

# Fit for Partnership with Germany Journal

AUSGABE 1 | 2014  
DEUTSCH

MANAGERFORTBILDUNGSPROGRAMM DES BUNDESMINISTERIUMS FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE

## Im Fokus: Erneuerbare Energien



**Pilotgruppe aus Mexiko**  
21 mexikanische Führungskräfte  
erfolgreich in Deutschland  
Seite 24



**Hermes-Deckungen  
für die Mongolei**  
Andreas Steinborn über die  
Kreditsicherung des Bundes  
Seite 58





EDITORIAL 3

NACHRICHTEN 4-14

Ein Gewinn für Deutschland und seine Partnerländer 4

Zusammenarbeit mit Kirgisistan bis 2016 verlängert 5

Tunesien als neues MP-Partnerland 6

5.000 russische Führungskräfte 7

Staatssekretärin Zypries lobt Managerfortbildung mit Indien 8



„Eine echte Partnerschaft“ 9

Neuer Direktor des Föderalen Ressourcenzentrums 9

MP mit Ägypten bis 2017 10

MP mit Indien verlängert 10

Im neuen Gewand 11

Jubiläum in Moskau 12

Innovationen in Deutschland 14

Energieeffizienz in Plattenbauten 14

DEUTSCHLAND 15-25



Kontakte nach Zentralasien 15

Einführung des Kompetenzsystems in das MP 16

Arbeitstreffen mit den deutschen Fortbildungszentren in Bonn 18

Zurück in Deutschland – ein Jahr nach dem Programm 20

Unternehmergespräche 2014 21

Pilotgruppe aus Tunesien 22

Mexikanische Führungskräfte in Bayern und Berlin 24

PARTNERLÄNDER 26-33

Auslandshandelskammern als weltweite Botschafter 26

Neue Energie 28

Wiedersehen in Kairo 30

Große Nachfrage trotz Krise 31

Stromerzeugung in den Partnerländern des MP 32

IM FOKUS 34-46

Erneuerbare Energien 34

renewables – Made in Germany 36

Erneuerbare Energien auf dem Vormarsch 38

Führungskräfte aus Ägypten und Tunesien auf der Intersolar 41

Pilotgruppe Erneuerbare Energien 42

Windenergie für Zentralasien 43



Kontakte zu Aserbaidschan 45

Deutsches Know-how für die erneuerbaren Energien in Aserbaidschan 46

ALUMNI



Gemeinsam bauen wir die Zukunft 47

DRMN-Jahrestreffen 48

Entwicklung des moldauischen Alumnivereins 49

Kontakte – Ideen – Partnerschaft 50

5 Jahre MP mit Aserbaidschan 50

Aktive Alumnivereine in Kasachstan 51

Vietnamesische Perspektiven 51

ERFOLGREICHE TEILNEHMER 52-55

Aufbau einer Filiale in Deutschland 52

„Gewaltige Dimensionen“ 53

Wachstum durch bessere Motivation 54

Initialzündung 55

FACHTHEMEN 56-59



Made in Vietnam – Vom Billiglohnland zum Qualitätssiegel? 56

„Hermes-Deckungen“ für die Mongolei 58

IMPRESSUM 31

KONTAKTDATEN GIZ 60

Liebe Freundinnen und Freunde des Managerfortbildungsprogramms!

Im Fokus jeder Journalausgabe steht stets ein Branchen- oder Themenschwerpunkt des BMWi-Managerfortbildungsprogramms (MP). Nach Bergbau- und Rohstoffwirtschaft, Gesundheitswirtschaft und Mittelstand sind die Erneuerbaren Energien nun Schwerpunkt dieser Ausgabe.



In Zeiten des Klimawandels, steigender Energiepreise und insbesondere nach dem Atomunfall in Japan setzt nicht nur Deutschland auf Erneuerbare Energien. Diese sind weltweit auf dem Vormarsch. Bereits jetzt wird ein Viertel des Bedarfs in Deutschland mit Erneuerbaren Energien erzeugt, und das Land hat weitere ehrgeizige Ziele. Ebenso wie „Mittelstand“ ist der Begriff „Energiewende“ inzwischen Teil des internationalen Wortschatzes. Die Energiewende hat international viel Aufsehen erregt, und auch viele MP-Partnerländer schauen, wie die Umsetzung in Deutschland gelingt.

Nach der Bundestagswahl im vergangenen Herbst bündelte die Bundesregierung alle Kompetenzen zum Thema „Energie“ im umbenannten Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi). In der neuen Bezeichnung des Ministeriums zeigt sich der Bedeutungszuwachs des Themas auch beim Auftraggeber des MP.

„Eine sichere, bezahlbare und umweltschonende Energieversorgung ist eine der zentralen Herausforderungen unserer Zeit – in Deutschland und in unseren Partnerländern“, betont auch Dr. Eckhard Franz in seinem Artikel in diesem Journal. Seit Februar 2014 ist Dr. Franz als Abteilungsleiter für Außenwirtschaftspolitik im BMWi unter anderem für das MP zuständig. Gefreut habe ich mich, dass er den partnerschaftlichen Ansatz des MP betont. Mit seiner langjährigen Erfahrung in der Mittelstandspolitik wird er wichtige Impulse bei der Weiterentwicklung des MP setzen.

Eine Weiterentwicklung des MP ist das Kompetenzsystem, das in diesem Jahr als Pilotphase in das Programm eingeführt wird. Es dient zur besseren Strukturierung des Fortbildungsteils und ermöglicht den Teilnehmern einen qualifizierten Abschluss.

Zum Schluss noch der Hinweis, dass auch in diesem Jahr die „MP-Familie“ weiter gewachsen ist. Im Frühjahr begrüßten wir eine Pilotgruppe tunesischer Führungskräfte hier in Deutschland.

Ich wünsche Ihnen wieder einmal eine interessante Lektüre! Gemeinsam mit dem Redaktionsteam freue ich mich über zahlreiche Rückmeldungen und Anregungen!

Ihr Reimut Düring





Dr. Eckhard Franz ist seit Februar 2014 als Abteilungsleiter für Außenwirtschaftspolitik im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) unter anderem für das Managerfortbildungsprogramm (MP) zuständig. Der Nachfolger von Dr. Karl-Ernst Brauner war zuvor Abteilungsleiter für Mittelstandspolitik im BMWi.

## Das Managerfortbildungsprogramm – ein Gewinn für Deutschland und seine Partnerländer

Von Dr. Eckhard Franz

Eine Mittelstandspolitik, die die Rahmenbedingungen für mittelständische Unternehmen verbessert und eine Außenwirtschaftsförderung, die mittelständische Unternehmen bei ihren Schritten ins Ausland gezielt unterstützt – das sind wichtige Schwerpunkte der neuen Bundesregierung und im Koalitionsvertrag fest verankert.

Bundeswirtschaftsminister Sigmar Gabriel hat bereits im Januar 2014 in seiner Antrittsrede im BMWi deutlich gemacht, dass er diesen Aufgaben einen besonderen Stellenwert einräumt.

Es hat mich daher sehr gefreut, dass ich zu Beginn des Jahres die Leitung der Abteilung Außenwirtschaftspolitik übernehmen konnte und dabei meine langjährigen Erfahrungen aus der Mittelstandspolitik einbringen kann.

Ein wichtiges und erfolgreiches Instrument unserer Außenwirtschaftspolitik ist das MP. Es ist gleichzeitig ein ausgezeichnetes Beispiel dafür, wie sich die Ziele der Mittelstands- und der Außenwirtschaftspolitik der Bundesregierung in einem Programm bündeln lassen. Bereits während meiner langjährigen Tätigkeit in der Mittelstandspolitik habe ich dieses Programm kennen und schätzen gelernt. Ich freue mich darauf, es jetzt mit zu gestalten.

Wir verfolgen mit diesem Programm zwei strategische Richtungen:

Zum einen wollen wir den deutschen Mittelstand stärken. Jeder vierte Mittelständler ist heute bereits international tätig. Dennoch gibt es immer noch viele mittelständische Unternehmen, die den Weg ins Ausland allein nicht wagen. Wir wollen die Aktivitäten deutscher Mittelständler im Auslandsgeschäft gezielt unterstützen.

**„Das MP ist vor allem ein partnerschaftliches Programm.“**

Das MP bietet dafür – neben anderen Programmen unserer Außenwirtschaftsförderung – eine ausgezeichnete Möglichkeit.

Von den deutschen Unternehmen werden Gelegenheiten für Geschäftsanbahnungen mit den ausländischen Managern während ihres Aufenthaltes in Deutschland gern genutzt – sei es durch Einladung der Gruppen in die deutschen Unternehmen, durch Kooperationsbörsen oder durch gut vorbereitete Einzelgespräche. Etwa die Hälfte der ausländischen Firmenvertreter schließt während oder nach der Teilnahme am Programm Wirtschaftsverträge mit deutschen Unternehmen ab.

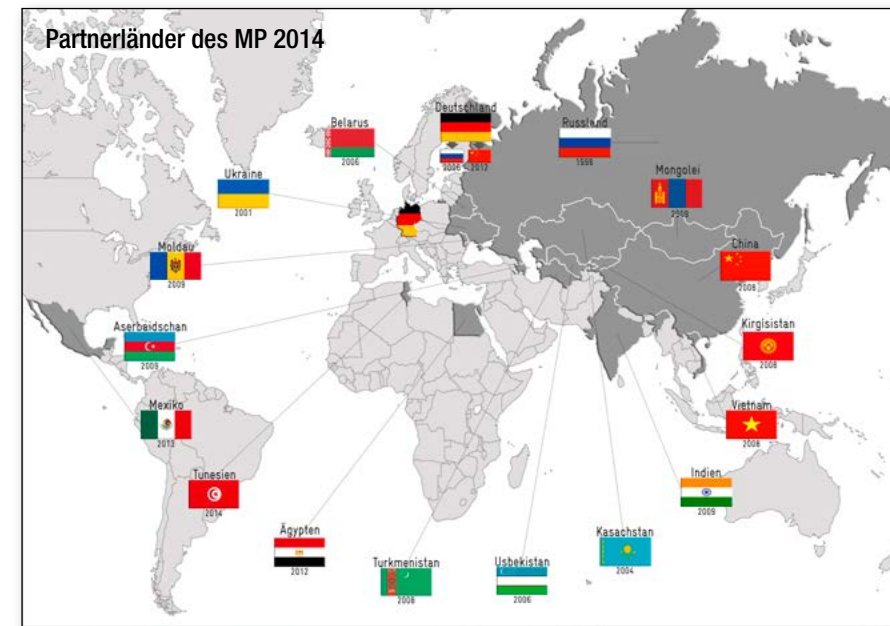
Zum anderen – und das ist mir besonders wichtig – ist das MP weitaus mehr als ein reines Förderprogramm für außenwirtschaftliche Aktivitäten deutscher Unternehmen. Es ist vor allem ein partnerschaftliches Programm: Wir wollen einen Beitrag leisten, die wirtschaftliche Entwicklung voranzubringen und dabei insbesondere klein- und mittelständische Unternehmen in unseren Partnerländern zu stärken.

Dabei sehe ich verschiedene Aspekte, die alle zu einer Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen beitragen: Erstens erhöhen Unternehmen aus den Partnerländern durch den Erwerb von modernen Ausrüstungen und Technologien die Produktivität, Qualität und Innovationskraft ihrer Firmen. Zweitens können sie durch die Geschäftskontakte mit

deutschen Firmen neue Absatzmärkte erschließen und damit die Voraussetzungen zur Steigerung ihrer Exporte schaffen. Und drittens:

Wenn Führungskräfte die während der Fortbildung in Deutschland erworbenen modernen Managementmethoden oder die Erfahrungen deutscher Unternehmen in den eigenen Unternehmen umsetzen, kann dies entscheidend zur Verbesserung der internen Unternehmensstruktur, der Optimierung von Geschäftsabläufen oder der Motivation der Mitarbeiter beitragen. Damit schafft das Programm echte Win-win-Situationen für beide Seiten, und das ist auch der eigentliche Grund für seinen Erfolg.

Darüber hinaus bleiben die Teilnehmer in aller Regel dem MP treu und fungieren als



wichtige Multiplikatoren in ihren Heimatländern und Ansprechpartner für interessierte deutsche Unternehmen. Mit den in vielen Ländern bereits gegründeten Alumni-Vereinen entstehen regionale Netzwerke, die sich zu einem wichtigen Bestandteil der Business-Community in unseren Partnerländern entwickeln und sich zunehmend untereinander vernetzen.

Wir blicken heute auf über 15 Jahre Entwicklung und Erfahrung im MP zurück. Und ich darf Ihnen versichern: Wir werden auch in Zukunft dieses Instrument unserer Außenwirtschaftspolitik weiterentwickeln und an aktuelle Aufgaben und Herausforderungen anpassen – und zwar gemeinsam

und auf Augenhöhe mit unseren Partnern! Lassen Sie mich beispielhaft zwei Themen herausgreifen, die uns dabei in Zukunft beschäftigen werden:

- Eine sichere, bezahlbare und umweltschonende Energieversorgung ist eine der zentralen Herausforderungen unserer Zeit – in Deutschland und in unseren Partnerländern. Das MP kann insbesondere in den Bereichen Energieeffizienz und Erneuerbare Energien wertvolle Ansatzpunkte für eine wirtschaftliche Kooperation und den Erfahrungsaustausch bieten.
- Mit der Unterzeichnung der Assoziierungsabkommen einschließlich der

umfassenden Freihandelsabkommen zwischen der EU und ausgewählten Ländern der Östlichen Partnerschaft wird die wirtschaftliche Integration dieser Länder in den europäischen Wirtschaftsraum vorangetrieben. Das eröffnet für die Unternehmen der Partnerländer neue Chancen und Märkte. Gleichzeitig erhöht sich der Anpassungsdruck auf die Wirtschaft – die Unternehmen stehen vor neuen großen Herausforderungen. Wir werden auch das MP einsetzen und weiterentwickeln müssen, um den notwendigen Transformationsprozess zu unterstützen.

**„Wir werden auch in Zukunft das MP weiterentwickeln und an aktuelle Aufgaben und Herausforderungen anpassen – und zwar gemeinsam und auf Augenhöhe mit unseren Partnern!“**

Ich freue mich auf viele persönliche Begegnungen mit den Teilnehmern des Programms und auf interessante Gespräche mit den Vertretern unserer Partnerländer! Lassen Sie uns gemeinsam dafür sorgen, dass das MP auch in Zukunft eine Win-win-Situation für alle Beteiligten bleibt. ■

## Zusammenarbeit mit Kirgisistan bis 2016 verlängert



Ajdaj Kurmanowa und Stefan Kapferer bei der Unterzeichnung

**Berlin.** Das BMWi-Managerfortbildungsprogramm mit der Republik Kirgisistan wird in den kommenden drei Jahren fortgeführt. Anlässlich des Empfangs einer kirgisischen Delegation im BMWi am 17. Januar 2014 unterzeichneten die Staatssekretärin im Ministerium für Wirtschaft der Kirgisischen Republik, Ajdaj Kurmanowa, und der Staatssekretär im BMWi, Stefan Kapferer, die Erklärung zur Fortsetzung des Programms „Fit for Partnership with Germany“ bis 2016.

Das Interesse am MP und an seinen Absolventen – vor allem an erzielten konkreten Ergebnissen – hat die oberste Ebene des kirgisischen Wirtschaftsministeriums erreicht. Am 12. Juni 2014 fand ein einstündiges Treffen der MP-Alumni mit dem Vizewirtschaftsminister Danil Ibrajew statt. Sieben Alumni berichteten über die Ergebnisse ihrer Teilnahme am MP. In erster Linie zeigten sie in ihren Berichten die positiven Wirkungen für die kirgisische Bevölkerung und den Staatshaushalt des Landes auf. Der Vize-minister signalisierte hohe Anerkennung und Interesse am Programm. ■





Tunesische Führungskräfte bei der Verabschiedung im BMWi

## Tunesien als neues MP-Partnerland



Die Erweiterung des Managerfortbildungsprogramms (MP) setzt sich fort. Nachdem im Vorjahr Mexiko Partnerland wurde, steht 2014 die Unterzeichnung einer Regierungserklärung mit Tunesien bevor.

**Berlin / Tunis.** „Tunesien ist ein Zukunftsland“, erklärte der Bundesminister für Wirtschaft und Energie Sigmar Gabriel beim deutsch-tunesischen Wirtschaftsforum in Berlin, das er am 19. Juni 2014 gemeinsam mit dem tunesischen Ministerpräsidenten Mehdi Jomaa eröffnete. An der hochrangigen Veranstaltung nahmen rund 220 Wirtschafts- und Regierungsvertreter aus beiden Ländern teil. Gabriel betonte: „Die Diktatur ist überwunden. Die politischen und wirtschaftlichen Transformationsprozesse sind auf gutem Weg und mit der neuen Verfassung schlägt Tunesien die Richtung eines friedlichen und demokratischen Übergangs ein. Dieser Neuanfang kann jetzt auch zu einer Aufbruchsstimmung in der Wirtschaft führen. Dabei steht Tunesien nicht allein. Die deutschen Unternehmen sind verlässliche Handels- und Investitionspartner.“

2013 reisten auch Vertreter des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) und der Deutschen Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ)

nach Tunis, um die Voraussetzungen für die Umsetzung des MPs zu prüfen und für das Programm zu werben. Im April dieses

### „Tunesien ist ein Zukunftsland.“

Bundeswirtschaftsminister Sigmar Gabriel

Jahres kam eine Pilotgruppe mit 20 tunesischen Führungskräften zu einer vierwöchigen Fortbildung nach Hamburg und Berlin, die

das Fortbildungszentrum Cognos International GmbH im Auftrag der GIZ organisierte (siehe Artikel auf Seite 22).

### Die deutsch-tunesischen Handelsbeziehungen

Die Wirtschaftsbeziehungen zwischen Deutschland und Tunesien sind intensiv und zukunftsfähig. Seit der tunesischen Revolution zeigen beide Länder deutliches Interesse und viel Initiative für eine weitere Intensivierung. Die EU ist Tunesiens wichtigster Handelspartner, wobei Frankreich, Italien und Deutschland für den größten Anteil an den Im- und Exporten sowie den Direktinvestitionen stehen. Im Zuge der Globalisierung hat aber auch China im Importbereich stark aufgeholt und könnte Deutschland vom dritten Platz der Rangliste verdrängen.

Aus vielfältigen Gründen ist der kleine nordafrikanische Staat für Deutschland und die deutsche Wirtschaft interessant. Die Stärken Tunesiens liegen in einer diversifizierten Industriestruktur, geringen Produktionskosten, der Nähe zum europäischen Markt sowie steuerlichen Vorteilen für heimische Exportbetriebe. Die erfolgten Schritte in Richtung Demokratie, u.a. eine neue Verfassung, geben der schwächelnden Wirtschaft wichtige Impulse.

Das Land hat sich bereits Ende des vorigen Jahrhunderts durch die Förderung des privaten Sektors und die Integration in die Weltwirtschaft eine gute Position in der Region erarbeitet. Die wirtschaftliche Öffnung bescherte Tunesien ein solides Wachstum und hohe Direktinvestitionen aus dem Ausland. Die 1995 unterschriebene Assoziation mit der EU war ein wichtiger Meilenstein. Am 19. November 2012 erhielt Tunesien den Status einer „Privilegierten Partnerschaft“ mit der EU. Ziel der neuen Verhandlungen ist der Abschluss eines vollständigen Freihandelsabkommens mit der EU (ALECA). Für Industrieprodukte besteht bereits seit 2008 Freihandel mit der EU, nun sollen auch Agrarprodukte und Dienstleistungen sowie die Luftfahrt („Open Skies“) einbezogen werden.

Nach dem Rückgang des Bruttoinlandsproduktes um zwei Prozent im Revolutionsjahr 2011 konnte sich die tunesische Wirtschaft wieder erholen. Das Wachstum (2012: 3,6%; 2013: 2,7%) reicht aber

bei weitem nicht aus, um die hohe Arbeitslosigkeit von 16-18 Prozent aufzufangen. Hierzu bedarf es neuer Investitionen aus dem In- und Ausland, wofür die weitere politische Stabilisierung des Landes eine wichtige Voraussetzung ist. Obwohl Tunesien ein relativ rohstoffarmes Land ist, verfügt es jedoch über eigene Vorkommen von Öl und Gas. Diese können zwar momentan noch eine Eigenversorgung von 40 Prozent gewährleisten, doch die Tendenz ist sinkend. Die Nutzung von Erneuerbaren Energien, insbesondere Wind- und Solarenergie, spielt noch eine untergeordnete Rolle: Deren Anteil an der Energieproduktion beträgt gegenwärtig erst vier Prozent. Eine mittelfristige Energie-Strategie strebt jedoch bis 2030 einen Anteil Erneuerbarer Energien von 30 Prozent an. Tunesien ist weltweit viergrößter Produzent von

## 2,84 Mrd. Euro betrug das deutsch-tunesische Handelsvolumen 2013

Phosphaten und der drittgrößte Olivenöl-Exporteur.

Das deutsch-tunesische Handelsvolumen lag 2013 bei 2,84 Mrd. Euro. Die deutschen Ausfuhren nach Tunesien gingen gegenüber dem Vorjahr um 3,4 Prozent zurück und betrugen 1,35 Mrd. Euro. Exportiert werden in erster Linie Textilstoffe, Elektronik, Maschinen, Kraftfahrzeuge, chemische Produkte und Lebensmittel. Deutsche Importe aus Tunesien nahmen um 3,8 Prozent zu und beliefen sich 2013 auf 1,49 Mrd. Euro – darunter Textilien, elektrotechnische Komponenten, Autozubehör (insb. Kabel), Lederwaren, Rohöl, Lebensmittel, Kraftstoffe, Schmieröle und Teppiche. Zwischen Deutschland und Tunesien bestehen ein Investitionsförderungs- und Schutzvertrag sowie ein Doppelbesteuerungsabkommen. ■

(Quelle für Angaben zu Wirtschaftsbeziehungen: BMWi/AA)



Außenministerium, Tunis

## 5.000 russische Führungskräfte



Im vergangenen Herbst kam der 5.000ste russische Teilnehmer im Rahmen des MP nach Deutschland. Am 22. November wurde Sergej Nasonow symbolisch vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) geehrt. Er ist stellvertretender Leiter der Gesundheitsverwaltung des Altaier Gebietes.



Ute Leupold (4.v.r.), BMWi, überreicht die Urkunde an Sergej Nasonow (Mitte) im Berliner Haus der Wirtschaft.

**Berlin.** Nasonow war gemeinsam mit 22 weiteren Führungskräften aus medizinischen Einrichtungen Russlands in Deutschland. Im Mittelpunkt des Programms standen Wirtschaftskooperationen, Gesundheitsmanagement und Innovationen im Gesundheitswesen. Dabei lernten russische Gäste in Deutschland sowohl das deutsche Krankenhausmanagement als auch Medizintechnik „Made

in Germany“ kennen. Nasonow war mit einer langen Bestellliste der Gesundheitseinrichtungen seiner Region nach Deutschland gereist. Neben Verhandlungen mit Herstellern von Medizintechnik nutzte er den Besuch der weltgrößten Medizinmesse Medica in Düsseldorf für den Aufbau bzw. die Pflege von Kontakten zu deutschen Unternehmen.

Das Managerfortbildungsprogramm mit der Russischen Föderation war von Anfang an eingebettet in die deutsch-russische Modernisierungspartnerschaft sowie die Exportinitiativen des BMWi. In 15 Jahren bilateraler Zusammenarbeit haben über 5.000 Führungskräfte aus russischen Unternehmen das MP absolviert. In den ersten Jahren fokussierte sich die Zusammenarbeit des BMWi mit dem russischen Ministerium für wirtschaftliche Entwicklung auf die Unterstützung der russischen Unternehmen bei der Modernisierung und bei der Öffnung für ausländische Märkte. Heute geht es vor allem um den Auf- und Ausbau bilateraler Unternehmenskooperationen, die Suche nach Investoren und letztlich um die wirtschaftliche Entwicklung der russischen Regionen.

Als Erweiterung der Zusammenarbeit zwischen Russland und Deutschland können auch Vertreter deutscher Unternehmen eine Fortbildung in russischen Regionen absolvieren. Auf Einladung der russischen Regierung informieren sie sich über Rahmenbedingungen und Gepflogenheiten vor Ort. Dies stößt vor allem bei kleinen und mittleren Unternehmen auf erhebliches Interesse, denn die Kontaktaufnahme mit russischen Geschäftspartnern wird so in der Regel entscheidend erleichtert. ■



# Staatssekretärin Zypries lobt Managerfortbildung mit Indien



Brigitte Zypries im Gespräch mit Cord Meier-Klotz, Gesandter der Deutschen Botschaft in Delhi, und S.S. Gupta vom indischen Handels- und Industrieministerium

Die Parlamentarische Staatssekretärin des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie, Brigitte Zypries, begleitete Bundespräsident Joachim Gauck als Leiterin der 15-köpfigen Wirtschaftsdelegation auf seiner neun-tägigen Reise Anfang Februar nach Indien und Myanmar. Im Rahmen ihres Besuchs in Delhi hatte die Delegation die Gelegenheit, sich in Gesprächen mit indischen Programmabsolventen des BMWi-Managerfortbildungsprogramms (MP) über deren Erfahrungen im Auf- und Ausbau wirtschaftlicher Beziehungen mit deutschen Unternehmen zu informieren.

**Delhi.** Als „sehr erfolgreiches deutsch-indisches Projekt“ lobte Staatssekretärin Zypries das MP mit Indien, helfe es doch dabei, wertvolle Kenntnisse und Einblicke für die grenzüberschreitende Geschäftsanbahnung zu vermitteln und sich auf neue ökonomische Rahmenbedingungen einzustellen. Das MP bringe deutsche und indische Mittelständler zusammen und gäbe gute Einblicke in die deutsche Unterneh-

menkultur, sagte Zypries. Sie zeigte sich zudem offen der Idee gegenüber, zukünftig auch deutschen Unternehmen die Chance zu eröffnen, eine ähnliche Fortbildung in Indien zu absolvieren. Hierzu führte der bilaterale Lenkungsausschuss zum MP vor kurzem die ersten Gespräche.

Während des Treffens pries Cord Meier-Klotz, der Gesandte der deutschen Bot-

schaft in Indien, das MP als „Juwel des Bundeswirtschaftsministeriums“. Mehrere indische Unternehmer berichteten über Wirtschaftskontakte zu deutschen Firmen, die durch das MP angestoßen worden waren. So konnte Nishant Jairath, Marketingdirektor des Automobilzulieferers Metalman Auto, in Deutschland neue Kunden hinzugewinnen. Er beliefert jetzt u.a. BMW. Jairath hatte während seines Deutschlandaufenthalts gesehen, wie sich deutsche Unternehmen präsentieren und daraufhin seine eigene Unternehmensdarstellung, insbesondere für Messeauftritte, überarbeiten lassen – mit sichtbarem Erfolg.

## „MP ist ein Juwel des Bundeswirtschaftsministeriums.“

Cord Meier-Klotz, der Gesandte des deutschen Botschafters in Indien

Der Ingenieur Ravi Mahadeokar wiederum plant ein deutsch-indisches Joint Venture zur Herstellung von Maschinen in Indien zusammen mit der deutschen Strama MPS Maschinenbau aus dem bayerischen Straubing. Die Vertragsunterzeichnung steht unmittelbar bevor. Auch dies eine direkte Folge von Wirtschaftskontakten, die er durch das MP knüpfen konnte.

Das MP mit Indien hat seit Ende 2008 rund 270 indische Führungskräfte aus vorwiegend mittelständischen Unternehmen auf die Wirtschaftskooperation mit deutschen Unternehmen vorbereitet. Träger sind das BMWi auf deutscher Seite und das indische Handels- und Industrieministerium. Durchführungspartner der GIZ auf indischer Seite sind der indische Industrieverband CII und die indische Industrie- und Handelskammer FICCI. ■



V.l.: Brigitte Zypries (BMWi), Sanjay Bhatia und Khushboo Luthra (FICCI)

# „Eine echte Partnerschaft“



Am 15. und 16. Oktober 2013 tagte der bilaterale Lenkungsausschuss des Managerfortbildungsprogramms (MP) „Fit for Partnership with Germany“ in der Ukraine. Die Botschaft des Gremiums: Das MP ermöglicht ukrainischen Unternehmern den Erwerb von Kompetenzen, die essentiell für die Kooperation mit deutschen Firmen sind. Es hilft, Geschäftskontakte anzubahnen, die Unternehmen der Teilnehmer zu modernisieren und so ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.



MP-Alumnus Aleksej Koslow (2. v. r.) zeigt den Gästen sein Unternehmen TELECARD-Pribor

**Odessa.** Bereits zum zweiten Mal fand der deutsch-ukrainische Lenkungsausschuss des Programms „Fit for Partnership with Germany“ mit Vertretern des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) und des ukrainischen Ministeriums für wirtschaftliche Entwicklung und Handel in der ukrainischen Schwarzmeer-Metropole statt. Die Vorsitzenden Dr. Olena Nyzhnyk, Direktorin des Departements für regionale Entwicklung des

Ministeriums für wirtschaftliche Entwicklung und Handel der Ukraine, und Dr. Hans-Joachim Henckel, BMWi-Unterabteilungsleiter für Außenwirtschaftsförderung und Entwicklungspolitik, sprachen von einer „echten Partnerschaft“, die großen Nutzen für die Wirtschaft beider Länder bringe. In der Ukraine spiele das MP darüber hinaus eine bedeutende Rolle für die soziale und wirtschaftliche Entwicklung der Regionen. Es trage zum Erstar-

der ukrainischen KMU und zur Festigung der bilateralen Wirtschaftsbeziehungen bei. In der Zukunft solle das Programm noch enger an die speziellen Bedürfnisse der deutsch-ukrainischen Zusammenarbeit angepasst werden, insbesondere unter Berücksichtigung des EU-Assoziierungsabkommens. Im Fokus liegen dabei die Landwirtschaft, Energieeffizienz in der Industrie und bei der Gebäudesanierung, Erneuerbare Energien und die Gesundheitswirtschaft. Das Programm absolvierten

Am Rande des Lenkungsausschusses besuchten seine Mitglieder das Unternehmen TELECARD-Pribor in Odessa, das dem MP mehrere stabile Geschäftsbeziehungen zu deutschen Firmen verdankt. Als einer der größten ukrainischen Anlagenhersteller hat TELECARD-Pribor in den letzten Jahren sechs Top-Manager ins Programm entsendet. Diese eigneten sich interkulturelle Kompetenzen und Feinheiten der Verhandlungsführung mit internationalen Partnern an, berichtete der MP-Alumnus und Marketingdirektor (CMO) Aleksej Koslow. Dadurch wachse das Verständnis für deutsche Partner – und davon profitiere die Kooperation mit deutschen Unternehmen.

bereits 800 ukrainische Führungskräfte, von denen einige zum Lenkungsausschuss kamen, um aus der Alumni-Sicht über Erfahrungen mit dem MP zu berichten. Zu der nächsten Sitzung 2014 lud das BMWi nach Deutschland ein. ■

# Neuer Direktor des Föderalen Ressourcenzentrums



V.l.: Aleksej Bunkin, Julia Micheewa (Wirtschaftsministerium der RF) und Reimut Düring (GIZ)

**Moskau.** Seit dem 24. April 2014 besitzt die Partnerorganisation des BMWi-Managerfortbildungsprogramms in Russland, das „Föderale Ressourcenzentrum“ (FRZ), eine neue Leitung. Aleksej Sergejewitsch Bunkin, der aus dem Ministerium für wirtschaftliche Entwicklung der Russischen Föderation entsandt wurde, ist neuer Direktor und damit nun verantwortlich für die Organisation des nationalen Weiterbildungsprogramms für Führungskräfte in Russland. Junge russische Manager können sich im Rahmen dieses sogenannten „Präsidentenprogramms“ nicht nur berufsbegleitend in Russland weiterbilden, sondern haben im Anschluss die Möglichkeit zur Teilnahme an verschiedenen Weiterbildungen im Ausland. Die GIZ ist seit 16 Jahren Partner des FRZ für die Weiterbildung in Deutschland. ■



# Managerfortbildung mit Ägypten bis 2017



Ahmed Elshahat Hassan, ITC, und Karl Wendling, BMWi, nach der Unterzeichnung des MoU

**Berlin.** Das Managerfortbildungsprogramm mit Ägypten wird verlängert und ausgeweitet. Dies beschloss das deutsch-ägyptische Leitungsgremium des Programms, der sogenannte Lenkungsausschuss, der Ende April 2014 im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) in Berlin tagte. Beide Seiten befürworteten die Fortsetzung des 2012 begonnenen Programms bis 2017. Außerdem sollen sich ägyptische Manager auch an länderübergreifenden branchen- und themenbezogenen Trainings in Deutschland beteiligen. Die ägyptische Seite äußerte besonderes Interesse an den Themen Abfallwirtschaft und Recycling, Energie sowie Landwirtschaft.

## Gewinn für beide Seiten

Bisher absolvierten 77 ägyptische Führungskräfte das bilaterale Programm. Rund die Hälfte der Teilnehmer motiviert die Fortbildung in Deutschland zu Restrukturierungsmaßnahmen und zur Erhöhung der Produktqualität in ihren Unternehmen. Für fast alle Führungskräfte verändert sich die Sicht auf ihre Mitarbeiter vom Kostenfaktor hin zum betrieblichen Kapital. Deshalb investieren zwei Drittel z.B. in Fortbildungen des betrieblichen Personals und beziehen Mitarbeiter stärker in betriebliche Entscheidungen ein.

Auch der deutsche Ko-Vorsitzende des Lenkungsausschusses Karl Wendling, Leiter der BMWi-Unterabteilung „Außenwirtschaftsrecht, Außenwirtschaftskontrollen, wirtschaftliche Zusammenarbeit Nordafrika, Mittlerer Osten, Asien und Australien“ bewertete die Ergebnisse der Zusammenarbeit sehr positiv. So konnten die an der Umsetzung beteiligten deutschen und ägyptischen Firmen Ein- und Ausfuhrgeschäfte im Wert von sechs Mio. Euro bzw. rund 60 Mio. ägyptischen Pfund abschließen. ■

## Ihre Meinung interessiert uns!

Unter <http://feedback.managerprogramm.de> haben Sie die Möglichkeit, uns ein Feedback zu diesem Journal zu geben.



# MP mit Indien verlängert



Am 13. Januar 2014 fand die erste Sitzung des Lenkungsausschusses für das Managerfortbildungsprogramm (MP) mit Indien unter der Leitung von Karl Wendling vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) und Shri Ajit Gupte von der Indischen Botschaft in Berlin statt. Dabei wurde die Fortsetzung des seit 2008 erfolgreich laufenden Programms beschlossen. Eine Gemeinsame Erklärung zur Verlängerung der MP-Laufzeit bis 2017 soll noch in diesem Jahr unterzeichnet werden.



Shri Ajit Gupte (r.), Indische Botschaft in Berlin

**Berlin.** Der vierwöchige Deutschlandaufenthalt ist eine Herausforderung für die indischen MP-Teilnehmer und hindert einige Kandidaten an der Teilnahme. Allerdings bietet diese Zeitspanne auch eine einzigartige Gelegenheit, ein besseres Gefühl für den deutschen Markt und die Unternehmenskultur zu entwickeln. Das sei ein entscheidender Faktor für den Erfolg des MP, fand der Lenkungsausschuss und bekräftigte diesen Zeitrahmen auch für die Zukunft. An dem Treffen nahmen Vertreter der beiden zuständigen Ministerien BMWi und DIPP (Department of Industrial Policy & Promotion) und der Durchführungsorganisationen



Mitglieder des Lenkungsausschusses im BMWi

(GIZ, CII, FICCI), sowie Vertreter des Auswärtigen Amts, der Deutsch-Indischen Gesellschaft, vom Senior Experten Service (SES) und von Baden-Württemberg International teil.

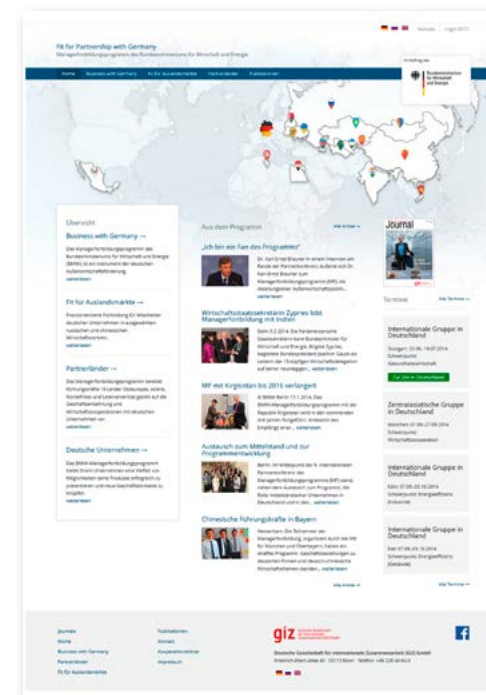
Resultierend aus dem wirtschaftlichen Potential Indiens und der hohen Nachfrage bei indischen Kandidaten wurde diskutiert, die Anzahl der Gruppen zu erhöhen. Dies könnte – so der Wunsch der indischen Seite – durch zusätzliche branchenspezifische Gruppen mit Umweltschwerpunkten wie Erneuerbare Energien (insbesondere Solarenergie) und Abfallwirtschaft erfolgen.

## „Fit für das Indiengeschäft“

Auch der Vorschlag, eine Programm-Komponente für deutsche Manager „Fit für das Indiengeschäft“ zu implementieren, stieß auf offene Ohren. Beide Seiten erklärten ihr Interesse und setzten eine Prüfung an. Bei positivem Ergebnis könnte die neue MP-Komponente Bestandteil der nächsten gemeinsamen Erklärung werden.

Der Lenkungsausschuss ist ein wichtiges Instrument für die Bewertung und Steuerung des MP. Zukünftig soll er alle zwei Jahre abwechselnd in Indien und Deutschland tagen. Das nächste Treffen ist für Anfang 2016 in Indien vorgeschlagen. ■

# Im neuen Gewand



Übersichtlicher, aktueller, moderner: Seit Juli 2014 präsentiert sich das Managerfortbildungsprogramm auf einer neu gestalteten Internet-Seite. Auf [www.managerprogramm.de](http://www.managerprogramm.de) veröffentlichen wir Termine, Nachrichten und Interviews – wie gewohnt in den drei Sprachen Englisch, Russisch und Deutsch.

Die neue Seite ist schlank und aufgeräumt. Praktisch für mobile Internetnutzer: Die Internetseite erkennt, wenn von einem Mobiltelefon oder Tablet auf sie zugegriffen wird, und passt die Seitenanzeige automatisch an das Endgerät an.

Unser neuer Service: Wir berichten aktuell über Veranstaltungen, interviewen Partner und erzählen Erfolgsgeschichten unserer Alumni. Zudem informieren wir im Vorfeld über Termine und laden zu Veranstaltungen ein.



Das Programm für deutsche Führungskräfte, die zur Fortbildung in russische oder chinesische Regionen reisen, verfügt über eine eigene Unterseite. Interessenten finden hier alle wichtigen Informationen und auch das Anmeldeformular.

Das alles präsentiert sich in modernem Design, das den User mit wenigen Mausklicks zu den gesuchten Inhalten führt. Wir stellen auch weiterhin alle Publikationen wie Programmflyer oder das Journal als Download oder zum virtuellen Durchblättern zur Verfügung. Nichts ändert sich für Nutzer des internen Portals. Wie gewohnt loggen sich User mit ihrer Kennung ein und betreten damit ihre Lernräume oder den virtuellen Marktplatz.

Begleitet wird der neue MP-Internetauftritt durch unsere ebenfalls neue Facebookseite. Wir freuen uns auf Ihr Feedback zu unserem neuen Onlineauftritt – gerne auch über unser neues Kontaktformular. ■



[www.facebook.com/managerprogramme](http://www.facebook.com/managerprogramme)



# Jubiläum in Moskau



Teilnehmer der Konferenz

Das 15. Jubiläum des deutschen Beitrags zum russischen Präsidentenprogramm – wie das Managerfortbildungsprogramm (MP) in Russland genannt wird – feierten 180 Gäste mit einer Festkonferenz in Moskau. Zum Event am 18. Oktober 2013 reisten neben offiziellen Vertretern aus Deutschland und Russland auch Programmabsolventen aus 36 russischen Regionen sowie aus Deutschland an.

**Moskau.** In seinem Grußwort bezeichnete der Botschafter der Bundesrepublik Deutschland in der Russischen Föderation, Ulrich Brandenburg, die Zusammenarbeit im Rahmen des Präsidentenprogramms als positives Beispiel der bilateralen Wirtschaftsbeziehungen. Die stellvertretende Direktorin der Abteilung für Wirtschaft,

Soziales und Prioritätenprogramme beim Ministerium für wirtschaftliche Entwicklung der Russischen Föderation, Julia Michejewa, dankte der deutschen Regierung und hob hervor, dass Deutschland bei der Umsetzung des Präsidentenprogramms der erste strategische Partner sei. Auch Hartmut Röben, Referatsleiter beim BMWi, sowie die GIZ-Landesdirektorin Russland, Julia Grischtschenkowa, gratulierten zum Jubiläum. Dann teilten sich die Teilnehmer in drei Arbeitsgruppen auf.

## Beitrag zur Entwicklung der Regionen

In der ersten Arbeitsgruppe trafen sich die Organisatoren des MP von deutscher Seite sowie die Vertreter der russischen Regionalkommissionen und Ressourcenzentren. Die Vertreter des deutschen und russischen Wirtschaftsministeriums berichteten über Ergebnisse und Entwicklung des MP. „Das Programm ist voller Leben, weil es sich den jeweiligen Erfordernissen anpasst“, erklärte

Michejewa, und Röben unterstrich, dass der Fortbildungsaufenthalt den Anstoß für die Zusammenarbeit gibt, um sich später in eine Grundlage für die nachhaltige Entwicklung der Außenwirtschaftsbeziehungen zu verwandeln. Die MP-Teilnehmer sorgten für eine dynamische Entwicklung der Zusammenarbeit, und man solle außenwirtschaftliche Rahmenbedingungen schaffen, die mit der Zeit Schritt halten. Dr. Gerd Schimansky-Geier, der den deutschen Beitrag einst mit aus der Taufe hob, berichtete, wie sich aus der Partnerschaft mit Russland das BMWi-Managerfortbildungsprogramm mit inzwischen 16 Partnerländern entwickelte. Das 15-jährige Jubiläum zeuge davon, dass Russen und Deutsche große langfristige Projekte gemeinsam umsetzen können.

Das MP fördere den Ausbau der wirtschaftlichen Kooperation der russischen Regionen mit Deutschland und ermögliche es, ein Verständnis für interkulturelle Unterschiede zu entwickeln – dies ist die Quintessenz einer Blitzumfrage zum Nutzen des MP für die Regionen, die von GIZ-Mitarbeitern Isolde Heinz, MP-Projektleiterin, und Wladimir Bogdanow, Leiter des Moskauer MP-Projektbüros, durchgeführt wurde.

## Von der Theorie zur Praxis

In der zweiten Arbeitsgruppe ging es in erster Linie um die Arbeit der deutschen Fortbildungszentren, die die Fortbildung in Deutschland im Auftrag der GIZ durchführen. Seminare in Fortbildungszentren und Trainings in deutschen Firmen ergänzen komplementär die Fortbildung in russischen Hochschulen und bereiten russische Manager gezielt auf die Anbahnung internationaler Kontakte vor. Stanislaw Nikolajew, Technologiedirektor der OOO Ekologija Urala, war zuvor



V.l.: Wolfgang Hombrecher (BMW), Nathalie Wenzel (DRMN), Dr. Gerd Schimansky-Geier, GIZ-Experte, und Nils Knigge (DRMN)

bereits mehrere Male in Deutschland und glaubte sich für den Kontaktaufbau mit

deutschen Unternehmen durchaus gut vorbereitet – bis er am MP teilgenommen hatte. Die Trainingsmodule in Deutschland halfen ihm, seine zukünftigen Partner besser zu verstehen und sich

bei den Verhandlungen zusätzliche Vorteile zu sichern. Mareike Dröge von den Carl Duisberg Centren (CDC) berichtete, wie die deutschen Fortbildungszentren mit den Fortbildungswünschen der Teilnehmer arbeiten, wie sie geeignete deutsche Firmen auswählen und Geschäftskontakte organisieren.

Verena Freynik, MP-Projektleiterin bei der GIZ, informierte über die Einführung des neuen Kompetenzsystems, mit dem das Fortbildungsangebot auf jeden konkreten Teilnehmer genauer zugeschnitten werden soll. Online-Tests, Projektaufgaben und langfristige Projektbegleitung sollen dabei helfen (siehe Artikel S. 16). Dies erfordert eine enge Kooperation zwischen den russischen Hochschulen und den deutschen Fortbildungszentren. Die hohe Qualität der GIZ-Fortbildungsangebote für russische Dozenten, die am MP beteiligt sind, lobte Galina Lapuschinskaja, stellvertretende Leiterin des Präsidentenprogramms an der Staatlichen Universität Twer.

## Alumni-Aktivitäten

In der dritten Arbeitsgruppe versammelten sich Vertreter der Alumni-Organisationen. Für viele von ihnen hat die GIZ eine wichtige Rolle in ihrem Werdegang gespielt. Sie motiviere und fördere die Alumni einerseits bei der Zusammenarbeit mit den lokalen Behörden und Unternehmen

und unterstütze somit die Entwicklung ihrer Regionen. Andererseits helfe die

**„Das Programm ist wie eine Matroschka, die aus vielen Bausteinen besteht und eine Entwicklung in viele verschiedene Richtungen ermöglicht“.**

Dmitrij Owodenko, Leiter des Regionalen Ressourcenzentrums in Samara

GIZ beim Aufbau der überregionalen und internationalen Zusammenarbeit – besonders mit Deutschland.

In den zehn Jahren ihres Bestehens haben russische

Alumnivereine gemeinsam mit der GIZ über 100 Maßnahmen mit insgesamt rund 3000 Teilnehmern durchgeführt. Auch Großprojekte sind darunter: das Erste Eurasische Forum für Business Communities in Nowosibirsk, organisiert vom Konsortium Sibir (siehe Journal 2-2013)

sowie Projekte des Konsortiums Nordkaukasus zur Imageverbesserung der Region: die internationale Konferenz „Herausforderungen der Gegenwart – Antworten der Manager-Community“ (siehe Journal 1-2012) und das Festival „Gastfreundlicher Kaukasus“. Die Vertreter des deutschen Alumni-Vereins (DRMN) unterstrichen die Notwendigkeit einer weiteren

Zusammenarbeit mit den russischen Alumnivereinen. Zurzeit beteiligen sich die Alumni-Organisationen der beiden Länder aktiv an der Gestaltung von Fortbildungsaufenthalten in Deutschland und Russland, indem sie ihre eigenen Betriebe



als Lernort Unternehmen zur Verfügung stellen.

## Preisverleihung und Bilanz

Im Rahmen des Jubiläums wurde auch der BMWi-Innovationspreis verliehen. Wolfgang Hombrecher vom BMWi gratulierte dem Unternehmer Michail Bojarkin aus Uljanowsk zum ersten Platz. Dieser berichtete von seinem Projekt – Aufbau eines Werks für die Herstellung von OSB-Holzspanplatten (siehe Artikel S. 55).

Zum Schluss wurde eine Bilanz der Zusammenarbeit der deutschen Seite mit den regionalen Programmorganisatoren, Hochschulen und Alumnivereinen gezogen und Ideen zur weiteren MP-Entwicklung

geäußert. Hartmut Röben und Julia Michejewa, der Vorsitzende der Deutsch-Russischen Handelskammer Michael Harms, Dr. Gerd Schimansky-Geier und Vertreter der Alumni-Organisationen bewerteten die Perspektiven des MP und dessen Einfluss auf die deutsch-russischen Wirtschaftsbeziehungen. Das MP bringe großen Nutzen für die Wirt-

schaft beider Länder, für die Vertiefung der bilateralen wirtschaftlichen Zusammenarbeit insgesamt und für am MP beteiligte Unternehmen insbesondere. Es verfüge über bedeutendes Potential und solle fortgesetzt werden. ■



V.l.: GIZ-Vertreter Tatjana Piwowarowa, Wladimir Bogdanow, Isolde Heinz, Guido Reinsch, MP-Alumni Julia Kochetkova und Innovationspreisträger Michail Bojarkin



V.l.: Julia Michejewa, Wirtschaftsministerium der RF, Hartmut Röben, BMWi, und Ulrich Brandenburg, deutscher Botschafter in der RF



# Innovationen in Deutschland

Die GIZ gibt ein neues Lehrbuch für Dozenten und Teilnehmer des BMWi-Managerfortbildungsprogramms heraus. Das Buch erscheint in russischer Sprache.



Dr. Alexander Kobyshev

„Innovationen in Deutschland“ – so heißt das neue Lehrbuch, das Ende 2013 bei der GIZ erschien. Der Autor, Dr. Alexander Kobyshev, ist langjähriger GIZ-Experte und lehrt an der St. Petersburger Staatlichen Polytechnischen Universität, einer der größten und angesehensten technischen Universitäten in Russland. In seinem Buch erläutert Professor Kobyshev die Schlüsselrolle von Innovationen für erfolgreiches Unternehmensmanagement.

Der Hauptteil zeigt innovative Entwicklungen am Beispiel von zehn deutschen Unternehmen. Dabei werden kleinere und mittlere Unternehmen ebenso be-

rücksichtigt wie große Konzerne, Bäckereien ebenso wie High-Tech-Firmen. Selbst in ihrer Entstehung unterscheiden sich die ausgewählten Unternehmen gravierend voneinander, wie anhand der Gründung eines kleinen Familienbetriebs und der Entstehung eines unabhängigen Forschungsinstituts gezeigt wird. Der Autor verfolgt anschaulich den Weg von Innovationen, der mit der Idee beginnt und mit der Markteinführung endet. Auch richtungsweisende Managemententscheidungen, die für den Erfolg unabdingbar sind, werden unter die Lupe genommen.

Weitere Kapitel des Buches beschäftigen sich mit dem aktuellen Innovationsumfeld in Deutschland, dem Forschungs- und Entwicklungssystem, der staatlichen

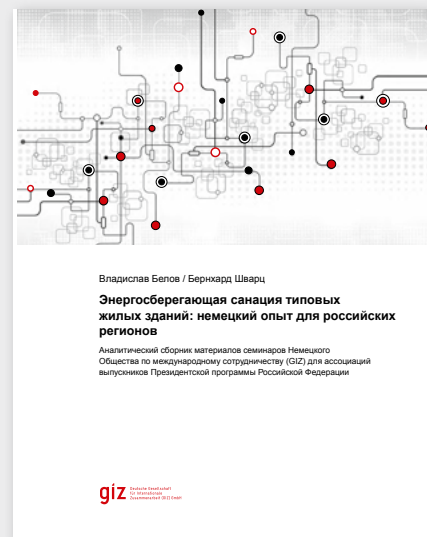


Förderung von Innovationen sowie dem Schutz intellektuellen Eigentums in Deutschland. Ein Methodenteil sowie eine Übersicht über mögliche Quellen von innovativen Ideen komplettieren die Darstellung.

Das Handbuch richtet sich an Hochschuldozenten, die Führungskräfte im Rahmen des russischen Präsidentenprogramms fortbilden. Es soll aber auch dem Selbststudium von MP-Teilnehmern dienen. ■

## Energieeffizienz in Plattenbauten

Materialiensammlung der GIZ-Seminare für MP-Teilnehmer ist erschienen



Ende 2013 ist ein Handbuch zu einem der wichtigsten Themen der russischen Regionen – die energieeffiziente Sanie-



Dr. Vladislav Below

Bernhard Schwarz

rung von Plattenbauten – erschienen. Dieses stellt eine Materialiensammlung aus den GIZ-Seminaren dar, die Dr. Vladislav Below und Bernhard Schwarz für MP-Teilnehmer anbieten. Dr. Below leitet das Zentrum für Deutschlandstudien am Europa-Institut der Russischen Akademie der Wissenschaften. Schwarz ist einer der führenden Experten auf diesem Gebiet und arbeitet aktuell für die Berliner Initiative Wohnungswirtschaft Osteuropa.

Die vorliegende Analyse widmet sich der ganzheitlichen energieeffizienten Sanierung von Plattenbauten, wie sie als Erbe der Planwirtschaft in vielen MP-Partnerländern verbreitet sind. Die dabei in den neuen deutschen Bundesländern gewonnenen Erfahrungen sind Gegenstand der Publikation. Der Fokus liegt auf konkreten Projekten und Projektmanagement. Business-Cases und Rollenspiele ergänzen die Analysen. Besonderes Augenmerk

richtet sich auf ein deutsch-russisches Energieeffizienz-Projekt zur Sanierung eines Blockwohnhauses unter Verwendung des deutschen Know-hows. Hier findet man u.a. ausführliche Informationen über technische, finanzielle, rechtliche und institutionelle Rahmenbedingungen sowie konkrete Sanierungspläne. Kritisch hinterfragt wird, ob russische Regionen diese Erfahrungen für sich nutzen können.

Einen großen Teil der Publikation bilden Präsentationen und Arbeitsunterlagen, die von den Autoren entwickelt und in den GIZ-Seminaren vorgestellt wurden. Methodische Tipps für die Durchführung eines Seminars zur energieeffizienten Sanierung von Wohngebäuden runden die Materialsammlung ab. Es erscheint in russischer Sprache und richtet sich in erster Linie an Alumni und Teilnehmer sowie an Dozenten des MP. ■

## Kontakte nach Zentralasien



Bei der Kontaktbörse in Leipzig werden Produktkataloge gewälzt

Vom 17. Februar bis zum 14. März 2014 durchliefen Führungskräfte aus Zentralasien eine Managerfortbildung in Dresden. Die Teilnehmer aus Kasachstan, Kirgisistan und Usbekistan vertraten ein breites Spektrum verschiedener Branchen. Dank einer Kontaktbörse konnten sie ihr individuelles Programm bereichern und eine ganze Reihe an weiterführenden Kontakten und Unternehmensbesuchen vereinbaren.

**Dresden.** Beim ARGE Konsortium Neue Bundesländer sind Kontaktbörsen seit Jahren Bestandteil des MP. Das Erfolgsmodell basiert auf der Zusammenarbeit mit den Industrie- und Handelskammern (IHK). Vor der Veranstaltung werden die Profile und Kooperationsabsichten der Teilnehmer kommuniziert und auf einschlägigen IHK-Plattformen veröffentlicht. Hierfür ist es wichtig, dass diese Informationen im Vorfeld so exakt wie möglich abgefragt und aufbereitet werden. Je konkreter Kooperationswünsche formuliert sind, desto eher wird

das Interesse deutscher Unternehmen geweckt. Zu Beginn einer Kontaktbörse stellen die deutschen Unternehmen sich, ihr Kooperationspotential und Anliegen

den Fortbildungsteilnehmern vor. In Einzelgesprächen geht es dann „zur Sache“: Technische Spezifikationen, Liefer- und Servicebedingungen sowie Fristen werden besprochen.

Ende Februar hatte auch die zentralasiatische MP-Gruppe die Gelegenheit, auf einer Kontaktbörse bei der IHK Leipzig 16 sächsische Unternehmen kennenzulernen. Die MP-Teilnehmer knüpften viele neue Kontakte, auch zu KMU aus der Region, die sonst kaum die Möglichkeit hätten, zielgenau Verbindungen mit Unternehmen auf ausländischen Märkten zu initiieren.

„Eine solche Gelegenheit sollte man sich nicht entgehen lassen! Unternehmer und Führungskräfte aus dem für uns so weit entfernt scheinenden Zentralasien, mit Know-how und Marktkennntnis für uns „frei Haus“ – besser kann es gar nicht gehen. Wir danken den Organisatoren für dieses Treffen – alles Weitere liegt in den Händen der Unternehmen selbst“, findet Vladik Tumbashyan vom Handelszentrum für Zentralasien und Südkaukasus in Leipzig. Erfolgversprechende Sondierungsgespräche gab es in den Bereichen mobile Stromversorgung, Stahlbau, Fortbildung von medizinischem Personal und Erbringung medizinischer Dienstleistungen in Deutschland. ■



Roman Bannack arbeitet seit 2008 als Fachtutor bei NBL in Dresden und wirkt aktiv an der Umsetzung des MP mit. Er betreut vorwiegend Gruppen aus Osteuropa, Zentralasien und Vietnam.



Kontaktbörse in vollem Gange



Anuar Zakirzhanov  
Anuar Zakirzhanov, Karaganda



# Einführung des Kompetenzsystems in das MP

Seit Anfang 2014 wird im Rahmen des MP das „Kompetenzsystem“ umgesetzt. Dieses bildet ein neues methodisch-didaktisches Instrumentarium, das den Fortbildungsprozess für den Teilnehmer gezielt für den Erwerb von definierten Kompetenzen strukturiert. Der Katalog von Kompetenzen wurde mit einem methodischen Instrumentarium versehen, das die neuesten deutschen und internationalen Erfahrungen im Managementtraining widerspiegelt.

**Bonn.** Das Kompetenzsystem geht auf einen Beschluss der internationalen MP-Partnerkonferenz zurück, die 2009 in St. Petersburg stattfand. Eine internationale Arbeitsgruppe aus Vertretern der ausländischen Partnerorganisationen, der deutschen Fortbildungszentren (FBZ) und der GIZ erhielt den Auftrag, jene Kompetenzen zu identifizieren, die für eine erfolgreiche internationale Geschäftstätigkeit unentbehrlich sind.

## Der Mehrwert des Kompetenzsystems für das MP

Das Kompetenzsystem besteht aus einem Instrumentarium zur besseren Strukturierung des MP-Fortbildungsteils, wie Selbstchecks (zur Vorbereitung des Deutschlandaufenthaltes), die Ausarbeitung eines individuellen Kooperationsprojektes und einen Case-Multiple-Choice-Test. Diese führen zu einem qualifizierten Abschluss. Das Kompetenzsystem fördert die Effizienz des MP und trägt zur besseren Erreichung seiner Ziele bei, ohne dass das bisherige Format, die Struktur und inhaltliche Standards verändert werden müssen.

Ziele des Kompetenzsystems:

- durch die vorangehenden Selbstchecks das Programm besser auf den Bedarf der Teilnehmer auszurichten,
- durch die Definition der zu vermittelnden Kompetenzen das angestrebte Fortbildungsergebnis klar zu strukturieren und transparent zu machen,

- die Anwendung der vermittelten Kompetenzen durch den Teilnehmer besser beurteilen zu können,
- die bewusste und zielgerichtete Gestaltung des individuellen Fortbildungsprozesses durch den Teilnehmer zu fördern,
- den Teilnehmern nach der Fortbildung in Deutschland ein qualifiziertes Zertifikat zu verleihen.

Das Kompetenzsystem erhöht die Attraktivität des MP für die Teilnehmer sowie für die deutschen und ausländischen Unternehmen.

## Der Kompetenzkatalog

Der Katalog definiert die Managementkompetenzen, die eine am MP teilnehmende ausländische Führungskraft eines KMU in der Regel anwendet, wenn sie mit einer deutschen Firma eine nachhaltige wirtschaftliche Kooperation entwickelt.

Die genannten Kompetenzen sind während des gesamten Programmverlaufs Gegenstand der Fortbildung. Gleichzeitig bearbeitet der Teilnehmer ein internationales Kooperationsprojekt – ebenfalls über den gesamten Programmverlauf.

## Das internationale Kooperationsprojekt

Das Kooperationsprojekt bildet für den einzelnen Teilnehmer eine wesentliche individuelle Zielorientierung. Sein Kern

ist ein konkreter Auftrag des Entsendeunternehmens für die Geschäftsanbahnung mit einer deutschen Firma.

- Die für die Realisierung des Auftrages notwendigen Fragestellungen werden gemeinsam mit dem Teilnehmer definiert, in Bezug auf das Fortbildungsprogramm strukturiert und Meilensteine abgestimmt (Vorbereitungsphase bzw. Beginn der Fortbildung in Deutschland).
- Der Teilnehmer wird bei der Arbeit am Kooperationsprojekt vom FBZ unterstützt. Er wendet aktiv die erworbenen Kompetenzen an und eignet sich zielgerichtet in den Trainings und in den Gruppenseminaren in deutschen Unternehmen sowie den individuellen Gesprächen mit deutschen Firmen notwendiges, insbesondere deutschlandspezifisches Know-how an.
- Die Erkenntnisse dieses Lernprozesses dokumentiert der Teilnehmer schriftlich in einem Paper, das er während der Fortbildung fertigstellt.
- In einer Abschlusspräsentation stellt der Teilnehmer die Erkenntnisse des Papers, erste praktische Ergebnisse bei der Geschäftsanbahnung mit deutschen Firmen und die Strategie für die weitere Umsetzung seines Kooperationsprojekts

## Der Katalog umfasst folgende Kompetenzen:

### Unternehmenskompetenzen

1. Basics in Leadership
2. Human Resource Management
3. Quality Management
4. Marketing, Logistics
5. Innovation, Change Management
6. International Project Management
7. Global Business Process Management

### Internationale Kooperationskompetenzen

8. Intercultural Management
9. Presentation of Home Company
10. Searching for International Partners
11. Negotiations with International Partners
12. Preparation of Request and Development of a Draft Contract
13. Preparation of Business Idea and Business Plan
14. Basics of German Economy

tes in seinem Heimatunternehmen mit einem Fahrplan für die nächsten Monate vor.

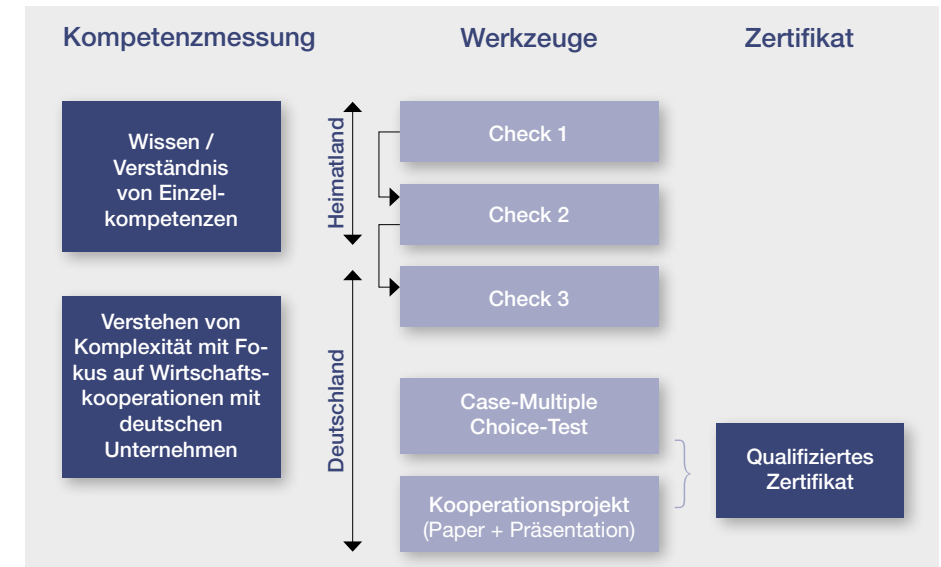
## Das Kompetenz-Monitoring

Das Kompetenz-Monitoring zielt darauf, den Teilnehmer vom Denken und Handeln in Einzelkompetenzen zum integrierten Denken und Handeln im internationalen Business zu führen, wobei der Fokus auf der Kooperation mit deutschen Unternehmen liegt. Im Einklang mit dem neuesten internationalen Forschungsstand werden in den Checks die vorhandenen Kompetenzen anhand vorgegebener Aussagen oder durch das Lösen von Aufgaben gemessen.

In der Vorbereitungsphase im Heimatland geht es darum, dass die Teilnehmer die Einzelkompetenzen des o.g. Katalogs beherrschen. Gleichzeitig wird – auch in Verbindung mit der Definition des Kooperationsprojekts – die Eigenverantwortung und Leistungsbereitschaft des Teilnehmers gefördert. Der Teilnehmer unterzieht sich Selbstchecks, d.h. er füllt Multiple-Choice-Tests aus, die ihm Auskunft über seine Beherrschung der Kompetenzen geben. Ein Bewertungssystem zeigt dem Teilnehmer sein individuelles Kompetenzniveau und in welchem Maße es dem geforderten Stand entspricht. Die einzelnen Checks bauen aufeinander auf.

- Der Eingangsscheck (Check 1) umfasst die einzelnen Kompetenzbereiche (Beginn der Vorbereitungsphase im Heimatland).
- Im Ausgangsscheck (Check 2) werden die Kompetenzbereiche miteinander verknüpft (Ende der Vorbereitungsphase im Heimatland).
- Der Welcome-Check (Check 3) zum Programmbeginn in Deutschland sensibilisiert den Teilnehmer für Schwerpunkte der Fortbildung in der deutschen Wirtschaft und für die praktische Komplexität wirtschaftlicher Kooperation. Er fokussiert auf relevante Kompetenzen aus den Bereichen Unternehmensführung und Außenwirtschaft.

In Kombination mit dem Kooperationsprojekt führen die Checks den Teilnehmer zum qualifizierten Abschluss der Fortbildung.



## Der qualifizierte Abschluss

Das Kompetenzsystem ermöglicht erstmals einen qualifizierten MP-Abschluss, der sich aus drei Bestandteilen zusammensetzt:

1. Ein unternehmerisches Praxisbeispiel zu dem Thema „Herausforderungen für eine erfolgreiche Kooperation mit einem deutschen Unternehmen“ bildet den inhaltlichen Rahmen für einen Case-Multiple-Choice-Test, in dem der Teilnehmer konkrete Entscheidungen treffen muss;
2. Das ausgearbeitete Kooperationsprojekt („Paper“);
3. Die Abschluss-Präsentation.

## „Das Kompetenzsystem erhöht die Attraktivität des MP für die Teilnehmer sowie für die deutschen und ausländischen Unternehmen.“

Die Gesamtbewertung setzt sich zusammen aus maximal 50 Punkten für das individuelle Kooperationsprojekt sowie je maximal 25 Punkten für den Case-Multiple-Choice-Test und die mündliche Präsentation. Die gleichwertige Gewichtung des erlangten Kompetenzniveaus und des Kooperationsprojektes unterstreicht die Praxisorientierung des MP.

Das Zertifikat bestätigt dem Teilnehmer anhand der erzielten Gesamtpunktzahl den Erwerb der geforderten Kompetenzen und deren Anwendung in komplexen Situationen.

## Die Einführung des Kompetenzsystems

Die Einführung des Kompetenzsystems erfolgt schrittweise und pragmatisch. Bereits während der Arbeit der internationalen Arbeitsgruppe orientierten sich einige Partner bei der Gestaltung der Vorbereitungsphase an dem Kompetenzkatalog. Wichtige Elemente wie das Kooperationsprojekt und der Case-Multiple-Choice-Test wurden bereits zu Beginn 2014 eingeführt. Es ist vorgesehen, das Kompetenzsystem in seiner Gesamtheit nach Abstimmung mit den ausländischen Partnern und entsprechenden Vorbereitungen anhand von Pilotgruppen im Laufe des Jahres 2014 zu testen. ■



Dr. Gerd Schimansky-Geier, langjähriger Leiter des MP bis 2012, aktuell Berater und Experte der GIZ



Dr. Angela Leeke, Projektleiterin des MP mit Zentralasien, GIZ



Dr. Bertram Lohmüller, Steinbeis Global Institute Tübingen der Steinbeis Hochschule Berlin SHB und CEO der Export-Akademie Baden-Württemberg GmbH



# Arbeitstreffen mit den deutschen Fortbildungszentren in Bonn



Peter Rösler (GICON) beim Arbeitstreffen 2014



Die GIZ arbeitet mit 14 wirtschaftsnahen Fortbildungszentren (FBZ) in Deutschland zusammen. Zum Jahresauftakt wurden sie vom BMWi und der GIZ am 11. und 12. Februar nach Bonn eingeladen. Das Treffen diente sowohl dem Kennenlernen der neuen FBZ, dem Erfahrungsaustausch untereinander als auch der Weiterentwicklung des MP.

**Bonn.** 14 Fortbildungszentren wurden im vergangenen Jahr im Rahmen einer Ausschreibung als Partner für die Durchführung des MP in Deutschland identifiziert. Darunter auch vier neue, die nicht im bisherigen Programm tätig waren. Das Treffen in Bonn mit den 14 FBZ begann mit einer Bilanz und einem Ausblick auf die in der Ausschreibung fixierten Neuerungen. Die Vertreter der vier neuen Fortbildungszentren aus Berlin, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen und Sachsen hatten bereits einen Tag vorher Gelegenheit, sich mit den Verfahren und Richtlinien des MP vertraut zu machen.

2013 stieg die Zahl der MP-Teilnehmer auf über 1000 an, was der Programmleiter Reimut Düring in seinem Rückblick als einmalig in der 15-jährigen Geschichte des Programms bezeichnete. Unter den insgesamt 49 Gruppen waren auch acht internationale und elf branchenspezifische Gruppen.

**„Es geht nun darum, das erreichte hohe Niveau mit den derzeitigen Partnerländern zu konsolidieren.“**

Hartmut Röben, Referatsleiter im BMWi

Unter Beteiligung des BMWi-Fachreferats konnten 2013 zwei Branchengruppen aus dem Bereich Erneuerbare Energien realisiert werden (siehe Artikel S. 42 und 43). Auch in diesem Jahr liegt ein Fokus auf Erneuerbaren Energien mit zwei Gruppen aus Ägypten und Tunesien (siehe Artikel S. 41) sowie Vietnam. Weitere MP-Schwerpunktthemen sind Landwirtschaft, Gesundheitswirtschaft, Abfallwirtschaft, Bergbau und Energieeffizienz. Insgesamt wird es 2014 neun branchenspezifische MP-Gruppen geben.

Hartmut Röben, Referatsleiter im BMWi, sagte: „Nachdem im letzten Jahr Mexiko in das Programm integriert werden konnte, wird in diesem Jahr eine Pilotgruppe aus Tunesien nach Deutschland kommen.



Daniel Strube, GIZ



Große MP-Organisatorenrunde in Bonn



Konzentrierte Arbeitsatmosphäre in Bonn



Tunesien ist somit das 16. Partnerland, das in das Programm aufgenommen wird. Neben den bisherigen Partnerländern interessieren sich weitere Staaten für die Aufnahme ins Programm. Derzeit wird jedoch von einer Erweiterung des MP-Partnerkreises abgesehen. Vielmehr geht es nun darum, das erreichte hohe Niveau mit den derzeitigen Partnerländern zu konsolidieren.“

**Über 1000  
MP-Teilnehmer waren  
2013 in Deutschland**

Des Weiteren galt besonderes Augenmerk dem neuentwickelten „Kompetenzsystem“ des MP (siehe Artikel S. 16). Das Kompetenzsystem bildet ein methodisch-didaktisches Instrumentarium, das den Fortbildungsprozess gezielt auf die Vermittlung von jenen Kompetenzen ausrichtet, die die Voraussetzung für eine erfolgreiche internationale Geschäftstätigkeit bilden. Es bietet dem Teilnehmer neue Möglichkeiten, die eigene Fortbildung an seinen individuellen Bedarf zu orientieren und den Erkenntnisprozess durch Selbstmanagement bewusst eigenständig zu gestalten. Das Kompetenzsys-

tem spiegelt die neuesten deutschen und internationalen Erfahrungen im Managementtraining wider und gestattet auch, die Beherrschung der Kompetenzen durch den Teilnehmer in der Praxis der wirtschaftlichen Zusammenarbeit mit deutschen Firmen zu bewerten. Damit schafft es erstmals im MP die Grundlage für die Verleihung eines qualifizierten Zertifikats zum Abschluss der Fortbildung in Deutschland. Während das Kompetenzsystem zunächst bei vier der in diesem Jahr geplanten 42 Gruppen praktisch getestet wird, soll es 2015 für alle Gruppen eingeführt werden. Einzelne Elemente werden bereits in diesem Jahr in allen Gruppen umgesetzt. Die jährliche große Runde der Programmdurchführung, vertreten durch das BMWi, die GIZ und die 14 Fortbildungszentren, wird 2015 fortgeführt. ■





# Zurück in Deutschland – ein Jahr nach dem Programm



*Zu Gast bei der GIZ: Führungskräfte aus sechs Ländern beim Follow-up in Bonn*

Gesundheitsgruppe erstmals für ein Follow-up in Deutschland. Der Test kam bei allen Beteiligten gut an. Eine wichtige Rolle spielte die zeitliche und räumliche Verknüpfung mit der weltweit größten Messe für die Gesundheitsbranche, der MEDICA in Düsseldorf. Für diese Messe wollten einige Teilnehmer ohnehin nach Deutschland kommen, nachdem sie dort bereits im Vorjahr erfolgreich Kontakte knüpfen konnten.

In Bonn berichteten sie über die Ergebnisse ihrer Fortbildung, angefangen von persönlichen Fortschritten bis hin zu konkreten wirtschaftlichen Kooperationen. Besonders wichtig war dabei die Frage, ob in Deutschland entstandene Geschäftskontakte noch bestehen und ob neue Kontakte zu weiteren Firmen und Institutionen aufgebaut werden konnten. Ebenso tauschten sich die ausländischen Gäste mit den Vertretern von GIZ und Cognos darüber aus, welche Hemmnisse es gegeben habe, wenn Wirtschaftskontakte mit deutschen Firmen abgebrochen wurden, und ob es möglich sei, von der GIZ oder den betreuenden Fortbildungszentren noch mehr Unterstützung zu bekommen.

Diese Informationen nutzt die GIZ dazu, das Programm zu evaluieren, Anregungen für die Fortbildung in Deutschland aufzunehmen und so das Angebot weiter zu verbessern. Auf reges Interesse stieß die Präsentation von Sara Galander, die die Initiative „Health made in Germany“ vorstellte. Die Initiative des BMWi bündelt die wichtigsten Informationen zu deut-

Üblicherweise findet die Nachbereitung des Deutschlandaufenthaltes im jeweiligen Heimatland statt. Bei einer Gruppe mit Teilnehmern aus sechs Ländern ist dies natürlich nicht möglich. Deshalb entschieden sich GIZ und Cognos International bei dieser internationalen

**Bonn.** Etwa ein Jahr nach dem Deutschlandaufenthalt lädt die GIZ alle MP-Teilnehmer zu einer zweitägigen Follow-up-Veranstaltung zum Abschluss des Programms ein. Diese Treffen sind sowohl bei den Teilnehmern als auch bei den GIZ-Mitarbeitern beliebt. Grund dafür ist nicht zuletzt die Möglichkeit, sich gemeinsam an alles in Deutschland Erlebte zu erinnern und alte Kontakte aufzufrischen. Diese Mischung aus guter Arbeitsatmosphäre und intensivem Austausch der Beteiligten führt zu einer hohen Akzeptanz dieser Veranstaltung. Auch nach Bonn kamen trotz vollen Terminkalenders 12 von 20 Teilnehmern der internationalen Gruppe aus der Gesundheitsbranche.



schen Gesundheitsprodukten und -leistungen im Internet.

## Teilnehmer setzen erworbene Kenntnisse um

Wie bei jedem Follow-up gab es einen fachlichen Input, diesmal von Christof Siebner (Cognos) zum Thema „Change Management im Gesundheitswesen“. Dabei ging es vor allem darum, wie sich ein Unternehmen durch persönliche Motivation der Mitarbeiter weiterentwickeln kann. Durch das MP waren die Teilnehmer hoch motiviert, das Gelernte in ihren jeweiligen Unternehmen umzusetzen. Sie berichteten von Veränderungen in ihren Unternehmen, die sie in Folge ihres Deutschlandaufenthalts initiiert hatten. Die wichtigsten Ergebnisse ihrer Fortbil-

dung in Deutschland stellten sie in zuvor vorbereiteten Präsentationen vor.

So berichtete Wladimir Gorbatschew von der Firma MEDING aus Minsk (Belarus), dass er dank des Programms besser mit internationalen Partnern, nicht nur aus Deutschland, kommunizieren kann. Einige Organisations- und Motivationsmethoden, die er in den Seminaren gelernt hat, wendet er inzwischen an. Auch Amol Bhardwaj, von Medicaid Systems aus dem nordindischen Chandigarh, hob hervor, dass er die verschiedenen Kulturen jetzt besser versteht. Die beim MP erworbenen Kenntnisse teilte er mit den Direktoren und Gebietsmanagern seines Unternehmens, indem er ihnen eine interne Fortbildung anbot. Als wichtigste Änderung führte Bardwaj eine detailliertere Planung

der Kundenbeziehungen ein. Die Kunden von Medicaid Systems sind vor allem renommierte Krankenhäuser. Außerdem legt Bardwaj jetzt mehr Wert auf Feedback von seinen Kunden.

Einig waren sich alle Teilnehmer, dass sie das MP weiterempfehlen werden. Insbesondere wollen sie nun ihre Kontakte pflegen – vor allem in die deutsche Gesundheitsbranche, aber auch untereinander.

Follow-up-Veranstaltungen haben für die GIZ einen hohen Stellenwert. Der Kontakt zu den Alumni der internationalen Gruppen wird langfristig durch Alumni-Veranstaltungen auf nationaler und internationaler Ebene aufrechterhalten. ■

## Unternehmergespräche 2014



*Gute Stimmung bei den Unternehmergesprächen*



*Ulrich Benterbusch, BMWi*

Zum sechsten Mal lud das russische Generalkonsulat gemeinsam mit dem BMWi und der GIZ zu den deutsch-russischen Unternehmergesprächen ein. Über 100 Unternehmensvertreter – überwiegend Alumni des Programms „Fit für das Russlandgeschäft“ – folgten am 6. Juni 2014 der Einladung nach Bonn, um sich in offener Atmosphäre über Themen der deutsch-russischen Wirtschaftsbeziehungen auszutauschen und Kontakte zu pflegen oder neu zu knüpfen.

**Bonn.** „Wenn Unternehmer miteinander reden und Politiker schweigen, können die Kinder gut schlafen“, formulierte gewohnt pointiert der Generalkonsul Jewgenij Schmagin das Anliegen des Treffens. Im Sinne der langen Tradition der deutsch-russischen Wirtschaftsbeziehungen warb der Ende 2014 aus dem Amt scheidende Generalkonsul für eine Intensivierung des Dialogs und Verständnis auf Wirtschaftsebene, um das gegenseitige Vertrauen zu stärken. Auch der neue Referatsleiter im BMWi und Russlandkenner Ulrich Benterbusch ging

auf die Ähnlichkeiten der Mentalitäten zwischen Deutschen und Russen ein, die Geschäftsbeziehungen begünstigen, auch wenn die gesellschaftliche Entwicklung unterschiedlich verläuft. Aus aktuellem Anlass orientierten auch die Referenten ihre Vortragsthemen an der Krisensituation in der Ukraine und den daraus resultierenden politischen und wirtschaftlichen Implikationen. Experten der IHK Düsseldorf, der AHK Moskau und ein deutscher Experte aus der Moskauer Filiale des Consultingunternehmens Beiten Burkhardt informierten über Geschäfts-

aktivitäten deutscher Unternehmen in Russland, ihren Markteintritt sowie aktuelle Anforderungen an das Legal Risk Management. Neben praktischen Fragen etwa zu Vertragsabschlüssen schilderten sie die derzeitige Stimmung deutscher Unternehmen in Russland und die Zukunftsperspektiven. Die Gelegenheit, sich dazu untereinander auszutauschen, hatten die Unternehmer nachmittags. Besonders großen Anklang fand dabei der „Round Table Geschäftspraxis russischer Unternehmer in Deutschland“, den der deutsche MP-Alumniverein (DRMN) moderierte. ■





Tunesische Top-Manager beim Hidden Champion Mankiewicz GmbH

# Pilotgruppe aus Tunesien



**Hamburg.** Drei Jahre nach dem Beginn des arabischen Frühlings hat sich die politische Lage in Tunesien stabilisiert und es wurden günstige Rahmenbedingungen für Investitionen aus dem Ausland geschaffen. Mit der Verabschiedung einer modernen Verfassung konnte Tunesien die erste Etappe des Transformationspro-

zesses im Januar 2014 zu einem positiven Abschluss bringen. Nun wird eine Erholung der Wirtschaft – in diesem Jahr eine Zunahme des Bruttoinlandsprodukts von 3,7 Prozent – erwartet.

An diese wirtschaftlichen Erfolge Tunesiens konnten auch die Teilnehmer des MP

Erstmals im Rahmen des MP kamen Unternehmer und hochrangige Führungskräfte aus Tunesien vom 27. April bis 24. Mai 2014 zur Fortbildung nach Deutschland. Vertreten waren unter anderem die Bereiche Automobil, IT, Lebensmittel, Textil und Industriedienstleistungen. Ein abwechslungsreiches Programm in Hamburg, Hannover und Berlin bot den Gästen die Cognos International GmbH. Begleitet wurden die Geschäftsleute von drei Vertretern des tunesischen Ministeriums für Industrie, Energie und Bergbau.



**Adnen Khadraoui** ist Werksleiter von Afrivision in Tunis. Dieses Unternehmen montiert beispielsweise Fernseher für Sony für den nordafrikanischen Markt. Zudem produziert Afrivision verschiedene elektronische Baugruppen. Für diesen Bereich suchte Khadraoui in Deutschland Offshoring-Projekte – Unternehmen, die einen Teil ihrer Produktion auslagern möchten. Er traf sich hierzu mit den Firmen Emi Electronics GmbH aus Baden-Württemberg, der RRC power solutions GmbH aus dem Saarland, der General Telecommunications Corporation (GTC) GmbH aus Bayern sowie der Native Instruments GmbH aus Berlin. Mit den ersten drei Unternehmen sind die Gespräche schon weit vorangeschritten, und Khadraoui wird bis zum dritten Quartal Angebote für die verschiedenen Projekte schicken. Zudem sind Folgetreffen in Tunesien geplant. Die Gründe

für eine Zusammenarbeit sind unterschiedlich – Suche nach Alternativen für einen chinesischen Zulieferer, Zusammenbruch der Produktion in Syrien oder Senkung der Kosten durch eine Produktionsauslagerung – aber in einem sind sich alle einig: Khadraoui und sein Unternehmen arbeiten professionell und wettbewerbsfähig. Claus Bunge, Vice President Quality & Supply Chain Management von Native Instruments, bestätigte nach dem Treffen mit Khadraoui den positiven Eindruck: „Ich habe Herrn Khadraoui während einer Geschäftsreise in Tunesien kennengelernt. Ich war von Anfang an positiv überrascht von der aufgeräumten und professionellen Arbeitsweise bei Afrivision. Die Produktionslinie ist auf dem aktuellsten Stand, und auch die Nähe zu Deutschland ist sehr vorteilhaft. Während des Besuchs von Herrn Khadraoui bei uns in Berlin hat er sein Unternehmen sehr professionell präsentiert und den positiven Gesamteindruck verstärkt.“

anknüpfen. Die 20 tunesischen Manager führten in den vier Wochen, in denen sie in Deutschland waren, Gespräche mit 63 potentiellen Geschäftspartnern aus verschiedenen Branchen. Dabei kam es auch schon zu sehr konkreten Ansätzen für eine zukünftige Zusammenarbeit. Diese spiegeln sich auch in den Ergebnissen von zwei Teilnehmern (siehe Infokästen).

Das Gruppenprogramm fand bei allen Teilnehmern einen positiven Anklang. Sie betonten den abwechslungsreichen Mix aus interaktiven Trainings, Besuchen bei Unternehmen verschiedener Branchen und Networking-Veranstaltungen mit verschiedenen Verbänden und Handelskammern. Sehr beeindruckt waren die tunesischen Manager von der Bedeutung des Mittelstandes für die deutsche Wirtschaft. Davon konnten sie sich anschaulich beim Besuch von familiengeführten Hidden Champions wie der Mankiewicz GmbH & Co. KG oder der Stulz GmbH überzeugen. Die tunesischen Manager erwiesen sich als genau die richtige Zielgruppe für das MP. Durch die Nähe zu Europa und die europäisch geprägte Ausbildung haben sie ähnliche Ansichten und Erfahrungen und können sich problemlos auf die Gegebenheiten in Deutschland einstellen. Damit können sie auch die neuen Informationen, die sie während des Programms gewonnen haben, für sich gewinnbringend verarbeiten. Auf der anderen Seite

**Abdelhakim Samaali** ist Geschäftsführer von Nour Batteries, einem Batteriehersteller in Tunis. Dieses Unternehmen stellt bislang ausschließlich Autobatterien her. Samaali sieht den Markt in Tunesien hierfür allerdings als zu gering an. Daher versucht er, sein Geschäft in zwei Richtungen auszuweiten. Zum einen möchte er die Autobatterien von Nour Batteries auf dem europäischen bzw. deutschen Markt vertreiben. Hierfür hat er in der Akkuteam Energietechnik aus Niedersachsen einen geeigneten Partner gefunden. Akkuteam Energietechnik betreibt ein durch die Volkswagen AG zertifiziertes Prüflabor für Autobatterien. Samaali wird seine Batterien dort testen lassen und, falls für die Zertifizierung notwendig, ein externes Chemielabor einschalten. Nach dem Erhalt der Zertifizierungen werden die Produkte von Nour Batteries für diesen Automotive-Markt qualifiziert sein. Während des Treffens bestätigte Norbert Engel, Geschäftsführer von Akkuteam Energietechnik: „Wir können Herrn Samaali als Händler für seine Batterien und auch mit unserem Batterielabor unterstützen. Akkuteam arbeitet als Testlabor für Starterbatterien, und wir sind dafür auch von der Volkswagen-Gruppe, unserem wichtigen Labor-Kunden, zertifiziert.“ Neben dem Erschließen neuer Märkte möchte Samaali auch das eigene



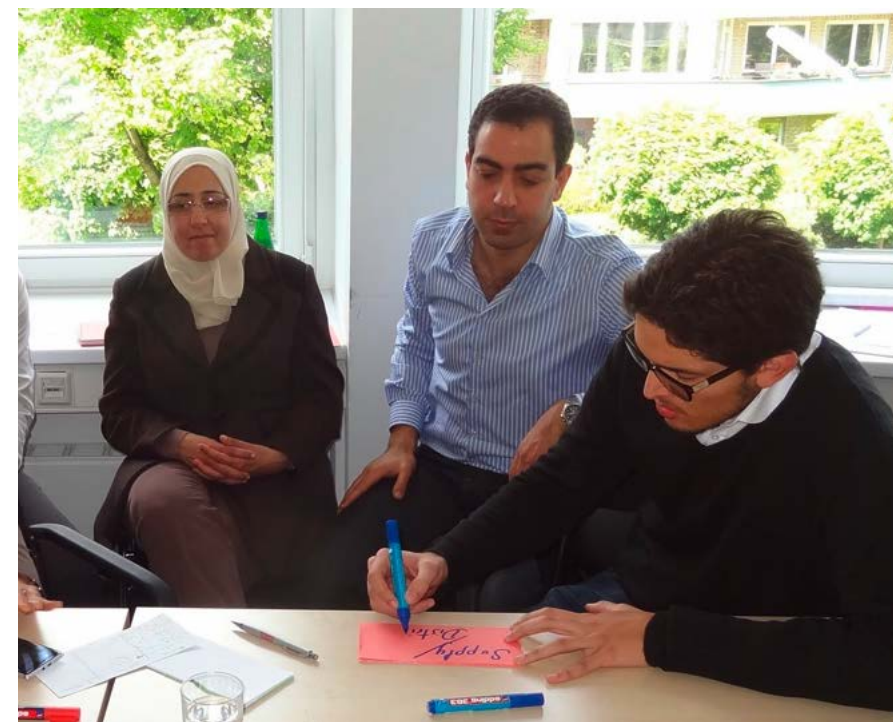
Abdelhakim Samaali (l.) mit Norbert Engel, Akkuteam

Produktportfolio erweitern. Er sieht die größten Potentiale in den Bereichen Traktionsbatterien, wie sie in Gabelstaplern verwendet werden, und stationären Batterien für die Notstromversorgung. Für diese Produkte suchte Samaali in Deutschland ein Unternehmen für eine strategische Partnerschaft. Diesen Partner fand er in der nordrhein-westfälischen Accumulatorenwerke Hoppecke Carl Zoellner & Sohn GmbH. Als Grundlage soll zunächst eine Vertriebspartnerschaft beschlossen werden. Nour Batteries wird demnach die genannten Batterien von Hoppecke in Tunesien bzw. Nordafrika vertreiben und den Service übernehmen. Wenn alles gut läuft, wird die Partnerschaft auf eine technische Zusammenarbeit ausgeweitet. Mittelfristig soll Nour Batteries die Hoppecke-Batterien in Tunesien für den nordafrikanischen Markt herstellen.

waren die Teilnehmer erstaunt, wie sehr sich Deutschland von Frankreich oder Italien unterscheidet. Mit diesen beiden Ländern hatten die meisten Teilnehmer schon

geschäftlich Erfahrungen gesammelt. Die tunesischen Führungskräfte zeigten sich in Deutschland sehr engagiert und offen für Neues. So konnten sie dazu beitragen, dass das Programm zu einem großen Erfolg wurde.

Das Pilotprogramm Tunesien fand seinen feierlichen Abschluss in einer Veranstaltung im BMWi. Neben der Gruppe und Vertretern von Cognos International und der GIZ waren auch Ulrich Benterbusch, Referatsleiter im BMWi, Heiko Wildner vom Country Desk Tunisia des BMWi sowie Wacaf Chiha von der tunesischen Botschaft vor Ort, um sich einen Eindruck über die Ergebnisse der Pilotgruppe zu machen. Alle Seiten äußerten den Willen, das Programm zwischen Deutschland und Tunesien langfristig fortzusetzen. ■



Nötige Kompetenzen für Geschäftsanbahnung werden in Seminaren und Trainings vermittelt



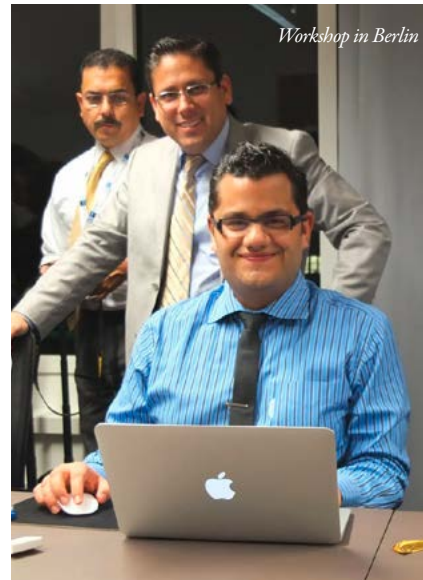
Timo Tekhaus ist als Projektberater und Trainer bei der Cognos International GmbH in Hamburg für die Organisation und Durchführung des MP zuständig. In dieser Funktion war es bereits das fünfte Pilotprojekt, das der studierte Ethnologe und Politikwissenschaftler betreute.



# Mexikanische Führungskräfte in Bayern und Berlin



Während die Wirtschaftsministerien Mexikos und Deutschlands noch an einer Regierungserklärung – als Grundlage für die bilaterale Zusammenarbeit im Rahmen des MP – arbeiten, hat die Pilotgruppe aus Mexiko ihre Fortbildung bei der IHK Akademie München und Oberbayern bereits erfolgreich abgeschlossen.



Workshop in Berlin

**Westerham / Berlin.** Hochmotivier- te mexikanische Führungskräfte aus der Maschinen-, Textil-, Kosmetik- und Lebensmittelindustrie sowie Handel und IT kamen vom 27. Oktober bis 23. November nach Deutschland. Die Auswahl der ersten 21 MP-Teilnehmer erfolgte in Zusammenarbeit mit dem staatlichen Unternehmensinstitut INADEM, welches vom mexikanischen Wirtschaftsministerium mit der MP-Vorbereitung beauftragt wurde. Alle Teilnehmer zeichneten sich durch Professionalität, Wissbegierde und Diskussionsfreude aus, sie unterstützten und motivierten sich während ihres Deutschlandaufenthalts gegenseitig. Gute Stimmung und Dynamik prägten die Atmosphäre innerhalb der Pilotgruppe.

Bei der Eröffnungsveranstaltung in der IHK Akademie begrüßte Erwin Feldhaus, Handelsrat von ProMéxico in Deutschland, die mexikanischen Führungskräfte. Dies war der Startschuss für ein intensives Programm, bei dem 17 Gruppenbesuche in deutschen Unternehmen und 47 individuelle Geschäftstermine auf der Tagesordnung standen. Aufgrund der zahlreichen Angebote in der kurzen Zeit bezeichneten mehrere Teilnehmer das MP als „Prozessbeschleuniger“. „Normalerweise dauert ein Businessprozess ein ganzes Jahr, bis die Vereinbarung mit dem jeweiligen Partner unterschrieben ist. Dank Programmen wie diesem werden Prozesse beschleunigt. Es wird uns helfen, kulturelle Barrieren zu überwinden, die da sind und beseitigt werden müssen“, resümiert Raúl Cuevas Campillo, kaufmännischer Leiter von Kuo Aerospace S.A. de C.V.



Zu Gast bei der Pape & Co. GmbH

Besonders interessant für die Teilnehmer war die Möglichkeit, Firmen aus unterschiedlichen Branchen kennenzulernen. Sie nutzten die Gelegenheit, um mit Unternehmensvertretern ins Gespräch zu kommen. Die Gruppenbesuche seien sehr geeignet, um das beim MP Erlernte in der Praxis zu sehen, sagte Elisabeth Rosado Puerto, Geschäftsführerin von Tropical Honey Company S.A. de C.V. Das Familienunternehmen verarbeitet und vermarktet hochwertigen mexikanischen Bienenhonig. Außerdem findet Rosado Puerto „die Informationen über Verwaltung und Management von Firmen, die Zusammenstellung erfolgreicher Teams, das Exportgeschäft und deutsche Geschäftskultur ungemein wichtig, weil die Teilnehmer dadurch sehr hilfreiche Werkzeuge an die Hand bekommen.“ Messebesuche sowie ein kulturelles Rahmenprogramm rundeten das Angebot ab. Dazu gehörte auch der Empfang der Teilnehmer in der mexikanischen Botschaft in Berlin.

## Erste Erfolge während der Fortbildung

Die ersten Ergebnisse zeigen, dass die meisten Teilnehmer ihre Ziele erreicht haben. Nach eigenen Angaben wurden bereits 13 Vereinbarungen mit deutschen Kooperationspartnern getroffen, weitere Angebote werden eingeholt. Auch Produkttests und -trainings sowie Nachfolge-termine wurden vereinbart.

Einen Erfolg kann auch Rosado Puerto verzeichnen. Die Geschäftsführerin hatte sich vorgenommen, Geschäftskontakte mit deutschen Unternehmen zu knüpfen, die Interesse am mexikanischen Honig haben. Dank des MP konnte sie Kontakt zu vier interessierten deutschen Unternehmen aufnehmen. Seit ihrer Rückkehr nach Mexiko treibt sie die Qualitätsverbesserung der Arbeitsprozesse und Produkte voran – die Zertifizierung im Blick, um die deutschen Partner bedienen zu können. Rosado Puerto besuchte auch den Maschinenanlagenhersteller Bernhard Rietsche GmbH im badischen Biberach und beauftragte ihn mit der Reparatur einer Maschine. Vor Ort ließ sie sich von neuen Technologien beein-



In der Privatbrauerei Erdinger Weißbräu



Unternehmensbesuch bei der Schalmüller GmbH

drucken – und bekommt demnächst ein Angebot über eine neue Anlage.

Ein Höhepunkt war die Abschlussveranstaltung im BMWi. Zur Verabschiedung der Pilotgruppe kamen Vertreter

**„Normalerweise dauert ein Businessprozess ein ganzes Jahr, bis die Vereinbarung mit dem Partner unterschrieben ist. Dank Programmen wie diesem werden Prozesse beschleunigt.“**

Raúl Cuevas Campillo, Kuo Aerospace S.A. de C.V.

persönlichen Ergebnissen der Teilnehmer zu erfahren. Sandra Peters, Projektleiterin bei der IHK Akademie, freut sich sehr darüber, dass Mexiko nun zu den

MP-Partnerländern gehört: „Die Teilnehmer haben bewiesen, dass ein hohes Potential zur Zusammenarbeit besteht und der Bedarf an diesem Trainingsprogramm vorhanden ist.“

Den mexikanischen Führungskräften, die gerade überlegen, ob sie sich für das MP bewerben sollen, empfiehlt Rosado Puerto: „Schrecken Sie nicht davor zurück, sich von Ihrer Firma für eine so lange Zeit zu trennen. Es ist zwar schwer, Abstand zu nehmen und den Gedanken zu verdrängen, dass wir unser Geschäft etwas vernachlässigen. Dennoch lohnt es sich, die Zeit in das Programm zu investieren.“ Und fügt augenzwinkernd hinzu: „Vorsicht beim deutschen Bier – es schmeckt sehr gut, ist aber viel stärker als das mexikanische!“ ■





Die Deutsch-Russische  
Auslandshandelskammer  
in Moskau

# Auslandshandelskammern als weltweite Botschafter



Michael Harms

Über Ziele und Arbeit der Auslandshandelskammern (AHK) weltweit und speziell in Russland spricht Michael Harms, AHK-Weltsprecher und Vorsitzender der Deutsch-Russischen Auslandshandelskammer.

„Unsere AHKs sind die ersten Ansprechpartner, wenn Unternehmen im Ausland Fuß fassen und wachsen wollen. Gerade kleine Unternehmen profitieren von der

langjährigen Vernetzung vor Ort und erhalten eine erstklassige Beratung“, fasste der Bundesminister für Wirtschaft und Energie, Sigmar Gabriel, auf der AHK-Weltkon-

AHK weltweit: 85 Länder, 125 Standorte

## Funktionen:

- Offizielle Vertretungen der Deutschen Wirtschaft
- Mitgliederorganisationen für Unternehmen
- Dienstleister für Unternehmen

## Dienstleistungen von DEinternational an weltweiten Standorten:

- alles rund um den Markteintritt
- Personalsuche / Standortsuche
- Organisation und Begleitung von Delegationsreisen
- Spezialveranstaltungen (Zuliefermesse / Investitionsforum)
- Geschäftspräsenz (office in office)

## Intensive Zusammenarbeit mit deutschen Partnerorganisationen:

- DIHK und IHK
- GTAI
- GIZ
- dera
- dena



## Deutsch-Russische Auslandshandelskammer Российско-Германская внешнеторговая палата

ferenz am 13. Mai in Berlin die Bedeutung der Auslandshandelskammern zusammen.

Die AHKs sind der wichtigste Partner im Ausland für die Außenwirtschaftsförderung durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi). Sie vertreten – zusammen mit den deutschen Auslandsvertretungen (Botschaften und Konsulate) – offiziell die Interessen der deutschen Wirtschaft gegenüber der Politik und Verwaltung im jeweiligen Gastland. Seit über 100 Jahren bildet das Netzwerk der Auslandshandelskammern eine Brücke für deutsche Unternehmen, die ein Engagement im Ausland anstreben.

Die AHKs sind Mitgliederorganisationen auf freiwilliger Basis und als solche ein Zusammenschluss im Interesse der deutschen Wirtschaft im jeweiligen Gastland. Hierzu alle AHKs sind bi- oder multilateral aufgestellt. Damit wirken sie auch nach Deutschland als „Türöffner“ für ausländische Unternehmen in Deutschland. Unter der Servicemarke „DEinternational“ bieten AHKs weltweit vergleichbare Dienstleistungen an, ergänzt von standortspezifischen Dienstleistungen.

## Deutsch-Russische Auslandshandelskammer

Die Deutsch-Russische Auslandshandelskammer hat ihren Hauptsitz in Moskau, eine Filiale in St. Petersburg und so genannte Regionalbevollmächtigte in den Regionen Wolga, Süd, Ural, Sibirien/Fernost. Damit haben wir auf den anhaltenden Trend zur Lokalisierung reagiert. Die Deutsch-Russische AHK vertritt augenblicklich die Interessen von etwa 850 Unternehmen, von denen 70 Prozent deutschen, 20 Prozent russischen und zehn Prozent internationalen Ursprungs sind.

Lobbyarbeit nimmt breiten Raum in der täglichen Arbeit ein. In erster Linie kooperieren wir mit allen relevanten russischen Ministerien, föderalen, regionalen und kommunalen Behörden, Wirtschafts- und Lobbyvereinigungen. Aber ebenso bestehen enge Kontakte nach Deutschland, um – wie in der augenblicklichen Situation – alle Entscheidungsträger mit notwendigen Informationen zu versorgen und den Standpunkt der Wirtschaft nachdrücklich zu vertreten. Die direkten Ansprechpartner sind die Bundesministerien für Wirtschaft und Energie, für Bildung und Forschung und für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz. Über diese Ministerien werden auch weltweit die Geschäftsreiseprogramme zu den Exportinitiativen für Erneuerbare Energien und Energieeffizienz sowie den Bereichen Landwirtschaft und Berufsbildung abgewickelt.

Die Mitglieder werden aktuell und aus erster Hand über die neuesten Entwicklungen auf dem russischen Markt informiert. Dazu gibt es 18 Komitees und Arbeitsgruppen, in denen sich die jeweiligen Spezialisten ihres Fachgebietes treffen, um ihre Expertise und ihr Know-how komprimiert allen anderen Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Themen sind unter anderem: Zoll, Technische Regulierung, Migrations- und Arbeitsrechtsfragen, Lokalisierung, Recht, Compliance, Energieeffizienz usw. Diese Kompetenz vor Ort ist ein Alleinstellungsmerkmal der AHK Russland.

## Die AHKs wirken auch nach Deutschland als „Türöffner“ für ausländische Unternehmen in Deutschland.

In einzigartiger Weise transportiert dieses Anliegen der so genannte AHK-Weltsprecher. Auf der AHK-Konferenz in

Berlin wurde der Vorstandsvorsitzende der AHK Russland Michael Harms für weitere zwei Jahre in diesem Amt bestätigt. Er ist das „Gesicht“ aller Auslandshandelskammern weltweit – ihr Sprecher und Interessenvertreter bei den Gesprächen mit nationalen und internationalen Verbänden und Organisationen und gleichermaßen bei der Abstim-

mung mit den politischen Instanzen und den Wirtschafts-, Fach- und Lobbyverbänden in Deutschland.

Die AHKs sind deshalb auch sehr offen für jegliche Form der Zusammenarbeit mit gegenwärtigen und zukünftigen Entscheidungsträgern oder Interessierten, z.B. den Alumni des BMWi-Managerfortbildungsprogramms. Dazu stehen die Mitarbeiter der AHKs jederzeit gern zur Verfügung. Darüber hinaus gibt es die Möglichkeiten der Betreuung und Information vor Ort etwa in Form von Briefings, thematischen Veranstaltungen und Gesprächsforen. ■

## Kontakt:

**Michael Harms**  
Vorstandsvorsitzender  
Deutsch-Russische Auslandshandelskammer  
Tel.: +7 (495) 234 49 50  
E-Mail: harms@russland-ahk.ru  
<http://russland.ahk.de/dienstleistungen>  
<http://russland.ahk.de/mitglieder/komitees/>  
[www.russland.ahk.de](http://www.russland.ahk.de)  
[www.regionen-russland.de](http://www.regionen-russland.de)  
[www.sport-russland.de](http://www.sport-russland.de)

**Wladimir Nikitenko**  
Mitglied der Geschäftsführung,  
Geschäftsbereichsleiter DEinternational  
Geschäftsführer des Informationszentrums  
der deutschen Wirtschaft  
Deutsch-Russische Auslandshandelskammer  
Tel.: +7 (495) 234 49 50 ext. 2281  
E-Mail: nikitenko@russland-ahk.ru

**Jens Böhlmann**  
Geschäftsbereichsleiter GR & PR,  
Mitglied der Geschäftsführung,  
Referent des Landes Hessen bei der AHK  
Deutsch-Russische Auslandshandelskammer  
Tel.: +7 (495) 234 49 50 ext. 2233  
E-Mail: boehlmann@russland-ahk.ru



Jens Böhlmann ist Bereichsleiter PR & GR, Mitglied der Geschäftsführung und Referent des Landes Hessen bei der Deutsch-Russischen AHK.





# Neue Energie



Die Metallwarenfabrik Gemmingen (MG) liefert Stromerzeugersysteme in alle Welt. Als der Mittelständler vor einigen Jahren im Rahmen des BMWi-Managerfortbildungsprogramms eine Gruppe Geschäftsleute aus den GUS-Staaten zu Gast hatte, fanden sich darunter gleich mehrere künftige Kunden. Ein Händler aus Turkmenistan wurde kurz darauf sogar zum Generalimporteur – und brachte Schwung in die Vertriebsbemühungen von MG in der ehemaligen Sowjetrepublik.

**Gemmingen.** Allein hätte er es wohl nicht geschafft, so leicht einen Einstieg in diesen schwierigen Markt zu finden. Das zentralasiatische Turkmenistan – reich an Öl- und Gasvorkommen, im Süden an den Iran angrenzend – ist abgeschottet. Die Einfuhrbestimmungen sind streng, die Zölle hoch, die Behörden arbeiten langsam und umständlich, sagt Stanislav Hoerd. Er ist bei der Metallwarenfabrik Gemmingen (MG) für den Osteuropa-Vertrieb verantwortlich, verkauft in den GUS-Staaten hochentwickelte Notstromaggregate der Marken Geko und Eisemann.

An Turkmenistan hatte sich MG jedoch immer die Zähne ausgebissen. „Man braucht einen vertrauenswürdigen Kontaktmann vor Ort, der sich auskennt“, sagt Hoerd. Im Nachhinein ist der Vertriebler froh, dass sein Unternehmen

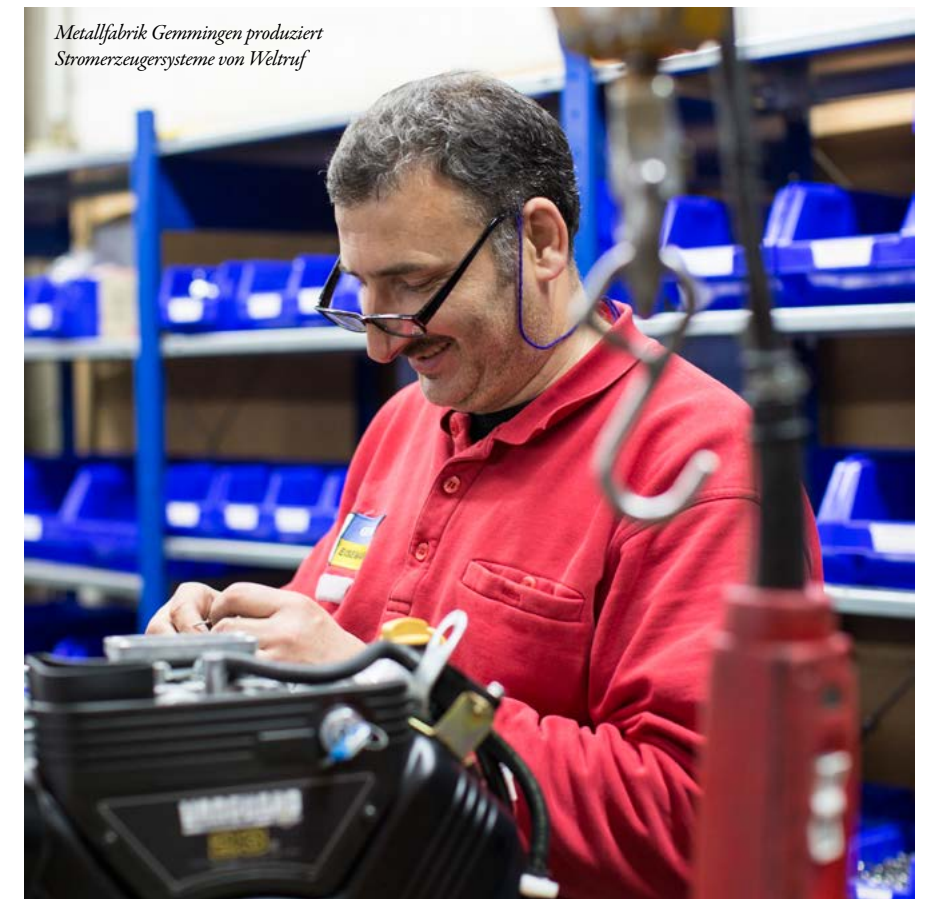
2007 eine Gruppe Geschäftsleute aus den GUS-Staaten im Hauptwerk in Gemmingen begrüßte, die im Rahmen des MP in Deutschland unterwegs war. Einer der Teilnehmer hieß nämlich Zafar Tagyev. Und er sollte sich als jener vertrauenswürdige Turkmene erweisen, der MG bis dahin gefehlt hatte.

Die Metallwarenfabrik Gemmingen stellt in Eigenfertigung Druckguss-Körper, besonders präzise Statoren und Rotoren her. Dazu kommen zuverlässige Stromerzeugersysteme mit einer ausgefeilten Steuerungselektronik und Fernwartungssystemen – so entstehen im Hauptwerk in Baden-Württemberg Stromerzeuger von Weltruf. MG liefert Notstromaggregate für Krankenhäuser, Mobilfunkunternehmen sowie für den Zivilschutz und Rettungsdienst, äußerst robuste Stromerzeuger für Baustellen, die bei Regen und Staub klaglos Energie für unterschiedlichste elektrische Verbraucher liefern. Als einer von wenigen Anbietern darf MG sogar Stromerzeuger an das Militär verkaufen, denn die „Statoren“ und Rotoren aus hunderten feinsten Metallplättchen arbeiten so genau, dass praktisch keine elektrischen Störfelder entstehen.

In mittlerweile drei Werken – neben dem Stammwerk Gemmingen produziert MG noch in Ungarn und China – arbeiten insgesamt rund 380 Menschen. Sie gießen aus Aluminium unter hohem Druck Generatoren-Gehäuse, stanzen feine Plättchen aus Metallbahnen und setzen sie zu Paketen zusammen, wickeln Kilometer um Kilometer Kupferdraht zu Spulen. Sie installieren schließlich Sensoren, Sicherungen und sogar Mobilfunkmodule, mit denen etwa Ölfirmen die Generatoren aus der Ferne überwachen können. Sie sollen schließlich irgendwo in der sibirischen Tundra eine Pumpe mit Strom versorgen. Die Fertigungstiefe des Mittelständlers beträgt bis zu 80 Prozent – nur die Verbrennungsmotoren für die Stromaggregate kauft MG bei langjährigen Lieferanten wie DEUTZ zu. Selbst den Pulverlack für die Generatorgehäuse brennt ein MG-Mitarbeiter im eigenen Ofen in Gemmingen ins Metall.

**„Ohne das MP wären wir nicht so leicht an Aufträge aus Turkmenistan gekommen. Der Markt ist abgeschottet, die Bedingungen sind schwierig. Man braucht jemanden vor Ort.“**

Stanislav Hoerd, Sales Manager Osteuropa, Metallwarenfabrik Gemmingen GmbH



Metallfabrik Gemmingen produziert Stromerzeugersysteme von Weltruf

MG liefert sehr kompakte Klein-Generatoren, die gerade einmal 22 Kilo wiegen, aber auch tonnenschwere Zwei-Megawatt-Anlagen, mit denen man problemlos eine Kleinstadt mit Strom versorgen kann. „Der Bedarf ist groß“, sagt Vertriebsmanager Hoerd. „In vielen Schwellenländern ist die Stromversorgung immer noch unzuverlässig, viele Mobilfunkfirmen rüsten ihre Masten mit unseren Generatoren aus.“ 40 Prozent des Umsatzes von rund 47 Mio. Euro pro Jahr stammen aus dem Export. Der Mittelständler, der seit dem Ausscheiden des Firmeninhabers Robert Spieß im Jahr

2008 einer Gruppe von Finanzinvestoren gehört, wächst beständig.

Manche besonders exotische Märkte wie Turkmenistan blieben jedoch lange weiße Flecken auf der Landkarte. Bis die GIZ anfragte, ob MG eine Gruppe aus den GUS-Staaten empfangen würde. „Für uns war dieser Besuch äußerst erfolgreich“, sagt Hoerd. „Denn in solchen Ländern braucht im Prinzip fast

jede Branche Stromerzeuger.“ Kurz nach dem Besuch gingen die ersten Aufträge aus Ländern der ehemaligen Sowjetunion ein. Viel wichtiger aber war der Teilnehmer aus Turkmenistan: Zafar Tagyev, Geschäftsführer des turkmenischen Großhändlers Alamat Energo, wurde wenig später Generalimporteur von MG in seinem Land. Inzwischen liefert der schwäbische Mittelständler bis zu 150 Generatoren pro Jahr nach Turkmenistan, hat dort seit 2007 rund 2,5 Millionen Euro Umsatz gemacht.

Und Hoerd, der heute fast täglich mit Tagyev telefoniert und alle zwei Jahre für eine Woche in die turkmenische Hauptstadt Ashgabat fliegt, ist sicher: „Ohne das MP wären wir wohl nicht so leicht an Aufträge aus Turkmenistan gekommen.“ Dank Tagyev, den Hoerd inzwischen als Freund betrachtet, verkaufen die Schwaben ihre Generatoren nun aber auch in dessen Heimatland. Und Hoerd hat bei seinen Besuchen gelernt, wie gut turkmenische Teigtaschen schmecken. ■



David Selbach ist freier Wirtschaftsjournalist in Köln. Sein Schwerpunkt sind mittelständische Unternehmen.



Kairo



# Wiedersehen in Kairo



Mitte 2012 und Anfang 2013 waren die ersten beiden Gruppen aus Ägypten im Rahmen des MP in Deutschland. Anfang Dezember 2013 lud die GIZ daher zum Folgetreffen nach Kairo ein – die große Mehrheit der ägyptischen MP-Alumni folgte der Einladung.

**Kairo.** Für die eine Managergruppe war seit der Fortbildung in Deutschland ein halbes Jahr vergangen, für die Pilotgruppe aus 2012 sogar rund anderthalb Jahre. Ausreichend Zeit also, eine Bilanz zu den Ergebnissen zu ziehen, die die Programmteilnahme ergab. Insbesondere die geschäftliche Bilanz war sehr zufriedenstellend. Trotz der andauernden schwierigen innenpolitischen Rahmenbedingungen in Ägypten schlossen die MP-Teilnehmer bereits Geschäfte zur Ein- und Ausfuhr von Waren im Gesamtwert von 5,5 Millionen Euro ab.

Viele Führungskräfte nutzten Anregungen aus Deutschland, um Abläufe in ihren Unternehmen zu verändern. Die Bedeutung des Faktors Personal stieg in ihrer Wahrnehmung erheblich. Dieser Wandel hat zur Folge, dass die MP-Absolventen inzwischen Mitarbeiter stärker in Entscheidungsprozesse involvieren und in die Personalentwicklung investieren, z.B. durch Schulungen. Diese Modelle haben die Führungskräfte beim Besuch nordrhein-west-



Teilnehmer der ersten Follow up-Veranstaltung in Kairo

fälischer Firmen kennengelernt. Aus den Verhandlungen mit potentiellen Geschäftspartnern nahmen viele auch die Absicht mit, ihre Produktqualität zu steigern.

Ziel der Veranstaltung in Kairo war es, die entstandenen Geschäftsbeziehungen zu fördern. Wie eine Auslandshandelskammer (AHK) dazu beitragen kann, erläuterte der Geschäftsführer der deutsch-arabischen AHK, Dr. Rainer Herret. Für ihn ist „das Managerfortbildungsprogramm ein Leuchtturmprojekt in der deutsch-ägyptischen Zusammen-

arbeit“. Die Dienstleistungen der AHK zur Marktrecherche und zur Suche nach potentiellen Partnern für neue Geschäftsbereiche stießen auf großes Interesse.

In Kairo befindet sich auch das Landesbüro der GIZ. Landesdirektor Dr. Thomas Engelhardt nutzte gerne die Gelegenheit, die Aktivitäten der GIZ in Ägypten vorzustellen, die sich auf die Arbeitsfelder Wasserwirtschaft, Erneuerbare Energien und Verwaltung konzentrieren.

Die beiden Fortbildungen in Deutschland organisierten die Kölner Carl Duisberg Centren (CDC). Während der Veranstaltung in Kairo führte

CDC-Projektleiter Jörg Kalmbach eine Schulung zum Thema Netzwerken durch. Dank dieser Fortbildung fassten die Teilnehmer beider Gruppen den Entschluss, einen ägyptischen Alumni-Club ins Leben zu rufen.

Aus Sicht von Frank Nichte – im BMWi für das MP mit Ägypten zuständig – haben die erreichten Ergebnisse die Erwartungen an die Pilotgruppen deutlich übertroffen. Gute Voraussetzungen, um auf der ebenfalls ersten Sitzung des deutsch-ägyptischen Lenkungsausschusses über die Fortsetzung des MP mit Ägypten ab 2015 zu verhandeln (siehe Artikel S. 10). Die aktuelle Zusammenarbeit beruht auf einer Regierungserklärung, die im Dezember 2011 für den Zeitraum von 2012 bis 2014 abgeschlossen wurde. ■

## Große Nachfrage trotz Krise

Im Winter und Frühling 2014 spitzte sich die politische Krise in der Ukraine dramatisch zu und brachte einige internationale Projekte zum Erliegen. Trotz der schwierigen Lage geht das Managerfortbildungsprogramm „Fit for Partnership with Germany“ in die nächste Runde und erfreut sich sogar einer steigenden Nachfrage.



**Kiew.** Damit hat keiner gerechnet: Der Andrang für die Teilnahme am Programm „Fit for Partnership with Germany“ war 2014 so groß, dass viele Bewerber auf die Auswahlen 2015 vertröstet werden mussten. Dies zeigt, dass das Interesse am Programm ungebrochen ist. Starken Aufwind bekommt das MP durch das EU-Assoziierungsabkommen, dessen politischer Teil am 21. März und der wirtschaftliche Teil am 27. Juni 2014 am Rande des Europäischen Rates unterzeichnet wurde. Das Abkommen ist ein wichtiges Signal für die ukrainische Geschäftswelt, dass die wirtschaftliche Zusammenarbeit mit der EU an Bedeutung gewinnt. Auch das landesweite Engagement der Partner-Netzwerke (siehe Artikel im Journal 2-2013), unterstützt durch MP-Alumni und das ukrainische Wirtschaftsministerium, zeigt Wirkung.

Besonderes Interesse am Programm zeigten Unternehmer aus dem Agrarsektor, der in der ukrainischen Wirtschaft eine große Rolle spielt und die weltweite Finanzkrise gut überstanden hat. Ein Drittel der ukrainischen Export-Import-Geschäfte werden bereits mit EU-Märkten abgewickelt. Die Zusammenarbeit mit der EU ist entscheidend für die Modernisierung der ukrainischen Wirtschaft und den Abbau der Abhängigkeit vom Energiesektor. Deshalb sehen die ukrainischen Führungskräfte eines ihrer wichtigsten Fortbildungsziele im Kennenlernen von energieeffizienten Technologien und ihrer Anwendung in der Produktion. ■

Infos in ukrainischer Sprache unter:  
<http://ukraine.managerprogramm.de>

Kiew



### Ihre Meinung interessiert uns!

Unter <http://feedback.managerprogramm.de> haben Sie die Möglichkeit, uns ein Feedback zu diesem Journal zu geben.



### IMPRESSUM

Journal  
„Fit for Partnership with Germany“  
Managerfortbildungsprogramm des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie

Ausgabe 1/2014

#### Herausgeber:

Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH  
Managerfortbildungsprogramm des BMWi  
Reimut Düring, Leiter Managerfortbildungsprogramm des BMWi  
E-Mail: [mp-pr@giz.de](mailto:mp-pr@giz.de)  
Internet: [www.managerprogramm.de](http://www.managerprogramm.de)

#### Verantwortlich:

Christina Otto, Daniel Strube

#### Redaktion:

Natalia Astrin, Jan Löcher, Dr. Gerd Schimansky-Geier, Daniel Strube, Axel Wappler

#### Gestaltung:

Diamond media GmbH, Miria de Vogt

#### Mitwirkende:

Hanna Bätz, Babette Bolz-White, Michael Emmrich, Veronica Fernandez Caruncho, Zhaoyu Cui, Verena Freynik, Ulrike Fromm, Karina Gabrielyan, Vera Garmasch, Isolde Heinz, Tatjana Kühnemann, Dr. Angela Leeke, Ljudmila Metzendorf, Christina Otto, Tatjana Piwowarowa, Guido Reinsch, Omar Scharifi, Svetlana Stepaschtschenko

#### Übersetzung (englische Ausgabe):

Elizabeth Hassett, Armen Hovannesjan, Norah Schmidt, Sarah Smithson-Compton, Tomarenko Fachübersetzungen

#### Übersetzung (russische Ausgabe):

Jurij Alekseew, Natalia Astrin, Armen Hovannesjan, Natalja Safronowa, Tomarenko Fachübersetzungen

#### Bildnachweis:

AHK, Natalia Astrin, Oleg Aszturov, BMWi, Cognos International, DRMN, EABW, Susanne Eriksson, Veronica Fernandez Caruncho, Fotodesign Kubinska & Hofmann, Fotolia, GIZ, Ramona Heim – Fotolia, Aleksandr Lesik, Dmitriy Li, IHK München & Oberbayern, INVENT Moldova, iStock, Jan Löcher, Christina Otto, Shutterstock, Sabeth Stickforth, Daniel Strube, Phong.Tran / Shutterstock.com, Tristan Vostry, WAK SH, Axel Wappler, Rudolf Wichert

#### Erscheinungsweise:

zweimal im Jahr

#### Erscheinungsdatum der vorliegenden Ausgabe:

August 2014

#### Redaktionsschluss der nächsten Ausgabe:

15. September 2014

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.

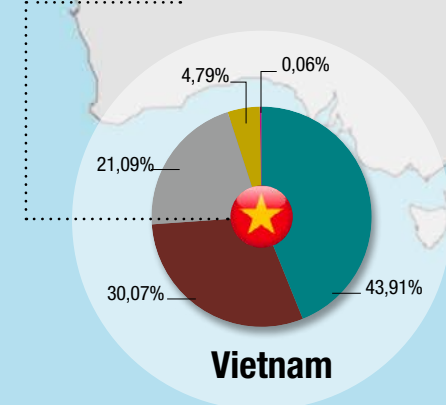
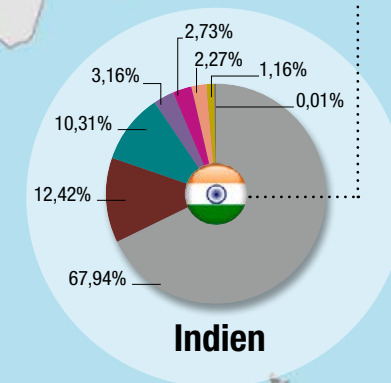
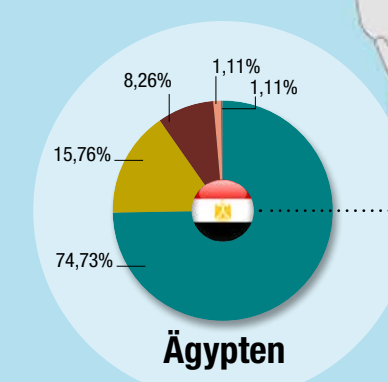
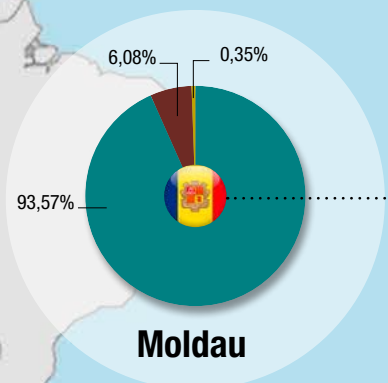
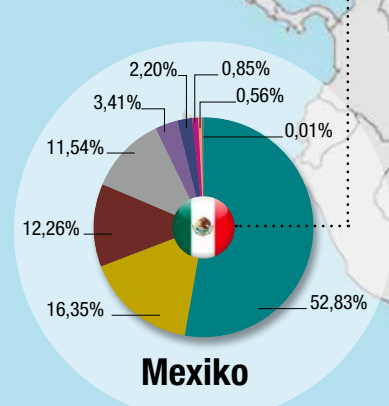
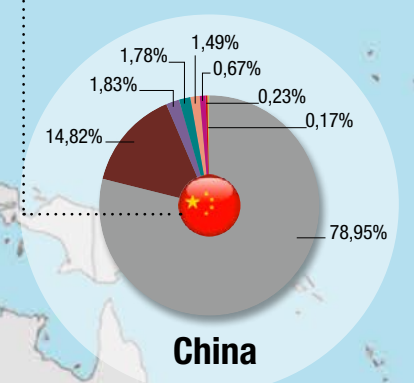
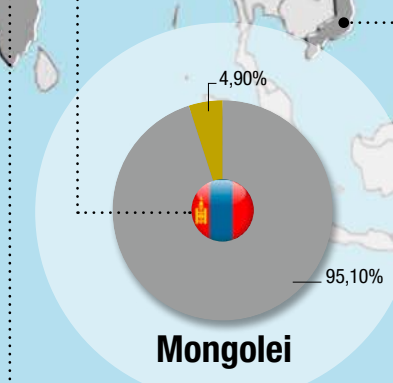
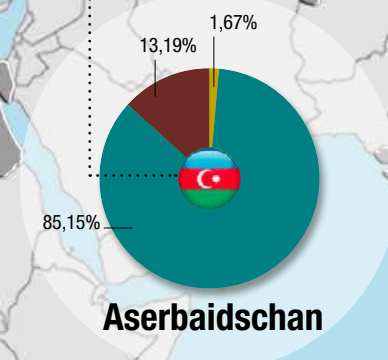
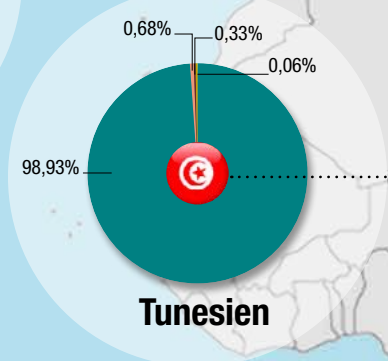
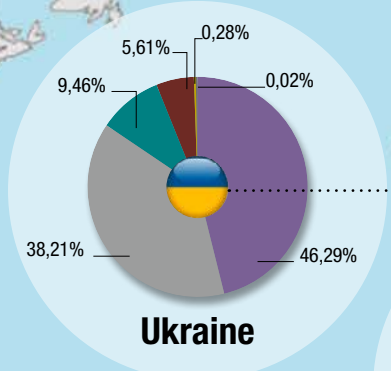
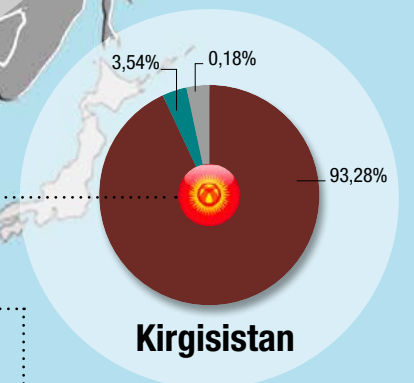
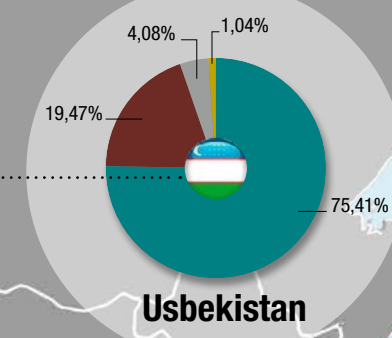
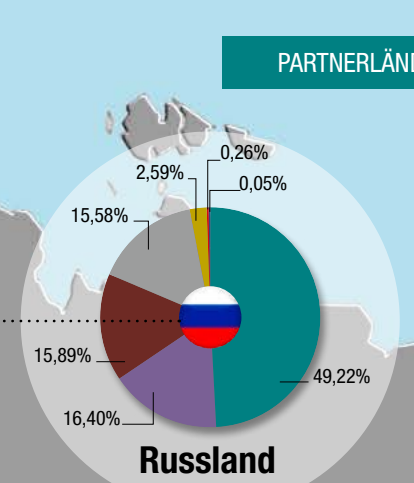
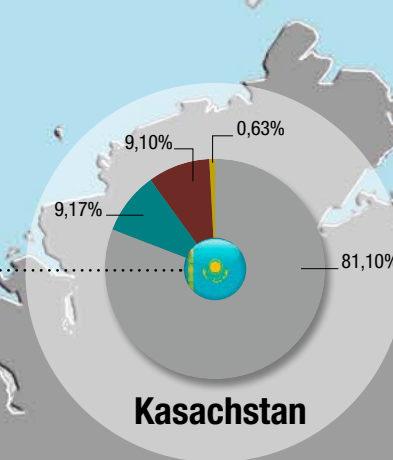
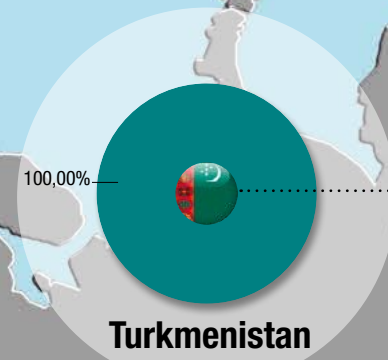
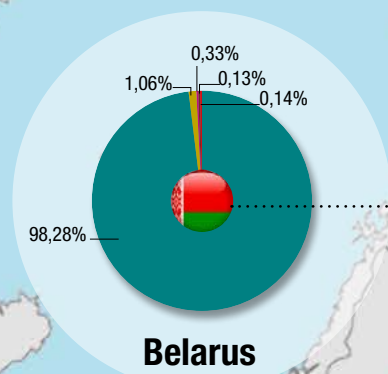
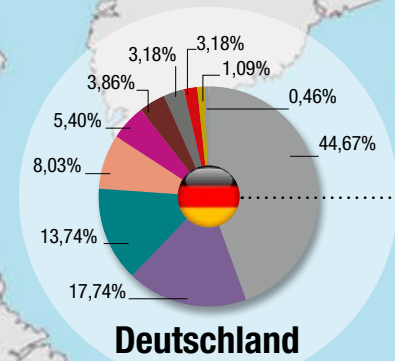
Gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie.

ISSN 2195-870X



## Stromerzeugung in den Partnerländern des MP

Quelle: www.iea.org, 2011





# Im Fokus: Erneuerbare Energien



Deutschland baut die Erneuerbaren Energien (EE) aus und fördert durch verschiedene außenwirtschaftliche Instrumente ihre Implementierung weltweit. Deutsche Unternehmen aus der EE-Branche erhalten tatkräftige Unterstützung u.a. von der BMWi-Exportinitiative für Erneuerbare Energien und dem BMWi-Managerfortbildungsprogramm.

**Berlin.** „Die Erneuerbaren Energien sind weltweit auf dem Vormarsch. Deutschland gehört dabei zur Spitzengruppe der Länder mit dem höchsten jährlichen Zuwachs des erneuerbaren Anteils an den Stromerzeugungskapazitäten. Unser Land nimmt in diesem Bereich auch bei den Investitionen einen Spitzenplatz ein. Viele Länder haben Erneuerbare Energien mittlerweile fest in ihrer Energiepolitik verankert. Das stärkt auch die Exportchancen deutscher Unternehmen, die bei zahlreichen Energietechnologien weltweit

führend sind.“ So charakterisiert der Bundeswirtschaftsminister Sigmar Gabriel die Entwicklung der Erneuerbaren Energien in Deutschland. In der laufenden Legislaturperiode werden im vormaligen Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie die Kompetenzen zum Thema Energie gebündelt. Dies spiegelt sich auch in der neuen Bezeichnung „Bundesministerium für Wirtschaft und Energie“.

Mit dem Beschluss, die deutsche Energieversorgung aus erneuerbaren Quellen

langfristig auszubauen, prägte die Bundesregierung den Begriff Energiewende. Seit der Fachtagung „Energiewende – Atomausstieg und Klimaschutz“ 2002 in Berlin hielt dieser Begriff Einzug in die politische und gesellschaftliche Debatte. Mit der Nuklearkatastrophe von Fukushima und dem danach beschlossenen Atomausstieg bis 2022 befürworteten nun alle bedeutenden deutschen Parteien die Energiewende. Der Atomausstieg erregte international großes Aufsehen, wodurch der Begriff Energiewende oder seine

Übersetzung weltweit bekannt wurde. Gabriel bezeichnet dabei Deutschland als Vorreiter bei der Energiewende und führt diesen Erfolg auf das Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG) zurück: „Mit dem EEG wurde im Jahr 2000 ein außerordentlich erfolgreiches Instrument zur Förderung des Ökostroms konzipiert. Kein anderes Land der Welt hat in so kurzer Zeit einen so fundamentalen Wandel seiner Strom-

versorgung geschaffen. Nach 14 Jahren Förderung durch das EEG stammt heute ein Viertel des in Deutschland produzierten Stroms aus Erneuerbaren Energien“. Dieser Anteil solle weiter steigen – auf 40 bis 45 Prozent im Jahr 2025 und auf 55 bis 60 Prozent im Jahr 2035. Gabriel ist überzeugt: „Wir haben damit bereits heute gemeinsam geschafft, was Skeptiker für unmöglich gehalten haben: Ökostrom ist keine Nischenenergie mehr. Ökostrom ist eine etablierte Säule unserer Energieversorgung“.

„Die Bundesregierung verfolgt mit der Energiewende in Deutschland eine langfristige Strategie, um die Nachfrage nach fossilen Energieträgern durch den Ausbau Erneuerbarer Energien und die Steigerung der Energieeffizienz zu reduzieren“, sagt Uwe Beckmeyer, Parlamentarischer Staatssekretär im BMWi. Mit der Ener-

**60% des deutschen Stroms sollen bis 2035 aus erneuerbaren Energiequellen stammen**

gievende solle unter anderem die Stromerzeugung von heute rund 25 Prozent auf mindestens 80 Prozent Erneuerbare Energien im Jahr 2050 umgestellt werden. „Mit den zwei Säulen Erneuerbare Energien und Energieeffizienz wollen wir nicht nur unsere Klimaschutzziele erreichen, sondern langfristig unsere Abhängigkeit von internationalen Öl- und Gasimporten verringern“, sagt Beckmeyer. Zugleich

schaffe dieser Weg neue Technologien und neue Wachstumspfade zugunsten neuer Arbeitsplätze. Auch wenn dies eine mittel- bis langfristige Strategie sein müsse, so zeige sie heute schon Wirkung. „Deutschland hat allein im Jahr 2012 36 Milliarden Euro an Importkosten durch Energieeffizienzmaßnahmen und den Einsatz Erneuerbarer Energien gespart. Geld, das zusätzlich vor Ort investiert werden kann“, machte Beckmeyer deutlich.

## Chancen für den deutschen Mittelstand

So ist es auch nicht verwunderlich, dass die Erneuerbaren Energien hierzulande mittlerweile zu „einem wichtigen Wirtschaftsfaktor werden und vielen Menschen Arbeit bieten“, sagt BMWi-Staatssekretär Rainer Baake.

Der Ausbau der Erneuerbaren Energien in der Strom-, Wärme- und Biokraftstoff-erzeugung bot im Jahr 2013 insgesamt rund 371.400 Beschäftigten Arbeit. Davon können 261.500 Arbeitsplätze auf das EEG zurückgeführt werden. Insbesondere die Windbranche erfährt einen Zuwachs der Beschäftigung, so dass die Windenergie nunmehr den größten Beitrag zur Gesamtbeschäftigung aus Erneuerbaren Energien leistet.

Laut Bundeswirtschaftsminister Gabriel stellen sich „die Herausforderungen der deutschen Energiewende ganz ähnlich auch in vielen anderen Ländern.“ Dabei spielen Erneuerbare Energien und der Ausbau der Netze weltweit eine wichtige Rolle. Grundlage dieser Trends ist die weltweit deutlich steigende Nachfrage nach Energie. Vor allem erneuerbare Energieträger stehen hoch im Kurs: Bis 2035 werden nach Angaben der Interna-

tionalen Energieagentur (IEA) insgesamt 77 Prozent mehr grüner Strom nachgefragt.

Das sind gute Nachrichten für den deutschen Mittelstand, der hierzulande an der Umsetzung der Energiewende arbeitet. Deutsche Unternehmen verfügen über erhebliches Know-how, das weltweit gefragt ist. Die meisten Arbeitsplätze in der EE-Branche bieten die großen Bundesländer wie Bayern, Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg und Niedersachsen. Setzt man die regionalen Arbeitsplätze im Bereich Erneuerbare Energien ins Verhältnis zur Gesamtzahl der Beschäftigten im Bundesland, so verschiebt sich die Rangfolge deutlich. Dann zeigt sich, dass Erneuerbare Energien vor allem in kleinen Bundesländern wie Bremen und Thüringen ein wichtiger Arbeitsplatzfaktor sind.

Das BMWi unterstützt mit der Exportinitiative Erneuerbare Energien deutsche Firmen – und hier insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen – bei der Erschließung von Auslandsmärkten und dem Export erneuerbarer Energie-Technologien. Damit will das BMWi international für deutsches Know-how werben und das Marktpotential für deutsche Technologien im Ausland erhöhen.

**Über 370.000 Menschen bot die EE-Branche im Jahr 2013 Arbeit**



Als erneuerbare, regenerative oder alternative Energien gelten Energieträger, die praktisch unerschöpflich zur Verfügung stehen oder sich verhältnismäßig schnell erneuern. Damit grenzen sie sich von fossilen Energiequellen ab, die sich erst über den Zeitraum von Millionen Jahren regenerieren. Neben höherer Energieeffizienz gelten erneuerbare Energiequellen als wichtigste Säule einer nachhaltigen Energiepolitik und der Energiewende. Dazu zählen Wasserkraft, Windenergie, solare Strahlung, Erdwärme und nachwachsende Rohstoffe wie Holz.

hen. Dies trägt zur Stärkung des Wirtschaftsstandorts Deutschland und Erreichung globaler Klimaschutzziele bei. Die Exportinitiative Erneuerbare Energien wurde 2002 aufgrund eines Bundestagsbeschlusses ins Leben gerufen, wird seitdem vom BMWi gesteuert und finanziert und mit Unterstützung zahlreicher Partner im In- und Ausland umgesetzt.

## Managerfortbildung mit Fokus Erneuerbare Energien

Als ein weiteres Element und Modul der Außenwirtschaftsförderung trägt auch das BMWi-Managerfortbildungsprogramm (MP) dazu bei, das deutsche Know-how in der EE-Branche in die Länder Osteuropas, Asiens, Nordafrikas und Lateinamerikas zu tragen. Dabei bietet es gerade deutschen Mittelständlern eine einzigartige Möglichkeit, mit hochrangigen ausländischen Führungskräften





Die Bundesregierung fördert bereits seit einiger Zeit verstärkt den Ausbau Erneuerbarer Energien durch Hermesdeckungen. Allein in den letzten fünf Jahren hat sie eine Vielzahl von Projekten im Gesamtvolumen von 3,5 Mrd. Euro abgesichert. „Wir sind von den Vorteilen der Erneuerbaren Energien überzeugt und werben international für sie. Deshalb unterstützen wir deutsche Firmen mit Hermesdeckungen beim Ausbau der Erneuerbaren auch in anderen Ländern. Hierdurch stärken wir unseren Mittelstand, der weltweit zu den führenden Herstellern von Umwelttechnologien gehört“, sagt Bundeswirtschaftsminister Sigmar Gabriel. Im Gegensatz dazu soll es künftig für Nuklearanlagen im Ausland diese Absicherung nicht mehr geben. Dies gilt sowohl für Neubauten als auch für Bestandsanlagen. Diese Entscheidung zeigt die hohe Bereitschaft der Bundesregierung zur Energiewende auch im internationalen Kontext und ihren Einsatz für eine Erhöhung der nuklearen Sicherheit im Ausland.

ins Gespräch zu kommen, eigenes Unternehmen und Produkte vorzustellen und Kooperationen anzubahnen.

Auch in den Partnerländern des MP steigt das Interesse an der Nutzung von EE-Technologien. 2013 haben daher

zum ersten Mal zwei Managergruppen mit dem EE-Branchenfokus Deutschland für je einen Monat besucht (siehe Artikel auf S. 42 und 43). Die Teilnehmer kamen aus Russland und der Ukraine sowie aus Usbekistan und Kasachstan. Das Interesse von deutscher Seite und

## 20% der weltweiten Energie kommen inzwischen aus erneuerbaren Quellen

aus den Partnerländern war groß. Bereits während des Aufenthalts in Deutschland konnten einige vorläufige Kaufverträge abgeschlossen werden. Auch Folgetreffen in den Partnerländern wurden vereinbart. Aufgrund dieses Erfolgs unterstützt die Exportinitiative „renewables – Made in Germany“ (siehe Artikel auf S. 36-37) auch in diesem Jahr zwei weitere Gruppen mit EE-Schwerpunkt. Im Juni reiste eine 22-köpfige Gruppe aus Ägypten und Tunesien nach Deutschland, um insbesondere mit deutschen Firmen aus den Bereichen Solarthermie, Photovoltaik, Windenergie und Biomasse in Kontakt zu treten (siehe Artikel auf S. 41). Des Weiteren ist in diesem Jahr der Besuch einer vietnamesischen Unternehmergruppe geplant. ■

Quelle: BMWi

# renewables – Made in Germany

## Innovative Technologien für den Energiebedarf

### Qualitätstechnologien „Made in Germany“

Weltweit wächst der Energiebedarf. Angesichts steigender Energiepreise und der Herausforderungen des Klimawandels gewinnen Erneuerbare Energien (EE) an Bedeutung. Rund um den Globus entstehen neue Absatzmärkte für Solar-, Bio- und Windenergie, Geothermie und Wasserkraft. Eine zunehmend wichtige Rolle spielt dabei auch die Systemintegration von EE.

EE können zur Strom- und Wärmeerzeugung sowie im Mobilitätsbereich eingesetzt werden. Während Wind und Sonne je nach Wetterlage eine variable Energieproduktion mit sich bringen, sind Bioenergie, Wasserkraft und Geothermie nahezu konstant verfügbar bzw. speicher- und regelbar. Insgesamt ist so eine dauerhaft verlässliche und nachfra-

gegerechte Energieversorgung möglich. Aufgrund des enormen Leistungsbereichs von wenigen Watt bis zu Hunderten von Megawatt können EE zudem an jegliche Art von Energiedienstleistung angepasst werden. In enger Verzahnung mit modernen Energietechniken können sie einen wesentlichen Beitrag zur Versorgungssicherheit leisten.

Immer mehr Marktteilnehmer weltweit vertrauen dabei auf Technologien und Dienstleistungen „Made in Germany“. Die kontinuierliche EE-Förderung in Deutschland seit 1991 hat zu einem Aufschwung der EE-Industrie geführt. Diese Industrie kann heute weltweit führende Technologien vorzeigen. Die Branche umfasst mehrere hundert kleine und mittlere Unternehmen, die sich besonders auf die Bereiche Forschung, Entwicklung, Pla-



nung und Produktion spezialisiert haben. Sie verfügen über langjährige Erfahrungen und Know-how und bieten zuverlässige, langlebige und nachhaltige Technologien.

### Angebote der Initiative „renewables – Made in Germany“

Vor diesem Hintergrund hat der Deutsche Bundestag 2002 die Initiative „renewables – Made in Germany“ ins Leben gerufen.

Die Initiative unterstützt deutsche Firmen – und hier vor allem kleine und mittlere Unternehmen – beim Schritt ins Ausland. Sie setzt sich für die Verbreitung von EE-Technologien weltweit ein und leistet somit einen Beitrag zum Klimaschutz.

Aber auch Unternehmen aus dem Ausland können von den Angeboten der Initiative profitieren. Sie unterstützt Firmen aus dem Ausland dabei, die richtige Lösung für ihren Energiebedarf zu finden. Zu den Angeboten gehören:

### Networking und Geschäftsmöglichkeiten im Ausland

► Konferenzen und individuelle Geschäftstermine mit deutschen Unternehmen  
Die Initiative „renewables – Made in Germany“ bringt potentielle Kooperationspartner ins Haus. Auf Seminaren und Networking-Veranstaltungen erhält man Informationen aus erster Hand über deutsche Technologien.

Networking auf einer Informationsveranstaltung der Exportinitiative



### ► Deutscher Gemeinschaftsstand auf Auslandsmessen

Auf führenden Messen weltweit kommt man mit deutschen Unternehmen am Gemeinschaftsstand der Initiative ins Gespräch und erfährt mehr über innovative Technologien.

### ► dena-Renewable Energy Solutions-Programm (dena-RES-Programm)

Die Projekte im Rahmen des dena-RES-Programms werden weltweit durchgeführt und dienen als Leuchtturmprojekte für deutsches Technologie-Know-how im EE-Bereich.

### ► Online Marktplatz

[www.renewablesB2B.com](http://www.renewablesB2B.com)

Die mehrsprachige Online-Geschäftsplattform erleichtert den internationalen Handel mit EE-Technologien und bietet wertvolle Informationen zu Märkten weltweit.



## renewables – Made in Germany

### Networking in Deutschland

Auf Informationsreisen können sich ausländische Entscheidungsträger aus der Politik, Verwaltung und Wirtschaft über konkrete EE-Anwendungsbeispiele in Deutschland informieren. Ziel dieses Wissenstransfers ist der Einsatz der Technologien im Ausland.

### „renewables – Made in Germany“ – eine Erfolgsgeschichte

Die Initiative „renewables – Made in Germany“ ist nicht nur für die deutschen Unternehmen von hohem Wert. Die Maßnahmen nutzen auch unseren Partnerländern, in denen unsere Firmen Geschäftspartnerschaften abschließen:

- Unsere Partner profitieren von den langjährigen Erfahrungen und den hohen technischen Standards der deutschen Unternehmen;
- Durch den EE-Ausbau in den Partnerländern entstehen neue Arbeitsplätze.

Eine win-win-Situation für beide Seiten! ■

Weitere Informationen über die Initiative „renewables – Made in Germany“ sowie aktuelle Termine und Publikationen finden Sie unter [www.renewables-made-in-germany.com](http://www.renewables-made-in-germany.com). Kontakt: [renewables@dena.de](mailto:renewables@dena.de)

### Publikationen

Die Publikationen der Initiative „renewables – Made in Germany“ (Technologieausstellung, Anbieterkatalog und Imagefilm) informieren über deutsche Firmen, Technologien, Produkte und Dienstleistungen.

Ihren Länderschwerpunkt legt die Initiative „renewables – Made in Germany“ grundsätzlich auf Wachstums- und Nischenmärkte. Dabei liegt der Fokus neben Märkten in Europa und Amerika – entsprechend der zunehmenden EE-Verbreitung weltweit – verstärkt auf Schwellen- und Entwicklungsländern, etwa in Südostasien.

Nutzen Sie die „renewables – Made in Germany“ und finden Sie den passenden Geschäftspartner für Ihr Projekt!



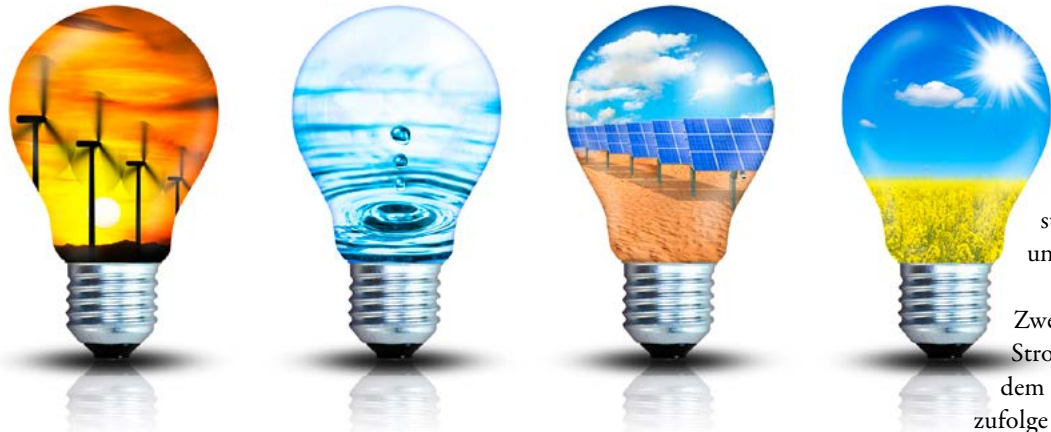
Christina Wittek ist Leiterin des Referats „Neue Energietechnologien“ im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi).



Kora Töpfer ist Beraterin des BMWi in der Geschäftsstelle der Exportinitiative Erneuerbare Energien.



# Erneuerbare Energien auf dem Vormarsch



Eine Energiewende wie in Deutschland ist weltweit derzeit nicht in Sicht. Fossile Brennstoffe und Atomkraft bleiben vorläufig die wichtigsten Energiequellen. Angesichts des steigenden weltweiten Energiebedarfs nimmt jedoch überall die Bedeutung der Erneuerbaren Energien zu. Dies ergab eine Befragung der Germany Trade & Invest. In einem Gastbeitrag fasst der verantwortliche Redakteur dieser Studie, Dr. Hans-Peter Hüssen, die wesentlichen Ergebnisse zusammen.

**Bonn.** Die weltweite Energienachfrage wird in den nächsten Jahrzehnten weiter kräftig steigen. Die Internationale Energieagentur (IEA) prognostizierte im World Energy Outlook 2013 einen jährlichen Zuwachs von 1,2 Prozent für den Zeitraum 2011 bis 2035. Allerdings sind die Steigerungen regional sehr unterschiedlich. Während der Bedarf in den OECD-Ländern nahezu konstant bleibt, legt er in den Nicht-OECD-Ländern jährlich um 1,8 Prozent zu. Vor allem Asien, Lateinamerika, der Nahe und Mittlere Osten sowie Afrika benötigen neue Kraftwerkskapazitäten.

Eine besondere Rolle spielen dabei die Erneuerbaren Energien (EE). Die IEA sagt für den Zeitraum 2011 bis 2035 eine Zunahme der Nachfrage nach Primärenergie aus regenerativen Energieträgern um 77 Prozent auf 3.059 Mtoe (Megatonne Öleinheiten) voraus. Ihr Anteil an der Primärenergienachfrage soll nach

Vorhersagen der Energieagentur bis 2035 auf 17,6 Prozent gegenüber 13,2 Prozent im Jahr 2011 steigen.

Allerdings bedeutet dies keine grundsätzliche Abkehr von fossilen Energieträgern. Auch deren Angebot wird in den nächsten Jahrzehnten weiter deutlich steigen. Insgesamt wird die weltweite Primärenergienachfrage nach Energie aus fossilen Brennstoffen zwischen 2011 und 2035 nach Berechnungen der IEA um 2.540 Mtoe (24 Prozent) zulegen, d.h. etwa 59 Prozent des gesamten Nachfragezuwachses entfallen auf Kohle, Öl und Gas. Auch die Nachfrage nach Strom aus Atomenergie wird weiter steigen. Insgesamt gesehen wird sich in der Zukunft das Energieangebot in erster Linie diversifizieren.

**31 %** soll der Anteil der Stromerzeugung aus EE bis 2035 betragen

Der Anteil der Stromerzeugung aus erneuerbaren Energieträgern an der gesamten Stromerzeugung wird zwischen 2011 und 2035 von 20 Prozent auf 31 Prozent zulegen. Etwa die Hälfte des bis 2035 prognostizierten Anstiegs der weltweiten Stromerzeugung wird aus EE stammen. Die Stromerzeugung aus regenerativen Energieträgern wird dadurch die aus Kohle als derzeit wichtigstem Energieträger bis 2035 nahezu erreichen. Die IEA prognostiziert, dass ein rascher Zuwachs der Wind- und Solarenergie mit einer stetigen Zunahme bei Wasser- und Bioenergie einhergeht.

Zwei Drittel des Zuwachses der Stromerzeugung aus EE werden dem World Energy Outlook 2013 zufolge auf Nicht-OECD-Länder entfallen, wobei der Anteil dieser Ländergruppe an der gesamten Elektrizitätserzeugung aus EE von 53 Prozent im Jahr 2011 auf 62 Prozent im Jahr 2035 steigen dürfte.

Regional betrachtet wird sich die Stromerzeugung mit Hilfe der EE laut der Prognose der IEA in absoluten Werten mit über 1.800 TWh am stärksten in Asien erhöhen. Das entspricht einem Wachstum von knapp 140 Prozent. Den mit Abstand höchsten Zuwachs aller Einzelstaaten dürfte die VR China aufweisen mit einer Zunahme um 1.990 TWh bzw. 244 Prozent; das entspricht 28 Prozent des gesamten Zuwachses der Stromproduktion aus EE und ist eine höhere absolute Zunahme als in der EU, den USA und Japan zusammen. Aber auch für

Afrika und den Nahen und Mittleren Osten sind mit über 370 Prozent und fast 1.000 Prozent hohe Zuwachsraten zu erwarten. In Afrika wird sich der Anteil der Erzeugung aus EE zwischen 2011 und 2035 um etwa 19 Prozentpunkte auf 36 Prozent erhöhen. Der Anteil läge damit in diesem Kontinent deutlich über denjenigen in Asien (27,2 Prozent) und Osteuropa/Eurasien (21,8 Prozent) sowie Asien/Ozeanien (25,5 Prozent) und dem Nahen und Mittleren Osten (12,9 Prozent).



## WIND

Die weltweit installierte Stromerzeugungskapazität aus Wind betrug dem Global Wind Energy Council zufolge Ende 2013 über 318.000 MW. Etwa 28 Prozent davon entfielen auf die VR China. Mit großen Abständen folgten die USA mit einem Anteil von 19 Prozent, gefolgt von Deutschland mit knapp 11 Prozent, d.h. etwa 58 Prozent aller installierten Kapazitäten entfielen auf diese drei Länder. Besonders wenige Windräder hatten Afrika, Lateinamerika und die pazifische Region errichtet; ihr Anteil an den weltweiten Kapazitäten belief sich zusammen auf 3,1 Prozent. Allerdings planen sämtliche Regionen in den nächsten Jahren den Ausbau der Windenergie. Die Stromerzeugung aus diesem Energieträger dürfte nach Prognosen der IEA von vergleichsweise geringen 434 TWh im Jahr 2011 bis 2035 rasant auf knapp 2.800 TWh zulegen – ein Zuwachs von über 2.340 TWh oder um 539 Prozent.

In den meisten Ländern soll dies durch Onshore-Windkraft geschehen. Die umfangreichsten Pläne hat die VR China. Die installierte Leistung von Windkraft soll nach den offiziellen Planungen von 44,7 GW (2010) bis 2015 auf 100 GW und bis 2020 auf 200 GW aufgestockt werden. Hiervon sollen 95 GW (2015) respektive 170 GW (2020) auf Onshore-Anlagen entfallen. Weitere asiatische Länder – darunter Vietnam und Indien – wollen die Onshore-Windkraft ebenfalls ausbauen. In Europa wird der Onshore-Bereich in fast allen Ländern erweitert. Deutschland lag Ende 2013 mit einer Windkraftkapazität von 34 GW weltweit auf Rang drei. Diese Kapazitäten waren in erster Linie in Onshore-Windanlagen installiert, aber auch 280 MW (Ende 2012) in Offshore-Anlagen.

Offshore-Anlagen machen häufig erst einen kleinen Teil an den gesamten Winderzeugungskapazitäten eines Landes aus. Daran dürfte sich auch mit wenigen Ausnahmen in Zukunft nichts ändern, da für viele Länder die Voraussetzungen für Offshore-Anlagen nicht gegeben sind und andere erst im Anfangsstadium des Ausbaus sind oder nicht erweitern wollen. Dennoch bestehen auch für Offshore-Technologie insbesondere in Europa und China gute Geschäftschancen. So will China seine Kapazitäten bis 2020 auf 30 GW ausbauen.

## WASSER

Der Prognose der IEA zufolge wird die Stromerzeugung aus Wasserkraft bis 2035 gegenüber 2011 um etwa zwei Drittel auf über 5.800 TWh wachsen; ein ähnlich hoher Zuwachs wie bei der Stromerzeugung aus Wind.

Für einige Länder, darunter die deutschen Nachbarn Schweiz und Österreich, ist Wasser der wichtigste Energieträger – zumindest unter den EE; allerdings sind häufig die Ausbaumöglichkeiten begrenzt, bzw. es besteht teilweise Modernisierungsbedarf.

Viele Staaten wollen ihr bislang ungenutztes Wasserkraftpotential in Zukunft verstärkt nutzen. Deshalb beabsichtigen verschiedene europäische Länder, darunter Russland, erheblich in Wasserkraft zu investieren. Auch verschiedene lateinamerikanische Staaten – darunter Mexiko – planen, durch den Bau von Groß-, Mittel- und Kleinkraftwerken ihre Kapazitäten erheblich zu erweitern. Während in einigen asiatischen Ländern, z.B. Vietnam, Wasserkraft eher zurückhaltend ausgebaut wird, könnte sie in anderen in Zukunft deutlich wachsen. In China soll die Nutzung von Hydroenergie von 280 GW im Jahr 2013 auf 400 GW bis 2020 zulegen.



# SONNE

Als Sonnen- oder Solarenergie bezeichnet man die Energie der Sonnenstrahlung, die in Form von elektrischem Strom, Wärme oder chemischer Energie technisch genutzt werden kann. Mit Hilfe der Solartechnik lässt sich die Sonnenenergie auf verschiedene Arten nutzen: In der Photovoltaik (PV) erzeugen Solarzellen elektrischen Gleichstrom, während die Sonnenwärmekraftwerke (Englisch: Concentrated Solar Power = CSP) die Sonnenwärme über Absorber als primäre Energiequelle verwenden.

Die IEA sagt eine Zunahme des weltweiten Einsatzes von Sonnenenergie (PV+CSP) zur Stromerzeugung von 63 TWh (2011) auf 1.196 TWh (2035) voraus, auch wenn der Anteil an der gesamten Stromproduktion mit 3,2 Prozent noch gering sein wird (2011: 0,3 Prozent). Gleichzeitig wird sich die installierte Kapazität (ohne CSP) auf 690 GW versiebenfachen.

Besonders hohe Wachstumsraten werden China (+150 GW) und Indien (+90 GW) aufweisen. Danach folgen die USA und die EU mit jeweils 80 GW Zuwachs sowie Japan mit einem Plus von 50 GW. Allerdings werden diese Zuwächse nach Ansicht der IEA stark von Regierungssubventionen abhängen. Gemäß dem aktuellen Fünfjahresplan will China bis Ende 2015 über 35 GW installierte Solarkapazitäten verfügen (hiervon 34 GW PV; 1 GW CSP) und bis 2020 sogar über 50 GW (47 GW PV; 3 GW CSP). 2010 waren es gerade mal 0,9 GW. Die indische Regierung plant den Bau von Großkraftwerken mit Kapazitäten über 500 MW. Zunächst sind vier Ultra Mega Solar Projects angedacht. In den meisten europäischen Ländern werden die Solarenergiekapazitäten in den nächsten Jahren ausgebaut. Die Investitionen in Sonnenenergie hängen dabei auch von den Einspeisevergütungen ab. Da sie in einzelnen Staaten in der Vergangenheit hoch waren, wurden die Solarkapazitäten rasch ausgebaut. So rasch, dass der Staat mittlerweile bremsen und die Vergütungen gesenkt hat. Die Entwicklung hat sich dadurch deutlich verlangsamt.

Weitere Infos zu Germany Trade & Invest unter [www.gtai.de](http://www.gtai.de)

## BIOGAS/BIOMASSE, GEOTHERMIE, GEZEITEN-/ MEERESSTRÖMUNGSKRAFTWERKE

Im Bereich Geothermie, Biogas/Biomasse, Gezeiten- und Meeresströmungskraftwerke bestehen weltweit große, bislang ungenutzte Potentiale. Auf allen Kontinenten werden sie z.Z. umfassend erforscht. Je nach natürlichen Gegebenheiten werden oder sollen sie in Zukunft verstärkt genutzt werden. Auch experimentieren einzelne Länder mit weiteren Formen der „Bioenergiegewinnung“ wie Biokohle, Biokraftstoff oder Wellenenergiesystemen. Müllverbrennungsanlagen verbreiten sich ebenfalls immer stärker. Die IEA prognostiziert bis 2035 einen Zuwachs der Stromerzeugung aus Bioenergie, d.h. aus Biomasse, Biogas und Müllverbrennung (ohne Geothermie und Gezeitenkraftwerke). Gegenüber 2011 würde der Anteil der Bioenergie um knapp 250 Prozent auf 1.477 TWh steigen. Die Stromgewinnung aus Geothermie würde sich um 333 Prozent auf 299 TWh und aus Gezeiten- und Wellenkraftwerken um 3.800 Prozent auf 39 TWh erhöhen.



2,7 GW sind das Ausbauziel Indiens für den zwölften Fünfjahresplan für die gesamten biomassebasierten Kapazitäten, inklusive städtischer „Waste-to-Energy“-Anlagen. Das Potential – ohne Bagasse (Überreste

der Zuckerfabrikation) – wird auf 17 GW geschätzt. Im Bereich Geothermie ist laut chinesischer Fünfjahresplanung ein Zuwachs von 24,2 MW (2010) auf 100 MW (2015) vorgesehen. Das China National Renewable Energy Centre schätzt das Geothermie-Potential des Landes auf etwa acht Prozent der Weltressourcen. Auch in Mexiko soll die Geothermie entwickelt werden.

Gezeiten- und Meeresströmungskraftwerke sind in einem frühen Entwicklungsstadium, haben aber großes Potential. Forschungseinrichtungen und Projektentwickler wollen ihre Zusammenarbeit weiter ausbauen – mit dem Ziel, Offshore-Wind mit Wellenkraft zu verbinden (Kombinationskraftwerke).



Dr. Hans-Peter Hüssen ist Leiter der Marktbeobachtung Deutschland bei Germany Trade & Invest, der Wirtschaftsförderungsgesellschaft des Bundes. Zuvor war er langjährig als Korrespondent in Hongkong und Stockholm tätig sowie als Reisekorrespondent von Köln aus für die Schweiz zuständig.

# Führungskräfte aus Ägypten und Tunesien auf der Intersolar



18 Führungskräfte aus Ägypten und Tunesien waren im Juni zur vierwöchigen Fortbildung in Deutschland. Gemäß dem Motto „Fit for Partnership with Germany“ wollten sie sich zum Einstieg in die Zusammenarbeit mit deutschen Partnern fortbilden und insbesondere über aktuelle Technologien zur Nutzung Erneuerbarer Energien (EE) informieren.



VL: Shady Mustafa Soliman, La Roche Furniture (Ägypten), Dr. Mounir Brik, TERRA Engineering and Services (Tunesien) und Mohamed Mustafa Soliman, Odbry Integrated Solutions (Ägypten)

**Aachen / München.** Das Managerfortbildungsprogramm mit dem Fokus auf Erneuerbare Energien wurde von den GIZ-Partnern trAIDE und der International Academy der Rheinisch-Westfälischen technischen Hochschule (RWTH) Aachen gemeinsam organisiert. Es sieht neben Seminaren zur Vermittlung der Geschäftskultur im Umgang mit deutschen Partnern auch den Besuch von Solar-, Windkraft- und Biogasanlagenherstellern vor. Dabei erhalten die Programmteilnehmer Gelegenheit zum Austausch mit Vertretern deutscher Unternehmen der EE-Branche.

Genau diese Technologieanbieter unterstützt die BMWi-Exportinitiative für Erneuerbare Energien, die von der Geschäftsstelle der Exportinitiative koordiniert wird. Die Exportinitiative förderte auch die Fortbildung dieser Gruppe und brachte sich in ihre Planung und Vorbereitung ein – entsprechend der Ausrichtung auf die Nahost- und Nordafrikastaaten (MENA-Region).

Bereits wenige Tage nach Ankunft in Deutschland stand der Besuch der weltweit größten Fachmesse Intersolar Europe in München an. Rund 1.100 Aussteller aus 48 Ländern zeigten an drei Messetagen Produkte und Dienstleistungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette der Solarwirtschaft. Dies war eine ideale Gelegenheit für die Fortbildungsteilnehmer, sich – ausgehend vom konkreten



Osama Abdelbaset, Green Energy Solutions (Ägypten)

eigenen Vorhaben – einen Marktüberblick zu verschaffen und mit Anbietern ins Gespräch zu kommen.

Der Messeaufenthalt am 5. und 6. Juni beinhaltete auch einen Besuch des Messe-Exportforums der EE-Exportinitiative, das über Zukunftsmärkte wie Kanada, USA, Frankreich, Tunesien und Ägypten für Technologieanbieter informierte. Bei der Vorbereitung dieses Besuches kamen das BMWi, die Geschäftsstelle der Exportinitiative und die GIZ schnell darin überein, dass ein MP-Teilnehmer die deutschen Firmen über den tunesischen Markt im Exportforum informieren soll. Aus Sicht von Sofiane Khallel, Geschäftsführer der Shams Energy Access, „entwickelt sich der tunesische On-grid-Markt für kleinere Photovoltaik-Anlagen rasant und bietet Chancen für die Zusammenarbeit mit deutschen Firmen. Seit dem Start in 2010 wurden bereits in 2013 Anlagen mit der Kapazität von insgesamt vier Megawatt installiert. Für das laufende Jahr soll sich die Gesamtleistung der Projekte auf acht Megawatt verdoppeln.“

Das Timing für ein EE-Branchenprogramm in 2014 im Rahmen des MP findet Bassem Rashad Hassan, Projektmanager der ägyptischen Sun Infinite Energy, ideal: „Das Interesse ist da, die Nachfrage im Markt steigt und auch auf politischer Ebene sind die gesetzlichen Rahmenbedingungen in Vorbereitung. Und die Dynamik wird noch zunehmen, wenn sich die staatlichen Subventionen der Strompreise bis Jahresende verringern, die bisher Investitionen in eigene Photovoltaikanlagen ausbremsen.“ Für die beiden Veranstaltungstage auf der Messe standen insgesamt 129 Gesprächstermine an. ■



# Pilotgruppe Erneuerbare Energien



Auf Einladung des BMWi, der Exportinitiative Erneuerbare Energien und der GIZ waren 22 Führungskräfte aus Russland und der Ukraine vom 10. September bis 05. Oktober 2013 im Rahmen des MP zu Gast bei der Wirtschaftsakademie Schleswig-Holstein GmbH (WAK).



Unternehmensbesuch bei der German Pellets GmbH in Wismar

**Kiel.** Deutschland setzt auf Sonne, Wind und Wasser – und damit auf Klimaschutz, Versorgungssicherheit, regionale Wertschöpfung und auf den konsequenten Ausbau der regenerativen Energien. Innerhalb Deutschlands hat Schleswig-Holstein einen Vorsprung, denn das Land zwischen den Meeren baut seit vielen Jahren die Erneuerbaren Energien aus. Der daraus gewonnene Strom erreichte 2010 einen Anteil am Bruttostromverbrauch von 49 Prozent, das ist bundesweit eine Spitzenposition. Zum Gesamtenergieverbrauch trug die regenerative Erzeugung mit zehn Prozent bei. Wie gut das nördlichste Bundesland dasteht, zeigt ein Blick auf den Ländervergleich. 28.884 Unternehmen sind bundesweit in der

Branche Erneuerbare Energien tätig, davon 2.127 in Schleswig-Holstein.

Das Managerfortbildungsprogramm mit dem Branchenschwerpunkt Erneuerbare Energien bot den Teilnehmern gezielt die Möglichkeit, sich in diesem Bereich umfassend zu informieren und Geschäftskontakte und Wirtschaftskooperationen zu initiieren. Über 15 Ko-



MP-Teilnehmer aus der Ukraine und Russland besichtigen den Solarpark Templin

operationsvereinbarungen während des Deutschlandaufenthalts waren beeindruckende Ergebnisse dieses intensiven Programms. Im Fokus der Fortbildung stand die Steigerung der rationellen Energienutzung durch den Ausbau regenerativer Energiequellen, den Zuwachs innovativer Techniken zur effizienten Energieumwandlung und die Optimierung der Energiesysteme.

Die Teilnehmer repräsentierten fünf verschiedene Bereiche der Branche: Biomasse, Windenergie, Solarenergie, Geothermie und Energieeffizienz. Ziel des Fachteils war es u.a., sich einen Überblick über den Stand, die Entwicklung und die Umsetzung der Erneuerbaren Energien zu verschaffen, Informationen zum EEG-Gesetz zu erhalten und in Fachgesprächen mit Unternehmensvertretern die neuesten Technologien in diesem Bereich kennenzulernen. Es ging um Fragen zur Energieeffizienz von Stromnetzen, zu „Smart Grid“-Systemen sowie um Herstellungs- und Verarbeitungsverfahren im Bereich der Pelletierung oder bei Biogasanlagen. Ein umstrittener Aspekt dabei waren staatliche Förderungen bzw. Subventionen speziell im Biogassektor.

Den Teilnehmern standen renommierte deutsche Partner und Unternehmen wie die Deutsche Energie-Agentur (dena), das Kompetenzzentrum für Biomasse-nutzung, das Bildungszentrum Erneuerbare Energien (BZEE) oder die Deutsche Gesellschaft für Sonnenenergie zur Seite, um sie für spezielle Themen der regenerativen Energien zu sensibilisieren und mit neuesten Technologien und Pilotprojekten bei der Bewältigung dieser globalen Herausforderungen zu unterstützen. Insgesamt wirkten über 80 Einrichtungen und Unternehmen an der Umsetzung des Programms mit. ■



Marlies Riemer-Lange ist Projektleiterin an der WAK SH GmbH und dort zuständig für internationale Projekte. Die gelernte Dipl.-Kaufrau leitet und verantwortet die Durchführung des MP an der WAK.



Beeindruckt von den gigantischen Rotoren

## Windenergie für Zentralasien



Im November 2013 luden das BMWi, die Exportinitiative Erneuerbare Energien und die GIZ usbekische und kasachische Energiemanager nach Deutschland ein. Begleitet von der Exportakademie Baden-Württemberg GmbH (EABW), setzten sich die MP-Teilnehmer mit der Standortsuche und -planung, der Produktion insbesondere von Windenergieanlagen sowie dem deutschen EEG-Gesetz auseinander.

**Tübingen.** Häufig reicht der reine Technologietransfer nicht aus, sondern erfordert eine Adaption an die jeweilige Gesellschaft – dies war die Erkenntnis der Führungskräfte aus Zentralasien, die im Rahmen des BMWi-Managerfortbildungsprogramms mit Schwerpunkt Erneuerbare Energien in Süddeutschland waren. Zwei vorrangige Interessensbereiche prägten die Fortbildung: zum einen die Technologie und zum anderen die Rahmenbedingungen und Parameter für den realen Betrieb. Intensiv wurden bei allen besuchten Unternehmen und Verbänden die jeweiligen Technologien diskutiert und deren Einsatz auch immer vor dem Hintergrund der relevanten gesetzlichen bzw. gesellschaftlichen Rahmenbedingungen in Deutschland bzw. in den Heimatländern betrachtet.

Das Unternehmen Deutsche Windguard aus Varel bei Bremen beschäftigt sich mit Standortanalyse und Wind-

messungen, Abnahme und Betrieb von Windenergieanlagen, Arbeitssicherheit an Windenergieanlagen. Es werden aerodynamische Messungen im eigenen Testzentrum durchgeführt. Hier setzten sich die MP-Teilnehmer mit der Windmessung, Energieertragsermittlung, Schallimmissionsermittlung, dem Eisabwurf und den Windfernsondierungsverfahren auseinander. Die Professionalität, mit der die Standortsuche und -planung betrieben wird, und die hohen Aufwendungen für die begleitende kontinuierliche Forschung und Entwicklung von Windmessgeräten und Standortanalysetechnik hinterließen einen großen Eindruck. Insbesondere wurden die schwierigeren klimatischen Verhältnisse – sowohl bei der Standortsuche als auch beim Anlagenbetrieb – diskutiert, die sich durch extremere Temperaturen und höhere Staubbelastungen auszeichnen. Im Testzentrum drehte sich alles um das Thema Qualitätssicherung, Messwerttoleranzen und Ausfallsicherheit im Anlagenbetrieb. ►



► Das Unternehmen Repower (Senvion) aus Hamburg stellt Generatoren und Rotorblätter für Off- und Onshore-Anlagen her und kann weltweit mit zehn Gigawatt installierter Leistung aufwarten. Je nach Standort entstehen dabei hochwertige Windturbinen mit Nennleistungen von 1,8 bis 6,15 Megawatt und Rotordurchmessern zwischen 82 und 152 Metern. Das Anlagenkonzept besteht aus einem Planeten-Stirnradgetriebe und einem doppelt gespeisten Asynchrongenerator mit Teilumrichter. Die zentralasiatischen Unternehmer ließen sich die beeindruckenden Produktionsanlagen für Rotorblätter (Einzelproduktion, Hallenlänge 600 m) und Generatoren (Gondelgewicht von bis zu 340 t) zeigen und lernten Qualitätsmanagementmethoden im Generatorenbau.

Das Unternehmen Nordex fertigt im Gegensatz zu Repower nur Onshore-Anlagen mit 2,4 bis 3,3 MW Leistung und Rotordurchmessern bis zu 130 m. Außerdem spezialisiert es sich auf Binnenlandanlagen für Schwachwindstandorte. Die installierte Gesamtleistung weltweit beträgt derzeit ca. neun Gigawatt. Die Produktion der Rotorblätter ist als Serienfertigung teilautomatisiert ausgelegt. Besichtigt wurde die Produktion und Montage der Gondeln. Im Kontext internationaler Kooperationen fand eine Videokonferenz mit Nordex-Mitarbeitern im asiatischen Raum statt. Dabei konnten sich die zentralasiatischen Führungskräfte intensiv über diverse internationale Standorte bzw. Standortvorhaben austauschen, über Hemmnisse der Windkraftnutzung – aber auch über mögliche Kooperationen diskutieren.

## Repowering in Deutschland



## Windenergie in Deutschland



Eine wichtige Station war für die MP-Teilnehmer der Bundesverband Windenergie (BWE) in Berlin, der u.a. über Erfahrungen mit der Windenergie im Bundesland Brandenburg informierte. Wie man den Einsatz Erneuerbarer Energien vorantreiben und diese flächendeckend verfügbar

machen könnte, stand ebenfalls zur Diskussion. Als ein Schlüssel hierzu wurde das EEG-Gesetz zum Vorrang Erneuerbarer Energien vorgestellt, das die bevorzugte Einspeisung von Strom aus erneuerbaren Quellen ins Stromnetz regelt und deren Erzeugern feste Einspeisevergütungen garantiert. Besonderes Interesse fanden der aktuelle Ansatz des Repowering zum Ausbau der installierten Leistung auf bestehenden Standorten sowie die Problematik des Energietransports von den Erzeugungsstandorten zu Verbrauchern. Auf der Fahrt von Hamburg nach Berlin konnten

die Gäste aus Zentralasien einen Eindruck über die Verbreitung von Windenergieanlagen und Solarparks gewinnen, die sich entlang der Autobahn aufreihen – und damit über den deutschen Fortschritt beim Ausbau der Erneuerbaren Energien. ■



Peter Rienhardt ist Projektleiter bei der Exportakademie Baden-Württemberg (EABW). Der studierte Geograph bietet Seminare zum Projektmanagement, E-Learning und Business Simulationen an und leitet nationale und internationale Förderprogramme.

# Kontakte zu Aserbaidsschan



Das Unternehmen von Stefan Simon war schon international aktiv, bevor im Jahr 2009 ein Manager aus Aserbaidsschan Kontakt zu ihm aufnahm. Rückblickend betrachtet habe das MP dem Windkraft-Dienstleister aber ganz neue Türen geöffnet, sagt Simon heute.



Stefan Simon, Geschäftsführer von Alpha NTS

**Berlin / Baku.** Unter Stuckdecken und einem Kronleuchter kümmern sich Stefan Simon und seine Mitarbeiter um die Technologien von morgen. In einer renovierten Altbauwohnung in Berlin-Mitte befindet sich der Firmensitz von Alpha New Technologies, kurz Alpha NTS. Die Firma gehört zur 2008 gegründeten Unternehmensgruppe Corporate Energies, die weltweit alle Dienstleistungen rund um Erneuerbare Energien anbietet: „Wir planen und begleiten nicht nur den Bau von Windkraftanlagen,

technische Begutachtung und Bewertung der Anlagen zähle zu den Schwerpunkten von Corporate Energies. Insgesamt arbeiten 65 Mitarbeiter in verschiedenen Ländern für das Unternehmen. Corporate Energies ist unter anderem in Italien,

**„Nach Aserbaidsschan wären wir ohnehin gegangen. Durch das MP haben wir viel Hilfreiches über Land und Leute gelernt, was uns dort sehr weitergebracht hat.“**

Stefan Simon, Geschäftsführer Alpha New Technologies.

Rumänien, Bulgarien, Nordamerika und den Philippinen präsent und betreut Windkraftanlagen mit einer Kapazität von insgesamt 500 Megawatt in unterschiedlichen Ländern. „Wir arbeiten in jedem Land mit Partnerunternehmen zusammen“, sagt Simon. Seine Firma war

deshalb schon im Ausland aktiv, bevor im Jahr 2009 Faig Mamedow aus Aserbaidsschan im Rahmen des MP das Unternehmen besuchte. Geschäftsführer Simon war zwar vorher über das Projekt informiert und hatte Aserbaidsschan bereits einmal besucht. „Aber durch die Zusammenarbeit mit Faig und spätere Besuche in Aserbaidsschan mit ihm zusammen habe ich wesentlich mehr über das Land und über Zusammenhänge im Geschäftsleben gelernt.“ So ist er seit 2009 etwa 20 Mal in Aserbaidsschan gewesen, mittlerweile hat Corporate Energies auch einen eigenen Standort mit zwei Mitarbeitern in der aserbaidsschanischen Hauptstadt.

„Für uns ist eine eigene Repräsentanz im Land auch ein Symbol der Langfristigkeit, mit der wir an Auslandsprojekte herangehen“, sagt Simon.

Langfristig ist auch Simons Beziehung zum ehemaligen Fortbildungsteilnehmer aus Aserbaidsschan: Mit diesem verbinde ihn mittlerweile eine Freundschaft. „Von dem BMWi-Projekt habe ich also auch auf persönlicher Ebene profitiert.“ Generell spiele die persönliche Bindung zu Geschäftspartnern in Aserbaidsschan durchaus eine Rolle. Er habe das MP von vornherein als Chance betrachtet: „Das Programm war letztlich eine Art Katalysator für unsere Aktivitäten in Schwellenländern“, sagt Simon. Vorher habe Corporate Energies nur Europa erschlossen. Mittlerweile gebe es auch konkrete Pläne für Projekte auf Kuba und in Brasilien, die noch in diesem Jahr umgesetzt werden sollen.

In Aserbaidsschan realisiert Alpha NTS momentan ebenfalls ein Großprojekt. Geplant ist ein neuer Windpark mit einer Kapazität von 48 Megawatt. „Die Planung ist bereits abgeschlossen, die Fundamente für die Anlage sind gegossen und die Infrastruktur vor Ort ist vorbereitet“, sagt Simon. Es hake allerdings noch bei der Finanzierung. Simon rechnet aber damit, dass die Windkraftanlagen für das Riesenprojekt noch in diesem Jahr bestellt werden können. Die neue Anlage sei definitiv die Folge des Managerfortbildungsprogramms, sagt Simon. Nicht nur deshalb halte er das Projekt rückblickend für absolut sinnvoll: „Das Ganze hat uns die Türen nach Aserbaidsschan geöffnet – und wir sind offen für neue internationale Aktivitäten.“ ■



Annika Janßen ist Wirtschaftsjournalistin und Redakteurin bei wortwert – Die Wirtschaftsredaktion in Köln.



# Deutsches Know-how für Erneuerbare Energien in Aserbaidshan



Rasim Melikow, Vertriebsmanager bei der aserbaidshanischen Solarfabrik Azgüntex, nahm Ende 2012 am Managerfortbildungsprogramm teil. Er kam nach Deutschland mit dem Vorhaben, die neuesten Entwicklungen in der Branche der Erneuerbaren Energien und insbesondere die Produktion von Solaranlagen kennenzulernen sowie Kontakte zu Anlagenherstellern zu knüpfen.

**Baku.** Obwohl das öl- und gasreiche Aserbaidshan sich selbst mit Energie versorgen kann, startete die Regierung zahlreiche Initiativen für die Nutzung Erneuerbarer Energien (EE). Klimaschutz und die Begrenztheit der fossilen Ressourcen spielen dabei eine ebenso große Rolle wie das Vorhaben, auch entlegene Landregionen mit lokaler Energie zu versorgen. Das sonnenreiche Land am Kaspischen Meer hat sehr günstige natürliche Bedingungen sowohl für die Solar- als auch für die Windenergie. Im Rahmen der „Nationalen Strategie für die Entwicklung alternativer und erneuerbarer Energiequellen für den Zeitraum 2012 bis 2020“ wurde die staatliche Agentur für alternative und Erneuerbare Energien (ABEMDA) und deren Tochtergesellschaft Azalternatınerji LLC gegründet. ABEMDA koordiniert, regelt und fördert die Nutzung der EE. Projektierung, Bau und der Betrieb neuer Objekte liegen in der Hand von Azalternatınerji LLC, die dabei auf die Technologie und das Know-how aus dem Ausland angewiesen ist.

Deutsche EE-Technologien und Know-how interessierten auch den MP-Teilnehmer Rasim Melikow, der in Deutschland mehrere Unternehmen besuchte – unter anderem die Firma TBS Technische Beratung und Service in Grevesmühlen. Inhaber Bernd Daniels hat bereits für eine aserbaidshanische Saftfabrik die

komplette Elektroplanung und Installation realisiert. Nun half der deutsche Spezialist dem Manager aus Baku bei der Bewertung verschiedener Lösungen, die es in der EE-Branche derzeit gibt. Im firmeneigenen Solarzentrum konnte Melikow sehen, worauf es bei den Solarmodulen ankommt. Dort wurde der Manager auf die Module von Hanwha Q Cells GmbH aufmerksam, einem führenden Anbieter von Photovoltaiklösungen aus dem sachsen-anhaltischen Bitterfeld-Wolfen. 4.000 Stück der Q Cells-Module sollen später die Kapazitäten der experimentellen Station in Gobustan von vier auf fünf MW erhöhen. Mit Hilfe dieser Station erprobt Aserbaid-

**„Bei vielen unserer Projekte bleibt Deutschland unser zuverlässiger Ansprechpartner.“**

Unternehmen, die in der EE-Branche arbeiten. Wir wurden sehr gut empfangen und firmeneigene Trainings waren sehr interessant. Bei vielen unserer Projekte bleibt Deutschland unser zuverlässiger Ansprechpartner“, – resümiert Melikow. ■

shan das Konzept von Hybridkraftwerken – bestehend aus Windkraft- und Solaranlagen. 2012 erhielt TBS den Auftrag, das Stromkonzept zu prüfen. Vor Ort arbeiteten Daniels und Melikow erfolgreich zusammen. Nach dem Umbau der Hauptversorgungsleitung wurde die Station Anfang 2013 in Betrieb genommen.

Die Kooperation zwischen Aserbaidshan und Deutschland im EE-Bereich hat bereits eine lange Tradition. Eines der größten Projekte, bei dem die Technologie „Made in Germany“ zum Zuge kam, ist die vollautomatisierte Solarfabrik Azgüntex in Sumgait, die Aserbaidshan mit Solarmodulen und LED-Leuchtmitteln versorgen soll. Die Gründung von Azgüntex geht auf die Initiative der Regierung „1.000 Häuser – 1.000 Kraftwerke“ zurück. Die wichtigsten Komponenten für die erste Solarmodul-Produktionslinie, die 2012 in Betrieb ging, lieferten die süddeutschen Firmen Teamtechnik Maschinen und Anlagen GmbH aus Freiberg am Neckar und die Buerkle GmbH aus Freudenstadt. 120.000 Module, die die Fabrik derzeit jährlich produziert, sind für die kommunalen Gebäude und Regionen ohne Anbindung an ein Stromnetz bestimmt. Später sollen auch private Häuser eigene Kraftwerke bekommen können – wie in Deutschland.

„Unsere internationale Gruppe besuchte viele



Neithart Höfer-Wissing (Mitte), Deutsche Botschaft Kasachstan, und Dr. Alischer Schaichow (r.), IHK Usbekistan

## Gemeinsam bauen wir die Zukunft

Das „sonnige“ Taschkent konnte ausnahmsweise nicht mit Sonnenstrahlen punkten, als MP-Absolventen aus sieben Ländern im April zur vierten Alumnikonferenz nach Usbekistan kamen. Das Bedauern der 120 Alumni aus Zentralasien, Aserbaidshan, Russland und Deutschland war jedoch dank der ansonsten herrschenden sonnigen Stimmung gering. Das breit gefächerte Themenspektrum spiegelte sich in sechs Workshops: Erneuerbare Energien, Energieeffizienz in Unternehmen, Umweltschutztechnologien / Wasserwirtschaft, Abfallverarbeitung / Recycling, Lebensmittelzertifizierung und Tourismus.



**Taschkent.** Die Zusammenarbeit mit den Absolventen des MP birgt ein außerordentliches Potential für deren weitere fachliche Qualifikation und ihre Vernetzung über die Ländergrenzen hinaus. Über diese These besteht breiter Konsens. Schließlich gibt es genügend Beispiele für erfolgreiche wirtschaftliche Partnerschaften, gelungene Restrukturierungsmaßnahmen in Entsendeunternehmen oder etwa gestiegene Marktpräsenz im In- und Ausland. Der unternehmerische Erfolg kommt bei den MP-Absolventen

nicht immer gleich nach der Ausreise aus Deutschland, er bedarf weiterer Hilfestellung. In der MP-Terminologie wird so etwas Nachkontakarbeit genannt.

Aber wie gestaltet man die Nachkontakarbeit, damit diese Unterstützung auch zum Tragen kommt und die Absolventen auf die Erfolgsspur geführt werden oder in der richtigen Spur bleiben? Darüber haben sich schon viele den Kopf zerbrochen. Das MP-Zentralasienteam der GIZ – es betreut die Länder Kasachstan, Kir-

gisistan, Turkmenistan und Usbekistan – hat sich diese Frage ebenfalls gestellt. Um Antworten zu finden, wurde sie methodisch bearbeitet und zum Thema der regionalen Alumnikonferenz 2012 gemacht (siehe Artikel in Journal 1-2013). Am Ende dieser Konferenz konnten zahlreiche Anregungen für die zukünftige Ausrichtung der Nachkontakarbeit gesammelt werden. Wenige Wochen nach der Veranstaltung lag bei der GIZ in Bonn eine lange Liste mit Themen auf dem Tisch. Sie stellten eine Schnittmenge zwischen dem dar, was die zentralasiatischen Alumni tatsächlich brauchen, um „fit für eine Partnerschaft“ zu sein, und dem, was die GIZ fachlich bieten kann.

Dieses Herangehen erwies sich als durchaus erfolgreich. Alle Nachkontakworkshops des Jahres 2013 bezogen sich inhaltlich ausnahmslos auf die 2012 ermittelte Themenliste und erfreuten sich einer hohen Nachfrage. Nicht nur MP-Absolventen, sondern auch ausgewählte Teilnehmer für die anstehende Fortbildung in Deutschland nahmen daran teil. Ein Kurs zur Kommunikation mit deutschen Geschäftspartnern war für die Alumni eine willkommene Auffrischung und für die Neulinge eine wichtige fachlich-kulturelle Einstimmung. Auch der Workshop zum Thema Innovationsmanagement lief dank hoher Nachfrage an mehreren Orten. Die Teilnehmer lobten die Mischung zwischen



► einer Informationsvermittlung und einer Art praktischer Innovationsübungen.

Die vierte Zentralasien-Alumnikonferenz, durchgeführt vom 4. bis 6. April 2014, bot die Gelegenheit zur Vervollkommnung des bereits bewährten Konzepts. Denn im Unterschied zu lokalen Workshops war diese Veranstaltung länder- und fachübergreifend – ein Riesensplus für die breite Vernetzung und die emotionale Identifikation mit dem MP sowie mit allen, die daran beteiligt sind. An der Gestaltung der Fach-Workshops wirkten nicht nur international ausgewiesene Fachreferenten und erfahrene Moderatoren aus mehreren Ländern mit. Die Alumni selbst haben im Vorfeld der Konferenz Fragen zugeliefert und damit

Einfluss auf die Inhalte der Sektionen genommen. Zudem haben mehrere Alumni Fachvorträge gehalten.

Und so landete die Alumnikonferenz einen vollen Erfolg auf mehreren Ebenen: sowohl fachlich, weil sie viele Fragen beantwortet und neue Aspekte für die zukünftige Arbeit aufgezeigt hat. Als auch politisch, weil sie eine selten gewordene Gelegenheit bot, im internationalen Rahmen frei zu diskutieren. Nachbarn, die sich nur noch selten treffen, kamen sich wieder näher und konstatierten, dass sie ihre Herausforderungen gemeinsam meistern müssen und können. Nicht zuletzt waren die Konferenztage auch Momente der Fröhlichkeit. Unvergessen bleibt der BMWi-Empfang: Lokale Küche, inter-

ationale Tanz- und Gesangbeiträge aus allen Teilnehmerländern waren Ausdruck purer Lebensfreude, die ausnahmslos alle, einschließlich der geladenen Unterhaltungskünstler, begeistert hat.

Der Gastgeber und Vorsitzende der IHK Usbekistans, Dr. Alischer Schaichow, verwies in seinem Schlusswort auf den völkerverbindenden und zukunftsorientierten Gedanken des MP. Er bedauerte, selbst nicht zur MP-Zielgruppe zu gehören. Gleichwohl zog er eine optimistische Bilanz der Konferenz und des MP insgesamt. Getragen von dieser fröhlichen Stimmung, folgte der Saal begeistert seinem Vorschlag und rezitierte unisono den Satz: „Gemeinsam bauen wir die Zukunft!“ ■

## DRMN-Jahrestreffen



Das Jahrestreffen 2013 des Deutsch-Russischen Management Netzwerkes (DRMN) stand am 26. Oktober ganz im Zeichen des WTO-Beitritts Russlands. Die deutschen Alumni des Managerfortbildungsprogramms und zahlreiche Gäste erfuhren Details zur neuen Gesetzgebung, die mit dem Beitritt im August 2012 in Kraft traten. Ein Gastbeitrag des DRMN-Mitglieds Florian Hees.

**Frankfurt / Hahn.** „Die Veränderungen in den deutsch-russischen Wirtschaftsbeziehungen durch den WTO-Beitritt Russlands“ lautete das Motto der Veranstaltung, zu der DRMN die deutschen MP-Alumni ins Mittel- und Osteuropazentrum (MOEZ) am Flughafen Hahn lud. Dimitry Kamenev, Doktorand an der Martin-Luther-Universität Halle, erläuterte unter anderem die Gesetze, welche Russland zum Schutz der heimischen

**DRMN in Kürze:**  
94 Mitglieder (Stand Mai 2014), davon aktuell 71% im Russland-Geschäft tätig.

**Kontakt:**  
Deutsch-Russisches Management-Netzwerk, DRMN e.V.  
Am Stahlwerk 1, 01705 Freital  
[www.drmn.org](http://www.drmn.org)



Beim Jahrestreffen des deutschen Alumnivereins im MOEZ

Wirtschaft erlies. Aufsehen und intensive Diskussionen erregten die Bestimmungen zum Produktionsanteil vor Ort. Der sogenannte Local Content betrifft Unternehmen, die ihre Waren in Russland produzieren. Laut dem neuen Gesetz müssen 40 Prozent (bezogen auf den Herstellungswert) der verbauten Teile aus russischer Produktion stammen, da sonst Strafzölle drohen.

Auch Wladimir Pjatin, stellvertretender Generalkonsul der Russischen Föderation in Bonn, ging in seinem Beitrag auf die

generelle wirtschaftliche Entwicklung der deutsch-russischen Wirtschaftsbeziehungen vor und nach dem WTO-Beitritt ein. Seine Sicht auf den Beitritt schilderte Dr. Sergej Nikitin, Leiter der russischen IHK in Berlin. Über die Vor-

und Nachteile des russischen Marktes, Bürokratie und Korruption berichtete Sebastian Ernst von der Prüfungs- und

Beratungsgesellschaft Rödl & Partner. Zwar sei Bürokratie eine deutsche Erfindung, die in Russland mit Erfolg weiterentwickelt wurde. Dennoch seien viele bürokratische Hürden in Russland heute niedriger als in Deutschland.

Der Event wurde vom DRMN in Zusammenarbeit mit dem MOEZ organisiert und durchgeführt. Bis Ende 2013 war das MOEZ eine selbständige Institution der Außenwirtschaftsförderung und ist jetzt wieder in das rheinland-pfälzische Landeswirtschaftsministerium integriert. Das DRMN wird von der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH gefördert. ■



Florian Hees war Teilnehmer der ersten deutschen Gruppe des Programms „Fit für das Russlandgeschäft“ und absolvierte die Fortbildung 2006 auf Einladung der russischen Regierung in St. Petersburg. Er ist heute als Einkaufsleiter beim strategischen Einkauf für den Bereich Neuprodukte bei der HÖRMANN Automotive Gruppe tätig.

Mitte April fand ein Workshop zur institutionellen Entwicklung des moldauischen Alumnivereins in der Hauptstadt des Landes statt. Dabei definierten die Mitglieder von INVENT Moldova die Hauptziele und strategische Entwicklungsschritte ihres Vereins bis 2020. Den Hauptschwerpunkt bildet nach wie vor die MP-Alumniarbeit. Ein Bericht von Marina Cristea.



Chisinau

## Entwicklung des moldauischen Alumnivereins



Aktive Mitglieder des moldauischen Alumnivereins

**Chisinau.** Meilensteine des eigenen Vereins, Erfahrungen der russischen Alumnivereine des Präsidentenprogramms und deutsche Praxis in der Führung von Vereinen analysierten die Alumni bei einem World-Café im April. Sie diskutierten die Pläne des moldauischen Alumnivereins für 2014 und 2015 sowie seine mittelfristige Entwicklungsstrategie unter dem Motto „Chancen und Risiken 2020“. Als besonders wichtige Ziele des Vereins bis 2020 definierten die Teilnehmer die Kontaktpflege zu anderen Alumnivereinen, die Zusammenarbeit mit staatlichen Institutionen bei der Durchführung von sozialen Projekten und die Teilnahme an weiteren Projekten durch die Entsendung von Expertenteams.

Seit 2010 führte INVENT Moldova gemeinsam mit der GIZ mehrere von deutschen Businesstrainern geleitete Workshops durch, unterschrieb Kooperationsvereinbarungen mit zehn Alumnivereinen aus anderen MP-Partnerländern, organisierte eine Kontaktbörse für moldauische

MP-Alumni und erst kürzlich ein überregionales Alumniforum zwischen Moldau, Ukraine und Belarus (siehe Artikel S. 50). Der Verein pflegt den Kontakt zur GIZ und zum Bundesverband für Wirtschaftsförderung und Außenwirtschaft (BWA) und unterzeichnete eine Vereinbarung zur Aufnahme der Zusammenarbeit mit Germany Trade & Invest (GTAI).

### Zusammenarbeit mit der deutschen Wirtschaft

Zum festen Bestandteil der Alumniarbeit hat sich die Kooperation mit der deutschen Wirtschaft entwickelt. Alle Treffen bringen den Alumni großen Nutzen bei der strategischen Entscheidungsfindung. So fand ein Treffen mit deutschen Experten der Public-Privat Partnership (PPP) statt, bei dem Vertretern der ersten moldauischen PPP zu medizinisch-diagnostischen Dienstleistungen ähnliche deutsche Projekte vorgestellt wurden. Das Treffen half ihnen zu beurteilen, welche Ideen

man in Moldau übernehmen könnte. Die Mitglieder des Alumnivereins arbeiten im Gesundheitssektor eng mit der deutschen Wirtschaft zusammen – die erste PPP in Moldau bekam 2013 deutsche Ausrüstung. Auch im Handels- und Maschinenbaubereich gibt es enge Kooperationen – z.B. vertritt die Firma MM Comert aus Chisinau die deutschen Firmen Cedima Diamantwerkzeug- und Maschinenbaugesellschaft mbH, Stark GmbH und Pro-jahn Präzisionswerkzeuge GmbH.

Auf einer anderen Veranstaltung berichteten Mitglieder des deutschen Investorenvereins in Moldau über Methoden und Arbeitsprozesse deutscher Firmen aus unterschiedlichen Branchen. Anschließend führte Igor Cetulean, MP-Alumnus und Direktor der Firma LEFRUCOM, die Teilnehmer durch sein Unternehmen und ließ sie sein Exportprodukt verkosten – Trockenobst in Schokolade, das alle überzeugte.

Zukünftig möchte der Alumniverein auch beratend tätig werden. Die MP-Alumni wollen dabei Hochschulabsolventen und Existenzgründern ihre Expertise bei der Organisation von Veranstaltungen anbieten. ■



Marina Cristea ist MP-Alumna und Vorstandsmitglied des Alumnivereins INVENT Moldova.



# Kontakte – Ideen – Partnerschaft

Erstmals fand im Oktober 2013 das Forum für MP-Absolventen aus drei osteuropäischen Ländern in Chisinau statt. Das Alumni-Forum bot eine Plattform für Geschäftskontakte und den Austausch zwischen Führungskräften, die am MP teilgenommen haben, und förderte die überregionale Zusammenarbeit zwischen der Ukraine, Moldau und Belarus. Ein Rückblick von Mihai Bostan.



Alumni-Forum in Chisinau



MP-Alumni

**Chisinau.** Über 140 MP-Alumni nahmen unter dem Motto „Kontakte. Ideen. Partnerschaft“ am vierten überregionalen Alumni-Forum teil. In Chisinau tauschten 82 moldauische Alumni, 26 ukrainische Absolventen und 33 Teilnehmer aus Belarus Erfahrungen zur internationalen Zusammenarbeit aus. Sie erfuhren Neues über das Management von kleinen und mittleren Unternehmen und nutzten die Gelegenheit, weiterführende Geschäftskontakte zu knüpfen.

Die Podiumsdiskussion „Überregionale Zusammenarbeit – Herausforderungen und Perspektiven“ gab einen Überblick über die wichtigsten Herausforderungen für die Geschäftswelt der drei Länder. In seinem Grußwort würdigte

Matthias Meyer, der deutsche Botschafter in Moldau, die Arbeit des Forums. Über die Perspektiven der Zusammenarbeit sprach Valeriu Prohnicki, Berater des moldauischen Ministerpräsidenten für Wirtschaftsfragen. In Diskussionsforen ging es um Probleme des Mittelstandes und die Frage, warum Familienunternehmen in Deutschland so erfolgreich sind, aber in den Heimatländern der Teilnehmer eher schwache Überlebenschancen haben. Ebenso intensiv diskutierten die Alumni über den unerwarteten Boom der Dienstleistungsbranche und Wachstumsperspektiven des Agrarsektors in

**Kontakt:**  
www.invent.md  
info@invent.md

Moldau, Belarus und der Ukraine. Führungskräfte der deutschen Unter-

nehmen Südzucker, Lear Corporation und Dräxlmaier berichteten über ihre Arbeit und über Perspektiven auf kleinen, aber schnell wachsenden Märkten.

Den zweiten Tag des Alumni-Forums prägten Workshops mit deutschen Experten. Christina Schneider-Simon vom Fortbildungszentrum Baden-Württemberg International (bw-i) leitete das Business-Spiel „UN Global Compact“, in dem die Alumni ihre interkulturelle Orientierung auf unternehmerische Werte anhand von konkreten Beispielen schärfen konnten. Winfried Bostelmann (ESC – Entrepreneurial SolidConsult, Hameln) bot ein Training in englischer Sprache zum Thema Team-Building für internationale Kooperationsprojekte. Über Vertriebswege und ihre Optimierung sprach Thomas Starke von den Kölner Carl Duisberg Centren (CDC). Olga Niesenboim (School of Business Communications, Chisinau) analysierte die Frage, wie man aktiv seine Waren auf passiven Märkten verkauft.

Zum Abschluss des Events unterschrieben die belarussische und die moldauische Alumnivereinigungen ein Partnerschaftsabkommen. ■



Mihai Bostan ist Vorsitzender des Alumnivereins INVENT Moldova und hat 2010 am MP teilgenommen. Der studierte Betriebswirt ist CEO der moldauischen Firma M&M COMERT.



Konferenzteilnehmer in Baku

fachlichen Austausch und Netzwerkpflege bot. An der Veranstaltung nahmen Vertreter der Wirtschaftsministerien beider Länder, der Deutschen Botschaft, der AHK in Baku sowie des Arbeitgeberverbands Aserbaidshans teil. ■

# Aktive Alumnivereine in Kasachstan



Gleich zwei Alumniorganisationen vereinen Absolventen des BMWi-Managerfortbildungsprogramms aus Kasachstan: der Alumni-Verein der kasachischen MP-Absolventen und die „Assoziation der Absolventen der internationalen Programme Kasachstans“. Bei regelmäßigen Treffen und Veranstaltungen werden Kenntnisse erweitert, alte Kontakte gepflegt und neue geknüpft. Untereinander loten die Alumni die Möglichkeiten zur Zusammenarbeit und zur Erzielung von Synergieeffekten aus.

**Almaty / Astana.**

„Gemeinsam Probleme lösen ist allemal leichter, als ein Einzelkämpferdasein zu führen“, resümiert Tatjana Batajkina. Sie ist GIZ-Expertin und aktives Mitglied des 2011 gegründeten Alumni-Vereins von kasachischen MP-Absolventen. Die Alumni treffen sich derzeit zweimal monatlich im Stadtzentrum von Almaty, der früheren Hauptstadt Kasachstans. „Je öfter wir uns treffen, desto interessanter wird es, weil hier die wirklich aktuellen Fragen des Geschäftslebens aufgeworfen werden“, sagt Batajkina. Zudem nehmen kompetente Ansprechpartner aus verschiedenen Organisationen an den Treffen teil. Eine Vertreterin des Unternehmensentwicklungsfonds DAMU informierte die Alumni über die derzeit in Kasachstan laufenden Programme und deren Nutzen für Unternehmer. Auch Experten des SES (Senior Experten Service, siehe Artikel im Journal 2-2013) aus Bonn waren schon zu Besuch in Almaty – gemeinsam überlegte man, wie deutsche Experten aus verschiedenen Branchen bei der unternehmerischen Tätigkeit helfen könnten. In Planung ist eine Fragerunde mit der Delegation der deutschen Wirtschaft für Zentralasien, in der es um Kontaktaufbau mit Deutschland



Alumnitreffen in Almaty

gehen wird. Franchising-Fragen sollen bei einem weiteren Treffen diskutiert werden.

Die in Mai 2011 in Astana gegründete Assoziation der Absolventen der internationalen Programme Kasachstans besteht aus 45 Mitgliedern und steht den Alumni aller internationalen Programme offen. Bei vierteljährlichen Treffen können sie

**Kontakt:**  
**Assoziation der Absolventen der internationalen Programme Kasachstans**  
Internet: www.top.com.kz  
E-Mail info@top.com.kz  
Tel.: +7 7172 475139 (Astana)

**Alumni-Verein von Absolventen des Managerfortbildungsprogramms**  
Tatjana Batajkina:  
inwent.mp.za@gmail.com.

Informationen über potentielle, auch ausländische Partner austauschen und aktuelle Neuigkeiten über die Teilnahme an internationalen Projekten erfahren. Aidyn Jesmucharow, Maija Schagiparowa und andere Alumni treiben die Arbeit des Vereins aktiv

voran. Dieser soll die Kommunikation zwischen Unternehmern, Verwaltungsbehörden und ausländischen Partnern verbessern helfen. Vieles ist schon gelungen: Großveranstaltungen mit Vertretern behördlicher Entscheidungsträger, z.B. das Round-Table-Gespräch zum Thema „Internationale Integration“, ebenso wie mehrere regionale Teilnehmertreffen. ■



MP-Alumni aus Vietnam

## Vietnamesische Perspektiven



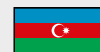
**Ha Long.** Vor der malerischen Küste Ha Longs diskutierten Ende März rund 70 vietnamesische Manager über Geschäftschancen für heimische Unternehmen auf dem deutschen Markt. Zahlreiche Wortbeiträge zeigten das große Interesse auf vietnamesischer Seite, machten aber auch die Probleme deutlich, die z.B. den Import deutscher Produkte aufgrund des hohen Preisniveaus für viele vietnamesische Unternehmen erschweren.

Von deutscher Seite warben Vertreter der Auslandshandelskammer, der Investitionsagentur Germany Trade and Invest sowie der German Business Association – der deutschen Unternehmervereinigung in Vietnam – für ein stärkeres vietnamesisches Engagement in Deutschland und boten sich als Vermittler zur deutschen Geschäftswelt an.

Sowohl Wolfgang Hombrecher aus dem BMWi und Hans-Jörg Brunner aus der Deutschen Botschaft in Hanoi, als auch Le Viet Anh vom vietnamesischen Ministerium für Planung und Investition ermutigten die Alumni dazu, die bilateralen Wirtschaftsbeziehungen auf eine breitere Grundlage zu stellen und bestehende Chancen für Kooperationen zu nutzen. Weiteren inhaltlichen Input erhielten die Alumni in vier Workshops zu den Themen Verbesserung von Qualität und Produktivität, Strategisches Planen, Soziale Medien als Marketinginstrument sowie internationale Geschäftsentwicklung.

Derartige Treffen bieten für vietnamesische Alumni Gelegenheit, Alumni aus anderen Landesteilen zu treffen und Ideen für die lokale Alumni-Arbeit zu entwickeln. Das Jahrestreffen der vietnamesischen Alumni am 29./30. März hat Tradition: Bereits zum vierten Mal bot es die Plattform für Austausch und Kontakte. Durchgeführt wurde es von der GIZ und der vietnamesischen Industrie- und Handelskammer (VCCI). ■

## 5 Jahre MP mit Aserbaidshans



**Baku.** Sein fünfjähriges Jubiläum feierte letztes Jahr das Managerfortbildungsprogramm „Fit for Partnership with Germany“ mit Aserbaidshans. Aus diesem Anlass lud die GIZ 173 Vertreter aserbaidshanschanischer Unternehmen, allesamt MP-Absolventen, am 1. November 2013 zum Ersten Forum aserbaidshanschanischer Führungs- und Nachwuchsführungskräfte nach Baku ein, das eine solide Plattform für



# Aufbau einer Filiale in Deutschland



Yu Yajun hatte ein einziges, klares Ziel vor Augen, als sie sich für die Teilnahme am BMWi-Managerfortbildungsprogramm bewarb: Sie plante, in Deutschland eine Filiale ihrer Firma Amate Technology aufzubauen. Deshalb wollte sie sich vor Ort ausführlich über das Geschäftsklima und die Investitionsbedingungen für einen solchen Schritt informieren.



**Wuhan.** Amate Technology ist ein Anbieter für Funksensorsysteme zur Temperaturüberwachung. Geschäftsführerin Yu Yajun hatte das Unternehmen 2006 gemeinsam mit ihren Partnern im zentralchinesischen Wuhan gegründet. Die Firma wuchs schnell und wurde zum Marktführer dieser Hightech-Produkte in China. Obwohl ihre Produkte bereits auf den europäischen Märkten angeboten wurden, war Yu Yajun überzeugt, dass eine echte Expansion ohne eine Filiale vor Ort nur schwer möglich sei. Und diese sollte am besten in Deutschland sein – dem wichtigsten Industriestandort Europas. Deshalb kam Yu Yajun im April 2011 zur Managerfortbildung bei der Deutschen Management Akademie (DMAN) ins niedersächsische Celle.

In Deutschland besuchte Yu Yajun diverse Unternehmen und einige Fachmessen, darunter die Industriemesse in Hannover.

Durch den Erfahrungsaustausch mit Unternehmern aus dem Hightech-Sektor sah sich die Managerin in ihrer Meinung bestätigt: Ein mittelständisches Unternehmen der Technikbranche muss sich auf einen Schwerpunkt konzentrieren und darf nicht – wie viele chinesische Unternehmen es nach ersten Erfolgen tun – ohne fundierte Strategie mehrere neue Geschäftszweige ausprobieren.

Um das Geschäft in Deutschland bzw. Europa auszubauen, beauftragte Yu Yajun die Aachener Agentur TEMA Technologie Marketing AG mit der Beratung sowie Durchführung von notwendigen Maßnahmen. Mit Unterstützung von TEMA wurde Amate Technology im November 2012 Mitglied der M2M Alliance. M2M

**Ein mittelständisches Unternehmen der Technikbranche muss sich auf einen Schwerpunkt konzentrieren.**

steht für „Machine to Machine“ und bedeutet automatisierten Informationsaustausch zwischen Maschinen untereinander oder mit einer zentralen Leitstelle. Die M2M Alliance ist der größte Verband in dieser Branche. Er setzt sich für die wirtschaftlichen Belange seiner Mitglieder ein und fördert die Zusammenarbeit und den Erfahrungsaustausch zwischen den einzelnen Branchen und Unternehmen. Im April 2013 fing Yu Yajun mit dem Aufbau der Aachener Filiale an. Ein deutsches Team sollte für Amate Technology Geschäftsbeziehungen zu deutschen und europäischen Kunden knüpfen. Aus eigener Erfahrung wusste Yu Yajun, wie wichtig es ist, die Unterschiede zwischen China und Deutschland zu kennen und zu verstehen. Deshalb lud sie im Juni 2013 die deutschen Mitarbeiter zu einem

zehntägigen Trainingsprogramm in China ein. Dadurch hätten die Kollegen in Aachen ein besseres Verständnis für das Mutterunternehmen sowie für die chinesische Geschäftskultur und divergierenden Managementstil, glaubt die erfolgreiche Unternehmerin. Eine einschlägige Erfahrung vor Ort ist viel wirkungsvoller als die reine Vermittlung praxisferner Kenntnisse – davon ist Yu Yajun seit ihrer MP-Teilnahme in Deutschland überzeugt. ■



# „Gewaltige Dimensionen“



Anlage zur Metallbearbeitung von Günther Wensing GmbH



Der Münsterländer Maschinenbauingenieur Jens Wensing hat im November 2012 an einer Fortbildungsreise der GIZ im Rahmen des Programms „Fit für das Chinageschäft“ teilgenommen. Während des China-Besuchs schloss er einen Vertrag mit einem chinesischen Partner, inzwischen schickt er seine Anlagen an Automobilzulieferer im Reich der Mitte. Im Gespräch mit dem Wirtschaftsjournalisten David Selbach rät Wensing jedem Mittelständler, der sich für China interessiert, an dem Programm teilzunehmen.

**Herr Wensing, ist man heute tatsächlich auch als kleiner Mittelständler aus dem Münsterland weltweit aktiv?**

**Jens Wensing:** Ja, natürlich. Wir verkaufen unsere Maschinen zum Beispiel nach Polen, Irland und England, inzwischen eben auch nach China. Unser Exportgeschäft wächst um rund zehn Prozent pro Jahr.

**Wie kommen Sie an Auslandsaufträge?**

Fast immer gehen die Kunden von sich aus auf uns zu, wir liefern dann die Maschine nach ihren individuellen Wünschen. Werbung machen wir nicht – nur in China haben wir inzwischen einen eigenen Vertriebspartner.

**Den Sie im Rahmen des Programms „Fit für das Chinageschäft“ gefunden haben?**

Wir standen zwar schon in Kontakt mit einem Agenten vor Ort. Aber ich konnte die

Zeit im Land nutzen, um gemeinsam mit ihm den Interessenten zu besuchen. Es ist etwas ganz anderes, persönlich im Land zu sein und den Menschen zu begegnen. Und ich wusste durch die Reise-Vorbereitung viel besser, worauf ich im Umgang mit potentiellen Geschäftspartnern achten muss. In dem zweitägigen interkulturellen Training vor der Reise habe ich ziemlich viel gelernt.

**Was denn zum Beispiel?**

Wie man eine Visitenkarte korrekt mit beiden Händen überreicht. Dass man die Hierarchien in chinesischen Firmen beachten und respektieren sollte. Oder ganz einfach, auf welche Weise man sich beim Geschäftsessen gegenseitig zugprostet. Als ich dann bei meinem heutigen Vertriebspartner saß – mir gegenüber zwölf Leute – da wusste ich, dass es in China üblich ist, dass möglichst viele Unternehmens-

vertreter an solchen Gesprächen teilnehmen. Um mitzuhören, aber auch um zu demonstrieren, wie bedeutend der potentielle Geschäftspartner ist.

**Was ist aus dem Kontakt geworden?**

Wir haben gleich vor Ort einen Abschluss gemacht, heute vertreibt der Partner unsere Streckbiege-Maschinen exklusiv von Peking aus. Wir haben schon mehrere Anlagen an große Automobilzulieferer verkauft. Insgesamt haben wir mittlerweile Aufträge im Wert von 4,3 Mio. Euro aus China. Anlagen für 1,5 Mio. Euro sind schon ausgeliefert, der Rest wird noch gebaut.

**Hat sich der China-Besuch auch ansonsten gelohnt?**

Auf jeden Fall. Ich würde jedem, der sich für den Markt interessiert, empfehlen, an einer solchen Fortbildungsreise teilzunehmen. Wir haben viele spannende Unternehmen besichtigt und eine Menge gesehen. Allein, dass man in China eine Stunde lang durch Werkshallen läuft, und die hören einfach nicht auf! Das sind gewaltige Dimensionen, die man sich hierzulande überhaupt nicht vorstellen kann. Da bekommt man erst ein Gefühl für diesen riesigen Markt.

**Wollen Sie künftig noch mehr Auslandsmärkte auf diese Weise erschließen?**

Erst einmal sind wir froh, dass wir einen passenden Partner in China gefunden haben. Das ist für unseren Betrieb bis auf weiteres mehr als genug. ■

**Günther Wensing GmbH & Co. KG  
Stadtlohn**

Am Anfang stand ein patentierter Flaschenöffner, mit dem Firmengründer Günther Wensing alle Flaschen eines Bierkastens auf einmal öffnen konnte. Später verlegte sich der Tüftler aus dem Münsterland auf Sondermaschinen. Inzwischen führt sein Sohn Jens (Geschäftsführer), Hans-Gerd Hemming (Geschäftsführer) und Dieter Dasbeck (Gesellschafter) den Betrieb. 70 Mitarbeiter bauen 20 bis 40 Maschinen pro Jahr. Es sind vor allem Anlagen zur Metallbearbeitung, die in der Produktion von Karosserieteilen in der Autoindustrie gebraucht werden. Das Unternehmen wächst: 2014 hat Wensing 8,5 Mio. Euro Umsatz geplant, jedes Jahr legt der Mittelständler um bis zu 20 Prozent zu.



# Wachstum durch bessere Motivation

Von der Fortbildung versprach sich Anna Grigorjewa, Geschäftsführerin des belarussischen Familienunternehmens Spezialsystem, einen entscheidenden Gewinn für ihre Managementkompetenzen. Sie nahm 2011 am BMWi-Managerfortbildungsprogramm teil.



**Witebsk.** Das Forschungs- und Produktionszentrum „Spezialsystem“ in belarussischen Witebsk arbeitet im Bereich Entwicklung, Herstellung und Implementierung von Messsystemen. Diese messen den Gas-, Wasser- oder Wärmeverbrauch in der Industrie, bei Stromerzeugern oder in der Kommunal- und Landwirtschaft. Das 1992 gegründete Familienunternehmen gehört mittlerweile zu den ältesten Privatfirmen in Belarus und beschäftigt 35 Mitarbeiter. 2003 übernahm Anna Grigorjewa die Position der Vertriebsdirektorin im Unternehmen der Eltern, im Februar 2014 dann die Geschäftsführung.

Während der Fortbildung in Deutschland wollte die junge Unternehmerin ihre eigenen Managementkenntnisse erweitern und Ideen für die zukünftige

Entwicklung von „Spezialsystem“ sammeln. Insbesondere interessierten sie innovative Führungsmethoden, Marketinginstrumente, Budgetierung sowie moderne Herstellungsprozesse. Bei den Unternehmensbesuchen und während der Management-Seminare lernte Grigorjewa, wie sie die sperrige Organisationsstruktur der eigenen Firma entlasten kann. Heute ist die Firma logischer aufgebaut, die Prozesse lassen sich besser kontrollieren und gewinnen dadurch an Dynamik. Auch bei der Einführung von Qualitätsmanagement nach ISO 9001 hat die Unternehmerin Korrekturen vorgenommen: Sie konkretisierte Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche einzelner Angestellten und erleichterte so die Nachvollziehbarkeit. Die Einführung der CRM-Software für Kundenbeziehungsmanagement machte den Vertrieb transparenter und effizienter – und verdoppelte prompt den Umsatz zwischen 2011 und Mitte 2013. Weitere Neuerung: Die Mitarbeiter profitieren auch finanziell vom Unternehmenserfolg, was ein ganzes Monatsgehalt ausmachen kann. Auch diese Maßnahme förderte das Wachstum und brachte Anerkennung. 2012 zeichne-

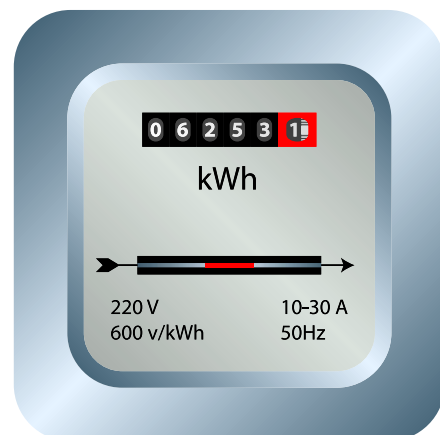


Anna Grigorjewa

te Witebsker Stadtverwaltung die Firma „Spezialsystem“ für die guten Arbeitsbedingungen und den Teamgeist als „Bester Arbeitgeber in Witebsk“ in der Kategorie kleine Unternehmen aus.

Grigorjewa ist aktives Mitglied der „Assoziation der Arbeitgeber und Unternehmer“ und die Vorsitzende des dazugehörigen „Clubs der jungen Unternehmer“. Mit anderen Clubmitgliedern organisierte sie bereits sechs Treffen mit Studenten der Witebsker Hochschulen, bei denen die jungen Firmenchefs den Studenten ihre praktischen Erfahrungen als Unternehmer vortrugen.

Auch als Alumna des Managerfortbildungsprogramms pflegt Grigorjewa viele wichtige Kontakte zu MP-Absolventen aus anderen Ländern: „Während des Programms habe ich richtige Freunde und Gleichgesinnte gewonnen. Der nichtformale Austausch bringt manchmal nicht weniger Nutzen als die Seminare. Und beim letzten Alumnitreffen in Alma-Ata habe ich sogar einen kasachischen Geschäftspartner gefunden.“ ■



Die Managerfortbildung in Deutschland hat das Berufsleben von Michail Bojarkin entscheidend verändert. Der Geschäftsführer des Unternehmens Lesnaja Niwa, welches sich bis dato überwiegend auf Viehzucht und Landwirtschaft spezialisierte, entdeckte neue Geschäftsfelder und fand in Deutschland Partnerfirmen, die das richtige Know-how für seine Vorhaben liefern. Zu den Highlights gehören ein deutsch-russisches Joint Venture für Holzspanplatten, Holzpellets-Produktion und Traktorenteknik.

erkannte sofort vielfältige Einsatzmöglichkeiten für die wendigen Traktoren und Teleskoplader in der Land- und Forstwirtschaft und übernahm den Vertrieb der Weidemann-Technik in seiner Region. Die ersten vier Fahrzeuge beweisen bereits ihr Können auf den Wolga-Feldern. Im Sommer 2014 ist ein Treffen mit der Geschäftsleitung von Weidemann in Staraja Majna geplant. Auf der Agenda steht der Bau einer Fertigungslinie für Weidemann-Traktoren in Russland.

Seit November 2013 ist nun auch eine Holzpellets-Produktionsanlage aus Deutschland im Betrieb – zwei Jahre nach der Unterzeichnung des Lieferungs- und Montage-Vertrags mit der schleswig-holsteinischen Amandus Kahl GmbH. Die

## Initialzündung



**Uljanowsk / Staraja Majna.** Seit 2011 ist Michail Bojarkin oft in Deutschland. „Die interaktiven Trainings und viele Unternehmensbesuche verschafften mir unbezahlbare praktische Erfahrungen und die Möglichkeit, richtige Geschäftspartner zu finden“, erzählt der Unternehmer über seine Fortbildung im Rahmen des MP. Für sein größtes Projekt – den Bau einer Fertigungsanlage für die innovative Produktion von MDF- und OSB-Platten – stand dem Unternehmer die Regierung des Gebietes Uljanowsk zur Seite. Mit dem Gesamtvolumen von 180 Millionen Euro gründete Lesnaja Niwa ein Joint-Venture mit der bayrischen VanBeta GmbH. Das Projekt wurde im Herbst 2013 auf der 15-Jahresfeier des MP mit Russland mit dem BMWi-Innovationspreis ausgezeichnet. Ende 2014 sollen die ersten Holzwerkstoffplatten ausgeliefert werden.

Anlage wird jährlich 40.000 Tonnen Pellets aus Abfällen der Holzverarbeitung produzieren. Die Investitionen in Höhe von 1,6 Millionen Euro sollen sich schnell amortisieren – das ökologische Heizmittel ist sowohl in Russland, als auch in

**„Die Fortbildung in Deutschland macht 80 Prozent des Erfolgs des gesamten Programms aus.“**

Europa begehrt. „Im Gegenteil zu Russland werden Pellets in Deutschland auch in Kraftwerken verheizt. Das eröffnet uns ganz neue Horizonte“, berichtet Bojarkin. Aber auch unerwartete Schwierigkeiten. 10.000 Tonnen Pellets, die bis Ende Mai nach Ungarn, Italien und Deutschland geliefert wurden, mussten aufgrund der derzeit angespannten politischen Lage den teureren Umweg über Belarus nehmen. An einem günstigeren direkten Transportweg per Schiff wird mit Nachdruck gearbeitet.

Lesnaja Niwa, bis dahin eher ein Kleinunternehmen, schaffte durch neue Geschäftsfelder und Umstrukturierung rund 900 neue Arbeitsplätze und wuchs innerhalb von zwei Jahren zum mittelständischen Vorzeigeunternehmen. „Nach meiner Fortbildung bei der Wirtschaftsakademie Schleswig-Holstein entsandte ich mitt-



Michail Bojarkin

lerweile vier Mitarbeiter ins Präsidentenprogramm, von denen einer bereits in Herbst 2013 nach Deutschland kam. Dadurch wird nicht nur ihr Horizont erweitert, sie sehen auch die Vorzüge der deutschen Unternehmenskultur und lernen europäisch zu arbeiten. Die Fortbildung in Deutschland macht 80 Prozent des Erfolgs des gesamten Programms aus“, resümiert Bojarkin. ■





# Made in Vietnam

## Vom Billiglohnland zum Qualitätssiegel?

Wie können Unternehmen den gesteigerten Anforderungen an Produktivität und Qualität gerecht werden? Dieses Thema bewegte im März 2014 vietnamesische Alumni des BMWi-Managerfortbildungsprogramms. Die Ergebnisse ihres Seminars sind nicht nur für Vietnam relevant, sondern auch auf andere MP-Partnerländer übertragbar. Ein Gastbeitrag von Jana Ackermann.



gilt es nun, neuen Herausforderungen zu begegnen. Das stetig wachsende Lohnniveau erfordert Produktivitätszuwächse, um rentabel zu wirtschaften. Und auch Qualität und Einhaltung von Standards spielen im globalen Wettbewerb eine immer wichtigere Rolle.

Den Fallstudien und Erfahrungsberichten der MP-Alumni lagen Konzepte zugrunde, um Produktivität und Qualität der Unternehmen langfristig und nachhaltig zu steigern. Während die Ergebnisse dieses Seminars speziell für Vietnam gelten, könnte man eine ähnliche Analyse auch für die anderen MP-Partnerländer erstellen.

### Wie lassen sich Produktivität und Qualität verbessern?

Veränderungen von Produktivität und Qualität folgen keinesfalls einfachen Formeln. Um nachhaltige Verbesserungen zu erzielen, lassen sich drei Felder identifizieren, an denen eine Analyse ansetzen kann: Struktur, Prozesse, Mitarbeiter. Produktivitätsprobleme resultieren in der Regel aus Defiziten in allen drei Bereichen, die sich gegenseitig verstärken. Für Analysezwecke kann man die drei Felder allerdings einzeln betrachten.

#### Struktur

Hier stellt sich vor allem die Frage nach der passenden Unternehmensstruktur. Diese hängt von Faktoren wie Größe, Internationalität, Produkt und Historie ab. Dessen ungeachtet folgen vietnamesische

oder lokal geführte Unternehmen oft hierarchischen Strukturen, wobei die Mehrheit der Entscheidungen, Außenkontakte und Genehmigungen bei einer Person zusammen laufen. Eine solche Struktur mit zentralisierten Befugnissen ist nicht grundsätzlich von Nachteil. Allerdings fehlt ihr potentiell die Flexibilität, um sich an Veränderungen anzupassen. Außerdem kann schnell der Eindruck von mangelnder Kontrolle und Transparenz entstehen, was nicht immer im Einklang mit Erfordernissen des globalen Marktes (z.B. Standards) und Anforderungen potentieller Investoren oder des Mutterkonzerns steht. Des Weiteren besteht das Risiko, dass falsche oder zu langsame Entscheidungen getroffen werden, was dem Ziel erhöhter Produktivität und Qualität widerspricht. Insbesondere wenn Unternehmen schnell wachsen, sollten die Strukturen hinterfragt werden, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.

### „Entscheidungen werden hier oft von einer einzigen Person getroffen. Aber kann diese Person wirklich alles im Blick haben?“

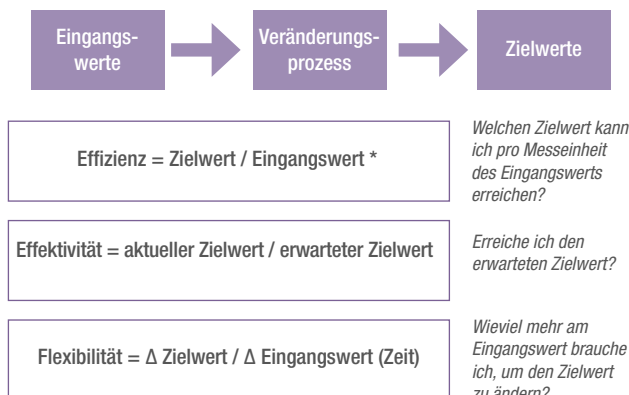
Teilnehmer des MP-Alumniseminars, Vietnam 2014

#### Prozesse

Um die Prozesslandschaft eines Unternehmens zu untersuchen, sollte zunächst der Begriff „Prozess“ richtig verstanden werden. Unter einem Prozess versteht man gemeinhin eine Reihe von Aktivitäten, die miteinander verbunden sind. Prozesse haben einen Startpunkt und einen Endpunkt und generieren ein Ergebnis. Diese Definition verdeutlicht bereits, dass Prozesse in jedem Unternehmen existieren – unabhängig von Branche, Struktur oder Größe. Einfacher ausgedrückt: Prozesse beschreiben, wie Dinge gemacht werden. Um zu analysieren, ob man Dinge besser oder anders machen kann, um letztendlich Produktivitätsverbesserungen zu erzielen, ist ein Verständnis der Prozesslandschaft essentiell.

In einem ersten Schritt werden die Kernprozesse des Unternehmens identifiziert, um festzustellen, wie Verantwortlichkeiten und Aktivitäten verteilt sind. Die Kernprozesse sollten sich aus dem Unternehmenszweck ableiten, d.h. eine Bank hat andere Kernprozesse als ein Logistikdienstleister oder ein Architekturbüro.

#### WELCHEN BEITRAG LEISTEN PROZESSE ZUM ERFOLG EINES UNTERNEHMENS?



\* Der Eingangswert kann einen Anteil an den im Lieferzyklus verbrauchten Ressourcen enthalten.

#### PROZESSE

Ein Prozess besteht aus:

- Einer Reihe von Aktivitäten,
- Die durch eine Reihe von Beziehungen verbunden sind (Prozessablauf),
- Ein Start- und ein Endkriterium haben (Prozessabgrenzung) und
- Geplant werden, um aus den Eingangswerten Zielwerte zu generieren.

Was sind die Kernaktivitäten? Wo wird Wert geschaffen? Wofür steht das Unternehmen? In einem zweiten Schritt werden Schwachstellen in den bestehenden Prozessen identifiziert. Sind die Verantwortlichkeiten richtig verteilt? Werden Aktivitäten doppelt gemacht? Existieren hinreichende Kontrollen? In einem dritten Schritt werden Veränderungen implementiert und Verantwortlichkeiten definiert. Um langfristig und kontinuierlich Verbesserungen zu ermöglichen, ist es ratsam, messbare Indikatoren zu etablieren und verbindliche Zielwerte zu definieren.

### „Führungskräfte sollten lernen, auf Basis von Regeln und Prinzipien zu handeln, nicht auf Basis von Emotionen.“

Teilnehmer des MP-Alumniseminars, Vietnam 2014

#### Mitarbeiter

Vor allem in beschäftigungsintensiven Unternehmen sind Schulung und Förderung von Mitarbeitern notwendig, um Produktivität und Qualität zu verbessern. Hierzu gehören u.a. passende Entlohnungs- oder Bonussysteme, die wesentlich zur Mitarbeitermotivation beitragen. Wer vor allem die Führungskräfte schult, kann das Betriebsklima entsprechend beeinflussen. Dabei sollte man den Mitarbeitern vermitteln, dass konstruktive Kritik und Verbes-

serungsvorschläge stets willkommen sind. Hier sind nicht nur Produkt- oder Prozessschulungen notwendig, sondern auch ein kulturelles Verständnis, um ein Umdenken zu begleiten. Auch formalisierte Regeln und Vorgaben können dabei helfen.

### Was bedeutet das langfristig?

Zweifelloos ist diese Darstellung eine sehr vereinfachende Skizze der aktuellen Herausforderungen, die von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlich sein können. Die Erkenntnis, dass nur signifikante Produktivitätszuwächse langfristig Rentabilität und Wachstum sichern können, ist jedoch essentiell. Für Unternehmen stehen vor allem Rentabilitätsziele im Vordergrund. Zusätzlich sollte die Regierung auch regulatorische Maßnahmen treffen, um die Attraktivität des Standorts Vietnam langfristig zu sichern. Diese regulatorische Maßnahmen werden in diesem Artikel allerdings ausgeklammert.

Natürlich wird der Faktor der günstigen Arbeitskräfte nach wie vor eine Standortentscheidung beeinflussen. Langfristig sollten jedoch systematische und kontinuierliche Verbesserungsprozesse zu einem integralen Bestandteil jedes Unternehmens werden, um die Herausforderungen des globalen Marktes unabhängig vom Standort zu bestehen. Nur so könnte sich das Siegel „Made in Vietnam“ zukünftig zu einem Qualitätssiegel entwickeln. ■



Jana Marlen Ackermann lebt und arbeitet seit Januar 2013 in Vietnam. Zuvor war sie in Deutschland bei der Bayer AG in der Konzernrevision und in der Regionalen Koordination tätig.



Laut einer Studie der Unternehmensberatung McKinsey Global Institute wird das Wachstum in Vietnam zukünftig nicht mehr primär durch günstige Arbeitskräfte oder den strukturellen Wandel vom Agrarstaat zum Industriestaat generiert. Stattdessen müssen signifikante Produktivitätssteigerungen von Produktion und Dienstleistungen das langfristige Wachstum sichern. Der Studie zufolge müssen Steigerungsraten um ca. 50 Prozent erzielt werden, um die Wachstumsziele der Regierung für 2020 zu erreichen. Aber was heißt das konkret für Unternehmen in Vietnam?

### Warum sind Veränderungen notwendig?

Seit den Reformen der 1980er Jahre (Doi Moi, vietnamesisch für: Erneuerung) ist Vietnam durch kontinuierliche Modernisierung und Liberalisierung gekennzeichnet. Insbesondere der Wandel vom Agrarstaat zum Industriestaat und die junge Arbeitnehmerschaft haben zu dem beachtlichen Wachstum beigetragen. Motivation und Ehrgeiz haben den Vietnamesen den Ruf als „Preußen Asiens“ eingebracht. Allerdings wurde „Made in Vietnam“ oft auch mit Billiglohnsektoren assoziiert. Um das Wachstum langfristig zu sichern,





## „Hermes-Deckungen“ für die Mongolei

Wachstumsraten von zehn Prozent und mehr in der Mongolei in den letzten drei Jahren – und so soll es weitergehen. Bei dieser rasanten Entwicklung wächst auch der Finanzierungsbedarf. Wie dieser mit Hilfe der Ausfuhrleistungsgarantien des Bundes gedeckt werden kann, erfuhren Absolventen des Managerfortbildungsprogramms am 19. und 20. Mai 2014 in einem Seminar in Ulan Bator. Ein Gastbeitrag von Andreas Steinborn.

**Ulan Bator.** Ca. 40 Mitglieder der Assoziation „MonGerAlumni“ fanden sich am Morgen des 19. Mai im Zentrum der mongolischen Hauptstadt zusammen, um etwas über Finanzierungsmöglichkeiten durch Nutzung der staatlichen Exportkreditversicherung der Bundesrepublik Deutschland zu erfahren. Dunkhu Bekh-Ochir, Präsident des sehr aktiven Alumni-Verbandes, verwies auf das große Interesse der Vereinsmitglieder an diesem bisher weitgehend unbekannten Instrument zur Finanzierung der vielfältigen Vorhaben in der Mongolei. Ganze zwei Tage Zeit haben sich Inhaber und Geschäftsführer von zum Teil marktführenden mongolischen Unternehmen, Vertreter von Ministerien, öffentlicher Verwaltung und Hochschuleinrichtungen für dieses Thema genommen.

Thematisch wurde der Bogen weit gespannt. Ausgehend von der Darstellung möglicher Finanzierungsoptionen für Unternehmen im Allgemeinen sowie den

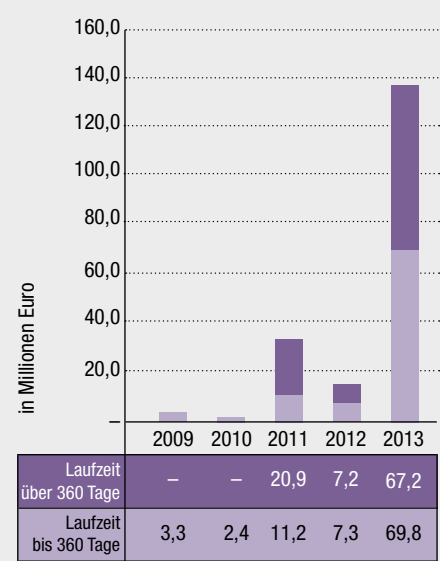
prinzipiellen Sicherungsinstrumenten für alle Arten von Finanzierungen wurden die methodologischen Grundlagen und praktischen Erfahrungen bei der Prüfung der Bonität – der Kreditwürdigkeit von Unternehmen – aufgezeigt. Denn nur bei einer positiven Einschätzung der Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens entscheiden sich Kredit-Verantwortliche für ein entsprechendes Engagement, für die Genehmigung von Zahlungszielen und damit Kreditlinien, seien es nun Kredit-Manager in Unternehmen oder Kreditprüfer bei Finanzinstituten und Kreditversicherern.

Mongolische Unternehmen sehen sich dabei besonderen Herausforderungen gegenüber. Trotz der beachtlichen Entwicklung der letzten Jahre wird das Länderrisiko der Mongolei nach wie vor als schwierig eingestuft – das Land findet sich damit in der Länderkategorie 5 der siebenstufigen OECD-Klassifikation wieder. Diese Einstufung ist der Grund, warum

private Kreditversicherer sich noch nicht mit Deckungsschutz auf Lieferungen an mongolische Unternehmen engagieren. Ebenso ist es für die Kredit-Verantwortlichen in deutschen Unternehmen in der Regel nur akzeptabel, wenn entsprechende Anfragen auf die Gewährung von Zahlungszielen durch werthaltige Sicherheiten unterlegt werden.

Genau für solche Konstellationen wurde bereits vor 88 Jahren in Deutschland ein Instrument staatlicher Exportförderung geschaffen, bei dem der Staat das Risiko von Zahlungsausfällen aus Exporten in Länder mit hoher Risikostufe weitgehend übernimmt. Dienstleister und Mandatar des Bundes für dieses staatliche Förderinstrument, das als „Hermes-Deckung“ zur Marke wurde, sind die Hermes Kreditversicherung (heute Euler Hermes) und die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PWC. Die „Hermes-Deckungen“ stehen auch für Exporte in die Mongolei zur Verfügung. Laut aktu-

### „Hermes-Deckungen“ für die Mongolei



ellem Länderbeschluss gibt es für kurzfristige Kreditlaufzeiten bis zu einem Jahr keine formellen Deckungseinschränkungen. Es wird die Kreditwürdigkeit des zu beliefernden mongolischen Unternehmens geprüft und darauf basierend über die Gewährung von Deckungsschutz entschieden. Sollte dessen Kreditwürdigkeit als nicht ausreichend eingeschätzt werden, können Banksicherheiten trotzdem zu positiven Kreditentscheidungen führen. In den letzten zwei Jahren wurden die Development Bank of Mongolia, die Golomt Bank sowie die Trade and Development Bank of Mongolia als Sicherheitengeber akzeptiert.

Für mittel- bis langfristige Laufzeiten ab einem Jahr bestehen ebenfalls Deckungsmöglichkeiten – jedoch nur nach entsprechender Einzelfallprüfung. Daneben können Projektfinanzierungen und sonstige Strukturierte Finanzierungen gedeckt werden, gegebenenfalls auf Gegengeschäftsbasis. Selbst Investitionsgarantien für deutsche Investoren mit langfristigen Engagements sind für Vorhaben in der Mongolei darstellbar.

Dieses Instrument des Bundes war in Bezug auf die Mongolei lange Zeit ein Mauerblümchen. Deckungszusagen lagen in der Zeit von 1999 bis 2010 im Bereich von 0,4 bis 3,3 Mio. Euro. Dann wurde das Volumen erheblich ausgeweitet – auf 32 Mio. Euro in 2011 und auf beachtliche 137 Mio. Euro in 2013 – mit weiter steigenden Anfragen.

Wie Hermes-Deckungen zur Verwirklichung der eigenen Pläne der Seminarteilnehmer genutzt werden können, darum ging es im weiteren Verlauf des Seminars. Die zahlreichen Anfragen zu zum Teil bereits sehr konkreten Projektvorstellungen spiegelten das große Interesse der Teilnehmer. Die Einschätzung von Khatantuu Enkhbold vom mongolischen Landwirtschaftsministerium trifft wahrscheinlich die Wahrnehmung der meisten Teilneh-

mer: „Das zweitägige Seminar war sehr interessant. Es waren zwar sehr viele Informationen – jedoch gut verpackt.“ Wie wichtig solche Seminare für die Entwicklung des mongolischen Mittelstandes sind, verdeutlichte Baasantseren Semjid von der Firma Nanometal: „Vor allem möchte ich mich für die Organisation eines für uns solch wichtigen Seminars bedanken. Ideen für die Entwicklung neuer Geschäftsmöglichkeiten haben wir viele, allerdings ist deren Realisierung häufig recht schwierig. Deshalb ist es für uns als Investoren so wichtig zu wissen, mit wem man in Kontakt treten kann, um die vielfältigen Unterlagen korrekt zu erstellen, die Verhandlungen vorzubereiten und offene Fragen zu klären.“

Bei der abschließenden zeremoniellen Übergabe der Teilnahmezertifikate würdigte Dambadarjaa Damdinjav, Geschäftsführer der MonGerAlumni Association, das Engagement der GIZ im Rahmen des MP, welches sehr zur positiven Entwicklung von mongolischen Unternehmen in enger Kooperation mit deutschen Mittelständlern beiträgt – durch die Fortbildungsangebote ebenso wie die praktischen Anschauungsmöglichkeiten in Deutschland sowie die Ver-

mittlung von Experten in die Mongolei. Beim abschließenden gemeinsamen Abendessen brachte jeder seine persönlichen Eindrücke und Erwartungen an die Zukunft insbesondere in Bezug auf die Zusammenarbeit mit deutschen Unternehmen zum Ausdruck. ■

DELCREDA – gegründet von langjährigen Experten der Kreditversicherer Coface und Euler Hermes, der Auskunft Creditreform sowie der Unternehmensberatung AKS Consulting – bietet Unternehmen Beratung und Lösungen im Bereich Credit-Management an. Der Schwerpunkt der derzeit in Mainz und Moskau ansässigen Unternehmen sind die Erstellung von Reports über Unternehmen, vor allem mit Sitz in Russland und der GUS, die Vermittlung von Kreditversicherungs- und Factoring Lösungen in Russland, Inkasso, Finanzierungs-Beratung, Prozess-Analysen im Bereich Credit-Management sowie Unternehmensberatung im weiteren Sinne. Lieferanten, vor allem aus Deutschland und Westeuropa, als Kreditgeber für ihre Kunden in Russland, der GUS und sicher bald der Mongolei, abgesichert durch staatliche oder private Kreditversicherer, das sind die Kunden der DELCREDA – und möglicherweise zukünftige Partner mongolischer Unternehmen.



Andreas Steinborn arbeitete 20 Jahre für die Euler Hermes Kreditversicherungs-AG, von 2005 bis 2010 verantwortlich für den Aufbau der Euler-Hermes Einheit in Russland. Dem Ruf zurück nach Deutschland folgte er nicht. Er schied aus den Diensten von Euler Hermes aus, blieb aber diesem recht speziellen Fachgebiet treu und gründete mit DELCREDA eine Firmengruppe, die sich auf das Credit-Management vor allem mit Bezug zu Russland und der GUS konzentriert. 2011 nahm er auch am Programm „Fit für das Russlandgeschäft“ teil.





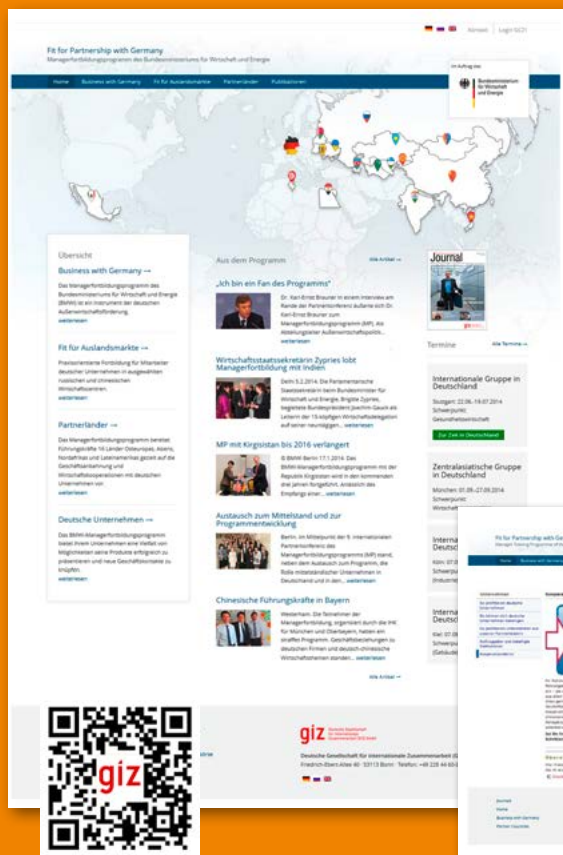
## Das Managerfortbildungsprogramm des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie im Internet:

Alle Infos für Teilnehmer und Interessenten auf einen Blick!

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

Das Managerfortbildungsprogramm jetzt auch auf Facebook!

[www.facebook.com/managerprogramme](https://www.facebook.com/managerprogramme)



Treffen Sie heute Ihre Partner von morgen!

Auf unserer **Kooperationsbörse** unter [www.managerprogramm.de/kooperationsboerse](http://www.managerprogramm.de/kooperationsboerse) können Sie konkret nach potentiellen Geschäftspartnern suchen.

## Ihre Meinung interessiert uns!

Unter <http://feedback.managerprogramm.de> haben Sie die Möglichkeit, uns ein Feedback zu diesem Journal zu geben.



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-pr@giz.de](mailto:mp-pr@giz.de)  
[www.managerprogramm.de](http://www.managerprogramm.de)

BMWi-Managerfortbildungsprogramm

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie