

Fit for Partnership with Germany Journal

AUSGABE 6 | 2015
DEUTSCH

MANAGERFORTBILDUNGSPROGRAMM DES BUNDESMINISTERIUMS FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE

Im Fokus: Energieeffizienz in der Industrie



**Der indische Löwe
auf dem Sprung**
Indien auf der Hannover Messe
Seite 8



1. Follow-up in Mexiko
MP-Teilnehmer präsentieren
Ergebnisse der Fortbildung
Seite 16



EDITORIAL 3

NACHRICHTEN 4-6

„Die Wirtschaftsbeziehungen sind noch lange nicht ausgeschöpft“ 4



- Gemeinsam Brücken bauen 4
- „Tag der deutschen Wirtschaft“ in Kirgisistan 5
- Kompetenzsystem im Fokus 6
- Fit for Russia 6

DEUTSCHLAND 7-15

- Aus Cognos International wird Akademie International 7
- Indien auf der Hannover Messe 8
- Landwirte aus Osteuropa in Deutschland 10
- Management in deutsch-chinesischen Projekten 12
- Situatives Führen als Erfolgsmodell 14
- trAIDe – your partner in global business 15

PARTNERLÄNDER 16-26

- Erstes Follow-up in Mexiko 16
- AHK Mexiko – Ihr Partner für Geschäftschancen in Mexiko 18
- Partnernetzwerke Ukraine 20
- Moskau: Frischer Wind für das Management 22
- Chinas angestrebter wirtschaftspolitischer Wandel 23
- Gegenseitige Beratung in Tunis 25
- Follow-up in Kirgisistan 26

IM FOKUS 27-41

- Nationaler Aktionsplan Energieeffizienz 27
- Ukrainischer Unternehmer setzt auf Energieeffizienz 31



- Karte: Elektrische Energie in den MP-Partnerländern 32
- Deutschland bei industrieller Energieeffizienz weltweit „spitze“ 34
- Ein Exportschlager „made in Germany“ 37
- Energieeffizienz in Zentralasien 38
- Energieeffiziente Projekte in Pensa 40
- Steigerung der Energieeffizienz in einem Hüttenwerk 41



ALUMNI 42-49

- 5. Alumni Get-Together in Phu Quoc 42
- Alumniarbeit in Ägypten gestartet 44
- Alumni in Osteuropa finden zusammen 45
- Baku: Sanierung von KMU in der Krise 46
- Aserbaidshan: Ein Besuch im Industriepark 47
- Mongolei: Marketingstrategien für KMU 48

ERFOLGREICHE TEILNEHMER 50-55

- Kasachischer Maschinenbauer nutzt deutsches Know-how 50
- Ein guter Draht nach China 51
- Usbekische Textilindustrie trifft deutsche Technik 52
- Deutsch-russische Kooperation in der ästhetischen Medizin 53
- Turkmenistan: Umsatz durch kluges Management verdreifacht 54
- China: Robuste Fahrt mit deutschen Chassis 55

FACHTHEMEN 56-59

- Die Messe als Marketing und Vertriebsinstrument in Einem 56
- Vision Energie 4.0 – Made in Germany 58



- IMPRESSUM 49
- KONTAKTDATEN GIZ 60

Liebe Freundinnen und Freunde des Managerfortbildungsprogramms!

Indien war in diesem Jahr Partnerland auf der weltgrößten Industriemesse in Hannover. Unter dem Motto „Make in India“ warb der indische Subkontinent um Investitionen und den Ausbau der Wirtschaftskooperationen. Rund 400 indische Aussteller präsentierten ihr Produktportfolio auf der Hannover Messe, die in diesem Jahr mehr als 220.000 Fachbesucher begrüßte. Für uns war das ein willkommener Anlass, das Managerfortbildungsprogramm mit Indien einem breiten Publikum vorzustellen. Mit großartigem Erfolg: Mehr als 250 Unternehmensvertreter, davon ein beträchtlicher Teil aus Indien, informierten sich auf einer gemeinsamen Diskussionsveranstaltung von GIZ und Germany Trade and Invest über Marktchancen in Deutschland und Indien. Höhepunkt und Abschluss war ein Treffen zwischen deutschen und indischen Unternehmern. Mit dabei waren auch 45 indische Manager, die zu dieser Zeit eine Fortbildung in Deutschland absolvierten. Eine rundum gelungene Veranstaltung!



Apropos Messebesuch: Sie planen bereits Ihren nächsten Ausstellerstand auf einer Messe? Dann lege ich Ihnen unseren Fachartikel zum Thema Messenvorbereitung ans Herz. Die Autorin vermittelt anhand von zehn goldenen Regeln, worauf es bei einem erfolgreichen Messeauftritt ankommt.

Energiekosten vermindern, Umweltbelastungen reduzieren, die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen stärken: Setzt man Energie effizienter ein, wirkt sich das an vielen Stellen im Unternehmen positiv aus. In einigen Branchen wie z.B. der Stahlproduktion oder der Baustoffindustrie ist es gar eine existenzielle Frage, ob ein Unternehmen mittelfristig am Markt bestehen kann. In deutschen Industrieunternehmen spielt das Thema Energieeffizienz seit Längerem eine bedeutende Rolle – mit dem Ergebnis, dass hiesige Firmen hier weltweit eine Spitzenposition einnehmen. Angesichts von knappen natürlichen Ressourcen und stark schwankenden Energiepreisen ist eine energieeffiziente Produktion weltweit eine Zukunftsfrage für Unternehmen mit hohen Energieausgaben. Daher haben wir den Schwerpunkt dieser Heftausgabe dem Thema Energieeffizienz gewidmet. Der Fokus liegt hierbei auf dem Einsatz von energieeffizienten Produktionsweisen in der Industrie. Und das Beispiel eines Workshops zum Thema Energieeffizienz in der usbekischen Hauptstadt Taschkent zeigt, dass der effiziente Einsatz von Energie auch in den MP-Partnerländern an Bedeutung gewinnt.

Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre!

Ihr Reimut Düring



Am Stand von VW sprechen Bundeskanzlerin Angela Merkel und Premierminister Narendra Modi (Bildmitte) mit einem indischen Auszubildenden

„Die Wirtschaftsbeziehungen sind noch lange nicht ausgeschöpft“



Auf der Hannover Messe sprach sich Bundeskanzlerin Angela Merkel für intensivere Handelsbeziehungen zu Indien aus. Indien war das diesjährige Partnerland der Messe. „Der Handel zwischen Deutschland und Indien kann noch verbessert werden, obwohl Deutschland schon der größte europäische Handelspartner Indiens ist“, sagte Merkel.

Hannover. „Deutschland hat mehr gemacht als jedes andere westliche Land, um Indiens Welt der Wirtschaft zu erschließen“, sagte der indische Premierminister Narendra Modi und bot der deutschen Industrie eine Partnerschaft beim Aufbau eines neuen Indiens an. Es gebe enorme Chancen. Modi versprach die Schaffung eines investorfrendlichen Umfelds: „Indien steht bereit, um die ganze Welt mit offenen Armen zu empfangen.“ Er sagte wirtschaftsfreundliche Reformen zu und verwies auf wirtschaftliche Wachstumsraten von über sieben Prozent. Liberalisierungen gebe es außerdem im Versicherungs- und Bankensektor. Modis Regierung wolle nicht nur verlässliche Investitionsbedingungen schaffen, sondern plane auch enorme Infrastrukturprojekte. „Die Wirtschaftsbeziehungen sind noch lange nicht ausgeschöpft“, sagte Modi. Im Rahmen des BMWi-Managerfortbildungsprogramms besuchten auch zwei indische Gruppen die Hannover Messe (siehe Artikel auf S. 8).

Im Rahmen des Deutsch-Indischen Energieforums (IGEF) wurden auf der Hannover Messe am 14. und 15. April 2015 fünf bilaterale Absichtserklärungen für Unternehmenskooperationen im Bereich der erneuerbaren Energien unterzeichnet. Sie umfassen Forschungs- und Investitionsprojekte im Bereich der Photovoltaik. Vereinbart ist ein Ausbaurvolumen von mehr als 550 Megawatt Stromerzeugung. „Ich freue mich, dass wir mit den vereinbarten Unternehmenskooperationen die Verabredungen umsetzen, die wir bei der Investitionskonferenz RE-INVEST im Februar 2015 in Delhi getroffen haben“, betonte BMWi-Staatssekretär Uwe Beckmeyer. Bis zum Jahr 2022 will Indien den Bereich der erneuerbaren Energien massiv ausbauen. Die bilaterale Energie-Zusammenarbeit zwischen Indien und Deutschland wurde im Jahr 2006 anlässlich der damaligen Hannover Messe initiiert. ■

Quelle: Bundesregierung / BMWi

Gemeinsam Brücken bauen



Berlin. Zum dritten Mal seit Programmbeginn in 2009 tagte der deutsch-mongolische Lenkungsausschuss am 07. Mai 2015 in Berlin, um eine Bilanz der bisherigen Programmumsetzung zu ziehen. Diese ist eindrucksvoll: Insgesamt haben bislang 209 Führungskräfte mongolischer Unternehmen am Managerfortbildungsprogramm teilgenommen und ihre Kenntnisse über den deutschen Markt vertiefen und neue Geschäftskontakte knüpfen können. Davon absolvierten 37 Teilnehmer eine branchenspezifische Fortbildung mit dem Schwerpunkt „Bergbau und Rohstoffwirtschaft“. Die große Anzahl von Führungskräften aus KMU werteten beide Seiten als Erfolg und Beleg dafür, dass das MP einen wichtigen Teil zur Diversifizierung der mongolischen Wirtschaft beiträgt. Das MP unterstützt KMU aus diversen Branchen wie z.B. Landwirtschaft und Lebensmittelverarbeitung, Bau, Consulting, Tourismus, Einzelhandel und Textilverarbeitung dabei, international wettbewerbsfähiger zu werden.

„MP ist eines der erfolgreichsten BMWi-Programme mit anderen Ländern.“

Andreas Obersteller, BMWi

Andreas Obersteller, der deutsche Ko-Vorsitzende des Lenkungsausschusses und Unterabteilungsleiter beim BMWi, betonte den wichtigen Beitrag, den das MP leiste, um die bereits guten Beziehungen zwischen beiden Ländern weiter zu festigen und neue Brücken zu schlagen. Yondon Manlaibayar, Ko-Vorsitzender auf mongolischer Seite und Leiter der Abteilung für wirtschaftliche Zusammenarbeit im Ministerium für Außenbeziehungen und Handel der Mongolei, bekräftigte die gemeinsame Absicht, das MP bis 2019 zu verlängern. ■



Mitglieder des Lenkungsausschusses

„Tag der deutschen Wirtschaft“ in Kirgisistan



Der erste „Tag der deutschen Wirtschaft“ zog mehr als 250 Teilnehmer nach Bischkek, darunter neben deutschen Unternehmen auch zahlreiche kirgisische Geschäftsleute. Auch das MP war vertreten.



Deutsche Delegation beim Präsidenten Almasbek Atambajew

Bischkek. Am 20. Mai 2015 fand in Bischkek zum ersten Mal der Tag der deutschen Wirtschaft in Kirgisistan statt. Ziel der Veranstaltung waren der Ausbau und die Vertiefung der bilateralen deutsch-kirgisischen Beziehungen in Form eines intensiven Dialogs von Wirtschaftsvertretern beider Länder. Die Delegation der Deutschen Wirtschaft für Zentralasien, die Investitionsförderungsagentur beim Wirtschaftsministerium der Kirgisischen Republik und die kirgisische IHK hatten das Treffen gemeinsam organisiert.

Im Vorfeld der Veranstaltung empfing der Präsident der Kirgisischen Republik, Almasbek Atambajew, die deutsche Delegation unter der Leitung von Rainer Lindner, Geschäftsführer des Ostausschusses der Deutschen Wirtschaft, der auch Dr. Angela Leeke, die Projektleiterin für das MP in Zentralasien, angehörte. Während des Treffens wurden die Entwicklungsmög-

lichkeiten der deutsch-kirgisischen Handels- und Wirtschaftsbeziehungen erörtert. Der kirgisische Staatschef berichtete von den Bemühungen, attraktive Bedingungen für ausländische Investitionen zu schaffen, beispielsweise im Rahmen einer Liberalisierung der Investitions- und der Steuerpolitik. Lindner wies darauf hin, dass deutsche Unternehmer sich für Investitionsprojekte in den Bereichen Industrie, Infrastruktur, Bergbau und Bankwesen interessieren.

Inhaltlicher Schwerpunkt beim Tag der deutschen Wirtschaft war der Energiesektor, der für die kirgisische Wirtschaft von grundlegender strategischer Bedeutung ist. Der hohe Modernisierungsbedarf in diesem Bereich ist ohne ausländische Investitionen nicht zu bewerkstelligen. Neben den internationalen Organisationen sind auch deutsche Unternehmer bereit, einen Beitrag zur Wirtschaftsentwicklung des Landes zu leisten. Vertreter deutscher

Unternehmen, unter anderem auch von Firmen, die bereits in Kirgisistan, Kasachstan und Russland aktiv sind, berichteten von den Besonderheiten eines Engagements in dieser Region. Besonders erfreulich ist, dass auch Firmen, die bisher nicht in Kirgisistan aktiv sind, den Weg nach Bischkek gefunden haben. Dazu gehören eine Spezialbaufirma sowie mehrere Maschinenbaufirmen.



Ibarat Kurbanowa

Auch das Managerfortbildungsprogramm war bei dem Wirtschaftsforum vertreten. Dr. Angela Leeke und Ibarat Kurbanowa vom kirgisischen Alumni-Verein unterstrichen die wichtige Rolle des MP für den Ausbau der deutsch-kirgisischen Wirtschaftsbeziehungen. Die MP-Alumni – Unternehmer und Top-Manager aus unterschiedlichsten Wirtschaftssektoren – wissen genau, was im Umgang mit deutschen Geschäftspartnern zu beachten ist. So sind sie geradezu prädestiniert, deutschen Unternehmen, die Zugang zum kirgisischen Markt suchen, als zuverlässige Partner zur Seite zu stehen. Über 20 Alumni nutzten dann auch die Gelegenheit, nach der Veranstaltung mit deutschen Unternehmensvertretern ins Gespräch zu kommen. ■



V.l.n.r.: Jörg Hetsch, Delegation der Deutschen Wirtschaft, Marvat Chaibullin, Bionorica AG, Dr. Angela Leeke, GIZ



Gute Stimmung in Bonn



Katrin Trushevskyy, GIZ, präsentiert Ergebnisse aus der Gruppenarbeit

Kompetenzsystem im Fokus



Bonn. Beim jährlichen Arbeitstreffen zwischen der GIZ und den Fortbildungszentren des Managerfortbildungsprogramms stand das in 2014 neu eingeführte Kompetenzsystem zur Strukturierung des Fortbildungsteils des MP im Fokus. So trafen sich Ende Februar 2015 Vertreter aller 14 Fortbildungszentren bei der GIZ in Bonn, um über Erfahrungen aus der Pilotphase des Kompetenzsystems zu diskutieren und eine gemeinsame Grundlage für die Arbeit in 2015 zu schaffen. Ute Leupold vom BMWi unterstrich die Bedeutung solcher Treffen, helfen sie doch dabei, einheitliche Qualitätsstandards zu sichern und das MP zu optimieren. Sie sprach von hohen Er-

wartungen an das Treffen und von großer wirtschaftspolitischer Bedeutung, die die Bundesregierung und insbesondere das BMWi dem MP beimessen: „Gemeinsam entwickeln alle Beteiligten das Programm immer wieder weiter und passen es an die aktuellen Herausforderungen an.“

Um eine solche gemeinsame Entwicklung ging es dann auch beim zweitägigen Arbeitstreffen. Die einjährige Pilotphase des Kompetenzsystems in 2014 lieferte viele Erkenntnisse und schuf eine solide Basis für die Justierung des Kompetenzsystems und seine Anpassung an die Anforderungen aus der Praxis der Programmdurchfüh-

rung. Sehr positive Erfahrungen haben die Fortbildungszentren z.B. mit dem Instrument Kooperationsprojekt gesammelt, das einen hohen Nutzen sowohl für die Teilnehmer als auch für die Strukturierung des gesamten Fortbildungsaufenthalts hat. Auf Verbesserungspotential wurde insbesondere bei den Bewertungskriterien und beim Multiple Choice Test hingewiesen. In einer offenen und wertschätzenden Atmosphäre erarbeiteten die Programmgestalter verschiedene Vorschläge zur optimalen Realisierbarkeit des Kompetenzsystems, die sukzessive in die Programmumsetzung in 2015 einfließen werden. Das Kompetenzsystem fördert die Effizienz des MP und trägt zur besseren Erreichung der bestehenden MP-Ziele bei, ohne das bisherige Format, die Struktur und die inhaltlichen Standards zu verändern. ■

Fit for Russia



Russland ist nach wie vor ein wichtiger Export- und Investitionsmarkt für deutsche Unternehmen und gehörte lange Zeit zu den am schnellsten wachsenden Auslandsmärkten. Das Land bleibt trotz der gegenwärtigen EU-Sanktionen weiterhin ein wichtiger Markt für deutsche Unternehmen. Der Modernisierungsbedarf der russischen Wirtschaft ist sehr groß. Gerade in den Regionen liegen unerschlossene Wachstumspotentiale für die wirtschaftliche Zusammenarbeit zwischen deutschen und russischen Unternehmen. Kooperationen sollten jedoch nicht

unvorbereitet geschlossen werden und bedürfen einer sorgfältigen Planung.

Das Training „Fit für das Russlandgeschäft“ zielt auf die Anbahnung von Geschäftskontakten und Wirtschaftskooperationen mit russischen Unternehmen und vermittelt das dazu notwendige Know-how. Auf Einladung der russischen Regierung bietet das Programm Zugang zu Entscheidungsträgern aus der Wirt-

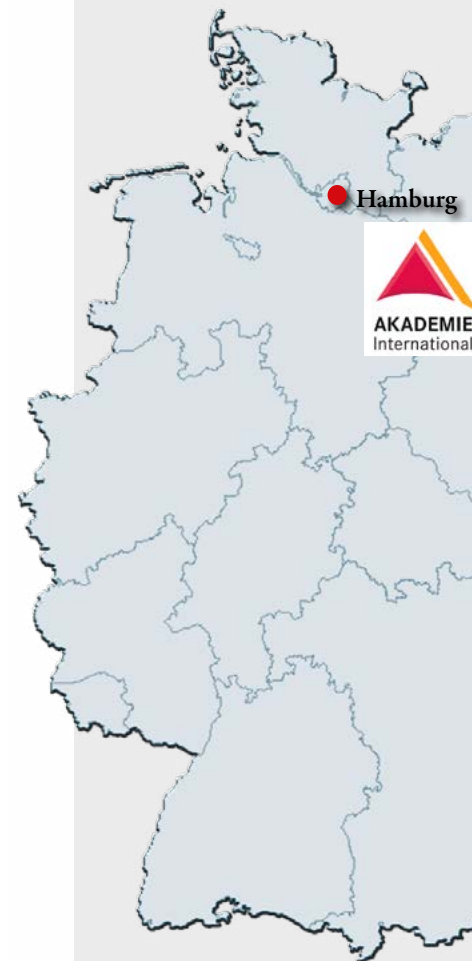
schaftsverwaltung, Kontakte zu Unternehmen aus den Regionen, Einblick in die russische Unternehmenspraxis und Geschäftskultur sowie Kenntnisse über die aktuellen ökonomischen und rechtlichen Rahmenbedingungen in Russland.

Russische Experten bereiten die Programtteilnehmer auf den Russlandaufenthalt in einem dreitägigen Seminar vor, das im Juli und im September in Bonn stattfindet. ■

Regionen, Termine und Branchenschwerpunkte

- **20.09.-03.10.2015:** Republik Baschkortostan und Udmurtische Republik (Maschinenbau und Logistik)
- **11.-24.10.2015:** Nischnij Nowgorod und Republik Mari El (branchenübergreifende Wirtschaftskooperation auf Unternehmensebene)
- **08.-21.11.2015:** St. Petersburg und Leningrader Gebiet (IT und Automobil)

Aus COGNOS International wird Akademie International



Cognos Gruppe, der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft. Seitdem ist der Standort Hamburg unter dem Markennamen Akademie International in eines der bedeutendsten Fortbildungsinstitute für Führungskräfte im deutschsprachigen Raum eingebunden. Die Akademie für Führungskräfte arbeitet mit einem großen Pool aus national und international erfahrenen Trainern und ist für den deutschen Mittelstand eine seit 60 Jahren bewährte Adresse für Personal-, Team- und Organisationsentwicklung. Von dieser Expertise können nun auch unsere Teilnehmer und Alumni des MP profitieren.

Wir bieten Kurzprogramme für Alumni an, um Geschäftsbeziehungen mit deutschen bzw. europäischen Unternehmen zu vertiefen, gerne auch in Kombination mit einem Messe-Besuch. Kleine

Hamburg. Den Alumni des Managerfortbildungsprogramms, die ihre Fortbildung zwischen 1999 und 2014 in Hamburg absolviert haben, ist der Name Cognos International ein Begriff. Anfang 2015 fusionierte Cognos International mit einem weiteren Unternehmen der

Gruppen und intensive individuelle Betreuung stellen den Erfolg jedes einzelnen Teilnehmers sicher. Unser nächstes Kurzprogramm findet im Zusammenhang mit der Medica, der größten Fachmesse für Medizintechnik, in der Woche vom 15. bis 20. November 2015 statt. Auch für

die nächste Hannover Messe vom 25. bis 29. April 2016 stellen wir gerne ein Programm für unsere Alumni zusammen. Unser Angebot richtet sich an alle Alumni und andere Fachinteressierte, die ihren Messebesuch effizient gestalten wollen. Wir helfen, die richtigen Partner bereits im Vorfeld zu finden und zu kontaktieren sowie eine erfolgreiche Präsentations- und Verhandlungsstrategie für internationale Partner herauszuarbeiten. Und natürlich helfen wir bei der Reise- und Unterbringungsorganisation. Das Programm beinhaltet neben einer intensiven Vorbereitung vor der Anreise Kleingruppentraining und Einzelcoaching, das die Teilnehmer intensiv auf die Gespräche beim Messebesuch vorbereitet, sowie eine Nachbereitungssequenz, um die Gespräche mit den geknüpften Kontakten bestmöglich weiterzuführen.

Um ausländischen Unternehmen zu helfen, sich international besser aufzustellen, bieten wir außerdem Fachprogramme sowohl in Deutschland als auch im Ausland an. Unsere nächsten Programmenthemen sind Produktionsorganisation und Personalmanagement. Speziell für Alumni des MP bieten wir Follow-up-Reisen nach Deutschland an, um bestehende Kontakte zu vertiefen und auf während des Programms gewonnene Erkenntnisse zum Thema „How to do business with Germany“ weiter aufzubauen.

Auch in Form von Inhouse-Maßnahmen vor Ort im Ausland unterstützen wir MP-Alumni und ihre Unternehmen gern, indem wir Trainer und Spezialisten aus Deutschland bedarfsgerecht zu den ausländischen Firmen entsenden.

Auf Anfrage sind weitere Themen und Formate rund um das Thema „Management & Leadership, Training Made in Germany“ möglich. ■

Weitere Informationen unter:
www.akademie.international



Wiederschen auf der Hannover Messe

Indien: Partnerland der Hannover Messe 2015



Indien auf der Hannover Messe

Der indische Löwe auf dem Sprung



Indien war in diesem Jahr Partnerland auf der Hannover Messe. Mit viel Selbstbewusstsein und Zuversicht präsentierte sich der indische Subkontinent auf der weltweit größten Industriemesse. Unter dem Motto „Make in India“ warb er um Investitionen und den Ausbau der Wirtschaftskooperationen – besonders mit Deutschland. Welches Potential, aber auch welche Herausforderungen in der Weiterentwicklung der deutsch-indischen Wirtschaftsbeziehungen liegen, das stand im Mittelpunkt einer Diskussionsveranstaltung von GIZ und Germany Trade and Invest im Business Forum auf dem Messegelände. Höhepunkt und Abschluss war ein B2B-Treffen zwischen deutschen und indischen Unternehmen. Mit dabei waren auch 45 indische Manager, die zu der Zeit das BMWi-Managerfortbildungsprogramm in Deutschland absolvierten.

Hannover. Der Andrang war groß: Mehr als 250 Unternehmensvertreter, davon ein beträchtlicher Teil aus Indien, kamen am 14. April zur Diskussionsveranstaltung ins Business Forum der Hannover Messe, um sich über die deutsch-indischen Geschäftskooperationen und Markteintrittsmöglichkeiten zu informieren. Welche Strategie führt zum Erfolg auf dem jeweils anderen Markt? Welche interkulturellen Unterschiede sollten beachtet werden, um den Geschäftserfolg nicht zu gefährden? Nach einer kurzen Einführung von GTAI-Geschäftsführer Dr. Benno Bunse berichteten Unternehmer aus Deutschland und Indien aus erster Hand über ihre Erfahrungen und gaben Tipps. In Ergänzung dazu lieferten Referenten von der GTAI gesamtwirtschaftliche Fakten zum indischen und deutschen Markt. Im Anschluss an die Beiträge der Referenten entwickelten sich lebhaft Diskussionen zwischen Podium und Publikum. Insbesondere die anwesenden indischen Unternehmensvertreter priesen den Wirtschaftsstandort Indien und warben um In-



Geschäfte anbahnen bei der Kooperationsbörse



Großer Andrang: Mehr als 250 Geschäftsleute beim Business Forum der Hannover Messe



Viele individuelle Geschäftsgespräche auf der Hannover Messe



Karl Wendling, Unterabteilungsleiter im Bundeswirtschaftsministerium

vestitionen. Auch hoben einige Diskussions Teilnehmer die positive wirtschaftliche Entwicklung Indiens in den vergangenen Jahren hervor, die sich auch in einer positiveren deutschen Sicht auf die indische Volkswirtschaft widerspiegeln sollte – ohne dass sie offensichtliche Probleme wie Korruption oder den Zustand der Infrastruktur verschwiegen.

Als ein Good-Practice Beispiel für die Anbahnung von Geschäftskontakten zwischen Unternehmen beider Länder präsentierte Michael Emmrich, GIZ-Projektleiter, das BMWi-Managerfortbildungsprogramm mit Indien. Ein indischer Alumnus der ersten Stunde unterstrich die Vorzüge des Programms. Vikas Jain, Direktor der Bhansali Group, war 2009 Programmteilnehmer. Jain konnte durch das MP zahlreiche Kontakte zu deutschen Unternehmen aufbauen. Parallel gründete er mit anderen Programmabsolventen den indischen Alumni-Verein, der sich zum Ziel setzt, als langfristiger Ansprechpart-

ner für deutsche Unternehmen in Indien zur Verfügung zu stehen und dadurch nachhaltig die bilateralen Wirtschaftsbeziehungen zu stärken.

Dass das MP hohe politische Wertschätzung genießt, wurde im Grußwort von Karl Wendling, Unterabteilungsleiter im BMWi, deutlich. Wendling beschrieb das MP als wichtigen Bestandteil der deutsch-indischen Wirtschaftsbeziehungen. Er betonte, dass das MP insbesondere für klein- und mittelständische Unternehmen die Chance bietet, neue Absatzmärkte zu erschließen und sie

„Wir haben zahlreiche spannende deutsche Unternehmen besucht und sind an Kooperationen interessiert. Wir sind bereit und warten auf Euch!“

Parita Sanghvi, MP-Teilnehmerin aus Indien

somit am globalen Warenaustausch teilhaben zu lassen. Ein weiterer Vorzug des MP bestünde darin, dass Geschäftskontakte geschaffen werden, die nachhaltig und langfristig wirken. Wendling dankte ausdrücklich auch den indischen Programmpartnern, der Indischen Industrievereinigung CII und der Indischen Handels- und Industriekammer FICCI, für die erfolgreiche Umsetzung des MP. Schließlich äußerte Wendling

die Hoffnung, dass künftig auch deutsche Unternehmer im Rahmen des MP zur Fortbildung nach Indien reisen könnten, so wie dies bereits mit den Partnerländern Russland und China erfolgreich praktiziert wird.

Zum Abschluss der Veranstaltung bot sich den anwesenden deutschen und indischen Unternehmensvertretern die Gelegenheit, Geschäftskontakte zu knüpfen. In der Investment Lounge der GTAI tauschten rund 45 deutsche und 50 indische Manager Visitenkarten aus, führten erste Kontaktgespräche und vereinbarten Folgegespräche. An dem Matchmaking nahmen auch indische Führungskräfte teil, die zu dieser Zeit eine Fortbildung im Rahmen des MP in Deutschland absolvierten. Teilnehmerin Parita Sanghvi, Partnerin bei Empire Industries aus dem westindischen Mumbai, zog bereits ein erstes positives Zwischenfazit ihres Deutschlandaufenthalts und verband dies mit einer Botschaft an deutsche Unternehmen: „Wir haben zahlreiche spannende deutsche Unternehmen besucht und sind an Kooperationen interessiert. Wir sind bereit und warten auf Euch!“ ■



Landwirte aus Osteuropa in Deutschland Auf der Suche nach neuen Agrarmärkten

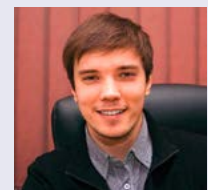


Die Landwirtschaft ist einer der Schwerpunkte des Managerfortbildungsprogramms. Jährlich absolvieren mehrere Führungskräfte aus unterschiedlichen Partnerländern – in erster Linie aus Osteuropa – eine branchenspezifische Fortbildung dazu in Deutschland. Seit 2002 haben insgesamt 146 Landwirte aus der Ukraine, Belarus und Moldau moderne deutsche Managementmethoden auf ihrem Fachgebiet erlernt und Geschäftskontakte zu deutschen Unternehmen geknüpft. So ließ sich auch im Februar 2015 eine Landwirtschaftsgruppe aus Osteuropa bei der WAK in Kiel auf den neuesten Stand bringen. Suche nach neuen Absatzmärkten stand dabei für die meisten Teilnehmer im Vordergrund.

Kiel. Die Felder der Ukraine sind kostbar und begehrt; das Interesse westlicher Agrarkonzerne und Russlands enorm. Nur in wenigen anderen Regionen der Welt gibt es ähnlich fruchtbare – und bislang wirtschaftlich nicht vollständig genutzte – Böden. Etwa ein Viertel der besonders ertragreichen sogenannten Tschernosem-Böden (Schwarzerde) weltweit befindet sich auf dem ukrainischen Staatsgebiet. Rund 32 Millionen Hektar Ackerland gibt es dort; das ist so viel wie ein Drittel der Ackerfläche der EU-Länder. Schon heute ist die Ukraine der drittgrößte Mais- und siebtgrößte Weizenexporteur der Welt. Die seit Langem versprochene Liberalisierung in der Landwirtschaft hat die ukrainische Regierung jedoch wieder und wieder aufgeschoben. Bis heute darf Land nicht verkauft werden – das bremst das Geschäft und schafft Unsicherheit, zumal die Pachtverträge bisher im Schnitt nur fünf bis sieben Jahre lang laufen.

frischgebackenen Partner zwei Zuchtbetriebe, um die Anlagen in Aktion zu sehen. Geschäftsführer Hempel wird in die Ukraine reisen, um sich einen Überblick vor Ort zu verschaffen und weitere Details für die Projektierung festzulegen. Die Verpackungsanlagen liefert die bayerische VAMA Maschinenbau GmbH, die modularen Systemkomponenten für Lüftungssysteme kommen von der REVENTA GmbH aus Westfalen, die auch die Montage vor Ort vornimmt. So kamen im Rahmen des Projektes mit Hempel insgesamt weitere sieben Unternehmenskontakte zu potentiellen Zulieferern zustande.

das Angebot übersteigt. Mit dem Ziel, einen Kooperationspartner für den Bau einer Großfarm für Kaninchenzucht zu finden, kam Dmytro Tytarenko nach Deutschland. Sein Unternehmen Agrotex produziert Kaninchenfutter und Ställe und hat viel in die Zucht von Rassekaninchen investiert. In Deutschland erwies sich der Kontakt zum Ingenieurbüro Christian Hempel GmbH als ein Volltreffer. Der Geschäftsführer war begeistert von dem Vorhaben. Nach einem mehrtägigen Besuchs- und Gesprächsmarathon schlossen beide einen Kooperationsvertrag. Hempel wird das Projekt begleiten und die Ausrüstung für die Schlacht- und Verpackungsline beschaffen. Gemeinsam besuchten die



Dmytro Tytarenko

Das feine weiße Kaninchenfleisch wird in Deutschland immer beliebter. Bislang wird

der Großteil des Bedarfs – 1,5 Kilogramm pro Bundesbürger und Jahr – in Deutschland produziert. Strengere Haltungsverfahren könnten jedoch dazu führen, dass sich dieser Anteil in ein paar Jahren drastisch reduziert. Die Importe kommen ausschließlich aus China und Osteuropa.

Auch in der Ukraine ist Kaninchenfleisch mittlerweile so populär, dass die Nachfrage

Ukrainische MP-Teilnehmer berichteten über negative Folgen der Wirtschafts-sanktionen, die sie vom russischen Markt abschnitten. Auch und vor allem kämen sie kaum an frisches Kapital, um zu investieren. Die Zinsen seien unbezahlbar hoch, um die 50 Prozent. Das bedeute: Um einen Kredit zu finanzieren, müssten sie mehr als 60 Prozent Rendite erwirtschaften, was völlig illusorisch sei. Dennoch waren die Erwartungen, neue Geschäftsfelder und Geschäftskontakte zu finden, nicht getrübt.

Doch nicht nur die 15 ukrainischen Teilnehmer kamen mit großen Hoffnungen nach Deutschland. Auch bei den Landwirten aus Moldau und Belarus war die Motivation sehr hoch, die Fortbildungsziele zu erreichen. Sie repräsentierten größtenteils KMU mit den Schwerpunkten Pflanzenzucht, Getreide- und Obstanbau sowie Schaf- und Kaninchenzucht. Deutsche Abnehmer suchten sie auch für innovative Produkte wie Sonnenblumenproteine und Hanföl. Im Vergleich zu vorhergegangenen Gruppen dominierte über die Kaufinteressen für Landtechnik großer Hersteller wie Claas, Riel oder Amazonen diesmal klar der Wunsch, die heimischen Produkte nach Deutschland zu exportieren.

Im Rahmen des Programms besuchten die Teilnehmer gemeinsam 21 Unternehmen und kamen mit weiteren 80 potentiellen Geschäftspartnern bei individuellen Geschäftskontakten ins Gespräch. Gut vorbereitet durch den methodischen Input der Trainings, agierten die Teilnehmer aus Osteuropa souverän als Geschäftspartner auf Augenhöhe. Der Mix aus Trainings, Unternehmensbesuchen und Fachvorträ-



Nelli Său

MP-Teilnehmerin aus Moldau gründete 2013 gemeinsam mit ihrem

Vater einen Familien-

betrieb – eine 14 Hektar große Apfelplantage. Fortan war die studierte Betriebswirtin für alle administrativen Geschäftsprozesse im Unternehmen zuständig und wurde auf das MP aufmerksam. Sie bewarb sich kurzentschlossen: „Dies war eine einmalige Chance“. Sie wollte ihre unternehmerischen Fähigkeiten und Kenntnisse komplettieren und Know-how für den Anbau von neuen Bio-Äpfelsorten erwerben. Dafür reiste sie zum Herzapfelhof der Familie Lühs ins Alte Land.

In Jork bei Hamburg wächst das Original: der Herzapfel. Seit über 30 Jahren ist der Herzapfel das Markenzeichen und Namensgeber des Herzapfelhofs, wo die Obstbaumeister Lühs

gen sorgte für eine entsprechende Ausgewogenheit. Viele kleine familiengeführte landwirtschaftliche Betriebe – aber auch internationale Global Player – boten den Führungskräften Einblicke in die unterschiedlichsten unternehmerischen Tätigkeiten.

Besonders hohes Interesse erweckten europäische Standards für Zertifizierungen im ökologischen Landbau, speziell beim Import von Ökoprodukten. Denn die große Verbrauchernachfrage nach Bioprodukten deckt Deutschland zunehmend durch ausländische Importe. Bio-Produkte wie Äpfel und Wein aus Moldau oder Sanddorn, Honig und Heilkräuter aus der Ukraine könnten den deutschen Verbrauchermarkt

alles über den Traditionsbetrieb und die Idee des Herzapfels erzählen: Mit Schablone oder Lasertechnik werden Äpfel und andere Werbefrüchte wie Orangen, Zitronen und Nüsse kurzfristig und individuell nach Kundenwunsch mit Logos und Texten verziert. Auf dem Herzapfelhof kann man frisches Obst selbst pflücken oder auch eine Patenschaft über einen Obstbaum übernehmen.

Innovative Lösungen bei der Lagerung, Sortierung und Kalibrierung der Äpfel waren für die MP-Teilnehmerin von sehr großem Interesse. Sie lernte alle Bereiche des Familienunternehmens kennen, speziell das Marketingkonzept und das zweite Standbein des Unternehmens, der Tourismusbereich. Das Gesamtkonzept des Herzapfelhofs begeisterte die moldauische Jungunternehmerin. Mit einer Fülle von Informationen und Anregungen ist sie nach ihrer Fortbildung in Deutschland ihrem Ziel, die Optimierung des Produktionsprozesses in ihrem Unternehmen, ein Stückchen näher gekommen.

komplettieren. Zwei Fachvorträge zu diesen Themen von der Firma ABCERT AG und Bioland lieferten den interessierten Teilnehmern gezielte Informationen. Im Fokus standen die EG-Öko-Verordnung Nr. 834/2009 über die ökologische Produktion und ihre Kennzeichnung sowie das EU-Bio-Logo und das nationale deutsche Bio-Siegel. Durch die EU-Rechtsvorschriften für den ökologischen Landbau ist die Kennzeichnung vorverpackter Biolebensmittel mit dem EU-Bio-Logo, dem dazugehörigen Kontrollstellencode und einer allgemeinen Herkunftsangabe der Zutaten seit dem 1. Juli 2012 verbindlich vorgeschrieben. Dies gilt für Produkte aus dem ökologischen Landbau, die einen Verarbeitungsschritt in der EU erfahren.

Die Teilnehmer aus Osteuropa zeigten sich sehr zufrieden mit dem angebotenen Fachprogramm. Alle für sie relevanten Facetten der Branche Landwirtschaft wie Technik, Zucht, Produktion, Verarbeitung, Lagerung, biologischer Anbau, Pflanzenschutz etc. wurden intensiv behandelt. Somit erhielten die Landwirte umfassende Kenntnisse und Know-how über innovative deutsche Verfahren und Technologien. ■



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



Unternehmensbesuch bei der Amazonen-Werke H. Dreyer GmbH & Co. KG



Die chinesische MP-Gruppe bei der TÜV Rheinland Akademie Köln

Management in deutsch-chinesischen Projekten

Gemeinsam zum Projekterfolg



Führungskräfte aus chinesischen Kleinbetrieben und mittelständischen Familienunternehmen waren im Mai 2015 zur Managerfortbildung bei der TÜV Rheinland Akademie Köln zu Gast und haben sich unter anderem eingehend mit dem Thema Projektmanagement beschäftigt. Dabei wurden einige länderspezifische Besonderheiten zwischen China und Deutschland deutlich.

Köln. Gemeinhin gelten das Projektziel, die Zeit und die Ressourcen als die drei Hauptelemente eines Projektes. Geschäfte werden jedoch zwischen Menschen gemacht und das englische Sprichwort „Business is about people!“ gilt auch bzw. insbesondere in Deutschland und China. Daher ist es notwendig, bei internationalen Projekten diese drei Kernbereiche ei-

nes Projektes durch eine vierte, alles überlagernde Dimension zu erweitern – der Bereich „Kultur“. Ohne Berücksichtigung der kulturellen Unterschiede zwischen China und Deutschland ist eine Zusammenarbeit fast schon gescheitert, bevor sie richtig begonnen hat. Gemeinsam mit der Gruppe wurden entsprechend die deutsche und die chinesische Vorgehensweise

in Teilbereichen einer Projektarbeit miteinander verglichen und analysiert.

Projektziel

Die Festlegung eines Projektziels mündet bei Beteiligungen mehrerer Firmen im Idealfall in ein bindendes Vertragswerk und beschreibt die Bearbeitung des Projektes. Für deutsche Unternehmer ist dieser Vertrag die Arbeitsliste und Pflichtenheft, welches es abzarbeiten gilt. Für die Chinesen ist es jedoch eine erste Grundlage, welche im Laufe des Projektes durch zahlreiche Diskussionen verändert und angepasst wird. Man kann hierbei durchaus von einem „moving target“ sprechen, und es kann etwas entstehen, was auf den ersten Blick nicht in deutsche Projektarbeit passt: „die permanente Veränderung“.

Ein weiterer großer Unterschied ist die Identifizierung der Stakeholder. Chinesen erkennen bzw. wissen um Machtverhältnisse, während deutsche Teammitglieder dieses Wissen erst erarbeiten müssen. Bei einem vergleichsweise flexiblen Projektziel kann eine solche Kenntnislücke zu mehr als nur Verunsicherungen führen.

Während des Trainings waren die MP-Teilnehmer überrascht, welche Entscheidungsmacht der deutsche Projektmanager hat. Dies liegt keinesfalls an einem grenzenlosen Vertrauen des beauftragenden Boarding Teams, sondern an den genauen Vorgaben und Handlungsbefugnissen, welche – ähnlich wie Leitplanken – das Projekt in allen Dimensionen begrenzen.

Sobald in Deutschland das Projektziel festgelegt wurde, nimmt die interne Kommunikation eine sehr zielorientierte und direkte Form an. Unterstützt durch Charts, Zeit-Wege-Diagramme und Protokolle sind persönliche Präferenzen dem Projektziel untergeordnet. In China ist der Grad an Diskussionen stets hoch, und z.B. Protokolle sind eher richtungsweisend für Weiterentwicklungen. Kein chinesischer Partner sollte durch eine Soll-Ist-Abweichung bloßgestellt werden. Entsprechendes gilt bei Fehlern. In China werden diese in Form von Suche nach Alternativen aufgezeigt, ohne irgendeinem Teammitglied direkt zugeordnet zu werden. Das bedeutet aber auch, dass deutsche Teilnehmer in einem internationalen Team lernen müssen, Hinweise auf ihre Fehler zu erkennen. Gemeinsam muss hier ein Weg der interkulturellen Kommunikation gefunden werden. Chinesische Führungskräfte empfinden sich in der Projektarbeit in diesem Teilbereich als wesentlich flexibler im Vergleich zu deutschen Geschäftspartnern.

Zeit

Der Faktor Zeit ist weltweit relevant und daher auch für große und kleinere Projekte von großer Bedeutung. Während sich in Deutschland aus dem geschliffenen Projektplan in der Regel der Endtermin ergibt, wird dieser in China sehr viel stärker durch externe oder interne Stakeholder vorgegeben. Grundsätzlich sind kurze Projektlaufzeiten überall ein

10 Empfehlungen für chinesisch-deutsche Projekte:

1. Gegenseitiges Vertrauen und Offenheit ist Basis für ein gemeinsames Projekt.
2. Alle Beteiligten sollten vor Projektstart wechselseitige interkulturelle Trainings absolvieren.
3. Die Projektmitglieder sollten sich bei einem Kick-Off Meeting kennenlernen.
4. Eine einheitliche Sprache innerhalb des Projektes ist festzulegen.
5. Zwei gleichberechtigte Projektmanager reduzieren den Diskussionsaufwand, erleichtern die Transparenz und verringern die Problematik der Zeitverschiebungen.
6. Projektkosten sollten vorab kalkuliert und beiderseitig budgetiert werden.
7. Gegenseitiges neugieriges Lernen sollte Basis der Partnerschaft sein.
8. Der Umgang mit Kritik sollte kulturübergreifend wie in einem Sport-Team gehalten werden.
9. Das Projekt sollte so flexibel wie möglich und so starr wie nötig sein.
10. Nur ein „Team“ kann ein Projekt erfolgreich umsetzen.

Ziel. Im chinesischen Wirtschaftsleben werden Zeitverzögerungen durch den Faktor Manpower stark kompensiert.

Ressourcen

Grundsätzlich sind das Projektteam und der Projektmanager wesentliche Erfolgsfaktoren für jedes Projekt. So liegen der Zusammenstellung des Projektteams kulturell geprägt sehr unterschiedliche Vorgehensweisen zu Grunde. In Deutschland wird das Projektteam nach Kompetenzbausteinen besetzt, um ein kleines Team mit hoher Effizienz zu installieren. In der ersten Phase des Projektablaufs lernen sich die Teammitglieder genauer kennen

und ein jeder bringt seine Fachkompetenz und Stärken gewinnbringend ein. Hier liegt meist eine gegliederte gleichberechtigte Struktur vor. In China hingegen ist ein Vertrauensverhältnis die Basis einer guten Zusammenarbeit. Daher sind in chinesischen Projektteams die formellen und informellen Bindungen der Mitglieder untereinander entscheidend für die Zusammenstellung. Das gesamte Projektteam unterliegt sehr viel stärker unsichtbaren hierarchischen Strukturen. Mag dies aus deutscher Sicht zunächst als Chaos anmuten, sollte jedoch die erkennbare chinesische Gelassenheit keinesfalls als Gleichgültigkeit interpretiert werden.

Jedes Projekt birgt auch Risiken. Diese können technischer, betriebswirtschaftlicher, personeller oder zeitlicher Art sein. Selbstverständlich sind auch Umwelt-Risiken oder externe Risiken wie Zulieferanten zu benennen. Eine solche Klassifizierung ist jedoch sehr europäisch, wenn nicht sogar sehr deutsch. Diese Risiken werden je nach Größe des Projektes mit mehr oder weniger Aufwand analysiert und durch mathematische Methoden bzw. unter Zuhilfenahme von Simulationssoftware bewertet. Zu jedem Zeitpunkt eines Projektes kann zu möglichen Risiken eine Eintrittswahrscheinlichkeit und deren finanzielle Konsequenzen benannt werden. Soweit die deutsche Theorie. Im chinesischen Projektteam ist ein Risk-Manager eher selten vorzufinden. Aus chinesischer Sicht stellt sich die Frage, warum jemand eine Aufgabe übernehmen sollte, bei welcher er – realistisch betrachtet – nur „verlieren“ kann. Entsprechend pragmatisch ist der lösungsorientierte Umgang mit Unwägbarkeiten.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass erfolgreiche chinesisch-deutsche Projekte unabhängig von der Größe ein großes Vertrauen voraussetzen und interkulturelle Fähigkeiten auf beiden Seiten benötigen. ■



Thomas Starke, Gründer von Concept and Sales, bietet Vertriebsberatung und Projektmanagement-Coachings an. Als Trainer für die TÜV Rheinland Akademie und weitere Partner der GIZ stellt er seine praktische Erfahrung den Teilnehmern des MP engagiert zur Verfügung.

Situatives Führen als Erfolgsmodell



Kommunikation mit Mitarbeitern, eigener Führungsstil, Stimmung in den Teams – diese Führungsthemen sind in Deutschland wie auch in Osteuropa aktuell. Unterschiedliche Modelle erfolgreicher Teamführung lernten weißrussische und moldauische Führungskräfte während eines Seminars kennen und an eigenen Fällen aus dem Führungsalltag anwenden. Besondere Beachtung fand dabei das Modell der situativen Führung, da es in einem Fall aus der Geschäftspraxis eines Teilnehmers schnell zu guten Ergebnissen führte.

Köln. Der Geschäftsführer einer großen weißrussischen Softwarefirma ist bereits im Business-to-Business-Bereich erfolgreich. Nun möchte er seine Produkte auch im Business-to-Government-Bereich anbieten. Zu diesem Zweck hatte er eine neue Mitarbeiterin eingestellt. Die Kollegin soll als Stabsstelle Kontakte zu Behörden aufbauen und damit eine Basis für zukünftige Vertriebswege schaffen. Sie hatte einen erfolgreichen beruflichen Werdegang in Behörden und ist ausgewiesene Expertin in ihrem Fachgebiet. Sie tritt allerdings eher zurückhaltend auf. Die Mitarbeiterin hat also Fachwissen, es fehlt ihr jedoch an Prozesskompetenz. In dem Software-Unternehmen darf und soll sie entscheiden, was in ihrem früheren behördlichen Arbeitsverhältnis weder gefordert noch erlaubt war.

Der Geschäftsführer ist mit ihrer Leistung unzufrieden, weil sie keine Entscheidun-

gen trifft, sehr problemfixiert in Sitzungen agiert, Prozesse verzögert und sich nicht in die interne Struktur integriert. Andere Abteilungen reagieren inzwischen ablehnend auf sie, weil sie einen „Flaschenhals“ darstellt und interne Abläufe durch Entscheidungsschwäche verzögert. Ihr Chef steht nun vor der Frage, ob er sich von der Kollegin trennen sollte, oder ob er noch etwas ändern könnte, um die missliche Situation ins Positive zu wenden.

Situatives Führen

Die US-Amerikaner Paul Hersey und Kenneth Blanchard entwickelten das Modell des situativen Führens. Darin stellen sie vier Führungsstile von Managern den

vier sogenannten Reifegraden von Mitarbeitern gegenüber. Dabei ist nicht jeder Führungsstil immer adäquat – er hängt entscheidend vom jeweiligen Reifegrad des einzelnen Mitarbeiters ab. So besteht die Herausforderung für die Führungskraft darin, über ein komplettes Set von Führungsstilen zu verfügen und sie zielgerichtet einzusetzen.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist, sich über seinen präferierten Führungsstil bewusst zu werden. Der MP-Teilnehmer benannte unmittelbar Führungsstil 4, das Delegieren, als seinen „natürlichen Lieblingsstil“.

Um die Sichtweise der betroffenen Kollegin darzustellen, nahmen außer dem Fallgeber alle Seminarteilnehmer an einer kollegialen Beratung teil: Sie sollten sich in die Rolle der Kollegin versetzen und in Ich-Form aussprechen, wie es ihnen an ihrer Stelle gehen würde und welche Erwartungen sie an den Vorgesetzten hätten. Sehr schnell wurde klar, dass sich die Mitarbeiterin mehr Unterstützung und mehr Coaching durch den Chef erhofft. Auf der Reifegrad-Skala befindet sich die Kollegin in ihrem neuen Job bei der neuen Firma gerade zwischen Reifegrad 2 (mäßige Kompetenz, gelegentliches Engagement) und Reifegrad 3 (hohe Kompetenz, häufiges, aber nicht konstantes Engagement).



	Führungsstil der Führungskraft	Reifegrad des Mitarbeiters
1	Unterweisen („directing“): geringer Fokus auf Beziehung hoher Fokus auf Aufgaben	Geringe Kompetenz seltenes Engagement
2	Unterstützen („coaching“): hoher Fokus auf Beziehung hoher Fokus auf Aufgaben	Mäßige Kompetenz, gelegentliches Engagement
3	Partizipieren („supporting“): hoher Fokus auf Beziehung geringer Fokus auf Aufgaben	Hohe Kompetenz, häufiges, aber nicht konstantes Engagement
4	Delegieren („delegating“): geringer Fokus auf Beziehung geringer Fokus auf Aufgaben	hohe Kompetenz, hohes Engagement

Nachdem die kollegiale Beratungsrunde beendet war, erkannte der Fallgeber, der den Kollegen zugehört hatte, dass er bei dieser Mitarbeiterin anders als sonst agieren muss, wenn er sie zum Erfolg führen möchte. Und dass sein natürlicher Führungsstil („Delegieren“) in diesem Fall nicht die beste Wahl sei. Ihm wurde auch klar, dass er für die Kollegin mindestens noch ein Jahr als Coach agieren müsste, um sie auf den Reifegrad 4 zu bringen. Erst dann könne er wieder zu seinem natürlichen Führungsstil zurückkehren.

Mit Hilfe des Leadership-Modells hat sich der Geschäftsführer dazu entschlossen, der Mitarbeiterin nicht zu kündigen, sondern mit ihr regelmäßige Besprechungen und Coachings durchzuführen. Und zwar mindestens alle zwei Wochen. Dabei könnte die Kollegin fehlendes internes Know-how erwerben, um ihre neue Position erfolgreich auszufüllen. „Das Modell half mir nicht nur bei der konkreten Entscheidungsfindung, ob ich die Kollegin entlassen sollte, sondern zeigte mir vor allem einen Lösungsweg. Dies in Kombi-

nation mit der Definition meines eigenen Lieblingsführungsstils war für mich ein Aha-Effekt, den ich in Zukunft auch in anderen Fällen anwenden werde.“ ■



Thomas Benischke ist Coach und Trainer mit dem Schwerpunkt Führungskräfteentwicklung, Konflikt und Teambuilding. In Kooperation mit TWIST Consulting bietet er Führungsseminare bei der IHK für ausländische Delegationen an. Weitere Infos unter www.benischke.com

trAIDe – your partner in global business

Köln. Konsortium trAIDe GmbH in Köln gehört zu den neuen Fortbildungszentren des BMWi-Managerfortbildungsprogramms. In Zusammenarbeit mit der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen International Academy GmbH betreut es MP-Teilnehmer im Auftrag der GIZ. Seit 2014 hat trAIDe bereits Teilnehmer aus Nordafrika, Mexiko und Indien fit für das Business mit Deutschland gemacht.

Für exportierende als auch importierende Unternehmen ist trAIDe der Partner für die internationale Geschäftsanbahnung. Die passgenaue Geschäftspartnervermittlung ermöglicht den Auf- und Ausbau von nachhaltigen internationalen Geschäftsbeziehungen. Eigens entwickelte Instrumente, mit denen effizient und zielgenau auf die Bedarfe der betreuten Firmen eingegangen wird, garantieren hier den Erfolg.

Nach dem Abschluss des MP bieten wir den Alumni daher ein breites Spektrum an weiteren Leistungen. Dieses beginnt mit der vertiefenden Beratung und der Konkretisierung der angestoßenen Projekte, die durch die individuellen Kontakte im MP zustande gekommen sind. Hier gibt es häufig auch noch nach Beendigung des Programms Hürden zu bewältigen, die einer erfolgreichen Umsetzung der Projekte im Wege stehen. Gemeinsam können Lösungswege erarbeitet werden, die dazu beitragen, diese anfänglichen Hindernisse zu beseitigen und langfristige Partnerschaften zu realisieren.

Für Alumni, die zum Ziel haben, Produkte oder Dienstleistungen aus Deutschland

einzukaufen, bietet die trAIDe an, für konkrete Geschäfts- und Kooperationsvorhaben über ein intensives Business Partner Sourcing weitere potentielle Geschäftspartner zu suchen und zu vermitteln. Dabei bietet das Netzwerk der trAIDe die Möglichkeit, nicht nur in Deutschland, sondern auf vielen Märkten weltweit den richtigen Geschäftspartner zu finden.

Im Vorfeld von Exportgeschäften auf dem deutschen Markt ist eine umfassende Marktanalyse bis zur regionalen Ebene unumgänglich. Diese umfasst Wettbewerbsanalysen, die Ermittlung von Marktvolumina, Absatzmöglichkeiten, Logistik und Distributionskanälen sowie darauf aufbauend die Bestimmung eines konkurrenzfähigen Preises. Neben der Erstellung dieser umfassenden Analysen können zusätzlich für die Konsumgüterbranche Store Checks



durchgeführt werden, um die Eignung der Produkte für den deutschen Markt weiter zu überprüfen und einen Überblick über gängige Produktgestaltung zu bekommen. Aus den so gewonnenen Erkenntnissen kann dann eine Marketingstrategie entwickelt werden, mit der die Produkte auf dem deutschen Markt platziert werden können. ■

Weitere Infos unter: www.traide.de

Mexiko-Stadt



Erstes Follow-up in Mexiko



Seit zwei Jahren gehört Mexiko zu der „MP-Familie“. Drei Gruppen mit mexikanischen Führungskräften absolvierten bereits ihre Fortbildung in Deutschland. Ende März 2015 kamen die Teilnehmer in Mexiko-Stadt zusammen, um über ihre Ergebnisse zu sprechen – und diese können sich sehen lassen.

Mexiko-Stadt. Das Managerfortbildungsprogramm mit Mexiko kam zur rechten Zeit. „Es ist wichtig, die deutsche Wirtschaft näher ins Blickfeld der Mexikaner zu rücken“, sagte Viktor Elbling, der deutsche Botschafter in Mexiko, beim Empfang in der Botschaftsresidenz. Grundlegende Strukturreformen, die für die nächsten Jahre geplant sind, werden auch ausländischen Unternehmen eine Vielfalt von Geschäftschancen bieten. Laut GTAI wird die Energiereform neben Investitionen im Erdöl-, Gas- und Stromsektor den Ausbau der Infrastruktur und der Zulieferindustrien vorantreiben. Gleiches gelte für die Leuchtturmprojekte im Infrastrukturausbau: der neue Flughafen

in Mexiko-Stadt sowie Bahnstrecken von der Hauptstadt nach Toluca und Querétaro. Davon könnte auch der deutsche Mittelstand profitieren – und das MP bietet sich als Brückenbauer an. „Das MP fördert stärkere Kooperation zwischen dem Privatsektor beider Länder“, unterstrich der deutsche Botschafter. Elbling zeigte sich beeindruckt vom Potential der beteiligten mexikanischen Unternehmen und sicherte auch für die Zukunft die Unterstützung der Botschaft zu. Auch Ute Leupold vom BMWi und Jacob Rocha, Präsident von Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), würdigten die bisherigen Ergebnisse des MP mit Mexiko.

Zum ersten Follow-up des MP luden die GIZ und INADEM Teilnehmer der ersten drei Gruppen nach Mexiko-Stadt ein. Und verzeichneten einen regen Zulauf – von insgesamt 64 erschienen 49 Absolventen. Die hohe Beteiligung zeigte das Interesse, auch längerfristig mit den MP-Organisatoren, aber auch mit den Teilnehmern selbst den Kontakt zu halten. Erste Ideen dazu kamen von Seite des BMWi und INADEM: Leupold und Rocha luden die Teilnehmer ein, sich auch künftig etwa in Form eines Alumni-Netzwerks miteinander auszutauschen. Als nationale Einrichtung für mexikanische Klein- und Mittelunternehmen bot INADEM darüber hinaus den Teilnehmern bei ihren Auslandsgeschäften für die Zukunft weitreichende Unterstützung an.

Attraktive Angebote an die mexikanischen Alumni kamen auch von der deutsch-mexikanischen Industrie- und Handelskammer (CAMEXA). Andreas Müller, stellvertretender Geschäftsführer, stellte die Arbeit der Kammer vor (siehe auch Artikel auf S. 18). Er betonte, dass sich CAMEXA als bilaterale Einrichtung verstehe, die die Interessen nicht nur der deutschen sondern auch der mexikanischen Wirtschaft wahrnehme. Demzufolge stellte Müller insbesondere die Serviceleistungen der CAMEXA für mexikanische Unternehmen vor und lud die MP-Teilnehmer zu einem engen Austausch mit der Kammer ein.

Auch der Stand der Verhandlungen zu TTIP, dem transatlantischen Freihand-

delsabkommen zwischen der EU und den USA, kam zur Sprache. Dabei kann Mexiko auf bereits zwanzigjährige aktive Freihandel-Erfahrung zurückgreifen – der wichtigste Verbund ist dabei nach wie vor das nordamerikanische Freihandelsabkommen Nafta. Durch weitere transamerikanische Verträge mit Kanada, Zentralamerika und Uruguay sowie die Pazifik-Allianz (Kolumbien, Peru und Chile) ist Mexiko zu einer Brücke innerhalb des amerikanischen Doppelkontinents geworden. Die Teilnehmer diskutierten rege die Vor- und Nachteile, die sich aus der absehbar neuen Dimension wirtschaftlicher Kooperation beider

Wirtschaftsregionen für Mexiko ergeben könnten. Man war sich einig darüber, dass das Land einerseits seine Sonderstellung mit zollfreiem Zugang zu beiden Wirtschaftsräumen verlieren würde, andererseits könnten mehr Investitionen aus der EU nach Mexiko kommen. Insbesondere die Teilnehmer aus der Automobilbranche, dem wirtschaftlich bedeutendsten Exportzweig des Landes, sahen hierin Vorteile für ihr Unternehmen. Konsequenzen für mexikanische Interessen befürchteten die Teilnehmer in der absehbar erhöhten Präsenz und damit einhergehenden Konkurrenz europäischer Hersteller auf dem US-amerikanischen Markt, welche einen

Verlust an Marktanteilen für mexikanische Firmen zur Folge haben könnte.

Ergebnisse des Programms aufzuzeigen, gemeinsam an neuen Kooperationsvorhaben zu arbeiten und sich gegenseitig zu beraten – das war das Ziel des ersten Follow-up-Treffens in Mexiko. Präsentationen der MP-Teilnehmer und die Programmevaluierung in den Gruppen zeigten schnell, dass sich die ins MP gesetzten Hoffnungen vollauf erfüllt haben. Ergebnisse erfolgreicher Teilnehmer sind in den Infokästen ausgestellt. ■



Alejandro Jiménez: „Sowohl persönlich als auch beruflich war es eine der besten Erfahrungen, die ich je gemacht habe – sich willkommen zu fühlen und viele interessante Unternehmer und Fach-

leute aus verschiedenen Branchen kennenzulernen. Ich freue mich schon sehr darauf, mit deutschen Unternehmen ins Geschäft zu kommen und durch sie auch weitere europäische Märkte zu erschließen. Es ist eine große Chance, Verbindungen zwischen Unternehmen und Ländern zu knüpfen. So profitieren wir alle von dem MP, weil wir nun die Möglichkeit haben, uns über die Best-Practices auszutauschen und neue Märkte für unsere Unternehmen zu öffnen.“

Unternehmen: Trazos Creativos ist eine seit 2001 bestehende Werbeagentur. Unsere Schwerpunkte sind Marketingberatung, Grafisches Design, Social Media, Internet-, Video- und Audio-Produktionen. Wir kooperieren mit Firmen aus ganz Mexiko, Europa, Argentinien, den USA etc.

Follow-up: Für mich war die wichtigste Erfahrung beim Follow-up zu sehen, dass ein deutsches Programm nichts dem Zufall überlässt. Das sichert Kontinuität und Nachhaltigkeit, stärkt die Programme und hilft jedem Teilnehmer, seine Ziele zu erreichen. Der weitere Vorteil des Follow-up ist die Vernetzung von mexikanischen Unternehmen und Absolventen früherer Programme untereinander.



Cynthia Serrano: „Bei dem Follow-up konnte ich alle anderen Kollegen aus unterschiedlichen Jahrgängen kennenlernen und mit ihnen über unsere Erfahrungen reden. Dieser Austausch war sehr hilfreich. Ich denke, wir haben viel voneinander gelernt.“

Unternehmen: Taller Serra ist ein mexikanisches Design-, Fertigungs- und Vertriebsunternehmen, von Cynthia Serrano 2006 ge-

gründet. Wir entwickeln innovativen Schmuck, indem wir industrielle Goldschmiedeverfahren mit traditioneller mexikanischer Handwerkskunst verbinden. Wir kümmern uns individuell um jeden Kunden, um die Kollektionen entsprechend den jeweiligen Marktbedürfnissen zu gestalten und zu liefern.

MP-Ergebnisse: „Ich wagte einen ersten Schritt auf den deutschen Markt und habe meine Zielgruppe in Deutschland definiert – Museums-geschäfte, Souvenir-Shops, Designer-Läden, Hotelshops. Außerdem habe ich neue Technologien entdeckt, um neue Kollektionen zu entwickeln (Lampert PUK-Maschinen).“



Karina Toxqui: „Zwar hatte unsere Firma das entsprechende Produkt und die Mitarbeiter, um auf dem deutschen Markt zu starten, jedoch wussten wir nicht wie. Besuche

bei deutschen Unternehmen gaben uns den Schub. Das MP war eine Art Beschleuniger für die Implementierung unserer Geschäfts-idee.“

Unternehmen: Industrias Automotrices RC (IARC) mit Sitz in Mexiko-Stadt, mehr als 200 Mitarbeitern und über 60 Jahren Erfahrung im Bereich Spritzgusstechnik

produziert Durchführungstüllen, Federkissen, Stabilisatoren, Federbeinlager, Isolatoren, Faltenbälge und Stanzteile. Aufgrund seiner Erfahrung und internationalen Präsenz ist das Unternehmen zu einem Tier-1-Lieferanten für Kunden wie Volkswagen aufgestiegen.

MP-Ergebnisse: Durch das MP konnte IARC eigene Tools entwickeln, um einen direkten Kontakt zu potentiellen Partnern aufzubauen. Von vier Anfragen mündete eine in einem Dreijahres-Vertrag über ein Verkaufsvolumen von einer Million US-Dollar pro Jahr. Erst nach zehnmonatigen Verhandlungen erhielt IARC einen festen Einkaufsauftrag. Ohne das persönliche Treffen und die während des MP erlernte interkulturelle Kompetenz wäre es nicht zu diesem Abschluss gekommen.

AHK Mexiko

Ihr Partner für Geschäftschancen in Mexiko



Mexiko-Stadt. Mexiko ist die vierzehntgrößte Volkswirtschaft der Welt und, nach Brasilien, die zweitgrößte Lateinamerikas. Ihr Bruttoinlandsprodukt von 1.261 Milliarden US-Dollar entspricht zu etwa einem Drittel dem deutschen. Neben der Erdölgewinnung und dem Bergbau spielen der Tourismus und insbesondere die exportorientierte, verarbeitende Industrie gesamtwirtschaftlich eine bedeutende Rolle. Dies schlägt sich auch in den ausländischen Direktinvestitionen nieder, die Mexiko Jahr für Jahr einen beachtlichen Kapitalzufluss bescheren. Im Jahr 2013 gelangten circa 35 Milliarden US-Dollar über Investitionsprojekte nach Mexiko; für die nächsten Jahre erwarten Experten ähnliche oder gar noch höhere Summen.

Ein besonderes Alleinstellungsmerkmal der mexikanischen Wirtschaft ist ihre starke Fokussierung auf internationale Märkte. Diese wird durch die günstige geographische Lage des Landes und seine Nähe zum größten Einzelmarkt der Welt, den USA, bestimmt sowie gezielt durch die große Anzahl an Freihandelsabkommen mit 45 Ländern weltweit gefördert.

Mexiko bietet internationalen Unternehmen ein attraktives Geschäftsklima, steht im

Ranking des Doing-Business-Index 2015 der Weltbank, der die Umfeldbedingungen für erfolgreiches Geschäftemachen bewertet, auf Platz 39 und liegt damit deutlich vor den BRIC-Ländern Brasilien (120), Russland (62), Indien (142) und China (90).

Deutsche Unternehmen in Mexiko

Spiegelbild der florierenden bilateralen Wirtschaftsbeziehungen ist die große und weiter wachsende Präsenz deutscher Unternehmen in Mexiko. Mitte des 19. Jahrhunderts machten sich die ersten deutschen Händler in Richtung Mexiko auf, um dort ihre Geschäfte aufzubauen. Seitdem haben nach Angaben des mexikanischen Wirtschaftsministeriums bis zum heutigen Tag etwa 1.700 Unternehmen mit deutscher Kapitalbeteiligung den Weg in das Land gefunden, in welches sie bislang etwa 30 Milliarden US-Dollar investiert haben. Sie trafen damals wie heute auf ein sehr deutschfreundliches Umfeld, das zum Geschäftemachen einlädt. Der Bruch mit lange gepflegter Abschottung und Staatswirtschaft ab Mitte der achtziger Jahre und die damit einhergehende Liberalisierung und Öffnung des Landes für die Weltwirtschaft hat einen massiven Zustrom ausländischer Direktinvestoren ausgelöst. Die Umfragen

der Deutsch-Mexikanischen Industrie- und Handelskammer unter ihren Mitgliedsunternehmen zeigen seit Jahren eine kontinuierlich große Zuversicht hinsichtlich der wirtschaftlichen Potentiale des Landes und ein hohes Maß an Loyalität zum Standort.

Managerfortbildungsprogramm

Umgekehrt ist in wirtschaftlicher Hinsicht aber auch Deutschland für Mexiko interessant, was sich beispielweise im Erfolg des BMWi-Managerfortbildungsprogramms „Fit for Partnership with Germany“ widerspiegelt, zu dem BMWi-Staatssekretär Uwe Beckmeyer im Rahmen des 65. Lateinamerika-Tages eine gemeinsame Erklärung mit Mexiko unterzeichnete. Das Programm, das die Teilnehmer gezielt auf die Geschäftsanbahnung und Wirtschaftskooperationen mit deutschen Firmen vorbereitet, wird vor Ort vom Nationalen Institut für Unternehmer, INADEM, mitgetragen und bot mexikanischen Unternehmern inzwischen schon zum dritten Mal eine einmonatige Fortbildung in Deutschland an. So reisten beispielsweise im Herbst des vergangenen Jahres 22 Unternehmer und leitende Angestellte aus Mexiko nach Deutschland und verhandelten mit deutschen Exportfirmen über konkrete Liefergeschäfte und potentielle Kooperationen.

Wettbewerbsvorteile

Was macht Mexiko so attraktiv? Es sind die Kostenvorteile, die das Land gegenüber Europa, den USA und mittlerweile auch gegenüber China genießt. Es ist daneben die Tatsache, im de facto US-Dollar-Raum zu agieren, was im Mix der Standorte eines



Deutsch-Mexikanische Industrie- und Handelskammer
Cámara Mexicano-Alemana de Comercio e Industria | CAMEXA

Unternehmens die Abhängigkeit vom Euro relativiert. Aber es sind auch insbesondere die zehn Freihandelsabkommen, die Mexiko weltweit abgeschlossen hat: Aus einem überaus wettbewerbsfähigen Mexiko heraus zollfrei in die Partnerländer, unter anderem in die USA, die EU, nach Kanada und Japan exportieren zu können, ist das größte As im Ärmel der mexikanischen Wirtschaftsförderer.

Mexiko ist heute im globalen Kontext eine der ganz bedeutenden Plattformen für die industrielle Fertigung. Deutsche Unternehmen haben an dieser Dynamik selbstverständlich teil, allein in den letzten 20 Jahren hat sich ihre Zahl verdoppelt. Sie finden sich hauptsächlich im Automobilbau bzw. der Autoteilefertigung, in der Chemie- und Pharmaindustrie, in der Medizintechnik sowie der Elektrotechnik und Feinmechanik. In den letzten Jahren waren es die Investitionsentscheidungen der großen internationalen Automobilhersteller, die auf der Zulieferseite entsprechende Ansiedlungen deutscher, größtenteils mittelständischer Unternehmen ausgelöst haben. Diese stellen heute das Rückgrat der Neuinvestoren. Die kürzlich erfolgten Ankündigungen von Audi, BMW sowie Mercedes-Benz, in den kommenden Jahren die Fertigung von PKWs in Mexiko aufzunehmen, werden diesen Trend weiter verstärken.

Neben den produzierenden Unternehmen ist jedoch die Mehrheit der Deutschen in Form von Vertriebsunternehmen im Land aktiv. Die Dynamik der verarbeitenden Industrie führt zu einem erheblichen Kapitalgüterbedarf in der Fertigung, den unter anderem Importeure deutscher Maschinen erfolgreich bedienen. Innerhalb des sich auf neun Milliarden Euro beziffernden Volumens deutscher Lieferungen nach Mexiko nehmen diese Produkte mit 2,4 Milliarden Euro einen großen Raum ein.

Herausbildung eines kaufkräftigen Mittelstands

Dass Mexiko mit seinen beinahe 120 Millionen Einwohnern seit Mitte der neunziger Jahre von hausgemachten Krisen ver-

schont geblieben ist, hat zur Herausbildung eines jungen, aufstrebenden und kaufkräftigen Mittelstands geführt, der auf über 40 Millionen Menschen geschätzt wird und ausgesprochen konsumfreudig ist. Die Bedeutung des lokalen Marktes nimmt daher für die im Land ansässige deutsche Wirtschaft deutlich zu.

Die Erwartungen an eine positive wirtschaftliche Entwicklung des Landes ist unter anderem der Fähigkeit der derzeitigen Regierung zu verdanken, überparteiliche Allianzen zur Verabschiedung wichtiger Strukturreformen zu bilden. Diese sollen den über viele Jahre aufgelaufenen Entwicklungsrückstand, unter anderem in der Telekommunikation, im Bildungsbereich und im Sektor Energie, reduzieren und das Land auf den Pfad der Modernisierung führen. An die Wirkung der Reformen als Impulsgeber für die Wirtschaft knüpft die mexikanische Öffentlichkeit hohe Erwartungen. Auch international wird das Land von nicht wenigen Beobachtern perspektivisch als „das neue China“ betrachtet.

Wichtige Strukturreformen

Die Erwartungen an eine positive wirtschaftliche Entwicklung des Landes ist unter anderem der Fähigkeit der derzeitigen Regierung zu verdanken, überparteiliche Allianzen zur Verabschiedung wichtiger Strukturreformen zu bilden. Diese sollen den über viele Jahre aufgelaufenen Entwicklungsrückstand, unter anderem in der Telekommunikation, im Bildungsbereich und im Sektor Energie, reduzieren und das Land auf den Pfad der Modernisierung führen. An die Wirkung der Reformen als Impulsgeber für die Wirtschaft knüpft die mexikanische Öffentlichkeit hohe Erwartungen. Auch international wird das Land von nicht wenigen Beobachtern perspektivisch als „das neue China“ betrachtet.

Dienstleistungen der Deutsch-Mexikanischen Industrie- und Handelskammer

Seit mehr als 85 Jahren ist die Deutsch-Mexikanische Industrie- und Handelskam-

mer (AHK Mexiko) im Land aktiv. Mit circa 650 Mitgliedsunternehmen ist sie die größte europäische Kammer in Mexiko und, nach der American Chamber of Commerce, die zweitgrößte ausländische Wirtschaftsvertretung im Land.

Die primäre Aufgabe der AHK Mexiko ist der Auf- und Ausbau der Wirtschaftsbeziehungen zwischen Deutschland und Mexiko. Sie vertritt die deutschen Wirtschaftsinteressen und unterstützt Unternehmen beider Länder bei Handel und Investitionen.

Die Aktivitäten der Kammer stützen sich auf mehrere Säulen: Zum einen vertritt sie die Interessen ihrer Mitglieder gegenüber

der Regierung und den Verbänden der Privatwirtschaft in Deutschland und Mexiko. Zum anderen dient sie als Plattform für den Austausch der Mitglieder sowie zur Bildung und Stärkung wirtschaftlicher Netzwerke. Das Aus- und Fortbildungszentrum der Kammer trägt den Namen CAMEXA+.

Darüber hinaus unterstützt die AHK Mexiko, gemeinsam mit ihrer Servicegesellschaft DEInternational de México, deutsche Firmen tatkräftig beim Aufbau von Geschäftsbeziehungen im Land, etwa bei der Markterschließung oder Unternehmensansiedlung. Zentrale Dienstleistungen sind u.a. die Recherche von potentiellen Geschäftspartnern, zum Beispiel von Repräsentanten oder Vertriebspartnern, die Suche nach einem geeigneten Standort und die Organisation von Reisen in die entsprechenden Regionen. ■

Mexiko ist heute im globalen Kontext eine der ganz bedeutenden Plattformen für die industrielle Fertigung.



Kontakt:

Deutsch-Mexikanische Industrie- und Handelskammer (AHK Mexiko)
Av. Santa Fe No. 170, Oficina 1-4-12
Col. Santa Fe
01210 México, D.F.
Mexiko

Johannes Hauser
Geschäftsführer

Tel.: +52 55 15 00 59 00
Email: info@ahkmexiko.com.mx
Internet: <http://mexiko.ahk.de>

Partnernetzwerke Ukraine

„Der Erfahrungsaustausch ist sehr wichtig“



Das Managerfortbildungsprogramm ist nicht nur ein Instrument zur Unterstützung der Wirtschaftskooperation zwischen Deutschland und der Ukraine, sondern auch ein Instrument zur Förderung der sozio-ökonomischen Entwicklung der ukrainischen Regionen. Doch wie kann man die Regionen der Ukraine, ihre Unternehmen und Menschen besser erreichen, sie stärker in das MP involvieren und an seinem Nutzen partizipieren lassen?

Kiew. Über die Jahre der MP-Arbeit haben viele Beteiligte eine enge Bindung zum Programm aufgebaut. Sie haben seinen Nutzen erkannt, interessieren sich dafür oder sind ihm dankbar, sie engagieren sich für das MP, möchten es mitgestalten. 2013 regte das Programmbüro in Kiew diese Akteure zur Bildung von freiwilligen dezentralen, regionalen Partnernetzwerken aus verschiedenen Organisationen, Behörden, Kommunen und Privatpersonen an, die unterschiedlichste Ziele in Bezug auf das MP verfolgen. In diesem Netzwerk sieht sich die GIZ nur als einen Kooperationspartner, der die Koordination der Arbeit übernimmt.

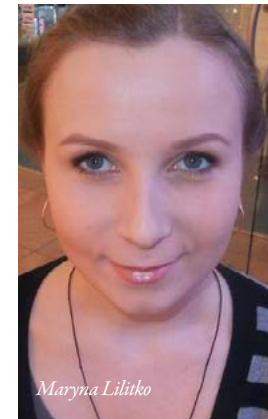
Jeder Teilnehmer zieht aus diesem gemeinsamen Projekt seinen eigenen Nutzen. So fördern das ukrainische Wirtschaftsministerium und die regionalen Behörden die wirtschaftliche Entwicklung der Regionen durch die Ausweitung der Außenwirtschaftstätigkeit und die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von KMU. Sie entwickeln das Image ihrer Regionen als zuverlässige Wirtschaftspartner und treiben regionale Wirtschaftsinteressen voran. Sie steigern das unternehmerische Potential durch Managerfortbildung und machen das nationale Partnerprogramm, die „Ukrainische Initiative“, bis auf die kom-



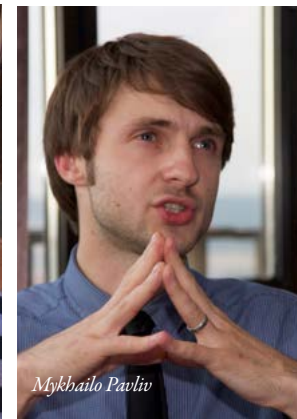
Oleksij Nasarenko



Olga Bolibok



Maryna Lilitko



Mykhailo Pavliv

munale Ebene bekannt. Organisationen wie Hochschulen, Verbände, Vereine und Unternehmen, aber auch Alumni profitieren, indem sie z.B. ihr Image bei Partnern, Kunden oder Mitarbeitern verbessern, ihre Dienstleistungen gezielt vermarkten, neue Kunden und Partner gewinnen und sich durch ehrenamtliche Arbeit selbst realisieren. Und nicht zuletzt hilft die Zusammenarbeit vor allem auch dem MP selbst. Sie gibt vielen motivierten Teilnehmern aus dynamischen, auf internationale Kooperationen ausgerichteten Unternehmen aus allen ukrainischen Regionen die Möglichkeit, von den Chancen des MP zu profitieren. Das stärkt auch die deutsch-ukrainischen Wirtschaftsbeziehungen.

Aktuell gibt es Partnernetzwerke in Charkiw, Chmelnyzkyj, Lwiw, Odessa und Sumy. Sechs weitere Regionen haben ihr Interesse an einer Zusammenarbeit bekundet. Über ihre bisherigen Erfahrungen berichten vier Partner im Interview.

GIZ: Das Partnernetzwerk existiert noch nicht sehr lange und feiert bereits große Erfolge bei der Stärkung des MP in den ukrainischen Regionen. Was ist Ihr Geheimnis?

Olga Bolibok, Charkiw: Hinter jedem erfolgreichen Projekt steht ein starkes Team. Die Grundidee des Partnernetzwerks bestand darin, proaktive Persönlichkeiten aus unterschiedlichen Bereichen und Organisationen zusammenzubringen und ihnen einen Raum zu bieten, sich kennenzulernen und das MP in ihrer Region zu promoten. Momentan besteht das Netzwerk in Charkiw aus mehr als zehn Vertretern unterschiedlicher Organisationen.

Mykhailo Pavliv, Lwiw: Sehr gut läuft die Zusammenarbeit mit der Lwiwer Kreisverwaltung und dem Departement für Außenbeziehungen der Lwiwer Stadtverwaltung. Seit Ende 2014 machen neun MP-Alumni aktiv mit. Auswahltermine und Infos veröffentlichen wir auch auf den Facebook-Seiten der Netzwerkmitglieder und auf Business-Portalen der Region.

Maryna Lilitko, Chmelnyzkyj: Aktive Verbreitung der Information durch Netzwerkmitglieder in der Region ist das A und O. Sehr bewährt hat sich die Zusammenarbeit mit MP-Alumni.

Die politische und wirtschaftliche Situation im Land ist gerade sehr angespannt. Wie wirkt sie sich auf die Teilnehmerakquise aus?

Mykhailo Pavliv, Lwiw: Wir müssen unsere Bemühungen um ein Vielfaches steigern, um die gleiche Teilnehmerzahl zu akquirieren. In erster Linie fordert die Schwächung der Kaufkraft der Unternehmen aufgrund der Abwertung von Hrywnja ihren Tribut, die Restriktionen beim Währungskauf seitens der ukrainischen Nationalbank tun ihr Übriges. Auch ist die Unternehmensfüh-

rung wenig motiviert, ihre Mitarbeiter zu einer Fortbildung zu entsenden, da gute Manager in Zeiten der Mobilmachung knapp sind.

Olga Bolibok, Charkiw: Aufgrund der Umwälzungen im Land und seiner europäischen Ausrichtung richten viele Unternehmer ihr Augenmerk vermehrt auf den europäischen Markt, was wieder-

derum das Interesse am Programm steigert. Das MP ist ein wirksames Instrument für eine erste Annäherung an das europäische Geschäftsumfeld, hilft es dabei, notwendige Kontakte zu potentiellen Partnern zu knüpfen. Das sind die wichtigsten Teilnahme-gründe. Unsere Aufgabe besteht darin, die Prozesse zu koordinieren und Bewerber auf Auswahlgespräche vorzubereiten.

Oleksij Nasarenko, Sumy: Die aktuelle Situation im Land zeigte ukrainischen Businesskreisen die akute Notwendigkeit, ihren Fokus auf europäische Märkte zu lenken. Dies betrifft sowohl die Export-, als auch die Importgeschäfte. Dabei stehen Warenqualität und Modernisierung von eigenen Produktionslinien im Vordergrund. Die beste Lösung für Unternehmen bietet hierbei die Teilnahme am MP. Deutsche Lieferanten zu finden und vor Ort das breite Angebot an interessanten Produkten oder Leistungen kennenzulernen – das ist eine einzigartige Möglichkeit.

Partnernetzwerke gibt es mittlerweile in einigen ukrainischen Regionen. Tauschen Sie sich untereinander aus?

Olga Bolibok, Charkiw: Der Austausch ist uns sehr wichtig! Jährlich treffen sich Vertreter unterschiedlicher Regionen und diskutieren ihre Erfahrungen und Zukunftspläne. Essentiell ist die gegenseitige Unterstützung vor den Auswahlen: Wenn ein Bewerber es nicht schafft, zu den Auswahlen in Charkiw zu kommen, schicken wir ihn in der Regel zu Auswahlen in die benachbarten Gebiete – und umgekehrt. Das macht einen großen Teil unseres Akquise-Erfolgs aus.

Mykhailo Pavliv, Lwiw: Wir stehen in Verbindung mit dem Netzwerk in Charkiw. Seinem Beispiel folgend haben wir eine Online-Registrierung der Teilnehmer eingeführt. Außerdem stehen wir in Kontakt mit Chernowitsker, Iwano-Fran-

kowsker und Rowensker Gebieten, die uns ihre Kandidaten schicken.

Für welche Fortbildungsthemen interessieren sich Führungskräfte in Ihrer Region besonders?

Olga Bolibok, Charkiw: Charkiw ist die Stadt der Maschinenbauer, Ingenieure, Mediziner und Landwirte. Darum kreisen auch die Interessen der Teilnehmer.

Mykhailo Pavliv, Lwiw: Auf viel Interesse stoßen Themen wie allgemeine Wirtschaftskooperation (Import und Export) und Energieeffizienz, etwas weniger Nachfrage hat momentan die Landwirtschaft.

Oleksij Nasarenko, Sumy: In unserer Region interessieren sich die Führungskräfte in erster Linie für die allgemeine Wirtschaftskooperation und die Landwirtschaft.

Maryna Lilitko, Chmelnyzkyj: Gruppen mit dem Profil „Allgemeine Wirtschaftskooperation“ erfahren nach wie vor regen Zulauf, bei branchenspezifischen Formaten gibt es noch Defizite.

Halten Sie Kontakt zu den Alumni des Programms?

Olga Bolibok, Charkiw: Eine unserer prioritären Aufgaben ist der Aufbau eines MP-Alumnivereins. Wir haben bereits recht viele Alumni in Charkiw, viele sind sehr interessiert am Austausch mit ihren Fortbildungskollegen, sie kommen regelmäßig zu Seminaren und Foren. Mit einem Alumniverein hätten wir zweifellos ein wichtiges und nützliches Instrument auch für die Entwicklung des Programms.

Mykhailo Pavliv, Lwiw: Mit den Alumni arbeiten wir seit Ende letzten Jahres zusammen. Im März 2015 haben sie sich aktiv an der Durchführung der „Tage des GIZ-Programms in Lwiw“ beteiligt.

Maryna Lilitko, Chmelnyzkyj: Auch wir bleiben in Verbindung mit MP-Alumni. Sie berichten uns ausführlich über ihre Eindrücke und Erfahrungen aus Deutschland. Diese Berichte nutzen wir als Beispiele und Anregungen für Interessenten am Programm.

Oleksij Nasarenko, Sumy: Wir pflegen enge Kontakte zu aktiven Alumni, denn das MP verbindet nicht nur die Geschäfte, sondern auch die Menschen! ■

Frischer Wind für das Management



Wenn ein Unternehmen in der Krise steckt, ist man leicht versucht, zu altbewährten Mitteln zu greifen. Konzentration auf Kernkompetenzen, Business-Process-Reengineering oder andere „Tools“ sollen frischen Wind in das Unternehmen bringen. In den seltensten Fällen allerdings kommt ein Betrieb dadurch wirklich wieder in Schwung. Eher das Gegenteil ist der Fall. Hastige Strategiewechsel und die fieberhafte Suche nach schnellen Lösungen verschärfen die Krise noch, und das Fehlen konkreter Pläne verunsichert Mitarbeiter und Führungskräfte gleichermaßen. Beim Follow-up in Moskau lernten russische MP-Teilnehmer, wie man in der Krise einen kühlen Kopf bewahrt und sich für die richtige Strategie entscheidet.

Moskau. Viele Bücher über Krisenmanagement verleiten dazu, eines der dort empfohlenen Rezepte auszuprobieren, das wie ein Allheilmittel wirken und alles von alleine regeln soll. Ziel des Seminars war es allerdings nicht, das beste Rezept aus den vielen „Kochbüchern“ herauszusuchen, sondern den Teilnehmern neue Blickwinkel auf das eigene Unternehmen zu ermöglichen. Sich selbst und seinen Mitarbeitern gegenüber ehrlich zu sein und sich konkret zu fragen: Wo liegen die Ursachen für die Krise in meinem Unternehmen? Haben wir alle unsere Möglichkeiten ausgeschöpft? Ist die Strategie richtig? Liegt es nur an der globalen Krise oder war unser Ansatz z.B. bei den Finanzen, beim Personal oder im Vertrieb falsch?

Die wichtigste Erkenntnis bei der Konzeption einer Krisenmanagement-Strategie ist, dass es keine Patentrezepte

gibt. Auf dem schmalen Grat zwischen Existenz und Insolvenz hilft nur rechtzeitiges strategisches Planen. Genau aus diesem Grunde wurde beim Seminar die Strategie der einfachen Regeln (Strategy as simple rules) von Kathleen M. Eisenhardt und Donald N. Sull vorgestellt. Sie hilft den Mitarbeitern eines Unternehmens, in der Krise die jeweilige Strategie zu verstehen.

Handelt es sich um eine allgemeine Finanzkrise, die das gesamte Wirtschaftssystem erfasst hat, dann sind für den Misserfolg eines Unternehmens ausschließlich Führungskräfte verantwortlich, die falsche Entscheidungen getroffen haben. Case-Studies zu Holzmann, Daimler, Leica und Coca-Cola zeigen es ganz deutlich: Selbst Weltkonzerne sind nicht vor Managementfehlern gefeit. Sehr häufig sind es massive Konflikte zwischen Ein-

zelpersonen und/oder Gruppen, die zu Missmanagement führen. Aber auch dilettantische Führung, fehlende Konzepte oder Strategien, mangelnde Kontrolle oder persönliche Defizite der Führungskräfte können eine Krise verschärfen. Um ein Unternehmen wieder auf die Spur zu bringen, helfen nur die Fokussierung auf Schlüsselkompetenzen, richtige Preispolitik, gute Produktqualität, höhere Produktivität, gutes Image und zufriedene Kunden.

Die Managerfortbildung für die russischen Führungskräfte in Deutschland fiel mitten in die unruhige Zeit der Sanktionen und des Rubelverfalls. Bei der Analyse der eigenen Situation stellten die Seminarteilnehmer fest, dass nur diejenigen Unternehmer erfolgreich waren, die in der Krise eine Chance sahen sich weiterzuentwickeln und ihr Unternehmen zu erneuern. Auf neue Gesetze oder staatliche Hilfe zu warten oder zu versuchen, die Krise auszusitzen und zu hoffen, dass sie bald vorbei ist, erwies sich hingegen als weniger erfolgreich.

Jaroslav Dubischtschew baute seine Logistik rechtzeitig um und verstand es, die Umorientierungsphase der Märkte geschickt zu nutzen. So konnte er sogar seine Exporte ausweiten. Olga Pichtelkova nutzte das – trotz der sinkenden Energiepreise – zunehmende Interesse an Energieeffizienz und Passivhäusern und erreichte einen Transfer



deutscher Technologie in ihre Region. Und Anton Rusakow musste feststellen, dass sein ursprüngliches Kooperationsziel unerreichbar blieb, da es sich um Dual-Use-Güter handelte. Auch hier half eine schnelle Umorientierung: Gemeinsam mit der Mikroelektronik-Engineeringfirma Maicom Quarz GmbH entwickelte Rusakow ein konkretes Projekt zum Aufbau einer neuen Herstellungslinie von TV-Set-Boxen.

Auch Andrei Gladyschew passte sich schnell an. Ziel seines Kooperationspro-

jektes war die Erschließung neuer Märkte. Als er sich mit der Strategie und dem Management deutscher Textilbetriebe befasste, kam ihm ein vollkommen neuer Gedanke. Die Strategie, Importe durch Eigenproduktion zu ersetzen, brachte seinem Unternehmen ein riesiges Umsatzplus, weil man das vorhandene Marktpotential besser ausschöpfte. Als Nächstes plant sein Unternehmen die Eröffnung eines Factory-Outlets mit flexibler Preisstruktur nach dem Vorbild des deutschen Kleidungherstellers Trigema.

Diese Beispiele belegen: Nur wenn ein Unternehmen die Krise als Chance begreift und neue Möglichkeiten erkennt und nutzt, kann es gestärkt und mit neuen Impulsen daraus hervorgehen. Sämtliche Entscheidungsschritte müssen strategisch abgewogen werden. Nur so gelingt der Spagat zwischen kurzfristigem Überleben und strategischem Handeln. ■



Eugen Breining ist Senior Consultant, Referent und Projektleiter der Export Akademie Baden-Württemberg und bei Gima consult. Er ist zuständig für Kooperationsprojekte in Osteuropa und Zentralasien. Breining ist Experte für Innovations- und Krisenmanagement und Consultant für internationale Kooperation.



Violetta Sticker, Projektleiterin der Export Akademie in Tübingen, entwickelt und führt Fortbildungsprogramme für Teilnehmer aus Osteuropa sowie Führungstrainings in den GUS-Staaten durch. Ihr Schwerpunkt ist Projekt- und Zeitmanagement.

Chinas angestrebter wirtschaftspolitischer Wandel



China befindet sich im Umbruch. So sind neue Ambitionen der Führung des Landes zu spüren, die Wirtschaft im Inneren und nach außen weiter zu öffnen. Nach außen durch zahlreiche Abkommen, die die chinesische Exportwirtschaft unterstützen sollen, und im Inneren durch vielschichtige Reformen. Beide Trends bieten neue Geschäftschancen, bringen aber auch Herausforderungen für ausländische Unternehmen mit sich.

sätzlich von geringeren Zollgebühren profitieren.

Für ausländische Unternehmen wird es immer wichtiger, vor Ort aktiv zu sein. Denn China hat sich in vielen Branchen zu einem der wichtigen Absatzmärkte entwickelt. Doch die chinesische Wirtschaft beginnt sich abzukühlen. Das von der Regierung vorgegebene Wachstumsziel von real 7,5 Prozent für das Jahr 2014 wurde mit 7,4

Peking. Mit Eintritt in die Welthandelsorganisation 2001 wurde Chinas Integration in die weltweiten Lieferketten besiegelt. In den vergangenen Jahren ist die Regierung aktiver geworden, den internationalen Absatz chinesischer Waren durch Freihandelsabkommen zu stärken. Dazu schloss sie eine Reihe bi- und multilateraler Abkommen mit Ländern aus Asien, aber auch aus Ozeanien, Südamerika und Europa. Selbst wenn Firmen aus der EU bislang keinen präferentiellen Zugang zum chinesischen Markt genießen, sind viele bereits in China oder in asiatischen Partnerländern aktiv, weil sie dort niedrige Betriebskosten und erhöhte Skaleneffekte erzielen. Diese Un-

ternehmen können durch die verstärkte Integration der asiatischen Region zu-

Marktpotential für ausländische Unternehmen 2015

Maschinenbau	↗	IKT	↗
Kfz	↗	Umwelttechnik	↗
Chemie	↗	Medizintechnik	↑
Bau	→	Energie	↗
Elektronik	↗	Ernährung	↑

Quelle: Germany Trade & Invest. Weitere Informationen unter www.gtai.de/branchen-international



links: Anton Rusakow, rechts: Jaroslav Dubischtschew



Olga Pichtelkova



Reformanstrengungen liegt daher auf der Verbesserung des Umweltmanagements für eine nachhaltige Entwicklung. Besonders der fortschreitenden Luftverschmutzung wurde der Kampf angesagt, aber auch Energieeffizienz spielt eine zunehmende Rolle, beispielsweise in der Stadtplanung und im Verkehr.

Ferner verfolgt die chinesische Regierung die Absicht, eine innovative zukunftsorientierte Wirtschaft zu schaffen, die Wachstum durch technologischen Fortschritt sicherstellt. Chinas verarbeitende Industrie befindet sich auf dem Weg zu höherwertigen Produkten. Zudem kann auf Grund steigender

Löhne ein Digitalisierungs- und Automatisierungstrend in der Industrie beobachtet werden, 2014 bot China den größten Markt für Industrieroboter. Die Nachfrage nach Automatisierungstechnik dürfte in den kommenden Jahren stark steigen.

Für ausländische Unternehmen wird es immer wichtiger, vor Ort aktiv zu sein.

Verstädterung bedingt zudem einen Wandel der Einkaufs- und Ernährungsgewohnheiten, beispielsweise hin zu mehr verpackten Lebensmitteln. Dieser Trend dürfte für Hersteller von Verpackungsmaschinen interessant sein.

Für Wohlstand und soziale Sicherung in den Städten können Reformabsichten in den Bereichen (Berufs-)Bildung, Kranken- und Arbeitslosenversicherung, Altersvorsorge sowie im Gesundheitssystem identifiziert werden. Die Umsetzung dieser Vorhaben dürfte den Binnenkonsum weiter antreiben, den zurzeit noch die mangelhafte Absicherung gegen soziale Risiken wie Arbeitslosigkeit, Krankheit und Rente belastet. Ferner eröffnen die sozialen Sicherungsreformen mit dem Ausbau des Gesundheitswesens Erfolgsaussichten für die Pharmaindustrie und Medizintechnik. Auch der Handel mit Dienstleistungen bietet gute Marktchancen, besonders in den Bereichen Software, Finanzen, Bildung, medizinische Versorgung und Altenpflege. Bei Medizintechnik dominieren bereits heute internationale Hersteller den Markt.

Besonders brisant sind die Umweltschutzanstrengungen des Landes. Die starke Umweltbelastung durch die rapide Industrialisierung der letzten Jahrzehnte belastet die Gesundheit der Bevölkerung und beginnt zu einer Gefahr für Chinas Wachstum zu werden. Ein Hauptaugenmerk der neuen

Nach mehr als einem Jahr können bereits Fortschritte bei der Umsetzung der Reformen festgestellt werden. Ausländische Firmen in China ziehen bislang jedoch eine gemischte Bilanz. Sie begrüßen erleichterte Registrierungsanforderungen, weniger Bürokratie und effizientere Zollabwicklung, doch beklagen sie weiterhin Probleme beim Schutz geistigen Eigentums, bei der Rechtssicherheit, beim Zugang zu einigen Märkten und bei der Gleichbehandlung gegenüber einheimischen Firmen. Während sich die chinesische Gesetzgebung recht fortschrittlich gestaltet, hapert es noch häufig an ihrer Umsetzung. Gerade für kleinere Unternehmen ist die Lösung der genannten Probleme aber wichtig, um leichter auf dem chinesischen Markt Fuß zu fassen. ■



Lisa Flatten, bei Germany Trade & Invest in Bonn für die ASEAN-Staaten zuständig. Vor ihrer Tätigkeit bei der GTAI hat sie sich insbesondere mit der wirtschaftlichen Entwicklung Chinas beschäftigt.

Prozent nicht erreicht. Auch in Zukunft soll sich die Steigerung des Bruttoinlandsprodukts (BIP) bis 2020 laut Conference Board und Weltbank nur noch zwischen 5,5 und 7,0 Prozent bewegen. China muss umdenken und hat damit bereits begonnen. Das alte, auf Exporten und Investitionen aufbauende Entwicklungsmodell kann nicht mehr das nötige Wachstum generieren, um Arbeitsplätze und Wohlstand zu sichern. Es bedarf umfangreicher Reformen, um neue Wachstumstreiber erschließen zu können.

Dies hat auch die chinesische Regierung mit ihrer Ende 2013 beschlossenen Reformagenda bis 2020 erkannt. So sollen mit der Außenhandels- und Investitionsreform Bürokratie abgebaut, Marktkräfte in den Mittelpunkt der Wirtschaft gestellt und die Regularien für ausländische Investitionen an die für Einheimische angenähert werden. Auf Basis der Agrarpolitikreform ist geplant, die Landwirtschaft effizienter zu gestalten und die Urbanisierungsbestrebungen schneller voranzutreiben. So will die Regierung allmählich das strikte Wohnsitzkontrollsystem „Hukou“ lockern, das Migranten vom Land bisher wenig Zugang zu Bildung und sozialen Leistungen im urbanen Raum ermöglicht. Die fehlenden Arbeiter auf dem Land will sie durch erhöhte Effizienz in der Agrartechnik ersetzen. Dies dürfte eine verstärkte Nachfrage nach Landtechnik wie beispielsweise Erntemaschinen, aber auch nach hochwertigen Düngemitteln nach sich ziehen. Die rasche



Kollegiale Beratung beim Follow-up

Gegenseitige Beratung in Tunis



Kollegiale Fallberatung ist ein Geben und Nehmen auf Augenhöhe. Dies konnten die tunesischen Teilnehmer bereits während des Deutschlandaufenthalts besonders gut. Beim Follow-up in Tunis profitierten sie erneut von der Kompetenz der Gruppe – dank der Methode Kollegiale Fallberatung oder Peer Counselling.

Tunis. Ein Follow-up-Seminar ist dafür da, ein Jahr nach dem Programm in Deutschland eine erste Bilanz zu ziehen – aber auch, um im Austausch mit den vertrauten Mitstreitern Neues für die Zukunft zu lernen. Bringt man diesen Erfahrungsaustausch in eine strukturierte Form, heißt es Kollegiale Fallberatung, eine bei Managementtrainings in Deutschland häufig angewandte Methode. Diese nutzten die Teilnehmer der tunesischen Pilotgruppe beim Follow-up im Februar 2014 für ihre eigene Geschäftspraxis.

Das Prinzip ist so einfach wie effektiv: Ein „Fallgeber“ sucht für sein konkretes Anliegen oder Problem eine Lösung. Während er die Expertise der Kollegen dazu nutzt, sein Problem aus verschiedenen Blickwinkeln zu beleuchten, bleibt er für die letztendliche Entscheidung selbst verantwortlich. Darin unterscheidet sich Peer Counselling auch grundsätzlich von der Expertenberatung: Dort holt man sich einen Fachmann, um seinen Rat anschließend genau zu befolgen. Die Schlüsselfaktoren bei der kollegialen Beratung sind die genaue Einhaltung von Zeit- und Ablaufstruktur, für die ein Moderator zuständig ist, und eine strikte Rollenverteilung. Besonders Letzteres fällt erfahrungsgemäß nicht leicht: Der Fallgeber erklärt zwar

genau, worum es geht, muss sich dann aber zurückziehen und nur noch zuhören, während seine Kollegen Lösungsoptionen anbieten. Genau darin besteht jedoch die Kunst: andere Perspektiven zuzulassen und seinen Handlungshorizont zu erwei-

Einige Faustregeln für die Anwendung der kollegialen Fallberatung in KMU:

- Nimm immer einen konkreten Fall! Es können z.B. Veränderungsprozesse, neue Herausforderungen, Probleme mit und unter den Kollegen sein.
- Die Fälle kann man rückblickend analysieren oder Lösungen für die Zukunft suchen.
- Pass auf, dass die Peer-Berater nicht Teil des Problems sind und sich keine Interessenskonflikte oder Konkurrenzsituationen bei der Gruppe ergeben.
- Vertraue auf die Expertise Deiner Kollegen und wähle die passendsten Lösungsansätze aus.
- Eine ideale „Peer Group“ besteht aus mindestens drei und höchstens acht Teilnehmern inklusive des Fallgebers. Teile die Gruppe auf, wenn mehr als acht Interessenten zusammenkommen.

tern. Profitieren werden davon letztlich alle Gruppenmitglieder.

Als Problemlösungsmethode bietet die Kollegiale Fallberatung großen Spielraum, um sehr unterschiedliche Themen anzugehen. Die tunesischen Teilnehmer waren sich indes sehr schnell einig, an welchen konkreten Fällen sie arbeiten wollten: 70 Prozent der tunesischen KMU hätten momentan eine ähnliche Problemlage.

„Ich bin der Chef, und das bedeutet, dass ich alles selbst machen muss. Ich kann mich nicht auf meine Mitarbeiter verlassen und muss immer nachkontrollieren, ob alles auch wirklich richtig gemacht wurde. Darum habe ich keine Zeit für Dinge, die für mein Unternehmen wirklich wichtig sind“, beschrieb Farouk Karoui von Believe Engineering, einem tunesischen IT-Unternehmen, seine Situation. Was sich zunächst als ein Zeitmanagement-Problem anhörte, wurde im Laufe der kollegialen Beratungssitzung in verschiedene Bereiche aufgeteilt. Nach 90 Minuten standen die To-Do's fest: Einführung des Qualitätsmanagementsystems nach ISO 9001, Identifizierung der Management-Aufgaben unter Einbeziehung des gesamten Teams, Aufstellung klarer Kriterien für die Leistungskennzahlen (KPI) und einer Roadmap für die strategische Entwicklung des Unternehmens. Diese wird Karoui nun in nächster Zeit angehen. ■



Dr. Julia Moritz ist seit 2009 bei Cognos International und seit 2015 als Leiterin von Akademie International, des internationalen Geschäftsbereichs der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH, in Hamburg tätig. Bei der Umsetzung des MP ist sie für die Gesamtorganisation verantwortlich und als Trainerin tätig.

Follow-up in Kirgisistan

Vernetzung ausbauen



Über 30 kirgisische Alumni kamen Mitte Mai 2015 zum Follow-up und zum MP-Jahrestreffen in Bischkek und am Bergsee Issyk-Kul zusammen, um ihre Managementfähigkeiten zu verbessern und neue Kontakte zu knüpfen.

Alumni-Jahrestreffen am Issyk-Kul



Bischkek / Issyk-Kul. Dieses Mal fand der Erfahrungsaustausch über erfolgreiche Projekte, Schwierigkeiten bei der Kontaktaufnahme zu deutschen Unternehmen oder die Umsetzung von Veränderungen im eigenen Unternehmen quasi „vor Ort“ statt: Man traf sich in der AG Santechma in Bischkek, deren kaufmännischer Leiter Maxim Tscho 2014 zur Fortbildung in Deutschland war. Das 1956 in Bischkek gegründete Familienunternehmen verlegt Rohleitungen und führt Schweiß- und Isolationsarbeiten durch. Die in Deutschland gesammelten Erfahrungen nutzte Tscho erfolgreich für die Optimierung der Planungsabläufe und der Organisationsstruktur in seinem Unternehmen. So hat er eine eigene Abteilung für Handel und Vertrieb geschaffen, wodurch Prozesse optimiert und die Arbeit der Angestellten effizienter organisiert werden konnten. Derzeit entwickelt der MP-Teilnehmer ein neues Geschäftsfeld. Er möchte Speisen- und Güteraufzüge aus Deutschland in Kirgisistan vermarkten. Seine Erfahrungen aus der Fortbildung im Bereich internationaler Akquise halfen ihm bei der Kontaktaufnahme zur deutschen Firma BKG Bunse-Aufzüge GmbH aus Paderborn. Andere Alumni berichteten eben-

falls von ihren Erfolgen bzw. Schwierigkeiten, so Kubanytschbek Scheyitow. Sein Unternehmen ist nun Vertragshändler des deutschen Chemieriesen Henkel AG & Co. KGaA und vertreibt Ceresit-Klebstoffe in Kirgisistan. Derzeit führt Scheyitow Verhandlungen zur Übernahme einer Handelsvertretung für Miele & Cie. KG.



Baktybek Sulaimanow (L.) und Ulan Muhammed



Teilnehmer am Follow-up

Interaktive Trainings am Issyk-Kul boten den Seminarteilnehmern Gelegenheit, ihre Managementfähigkeiten in den Bereichen Teambuilding und effizientes Change-Management zu verbessern. Beim Teambuilding-Training konnten die Alumni ihre jeweilige Rolle im Team identifizieren und mit Hilfe eines interaktiven Spiels das eigene Verhalten in besonders schwierigen Situationen austesten. Nach dem Training waren sich alle Teilnehmer einig, dass Erfolg nur dann möglich ist, wenn alle an einem Strang ziehen. Dabei ist es wichtig, jeden dort „abzuholen“, wo er steht, um die individuellen Besonderheiten jedes Einzelnen bestmöglich zu nutzen. Bei einem Change-Management-Training lernten die Alumni Strategien zur Implementierung von Veränderungen im Unternehmen sowie die wichtigsten damit verbundenen Kommunikationsregeln.

Alumniarbeit im World-Café

Der kirgisische Alumniverein, die „Alumni-Assoziation des deutschen Managerprogramms“ (AADM), seit 2014 unter der Leitung von Ibarat Kurbanowa, beteiligte sich aktiv an der Organisation und Durchführung des Jahrestreffens. Ziel war es, die aktiven Alumni in ein Team zusammenzuführen, ein angenehmes Umfeld für den Austausch zu schaffen und gemeinsam über die Zukunft des Vereins zu sprechen. Was erwarten die Alumni von der Nachkontakarbeit? Wie kann man Unterschiede und Gemeinsamkeiten nutzbringend verknüpfen? Was können die Alumni gemeinsam erreichen und wie bildet man ein starkes Team? Diese und andere Fragen wurden an vier Tischen im World-Café-Format diskutiert. In den Diskussionsprotokollen tauchte vor allem ein Wort auf: networking. Beziehungen aufbauen, Kontakte untereinander aber auch mit den deutschen Partnern pflegen, Synergien schaffen, regelmäßige Informationen austauschen, kollegiale Beratung und gegenseitige Unterstützung bei der Unternehmensentwicklung und der Erschließung von Auslandsmärkten leisten – das sind aus Sicht der Alumni die wichtigsten Aspekte der Nachkontakarbeit. Das Erfolgsrezept heißt Vernetzung, so das Resümee der Seminarteilnehmer. Gut vernetzt verließ man dann den Issyk-Kul, um am nächsten Tag in Bischkek gemeinsam am Business-Spiel FreshBiz teilzunehmen. ■

Im Fokus: Energieeffizienz in der Industrie



Die umweltfreundlichste und günstigste Kilowattstunde ist die, die wir gar nicht erst verbrauchen: Energieeffizienz ist heute in aller Munde. Deutschland und die EU-Staaten – mittlerweile aber auch unsere MP-Partnerländer – messen diesem Thema eine hohe Bedeutung zu. Ihre Regierungen sorgen für entsprechende Gesetze und Fördermaßnahmen und schaffen die notwendigen Rahmenbedingungen, damit die Unternehmen ihre Energieeffizienz verbessern und die Umweltbelastung reduzieren können.

Nach dem Fokusthema „Erneuerbare Energien“ in der Ausgabe 1/2014 wen-

den wir uns nun der Energieeffizienz zu – der zweiten Säule der Energiewende in Deutschland. Mit dem Nationalen Aktionsplan NAPE gibt die deutsche Regierung eine klare Linie zur Steigerung der Energieeffizienz in allen relevanten Bereichen vor. Viele Unternehmen nutzen die Förderprogramme und haben sich mittlerweile zu Vorreitern der energieeffizienten Produktion entwickelt. Dazu zählt vermehrt auch die Nutzung von Abwärme oder der Einsatz von Antrieben mit einem höheren Wirkungsgrad. Einen Einblick in die eigene Praxis gewährt die Salzgitter Flachstahl GmbH, ein Dena-Award-Gewinner für energieeffiziente Produktion.

Und wie gehen Unternehmer in unseren Partnerländern vor? In ihren Berichten erzählen Alumni aus der Ukraine und Russland, was das Thema Energieeffizienz für sie bedeutet. Auch in den zentralasiatischen Partnerländern kommt Energieeffizienz immer öfter auf die Tagesordnung – die Nachfrage nach fundierten Fortbildungsmodulen dafür ist sehr hoch. Auf diese Weise leistet Deutschland nicht nur mit energiesparenden Produktionsanlagen, sondern auch mit erprobtem Wissen und methodischen Empfehlungen einen Beitrag zur energieeffizienten Industrie in den MP-Partnerländern.

- ▶ in diesem Markt aktiv zu sein. Daneben werden Projektentwickler gefördert, um die Transaktionskosten für Projekte des Einsparcontracting zu verringern.
- Die KfW-Energieeffizienzprogramme für Unternehmen werden weiterentwickelt und Abwärmenutzung rückt verstärkt in den Fokus.
- Das Pilotprogramm „Einsparzähler“ untersucht, ob auf Grundlage von intelligenten Einsparzählern ein neues Modell für die Refinanzierung von Effizienzmaßnahmen eingeführt werden kann.

In einem weiterführenden Arbeitsprozess sollen die Rahmenbedingungen für Energieeffizienzdienstleistungen gemeinsam mit den relevanten Akteuren verbessert werden. Auch für die Entwicklung neuer Finanzierungskonzepte sollen Impulse gesetzt werden.

Eigenverantwortlichkeit für Energieeffizienz

Die Steigerung der Energieeffizienz ist eine Aufgabe, die nicht durch staatliches Handeln allein erreicht werden kann. Eigenverantwortlichkeit für Energieeffizienz spielt eine

entscheidende Rolle. Nur wer seinen eigenen Energieverbrauch kennt und verlässlich über die verschiedenen Möglichkeiten zur Energieeinsparung informiert ist, kann zukunftsgerichtete Entscheidungen treffen. Deshalb sind Beratungs- und Informationsinstrumente wichtige Bestandteile des NAPE. Besondere Bedeutung haben zudem die Vorgaben, die Transparenz und Standards für energierelevante Produkte festlegen.

- Die gemeinsam mit Spitzen- und Fachverbänden und weiteren Organisationen der deutschen Wirtschaft ins Leben gerufene „Initiative Energieeffizienznetzwerke“ zielt auf den Aufbau von rund 500 neuen Energieeffizienznetzwerken bis zum Jahr 2020. Ergänzend dazu wird die Beratung für kommunale Energieeffizienznetzwerke gefördert, ebenso die Arbeit von Energieeffizienzmanagern zur Erschließung von Synergieeffekten etwa in Gewerbegebieten.
- Große Unternehmen werden zudem verpflichtet, alle vier Jahre ein Energieaudit durchzuführen. Der Energieverbrauch wird so systematisch erfasst und Effizienzmaßnahmen werden empfohlen. Damit kommt Deutschland den Anforderungen

der Energieeffizienzrichtlinie der Europäischen Union nach.

- Speziell an kleine Unternehmen richten sich die von der Bundesregierung, dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag und dem Zentralverband des Deutschen Handwerks gemeinsam getragene „Mittelstandsinitiative Energiewende und Klimaschutz“ und die „Energieberatung Mittelstand“.
- Branchenspezifische Effizienzkampagnen werden entwickelt und gefördert: Energieeinsparungen in Unternehmen können größer sein, wenn zusätzlich verstärkt branchenspezifische Maßnahmen laufen.
- Mit einer „Nationalen Top-Runner Initiative“ bündelt die Bundesregierung ihre Maßnahmen zur beschleunigten Marktdurchdringung qualitativ hochwertiger Dienstleistungen und Produkte. Diese tragen zur Senkung des Energieverbrauchs bei. Im Rahmen der EU-Verhandlungen zur Novellierung der EU-Energieeffizienz-Labeling und Ökodesign-Richtlinien wird sich Deutschland für anspruchsvolle Standards einsetzen und so die EU-Top-Runner-Strategie stärken.
- Aufgrund der hohen Stromeinsparpotentiale in kommunalen Abwasseranlagen werden für solche Anlagen ebenfalls Energiechecks und Energieanalysen gefördert. Auch in landwirtschaftlichen Unternehmen bestehen große Potentiale zur Effizienzsteigerung. Um diese zu heben, werden speziell auf diese Unternehmen zugeschnittene Programme zur Energieberatung und zur Förderung der Energieeffizienz eingeführt.

In einem weiterführenden Arbeitsprozess werden existierende Beratungsangebote in Zusammenarbeit mit Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft sowie den im Bereich der Energieberatung tätigen Fortbildungsträgern geprüft und verbessert. Dabei geht es um Verständlichkeit, Wirksamkeit, die Umsetzung von Qualitätsanforderungen sowie die Vergleichbarkeit der Zulassungsbedingungen für Berater. Zudem werden Kennzahlen und

Benchmarks im gewerblichen Bereich und für private Haushalte entwickelt. Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der Energieeffizienz in der Informations- und Kommunikationstechnologie. Hier bestehen besonders hohe Potentiale.

Verkehr

In Deutschland gehen 28 Prozent des Gesamtenergieverbrauchs und 17 Prozent der Treibhausgase auf das Konto des Verkehrs. Der Anteil ist in den letzten Jahren zwar gesunken, doch das Verkehrsaufkommen steigt immer weiter an. Deshalb wird die Bundesregierung im Rahmen des „Aktionsprogramms Klimaschutz 2020“ weitere Maßnahmen ergreifen, damit der Verkehrsbereich angemessen dazu beiträgt, das Klima zu schützen und Energie einzusparen. Dazu gehört zum Beispiel, verstärkt auf Elektrofahrzeuge zu setzen: Gewerbliche Käufer von Elektrofahrzeugen könnten die Möglichkeit einer steuerlichen Sonderabschreibung erhalten, außerdem wollen Bund und Länder den Anteil von Elektrofahrzeugen in ihren Fuhrparks erhöhen.

Akteursbeteiligung und Monitoring

Schon bei der Entwicklung des NAPE haben die beiden neu eingerichteten Plattformen zur Energiewende „Energieeffizienz“ und „Gebäude“ eine entscheidende Rolle gespielt. Hier kommen Vertreter von Wirtschafts- und Umweltverbänden, Wissenschaftler und Vertreter der Länder zusammen. Über diese Foren ist eine Vielzahl von Vorschlägen für Maßnahmen in den Prozess eingespeist worden. Auch in Zukunft werden diese Plattformen insbesondere bei der Umsetzung der weiterführenden Arbeitsprozesse eine entscheidende Rolle spielen. Mit der Verabschiedung des NAPE hat die Bundesregierung der Energieeffizienzpolitik neuen Schwung verliehen, jetzt ist die Umsetzung der Maßnahmen entscheidend. Um diesen Prozess und die Wirkungen der Maßnahmen unabhängig zu überwachen, wird er von einer Expertenkommission begleitet und evaluiert. ■

Weitere Infos unter:

www.bmwi.de/DE/Themen/Energie/Energieeffizienz/nape.html

Download NAPE unter:

www.bmwi.de/DE/Mediathek/publikationen,did=672756.html

Ukrainischer Unternehmer setzt auf Energieeffizienz



Taras Ogichuk ist ein Pionier der ersten Stunde. 1989 war er unter den ersten Studenten aus der UdSSR, die ein Praktikum in den USA machten. Damals war er 21 und stand kurz vor seinem Diplom als Betriebswirt. Heute, mehr als 25 Jahre später, ist Ogichuk ein erfolgreicher Unternehmer – mit ukrainischem Universitätsabschluss und amerikanischem MBA. Mit seiner Geschäftstätigkeit ist er international vernetzt.

Charkiw. Nach Deutschland zog es den mehrfachen Unternehmensgründer 2013 als Teilnehmer des MP „Energieeffizienz in der Industrie“. Das Timing hätte nicht besser sein können. „Kurze Zeit nach meiner Rückkehr begann der bewaffnete Konflikt in der Ukraine, der unter anderem Probleme in der Gasversorgung mit sich brachte. Seitdem spielen Energieeffizienz und alternative Energien eine wichtige Rolle. Das Know-how aus dem Training hat sich von großem Wert für meine Unternehmen erwiesen“, sagt Ogichuk heute.

Unter anderem hat seine Firma Krok davon profitiert, mit der er seit 1998 in der Hochdruckreinigung von Rohren in der Industrie aktiv ist. Für das Verfahren nutzt er Pumpen der deutschen Firma Hammelmann und produziert weitere Anlagen selbst. Nach seiner Rückkehr in die Ukraine hat sich der Geschäftsmann intensiv mit dem Thema Energieeinsparung auseinandergesetzt. Im Zuge dessen wurde die alte Gasheizanlage durch ein System ersetzt, das auf Holz und Briketts zurückgreift. Dadurch spart er 40-50 Prozent der Heizkosten ein, was die Abhängigkeit von Gaslieferungen reduziert. Ein weiteres Standbein von Ogichuk ist ein Geschäftshaus im Herzen von Charkiw. Hier sitzt er selbst und vermietet Büroräume auf zwei Etagen. Durch die Modernisierung der Heizanlagen hat er seine Heizkosten um 25-30 Prozent senken können.

In Deutschland ist auch eine Geschäftsidee für ein großes Immobilienprojekt entstanden. Es handelt sich dabei um ein 4.000 m² großes, 200 Jahre altes Gebäude im Stadtzentrum von Charkiw, das Ogichuk 2006 als Anlageobjekt erworben hatte und das seitdem weitestgehend leer stand. „Aufgrund der Größe und der hohen Energiekosten war es schwierig, eine geeignete Nutzung zu finden“, erzählt der Alumnus. Denn der Markt für Büroräume sei gesättigt. „Mir kam dann die Idee, einen Großteil an eine

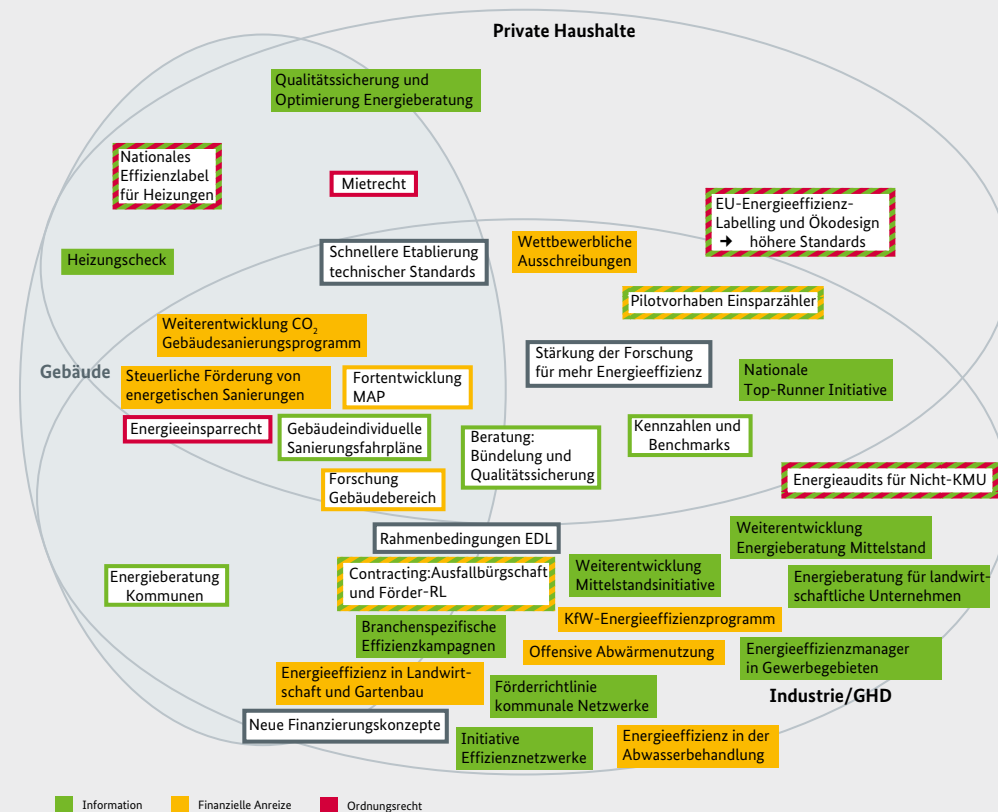
von den ausländischen IT-Firmen zu vermieten, die Charkiw als Outsourcing Standort nutzen. Dazu muss ich das Gebäude energetisch sanieren. Die Anfangskosten sind zwar hoch, rentieren sich aber sehr schnell“, sagt er. Neben Solaranlagen und energieeffizienten Heiz- und Klimaanlagen soll das Gebäude auch wärmegeklämt werden. Die übrigen Räume sollen als „Showroom“ den Firmen dienen, deren Produkte zum Einsatz gekommen sind.

Engagiert und mit großem Enthusiasmus erzählt Ogichuk von seinem jüngsten „Baby“, mit dem er unternehmerisches Neuland betritt. 2015 hat er „Topers Ukraine“ gegründet, ein Unternehmen zur Erzeugung von Bioenergie und Mineraldünger. „Das Besondere daran ist, dass unsere Biomasse aus Abfällen der Agrarindustrie kommt. Wir verwenden Hühnerkot aus der Eier- und Geflügelproduktion. Zunächst erzeugen wir den Dünger. In einem zweiten Schritt generieren wir über die Biomasse, die dabei als Abfall anfällt, die Energie“, erklärt der Betriebswirt. Zurzeit läuft noch die Forschungs- und Entwicklungsphase, erste sehr positive Ergebnisse aus den Laborergebnissen der Mineraldüngerproduktion sind bereits da.

Langfristig will Ogichuk nicht nur für den ukrainischen Markt produzieren, sondern die innovative Technologie auch international vermarkten, unter anderem in Deutschland: „Mein unternehmerisches Ziel ist es jetzt, neue Geschäftsfelder im Bereich Energieeffizienz und in der Nutzung von alternativen Energiequellen zu entwickeln“. ■



Sofortmaßnahmen und weiterführende Prozesse des NAPE für die 18. Legislaturperiode



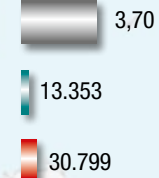
Elektrische Energie in den MP-Partnerländern (2012)

Quelle: Internationale Energieagentur (IEA)

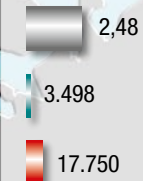
- Stromverbrauch pro Kopf MWh
- Stromverbrauch Industrie GWh
- Stromerzeugung Gesamt GWh



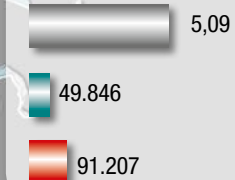
Belarus



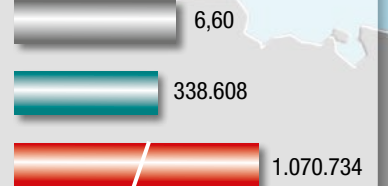
Turkmenistan



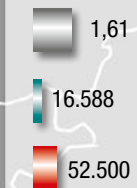
Kasachstan



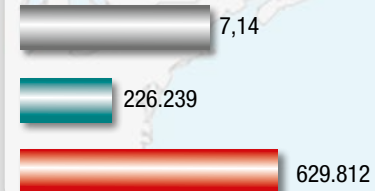
Russland



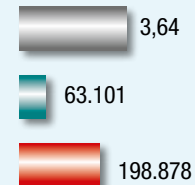
Usbekistan



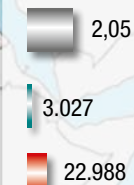
Deutschland



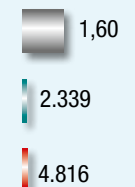
Ukraine



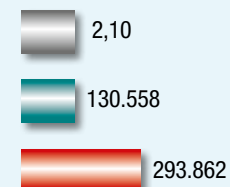
Aserbaidshan



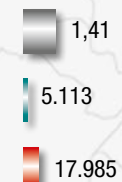
Mongolei



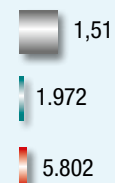
Mexiko



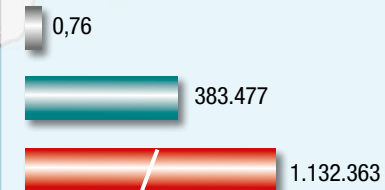
Tunesien



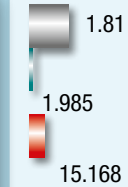
Moldau



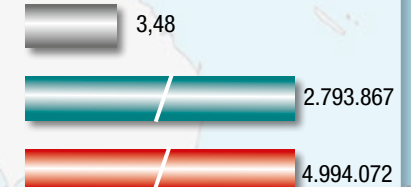
Indien



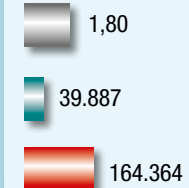
Kirgisistan



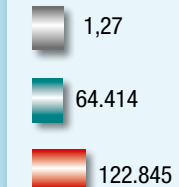
China



Ägypten



Vietnam



Weiterhin großes Energiesparpotential

Deutschland bei industrieller Energieeffizienz weltweit „spitze“



Die Steigerung der Energieeffizienz zählt für die deutsche Bundesregierung zu den Hebeln, mit denen sie eine Wende beim Verbrauch herbeiführen möchte. Viele Ansatzpunkte finden sich dabei unter anderem im verarbeitenden Gewerbe. Dazu zählen beispielsweise die Nutzung von Abwärme oder der Einsatz von Antrieben mit einem höheren Wirkungsgrad. Als vielversprechend erweist sich ferner die Bildung von Netzwerken, in denen Betriebe bei der Entwicklung von Einsparmöglichkeiten zusammenarbeiten.

Berlin. Deutschland belegt weltweit die Spitzenposition auf dem Gebiet der Energieeffizienz im verarbeitenden Gewerbe, so Quellen des American Council for an Energy-Efficient Economy (ACEEE). Auf den folgenden Rängen lagen in der nachstehenden Reihenfolge (ohne Wirtschaftsräume wie die Europäische Union) Italien, die VR China, Frankreich, Japan und das Vereinigte Königreich.

Dennoch heißt es in dem Nationalen Aktionsplan Energieeffizienz der Bundesregierung (NAPE): Die in den vergangenen Jahren beobachteten Fortschritte und durchgeführten Maßnahmen bei der



Energieeinsparung sind noch nicht genug, um die gesetzten nationalen Effizienzziele zu erreichen. Nach Stand von Ende 2014 gilt insbesondere eine zusätzliche Verringerung des Primärenergieverbrauchs

(PEV) um mindestens 1.400 Petajoule (PJ) bis 2020 als notwendig.

Sollen Fortschritte auf dem eingeschlagenen Pfad erzielt werden, so sind im privaten Sektor jedoch noch zahlreiche Hürden zu überspringen, um Entscheidungsträger von notwendigen Investitionen zu überzeugen. Vor allem finanzielle Gesichtspunkte spielen eine wichtige Rolle; hier könnten unter Umständen innovative Finanzierungsmodelle neue Wege eröffnen. Häufig behindern beispielsweise hohe Transaktionskosten die Inangriffnahme einer Maßnahme zur Steigerung der Energieeffizienz. Ausgaben für Informationen, Planung, Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse bleiben üblicherweise bei der Erstellung einer Kosten-Nut-

zen-Rechnung unberücksichtigt, heißt es in einer Studie von Siemens zum Thema Energiewende.

Zudem ist aus Sicht der Leitungsebene die Amortisationszeit einschlägiger Investitionen zu lang (Beispiel der Siemensstudie: Transformatoren mit amorphem Kern). Zwar resultieren längerfristige Kalkulationen in einer attraktiven „Internal Rate of Return“ (IRR); ausschlaggebend für das „grüne Licht“ ist dann aber dennoch das Kriterium einer relativ kurzen „Payback“-Periode. Darüber hinaus fehlt es in manchen Fällen an ausreichendem Kapital. Auch der Umstand, dass ins Auge gefasste Technologien noch nicht ausgereift oder zu teuer sind, zählt zu den Bremsklötzen.

Nachholbedarf bei kleineren Firmen

Ergänzend stellte das Institut für Energieeffizienz in der Produktion an der Universität Stuttgart (EEP) fest, dass für erheblich mehr als die Hälfte der befragten kleinen und Kleinstunternehmen eine Investition in die Energieeffizienz bisher noch eine untergeordnete Priorität besitze. Das EEP führt seit 2012 Erhebungen als Grundlage für die Ausarbeitung seines Energieeffizienz-Index durch. Die aktuellste Version wird zur Jahresmitte 2015 auf der Webseite des Instituts veröffentlicht.

Generell wollen deutsche Politiker durch eine Effizienzsteigerung die Entwicklung des Energiekonsums vom allgemeinen Konjunkturverlauf abkoppeln. Trotz eines dauerhaften Wirtschaftswachstums soll bis 2020 der PEV um 20 Prozent, bis 2050 um insgesamt 50 Prozent sinken – jeweils gegenüber dem Basisjahr 2008. Das erfordert eine jährliche Steigerung der Energieproduktivität um durchschnittlich 2,1 Prozent bezogen auf den Endenergieverbrauch. Demgegenüber lag der beobachtete Wert für 2008 bis 2012 unter der Zielvorgabe des Energiekonzepts, heißt es in dem Zweiten Monitoring-Bericht „Energie der Zukunft“ der Bundesregierung.

Angaben des BMWi zufolge belief sich der Endenergieverbrauch (EEV) der deutschen Industrie 2013 auf insgesamt 2.600 PJ (2012: 2.587). Den größten Anteil daran – mit 1.701 PJ (1.665) – hatte die Erzeugung von Prozesswärme (ohne Warmwasser und Raumwärme). Auf die Umwandlung in mechanische Energie entfielen weitere 575 PJ

(2012: 569). Als Quelle für beide Anwendungsbereiche benutzte das verarbeitende Gewerbe vorwiegend Gas (2013: 772 PJ; 2012: 758) sowie elektrischen Strom (704 beziehungsweise 699 PJ).

Zwar hat sich die Energieintensität im verarbeitenden Gewerbe zwischen 1993 und 2008 verbessert, danach blieb sie aber bis 2013 weitgehend konstant. Der Wert schwankte im Zeitraum 2008 bis 2013 um einen Durchschnitt von circa 4.695 Megajoule (MJ)/1.000 Euro an Bruttowertschöpfung; aber sowohl 2008 als auch 2013 endeten mit einem Resultat von etwa 4.645 MJ/1.000 Euro. Insbesondere beim Verbrauch von elektrischem Strom erwies sich in diesem Zeitraum die deutsche Industrie mit einer Abnahme von 1.504 auf 1.444 MJ/1.000 Euro als erheblich effizienter.

Nutzung von Abwärme rückt in den Blickpunkt

Laut Experten liegt in der Nutzung von Abwärme – vor allem bei industriellen Prozessen – ein beachtliches, bislang ungenutztes Potential zur Steigerung der Energieeffizienz. So bringe eine Wärmerückgewinnung von beheizter Gebäudeluft eine Heizkostensparnis von 20 bis 30 Prozent; bei einer Abwärme-Nutzung in einer Druckerei ließe sich sogar ein Heizwärme-Überschuss erwirtschaften.

Oftmals erscheint ein weiterer Gebrauch von Abwärme auf den ersten Blick als wirtschaftlich ineffizient; in den meisten Fällen stellt sich bei exakter Kalkulation das Gegenteil heraus. Als Faustregel lohnt sich eine Nutzung nahezu immer, wenn bei einem Herstellungsverfahren auf kontinuierlicher Basis Prozesswärme entsteht. Sehr oft rechnet sich dies auch in anderen Fällen, zum Beispiel beim Metallbau, in Reinigungs- und Wäschereibetrieben sowie vor allem in Bäckereien. Um Wärme aus der Luft, aus Flüssigkeiten oder aus Maschinen und Geräten zu verwenden, gibt es viele Möglichkeiten, darunter den Einbau von Wärmetauschern in Lüftungsanlagen, das „Anzapfen“ von Kühlkreisläufen in Maschinen, die Umrüstung von Luft- auf Wasserkühlung oder das Absaugen von Luft aus stark aufgeheizten Räumen.

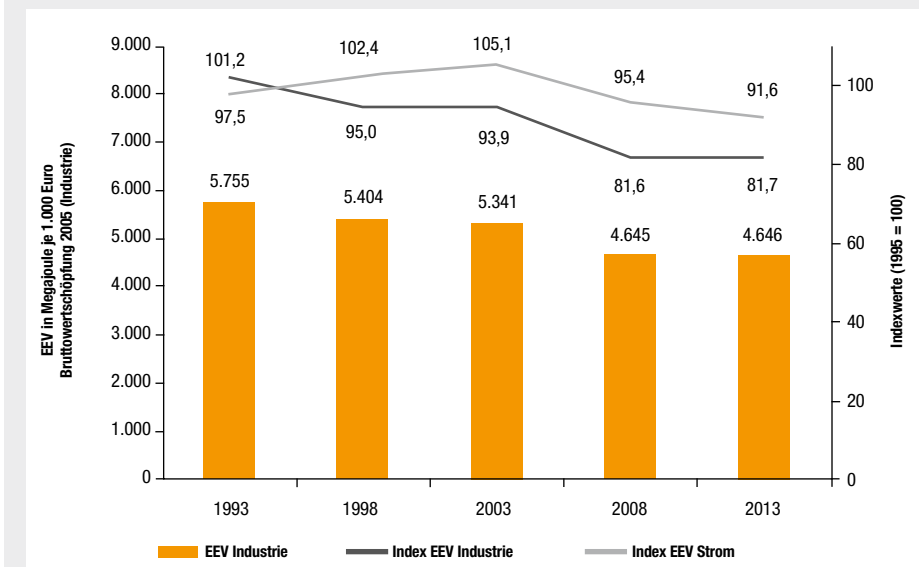
Vielfach lassen sich große Wirkungen durch die Anschaffung von neuen Geräten und Ausrüstungen erzielen. So arbeiten neue Pumpen und Elektromotoren um 40 Prozent effizienter. Generell verwenden die meisten Betriebe in Industrie und Handwerk irgendeinen elektrischen Antrieb. Experten sind der Auffassung, dass die meisten Antriebe „viel zu viel“ elektrischen Strom verbrauchen. Denn häufig sind nach wie vor alte, meist überdimensionierte Motoren bei nicht-effizi-

Primärenergieverbrauch in Deutschland 2008 bis 2014
(in Petajoule; Energieproduktivität in Euro/Gigajoule)

	2008	2010	2012	2014
Insgesamt	14.380	14.217	13.447	13.077
• temperaturbereinigt	14.487	13.946	13.550	13.566
Energieproduktivität	182	181	199	208
• temperaturbereinigt	181	184	198	202

Quellen: Arbeitsgemeinschaft Energiebilanzen, BMWi - Zahlen und Fakten, Energiedaten, 2015

Entwicklung der Energieintensität 1993 bis 2013



Anmerkung: Die Energieintensität entspricht dem Endenergieverbrauch (EEV) in Megajoule je 1.000 Euro der Bruttowertschöpfung 2005.

Quelle: BMWi - Zahlen und Fakten, Energiedaten, 2014

► enter Drehzahl im Einsatz oder werden durch Übersetzungen auf die gewünschte Geschwindigkeiten gebracht.

Fortschritte werden in konjunkturellen Aufschwungsphasen erzielt

Eine dynamische Effizienzverbesserung wird meistens in Zeiten starken Produktionswachstums beobachtet, wenn viele neue Anlagen errichtet werden und dadurch die durchschnittliche Effizienz im Anlagenbestand steigt. In Zukunft wird in Deutschland jedoch für die meisten energieintensiven Produkte eher mit einer Stagnation der Produktion gerechnet. Entsprechend werden nur wenige neue Produktionskapazitäten im Zuge von Reinvestitionen aufgebaut. Effizienzverbesserungen beruhen so vorwiegend auf Modernisierungen bestehender Anlagen, heißt es in einer Untersuchung von IREES Fraunhofer.

Insgesamt halten die Forscher bis 2035 in mehreren energieintensiven Industriezweigen technisch eine Einsparung von elektrischem Strom von insgesamt 49 PJ sowie von Brennstoffen in Höhe von 214 PJ für möglich. Dieses Potential sei zum größten Teil wirtschaftlich erschließbar. Die besten Aussichten bestehen dabei bei der Verwendung von jeweils besten verfügbaren Technologien (BVT)

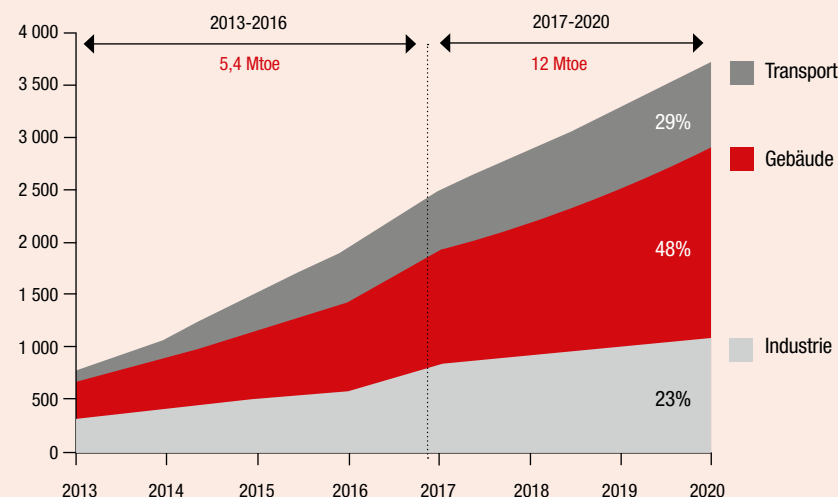


In **Vietnam** wird ein jährlicher Anstieg der Energienachfrage um zehn Prozent prognostiziert. Deregulierung

und ein stetig wachsendes Haushaltsdefizit durch Energiesubventionen motivieren gerade den Privatsektor, im Bereich der Energieeffizienz auf die Erfahrung deutscher Unternehmen zu bauen und ihre Produkte und Leistungen einzukaufen. Durch die steigenden Kosten und Einschränkungen bei der Energieversorgung gewinnt der Markt für nachhaltige Energienutzung immer mehr an Bedeutung. Experten schätzen das Einsparpotential in der Industrie auf mindestens 10 bis 30 Prozent. Energiemanagementsysteme, -zertifizierungen und entsprechende Umsetzung werden zudem zukünftig zur Pflicht für Unternehmen mit hohem Energieverbrauch.

Quelle: Exportinitiative Energieeffizienz

Tunesien: Energieeinsparung nach Sektoren



Der Industriesektor macht mit 36 Prozent den größten Anteil am jährlichen Gesamtenergieverbrauch Tunesiens aus. Innerhalb des Sektors sind rund 60 Prozent des Energieverbrauchs auf Bau-, Baustoff-, Keramik- und Glasindustrie zurückzuführen. Für die Periode 2010 bis 2030 besitzt der Industriesektor Schätzungen zufolge das größte Energieeinsparpotential von rund 18 Mio. Tonnen Öläquivalent.

Quellen: ANME / Exportinitiative Energieeffizienz

sowie durch Prozessinnovationen und Abwärmerückgewinnung.

Was die BVTs betrifft, so veröffentlicht das Bundesumweltamt im Rahmen der Kooperation auf EU-Ebene Merkblätter, die einzelne Sektoren detaillierter beschreiben. Die Liste der Publikationen reicht im Einzelnen von der Abfallbehandlung bis zur Zement-, Kalk- und Magnesiumoxid-industrie. Ein Merkblatt befasst sich ebenfalls mit der Thematik der Energieeffizienz.

Anreize durch „Energy Efficiency Awards“

Um Anstrengungen von einzelnen Firmen zu fördern, verleiht jedes Jahr die Deutsche Energie-Agentur (dena) im Rahmen der „Initiative Energie Effizienz“ ihre internationalen „Energy Efficiency Awards“. So belohnte die dena 2014 unter anderem die Aluminium Norf GmbH für ihr Verfahren, walzwarmer Aluminiumbänder ohne Temperaturverlust weiter zu verarbeiten. Dafür erwarb das Unternehmen eine energieeffiziente Glühofenanlage mit Schutzgasvorwärmung. Der thermische Zustand jedes Aluminiumbands sowie der energetisch ideale Betrieb der Öfen und einzelner Brennerzonen werden jetzt computergesteuert. Dies ermöglichte gleichzeitig eine Verringerung der Brenneranzahl. Mit dem neuen Verfahren ließ sich der Energieverbrauch der Firma um 30,8 Mio. kWh/Jahr reduzieren. Die Investitionen summierten sich auf 7,6 Mio. Euro; die Kapitalrendite beträgt ungefähr

11 Prozent. Bei der ehemaligen Praxis mussten unter anderem vom Walzprozess erhitzte Aluminiumbänder auf unter 60 Grad Celsius abgekühlt und in einer anschließenden Phase wieder auf 480 Grad Glühtemperatur aufgeheizt werden.

Der international ausgeschriebene Wettbewerb findet unter der Schirmherrschaft des Bundeswirtschaftsministers Sigmar Gabriel statt und ist mit einem Preis von insgesamt 30.000 Euro dotiert. Einzelheiten dazu – einschließlich eines online-Wettbewerbsformulars – sowie die Beschreibung von siegreichen Vorhaben im Zeitraum 2007 bis 2013 finden sich auf einer Webseite der Deutschen Energieagentur (www.EnergyEfficiencyAward.de).

Devise: Sparen innerhalb von Netzwerken

Geht es nach dem Willen von Bundesregierung und Wirtschaftsvertretern, so sollen bis 2020 rund 500 Netzwerke einen wichtigen Beitrag zur Steigerung der Energieeffizienz in Industrie, Handwerk, Handel und Gewerbe leisten. Ein „Energieeffizienz-Netzwerk“ besteht aus acht bis 15 Unternehmen. Im Rahmen einer Potentialanalyse zeigt ein erfahrener Berater den beteiligten Firmen in einem ersten Schritt vorhandene Möglichkeiten auf. Anschließend werden individuelle Einsparziele formuliert. Auch das Netzwerk als Ganzes setzt sich ein Effizienzziel für die Dauer der Zusammenarbeit. Während der Umsetzung der vereinbarten Program-

me findet ein regelmäßiger moderierter Erfahrungs- und Ideenaustausch zwischen den teilnehmenden Unternehmen statt.

Die im Dezember 2014 gestartete Initiative nutzt die Erkenntnisse des Projekts „30 Pilot-Netzwerke“, die auf den Erfahrungen von circa 370 Unternehmen mit jährlichen Energiekosten von 150.000 bis 50 Mio. Euro beruhen. Wesentlicher Ansatzpunkt der gemeinsamen Aktivitäten in den einzelnen Netzwerken war die Effizi-

enzverbesserung bei der Anwendung von Querschnittstechnologien wie Druckluft, Wärme- und Kälteerzeugung und -verteilung, elektrische Antriebe, Beleuchtung sowie die Nutzung von Abwärme. Das Programm wurde 2008 bis 2014 durchgeführt. Mit der Veröffentlichung des Schlussberichts ist im Verlauf von 2015 zu rechnen. Mittlerweile wurde aber bekannt, dass im Durchschnitt die teilnehmenden Firmen je Betrieb rund 600.000 Euro investierten, die Energiekosten um

gut 180.000 Euro pro Jahr verminderten sowie eine interne Verzinsung von um die 30 Prozent erwirtschafteten. ■

Mehr Info unter:

www.gtai.de



Siegfried Ellermann arbeitet in Berlin als Senior Manager im Bereich Marktbeobachtung Deutschland bei Germany Trade and Invest (gtai) an Branchen- und allgemeinen Wirtschaftsanalysen. Zuvor war er für die gtai als Auslandsmitarbeiter an den Standorten Lima, Los Angeles, Caracas und Santiago de Chile tätig.

Energieeffizienz

Ein Exportschlager „made in Germany“



Mit der Exportinitiative Energieeffizienz unterstützt das BMWi deutsche Unternehmen beim Gang in neue Auslandsmärkte – und leistet damit einen Beitrag zum internationalen Erfolg der Energiewende. Doch auch Entscheider und Multiplikatoren aus dem Ausland profitieren vom Angebot – etwa durch die Vernetzung mit Partnern und Unternehmen aus Deutschland.

Die ungebremste Nachfrage nach Rohstoffen und anhaltend hohe Weltmarktpreise für fossile Energieträger haben in vielen Ländern zu einem Umdenken geführt. Immer mehr Regierungen und Behörden, aber vor allem auch Unternehmen erkennen: Energieeffiziente Technologien senken die Abhängigkeit von fossilen Ressourcen, leisten einen Beitrag zum Klimaschutz und helfen dabei, Kosten langfristig zu reduzieren. In vielen Ländern weltweit ist daher ein steigendes Interesse an Produkten, Know-how und Dienstleistungen aus dem Bereich Energieeffizienz zu beobachten.

Deutsche Unternehmen verfügen im internationalen Wettbewerb über führendes Know-how im Bereich Energieeffizienz. An der Spitze stehen dabei oftmals die für die deutsche Wirtschaft charakteristischen

kleinen und mittleren Unternehmen. Ihr Know-how trägt dazu bei, Energieverbräuche in Industrie und Gewerbe sichtbar zu machen, zu analysieren und Effizienzmaßnahmen zu entwickeln. Ihre innovativen Technologien und Produkte helfen dabei, Maschinen und Anlagen energetisch zu optimieren, Energieverbrauch zu senken und damit Betriebskosten zu reduzieren.

Deutsche Unternehmen verfügen im internationalen Wettbewerb über führendes Know-how im Bereich Energieeffizienz.

Unter dem Label „Energy Efficiency – made in Germany“ unterstützt die BMWi-Exportinitiative Energieeffizienz den Aufbau internationaler Netzwerke zwischen Deutschland und vielen Ländern weltweit. Gefördert wird der internationale Wissens- und Technologietransfer sowie der

Informations- und Erfahrungsaustausch mit deutschen Experten aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft. Internationale Partner profitieren dabei von einem umfangreichen Kontaktnetzwerk zu deutschen Anbietern aus dem Bereich der Energieeffizienz mit den Schwerpunkten Gebäude, Industrie, Transport und Energieerzeugung/-verteilung.

So können sich ausländische Entscheidungsträger und Multiplikatoren im Rahmen von Informationsreisen nach Deutschland vor Ort ein Bild von den Vorteilen energieeffizienter Technologien machen:

Der Besuch energieeffizienter Fabriken oder die Besichtigung innovativer Gebäudekonzepte hilft dabei, die eigenen Kenntnisse im Bereich Energieeffizienz gezielt zu vertiefen. Die Gespräche mit deutschen Unternehmen und Experten aus der Praxis geben wichtige Anregungen zur Umsetzung eigener Energieeffizienzmaßnahmen.

Unter www.efficiency-from-germany.info können sich Nutzer über anstehende Informationsreisen für ihre Länder oder Region informieren. Über die Website können Unternehmen außerdem gezielt nach deutschen Dienstleistern oder Produktanbietern aus dem Bereich Energieeffizienz suchen und potentielle Partner direkt kontaktieren. ■



Gunnar Will ist stellvertretender Geschäftsstellenleiter der Exportinitiative Energieeffizienz des BMWi und regionaler Ansprechpartner für die Aktivitäten in Asien, Afrika und Osteuropa.

Energieeffizienz in Zentralasien



Energieeffizienz ist ein hochaktuelles Thema in den Ländern Zentralasiens. So stand ein Workshop zu diesem Thema ganz oben auf der Wunschliste der zentralasiatischen Absolventen des MP. Er fand in Tashkent, der Hauptstadt Usbekistans, statt. Insbesondere das Europäische EUREM-Trainingsprogramm stieß dabei auf lebhaftes Interesse der Führungskräfte.

Taschkent. „Wenn es pfeift und zischt, ist dies ein untrügliches Zeichen dafür, dass im Druckluftsystem durch Leck-

agen wertvolle Energie verloren geht und energetischer Optimierungsbedarf besteht.“ „Ja, Druckluft ist ein sauberer und sicherer Energieträger!“ „Nein: Elektrisch angetriebene Maschinen sind billiger.“ Es wurde heftig und kontrovers diskutiert während des Workshops „Energieeffiziente Technologien in der Industrie“. Die Teilnehmer – MP-Alumni und fachkundige Führungskräfte aus Industriebetrieben, aber auch aus Hochschulen und Handelsorganisationen – kamen aus Kasachstan, Usbekistan, Kirgisistan und Turkmenistan. Dabei lernten sie nicht nur, wie Energieaudits gemäß ISO 50001 durchzuführen sind und wie ein effizientes Energiemanagement aufgebaut werden kann, sondern auch darüber, auf welche Komponenten es bei verschiedenen Querschnittstechnologien in industriellen Anwendungen ankommt: Welche sind die „Energiefresser“ in Druckluftsystemen, Beleuchtungsanlagen und Klimatisierungsanlagen? Wann ist der Einsatz von Wärmerückgewinnungsanlagen sinnvoll?

Viele Teilnehmer planen, selbst als Energieberater und Energiemanager tätig zu werden.

Dabei wurde deutlich, dass es innerhalb der zentralasiatischen Staaten viele Unterschiede in Bezug auf Wissensstand und Erfahrung bei der Umsetzung energieeffizienzsteigernder Maßnahmen gibt. Die Energieintensität in der Industrie ist in diesen Ländern hoch. Viele zentralasiatische Staaten verfügen über große Ressourcen traditioneller Energieträger (Erdöl und Gas in Kasachstan, Turkmenistan und Usbekistan, Steinkohle in Usbekistan und Kasachstan). Gleichzeitig bestehen gute Bedingungen für die Nutzung alternativer Energiequellen – Wasserkraft in Kirgisistan und Photovoltaik (mit über 3.000 Sonnenstunden pro Jahr) und Windkraft in ganz Zentralasien. Doch so unterschiedlich die natürlichen Ressourcen und der Entwicklungsstand in den einzelnen Ländern sind, so unterschiedlich sind auch die Gesetze und Vorschriften zur Durchführung von Maßnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz. Vorreiter in der Region ist Kasachstan: Seit 2012 gibt es das Gesetz „Über Energieeinsparung und die Verbesserung der Energieeffizienz“ und seit Au-

Beim Workshop in Taschkent



gust 2013 das Programm „Energieeinsparung 2020“. Ein Regierungsbeschluss vom 31. Dezember 2012 regelt das Vorgehen bei der Organisation und Durchführung von Energieaudits, gibt dafür jedoch keine klare Methode vor. Die Einführung eines Energiemanagements gemäß ISO 15001 ist verpflichtend für Unternehmen mit einem Jahresenergieverbrauch über 1500 t Steinkohleeinheiten.

Im benachbarten Usbekistan hingegen existiert zwar seit 1997 ein Gesetz zur rationellen Energieverwendung und seit 2001 ein Nationaler Energieeffizienzplan. Usbekistan ist das bevölkerungsreichste Land Zentralasiens und der größte Energiekonsument der Region. Gesetzliche Verpflichtungen zur Energieeinsparung fehlen jedoch bisher. Aller-

dings ist die usbekische Regierung daran interessiert, die inländische Energieeffizienz zu erhöhen, um den Exportanteil für Erdgas zu steigern. United Nations Development Programme (UNDP) und die Weltbank entwickeln derzeit im Auftrag der usbekischen Regierung die Strategie „Vision 2030“, ein Transformationskonzept für die usbekische Wirtschaft im Sinne nachhaltigen Wirtschaftens und nachhaltigen Wachstums.

Zudem sind die infrastrukturellen Ausgangsbedingungen der einzelnen Länder sehr unterschiedlich. In einigen ländlichen Regionen Usbekistans gibt es z.B. viele kleine und mittlere Textilfabriken, deren Manager gern auf moderne Technologien umrüsten würden. Aufgrund des schlechten Zustands der Stromverteilungs- und Stromversorgungsinfrastruktur sind Stromausfälle nicht selten. In diesen Regionen existiert oft auch keine Erdgasversorgung.

Investitionsentscheidungen werden deshalb anhand mehrerer Kriterien getroffen. Die Konzentration auf das in Deutschland wichtigste Kriterium Return of Investment (ROI) für die Umsetzungsentscheidung von Energieeffizienzprojekten greift in dieser Region zu kurz. Weder in Kasachstan noch in Usbekistan gibt es bspw. eine „Spitzensteuerregel“, d.h. durch schnelle Steuerersparnis wird sich dort keine Investition amortisieren. Zudem ist der gesetzlich regulierte Stromtarif nach wie vor niedrig, um keine sozialen Unruhen im Rahmen der Transformation hervorzurufen. Einsparungen im Stromverbrauch rechnen sich deshalb nur innerhalb längerer Zeiträume. Das Fehlen von Investitionsanreizen ist eine der wichtigsten Ursachen dafür, dass konkrete Investitionsprojekte bisher – wenn überhaupt – nur über EU- oder

andere Förderprogramme umgesetzt werden. Eine weitere ist das Fehlen von Spezialisten für die neuen Technologien vor Ort.

Besonderes Interesse bei den zentralasiatischen Führungskräften weckte das im Workshop vorgestellte europäische EUREM-Trainingsprogramm, das zwischenzeitlich in 30 Ländern durchgeführt und in Deutschland von ausgewählten IHK angeboten wird. In 160 Trainingseinheiten über neun Monate werden technische und kaufmännische Themen rund um energieeffiziente Technologien, die Durchführung von Energieaudits und den Aufbau eines effizienten betrieblichen Energiemanagements vermittelt. Eine Projektarbeit im Unternehmen des Teilnehmers weist das anwendungsbereite Wissen des Teilnehmers nach.

Sehr schnell wurde deutlich: „Eine solche Weiterbildungsinitiative verschafft künftigen Energiemanagern in Unternehmen, aber auch Energieberatern das nötige technische, wirtschaftliche und fachliche Rüstzeug“, fanden die Teilnehmer.

Im Rahmen des Workshops stellte der kasachische Wissenschaftler Georgij Nikonow von „GN Energy“ eine in Kasachstan entwickelte, patentierte Technologie zur zerstörungsfreien Temperaturmessung während des Schmelzprozesses z.B. in Hochöfen und Gießereien. Diese ermöglicht, den gesamten Schmelzprozess ohne Produktionsunterbrechungen besser zu steuern und zu überwachen. Solche Technologien werden beispielsweise eingesetzt, um die Wandstärke der Verschleißfutter in Hoch- und Schmelzöfen so gering wie möglich zu halten, was den für die Schmelze benötigten Energieaufwand erheblich verringert. Für die technische Umsetzung des kasachischen Patents sucht „GN Energy“ noch Investoren.

Im Workshop wurde deutlich: Das hohe Interesse am Thema Energieeffizienz resultierte auch daraus, dass viele Teilnehmer planen, selbst als Energieberater und Energiemanager tätig zu werden. ■



Kathrin Kehrer-Billhardt, unabhängige Beraterin für Energiewirtschaft und Energieeffizienz und Absolventin des Programms „Fit für das Russlandgeschäft“ 2008



Energieeffiziente Projekte in Pensa



Der Ingenieur Viktor Leontjew hat im November 2013 an einer MP-Fortbildung „Energieeffizienz in Unternehmen“ in Deutschland teilgenommen. Währenddessen hat er die Umsetzung eines rund zehn Millionen Euro schweren Projekts für seine Heimatstadt Pensa vorangetrieben. Das liegt zurzeit aufgrund der äußeren Umstände auf Eis. Doch das ist noch lange kein Grund für den promovierten Energietechniker, den Kopf in den Sand zu stecken. Im Gespräch mit der GIZ erzählt Leontjew von diesem und von weiteren spannenden Projekten, die er seitdem realisiert.

GIZ: Herr Leontjew, was hat Sie nach Deutschland geführt?

Viktor Leontjew: Als Teilnehmer des Präsidentenprogramms in Russland habe ich ein Projekt für den Bau einer Biogasanlage entwickelt, mit deren Hilfe Wärme und elektrische Energie in Kläranlagen gewonnen werden kann. Die Fortbildung in Deutschland passte vom Schwerpunkt her perfekt dazu. Neben wertvollem Know-how wollte ich Kontakt zu MWM, einem Maschinenbauunternehmen aus Mannheim, aufbauen. Die Baden-Württemberger produzieren Anlagen zur Erzeugung von Strom und Wärme und haben einen sehr guten Ruf in der Branche.



Viktor Leontjew

Was ist aus dem Projekt geworden?

Es hat sich zunächst alles sehr positiv entwickelt. Wir haben uns in Deutschland für MWM entschieden. Nach meiner Rückkehr haben wir mit den Vorbereitungen begonnen. Wir hatten das „Go“ von der Gebiets- und Stadtverwaltung von Pensa und eine Finanzierungszusage vom russischen Ministerium für Energiewirtschaft. Innerhalb eines Jahres hatten wir die Projektdokumentation abgeschlossen und mit der Planung der Anlage begonnen. Bisher wurde rund eine Million Euro investiert. Insgesamt hat das Vorhaben ein Volumen von ca. zehn Millionen Euro, wovon drei Millionen Euro auf die Anlagen aus Deutschland entfallen. Aufgrund der äußeren Umstände mussten wir das Projekt leider vorerst auf Eis legen. Das Energieministerium hat seine Mittel gestoppt und die derzeitige Differenz der Wechselkurse tut ihr Übriges.

Dann hat die Fortbildung Ihnen gar nichts Konkretes gebracht?

Nein, das kann man so nicht sagen. Wir haben das Projekt ja angefangen und sind bereits weit fortgeschritten. Sobald wir die Finanzierung geklärt haben, machen wir weiter. Da bin ich sicher. Außerdem haben wir noch einige andere Projekte gestartet, die in direktem Bezug zur Fortbildung stehen.

Was sind das für Projekte?

Wir haben eine Reihe von Bildungsprojekten begonnen. Zusammen mit der Stadt Pensa haben wir das Forschungszentrum „Energieeinsparung“ eröffnet, in dem wir Fortbildungen zum Thema Energieeffizienz und energieeinsparende Technologien anbieten. Die Trainings richten sich z.B. an Leiter öffentlicher Einrichtungen wie Schulen oder Kindergärten und an die Industrie. Privatpersonen können sich aber genauso bei uns informieren. In Zukunft planen wir Konferenzen, Wettbewerbe und Olympiaden zum Thema. Mit diesem Forschungszentrum entwickeln wir gerade auch für eine private Hochschule ein Semester „Energieeffizienz“ gemäß dem Energiemanagementsystem nach ISO 50001, das sich an künftige Energiemanager richtet. Der Studienplan für rund 25 Studenten pro Semester wird gerade ausgearbeitet. Wir wollen damit im nächsten Jahr beginnen.

Was gibt es sonst noch für Projekte?

Meine Firma, die „Pensenskaja Gorelektrosjet“ AG, ist der führende Energieversorger der Stadt. Seit Beginn dieses Jahres arbeiten wir an einem neuen Geschäftsbereich als Serviceunternehmen für Straßenbeleuchtung. Im Juli führt die Stadt eine Ausschreibung durch, an der wir teilnehmen und sehr gute Chancen haben. In Pensa gibt es 30.000 Laternen, die regelmäßig gewartet werden müssen, und die Lampen müssen ersetzt werden. Wir wollen energieeffiziente Leuchten von Osram einsetzen. Der Anschaffungspreis ist zwar höher, dafür sind sie langlebiger und wir sparen Energie- und Wartungskosten ein. Zurzeit läuft die Testphase. Die Firma habe ich übrigens in Deutschland kennen gelernt. Während eines Seminars wurden uns Leuchtmittel von Osram vorgestellt. ■

Steigerung der Energieeffizienz in einem Hüttenwerk



Die Salzgitter Flachstahl GmbH (SZFG) ist im November 2013 von der Deutschen Energie Agentur (dena) mit dem Energy Efficiency Award ausgezeichnet worden. Die Jury hat neben der strategischen Herangehensweise auch eine Reihe von innovativen Einzelmaßnahmen in ihrer Bewertung für den 1. Preis hervorgehoben.

Salzgitter. Die effiziente Verwendung von Energie war wegen der großen wirtschaftlichen Bedeutung schon immer Bestandteil der Unternehmensstrategie bei der SZFG. 2008 ist das Thema Energieeffizienz dennoch mit neuer Kraft und Struktur angegangen worden. Hieraus resultieren die folgenden zwei Maßnahmen.

Windenergie aus dem Hochofen

Salzgitter Flachstahl betreibt zur Roheisengewinnung zwei Hochöfen, die mit einem Gegendruck von rund drei bar betrieben werden. Mit der Installation einer Entspannungsturbine wird etwa ein Drittel der aufgetragenen Druckenergie zurückgewonnen. So hat Salzgitter Flachstahl seit Inbetriebnahme der Turbine eine Strommenge von rund 60 GWh/a gewonnen. Die Entspannungsturbine wird darüber hinaus zur Lieferung von negativer Minutenreserve genutzt. Die Technik kann grundsätzlich überall dort eingesetzt werden, wo

Gase mit relativ gleichmäßigem Volumenstrom von einem höheren auf ein niedriges Druckniveau entspannt werden.

Einsatz von Rekuperatoren bei Hochtemperaturprozessen

Flüssiges Roheisen aus dem Hochofenprozess wird in sogenannten Torpedopfannen zur Weiterverarbeitung über die Schiene zum Stahlwerk transportiert. Bevor Torpedopfannen nach längeren Wartungen wieder dem Betrieb zugeführt werden können, muss ihr Feuerfestfutter auf eine Betriebstemperatur von ca. 1.200° C gebracht werden. Ansonsten würde das Futter beim Einfüllen des ca. 1.400° C heißen Roheisens zerstört werden. Zur Erhitzung des Futters wird im Torpedopfannen-Aufheizstand ein Brenner in die Öffnung der Torpedopfannen gefahren. Anfang 2010 standen größere Instandhaltungsmaßnahmen am Aufheizstand an. Eine interne Untersuchung hat jedoch ergeben, dass mit einer

neuen Brennertechnologie mit Rekuperator-technik große Energieeffizienzpotentiale gehoben werden könnten. So beschloss man, die Instandsetzungskosten zu sparen und in den Bau eines neuen Aufheizstandes zu investieren.

Auf Abbildung 1 ist der neue Torpedopfannen-Aufheizstand mit Wärmeübertrager (Rekuperator) und der optimierten Abdichtung des Systems durch den zur Pfannenmündung naheliegenden Brenner erkennbar. Der Rekuperator entzieht dem Abgas Energie und wärmt damit die Brennluft vor. Eine Auswertungsreihe hat gezeigt, dass der neue Aufheizstand verglichen mit dem alten rund 62 Prozent Energie einspart. Dies entspricht einer jährlichen Brennstoffeinsparung von rund 16.700 GJ. Neben dem deutlich geringeren Gasverbrauch verkürzt sich auch die Aufheizdauer um etwa 60 Prozent, was sich auf den gesamten Prozessablauf positiv auswirkt. Nach Aussagen des Herstellers gibt es weltweit kein vergleichbares Torpedopfannenfeuer. Grund hierfür ist die aufwendige Absaugung und Führung des Abgases.



Abbildung 1: Neuer Torpedopfannen-Aufheizstand

Fazit

Das Infragestellen vorhandener Prozessabläufe und der Einsatz neuer Energietechniken fördern immer wieder einzelne, oft auch wirtschaftlich hoch interessante Einsparpotentiale ans Tageslicht. Um die Produktion stetig energieeffizienter machen zu können, bedarf es nicht immer neuer rechtlicher Vorgaben und Richtlinien, sondern eine ausreichende Verfügbarkeit engagierter und gut ausgebildeter Fachkräfte, den Rückhalt und Willen des Managements sowie ein Marktumfeld, in dem Investitionen langfristig angelegt werden können. ■



Dipl.-Ing. Ralph Schaper ist Leiter Energiewirtschaft der Salzgitter Flachstahl GmbH, der größten Tochtergesellschaft der Salzgitter AG.



Gichtgas-Entspannungsturbine am Hochofen B



5. Alumni Get-Together in Phu Quoc

Chancen des Freihandelsabkommens zwischen Vietnam und der EU



Dr. Claudio Dordi

Am 20. und 21. März 2015 nahmen genau 100 der bislang 342 vietnamesischen MP-Absolventen am 5. Alumni Get-Together auf der vietnamesischen Insel Phu Quoc teil. Die Alumni tauschten angeregt ihre Erfahrungen und neue Ideen untereinander aus und traten in Dialog mit Vertretern der Deutschen Botschaft in Vietnam, des BMWi, der GIZ, der AHK Vietnam und der GTAI Hanoi. Besonders großen Anklang fand bei den Zuhörern der Überblick über die Möglichkeiten, die sich für vietnamesische und europäische Unternehmen ergeben, sobald das seit 2012 verhandelte Freihandelsabkommen zwischen der EU und Vietnam unterschrieben wird. Der Referent Dr. Claudio Dordi, Team Leader des EU-Projekts „European Trade Policy and Investment Support Project (EU-MUTRAP)“, spricht im Interview über die Ergebnisse seiner Studie und die Chancen, die das Freihandelsabkommen bietet.

GIZ: Dr. Dordi, die EU ist der größte Handelspartner Vietnams. Wie sieht die aktuelle Situation in den bilateralen Handelsbeziehungen aus?

Dr. Claudio Dordi: 2013 betrugen vietnamesische Exporte 21,3 Milliarden Euro. Ca. ein Viertel der Exporte Vietnams gehen in die EU, während 13 Prozent der Importe des Landes aus der EU stammen. Der Warenhandelsüberschuss mit der EU hat im Laufe der Zeit zugenommen. Seit 2009 sind Exporte in die EU um überwältigende 28 Prozent pro Jahr gestiegen. Trotz der im Durchschnitt relativ niedrigen Zollsätze schränken beide Parteien Handel und Investitionen auf anderen Wegen ein. Dazu gehören z.B. technische Vorschriften für den Import von Agrar- und Lebensmittelprodukten. Hindernisse bestehen weiterhin auch bei der Förderung von Handel und Investitionen im Dienstleistungsbereich, obwohl die EU und Vietnam Verpflichtungen bei der WTO zur Liberalisierung des Dienstleistungshandels eingegangen sind. Für ausländische Unternehmen ist es immer noch schwierig, sich in Vietnam mit Dienstleistungsangeboten in bestimmten Bereichen selbständig zu machen.

Vietnam hat mittlerweile Freihandelsabkommen mit vielen Ländern und Wirtschaftsvereinigungen abgeschlossen. Nun laufen Verhandlungen über ein Freihandelsabkommen mit der EU. In Ihrem Projekt MUTRAP beschäftigten Sie sich mit möglichen Auswirkungen auf die vietnamesische Wirtschaft. Wie sind Sie dabei vorgegangen?

Bedingt durch die vertrauliche Natur der Verhandlungen lagen den MUTRAP-Experten keine offiziellen Daten vor. Um wahrscheinliche Szenarien bezüglich Fristen und der Liberalisierung der Zölle vorherzusagen, machten wir daher sowohl Freihandelsabkommen, die die beiden Parteien in letzter Zeit abgeschlossen hatten, als auch Verpflichtungen bezüglich nicht-tarifärer Handelshemmnisse zur Basis unserer Analyse.

Können Sie schon erste konkrete Zahlen voraussagen?

Kapitalzuflüsse und eine laufende Verbesserung der Produktivität würden laut unserer Studie die vietnamesische Wirtschaft stark wachsen lassen. Wir schätzen, dass das FHA bis 2025 (kumulativ) zusätzliche 7-8 Prozent des BIP über die Trendwachstumsrate hinaus generieren wird. In Abhängigkeit von den verschiedenen ermittelten Szenarien (von protektionistisch bis liberal) erwarten wir, dass bis 2020 die Exporte Vietnams in die EU um 50 bis 93 Prozent steigen werden, während das Wachstum der EU-Exporte nach Vietnam bei ca. 43 Prozent liegen wird.

Welche Branchen betrifft das in erster Linie?

Hauptsächlich werden Textilwaren, Kleidung und Schuhe (TCF) sowie Lebens-



MP-Alumnus Dinh Tien Duc während eines Alumni-Workshops

mittel von einem FHA profitieren. TCF machen 30 Prozent der Warenexporte Vietnams aus, davon gehen 50 Prozent in die EU. Vietnamesische TCF-Exporte in die EU werden sich mit dem FHA bis 2020 wahrscheinlich mehr als verdoppeln. Bei den Lebensmittelexporten würde am meisten der Handel mit Garnelen und Welsen gewinnen. Tatsächlich wird mit



„Mein Geschäft wird sehr vom FHA profitieren! Im Seminar erfuhr ich genau das, was ich brauchte – allerdings war die Zeit leider zu kurz, um noch mehr vom praktischen Wissen und der Erfahrung des Referenten zu lernen.“

Vinh Nguyen, Chairman & CEO GARB Holding Ltd., Teilnehmer des Alumni-Seminars

dem FHA auch die Produktion in allen exportrelevanten Sektoren steigen. Auch im bilateralen Dienstleistungshandel sagt die Studie bedeutende Verbesserungen u.a. durch das FHA voraus, vor allem in den Bereichen Transport und Kommunikation. Im Allgemeinen ist eine Zunahme der Importe von Spitzentechnologien und effizienten Dienstleistungen aus der EU von besonderer Relevanz für Viet-

nam: Der steigende Inlandswettbewerb im Dienstleistungsbereich und eine Verbesserung der Dienstleistungsqualität für einheimische und ausländische Unternehmen werden auch einen enormen Einfluss auf die Produktion haben.

Die Prognosen sagen also bedeutende positive Auswirkungen des FHA auf die vietnamesische Wirtschaft voraus. Wo liegen die Herausforderungen?

In vielen Sektoren ist Vietnam fast ausschließlich ein Umwandler, d.h. vietnamesische Fabriken produzieren für große ausländische Handelsmarken. Der in Vietnam verbleibende Wert ist sehr niedrig, in Europa und auf anderen Märkten vertriebene vietnamesische Produkte besitzen keine Alleinstellungsmerkmale. Es ist deshalb wichtig, die Möglichkeiten, die das FHA bietet, auszuschöpfen, um Markenstrategien zu entwickeln, damit europäische Verbraucher vietnamesische Produkte als solche erkennen. Erst dann würden

vietnamesische Unternehmen den Wert „einfangen“, der im Zeitraum entsteht, nachdem die Waren die Fabrik verlassen haben und bis sie auf die Groß- oder Einzelhandelsmärkte der EU gelangen.

Vielen Dank für das Gespräch! ■



Gute Stimmung beim Alumnitreffen in Vietnam

Alumniarbeit in Ägypten gestartet



Beim Alumnitreffen in Kairo



Das Thema Personalpolitik bewegte die Teilnehmer der ersten Alumniveranstaltung des MP in Kairo. Am 15. und 16. April 2015 kamen 25 ägyptische Führungskräfte in der ägyptischen Hauptstadt zusammen, um über die Ergebnisse ihrer Fortbildung zu sprechen und sich zur zukünftigen Alumniarbeit auszutauschen.

Kairo. Inwieweit lassen sich deutsche Ansätze in der Personalpolitik auf ägyptische Firmen übertragen? Schnell teilten sich die Meinungen der ägyptischen MP-Teilnehmer in der Diskussion, die im Austausch zu den Eindrücken aus Deutschland entbrannte. Einig waren sich jedoch alle in dem Punkt, dass gut geschultes und langfristig gebundenes Personal deutschen Firmen im weltweiten Wettbewerb große Vorteile verschafft. Doch wie können ägyptische KMU in Facharbeiter und Führungskräfte investieren und sie fortbilden, wenn das ägyptische Arbeitsrecht bindende Vereinbarungen über einen anschließenden Verbleib behindert? Eine Lösung wären Fortbildungsangebote mit Kostenselbstbeteiligung. So hatte Mohamed El Dalil, Geschäftsführer und Inhaber eines metallverarbeitenden Betriebs, sich dazu entschieden, in seinem Unternehmen eine kostenpflichtige Ausbildung anzubieten und auf diese Weise qualifizierte Mitarbeiter zu sichern. Intensiv diskutiert wurde auch, wie sich Entlohnung von Facharbeitern so gestalten lässt, dass diese einerseits zu höherer Leistung motiviert werden, dem Unternehmen andererseits daraus keine Wettbewerbsnachteile erwachsen. Im Durchschnitt liegen die Löhne derzeit häufig so niedrig, dass sie die Lebenshaltungskosten einer Familie nur bis zur Monatsmitte decken.

Über die Ergebnisse des Deutschlandaufenthalts tauschten sich die MP-Teilnehmer der Jahrgänge 2013 und 2014 während eines Follow-up-Seminars aus. Gemeinsam war allen, Einsichten gewonnen zu haben, die Anregungen zu Veränderungen in betrieblichen Abläufen geben und bei Verhandlungen mit deutschen Geschäftspartnern sehr hilfreich sind. Hans-Christian Mangelsdorf, Leiter der Wirtschafts- und Handelsabteilung der deutschen Botschaft, bot den anwesenden Unternehmern Unterstützung bei Schwierigkeiten in den Geschäftsbeziehungen mit deutschen Partnern an. In der Mehrzahl der Fälle führe die Einschaltung der Botschaft zu einvernehmlichen Lösungen, berichtete er.

Ausgestaltung der zukünftigen Alumniarbeit war ein weiteres wichtiges Thema der Veranstaltung. Eine erste Aufgabe haben die Alumni bereits übernommen: Beim Vorbereitungskurs für Teilnehmer, die zur Managerfortbildung nach Deutschland fahren, haben sie aus erster Hand über die Programmteilnahme berichtet. Die Veranstaltungsteilnehmer diskutierten sehr



Kairo

engagiert über weitere zukünftige Betätigungsfelder der Alumniarbeit in Ägypten. Im ersten Schritt wollen sie nun eine Datenbank mit Anschrift und Firmenprofil aller interessierten Programmteilnehmer erstellen.

Als Initiative einiger besonders engagierter Teilnehmer ist bereits ein Alumniverein in Gründung, der auch in einem Vereinsregister für Nichtregierungsorganisationen eingetragen werden soll. Ahmad El Bahawy, Projektleiter des ägyptischen Programmpartners Industrial Training Council (ITC), begrüßt dieses Engagement auch deswegen, weil sich ein eingetragener Verein von der ITC für die Mitgestaltung der Vorbereitungskurse beauftragen lässt. Darüber hinaus ermöglicht diese Rechtsform dem ITC mehr Chancen für eine intensive Zusammenarbeit mit den Alumni bei der Umsetzung des MP. Zusammenarbeit mit Alumni wird auch Thema des deutsch-ägyptischen Lenkungsausschusses sein, der im Oktober 2015 stattfindet. Das MP mit Ägypten läuft seit 2012, 138 Führungskräfte haben mittlerweile die Fortbildung absolviert. ■



MP-Teilnehmer diskutieren die Ergebnisse des Deutschlandaufenthalts



Marina Cristea



Osteuropäische Alumni in Soroca



V.l.n.r.: Dmitry Kolchik, Alena Martinovitsch, Nadejda Damascan

Alumni in Osteuropa finden zusammen



Die Alumniarbeit des Managerfortbildungsprogramms mit Osteuropa hat einen Schritt nach vorn gemacht. Mitte Juni 2015 trafen sich knapp 30 aktive Alumni aus der Ukraine sowie Vertreter der beiden Alumnivereine in Belarus und Moldau in der moldauischen Grenzstadt Soroca zu einem intensiven Austausch zum Thema „Alumnivereine als multilaterale Businessplattformen“.

Soroca. In der knapp fünfzehnjährigen Programmlaufzeit mit Osteuropa haben bereits ca. 1.500 Führungskräfte und Unternehmer aus der Ukraine, Belarus und Moldau am MP teilgenommen. Dadurch eröffnen sich aussichtsreiche Perspektiven für deutsche Unternehmen, die auf diesen

Märkten Neuland betreten und unter den MP-Alumni Ansprech- und Geschäftspartner finden. Die hohe Teilnehmerzahl birgt aber auch ein vielversprechendes Potential für die Vernetzung und Zusammenarbeit der Alumni aus unterschiedlichsten Branchen in den drei Ländern.

Mental contrasting

„Mental contrasting“ ist Problemlösungsstrategie und Motivationsinstrument in einem, entwickelt von der Motivationspsychologin Gabriele Oettingen. Will man Vorhaben erfolgreich umsetzen, sind positive Emotionen unabdingbar. Doch auch die Schwierigkeiten auf dem Weg dahin müssen Gehör finden. Ans Ziel kommt nur, wer durchhält. Hier lautet die Devise: „Frustrationen aushalten, Probleme überwinden, bei Rückschlägen nicht aufgeben“. Positives Denken allein reicht nicht, um die Zukunftsvision zu erreichen. Setzt man sich jedoch mit möglichen Problemen gedanklich auseinander und entwickelt frühzeitig Lösungsstrategien, ist man für Durststrecken besser gewappnet. Gedankliches Pendeln zwischen positiven Zukunftphantasien und der Reflexion der möglichen Schwierigkeiten

hilft, Ziele zu erfüllen, so Prof. Oettingen. Ihre Methode „Mental Contrasting“ verbindet Imaginationstechniken, die durch positive Bilder Energien mobilisieren, mit problemorientiertem Denken, das mögliche Gefahren antizipiert und im Voraus praktikable Lösungsstrategien entwickelt.

- Schritt 1:** Sich die Vision möglichst positiv und detailliert vorstellen
- Schritt 2:** „wenn“: mögliche Hindernisse suchen
- Schritt 3:** „dann“: Wie kann ich die Hindernisse überwinden oder ihnen vorbeugen
- Schritt 4:** „Wenn..., dann...“: Festlegen, was zu tun ist, wenn ein potentiell Hindernis tatsächlich eintritt

Das zweitägige Alumniseminar in Moldau baute auf mehrere Veranstaltungen zur Entwicklung der beiden Alumnivereine in Moldau und Belarus auf, vor allem zum Institutional building und Eventmanagement. In Soroca stellten die Seminarteilnehmer nun die in den letzten Jahren erarbeiteten Ziele der Alumnivereine auf den Prüfstand – mit Hilfe des „Mental contrasting“, eines Motivationsinstruments aus der Psychologie (siehe Infokasten). Diese Methode regte die Alumni dazu an, die festgelegten Ziele und Strategien zu reflektieren und mit der Realität zu „kontrastieren“. Dabei setzten sie sich intensiv mit möglichen Hindernissen auseinander – insbesondere die Finanzierbarkeit von Veranstaltungen und der Einsatz personeller Ressourcen. Mit „Mental contrasting“ gelang es den Teilnehmern, sich auf realistische Ziele zu konzentrieren.

So vereinbarten die Absolventen konkrete Arbeitsschritte, die von gemeinsamen Veranstaltungen bis hin zur Entwicklung von Alumnivereinen reichten. Die Alumni in Belarus, Moldau und der Ukraine wollen die Alumnivereine zu multilateralen Businessplattformen ausbauen. Denn wenn mit Hilfe der Alumnivereine Geschäfte angebahnt werden, branchenübergreifend zwischen den Alumni oder mit anderen Unternehmen im In- und Ausland, kann eine Businessplattform zum beiderseitigen Nutzen, eine Win-win-Situation entstehen. ■

Ihre Meinung interessiert uns!

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



Sanierung von KMU in der Krise



Während des Follow-up in Baku beschäftigten sich mehr als 30 MP-Teilnehmer mit dem Thema, wie ein mittelständisches Unternehmen durch grundlegende Sanierung aus der Krise geführt werden kann. Beim Seminar zur Methodik der Rationalisierung und Sanierung von Unternehmen Ende April 2015 erfuhren die aserbaidischen Führungskräfte am konkreten Beispiel, wie ein ostdeutsches Textilunternehmen diese Herausforderung meisterte.

Baku. Wie konnte ein nicht konkurrenzfähiges mittelständisches Textilunternehmen mit 2000 Mitarbeitern in einer krisenhaften Umbruchsituation innerhalb von zwei bis drei Jahren auf die Erfolgsspur gebracht werden? Am Fallbeispiel eines Textilwerks in Sachsen lernten die aserbaidischen Führungskräfte, wie eine erfolgreiche Rationalisierung und Sanierung in der Zeit nach der deutschen Wende von 1990 bis 1993 durchgeführt wurde. Angesichts der jüngsten drastischen Abwertung des aserbaidischen Manat war das Thema für die Teilnehmer hoch aktuell.

Der erste Schritt auf dem Weg zur Sanierung ist ein Vergleich mit den Wettbewerbern. So ließ auch das sächsische Textilwerk mittels Benchmarking einen Vergleich mit einem Konkurrenzunternehmen aus Westdeutschland entwickeln. Dabei entstand ein desaströses Bild, das im Seminar mit wenigen Kennziffern nach

dem Prinzip „keep it simple“ veranschaulicht wurde: Der Umsatz pro Mitarbeiter betrug nur 1/5 im Vergleich zum Konkurrenten, die Selbstkosten lagen deutlich über den nunmehr im gesamtdeutschen Markt erzielbaren Preisen. Unter den Bedingungen der sozialistischen Planwirtschaft der DDR konnte das Unternehmen nach dem Kalkulationsprinzip „Kosten plus Gewinn gleich Preis“ existieren, da der Staat die Abnahme der Produktion sicherte. Das führte zu einer stark bürokratisierten Organisationsstruktur und Logistik, z.B. durch einen innerbetrieblichen Werkverkehr zwischen dem Hauptwerk und einem 10 km entfernten Nebenwerk mit der einzigen Färberei. Die Lieferzeiten waren dadurch deutlich länger als die der Konkurrenz aus den alten Bundesländern.

Ohne radikale Sanierung mit zeitweiliger Unterstützung des Staates (Treuhandaanstalt) wäre dieses Unternehmen

unweigerlich innerhalb kurzer Zeit in die Insolvenz geraten.

Einzelne Etappen der Umstrukturierung und angewandte Managementmethoden

Ein Expertenteam aus den Bereichen Marketing, Technologie, Einkauf und Finanzen führte zunächst eine Dokumentenanalyse durch (Bilanzen, typische Verträge, Organigramm, Lebensläufe der Top-Manager etc.). Im zweiten Schritt nahm es sich gemeinsam mit dem Managementteam eine Analyse der strategischen Ausgangslage unter Anwendung der Interviewmethode vor.

Innerhalb einer Woche fanden Interviews mit Mitarbeitern quer durch die Hierarchie statt. Dabei beantworteten sie nur zwei Fragen: 1. Was ist gut und was ist schlecht im Unternehmen und 2. Welche Zukunft hat das Unternehmen? Die erste Frage zielte auf die Erstellung des ersten Teils der SWOT-Analyse ab, nämlich die Stärken (Strength) und Schwächen (Weaknesses) des Unternehmens zu erkennen und daraus in Verbindung mit den Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) im Markt strategische Optionen zu entwickeln.

Die gleich zu Beginn bei einem Marktforschungsunternehmen in Auftrag gegebene Marktstudie lieferte die dafür aus Marktsicht notwendigen Daten. Die Auswertung der Interviews während eines dreitägigen Managementworkshops mit Experten deckten die positiven Seiten, vor allem aber die Schwachstellen im Unternehmen auf.



Aus eigener Erfahrung: Fred Ludolph berichtet über die Sanierung einer ostdeutschen Textilfirma



Aufmerksames Publikum

Ein Hauptschwachpunkt war die mangelhafte Information und Kommunikation im Unternehmen. Bei der zweiten Frage hinsichtlich der Zukunft des Unternehmens war die vorherrschende Antwort der Arbeiter und Angestellten: „Wir wissen ja nicht, was die da oben wollen.“ Die Zukunft des Unternehmens lag im Ungewissen – und dies führte zu einer „Arbeitshaltung der inneren Kündigung“ bei vielen Mitarbeitern. Zudem herrschte in dem Unternehmen das Prinzip „Die Suche nach dem Schuldigen“. Jeder gab dem anderen die Schuld für Mißstände. Der Vertrieb beklagte sich über die Produktion. Die Produktion beklagte sich über den Einkauf, der Einkauf wiederum über die Finanzabteilung usw.

Vorrangige Aufgabe des Managements war es, mit Hilfe der Experten und des neuen Aufsichtsrats eine Aufbruchsstimmung zu erzeugen. Soft facts wie Motivation der Mitarbeiter, ihre Einbindung in den Change-Prozess verbunden mit einer neuen Informations- und Kommunikationspolitik, Entwicklung von kollegialer Teamarbeit sollten dabei mit 60 Prozent stärker gewichtet werden als die hard facts wie Kapital, technische Ausstattung etc. mit 40 Prozent.

Obwohl das vom Managementteam entwickelte Cost-Cutting-Programm mit der Zielsetzung von 55 Prozent Kostensenkung innerhalb von zweieinhalb Jahren auch zu deutlichem Personalabbau führte, gelang es, die Stimmung im Betrieb wesentlich zu verbessern und tatsächlich eine Aufbruchsstimmung zu erzeugen. Dabei half die von Peter Drucker entwickelte Methode „Management by Objectives“ = Führung durch Zielvereinbarung und nicht Zielvorgabe.

Schließlich erarbeitete das Managementteam einen neuen Businessplan als Richtschnur für den Rationalisierungs- und Sanierungsprozess. Innerhalb von knapp drei Jahren war damit das Ziel erreicht: Das Unternehmen war konkurrenzfähig und konnte erfolgreich privatisiert werden. ■



Fred Ludolph, Dipl. Betriebswirt, ist seit mehr als 25 Jahren Managementtrainer und Unternehmensberater sowie Präsident der deutsch-russischen Unternehmensgruppe GOLDEX. Er ist Co-Autor des im ECON Verlag erschienenen Buchs „Der Businessplan, Professioneller Aufbau und erfolgreiche Präsentation“. In der Zeit von 1990 bis Anfang 1993 war Ludolph Aufsichtsratsvorsitzender und Leiter des von der Treuhandaanstalt eingesetzten Privatisierungsteams für das oben beschriebene Textilwerk in Sachsen.

Ein Besuch im Industriepark



Besuch bei Azertexnolayn

Baku. Für Deutschland ist Aserbaidschan der wichtigste Wirtschaftspartner im Südkaukasus. Nach der starken Ausrichtung auf den Ölsektor in der Vergangenheit treibt die aserbaidische Regierung nun verstärkt die Entwicklung anderer Branchen voran. Auf regionaler Ebene fördert sie vermehrt KMU und setzt dabei insbesondere auf Industrieparks. Einen solchen Industriepark lernten GIZ-Mitarbeiter aus Bonn vor Ort kennen. Beim Unternehmensbesuch führte der MP-Alumnus Sabuhi Bayramov, verantwortlich für Logistik, durch Werkhallen der 2012 gegründeten Hightech-Firma Azertexnolayn. Der aserbaidische Marktführer in der Rohrherstellung hat sich als erster im Chemieindustriepark Sumgait niedergelassen. Drei Werke sind seitdem entstanden, weitere vier sind in Planung, berichtete der CEO Emrus Iskenderov. Sie überraschen durch modernste Anlagen, u.a. aus Deutschland, und hohe Produktionsqualität. Seit kurzem arbeiten hier auch Dietmar Jähne und Frank Müller, Chefmonteure des Formmaschinen-Herstellers Heinrich Wagner Sinto Maschinenfabrik GmbH. Sie erzählten der GIZ über die Besonderheiten der Zusammenarbeit mit aserbaidischen Kollegen.

GIZ: Ist es Ihr erster Aufenthalt in Aserbaidschan?

Frank Müller: Ja. Mein Kollege ist 6 Wochen vor Ort und ich selbst seit 8 Wochen.

Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit mit aserbaidischen Kollegen?

Zunächst einmal muss man die methodische und praktische Ausbildung der

jeweiligen Mitarbeiter kennen und dann gemeinsam je nach Berufsgruppe effiziente Teams bilden. Jeder Anfang ist schwer, aber alle sind sehr bemüht, die hoch gesteckten Ziele zu erreichen. Die Kollegen sind sehr freundlich und zuvorkommend. Jedoch werden auch aus Mentalitätsgründen heraus nicht immer alle Arbeitsaufgaben so abgearbeitet, wie wir es in Deutschland gewohnt ist. Hier sind die gemeinsamen Ziele wichtig – ein guter Antriebsmotor für die Zusammenarbeit. Nach und nach bilden wir die Kollegen während der Montagearbeiten weiter, machen sie mit der neuen Technik vertraut, um später einmal gemeinsam eine gute Produktion zu erreichen. Wenn ein Projekt zu Ende ist, unterstützen wir den Kunden auch weiterhin durch unsere Serviceabteilung.

Was würden Sie deutschen Firmen empfehlen, die mit aserbaidischen Unternehmen kooperieren wollen?

Grundsätzlich gilt: Sobald ein Vertrag zustande kommt, ist es ein Muss, die bestehenden Kontakte immer wieder aufzufrischen. So bewahrt man eine langfristige gegenseitige Vertrauensbasis.

Wie stellt man einen Kontakt zu Ihrer Firma her?

Normalerweise über unsere Vertriebspartner in der jeweiligen Region. Ein direkter Kontakt mit unserem Hauptsitz in Deutschland ist ebenfalls jederzeit möglich. Wir als Marktführer in dieser Branche sind sehr daran interessiert, unsere Produkte auch auf dem Zukunftsmarkt Aserbaidschan anzubieten. ■



Marketingstrategien für KMU



Eine typische Situation für kleine und mittlere mongolische Unternehmen: Die Unternehmensleitung zeichnet für Marketing verantwortlich, ist in diesem Bereich jedoch unzureichend ausgebildet. Nicht verwunderlich daher, dass das Thema „Marketingstrategien für KMU“ auf großes Interesse bei mongolischen Alumni stieß. Praktisch anwendbares Marketingwissen zu vermitteln, war Ziel des Workshops. Gleichzeitig galt es, die Teilnehmer auf eine effektive Zusammenarbeit mit deutschen Unternehmen vorzubereiten.

Ulan Bator. Traditionelle Workshops oder Seminare zum Thema Marketing folgen meist dem klassischen, im anglo-amerikanischen Raum entwickelten 4-P-Ansatz (Product, Price, Place, Promotion) oder seinen moderneren Varianten. Der 4-P-Ansatz richtet sich idealtypisch an große Unternehmen mit spezialisierten Abteilungen und einem festgelegten, zu verteilenden Marketing-Budget. Der KMU-Realität entspricht er wenig. In Transformationsländern bestehen zusätzliche Hürden: Westliches Lehrbuchwissen ist nur bedingt anwendbar, da sich die Wirtschaftsstrukturen noch in einem frühen Entwicklungsstadium befinden und andere Rahmenbedingungen herrschen. Zudem greifen westliche Konzepte aufgrund anderer kultureller Normen oft nicht.

Vor diesen Herausforderungen standen die Trainer des Beratungsunternehmens Training.Development.Consulting (TDC), als sie einen Alumni-Workshop in der Mongolei vorbereiteten. Unterschiedlicher konnten Bedürfnisse und Voraussetzungen der 22 mongolischen Führungskräfte nicht sein, die am 14. März 2015 in Ulan Bator zusammenkamen. Allein die Branchenvielfalt – Landwirtschaft, Bergbau, Handel, Energie, Gesundheitsversorgung, Tourismus und Bauwirtschaft – sprach für sich. Die meisten Teilnehmer waren Geschäftsführer von Kleinunternehmen mit weniger als 20 Mit-

arbeitern und damit auch zuständig für das Marketing ihres Unternehmens. Lediglich ein Teilnehmer hatte dabei eine Marketingausbildung.

Abhilfe sollte ein eigens entwickelter 7-Stufen-Modell schaffen (siehe Infokasten), welches sich überall einsetzen lässt, jedoch in Abhängigkeit von der Größe und Beschaffenheit der Unternehmen die unterschiedlichen Stufen stärker oder schwächer in den Vordergrund rückt. Grundlegend ist dabei die Erkenntnis, dass Marketing sich als Funktion quer durch das Unternehmen zieht und somit als marktorientierte Unternehmensführung verstanden werden sollte.

Kooperationsfähigkeit ist eine wichtige Voraussetzung, um neue Optionen für KMU zu erschließen.

Hierzu gilt es vor allem Marktwissen zu erwerben, den Markt als Ausgangspunkt für alle Entscheidungen zu betrachten, die eigenen Marktchancen und vor allem die Kunden und ihre Bedürfnisse zu verstehen. Für die Teilnehmer war es deshalb essentiell, zunächst die Funktion des Marketings im eigenen Unternehmen zu hinterfragen.

7-Stufen-Modell des Marketing-Prozesses

- 1 Vertiefen Sie Ihre Marktkennntnis, um Markt und Kunden zu verstehen (Marktchancen und Kundenwünsche)
- 2 Analysieren Sie die äußere Umgebung sowie die Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens (SWOT-Analyse)
- 3 Marktsegmentierung und Targeting: Definieren Sie Ihren Kundenkreis
- 4 Positionierung: Definieren Sie das Alleinstellungsmerkmal Ihrer Firma und formulieren Sie ein Wertversprechen an die Nutzer
- 5 Entwicklung eines Marketing-Programms
- 6 Erstellung eines Marketing-Plans
- 7 Umsetzung und Kontrolle des Marketing-Plans

Entwickelt von Doris Gutting, TDC Deutschland, Feldafing

Von zentraler Bedeutung für KMU ist aber die zweite Stufe des Modells: Das Umfeld des Unternehmens zu verstehen und die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens zu analysieren. Die Betriebswirtschaft hat dafür das Konzept der SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) entwickelt. Dieses war jedoch den wenigsten Teilnehmern bekannt. Mittels einer SWOT-Analyse wurden die entsprechenden Grundlagen mit den Teilnehmern erarbeitet. Die weiteren Stufen des TDC-Modells sehen Marktsegmentierung und Differenzierung im Wettbewerb sowie Erstellung, Einführung und Kontrolle eines geeigneten Marketing-Plans vor.

Für KMU empfiehlt es sich in besonderer Weise, Kooperationen mit anderen Un-

ternehmen auszuloten, beispielsweise als Vertriebspartner oder als Partner in Joint Ventures. Viele Formen der Vernetzung (horizontale, vertikale und diagonale Kooperationen) werden eine zunehmend bedeutsame Rolle spielen. Im Tourismus beispielsweise bietet die Vernetzung von Hotels und sonstigen Anbietern gerade für kleinere Unternehmen die Möglichkeit, unterschiedliche Kompetenzen zusammen zu bringen sowie Kosten und Risiken für attraktive Angebote auf mehrere Schultern zu verteilen. Kooperationsfähigkeit ist eine wichtige Voraussetzung, um neue Optionen für KMU zu erschließen.

Immer mehr Bedeutung gewinnt auch digitales Marketing. Social Media haben in der Mongolei bereits eine hohe Verbreitung gefunden und bilden gleichzeitig eine attraktive Option für KMU, kostengünstig moderne Technologie zu nutzen. Beispielsweise können Social Media für Kampagnen eingesetzt werden und die Website kann als moderne „Visitenkarte“ des Unternehmens dienen (siehe dazu auch Artikel im Journal 2-2014).



Andrea von Gleichenstein, TDC Deutschland, arbeitet als Trainerin seit Jahrzehnten mit GIZ / Engagement Global sowie den Industrie- und Handelskammern zusammen. Sie bereitet Teilnehmer auf Kooperationen mit deutschen Unternehmen vor, betreut diese vor Ort und schult künftige oder ehemalige Teilnehmer auch in den Herkunftsländern.



Dr. Doris Gutting bringt als Kooperationspartnerin von TDC Deutschland Management- und Marketing-Kompetenz ein und hat als Professorin 2008 – 2010 verschiedene Management-Trainings für GIZ konzipiert und geleitet.



IMPRESSUM

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

Ausgabe 6/2015

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:

Zhaoyu Cui, David Fuchs, Christine Jung, Tobias Knubben, Tatjana Kühnemann, Dr. Angela Leeke, Ljudmila Metzendorf, Julia Müller, Guido Reinsch, Omar Scharifi, Karin Weber

Bildnachweis:

AHK Mexiko (S.18/19), Akademie International (S.7/25), Bundesregierung / Guido Bergmann (S.4), EAWB (S.22/23), Fotolia (S.1/2/3/27/28/34/40/44/55/58), EABW (S.22/23), Jewgenija Gorobez (S.39), Hannover Messe, Ralf Hansen (S.8/9), Sabine Harmsen (S.51), IHK München (S.14), Christine Jung (S.6), Tobias Knubben (S.45), Elena Krumholz (S.53), Kubinska & Hofmann (S.1), Jan Löcher (S.3/9), Ljudmila Metzendorf (S.46), Julia Müller (S.26), Rania Oraby (S.44), Schychnmyrat Owezow (S.54), picture alliance/Cultura RF (S.38), Präsidialamt Kirgisische Republik (S.5), Salzgitter Flachstahl GmbH (S.41), Shutterstock (S.10/16/24/25/48/52/56), Thomas Starke (S.13), TDC Deutschland (S.49), WAK (S.11)

Übersetzung (englische Ausgabe):

Joanne Chapman-Rose, Paul Laidlaw, Norah Schmidt, Sarah Smithson-Compton, Thomas Swinehart, Tomarenko Fachübersetzungen

Übersetzung (russische Ausgabe):

Jurij Aleksejew, Natalia Astrin, Vera Garmasch, Runa Hammerschmitt, Armen Hovannesjan, Natalja Safro-nowa, Tomarenko Fachübersetzungen

Erscheinungsweise:

zweimal im Jahr

Erscheinungsdatum der vorliegenden Ausgabe:

Juli 2015

Redaktionsschluss der nächsten Ausgabe:

30. September 2015

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

Kasachischer Maschinenbauer nutzt deutsches Know-how



„Deutschland ist weltweit führend im Maschinenbau und in der Metallverarbeitung. Die Möglichkeit, deutsche Unternehmen zu besuchen, Neues zu erfahren und vielleicht einige Antworten auf meine dringendsten Fragen zu bekommen, konnte ich mir nicht entgehen lassen“, sagt Kuandyk Nurpeissow. Die Teilnahme am MP öffnete dem kasachischen Unternehmer die Augen für effizienteres Produktions- und Personalmanagement.

Temirtau. Kuandyk Nurpeissows Maschinenbaufirma „Inkar-1“ stellt Anlagen und Werkzeuge für Metallverarbeitung her, produziert hochspezialisiertes Zubehör und Ersatzteile für die Bergbauindustrie und Energieversorgung. In Deutschland besuchte der kasachische Manager fünf Unternehmen aus seiner Branche. Er war überrascht, wie offen

die Mitarbeiter über Produktionsabläufe sprachen. „Besonders beeindruckt hat mich die dreihundertjährige Geschichte der Doerrenberg Edelstahl GmbH. Ihre strategische Entwicklung und Zukunftsplanung

haben mich veranlasst, mich zielgerichtet mit der Zukunft meines eigenen Unternehmens auseinanderzusetzen. Ich würde gern die Arbeitsbedingungen, die technische Ausstattung und die Infrastruktur an die deutschen Standards angleichen“, sagt Nurpeissow.

Bei der Klaus Kuhn Edelstahlgießerei GmbH in Radevormwald lernte der Maschinenbauer aus dem ostkasachischen Temirtau nicht nur die innovative Technologie der Wärmebehandlung von Metallen kennen, die Werkzeuge und Zubehör wesentlich langlebiger macht. Hier fand Nurpeissow auch die Antwort auf eine schwierige Frage – nämlich, wie man die Arbeitseffizienz einzelner Mitarbeiter bewertet. So wird heute bei „Inkar-1“ jeder Werkarbeiter entsprechend seiner Leistung und Arbeitsqualität elektronisch erfasst und in farbige Sektoren eingeordnet. Die Farbe entscheidet über die individuelle Prämie am Ende des Monats.

Dieses klare und transparente System sei bei den Mitarbeitern gut angekommen und Sorge für höhere Motivation, sagt Nurpeissow. „Natürlich geht es jedem Unternehmen in erster Linie um Profit. Ich möchte meinen Mitarbeitern aber auch die besten Arbeitsbedingungen und gute Karrierechancen ermöglichen.“

„Ich nutze intensiv die Kontakte und Erfahrungen aus Deutschland – sowohl bei der Anschaffung der Geräte, als auch bei der Umstrukturierung von Arbeitsprozessen und im Personalmanagement.“

Bei der Diesing Walzwerktechnik GmbH in Engelskirchen bei Köln ließ sich der kasachische Manager erklären, wie die Produktionsabläufe gesteuert werden.

Wie berechnet man das verbrauchte Material, wie erfasst man am effizientesten die fertigen Produkte? Die Implementierung der Erfahrungen aus Deutschland erhöhte die Qualität der Produktion, verkürzte die Zeit zwischen der Kundenanfrage und der Angebotserstellung und lockte dadurch mehr neue Kunden an. Heute gehört „Inkar-1“ zum bevorzugten Ersatzteillieferanten von „ArcelorMittal Temirtau AG“, einem der



größten Metallurgie-Konzerne in Kasachstan. Auch mit zwei weiteren Konzernen – „Eurasian Natural Resources Corporation“ (ENRC) und „Kazakhmys PLC“ – hat Nurpeissow Lieferverträge abgeschlossen. Bereits im Fortbildungsjahr 2012 verzeichnete „Inkar-1“ eine Umsatzsteigerung von 70 Prozent und 15 neue Arbeitsplätze.

Nurpeissows Umstrukturierungserfolge sprachen sich schnell herum. So kam die Firma „MetallurgRemont“ auf den MP-Alumnus mit dem Angebot zu, ihre eigenen Abläufe zu modernisieren. Daraus entstand ein neues Unternehmen: „KazArmatura“, spezialisiert auf Absperr-Hochdruck-Armaturen. Unter Nurpeissows Geschäftsführung wurde der Maschinenpark erweitert. Dabei bestellte das Unternehmen eine Fräse und zwei computergesteuerte Werkzeugmaschinen (CNC-Maschinen) bei der deutschen Firma Deckel Maho Pfronten GmbH. Bei der Wahl der Ausrüstung halfen deutsche Kollegen, die der kasachische Manager während seiner Fortbildung kennenlernte. 2014 wurde dieses Projekt vom BMWi – anlässlich des zehnjährigen Jubiläums des MP in Kasachstan – mit dem ersten Preis für das beste Kooperationsprojekt ausgezeichnet (siehe Journal 2/2014). Der direkte Bezug zur Fortbildung in Deutschland, ein signifikanter Nutzen für das kasachische Unternehmen, der hohe Anspruch an die Umsetzung und natürlich auch eine erfolgreiche Kooperation mit deutschen Unternehmen überzeugten die Jury. Am 10. Juni 2015 fuhren die deutschen und kasachischen Mitglieder der bilateralen Regierungsarbeitsgruppe Handel und Investitionen nach Temirtau, um sich mit eigenen Augen von den beeindruckenden Ergebnissen zu überzeugen. ■



Gute Kontakte nach China haben Shao Zheng Lin-Jülich und Sabine Harmsen nicht erst seit ihrer Reise im November 2014

Ein guter Draht nach China



Die eine ist dort geboren, ihre Geschäftspartnerin hat viele Jahre in Asien gelebt: Sabine Harmsen und Shao Zheng Lin-Jülich sind im „Reich der Mitte“ bestens vernetzt. Davon sollen nun die Kunden ihrer neuen Firma profitieren.

Troisdorf / Bonn. Wer mit chinesischen Unternehmern Geschäfte machen will, der sollte nicht gleich beim ersten Treffen über Geld reden. Und auch wer glaubt, er könne Partner im Reich der Mitte übers Internet finden, wird nicht glücklich werden. „Der Chinese macht nur Geschäfte mit Menschen, denen er persönlich vertraut“, sagt Sabine Harmsen aus Troisdorf. „Dass die Chemie stimmt, ist erst einmal wichtiger als Zahlen.“ Die Vermittlung von Partnern im fernen Osten betreibt sie gemeinsam mit ihrer Bonner Geschäftspartnerin Shao Zheng Lin-Jülich professionell.

Privat waren sich die beiden Frauen vor zwei Jahren erstmals begegnet; Chinesin aus Guangzhou im Süden des Riesensandes die eine, Troisdorferin mit Abschluss in Chinesisch, Indonesisch und BWL sowie langer Lebens- und Arbeitserfahrung in China, Vietnam, Hongkong und Bangkok die andere. Auf der Fortbildungsreise „Fit for Business with China“

im November 2014 – von der chinesischen Regierung finanziert und von der GIZ mitorganisiert – beschlossen die beiden Unternehmerinnen, ihre Aktivitäten auf neue Beine zu stellen.

„Am dritten Tag war uns klar, dass das Potential da ist“, berichten die beiden. Kunden der darauf im Januar 2015 ge-

gründeten Asia Industrial Management Harmsen + Lin-Jülich GbR mit Sitz in Bonn sollen inhabergeführte mittelständische Unternehmen aus Deutschland sein, die gerne in China produzieren, vor allem aber auch verkaufen wollen. „Wir beobachten eine Sättigung in Deutschland“, so Lin-Jülich, die ein Geschäft für optische und elektronische Geräte in Bonn betreibt. Viele Zulieferer beispielsweise aus der Automobilindustrie wollten gerne auf dem chinesischen Markt Fuß fassen. „Vertriebspartner dort zu finden, ist unsere Stärke“. Die Sorge, zu spät zu kommen, begegnet den Frauen oft in den Gesprächen – unbegründet, wie sie versichern.

„Es ist im Moment ein besonders guter Zeitpunkt“, so die Unternehmerinnen. Mit der Kaufkraft der Chinesen wachse der Binnenmarkt. Von „Made in China“ als Billigmarke wolle das Land sich verabschieden, „ganz schnell“ das Image der billigen Werkbank für die Welt loswerden.

„Deutsche Unternehmer sind sehr hoch angesehen.“ Auch die Angst um Patent- oder Ideendiebstahl meinen die Partnerinnen ihren Kunden nehmen zu können.

Die Regierung habe per Gesetz den Schutz des geistigen Eigentums gestärkt, allein drei Schiedsgerichte im Land befassten sich ausschließlich mit Streitfällen. Und: „Es gibt inzwischen ganz viele Mittel, wie man sich schützen kann.“

Ihren Kunden bieten die beiden Unternehmerinnen nicht nur den Zugriff auf ihr großes Netzwerk. Schulungen vor den ersten Kontakten sollen zudem helfen, Fettnäpfchen zu vermeiden; auch die Mitarbeiter werden „fit gemacht“. Die chinesischen Partner hätten das längst getan, berichten Harmsen und Lin-Jülich von einer weiteren Entwicklung dort. „Die erste Generation, die den Betrieb aufgebaut hat, ist auf dem Weg in die Rente“. Deren Nachfolger seien „modern und offen, ausgebildet in den USA und Europa“. ■

Quelle: Kölner Stadt-Anzeiger, 12.01.2015
(gekürzte Fassung)

Ihre Meinung interessiert uns!

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





Usbekische Textilindustrie trifft deutsche Technik



Die Textil- und Bekleidungsindustrie bleibt auch künftig eine der bedeutendsten Investitions- und Kooperationsbranchen für ausländische Firmen in Usbekistan. Staatlich verankerte Modernisierungsprogramme unterstützen die einheimische Textilbranche bei ihrem Wachstum. Die Suche nach neuer Technik führte Schachzoda Egamberdiewa, die Vertreterin der zuständigen Behörde, nach Deutschland.

Taschkent. Ein sehr konkretes Ziel hatte sich Schachzoda Egamberdiewa gesetzt, als sie 2012 zur Fortbildung nach Süddeutschland kam. Die MP-Alumna arbeitet bei Uzbekyengilsanoat, dem Nachfolger des usbekischen Ministeriums für Textil- und Leichtindustrie. Dort kümmert sie sich um die Geschäftsanbahnung zwischen rund 300 usbekischen Textilunternehmen und ausländischen Firmen. Genau darum ging es ihr auch bei ihrer Fortbildung in Deutschland: deutsche Unternehmen für Investitionen in die usbekische Textilbranche gewinnen sowie bestehende Kooperationen ausbauen.

Das MP sollte die engagierte Teilnehmerin dabei sowohl methodisch als auch praktisch unterstützen. Insbesondere das Verständnis für die deutsche Businesskultur und interkulturelle Verhandlungsführung standen daher auf Egamberdiewas Wunschliste, denn der bevorstehende Umgang mit potentiellen deutschen Investoren wollte gelernt sein. Wie zum Beispiel die offene Kommunikation von Anfang an: „In asiatischen Ländern ist es nicht üblich, seine Meinung klar zu äußern. Selbst wenn kein Interesse besteht, bricht man kein Gespräch ab. Als ich das

erste Mal in einem Geschäftsgespräch ein „Danke, kein Interesse“ hörte, war dies für mich sehr ungewohnt“, berichtet die Absolventin. Nach den interkulturellen MP-Trainings habe sie diese Reaktion nicht mehr überrascht. Im Gegenteil: Mittlerweile ist Egamberdiewa selbst von der Wirksamkeit einer solchen Strategie überzeugt. Ihr „unverblümter“ Gesprächspartner von damals war ein Familienbetrieb, der regional gebunden ist und seine Produktion nicht ins Ausland verlagern will.



„Das MP ist eine einzigartige Möglichkeit, die deutsche Businesskultur kennenzulernen und neue Geschäftspartner zu finden.“

Die meisten anderen Unternehmensbesuche verliefen dagegen erfolgreicher. Ein Stoffwarenhändler aus dem Sauerland z.B. war am Import usbekischer Textilprodukte nach Deutschland interessiert und gab eine Probeflieferung in Auftrag.

In den letzten Jahren besinnt sich die Textilindustrie Usbekistans auf ihre traditionellen Stärken. Im Rahmen der staatlich verankerten Ausbauprogramme werden viele neue Unternehmen gegründet, bereits etablierte Betriebe durchlaufen einen grundlegenden Modernisierungsprozess. Alle brauchen dringend neue effiziente Ausrüstung. Auch hier ist Egamberdiewa die richtige Ansprechpartnerin: Sie berät usbekische Firmen bei der Auswahl der Maschinen und Anlagen. Um sich die neueste deutsche Technik anzuschauen, besuchte die MP-Teilnehmerin während

ihrer Fortbildung die Maschinenbauer Terror GmbH in Chemnitz und die Trützschler Gruppe in Mönchengladbach. Beide Unternehmen

sind über eine Vertretung in Usbekistan aktiv und haben bereits mehrere Fabriken mit ihrer Technik ausgestattet. Insgesamt haben usbekische Textilunternehmen seit 2013 mehrere Anlagen und Ausrüstungen im Wert von vielen Millionen Euro gekauft. Mit Terror GmbH wird darüber hinaus über den Bau einer Produktionsstätte in Usbekistan verhandelt.

„Dieses Programm ist eine einzigartige Möglichkeit, die deutsche Businesskultur kennenzulernen und neue Geschäftspartner zu finden“, sagt die erfolgreiche Managerin. Ihr Tipp an neue Teilnehmer: „Seien Sie zielstrebig – es geht um Ihre Zukunft!“ ■

Deutsch-russische Kooperation in der ästhetischen Medizin



Wenn man Elena Krumholz fragt, ob sie eine deutsche oder eine russische Geschäftsfrau ist, gerät sie kurz ins Grübeln. Denn die Unterscheidung fällt schwer, so sehr ist die gebürtige Russin in beiden Märkten verankert und in beiden Ländern gleichermaßen zuhause.

Frankfurt / Moskau. Studiert hat Elena Krumholz Physik und Medizin im russischen Ekaterinburg. Als sie nach Deutschland kam, war sie zunächst mehrere Jahre im Vertrieb von medizinischen und kosmetischen Produkten tätig, bis sie sich 2011 mit dem NeoVital Institut für ästhetische Hautbehandlungen selbständig gemacht hat. Das Fachwissen und die Techniken, die sie dort anwendet, hat sie in internationalen Fortbildungen erworben. Auch ihre Kundschaft ist international, 70 Prozent haben russische Wurzeln. Das Geschäft in Deutschland läuft gut. Seit der Gründung der Praxis in Frankfurt konnten weitere Filialen in Hanau, Baden-Baden und Offenbach eröffnet werden.

Im Juni 2013 hat Krumholz – zusammen mit ihrer Mitarbeiterin Emma Witt – am Programm „Fit für das Russlandgeschäft“ in St. Petersburg teilgenommen. „Mein Ziel war es, Fachwissen auszutauschen und meine Geschäftstätigkeit in und mit

Russland weiterzuentwickeln.“ Hier gibt es einen großen Markt für Schönheitsbehandlungen. Dieser ist zwar umkämpft, aber nicht jeder Anbieter ist seriös. Im Dschungel der Schönheitssalons vertrauen viele Kunden auf Qualität aus Deutschland. „Trotzdem ist das kein Selbstläufer. Um sich zu etablieren, braucht man – gerade in Russland – die nötigen Beziehungen. Dabei hat mir das Programm sehr geholfen. Denn auf dieser Ebene kommt man als Privatperson an solche Kontakte nicht ran!“, sagt die Unternehmerin.

Krumholz ist zufrieden mit dem Ergebnis ihres Aufenthalts. Keine zwei Jahre nach ihrer Teilnahme kann sie beachtliche Erfolge vorweisen. Im Dezember 2014 hat sie eine Filiale im Moskauer Stadtzentrum eröffnet, eine gemeinsame Praxis mit einer Klinik für Dermatologie, ebenfalls in Moskau, ist in Gründung. Als nächster Standort ist Wladimir geplant. Dazu führt sie gerade Gespräche mit russischen Geschäftspartnern.

Langfristig will sie NeoVital als Kette aufbauen und über Franchising wachsen.

In Folge des Programms hat die Unternehmerin einen weiteren Geschäftszweig entwickelt, die NeoVital Akademie. Einmal im Monat fliegt sie nach Moskau und gibt zwei bis drei Seminare vor rund 100 Ärzten, in enger Zusammenarbeit mit einem Fachzentrum für ästhetische Medizin. Weitere Kurse bietet sie in Wladimir und Mineralnye Wody an. Außerdem lädt sie jeden Monat Ärzte zu einer einwöchigen Fortbildung nach Deutschland ein und schult sie in modernen Techniken der ästhetischen Hautbehandlung und in der Anwendung deutscher und europäischer Produkte. Die Kurse schließen mit einem deutschen Zertifikat ab. Auch einige Ärzte des 2014 gegründeten „German Medical Center“ in St. Petersburg haben sich bei Krumholz qualifiziert.

Obwohl ihre Dienstleistungen und Produkte nicht den Sanktionen unterworfen sind, wirkt sich die gesamtwirtschaftliche Situation in Russland doch auf ihr Geschäft aus. „Anfangs waren meine Seminare überbelegt. Seit der Krise melden sich weniger Teilnehmer an“, bemerkt Krumholz. Trotzdem bleibt Russland einer der Hauptmärkte für die Geschäftsfrau aus Hessen, die im September 2015 auch Filialen in Zürich und Shanghai eröffnen wird. „Durch das Programm habe ich mich in Russland breit aufgestellt – die Akademie, die Filialen, der Vertrieb der Produkte. Der Markt ist da!“ ■

Elena Krumholz





Umsatz durch kluges Management verdreifacht



Wenn man wachsen will, muss man Mitarbeiter einstellen. Und man muss lernen zu delegieren. Das, sagt Schychmyrat Owesow, sind die beiden wichtigsten Lektionen, die er in Deutschland gelernt hat.

Aschgabat. Der 36-jährige Erdöl- und Erdgasingenieur bietet seit 2012 Dienstleistungen für seine Branche an. 2013 hat er eine Ausschreibung gewonnen, die ihm große Perspektiven eröffnete, gleichzeitig aber auch an die Grenzen seines unternehmerischen Know-hows brachte. Die nächsten drei Jahre war er nun für die Säuberung von Bohrschlamm verantwortlich. Für Petronas, einen malaysischen Mineralölkonzern, der Öl- und Gas in Turkmenistan fördert und dort zu den größten ausländischen Investoren gehört. Dafür erhält er knapp 1,5 Millionen Euro. Viel Geld, viel Arbeit und eine große Verantwortung für den Jungunternehmer, der bis dahin immer alleine oder zusammen mit seiner Frau gearbeitet hatte.

„Das Programm hat mir sehr geholfen, mein Unternehmen aufzubauen.“

„Mir fehlte das nötige Managementwissen für das Projekt. Ich wusste nicht, wie man Mitarbeiter auswählt und Arbeit verteilt, ich hatte ja noch nie jemanden eingestellt“, sagt Owesow. Er entschied sich dafür, sich das nötige Wissen in Deutschland zu holen und nahm 2013 am Training in Dresden teil. „Das Programm hat mir sehr geholfen, mein Unternehmen aufzubauen“, sagt Owesow heute. Inzwischen hat er 14 Angestellte und einen Jahresumsatz von 835.000 Euro. In einem Jahr läuft das Petronas-Projekt aus. Aber das beunruhigt den Geschäftsmann nicht. Denn er hat seine unternehmerischen Hausaufgaben gemacht und die Diversifizierung seiner Firma vorangetrieben. „Alles auf ein Pferd zu setzen, ist gefährlich. Das Ölgeschäft mit seinen schwan-

kenden Preisen kann einen schnell wieder zugrunde richten“, weiß der vorsorgliche Unternehmer, der sich auch in der Verantwortung für seine Angestellten sieht: „Es ist schwer, gute Leute zu finden. Die, die man hat, muss man halten“.

Deshalb hat er sich weitere „Standbeine“ geschaffen. Eines davon ist in der Bauindustrie. 2017 finden in Aschgabat die Asienspiele statt, die olympischen Spiele der asiatischen Länder. Owesow hat Lizenzen erworben und ist am Bau der lukrativen olympischen Häuser beteiligt. Außerdem hat er mit einem Partner ein Joint Venture für den Bau von Klimaanlage gegründet. Sein Geschäftspartner steuert das Know-how bei und er die finanziellen Mittel. Das Geschäft läuft gut, das Wachstum betrug 100 Prozent im ersten Jahr. Die Kompressoren und andere Technologien für die Anlagen kommen unter anderem aus Deutschland, von GEA Bock GmbH und Bitzer Kältemaschinenbau GmbH. Im ersten Geschäftsjahr hat Owesow bereits einen sechsstelligen Euro-Betrag in die deutsche Technik investiert.

In Zukunft möchte der Unternehmer weitere Mitarbeiter über das Programm in Deutschland qualifizieren. „Unsere Ingenieure sind fachlich sehr gut, aber es fehlt ihnen die internationale Erfahrung. Außerdem möchte ich mich in Richtung Deutschland und Europa orientieren, was ausländische Technologien angeht. Jetzt, wo ich die finanziellen Mittel habe“, sagt er. ■

Robuste Fahrt mit deutschen Chassis



Mingguang. Als Tochter des Firmeninhabers hatte Ni Hongyan zunächst nicht vor, im Familienunternehmen zu arbeiten. Stattdessen wurde sie Lehrerin. Mitte 2012 entschied sie sich jedoch, in den Vorstand des Familienbetriebs zu wechseln: Als Führungskraft der neuen Generation wurde sie dort dringend benötigt, um das Geschäft weiterzuentwickeln. Haomiao Fire Protection Technology Development mit rund 300 Beschäftigten ist führender Hersteller für Brandbekämpfungsfahrzeuge in China. Es besitzt mehrere Patente und bedient von der mittelchinesischen Provinz Anhui aus nicht nur den chinesischen Markt, sondern auch Kunden in Südostasien, Zentralasien und Südamerika.

Dieser Schritt bedeutete für Ni Hongyan eine große Herausforderung. Wie soll man die immer weiter steigende Mitarbeiterzahl effizient führen? Wie kann das Unternehmen seine Auslandsgeschäfte ausbauen? Wie verbessert man seine Wettbewerbsfähigkeit? Antworten auf diese Fragen fand die chinesische Jungunternehmerin bei dem BMWi-Managerfortbildungsprogramm. Während des dreißigtägigen Aufenthaltes in Deutschland erlernte Ni Hongyan Methoden des Projekt-, Personal- und Qualitätsmanagements und eignete sich interkulturelle Kompetenzen an. Nach zahlreichen Seminaren und Besuchen bei deutschen Firmen erkannte die Managerin, dass sie, obwohl das Geschäft noch gut lief, eine neue und nachhaltige Unternehmensstruktur

Ni Hongyan



aufbauen sollte. Besonders angetan war sie davon, dass viele deutsche Unternehmen ihren Mitarbeitern umfangreiche Aus- und Weiterbildungen anbieten.

Nach Abschluss des MP beauftragte Ni Hongyan eine chinesische Beratungsagentur damit, Haomiao's Probleme beim Personaleinsatz und in der Produktion aufzudecken und Lösungsvorschläge zu unterbreiten. Nach Auswertung der Ergebnisse strukturierte sie die ganze Firma um. Die Unternehmerin richtete zudem ein internes Trainingszentrum ein und begann, ihre Mitarbeiter regelmäßig weiterzubilden. Langfristig möchte Ni Hongyan ihre Firma in eine Aktiengesellschaft umwandeln. Sie glaubt, dies sei eine wirksame Methode gegen die typische „Krankheit“ chinesischer Familienunternehmen, die oft in den Händen der zweiten Generation an Erfolg einbüßen.

Auch für das aktuelle Geschäft der Firma Haomiao war das MP hilfreich. In Deutschland hatte Ni Hongyan insgesamt 19 Unternehmen besucht. Darunter die Geisselmann Feuerwehr Technik GmbH (GFT) und den

bekannten Kraftfahrzeughersteller MAN (Maschinenfabrik Augsburg-Nürnberg), deren Technologie und Produkte für ihre Firma geeignet schienen. Während der Gespräche vor Ort entdeckten Ni Hongyan und die beiden deutschen Firmen einige Möglichkeiten zur Kooperation. Bereits einen Monat nach ihrer Rückkehr

„Selbst wenn das Geschäft noch gut läuft, sollte man eine neue und nachhaltige Unternehmensstruktur aufbauen.“

besuchten Vertreter von GFT Ni Hongyan in China und schlossen mit ihr einen Kaufvertrag im sechsstelligen Bereich. Mit verschiedenen Brennermodulen der Firma GFT kann Haomiao seine Feuerwehrfahrzeuge praxisnah für den Einsatz testen und Mängel direkt beseitigen.

Da deutsche Fahrgestelle für gute Qualität bekannt sind, entschied der Vorstand Haomiao's, Chassis von MAN und Mercedes-Benz zu erwerben. Die Feuerwehrfahrzeuge mit deutschen Chassis zogen sofort Kunden aus neuen Märkten wie Nahost und Afrika an, die Aufträge im Wert von mehreren Millionen Euro erteilten. So profitiert Ni Hongyans Geschäft von dem guten Ruf der deutschen Fahrgestelle – diese helfen ihm, sich stabil weiterzuentwickeln. ■

10 Regeln für den Messe-Erfolg

Die Messe als Marketing- und Vertriebsinstrument in Einem

Geschafft – beim Aufbau hat dann doch noch alles geklappt. Der Messestand ist inszeniert, die Exponate funktionsfähig angeschlossen, die Grafik hängt und die Prospekte sind eben eingetroffen. Jetzt kann's losgehen. Faszination: Messe.

Eigentlich begann alles weit im Vorfeld mit der strategischen Planung der Messe im Marketing, den Messe-Zielen, der Umsetzung der kreativen Maßnahmen und der Einbindung des Vertriebs von Anfang an. 10 Regeln – von der Rolle der Messe im Marketing bis zum follow-up – sollten diesen Prozess unbedingt begleiten.

Immer wieder begegnet man auf Messen „Verkaufs-Profis“, die alles über ihr Produkt und über das Verkaufen wissen.

Messen sind moderne Marktplätze mit Attraktionen, Gauklern, Geschichten und natürlich Angebot und Nachfrage, was seit jeher auf allen Marktplätzen die ökonomische Situation widerspiegelt. Nur haben sich die Rahmenbedingungen der Marktplätze im globalen Wettbewerb in den letzten Jahren drastisch geändert und somit auch der Spiegel des Angebotes

auf den weltweiten Messen. Immer mehr Aussteller mit immer „gleicheren“ Produkten buhlen um die Gunst der Besucher. Wie soll man da noch auffallen bzw. sich unterscheiden?

Das Zusammenspiel von Marketing und Vertrieb spielt eine entscheidende Rolle. Grundlage ist die strategische Planung der Messe im Marketing eines Ausstellers und der Vergleich des Instrumentes „Messe“ mit anderen Marketing-Kommunikationsinstrumenten wie z.B. Werbung, PR, Sponsoring, Direkt-Marketing etc.

Die wichtigsten Unterscheidungsmerkmale sind:

- die ‚Life-Präsentation‘ (mit allen Sinnen erleben) und
- der persönliche Kontakt (face-to-face)

Messen heben sich ab im Vergleich der Instrumente und punkten zusätzlich mit der Multifunktionalität, die jeweils ein Bündel von Unternehmens-, Marketing- und Vertriebszielen erreichen lässt. Angefangen beim Image und Bekanntheit bis hin zur Präsenz im Wettbewerbsvergleich. Diese Vorgehensweise muss im Vordergrund der Konzeption für die Messebeteiligung stehen. Neben der Präsentation des Alleinstellungsmerkmals der Produkte, den interaktiven Erlebnissen, der Marke oder dem Unternehmen als Ganzes ist die

Positionierung des Messeauftritts von großer Bedeutung.

Die Positionierung ist verantwortlich dafür, dass der Aussteller in der Halle eindeutig identifiziert wird und sich gegenüber dem Wettbewerb abgrenzt. Nirgendwo anders ist das so wichtig, wie in der Messehalle, wo der Besucher am gleichen Ort und zur gleichen Zeit die Anbieter vergleichen will, um sein Urteil zu fällen, wem er nach der Messe den Zuschlag gibt. Interaktion und Entertainment sollen die Aufmerksamkeit der Besucher auf den eigenen Stand lenken, das Interesse wecken und die Information erlebbar und Erinnerungsfähig machen. Und dann?

Dann kommt der zweite wesentliche Teil der Messebeteiligung ins Spiel, der persönliche Kontakt (face-to-face). Wesentlich, weil sich die Messe als Marketing- und Kommunikationsinstrument auch durch die „direkte Kommunikation“ von den meisten Marketing-Kommunikationsinstrumenten abhebt.

Bis hierher war das „Marketing“ für die Messebeteiligung verantwortlich. Es wurde ein Konzept als Grundlage erarbeitet, Ziele gesetzt, der Stand gestaltet, der Messeauftritt als mediales Highlight in die Gesamtkommunikation des Unternehmens eingebettet, also unterschiedlichste Maßnahmen kreiert und diese perfekt inszeniert. Jetzt übernimmt der „Vertrieb“ – und es geht darum, wie man den Spagat zwischen Inszenierung und persönlicher Begegnung herstellt. Wie schafft man es, das Interesse des Besuchers zu wecken und ihn in ein Gespräch einzubinden – und zwar bevor der einfach weitergeht: zum nächsten Stand, zum nächsten Wettbewerber?

Immer wieder begegnet man auf Messen „Verkaufs-Profis“, die alles über ihr Produkt und über das Verkaufen wissen. Nur werden die Abschlüsse heute kaum noch auf den Messen getätigt. Das passiert im Nachmessegeschäft. Befragungen des AUMA (Ausstellungs- und Messeausschuss der Deutschen Wirtschaft) zeigen, dass Besucher den Verkaufsabschluss nicht mehr als Top-Ziel auf ihren Listen haben. Im Vordergrund stehen: Informationen über Neuheiten, Marktorientierung, Erfahrungsaustausch und Entscheidungsvorbereitung.

Das Messegespräch beginnt also unter anderen Vorzeichen und hat ein anderes Ziel als vor Jahren: **Nicht verkaufen, sondern Vertrauen schaffen.** Dies wiederum erfordert zusätzliches Know-how und eine veränderte Haltung auf Seiten der Verkaufsprofis. Und nicht zu vergessen die Rahmenbedingungen: Die Gespräche finden inmitten einer „Inszenierung“ und in der Hektik der Messe statt. Wer da nicht intensiv und speziell vorbereitet ist, kann schnell die Richtung und den Kontakt verlieren.

Und hier schließt sich wieder der Kreis zum Marketing. Es geht um wertvolle Sympathie-Punkte für das Image des Ausstellers und den persönlichen Kontakt im unmittelbaren Umfeld des Wettbewerbs. Das Urteil über die Qualität der Messekontakte darf nicht dem Zufall überlassen werden. Vorbereitung und Motivation der Standmitarbeiter sind wesentliche Erfolgsbausteine bei der Messeplanung. Denn die hohe Qualität solcher Gespräche am Stand punktet bei der Wirkung auf den Besucher und letztendlich auch bei der Erfolgskontrolle des Ausstellers. Nach dem Motto: „Die Messe-Crew ist der Schlüssel zum Erfolg – ihre Haltung bestimmt den Auftritt und der Auftritt die Wirkung“.

Vieles hat sich in den letzten Jahren verändert. Aber nicht die Aktualität der zehn Regeln für den Messeerfolg, die im Zusammenspiel von Marketing und Vertrieb mehr und mehr an Bedeutung gewinnen. In einem Umfeld, in dem der Anstieg der Wettbewerber, die Gleichheit der Produkte und die Vielfalt der Kanäle und Medien dazu führen, dass immer mehr werbliche Botschaften kommuniziert werden, nimmt die Aufmerksamkeit zwangsläufig ab. Hier werden die persönlichen Kontak-



Messe war auch Thema bei einer Alumniveranstaltung in Vietnam

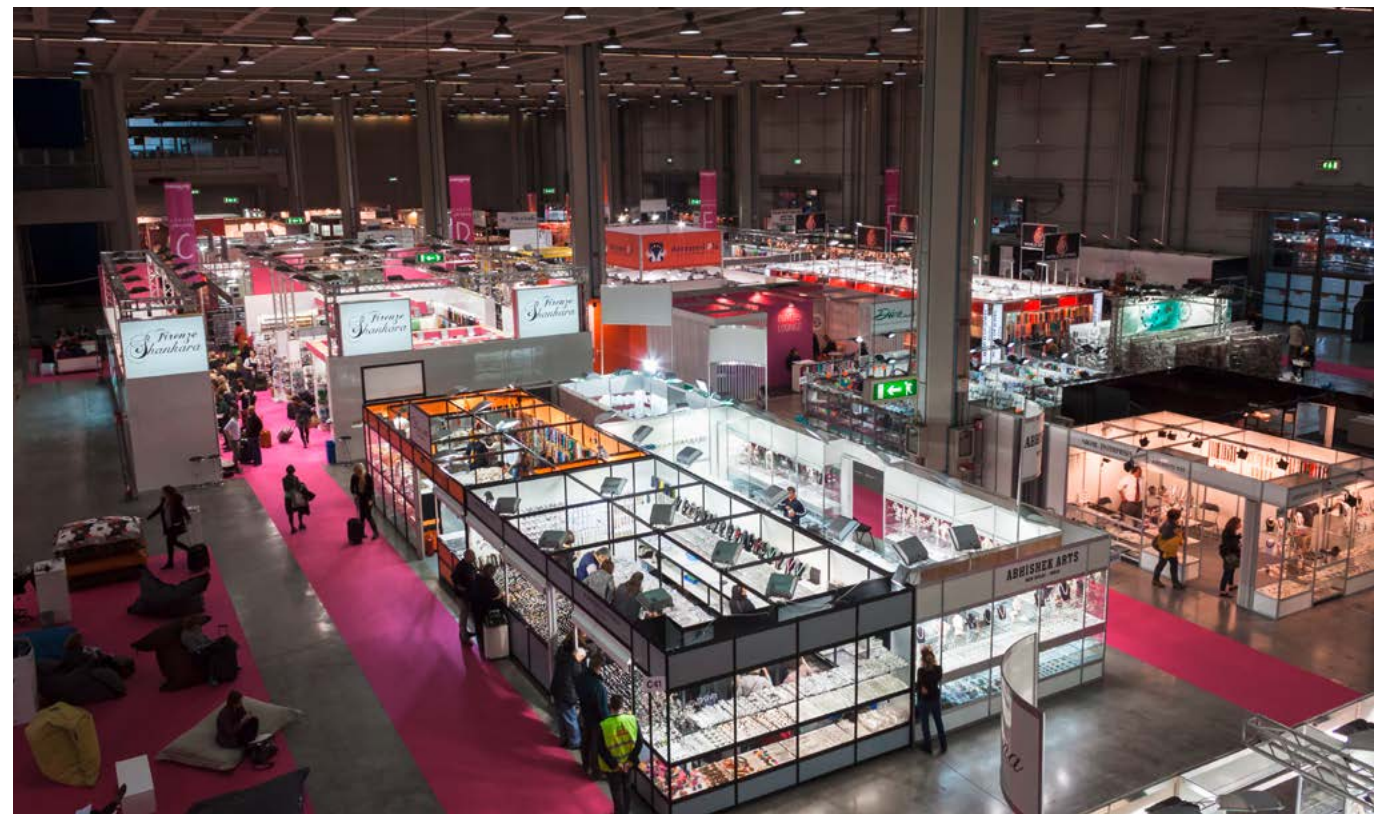
10 Regeln für den Erfolg auf Messen

- 1 **Die Rolle der Messe im Marketing erkennen**
„mit allen Sinnen erleben“
- 2 **Ziele setzen & Maßnahmen zielorientiert kreieren**
„wer kein Ziel hat, kommt irgendwo an“
- 3 **Messen richtig auswählen**
„die Besucherstruktur ist ausschlaggebend“
- 4 **Budgets zielorientiert planen**
„agieren – nicht reagieren“
- 5 **Erfolgskontrolle durchführen und den ROI bestimmen**
„Messen sind (un)berechenbar“
- 6 **Besucher personalisiert einladen**
„don't count on the organiser only“
- 7 **Programm & Gestaltung zielgruppenadäquat ausführen**
„die Füße gehen nur dahin, wo die Augen vorher waren“
- 8 **Standpersonal vorbereiten**
„you never get a second chance for the first impression“
- 9 **Kontakte & Gespräche dokumentieren**
„Messen sind länger, als sie dauern“
- 10 **follow-up vorbereiten**
„vor der Messe ist nach der Messe“

te und ihre hohe Qualität immer wertvoller und letztendlich zum Schlüssel für den Return on Investment (ROI) – aber das ist eine andere Geschichte. ■



Karla Juegel ist Messe | Marketing Expertin und seit über 30 Jahren in der Messe-Industrie tätig: u.a. als Aussteller, verantwortlich für die internationalen Messeauftritte von Mercedes-Benz und der Deutschen Aerospace (heute EADS & Airbus). Sie verbindet strategische Planung mit operativer Erfahrung, berät Aussteller aller Branchen bei der Konzeption & Planung ihrer Messeauftritte und bietet maßgeschneiderte Trainings zur individuellen Vorbereitung an: sowohl für die Planer im Marketing als auch für die Vertriebsprofis am Stand. Somit verbindet sie die beiden „player on the ground“ für den Erfolg auf Messen. Karla Juegel ist eng vernetzt mit den internationalen Verbänden, berät Dienstleister und Partner der Messe-Industrie und ist auf allen Messeplätzen weltweit im Einsatz. So referierte die Autorin auch für MP-Teilnehmer im Herbst 2014 in Vietnam. Kontakt: kj@karla-juegel.com





Effizienzsteigerung durch Prozessintegration

Vision Energie 4.0 – Made in Germany

Die Umwälzungen der Industrie 4.0 fordern uns heraus, in eine vertiefte integrierte Betrachtung der energetischen Prozesse einzusteigen. Insbesondere die Integration der Wärmeerzeugung und -nutzung stellt uns vor große Herausforderungen. Sie stellt aber vor allem enorme Potentiale zur Verbesserung der Energieeffizienz dar.

Industrie 4.0 verknüpft industrielle Geschäfts- und Produktionsprozesse horizontal und vertikal unternehmensübergreifend. Das Internet der Dinge (IoT), moderne Kommunikationsarchitekturen und Big Data bilden dessen Rückgrat. Zunehmende sogenannte Prosumer-Orientierung, Echtzeit-Qualitätssicherung und vorbeugende Wartung bei Losgrößen nahe 1 rücken in den Vordergrund. Diese systemtreibenden Faktoren sollten um den Faktor Energieeffizienz erweitert werden. Prozesse effektiv zu bearbeiten heißt, mit den gegebenen Mitteln und Ressourcen das maximale Ergebnis zu erzielen (Maximalprinzip). Effizienz heißt dagegen, mit minimalem Mittelaufwand das gleiche Ergebnis zu erzielen (Minimalprinzip). Um mit minimalem Einsatz maximale Ergebnisse zu erzielen, ist in technischen Be-

reichen immer ein großes Maß ingenieurtechnischer Kompetenz erforderlich.

Einstieg in Energieeffizienz mit initialer Analyse

Alternativlos für den Einstieg in die Systematik der Energieeffizienz ist die Durchführung einer initialen Analyse der gegebenen Situation, vorhandener Prozesse und Nutzungsanforderungen. Dabei ist die richtige Beurteilung der bestehenden Erzeugungs- und Versorgungssituation von hoher Bedeutung. Erfahrungsgemäß stellt sich kein Projekt wie das andere dar. Universelle Analysemethoden werden auf den konkreten Fall projiziert.

In der Praxis stellen analytische Methoden zunächst einmal ein abstraktes Gerüst zur

Umsetzung bereit. Die Anwendung auf die konkreten Problemfälle und Gegebenheiten erfordert dann reichlich Erfahrung, Kreativität und Querschnittswissen. Ist die Diagnose richtig gestellt, lassen sich oftmals generelle Grundprinzipien der Lösungsfindung anwenden. Diese Kompetenzen waren auch in den beiden folgenden Fallbeispielen gefragt.

Fallbeispiel „Effizienzpotentiale durch Prozessintegration erschließen“

Durch den richtigen Einsatz der Kraft-Wärme-Kopplung (KWK) lässt sich eine Vielzahl von Effizienzeffekten erzielen. So auch bei einem auf die Fertigung von Industrietextilien spezialisierten Betrieb. Dieser beklagte zunehmende Schwierigkeiten mit zu hohen Temperaturen in den Fertigungshallen. Das Problem trat vorwiegend in den Sommermonaten auf. An Energieeffizienz war vordergründig nicht gedacht. Die hohen Temperaturen führten zu Beeinträchtigungen der Behaglichkeit für die Mitarbeiter am Arbeitsplatz. Vor allem aber wurden die erheblichen Schwankungen der Produktqualität zum Problem.

Unterschiedliche Erzeugungseinheiten stellen den Fertigungsprozessen Trocknung und Textilwäsche Wärme auf unterschiedlichen Temperaturniveaus zur Verfügung. Die Wärmeerzeugung erfolgt dabei mittels getrennter Systeme mit Erdgas. Gleichzeitig verursacht eine Vielzahl elektrischer bzw. hydraulischer Antriebe einen hohen Wärmeeintrag. Für jeden Produktionsschritt wurde in der Vergangenheit eine gesonderte Wärmeerzeugung aufgebaut. Häufig spiegelt sich die Unternehmensentwicklung in einer verzweigten inhomogenen Versorgungsinfrastruktur wider. Speziell in KMU sind derartige oder ähnliche Verhältnisse immer wieder anzutreffen.

Im Rahmen der energetischen Initialanalyse wurden die Wärmeströme und Temperaturniveaus der Prozesse erfasst und beurteilt. Hierbei findet ein Grundprinzip der energetischen Optimierung Anwendung: Die Nutzung und Übertragung von Wärme ist nur auf entsprechendem Temperaturniveau bei gleichzeitigem Vorhandensein von Mindest-Temperaturdifferenzen möglich.

Im vorliegenden Fall kann der erforderliche Wärmestrom gezielt über die verschie-

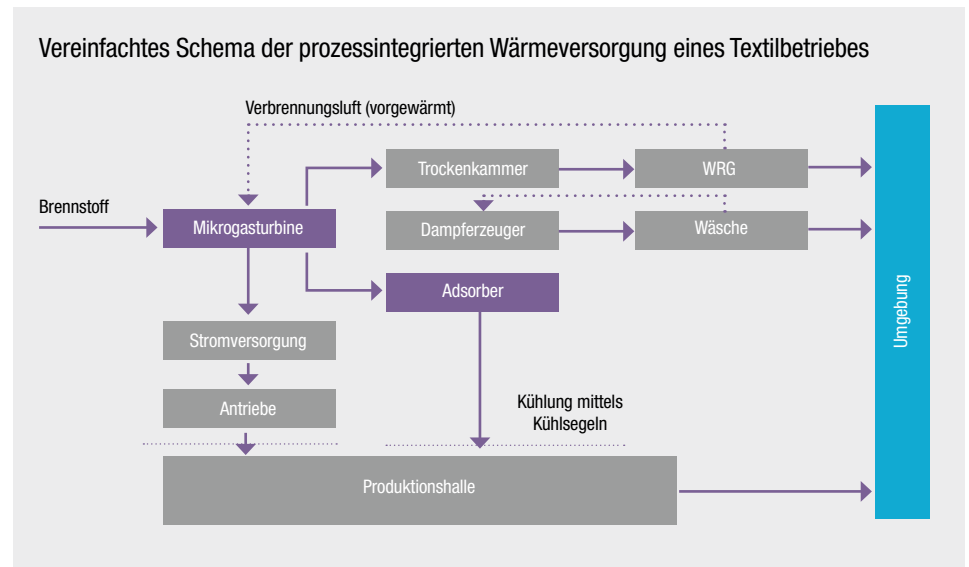
denen Temperaturniveaus der Fertigungsschritte geführt werden. Die Integration der Prozesse und Umstellung der Wärmeerzeugung auf Mikroagsturbinentechnik machen dies möglich.

Aus dem Heat Exchange Net (HEN) kann das Systemschaltbild zur Prozessintegration der Anlage entwickelt werden. Dabei ist das Abgas der Mikrogasturbine (650°C) für die beiden Prozesse direkt nutzbar. Ganz nebenbei werden 33 Prozent der eingesetzten Energie zur Stromerzeugung genutzt. Ergänzend kann ein Kälte-Adsorber zur Bereitstellung von Kaltwasser „angetrieben“ werden, um die Produktionshalle zu kühlen.

Die Kraft-Wärme-Kopplung mit Mikrogasturbinentechnik bietet in der Industrie weite Einsatzbereiche der Wärmenutzung. Durch die ingenieurtechnisch gestützte Integration der Prozesse kann so die effiziente Nutzung der Primärenergie von bis zu 90 Prozent realisiert werden.

Fallbeispiel „Neukonzeption der Kälteversorgung, Kunststoffindustrie“

Auslöser des folgenden Beispiels war die anstehende Sanierung der Naß-Kühltürme aufgrund hygienischer Bedenken und eines zu hohen Wasserverbrauchs. Im Rahmen einer Studie (Grundlagenermittlung) sollte darüber hinaus insgesamt die Effizienz der 1992 errichteten Kälteversorgung eines kunststoffverarbeitenden Industriebetriebes überprüft und ggf. umgestaltet werden.



Mit der Prämisse der Prozessintegration wurde eine Lösung mit Hochdruck-Wärmepumpen auf Basis des Kältemittels CO₂ empfohlen. Die Wärmepumpen wirken dabei als „Kühler“ in der jeweiligen Zone.

Der Empfehlung vorausgegangen war wiederum die eingehende Analyse der thermodynamischen Größen, der Lastanforderungen sowie notwendigen Anpassungen am hydraulischen System.

Mit der Anpassung des Systems stellt sich die Betriebsweise so dar, dass die Rückkühlsysteme in der Winter- und den Übergangsperioden kaum in Betrieb gehen. Die Wärme geht in das Heizsystem über.

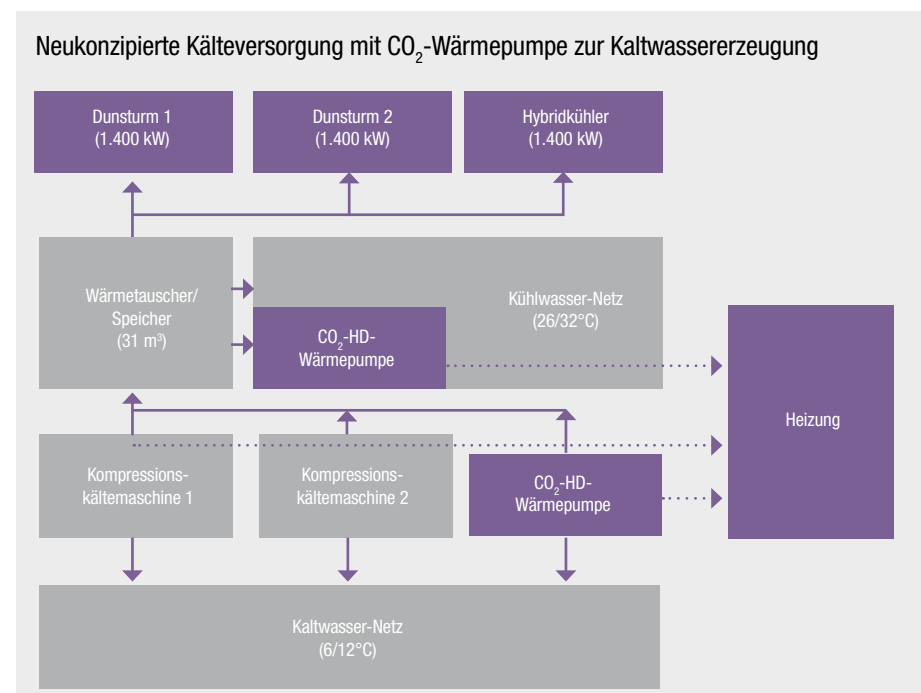
In den Sommermonaten schaltet die Wärmepumpe des Kaltwasserkreises in

den Reserve-Modus. Die Kompressionskältemaschinen übernehmen dann 100 Prozent der Leistung. In Schwachlastzeiten kann durch Herabsetzung der Temperaturen im Tank eine Eisspeicher-Funktion realisiert werden. Diese entlastet das Gesamtsystem bei hohen Außentemperaturen um bis zu eine Stunde.

Es zeigt sich immer wieder, dass Altanlagen genügend Potentiale zur energieeffizienten Umgestaltung durch Integration der Prozesse aufweisen. Die Kombination aus einem richtigen Verständnis der thermodynamischen Vorgänge und die Kenntnis der Einsatzmöglichkeiten moderner Anlagentechnik führen dann zu effizienten Lösungen.

Zusammenfassung

Eine hochentwickelte Volkswirtschaft bringt komplexe Strukturen in der Energieversorgung, -verteilung und -nutzung hervor. Durch die Einführung der Industrie 4.0 beschleunigt sich dieser Prozess noch weiter. Nur durch den Vorantrieb prozessintegrierter Ansätze der Kraft- und Wärmeversorgung ist eine Weiterentwicklung der effizienten Energienutzung in der Industrie möglich. Damit es auch bald heißt: Energie 4.0 Made in Germany. ■



Stefan Pukallus, Diplomwirtschaftsingenieur (FH) und Dipl.-Ing. Versorgungstechnik (FH), ist seit 2001 freier Ingenieurbereiter von Industrie und Energieversorgungsunternehmen mit den Schwerpunkten Energie- und Kältetechnik, System- und Prozessintegration und damit verbundene IT-Systeme. Er berät u.a. Unternehmen in Russland und in VR China. 2012 nahm er am Fortbildungsprogramm „Fit für das Russlandgeschäft“ teil.
Infos unter www.pukallus-fm.com

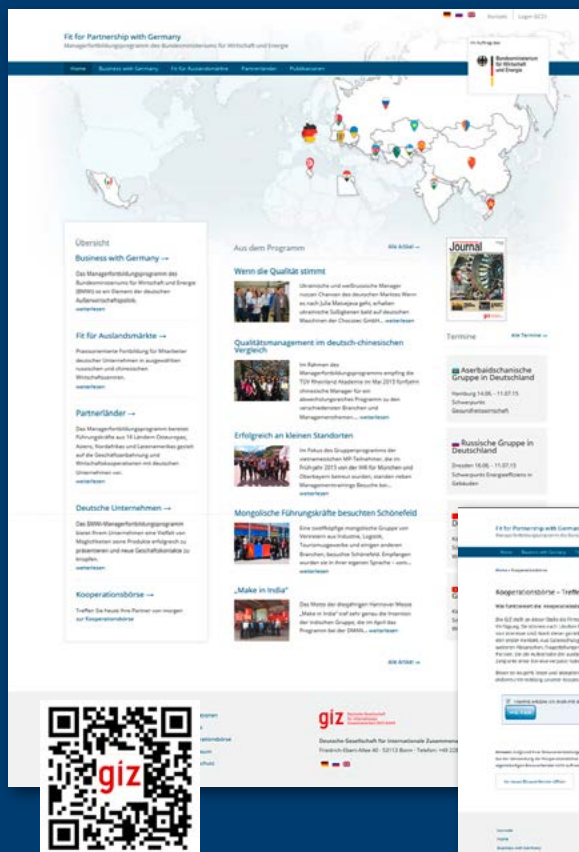
Das Managerfortbildungsprogramm des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie im Internet:

Alle Infos für Teilnehmer und Interessenten auf einen Blick!

www.managerprogramm.de

Das Managerfortbildungsprogramm auf Facebook!

www.facebook.com/managerprogramme



Treffen Sie heute Ihre Partner von morgen!

Auf unserer **Kooperationsbörse** unter 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
www.managerprogramm.de

BMWi-Managerfortbildungsprogramm

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie