Produktionsmethoden, Industrie 4.0 und einen nachhaltigen Tourismus. Zudem streben wir einen höheren Frauenanteil im Programm an und wollen mehr Unternehmen aus dem ganzen Land einbeziehen. Derzeit stammen über 50 Prozent der Teilnehmer aus der Hauptstadt und näheren Umgebung.

**Was empfehlen Sie zukünftigen MP-Teilnehmern?**

Vor allem, dass sie sich gut vorbereiten auf den Aufenthalt in Deutschland. Das Programm bietet einem viel, aber letzten Endes hängt alles vom persönlichen Engagement des Teilnehmers ab. Jeder muss ein klar definiertes Ziel haben, eingebettet in einen Gesamtrahmen, das im Programm als Kooperationsprojekt bezeichnet wird. Entsprechend dieser Zielsetzung sollte man potenzielle deutsche Partner kontaktieren und individuelle Treffen vereinbaren, und zwar unbedingt vor dem Aufenthalt in Deutschland. Als Industrie- und Handelskammer unterstützen und beraten wir die Programmteilnehmer gern dabei.

# „AI Made in Germany“

**Wie Deutschland sein wirtschaftliches Potenzial für Künstliche Intelligenz entfalten kann**

Künstliche Intelligenz (KI) zu entwickeln und gewinnbringend einzusetzen, wird immer mehr zur Schlüsselfrage für Wohlstand und Wachstum. Mit dem Ziel, Deutschland und Europa weltweit als führenden Standort für die Entwicklung und Anwendung von KI-Technologien zu etablieren, hat die Bundesregierung eine eigene Strategie verabschiedet.

Künstliche Intelligenz wird die Wirtschaftslandschaft grundlegend verändern, von industriellen Anwendungen über die Produktion, die Verarbeitung, die Veredlung bis hin zu Dienstleistungen sowie dem kulturellen, sozialen und privaten Umfeld. Die wirtschaftlichen Potentiale der KI-Technologien sind enorm, da KI-Systeme für nahezu alle Sektoren und Branchen Bedeutung haben werden und die Reichweite ihrer Anwendungsfelder kaum limitiert ist. Nach aktuellen Schätzungen der Unternehmensberatung McKinsey kann KI in Deutschland bis 2030 zu einem zusätzlichen BIP-Wachstum von 1,3 Prozentpunkten jährlich beitragen. Künstliche Intelligenz würde damit den jährlichen Wachstumseffekt deutlich übertreffen, den Dampfmaschinen (0,3 Prozentpunkte), Industrieroboter (0,4 Prozentpunkte) und die Verbreitung der Informations- und Kommunikationstechnologien (0,6 Prozentpunkte) erzielen.

#### Anwendungsfelder bieten Chancen für deutsche Wirtschaft

Was genau ist Künstliche Intelligenz und wie kann die deutsche Wirtschaft ihre Chance nutzen und das Potenzial der Technologie maximal entfalten? Allgemein ist Künstliche Intelligenz eine Teil-

materie der Informatik, die sich mit der Nachbildung von Fähigkeiten befasst, die der menschlichen Intelligenz zugeschrieben werden. Ihr gelingt es, Muster zu erkennen und daraus Rückschlüsse zu ziehen, aus denen ein System lernt. So können z.B. Probleme strategisch prognostiziert und schneller behoben werden. Alltägliche Anwendungen Künstlicher Intelligenz umfassen Technologien zur Bild-, Sprach- und Gesichtserkennung sowie Empfehlungsalgorithmen etwa bei Handels- oder Medienplattformen oder Suchalgorithmen und ihre Rankingmethodik. KI kann innerhalb kürzester Zeit Millionen von Bildern nach Krebsanzeichen durchsuchen und damit im Bereich der Krebsfrüherkennung Ärzten eine wichtige Unterstützung leisten.

Robotik und autonome Fahrzeuge sind weitere, wichtige Anwendungsfelder der Zukunft, die auf KI basieren. KI kann im Straßenverkehr Objekte erkennen, die Bewegung eines Fahrzeugs prognostizieren und die Kollisionswahrscheinlichkeit reduzieren. Dadurch können zuverlässige Fahrentscheidungen getroffen und Verkehrsflüsse verbessert werden. KI kann Defekte an Maschinen, Geräten und Systemen voraussagen und dadurch Wartungsarbeiten ermöglichen, bevor es zu

einer Störung oder einem Systemausfall kommt.

Diese prognostische Kompetenz erleichtert die Entwicklung komplexer Systeme und darin liegt eine große Chance für die deutsche Wirtschaft. Denn wir sprechen bei vielen Anwendungsszenarien über Bereiche, in denen insbesondere der deutsche Mittelstand stark ist: Logistik, Maschinenbau, Produktion, Fahrzeugbau. Im Bereich Industrie 4.0 – mit starken Überschneidungen zu KI – ist Deutschland schon heute Vorreiter. Im Bereich Autonomes Fahren ist Deutschland führend bei Patentanmeldungen. Als eines der wirtschaftlich erfolgreichsten Länder weltweit braucht sich Deutschland daher nicht vor Veränderungen zu fürchten, aber es muss sich die Frage stellen, wie es sich im Veränderungsprozess neu aufstellt.

#### KI aus Deutschland soll Gütesiegel werden

Die Bundesregierung hat sich mit der im November 2018 beschlossenen Strategie Künstliche Intelligenz aufgestellt. Sie trägt den Titel „AI Made in Germany“ – und dieser ist zugleich Programm. Mit dieser Herkunftsangabe will die Bundesregierung KI aus Deutschland zum weltweit



geachteten Gütesiegel für die Schlüsseltechnologie Künstliche Intelligenz machen. Deutschland liegt nach der jüngsten Analyse des Weltwirtschaftsforums (Globaler Wettbewerbsbericht des WEF, Oktober 2018) bei der Innovationsfähigkeit weltweit bereits auf Platz 1. Und beim Thema KI genießen Anbieter aus Deutschland und der EU bislang einen Vertrauensvorschuss. Dieses Vertrauen muss zu einem Wettbewerbsvorteil weiterentwickelt werden.

Die KI-Strategie der Bundesregierung verfolgt drei wesentliche Ziele. Deutschland und Europa sollen zu einem führenden Standort für die Entwicklung und Anwendung von KI-Technologien werden. Dies dient der internationalen Wettbewerbsfähigkeit. Dabei soll sichergestellt werden, dass KI gemeinwohlorientiert genutzt wird. Schließlich soll KI im Rahmen eines breiten gesellschaftlichen Dialogs ethisch, rechtlich, kulturell und institutionell in die Gesellschaft eingebettet werden. Dafür hat sich die Bundesregierung vorgenommen bis 2025 etwa drei Milliarden Euro zur Verfügung zu stellen. Mindestens in derselben Höhe sollten auch die Länder und die Wirtschaft investieren. Wenn durch den gezielten Einsatz der Steuergelder eine deutliche Hebelwir-

**Nach aktuellen Schätzungen der Unternehmensberatung McKinsey kann KI in Deutschland bis 2030 zu einem zusätzlichen BIP-Wachstum von 1,3 Prozentpunkten jährlich beitragen.**



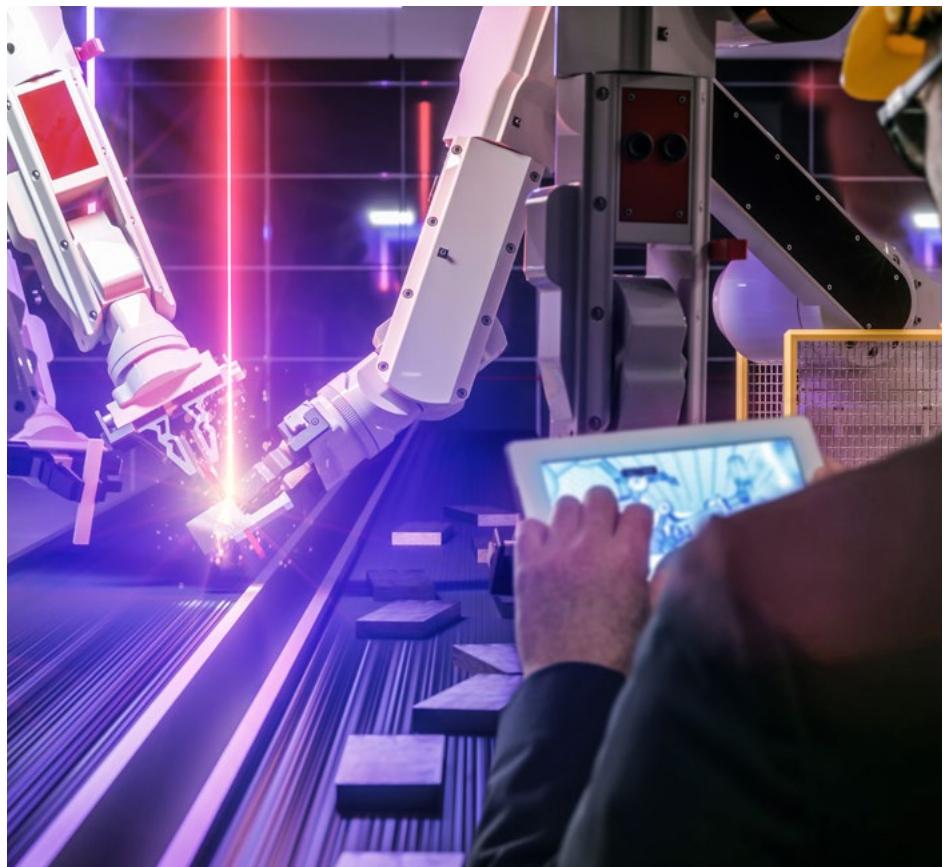
kung für Investitionen aus der Industrie erreicht wird, kann Deutschland seinen Wettbewerbsvorteil weiter ausbauen.

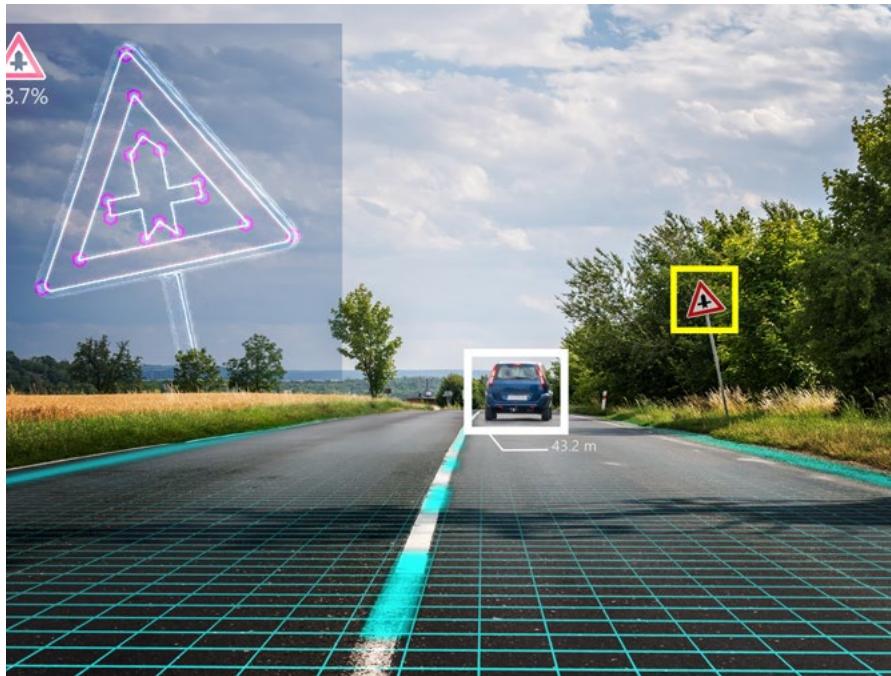
Die Forschungslandschaft ist bereits gut aufgestellt. Mit dem 1988 gegründeten Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz (DFKI) hat Deutschland das weltweit größte und älteste Forschungszentrum in diesem Fachgebiet. Daneben bestehen zahlreiche Einrichtungen mit ebenfalls weltweiter Reputation. Um das bestehende Potenzial optimal zu nutzen, kommt es maßgeblich darauf an, von der Idee zum Produkt zu kommen. Der Praxistransfer der Ideen, die in der Forschung entwickelt werden,

muss genauso gut in die Unternehmen gelingen. Dies ist ein Kernanliegen der KI-Strategie. Besonders KMU benötigen hier Unterstützung, wenn der Zugang zu Daten, Experten und Know-how schwierig ist.

#### Besondere Förderung für den Mittelstand

Durch das Bundeswirtschaftsministerium sind dafür bereits erste Maßnahmen angestoßen worden. So startete im Januar 2019 ein KI-Innovationswettbewerb unter dem Titel „KI als Treiber für volkswirtschaftlich relevante Ökosysteme“, bei dem über 130 Konsortien Ideen einreichten. Damit können KI-Leuchtturmprojekte in





zentralen Bereichen wie Industrie, Mobilität, etc. realisiert werden. 35 dieser Ideen kommen in die Wettbewerbsphase und die besten Konzepte werden ab Ende 2019 verwirklicht.

Darüber hinaus sollen die Mittelstand 4.0-Kompetenzzentren zusätzliche Transferleistungs-Angebote für das Themenfeld KI entwickeln. Dafür wurde ein Teilnahmewettbewerb zur Auswahl geeigneter Kompetenzzentren für KI-Trainer gestartet: mindestens 20 Trainer sollen über Mittelstand 4.0-Kompetenzzentren jährlich mind. 1.000 kleine und mittlere Unternehmen erreichen. Damit soll insbesondere KMU, die beim Einsatz von KI-Technologien im Vergleich zu Großunternehmen noch wesentlich zurückhaltender sind, ein Instrument an die Hand gegeben werden, um die vorhandenen KI-Potenziale zu identifizieren und umzusetzen. Eine Veranschaulichung der Möglichkeiten von KI in Unternehmen bietet die im Dezember 2018 durch Bundeswirtschaftsminister Peter Altmaier gestartete Online-Landkarte ([www.ki-landkarte.de](http://www.ki-landkarte.de)), auf der aktuell über 330 KI-Anwendungsbeispiele abgebildet sind, die in Deutschland heute und in naher Zukunft zum Einsatz kommen – über sämtliche Branchen, Einsatzfelder und Unternehmensgrößen hinweg.

Auch Haushaltsmittel für das Existenzgründungsprogramm EXIST wurden 2019 gegenüber den Vorjahren verdop-

# 35

Ideen kommen in die Wettbewerbsphase. Die besten Konzepte werden ab Ende 2019 verwirklicht.



pelt, damit die Gründungsdynamik, insbesondere im wissenschaftlichen Bereich, gefördert wird.

Damit die Anwendung der Datenschutzgrundverordnung kein Hemmnis für die Entwicklung von KI wird, soll ein Runder Tisch mit Datenschutzbehörden und Wirtschaftsverbänden eingerichtet werden, in dem gemeinsam Leitlinien

für eine datenschutzkonforme Anwendung von KI-Technologien erstellt sowie Best-Practice-Beispiele aufbereitet werden sollen. Eine weitere Chance kann die Novellierung des Wettbewerbsrechts bieten, um künftig weitergehende (Daten-)Kooperationen, sowie ein Datenpooling zwischen Unternehmen in gewissen Grenzen zu erlauben. Hierzu hat die Bundesregierung bereits die Kommission Wettbewerbsrecht 4.0 eingesetzt.



## Ein europäisches KI-Ökosystem

Um international wettbewerbsfähig zu sein, benötigen wir ein KI-Ökosystem, in dem verschiedene Akteure stärker zusammenarbeiten und sich offen austauschen: etablierte Unternehmen, u.a. aus dem Mittelstand zusammen mit Startups, Forschungseinrichtungen und politischen Akteuren. Wenn dies länderübergreifend gelingt, kann ein europäisches KI-Ökosystem die internationale Wettbewerbsfähigkeit auch deutscher KI-Technologien sicherstellen. Die Bundesregierung hat in einem ersten Schritt Kooperationen mit Frankreich und Schweden vereinbart und arbeitet eng mit der Europäischen Kommission zusammen.



[www.ki-strategie-deutschland.de](http://www.ki-strategie-deutschland.de)

Autorin: Dr. Dörte Nielandt, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi)

# Der nächste Schritt der digitalen Transformation

Wie Künstliche Intelligenz den deutschen Mittelstand verändert



Als Rückgrat der deutschen Wirtschaft wird dem Mittelstand bei der Implementierung von KI-Lösungen eine besondere Bedeutung beigemessen. Wie dieser Transfer gelingen und der Mittelstand von KI profitieren kann, erläutern **Martin Lundborg** und **Christian Märkel**. Anhand von Beispielen beschreiben sie, welche Chancen und Herausforderungen dabei auf KMU zukommen.

Für viele Menschen ist KI noch immer eher „Hollywood“ als Alltag. In unserer Fantasie assoziieren wir KI häufig mit Science-Fiction-Szenarien wie superintelligenten Robotern, Cyborgs und Computern, die die Welt übernehmen wollen. Bei den derzeit relevanten Anwendungen mit KI geht es aber nicht um die Schaffung einer Superintelligenz. Vielmehr bietet KI schon heute erhebliche Chancen für Unternehmen: Immer mehr Firmen nutzen sie, um Prozesse zu verbessern, Ressourcen zu optimieren und neue Produkte und Dienstleistungen auf den Markt zu bringen. Für mittelständische Unternehmen werden Logistik (84 %), Kundenservice (78 %) und Produktinnovationen (75 %) als Berei-

che mit besonders hohem Potenzial für die KI-Anwendung eingeschätzt. Das ergab eine Expertenbefragung für die im April veröffentlichte Mittelstand-Digital-Studie „Künstliche Intelligenz im Mittelstand – Relevanz, Anwendungen, Transfer“.

KI ist als die logische Fortführung der digitalen Transformation zu sehen, der sich unsere Gesellschaft und unsere Wirtschaft gerade unterzieht. Neu sind intelligente Algorithmen, die lernfähig und damit selbstoptimierend sind. Im Unterschied

zur herkömmlichen Software, die auf deterministischen Algorithmen beruht, ist der Anspruch an intelligente Algorithmen, dass diese auch in Situationen mit Unsicherheit funktionieren. KI bietet auf diese Weise in so gut wie allen Wirtschaftsbereichen und allen Stufen der Wertschöpfungskette immense Potenziale zur Effizienzsteigerung.

Potenzialanalysen beziffern die Wachstumschancen durch KI für Deutschland auf ca. 50 Milliarden Euro jährlich. Um dieses Potenzial zu heben, ist es von erheblicher Bedeutung, dass die Implementierung von KI-Lösungen auch im Mittelstand, dem Rückgrat der deutschen Wirtschaft, gelingt. Immerhin erwirtschaften KMU mehr als 50 Prozent der Nettowertschöpfung aller Unternehmen in Deutschland und beschäftigen mehr als 60 Prozent der sozialversicherungspflichtigen Arbeitnehmer. Bereits heute gibt es Beispiele, wie die Potenziale Künstlicher Intelligenz auch im Mittelstand effektiv genutzt werden können.

### KI-optimierte Arbeitszeiten

Ein mittelständischer Hersteller von Dreh- und Frästeilen in Thüringen setzt gegenwärtig mit Unterstützung des Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrums Ilmenau eine KI-basierte Optimierung der Arbeitszeitgestaltung um. Das Kompetenzzentrum ist eine von 25 regionalen



Anlaufstellen der vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) geförderten Initiative „Mittelstand-Digital“. Der erste Schritt zu einer intelligenten Datenanalyse ist die Datengewinnung. Aus diesem Grund haben die Experten aus dem Zentrum gemeinsam mit dem Unternehmen alle Maschinen in der Produktion mittels Sensorik vernetzt und die Daten aus unterschiedlichen Systemen zusammengeführt. Basierend auf diesen Daten analysiert nun eine selbstlernende Software, die Lauf-, Umrüst- und Stillstandzeiten der Maschinen und kann so Redundanzen in der Mitarbeiter-Maschinen-Zuordnung in Echtzeit verlässlich bestimmen. Die Mitarbeiter werden über

ein Smartphone über die entstehenden Leerzeiten rechtzeitig informiert und können das entstehende Zeitfenster für andere Tätigkeiten nutzen statt bspw. an der Maschine zu warten. Ziel des Unternehmens ist es, dass die Mitarbeiter diese Zeitfenster auch für private Erledigungen nutzen können. KI kann also auch ein Weg sein, um die Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen.

### Optimierte Wissensmanagement durch KI

Der deutsche Mittelstand setzt große Hoffnungen auf KI beim Thema Wissensmanagement. Viele KMU haben aufgrund mangelnder Kapazitäten derzeit kein aus-



# 50 Mrd.

Euro jährlich beziffern Potenzialanalysen die Wachstumschancen durch KI für Deutschland.

geprägtes Wissensmanagementsystem im Unternehmen. Die Folge ist, dass viele kleinere Unternehmen abhängig vom Wissen einzelner erfahrener Mitarbeiter sind. Fallen diese aus, kann ein wirtschaftlicher Schaden für das Unternehmen entstehen. Dies gilt beispielsweise auch bei der Maschineneinstellung. Häufig kennt nur ein erfahrener Mitarbeiter im Betrieb die optimale Einstellung, gerade bei einer Maschine mit vielen Variationsparametern. Ist die Einstellung nicht optimal, produziert die Maschine viel Ausschuss. Das ist z. B. der Fall bei der Herstellung von Vliesstoff. In dieser Industrie muss in Deutschland jährlich Ausschussware im Wert von 50 Millionen Euro aufwendig recycelt werden. Mithilfe von optischer Messtechnik und selbstoptimierender Algorithmen hat das Institut für Textiltechnik Augsburg zusammen mit mittelständischen Unternehmen eine Lösung entwickelt, mit der die Vliesstoffanlagen automatisch besser eingestellt werden und somit die Abhängigkeit von einzelnen Mitarbeitern zur Maschinensteuerung verringert werden kann.

## Hürden der KI-Nutzung überwinden

Die genannten Beispiele sollen ansatzweise zeigen, welche großen Potenziale KI dem Mittelstand bietet. Dennoch darf man nicht die Augen davor verschließen, dass es auch Hemmnisse für die KI-Nutzung gibt. Eine Expertenumfrage, die im Rahmen einer aktuellen Studie der Begleitforschung für Mittelstand-Digital durchgeführt wurde, zeigt klar, dass das fehlende IT-Know-how das größte Hindernis für die KI-Nutzung im Mittelstand ist. Auf Platz zwei der größten Hürden für die KI-Implementierung landet die mangelnde Datenbasis, gefolgt von den Datensicherheitsbedenken auf Platz drei. Dies spiegelt altbekannte Probleme im deutschen Mittelstand wider: Die KMU haben aufgrund des Fachkräftemangels häufig Probleme, entsprechende Experten für sich zu ge-



winnen. Zudem haben sie aufgrund ihrer Unternehmensgröße oft nur eine überschaubare Datenbasis. Ein Lösungsansatz für Mittelständler kann hier die Nutzung von KI-Services über die Cloud sein, sogenannte KI-as-a-Service-Angebote. Bei diesen Angeboten stellen die Cloudanbieter verschiedene KI-basierte Services zur Verfügung. Nach dem Pay-per-use-Prinzip können die passenden Services vom KMU ausgewählt werden. Die Vorteile: Das KMU braucht weniger eigenes KI-Know-how, das Investitionsrisiko ist überschaubar und der Einstieg in die KI-Nutzung kann schneller erfolgen als bei einer proprietären Entwicklung. Wenn bei der Auswahl des Cloudanbieters auf Professionalität und Vertrauenswürdigkeit geachtet wird, ist auch die Datensicherheit gewährleistet. Schließlich sind Cloud-Lösungen häufig sicherer als die unternehmensinterne IT-Architektur.

## Unterstützung bei der richtigen KI-Strategie

Deutsche Unternehmen, die KI-basierte Anwendungen einführen wollen, können von den vom BMWi geförderten Mittelstand-4.0-Kompetenzzentren profitieren: Sie helfen beim Erarbeiten von Strategien, die den Wissenstransfer im Betrieb sicherstellen oder demonstrieren praxisnahe Anwendungsfälle für Künstliche Intelligenz im Mittelstand. In Kürze startet im Rahmen der nationalen KI-Strategie zudem ein Trainingsprogramm. Dafür werden

KI-Trainer an den Mittelstand-4.0-Kompetenzzentren angesiedelt, die speziell dafür ausgebildet wurden, den Transfer von KI-Lösungen in klein- und mittelständische Unternehmen zu gewährleisten.

Wenngleich die meisten Unternehmensprozesse heute noch nicht auf Künstlicher Intelligenz basieren, steht außer Frage, dass KI schnell an Bedeutung gewinnen wird. Möchte Deutschland seine zahlreichen mittelständischen Weltmarktführer, auf die es so stolz ist, behalten, dann sollten jetzt die Weichen für die Implementierung von KI-Services gestellt werden. Dabei hilft es, mit KI keine Science-Fiction-Visionen zu verbinden, sondern vielmehr anwendungsorientierte intelligente Tools zur Effizienzsteigerung im Unternehmensalltag.



[www.mittelstand-digital.de](http://www.mittelstand-digital.de)

### Über die Autoren:



**Martin Lundborg** ist Leiter der Abteilung Kommunikation und Innovation am Wissenschaftlichen Institut für Infrastruktur und Kommunikationsdienste (WIK) sowie



Leiter der Begleitforschung des Förder schwerpunkts Mittelstand-Digital. **Christian Märkel** ist Senior Economist am WIK und verantwortet die Zukunftsthemen für die Begleitforschung des Förder schwerpunkts Mittelstand-Digital.



Bei Phoenix Contact wird an der intelligenten Produktion von morgen gearbeitet. Davon überzeugten sich osteuropäische MP-Teilnehmer bei einem Unternehmensbesuch.

# „Wir bringen Künstliche Intelligenz in die Automation“

In deutschen Unternehmen hat Künstliche Intelligenz (KI) bereits Einzug gehalten. Als mittelständisches Unternehmen nutzt der Elektronikhersteller Phoenix Contact smarte Lösungen unter anderem in der Fabrikautomation. Im Gespräch mit dem *Journal* gibt **Lutz Steinleger**, Manager Digitalisierungsplattformen bei Phoenix Contact, Einblicke in die Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes von KI.

## Wie wird Künstliche Intelligenz in Ihrem Unternehmen eingesetzt?

**Steinleger:** Wir beschäftigen uns aus verschiedenen Perspektiven mit KI und wenden sie beispielsweise in der internen Prozessverbesserung an. Die zu unserer Unternehmensgruppe gehörende PRO-

TIQ GmbH betreibt eine Online-Plattform, die individuelle 3D-Objekte innerhalb weniger Tage anfertigt. Dabei kommen unterschiedliche additive Fertigungsverfahren für Kunststoffe und Metalle zum Einsatz. Der gesamte Prozess, von der Idee des Kunden bis zum

3D-Modell bis zur Auslieferung der Bauteile, ist hoch automatisiert. Verschiedene Bauteile werden zum Beispiel parallel gedruckt, um den Fertigungsprozess zu optimieren. Diese nach der Herstellungsphase wieder zu vereinzeln und den jeweiligen Aufträgen zuzuordnen, erforderte



“

**Wir unterstützen unsere Kunden, ihre industriellen Prozesse effizienter und effektiver zu gestalten.**

bislang einen hohen manuellen Zeitaufwand. Durch die vielfach nur in einfacher Stückzahl produzierten, kundenindividuellen Bauteile stoßen die herkömmlichen, auf Wiederholung getrimmten Automatisierungstechniken an ihre Grenzen. Mit Machine Learning wurde eine innovative Lösung gefunden, die kontinuierlich an bekannten Bauteilen, also 3D-Mustern und Bildern der Kamerasensorik, lernt und zur Reduzierung des bestehenden hohen Sortieraufwands eingesetzt werden kann. Im Ergebnis werden Durchlaufzeiten und die Qualität in der Umsetzung verbessert.

*Und für welche Produkte wenden Sie KI an?*

Mit unserer Marke PLCnext Technology, unseren IoT Gateways und der Proficloud von Phoenix Contact ist die IT-Welt einfach mit der Automation zu verbinden. Anwender können verschiedene KI-Anbieter wie IBM Watson oder Amazon Web Services nutzen, um die gesammelten Informationen auszuwerten und KI geführte Prozesse zu implementieren.

*Wie profitieren Ihre Kunden von den Neuerungen?*

Natürlich möchten wir unseren Kunden die Möglichkeiten Künstlicher Intelligenz in Produkten, Systemen oder Dienstleistungen möglichst umfangreich zur Verfügung zu stellen. So unterstützen wir sie, ihre industriellen Prozesse effizienter und effektiver zu gestalten. Dabei sind Faktoren wie Kosten, Geschwindigkeit, Präzision oder Problemlösungen relevant. Technologische Fachexperten helfen hierbei, die Anwendung von KI-Mechanismen zum Beispiel in Produktionsbereichen, Prozessen oder Produkten nutzen zu können.

