

# Fit for Partnership with Germany Journal

AUSGABE 2 | 2014  
DEUTSCH

MANAGERFORTBILDUNGSPROGRAMM DES BUNDESMINISTERIUMS FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE



**Im Fokus:  
Innovation**



## **Jubiläum in Astana**

MP mit Kasachstan blickt auf  
zehn erfolgreiche Jahre zurück  
Seite 19



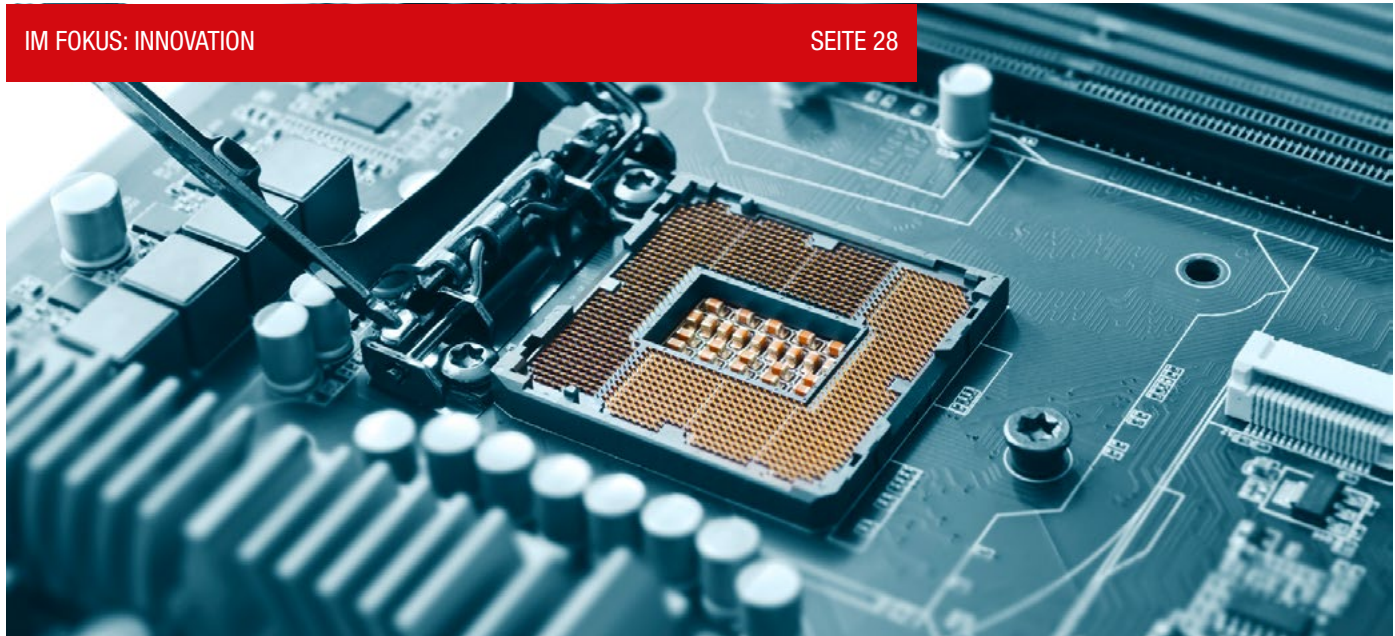
## **Schwerpunkt Energieeffizienz**

Führungskräfte aus sechs  
Ländern zur Fortbildung in Köln  
Seite 14



IM FOKUS: INNOVATION

SEITE 28



EDITORIAL 3

NACHRICHTEN 4-7

Bundesminister Gabriel: MP fördert bilaterale Wirtschaftsbeziehungen 4



MP mit Mexiko fortgesetzt	5
China: Lebendiges Programm	5
Fünf Jahre MP mit der Mongolei	6
Wirtschaftsbeziehungen mit Aserbaidshon auf hohem Niveau	6
Zehn Jahre MP mit Kasachstan	6
Moldau: MP-Verlängerung und neue Leitung	7
Ihre Meinung zählt!	7

DEUTSCHLAND 8-18

MP-Partnertreffen in Berlin	8
Vorbereitet für Messebesuche	10
Alumniarbeit der DMAN	11
Neue Marktchancen in Kasachstan	12
Geschäftspraxis russischer Unternehmen in Deutschland	13
Energieeffizienz in Deutschland kennenlernen	14
Changemanagement	16
Chancen für Moldau	18
EABW: Unterstützung bei komplexen Projekten	18

PARTNERLÄNDER 19-27

Zehn erfolgreiche Jahre in Kasachstan	19
Vietnam: Interviews mit den MP-Partnern	20
AHK Ägypten – Kompetenter Ansprechpartner im Arabiengeschäft	22
Gut vorbereitet auf China	24



Moskau: Konferenz zur Energieeffizienz in Unternehmen	26
Follow up in Zentralasien: Voneinander lernen	27

IM FOKUS 28-41

Neues wagen, Wachstum stärken, Zukunft gestalten	29
Karte: Innovationsfaktoren in den MP-Partnerländern	32
Ausländische Unternehmen setzen auf den Forschungsstandort Deutschland	34
Indische IT-Solutions für die deutsche Pharmaindustrie	37
Vorteile im Wettbewerb durch Innovationen	38
Volle Innovationskraft voraus	39
Von der Idee zur Innovation	40

ALUMNI 42-49

Social-Media-Boom in der Mongolei	42
Hermes für Moldau	43

Alumni-Erfolge und Vernetzung in Minsk	44
Logistik für Aserbaidshon	45
„Non-Konferenz“ in Kiew	46
Vietnam / China: In sieben Schritten zum Erfolg	47



Branding im Nordkaukasus	48
Belarus: Drei Ziele für ABC	49

ERFOLGREICHE TEILNEHMER 50-55



Ukraine: Neue und alte Geschäfte	50
Tunesien: Dampfkessel für Afrika	51
Indien: Deutsche Technologien und indisches Know-how	52
Turkmenistan: Geschäftschancen für deutsche Unternehmen	53
Warum nicht nach Kirgisistan?	54
Mexiko: Vertrauen aufbauen	55

FACHTHEMEN 56-59

Mitarbeiterbindung	56
Systematisch und interaktiv zur Innovation	58

IMPRESSUM	49
KONTAKTDATEN GIZ	60

Liebe Freundinnen und Freunde des Managerfortbildungsprogramms!

Mit vielen positiven Eindrücken bin ich vom jüngsten Treffen mit unseren internationalen Partnern heimgekehrt. Anfang Dezember hatte ich mich in Berlin mit Vertretern aus allen 16 Partnerländern des BMWi-Managerfortbildungsprogramms getroffen. Die Stimmung auf dem Arbeitstreffen war herzlich und partnerschaftlich. Im Kern ging es um die Verabschiedung des neu entwickelten Kompetenzsystems, das – nach erfolgreicher Erprobung im vergangenen Jahr – in diesem Jahr für alle Partnerländer eingeführt wird. Der Vorteil: Noch zielgerichteter als bisher bereiten wir „unsere“ Manager auf internationale Kooperationen und Unternehmensführung vor. Ich freue mich, dass unser Vorschlag auf Zustimmung aller Partner getroffen ist. Packen wir es gemeinsam an!



Im Rahmen seiner Vietnamreise traf sich Bundeswirtschaftsminister Sigmar Gabriel u.a. auch mit vietnamesischen Absolventen des MP – und zeigte sich beeindruckt von der Managerfortbildung. Hinweisen möchte ich daher auf das Interview mit dem Minister in diesem Heft.

In Zeiten internationaler Spannungen und Konflikte kann das Managerfortbildungsprogramm zum Dialog zwischen Menschen unterschiedlicher Länder beitragen. Deswegen ist es erfreulich, dass wir auch im Jahr 2015 die Zusammenarbeit mit unserem Partnerland Russland fortführen können. Ebenfalls erfreulich ist, dass wir unsere Aktivitäten mit der Ukraine weiter verstärken.

Ideen oder Erfindungen beflügeln die Wirtschaft. Aber erst wenn sie in marktfähige Produkte oder Dienstleistungen überführt werden, sprechen wir von Innovationen. Oder anders ausgedrückt: ohne Ertrag keine Innovation. Kontinuierlich Bedingungen zu schaffen, um Innovationen zu ermöglichen, ist die Herausforderung unserer Zeit. Wir schauen uns im Fokusteil an, wie der Innovationsstandort Deutschland diese Herausforderung meistert – und welche Chancen sich daraus für internationale Kooperationen ergeben.

Bedanken möchte ich mich bei den zahlreichen Leserinnen und Lesern, die sich an unserer Umfrage zum Journal beteiligt haben! Die Rückmeldungen helfen uns dabei, das Journal noch besser auf Ihre Bedürfnisse hin auszurichten. Ihre Ideen nehmen wir gerne für künftige Ausgaben auf. Meine Bitte: Bleiben Sie auch weiterhin so kreativ!

Ich wünsche Ihnen und Ihren Familien einen besinnlichen Jahreswechsel und einen guten Start ins neue Jahr! Und natürlich wünsche ich Ihnen eine interessante Lektüre!

Ihr Reimut Düring





## MP fördert bilaterale Wirtschaftsbeziehungen

Der deutsche Wirtschaftsminister Sigmar Gabriel reiste vom 18. - 22. November nach Vietnam. In Hanoi unterzeichnete er gemeinsam mit dem Minister für Planung und Investition Vietnams, Bui Quang Vinh, das MoU zur Verlängerung des BMWi-Managerfortbildungsprogramms. Anschließend reiste er nach Ho-Chi-Minh-Stadt, um die diesjährige Asien-Pazifik-Konferenz (APK) zu eröffnen. Im Interview äußert sich Bundesminister Gabriel zur APK und zur Bedeutung des MP für die Wirtschaftsbeziehungen Deutschlands mit dem asiatischen Wirtschaftsraum.

*GIZ: Sehr geehrter Herr Bundesminister, im Rahmen Ihrer Vietnamreise haben Sie das MoU für die Fortführung des Managerfortbildungsprogramms mit Vietnam in Hanoi unterzeichnet. Wie bewerten Sie das Programm?*

**Sigmar Gabriel:** Das Managerfortbildungsprogramm bringt Unternehmen und Unternehmer aus beiden Ländern zusammen und fördert damit die bilateralen Wirtschaftsbeziehungen wesentlich. Die Ergebnisse des Programms sind hervorragend: Bisher haben rund 340 vietnamesische Führungskräfte ein Training in der deutschen Wirtschaft absolviert. Ich freue mich, dass das

Programm so praxisorientiert und erfolgreich ist und wir es gemeinsam mit unserem vietnamesischen Partner fortsetzen können.

*Neben Vietnam wird das MP auch mit China und Indien durchgeführt.*

China und Indien gehören zu den ökonomischen Zugpferden des asiatischen Wirtschaftsraums. Es ist daher nur folgerichtig, dass wir das Managerfortbildungsprogramm auch mit diesen beiden Ländern umsetzen. Von dem Austausch profitieren beide Seiten – die Unternehmen aus Deutschland und die aus unseren asiatischen Partnerländern.

*Vietnam ist in diesem Jahr zum ersten Mal Gastland der Asien-Pazifik-Konferenz. Welche Bedeutung messen Sie den deutsch-vietnamesischen Wirtschaftsbeziehungen bei?*

Vietnam hat schon in den letzten Jahren viele deutsche Unternehmen angezogen und bietet enormes Potential für die weitere Vertiefung unserer wirtschaftlichen Beziehungen. Es kommt nicht von ungefähr, dass die Asien-Pazifik-Konferenz der Deutschen Wirtschaft in Ho-Chi-Minh-Stadt – einem der wirtschaftlichen Hotspots Asiens – stattfindet.

*Welche Eindrücke bringen Sie von der APK mit?*

Die APK hat sich als bedeutendes Netzwerktreffen in der Region etabliert. Sie bietet deutschen und asiatischen Entscheidungsträgern aus Wirtschaft und Politik alle zwei Jahre eine Plattform zum Austausch über aktuelle wirtschaftliche Themen. Die vielen Minister aus Asien, die zur APK angereist sind, sowie die Anwesenheit des ASEAN-Generalsekretärs zeigen dies eindrucksvoll.

*Sehr geehrter Herr Bundesminister Gabriel, wir danken für das Gespräch! ■*

## MP mit Mexiko fortgesetzt



**Köln.** Am 27. Oktober 2014 unterzeichneten der Parlamentarische Staatssekretär des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie, Uwe Beckmeyer, und Enrique Edgardo Jacob Rocha, der Präsident des Nationalen Unternehmerinstituts des mexikanischen Wirtschaftsministeriums (INADEM), die Gemeinsame Erklärung zur Umsetzung des BMWi-Managerfortbildungsprogramms zwischen Deutschland und Mexiko. „Deutschland ist in Mexiko traditionell stark vertreten, und wir wollen die bilateralen Beziehungen weiter ausbauen. Das Managerfortbildungsprogramm ist ein starkes Instrument, um jungen mexikanischen Unternehmern die deutsche Geschäftskultur nahe zu

bringen“, betonte Beckmeyer. Auch Jacob würdigte die Leistung Deutschlands im Rahmen des MP: „Es geht nicht um die Förderung großer Unternehmen, die ohnehin auf eigene Initiative Kooperationen mit deutschen Firmen erzielen können. Wir möchten die Gestaltungsräume für kleine und mittlere Unternehmen in Mexiko vergrößern, ihre Produkte in Deutschland anzubieten oder deutsche Produkte einzukaufen. Die große Nachfrage in Mexiko bestätigt uns, dass wir mit diesem Programm genau das richtige

**„Die große Nachfrage in Mexiko bestätigt, dass das MP genau das richtige Instrument für die KMU ist.“**

Enrique Edgardo Jacob Rocha, INADEM

Instrument für die Unternehmen geschaffen haben.“ Dies untermauerten auch die Geschäftsführer zweier mexikanischer KMU aus dem Lebensmittel- und Bau-sektor. Tanya Munoz und Sergio Miranda sind Teil einer 20-köpfigen Unternehmergruppe, die im Oktober 2014 das MP in Aachen absolvierte. „Die ersten Gespräche mit deutschen Unternehmen zeigen, dass ich sehr gute Aussichten habe, meine Produkte nach Deutschland zu exportieren“, berichtete Munoz. Durch MP habe sie viele neue Ideen für Geschäfte mit der deutschen Wirtschaft. Miranda war beeindruckt von hohen Standards in Sachen Produktprüfung, Tests und Zertifizierung: „Für mexikanische Unternehmen ist es extrem wichtig zu wissen, dass es in Deutschland vorgeschrieben ist, neue Produkte zu prüfen, ehe diese

für den Markt zugelassen werden. So erklärt sich die generell hohe Qualität deutscher Produkte. Wenn ich als mexikanischer Unternehmer in diesem Markt Erfolg haben möchte, muss ich die gleichen Standards

zugrunde legen.“ Den feierlichen Rahmen für die Veranstaltung bildete der vom Lateinamerikaveroin e.V. organisierte Lateinamerika-Tag 2014 in Köln. ■

## Lebendiges Programm



**Bonn.** Zum sechsten Mal seit dem Programmstart in 2007 tagte der deutsch-chinesische Lenkungsausschuss am 4. November 2014, um Bilanz über das vergangene Jahr zu ziehen. So entwickelt sich das Programm immer mehr in Richtung echter Partnerschaft: Entscheidend trägt dazu das Format „Fit für das Chinageschäft“ bei, bei dem deutsche Führungskräfte auf Einladung der chinesischen Seite an einer zweiwöchigen Fortbildungsreise nach China teilnehmen und sich vor Ort mit der Geschäftskultur vertraut machen (siehe Artikel auf S. 24). Auch das MP für chinesische Führungskräfte in Deutschland erfreut sich weiterhin einer regen Nachfrage. Zwei MP-Teilnehmer aus China, die gerade ihre Fortbildung in Köln absolvierten, nahmen an der Sitzung des Lenkungsausschusses teil. In ihren Beiträgen zeichneten sie ein lebhaftes Bild von der erfolgreichen Durchführung. Der typi-

sche Tagesablauf – Kommunikation mit der eigenen Firma in der Nacht, Seminare und Unternehmensbesuche am Tag, gemeinsames Kochen mit kollegialem Austausch am Abend – zeugte von der hohen Einsatzbereitschaft der Führungskräfte. Die federführenden Ministerien – das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) und das Ministerium für

Industrie und Informationstechnologie der Volksrepublik China (MIIT) – unterstrichen die Bedeutung des MP als wirksames Instrument der Außenwirtschaftsförderung insbesondere für KMU. Das MP mit China wird vom BMWi finanziert und auf chinesischer Seite vom MIIT unterstützt. Programmpartner in China ist das China Center for Promotion of SME Development. Die GIZ ist auf deutscher Seite als Generalmanagerin mit der Organisation des Programms beauftragt. ■





## Fünf Jahre MP mit der Mongolei

Im Jahr 2014 begehen die Bundesrepublik Deutschland und die Mongolei das 40-jährige Jubiläum seit der Aufnahme ihrer diplomatischen Beziehungen mit diversen Feierlichkeiten. Das MP mit der Mongolei feierte sein fünftes Jubiläum mit einer Alumnikonferenz.

**Berlin / Jargalant Soum.** In den vergangenen Jahren haben sich die wirtschaftlichen und politischen Beziehungen zwischen Deutschland und der Mongolei intensiviert. Das BMWi-Managerfortbildungsprogramm ist ein wichtiges Instrument

der bilateralen Zusammenarbeit. Das fünfjährige Jubiläum war ein freudiger Anlass, um die Alumni im September 2014 zu einer Konferenz einzuladen. Über 50 Programmabsolventen nahmen die Gelegenheit wahr, um in Jargalant Soum zusammenzukommen. Neben Fachseminaren zu den Themen Webkompetenz (siehe Artikel auf S. 42), Möglichkeiten der Wertschöpfungssteigerung für Unternehmen aus dem Bergbau-sektor und erfolgreiches Management internatio-

ner Projekte stand die Würdigung des MP sowie der von Teilnehmern erzielten Ergebnisse im Vordergrund.

Khuyag Ganbaatar vom Arbeitgeberverband MONEF sieht im MP ein nützliches Instrument: Es helfe den mongolischen KMU, den Zugang zu internationalen Märkten zu finden und die neuesten Technologien kennenzulernen. Auch Burkhard Ducoffre, Botschaftsrat der Deutschen Botschaft in der Mongolei, würdigte die Rolle, die das MP für die bilateralen Wirtschaftsbeziehungen spielt. Andreas Obersteller, Unterabteilungsleiter beim BMWi, unterstrich den wichtigen Beitrag, den Know-how und Technologie deutscher Unternehmen zur Entwicklung mongolischer KMU leisten können, und betonte das Interesse der deutschen Seite, das MP fortzuführen. Und so wird 2015 ein weiterer Meilenstein erreicht, wenn der insgesamt 200. MP-Teilnehmer aus der Mongolei in Deutschland zur Fortbildung einreist. ■



## Wirtschaftsbeziehungen mit Aserbaidshan auf hohem Niveau

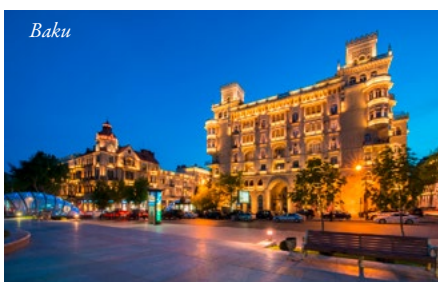
Die vierte Sitzung der Deutsch-Aserbaidshanischen Hochrangigen Arbeitsgruppe für Handel und Investitionen am 30. September 2014 in Baku zog eine positive Bilanz der bilateralen wirtschaftlichen Zusammenarbeit.

**Baku.** Der Stand und die Entwicklung der bilateralen Wirtschaftsbeziehungen waren Thema der unter dem Vorsitz von Dr. Eckhard Franz, Abteilungsleiter Außenwirtschaftspolitik im BMWi, und Dr. Samir Veliyev, Leiter des Apparats im Ministerium für Wirtschaft und Industrie der Republik Aserbaidshan, durchgeführten Sitzung der Hochrangigen Arbeitsgruppe. Dabei kam die gesamte thematische Vielfalt von Energiefragen, Umwelt- und Klimaschutz, Managerfortbildung, Twinning, Bildung, Gesundheitswesen, Landwirtschaft und Entwicklungszusammenarbeit zur Sprache. Den Schwerpunkt der Diskussion bildeten Fragen der Zusammenarbeit im Bereich der Energie, Öl und Gas.

In Bezug auf die Zusammenarbeit bei der Fortbildung von Führungskräften der Wirtschaft hob Dr. Franz hervor, dass das Managerfortbildungsprogramm mit Aser-

baidshan ein Vorzeigeprogramm in der bilateralen Zusammenarbeit ist. Das Programm zeichnet sich insbesondere durch die Entwicklung von persönlichen Kontakten zwischen Unternehmern und Unternehmen beider Länder aus und leistet so einen wichtigen Beitrag zur Kooperation zwischen deutschen und aserbaidshanischen KMU.

Die nächste Sitzung der Hochrangigen Arbeitsgruppe findet im Herbst 2015 in Berlin statt. ■



## Zehn Jahre MP mit Kasachstan

**Astana.** Auf ein erstes rundes Jubiläum blickt das BMWi-Managerfortbildungsprogramm mit Kasachstan, das 2004 zum dritten MP-Partnerland wurde. Ein guter Grund zum Feiern: Das Programm hat mittlerweile knapp ein halbes Tausend Absolventen, die über ein umfangreiches modernes Management-Know-how und gute Verbindungen zur deutschen Wirtschaft verfügen. Ihre konkreten Erfolge konnten die Alumni im Rahmen eines Kooperationsprojekt-Wettbewerbs unter Beweis stellen, den das BMWi und die GIZ anlässlich des zehnjährigen MP-Jubiläums ausgelobt haben. Die Ergebnisse wurden auf einer Festkonferenz Ende Oktober 2014 vorgestellt (siehe Artikel auf Seite 19). Jedes Jahr nehmen ca. 50 kasachische Fachkräfte an dem praxisorientierten Training teil. Das MP mit Kasachstan wird vom BMWi finanziert und auf deutscher Seite von der GIZ koordiniert. Auf kasachischer Seite zeichnet das Ministerium für nationale Wirtschaft Kasachstans verantwortlich und hat die KMU-Förderagentur DAMU mit der Durchführung des Programms beauftragt. ■

## Moldau: MP-Verlängerung und neue Leitung



BMW-Staatssekretär Uwe Beckmeyer (r.) und Andrian Candu, stellvertretender Ministerpräsident Moldaus, verlängern das MP mit Moldau.

**Berlin.** Der Parlamentarische Staatssekretär beim BMWi, Uwe Beckmeyer, traf am 15. Oktober 2014 in Berlin den stellvertretenden Ministerpräsidenten der Republik Moldau, Andrian Candu. Im Mittelpunkt des Gesprächs standen die Entwicklung der bilateralen Handels- und Wirtschaftsbeziehungen sowie Maßnahmen zur wirtschaftlichen Unterstützung der Republik Moldau, auch im Hinblick auf die An-

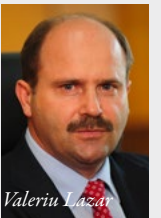
forderungen aus der vorläufigen Anwendung des Assoziierungs- und Freihandelsabkommens mit der EU. Im Rahmen des Treffens wurde die gemeinsame Absichtserklärung über die Umsetzung des MP mit Moldau um drei Jahre bis Ende 2017 verlängert. „Die Fortsetzung des

Managerfortbildungsprogramms ist ein wesentlicher Beitrag Deutschlands, die Modernisierung insbesondere der mittelständischen Unternehmen in Moldau zu fördern. In der bislang sechsjährigen Programmlaufzeit wurde 171 moldauischen Absolventen deutsches Managementwissen vermittelt und Zugang zu deutschen Unternehmen ermöglicht“, sagte Beckmeyer. Candu würdigte die Unterstüt-

zungsmaßnahmen als einen wesentlichen Beitrag zur ökonomischen Entwicklung seines Landes. Im Jahr 2013 verzeichnete der bilaterale Handelsumsatz 490,8 Mio. Euro. Mit der EU konnte Moldau im vergangenen Jahr einen Handelsumsatz von 3,2 Mrd. Euro erzielen.

### Moldauische Industrie- und Handelskammer mit neuer Leitung

Die Partnerorganisation des MP mit Moldau hat einen neuen Vorsitzenden, den bisherigen moldauischen Vizepremier und Wirtschaftsminister Valeriu Lazar. Er hat im Juli 2014 die Nachfolge von Gheorghe Cucu angetreten. Dem MP mit Moldau ist Lazar seit vielen Jahren verbunden. In seiner neuen Funktion wird er sich mit Nachdruck für die Entwicklung und den weiteren Erfolg des MP einsetzen. ■



## Ihre Meinung zählt!

Unsere Leser klickten sich fleißig durch die Umfrage zu den ersten drei Ausgaben des Journals. Wir freuen uns über die rege Teilnahme! Ihre Meinung und Bedürfnisse liegen uns sehr am Herzen. Deshalb standen sie auch auf der Tagesordnung einer Redaktionsklausur im September, bei der wir die vier Journal-Ausgaben seit 2012 unter die Lupe nahmen.

**Bonn.** Wer fragt, bekommt Antworten. Wir haben gefragt – und wissen nun besser, was unsere Leser bewegt. Brancheninfos z.B. zur Automobilindustrie und Pharmazie sind ebenso gefragt wie innovative Projekte, neue Technologien und bilaterale Wirtschaftsbeziehungen. Ganz oben auf der Wunschliste stehen Erfolgsgeschichten der Alumni und der deutschen Unternehmen. Kommentare und Vorschläge erreichten uns vorwiegend aus Russland, Vietnam, der Ukraine, Kasachstan und Deutschland. Vielen Dank dafür!

Wir freuen uns über den guten Gesamteindruck, den das Journal bei den meisten Lesern hinterlässt. Besonderes Lob gilt dem neuen Design und der fachlichen Ausrich-

tung der Artikel. Bei den Rubriken schneidet besonders gut der Teil *Nachrichten* ab, gefolgt von *Deutschland*, *Erfolgreiche Teilnehmer* und *Alumni*. Be-anstandet wurde in erster Linie die nicht immer aktuelle Berichterstattung. Da das Journal halbjährlich erscheint, legen wir in ihm vermehrt Wert auf fachlichen Input und die Gesamtdarstellung des MP. Aktuelle Meldungen veröffentlichen wir insbesondere auf unserer neuen MP-Internetseite und auf Facebook.

Dem Wunsch nach mehr Portraits deutscher Unternehmen, die am MP teilnehmen, wollen wir entsprechen, indem wir die Rubrik *Erfolgreiche Teilnehmer* ausbauen und auch im Fokusteil deutsche Firmen



vorstellen. Auch die vielen Vorschläge zur Veröffentlichung von bestimmten Fachbeiträgen versuchen wir nach und nach zu berücksichtigen – die Artikel dazu werden demnächst in den Rubriken *Deutschland*, *Alumni* und *Fachthemen* zu finden sein. In dieser Ausgabe widmen wir uns auf vielfachen Wunsch unserer Leser dem Thema „Innovationen“. Und sind natürlich weiterhin auf Ihr Feedback gespannt – gerne auch zu einzelnen Artikeln! ■



# MP-Partnertreffen in Berlin



In kollegialer und freundschaftlicher Atmosphäre trafen sich Anfang Dezember 2014 die Durchführungspartner aus allen 16 Ländern des Managerfortbildungsprogramms zu einem Arbeitstreffen in Berlin. Im Mittelpunkt stand das neue Kompetenzsystem, das ab Januar 2015 umgesetzt wird.

**Berlin.** Internationale Partnertreffen haben eine wichtige Funktion: Sie dienen der Orientierung aller Projektbeteiligten. Von ihnen gehen neue Impulse für Verbesserungen im Programm aus. Und sie bieten viel Raum, sich mit Partnern aus den übrigen MP-Ländern auszutauschen. Darüber, dass erstmalig Partner aus allen 16 Partnerländern zusammengekommen waren, zeigte sich Dr. Hans-Joachim Henckel, BMWi-Unterabteilungsleiter für Außenwirtschaftsförderung, Entwicklungspolitik und GUS-Länder, erfreut. Dr. Henckel eröffnete das Arbeitstreffen, in dessen Zentrum in diesem Jahr das Kompetenzsystem des MP stand.

Auf dem zweitägigen Treffen lernten alle Beteiligten das Instrumentarium des Kompetenzsystems kennen und bewerteten – trotz aller landestypischen Unterschiede in der Programmumsetzung – dieses als positiv. In Arbeitsgruppen wurden Chancen und

Herausforderungen für die Umsetzung in den einzelnen Ländern diskutiert. Mehrere Partner berichteten von guten Erfahrungen mit der Einbeziehung von MP-Alumni in die Auswahlen und Vorbereitungsseminare. Ungebrochen großen Erfolg genießen bei den Vorbereitungsseminaren Themen wie „Interkulturelles Management“ oder „How to do Business with Germany“. Rahim Mursalow aus Aserbaidschan gab ein Beispiel für gelungene Teilnehmermotivation: Erfolgreiche MP-Absolventen erhalten vom aserbaidischen Wirtschaftsministerium zinsvergünstigte Kredite für die Finanzierung von Vorhaben insbesondere kleiner und mittlerer Unternehmen.

Die internationalen Projektpartner testeten auch das neue Instrument der Selbstchecks, in denen die Teilnehmer ihren Wissensstand selbst beurteilen sollen. Als Herausforderung für die Vorbereitungs-

seminare wird dabei das unterschiedliche Kompetenzniveau der Teilnehmer angesehen. Anliegen der Selbstchecks in der Vorbereitungsphase ist, dass der Teilnehmer sich besser auf die Anforderungen der Weiterbildung in Deutschland einstellen kann.

Wichtig war der Erfahrungsaustausch zwischen den erfahrenen langjährigen Partnern und den neuen, die erst seit kurzem im MP arbeiten. Der herzliche Umgang miteinander und der intensive Austausch über alle Sprachgrenzen hinweg ermöglichte eine rasche Integration der neuen Partner. So präsentierte sich das Partnertreffen als ein weiterer Schritt in Richtung der Vernetzung aller Akteure des MP. Im Laufe des Jahres 2015 erfolgt nun auf der Grundlage des Treffens die Umsetzung des Kompetenzsystems durch die Partner in den einzelnen Ländern in enger Zusammenarbeit mit der GIZ. ■

MP-Partner aus 16 Ländern in Berlin



Vl.: Dr. Alejandro González (Mexiko), Vyacheslav Tsybal (Ukraine)



Reimut Düring, GIZ



Dr. Hans-Joachim Henckel, BMWi



Arzygul Gowschudowa (Turkmenistan)



Vl.: Le Thi Lam Vien (Vietnam), Liu Jingshu (China)



Vl.: Mahmoud El Sherbiny (Ägypten), Amit Sanghvi (Indien)



Vl.: Elena Anisimowa (Belarus), Mabri Holnazarowa (Turkmenistan)



# Vorbereitet für Messebesuche



MP-Teilnehmer aus China besuchen die InnoTrans in Berlin

16 Führungskräfte aus China waren im Herbst 2014 zur Managerfortbildung beim Bildungszentrum am Müggelsee in Berlin und haben die internationale Eisenbahnmesse InnoTrans 2014 besucht, um exemplarisch das Messewesen in Deutschland mit dem in China zu vergleichen. Wie man effizient einen Messebesuch vorbereitet, worauf bei der Akquise deutscher Messebesucher zu achten ist und worin die Unterschiede zwischen chinesischer und deutscher Messekultur bestehen, lernten die Teilnehmer im Training.

**Berlin.** China ist Deutschlands wichtigster asiatischer Wirtschaftspartner. Bundesweit betrachtet sind chinesische Messe-Aussteller inzwischen die größte ausländische Gruppe, und auch die Besucheranzahl aus China hat sich in den letzten zehn Jahren mit ca. 55.000 pro Jahr mehr als verdreifacht. So ist es nicht verwunderlich, dass China auch zum Partnerland für die CeBIT 2015 berufen wurde.

Ende September stellten 2.750 internationale Aussteller aus 55 Ländern den 126.000 Besuchern auf der Messe InnoTrans in Berlin ihre Innovationen aus den Bereichen Verkehrstechnik, innovative Komponenten, Fahrzeuge und Systeme vor. Zwar hatten die meisten chinesischen Teilnehmer keinen direkten Bezug zur Eisenbahnverkehrsbranche, doch war die Berliner Verkehrsmesse

terschiede im Umgang mit dem Thema Messe wurde der Besuch der InnoTrans 2014 im Training gründlich vorbereitet.

Die Differenzen fangen bereits beim Aufbau an: So sind in China die Aufbauzeiten für eine Messe kürzer und Spanplatten lassen sich klimabedingt nicht einsetzen. Modulbauweisen finden sich dort ebenfalls seltener, die Flächenaufteilung wird anders gestaltet. Auch die Zielgruppe ist eine andere. Beispielsweise können sich auf der InnoTrans fast aus-

schließlich Fachbesucher informieren. Dies bestätigt eine eingehende Analyse über die Besucherstruktur in der Messedatenbank des Ausstellungs- und Messe-Ausschusses der Deutschen Wirtschaft (AUMA): 96 Prozent der Besucher sind echte Fachbesucher, und 65 Prozent aller Besucher nehmen eine weitere Anreise als 300 Kilometer in Kauf, um sich auf den aktuellsten Stand zu bringen. Zu chinesischen Messen kommen zwar keinesfalls weniger Besucher, aber es sind auch interessierte Endverbraucher zugelassen. Angesichts dieser Unterschiede sei eine gründliche Vorbereitung im Vorfeld des Messebesuchs unbedingt notwendig, um keine „Wettbewerbsnachteile“ gegenüber deutschen

ein gutes Beispiel für die unterschiedlichen Standkonzepte in China und Deutschland. Vor dem Hintergrund der erheblichen Un-

## Checkliste für eine gute Vorbereitung des eigenen Messebesuchs:

1. Grundsätzlich im Vorfeld Informationen zur Messe einholen, z.B. über Veranstalter und die Messedatenbank des AUMA (Ausstellungs- und Messe-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft)
2. Eintrittskarte vorab digital (evtl. vergünstigt) und schnell erwerben
3. Eigene Messeziele festlegen
4. Anreise planen und ggfs. Unterkunft buchen
5. Sich vorab über TOP News der Aussteller informieren
6. Im Ausstellerverzeichnis nach bestehenden Kunden / Lieferanten / Partnern / potentiellen Lieferanten recherchieren
7. Kontaktpersonen bei bestehendem Kontakt identifizieren
8. Gegebenenfalls Messetermine vereinbaren
9. Visitenkarten / kleine Muster / Flyer / technische Details für die Gespräche zusammenstellen
10. Tagesablauf inkl. Messerundgang (Reihenfolge der Hallen), Teilnahme an Fachvorträgen und Rahmenprogramm planen

Fachbesuchern zu riskieren, berichteten die Seminarteilnehmer.

Die Gesprächsführung und Kontaktaufnahme im europäisch-asiatischen Vergleich sind ebenfalls unterschiedlich. Chinesen setzen auf bereits bestehende Netzwerke und Kontakte und verlassen sich auf diese Mechanismen, um Besucherfrequenz am Stand zu generieren. In Deutschland hingegen kommt dem Standkonzept eine höhere „Magnetwirkung“ zu. Potentielle Kunden sollen gezielt das Gespräch mit dem Aussteller suchen. Damit dieser Mechanismus für beide Seiten funktioniert, sollte der Messebesucher im Vorfeld seine Ziele definieren, Problemstellungen formulieren können und Lösungsansätze im Kopf haben. Die Durchsicht des digitalen Ausstellerverzeichnisses gibt einen ersten Überblick und Orientierungshilfe für einen erfolgreichen Messebesuch.

Auch der Beginn des qualifizierten Messegesprächs – die Begrüßung – verläuft komplett anders: Mit einem hohen Maß an Gastfreundschaft werden in der chinesischen Geschäftswelt Getränke gereicht und ein Sitzplatz angeboten. Dagegen wird das persönliche und leibliche Wohl des Gesprächspartners, sofern er noch unbekannt ist, in Deutschland nachrangig behandelt. Zunächst einmal geht es sehr direkt um die Klärung der Frage, ob ein gemeinsames Geschäftspotential besteht. Diesen signifikan-

## CeBIT 2015 in Hannover

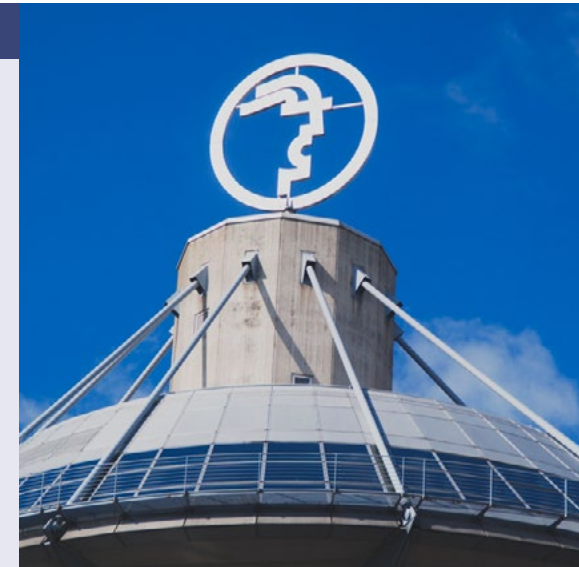
**Fokus:** Innovationen im IT-Bereich

**Partnerland:** China

**Top-Thema:** d!conomy

Unter dem Topthema d!conomy beschäftigt sich die CeBIT 2015 mit der allgegenwärtigen Digitalisierung, die das berufliche und gesellschaftliche Umfeld immer stärker prägt: Big Data, Cloud Computing, Mobile sowie Social und Security greifen immer mehr ineinander. Damit wirkt die globale Vernetzung gleichermaßen auf Wirtschaft und Gesellschaft ein und treibt die Entwicklung von Geschäftsmodellen, Fertigungsprozessen und Produkten immer stärker voran.

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



ten Unterschied haben einzelne chinesische Teilnehmer bei vorher besuchten deutschen Messen als sehr unhöflich empfunden und fälschlicherweise negative Schlüsse für eine gemeinsame geschäftliche Basis gezogen. Dieses Missverständnis konnte nun im Seminar ausgeräumt werden.

Beim Messerundgang selbst überzeugten sich die Führungskräfte davon, dass eine umfassende Vorbereitung auf einen Messebesuch ihren geschäftlichen Erfolg unterstützt. Besonders wichtig sind dabei die Selektion gewünschter Partner aus dem digitalen Ausstellerverzeichnis, eine grobe Kenntnis des Hallenlageplans zur schnelleren Orientierung und die Festlegung

von eigenen Messezielen. Damit erhöhen sich die Chancen auf einen positiven Verlauf einer Geschäftsanbahnung erheblich. Die gezielte Vorbereitung auf einen Messebesuch habe sie auch für weitere Einzelmessebesuche gewappnet, berichteten die Führungskräfte. Sie waren sich sicher, dass sie mit ihrem Wissen über das deutsche Messewesen zukünftig auch als Aussteller in China den deutschen Messebesuchern verständnisvoller begegnen. ■



Thomas Starke, Gründer von Concept and Sales, bietet Vertriebsberatung und Messetrainings an. Als Trainer für das Bildungszentrum am Müggelsee und weitere Partner der GIZ stellt er seine praktischen Erfahrungen den MP-Teilnehmern gerne zur Verfügung.

## Alumniarbeit der DMAN



Die Deutsche Management Akademie Niedersachsen (DMAN) qualifiziert Fach- und Führungskräfte für den Erfolg auf internationalen Märkten. Sie bietet praxisorientierten Wissenstransfer und unterstützt ihre Kunden bei der Erschließung von neuen Geschäftspotentialen im In- und Ausland. Die Akademie hat ihren Hauptsitz im Schloss Celle und Repräsentanzen in Moskau und Shanghai.

Seit Beginn des BMWi-Managerfortbildungsprogramms 1998 beteiligt sich die DMAN an der Durchführung von Programmen. Neben einer einmonatigen Fortbildung in Deutschland gehört eine 12-monatige Nachbetreuung dazu. Während dieser Phase unterstützt und berät die DMAN die Teilnehmer bei Bedarf

kostenlos bei der Suche und Anbahnung von weiteren Geschäftskontakten und bei der Implementierung der in Deutschland erworbenen Kompetenzen im Heimatunternehmen. Abschließend findet ein Follow-up-Seminar im Land statt, bei dem DMAN-Vertreter meist ein Training anbieten, das an die Programminhalte anknüpft.

Aber auch nach dem Abschluss des MP lässt die DMAN ihre Teilnehmer nicht allein: Über Facebook wird der Kontakt aufrechterhalten. Ein Newsletter informiert regelmäßig über die Aktivitäten der Akademie. Weitere Qualifikationsmaßnahmen werden auf Wunsch individuell zusammengestellt; einige MP-Alumni haben bereits von diesem Angebot Gebrauch gemacht und die Trainer der DMAN für ein

Seminar in ihren Heimatunternehmen gebucht. Der Fachtutor und der Projektleiter der DMAN stehen weiterhin als Ansprechpartner zur Verfügung und vermitteln gezielt Geschäftskontakte in Deutschland. Gern leitet die DMAN die Kooperationsanfragen ihrer Alumni an deutsche Unternehmen weiter, was oft erfolgversprechender ist als eine Anfrage direkt aus dem Ausland. Die Repräsentanzen der DMAN in Moskau und in Shanghai unterstützen russische und chinesische Teilnehmer bei Bedarf vor Ort. Und alle Alumni können das breite Kontaktnetzwerk der DMAN in Mittel- und Osteuropa, Asien und dem Nahen Osten nutzen, das aus zahlreichen Experten und Unternehmen in Deutschland und den rund 30.000 Absolventen der DMAN-Programme besteht. ■

**Weitere Informationen unter:**

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



# Neue Marktchancen in Kasachstan



Ein Wirtschaftswachstum von ca. sechs Prozent, der für 2014 angestrebte Beitritt zur WTO, die Vorbereitungen auf die Expo 2017 in Astana – die Chancen des kasachischen Marktes für Unternehmen aus Deutschland und den MP-Partnerländern sind groß. Zudem finanziert die Regierung Kasachstans Förderprogramme für den einheimischen Mittelstand. Um eine direkte Zusammenarbeit mit deutschen Unternehmen aufzubauen, waren Führungskräfte aus Kasachstan im Rahmen einer MP-Fortbildung im Mai 2014 zu Gast bei der Deutschen Management Akademie in Niedersachsen.

**Celle.** Toktamys Assanow möchte ein Gemüselager in der Nähe von Astana bauen. Geplantes Volumen: 14.000 Tonnen. Alleine bewältigen kann der Teilnehmer aus Kasachstan dieses Projekt jedoch nicht. Deshalb suchte er in Deutschland Investoren, die sich zu 40 Prozent an dem Bau beteiligen wollen. Der vorsichtigen Haltung auf deutscher Seite beugt die kasachische Regierung vor, indem sie zum Beispiel für den Ankauf notwendiger Ausrüstung im Ausland bürgt. Im Falle Assanows bedeutet das: Scheitert das Projekt auf seiner Seite, bekommen ausländische Investoren von der kasachischen Regierung ihr Geld zurück. Wenn die Investoren für den Bau des Lagers gefunden sind, steht das Budget für den Einkauf der Ausrüstung schon bereit – ein deutscher Hersteller wird im Laufe der nächsten zwei Jahre Lagerausrüstung im Wert von ca. zwei Mio. Euro liefern.



Beim Unternehmen Consulting Agency Trade, Dienstleister im Erdgas- und Erdölfördergeschäft

Für Kasachstan ist Deutschland nach Russland, China und der Ukraine der viertwichtigste Warenlieferant. Am meisten nachgefragt sind deutsche Maschinen, chemische Erzeugnisse und Automobile. Seit 2012 besteht eine Partnerschaft im Rohstoff-, Industrie- und Technologiebereich. Beide Regierungen wünschen sich eine engere wirtschaftliche Zusammen-

arbeit. 2014 fand in Berlin bereits die 8. Sitzung der deutsch-kasachischen Regierungsarbeitsgruppe für Wirtschaft und Handel im BMWi statt, in der die wirtschaftliche Zusammenarbeit u.a. im Energie- und Agrarbereich, bei der dualen Ausbildung und der Vorbereitung auf die Expo 2017 diskutiert wurde. Auch die Zusammenarbeit im MP war, wie jedes Jahr, Gegenstand der Gespräche.

Die meisten kasachischen MP-Teilnehmer kamen nach Deutschland mit dem Vorhaben, Geschäftskontakte zu deutschen Produzenten aufzubauen, um eine direkte Zusammenarbeit zu etablieren. Doch es war nicht immer einfach, die Gegenseite davon zu überzeugen. Gerade kleinere deutsche Unternehmen wagen den direkten Schritt nach Kasachstan nicht, da er große Umstellungen in der Buchhaltung, in der Logistik und im After-Sales-Service erfordert. Der Auftrag muss einen gewissen Umfang haben, damit sich die Anpassungen im Unternehmen auszahlen.

Dennoch berichteten nach Abschluss der Fortbildung fünf deutsche Unternehmen, die von MP-Teilnehmern besucht worden waren, von der Aufnahme geschäftlicher Beziehungen. Der Hamburger Energiedienstleister Envidatec GmbH, der sich auf Energiemanagementsysteme, Energiemonitoring und Energieeffizienz in der Produktion spezialisiert hat, fand in Dmitrij

Ganzhurow einen solchen Partner. Bereits während des Deutschlandaufenthalts unterzeichneten die Hamburger und der kasachische Direktor einen Letter of Intent. Die Envidatec GmbH hat bereits kleinere Projekte in Kasachstan durchgeführt. Mit Ganzhurows Hilfe wird sie nun voraussichtlich regelmäßige Aufträge bekommen und könnte sogar ein Büro in Kasachstan eröffnen. „Wir haben den kasachischen Markt schon länger im Auge, aber bisher fehlte uns der richtige Partner. In Verbindung mit unserem Energie Monitoring System JEVis planen wir gemeinsam mit der iTechnology GmbH in Pavlodar ab September 2014 die Realisierung von Energieeffizienzprojekten, z.B. in Heizkraftwerken“, berichtet Klemens Jagieniak, Projektingenieur bei der Envidatec GmbH.

**„Wir haben den kasachischen Markt schon länger im Auge, aber bisher fehlte uns der richtige Partner.“**

Klemens Jagieniak, Projektingenieur bei der Envidatec GmbH

Dass man mit Hilfe des MP in Kasachstan auch Produktionspartner finden kann, stellte der Dienstleister Nabitex Technology & Solutions e.K. fest. Nabitex suchte einen Auftragsfertiger für einen deutschen Hersteller von Sicherheitshandschuhen. Die ersten Verhandlungen mit der Direktorin eines kasachischen Textilherstellers, Dina Machatowa, verliefen gut. Nun folgt ein Gegenbesuch bei ihrer Näherei in Kasachstan – und vielleicht ein erster Auftrag. Sie ihrerseits will die Produktionskapazitäten durch neue Industrienähmaschinen der Dürrkop Adler AG aufstocken.

Die kasachischen Führungskräfte zeigten sich beeindruckt von den Logistikkonzepten der deutschen Unternehmen, von den vielen familiengeführten Firmen und der Loyalität der Mitarbeiter gegenüber ihren Unternehmen. Besonders gefiel ihnen der Leitsatz von Michael Tritschel, Geschäftsführer der Wilkhahn Wilkening + Hahne GmbH, Hersteller von Büromöbel aus Bad Münde: „Wir verkaufen nicht nur Möbel, sondern vor allem den Nutzen an die Kunden.“ ■



Inga Markwart ist als Programmleiterin bei der DMAN in Celle für die Konzeption und Koordination von Qualifizierungsprogrammen für Teilnehmer aus Mittel- und Osteuropa, dem Baltikum, der GUS und aus Asien zuständig. Sie sammelte Marketing- und Event-Erfahrungen in der Industrie.



Runder Tisch im russischen Generalkonsulat in Bonn

## Geschäftspraxis russischer Unternehmen in Deutschland



Vor welchen Herausforderungen stehen russische Firmen, wenn sie ihr Geschäft auf den deutschen Markt ausweiten? Zum Thema „Praxiserfahrungen russischer Unternehmer in Deutschland“ hat der deutsche Alumniverein DRMN e.V. während der Deutsch-Russischen Unternehmerrunden im Juni 2014 (siehe Journal 1-2014) einen Runden Tisch organisiert.

**Bonn.** Um Eindrücke von der deutschen Geschäftskultur ging es beim Runden Tisch im Generalkonsulat der Russischen Föderation. Zur Diskussion kamen Vertreter von produzierenden Firmen in Deutschland, die eine Muttergesellschaft in Russland haben. Wjatscheslaw Tjurin, Geschäftsführer der Sts-turnpress Werkzeugmaschinen & Pressen Handels GmbH, hatte seine Firma nach dem Zerfall der Sowjetunion zur Fortführung der bestehenden Geschäfte in Deutschland gegründet. „Der Kern unseres Geschäfts besteht in der Lieferung und Modernisierung von russischen Werkzeugmaschinen und Pressen. Zusammen mit dem deutschen Partner konnten wir unser Unternehmen auf stabile Beine stellen. Dafür haben wir konsequent den Kontakt zu Zulieferern, Banken und unseren zukünftigen Kunden ausgebaut“, erzählte Tjurin. Über Startschwierigkeiten berichtete Olga Petzold, Finanzvorstand bei der Nordkraft AG: „Es gab zuerst sehr viele Vorurteile gegenüber der Herkunft der Firma, die wir überwinden mussten. Die dazugewonnene interkulturelle Kompetenz stärkt nun unsere Wettbewerbsfähigkeit und macht uns zu einem sehr attraktiven Arbeitgeber.“

Wiktor Berkowytsch, Einkaufsleiter bei der Promco German Branch AG, lobte

den Einsatz der AHK Düsseldorf und der Stadt Düsseldorf, die nach der Gründung der Filiale alles unternahm, um einen erfolgreichen Start zu ermöglichen: „Wir bekamen alle Infos für eine rasche Bearbeitung der Unterlagen. Sie berieten uns stets kompetent zu allen dringenden Fragen – und davon gab es am Anfang jede Menge“. Auf Vorurteile sei die Firma nicht gestoßen: „Unsere Zulieferer wissen, dass wir eine russische Tochtergesellschaft sind, und pflegen dennoch ein gutes Verhältnis zu uns. Gleiche Lieferzeiten und Zahlungsbedingungen wie für deutsche Partner sind ein großer Pluspunkt für ausländische Firmen. Allein deshalb lohnt es sich, eine Filiale in Deutschland zu eröffnen.“

**Deutschland attraktiv für russische Unternehmen**

Seit einigen Jahren ermutigt die russische Regierung die Unternehmen des Landes, sich stärker international zu engagieren. Zugang zu internationalen Management-Pools und das Label „Made in Germany“ sind die wichtigsten Gründe für eine Investition in Deutschland. Nach Angaben der Deutschen Bank belegt Deutschland als lukrativer Investitionsort für russische Unternehmer den siebten Platz. Laut GTAI konzentrierten sich russische Investoren bei Neugründungen

vor allem auf Finanz- und Firmendienstleistungen, Energie- und Rohstoffhandel sowie IT. Dies entspricht 44 Prozent aller Gründungen zwischen 2008 und 2012. Zudem bietet eine direkte Präsenz im riesigen Markt EU einen besseren Schutz vor möglichen protektionistischen Maßnahmen sowie die Möglichkeit, aktive Lobbyarbeit in Brüssel zu betreiben.

Für viele russische Unternehmen ist ein Eintritt in den deutschen Markt nur durch eine Investition in eine deutsche Firma oder eine enge Kooperation mit einem lokalen Unternehmen vorstellbar. 2012 waren rund 1.200 russische Firmen in Deutschland registriert, mit mindestens 51 Prozent des Kapitals in eigener Hand und rund 8.000 Mitarbeitern. Die Spannweite ist dabei sehr groß. Mit einem Jahresumsatz von 12,5 Milliarden Euro ist Gazprom Germania der mit Abstand größte russische Konzern in der Bundesrepublik. Eher im Hintergrund agieren dagegen Großaktionäre wie die S-Group Travel Holding, die 25 Prozent der Aktien des Tourismuskonzerns TUI hält. ■



Nathalie Wenzel ist Geschäftsführerin der REC Russland Experten Consulting GmbH in Ulm und Mitglied des DRMN-Vorstandes. Sie nahm 2009 am Programm „Fit für das Russlandgeschäft“ in Samara und Jekaterinburg teil.





## Energieeffizienz in Deutschland kennenlernen

Im Herbst 2014 kamen Führungskräfte aus sechs MP-Ländern zur Fortbildung mit dem Schwerpunkt Energieeffizienz in Industrieunternehmen nach Deutschland. Vertreten waren unter anderem die Bereiche Automobilindustrie, Wärmeenergie, Baugewerbe und Beratungsdienstleistungen. Organisiert von der TÜV Rheinland Akademie GmbH, erfuhren die Gäste ein abwechslungsreiches Programm in Köln und in der Region.

Köln. Nicht erst seit der Verabschiedung des 3. Nationalen Energieeffizienz-Aktionsplans (NEEAP) der Bundesregierung im Juni 2014 nimmt das Thema Energieeffizienz eine wichtige Rolle in Deutschland ein. Auch die 22 Führungskräfte aus Ägypten, Belarus, Indien, Moldau, der Ukraine und Vietnam reisten für einen Monat nach Köln, um sich rund um das Thema Energieeffizienz in der Industrie zu informieren. Das Gruppenprogramm fand bei allen Teilnehmern großen Anklang. Vor allem die gelungene Kombination aus Gruppenbesuchen, Individualtreffen und Trainingsmodulen überzeugte die Führungskräfte. Sie führten Gespräche mit über 60 potentiellen Geschäftspartnern aus verschiedenen Branchen. Dabei ergaben sich für einige Unternehmer bereits konkrete Ansätze für eine zukünftige Zusammenarbeit (siehe Infokästen).

Neben bekannten Firmen wie Viessmann und das RWE Kraftwerk Niederaußem gehörten auch Forschungsinstitute wie das E.ON Energy Research Center und mittelständische Unternehmen wie 2G Energy in Heek oder ONI Wärmefabrik in Lindlar zu den Programmhighlights. „Mehr als 4.000 Kunden in über 60 Ländern der Welt nutzen unsere energiesparenden Anlagen und Systemlösungen. Es war daher auch in unserem Interesse, den MP-Teilnehmern einen Einblick in unsere anlagentechnischen Möglichkeiten zu geben. Wir tauschten die notwendigen Informationen aus, damit auch der eine oder andere geschäftliche Kontakt entstehen kann“, sagte ONI-Marketing- und Vertriebsleiter Rüdiger Dzuban nach dem Besuch der Gruppe.

Trotz der Heterogenität der Gruppe, bedingt durch die verschiedenen Branchen und die unterschiedlichen kulturellen Hintergründe, stellten sich die Teilnehmer mühelos auf die Gegebenheiten in Deutschland ein. Sie konnten die gewonnenen Informationen gewinnbringend umsetzen, arbeiteten engagiert mit und zeigten sich offen für Neues. „Überaus



**Elena Plamadeala** ist Geschäftsstellenleiterin der United Electric Industry in Chisinau. Schwerpunkt des moldauischen Unternehmens sind Klimaanlageanlagen. In diesem Segment bedient das Unternehmen die gesamte Bandbreite – vom Handel über die technische und organisatorische Planung bis hin zur Installation und zum Kundenservice. In Deutschland hat Plamadeala nach energiesparenden Produkten wie Wärmepumpen, Kälteanlagen und Photovoltaik-Systemen gesucht. Dafür besuchte sie den Hersteller und Systemlieferanten Solarbayer, die WindEnergy Messe in Hamburg und den deutschen Pumpenhersteller Deutsche Vortex in Ludwigsburg, der ein innovatives Pumpenprinzip mit einem patentierten Kugelmotor auf den Markt gebracht hat. „Als Geschäftsstellenleiterin eines kleinen Handels- und Ingenieursunternehmens halte ich immer Ausschau nach etwas Neuem und

Innovativem, um unsere Produktpalette zu erweitern.“ Bei Solarbayer hat sich Plamadeala über Holzheizungen, thermische Solaranlagen und Wärmepumpen informiert. Sie erklärte den deutschen Unternehmen, dass energieeffiziente Produkte in den Bereichen Wärme, Klimaanlageanlagen und Wasserversorgung in Moldau von Jahr zu Jahr an Beliebtheit gewinnen. Äußerst imponiert habe ihr die deutsche Kundenloyalität. Das sei auch der ausschlaggebende Grund für sie, mit deutschen Zulieferern zu arbeiten. „Als Managerin werde ich nun versuchen, die Methoden und die vielseitigen Erfahrungen aus Deutschland in Moldau zu implementieren und dadurch meine Geschäftspraktiken zu optimieren“, sagte Plamadeala. Das MP habe ihr immer wieder bewusst gemacht, wie wichtig Personal und Innovationen als Erfolgsfaktoren seien. Außerdem sei das Programm ein wertvoller Erfahrungsaustausch für Energieeffizienz und erneuerbare Energien sowie für Management-Methoden.

gefreut haben wir uns über die nach dem Fachvortrag gestellten Fragen. Die Teilnehmer haben uns damit gezeigt, dass in ihren Unternehmen großes Interesse am Thema Energieeinsparung und den Ein-

satzmöglichkeiten energiesparender Technik besteht“, stellte Dzuban fest.

Besonders beeindruckt waren alle Teilnehmer von der Bedeutung des Mittelstandes für die deutsche Wirtschaft. Von der Stärke der „Hidden Champions“, die oft in ländlichen Regionen angesiedelt sind, konnten sie sich am Beispiel der familiengeführten Firmen Siegwerk Druckfarben und EWM Hightech Welding überzeugen.

Die Fortbildung mit dem Schwerpunkt auf Energieeffizienz in der Industrie endete mit einer Abschlussveranstaltung in der TÜV Rheinland Akademie. Bei der Präsentation der Ergebnisse bedankten sich die Teilnehmer für die äußerst positive Erfahrung und den großen Mehrwert des Programms. Zudem hätten sie wertvolle Geschäftskontakte geknüpft, mit deren Hilfe sie künftig leichter Kooperationen mit deutschen Partnern schließen oder langfristig ausbauen könnten. Nun sei es an ihnen, zu handeln, sagte die moldauische Teilnehmerin Elena Plamadeala. ■

**Wladimir Raschkewitsch** ist Abteilungsleiter des Minsker Energieunternehmens RUE „BELTEI“, ein führender Anbieter in Belarus in den Bereichen Forschung, Design und Implementierung von energiesparenden Technologien sowie für SCADA- und Messsysteme. Neben der Gestaltung für Energieanlagen gehören auch die Entwicklung und Durchführung von Investitionsprojekten zum Leistungsportfolio. In Deutschland suchte Raschkewitsch nach Kontakten zu Maschinen- und Anlagenherstellern aus der Energieindustrie. Zudem interessierte er sich für Produzenten und Lieferanten, die innovative technische Lösungen für erneuerbare Energien anbieten. Dafür besuchte er die Firmen Sommer Energy im thüringischen Deuna und Lindenberg-Anlagen in Overath. Beim Beratungsunternehmen Sommer Energy konnte Raschkewitsch insbesondere sein Wissen über Blockheizkraftwerke ergänzen. Neben dem Erfahrungsaustausch über die Kraft-Wärme-Kopplung stand auch Energiemanagement auf der Agenda. Sommer Energy ist bislang in Österreich, Spanien, Ungarn und in der Slowakei tätig und hat großes Interesse an Märkten wie Belarus. Bei Lindenberg Anlagen im Bergischen Land verhandelte



Raschkewitsch insbesondere über komplexe energieeffiziente Anlagen. Der Mittelständler ist bereits in Belarus tätig, möchte aber seine Präsenz dort ausbauen. Nach dem Treffen waren beide Seiten voneinander beeindruckt. Raschkewitsch habe sein Unternehmen professionell präsentiert und einen sehr positiven Eindruck hinterlassen, berichtete Udo Jonas, Vertriebsbereichsleiter für Dieselaggregate und Ersatzteile. Der belarussische Teilnehmer erzählte seinerseits: „Wir arbeiten meistens mit sehr großen Unternehmen zusammen. Dank des MP weiß ich nun, dass es zahlreiche deutsche KMU gibt, die ihre hochwertigen Produkte gerne auf dem internationalen Markt anbieten wollen“. Die Angebote von beiden Firmen, die Raschkewitsch für aktuelle Projekte erhalten hat, bestätigen dies. Er sei zuversichtlich, dass mindestens eines der Angebote in naher Zukunft realisiert wird. „Das MP ist eine großartige Möglichkeit, um sich von deutscher Qualitätsarbeit zu überzeugen. Es ist keine Marketing-Masche, sondern das Ergebnis einer systematischen Vorgehensweise bei der Unternehmensführung in puncto Produktionsprozesse, Qualität und Personal. Investitionen in Forschung und Entwicklung ermöglichen, den Wettbewerbern einen Schritt voraus zu sein“, resümierte der Teilnehmer.



Christian Abels ist Trainer für interkulturelle Kommunikation und Projektmitarbeiter bei der TÜV-Rheinland Akademie GmbH. In dieser Funktion berät und betreut der Südostasiens- und Medienwissenschaftler internationale Delegationen im Business Development.





# Changemanagement

Als Chef eines Unternehmens ist man ständig mit neuen Herausforderungen aus seinem Umfeld konfrontiert. Deren dynamisch wachsende Komplexität erfordert ein flexibles Reaktionsvermögen und schnelle Entscheidungsfindung, insbesondere unter unklaren Rahmenbedingungen. Gleichzeitig muss man als Führungskraft die Fähigkeit besitzen, Veränderungen zu implementieren – besonders in Krisensituationen. Wie es gelingt, erfuhren russische MP-Teilnehmer im Training.



**Köln.** Die russische Geschäftspraxis zeigt, dass über die Hälfte der Führungskräfte, die Veränderungen anstreben, auf starken Widerstand der Mitarbeiter stößt. Wie überwindet man diesen? Diesen und anderen Herausforderungen stellten sich auch russische Führungskräfte und Inhaber von kleinen und mittleren Unternehmen aus der Lebensmittelindustrie, die im Sommer 2014 zur Fortbildung in Deutschland waren. Während ihres Deutschlandaufenthalts haben sie sich vorgenommen, in ihren Unternehmen verschiedene Neuerungen einzuführen und Innovationen umzusetzen. Das interaktive Training hatte zum Ziel, den MP-Teilnehmern Kenntnisse und Instrumente zu vermitteln, um Veränderungen erfolgreich und nachhaltig zu implementieren.

Um Veränderungen in einem Unternehmen erfolgreich umzusetzen, sollte man

vier Schlüsselfaktoren berücksichtigen, von denen jeder einzelne für den Erfolg der Change-Prozesse unabdingbar ist.

**Faktor 1: Entwicklung einer Zukunftsvision.** Dabei sollten die Unternehmensleitung bzw. die Initiatoren der Veränderungen ein globales Ziel vor Augen haben, das von den Mitarbeitern gut angenommen wird.

**Faktor 2: Analyse von Krisensituationen,** die Veränderungen erfordern. Führungskräfte, die ein Problem identifiziert haben

**Jeder will die Welt ändern, aber keiner – sich selbst.**

Leo Tolstoi

und einen entsprechenden Veränderungsprozess initiieren wollen, sollten sich folgende Fragen stellen:

- Was muss sich ändern?
- Was sind die Erfolgskriterien einer Veränderung?
- Was macht die Veränderung aus?
- Welche Systeme sind von der Veränderung betroffen?

- Welchen Nutzen bringt die Veränderung den Betroffenen?
- Wo sollte man mit Widerstand rechnen und wie könnte sich dieser äußern?
- Was unternimmt man bei auftretendem Widerstand?

Zu diesem Zeitpunkt sollten die Bedürfnisse der Betroffenen sehr eingehend analysiert werden: Geltungsbedürfnis, Koalitionsbildung, Sicherheitsgefühl, emotionales Klima u.a. Kennen sollte man außerdem allgemein verbreitete Missverständnisse und Irrtümer, die bei einer Konfrontation mit komplexen Krisensituationen entstehen. Ausschlaggebend ist darüber hinaus die Art der Veränderungen. Diese kann man unterscheiden nach:

- dem Ausmaß, der Radikalität und der Tiefe der Veränderungen – z.B. Kauf neuer Technik, Umzug, Übernahme eines Unternehmens durch ein anderes, Revolution etc.;
- der Ausrichtung: positive und wünschenswerte Veränderungen wie Heirat oder Geburt eines Kindes vs. negative und unerwünschte Veränderungen wie schwere Krankheit, Kündigung etc.;
- der Planbarkeit der Veränderungen: langfristig geplante Umstrukturierung vs. erzwungene Änderungen als Reaktion auf eine unerwartete Veränderung des äußeren Umfeldes oder auf interne Veränderungen im Unternehmen, die dessen Existenz bedrohen – z.B. politische Sanktionen gegen einzelne Wirtschaftszweige, Verlust der Steuerbarkeit aufgrund des plötzlichen Ablebens der Führungsperson u.a.;
- der Anzahl der betroffenen Personen: eine einzelne Person, Gruppe (Abteilung, Unternehmen), soziale Gemeinschaften (Generation, Land).

Unabhängig davon, welche Veränderungen konkret anstehen, auf welcher Ebene und in welchen Bereichen sie stattfinden, weisen davon betroffene Einzelpersonen oder Gruppen ähnliche psychische und emotionale Verhaltensmuster auf. Diese gliedern sich in folgende Stufen:

- Schock;
- Ablehnung;
- Bewusste Auseinandersetzung, die Widerstand hervorruft;
- Annahme der „neuen Realität“ auf emotionaler Ebene;
- Erprobung neuer Verhaltensmuster
- und schließlich der „Neuanfang“.

## Faktor 3: Kommunikationsstrategie

Der Erfolg unterschiedlicher Verhaltensstrategien während der Einführung der Veränderungen hängt entscheidend davon ab, auf welcher der obengenannten Stufen sich

### Grundregeln

1. Machen Sie allen die Schwierigkeit der Situation klar, um falsche Erwartungen zu vermeiden, und (!) zeigen Sie den Ausweg.
2. Widmen Sie Ihre Aufmerksamkeit der Zusammenarbeit im Team und der Rolle jedes Einzelnen bei der gemeinsamen Sache.
3. Teilen Sie jedem Beteiligten mit, welchen Beitrag Sie von ihm erwarten.
4. Informieren Sie das Team über die Zukunftsvision.
5. Erstellen Sie einen genauen Plan.
6. Überwachen Sie den Prozess und berichten Sie über die positiven Ergebnisse der Veränderungen.
7. Finden Sie individuellen Zugang zu jeder Gruppe.



die Personen befinden, die im Mittelpunkt der Veränderungen stehen (z.B. Leitungsgremium, Aktionäre, Kunden, Gläubiger, Fachleute, Angehörige). Berücksichtigen muss man auch den Typ der betroffenen „Akteure“ (z.B. „aktiv“, „verantwortungsbewusst“, u.a.). All dies gilt es nun, in den Implementierungsprozess der Veränderungen zu inkorporieren: Hierzu gehören eine offene Informationspolitik, Verhandlungen und Vereinbarungen mit involvierten Personen, Hilfestellung und Unterstützung ebenso wie Durchführung notwendiger Maßnahmen oder Mitarbeiterschulungen.

## Faktor 4: Umgang mit dem Widerstand

Warum widersetzen sich die Mitarbeiter auch dann, wenn die Veränderungen aus der Sicht der Führung ihre Lage eindeutig verbessern? Dafür kann es sehr viele Gründe geben: fehlendes Verständnis für Veränderungen an sich nach dem Prinzip „es geht auch so“, mangelndes Vertrauen in die Führungsebene, unterschiedliche Bewertung der Situation, geringe Bereitschaft zu Veränderungen, „Veränderungsmüdigkeit“, frühere negative Erfahrungen oder rein persönliche Interessen (Machtverlust oder Gehaltskürzung).

**Wenn wir das Ziel endgültig aus den Augen verlieren, verdoppeln wir unsere Anstrengungen.**

Mark Twain

Manchmal ist der Widerstand schwer zu erkennen. Neben offensichtlichem Widerstand, wie z.B. Debatten oder Sabotage, gibt es verdeckte, aber nicht weniger „gefährliche“ Ausdrucksformen: Aktionis-

mus, Manipulation, innere Kündigung, psychosomatische Krankheiten, etc. Ist die Art des Widerstands identifiziert, kann die Entwicklung von Strategien zu dessen Überwindung starten.

### Grundsätzliche Empfehlungen

- Geben Sie Raum zum „Dampfablassen“ (Legitimierung von Widerstand).
- Gehen Sie über zur verstärkten Rezeption (Dialog, Ursachensuche).
- Treffen Sie gemeinsame Vereinbarungen (Einigung auf evtl. neue Vorgehensweisen).
- Nicht der Widerstand ist ein Grund zur Sorge, sondern dessen Abwesenheit.
- Widerstand enthält immer eine „versteckte“ Botschaft.
- Missachtung von Widerstand führt zur Entstehung von Blockaden.
- Man muss **mit** dem Widerstand, und nicht **gegen** ihn arbeiten.

Veränderungen erfolgreich umsetzen kann man nur gemeinsam mit den Mitarbeitern. Deshalb kann der Kommunikationsanteil an der Arbeitszeit der Führungskraft in solchen Phasen bis zu 80 Prozent betragen.

Ein hohes Niveau der sozialen Kompetenz ist einer der wichtigsten Faktoren für den professionellen Erfolg. Deshalb spielt die Optimierung des Kommunikationsprozesses und der konstruktiven Konfliktsteuerung für Führungskräfte eine besondere Rolle. Dies bestätigten auch die MP-Teilnehmer nach dem Training. Besonders wichtig war für sie zu erfahren, wie sie angemessen auf Widerstand gegen Veränderungen reagieren: „Eine Erkenntnis für mich war, dass Widerstände unvermeidlich und sogar notwendig sind. Aber man muss mit ihnen umgehen können, und das habe ich gelernt“, reflektierte eine Teilnehmerin. Ein anderer Teilnehmer bemerkte scherzhaft: „Ich bin jetzt auf alles gefasst, was im Leben passieren kann. Einführung neuer Prozesse im Unternehmen, Umstrukturierungen, sogar Insolvenz – ich weiß, was in jedem einzelnen solcher Krisenfälle zu tun ist. Sogar auf die Renteneintrittskrise bin ich vorbereitet!“ ■



Dr. Aksana Kavalchuk leitet die Beratungsfirma CLC Consult GmbH. Als Trainerin und Beraterin mit Schwerpunkt auf internationale Kooperation, interkulturelles Management, Verhandlungsführung und Konfliktmanagement berät sie Führungskräfte auch zu Veränderungs- und Teambuilding-Prozessen.



## Chancen für Moldau

Umstellung auf europäische Standards und Normen war ein wichtiges Anliegen für moldauische Führungskräfte, die im Sommer 2014 ihre Fortbildung in Dresden absolvierten. Deutsche Kooperationspartner sollen dabei helfen, die Projekte zu verwirklichen.



**Dresden.** Als Generaldirektor des staatlichen Unternehmens Armo-Beton suchte Ion Cîrstea in Deutschland einen strategischen Partner für sein Geschäftsfeld. Sein Unternehmen produziert in Chisinau Bettelemente – insbesondere Masten, Stützen und Trägersysteme – und ist damit Marktführer in Moldau. Mit einem deutschen Partnerunternehmen zur Seite sieht sich Cîrstea die Zukunft der moldauischen Straßen gestalten: „Betonmasten an den Verkehrsstraßen stammen entweder aus der sowjetischen Zeit oder werden immer noch nach den alten Standards gefertigt. Neue Masten sollen sie nun nach und nach ablösen. Dafür brauchen wir entsprechende Technologien, moderne Ausrüstung und einen erfahrenen deutschen Partner“, sagt Cîrstea. Ihm schwebt eine moderne Fertigung der entsprechenden Produkte in Moldau vor. Auch ein kooperationswilliges deutsches Partnerunternehmen hat Cîrstea für sein Großprojekt schon gefunden: Die bayerische Firma Europoles aus Neumarkt will sich zu 50 Prozent am Aufbau der neuen Produktion beteiligen. Vorab prüft Europoles den entsprechenden Business-Plan. Mit der neuen Ausrüstung will Cîrstea außerdem

eine Auftragsfertigung von Nicht-Standard-Teilen aufbauen – eine Neuheit auf dem moldauischen Markt.

Neue Standards und Normen, die die EU-Assoziierung nach sich zieht, beschäftigen auch andere MP-Teilnehmer. Im Auftrag der moldauischen Steuerbehörde suchte Rodica Musteața nach einer Unternehmensressourcenplanungs-Software (ERP), welche einzelne Datenmanagement-Modelle durch ein einheitliches System ersetzen kann. Gelingt die Umsetzung, wollen auch andere Behörden und Ministerien, etwa das moldauische Finanzministerium, eine solche Software einführen. Hierzu besuchte Musteața die renommierte Karlsruher Softwareschmiede Abas – nun laufen die Kooperationsverhandlungen. ■



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.

## EABW: Unterstützung bei komplexen Projekten



Die Export-Akademie Baden-Württemberg ist seit über 30 Jahren erfolgreich am Markt aktiv. Sie führt weltweit Beratungsprojekte und Leadership-Programme zur Unterstützung des Mittelstands im internationalen Geschäft durch. Dabei werden die Inhalte der Trainings sowohl wissenschaftsbezogen als auch praxisorientiert gestaltet. Leitfaden dafür ist das eigene Management-Konzept IMLead® Integriertes Management & Leadership. Im Mittelpunkt dieses Konzeptes steht der Manager, der alle internen Prozesse im Unternehmen erfolgreich leiten und gleichzeitig Impulse setzen muss, damit das Unternehmen neue Produkte und Dienstleistungen in globalen Märkten erfolgreich platzieren kann. Dieses Konzept wird mit Erfolg in der Alumniarbeit eingesetzt, wie z.B. im Frühjahr 2014 in Indien.

Zehn indische Führungskräfte nutzten das Seminar „The German Perspective of Engineering“ zum Erfahrungsaustausch mit deutschen Experten und gewannen detaillierte Einblicke in Best Practices von Produktentwicklungsprozessen deutscher Unternehmen. Saurabh Sindhwani von Mahalakshmi Machinery in Ghaziabad konnte dieses neue Wissen direkt in die Praxis umsetzen. Er plant den Kauf und die Inbetriebnahme einer hochinnovativen Recycling-Anlage, die Elektroschrott nach der Verarbeitung fast zu 100 Prozent trennt und in einer Feinheit <5mm ausbringt. Momentan stocken die Gespräche, weil die Freigabe der gesamten Anlage nach Anlagenänderungen von Umweltbehörden sowohl auf Landes- als auch auf Bundesebene nicht zeitnah erteilt wurde. Dies soll noch nachgeholt werden. Ein Export der Anlage ist nur unter Erfüllung sämtlicher umweltschutzrelevanter Vorgaben möglich. Dafür muss eine Markt- und Machbarkeitsstudie erstellt sowie länderspezifische Anpassungen entwickelt und implementiert werden. Mitarbeiter der EABW begleiten und unterstützen Sindhwani intensiv in diesem sehr komplexen Projekt. Mit einem Abschluss der Verhandlungen ist frühestens im Jahr 2015 zu rechnen. ■

Weitere Infos unter:  
[www.eabw.org](http://www.eabw.org)

## Zehn erfolgreiche Jahre in Kasachstan

Unter einem besonderen Vorzeichen fand Ende Oktober 2014 die Ergebniskonferenz statt, die die kasachische KMU-Förderagentur DAMU jährlich für ihr Außenwirtschaftsprojekt „Wirtschaftsbeziehungen“ durchführt. Schließlich galt es auch, das zehnjährige Jubiläum des MP mit Kasachstan zu feiern.



**Astana.** Als 2003 während eines offiziellen Besuchs des damaligen Bundeskanzlers Gerhard Schröder beschlossen wurde, in Kasachstan – nach Russland und der Ukraine – das Managerfortbildungsprogramm zu implementieren, ging alles ganz schnell. Bereits im nächsten Jahr reiste die erste Gruppe kasachischer Teilnehmer nach Deutschland ein. Zehn Jahre später zählt das Programm 470 Absolventen.

Welche Bilanz kann nach den zehn Jahren gezogen werden? Die MP-Alumni leisten einen wesentlichen Beitrag zu den deutsch-kasachischen Wirtschaftsbeziehungen. In den vergangenen Jahren wurden gegenseitige Lieferverträge im Wert von vielen Millionen Euro geschlossen. Joint Ventures sind entstanden. Wichtige Veränderungen bewirkte das MP darüber hinaus in den teilnehmenden kasachischen Unternehmen. Exemplarisch seien die Follow-up-Ergebnisse einer Gruppe des Jahrgangs 2012 genannt: Durchschnittlich konnten die Teilnehmer ihr Produktionsvolumen um 75 Prozent und ihren Ertrag um 37 Prozent steigern. Außerdem haben sie Befugnisse und Verantwortung delegiert, neue Arbeitsplätze geschaffen, Arbeitsbedingungen verbessert und neue Technologien eingeführt.



Kuandyk Nurpeisow, 1. Platz

Zahlen und Analysen sind interessant. Aber eine Live-Präsentation von neuen Ideen, Entwicklungen und wirtschaftlichen Erfolgen durch konkrete Absolventen war anschaulicher und hatte das Zeug zum Highlight der Konferenz. Vorher hatten die GIZ und das BMWi einen Wettbewerb um das beste Kooperationsprojekt unter kasachischen MP-Alumni ausgerufen und Siegerprämien in Aussicht gestellt. Die Resonanz auf den Wettbewerb war sehr hoch: 20 Projekte lagen einer dreiköpfigen internationalen Jury für eine Erstbegutachtung vor. Die Top 10 hatten während der Konferenz die Gelegenheit, in einer Präsentation die Kommission und das Publikum von ihrer Arbeit zu überzeugen. Die stolzen Gewinner gab das BMWi beim abendlichen Empfang bekannt. Vorher würdigten Ute Leupold, amtierende Referatsleiterin im BMWi, und Dr. Michael Banzhaf, Ständiger Vertreter des deutschen Botschafters in Kasachstan, die Vielfalt der Kooperationsprojekte und betonten, dass die Entscheidung über die Sieger nicht leicht fiel.

Der erste Platz ging an Kuandyk Nurpeisow. Nach der Fortbildung in Deutschland hat der Technische Direktor von Inkar-1 ein neues Werk zur Herstellung von Ab-

sperrarmaturen aufgebaut und modern ausgerüstet – mit deutscher Technik. Damit erhöhte er nicht nur seine Produktionskapazitäten, sondern auch seine internationale Wettbewerbsfähigkeit. Seine Produkte sind nun auch auf dem russischen Markt zu finden. Den zweiten Platz entschied für sich Bagila Tatijewa, Direktorin der Firma Ekolinesport. Sie hat ein erfolgreiches Kleinunternehmen im Bereich Green Technologies und Umweltschutz gegründet. Darüber hinaus engagiert sie sich für die Verbesserung der kasachischen Gesetzgebung im Bereich Umweltschutz. Anatolij Rud wurde mit dem dritten Platz ausgezeichnet. Seine junge, dynamische Firma Rud spezialisiert sich auf Schwertransporte. Während der Fortbildung hat der Einzelunternehmer mehrere Kooperationsverträge mit deutschen Firmen unterschrieben und deutsche Ausrüstung für seine Firma erworben.

Zu der Konferenz reisten ca. 150 Alumni sowie Vertreter der kasachischen und deutschen Wirtschaftsministerien, der deutschen und amerikanischen Botschaft und der deutschen Fortbildungszentren an. Organisiert wurde sie von DAMU gemeinsam mit der GIZ und United States Agency for International Development (USAID). ■



Konferenzteilnehmer in Astana



Dr. Le Viet Anh und  
Le Thi Lam Vien  
(Vietnam)



# Partnerland Vietnam



## Wirtschaftliche Verbindungen stärken und Verständnis zwischen Unternehmen fördern

Vietnam ist seit 2008 Partnerland im Managerfortbildungsprogramm. Seitdem haben mehr als 300 vietnamesische Führungskräfte eine Fortbildung in Deutschland absolviert. Politischer Partner des BMWi in Vietnam ist das Ministerium für Planung und Investition. Auf Durchführungsebene arbeitet die GIZ mit der Vietnamesischen Industrie- und Handelskammer zusammen. Im Interview blicken die vietnamesischen MP-Partner auf die bisher erzielten Erfolge und geben eine Einschätzung über die Bedeutung des Programms in ihrem Land.



**Dr. Le Viet Anh** ist stellvertretender Generaldirektor der Abteilung für Internationale Wirtschaftsbeziehungen im Ministerium für Planung und Investition (MPI) Vietnams. Seit 2011 leitet er als Co-Vorsitzender auf vietnamesischer Seite den bilateralen Lenkungsausschuss, der in regelmäßigen Abständen das Programm evaluiert.

**GIZ: Sehr geehrter Dr. Le Viet Anh, welchen Stellenwert misst die vietnamesische Regierung dem Managerfortbildungsprogramm zu? Und wie beurteilen Sie den Einfluss des MP auf die vietnamesisch-deutschen Wirtschaftsbeziehungen?**

**Dr. Le Viet Anh:** Die vietnamesische Regierung schätzt die Unterstützung der deutschen Regierung bei der Pro-

grammdurchführung sehr hoch ein. Durch das MP verbessern sich nicht nur Managementfähigkeiten der vietnamesischen Teilnehmer. Es fördert auch die Wirtschafts- und Handelsbeziehungen als solche sowie den kulturellen und menschlichen Austausch zwischen beiden Ländern. Auch der deutsche Markt wird für vietnamesische Unternehmen attraktiver. Entsprechende Rückmeldungen geben Absolventen auf den jährlichen Alumni-Treffen. Demnach halten fast alle Teilnehmer das MP für wertvoll und wollen mit ihren deutschen Partnern in Kontakt bleiben.

**Am 20.-22. November fand die 14. Asien-Pazifik-Konferenz (APC) in Ho-Chi-Minh-Stadt statt. Wie beurteilt die vietnamesische Regierung die Veranstaltung?**

Die Asien-Pazifik-Konferenz fand zum ersten Mal überhaupt in Vietnam statt.

Dies zeigt die hohe Wertschätzung der deutschen Regierung für die Rolle Vietnams in Südostasien und in Asien insgesamt. Deutsche Unternehmen und Investoren wiederum bekräftigten auf der APC ihre Bereitschaft, die Entwicklung in der Asien-Pazifik-Region zu fördern. Die vietnamesische Regierung warb auf der Konferenz um deutsche Investitionen und äußerte die Hoffnung, dass beide Seiten den Austausch fortsetzen und Kooperationsmöglichkeiten für die Zukunft erkunden.

Die gesetzlichen Rahmenbedingungen und das Wirtschaftsumfeld in Vietnam jedenfalls werden sich weiter verbessern und im internationalen Vergleich noch wettbewerbsfähiger werden. Dies auch dank der Reformbemühungen im Inland und der aktiven Beteiligung an Freihandelsabkommen. Sowohl inländische als

auch ausländische Unternehmen, die in Vietnam investieren und geschäftlich aktiv sind, werden von niedrigeren Steuern und abgeschafften Handelshemmnissen profitieren, wenn sie ihre Waren und Dienstleistungen in Vietnams Partnerländer exportieren wollen.

**Welche anderen Themen wurden auf der Konferenz diskutiert?**

Die Konferenzteilnehmer, unter ihnen Wirtschaftsexperten, Wirtschaftsminister und Führungskräfte führender Unternehmen der Region, diskutierten so unterschiedliche Themen wie Maschinenbau, Rohstoffquellen, geistiges Eigentum oder Sicherheit und politische Stabilität im Asien-Pazifik-Raum. Während der Gespräche ergaben sich konkrete Analysen und interessante Einschätzungen über die Chancen und Herausforderungen für die Wirtschaftsentwicklung in Asien.

Zum Abschluss der Konferenz bekräftigte der vietnamesische Premierminister Nguyễn Tấn Dũng: „Vietnam wird ein guter Standort für unsere gemeinsame Arbeit und unseren gemeinsamen Erfolg werden. Die vietnamesische Regierung und die lokalen Behörden schaffen die Voraussetzungen für langfristige Investitionen deutscher Investoren und Unternehmen in Vietnam“.

**Am Rande der Konferenz wurde auch die neue Absichtserklärung zur Fortsetzung des MP unterzeichnet. Was erwarten Sie vom MP in den nächsten Jahren?**

Am 19. November unterzeichneten Sigmar Gabriel, Vizekanzler und Bundesminister für Wirtschaft und Energie, und Bùi Quang Vinh, Minister für Planung und Investition, die Gemeinsame Erklärung über das MP für den Zeitraum 2014-2016. Dies zeigt, dass beide Regierungen die positive Wirkung des Programms hoch einschätzen. Und es unterstreicht den Willen der vietnamesischen Seite, die Zusammenarbeit fortzuführen und um neue Formate zu ergänzen. Dies alles mit der Absicht, noch größere Chancen für die Unternehmenskooperation und den Handel zwischen beiden Ländern zu eröffnen. So kann das MP auch künftig einen wichtigen Beitrag zur Verstärkung der Wirtschafts-, Handels- und Investitionsbeziehungen leisten und das gegenseitige Verständnis zwischen den Unternehmern fördern.

**Sehr geehrter Dr. Anh, vielen Dank für das Gespräch! ■**



**Le Thi Lam Vien** ist stellvertretende Generaldirektorin des Mitglieder- und Trainingsdepartments der Vietnamesischen Industrie- und Handelskammer (VCCI), die das BMWi-Managerfortbildungsprogramm gemeinsam mit der GIZ in Vietnam umsetzt.

**GIZ: Sehr geehrte Frau Vien, das Managerfortbildungsprogramm mit Vietnam läuft bereits seit 2008. Seitdem haben mehr als 300 vietnamesische Führungskräfte daran teilgenommen. Wie profitieren sie Ihrer Meinung nach vom MP?**

**Le Thi Lam Vien:** Die vietnamesischen Manager profitieren in vielerlei Hinsicht von der Fortbildung in Deutschland. Zunächst einmal lernen sie den Unternehmensstandort Deutschland besser kennen. Sie identifizieren potentielle deutsche Geschäftspartner und trainieren, wie sie mit ihnen erfolgversprechend Kontakt aufnehmen können. Dies ist deshalb so wichtig, weil Kontaktversuche vietnamesischer Unternehmen in Deutschland nicht selten bereits in dieser Anfangsphase scheitern. Diese Hürde kann insbesondere durch interkulturelle Trainings gesenkt werden. Die vietnamesischen Unternehmer lernen die deutsche Geschäftskultur und die Arbeitsweise deutscher Unternehmen kennen. Umgekehrt gewinnen deutsche Unternehmer, bei denen vietnamesische Manager zu Besuch sind, ein besseres Verständnis für die vietnamesische Kultur und Mentalität. Dadurch lernt man sich schneller kennen und baut Nähe auf.

**Welche Bedeutung haben in diesem Zusammenhang die Treffen mit deutschen Unternehmern?**

Eine zentrale! Bei diesen Treffen können die Manager ihr neu erworbenes Wissen direkt anwenden. Sie tauschen sich mit ihren deutschen Kollegen aus und führen erste Gespräche über Kooperationen – mit sichtbarem Erfolg. Es gibt einige Beispiele dafür, dass es bereits während der vierwöchigen Fortbildung zu Vertragsabschlüssen kommt. Wieder andere erzielen in den Folgejahren beeindruckende Geschäftserfolge.

**Können Sie Beispiele nennen?**

Da wäre beispielsweise der Textilunternehmer Nguyễn Thành Vinh aus dem Unternehmen Nguyễn Phát, der im Jahr

2010 am MP teilnahm. Er ist zurzeit dabei, in Deutschland eine Repräsentanz für seine Textilprodukte zu eröffnen. Oder Cao Thái Luận aus der Pilotgruppe im Jahr 2008. Mit seinem Unternehmen Liksin importiert er Druckmaschinen aus Deutschland mit einem Geschäftsvolumen im Millionenbereich. Ein weiteres Beispiel liefert der Teilnehmer Đỗ Mạnh Hùng aus der Firma Hapro, der Kontakte zu deutschen Brauereien aufbauen konnte und nun deutsche Biere importiert – auch hier mit einem Volumen im Millionenbereich. Und ich könnte noch mehr Beispiele für erfolgreiche Geschäftsabschlüsse zwischen deutschen und vietnamesischen Unternehmen liefern.

**Ein weiteres Ziel des MP ist die Vermittlung von Management-Kompetenzen. Was steht Ihrer Erfahrung nach hierbei besonders im Vordergrund?**

Ein Aspekt, der häufig von vietnamesischen Absolventen angesprochen wird, ist das moderne Personalmanagement: Wie erhöhe ich die Motivation meiner Mitarbeiter? Wie kann ich meine Personalressourcen optimal einsetzen? Wie kann ich meine Kommunikation gegenüber Kollegen oder Kunden optimieren? Das alles führt zu einer Erhöhung der Produktivität des Unternehmens. Es profitiert also nicht nur der einzelne Teilnehmer, sondern auch das Unternehmen als Ganzes.

**Das bedeutet, die vietnamesischen Unternehmen werden wettbewerbsfähiger?**

Das wird auch an einer anderen Stelle deutlich: Angeregt durch die Besuche deutscher Unternehmen, durchleuchten viele Absolventen nach ihrer Rückkehr kritisch die Produktionsabläufe in ihren Unternehmen. Sie reorganisieren interne Prozesse und machen ihr Unternehmen so effizienter. Andere richten ihr Augenmerk auf Investitionen in moderne Anlagen und Ausrüstungen. Nicht selten kommen dabei deutsche Hersteller zum Zuge. Deutsche Produkte sind zwar oft teurer als die ihrer Konkurrenten. Gleichzeitig setzt sich allmählich eine neue Denkweise durch, lieber hohe Anfangsinvestitionen zu tätigen, um dadurch Produkte von höherer Qualität herstellen zu können. Langfristig amortisieren sich die höheren Investitionskosten durch die höheren Erlöse.

**Sehr geehrte Frau Vien, vielen Dank für das Gespräch! ■**



## AHK Ägypten

## Kompetenter Ansprechpartner im Arabiengeschäft



Über die Arbeit der AHK Ägypten und die Rolle des MP für deutsch-ägyptische Wirtschaftsbeziehungen schreibt Dr. Rainer Herret, Geschäftsführer der Deutsch-Arabischen Auslandshandelskammer, in seinem Gastbeitrag.



**Kairo.** Ägypten ist ein Partnerland des BMWi-Managerfortbildungsprogramms. Seit Programmbeginn in 2012 nutzen bereits mehr als 100 ägyptische Führungskräfte den Aufenthalt in Deutschland für Geschäftsanbahnungen mit deutschen Unternehmen. Viele ägyptische Firmenvertreter schließen während oder nach der MP-Teilnahme Verträge mit deutschen Unternehmen ab. Das durch die GIZ implementierte Programm ist ein Leuchtturmprojekt in der deutsch-ägyptischen Zusammenarbeit. Es liefert einen wichtigen Beitrag, die wirtschaftliche Entwicklung Ägyptens voranzubringen und dabei insbesondere klein- und mittelständische Unternehmen zu stärken. Dabei ergibt sich eine ideale Win-win-Situation: Ägyptische Firmen können durch den Erwerb von modernen Ausrüstungen und Technologien die Produktivität, Qualität und Innovationskraft ihrer Unternehmen steigern, und für deutsche Unternehmen erschließen sich neue Bezugsquellen bzw. Absatzmärkte.

Bei den deutschen Exporten von organisch-chemischen Produkten ist Ägypten Spitzenabnehmer in der MENA-Region (Middle East & North Africa). Bei Maschinen und Anlagen, optischen Erzeugnissen, Kraftfahrzeugen, Elektrotechnik, Pharmaprodukten, Kunststoffen, Luftfahrzeugen, Eisen und Stahl sowie mineralischen Brennstoffen platziert sich der ägyptische Markt nach wie vor unter den drei wichtigsten Absatzmärkten in Nordafrika.

Die andauernde Knappheit und Verteuerung von Energie führt dazu, dass sich Fabriken und Hotels für Alternativen (Sonne, Wind) zu interessieren beginnen und den Einsatz energieeffizienter Technologie bevorzugen. Im Rahmen der BMWi-Exportinitiative Erneuerbare Energien konnte 2014 für diese Zielgruppe eine MP-Fortbildung mit Schwerpunkt Erneuerbare Energien angeboten werden. Es ist nur eine von verschiedenen Maßnahmen in der deutsch-ägyptischen Zusammenarbeit zu diesem Themenbereich. Absatzchancen bieten auch solche Wachstumsbranchen wie Medizintechnik, IT, Elektrotechnik- und Elektronikindustrie und zunehmend Aus- und Weiterbildung.

**AHK Ägypten – Ansprechpartner für die MENA-Region**

Die AHK Ägypten blickt auf mehr als 60 Jahre der Förderung der Wirtschaftsbeziehungen zwischen Deutschland und Ägypten und darüber hinaus zu Nordafrika und dem Nahen Osten (MENA-Region) zurück. Sie hat ihren Sitz in der 25-Millionenstadt Kairo. Zweigniederlassungen in Alexandria, Ismailia und Berlin und die Mitgliedschaft von 3.000 Unternehmen machen die Kammer zum größten Wirtschaftsverband, der sich für die Entwicklung der deutsch-arabischen Wirtschaftskooperation einsetzt. Die AHK wird vom BMWi gefördert und ist über den Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK) in Deutschland angebunden.

1951 als erste offizielle bilaterale deutsche Auslandshandelskammer in der arabischen Welt gegründet, firmiert die AHK Ägypten seitdem als Deutsch-Arabisches Industrie- und Handelskammer. Inzwischen gibt es weitere Auslandshandelskammern in Marokko, Algerien, Tunesien, Saudi-Arabien, den Vereinigten Arabischen Emiraten und im Iran. Gleichwohl hat die ägyptische AHK ihren Namen beibehalten und betreut auch die Länder der MENA-Region, in der keine AHK-Vertretung existiert – wie Jordanien, Libanon, Syrien und Palästina.

#### Dienstleistungen der AHK Ägypten

Während die Rolle der Kammer als Mitgliederorganisation unverändert fortbesteht, haben sich der Inhalt und der Umfang der Dienstleistungen im Laufe der Jahre deutlich gewandelt. Als Ägypten sein Wirtschaftssystem von einer staatlichen Planwirtschaft auf liberale Marktwirtschaft umstellte, entstand für die AHK Ägypten ein neuer Aufgabenbereich: Anfertigung von Marktstudien und Sektor-Reports zu Wachstumssegmenten. Die hohe Mitgliederzahl erwies sich hier als besonders nützlich, da die Kammer hierdurch intensiv mit der Wirtschaft des Gastlandes vernetzt ist. Jedes Jahr stellt die Marketingabteilung die Übersicht der erfolgversprechendsten Wachstumssektoren des ägyptischen Marktes kostenfrei zum Download auf der Homepage der Kammer zur Verfügung. Im Rahmen einer Bürogemeinschaft mit Germany Trade and Invest (GTAI) erscheint ein e-Newsletter zu aktuellen Marktentwicklungen und Absatzchancen.



Damals wie heute war Deutschland der weltweit bedeutendste Ort für Messen und Ausstellungen. Die großen deutschen Messegesellschaften vertrauten die schnell wachsende Kammer mit der wichtigen Aufgabe der Besucher- und Ausstellerwerbung. Das Messegewerbe stellt auch weiterhin einen Kernbereich der Dienstleistungen der Kammer dar und wird inzwischen ergänzt durch ein integriertes Reisebüro und die Unterstützung bei der Visa-Beantragung.

„Made in Germany“ steht bei ägyptischen Unternehmern hoch im Kurs. Ägypten ist der größte deutsche Absatzmarkt in Nordafrika und der wichtigste Markt der MENA-Region für Maschinen und Anlagen. Unter der globalen Dienstleistungsmarke DEInternational berät das Expertenteam der AHK Ägypten besonders KMU zum erfolgreichen Markteintritt, bietet Informationen zu rechtlichen und investiven Rahmenbedingungen, unterstützt bei Mediation und vermittelt Kooperationen zwischen deutschen und ägyptischen Partnern.

Mit der Öffnung des ägyptischen Marktes für ausländische Direktinvestitionen vor 15 Jahren wurde Ägypten als interessanter Investitionsstandort auch bei der deutschen Wirtschaft bekannt. Mit seinen 87 Millionen Verbrauchern lässt sich eine nachhaltige Bearbeitung des Marktes heute ohne Präsenz vor Ort kaum vornehmen. Angesichts wachsenden Wettbewerbs aus Fernost genügt ein reines Exportgeschäft nicht mehr, um den Anforderungen der Kunden zu genügen. Grundlegende Informationen bietet der Investitionsführer der Kammer, der bisher als einzige deutschsprachige Publikation ihrer Art existiert.

#### Weiterbildung und faire Arbeitsbedingungen

Ägyptens rasch wachsende Bevölkerung befeuert die Nachfrage nach Weiterbildung und Arbeitsplätzen. Die Weiterbildungsabteilung der Kammer bietet ein breites Spektrum kaufmännischer Kurse. Eine Tochtergesellschaft organisiert duale Berufsausbildung nach deutschem Vorbild für 2.000 ägyptische Auszubildende.

Unter der Schirmherrschaft des deutschen Botschafters, in Kooperation mit der GIZ riefen ägyptische und deutsche Firmen den Nationalen Beschäftigungspakt (NEP) ins Leben. Seit ihrer Gründung hat diese Initiative zur Bekämpfung von Arbeitslosigkeit Tausende Arbeitsplätze in technischen Berufen geschaffen und zu fairen Beschäftigungsbedingungen an vornehmlich junge Ägypter vermittelt.

Das Bekenntnis der AHK-Mitglieder zu fairen Arbeitsbedingungen unterstreicht die hohe Wertschätzung der Corporate Social Responsibility. Die Kammer ist Mitglied des UN Global Compact Network und tritt ein für Korruptionsbekämpfung, fairen Wettbewerb und die Beachtung der Prinzipien von Corporate Governance.

Die Organisation und Veranstaltung von Konferenzen, Seminaren und Workshops in Kooperation mit den Industrie- und Handelskammern in Deutschland runden das Dienstleistungsportfolio der AHK Ägypten ab. ■

#### Kontakt:

German-Arab Chamber of Industry and Commerce  
21, Soliman Abaza St, off Jamet El Dowal  
El Arabia St.  
Mohandessin, Cairo, Egypt

Dr. Rainer Herret  
Geschäftsführer

Tel.: 0020-2-3333-8499  
Fax: 0020-2-3336-8786  
Email: rainer.herret@ahk-mena.com

Internet: [www.ahkmena.com](http://www.ahkmena.com)  
Online recruiting: [www.mettrace.com](http://www.mettrace.com)  
Training: [www.formattraining.com](http://www.formattraining.com)



# Gut vorbereitet auf China



**Bonn.** Im November 2014 reiste bereits die dritte Gruppe deutscher Führungskräfte nach China, um den chinesischen Markt zu sondieren und ein Gefühl für die Geschäftskultur zu bekommen. Wie weit sich China für internationale Zusammenarbeit geöffnet hat, konnten die 16 Teilnehmer beim Vorhaben Sino-German Metal Eco City in Jieyang selbst erleben. Das auf Staatsführungsebene geförderte Projekt fokussiert auf die Zusammenarbeit des deutschen und chinesischen Mittelstands. Taicang/Jiangsu und Chengdu/

Sichuan waren weitere Stationen des Programms. Der Reise ging eine gründliche Vorbereitung bei der GIZ in Bonn voraus.

Kein Chinageschäft funktioniert per Knopfdruck von zu Hause. Einer guten Vorbereitung darauf kommt deshalb eine enorme Bedeutung zu. Beim GIZ-Vorbereitungseminar in Bonn hat Birger Vinck von Vinck's Agency for Consulting und Trading Vertreter deutscher Unternehmen „fit für China“ gemacht. Themen wie interkulturelle Besonderheiten bei Ge-

schäftsanbahnung, Verhandlungsführung, Zertifizierungen, Sourcing, Vertrieb sowie Investitionen in China und chinesische Investitionen in Deutschland standen im Mittelpunkt des Seminars. Die Analyse des chinesischen Markts im Hinblick auf potentielle Geschäftsanbahnung bildete einen weiteren wichtigen Schwerpunkt der Vorbereitung. Auch Besonderheiten des Supply Chain und Abwicklungsmöglichkeiten in China stießen auf großes Interesse. Drei Teilnehmer schildern ihre Eindrücke. ■



Gencer Sabanoglu beim Vorbereitungseminar in Bonn



Thomas Eberl (l.) und Werner Neumeier im Gespräch



Viktor Klaus

**GIZ: Mit welchen Zielen kamen Sie zum Programm „Fit für das Chinageschäft“?**

**Viktor Klaus:** Beschaffung in China (Exportweltmeister) stieß in den vergangenen Jahren auf immer mehr Interesse bei Unternehmen. Wir beziehen bereits einen Teil unserer Ware aus China und haben herausgefunden, dass die Kosten chinesischer Hersteller im Vergleich zu europäischen Fertigungen bis zu 25 Prozent niedriger sind. Unser Ziel ist es, diese Wettbewerbsvorteile und neue Wachstumsoptionen durch cleveren Einkauf zu nutzen. Auch die Qualitäts- und Servicestandards sind in den vergangenen Jahren deutlich besser geworden. Darüber hinaus wollen wir den Preisvorteil in der Beschaffung weiter ausbauen und evtl. noch zusätzliche Lieferanten ausfindig machen. Außerdem ist es wichtig, die kulturellen Unterschiede zwischen europäischen und chinesischen Lieferanten kennenzulernen, um bei Verhandlungen den richtigen Ton zu treffen. Eine offene und gleichzeitig verbindliche Vertrauensbasis sorgt für klare Verhältnisse und garantiert bei Unstimmigkeiten eine schnelle Problembewertung. Deshalb ist mir wichtig, den richtigen Umgang mit chinesischen Geschäftspartnern kennenzulernen.

**Sie haben bis jetzt wenige Erfahrungen im Chinageschäft. Was hat Ihnen persönlich das Vorbereitungseminar in Bonn gebracht?**

Das Vorbereitungseminar hat mir bereits eine Menge Hintergrundwissen über den chinesischen Markt verschafft. Wir lernten die geographische und wirtschaftliche Struktur Chinas und die kulturellen Unterschiede kennen. Auch die Sitzordnung beim Geschäftsessen und Tabus bekamen wir sehr gut erklärt. Wir wurden hervorragend auf die China-Reise vorbereitet und verfügen nun über ausreichend Wissen, um Geschäftsbeziehungen mit chinesischen Lieferanten zu führen und zu pflegen.



Joschka Barde

**GIZ: Mit welchen Zielen kamen Sie zum Programm „Fit für das Chinageschäft“?**

**Joschka Barde:** Mit der Teilnahme verfolgt ROTH im Wesentlichen zwei Ziele. Erstens möchten wir unsere bisherigen Informationen und Einschätzungen zum chinesischen Markt durch Gespräche mit Unternehmen und Behörden auf eine breitere Basis stellen. Dadurch könnten wir die spezifischen Marktchancen für die Unternehmensgruppe besser einschätzen sowie gegebenenfalls erste Geschäftskontakte knüpfen. Zweitens beabsichtigen wir, die bestehende Marktposition unserer neugegründeten Tochterfiliale in Taicang weiter auszubauen. Auch hier können die Erkenntnisse der Reise sowie das entstehende Netzwerk sehr hilfreich sein.

**Sie haben bereits einige Erfahrungen im Chinageschäft. Was hat Ihnen persönlich das Vorbereitungseminar in Bonn gebracht?**

Den größten Erkenntnisgewinn – trotz bestehender Erfahrungen im Chinageschäft – bie-

ten sicherlich die lebhaften Schilderungen des Trainers, welche Unterschiede zwischen der chinesischen und deutschen Kultur bestehen und wie sie sich auf verschiedene Aspekte des Wirtschaftslebens auswirken. Die Praxisbeispiele helfen, die chinesischen Mitarbeiter und Geschäftspartner besser zu verstehen und somit die Zusammenarbeit effizienter zu gestalten. Insofern freue ich mich besonders, dass das Programm auch vor Ort in China durch ein kulturelles Training begleitet wird. China bleibt für mich, auch wenn sich das Wirtschaftswachstum gegenwärtig etwas verlangsamt, immer noch einer der spannendsten und wichtigsten Märkte.



Sabine Harmsen

**GIZ: Mit welchen Zielen kamen Sie zum Programm „Fit für das Chinageschäft“?**

**Sabine Harmsen:** Ich war schon lange nicht mehr in China und möchte die Veränderungen der letzten Jahre dort mit eigenen Augen sehen und das „neue moderne“ China kennen lernen. Ich bin seit Ende der 80er Jahre China-Fan, spreche Mandarin und bin immer wieder überwältigt, von den Entwicklungen in China zu lesen. Mein langfristiges Ziel ist es,

in China einen lokalen Kooperationspartner zu finden, um mit ihm gemeinsam chinesische Firmen nach Deutschland zu bringen und deutsche Firmen nach China.

**Ihre Botschaft an deutsche Unternehmer, die sich für den chinesischen Markt interessieren?**

Informieren Sie sich sehr genau über die aktuelle kulturelle, politische und wirtschaftliche Situation und nutzen Sie Seminarangebote wie das von der GIZ. Der chinesische Markt ist sehr komplex und allein aufgrund der Sprache und Mentalität nicht leicht zu erobern. Man kann als Deutscher – nicht nur bei Tisch – viel falsch machen und sollte sich so gut wie möglich vorbereiten. Einen Grundkurs Chinesisch sollte man, wenn möglich, absolvieren, um zumindest Höflichkeitsfloskeln austauschen zu können.



# Konferenz zur Energieeffizienz in Unternehmen

Erstmals wurde ein MP-Follow-up-Seminar mit einer Fachkonferenz verknüpft und in Zusammenarbeit mit deutschen Unternehmen der AHK Moskau und insbesondere mit ihrer Arbeitsgruppe Energieeffizienz durchgeführt. Zum Thema „Energieeffizienz und Ressourceneinsparung“ tauschten sich Vertreter russischer und deutscher Unternehmen zu ihren Erfahrungen und Lösungsansätzen aus und stellten neue Technologien vor.



Konferenzteilnehmer in Moskau



Bei der Diplomverleihung

**Moskau.** Die russische Gesetzgebung zur Energieeinsparung und Steigerung der Energieeffizienz sieht bis 2020 die Senkung der Energieintensität des BIP um 40 Prozent vor. Das stellt große Herausforderungen an viele Unternehmen. Sie müssen einen Energieaudit durchführen, sich einen Energiepass ausstellen lassen und Modernisierungsmaßnahmen in Angriff nehmen. Aber die Zertifizierungen sind teuer, es ist nicht vorhersagbar, ob die Vorschläge von Beratungsunternehmen auch wirklich zu spürbaren Einsparungen führen.

Das staatliche Herangehen an dieses Thema ist in Deutschland und Russland sehr unterschiedlich. Während in Russland Unternehmen Strafen zahlen, wenn der Energieaudit nicht vorliegt, können in Deutschland Unternehmen entsprechend dem Energie- bzw. Stromsteuergesetz ihre Steuerlast reduzieren. So profitieren Unternehmen des produzierenden Gewerbes, wenn sie ein Energiemanagementsystem gemäß der internationalen Norm ISO 50001 oder EMAS eingeführt haben. Bestätigt werden muss dieses Energiemanagementsystem durch eine Zertifizierung. Die diskutierten Erfahrungen machten deutlich, dass sich

Energie und Ressourcen nur mit langfristigen Modernisierungen einsparen lassen, die oft mit kostenintensiven Investitionen einhergehen. Vertreter deutscher Unternehmen, die aktiv in der AG Energieeffizienz der Deutsch-Russischen AHK mitarbeiten, haben verschiedene Vorschläge für Kooperationen in diesem Bereich in die Diskussion eingebracht.

## Energy Contracting

Eine für Russland neue und in letzter Zeit oft diskutierte Kooperationsform ist das in Deutschland seit Jahren breit angewandte Energy Contracting. In Russland ansässige deutsche Firmen haben daher begonnen, russischen Unternehmen über Energy Contracting komplexe Lösungen anzubieten, um sie bei notwendigen Modernisierungen zum Energiesparen zu unterstützen. Mit dem Energy Contracting wird ein Modell zur Finanzierung, Errichtung, Modernisierung oder zum Betrieb von Energieanlagen mit einem Contractor (ein auf diese Aufgabe spezialisiertes Dienstleistungsunternehmen) vereinbart. Der Contracting-Nehmer nutzt hierbei die finanziellen, personellen und informationellen Ressourcen sowie das Know-how des Dienstleistungsunternehmens. Dafür zahlt der Contracting-Nehmer während der Vertragslaufzeit eine fest vereinbarte Contracting-Rate. Die Rate wird zum Teil aus den berechneten Einsparungen finanziert. Zwar gibt es in Russland zurzeit kaum Energy Contracting im eigentlichen Sinn der Definition. Doch reichen erste Erfahrungen von deutschen Unternehmen in der Zusammenarbeit mit russischen Auftraggebern durchaus an die eigentliche Vertragsform heran. Langfristig ist dieses Finanzierungsmodell eine gute Möglichkeit für Unternehmen, die Anforderungen zur Energieeinsparung umzusetzen. ■



Für Russland neu: Energy Contracting

# Voneinander lernen

Unter diesem Motto fand Ende September 2014 ein Follow-up-Seminar in Usbekistan statt. Während der Unternehmensbesuche bei den Gruppenkollegen hatten MP-Teilnehmer des Jahres 2013 die Möglichkeit, mit eigenen Augen zu sehen, was man in einem Jahr seit der Rückkehr aus Deutschland leisten kann. Auf einem Follow-up-Seminar in Turkmenistan suchten die Teilnehmer eine kreative Lösung für die alltäglichen Managementprobleme mithilfe eines Businessspiels.



**Taschkent / Aschgabat.** Bakhrom Alamanow arbeitet in der Taschkenter Promstrojenergoprojekt AG, die sich seit 1973 mit der laufenden Erfassung der Wasserressourcen in Zentralasien sowie mit der Projektierung von Objekten mit hoher Komplexität und Gefährdung beschäftigt. Nach der Privatisierung zu Beginn der 90er Jahre kam für das Unternehmen ein neues Tätigkeitsfeld hinzu: Projekte zur internen und externen Stromversorgung. Nach der Führung durch sein Unternehmen analysierte Alamanow erfolgreiche Kooperationsprojekte und erläuterte den Seminarteilnehmern anhand von Beispielen, warum die Kooperation in einigen Fällen stockte. So zeigte zum Beispiel eine deutsche Firma, die er besuchte, kein Interesse an der Zusammenarbeit aufgrund der Konkurrenzsituation auf dem usbekischen Markt. Dennoch plädierte Alamanow dafür, die gesetzten Ziele nicht aufzugeben, auch wenn das erste



Zu Gast bei Promstrojenergoprojekt: Bakhrom Alamanow teilt seine Erfahrungen mit MP-Kollegen

Treffen nicht die gewünschten Ergebnisse brachte. Erfolgreicher verlief sein Besuch bei der deutschen Firma Ema Indutec, einem Hersteller induktiver Erhitzungsanlagen. Alamanow baute den Kontakt zu den Fachabteilungen des Unternehmens auf, u.a. zum Vertrieb. Anlagen zur induktiven Härtung metallischer Erzeugnisse sollen bereits in unmittelbarer Zukunft nach Usbekistan kommen.

Sadullo Nasirow ist der Gründer des Apothekenetztes „Tabletka“ und des Pharmaherstellers „Tonus“. Er stellte die Produkte seines Unternehmens vor und machte die Gäste mit dem neuen Marketingsystem bekannt, das er nach der Rückkehr aus Deutschland in seinen Apotheken einführt. Das Diskontsystem bietet dem Kunden spürbare finanzielle Vorteile. Jeder Besitzer einer Diskontcard erhält drei Prozent Rabatt beim Kauf von Medikamenten und fünf Prozent beim Erwerb von Kosmetika

wie Shampoos, Cremes usw. Gleichzeitig erschließt sich das Unternehmensmarketing soziale Netzwerke – bei Facebook hat das Apothekenetz „Tabletka“ mittlerweile mehr als 5.000 Likes. Über Facebook erhält man Informationen über die Eröffnung neuer Apothekenfilialen. In mehreren Videoclips kommen auch die Kunden zu Wort. Nach der Präsentation erhielt jeder Seminarteilnehmer eine Rabattkarte für „Tabletka“. Die Qualität der „Tonus“-Präparate überzeugte die Gäste, so dass einige sich vor Ort eindeckten.

## Follow-up in Turkmenistan

Für ein Problem gibt es meist mehrere Lösungen. Und darin liegt oft auch ein Geheimnis für geschäftlichen Erfolg. An einem Beispiel aus der Praxis, das in einen Business-Case verwandelt wurde, haben die Teilnehmer des Follow-up-Seminars in Aschgabat im Oktober 2014 einen Plan zur Verbesserung des Unternehmensmanagements ausgearbeitet. Drei Teams wetteiferten miteinander in der Findung von Lösungen zu Fragen der Personalführung, der Qualitätskontrolle, der Kommunikation auf internationaler Ebene und für viele andere Alltagsprobleme, mit denen jede Führungskraft zu tun hat. Am Seminar nahmen auch Führungskräfte teil, denen die Fortbildung in Deutschland noch bevorsteht. So konnten sie bereits im Vorfeld in die Suche nach kreativen Lösungen für alltägliche Managementfragen einsteigen. ■



Follow-up in Aschgabat



# Im Fokus: Innovation

Innovation bedeutet im wörtlichen Sinne „Neuerung“ oder „Erneuerung“. Meist meinen wir damit, dass Ideen oder Erfindungen in neuartige Produkte oder Dienstleistungen umgesetzt werden – und auf einem tragfähigen Geschäftsmodell basieren sollten. Anders ausgedrückt: Unternehmen müssen damit Profit erwirtschaften.

Innovationen sind also weit mehr als ein kreativer Schöpfungsakt. Das Gelingen von Innovation ist vielmehr ein komplexer Pro-

zess, der von der Leistungsstärke mehrerer Faktoren abhängt: der Unternehmen selbst, des Bildungs- und Forschungsstandorts, der staatlichen Rahmenbedingungen und der gesellschaftlichen Akzeptanz – um nur die Wichtigsten zu nennen.

Auf den folgenden Seiten werden wir einige der Facetten beleuchten, die für die Erfolgsaussichten von Innovationen von Bedeutung sind: Wie können Unternehmen und Forschungseinrichtungen zusammenarbeiten,

damit marktgerechte Produktneuheiten entstehen? Welche Rolle spielen mittelständische Unternehmen im Innovationswettbewerb? Sind sie gar effizienter als Großunternehmen? Wie können Regierungen innovationsfreundliche Rahmenbedingungen schaffen? Reichen staatliche Investitionen in Forschung und Entwicklung (F&E) dafür aus? Und welche Rolle spielen internationale Kooperationen bei Innovationsprojekten? Abgerundet wird der Fokusteil durch Praxisbeispiele innovativer Unternehmensführung.

# Neues wagen, Wachstum stärken, Zukunft gestalten

Innovationen in Wirtschaft und Gesellschaft sind Schlüsselfaktoren für Wachstum und Beschäftigung in Deutschland. Die Innovationsfähigkeit der deutschen KMU hat den Wohlstand im Land entscheidend mitbegründet und Deutschland robust durch die jüngste Wirtschaftskrise geführt. Die Bundesregierung hat eine neue Hightech-Strategie – Innovationen für Deutschland verabschiedet, um den Spitzenplatz unter den innovationsfreundlichen Standorten weiter auszubauen.

**Berlin.** Innovationen und neue Technologien verändern die Welt und den Alltag eines jeden Einzelnen. Vieles, was gestern noch Zukunftsvision war, ist heute Alltag und morgen bereits überholt. Investitionen in Forschung, Innovationen und gut ausgebildete Fachkräfte sind für die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen unerlässlich. Eine hohe Innovationsaktivität sorgt für langfristiges wirtschaftliches Wachstum, Wohlstand und neue Arbeitsplätze.

Der Europäische Innovationsanzeiger 2014 belegt die Stärke des Innovationsstandortes Deutschland im europäischen Vergleich. Danach zählt Deutschland zusammen mit den skandinavischen EU-Mitgliedstaaten Dänemark, Finnland und Schweden zu den „Innovationsführern“ in Europa. Treiber von Innovationen sind zum einen neue Technologien, Verfahren und Dienstleistungen. Zum

anderen verlangen gesellschaftliche Veränderungen und globale Herausforderungen wie der Klimawandel, die demografische Entwicklung oder die zur Neige gehenden fossilen Energiequellen nach innovativen Antworten und zukunftsfähigen und nachhaltigen Lösungen. Deutschlands Stärke sind technische Innovationen, d. h. Marktneuheiten, die neue Technologien integrieren.

Der wichtigste Innovations- und Technologiemoor ist der Mittelstand. Daher unterstützt das BMWi gerade KMU durch innovationsfreundliche Rahmenbedingungen und marktorientierte FuE- und Innovationsaktivitäten.

„Wir sind in Deutschland gut aufgestellt – gerade auch, was die Wettbewerbsfähigkeit in forschungsintensiven Branchen angeht“, sagte der Parlamentarische Staatssekretär des BMWi, Uwe Beckmeyer,

am 12. November bei der Überreichung des „Innovationspreis 2014“ beim 49. BME-Symposium Einkauf und Logistik. „Das Rückgrat unserer Wirtschaft ist der innovative Mittelstand: Viele kleine Unternehmen sind mit Hightech-Produkten in Marktnischen Weltmarktführer. Mit diesen sogenannten hidden champions kann Deutschland gegenüber anderen Industrieländern punkten“, betonte Beckmeyer.

## Die neue Hightech-Strategie – Innovationen für Deutschland

Mit der neuen Hightech-Strategie der Bundesregierung wurde in dieser Legislaturperiode die Voraussetzung für ein innovationsfreundliches Klima geschaffen. Die neue Hightech-Strategie bündelt alle Technologie- und innovationspolitischen Maßnahmen der Bundesregierung. Ihr Ziel ist es, durch eine Innovationspolitik



aus einem Guss wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftlichen Wohlstand in Deutschland zu stärken. Ein Fokus liegt dabei darin, den Transfer wissenschaftlicher Erkenntnisse in marktfähige Produkte, Verfahren und Dienstleistungen zu beschleunigen und die Rahmenbedingungen für Innovationen zu verbessern. Dazu hat die Bundesregierung allein 2014 elf Milliarden Euro investiert. Mit den für Forschung in dieser Legislaturperiode zusätzlich eingeplanten drei Milliarden Euro wird der Aufwärtstrend bei den Zukunftsinvestitionen fortgesetzt.

Die neue Hightech-Strategie konzentriert sich auf fünf prioritäre Zukunftsaufgaben, die von besonderer Relevanz für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftlichen Wohlstand in Deutschland sind: Digitale Wirtschaft und Gesellschaft, Nachhaltiges Wirtschaften und Energie, Innovative Arbeitswelt, Gesundes Leben, Intelligente Mobilität und Zivile Sicherheit. Zugleich sollen neue Instrumente entwickelt werden, um den Transfer in die Anwendung

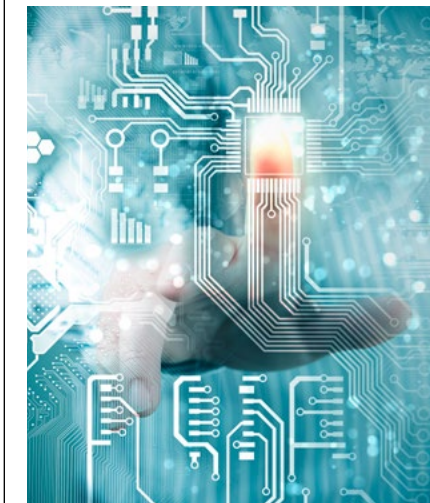


zu beschleunigen. So sollen Unternehmen ermutigt werden, enger mit Fachhochschulen und Universitäten zusammenzuarbeiten, Spitzencluster und vergleichbare Netzwerke sollen sich stärker international orientieren.

In Clustern aufgestellte Unternehmen profitieren von ihrer engen Vernetzung, guten regionalen Standortfaktoren und optimierten Wertschöpfungsketten. In diesen bündeln Unternehmen, Forschungseinrichtungen und weitere Akteure eines Technologiefeldes ihre Kräfte. Zahlreiche Kooperationsprojekte zwischen Wirtschaft und Wissenschaft können dabei auf die Unterstützung der Bundesregierung zählen, z.B. zur Förderung der Elektromobilität oder der digitalen Fertigungsprozesse der Industrie 4.0 (siehe Infokasten). Wichtige Impulse setzen die Maßnahmen des BMWi zur Stärkung der Innovationskraft im Mittelstand: Insbesondere KMU profitieren von den technologieoffenen BMWi-Programmen wie dem ZIM (siehe Infokasten) und der Industriellen Gemeinschaftsforschung.

### Förderung innovativer Unternehmensgründungen

„Deutschland braucht mehr mutige Gründerinnen und Gründer, die kreative Geschäftskonzepte oder innovative Produktideen umsetzen und Arbeitsplätze schaffen“, sagt Sigmar Gabriel, Bundesminister für Wirtschaft und Energie. Zukunftsträchtige Ideen sind die Basis



innovativer Unternehmensgründungen, für deren Vorbereitung und Umsetzung nicht immer eine ausreichende private Finanzierung bereitsteht. „Deshalb setzt das BMWi gezielt Förderinstrumente ein, um die Unternehmen insbesondere auch bei der Gründung und in der Wachstumsphase zu unterstützen, etwa durch die Förderung von Ausgründungen an Hochschulen durch das Programm EXIST, den INVEST – Zuschuss für Wagniskapital oder den Hightech-Gründerfonds“, sagt Staatssekretär Beckmeyer (siehe Infokasten). Um mehr Unternehmensgründerinnen und -gründer zu mobilisieren und das Gründungsklima an Hochschulen und Forschungseinrichtungen weiter zu verbessern, soll noch mehr Beteiligungskapital und Zuschüsse für innovative Gründungsvorhaben bereitgestellt werden. Damit wird zugleich die Dynamik bei technologieorientierten und wissensbasierten Firmengründungen erhöht und das nachhaltige Wachstum dieser Unternehmen unterstützt. ■

Quelle: BMWi



### INVEST – Zuschuss für Wagniskapital

Mit dem „INVEST – Zuschuss für Wagniskapital“ unterstützt das BMWi Beteiligungen privater Investoren (Business Angels) an jungen innovativen Unternehmen, um deren Finanzierungsbedingungen zu verbessern. Mit INVEST erhalten private Investoren 20 Prozent ihrer Investition erstattet, wenn sie sich mit mindestens 10.000 Euro an Start-ups beteiligen. Dadurch verringert sich ihr Risiko, an mutige Ideen zu glauben. Weitere Infos unter [www.bafa.de/bafa/de/wirtschaftsfoerderung/invest](http://www.bafa.de/bafa/de/wirtschaftsfoerderung/invest).



### EXIST – Existenzgründungen aus der Wissenschaft

Die Bundesregierung fördert mit dem Programm „EXIST“ Maßnahmen zur Verankerung einer Kultur der unternehmerischen Selbständigkeit und zur Stärkung des Unternehmergeistes an Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Der Wettbewerb „EXIST-Gründungskultur – Die Gründerhochschule“ unterstützt Hochschulen dabei, das Potential an technologieorientierten Gründungen zu erschließen und mehr Gründungskultur zu etablieren. Das „EXIST-Gründerstipendium“ hilft Studierenden und Absolventen bei der Vorbereitung innovativer Unternehmensgründungen und bei der Ausarbeitung eines Businessplans. „EXIST-Forschungstransfer“ unterstützt technisch besonders anspruchsvolle Gründungsvorhaben aus Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen, die relativ lange Entwicklungszeiten haben. Weitere Infos unter [www.exist.de](http://www.exist.de).



### Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM)

Das ZIM ist ein bundesweites, technologie- und branchenoffenes Förderprogramm für mittelständische Unternehmen und für wirtschaftsnahe Forschungseinrichtungen, die mit diesen zusammenarbeiten. Das ZIM gewährt KMU Zuschüsse für anspruchsvolle technologische Forschungs- und Entwicklungsprojekte (FuE-Projekte), die zu neuen Produkten, Verfahren oder technischen Dienstleistungen führen. Die Entwicklungsarbeiten können entweder im Betrieb mit eigenem Personal durchgeführt werden oder in Kooperation mit anderen Unternehmen oder Forschungseinrichtungen, wie Universitäten oder Fraunhofer-Instituten. Die Unternehmen entscheiden sich überwiegend für eine Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen. Dies hat einen direkten Technologietransfer zur Folge, bei dem neue Erkenntnisse der Wissenschaft schnell in marktfähigen Produkten oder effizienteren Verfahren münden. Bei der Zusammenarbeit von mehreren Akteuren sind auch das Management und die Organisation des Unternehmensnetzwerkes förderfähig, aus denen FuE-Projekte generiert werden. Mehr Info unter [www.zim-bmw.de](http://www.zim-bmw.de).



### Cluster

Das Internetportal Clusterplattform Deutschland bietet einen umfassenden Überblick über die clusterpolitischen Maßnahmen des Bundes und der Länder sowie europäischer Initiativen. Es erschließt kompakt und anschaulich die regionalen und nationalen Clusterinitiativen und bietet gleichzeitig ein Dialogforum für Clusterakteure und -forscher. Das Projekt „go-cluster“ bietet verschiedene Serviceleistungen zur Unterstützung von Clustermanagements bei ihrer Weiterentwicklung, fördert innovative Dienstleistungen sowie cross-clustering und erhöht die Sichtbarkeit von Innovationsclustern. Weitere Infos unter [www.clusterplattform.de](http://www.clusterplattform.de).



### High-Tech Gründerfonds

Der High-Tech Gründerfonds investiert Risikokapital in junge Technologieunternehmen und sorgt für die notwendige Betreuung und Unterstützung des Managements von jungen Start-ups. Voraussetzungen für eine Finanzierung sind vielversprechende Forschungsergebnisse, eine innovative technologische Basis sowie eine chancenreiche Marktsituation. Weitere Infos unter [www.high-tech-gruenderfonds.de](http://www.high-tech-gruenderfonds.de).



### Industrie 4.0

Die Bezeichnung „Industrie 4.0“ bezieht sich auf die vierte industrielle Revolution. Durch das Internet getrieben, wachsen reale und virtuelle Welt immer weiter zu einem Internet der Dinge zusammen. Mit Industrie 4.0 soll in erster Linie die Informatisierung der Fertigungstechnik vorangebracht werden. Das Ziel ist die intelligente Fabrik (Smart Factory), die sich durch Wandlungsfähigkeit, Ressourceneffizienz und Ergonomie sowie die Integration von Kunden und Geschäftspartnern in Geschäfts- und Wertschöpfungsprozesse auszeichnet. Über die intelligente Fabrik hinaus geht es insbesondere auch um neue Modelle für die fabrik- und unternehmensübergreifende Verzahnung der Produktionsprozesse und Produktionslogistik. Das Hauptkennzeichen der zukünftigen Form der Industrieproduktion ist die starke Individualisierung der Produkte unter den Bedingungen einer hoch flexibilisierten (Großserien-) Produktion. Die für Industrie 4.0 notwendige Automatisierungstechnik und (Produktions-) Logistik soll durch die Einführung von Verfahren der Selbstoptimierung, Selbstkonfiguration, Selbstdiagnose und Kognition intelligenter werden und die Menschen bei ihrer zunehmend komplexen Arbeit besser unterstützen.

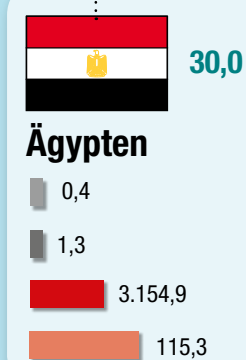
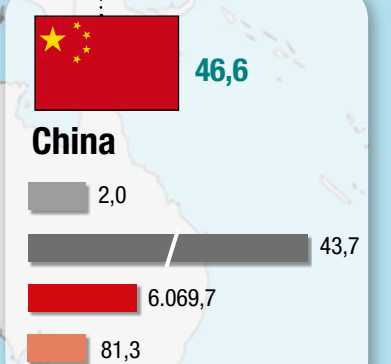
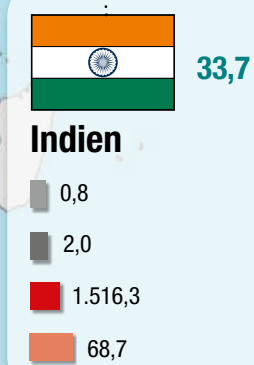
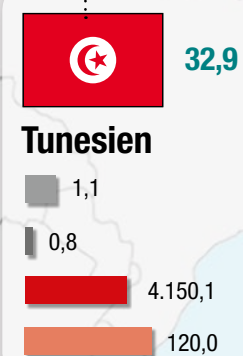
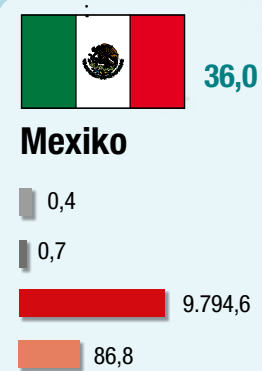
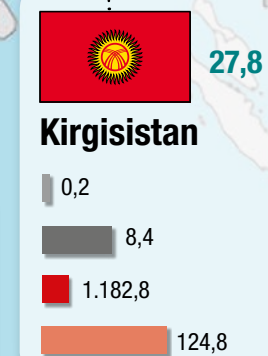
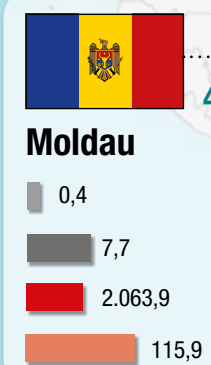
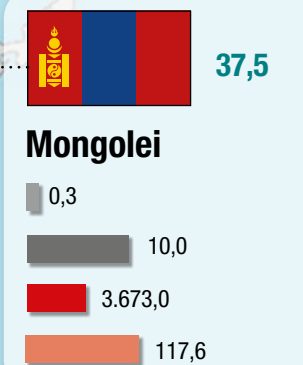
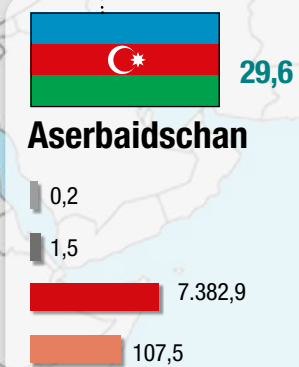
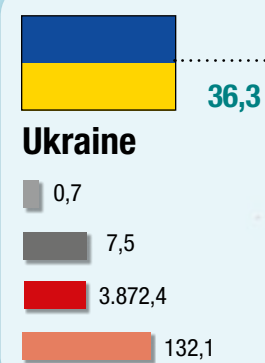
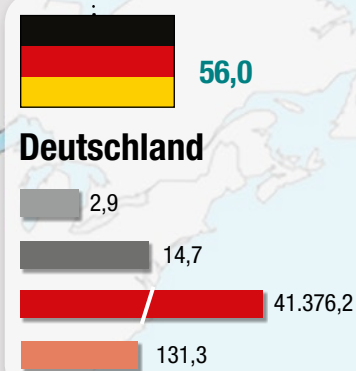
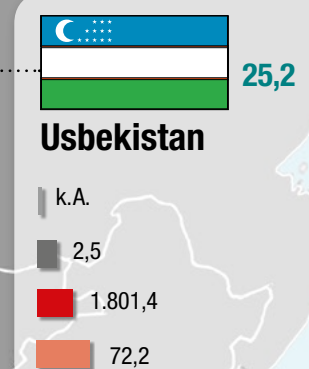
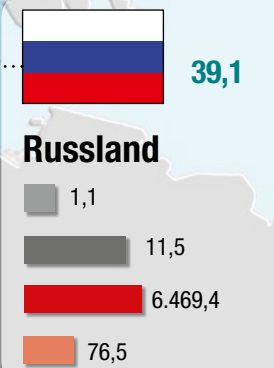
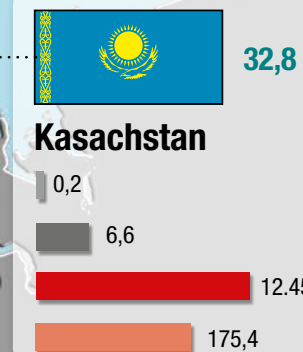
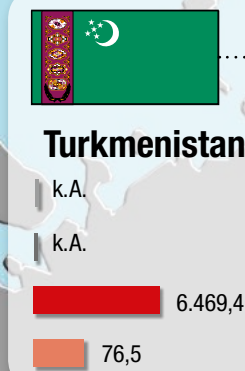
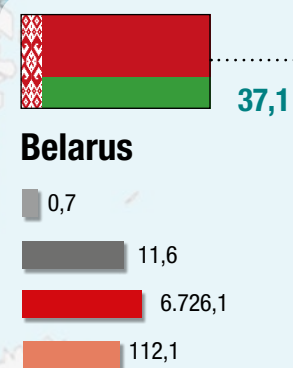


## Ausgewählte Innovationsfaktoren in den MP-Partnerländern

Quelle: Globaler Innovationsindex 2014 & Vereinte Nationen

- Bruttoausgaben für Forschung & Entwicklung, % BIP
- Inländische Patentanmeldungen (pro Mrd. KKPS BIP)
- BIP US\$ pro Kopf (2012)
- Mobilfunkverträge (pro 100 Einwohner)

12,3 Globaler Innovationsindex (von 143 Punkten)





# Ausländische Unternehmen setzen auf den Forschungsstandort Deutschland



Bei Forschungsinvestitionen liegt die Bundesrepublik weltweit auf dem vierten Platz. Deutsche Unternehmen nutzen die exzellente Forschungsinfrastruktur auf dem Heimatmarkt, um ihre Produkte für den Weltmarkt fit zu machen. Dabei profitieren sie von zahlreichen Clustern, Kooperationen mit Hochschulen und Forschungsinstituten und locken damit immer mehr ausländische Unternehmen nach Deutschland.

**Berlin.** Ausländische Unternehmer sind bereits ein wichtiger Baustein der deutschen Forschungslandschaft. Nach Berechnungen des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) stellen ausländische Unternehmen jährlich ein Viertel der privatwirtschaftlichen Ausgaben für Forschung und Entwicklung (FuE) in Deutschland. Auch die Beschäftigungseffekte sind wesentlich. Für die Forschungsaktivitäten ausländischer Unternehmen arbeiten hierzulande über 90.000 Mitarbeiter. Die Unternehmen stammen aus zahlreichen Industrien und unterstreichen damit

die Vielseitigkeit des deutschen Innovationssystems. Immer häufiger entscheiden sich ausländische Unternehmen, in FuE am Standort Deutschland zu investieren. Erst kürzlich konkretisierte der amerikanische Netzwerkausrüster Cisco sein bereits angekündigtes Investitionsvorhaben in Deutschland. Berlin wird einer von sechs Standorten weltweit, an denen das amerikanische Unternehmen über das Zukunftsfeld „Internet der Dinge“ forschen wird. Die deutsche Hauptstadt gewinnt damit eine Investi-

tion im Wert von 30 Mio. Euro und ein Innovationszentrum, in dem sich die Cisco-Forscher insbesondere mit den Chancen des „Internet der Dinge“ im Bereich Produktion, Transport und Logistik beschäftigen. Das Unternehmen zählt vor allem die gut ausgebildeten Ingenieure, die hohe Innovationskraft und das große Marktpotential als Gründe für die Investitionsentscheidung in Deutschland auf. Cisco verweist auch auf die guten Innovationsbedingungen bei Produktion und Logistik in Deutschland, die das Projekt „Industrie 4.0“ aufgreift – eine High-tech-Strategie der Bundesregierung, mit der die Digitalisierung der Fertigungstechnik vorangetrieben werden soll. Das Innovationszentrum soll bereits im nächsten Jahr eröffnet werden.

**Über 90.000 Mitarbeiter arbeiten in Deutschland für die Forschungsaktivitäten ausländischer Unternehmen**

Innovationsorientierte Investitionen in Deutschland stammen aber nicht immer aus den etablierten High Tech-Nationen. Der chinesische Telekommunikationsausrüster Huawei ist bereits seit mehr als zehn Jahren hierzulande aktiv und betreibt in München ein Forschungszentrum. 2011 hat das Unternehmen nach eigenen Angaben über 38 Mio. Euro in seine Forschungsaktivitäten in Deutschland investiert. Nachdem die Regierungen von Deutschland und China bereits im März 2014 festgelegt haben, das Jahr 2015 zum „Jahr der Innovationskooperation“ zu machen, ist auch in Zukunft mit weiteren chinesischen Investitionen zu rechnen.

Beispielhaft ist auch die Investition des chinesischen Unternehmens Sino Nitride Semiconductor. Der Hersteller von Galliumnitridhalbleitern investierte im Mai 2013 in eine Ausgliederung des Berliner Ferdinand-Braun-Instituts. Mit dem so entstandenen Unternehmen Brilliance Fab Berlin kann der chinesische Investor die Forschungsergebnisse zur Halbleiterlasertechnologie aus Deutschland direkt in seine Massenproduktion in China einfließen lassen – invented in Germany, made in China. Etwa zwei Millionen Euro kostet Sino Nitride Semiconductors diese Investition.

**Innovation als zentrale Standortstärke Deutschlands**

Die hohe Qualität des Forschungsstandorts Deutschland attestiert auch

das World Economic Forum im Global Competitiveness Report 2014-2015. Die Standortstudie legt die deutschen Stärken offen: eine hohe Innovationskapazität der Unternehmen mit großen Forschungsbudgets, ein hoher Entwicklungsgrad der deutschen Clusterlandschaft, ein großes Netzwerk von Zulieferunternehmen entlang der Wertschöpfungskette und eine hohe Qualität der hiesigen Forschungsinstitute. Damit liegt Deutschland im Ranking auf dem vierten Platz hinter der Schweiz, Japan und Finnland.

Deutschland profitiert dabei nicht nur von den Investitionen ausländischer Unternehmen. Laut dem im August 2014 veröffentlichten FuE-Frühindikator des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft geben 65 Prozent der fast 2.000 befragten Betriebe an, ihre Forschungsausgaben im nächsten Jahr steigern zu wollen.

Die Investitionen für FuE in Deutschland sind enorm; im weltweiten Vergleich liegen sie laut Eurostat mit mehr als 79 Mrd. Euro (2012) auf dem vierten Platz, in Europa an der Spitze. Doch maßgeblich ist nicht nur die Höhe des Budgets: Auch bei Betrachtung der Forschungsintensität (FuE-Ausgaben/BIP) schneidet Deutschland laut Daten des Statistischen Bundesamts positiv ab. Die FuE-Aus-

**Über 79 Mrd. Euro wurden in Deutschland 2012 in FuE investiert**

gaben wachen seit 2005 jedes Jahr um etwa 5,2 Prozent. So gelangten knapp 3,0 Prozent des deutschen BIP im Jahr 2012 in die Entwicklung wegweisender Technologien. Vorläufigen Eurostat-Daten für 2012 zufolge gehört Deutschland damit zur europäischen Spitzengruppe – nach den traditionell forschungsorientierten skandinavischen Ländern Finnland (3,6 Prozent), Schweden (3,4 Prozent) und Dänemark (3,0 Prozent).

**Forschungsaktivitäten der Industrie dominieren**

Mit mehr als zwei Dritteln des nationalen Forschungsbudgets war 2012 die Industrie das innovative Herzstück Deutschlands. Im globalen Wettbewerb um technologische Überlegenheit investierten Unternehmen über 46 Mrd. Euro für interne Forschung am Standort Deutschland, wie das Statistische Bundesamt ausweist. Das verarbeitende Gewerbe ist mit 86,1 Prozent des gesamten Forschungspersonals der nationale Innovationsmotor in den klassischen Industrien Fahrzeugbau, Elektronik und Maschinenbau. Allein in der Automobilindustrie tüfteln laut Stifterverband über 93.500 Köpfe an neuen Technologien.

Deutsche Konzerne gehören – gemessen an den FuE-Budgets – innerhalb Europas zu den größten High-Tech Firmen, allen voran Volkswagen. Der Automobilkonzern investierte 2012 mit über neun Mrd. Euro das höchste industrielle Forschungsbudget in der EU. Im „EU Industrial R&D Investment Scoreboard“ für 2013 listet die EU-Kommission unter den Top 10 der europäischen Industrieforschungsriesen fünf weitere deutsche Unternehmen: Daimler, Robert Bosch, Siemens, BMW und Bayer. Forschungsstarke deutsche Unternehmen repräsentieren damit nicht nur das weltbekannte Label „Made in Germany“, sondern verbreiten auch ein innovatives Image des Standorts Deutschland.

**Mittelständische Forschung und „Hidden Champions“**

Obwohl Großunternehmen in Deutschland für etwa 84 Prozent der internen Forschungsausgaben der Wirtschaft verantwortlich sind, nehmen auch die KMU

Die elf größten deutschen High-Tech Unternehmen in Europa nach FuE-Budget 2012

Rang EU-28	Unternehmen	FuE-Ausgaben (in Mio. EUR)
1	Volkswagen	9.515
2	Daimler	5.639
3	Robert Bosch	4.924
5	Siemens	4.572
8	BMW	3.952
13	Bayer	3.182
14	Boehringer Ingelheim	2.795
18	SAP	2.253
21	Continental	1.827
23	BASF	1.766
25	Merck	1.511
Summe der FuE-Budgets der elf deutschen Unternehmen		32.421
Anteil am gesamten FuE-Budget der europäischen Top 25 (in %)		43,5

Quelle: EU-Kommission „The 2013 EU Industrial R&D Investment Scoreboard“ 2013





► eine wichtige Rolle ein. Viele sind als Zulieferunternehmen tief in die globalen Wertschöpfungsketten integriert. So haben die deutschen Mittelständler ihre internen FuE-Ausgaben zwischen 2002 und 2012 jährlich um etwa sechs Prozent erhöht. 2012 investierten Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten mehr als acht Mrd. Euro in interne FuE-Aktivitäten, etwa 80 Prozent mehr als noch im Jahr 2002.

In einer kürzlich veröffentlichten Studie von GE Capital und dem Institut für Mittelstandsforschung Bonn geben 47 Prozent der KMU in Deutschland an, vor allem zur Erschließung neuer Märkte in FuE zu investieren. Kein Wunder, denn mehr als 40 Prozent der mittelgroßen Unternehmen sind bereits im Export aktiv. Etwa jeden fünften Umsatzeuro verdienen diese Mittelständler im Ausland. Als weitere Gründe für ihre Innovationsaktivitäten nennen die Mittelständler auch die Kostensenkung (46 Prozent), die Verbesserung der Produktivität (44 Prozent) und die Reaktion auf den allgemeinen Marktdruck (38 Prozent).

Einige dieser KMU entwickeln sich zu sogenannten „Hidden Champions“, also Weltmarktführer in den eher wenig sichtbaren Nischenmärkten. Der deutsche Unternehmensberater Hermann Simon zählt mit mehr als 1.300 Unternehmen die meisten dieser „Hidden Champions“ in Deutschland, wie zum Beispiel das Ingenieurbüro Stengel. Die Münchner Firma wird in der zweiten Generation geführt und beschäftigt etwa zehn Mitarbeiter. Die Ingenieure haben sich auf die Entwicklung von Achterbahnen für Vergnügungsparks spezialisiert. Mittlerweile werden weltweit mehr als 600 Achterbahnen betrieben, die das deutsche Ingenieurbüro geplant hat. Solche Weltmarktführer legen besonderen Wert auf Verschwiegen-

heit, sind hoch spezialisiert auf bestimmte Nischenprodukte und erhalten ihren Weltmarktvorteil durch beständige Produktinnovationen.

Laut Simon sind die Innovationsprozesse in diesen Unternehmen viel effizienter als in den Großkonzernen. „Hidden Champions“ melden mit 31 Patenten pro 1.000 Beschäftigten etwa fünfmal so viele Innovationen beim Patentamt an wie die Großunternehmen, und das bei niedrigeren Kosten: Etwa 529.000 Euro geben sie pro Patent aus. Die Großunternehmen benötigen dafür im Schnitt immerhin 2,7 Mio. Euro. Einige dieser starken Innovatoren, wie der Papiermaschinenzulieferer Voith Paper oder der Hersteller von Antriebssträngen LuK, melden jährlich so viele Patente an wie die Großforschungseinrichtungen der Helmholtz-Gemeinschaft oder die Fraunhofer-Gesellschaft.

#### Innovationsquelle Cluster und Forschungsinstitute

Nicht nur „Hidden Champions“ öffnen dazu verstärkt ihre Innovationsprozesse. 2012 gaben deutsche Firmen für externe Forschung etwa 12,8 Mrd. Euro aus. Davon profitieren zum einen staatliche wie private Forschungseinrichtungen, Hochschulen, aber auch Cluster. In diesen Netzwerken arbeiten außeruniversitäre Forschungseinrichtungen, Hochschulen und Unternehmen an der Verbesserung oder Erfindung neuer Produkte und Dienstleistungen. Die Bundesregierung setzt daher bereits seit etwa zwanzig Jahren gezielt auf die Clusterförderung. Die aktuelle BMWi-Initiative „go-cluster“ unterstützt die knapp hundert leistungsfähigsten deutschen Cluster

verschiedenster Branchen bei der Internationalisierung. Diese Innovationsnetzwerke sind nicht nur für Großunternehmen interessant: Die mehr als 6.000 beteiligten Mittelständler vertreten die größte Gruppe der Clustermitglieder.

Als Innovationspartner der Industrie wirken sowohl Hochschulen als auch die außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Hochschulen investierten nach Angaben des Statistischen Bundesamtes 2012 etwa 14,3 Mrd. Euro. Auch die vier bekannten Forschungsgemeinschaften Max Planck, Fraunhofer, Helmholtz und Leibniz verfügten 2012 über ein Gesamtforschungsbudget von knapp 8,5 Mrd. Euro. Mit einem Personalstock von fast 70.000 Beschäftigten in etwa 240 Instituten decken sie eine breite Forschungspalette von den Grundlagen bis hin zu angewandten Fragestellungen ab.

## Ca. 14,3 Mrd. Euro investierten Hochschulen 2012 in industrielle Forschung

Außeruniversitäre Forschungseinrichtungen spielen als Forschungspartner der Industrie eine große Rolle. 2013

verbuchte die Fraunhofer-Gesellschaft mit Einnahmen von 578 Mio. Euro aus der Auftragsforschung für die Wirtschaft einen neuen Höchststand. Eine der bekanntesten Erfindungen ist der vom Fraunhofer Institut für Integrierte Schaltungen (IIS) entwickelte MP3-Standard. Die Erfindungen der deutschen Tüftler sind nicht nur weltbekannt, sondern auch höchst profitabel. 2013 verdiente die Forschungsgemeinschaft mit Lizenzen 116 Mio. Euro. An neuen Einnahmequellen durch erfolgreiche Forschung mangelt es Fraunhofer kaum: Mehr als 600 Patente meldeten die Forscher im letzten Jahr beim Deutschen Patent- und Markenamt (DPMA) an, also mehr als zwei Patente pro Werktag. Im Ranking des DPMA der größten Patentanmelder in Deutschland liegen die Fraunhofer-Institute auf dem vierzehnten Platz. ■

Mehr Infos unter [www.gtai.de](http://www.gtai.de)



Marc Lehnfeld arbeitet in Berlin als Manager Marktbeobachtung Deutschland bei Germany Trade & Invest an Analysen zum Investitionsstandort Deutschland mit den Schwerpunkten Forschung & Entwicklung sowie Mittelstand.

# Indische IT-Solutions für die deutsche Pharmaindustrie



In nur vier Jahren hat Sreedhar Veeramuthu es mit seinem IT-Unternehmen SmartPoint Technologies Ltd. bis zur Nummer zwei hinter IBM in Amerika gebracht, im Bereich der Software für die Nachverfolgung von Medikamenten. Und das alles ohne Business-Plan. Doch das darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass der Wirtschaftsingenieur mit US-amerikanischem Diplom sein Unternehmen mit feinem Geschäftssinn und Innovationsgeist steuert.

**Chennai.** Als Halbmarathonläufer ist Sreedhar Veeramuthu es gewohnt, sein Ziel immer klar vor Augen zu haben. Nach Amerika möchte der IT-Chef nun auf dem europäischen Markt Fuß fassen.

Die Bedingungen sind denkbar günstig. 2017 soll ein neues Gesetz in Kraft treten, das die Nachverfolgung von Medikamenten EU-weit vorschreibt. Die Unternehmen bereiten sich schon jetzt mit eigenen Testläufen darauf vor. 2012 entschied sich Veeramuthu deshalb, seinen Mitarbeiter Robert Francis am BMWi-Managerfortbildungsprogramm teilnehmen zu lassen. Ein Jahr später fuhr er selbst. Da war er sich schon sicher, dass er eine Niederlassung in Deutschland gründen würde, um hier geschäftlich aktiv

werden zu können. Außerdem wollte er Kontakt zu securPharm aufnehmen, einer Initiative, die die Umsetzung der EU-Richtlinien in Deutschland vorbereitet.

**„Innovationen, das sind für mich nicht nur neue Endprodukte. Innovation sollte auf allen Ebenen stattfinden.“**



„Wir haben ein Jahr lang vergeblich versucht, Kontakt zu securPharm aufzunehmen. Erst in Deutschland – durch das MP und den persönlichen Einsatz seiner Mitarbeiter – bekam ich schließlich einen

Gesprächstermin.“ Wie sich herausstellte, wird die Software für das Arzneimittel-Tracking in Deutschland bereits von einem Unternehmen aus Gütersloh entwickelt. Doch für Smartpoint gab es eine Nische. Viele deutsche Firmen exportieren in den US-amerikanischen Markt – und der hat seine eigenen Regulative, die Veeramuthu genau kennt. Dennoch war der Start nicht ganz einfach. „Ich hatte zwar das Produkt, konnte es jedoch nicht eins-zu-eins auf den deutschen Markt übertragen. Ich musste tiefergreifende technische, aber auch kosmetische Änderungen an der Software vornehmen. Wir haben u.a. die Farbe und Anordnung der Bedienfelder geändert und mehr Funktionen über Touchscreen gemacht, weil das in Deutschland beliebter ist, als in Amerika.“ Die Investition in die Neuerungen hat sich schnell auszahlt. Als ersten Kunden konnte Veeramuthu eine Firma gewinnen, die Injektionen für die Nachbehandlung bei Gehirn-Operationen herstellt. Nach erfolgreichem Projektabschluss hat er drei weitere deutsche Pharma-Kunden übernommen. Der Ingenieur schätzt, dass er mit seiner Hamburger Niederlassung in Zukunft die IT-Lösungen für rund zehn Prozent der deutschen Medikamente, die an der Nachverfolgung teilnehmen, übernehmen kann. Die deutsche Zweigstelle leitet übrigens der MP-Alumnus Francis, der sich als Chef von Smartpoint in Deutschland anbot.

In Deutschland hatte Veeramuthu auch die Idee für ein neues Produkt, das allerdings nicht für den Verkauf bestimmt ist. Er hat eine interkulturelle Datenbank für seine Firma entwickelt. Hier hat er als Erstes alle wichtigen Informationen aus seinem Training in Deutschland eingetragen, wie kulturelle und geschäftliche Gepflogenheiten, lokale Besonderheiten oder Essensgewohnheiten und Fotos z.B. von Ticketautomaten und Bushaltestellen hochgeladen. Alle Mitarbeiter, die geschäftlich im Ausland waren, müssen die Software fortan mit Daten füttern. Und jeder, der eine Reise plant, muss die Datenbank vorher studieren. Damit will er in Zukunft seine Mitarbeiter optimal auf internationale Geschäfte vorbereiten. „Innovationen, das sind für mich nicht nur neue Endprodukte. Innovation sollte auf allen Ebenen stattfinden“, sagt Veeramuthu. ■



# Vorteile im Wettbewerb durch Innovationen

Im Maschinenbau ist Deutschland kein Standort für Billigproduktion, vielmehr liegt das Prestige im Know-how-Vorsprung. Um sich im internationalen Wettbewerb durchsetzen zu können, sind Innovationen, der Blick auf die Bedürfnisse der Weltmärkte und internationale Kooperationen von großer Bedeutung. Ein Beispiel dafür ist das Innovationskonzept des Marktführers Kautex Maschinenbau.



**Bonn.** Ein gutes Image allein ist kein Garant für langfristigen Erfolg. Das weiß man auch beim Bonner Unternehmen für Extrusionsblasformtechnik Kautex Maschinenbau. Auf Kautex Maschinen werden Verpackungen für Kosmetikprodukte, Trinkflaschen und Kanister bis hin zu Tanks und Lüftungssystemen für die Automobilbranche hergestellt. In diesem Bereich hat sich Kautex internationale Marktführung erarbeitet. Doch das ist kein Selbstläufer, sagt Geschäftsführer Andreas Lichtenauer: „Unsere Wettbewerbsfähigkeit hängt entscheidend von der Fähigkeit ab, nützliche Innovationen zu generieren und umzusetzen. Wer hier nicht die richtigen Prozesse hat, verliert seine Marktposition.“

Kautex überlässt Innovationen nicht dem Zufall, sondern hat einen Innovationsprozess für die Technik von morgen definiert. Entscheidend dabei ist einerseits die Fähigkeit, internationale Trends im Bereich der technologischen und gesellschaftlichen Entwicklungen zu beobachten und daraus Potentiale abzuleiten. Auf

der anderen Seite ist Kundennähe ein wesentlicher Faktor. „Ein überzeugendes Kommunikationskonzept und ein sensibles Gespür unserer Mitarbeiter für die Ideen und Wünsche der Kunden sind unser wichtigstes Kapital“, sagt Lichtenauer.

## Teamsache Innovation

Die Implementierung des Innovationsprozesses bei Kautex ist auch Ergebnis eines Mitarbeiterforums. Dort stellte man fest, dass Impulse für Innovationen teilweise an wichtigen Stellen vorbeigehen oder sich verlaufen. Denn nur wenn alle Mitarbeiter in den Innovationsprozess eingebunden sind, kann das interne Know-how optimal genutzt und Ideen umgesetzt werden. Lichtenauer achtet dabei auch aufs Tempo: „Heute ist es wich-

tig, mit kurzen Zyklen zu arbeiten. Wir erreichen dadurch eine höhere Taktrate und können so flexibler auf Kundenwünsche reagieren.“ Dadurch wird die Zeit bis zum neuen Produkt deutlich reduziert.

„Ein Beispiel für die Integration des Innovationsprozesses in die Gesamtorganisation ist die Entwicklung unserer neuen Baureihe“, weiß Innovationsmanager Uwe Lüllwitz. „Involviert waren nicht nur Mitarbeiter aus dem Bereich F+E, sondern auch Vertrieb, Marketing, Fertigung und Kunden.“ Die vollelektrische Blasformmaschine zur Erzeugung von Hohlkörpern aus Kunststoff stellt nicht nur für Kautex, sondern für den gesamten Markt eine wichtige Innovation dar. Auch vor dem Hintergrund steigender Rohstoff- und Energiepreise sollte sie langfristig als Benchmark für Effizienz



Die neue vollelektrische Blasformmaschine: eine wichtige Innovation nicht nur für Kautex, sondern für den gesamten Markt

gelten. Beispielsweise durch vollständige Wiederverwendung der generatorisch erzeugten Energie, die beim Bremsen in den elektrischen Antrieben entsteht. Vor der Markteinführung musste sich die Maschine in Langzeittests und unter Produktionsbedingungen bewähren.

Seit der Einführung der neuen Baureihe arbeitet Kautex verstärkt daran, den

Qualitätsvorsprung sichtbarer zu machen. Einer der Gründe dafür ist der erhebliche internationale Kostendruck, insbesondere durch chinesische Wettbewerber. Deren Maschinen sahen in der Vergangenheit den von Kautex immer ähnlicher. Deshalb wurde es schwierig, die höhere Qualität und größere Effizienz der Kautex Maschinen bei erster Betrachtung sichtbar zu machen. Hier tritt die Differenzierung

des Wettbewerbs auf den Plan – durch ein neues Corporate Design, aber auch durch Neuentwicklung des Maschinendesigns und einer intuitiven Benutzeroberfläche. ■



Christian Kirchbaumer ist Teamleiter Kommunikation und Marketing bei der Kautex Maschinenbau GmbH.



MP-Teilnehmer aus Kirgisistan und Usbekistan bei Fliegl

## Volle Innovationskraft voraus



Die Firma Fliegl errichtete im oberbayerischen Mühldorf am Inn eine der modernsten Produktionsstätten für Agrartechnik. Josef Fliegl Senior forscht und entwickelt an immer neuen Produkten und bekam 2014 eine Silbermedaille der Deutschen Landwirtschafts-Gesellschaft e.V. für das Fliegl Wiegesystem. Zu Gast bei Fliegl waren Führungskräfte aus Usbekistan und Kirgisistan, um das Innovationsmanagement der Firma kennenzulernen und neue Geschäftskontakte zu knüpfen.

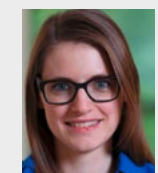
**Mühldorf am Inn.** Familiengeführt? Das ist Fliegl Agrartechnik auf alle Fälle, da packen alle Kinder von Josef Fliegl Senior mit an. Die Firma nahm in den 70er Jahren ihren Anfang, da entwickelte Fliegl Senior erste Modelle für neue Landmaschinen, 1975 gründete er die Firma Fliegl. Heutzutage kümmert sich der Senior um neue Ideen, ums Ausprobieren, Integrieren von Tüftlerideen ins große Ganze. Die Kinder leiten die

Standorte. Das moderne Verwaltungsgebäude im Mühldorf am Inn lernten im Rahmen eines Unternehmensbesuchs Führungskräfte aus Zentralasien kennen. Die ausgestellten Produkte gaben ihnen bereits einen ersten Einblick in die Welt der Agrartechnik.

Innovation bedeutet auch oft Anpassung an andere Länder: Die Führungskräfte aus Usbekistan und Kirgisistan waren daran interessiert, wie man mit einem innovativen Produkt auch andere Märkte erreichen kann. Sebastian Smija, zuständig für den asiatischen Markt, sagte dazu bei der Produktionsführung: „Stellen Sie sich einen deutschen Bauernhof vor. Dort fährt ein Bauer mit seiner Ernte auf den Hof und entlädt sie seitlich. Also braucht man einen Abschiebewagen mit seitlicher Öffnung. In Amerika aber sind die Höfe so gebaut, dass man nach hinten die Ladung auskippt. Das sind nun keine großen Innovationen, aber für verschiedene Märkte braucht es eben verschiedene Produkte“. Smija führte die Gruppe durch das neue Werk, das vier Montagelinien für Kipper, Biogasanlagen, Güllefässer und Abschiebewagen umfasst

und mit neuester Fertigungstechnik ausgestattet ist. Auch neuesten Energiestandards entspricht das Werk, denn die Energie für die Fußbodenheizung und für die Trockenöfen der Lackiererei kommt von einer Hackschnitzelanlage sowie von Solarzellen und Erdgas. Über die Silbermedaille der DLG e.V. freut sich die Familie Fliegl ganz besonders: Das neue ISOBUS-Wiegesystem, eine digitale Dreipunktwaage, mit modernster Software ausgestattet, überzeugt nicht nur, weil es Präzision und Sicherheit vereint, sondern vor allem, weil es erstmals eichfähig ist – eine echte Innovation auf dem Sektor der Wiegetechnik.

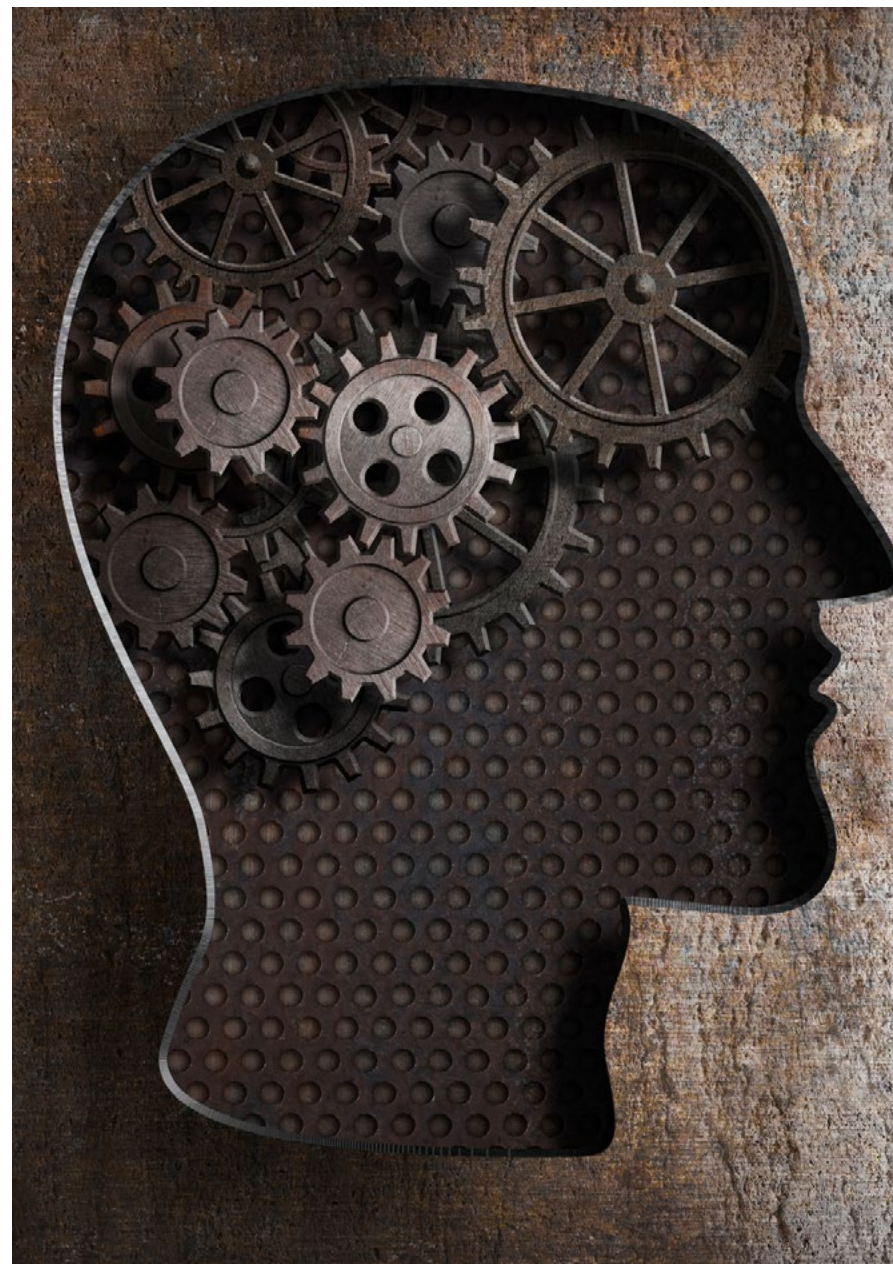
Vieles hat sich in den vergangenen gut vier Jahrzehnten geändert, zwei Dinge nicht: Fliegl ist und bleibt familiengeführt. Fliegl ist und bleibt innovativ. Die außergewöhnliche Innovationskraft des Unternehmens überzeugte die Gäste aus Zentralasien und inspirierte sie vor allem zum eigenen innovativen Denken und Handeln für die Zukunft. ■



Katharina Bömers ist seit 2011 als Projektmanagerin Training International bei der IHK für München und Oberbayern für die Organisation und Durchführung des MP zuständig.



# Von der Idee zur Innovation



immer noch in der Badewanne, und die Antwort seiner Frau an den Besucher war: „In der Badewanne kommen ihm beim Spielen mit Seifenblasen die besten Einfälle. Dort kommt er auf Lösungen von Problemen, über die er immer wieder vergeblich nachgedacht hat.“

Seifenblasen als Quelle für Ideen und ein entspanntes Ambiente waren für Einstein das beste Umfeld, um kreativ zu sein. Spricht man über Möglichkeiten, Ideen zu generieren, so wird oft die Anwendung von Kreativitätstechniken als Mittel zum Erfolg genannt. Doch helfen diese tatsächlich weiter? Betrachtet man die Orte, an denen Ideen entstehen, so sind Kreativitätstechniken mit einem Anteil von einem Prozent nur begrenzt erfolgreich (Abb. 1). Insgesamt zeigt sich, dass nur 24 Prozent der Ideen innerhalb eines Unternehmens entstehen, während 76 Prozent außerhalb eines Unternehmens generiert werden.

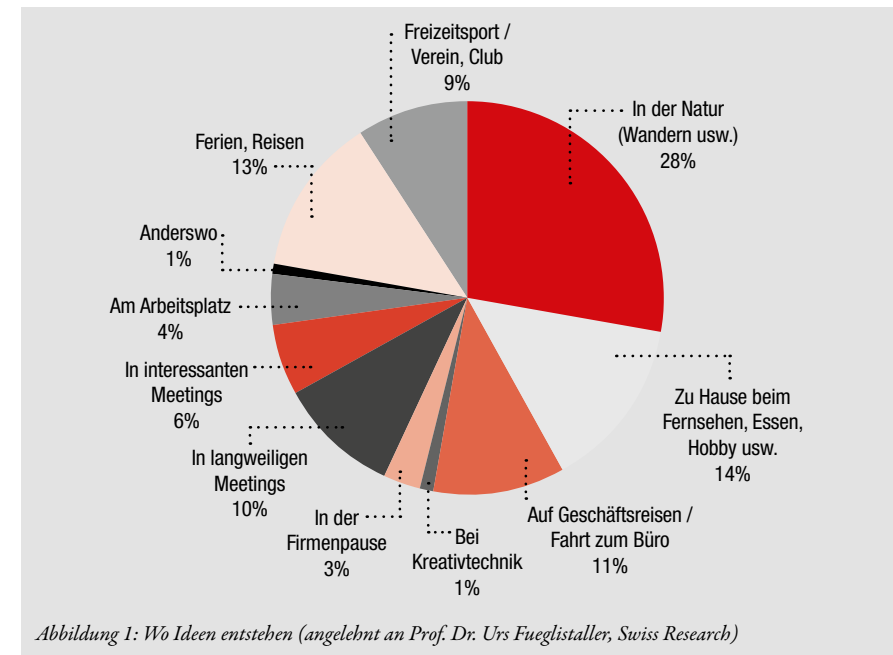
Basierend auf diesen Erkenntnissen ist es wichtig, Neues zu erkunden sowie das richtige Umfeld zu schaffen, um die neuen Eindrücke zu Ideen und Lösungen zu verarbeiten. Sreedhar Jolarpettai Veeramuthu von der Smartpoint Technologies Pvt Ltd. aus dem indischen Chennai berichtete: „Das MP gab mir die Möglichkeit, fern vom Tagesgeschäft Neues zu entdecken. Durch die Unternehmensbesuche und den Austausch mit deutschen Fachleuten aus unterschiedlichen Bereichen habe ich neue Impulse zur Weiterentwicklung meines Unternehmens erhalten.“

Reisen als Quelle für Ideen spielt auch in der neuesten Innovationsforschung eine wichtige Rolle. In der Innovationsmethode Presence, die am Massachusetts Institute of Technology (MIT) entwickelt wurde, stehen sogenannte „Lernreisen“ im Mittelpunkt. Diese sind eingebettet in einen strukturierten Prozess aus Reflektion und Weiterentwicklung der Ideen zu Innovationen. In diesem Prozess werden unterschiedliche Perspektiven eingenommen. Dadurch entstehen Räume für neue Gedanken und es wird die Fähigkeit trainiert, „über den Tellerrand zu schauen“. Damit ist das MP ein idealer Nährboden für neue Ideen und bietet durch seine Struktur den Rahmen, diese in Innovationen zu transferieren.

**Wie kann Kreativität gefördert und Ideen generiert werden? Wie können aus Ideen Innovationen entstehen? Um Antworten auf diese Fragen zu finden, ist es erforderlich, die Potentiale für Ideen und Innovationen zu kennen und diese zu mobilisieren. Dieses Thema diskutierten MP-Alumni im Rahmen von zwei Follow-up-Workshops in Wuhan (China) und Delhi (Indien).**

**Wuhan / Delhi.** Albert Einstein pflegte stundenlang in der Badewanne zu sitzen. Als ihn einmal ein bekannter indischer Gelehrter besuchte, empfing ihn Einsteins

Frau mit den Worten: „Sie werden warten müssen, denn er liegt in der Badewanne, und niemand weiß, wann er wieder herkommt.“ Nach einer Stunde lag Einstein



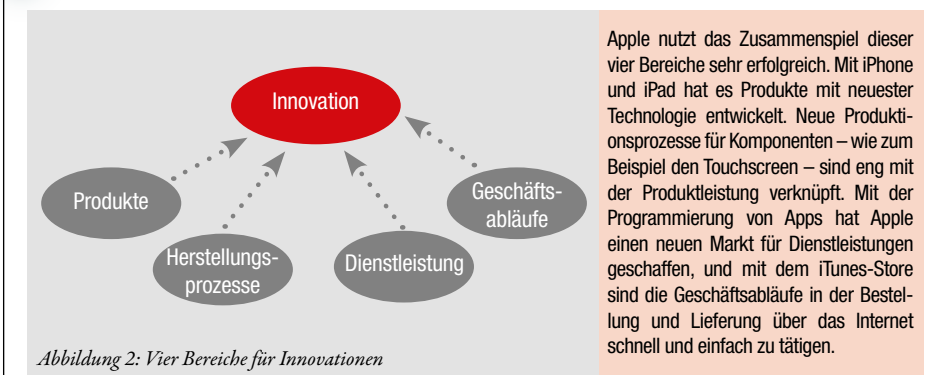
## Was ist eine Innovation?

Doch wie werden aus Ideen Innovationen und was ist überhaupt eine Innovation? Ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung, die erfolgreich am Markt positioniert werden kann – Innovation ist also mehr als nur eine Erfindung. Um attraktive und marktfähige neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, sind Unternehmen daher gefordert, alle möglichen Bereiche für Innovationen zu betrachten und zu kombinieren. Das bedeutet, ein Angebot zu schaffen, in dem neue Produkte, neue Herstellungsprozesse, neue Dienstleistungen und neue Geschäftsabläufe intelligent ineinandergreifen (Abb. 2). Zwei Beispiele aus den Follow-up-Trainings zeigen, wie MP-Absolventen diese Herausforderung gemeistert und ihre Ideen erfolgreich in neue Produkte und Dienstleistungen transferiert haben.

Raajesh Talwar von R.T. Automations im indischen Faridabad hat eine vollautomatisierte Anlage für das Erstellen hochpräziser Bohrungen entwickelt. Drehgeschwindigkeit und Bohrdruck werden je nach Material automatisch gesteuert. Die Idee für die Anlage kam Talwar in der Diskussion mit einem deutschen Unternehmer, der nach einer Lösung für seine Fertigung suchte. Talwars Ingenieurwissen und die kontinuierliche Suche nach einer Lösung war die Triebfeder, diese neue Anlage für den deutschen Partner zu entwickeln.

Ein weiteres Beispiel ist Genghong Zhu von der Epoch Inc. Machine Tool Co. Ltd in

Hunan, China. Gemeinsam mit der deutschen Firma Mahle hat er eine hochpräzise Drehmaschinensteuerung entwickelt und wurde dafür im Jahr 2012 mit dem Prädikat Preferred Supplier ausgezeichnet (siehe auch Journal 1-2013). Mehrere Besuche in Deutschland, ein intensiver Erfahrungsaustausch mit der Entwicklungsabteilung



Apple nutzt das Zusammenspiel dieser vier Bereiche sehr erfolgreich. Mit iPhone und iPad hat es Produkte mit neuester Technologie entwickelt. Neue Produktionsprozesse für Komponenten – wie zum Beispiel den Touchscreen – sind eng mit der Produktleistung verknüpft. Mit der Programmierung von Apps hat Apple einen neuen Markt für Dienstleistungen geschaffen, und mit dem iTunes-Store sind die Geschäftsabläufe in der Bestellung und Lieferung über das Internet schnell und einfach zu tätigen.

von Mahle sowie sein Expertenwissen in der Herstellung von Präzisionssteuerungen waren wichtige Eckpunkte für diese neue Entwicklung. Da die Maschine intensive Kundenbetreuung erfordert, war er gefordert, neue Dienstleistungen am Markt zu positionieren. Daher führt Epoch nun Schulungen sowie Wartungs- und Serviceleistungen in China durch.

Die Innovationsforschung der letzten zehn Jahre zeigt, dass Ideen und Innovationen insbesondere an den Schnittstellen zwischen Bereichen innerhalb eines Unternehmens sowie an den Schnittstellen zu Kunden und Partnerunternehmen entstehen. Insbesondere das Zusammenspiel interner Entwicklungsteams mit Partnerunternehmen und

Wer Neues schaffen und seine Kunden begeistern will, braucht Neugier und Erfahrung, Instinkt und Expertise und einen wachen Blick nach innen und außen. Und er braucht auch die permanente Bereitschaft, sich selbst und seine Erfolge in Frage zu stellen. Welche Freiräume gibt es in Ihrem Unternehmen, um Kreativität zu kultivieren und Innovationen entstehen zu lassen? ■



Dr. Bertram Lohmüller ist Direktor des Steinbeis Global Institute der Steinbeis-Hochschule Berlin und CEO der Export-Akademie Baden-Württemberg. Er ist Experte für Innovationsmanagement und hat zu diesem Thema an Cranfield School of Management (UK) promoviert. Gemeinsam mit einem Softwareunternehmen hat er aktuell eine IT-Lösung zur Unterstützung des Ideen- und Innovationsmanagements entwickelt.



# Social-Media-Boom in der Mongolei



Soziale Medien erleben einen Boom in der Mongolei. Mongolen, die ihre Webseite für die Akquise deutscher Kunden noch nicht optimiert und zu sozialen Medien verlinkt haben, sollten dies dringend nachholen. Wie man es richtig angeht, erfuhren mongolische MP-Alumni in einem Workshop.



**Darkhan.** Mongolische Führungskräfte sind der Kommunikation via sozialer Medien sehr aufgeschlossen. Kein Wunder, denn die meisten von ihnen leben, so wie fast zwei Drittel der Mongolen, in Ulan Bator oder einer anderen größeren Stadt und haben eine gute Internetverbindung. Etwas außerhalb von Ulan Bator sieht es schon anders aus, wie die Teilnehmer des Workshops „Soziale Medien und Web-Kompetenzen für Manager“ im September 2014 im Mongolian Secret History Camp zu spüren bekamen. In ländlichen Regionen ist die Telefon- und speziell die Internetverbindung oft problematisch.

Laut der Internet World Stats Analyse vom Dezember 2013 nutzen nur 21,5 Prozent der Mongolen das Internet regelmäßig. Im Vergleich zu den 84 Prozent in Deutschland scheint diese Zahl zunächst gering. Beachtet man jedoch, dass sich die Internetnutzung in der Mongolei seit 2011 verdoppelt hat, wird schnell klar, dass die neuen Medien hier einen unaufhaltsamen Sprint hinlegen. Während 2011 noch acht Prozent der Mongolen soziale Netzwerke nutzten, sind es heute fast 20 Prozent. Dabei ist Facebook vor Biznetwork und Voodoo am beliebtesten. Schaut man auf die Nutzung von Mobiltelefonen, die mit 88 Prozent überdurchschnittlich ist, so lässt sich ein immenses Potential für die Nutzung neuer Medien gerade fernab größerer Städte

dend. Bestenfalls registriert man mehrere Domains, die auf die Unternehmensseite führen. Bietet man Reisen an, so empfiehlt sich die Registrierung einer Domain wie [www.urlaub-in-der-mongolei.de](http://www.urlaub-in-der-mongolei.de), die mehrere Suchbegriffe kombiniert. Sucht man speziell nach deutschen Kunden, so sollte man sich auch eine oder mehrere .de-Domains sichern und auf fehlerfreies Deutsch achten.



Ein häufiger Fehler bei der Erstellung einer Webseite besteht darin, in der ersten Zeile „Willkommen auf unserer Internetpräsenz!“ zu schreiben. Dies ist nur hilfreich, wenn man bei Google unter dem Suchwort „Willkommen“ gefunden werden will. Gerade die ersten Zeilen einer Seite und die Überschriften sollten bestimmte Schlüsselbegriffe bzw. Keywords der angebotenen Produkte oder Dienstleistungen enthalten. Im Allgemeinen sollte man bei der Erstellung der Webseite darauf achten, dass der Inhalt und die grafische Aufbereitung dem potentiellen

Kunden gefallen, so wie ein Wurm dem Fisch und nicht dem Angler schmecken sollte.



Zudem achtet der typische deutsche Surfer sehr auf eine klare Gliederung, die sich grafisch auf allen Seiten widerspiegelt. Hier ist es sinnvoll, die Erstellung der Webseite einer professionellen Agentur zu überlassen. Meist prüfen Agenturen auch Rechte Dritter, die bei der Benutzung von Bildern oder Nennung bestimmter Marken verletzt werden könnten. Neben der eigenen Internetseite sollte man sich auch

erkennen. Dies bestätigt auch der Transformationsindex der Bertelsmann-Stiftung von 2014. Das Smartphone ersetzt den Computer und das Tablet. Speziell in und um Ulan Bator wurden in den letzten Jahren viele Unternehmen gegründet, die von der gesteigerten Nutzung sozialer Medien profitieren.

Die Seminarteilnehmer waren sich der Wichtigkeit von Internet und sozialen Medien für ihren geschäftlichen Erfolg bewusst. Anhand deutscher Beispiele populärer Webseiten analysierten sie, wie sie eigene Internetauftritte verbessern können. Auf viel Interesse stieß das Thema Suchmaschinenoptimierung. Mit über 90 Prozent Marktanteil ist Google die am häufigsten benutzte Suchmaschine in der Mongolei. Um unter den ersten zehn Treffern bei einer Suchanfrage zu landen, muss man einige Kniffe beachten. Zuerst ist die Auswahl der passenden Domain entschei-



Teilnehmer der Alumnikonferenz in der Mongolei

eine Facebook-Adresse sichern, welche sich wie folgt zusammensetzt: [www.facebook.com/firmenname](http://www.facebook.com/firmenname).

## Erfolgsfaktor Social Media

Viele deutsche KMU wissen, dass eine Verknüpfung der Internetseite mit einem sozialen Netzwerk sowohl für die Kundenbindung als auch die Kundenakquise sehr hilfreich sein kann. Wichtig ist dabei die Auswahl des zur Zielgruppe passenden Netzwerks. Auch für die Seminarteilnehmer sind die Sozialen Medien kein Neuland, jedoch nutzten die meisten sie bisher eher privat. Wenigen war bewusst, dass eine Facebook-Seite auch geschäftlichen Erfolg fördern könnte. So berichtete Chinbat



Oyun-Erdene über seine Facebook-Erfahrung mit der Werbung für einen neuen Mode-Shop „Art of Fashion“. Für die



Kampagne bevorzugte er wenig bekannte Models, die jedoch viele Freunde bei Facebook hatten. Nach Vereinbarung, dass die Models die entstandenen Fotos auch auf ihren Seiten teilen würden, verbreitete sich die Nachricht über den neuen Shop blitzschnell.

Je nach Kundengruppe und nach Art der angebotenen Produkte sollte man sich für einen geeigneten Social-Media-Mix entscheiden. Fakt ist, dass allein eine Facebook-Präsenz mittlerweile nicht mehr ausreicht. Die mongolischen Facebook-Nutzer sind zu zwei Dritteln zwischen 13 und 24 Jahren alt. Somit eignet sich das Medium für eine junge Zielgruppe. Im russischen Netzwerk Odnoklassniki, welches in der Mongolei ebenfalls populär ist, sind die User etwas älter. Für geschäftliche Zwecke nutzt man Biznetwork oder Linked-



In. Twitter und YouTube eignen sich ebenfalls für eine Social-Media-Kampagne.

So wichtig wie die zielgerichtete Akquise neuer Freunde und Follower ist die Evaluation der Marketing-Maßnahmen. Echtzeit-Monitoring-Instrumente erlauben eine schnelle Gegensteuerung bei unerwünschten Ergebnissen. Wenn ein Beitrag als Mehrwert und nicht als Werbung empfunden wird, wird er auch geteilt. Denn so lautet das Credo der Digital Natives: Sharing is caring. ■



Der Kommunikationstrainer Erik Malchow betreut seit 2009 Gruppen aus der GUS und Asien für das MP und unterstützt die Teilnehmer aktiv bei der Geschäftsanbahnung mit deutschen Firmen. Neben seiner Tätigkeit als Fachtutor doziert er über Medien und Kommunikation an der Europa-Universität Viadrina.

## Hermes für Moldau



Wie sichert man finanziell Geschäfte zwischen deutschen und moldauischen Unternehmen ab? Vor dieser Frage stehen Unternehmen beider Länder besonders am Anfang ihrer Geschäftsbeziehungen. Beim Alumniseminar in Chisinau erfuhren moldauische Teilnehmer, welche Antwort darauf der deutsche Staat bietet: die sogenannten „Hermes-Deckungen“.

**Chisinau.** Deutschen Unternehmern geht es in erster Linie um die Senkung ihres Geschäftsrisikos, wenn sie ihre Produkte an moldauische Unternehmen liefern. Diesen mangelt es jedoch oft an ausreichender Kapitaldecke, um im Falle einer Rezession oder Währungsschwankungen deutschen Unternehmen Garantien bieten zu können. Doch gibt es eine interessante Lösung für beide Seiten: Hermes-Bürgschaften. Zum Thema „Hermes-gedekte Finanzierungen aus Deutschland – Möglichkeiten für



Beim Alumniseminar in Moldau

moldauische Unternehmer“ haben die GIZ und der Alumniverein „Invent Moldova“ Anfang Oktober 2014 ein eintägiges Seminar in Chisinau durchgeführt. Zum Mechanismus der Hermessicherung selbst und den Bedingungen für moldauische Unternehmen stand der Experte Andreas Steinborn von der Firma Delcreda Rede und Antwort. Bereits im Mai 2014 hat er mit großem Erfolg ein ähnliches Seminar in der Mongolei angeboten (siehe Journal 1-2014).

Den über 20 anwesenden moldauischen Teilnehmern war das Instrument der Hermes-Bürgschaften vor dem Seminar weitgehend unbekannt. Besonderes Interesse daran zeigten Alumni, deren Unternehmen im Importgeschäft von Rohstoffen und Ausrüstungsgütern tätig sind. Auch konnten die Führungskräfte fehlende

Informationen einholen oder Missverständnisse klären. Ein Alumnus, der dieses Instrument aufgrund einer ungünstigen Einstufung Moldaus in der Hermes-Länderrisikotabelle zuvor für ungeeignet hielt, plant nun die Beantragung einer Hermes-Bürgschaft für den Kauf von Getreidesilos aus Deutschland. Sehr intensiv wurden Möglichkeiten der Hermes-Deckung beim Kauf von medizinischen Geräten „Made in Germany“ diskutiert.

Noch rangiert Moldau im internationalen Vergleich an letzter Stelle in der Länderkategorie der Hermes-Exportkreditgarantien. Langfristig könnte sich dies aber in Folge des EU-Assoziierungsabkommens ändern. Voraussetzung dafür ist eine stabile wirtschaftliche und politische Entwicklung des Landes. ■



# Alumni-Erfolge und Vernetzung in Minsk



Eine größere landesweite MP-Alumnikonferenz fand zum ersten Mal im Juni 2014 in Minsk statt. Über 70 belarussische Alumni aus fast allen MP-Jahrgängen nahmen daran teil. Auch „junge“ Absolventen kamen, die erst einen Monat vorher ihre Fortbildung in Deutschland absolviert hatten. Die hohe Teilnahmequote ist in erster Linie dem Konferenzthema zu verdanken: Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit zwischen deutschen und belarussischen Unternehmern.

**Minsk.** Zu Beginn der Konferenz konnte die belarussische Gruppe, die 2013 in Deutschland weilte, mit erfreulichen praktischen Ergebnissen der deutsch-belarussischen Zusammenarbeit punkten: Die Teilnehmer schlossen Verträge mit deutschen Firmen über Importe nach Belarus im siebenstelligen Bereich, weitere Verträge in Millionenhöhe sind geplant bzw. stehen kurz vor dem Abschluss. Über seine Pläne, fünf deutsche Fertighäuser in Belarus zu verkaufen, berichtete beispielhaft der Alumnus Witalij Boschkow in der Podiumsdiskussion.

Voraussetzungen für die Erfolge der Gruppe waren nicht zuletzt günstige wirtschaftliche Rahmenbedingungen, die Dr. Klaus Baier erörterte. Als langjähriger Vorsit-

zender des Deutsch-Belarussischen Wirtschaftsclubs und Mitglied des Konsultativrats für ausländische Investitionen beim Ministerrat der Republik Belarus wies er auf die Attraktivität des belarussischen Marktes für die deutsche Wirtschaft hin. Insbesondere die Standortvorteile von Belarus wie die im Vergleich zu Deutschland niedrigen Löhne, die in manchen Branchen (z.B. IT) anzutreffende gute Qualifikation belarussischer Fachkräfte und die günstige geographische Lage von Belarus zwischen der EU und dem eurasischen Wirtschaftsraum seien Anziehungspunkte für deutsche Unternehmen. Allerdings verschwieg Dr. Baier auch nicht die Schwierigkeiten für die bilaterale Wirtschaftskooperation, die beispielsweise durch die immer noch ausstehende Mitgliedschaft der Republik Belarus in der Welthandelsorganisation oder mangelnde Rechtstransparenz für ausländische Investoren herrührten. Auch Dr. Holger Rapior, der Ständige Vertreter des Deutschen Botschafters in Belarus, wies auf die Potentiale des belarussischen Marktes für deutsche Unternehmen hin und unterstrich dabei den Nutzen des MP für die Entwicklung deutsch-belarussischer Wirtschaftskooperationen. Sergej

Nowitzkij, Vertreter des belarussischen Unternehmerverbandes, forderte die Konferenzteilnehmer auf, sich aktiv in die Reformen des belarussischen Wirtschafts- und Investitionsrechts einzubringen, und bot dabei die Unterstützung des belarussischen Unternehmerverbandes an. Nowitzkij leitet auch die belarussische Repräsentanz der Firma Henkel Bautechnik.

Die Vernetzung der belarussischen Alumni untereinander war ein weiteres wichtiges Anliegen der Alumnikonferenz. Gute Dienste leistete hierzu die parallel angebotene Kontaktbörse im Foyer des Veranstaltungsortes, der Internationalen Bil-



dungs- und Begegnungsstätte in Minsk. Die Gelegenheit, Kontaktdaten auszutauschen und Kooperationsmöglichkeiten auszuloten, wurde reichlich genutzt – auch auf dem abendlichen Empfang und feierlichen Abschluss dieser ersten Alumnikonferenz in Belarus.

Veranstalter der Konferenz waren die GIZ, das Institut für Business und Managementtechnologien an der Belarussischen Staatlichen Universität sowie die im Jahre 2012 gegründete belarussische Alumnivereinigung „ABCooperation“. ■



# Logistik für Aserbaidshen



Moderne Logistik ist eine Herausforderung für aserbaidshenische Unternehmen. Im Rahmen einer MP-Alumnikonferenz Ende Oktober 2014, zu der sich ca. 100 MP-Absolventen in Baku trafen, fand ein Workshop zu diesem Thema statt. Interessierte aserbaidshenische Alumni konnten sich dabei mit dem deutschen Logistikexperten Tobias Ramstötter austauschen.



**Baku.** In den vergangenen fünf Jahren hat sich die aserbaidshenische Wirtschaft rasant entwickelt. Die steigenden Im- und Exporte wirken sich dabei signifikant auf den Güterverkehr aus. Über die sogenannte Neue Seidenstraße (s. Infokasten) seien 28,1 Millionen Tonnen Güter und 149 Millionen Passagiere befördert worden, meldete das aserbaidshenische Statistikamt für das erste Halbjahr 2014. Rund die Hälfte machte dabei der Straßengüterverkehr aus, ein Drittel der Eisenbahnverkehr und 16,4 Prozent der Seeverkehr. 22,5 Prozent (6,3 Mio. t) entfielen auf Transitgüter. Die bestehenden Logistik-Kapazitäten stoßen dabei häufig an ihre Grenzen.

Insbesondere die Erdöl- und Gasbranche hat damit zu kämpfen. Die Anlagen sind komplex, die technische Ausrüstung dafür oft sehr schwer und sperrig und somit für den Landweg nicht geeignet, berichtete Ruslan Latifow, Leiter für Beschaffung und Logistik eines Projekts bei der staatlichen Erdölgesellschaft Aserbaidshens. Das geplante Oil & Gas Processing and Petrochemical Complex (OGPC) wird aus einer Gasaufbereitungsanlage, einer petrochemischen Fabrik und einer Ölraffinerie bestehen. „In Aserbaidshen, das nicht über einen direkten Zugang zu den Weltmeeren verfügt, bleibt nur der Wolga-Don-Kanal als einzige verfügbare Transportroute in Anbetracht der Menge

an schweren und sperrigen Anlagen für den Bau des Komplexes. Dieser ist allerdings nur von Mitte April bis Mitte November in Betrieb. So ist es sehr wichtig, das bei der Planung des Logistikprozesses zu berücksichtigen“, sagt Latifow.

Von Erfahrungen der deutschen Logistikbranche berichtete im Rahmen eines Workshops Tobias Ramstötter, Abteilungsleiter bei Eberl Internationale Spedition GmbH & Co KG. Seit über 40 Jahren ist die Firma Eberl als Spediteur, Frachtführer und Outsourcing-Dienstleister im Speditions- und Logistikbereich tätig. Sie ist bekannt für ihre auf individuelle Kundenbedürfnisse zugeschnittenen Dienstleistungen. Die Workshop-Teilnehmer fanden den Erfahrungsaustausch mit Vertretern anderer Unternehmen sehr wertvoll. „Workshops wie der von Eberl sind von großer Bedeutung für uns.



Sie werden eine wesentliche Rolle bei der Lösung der logistischen Probleme spielen, auch indem sie für Vernetzung der Fachleute aus der ganzen Welt sorgen“, resümierte Latifow.

## Die Neue Seidenstraße (TRACECA)

Verkehrskorridor Europa-Kaukasus-Asien (TRACECA) fasst einzelne Verkehrsprojekte zum Ausbau der Handels- und Wirtschaftsbeziehungen zwischen Ländern und Regionen in einem Programm zusammen. TRACECA schafft über den Verkehr eine natürliche Verbindung zwischen Europa und Asien und wird auch als Projekt zur Wiederbelebung der Seidenstraße bezeichnet. Ausgehend von Osteuropa (Bulgarien, Moldau, Rumänien, Ukraine) verläuft der Korridor über die Türkei und das Schwarze Meer durch den Südkaukasus bis in den Iran. Hier verbindet er sich mit den Eisenbahnnetzen Mittelasiens und führt weiter bis nach Turkmenistan und Kasachstan.

Quelle: [www.traceca-org.org](http://www.traceca-org.org)

Zur Alumnikonferenz im Industrie- und Unternehmerzentrum hatten die Wirtschaftsministerien Aserbaidshens und Deutschlands sowie das Baku Business Education Center eingeladen. Die Deutsche Botschafterin in Aserbaidshen, Heidrun Tempel, unterstrich in ihrem Grußwort die Bedeutung des MP für den Ausbau der bilateralen Wirtschaftsbeziehungen und bezeichnete es als wichtigen Beitrag, um den Standort Aserbaidshen stärker in den Fokus deutscher Unternehmer zu rücken. ■



# „Non-Konferenz“ in Kiew

Mitte November fand in Kiew eine sogenannte interaktive „Non-Konferenz“ statt. Zwei Tage lang kreisten die Gedanken der Alumni einmal nicht nur um die schwierige Situation im eigenen Land. Thema waren die Nachbereitung der Fortbildung in Deutschland und die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung der Ukraine. „Es herrschte eine unglaubliche Dynamik, die alle mitriss“, so die Teilnehmer. Dieses Gemeinschaftsgefühl machte aus der „Non-Konferenz“ eine Erfolgsgeschichte.



**Kiew.** Wenn sich eine Konferenz bewusst von traditionellen Organisationsformen abwendet, wird sie als „Non-Konferenz“ bezeichnet. Eine Non-Konferenz entwickelt sich ohne zuvor festgelegtes Thema und ohne Trennung zwischen Publikum und Vortragenden. Die Idee geht auf eine Beobachtung von Tim O'Reilly, Verlagsgründer, Autor und Softwareentwickler, im Jahr 2003 zurück. Er stellte fest, dass bei klassischen Konferenzen die Kaffeepausen die mit Abstand produktivsten Phasen darstellen. Somit erklärte er die Pausen zur eigentlichen Konferenz und rief 2005 die erste Ad-Hoc-Nicht-Konferenz ins Leben. Diese wurde von den Teilnehmern ohne Vorgaben komplett selbst organisiert, um in einer offenen Umgebung zu lernen und Wissen zu teilen. Für Non-Konferenzen gelten vier grundlegende Regeln:

1. Alle Teilnehmer sind gleichberechtigte Individuen in einer offenen Gemeinschaft.
2. Führung ist nicht vorgegeben sondern kann von überall aus entstehen.
3. Es gibt keine Zuschauer, jeder ist aktiver Teilnehmer.
4. Der Event steht allen Interessierten offen.

Dieses Format schien auch für die Großveranstaltung Mitte November in Kiew geeignet. 150 Alumni aus der Ukraine, Belarus und Moldau trafen sich zu einer Non-Konferenz und zum Follow-up, um Erfahrungen auszutauschen und mit Hilfe

von Experten nach Antworten zu suchen. Diese bildeten einen Experten-Ring: Veronika Arpentin, MP-Alumna und Leiterin der EBRD-Gruppe zur Unterstützung der KMU in Moldau, Taras Katschka, ukrainisches Delegationsmitglied bei den Assoziierungsverhandlungen mit der EU, Andy Kuzich, Business Development Direktor bei der Unternehmensberatung PricewaterhouseCoopers Ukraine, Alexander Markus, Delegierter der deutschen Wirtschaft in der Ukraine, und Veronika Mowtschan aus der Ukraine, wissenschaftliche Leiterin des Instituts für Wirtschaftsforschung und Politikberatung, stellten ihre wirtschaftliche Expertise in einer zweieinhalbstündigen Frage-Antwort-Runde unter Beweis.

Wie können sich unsere Unternehmen erfolgreich auf den EU-Märkten behaupten? Und wie können wir unsere Märkte vor ausländischen Wettbewerbern schützen? Diese Fragen bewegten zurzeit die ukrainische Business-Community. Wie aktuell sie sind, zeigte sich schon an der gespannten Stille im Saal. Keine Zwischengespräche, kein Gelächter waren zu vernehmen. Hochkonzentriert hörten die Teilnehmer zu und diskutierten intensiv mit den Experten. Die Alumni stellten Fragen, brachten aber auch ihre eigenen Empfehlungen und „Rezepte“ ein. Viele berichteten, dass man nur mit einer veränderten Unternehmenskultur im In- und Ausland Erfolg haben kann. Ziel sind langfristige, auf Vertrauen basierende partnerschaftliche Beziehungen. Wie man den eigenen Markt gegenüber Wettbewerbern von außen schützt, erläuterte Alexander Markus. Er empfahl den Teilnehmern, ihre Produkte zu zertifizieren und aktives Branding zu betreiben. Notwendig sei

**„Wir waren keine Statisten, sondern die Hauptpersonen in diesem Stück.“**

Teilnehmer der Non-Konferenz

auch ein entschiedenes Vorgehen gegen die Korruption. Andy Kuzich betonte, dass man sich primär auf den Export ausrichten solle. Das beginne mit dem Erwerb von Englischkenntnissen und reiche bis hin zur Fähigkeit, Markttrends zu erkennen. Und Alumni, die bereits erfolgreich in die EU exportieren, berichteten, wie wichtig es sei, möglichst viele Events im Ausland zu besuchen. Habe man einmal die europäischen Marktspielregeln verinnerlicht, sei es einfacher, auf anderen internationalen Märkten Fuß zu fassen. Marktforschung betreiben, Trends erkennen und die eigene Nische finden, so lauteten weitere Empfehlungen der Experten. Auch bessere Energieeffizienz und höhere Wertschöpfung in den Unternehmen seien notwendig. Last not least spiele die ständige Weiterbildung und Personalschulung eine entscheidende Rolle: Nur so könne man in einem sich unablässig ändernden Umfeld bestehen. Beim interaktiven Open Space konnten die Alumni anschließend die aufgeworfenen Themen vertiefen. Dem Hauptprinzip einer Non-Konferenz folgend, entwickelten sie selbstständig eine Agenda, bildeten Arbeitsgruppen und moderierten diese.

Zu voller Geltung kam das Erfolgsrezept der Non-Konferenz – die Kombination aus Zusammenhalt und Kreativität – ebenfalls

beim kulinarischen Networking am Abend. In Gruppen sollten die Alumni unterschiedliche Gerichte vorbereiten. Dann hieß es,

das selbstkreierte Menü erfolgreich zu vermarkten. Auch hier waren Teamgeist und Phantasie gefragt, und auch hier zeigte sich, dass neue Arbeitsmethoden für besseren Output sorgen können. Gerade der „unkonventionelle Umgang mit der trockenen Theorie und die Professionalität der Experten verliehen der Non-Konferenz eine große Leichtigkeit – bei aller Komplexität ihrer Themen“, fasste Taras Ogijtschuk, ein ukrainischer Programmteilnehmer, seine Eindrücke in Worte. Damit brachte er es auf den Punkt: Die Teilnehmer der Non-Konferenz fuhren voller neuer Ideen nach Hause. ■



Elena Bey ist Leiterin des Zentrums für KMU-Förderung Newbiznet in Lwiv, spezialisiert auf Consulting-Dienstleistungen für private Unternehmen in der Westukraine. Seit vielen Jahren führt sie Seminare und Workshops für MP-Teilnehmer und Alumni durch.



Chinesische Teilnehmer auf der Suche nach dem „Flaschenhals“ ihrer Zielgruppe

## In sieben Schritten zum Erfolg

Im Workshop „Strategic Planning for SMEs in international business“ lernen die MP-Teilnehmer, wie sie ihre Kooperationen strategisch planen und schrittweise erfolgreich umsetzen können. Dabei kommt es besonders darauf an, den Fokus nicht aus den Augen zu verlieren.



**Hanoi.** Vorbereitungstraining auf das MP: Auf der Agenda stand „Strategic planning of cooperation with Germany“. In Einzelarbeit sollten die Teilnehmer, erstens, die Stärken ihres Unternehmens sowie, zweitens, die deutschen Zielgruppen auflisten, mit denen sie vor Ort Geschäfte anbahnen wollen. Aus Sicht der gelisteten Zielgruppe sollten sie, drittens, deren wichtigstes Anliegen für eine Kooperation beschreiben. Spätestens da zeigte sich, wie wenig präzise die Vorstellungen einer Kooperation sind. Bereits bei der Beschreibung der Zielgruppe tauchten allgemeine Begriffe wie „B2B Customers“ auf. Auf dieser Basis ist eine Recherche konkreter deutscher Partner über die Datenbanken sehr schwierig. Im Workshop lernten die Teilnehmer, ihre Wunschnpartner möglichst genau zu beschreiben und ihre Energie besonders, viertens, in die

Recherche deren dringlichsten Herausforderungen zu investieren. Denn dies ist das Nadelöhr, das für eine gezielte Akquise unabdingbar ist. Damit haben die vietnamesischen Führungskräfte die ersten vier Schritte zum Erfolg bereits beschritten: Analyse des Geschäftsfeldes und der eigenen Stärken in diesem Markt, Beschreibung der wichtigsten Zielgruppen und deren dringlichsten Probleme.

### EKS – die Strategie

Die Engpasskonzentrierte Verhaltens- und Führungsstrategie (EKS) nach Prof. Wolfgang Mewes basiert auf der Erarbeitung eines Profils, das individuelle Stärken des Unternehmens und seiner Mitarbeiter in den Mittelpunkt rückt. Daraus werden optimierte Leistungen entwickelt für eine Zielgruppe, an deren dringlichsten Problemen man diese Leistungen stets ausrichtet. Der Erfolg liegt dabei in der Konzentration der vorhandenen Ressourcen und Fähigkeiten auf den wirkungsvollsten Punkt.

Diese Strategie wird für eine Zielgruppe kontinuierlich verfolgt. Je besser man seine Zielgruppe kennt, desto wertvoller sind die angebotenen Produkte und Leistungen für diese. Innovationen werden in der Folge idealerweise gemeinsam mit dem Kunden erarbeitet. Damit hat das Unternehmen eine systematische Problemlösungsmethode an der Hand, die es

bei der Zielgruppe unersetzbar macht. Die kundenorientierte Innovationsstrategie ist der fünfte Schritt zum Erfolg. Um nachhaltig den Markt zu bedienen, sind Kooperationen mit Partnern unabdingbar, deren Leistungen sich komplementär zu den eigenen ergänzen. Diese Partner werden im sechsten Schritt gesucht. Mit den Kernkompetenzen der Partner entstehen Synergien, die einen viel höheren Mehrwert erzeugen, als nur die Summe der Einzelleistungen. Im siebten Schritt steht eine Strategie, die ein konstantes soziales Grundbedürfnis für die jeweilige Zielgruppe dauerhaft löst und damit eine sehr gute Position auf dem Markt sichert.

**Pujiang.** Follow-up des MP: Auf der Agenda stand erneut „Strategic planning of cooperation with Germany“. Die chinesischen Führungskräfte tauschten sich über die erreichten Erfolge in der

Zusammenarbeit mit deutschen Geschäftspartnern aus. Die Beschreibung der Zielgruppen war schon viel präziser. In einem Jahr seit dem Beginn der Fortbildung haben sie viel über den Markt, ihre Kunden und deren Probleme gelernt. Ideal waren dabei die Trainings und Unternehmensbesuche in Deutschland. Erste Kooperationen mit deutschen Partnern sind entstanden. Große Vorteile für diese sind beispielsweise Produkte „made in Germany“ und die gute Kenntnis und Vernetzung des chinesischen Partners auf dem heimischen Markt. „Die Analyse und gezielte Suche nach einem deutschen Unternehmen, dessen Portfolio unsere Produkte ideal ergänzen, hat schnell zu einer erfolgreichen Geschäftsanbahnung geführt“, sagte Wenli Zhou beim Workshop und berichtete über den bereits abgeschlossenen Vertrag. Die ersten Schritte der EKS sind damit erfolgt. Bis zur Marktführung mag es sicher noch dauern, aber die Konzentration der eigenen Stärken auf eine eng umrissene Zielgruppe, die innovative Entdeckung von neuen Nischen und der konsequente Fokus auf die eigene Strategie zeigt bereits nach einem Jahr messbare Erfolge. ■



Christian Codreanu ist als Leiter des Bereichs Training International der IHK München und Oberbayern für die Organisation und Durchführung des MP verantwortlich. Er führt auch Workshops zur Vor- und Nachbereitung des Deutschlandaufenthalts durch, um die Nachhaltigkeit der Geschäftskontakte zu sichern.



# Branding im Nordkaukasus



Organisatoren der Konferenz: v.l. Marina Efremenko, Elena Olifirenko, Oksana Malachowa, Chisa Tochach, Salina Schadowa (Konsortium Nordkaukasus)



Konferenzteilnehmer in Stawropol

Branding ist für Unternehmen, öffentliche Verwaltung und Gesellschaft gleichermaßen von hohem Interesse. Grund genug, es zum Thema einer Alumnikonferenz zu wählen, die Ende Oktober 2014 in Stawropol stattfand. Über 100 Absolventen folgten der Einladung des Nordkaukasus-Konsortiums der Alumni-Vereine des russischen Präsidentenprogramms. Experten aus Russland, Deutschland, Japan, Litauen und Italien standen Rede und Antwort und gaben den Alumni wertvolle Tipps.



**Stawropol.** Das Thema Branding ist in aller Munde – gerade in Regionen, in denen die eigene Marke erst aufgebaut werden muss. Dazu zählt auch der Nordkaukasus. Die hochwertigen Lebensmittel aus der Region sind in Russland bislang kaum bekannt. Das negativ geprägte Image hält sich hartnäckig, und neue touristische Ziele, aber auch die traditionellen Ferienorte werden zu wenig frequentiert. Die Bemühungen der Verwaltung, den Ruf der Region zu verbessern, führten noch nicht zum gewünschten Erfolg. Die meisten nordkaukasischen Unternehmen verfügen über kein fundiertes Branding-Know-how. Auch fehlen ihnen Ressourcen, um ihre Marke zu promoten.

**„Sehr offen und sehr ehrlich! Interessant und nutzbringend vom ersten bis zum letzten Beitrag!“**

Teilnehmer der Alumnikonferenz

Kernpunkt der Diskussionen war die Rollenverteilung zwischen öffentlicher Verwaltung, Unternehmen und Bevölkerung bei der Entwicklung einer Marken- und Entwicklungsstrategie für die Region. Dem russischen Modell der regionalen Markenentwicklung durch die jeweilige Verwaltung stand das Modell des Interessenausgleichs gegenüber, wie es in Europa und Japan praktiziert wird. Konkret gründen dabei mehrere Kommunen ein gemeinsames Unternehmen, das die Region als Ganzes und damit als „Brand“ vermarktet. Dieses Unternehmen vertritt dabei die Interessen aller seiner Gesellschafter und präsentiert deren jeweilige Stärken und Besonderheiten unter dem Motto „Menschen einbinden – Partner finden“.

Wie erreicht man, dass die Bevölkerung einer Region touristische Initiativen seitens Verwaltung und Unternehmen bereitwillig unterstützt? Materielle Anreize in Form neuer Arbeitsplätze und zusätzlicher Einnahmen in strukturschwachen Gegenden seien völlig ausreichend, meinten viele Konferenzteilnehmer. Diese entstünden automatisch durch gelungene Regionalentwicklung und Marketingmaßnahmen, z.B. im Tou-

rismussektor. Dieser Meinung widersprachen entschieden der deutsche Unternehmensberater für Tourismuskonzepte Dr. Kai Pagenkopf und Michihiro Hamano, Direktor des Japanzentrums in Moskau. Die Formel „Touristen sind Gäste, Einheimische sind Dienstpersonal“ sei zu einfach und funktioniere nur bedingt. Bestes Beispiel dafür sei die bisherige Tourismusstrategie im Nordkaukasus. Rein materielle Vorteile reichten auf Dauer nicht aus. Von

zusätzlichen Freizeitangeboten und neuen Bildungsmöglichkeiten, geschaffen durch den Tourismus, sollte auch die lokale Bevölkerung profitieren. So könne man beispielsweise eigens konzipierte Führungen für Touristen in Schulcurricula zu Geschichte, Geographie oder Biologie einbinden. Dies sei gängige Praxis in der Schweiz und Deutschland. Ein kleines Dorf delphinarium in der japanischen Präfektur Ōita, das Spaß- und Lernfaktor für Kinder vereine, diene als weiteres Beispiel der Fürsorge für die lokale Bevölkerung.

Wie findet man gemeinsam Partner? In einer Analyse dazu verglich Olga Savolainen, deutsche Expertin für das Russlandgeschäft, Videopräsentationen zu Dubai und zu der Region Stawropol. Die eindrucksvolle Präsentation Dubais wurde von 50 Unternehmen gemeinsam finanziert. Der finanzielle Aufwand jeder einzelnen Firma hielt sich sehr in Grenzen – dafür hatten sie zusammen ungleich mehr Gestaltungsmöglichkeiten, als die Stawropoler Verwaltung. Rustem Muchametsjanow, Entwickler einer neuen Marke beim LKW-Hersteller KAMAZ, betonte ebenfalls die Vorteile des partnerschaftlichen Branding-Konzepts. ■



Dr. Anna Sutschkova unterrichtet Wirtschaftswissenschaften an der staatlichen Lomonossow-Universität Moskau. Seit 1998 berät und gestaltet sie die Durchführung des MP in Russland mit.

Wie entwickelt man einen Alumniverein weiter? Diese Frage stellten sich belarussische MP-Absolventen, die sich Ende September 2014 zu einem zweitägigen interaktiven Workshop in Minsk trafen. Dort erfuhren sie, wie sie für ihren Alumniverein „Association of Business Cooperation“ (ABC) eigenständig eine Strategie entwickeln und mögliche Entwicklungsoptionen definieren.

## Drei Ziele für ABC



V.l.: Viktor Kozlow und Andrej Makarewitsch, Vorstand der Alumnivereinigung ABCCooperation

**Minsk.** Wenn MP-Alumni zusammenkommen, fühlen sie sich imstande, viel zu bewegen: „Um am MP teilnehmen zu dürfen, mussten wir anspruchsvollen Auswahlkriterien genügen. Wir sind unterschiedlich – wir kommen aus unterschiedlichen Branchen, haben unterschiedliche Jobs. Doch wenn wir zusammen sind, bilden wir eine Einheit und gewinnen an Bedeutung. Der Alumniverein kann uns beim Geschäftsausbau helfen, uns auf neue Märkte führen und strategisch wichtige Partner vermitteln. Zusammen sind wir stark!“ Ein solches Selbstbild ebnet den Weg für vertrauensvolle Beziehungen – sowohl innerhalb des Vereins, als auch innerhalb der internationalen MP-Gemeinschaft.

Dieses Potential der gegenseitigen Unterstützung machten sich die belarussischen Alumni beim Training in Minsk zunutze. Sie diskutierten die wichtigsten Meilensteine für die Zukunft ihres Alumnivereins. Für die mittelfristige Perspektive arbeiteten sie 14 Ziele aus, davon wurden drei Hauptziele

per Abstimmung postuliert. Das erste Ziel sieht die Optimierung und regelmäßige Aktualisierung der ABC-Internetseite vor. Darüber hinaus wollen sich die Alumni aktiv über Internetplattformen einbringen. Das zweite Ziel betrifft die finanzielle Unabhängigkeit des Vereins. Als mögliche Lösungsansätze kommen hier Mitgliedsbeiträge, die Anwerbung von Drittmitteln und kostenpflichtige Veranstaltungen in Betracht. Ihr drittes Hauptziel sehen die Alumni in der Vergrößerung des Mitgliederstamms. Sie beteiligen sich aktiv an der Akquise und Auswahl von Kandidaten, um frühzeitig mit potentiellen Mitgliedern in Kontakt zu treten. Auch kommen Vereinsmitglieder zu Vorbereitungsseminaren, um die Teilnehmer auf die Fortbildung in Deutschland einzustimmen und eigene Erfahrungen zu teilen. Exklusive Angebote für Alumni sollen die Mitgliedschaft attraktiv machen – hierzu gehört der Zugang zum breiten deutsch-belarussischen Wirtschaftsnetzwerk der ABC oder auch Einladungen zu deutschen Unternehmerreisen. ■

### IMPRESSUM

Journal

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

Ausgabe 2/2014

### Herausgeber:

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

### Verantwortlich:

Christina Otto, Daniel Strube

### Redaktion:

Natalia Astrin (verantwortlich), Jan Löcher,  
Dr. Gerd Schimansky-Geier, Daniel Strube

### Gestaltung:

Diamond media GmbH, Miria de Vogt

### Mitwirkende:

Michael Emmrich, David Fuchs, Karina Gabrielyan,  
Isolde Heinz, Christine Jung, Tobias Knubben, Dr.  
Angela Leeke, Ljudmila Metzendorf, Ronald Schulz,  
Karin Weber

### Bildnachweis:

AHK, BMWi/Susanne Eriksson, BZM, DMAN,  
Thelka Ehling, Christine Fiedler, Fotolia, Jewgenija Gorobetz, Sebastian Hassmann, iStock/Getty  
Images, Harald Kahn, Kautex Texttron GmbH &  
Co. KG, Viktor Korjakin, Jan Löcher, NBL, picture  
alliance/Cultura (Titelbild), picture alliance/dpa,  
Shutterstock, Daniel Strube, Sandra Then, Vladislav  
Kowaljow, Rudolf Wichert

### Übersetzung (englische Ausgabe):

Norah Schmidt, Sarah Smithson-Compton,  
Thomas Swinehart, Tomarenko Fachübersetzungen

### Übersetzung (russische Ausgabe):

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

### Erscheinungsweise:

zweimal im Jahr

### Erscheinungsdatum der vorliegenden Ausgabe:

Januar 2015

### Redaktionsschluss der nächsten Ausgabe:

15. April 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



# Neue und alte Geschäfte



Bislang hat sich „Truck Motors“ aus dem ukrainischen Charkiw mit KFZ-Reparatur und Ersatzteilhandel begnügt. Das wird sich nun ändern: Jewgenij Kabanez, Inhaber und Geschäftsführer, will die Landtechnik der Firmen Agravis und Fricke in der Ukraine vertreiben. Auch das Altgeschäft wird aufpoliert. Dafür sollen Kabanez' Mitarbeiter demnächst die Schulbank drücken – mit Unterstützung des deutschen DEULA-Verbands.

**Charkiw.** Dass sich Jewgenij Kabanez in Deutschland gelangweilt hat, kann keiner behaupten. Konkrete Projekte und Aufträge hat der ukrainische Geschäftsmann bereits in der Tasche. In diesem Jahr soll er eine Vertretung der Firma Agravis in der Ukraine übernehmen. Entsprechende Verträge bereitet die Geschäftsführung von Agravis vor und bringt sie bei einem avisierten Besuch in Charkiw zur Unterzeichnung mit. Auch ein Projekt mit der Firma Fricke ist in vollem Gange. Fricke hat bereits 45 Standorte in 17 Ländern und ist sehr an einer weiteren Expansion in der Ukraine interessiert. So sehr, dass Fricke-Experten bereits in Charkiw waren, um gemeinsam die Projektplanung für die Erweiterung der ukrainischen Firma im Bereich Service und Reparatur zu erstellen. Anfang Juni 2014 verhandelte man über weitere Vertragsdetails. Die ersten zwei Jahre soll Kabanez als Händler auf dem ukrainischen Markt auftreten. Wenn sich die politische Lage stabilisiert hat, werden weitere Verhandlungen über einen Exklusivvertrag geführt.

Mit dem MP verband der Unternehmer auch die Hoffnung, sich schneller im neuen Marktsegment Agrartechnik-Service zu behaupten. Hier waren neue Managementmethoden notwendig, die er sich im Rahmen des Programms detailliert und praxisorientiert angeeignet hat. „Endlich konnte ich die Arbeitsprozesse großer Unternehmen kennen und begreifen lernen“, berichtet Kabanets. Einiges davon hat er für seine eigene Firma übernommen, wie z.B. sorgfältige Analyse der Kundenwünsche und -probleme. Um Kunden langfristig zu binden, wird der gesamte Prozess von der Warenannahme über Service bis hin zur Auswertung der Kundenzufriedenheit genauestens von zuständigen Mitarbeitern überwacht. „Wir untersuchen jeden Fehler, jede Kundenbeschwerde, damit sie nicht wieder vorkommen“, sagt der Teilnehmer. Auch ein neues kundenfreundliches Benachrichtigungssystem bei Fertigstellung hat er erfolgreich implementiert.

## „Die Teilnahme am MP eröffnet neue Perspektiven.“

Um in der Landtechnikbranche Fuß zu fassen, reicht es jedoch nicht, wenn nur der Chef die neuesten Methoden beherrscht: Auch das Personal braucht fachgerechte Weiterbildung. Agrartechnische Bildungseinrichtungen des bundesdeutschen Verbands DEULA gehören zu den bedeutendsten regionalen und überregionalen Anbietern in dieser Branche. Grund genug für Kabanez, die Ausbildung seiner Mitarbeiter als Multiplikatoren für den technischen Support in die Hände von DEULA zu legen. In Deutschland konnte der Unternehmer erste Gespräche mit DEULA und einem Vertreter des schleswig-holsteinischen Landwirtschaftsministeriums führen. Das Ministerium soll bei landwirtschaftlichen Praktika unterstützen. DEULA prüft, welche Möglichkeiten es generell für die Aus- bzw. Wei-

terbildung gibt. Konkret schwebt Kabanez ein Schulungszentrum vor, wo ukrainische Fachkräfte anhand von DEULA-Methodik den technischen Support für Agrartechnik

erlernen. Auch denkt er über gemeinsame Schulungen mit den großen Agrartechnik-Anbietern wie Claas, RIELA und AMAZONIA vor Ort nach. Und sucht nach einer Möglichkeit, einige Servicezentren zu eröffnen, die sich – durch Claas autorisiert – auf Reparatur und Wartung der Claas-Agrartechnik spezialisieren. „Die Teilnahme am MP eröffnet neue Perspektiven und ermöglicht einen anderen Blick auf das eigene Geschäft, welches davon sehr profitiert“, resümiert der Teilnehmer. ■



Jewgenij Kabanez

# Dampfkessel für Afrika



Aymen Dimassi ist Geschäftsführer eines Kleinunternehmens, das Dampfkessel produziert und ergänzende Produkte für Kesselanlagen anbietet. In der Lebensmittelbranche werden die Kessel beispielsweise genutzt, um Milch zu sterilisieren oder Bier zu brauen. Auch in der Automobilindustrie oder in der Landwirtschaft werden Dampfkessel eingesetzt.

**Ksar Hellal.** Dimassi hat seine Firma Industrial Automatic and Mechanic Systems (IMAS) 2008 gegründet. Mit einer Reihe von technischen Fortbildungen hat sich der Ingenieur auf den Bereich Automatisierungstechnik spezialisiert. Mit Hilfe des MP konnte er nun auch seine Management- und Marketing-Kenntnisse erweitern. Zusammen mit 19 anderen Teilnehmern kam der Firmenchef mit der tunesischen Pilotgruppe im Frühsommer 2014 nach Deutschland. Nachhaltig beeindruckt hat ihn hier die Qualität des Personalmanagements. „Die Qualifikation der Mitarbeiter, der Grad der Organisation und die Identifikation haben mir imponiert. In Tunesien gibt es das so nicht, auch aufgrund der unterschiedlichen wirtschaftlichen Situation. Wir können es uns im Moment leider nicht leisten, in Human Resources zu investieren. Aber es ist eine Notwendigkeit. Wir müssen daran arbeiten“, sagt der Ingenieur. Als ersten Schritt hat er ein Sicherheitstraining für seine zehn Angestellten organisiert: „Nach dem Programm habe ich mir die Zeit genommen, Fehler in meinem Unternehmen zu finden. Die Verbesserung der Arbeitssicherheit ge-

hörte dazu“. Zu den weiteren Punkten, die er verbessern will, zählt die Arbeitsproduktivität und -effektivität.

Der Aufenthalt in Deutschland war für Dimassi sehr erfolgreich. Der Informatiker suchte ein Unternehmen, das größere Dampfkessel fertigt und diese nicht nur in Nordafrika vertreiben will, sondern mittelfristig auch an einer gemeinsamen Produktion und einem Joint Venture in Tunesien interessiert ist. Dieses fand er in der VKK Standardkessel Köthen GmbH. Zurzeit sprechen die beiden Unternehmen die weitere Zusammenarbeit ab. Zunächst soll IMAS die Repräsentanz übernehmen, erste Anfragen von Kunden nach den neuen Kesseln sind bereits da.

Neben VKK Standardkessel traf sich Dimassi mit der Karl Dungs GmbH & Co. KG im süddeutschen Urbach. Dungs ist ein Hersteller von Verbrennungssteuertechnik, die IMAS bei der Instal-

lation von Dampfkesseln benötigt. Eine Vertriebspartnerschaft sowie ein After Sales Agreement wurden diskutiert, die Dokumente sind nun in Vorbereitung. In Kürze wird sich der Exportmanager von Dungs vor Ort in Tunesien von der Qualifikation der zehn IMAS-Mitarbeiter überzeugen.

Einen Schritt weiter ist Dimassi auch mit der GEA Ecoflex GmbH aus Sarstedt, die einen Partner in Afrika für den Vertrieb und die Montage von Wärmetauschern sucht. Mit den Niedersachsen hat er bereits eine Vereinbarung unterzeichnet und die Repräsentanz in Tunesien übernommen. Darüber hinaus soll ein After-Sales-Service eingerichtet werden und ein Joint Venture, um Teile des Wärmetauschers in Tunesien

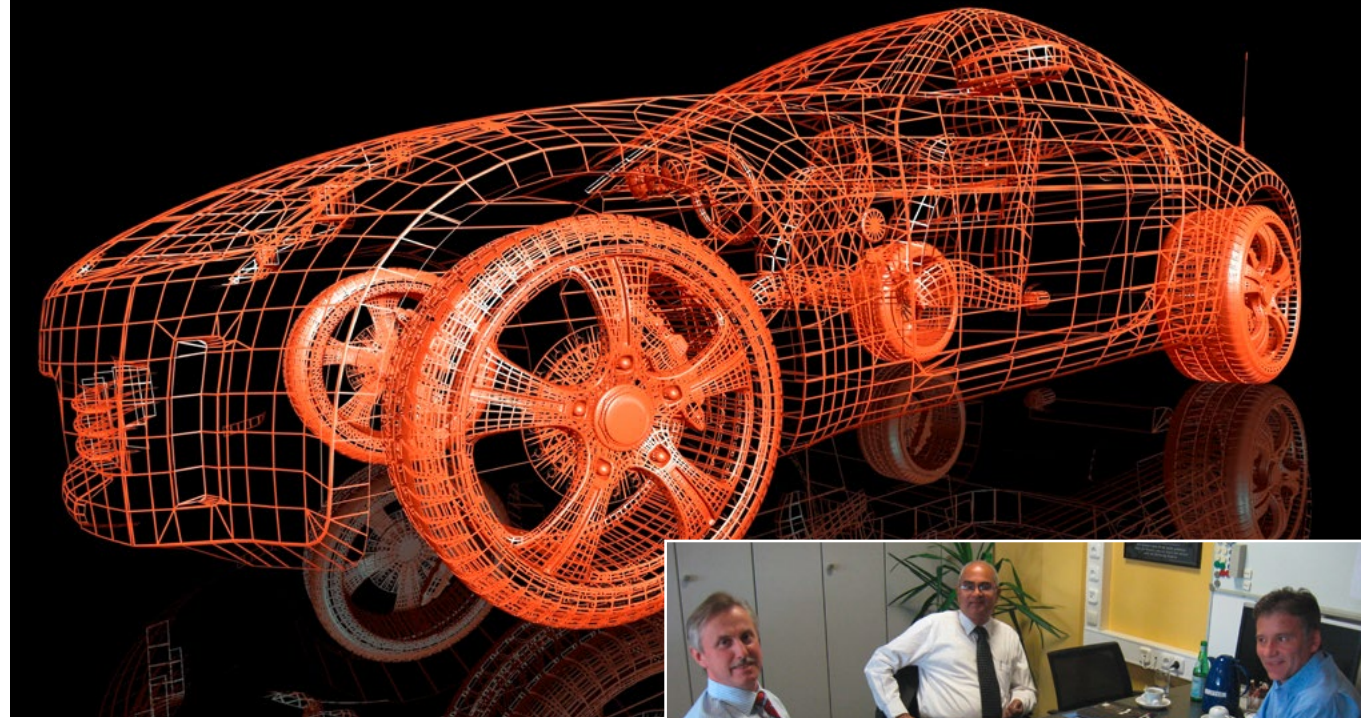
zu produzieren. Damit alles reibungslos abläuft, schicken die beiden Firmen ihre Ingenieure auf Reisen. Nachdem Mitarbeiter von GEA in Tunesien waren, kommen nun

IMAS-Angestellte zum technischen Training nach Sarstedt. Das erste gemeinsame Projekt läuft bereits. IMAS unterstützt GEA bei einem staatlichen Projekt zur Produktion von Elektrizität in Tunesien und übernimmt die Installation der Teile für GEA. „Bisher hatte ich Partner in Spanien, Italien und Frankreich. Durch das MP konnte ich meine Geschäfte auch auf Deutschland ausweiten und mein Unternehmen fit für die Zukunft machen“, resümiert Dimassi. ■

## „Es ist notwendig, in Human Resources zu investieren. Wir müssen daran arbeiten.“



# Deutsche Technologien und indisches Know-how



„Das Programm hat mich nach Deutschland gebracht. Und es bringt mich immer wieder hin“, sagt Ravindra Mahadeokar. Er ist Maschinenbauer, Geschäftsführer und Eigentümer eines mittelständischen indischen Unternehmens, das sich auf die Produktion von Automatisierungstechnologien spezialisiert hat.



**Nashik.** Seinen ersten Kontakt mit Deutschland hatte der 49-jährige Unternehmer Ende 2011, als er im Rahmen des MP für einen Monat nach Bayern reiste. Mahadeokar war auf der Suche nach neuen Technologien für den wachsenden indischen Automotive-Markt. Und er brauchte neue Ideen, wie er seine Firma Summit Engineers and Consultants, die er 1996 gegründet hatte, optimieren und weiterentwickeln konnte.

**„Ich hätte damals auch auf eigene Faust kommen können. Aber wer hätte sich da für mich interessiert und an meine Firma geglaubt?“**

In der Strama-MPS Maschinenbau GmbH & Co. KG – die unter anderem im Auftrag von BMW und Bosch fertigt – fand Mahadeokar mit Unterstützung des MP einen Partner, mit dem sich seine Geschäfte über die Jahre sehr dynamisch entwickelten. Summit ist mittlerweile Vertriebs-, Service- und Produktionspartner für Strama in Indien, die Gründung eines Joint Ventures ist in Planung. Zu seinen weiteren deutschen Kunden gehören seit 2011 3CON Anlagenbau, der Pumpenhersteller ZUWA-Zumpe, Lackieranlagenproduzent Sprimag und Türanlagenhersteller Reko.

„Ich hätte damals auch auf eigene Faust kommen können. Aber wer hätte sich da für mich interessiert und an meine Firma geglaubt?“, sagt Mahadeokar. Außerdem kannte er sich nur schlecht mit der deutschen Kultur, dem Geschäftsumfeld und



Ravindra Mahadeokar (Mitte)

den Kunden aus. Mittlerweile fährt er jedes Jahr nach Deutschland, trifft alte Geschäftskunden und akquiriert neue, z.B. zuletzt im Juni 2014 beim German-Indian Round Table, einem Deutsch-Indischen Unternehmertreffen.

Summit ist in den letzten Jahren kräftig gewachsen. 55 Mitarbeiter sind für Mahadeokar heute im Einsatz, fast doppelt so viele wie 2011. Seit 2012 hat sich der Umsatz jährlich um 90 Prozent gesteigert, 2013 betrug er rund 1,8 Millionen Euro. „Ich habe im Geschäftsablauf viel verändert. Ich habe Vollmachten erteilt und delegiere vieles weiter. Dadurch habe ich mehr Zeit, mich um strategisch wichtige Dinge zu kümmern.“ Zurzeit erarbeitet Mahadeokar einen neuen Businessplan, um sein Geschäft weiterzuentwickeln und dem schnellen Wachstum und der internationalen Kundschaft langfristig gerecht zu werden. ■

Turkmenistan will in den nächsten Jahren kräftig in den Ausbau seiner Energieversorgung investieren. Von 2013 bis 2020 sollen mehr als 3,6 Milliarden Euro in diesen Sektor fließen. Neben neuen Anlagen zur Stromerzeugung stehen zahlreiche Modernisierungsprojekte zur Energieübertragung und -verteilung an. Dafür wird ein Drittel der Gesamtinvestition bereitgestellt – rund 1,2 Milliarden Euro.

## Geschäftschancen für deutsche Unternehmen



**Aschgabat.** Um mit potentiellen Ausrüstern und Technologien für dieses Großvorhaben auf Tuchfühlung zu gehen, schickte die staatliche Gesellschaft Turkmenenergo ihren stellvertretenden Leiter der Abteilung für Stromversorgung, Dowlet Muchammedow, zur Fortbildung nach Deutschland. Turkmenenergo ist sowohl für die Erzeugung als auch die Übertragung und Verteilung von Strom im Land zuständig. Das Unternehmen untersteht direkt dem Ministerium für Energiewirtschaft.

„Den Zuschlag für die erste Etappe der Modernisierung hat ein türkisches Energieunternehmen bekommen. Im Bereich der Zulieferer gibt es jedoch noch viele Leerstellen“, sagt Muchammedow. Deutsche Ausrüster der Energiebranche haben einen sehr guten Ruf in Turkmenis-

tan. Turkmenenergo arbeitet bereits seit vielen Jahren erfolgreich mit deutschen Unternehmen zusammen und bezieht z.B. Transformatoren aus Deutschland, unter anderem von Siemens.

Für Muchammedow wurde in Deutschland daher mit der Siemens Energy Division ein persönliches Treffen arrangiert. In seinem Verlauf eruierten die Gesprächspartner mögliche Kooperationsfelder. Insbesondere die Lieferung von Gasturbinen für die Stromerzeugung war ein wichtiges Thema.

Auch im Bereich des geplanten Ausbaus der Hochspannungsleitungen ist Muchammedow in Deutschland weiter gekommen. „Das Modernisierungskonzept sieht den Bau bzw. die Erneuerung von 63 Umspannwerken, 70 Transformatorenstationen, 110 km

Hochspannungsleitungen und 870 km Stromleitungen vor. Es würde mich nicht wundern, wenn deutsche Unternehmen daran beteiligt werden“, deutet Muchammedow an. ■



Aschgabat

### Ihre Meinung interessiert uns!

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







## Warum nicht nach Kirgisistan?



Nischenprodukt: Keramikfliesen und -platten für den Außenbereich



Die Produktion bei Ströher läuft rund um die Uhr

Der Keramikfliesen- und Klinkerhersteller Ströher vertreibt seine Produkte weltweit. Dank des MP macht sich das Unternehmen nun auch in Kirgisistan einen Namen. Auch wenn der Markt klein ist, sind die Kunden dort überaus interessant.



**Dillenburg / Bischkek.** Andreas Manweiler hält stets die Augen auf nach neuen Absatzchancen. Er betreut eigentlich das Russland-Geschäft des Keramik- und Klinkerherstellers Ströher im hessischen Dillenburg. Doch Russland hat das Unternehmen mittlerweile trotz der Größe weitgehend erschlossen: Eine Vielzahl an Händlern sorgen dafür, dass inzwischen von Sankt Petersburg bis tief in Sibirien Fassaden, Terrassen und Eingangsbereiche mit Fliesen und sogenannten Klinkerriemchen aus Deutschland verkleidet und gefliest werden. Und so steckt Manweiler seit ein paar Jahren seine Fühler in die Nachbarstaaten aus. In vielen ehemaligen GUS-Staaten arbeitet er bereits eng mit Vertriebspartnern zusammen. Den kirgisischen Markt hatte er lange nicht auf dem Schirm – bis Aibek Sadykow aus Kirgisistan auf Ströher traf.

Sadykow reiste im Herbst 2012 mit dem BMWi-Managerfortbildungsprogramm nach Deutschland. Er hatte sich Ströher gezielt herausgesucht, wollte das Unternehmen während seiner Reise in Deutschland unbedingt kennenlernen. Für einen Besuch in Dillenburg verließ

Sadykow sogar für einen Tag seine Gruppe. Vor Ort hieß ihn Peter Kraft, Leiter Export, willkommen. Er zeigte ihm nicht nur die Produkte des Unternehmens, sondern führte ihn auch durch die komplette Produktion.

Seit mehr als 130 Jahren hat sich Ströher auf die Herstellung eines Nischenprodukts spezialisiert. Das Unternehmen fertigt Keramikfliesen und -platten in verschiedensten Designs für den Außenbereich. Für Großobjekte werden auch Produkte und Designs nach Architektenwunsch entwickelt. Die Platten aus Ton entstehen in der eigenen Produktion am Standort und werden bei bis zu 1300 Grad gebrannt. Je nach Produkt nutzt Ströher moderne Rollenöfen, in denen sich standardisierte Fliesen und Treppenstufen innerhalb von zwei bis drei Stunden brennen lassen. Der Brennvorang bei sogenannten Klinkerriemchen ist deutlich aufwendiger: Diese dünnen

Keramikplatten, die aussehen wie klassische Klinker, kommen aufeinander gestapelt für 24 bis 36 Stunden in einen Tunnelofen. „Durch das traditionelle Brennverfahren entstehen unterschiedliche Farbnuancen auf den Klinkerriemchen-Oberflächen“, sagt René Skotarczyk, Marketingleiter von Ströher. An der Fassade angebracht, erwecken Klinkerriemchen dann später den Eindruck eines echten, massiven Sichtmauerwerks.

Die Produktion läuft das ganze Jahr über rund um die Uhr. Rund 260 Mitarbeiter sorgen dafür, dass Fliesen, Stufen und

Klinkerriemchen im Werk produziert und weltweit vermarktet werden. Sie gehen in Deutschland vor allem in den Fachhandel. „Da unsere Produkte meist

im Außenbereich verbaut werden, ist die Verarbeitung und Verlegung anspruchsvoll und wird daher vom Profifliesenleger durchgeführt“, sagt Skotarczyk.

**„Ohne das MP und den Besuch unseres künftigen Vertriebspartners aus Kirgisistan hätten wir das Marktpotential dort nicht ausgeschöpft.“**

Andreas Manweiler, Ströher GmbH

## Vertrauen aufbauen



### Spülbürsten aus Mexiko auf Vormarsch in Deutschland

**Mexiko-Stadt.** Carcal ist ein mexikanisches Familienunternehmen mit über sechzigjähriger Tradition, das sich auf die Produktion von Reinigungsbürsten spezialisiert hat. Die bunten Spülbürsten, Schrubber, Nagelbürsten und Toilettenbürsten sorgen von Mexiko bis Australien seit vielen Jahren für Sauberkeit. Seit Kurzem kann man sie auch in Deutschland finden.

**„Durch das Programm konnte ich das Vertrauen in unsere Produkte aufbauen.“**

Trotzdem war es nicht einfach, in Deutschland einen Fuß in die Tür zu bekommen, sagt Lopez. Zu kämpfen hatte sie vor allem mit Vorurteilen gegenüber der mexikanischen Qualität. Bei den Geschäftstreffen musste sie viel Überzeugungsarbeit leisten und Vertrauen in ihre Firma und ihr Angebot aufbauen: „Dass die Wirtschaftsministerien unserer Länder das Programm unterstützen und die Teilnehmer sorgfältig auswählen, war wie ein Qualitätssiegel für unsere Produkte“.



Laura Lopez

Dafür hat Laura Elena Ruiz Lopez gesorgt. Die 28-jährige Exportleiterin und Enkelin des Unternehmensgründers hat Ende 2013 am MP für mexikanische Führungskräfte in Deutschland teilgenommen. „Ich finde es schade, dass wir nicht schon früher nach Deutschland gegangen sind“, sagt Lopez. „Irgendwie sind unsere Produkte deutsch. Denn alle unsere Produktions- und Verpackungsanlagen kommen jetzt aus Deutschland.“ Allein in den letzten sechs Jahren hat Carcal zehn Millionen Euro in die Modernisierung seiner Anlagen gesteckt.

Nach erfolgreichen Verhandlungen mit der Großhandelsfirma TEDi GmbH konnte sie einen Vertrag über die Lieferung von Spülbürsten abschließen. Bis Ende 2014 schätzt die Betriebswirtin den Umfang der Lieferungen im sechsstelligen Bereich. Mit weiteren Abnehmern, wie dem Großhändler HAST group International GmbH und Edeka, ist sie im Gespräch. Ohne die Verhandlungs- und Präsentationstrainings, die sie in Deutschland hatte, wären die Gespräche nicht so erfolgreich verlaufen, meint Lopez. Und mit ihrem neuen Wissen um die Qualitäts- und Zertifizierungsanforderungen kann sie die Lieferungen nach Deutschland langfristig sichern. Das ist ihr nicht nur im eigenen Interesse wichtig.

„Durch das Programm konnte ich das Vertrauen in unsere Produkte aufbauen. Und ich trage dazu bei, den Ruf Mexikos als verlässlichen Geschäftspartner zu verbessern“, sagt die 28-jährige Exportchefin. ■



Sibylle Schikora ist Wirtschaftsjournalistin und Redakteurin bei wortwert – Die Wirtschaftsredaktion in Köln





# Mitarbeiterbindung



Sind Mitarbeiter ein Kostenfaktor oder eine Investition in die Zukunft eines Unternehmens? Nachdem in Deutschland lange der Personalabbau im Vordergrund stand, stehen durch den demografischen Wandel nun viele Unternehmen vor der Herausforderung, potentialstarkes Personal – die sensibelste und wertvollste Ressource – an sich zu binden. Strategien zur Mitarbeiterbindung werden ein immer wichtigeres Element für den Erfolg eines Unternehmens.

Unternehmer sind in der Lage, sich von anderen abzugrenzen und für ihre Mitarbeiter entlang ihres Mitarbeiterlebenszyklus ein entsprechendes Arbeitsumfeld zu schaffen. Mitarbeiterbindung, auch Retention-Management genannt, bedeutet nun, qualifizierte Mitarbeiter durch die Gestaltung von verschiedenen positiven Anreizen zu gewinnen und zu halten. Je nach Berechnungsansatz und Mitarbeiterebene verursacht jede Neubesetzung einer Stelle Unkosten in Höhe von **sechs bis 24 Monatsgehältern**. Dieses Investment ist wesentlich höher, als der Aufwand, einen geeigneten Mitarbeiter zu halten. Ein stabiler Mitarbeiterstamm hilft außerdem, erfolgreich und ohne Unterbrechungen Projekte zu beenden. Beziehungen zu Kollegen und Kunden bleiben eingespielt und ein lang aufgebautes Erfahrungswissen

bleibt im Unternehmen. Dabei ist eine geringe Fluktuationsquote nicht das Ziel der Mitarbeiterbindung im engeren Sinne. Im Fokus steht in erster Linie die Bindung der Leistungsträger in Schlüsselpositionen.

Unternehmen, die diesen Weg beschritten haben, haben sich mit den Mitarbeitern beschäftigt. Sie haben die Motive, die Zufriedenheit und die Wertschätzung der Mitarbeiter analysiert und gezielt angesprochen. Für diese unternehmerische Managementaufgabe hat sich das folgende schrittweise Vorgehen in der Praxis bewährt:

**1. Datenbasis schaffen:** Fluktuation messen, relevante Mitarbeitergruppen befragen, Austrittsinterviews führen, Fehlzeiten messen als „Frühwarnsystem“

- 2. Bestandsaufnahme:** Aktuelles Portfolio der Instrumente zur Mitarbeiterbindung bewerten (lassen)
- 3. Definition der Zielgruppe:** Entscheiden, welche Mitarbeitergruppe gebunden werden soll (Wo stellt mangelnde Mitarbeiterbindung ein besonders hohes Risiko dar?)
- 4. Zielbestimmung:** Einschätzungen und Bedarfe der Mitarbeitergruppe erheben
- 5. Ergebnisse interpretieren:** Aus der Vielzahl der Möglichkeiten ein Maßnahmenbündel schnüren, das individuell eingesetzt wird
- 6. Roadmap:** Maßnahmen und Instrumente verbindlich zu einer Roadmap Mitarbeiterbindung verdichten, die zum Unternehmen und den jeweiligen Mitarbeitern passt
- 7. Umsetzen:** Abarbeiten, überwachen, evaluieren

Konkrete Praxisbeispiele zeigen, dass bereits ein halbes Jahr nach Einführung von Instrumenten der Mitarbeiterbindung der Nutzen von geringeren Fehlzeiten und geringerer Fluktuation messbar wird. Mitarbeiter sollten ebenfalls Vorschläge unterbreiten und dazu vom Vorgesetzten eine Rückmeldung erhalten.

Eine Führungskraft hat dabei eine sehr große Auswirkung auf die Mitarbeiterbindung. Ein Vorgesetzter darf gerne ab und zu als streng wahrgenommen werden. Nette Vorgesetzte hingegen scheuen oft das Gespräch mit Mitarbeitern, um diese auf Fehler hinzuweisen. Ein Konflikt wird vermieden. Das hat zur Folge, dass die Unzufriedenheit gegenüber der



**Empfehlung:** Überlegen Sie sich für das nächste Mitarbeitergespräch unter anderem Fragen zur Einschätzung, auf welcher Stufe der Bedürfnispyramide von Maslow (siehe Tabelle) sich Ihr Mitarbeiter befindet. Umschreiben Sie unbedingt die Bedürfnisse der einzelnen Stufen – so könnte Ihr Mitarbeiter überrascht sein, wie gut Sie ihn einschätzen. Bieten Sie ihm dann eine konkrete Unterstützungsmöglichkeit an, die zu seiner Stufe passt:

Bedürfnis nach	Unterstützungsmöglichkeit der Führungskraft	Unterstützungsmöglichkeit des Unternehmens
Selbstverwirklichung	<ul style="list-style-type: none"><li>• Eigenverantwortung</li><li>• Gestaltungsmöglichkeiten</li><li>• Herausfordernde Aufgaben</li><li>• sinngebende Tätigkeiten</li><li>• Offenheit für privates Umfeld</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Flexible Arbeitszeit und -ort</li><li>• Fort- und Weiterbildung</li><li>• Aufgabenerweiterung</li><li>• Zeit für privates Umfeld</li></ul>
Wertschätzung	<ul style="list-style-type: none"><li>• Feedback (Lob und Kritik)</li><li>• Kommunikation und Information</li><li>• gegenseitigen Rat holen</li><li>• Delegation von Verantwortung und Entscheidungsbefugnissen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Karrieremöglichkeiten</li><li>• Aufmerksamkeiten bei Geburtstag, langjähriger Zugehörigkeit o.ä.</li><li>• Leistungszulagen</li><li>• Überstundenregelung</li><li>• Umgang mit Verbesserungsvorschlägen</li><li>• gute Ausstattung (Technik, Räume, Autos, etc.)</li></ul>
Zugehörigkeit	<ul style="list-style-type: none"><li>• Partizipation</li><li>• Prinzip der offenen Tür</li><li>• Integrationscheckliste für neue Mitarbeiter</li><li>• Förderung der Kollegialität bei Tausch, Krankheit oder Urlaub</li><li>• Unterstützung und Rückmeldung durch Kollegen</li><li>• gemeinsamer Mittagslunch mit Einbindung der Mitarbeiter</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Transparente Information (z.B. Mitarbeiterzeitung, -newsletter)</li><li>• Teamarbeit und -betreuung innerhalb und zwischen Abteilungen</li><li>• Gemeinsame Aktivitäten oder Feiern</li><li>• Konfliktlösungsangebote</li><li>• Unternehmenswerte</li><li>• Unternehmensimage</li></ul>
Sicherheit	<ul style="list-style-type: none"><li>• Information über Aufgaben und Erwartungen</li><li>• Eindeutige Regeln und Vorschriften</li><li>• Berechenbarkeit von Verhalten und Konsequenzen der Entscheidungen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Information über wirtschaftliche Sicherheit des Unternehmens</li><li>• Arbeitsschutzmaßnahmen</li><li>• Sozialleistungen</li><li>• Reintegration nach familiärer Verpflichtung</li><li>• Betreuung bei gesundheitlicher Beeinträchtigung</li></ul>
Physiologische Grundbedürfnisse		<ul style="list-style-type: none"><li>• Lohn und Gehalt</li><li>• bedarfsgerechte, ergonomische Arbeitsplatzgestaltung</li><li>• Möglichkeiten zur Bewegung und Ruhe</li><li>• Ausstattung und Sauberkeit der Sozialräume</li><li>• Kostenfreies Trinken, evtl. Obst, Müsliriegel o.ä.</li><li>• Gesundheitsfördernde Maßnahmen</li></ul>

Leistung irgendwann so groß wird, dass der Human-Ressource-Manager eine Kündigung ausspricht. Der betroffene Mitarbeiter fühlt sich ungerecht behandelt, da er nie ein Kritikgespräch mit dem Vorgesetzten geführt hatte. Die übrigen Mitarbeiter erleben dies ähnlich, sind verunsichert und stellen sich Fragen, ohne Antworten zu erhalten. Daher verlassen auch diese das Unternehmen, da sie das Gefühl haben, dass hier Mitarbeiter unfair behandelt werden und keine Aussicht auf Änderung besteht.

Nach der passenden Personalauswahl ist die Ausbildung von Führungskräften eine wichtige nichtmonetäre Maßnah-

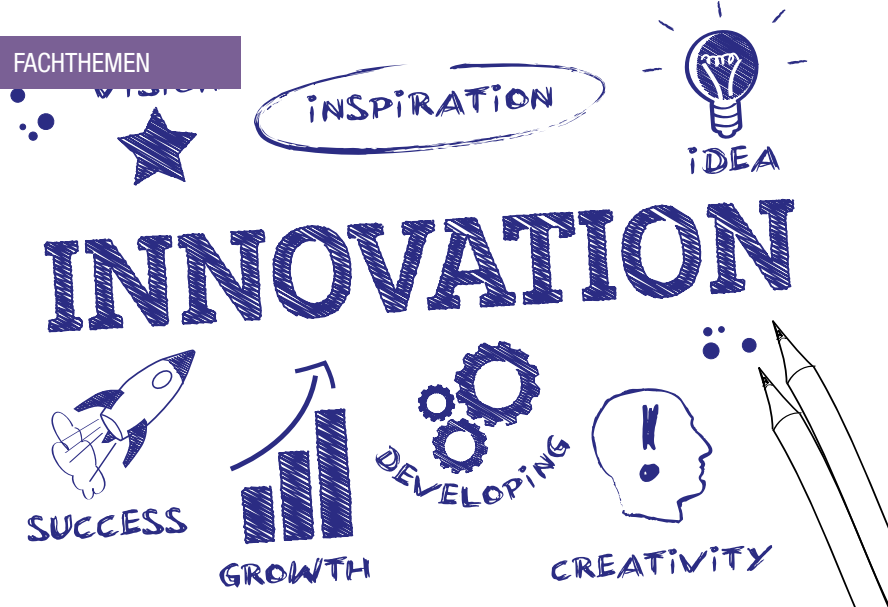
me, die allerdings mit einer Verpflichtung einhergehen sollte: Zu jeder Ausbildungsinvestition gehört ein Training Agreement, mit dem sich der Mitarbeiter verpflichtet, nach dieser Ausbildung mindestens drei bis fünf Jahre für das Unternehmen weiter zu arbeiten. Andernfalls muss er die Ausbildungskosten je nach lokaler Gesetzgebung entweder vollständig oder anteilmäßig zurückzahlen. Diese Verpflichtung vorausgesetzt, kann der Unternehmer mit geringem Risiko einen Führungskräfteentwicklungsplan mit Einzelcoaching, Entwicklungs-Assessment und Seminaren in Sozial-, Persönlichkeits- und Fachkompetenz zur Mitarbeiterbindung anbieten.

Mitarbeiterbindung ist also ein wechselseitiger Prozess, bei dem von Arbeitgeber- und von Arbeitnehmerseite regelmäßiges Engagement und Offenheit nötig ist. Sobald im Unternehmen wirtschaftliches Denken und menschliches Handeln verbunden werden, erntet es mehr Leistung und Umsatz durch die Selbstverantwortung, Loyalität und Motivation seiner Mitarbeiter. ■



Ronald Reich arbeitet als Trainer und Seminarleiter bei der Personalentwicklungs- und Beratungsgesellschaft Metanoia GmbH in Kiel. Für Teilnehmer des MP führt er Schulungen zu den Themen Zeit- und Selbstmanagement sowie Motivation durch.



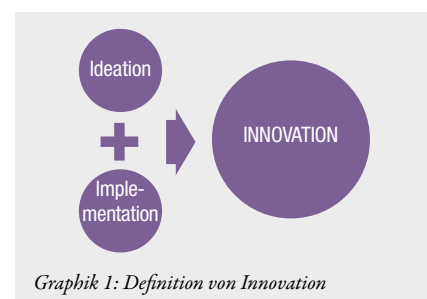


# Systematisch und interaktiv zur Innovation

Innovationen schaffen Wettbewerbsvorteile. Deshalb sehen sich Unternehmen mithin einem hohen Innovationsdruck ausgesetzt. Dass Innovation „einfach mit kreativen Mitarbeitern passiert“, ist ein vielfach verbreiteter Irrglaube. Innovationen passieren selten zufällig, vielmehr bedarf es eines strategischen, strukturierten und gesteuerten Innovationsprozesses. Systematisches Innovationsmanagement war Gegenstand eines Seminars für MP-Teilnehmer aus der Gesundheitsbranche. Trainerin Dr. Stephanie Rohac erklärt in ihrem Gastbeitrag, wie Unternehmen die eigene Zukunft aktiv mit Innovationsmanagement gestalten und warum Führungskräfte dabei eine besondere Rolle spielen.

Management von Innovationen unterscheidet sich stark vom Management des Tagesgeschäfts. Die große Herausforderung des Innovationsmanagements besteht darin, bereits heute für morgen zu denken und systematisch zu handeln. Dazu kommt, dass die Auswirkung von innovativen Entscheidungen oft erst zu einem sehr viel späteren Zeitpunkt sichtbar wird.

Was ist eine Innovation? Was können Unternehmen tun, um Innovationspotentiale erfolgreicher zu nutzen? Wie ist es möglich, sich bereits im Innovationsprozess konsequent am Markt zu orientieren, um die Risiken des Kapitaleinsatzes zu minimieren?

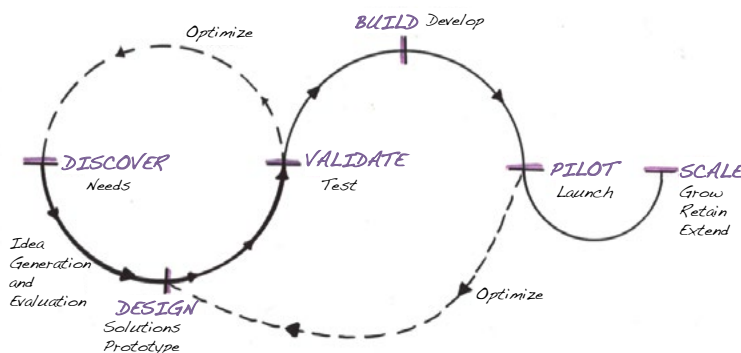


Graphik 1: Definition von Innovation

## Innovationen schaffen Werte für den Nutzer

Eine Innovation entsteht (siehe Graphik 1), wenn neue Produkte, Prozesse oder Systeme (Ideation) am Markt oder im Unternehmen verwertet werden und sich durchsetzen (Implementation). Innovationen sind demnach Neuerungen, die vom Nutzer als wertvoll wahrgenommen werden.

Innovation ist zudem mehr als das Erfinden neuer Produkte. Innovationen können neue Produkte sein, aber auch Veränderungen an Prozessen und Systemen. Zum Beispiel kann eine Verkürzung der Wartezeiten



Graphik 2: Der interaktive Innovationsprozess

von Patienten durch innovatives Management als Prozessinnovation verstanden werden.

## Vom linearen zum interaktiven Innovationsprozess

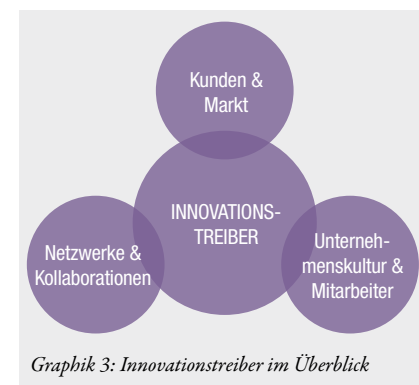
Wer an Innovation denkt, sieht vielleicht den typischen „tüftelnden“ Erfinder vor sich, der den potentiellen Marktwert seiner Erfindung tatsächlich erst zur Markteinführung am Ende des Innovationszyklus erkennt. Hier wird mit einem hohen Kapitaleinsatz für die Ideenentwicklung zu Beginn (Ideation) der tatsächliche Wert für den Nutzer erst sehr spät getestet (Implementation). Ob sich die Anfangsinvestitionen gelohnt haben, kann erst am Ende des gesamten Prozesses festgestellt werden.

In einem zunehmend transparenten und dynamischen Markt gehen Unternehmen mit langen Innovationszyklen demnach große finanzielle Risiken ein. Um diese zu verringern, sollten Organisationen mehr Rückkopplungen in den Innovationsprozess einbauen, indem sie z.B. den Kunden in die Ideenentwicklung mit einbeziehen. Der interaktive Innovationsprozess (siehe Graphik 2) erlaubt es, Produkte, Prozesse oder Systeme durch gezielte Rückkopplungsschleifen kontinuierlich zu testen und wertorientiert zu verbessern.

Der interaktive Innovationsprozess zeichnet sich somit durch eine gezielte und verstärkte Kommunikation mit Kunden, Mitarbeitern und Partnern aus.

## Innovationspotentiale in Organisationen

Innovationsmanagement ist erfolgreich, wenn Organisationen kundenorientiert, organisations- und bereichsübergreifend arbeiten. Die wesentlichen Treiber erfolg-



Graphik 3: Innovationstreiber im Überblick

reicher Innovationen sind dabei die Kunden und der Markt, die Unternehmenskultur und die Mitarbeiter sowie Netzwerke und Kollaborationen (siehe Graphik 3).

Jeder einzelne Innovationstreiber impliziert wichtige Kernfragen und Aspekte, die gleichzeitig als Innovationspotentiale verstanden werden können.

## Kunden & Markt

Wichtige Innovationstreiber sind die Kunden und der Markt. Organisationen sollten prüfen, inwiefern die Sicht des Kunden wahrgenommen, erfasst, ausgewertet und lösungsorientiert umgesetzt wird und inwieweit der Kunde als potentieller Ideengeber früh in den Entwicklungsprozess einbezogen werden kann.

Der Wert einer Idee als Innovation wird vom Kunden bestimmt. Organisationen, die den Kunden über Rückkopplungsprozesse aktiv einbeziehen, erkennen Entwicklungspotentiale schneller und können sich damit konsequent am Markt orientieren. Dazu bedarf es eines systematischen Prozesses, der Bedürfnisse, Erwartungen und Rückmeldungen des Kunden erfasst, bewertet und umsetzt. Organisationen sollten dabei den Kunden vom ersten Kontakt an begleiten. Hierbei empfiehlt es sich, die Berührungspunkte des Kunden mit der Organisation zu erkennen und anschließend zu nutzen, um an geeigneten Stellen Rückkopplungen zu erfassen. Eine ent-



## Kernfragen, die sich Organisationen stellen sollten:

- Inwiefern wird die Sicht des Kunden (z.B. Bedürfnisse, Erwartungen, Rückmeldungen) wahrgenommen, systematisch und pro-aktiv erfasst, ausgewertet und umgesetzt?
- Inwieweit wird der Kunde als potentieller Ideengeber in den Entwicklungsprozess involviert?

scheidende Rolle nehmen dabei die Mitarbeiter als persönliche Kontaktpunkte ein, die mit gezielten Trainings für diese Aufgabe geschult werden sollten. In einem weiteren Schritt sollte man diese Rückkopplungen auswerten, um konkrete Maßnahmen der Veränderung anzustoßen.

Ein weiterer Aspekt besteht darin, den Kunden als Ideengeber früh in den Entwicklungsprozess zu involvieren. Diese Einbindung des Kunden ermöglicht es, bedürfnisorientierte Innovationen zu entwickeln, die einen wirklichen Wert für den Nutzer darstellen.

## Unternehmenskultur & Mitarbeiter

Weitere Innovationstreiber sind die Unternehmenskultur und die Mitarbeiter. Organisationen sollten prüfen, inwiefern sie eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur entwickelt haben und inwieweit die Strukturen und Prozesse es den Mitarbeitern ermöglichen, sich als potentielle Innovatoren aktiv einzubringen.

## Kernfragen, die sich Organisationen stellen sollten:

- Inwiefern wird eine innovationsfreundliche Kultur im Unternehmen durch die Führungskräfte gefördert?
- Ermöglichen es die Strukturen und Prozesse in der Organisation, dass Mitarbeiter sich als Innovatoren beteiligen können?



Eine wichtige Rolle für das Fördern einer Innovationskultur und für das Befähigen der Mitarbeiter nehmen die Führungskräfte in der Organisation ein. Innovationsorientierte Führungskräfte nehmen aktiv Einfluss auf den Innovationsprozess: Sie stellen die notwendigen Ressourcen zur Verfügung, um Kreativprozesse zu fördern. Sie schaffen einen klaren Rahmen für das Entwickeln und Verwerten von Ideen, indem sie Regeln und Standards dafür aufstellen. Sie ermöglichen zudem einen kritischen Blick auf Produkte, Prozesse und Systeme der Organisation. Sie unterstützen und schaffen Raum für Prozesse der Ideenfindung und -bewertung. Sie fördern die bereichsübergreifende Zusammenarbeit von Mitarbeitern. Sie pflegen einen lösungsorientierten Umgang mit Fehlern und ermöglichen einen Lernprozess (Fehlerlernkultur). Sie schätzen jeden Mitarbeiter als potentiellen Innovator für

das Unternehmen und übertragen bewusst Gestaltungsverantwortung. Sie fördern aktiv die Entwicklung der individuellen Veränderungsfähigkeit des Mitarbeiters. Nicht zuletzt ermöglichen sie es, innovative Mitarbeiterideen sichtbar für die Organisation zu machen, und schaffen Anreize für Mitarbeiter, sich in Optimierung von Produkten, Prozessen und Systemen einzubringen.

## Netzwerke & Kollaborationen

Weitere Innovationstreiber sind Netzwerke und Kollaborationen. Organisationen sollten prüfen, inwiefern sie das Netzwerken mit externen Partnern fördern und inwiefern sie Netzwerke auch innerhalb der Organisation für den Austausch und die Zusammenarbeit nutzen.

Organisationen sollten Netzwerke mit externen Partnern aufbauen, pflegen und gezielt einen Austausch zum beiderseitigen Interesse fördern. Externe Partner können etwa Lieferanten, Bildungs- und Forschungseinrichtungen sowie strategische Kooperationspartner sein. Der Blick „über den eigenen Tellerrand“ durch einen fach- und branchenübergreifenden Austausch kann hierbei sehr inspirierend sein.

## Kernfragen, die sich Organisationen stellen sollten:

- Inwiefern werden Beziehungen zu anderen Organisationen entwickelt, um einen gezielten Austausch und eine Zusammenarbeit zu ermöglichen (externe Netzwerke)?
- Inwieweit werden Netzwerkmöglichkeiten innerhalb der Organisation gefördert, um einen gezielten Austausch und eine Zusammenarbeit zu ermöglichen (interne Netzwerke)?



Weiterhin sollten Organisationen internes Netzwerken fördern. Dies gilt im Besonderen für größere Unternehmen, die räumlich oder organisatorisch weitverzweigt sind. Interdisziplinäre Projektteams sowie ein bereichsübergreifender Austausch in Konferenzen oder informellen Veranstaltungen können solche Netzwerke gezielt fördern. ■



Dr. Stephanie Rohac ist Trainerin mit einem Schwerpunkt auf Veränderungskompetenzen. Sie hat mehrere Jahre in einem Konzern im Bereich International Marketing gewirkt und lehrt auch an verschiedenen Hochschulen. Sie begleitet und trainiert Menschen, die sich selbst, ihre Organisationen und Teams oder ihre Marken bewegen wollen.



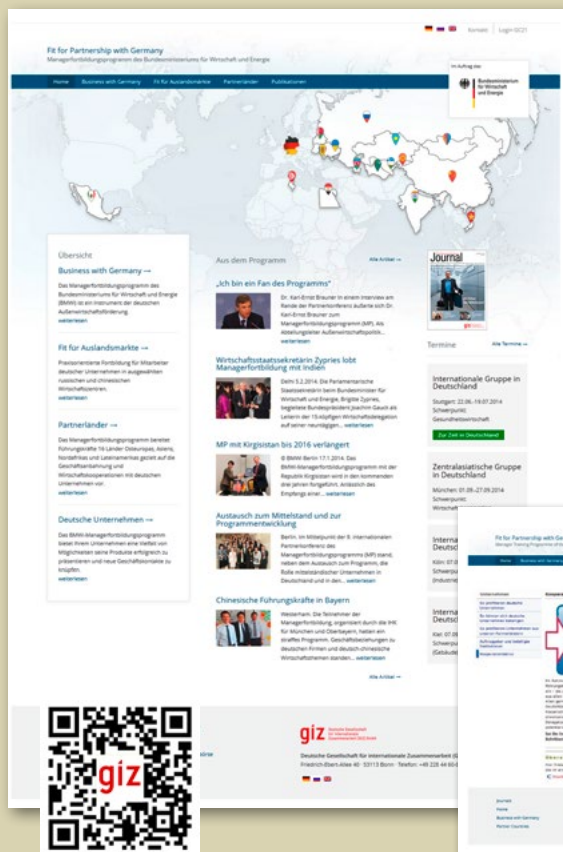
## Das Managerfortbildungsprogramm des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie im Internet:

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