*Was sind Ihre Visionen für die Zukunft?*

Für die Zukunft stehen für uns zwei Anwendungsbereiche von KI im Fokus. Einerseits werden wir die KI einsetzen, um unsere internen Prozesse beispielsweise im Einkauf und in der Produktion weiter zu optimieren. Zusätzlich werden wir natürlich auch die hierbei gewonnenen Erkenntnisse unseren Kunden in Form erweiterter und neuer Produkte anbieten.

*Worin sehen Sie Herausforderungen bei der Anwendung für KI für mittelständische Unternehmen?*

Eine große Herausforderung stellt für uns der Mangel an Fachkräften im Bereich Data Science und Informatik mit dem Schwerpunkt KI dar. Als eine Antwort hierauf bieten wir einerseits Duale Studiengänge in Zusammenarbeit mit Hochschulen an, aber auch die Kooperation in Forschungsprojekten mit verschiedenen Instituten sehen wir als probates Mittel, um den Wissenstransfer aus der Forschung in die praktische Anwendung zu fördern. Eine weitere Hürde ist der Zugang zu beziehungsweise die Verfügbarkeit von Daten, welche die Grundlage aller KI-Bestrebungen darstellt. Denn unabhängig davon, wie smart der

erdachte KI-Algorithmus auch sein mag: Ohne die Anwendung des Algorithmus auf möglichst aussagekräftige Daten wird keine KI-Lösung einen Mehrwert bieten können. Bei Phoenix Contact haben wir uns durch unsere stark ausgeprägte Fertigungstiefe die Möglichkeit geschaffen, umfänglich Daten entlang des gesamten Produktionsprozesses zu sammeln, effizient zu speichern und so für verschiedene KI-Anwendungen nutzen zu können.

*Ihr Unternehmen nimmt am Managerfortbildungsprogramm teil. Was motiviert Phoenix Contact dazu?*

Die Weiterentwicklung der Technologie und die Möglichkeit der Anwendung des Internets der Dinge in der Smarten Produktion eröffnet neue Möglichkeiten. Informationen stehen heutzutage als digitale Daten domänenübergreifend zur Verfügung. Neue Anwendungen erfordern den disziplinübergreifenden Austausch, den wir unter anderem durch den persönlichen Erfahrungsaustausch aktiv suchen. Daher kommen wir immer sehr gern mit den Teilnehmern des MP ins Gespräch und schätzen den guten fachlichen Austausch.



**Lutz Steinleger** ist als Manager Configuration and Digitalization Platforms bei der Phoenix Contact GmbH & Co. KG in Bloomberg tätig. Mit seinem Team verantwortet er die Entwicklung von Softwareplattformen zur Digitalisierung in den Anwendungsfeldern Manufacturing IIoT (Industrial Internet of Things), Artificial Intelligence und Lifecycle Management for Digital Assets.

# Sibirische Unternehmer ziehen Bilanz



Ein Großteil der Alumni, die zum Treffen nach Kemerowo kamen, ist im Bergbau tätig.

Die Unternehmer einer MP-Gruppe von 2018 tauschten sich zwei Tage lang intensiv zu ihren Erfahrungen im Rahmen des Managerfortbildungsprogramms und über bisherige Erfolge aus. Zwei Teilnehmer berichteten ausführlich über den Stand der Implementierung ihrer Kooperationsprojekte. So schilderte eine Unternehmerin ihre Vorgehensweise beim Ankauf von Druckmaschinen eines namhaften deutschen Herstellers. Ein Technologieunternehmer sprach über die Anwendung ressourcenschonender Technologien bei der Nutzung von Flugasche zur Baustoffproduktion und erzählte von der Überzeugungsarbeit, die nötig war, um den russischen Investor für den Einsatz deutscher Technologien und die Kooperation mit deutschen Anlagenbauern zu gewinnen.

Um die ökologische Nachhaltigkeit von Organisationen und Unternehmen ging es im interaktiv angelegten Workshop zum Thema Umweltmanagementsysteme. Darin erhielten die Alumni die Gelegenheit, die sozialen, rechtlichen und institutionellen Rahmenbedingungen in der Russischen Föderation aus ihrer Erfahrung und Wahrnehmung zu analysie-

ren und Möglichkeiten zu erarbeiten, in ihren Unternehmen selbst einen Beitrag zur ökologischen Nachhaltigkeit anzuregen. Das Thema stieß auf großes Interesse und die Teilnehmer empfahlen, es in zukünftigen Unternehmensbesuchen des MP standardmäßig als Programmfpunkt zu integrieren.

Reichlich Diskussion zu umweltfreundlichem Wirtschaften gab es auch im sich anschließenden Besuch des Steinkohletagebau Chernigovetz, der zum russischen Bergbauunternehmen SDS-Ugol gehört. Dessen Produktionsleiter Dmitriy Zelenin hatte 2017 selbst am Managerfortbildungsprogramm teilgenommen und konnte die Fragen und Anliegen der anwesenden MP-Alumni, von denen ein

Großteil im Bergbau tätig sind, somit gut nachvollziehen. Zugegen war auch Maxim Byakov, Chefgeologe des Kohleförderunternehmens SUEK-Kuzbass, ebenfalls Absolvent des MP. Zwei Jahre nach seinem Deutschlandaufenthalt ist er noch immer überzeugt: „Die Fortbildung hat meinen Horizont erweitert. Ich habe etwas kennengelernt, wovon ich vorher keine Ahnung hatte. Zeitmanagement ist jetzt viel wichtiger für mich. Ich habe angefangen, für ein Jahr im Voraus zu planen. Zudem habe ich erkannt, dass es notwendig ist, die Verantwortung zwischen den Mitarbeitern zu verteilen.“

Über Veränderungen in ihrem Unternehmen konnten auch die MP-Absolventen von 2018 berichten. So gab ein Drittel der anwesenden Alumni an, ihre Mitarbeiter nun stärker in Entscheidungen einzubeziehen, 30 Prozent verzeichnete in ihren Unternehmen Produktivitätssteigerungen, und wiederum ein Drittel konnte seit dem Deutschlandaufenthalt mehr Kunden gewinnen und die Kundenzufriedenheit steigern. Neben einer Reihe abgeschlossener Verträge mit deutschen Firmen wurde weitere Projekte mit Geschäftspartnern auf dem Weg gebracht.



# Industrie 4.0

## auf MP-Treffen in Vietnam

Auch in diesem Jahr stieß die Einladung zum alljährlichen Alumnitreffen in Vietnam auf große Resonanz. Die mehr als 80 MP-Absolventen zeigten reges Interessen an den angebotenen Fachthemen der Workshops, hier ging es einerseits um den Erhalt von Geschäftsbeziehungen zu Deutschland und um Umweltmanagement, zentrales Thema aber waren aktuelle Fragen zu Industrie 4.0.

Auf dem Treffen, das im Mai im vietnamesischen Nha Trang stattfand, wurden zu Industrie 4.0 gleich zwei Workshops abgehalten. Darin sprach Le Tri Tin, Leiter der Factory Automation von Bosch-Rexrodt Vietnam mit den Programmabsolventen über sich verändernde Produktionsprozesse und Jobprofile. Gerade für die wirtschaftliche Weiterentwicklung Vietnams ist die Weiterbildung und Umschulung von Mitarbeitern von großer Bedeutung, um höhere Stufen auf der Wertschöpfungskette zu erklimmen, qualifizierte Beschäftigungsmög-

lichkeiten zu eröffnen und der „Falle der mittleren Einkommen“, der sogenannten „Middle-Income Trap“ zu entkommen. Am Beispiel der deutschen dualen Berufsbildung wurden Lösungsansätze für vietnamesische Firmen entwickelt. Die Frage, ob Industrie 4.0 eher Evolution oder Revolution sei, wurde von den Alumni einhellig mit „beides“ beantwortet: Produkte werden einerseits kontinuierlich weiterentwickelt und verbessert,

zugleich verändern sich Produktionsweise und Verkaufsprozesse der Produkte drastisch. Ein weiteres Highlight der Alumniveranstaltung stellte der Vortrag von Björn Koslowski dar. Der stellvertretende Leiter der AHK Vietnam referierte über aktuelle Entwicklungen der deutsch-vietnamesischen Zusammenarbeit und stellte die China-plus-eins-Strategie vor.



Einmal jährlich findet in Vietnam ein Alumnitreffen statt.



Die Chance zum Bilanzziehen und Austauschen mit anderen Programmabsolventen nutzten zahlreiche Alumni auf dem Treffen in Teheran.

# Let's network!

Was habe ich aus Deutschland mitgenommen? Welche Ideen konnte ich umsetzen? Wie hat sich mein Unternehmen entwickelt? Zur Bestandsaufnahme trafen sich iranischen Unternehmer, die in den letzten drei Jahren am Managerfortbildungsprogramm (MP) teilgenommen hatten, im April in Teheran.

Auf der zweitägigen Veranstaltung tauschten sich die 54 Alumni zu ihren Erfahrungen im Rahmen des MP aus. Neben einer ausführlichen Evaluierung der Programmergebnisse informierten sie sich in einem Workshop über neue Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter. Fünf iranische Unternehmer gaben Einblick in ihre Geschäftstätigkeit und ihre Erkenntnisse aus dem Managerfortbildungsprogramm. So berichtete ein Werkzeughersteller über seine Erfahrung, in Deutschland eine Niederlassung in Form einer GmbH zu gründen. Der Vortrag stieß auf großes Interesse, da viele iranische Manager eine Möglichkeit sahen, über eine deutsche Niederlassung weiterhin Geschäfte mit Deutschland zu unterhalten und darüber dringend benötigte Rohstoffe für die Produktion einzukaufen.

Zwei aktuelle MP-Teilnehmer, ein Maschinenbauunternehmer und ein Produzent von Trockenobst und Kräutern, sprachen über den Kauf von Spezialequipment und die Zertifizierung von Lebensmitteln nach EU-Standards. Hossein Sarafraz von der Deutsch-Ira-

nischen Industrie- und Handelskammer referierte über das Zahlungsinstrument INSTEX, das trotz der US-Sanktionen den Handel zwischen der EU und dem Iran aufrechterhalten soll. Zu diesem Thema stellten die iranischen Manager viele Fragen, denn die Problematik der Finanzierung stellt derzeit das größte Problem in den deutsch-iranischen Geschäftsbeziehungen dar.

An beiden Tagen wurden die Alumni von iranischen und deutschen Regierungsvertretern begrüßt. Gastgeber war Ahmad Javanmardi von der MP-Partnerorganisation ISIPO (Iran Small Industries & Industrial Parks Organization). Alle Redner würdigten die Erfolge des Programms und seine Bedeutung für beide Länder. Der deutsche Botschafter Michael Klor-Berchthold lobte das MP als „leuchtendes Beispiel der deutsch-iranischen Zusammenarbeit“. „Ich glaube, dass der partnerschaftliche Ansatz das Programm so erfolgreich macht. Das Motto Fit for Partnership with Germany

bringt es sehr gut zum Ausdruck. Es ist eine Win-Win-Situation, von der beide Seiten profitieren. Iraner lernen von Deutschen und umgekehrt Deutsche von Iranern“, fügte der Botschafter hinzu. Für die Teilnehmer war die Vernetzungsmöglichkeit untereinander auf der Veranstaltung besonders wertvoll, wie viele von ihnen anschließend bestätigten.



## Wenn ich an meine Fortbildung in Deutschland denke, denke ich an...

-  ... die fantastische Erfahrung, die ich beim Besuch großer Unternehmen gemacht habe.
-  ... Ordnung, Disziplin, nette Menschen, großartiges Bier.
-  ... die kostbaren Augenblicke dort. Was ich in der Theorie gelernt habe, konnte ich bei den Unternehmensbesuchen in der Praxis erfahren.



## Stimmen der Alumni

Die iranischen Absolventen wurden gebeten, die folgenden drei Sätze zu vervollständigen.



## Am meisten hat mich in Deutschland überrascht...

-  ... dass eine Firma aus einem kleinen Dorf Geschäfte mit aller Welt unterhält.
-  ... dass neue Technologie nicht das Wichtigste ist, um hohe Qualität zu erreichen. Ein gutes Management und gut ausgebildete Mitarbeiter sind auch sehr wichtig.
-  ... dass viele Menschen freundlich sind, wenn du sie um Hilfe bittest oder Fragen stellst.

## Neuen MP-Teilnehmern rate ich...

-  ... ein genaues Ziel vor Augen zu haben.
-  ... seine Branche und sein Unternehmen gut zu kennen und zu definieren, wo man auf internationaler Ebene steht.
-  ... sich mit Forschung und Entwicklung zu beschäftigen, auch wenn man ein renommiertes, erfolgreiches Unternehmen führt.



# Von Null auf 300.000

**Marketingmanagerin baut Deutschlandgeschäft auf**

VRP Consulting ist ein weltweit tätiges IT-Unternehmen, das Global Player wie Facebook, Burberry und Rolls-Royce zu seinen Kunden zählt. Von ihrer Niederlassung in Belarus aus steuert die Firma ihre Aktivitäten in Europa, dem zweitwichtigsten Markt nach den USA. **Nastassia Shabasovich** unterstützt das Team in Minsk und ist für den Geschäftsaufbau in Deutschland verantwortlich. Dank ihres Engagements ist es ihr gelungen, erste Kunden – darunter auch einen neuen Schlüsselkunden – in Deutschland zu gewinnen.





,,

**Wichtig ist der Mehrwert für den Kunden, damit kann man ihn gewinnen.**

Nastassia Shabasovich



Beim Verkauf der IT-Produkte zählen vor allem Fachexpertise und Menschlichkeit, ist Nastassia Shabasovich überzeugt.

Acht neue Verträge konnte die Marketingmanagerin im Zuge des Managerfortbildungsprogramms mit deutschen Firmen in die Wege leiten. Darunter einen lukrativen Servicevertrag mit einem großen Online-Vergleichsportal. Der Umsatz des Minsker Büros mit Deutschland ist dadurch von quasi Null auf 300.000 Euro jährlich angewachsen. Shabasovich freut sich über ihren Erfolg, für den sie hart gearbeitet hat. Denn die Verträge sind ihr nicht einfach so in den Schoß gefallen. Sie musste viel Überzeugungsarbeit leisten und Vorbehalte abbauen. Zum einen gegenüber einem neuen IT-Dienstleister, zum anderen speziell gegenüber ihrer Heimat als Outsourcing-Standort für IT. Dabei ist Belarus schon seit einigen Jahren die verlängerte IT-Werkbank für westliche Unternehmen, hier werden digitale Produkte zum Beispiel für Adidas oder Microsoft entwickelt. Die 36-jährige Projektmanagerin überzeugte ihre Kunden mit einer Kombination aus Professionalität, Zuverlässigkeit und Beharrlichkeit. Ein wichtiger Teil ihrer Überzeugungsarbeit waren auf den Kunden zugeschnitten mehrstündige Workshops, die bereits kostenlos vor Vertragsabschluss stattfanden. Sie dienten dazu, gemeinsam herauszufinden, wie IT-Services optimiert werden können.

„Bei einem ambulanten Pflegedienst aus Berlin haben wir im Workshop erst mal eine Bestandsaufnahme gemacht, welche Systeme laufen und wer was verantwortet. Danach ging es an die kritischen Punkte und die Diskussion, warum was nicht gut läuft“, sagt Shabasovich. Es stellte sich heraus, dass bei dem Pflegedienstleister viele Prozesse zu lange dauerten, z.B. der Faxversand. Eine veraltete Kommunikationsform, die jedoch im traditionellen Krankenhauswesen noch eine wichtige Rolle spielt. Die Lösung war eine Faxintegration in das bestehende Kundenverwaltungssystem. Faxe werden nun direkt in PDF konvertiert und automatisiert versendet, das spart Zeit und senkt die Fehlerquote. Auch die HR-Software wurde optimiert. Mit Marketing- und E-Mailkampagnen kann der Pflegedienstleister jetzt der steigenden Fluktuation bei Personal im Pflegesektor begegnen.

Auch ein führendes Online-Vergleichsportal, hat sich von einem Dienstleisterwechsel überzeugen lassen und lässt sein CRM-System Salesforce jetzt durch VRP Consulting optimieren. Gewinnen konnte Shabasovich die Firma aus Heidelberg unter anderem mit einem Online-Workshop. Für den Tarifvergleichsspezialisten wurden seitdem Marketingprozesse verbessert, um die Konversionsrate zu erhö-

hen, dazu kommt ein lukrativer langfristiger Servicevertrag mit einem Volumen von 1.000 Monatsstunden. Ein deutschsprachiger Account-Manager unterstützt das Team seit Kurzem. Shabasovich selbst hat Deutsch und Englisch studiert. Das habe ihr erleichtert, Vertrauen aufzubauen. Auch bei den Vertragsverhandlungen kam ihr das Sprachenstudium zugute. Abschlüsse mit deutschen Kunden seien zäher als beispielsweise mit amerikanischen, sagt die Germanistin. „Für einen kleinen Auftrag hatte ich neulich einen 39-seitigen Vertrag. Alles wird abgesichert“, berichtet sie. Das Plus dabei sei: Wenn unterzeichnet werde, dann sei in der Regel alles klar und das Projekt starte.

„Vor dem Programm hatte ich eine typische osteuropäische Bescheidenheit“, sagt Shabasovich rückblickend. Jetzt weiß sie – auch durch ihre Erfolge – dem Kunden ist nicht die Herkunft wichtig, sondern das Fachliche und das Menschliche. „Der Dialog mit dem Kunden fing nicht mit dem Managerfortbildungsprogramm an und er endet nicht mit ihm“, sagt sie. Auch nach den Meetings hat sie sich deshalb immer wieder in Erinnerung gebracht, Angebote unterbreitet und Marketingkampagnen entwickelt. „Wichtig ist der Mehrwert für den Kunden, damit kann man ihn gewinnen“, sagt sie.

# Stark im Stahlgeschäft

Wer in Ägypten den Namen Faltas hört, der weiß sofort: Es geht um Stahl. Seit über 25 Jahren hat sich die Familie Faltas im Stahlgeschäft verdient gemacht. Hauptabnehmer der Metallmischungen von Sambo Metals ist die Automobilindustrie, unter anderem werden die Eisenlegierungen in der Produktion für Maserati und für Mercedes-Benz-Omnibusse eingesetzt. **Aline Faltas** gehört zur jüngsten Generation der Familiendynastie. Die 31-jährige Finanzexpertin brachte aus Deutschland Impulse zur Optimierung ihres Unternehmens mit. Außerdem hat sie den Kontakt zu Bestandskunden intensiviert und neue Probelieferungen abschließen können. Für die Zukunft steht eine Erweiterung der Produktpalette an.

**Journal:** Was stellt Sambo Metals her und welche Position haben Sie im Unternehmen?

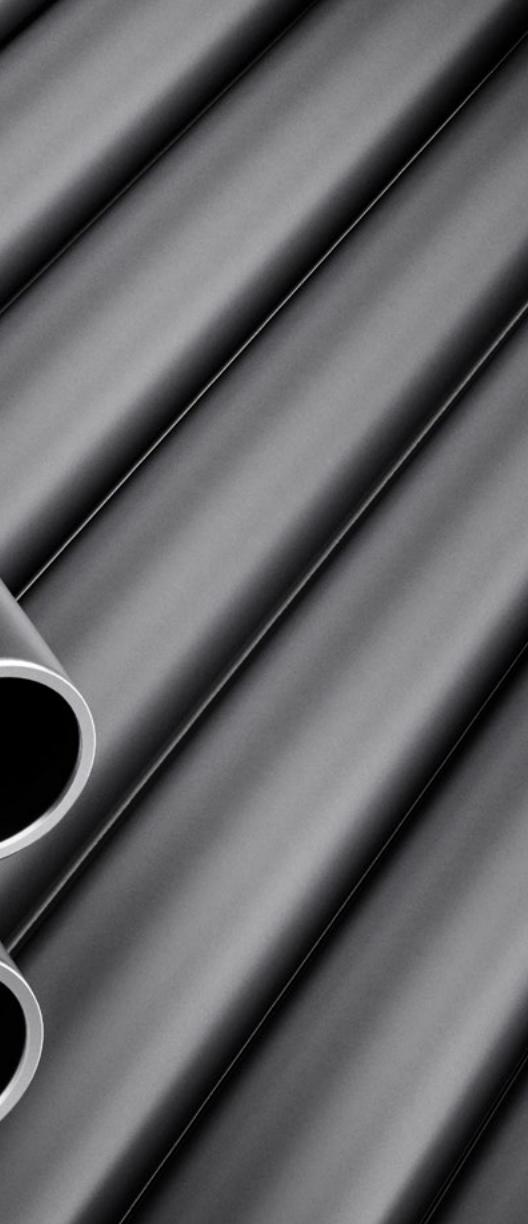
**Faltas:** Wir produzieren hochwertigen kaltbearbeiteten Stabstahl. In Ägypten sind wir Marktführer und decken 95 Prozent des heimischen Bedarfs ab, der in produzierenden Unternehmen weiterverarbeitet wird. Gerade sind wir

im jährlichen Report der London Stock Exchange Group unter die Top-Unternehmen aus Ägypten gewählt worden. Hauptabnehmer unserer Produkte ist die Kfz-Industrie. Unsere Eisenlegierungen werden auch in der Fertigung von Aufzügen, Flugzeugflügelteilen, Lastwagen und Gas- und Wasserventilen eingesetzt, also in Bereichen, wo



Aline Faltas

eine hohe Festigkeit und Qualität gefordert wird. Wir haben 75 Mitarbeiter. Mein Vater leitet das Unternehmen. Ich bin für den Im- und Export zuständig, meine Schwester Sandrine für Marketing und Finanzen.



diesen Teil bin beispielsweise ich jetzt verantwortlich. Außerdem haben wir ein automatisches Inventursystem eingeführt, mit dem wir immer genau wissen, welche Mengen an Stahl nach Typ und Größe wir auf Lager haben.

#### **Welche Erkenntnisse haben Sie durch das MP gewonnen?**

Wir haben durch das MP Testlieferungen an neue Kunden abschließen können. Ich habe erkannt, dass wir unsere Qualität noch weiter perfektionieren und unsere Profitabilität verbessern müssen. Der deutsche Markt unterliegt hohen Anforderungen. Uns fehlen dafür noch Zertifikate, zum Beispiel das OHSAS-Zertifikat. Außerdem konnten wir mit unseren Anlagen bislang nicht alle Kundenwünsche bedienen, deshalb möchten wir jetzt unsere Produktpalette erweitern.

#### **Konnten Sie neue Verträge abschließen?**

Ich hoffe, dass sich aus den Probelieferungen noch Verträge ergeben. Auf jeden Fall konnte ich durch das MP die Kooperation mit zwei langjährigen Partnern intensivieren. Dadurch hat sich unser Umsatz mit diesen Kunden verdreifacht.

#### **Wie sehen Ihre Zukunftspläne aus?**

Für einen Kunden aus Europa installieren wir gerade eine neue Anlage für Stahl mit Spiegelglanzoberfläche. Wir wollen unsere Produktpalette konstant erweitern, im nächsten Schritt um Flachstahlstangen, die auf dem Markt gerade stark nachgefragt werden. Außerdem möchten wir auf Stahlmessen in Deutschland ausstellen.

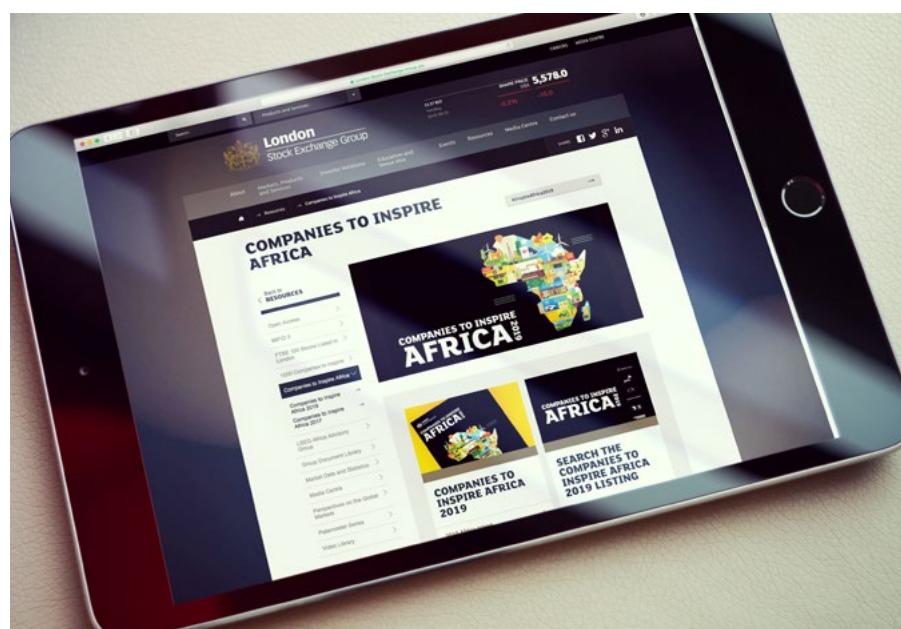


#### **Ein Top-Player in Afrika**

Sambo Metals zählt 2019 zu den 500 umsatzstärksten afrikanischen Unternehmen. Der Bericht „Companies to inspire Africa“ hat in seiner zweiten Ausgabe visionäre, dynamische mittelständische Unternehmen mit Wachstumsaussichten in Afrika identifiziert. Drei der aufgelisteten ägyptischen Firmen haben am BMWi-Managerfortbildungsprogramm teilgenommen, neben Sambo Metals sind dies das Stahl- und Konstruktionsunternehmen El-Fateh und das Chemieunternehmen Eagle Chemicals. Eine Übersicht über afrikanische Unternehmen nach Umsatz, Land und Branche bietet die Webseite:



[www.lseg.com/inspireafrica](http://www.lseg.com/inspireafrica)



#### **Mit welcher Motivation haben Sie am Managerfortbildungspogramm teilgenommen, was war ihr Ziel?**

Ich wollte die Unternehmensführung von KMU in Deutschland kennenlernen, Stahlunternehmen besichtigen und sehen, welche Technologien dort eingesetzt werden. Obwohl wir bereits deutsche Kunden haben, war interkulturelles Wissen und der Umgang mit deutschen Geschäftspartnern wichtig für mich, da wir unseren Export steigern wollten. Außerdem war spannend für mich, wie wir unsere internationalen Messeauftritte verbessern können.

#### **Wurden Ihre Erwartungen erfüllt?**

Ja, sie wurden sogar übertroffen, ich habe viele neue Impulse mit nach Hause gebracht. Zum Beispiel haben wir jetzt eine neue Rollenverteilung, es macht nicht mehr jeder irgendwie alles. Und wir nehmen jetzt auch an internationalen Stahlmessen teil, früher hatten wir nur Messeauftritte auf dem heimischen Markt. Für

# Sicherung der Gesundheitsversorgung

Die Mongolei ist eines der am dünnsten besiedelten Länder. Die Hälfte der rund drei Millionen Einwohner lebt in ländlichen Regionen, die andere Hälfte in der Hauptstadt Ulan Bator. Sie ist nicht nur das unangefochtene wirtschaftliche, kulturelle und politische Zentrum des Landes, auch die Gesundheitsversorgung konzentriert sich hier: Viele Mongolen müssen für medizinische Leistungen hierhin reisen. Insbesondere im Bereich der Urologie fehlt es landesweit an Fachkräften und Einrichtungen. **Nansalmaa Naidan** möchte deshalb noch in diesem Jahr ihr privates urologisches Zentrum zu einer Klinik und Ambulanz ausbauen. Ihre Teilnahme am MP hat sie 2018 genutzt, um für ihr Unternehmen ADAM Clinic ein neues medizinisches Gerät anzuschaffen und den Austausch mit Einrichtungen in Deutschland zu fördern.

„Es gibt in der Mongolei nur drei urologische Abteilungen und rund 50 Fachärzte. Das ist zu wenig bei einer Bevölkerung von drei Millionen“, sagt Naidan. Seit 19 Jahren arbeitet die engagierte Ärztin als selbständige Urologin. Vor zwei Jahren hat sie begonnen, ihre Privatpraxis zu einem Zentrum für Männerheilkunde auszubauen. Ihr Team besteht jetzt aus sechs Mitarbeitern. Drei Ärzte, eine Krankenschwester, eine Laborantin und eine Sekretärin versorgen täglich rund 30 Patienten. Das neue Zentrum bietet Services aus einer Hand. Im eigenen Labor können beispielsweise Blutanalysen gemacht





werden, so dass die Ergebnisse noch am selben Tag vorliegen. Davon profitieren die Patienten. „Viele Klienten kommen vom Land. Oftmals bleiben sie in der Wartezeit bei Verwandten oder müssen ein Hotel bezahlen“, erklärt Naidan.

### Bessere Gesundheitsvorsorge

Seit kurzem kann Naidan auch Vorsorgeuntersuchungen zur Früherkennung von Erkrankungen der Prostata anbieten. Dafür hat sie ein Endoskop bei einem bayerischen Unternehmen erworben, das mit gebrauchten medizinischen Geräten handelt. „Viele Patienten bekommen ihre Diagnose erst, wenn die Krankheit schon im fortgeschrittenen Stadium ist, dann hilft oft nur noch eine OP. Mit dem Endoskop können wir Krankheiten im Frühstadium erkennen“, so Naidan. Das Gerät ist zwar teurer als ein entsprechendes Pendant aus China, hat aber eine bessere Qualität. Außerdem bietet der deut-

sche Händler eine Gewährleistung von 12 Monaten sowie eine achtjährige Liefergarantie für Ersatz- und Zubehörteile. Und er steht nach dem Erwerb mit Rat und Tat zur Seite. Das war das entscheidende Argument für Naidan, sich während des MP zum Kauf zu entschließen. „Früher hatten wir Geräte aus China. Die hatten sechs Monate Garantiezeit. Wenn sie danach kaputt waren, konnte man sich an niemanden mehr wenden“, erinnert sie sich.

### Ausbau des Zentrums

Als nächsten Schritt hat Naidan die Einrichtung von Patientenzimmern für die stationäre Behandlung geplant und die Einstellung dreier weiterer Mitarbeiter. Dadurch kann sie ihre Patientenzahlen auf bis zu 60 pro Tag erhöhen. Den Ausbau finanziert sie mit Krediten der Japan International Cooperation Agency und der Asian Development Bank. Langfris-

tig möchte Naidan in der ADAM Clinic auch Patienten aus den Nachbarländern Russland und China behandeln.

Naidan ist Mitglied der Kommission für Andrologie und Urologie beim Gesundheitsministerium der Mongolei und berät die Regierung auf dem Gebiet der Männerheilkunde. Ihr Anliegen ist, mehr Urologen auszubilden, die ländlichen Regionen besser zu versorgen und das Gesundheits- und Vorsorgebewusstsein der mongolischen Männer zu fördern. In Deutschland hat sie sich zum Erfahrungsaustausch mit der Leiterin der urologischen Abteilung des Universitätsklinikums Essen getroffen. Diese stammt aus der Mongolei und unterstützt Naidans Bestrebungen. Noch in diesem Jahr findet ein Kooperationstreffen in Ulan Bator in der ADAM Clinic statt, bei dem mögliche gemeinsame Forschungsprojekte und die Idee einer gemeinsamen, deutsch-mongolischen Klinik besprochen werden.



Nansalmaa Naidan setzt sich dafür ein, dass die ländlichen Regionen der Mongolei medizinisch besser versorgt werden.



# Ein Programm mit Langzeitwirkung

Temirtau ist die Hauptstadt der kasachischen Metallurgie. In der Stadt, die auf Deutsch „Eiserner Berg“ heißt, gibt es die Firma Inkar-1, die im Maschinenbau und in der Metallverarbeitung tätig ist. Ihr Firmenchef **Kuandyk Nurpeissov** hat 2012 am Managerfortbildungsprogramm teilgenommen. Mit großem Erfolg: 2014 wurde er anlässlich des 10-jährigen Jubiläums des MP in Kasachstan mit dem Preis für das beste Kooperationsprojekt ausgezeichnet. Seine Erfolgsgeschichte geht weiter. Im letzten Jahr errichtete er eine neue Produktionshalle, für die er erst kürzlich in Deutschland auf der Suche nach neuen Anlagen war.



*Journal: Sie kommen gerade aus Deutschland zurück. Erzählen Sie uns, was Sie dort gemacht haben.*

**Nurpeissov:** Wir haben im letzten Jahr den Bau unserer dritten Montagehalle abgeschlossen. Sie ist 1.350 Quadratmeter groß und verfügt über eine gut organisierte Infrastruktur mit Kantine, Duschen, Räumen für das Personal und Lagerräumen. Die Halle wurde aufgrund unserer Kapazitätsengpässe nötig. In Deutschland habe ich mich mit einem Unternehmensberater der Europäischen Bank für Wiederaufbau und Entwicklung, der EBWE, getroffen und gemeinsam mit ihm Maschinenbauunternehmen besucht. Der Fachmann berät und unterstützt mich bei der Suche nach geeigneten Anlagen. Außerdem erhalten wir Unterstützung von einem Programm unserer Regierung zur Förderung von KMU.

*Wer waren Ihre Gesprächspartner in Deutschland und welche Ergebnisse haben die Begegnungen gebracht?*

Wir haben uns mit zwei Herstellern von Fräsen getroffen. Außerdem waren wir bei einem Produzenten von CNC-Werkzeugmaschinen. Die Treffen waren sehr spannend, eine Entscheidung habe ich aber noch nicht getroffen, da ich mich vorher noch auf der Messe Metalloobrabotka in Moskau informieren möchte, wo übrigens auch viele deutsche Firmen ausstellen.

*Wozu dient die neue Halle?*

Wir werden darin weitere Anlagen unterbringen, mit denen wir unsere Kapazitätsengpässe ausgleichen und unser Produktivität steigern, also keine Erweiterung der Produktpalette, sondern, wie bisher, Ersatzteile, Produktionselemente und komplexe Baugruppen für Eisenhüttenöfen, Stahl- und Walzwerke. Unser Schwerpunkt ist die Bergbauindustrie. Hauptabnehmer ist ein internationaler Stahlkonzern, der ein Werk in Temirtau betreibt, und das kasachische Kupferbergbauunternehmen Kazakhmys.

*Sie haben vor sieben Jahren am MP teilgenommen. Wie fällt Ihr Resümee aus, wie hat sich Ihr Geschäft seitdem entwickelt?*

Wir haben unsere Produktionskapazität nach dem MP unter anderem durch den Kauf von CNC-gesteuerten Dreh- und Fräsmaschinen aus Deutschland gesteigert. Zudem konnte sich mein Unter-



Kuandyk Nurpeissovs Firma Inkar-1 wurde mehrfach ausgezeichnet, unter anderem 2016 als bestes kasachisches Industrieunternehmen.

nehmen über diverse Preise freuen. So wurden wir beim staatlichen Wettbewerb ‚Altyn Sapa‘ 2016 als bestes Industrieunternehmen ausgezeichnet und haben 2018 im Wettbewerb ‚Bestes Produkt Kasachstans‘ in der Nominierung ‚Bestes Industrieprodukt‘ gewonnen. Wir wachsen konstant und schaffen neue Arbeitsplätze. Mit der neuen Halle stellen wir zum Beispiel 20 neue Mitarbeiter ein. Apropos Personal. Seit 2012 haben wir unser Personal verdreifacht. Und seit 2014 bin ich Partner in einem Pilotprojekt zur dualen Ausbildung in Kasachstan, das von der GIZ geleitet wird.

*Wie sieht die Kooperation im Projekt zur dualen Ausbildung genau aus?*

Im GIZ-Projekt ‚Strategische Allianz zur dualen Ausbildung in der Republik Kasachstan‘ wurden zusammen mit Experten aus Deutschland auf der Grundlage deutscher Standards Anpassungen an das kasachische System vorgenommen. Bildungspartner auf kasachischer Seite ist die Fachhochschule in Temirtau. Die Evonik Industries AG aus Essen ist kooperierendes Unternehmen auf deutscher Seite. Inkar-1 bildet Schlosser, Drechsler und Fräser aus und ab diesem Jahr auch Mechatroniker. Im letzten Jahr haben vier Fräser und acht Schlosser ihre Ausbildung bei uns abgeschlossen. Dieses Jahr wollen wir zwanzig Auszubildende einstellen. Da wir einen großen Fachkräftemangel haben, ist das duale System extrem wichtig für uns. Der Direktor der

# 1.350

**Quadratmeter groß  
ist die neue Montage-  
halle und verfügt über  
eine gut organisierte  
Infrastruktur.**

Fachhochschule Temirtau hatte mich aufgrund meiner guten Beziehungen zu Deutschland und zur GIZ für das Programm vorgeschlagen. Wir kannten uns über meine Teilnahme am Managerfortbildungsprogramm.

*Wie hat Ihnen das MP bei Ihrem Wachstum geholfen?*

Für mich persönlich war es sehr wichtig, in Deutschland Familienunternehmen zu besuchen, die teilweise eine 150-jährige Firmengeschichte haben. Zu sehen, wie sie arbeiten, welche Werte sie haben und wie gut sie organisiert sind. Von der Produktion von Ersatzteilen habe ich mich inzwischen weiterentwickelt zu einem Produzenten komplexer Baugruppen für Anlagen der Bergbauindustrie. Seit meiner Teilnahme am MP ist Inkar-1 kontinuierlich gewachsen und hat den Umsatz um das Fünffache gesteigert.



Aziza Hudayberdieva (links im Bild) setzt auf eine gut durchdachte Verkaufsstrategie.

# Naturheilmittel für Usbekistan

Die Nika Farm Servis GmbH mit Sitz in Taschkent ist Produzent und Händler von Arznei- und Nahrungsergänzungsmitteln. Dem Unternehmen gehören die landesweit größte und modernste Apothekenkette Oxymed sowie weitere Firmen im Bereich der Pharmazie. 500 der rund 700 Mitarbeiter sind in den Apotheken beschäftigt. Gemeinsam haben sie 2018 um die 200 Millionen Euro erwirtschaftet und ihren Beitrag zu einer besseren Gesundheitsversorgung im Land geleistet. Die Geschäftsführerin **Aziza Hudayberdieva** war 2018 im Rahmen des MP in Deutschland auf der Suche nach neuen Produkten, um das Sortiment von Oxymed zu erweitern, insbesondere im Bereich der natürlichen Arzneimittel, die inzwischen auch in Usbekistan auf dem Vormarsch sind.

„Die Biomedizin und der Bedarf nach natürlichen Arzneimitteln nimmt auch bei uns zu,“ sagt Hudayberdieva. Mit einem deutschen Hersteller pflanzlicher Arzneimittel, der vor allem durch seine Naturheilmittel bekannt ist, kooperiert Nika Farm Servis bereits seit 2015 im Rahmen des Projekts „Phytothek“. Das ist ein speziell gekennzeichneter Bereich innerhalb einer Apotheke, der sich auf den Verkauf und die Beratung rund um pflanzliche Arzneimittel spezialisiert hat. In Deutschland gibt es 900 Phytotheken und auch in Usbekistan läuft der Naturarzneimittel-



Weg in das Apothekennetz des größten Verbrauchermarkts Zentralasiens finden. Aus dem Produkt ist inzwischen eine eigene Marke für Gesundheits-Trendartikel entstanden. Hudayberdieva hat sich in Deutschland mit dem Herstellergetroffen. Gemeinsam wurden die Möglichkeiten des Exports nach Usbekistan sowie eine exklusive Vertriebspartnerschaft besprochen. Der erste Schritt ist jetzt eine Analyse der Top-Verkaufsprodukte. „In Deutschland gehen Kalzium- und Magnesiumpräparate gut, aber es wäre vorschnell, die auch in unsere Produktionslinie aufzunehmen. Wir schauen jetzt erst einmal, was in Russland und Kasachstan gut läuft, der Markt ist dem usbekischen ähnlicher und wir werden uns an deren Top-Sellern orientieren“, erklärt Hudayberdieva ihre Verkaufstrategie.

### Ausbau der Produktion

Auch mit einem Pharmaunternehmen aus Hamburg, das innovative Nahrungsergänzungsmittel herstellt, hat Hudayberdieva Gespräche geführt. Dabei ging es sowohl um den Import von Artikeln, als auch um die Lizenzproduktion. „Das Problem beim Import ist, dass auf Nahrungsergänzungsmittel, anders als auf Medikamente, hohe Zölle erhoben werden, was den Verkaufspreis in die Höhe treibt“, sagt die 38-jährige Unternehmensleiterin. Für die Zukunft ist deshalb ein Ausbau und eine Modernisierung der Produktionsanlagen von Nika Farm Servis geplant. Dazu hat sich Hudayberdieva



mit einer baden-württembergischen Handelsgesellschaft getroffen. Dieseberät beim Kauf und bei der Finanzierung von Ausrüstung. Die Geschäftsleitung von Nika Farm analysiert über diesen Händler momentan den Erwerb von Verpackungsmaschinen und Laborausstattungen.

### Wachsendes Apothekennetz

Derzeit gibt es 130 Apotheken von Oxy-med in Usbekistan, wovon sich 90 allein in der Hauptstadt Taschkent befinden. Daneben unterhält Nika Farm Servis seit 2018 auch Franchising-Apotheken unter der Marke Domaschnaja Apteka. 2019 sollen rund 100 neue Apotheken nach dem Franchising-Modell entstehen, insbesondere in den ländlichen Regionen. Somit trägt Nika Farm Servis dazu bei, auch die abgeschiedenen Gebiete und kleinen Städte des Landes zu versorgen, die teilweise noch erhebliche Defizite in der Gesundheitsversorgung aufweisen.

bereich gut: Jedes Jahr richtet Nika Farm Servis fünf Phytotheken ein. Das Personal dafür wird in Deutschland regelmäßig durch Experten geschult. „Auf die fachliche Kompetenz unserer Mitarbeiter und auf ein hochwertiges Sortiment legen wir großen Wert – und deswegen kommen die Kunden zu uns“, sagt Hudayberdieva. Um die Partnerschaft mit dem Arzneimittelhersteller zu intensivieren, hat Hudayberdieva sich in Deutschland mit Unternehmensvertretern getroffen und einen Vorschlag zur Lizenzproduktion von Arzneimitteln in Usbekistan unterbreitet, der zurzeit zur Abstimmung zwischen den Geschäftsleitungen liegt.

Auch ein in Deutschland beliebtes Energie-Tonikum könnte bald seinen



Filiale der usbekischen Apothekenkette Oxy-med.

## Strategische Partnerschaft

# Take-off in Richtung Europa



Die mexikanische Luft- und Raumfahrtindustrie zählt mit einer jährlichen Wachstumsrate von 17 Prozent zu einem der am schnellsten wachsenden Märkte in Lateinamerika. Im Jahr 2020 soll sie nach Schätzungen des mexikanischen Wirtschaftsministeriums weltweit auf Platz zehn liegen. Die Luftfahrtindustrie liegt vornehmlich in ausgewählten Bundesstaaten, unter anderem in Baja California, an der Grenze zu den USA. Hier hat sich auch **Sergio Segura** mit seiner Firma InnoCentro Aerospacial niedergelassen. Um sein Geschäft mit Europa anzukurbeln und unabhängiger vom US-amerikanischen Markt zu werden, hat er 2018 am MP teilgenommen und im Zuge dessen in eine deutsche Firma investiert.

„Wir sind ein reines Exportunternehmen. 90 Prozent gehen in die USA und nach Europa“, sagt Segura. Damit ist der 47-jährige Maschinenbauingenieur bisher gut gefahren. Der amerikanische Markt, der vom Branchenriesen Boeing dominiert wird, hat einen großen Bedarf an Zulieferern von Flugzeugkomponenten. Zudem genießt Mexiko durch ein Freihandelsabkommen mit Kanada und den USA

Zollvergünstigungen. Entsprechend voll waren die Auftragsbücher von InnoCentro, als Segura im Frühjahr 2018 am BMWi-Managerfortbildungsprogramm teilnahm und nach neuen Geschäftschancen Ausschau hielt. Zu dem Zeitpunkt machte das US-Geschäft 90 Prozent seines Umsatzes aus, mit Deutschland hat er rund zehn Prozent generiert. „Mit deutschen Firmen hatten wir bis dato immer nur

zeitlich befristete Projekte, aber nichts Langfristiges“, so Segura.

In Deutschland lernte er die Aviawerks GmbH aus Bremen kennen, einen Mittelständler, der stark im Bereich der technischen Flugsimulation ist. „Wir haben uns auf die Innenraumgestaltung von Flugzeugen spezialisiert. Ein Simulationssystem ist die perfekte Ergänzung





dazu. Damit können wir schon im Vorfeld herausfinden, wie beispielsweise der Passagierkomfort weiter verbessert werden kann“, erklärt Segura. Zusammen mit seinem Geschäftspartner Roberto Corral, ebenfalls MP-Alumni von 2015, entschied er sich, Aviawerks zu übernehmen. „Am Anfang gab es Bedenken innerhalb der deutschen Belegschaft“, sagt Segura. Diese konnte er inzwischen abbauen. „Ein mexikanischer Boss ist besser als ein deutscher“, hat er mittlerweile schon zu hören bekommen, wie er nicht ohne Stolz berichtet. Geholfen habe ihm und seinem Partner bei dieser interkulturnellen Challenge das MP, durch das sie vieles über das deutsche Geschäftsumfeld erfuhren. Außerdem lernen die beiden Firmeninhaber jetzt Deutsch, um die Kommunikation mit dem Team und den Kunden und damit die langfristige Geschäftsentwicklung zu verbessern.

#### Mexikanische Luftfahrtindustrie benötigt Ausrüstung

In Mexiko werden keine Flugzeuge montiert, vielmehr liefert das Land Flugzeugkomponenten in die USA, Kanada und Europa. Der Bedarf an Zulieferungen betrug 2018 nach Einschätzung des Dachverbands der mexikanischen Luftfahrt-

# 500 Mio.

US-Dollar betrug der Bedarf an Zulieferungen 2018 nach Einschätzung des Dachverbands der mexikanischen Luftfahrtindustrie Femia.

industrie Femia – dessen Mitglied und Mitgründer Segura seit 2006 ist – rund 500 Millionen US-Dollar. „Aktuell ist es schwer, neue Verträge abzuschließen, aber nicht unmöglich“, sagt Segura. Bedarf bestehe vor allem bei Komponenten für Turbinen, Flugzeugrumpfe, Landegestelle sowie an Kunststoffteilen, Verbundmaterialien und weiteren Spezialwerkstoffen. „Die beiden Duopolisten Boeing und Airbus bestimmen die Marktentwicklung in der Luftfahrtindustrie. Als Zulieferer sind wir abhängig von ihnen. Geht es Boeing schlecht, so wie derzeit, wirkt sich das auch auf unser Geschäft aus“, so der Unternehmer. Teilweise nehmen Aufträge ab, weil weniger Maschinen produziert werden, dafür steigt die Nachfrage zum Beispiel bei Ka-

binenrenovierungen, berichtet Segura. Er hatte sich in Deutschland mit einigen potenziellen Kooperationspartnern im Bereich der Innenraumausstattung getroffen, unter anderem mit einem Hersteller von Flugzeugesitzen, Sitzverkleidungen und Inneneinrichtungen aus Kunststoff. Durch die schlechte Auftragslage bei Boeing musste er seine angebahnten Kontakte erst mal auf Eis legen. Dafür konzentriert InnoCentro seine Energien jetzt mit Hilfe des neuen Unternehmens auf den Ausbau des Europageschäfts, das von Boeings Hauptkonkurrent, dem deutsch-französischen Unternehmen Airbus, dominiert wird.



# Eiskalte Innovationen

Die Firma Rud kennt in der Ukraine jeder. Leckereien wie „Impreza“ oder „Eskimos“ erfreuen seit vielen Jahren große und kleine Liebhaber der gefrorenen Milch- und Fruchteisspezialitäten. **Svitlana Lysak** ist Chefin des Laboratoriums und verantwortlich für die Qualitätskontrolle. 2016 hat sie am MP teilgenommen, um sich in Deutschland neue Impulse für ihre Tätigkeit zu holen und sich das Qualitätsmanagement in deutschen Firmen anzusehen. Dabei ist es ihr gelungen, neue Lieferverträge in die Wege zu leiten.





“

**Ich bereite mich jetzt professioneller auf ein persönliches Treffen und den potenziellen Partner vor. Meine Unternehmenspräsentation habe ich in punkto Inhalt, Strukturierung und Gestaltung modernisiert und auf internationale Geschäftskontakte ausgerichtet.**

Svitlana Lysak

In Zhitomir, 120 Kilometer westlich von Kiew, steht die beliebteste Eisfabrik der Ukraine. Über 150 verschiedene Sorten werden bei Rud produziert und an rund 56.000 Verkaufspunkten ausgeliefert, die die knapp 42 Millionen Bürger der Ukraine mit den eiskalten Köstlichkeiten versorgen. Außerdem wird die Eiskrem in viele Länder exportiert, darunter Israel, Georgien, Kasachstan, Irak, Tschechien, Polen und die USA. Seit 2018 gibt es das Eis von Rud auch in Deutschland. Vertrieben wird es über ein Handelsunternehmen, das sich auf den Vertrieb von osteuropäischen Lebensmitteln spezialisiert hat.

„Es hat sich gezeigt, dass es nicht leicht ist, neue Geschäftskontakte zu knüpfen“, sagt Lysak. Es mangelt an Vertrauen in Geschäftspartner und Lebensmittel aus ihrer Heimat. Viele ihrer E-Mails blieben früher unbeantwortet, berichtet sie. Durch das MP habe sie gelernt, welchen Stellenwert der persönliche Kontakt einnimmt. „Ich bereite mich jetzt professioneller auf ein persönliches Treffen und den potenziellen Partner vor. Meine Unternehmenspräsentation habe ich in punkto Inhalt, Strukturierung und Gestaltung modernisiert und auf internationale Geschäftskontakte ausgerichtet“, sagt sie. Dank der guten Vorarbeit und mit Unterstützung durch den Vertrieb hat es dann mit dem ersten Vertrag mit dem Handelsunternehmen geklappt. Nach einer Probelieferung von Eis und gefrorenen Früchten wächst die Partner-

schaft beständig. „Mit jeder Lieferung haben wir die Menge und Auswahl an Sorten erhöht. Diese Saison haben wir erstmals auch gefrorene Alkoholspezialitäten als Dessert geliefert“, sagt Lysak.

#### „Mir gefällt meine Arbeit“

Lysak wollte durch das Programm neue Impulse für ihre Arbeit als Qualitätsexpertin bekommen. Wie jeder Lebensmittelbetrieb unterliegt auch Rud strengen Qualitätsanforderungen. Dass diese immer eingehalten werden, dafür sorgt Lysak zusammen mit 30 Mitarbeitern, die sie unter ihrer Führung hat. Vor 16 Jahren hat sie dort als Laborantin angefangen und hält der Firma seitdem die Treue. „Mir gefällt meine Arbeit“, sagt die Ingenieurin, die durch das MP ihr Know-how im Management verbessern konnte. Wichtig waren die Firmenbesuche und der Einblick in die Unternehmensführung deutscher Mittelständler für sie. Zum Beispiel bei der Pulsnitzer Lebkuchenfabrik GmbH aus Sachsen.

Oder bei der Capron GmbH, einem sächsischen Reisemobilhersteller aus Neustadt, der unter anderem den Fokus auf Qualitätsmanagement, Zertifizierung und Marketing für seine Wohnmobile legte.

„Nach dem MP haben wir die Art und Weise, wie wir bisher Geschäfte angebahnt haben, verbessert“, sagt Lysak. In der Fortbildung hat Lysak gelernt, welche Besonderheiten bei der Verhandlungsführung mit deutschen Partnern zu beachten sind und wie man typische Fehler vermeidet, zum Beispiel in punkto Geschäftskleidung oder Präsente. „Durch den Deutschlandaufenthalt und das neue Wissen habe ich jetzt mehr Selbstvertrauen und arbeite strukturierter“, so die Unternehmerin. Obwohl Rud das Zertifikat für den Export in die EU und nach Deutschland besitzt, sieht Lysak es als Herausforderung an, ihre Produkte in naher Zukunft außerhalb des Nischenmarkts für osteuropäische Spezialitäten gelistet zu bekommen. Denn der Eismarkt in Deutschland ist hart umkämpft. 517 Millionen Liter Speiseeis kamen 2017 aus deutscher Produktion, damit ist Deutschland auf Platz eins in der europäischen Eisproduktion, noch vor Italien, dem Herkunftsland des „Gelato“. Trotzdem ist Lysak zuversichtlich. „Ich habe gesehen, dass unser Produkt sehr gut ist und qualitativ auf dem anspruchsvollen deutschen Markt bestehen kann. Das macht mich stolz“, sagt sie.





# Digital Leadership

## Führungskompetenz im Zeitalter der Mensch-Maschinen-Interaktion

In allen Unternehmensbereichen gilt die Digitalisierung heute als starker Treiber für Veränderung. Diese beschleunigt nicht nur die Notwendigkeit, Strategien häufiger anzupassen. Höhere Unsicherheit unter Mitarbeitern bezüglich ständiger Änderungen in den Märkten und in Geschäftsmodellen erfordern auch einen angepassten Führungsstil. Wie dieser gelingen kann, beschreibt **Bertram Lohmüller**.

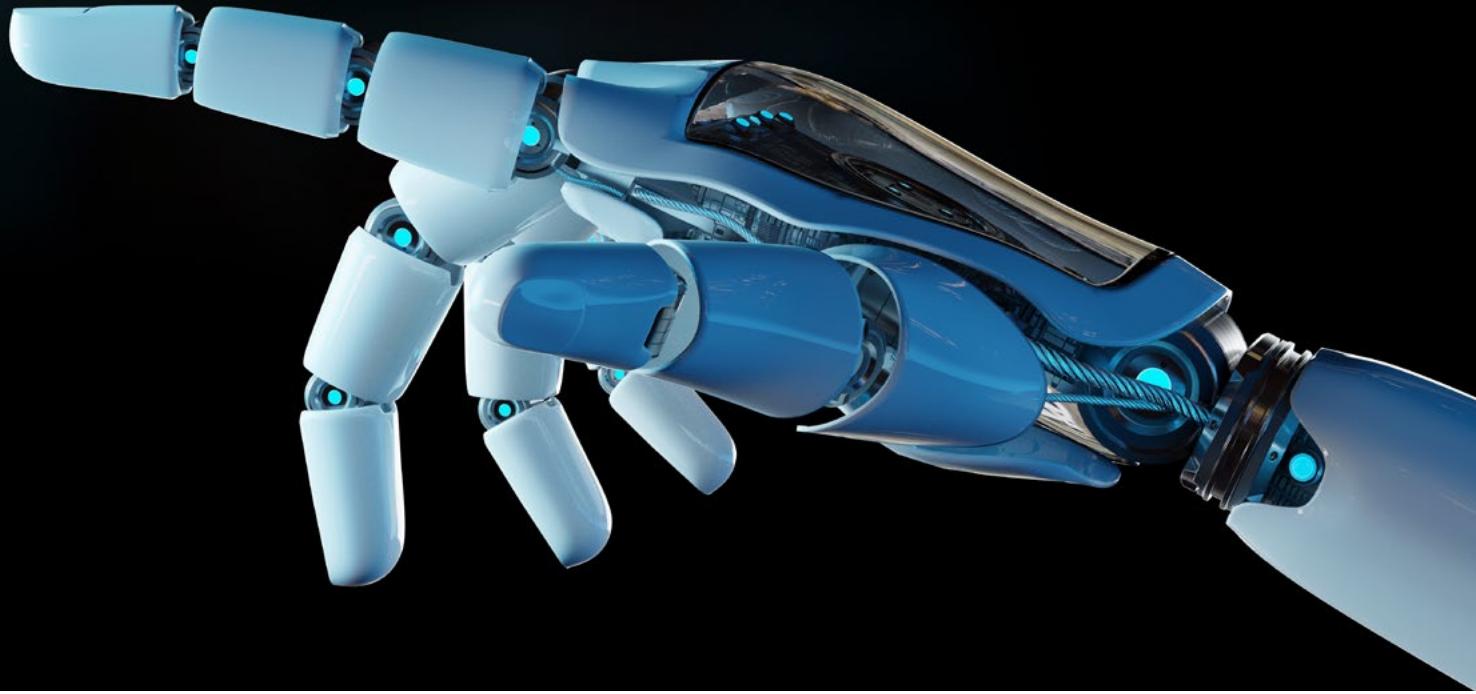
Das Internet der Dinge ermöglicht die Vernetzung von Geräten und Anlagen und die direkte Einbindung der Nutzer. Mit neuen, intelligenten Softwaresystemen werden Maschinen und Anlagen autonom gesteuert und Entscheidungsprozesse im Management automatisiert. Hinzu kommt die Umsetzung von Transformationsprozessen vom analogen in das digitale Zeitalter, was ebenfalls eine Führungsaufgabe ist. Viele Ursachen von Unsicherheit über die Unternehmenszukunft und Veränderung sind direkt oder indirekt mit der Digitalisierung verknüpft. Dazu gehören disruptive Technologien und Innovationen, hoher Leistungsdruck durch globale und flexible Wertschöpfungsketten, eine heterogene und interkulturelle Zusammensetzung der Mitarbeiterstruktur, neue Formen der Information und Kommunikation

sowie neue agile Organisationsformen. Wie diese Bereiche Management und Leadership beeinflussen, wird im Folgenden näher erläutert.

### Innovationen entstehen durch neue Ideen und schrittweise Veränderungen

Durch disruptive Technologien und Innovationen entstehen weltweit neue Unternehmen, die mit neuen Geschäftsmodellen etablierte Player aus dem Markt verdrängen. So hat sich Uber in vielen Ländern als erfolgreicher Wettbewerber zum klassischen Taxigeschäft positioniert, im Automobilsektor ist Tesla ein ernst zu nehmender Konkurrent zu den etablierten deutschen Autobauern, und elektronische Handelsplattformen wie Amazon verändern das Einkaufsverhalten und damit den traditionellen Ein-

zelhandel. Produktionsprozesse werden durch den verstärkten Einsatz von Sensoren, der Interaktion von Maschinen und dem Einsatz von Industrierobotern und 3-D-Druckern flexibler und transparenter. Fundamentale Veränderungen gibt es auch in Managementprozessen in denen zum Beispiel mit intelligenten Algorithmen Bewerbungsunterlagen analysiert und automatisiert bewertet werden. Hinzu kommt, dass die Entwicklung und Anwendung digitaler Lösungen im Vergleich zu klassischen, analogen Lösungen erweiterte Kompetenzen aller Beteiligten erfordert. Insbesondere Führungskräfte sind gefordert zu erkennen, welche externen und internen Maschinen- und Mensch-Maschine-Schnittstellen (Touch Points) in Zukunft berücksichtigt werden müssen, und welchen Einfluss diese auf die Unternehmensorganisation, die zukünftige Strategie und die damit verbundenen Mitarbeiterkompetenzen haben. Um unter diesen Rahmenbedingungen als Organisation erfolgreich zu bleiben, muss eine Kultur geschaffen werden, die es ermöglicht „alle Ideen“ im Unternehmen zu heben. Möglich wird dies durch die Vernetzung von Mitarbeitern und Kunden unter dem Einsatz neuer Kommunikationsmittel wie Chats



und Plattformen. Durch das Zusammenwirken von neuen Ideen und kontinuierlicher Verbesserung entstehen dann neue Produkte und Dienstleistungen mit dem Potenzial, bestehende Marktmechanismen grundsätzlich zu verändern.

#### Gesteigerter Belastung entgegenwirken

Durch die Digitalisierung werden globale Wertschöpfungsketten transparenter und flexibler und erfordern einen hohen Mitarbeitereinsatz. Die Vernetzung mit internationalen Partnern und Kunden machen es notwendig, dass die verantwortlichen Mitarbeiter rund um die Uhr erreichbar sind. Hinzu kommt, dass für eine erfolgreiche Auftragsakquise oft flexible Lieferketten und Leistungsver-

**Die Entwicklung von neuen, digital basierten Technologien erfordert hochspezialisiertes Personal. Daher werden sogenannte Wissensarbeiter mit fundiertem Fachwissen immer wichtiger.**

pflichtungen gefordert werden, die kaum kostendeckend zu realisieren sind. Dieser hohe Leistungsdruck und eine vielerorts praktizierte ergebnisorientierte Führung sind Faktoren, die zur Erschöpfung von Führungskräften und Mitarbeitern führen. Die Arbeitswissenschaften zeigen, dass besonders häufig Manager von einem Burnout betroffen sind. Für eine „gesunde“ Führung ist daher verantwortungsbewusstes Handeln mit Bezug auf die Gesundheit der Mitarbeiter und auf die eigene wichtig. Coaching- und Präventionsangebote werden heutzutage noch zu wenig genutzt und oft fehlt Führungskräften die notwendige Information über mögliche Einsatzfelder.



## Diverse Mitarbeiterzusammensetzung verlangt andere Kommunikation

Die heterogene und interkulturelle Zusammensetzung der Mitarbeiterstruktur ist eine weitere Herausforderung für die Führung. Vermehrt arbeiten in vielen Organisationen Mitarbeiter aller Altersstufen sowie – direkt oder in virtuellen Teams – verschiedener kultureller Hintergründe. Das erfordert ein interkulturelles Management verschiedener Generationen und zugleich unterschiedlicher Arbeitsweisen im Umgang mit digitalen Medien. Hinzu kommt, dass die Entwicklung von neuen, digital basierten Technologien hochspezialisiertes Personal erfordert. Daher werden sogenannte Wissensarbeiter mit fundiertem Fachwissen immer wichtiger. Um diese langfristig an das Unternehmen zu binden, müssen neben einem hierarchischen Karriereweg auch Fachkarrieren gefördert und ein Talentmanagement implementiert werden.

Mit der Digitalisierung sowie der internen und externen Vernetzung der Mitarbeiter hat sich auch die Form der Information und Kommunikation grundlegend verändert. Informelle Kommunikation über neue Medien, globaler Wissensaustausch auf Kommunikationsplattformen und sozialer Zusammenhalt in überregionalen sozialen Gruppen nehmen stetig zu. Die Nutzung von Onlinemedien und der internationale Datenaustausch ermöglichen ein örtlich



und zeitlich flexibles Arbeiten in Netzwerken. Damit löst sich die Organisation der Arbeit auf räumlicher Basis des analogen Zeitalters auf und Führungskräfte müssen in der Lage sein, Mitarbeiter und Teams über die Distanz – zum Beispiel im Homeoffice – zu führen. Basis für das Gelingen sind verbindliche Regeln. Für Mitarbeiter bedeutet dies, mehr Eigenverantwortung zu übernehmen; Führungskräfte sind gefordert, mehr Zeit für die Betreuung der Mitarbeiter aufzubringen. Für ein Unternehmen und deren Management heißt das auch, den Kommunikationsfluss zu Kunden, Aktionären und weiteren Stakeholdern

**Kompetenzen aus dem analogen Zeitalter sind Kommunikation, den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen, Vertrauen und Teamfähigkeit.**

auszubalancieren, was höhere Anforderungen an das Compliance Management mit sich bringt.

**Führungskräfte leiten agile Teams an**

Um als Organisation gleichzeitig effizient und flexibel zu sein und den Veränderungsprozess ins digitale Zeitalter „meisten“ zu können, werden verstärkt agile Organisationsformen in Unternehmen implementiert. Dazu werden agile Teams geschaffen, die sich in einem „Schwarm“ ohne klassische Hierarchie selbst organisieren. Das heißt, dass parallel zur Linien- und Projektorganisation Personen aus unterschiedlichen Bereichen zusammenarbeiten, um Ideen und Konzepte zu entwickeln, die dann in Projekte überführt werden. Aufgrund der Parallelisierung von Organisationsformen nehmen Mitarbeiter unterschiedliche Rollen ein – in einem Projekt sind diese in der Projektleitung und in einem anderen parallel laufenden Projekt als Projektmitglied eingebunden. Dieses unterschiedliche Rollenverständnis ist durch die Implementierung einer modernen Unternehmenskultur aufzulösen. Eine zukünftige Struktur erfordert eine Aufgabenvertei-

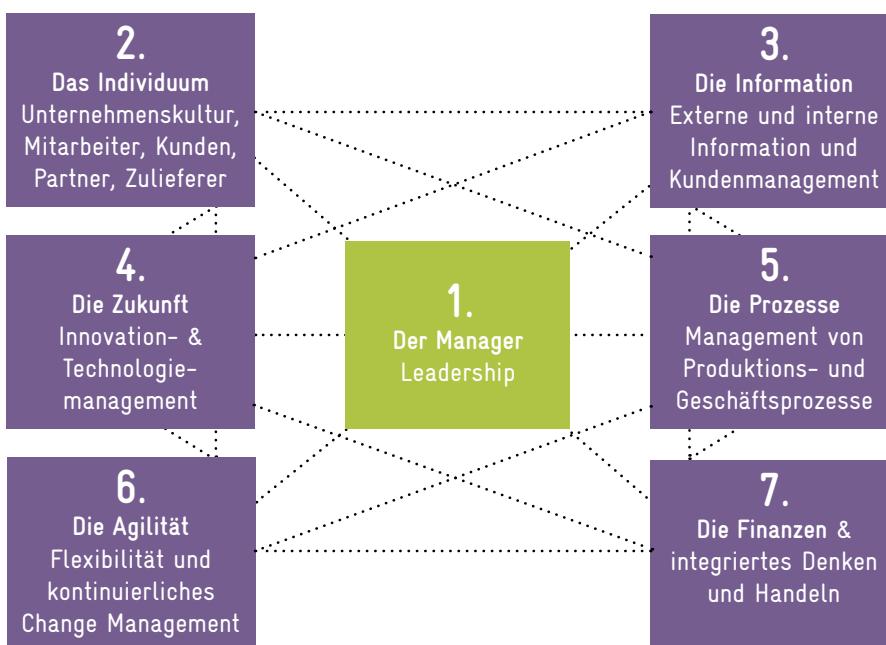


Abbildung 1: Die sieben Felder des IMLead®-Konzepts (Lohmüller und Pfeiffer 2019)

lung auf Pull-Prinzipien basierend auf der Grundlage von gemeinsamen Arbeits- und Zielprinzipien. Um auf Veränderungen schnell und flexibel agieren zu können, arbeiten zudem kleine und agile Teams innerhalb einer Organisation an Sonderprojekten. Dennoch sind nach wie vor stabile Produktions- und Geschäftsprozesse erforderlich, um Produkte und Dienstleistungen fehlerfrei und zu optimalen Kosten produzieren zu können. Führungskräfte werden damit zum Mediator zwischen zwei Geschwindigkeiten und damit Förderer von Stabilität und Agilität.

### Führungskompetenzen aus analogem Zeitalter ins digitale überführen

Die vorgenannten Treiber für Veränderung führen zu einer Neubewertung der erforderlichen Kompetenzen für Manager und Mitarbeiter. Ergebnisse aus eigener Forschung und internationalen Studien zeigen, dass viele Führungskompetenzen aus dem analogen Zeitalter auch im digitalen Zeitalter bestehen und sich gegenseitig ergänzen. Kompetenzen aus dem analogen Zeitalter sind Kommunikation, den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen, Vertrauen und Teamfähigkeit. Als wichtige digitale Kompetenzen kommen Vernetzungsfähigkeit, Transparenz, das Verlernen von Hierarchie und Medienkompetenz hinzu. Zur Strukturierung der Führungskompetenzen für das digitale Zeitalter werden diese den sieben Feldern des IMLead®-Konzept für Integriertes Management & Leadership zugeordnet (Abbildung 1): Manager, Individuum, Information, Zukunft, Prozesse, Agilität und Finanzen sowie integriertes Denken und Handeln. Das Konzept bildet den Rahmen für die Umsetzung von Transformationsprozessen in Unternehmen und unterstützt dabei, unternehmensspezifische Führungskompetenzen zu identifizieren.

Die aktuelle Forschung zeigt deutlich, dass Kommunikationsfähigkeit die Metakompetenz im digitalen Zeitalter ist. Durch die Vernetzung der Menschen – also Mitarbeitern und Stakeholdern – ist die Menschenorientierung eine weitere wichtige Kompetenz. In Tabelle 1 sind die wichtigsten Kompetenzen für das digitale Zeitalter nach Wichtigkeit aufgelistet und deren Einfluss in den sieben

KOMPETENZEN	Manager	Individuum	Information	Zukunft	Prozesse	Agilität	Integriertes Denken und Handeln
Kommunikationsfähigkeit	●	●	●		●	●	
Menschenorientierung	●	●	●		●	●	●
Vernetzungsfähigkeit	●	●	●		●	●	●
Vertrauen schaffen	●	●	●	●			
Transparenz	●	●	●	●	●	●	●
Teamfähigkeit	●	●	●				
Veränderungsfähigkeit	●	●		●	●	●	●
Hierarchie verlernen	●	●	●	●	●	●	●
Medienkompetenz	●	●	●				
Entscheidungsfähigkeit	●	●					
Kundenorientierung	●	●	●	●	●	●	●
Innovationsfähigkeit/Kreativität	●	●		●			
Fachwissen, Wissen über Technologien	●	●	●	●	●		
Flexibilität	●	●			●	●	
Teamfähigkeit	●	●			●		
Komplexitätsbeherrschung	●	●		●	●	●	●
Kooperationsfähigkeit	●	●		●	●		●
Führen auf Distanz	●	●	●		●	●	●
Strategisches Denken	●		●	●	●		●
Lernbereitschaft	●	●					
Emotional IQ	●						
Neue Trends erkennen	●	●	●	●	●		●
IT Kompetenz	●	●	●		●		●
Datenverständnis	●	●	●		●		●
Selbstmanagement	●	●	●				●
Verantwortung abgeben	●		●				
Verantwortung übernehmen	●	●	●				
Risikobereitschaft	●			●		●	
Agilität	●	●		●	●	●	●
Disruptives Denken	●	●		●	●	●	●

Tabelle 1: Management- und Führungskompetenzen für das digitale Zeitalter (Quellen: Steinbeis Global Institute Tübingen | Steinbeis-Hochschule Berlin, 2019; Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter, 2018)

Feldern durch ein Häkchen gekennzeichnet. Die neuen Kompetenzen für das digitale Zeitalter sind farblich hinterlegt. Insgesamt ist zu beobachten, dass viele Kompetenzen aus dem analogen Zeitalter nach wie vor dominieren und sich mit den neuen Kompetenzen des digitalen Zeitalters vermischen. Bezogen auf die Kompetenzen Agilität, disruptives Denken und Risikobereitschaft ist anzumerken, dass diese vor allem im angloamerikanischen Raum und insbesondere im Silicon Valley dominieren. Generell ist zu erkennen, dass in Zukunft auch komplexe Managementprozesse automa-

tisiert umgesetzt werden. Damit gewinnen Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter noch mehr Bedeutung und sind Schlüssel zum Erfolg eines Unternehmens.



#### Über den Autor

Prof. Dr. Bertram Lohmüller ist CEO und Partner der Export-Akademie Baden-Württemberg GmbH, die das MP bei der Durchführung der Fortbildungen unterstützt. Er setzt als Berater weltweit Trainings- und Transformationsprojekte für technologieorientierte Unternehmen um. An der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB) lehrt er Leadership, Innovationsmanagement und Technologiemanagement. In seinen Forschungen untersucht er Führungskompetenzen und die Funktion des modernen Chief Technology Officers (CTO) in Unternehmen. bertram.lohmueler@eabw.org

# Alles in Bewegung

**Bei der Anpassung an neue Marktbedingungen können agile Arbeitsweisen Unternehmen wirkungsvoll unterstützen**



Unternehmen sehen sich weltweit einem immer dynamischeren Umfeld ausgesetzt. Neben verkürzten Entwicklungszyklen und zunehmendem Wettbewerb ist die Digitalisierung ein Faktor, der alles verändert: Produkte und Dienstleistungen ebenso wie die Beziehung zu Stakeholdern, aber auch Wissensstand und Bedürfnisse der Zielgruppen. Wie Unternehmen agiles Arbeiten einsetzen können, um unter neuen Rahmenbedingungen handlungsfähig zu bleiben, erklärt **Sina Okito**.

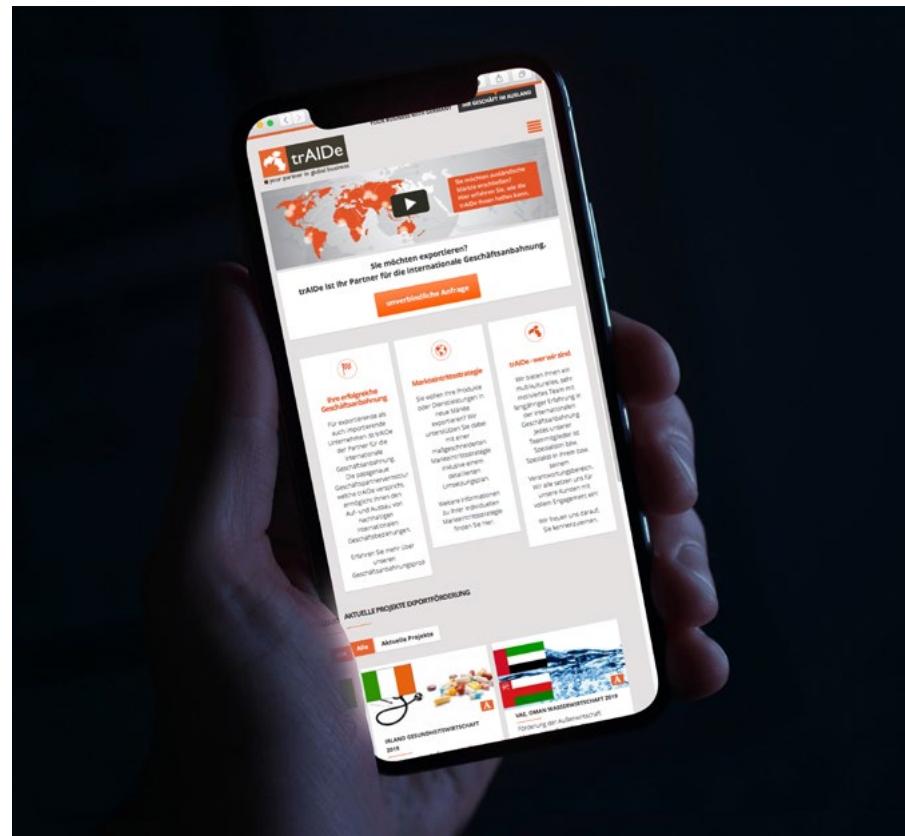
Mit einer scheinbar großartigen Idee allein lässt sich heutzutage kaum ein neues Geschäftsmodell aufsetzen. Vielmehr müssen sich Unternehmen kontinuierlich an sich verändernde Umstände anpassen. Nur so können sie innovativ agieren und sich stetig weiterentwickeln. Diese Adaptierfähigkeit entsteht vor allem durch eine veränderte Einstellung gegenüber dem eigenen Handeln und Denken, denn nur, wenn wahres Zuhören, offenes Feedback und eine gesunde Fehlerkultur im Unternehmen gelebt werden, können sie auch als Ressourcen für die Kommunikation nach außen genutzt werden. Häufig bedarf es daher prinzipieller und struktureller Veränderungen in einer Organisation, die nicht zuletzt durch eine starke Führung vorgelebt werden müssen. Als eine neue Form der Zusammenarbeit hat sich das agile Arbeiten bewährt.

### Flexibel, aber nicht ohne Regeln

Der Begriff der Agilität stammt ursprünglich aus der Softwareentwicklung – einem Bereich, in dem Herausforderungen seit jeher häufig erst während der Implementierungsphase offensichtlich werden. Per Definition wird „agil“ als die Eigenschaft beschrieben, geistig und körperlich gewandt zu sein. Agilität ist also nichts anderes als die Fähigkeit, auf Veränderungen flexibel zu reagieren oder sie mitzustalten. Doch bedeutet agil nicht flexibel und regellos, ganz im Gegenteil: Eine agile Arbeitsweise erfordert die Existenz fester Standards. Ein weiterer Begriff, der im Zusammenhang mit agilem Projektmanagement häufig verwendet wird, ist das 2001 formulierte Agile Manifest. Hierbei handelt es sich um Werte und Verhaltensweisen agiler Teams in der Softwareentwicklung. Mittlerweile arbeiten Projektteilnehmer unterschiedliche Projekte mit verschiedenen Methoden, die sich in verschiedenen Formaten kombinieren lassen, beispielsweise aus den Bereichen Design Thinking, Lean Startup, Objective Key Results (OKR) oder Scrum.

### Unterschiede zum klassischen Projektmanagement

Agiles Projektmanagement unterscheidet sich in vielerlei Hinsicht von klassischem Projektmanagement. Während der Projektumfang im klassischen Projektmanagement feststeht und die Steu-



erung nach diesem Plan häufig mit mehr Aufwand oder Zeit einhergeht, definiert der agile Ansatz anfangs Budget und Zeit als Konstanten. Der Projektumfang und die -ausgestaltung wird dann gemeinsam im Team und mit dem Nutzer entwickelt. Insbesondere bei digitalen Geschäftsmodellen, die häufig mit unvorhersehbaren Rahmenbedingungen und Ergebnissen konfrontiert sind, werden agile Methoden angewendet. Dank schrittweiser und in sich wiederholender Entwicklungsschleifen können Geschäftsmodelle zielgerichtet getestet und weiterentwickelt werden. Neben Software- und Digitalprojekten wird agiles Arbeiten vor allem im Marketing, CRM, Supply-Chain-Management und Vertrieb angewandt. Einen Vergleich zwischen agilem und klassischem Projektmanagement stellt Abbildung 1 dar.

### Die trAIde als Praxisbeispiel für agiles Arbeiten

Der Startschuss für eine neue, agile Form des Arbeitens fiel bei der trAIde GmbH auf einem der jährlichen Strategieworkshops. Statt des üblichen Rückblicks auf das Vorjahr und der Vorschau auf das nächste Jahr verständigte man sich auf ein neues Konzept: Mehr Eigen- und Teamverantwortung, eine robuste Fehlerkultur, effiziente Feedback- und Lernschleifen und eine starke Fokussierung auf vorhandene Ressourcen mit bestmöglichem Ergebnis. Dem vorausgegangen war ein Strategieprozess auf Geschäftsebene, der Verbesserungspotenzial in der Organisation identifiziert hatte. So hatte sich die Belegschaft auf das bestehende Geschäftsmodell eingespielt. Dabei hatte eine steigende Arbeitsbe-



### 4 Leitsätze des Agilen Manifests

- Individuen und Interaktionen stehen über Prozessen und Werkzeugen
- Funktionierende Software steht über einer umfassenden Dokumentation
- Zusammenarbeit mit dem Kunden steht über der Vertragsverhandlung
- Reagieren auf Veränderung steht über dem Befolgen eines Plans

Quelle: Utah, 2001

lastung zu einer höheren Fehlerquote geführt, sodass das Management immer häufiger als Entscheidungsinstanz und Brandlöscher eingreifen musste. Daneben blieb kaum Zeit für strategische Weiterentwicklungen und Innovationen. Und obwohl dem trAIDe-Team eigene Kompetenzen und Stärken bewusst waren, wurden diese aufgrund der starken Einbindung ins operative Geschäft nicht in vollem Umfang abgerufen. So stieg die Unzufriedenheit unter den Mitarbeitern.

Im Zuge des neuen, agilen Arbeitens erhielten die verschiedenen Teams und jeder einzelne Mitarbeiter nun aber mehr Raum für eigenverantwortliches Handeln. Um den Marktveränderungen

standzuhalten und gleichzeitig unabhängiger vom bestehenden Geschäftsmodell zu werden, sollte zudem ein neuer, digitaler Geschäftsbereich entstehen, den man noch im laufenden Jahr testen und weiterentwickeln wollte. Neue Prozesse wurden eingeführt und Prinzipien der Zusammenarbeit entwickelt (s. Kasten).

Speziell die Entwicklung des neuen Geschäftsbereichs trAIDe Health erforderte, dass sich das Team auf ein Gefühl der Unsicherheit hinsichtlich des Ergebnisses einließ. Zu Beginn wurde eine erste Produktlösung für ein Problem skizziert, von dem man fest ausgegangen war, dass es für die Kunden wesentlich ist. Mit der Entwicklung eines ersten digitalen Pro-

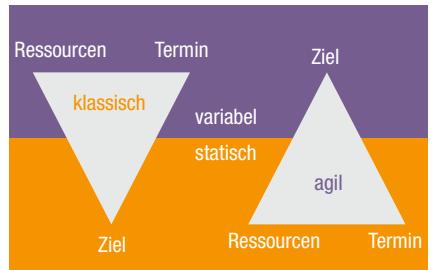


Abbildung 1: Klassisches und agiles Projektmanagement im Vergleich

totyps für eine Matching-Plattform zwischen internationalen Herstellern und Distributoren und in enger Abstimmung mit Testkunden der Medizintechnologiebranche wurde schnell klar, dass das Problem zwar relevant, nicht aber drängend ist. Diese Erkenntnis ermöglichte dem Team, zügig Anpassungsschleifen vorzunehmen, ohne vorschnell auf eine präferierte Lösung zu setzen und womöglich das Budget auszureißen.

#### Fazit: Mindset vor Methoden und Tools

Wenn sich ein Unternehmen auf neue, agile Arbeitsweisen einlässt, wird schnell deutlich, dass es sich dabei ein neues Set an Werten und Prinzipien aneignet, die sich in unterschiedlichen Methoden und Vorgehensweisen widerspiegeln. Agilität liefert die Grundlage, damit Teams Entscheidungen treffen können, die dann in bessere Produkte münden. Welcher Methoden und Ansätze sich eine Organisation bedient, ist stets eine individuelle Entscheidung. Bei der trAIDe GmbH zeigte sich, dass es sich lohnt, Teams und Mitarbeitern Verantwortung zu übertragen und die Organisationsform bewusst mitzustalten. Nichtsdestotrotz ist es oberste Priorität, dass die Führung diese Veränderungen vorlebt und ihr Handeln mit Blick auf verändernde Prinzipien überdenkt. Denn: Es geht weniger um die Methoden und das Tun als um das Mindset. Regelmäßige Reflexion in Form von Retrospektiven im Team helfen Führung wie auch Mitarbeitern, den Stand der Zusammenarbeit objektiv zu bewerten.



Teamarbeit wird bei der trAIDe GmbH großgeschrieben.

#### Diese neuen Prozesse und Prinzipien führte die trAIDe GmbH ein:

- Projektteams arbeiten in 6- bis 12-wöchigen Sprints mit klar definierten Besprechungsformaten: von einem Projekt-Kickoff und einer Sprintplanung, über halbstündige Weekly-Formate bis hin zu einer regelmäßigen Retrospektive, die alle bis dahin erreichten Ergebnisse und die Zusammenarbeit im Team reflektiert. Nach einem Sprint geht der komplette Zyklus erneut von vorne los, um möglichst viele, effektive Lernschleifen in den Teams sicherzustellen.
- Neue Tools tragen maßgeblich zu mehr Transparenz und Effektivität bei. Dank Slack (Kommunikationstool mit gruppenindividuellem Aufbau) und Trello (Projektsteuerungstool mit Umsetzung einer Kanban-Methode, nach der die Aufgaben in ihren Bearbeitungsstatus eingeteilt werden) haben alle Teammitglieder einen guten Überblick über anstehende Aufgaben. Erst dies ermöglicht die Übernahme von Teamverantwortung durch jeden einzelnen.
- Mittels unterschiedlicher (interaktiver) Methoden werden Projektziele klar definiert, ihr Erreichungsgrad messbar gemacht und jeder im Team angeregt, Ideen einzubringen und in Form von Piloten umgehend zu testen.



#### Über die Autorin

Sina Okito (geb. Battenberg) ist Senior Development Manager bei der trAIDe GmbH, die das MP bei der Durchführung der Fortbildungen unterstützt. Das Einführen und die kontinuierliche Reflexion von agilem Arbeiten gehören ebenso zu ihrem Portfolio wie die Umsetzung von Strategie-, Organisationsentwicklungs- und Change-Projekten. Freiberuflich berät sie Teams und Führungskräfte.

# Alle Infos für Teilnehmer und Interessenten auf einen Blick

## [www.managerprogramm.de](http://www.managerprogramm.de)

Folgen Sie uns auf Facebook!  
[www.facebook.com/managerprogramme](http://www.facebook.com/managerprogramme)



### IMPRESSUM

**Journal**  
„Fit for Partnership with Germany“  
Managerfortbildungsprogramm des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi)  
Ausgabe 14

**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](http://www.managerprogramm.de)

**Verantwortlich:**  
Anne Jach-Kemps

**Redaktion:**  
Katrin Schomaker (verantwortlich), Anke Flören,  
Dr. Gerd Schimansky-Geier

**Gestaltung:**  
DIAMOND media GmbH, Miria de Vogt

#### Mitwirkende:

Irina Alexiadis, Mengyi Cen, Michael Emmrich, Verena Freynik, Karina Gabrielyan, Isolde Heinz, Tobias Knubben, Dr. Angela Leeke, Ljudmila Metzdorf, Ronald Schulz, Karin Weber

#### Bildnachweis:

Adobe Stock (Cover, S. 2, 7, 10, 25, 27, 28, 35, 40, 52, 53), GIZ/Hans-Jürgen Vollrath (S. 3re, 12), BMWi/Susanne Eriksson (S. 4o), School of Business of BSU (S. 4u), ProSME (S. 5o), BMWi/Andreas Mertens (S. 6o), BMWi/Bildkraftwerk (S. 6u), Commit Project Partners (S. 7), AHP International (S. 10u, 11), DMAN/Stoyan (S. 11u, 32), iStock (S. 31), Messe Frankfurt (S. 16), Gitta Feyerabend (S. 17, Porträt Jürgen Werz), CORFO (S. 15u), FOTOMAC/Merwyn Mascarenhas (S. 18, 19), Enterprise Georgia (S. 20o), Ulan Bazarbaev (S. 22o), IHK Moldau (S. 24u), WIK (S. 30u, 31u), Phoenix Contact (S. 33), Kemerovo Regional Resource Center (S. 34), VCCI (S. 35), David Khitanishvili (S. 36, 37), N. Shabasovich (S. 38, 39), A. Faltas (S. 40), N. Naidan (S. 42, 43), Inkar-1 (S. 44, 45), Nika Farm Servis (S. 46, 47), InnoCentro (S. 48, 49), S. Lysak (S.

51), EABW (S. 55), Shutterstock (S. 2, 6, 8, 13, 14, 15, 17, 18, 20, 21, 24, 26, 27, 28, 29, 30, 48, 50, 54, 56), traAIDe GmbH (S. 58)

#### Übersetzung (englische Ausgabe):

Joanne Chapman-Rose, Norah Schmidt, Sarah Smithson-Compton, Thomas Swinehart

#### Übersetzung (russische Ausgabe):

Sprachenfabrik GmbH

#### Erscheinungsweise:

zweimal im Jahr

**Redaktionsschluss der vorliegenden Ausgabe:**  
Juli 2019

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



# Fit für Auslandsmärkte

**Machen Sie Ihr Unternehmen fit für China und Russland!**

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie sowie die Regierungen Chinas 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](http://www.managerprogramm.de/FFA)

BMWi-Managerfortbildungsprogramm

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie

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

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages