

# Fit for Partnership with Germany Journal

AUSGABE 7  
DEUTSCH

MANAGERFORTBILDUNGSPROGRAMM DES BUNDESMINISTERIUMS FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE



## Im Fokus: Wasser- & Abfallwirtschaft



**MP wird fünfstellig**  
Der zehntausendste Teilnehmer  
kommt aus Mexiko  
Seite 5



**Follow up in der Ukraine**  
Teilnehmer aus Osteuropa  
beeindrucken durch ihre  
Ergebnisse  
Seite 24





EDITORIAL	3
NACHRICHTEN	4-9
Blick nach vorne	4
MoU mit Indien unterzeichnet	5
10.000 Teilnehmer im MP	5
Georgien als neuer MP-Partner	5
1.000 MP-Absolventen in der Ukraine	6
Erster Lenkungsausschuss mit Mexiko	7
500 Teilnehmer in Kasachstan	7
Vietnam: Unvermindert hohe Nachfrage	8
MP mit Belarus bis 2018 verlängert	9



DEUTSCHLAND	10-17
Fortbildung zur Wasser- und Abfallwirtschaft	10
Wiedersehen auf der Intersolar Europe 2015	12
IHK Wirtschaftsakademie Schleswig-Holstein	14

Personalmanagement im Fokus	15
Grundstein für langfristige Geschäftsbeziehungen	16
Große Resonanz auf die deutsch-russischen Unternehmengespräche	17
PARTNERLÄNDER	18-25
Partnerland Mexiko – „Die Augen für die Welt geöffnet“	18
AHK Greater China – Dynamik in China nutzen	20
Moskau: Sparen durch Abfallmanagement	22
ANUGA 2015 – Innovationen der Lebensmittelindustrie	23
Spitzenergebnisse in Osteuropa	24

IM FOKUS	26-41
Abfall- und Wasserwirtschaft	26
Ressourceneffizienz-Technologie „Made in Germany“	27



MP-Karte: Interne erneuerbare Süßwasserressourcen und Entnahmen	30
Nachfrage nach innovativen Lösungen steigt weiter an	32
German Water Partnership	36
Innovatives Joint Venture in Kasachstan	37



Kasachstan: „Der Rohstoff der Zukunft“	38
Nachhaltige Abfallbehandlung	40

ALUMNI	42-49
Stand und Perspektiven der Alumniarbeit in Russland	42
Mexikanische Unternehmer auf dem Weg nach Deutschland	43
Positive Veränderungen in kasachischen Unternehmen	44
Senior Experten Service stärkt Unternehmen in der Ukraine	46
Alumnitreffen in Moskau	47

ERFOLGREICHE TEILNEHMER	50-55
Mongolei: Karrierekick dank MP	48
Moldau: Fit für den europäischen Markt	49
Biokräuter aus Tunesien für den deutschen Tisch	50



Kirgisistan: Automatisierung als Schlüssel zu neuen Märkten	51
China: „Botschafterin zwischen den Ländern“	52
Modernes Management für vietnamesischen Industriepark	53

FACHTHEMEN	56-59
Fit für EU-Exporte durch Bio-Zertifizierung	54
Business Development in volatilen Märkten	56



Geschäftsmodell: Schlüssel zum Erfolg	58
IMPRESSUM	47
KONTAKTDATEN GIZ	60

Liebe Freundinnen und Freunde des Managerfortbildungsprogramms!

Gute Nachrichten: Das MP bleibt weiter auf Wachstumskurs! Ab sofort begrüßen wir Georgien als siebzehntes Partnerland (in der Pilotphase) und freuen uns schon auf die Einreise der ersten Gruppe im Frühjahr 2016.

Nicht nur der Kreis unserer Partnerländer erweitert sich. Auch die Teilnehmerzahl des Programms wächst stetig: Im Herbst 2015 kam der zehntausendste Teilnehmer nach Deutschland. Der Mexikaner Agustín Vázquez Scala vertritt ein Familienunternehmen, das mit seinen Verpackungsprodukten aktuell nur den mexikanischen Inlandsmarkt bedient und gerne ins Ausland expandieren würde. Scala ist kein Einzelfall: Vom MP erhoffen sich viele unserer Teilnehmer spürbare Vorteile im nationalen und internationalen Wettbewerb und Zugang zu deutschen Technologien.

Im Oktober 2015 feierte auch das MP mit der Ukraine ein Jubiläum: 1.000 ukrainische Führungskräfte wurden in den letzten fünfzehn Jahren in Deutschland fortgebildet. Trotz der aktuell schwierigen Situation im Land bauten viele MP-Teilnehmer der letzten zwei Jahre erfolgreiche Geschäfte mit deutschen Unternehmen auf. Entsprechend eindrucksvoll auch die Ergebnisse beim Follow up in Kiew. Lesen Sie dazu den Artikel auf S. 24.

Auch in dieser Ausgabe steht wieder Effizienz als übergreifendes Thema im Fokus – diesmal rund um den Themenkomplex Abfall- und Wasserwirtschaft. Nachhaltiges Handeln in der Produktion hilft Kosten zu sparen – insbesondere für Unternehmen des produzierenden Gewerbes in Deutschland und in unseren Partnerländern spielt ein effizientes Ressourcenmanagement eine zunehmend wichtige Rolle. Einerseits steigen die Kosten für die eingesetzten Rohstoffe, andererseits wachsen die Müllberge. Wie gelingt der Spagat zwischen den Bedürfnissen des zunehmenden Wohlstands und einer umweltschonenden Abfallentsorgung und -verwertung? Einige Antworten darauf bieten deutsche Umwelttechnologien, die sich hierzulande in den letzten Jahren zu einem der wichtigsten Wirtschaftssektoren entwickelt haben. Im Fokusteil erfahren Sie, wie unsere Partnerländer und Deutschland mit den Herausforderungen einer sauberen Wirtschaft umgehen.

Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre!

Ihr Reimut Düring







Yildiz Götze

## Blick nach vorne



**Berlin.** Ich freue mich, mich Ihnen als neuestes Mitglied der „MP-Familie“ vorstellen zu dürfen!

Als Leiterin des Referats EB6 im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) bin ich für das Managerfortbildungsprogramm zuständig. Eine meiner ersten Amtshandlungen in dieser Funktion war die Moderation einer Veranstaltung zur Würdigung des zehntausendsten Teilnehmers des Programms im September 2015. Dieses erste Zusammentreffen mit MP-Teilnehmern hat mich sehr beeindruckt, zeigte es doch sehr anschaulich, wie sie ihren vierwöchigen Aufenthalt in Deutschland nutzen, um sich, ihre Unternehmen und die Wirtschaftsbeziehungen unserer Länder voranzubringen! Durch die Vermittlung von direkten Unternehmenskontakten können nicht nur neue Auslandsmärkte erschlossen werden, sondern umgekehrt auch innovative Produkte den Weg nach Deutschland finden.

Deshalb ist das MP ein wichtiges und erfolgreiches Instrument der deutschen Außenwirtschaftspolitik. Wir unterstützen vor allem kleine und mittelständische Unternehmen dabei, ihr Auslandsgeschäft auszubauen und zu verbessern.

Mit seiner partnerschaftlichen Ausrichtung stärkt das MP zudem Unternehmer

aus unseren Partnerländern, indem es ihre Management- und Kooperationskompetenzen vertieft.

Wir blicken heute auf 17 Jahre Erfahrung im MP zurück. Aus einem bilateralen Programm zwischen Deutschland und Russland hat sich ein internationales Programm mit derzeit 17 Partnerländern entwickelt. Jedes Jahr laden wir rund 900 Führungskräfte nach Deutschland ein. Umgekehrt bringen wir unter dem Motto „Fit für das Russlandgeschäft“ bzw. „Fit für das Chinageschäft“ jährlich ca. 60 deutsche Manager zu einer zweiwöchigen Fortbildung in die beiden Länder. Und die Nachfrage steigt!

Ich kann Ihnen versichern, dass wir nicht nur zurückblicken, sondern uns kontinuierlich mit der Verbesserung und der Weiterentwicklung des MP beschäftigen:

- Ich verspreche Ihnen, dass wir uns im BMWi mit allen Kräften für die notwendigen Haushaltsmittel einsetzen, um auch in den nächsten Jahren unser Programm im gewohnten Umfang fortzusetzen. Durch gemeinsame Anstrengungen und die Erschließung von Reserven wollen wir 2016 die Zahl der Gruppenprogramme erhöhen.
- Ich freue mich, dass wir den Rahmenvertrag mit der GIZ für den Zeitraum 2016-2018 erneuern konnten.
- Nach einer erfolgreichen Factfinding-Mission nehmen wir in diesem Jahr Georgien in das MP auf. Ich bin

davon überzeugt, dass wir damit einen Beitrag zur erfolgreichen Annäherung Georgiens an die EU leisten können.

- Zusätzlich sind wir im Gespräch mit einer Partnerregierung, um die Fortbildung für deutsche Unternehmer auf ein weiteres Land auszudehnen.
- Die GIZ hat kürzlich die dreijährigen Verträge mit ausgewählten hochkarätigen und professionellen Fortbildungszentren abgeschlossen, um so die hohen Standards und die Qualität des MP zu sichern.
- Zudem sichern wir mit der Einführung eines Kompetenzsystems die Qualität des Fortbildungsteils. Ein stärkerer Fokus auf Vorbereitungsseminare dient dem besseren Abgleich zwischen Erwartungen der Teilnehmer und Programmgestaltung. Konsequentes Follow up und Alumniarbeit runden das Programm in den Heimatländern ab und sorgen für höhere Nachhaltigkeit.
- Anhand verschiedener Evaluierungsinstrumente ermitteln wir die Zufriedenheit der Teilnehmer, die Leistungserbringung der Fortbildungszentren und den wirtschaftlichen Nutzen für die deutsche Wirtschaft. 2016 werden wir erneut eine externe Evaluierung der letzten drei Jahre vornehmen lassen und die Ergebnisse für die kontinuierliche Weiterentwicklung des MP nutzen.

Ich freue mich, als Teil der MP-Familie am Erfolg des Programms mitwirken zu dürfen und bin gespannt auf viele persönliche Begegnungen und interessante Gespräche mit Ihnen. ■

**Yildiz Götze** arbeitet seit 16 Jahren im BMWi. Zuletzt war sie kommissarische Leiterin des Referats „Beziehungen zu EU-Mitgliedsstaaten“. Davor hat sie lange in der Außenwirtschaftsabteilung und im G8-Sherpa-Stab gearbeitet. Vor ihrer Zeit im BMWi war sie im BMZ, für die Weltbank, die EU-Kommission und die GIZ tätig. Auslandserfahrung hat sie u.a. in der Türkei, Lettland und Burkina Faso gesammelt.

## MoU mit Indien unterzeichnet



**New Delhi.** Anfang Oktober fanden in New Delhi die dritten Regierungskonsultationen statt. Die deutsche Bundeskanzlerin Angela Merkel und der indische Premierminister Shri Narendra Modi erklärten, eine neue Phase der strategischen Partnerschaft zwischen Indien und Deutschland einleiten zu wollen. Eine Basis dafür bilden die immer stärkere Annäherung zwischen beiden Ländern in außen- und sicherheitspolitischen Fragen sowie die sich ergänzenden Bereiche beider Volkswirtschaften. Das deutsch-indische Managerfortbildungsprogramm sehen beide Seiten als wichtigen Beitrag zum weiteren Ausbau der bilateralen Beziehungen, insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen. Zur Sicherung der Arbeitsgrundlage unterzeichnete das Ministerium für Handel und Industrie der Republik Indien und das BMWi bei den Konsultationen die Gemeinsame Absichtserklärung über die Fortsetzung der Zusammenarbeit im Rahmen des MP. ■

Quelle: Bundesregierung



Deutsche Bundeskanzlerin Angela Merkel und indischer Premierminister Narendra Modi bei den Regierungskonsultationen in New Delhi

## 10.000 Teilnehmer im MP



VL: Agustín Vázquez Scala, Patricia Espinosa Cantellano (mexikanische Botschaft) und Uwe Beckmeyer (BMWi)

**Berlin.** Als der zehntausendste Teilnehmer des BMWi-Managerfortbildungsprogramms kam der Mexikaner Agustín Vázquez Scala im September nach Deutschland. Uwe Beckmeyer, Parlamentarischer Staatssekretär im BMWi, zeichnete den mexikanischen Unternehmer am 17. September 2015 in Berlin aus.

Vázquez Scala vertritt ein mexikanisches Familienunternehmen. Vazgon Plastic Products aus Salamanca in Zentralmexiko ist führender Produzent von Plastikfolien und Zulieferer für verschiedene Industriebereiche. Aktuell bedient das Unternehmen nur den mexikanischen Inlandsmarkt. Mit der Teilnahme am MP erhofft

sich das Unternehmen, durch internationale Zusammenarbeit in der Automobilindustrie und anderen Wachstumszweigen festen Fuß zu fassen und Zugang zu deutschen Technologien zu bekommen. Vázquez Scala konnte bereits während seines Deutschlandaufenthalts erste erfolgreiche Gespräche mit mittelständischen deutschen Unternehmen führen.

Mexiko ist mit fast 120 Millionen Einwohnern und einem jährlichen Bruttoinlandsprodukt von 1.295,9 Mrd. US\$ ein Wachstumsmarkt. In der mexikanischen Teilnehmergruppe waren neben Scala Manager aus dem Konsumgüterbereich sowie aus der Investitionsgüterindustrie (u.a. Automobilindustrie) vertreten. Nach der Ehrung diskutierten mexikanische Führungskräfte mit den Vertretern des BMWi und der GIZ über die bilateralen Wirtschaftsbeziehungen zwischen Deutschland und Mexiko, insbesondere im Hinblick auf die Internationalisierung des Mittelstands.

1998 startete das Managerfortbildungsprogramm mit Russland als erstem Partnerland. Derzeit wird das branchenübergreifende Programm mit 17 Partnerländern aus Asien, Osteuropa, Nordafrika und Lateinamerika umgesetzt. An dem MP mit Mexiko haben mittlerweile 105 mexikanische Führungskräfte teilgenommen. ■



Tiflis

## Georgien als neuer MP-Partner



**Tiflis.** Zuwachs in der „MP-Familie“: Ab 2016 nimmt nun auch Georgien am Managerfortbildungsprogramm teil. Im Juni 2015 hat eine Factfinding-Mission stattgefunden, die das BMWi zusammen mit der GIZ durchführten. Vertreter von insgesamt 13 Organisationen aus der Regierung, der verfassten Wirtschaft und Privatunternehmen kamen zu Gesprächen in die georgische Hauptstadt. Vor Ort identifizierten sie lokale Unternehmen, die an wirtschaftlicher Zusammenarbeit mit Deutschland interessiert sind. Die deutsche Botschaft in Tiflis unterstützte die Mission. Nun nimmt die Entwicklung ihren Lauf – bereits Anfang 2016 kommen georgische Führungskräfte im Rahmen einer Pilotgruppe nach Deutschland. Der Programmpartner auf georgischer Seite ist die Georgian Entrepreneurship Development Agency (GEDA). ■



## 1.000 MP-Absolventen in der Ukraine

## „Sehr viel dazugelernt“



Alla Strutschajewa aus Charkow, Mitinhaberin und Geschäftsführerin des IT-Unternehmens MAXNET GmbH, ist die 1000. Teilnehmerin des MP mit der Ukraine, das dort seit fast 15 Jahren etabliert ist. Im Herbst 2015 war sie mit anderen ukrainischen Führungskräften zur Fortbildung in Deutschland. Im Interview spricht Strutschajewa über ihre Eindrücke von der Fortbildung, die Ergebnisse ihrer Treffen mit deutschen Unternehmen und ihre Zukunftspläne.

**GIZ:** Frau Strutschajewa, die Wirtschaftslage in der Ukraine ist derzeit schwierig. Welche Chancen für Unternehmen sehen Sie?

**Alla Strutschajewa:** Ich sehe meine Aufgabe als Unternehmerin darin, die ukrainische Wirtschaft zu unterstützen. Sprich: Ich konzentriere mich auf meine Kunden vor Ort und versuche, immer besser zu werden. Europa ist für uns von großer Bedeutung, wir brauchen vor allem ausländische Investitionen. Mein Unternehmen kann sämtliche Dienstleistungen eines Rechenzentrums anbieten, und meine Mitarbeiter sind hochqualifiziert.

**Haben Sie sich auch wegen der Wirtschaftslage entschieden, am MP teilzunehmen?**

Ja, natürlich. Wir müssen uns entwickeln, weiterkommen und greifbare Ergebnisse erzielen. Das können wir mit neuen, interessanten und anspruchsvollen Projekten, und die finden wir im Ausland. Dabei hilft uns das MP.

**Welche Ziele hatten Sie sich für Ihren Aufenthalt gesetzt?**

Es war mir wichtig, meine Fähigkeiten als Managerin auszubauen. Ich wollte herausfinden, wie die IT-Branche in Deutschland aufgestellt ist, wie man das Personal effizient einsetzt, handlungsfähige Teams zusammenstellt und mit deutschen Partnern

und Internet-Fernsehen (IPTV). Mit der BCIX (Berlin Commercial Internet Exchange e.V.) einigte ich mich über die Bedingungen für den Anschluss meines Unternehmens an den BCIX-Knoten und ein gemeinsames Peering.



V.l.: Yildiz Götze (BMW), Alla Strutschajewa, Guido Reinsch (GIZ)

**Die wichtigsten Eindrücke von Ihrem Aufenthalt in Deutschland?**

Am besten gefallen haben mir die interaktiven Trainings, bei denen Methodik, praktische Beispiele und Teamarbeit eng miteinander verwoben waren. Die Unternehmensbesuche waren sehr interessant und informativ. Besonders beeindruckt hat

mich die Bank Q 110 (Deutsche Bank der Zukunft). Da herrscht eine besondere Unternehmenskultur. Ein anschauliches Beispiel dafür, wie in einer Bankfiliale technische Innovationen auf moderne Konzepte im Umgang mit dem Endkunden treffen.

**In Ihrer Gruppe kamen Unternehmer aus unterschiedlichen Branchen zusammen. Wie war die Stimmung?**

Man findet wirklich selten so ein Team, bei dem alles passt und es gleich zu einer Einheit wird. Bei uns in der Gruppe ging es richtig „rund“! Wir tauschten uns über unsere Erfahrungen im eigenen Unternehmen aus, über geglückte und misslungene Experimente und darüber, wie wir die Krise meistern. Jeder hat neue Freunde und Partner gefunden. Wer weiß, vielleicht machen wir eines Tages zusammen ein Unternehmen in Deutschland auf?

**Apropos Pläne: Wie geht es für Sie zu Hause weiter?**

Als Erstes werde ich Mitarbeiterbeurteilungen und -tests nach deutschem Vorbild einführen. Der deutsche Ansatz hat mir die Augen geöffnet, und mit dem neuen Wissen kann ich jetzt alte Fehler vermeiden. Ich habe auch große Pläne für das Projekt Euro 2020 zur Etablierung von Breitband-Internetanschlüssen. Die kann meine Firma für den deutschen Markt anbieten.

**Vielen Dank für das Gespräch! ■**

## Erster Lenkungsausschuss mit Mexiko



**Berlin.** Was 2013 noch als ferner Traum erschien, sei nun handfeste Wirklichkeit: Die rasche und reibungslose Implementierung des MP in Mexiko empfindet die mexikanische Seite als großen Erfolg. Dies bekräftigte sie auf dem ersten deutsch-mexikanischen Lenkungsausschuss am 26. Oktober 2015 in Berlin. Beide Seiten unterstrichen den hohen Stellenwert des Programms für die Stärkung der bilateralen Wirtschaftsbeziehungen. Der Co-Vorsitzende auf deutscher Seite, BMWi-Unterabteilungsleiter Knut Brünjes, hob zudem die Vorreiterrolle Mexikos als der erste transatlantische MP-Partner hervor. Die gemeinsamen Werte böten eine stabile Grundlage für eine erfolgreiche Kooperation zwischen den beiden Ländern, so Brünjes. Der mexikanische Co-Vorsitzende, Präsident des Nationalen Unternehmerinstituts (INADEM) Enrique Jacob Rocha, würdigte den wichtigen Beitrag des MP sowohl auf der bilateralen Ebene – zur Entwicklung der deutsch-mexikanischen Wirtschaftsbeziehungen, – als auch auf der nationalen Ebene. Hier trage das Programm zur Erhöhung des Managementniveaus einzelner Führungskräfte und zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit teilnehmender Unternehmen bei (siehe auch S. 18). Jacob Rocha sieht das

MP auch als ein vielversprechendes Instrument zur Förderung strukturschwacher mexikanischer Regionen. Gerade südliche und südöstliche Teile Mexikos sollen ins MP involviert werden. Bislang nehmen überwiegend Teilnehmer aus Zentral- und Nordmexiko am Programm teil.

Nach der Auswertung der Pilotphase und der Ergebnisse von fünf mexikanischen MP-Teilnehmergruppen entschied der Ausschuss, 2016 bereits drei Gruppen nach Deutschland einzuladen. Im Herbst sollen unter anderem Führungskräfte aus der Kfz-Zuliefererindustrie eine spezialisierte Managerfortbildung erhalten und im Zusammenhang damit die Messe Automechanika in Frankfurt besuchen. Offen blieb hingegen die Frage nach der konkreten Zusammenarbeit mit dem neuen Alumni-Verein, den mexikanischen MP-Absolventen im August 2015 gegründet haben (siehe S. 43). Angedacht ist die Einbeziehung der Alumni bei den MP-Informationsveranstaltungen in mexikanischen Regionen sowie bei den Veranstaltungen im Rahmen des dualen Jahres Deutschland-Mexiko 2016. Die nächste Sitzung des Lenkungsausschusses findet voraussichtlich 2017 in Mexiko statt. ■



Mitglieder des Lenkungsausschusses in Berlin

## 500 Teilnehmer in Kasachstan



Ein besonderes Ereignis feierten das BMWi und die GIZ zusammen mit den kasachischen Partnern: Im Juni 2015 absolvierte der 500. Teilnehmer aus Kasachstan das Programm. Das MP mit Kasachstan läuft bereits seit über zehn Jahren sehr erfolgreich.



**Tübingen.** Sehr angenehm überrascht war Dias Scholanow, als er bei der feierlichen Übergabe der Zertifikate über die erfolgreiche Programmteilnahme erfuhr, dass er der 500. Teilnehmer aus Kasachstan ist. Der junge Unternehmer aus Astana kam nach Deutschland mit dem Ziel, Kooperationspartner für den Aufbau eines neuen Betonwerkes zur Produktion von Eisenbetonpfählen zu finden. Neue Technologien sollen ihm in Zukunft helfen, die Lieferzeiten zu verkürzen sowie die Qualität und somit die Wettbewerbsfähigkeit seines Unternehmens zu erhöhen. Langfristig will er alle Bau-Leistungen aus einer Hand anbieten.

Mit dem Unternehmen MBK Kisslegg GmbH verhandelte Scholanow bereits während der Vorbereitung auf die Fortbildung in Deutschland über den Kauf von Korbentnahme-Robotern und Kippanlagen. Während seines Besuchs bei MBK klärten die Partner die restlichen technischen Details und die Finanzierung. Der Vertrag wird demnächst unterschrieben. Mit den deutschen Firmen Ammann Elba Beton GmbH und g.tecz (Thomas Teichmann und Gregor Zimmermann) GbR ist ebenfalls eine Kooperation geplant. Beide Unternehmen bieten Leistungen auf dem Gebiet der Herstellung von hochwertigem Beton an. ■



## 4. deutsch-vietnamesischer Lenkungsausschuss

## Unvermindert hohe Nachfrage



Zufrieden mit dem MP in Vietnam: Lenkungsausschuss in Bonn



Zum vierten Mal seit Programmbeginn mit Vietnam in 2008 trafen sich am 19. Oktober 2015 Programmverantwortliche aus Deutschland und Vietnam zu einem Lenkungsausschuss, um einen Blick auf die Entwicklung des MP zu werfen, Ergebnisse auszuwerten und Zukunftspläne zu schmieden. Die Delegation besuchte auch einen deutschen Zulieferer für die Stahlindustrie.

**Bonn.** Auf acht intensive Jahre blickt mittlerweile das MP mit Vietnam zurück. Und das Interesse lässt keinesfalls nach: Karl Wendling, Unterabteilungsleiter beim BMWi und Co-Vorsitzender auf deutscher Seite, sprach von einer unvermindert hohen Nachfrage des Programms – und dies sowohl auf vietnamesischer als auch auf deutscher Seite. Davon zeugten einerseits konstant hohe Bewerberzahlen und andererseits die positive Resonanz aus der deutschen Wirtschaft. Die deutschen Unternehmen empfangen gern vietnamesische Gruppen und laden einzelne Unternehmer zu Gesprächen ein. Davon konnten sich die Mitglieder des Ausschusses im

**„Das MP ist eines der erfolgreichsten deutschen Programme für die Entwicklung vietnamesischer Unternehmen und deren Kooperation mit deutschen Unternehmen.“**

Le Viet Anh, MPI

persönlichen Gespräch mit Gustav Wiegard, Inhaber und geschäftsführender Gesellschafter der Gustav Wiegard Maschinenfabrik, überzeugen.

Das 1902 gegründete, heute in der vierten Generation inhabergeführte Unternehmen produziert Rollensysteme, Walzwerkskomponenten und komplexe Anlagenkomponenten für unterschiedliche Industriebereiche. Die Maschinenfabrik vertreibt seit Jahrzehnten ihre Produkte bei den Global Playern der Stahlindustrie in der

ganzen Welt. Wiegard kannte das MP bereits, haben doch zuvor schon Manager aus Vietnam, Russland und Ägypten das Unternehmen besucht. Der Geschäfts-

führer äußerte den Wunsch, auch künftig zwei bis drei Gruppen pro Jahr zu empfangen. Das Unternehmen müsse sich täglich den Herausforderungen der Globalisierung stellen und sehe im MP eine Chance, neue Kunden oder Lieferanten zu gewinnen. Im direkten Austausch mit den Teilnehmern würde man darüber hinaus wertvolle Informationen zu den interkulturellen Besonderheiten und der aktuellen wirtschaftlichen Situation des jeweiligen Landes gewinnen.

Insgesamt haben bereits 396 vietnamesische Führungskräfte am MP teilgenommen. Unter anderem ließ sich eine Pilotgruppe mit dem Fortbildungsschwerpunkt Erneuerbare Energien, 2014 erstmals aus dem Budget der BMWi-Exportinitiative für Erneuerbare Energien finanziert, von deutschen Erfahrungen und Technologien begeistern. „Das Programm erfährt eine hohe politische Wertschätzung durch beide Seiten. So wurde die Verlängerung des MoU letztes Jahr auf Ministerebene unterzeichnet“, berichtete Wendling. Le Viet Anh vom Ministerium für Planung und Investitionen (MPI), der Co-Vorsitzende auf der vietnamesischen Seite, bezeichnete das MP als „eines der erfolgreichsten deutschen Programme für die Entwicklung vietnamesischer Unternehmen und deren Kooperation mit deutschen Unternehmen.“



Abschied: Karl Wendling (BMW) bedankt sich bei Le Thi Lam Vien (VCCI) für das langjährige Engagement

Einziger Wermutstropfen: Letztmalig nahm die langjährige MP-Partnerin, Le Thi Lam Vien von der Vietnam Chamber of Commerce and Industry (VCCI), am Lenkungsausschuss teil. Bei der Verabschiedung würdigte die deutsche Seite die hohe Professionalität und das große Engagement von Le Thi Lam Vien gegenüber dem Programm. ■



Lenkungsausschuss in Minsk



Irina Kostevich (Wirtschaftsministerium Belarus) und Andreas Obersteller (BMW) nach der MoU-Unterzeichnung



Nikolaj Ramult



VL: Vladimir Apanassowitsch (IBMT), Irina Kostevich (Wirtschaftsministerium Belarus)



VL: Andreas Obersteller (BMW), Guido Reinsch (GIZ)

## MP mit Belarus bis 2018 verlängert



**Minsk.** Zum fünften Mal tagte am 30. Juni 2015 in Minsk der deutsch-belarussische Lenkungsausschuss. Beide Seiten zeigten sich mit der Umsetzung und den Erfolgen des MP sehr zufrieden. Präsentationen von Alumni belegten eindrucksvoll, wie groß das Potential der bilateralen Kooperation ist. Von seinen beachtlichen Erfolgen berichtete z.B. Kirill Philipenko, Chief Marketing Officer eines sehr gut aufgestellten mittelständischen Unternehmens, welches Messgeräte u.a. zum Energieverbrauch herstellt. Philipenko konnte ein deutsches Unternehmen überzeugen, dessen Produktion von Messinstrumenten in sein Unternehmen zu verlagern. Darüber hinaus hat er einen Vertrag zum Vertrieb von deutschen Messgeräten in Belarus abgeschlossen, zwei weitere Verträge befinden sich derzeit in Verhandlung. Nikolaj Ramult, stellvertretender Abteilungsleiter in einem großen staatlichen Lebensmittelkonzern, konnte mithilfe des MP ein Investitionsprojekt zur Herstellung von Kindersäften in die Wege leiten. Auch gelang es ihm, die ins Stocken geratenen Verhandlungen über den Bau eines Hefeherstellungsbetriebs mit Hilfe deutscher Investitionen und Ausrüstung

erfolgreich zu Ende zu führen. Vitali Bozhkow überzeugte einen bis dahin nur regional agierenden deutschen Hersteller von Luxus-Fertigteilhäusern, seine Produkte weltweit zu vertreiben. Seitdem ist das deutsche Unternehmen auf Expansionskurs – und Bozhkow für den Aufbau eines weltweiten Vertriebsnetzes von Belarus aus zuständig.

Auch ein Unternehmensbesuch bei einer MP-Absolventin stand auf dem Programm der deutschen Delegation. Elisaveta Sa-

modelkina führt ein kleines Familienunternehmen auf dem Lande in der Minsker Region. Sie züchtet und vertreibt über den Großhandel in ganz Belarus Gemüse- und Blumensamen. Diese bezieht sie auch von einem namhaften deutschen Produzenten, den sie während des MP in Deutschland kennengelernt hat.

Während des Lenkungsausschusses unterzeichneten die beiden Co-Vorsitzenden Andreas Obersteller, BMWi-Unterabteilungsleiter, und Irina Kostevich, stellvertretende Ministerin für Wirtschaft der Republik Belarus, auch die MoU-Verlängerung bis Ende 2018. Ziel für die nächsten drei Jahre ist, das Programm stärker in den Regionen der Republik Belarus bekannt zu machen, die belarussischen Teilnehmer stärker international zu vernetzen und die Zusammenarbeit mit den Alumni bzw. deren Verein zu intensivieren. Dieser nahm auch erstmalig am Lenkungsausschuss teil – neben den Vertretern der deutschen und belarussischen Wirtschaftsministerien, der GIZ, des Instituts für Business und Managementtechnologien (IBMT) in Belarus, der Repräsentanz der deutschen Wirtschaft und der deutschen Botschaft. ■



Minsk





## Fortbildung zur Wasser- und Abfallwirtschaft



Vier Wochen lang haben Teilnehmer einer Branchengruppe aus dem Bereich Wasser- und Abfallwirtschaft aus Russland und Aserbaidschan in Hamburg und Berlin verschiedene – vor allem kommunale – Betriebe besucht und neue Technologien kennengelernt. Bei einer Kooperationsbörse in Berlin und bei deutschlandweiten Geschäftstreffen knüpften sie individuelle Kontakte zu Herstellern von Sortier- und Aufbereitungsanlagen, Wasserpumpen, Containern für die Müllentsorgung, Pelletiersystemen etc. Wie bei jeder MP-Fortbildung erhöhten auch sie ihre Deutschlandkompetenzen und legten viele Stereotypen über Deutschland ab.

**Hamburg / Berlin.** Für die meisten Teilnehmer war es der erste Deutschlandaufenthalt und eine große fachliche und kulturelle Entdeckungstour. Für das Fortbildungszentrum Akademie International war dieses Branchenprogramm eine spannende Möglichkeit, gemeinsam mit den Teilnehmern über die wichtigen Triebkräfte und Zusammenhänge in der jeweiligen Branche und die Besonderheiten der deutschen Abfall- und Wasserwirtschaft zu reflektieren und die Unterschiede zu Russland und Aserbaidschan zu analysieren.

Wie bei jeder Branchengruppe ging es den Teilnehmern nicht nur um das Kennenlernen neuer Umwelttechnologien, Managementformen und die Vertiefung von Fachfragen in den einzelnen Teilbereichen der Abfall- und Wasserbranche,



**Edgar Fatahow**  
Abteilungsleiter bei  
„Tamiz Shahr“ in  
Baku, Aserbaidschan

Der neue Müllverarbeitungsbetrieb des staatlichen aserbaid-schanischen Unternehmens „Tamiz Shahr“, dessen Bau Edgar Fatahow momentan koordiniert, wird in einer Region gebaut, wo die Sammlung des Mülls der Bevölkerung noch nicht ausreichend organisiert ist. Dementsprechend hat sich Fatahow zwei Ziele für die MP-Teilnahme gesetzt: Zum einen ging es ihm darum, neue Technologien der Müllverarbeitung kennenzulernen und Ausrüstung auswählen, die sich auf die wechselnde Auslastung flexibel einstellen ließe. Zum anderen war ihm wichtig, eine detaillierte Vorstellung vom Mülltrennungssystem in Deutschland und

sondern auch sehr stark darum, wie das gesamte System der Abfall- und Wasserwirtschaft in Deutschland funktioniert. An dieser komplexen Aufgabe hat die Gruppe in vielen spannenden und teilweise kontroversen Diskussionen mit Fachreferenten in Unternehmen, den Trainern und Fachtutoren während der Seminare und auch untereinander die ganzen vier Programmwochen über eifrig gearbeitet.

Eine der wichtigsten Schlussfolgerungen, die die Teilnehmer aus dem Programm gezogen haben, bestand in der Einsicht, wie umfassend sich der Staat bzw. die Kommunen um die Themen Mülltrennung, -sammlung und -entsorgung kümmern und wie gut die Abfallwirtschaft in Deutschland organisiert ist: „Der Staat ist sehr engagiert und regelt den Markt in diesem Bereich, das ist für uns

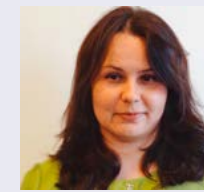
den Methoden zur Motivation der Bevölkerung bei der Mülltrennung kennenzulernen, um den Umfang des gesammelten und getrennten Mülls in seiner Region zu steigern.

Beide Ziele hat Fatahow erfolgreich erreicht: Von den Unternehmen REMA Anlagenbau GmbH, AiTech Recycling Systems GmbH und FHF Anlagentechnik hat er alle wichtigen Informationen zu Technologien und Ausrüstungen bekommen und wartet nun auf die konkreten Angebote der genannten Unternehmen. Wenn diese vorliegen und Zustimmung in Aserbaidschan finden, können bis zu 60 Prozent der benötigten Ausrüstung für das neue Werk in Deutschland eingekauft werden. Außerdem plant Fatahow ein finanziell unterstütztes Motivationssystem für die Bevölkerung in Aserbaidschan zur Müllsammlung.

erstaunlich.“ Gleichzeitig fiel ihnen das hohe Engagement und Verantwortungsbewusstsein der Bürger bei der Mülltrennung und Entsorgung positiv auf. „Die Deutschen sind bereit, viele gut erhaltene Gegenstände umsonst abzugeben oder müssen sogar etwas für die Entsorgung bezahlen“, hieß es bei der Auswertung des Besuchs beim Recyclinghof Rondenbarg, der zu der Stadtreinigung Hamburg gehört. Hinsichtlich neuer Technologien gehörte der Besuch bei dem innovativen Biogas- und Kompostwerk Bützberg, ebenfalls einem Unternehmen der Stadtreinigung Hamburg, zu den Highlights des Programms. Aus Bio- und Grünabfällen der Hamburger Haushalte produziert das Werk klimaneutrales Gas und hochwertigen Kompost. „Was für uns noch Zukunftsmusik ist, ist in Deutschland bereits Realität“, so einer der Teilnehmer.

Viele Diskussionen brachte auch das Thema Wasserwirtschaft. Die Technologien der Wasserentsorgung in einigen russischen Betrieben weisen nur wenige Unterschiede zu den deutschen auf. Spannend fanden die Teilnehmer dahingegen, dass die Qualität des Leitungswassers in Deutschland so hoch ist, dass es ohne Abkochen oder Filtern getrunken werden kann. Neu dabei war auch, dass die Bürger in Deutschland viel besser über die Wasserqualität informiert werden.

Das Thema Mülltrennung und -entsorgung hat nicht nur wirtschaftliche Hintergründe, sondern hängt ganz stark mit dem ausgeprägten Umweltbewusstsein



**Natalia Galuziy**  
Manager Controlling  
bei der „SDS Azot“,  
Kemerovo, Russland

Mit mehr als 7.000 Mitarbeitern gehört das Unternehmen von Natalia Galuziy zu den größten russischen Herstellern von chemischen Düngemitteln und Caprolactam, einem Hilfsstoff zur Polyamid-Produktion. Die Projektaufgabe, mit der Galuziy nach Deutschland gekommen ist, sollte zur Lösung des Problems mit Abfällen bei der Schwefelsäureherstellung beitragen. Sie wollte in Deutschland Hersteller von Ausrüstungen finden, mit deren Hilfe aus diesen Abfällen Schwefelbeton hergestellt werden kann. Bei einem Treffen mit dem Geschäftsführer der Altenwerder Gussasphalt Technology (ATG) GmbH diskutierte die MP-Teilnehmerin die genauen Bedarfe von „SDS Azot“ und fand die richtige Ausrüstung. Auch alle technischen Fragen sowie Lieferbedingungen konnte die studierte Chemikerin dabei klären und die Technologie der Gussasphaltherstellung kennenlernen. Nun geht es darum, das Lastenheft zu erstellen und ein technisch-finanzielles Angebot von der ATG GmbH zu erhalten.

der Deutschen, der Sorge um die fachgerechte Entsorgung von gefährlichen Stoffen sowie der Entsorgung von den zu vielen Verpackungsmaterialien für Produkte des täglichen Bedarfs zusammen. Für viele Teilnehmer war es interessant zu sehen, dass die reiche Konsumgesellschaft viele Kräfte entwickelt, um den umweltschädlichen Folgen ihres Lebenswandels ent-

gegenzuwirken. Gleichzeitig realisierten sie, dass die Entwicklung des „grünen“ Bewusstseins in einer Gesellschaft Jahre und Generationen braucht.

Wie hat der deutsche Staat seine Bürger wohl dazu gebracht, den Haushaltsmüll so sorgfältig zu trennen? Auf diese eingangs gestellte Frage kam im Laufe der vier Programmwochen die Einsicht, wie sehr das Thema der Müllentsorgung in der Kultur und Geschichte Deutschlands verwurzelt und sogar mit geographischen Gegebenheiten verbunden ist. Die Kultur der sozialen Kontrolle bei der Regelbefolgung spielt hier eine große Rolle. Die Knappheit der Naturressourcen, der Rohstoffe sowie der Plätze, an denen Müll unsortiert und unkontrolliert weggeworfen werden kann, tut ihr Übriges. Und schließlich sorgen die „grüne“ Bewegung und das Verantwortungsbewusstsein des einzelnen Bürgers gegenüber seiner kleinen – aber auch der globalen – Umwelt für das i-Tüpfelchen beim Thema Abfallentsorgung.

Wie pathetisch es auch klingen mag, hat ein Teilnehmer die neue praktische Einsicht der Gruppe gut auf den Punkt gebracht: „Wir haben nur einen einzigen Planeten – und die Umweltprobleme müssen wir gemeinsam angehen.“ ■



Dr. Julia Moritz ist seit 2009 bei COGNOS International bzw. seit 2015 als Leiterin von Akademie International in Hamburg tätig. Bei MP ist sie für die Gesamtorganisation verantwortlich und als Trainerin tätig.



Beim Unternehmensbesuch auf dem Recyclinghof Rondenbarg in Hamburg





## Wiedersehen auf der Intersolar Europe 2015



Viele Absolventen kommen gerne zu Follow up-Veranstaltungen in ihren Heimatländern, wo sie den Erfolg der Fortbildung und ihr Kooperationsprojekt bewerten. Der Austausch untereinander liefert oft auch neue Erkenntnisse und Anregungen für unternehmerische Fragen im Umgang mit ausländischen Geschäftspartnern. Aber folgen die Absolventen auch einer Einladung zum Wiedersehen und Austausch, wenn es im für manche Teilnehmer bis zu 10.000 Kilometer entfernten Deutschland stattfindet?

**Rosenheim.** Durchaus – jedenfalls taten es die Unternehmer, die sich 2014 zur Wirtschaftskooperation mit Schwerpunkt Erneuerbare Energien fortgebildet hatten. Umso lieber, als die Veranstaltung mit einem Besuch der Leitmesse Intersolar Europe 2015 verbunden war. Die Hälfte der 36 Teilnehmer an Fortbildungen zu Erneuerbaren Energien und Energieeffizienz aus den MP-Partnerländern Ägypten, Belarus, Indien, Moldau, Ukraine, Tunesien und Vietnam folgten der Einladung.

Und sie folgten ihr mehrheitlich aus dem Grund, die bestehenden Beziehungen zu deutschen und anderen internationalen Geschäftspartnern zu pflegen. Als weiteren Grund nannten die angereisten Führungskräfte die Chance, ihre Mitstreiter von damals wiederzusehen und sich über die Ergebnisse auszutauschen.

Insgesamt seien aus den durchschnittlich drei bis vier Geschäftskontakten pro Teilnehmer nach dem Deutschlandaufenthalt

ca. ein bis zwei konkrete Geschäftsbeziehungen zu deutschen Firmen entstanden, stellten die Absolventen fest. Zu den greifbaren Resultaten zählen dabei mehr als 50 sich noch in Verhandlung befindende oder bereits abgeschlossene Ein- und Ausfuhrgeschäfte – einschließlich der fünf Übereinkommen, Produkte als Distributor deutscher Firmen im Partnerland zu vertreiben.

Positiv bewerteten die Führungskräfte in der Rückschau auch die Stärkung ihrer Kompetenzen zur Unternehmensführung und zum Innovations- und Changemanagement. Sie seien die wichtigsten Bausteine, die in Trainings und Unternehmensbesuchen vermittelt wurden und die zu Veränderungen in den Heimatunternehmen geführt haben. So stärkt die MP-Teilnahme ausländische Firmen für Geschäftsbeziehungen mit deutschen Partnern. Im Management sind es vor allem Business Pläne und langfristige Strategien, die große Veränderungen im unternehmerischen Denken hervorrufen. Sie führen dazu, dass die Zusammenarbeit mit deutschen Unternehmen auf eine langfristige Perspektive ausgerichtet wird.

Pflege dieser aufgebauten Geschäftsbeziehungen ist eine Zielsetzung, für die eine Leitmesse wie die Intersolar Europe das ideale Mittel ist. Deshalb war der Zeitpunkt der Veranstaltung so gewählt, dass er mit den Messtagen zusammenfiel. So konnten die Teilnehmer ihr Wiedersehen in Deutschland mit der Geschäftskontaktpflege nahtlos verbinden.

Der Besuch einer Messe bietet eine gute Möglichkeit, mit internationalen Geschäftspartnern in Kontakt zu treten und vor Ort Gespräche zur Geschäftsanbahnung zu führen. Die Teilnehmer wissen aus ihrer Zeit in Deutschland: Dafür ist eine gute Vorbereitung auf die Messe erforderlich. Insbesondere sollten Gesprächstermine im Vorfeld vereinbart werden – sonst wird es schwierig, im Messtrubel den richtigen Ansprechpartner zu finden. Die Vereinbarung von Terminen stellt jedoch häufig eine große Herausforderung dar. Mit Hilfe des Fortbildungszentrums trAIDe GmbH konnten für einige Teilnehmer, deren Kooperationsideen besonders hohes Umsetzungspotential boten, solche Termine vereinbart werden. Sechs Absolventen aus Ägypten, Indien und Vietnam nahmen 29 Termine

mit 18 deutschen Unternehmen wahr und erzielten vielversprechende Ergebnisse.



Hesham Enan

Anfang 2015 hat Ägypten ein Förderprogramm für Solarenergie mit einer Einspeisevergütung aufgelegt, das den Bau von Großkraftwerken begünstigt und den ägyptischen Solarmarkt stark belebt. Denn schon jetzt sind viele Projekte ausgeschrieben, die bis dato nicht realisierbar waren. Für Hesham Enan, Vorstandsmitglied von Kemet Engineering Industries, einem Unternehmen, das Stahlstrukturen für Telekommunikation und Infrastruktur fertigt, bietet sich daher jetzt die Gelegenheit, eine Zusammenarbeit mit deutschen Unternehmen anzubahnen. Die Idee: Fertigung von Trägerstrukturen für Solarpanels im Auftrag von deutschen Firmen. Dieses bringt für beide Seiten Vorteile, denn der Import von deutschen Trägerstrukturen ist zu teuer und dementsprechend nicht wettbewerbsfähig gegenüber der Fertigung vor Ort. Den deutschen Unternehmen wird

durch eine solche Kooperation der Zugang zu einem wachsenden und lukrativen Markt eröffnet, Kemet Engineering Industries kann sein Produktportfolio erweitern und damit ebenfalls neue Märkte erschließen. Die Rückmeldung der deutschen Geschäftspartner war dementsprechend schon auf der Messe sehr positiv. Nun werden die Optionen ausgelotet, wie beide Seiten erfolgreich zusammenarbeiten können.

Auch für Manan Aggarwal aus Indien war die Messe ein voller Erfolg: Der Geschäftsführer des Automobilzulieferers HIM Technoforge Ltd. hat das Ziel, durch

**Der Besuch einer Messe bietet eine gute Möglichkeit, mit internationalen Geschäftspartnern in Kontakt zu treten und vor Ort Gespräche zur Geschäftsanbahnung zu führen.**

sichere und kostengünstige Stromversorgung von HIM Technoforge Ltd. ermöglichen.

Mangesh Apshankar, Geschäftsführer des indischen Unternehmens

OVAC Switchgear Services Pvt. Ltd., konnte die Messe auf zweierlei Arten nutzen. Zum einen knüpfte er neue Kontakte und bot deutschen Unternehmen an, die Distribution von deren Produkten auf dem indischen Markt zu übernehmen. Von beidseitigem großen Nutzen ist hier das bestehende Netzwerk zu Stromversorgern und Großabnehmern, das den Markteintritt der deutschen Produkte erleichtern wird. Zum anderen nutzte Apshankar die



den Einsatz von Solarenergie die Energiekosten des Unternehmens deutlich zu senken und die Produktion unabhängig von der öffentlichen Energieversorgung zu machen, die unter häufigen Engpässen und Stromausfällen leidet. Demnächst gehen in Indien die ersten Angebote für bedarfsgerechte Lösungen ein, die eine

Messe, um sich mit einem Geschäftspartner zu treffen, den er bereits während des MP kennenlernte. Das erneute Treffen trug dazu bei, die Zusammenarbeit zu konkretisieren. Anfang 2016 findet ein gemeinsamer Messeauftritt in Indien statt, der den Startschuss für den Markteintritt des deutschen Counterparts gibt.

Der Erfolg der drei Teilnehmer zeigt, dass die Messe eine gute Plattform ist, um die eigenen Geschäftsideen zu verwirklichen, wenn diese strategisch gut durchdacht sind und der Messebesuch gut vorbereitet wird. Das MP dient dabei als Türöffner für die erfolgreiche Kooperation mit deutschen Partnern.

Die Fortbildungen zur Wirtschaftskooperation mit Schwerpunkt Erneuerbare Energien führt die GIZ im Auftrag des BMWi als Bestandteil der Exportinitiative Erneuerbare Energien durch. In der Durchführung der Fortbildung und zur Einbindung deutscher Unternehmen im Bereich Erneuerbarer Energien arbeiten die GIZ und die Geschäftsstelle der BMWi-Exportinitiative eng zusammen. ■



VL: Manan Aggarwal, Kumar Saurabh und Mangesh Apshankar aus Indien



Chance für Geschäftsgepräche auf der Intersolar 2015



## IHK Wirtschaftsakademie Schleswig-Holstein

# ...wir bilden den Norden



**Kiel.** Als Fortbildungszentrum bei der Durchführung des MP gehört die IHK Wirtschaftsakademie Schleswig-Holstein zu den altbewährten Partnern der GIZ. Die Akademie bietet ein breites und umfassendes Spektrum an Möglichkeiten zur beruflichen Aus- und Weiterbildung, mit modernen, bewährten und maßgeschneiderten Angeboten flächendeckend an 17 Standorten im Bundesland zwischen den Meeren. Mit über 800 Fortbildungsangeboten für die regionale Wirtschaft ist sie eine der größten Weiterbildungseinrichtungen in Norddeutschland.

Passgenaues Wissen, neue Chancen und mehr Leistungsfähigkeit für den Beruf: Die Wirtschaftsakademie schafft mit einer Vielzahl von Trainings, Programmen und internationalen Studiengängen die Basis für das Bestehen und das Fortkommen im Job.

Zur erfolgreichen Bildungsarbeit tragen auch die europäischen und internationalen Erfahrungen bei, denn das international erprobte Know-how kommt gleichzeitig auch den Angeboten im „Inland“ zu Gute. Die Kooperation in bundesweiten und internationalen Wirtschafts- und Wissenschaftsprojekten oder die Erarbeitung von neuen innovativen Lernformen im Rahmen von europäischen Projekten: Der Blick über den oft zitierten Tellerrand eröffnet neue Horizonte, lässt eine andere Sicht der Dinge entstehen und macht so neue Kompetenzen verfügbar.

Kundenorientierung hat bei allen Angeboten der Wirtschaftsakademie Schleswig-Holstein oberste Priorität. Nur exakt auf den Bedarf ausgerichtete Konzepte bringen den gewünschten Erfolg. Entscheidend ist zu wissen, was die Wirtschaft braucht – enge Kontakte zu den Unternehmen gehören so zum Selbstverständnis der Akademie.

Die Wirtschaftsakademie ist ein DIN EN ISO 9001 zertifizierter Bildungsträger und verfügt über die Trägeranerkennung nach AZAV (Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung). Sie ist „Center of Excellence“ der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement (GPM).

### Breites Portfolio für Alumni

Als langjähriger Partner im internationalen Bildungsgeschäft mit vielfältigen Bildungsangeboten weltweit, engagieren wir uns nachhaltig in der Alumniarbeit. Die WAK-Alumni Community zählt weit über 20.000 Mitglieder. Sie verbindet Absolventen unserer internationalen Studiengänge, Teilnehmer von Fort- und Weiterbildungen national als auch international. Ob Absolventen unserer Bachelor-Studiengänge aus China, ehemalige Teilnehmer von Führungskräfte trainings aus Ägypten, Indonesien und Afrika oder Teilnehmer des BMWi-Managerfort-

bildungsprogramms verschiedener Länder – mit aktuellen Veranstaltungsangeboten bieten wir unseren „Ehemaligen“ ein breites Portfolio.

In Kooperation mit der Wirtschaftsförderung Schleswig-Holstein haben unsere Absolventen Zugang zum Enterprise Europe Network (EEN), um sich weltweit zu vernetzen oder branchenspezifische, thematische Veranstaltungen, Messen und Events zu besuchen. Im Unternehmensverbund der IHK Wirtschaftsakademie können sich unsere Alumni spezialisieren. Wir bieten zertifizierte Weiterbildungen in den Heimatländern an oder praxisorientierte Aufenthalte in deutschen Unternehmen. An unserer Akademie für Gesundheit und Soziales beispielsweise können sich Führungskräfte aus der Gesundheitswirtschaft, im Bildungszentrum für Tourismus und Gastronomie aus dem Bereich Tourismus und Hotelmanagement weiterbilden. Ob Multiplikatoren-Training, eine Weiterbildung zum Internationalen Projektmanager (mit GPM-Zertifikat) oder zum European Energy Manager – die Angebote sind sehr breit gefächert.

Ab März 2016 bieten wir für die MP-Alumni Webinare zu speziellen Themen rund um das Auslandsgeschäft an. ■

**Weitere Informationen:**  
[www.wak-sh.de](http://www.wak-sh.de)



## Personalmanagement im Fokus



Bereits bei den Auswahlen betonten die usbekischen Führungskräfte aus KMU, wie wichtig es ihnen sei, in Deutschland moderne Methoden der Personalführung zu erlernen. Deshalb organisierte die DMAN das Programm mit besonderer Beachtung dieses Themas. Methoden zur Potentialanalyse, Strategien zur Führung von Personalgesprächen und Maßnahmen zur Motivationssteigerung aus einem Personalmanagement-Training beurteilten die 22 usbekischen Teilnehmer als praxisnah und gut geeignet für ihre Heimatunternehmen. Untermuert wurde das erworbene Wissen vielfach durch Besuche von deutschen Unternehmen.

**Celle.** Die Anerkennung durch Vorgesetzte sei der wichtigste Motivationsfaktor bei deutschen Mitarbeitern, resümierten usbekische Teilnehmer nach zahlreichen Besuchen bei deutschen Firmen. Hohe Gehälter spielten da eine eher untergeordnete Rolle. Sie seien zudem stolz auf die Qualität der Produkte und würden sich mit den Werten der Firma identifizieren. Zusätzlich beobachteten die usbekischen Führungskräfte, dass deutsche Chefs oft selbst anpacken und sich technisch gut auskennen. Diesen Führungsstil stellten die Manager unter anderem bei der Nerak GmbH und bei der Schreiber+Weinert GmbH fest und bezeichneten ihn als „demokratisch“. „Im Gegensatz dazu sind bei uns die Hierarchien steil und Unternehmensleiter unterhalten sich selten mit Mitarbeitern in der Produktion“,



stellte Awazbek Karimow fest. Die Frage, ob dieser Führungsstil auch in Usbekistan einsetzbar wäre, förderte in der Gruppe unterschiedliche Meinungen zu Tage. Einige Unternehmer berichteten, dass sie bereits jetzt Mitarbeiter bei der Entscheidungsfindung zu Rate ziehen und die Mitarbeiter in der Produktion persönlich kennen. Ein anderer Teil der Gruppe vertrat den Standpunkt, dass durch einen solch „demokratischen“ Führungsstil das

Durchsetzungsvermögen des Vorgesetzten verloren ginge.

Neue Erkenntnisse gewannen die usbekischen Manager im Programm außerdem hinsichtlich der Arbeitsorganisation und Logistik. An vielen besuchten Produktionsstandorten fanden sie Informationstafeln vor, die jeden Mitarbeiter über Unternehmenskennzahlen und über die korrekte Bedienung der Maschinen informieren. Markierungen auf dem Boden beugen Unfällen vor. Mit großem Interesse betrachteten die Teilnehmer außerdem die Instrumente zur Erfassung der Arbeitszeit und die sozialen Räume in deutschen Unternehmen. „Diese Maßnahmen kosten kaum Geld und sind in unseren Firmen leicht einzuführen, können aber maßgeblich zu einer guten Arbeitsatmosphäre beitragen“, folgerte Timur Negmatow.

Ein klares Highlight des Programms war der Besuch des vollautomatisierten Ersatzteilzentrums der Jungheinrich AG in Kaltenkirchen. Einige Teilnehmer kannten das Unternehmen bereits. „Das ist wie im Märchen oder in einem futuristischen Film“, scherzte Yulduz Waliewa, Marketingleiterin bei einem usbekischen Produzenten von schweren Industrietextilien. „In Kaltenkirchen können auch sehr schwere Güter oben gelagert werden. Das wäre für unsere Textilrollen sehr hilfreich“, sagte sie. ■



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





Fahrbahn. Jerenkow traf sich mit Vertretern von der Vitronic GmbH und erhielt sämtliche notwendige Informationen und Preislisten für laserbasierte Anlagen zur Geschwindigkeitsmessung. Er stellt diese äußerst wettbewerbsfähige Technologie nach seiner Rückkehr der turkmenischen Verkehrspolizeibehörde vor.

„Ziel meines Aufenthalts war der Ankauf von Güterwaggons für Reis, Mehl und Getreide. Wenn ich wieder zu Hause bin, schlage ich der Geschäftsleitung vor, entsprechende Waggons zu kaufen, denn ich verfüge nun über sämtliche nötige Angaben“, berichtet Orasmyrat Palpyjew, führender Spezialist bei der staatlichen Organisation Turkmengallaonumleri. „Bei einem Treffen mit der Firma Biologische Beratung erfuhr ich alles über *Habrobracon* (Mehlmottenschlupfwespen) und *Trichogramma* (Schlupfwespen), die zur Schädlingsbekämpfung in Lagerhallen eingesetzt werden. Ich bringe die Larven mit nach Turkmenistan. Bei einer bestimmten Temperatur erwachen sie zum Leben und wir können ausprobieren, ob sie sich bei uns einsetzen lassen“, freut sich Achmet Garachanow, Abteilungsleiter für Pflanzenbegasung beim Dienst für Pflanzenquarantäne im turkmenischen Landwirtschaftsministerium. „Auch meine Erwartungen wurden voll und ganz erfüllt“, schließt sich ihm Orasmyrat Orasmy-

## Grundstein für langfristige Geschäftsbeziehungen



Im Herbst 2015 verbrachten Führungskräfte aus Turkmenistan einen intensiven Fortbildungsmonat im Berliner Bildungszentrum am Müggelsee. Die Zeit verging wie im Fluge: Unternehmensbesichtigungen, Einzeltermine mit deutschen Geschäftspartnern und intensive Projektarbeit hinterließen eine Fülle an Eindrücken.

**Berlin.** „Was werden Sie nach Ihrer Rückkehr in Ihrem Unternehmen verändern?“ Auf diese Frage bei der Abschlussveranstaltung wussten die meisten Fortbildungsteilnehmer prompt die Antwort: Ich werde das umsetzen, was ich im Personalmanagement gelernt habe. Weiterbildungsmaßnahmen, ein differenzierter Ansatz, Teamarbeit und Mitarbeitermotivation – mit diesen Schlüsselthemen auf der Agenda kehrt die Mehrzahl der turkmenischen Manager an ihren Arbeitsplatz zurück.

„Für mich war die wichtigste Erkenntnis aus dem Aufenthalt, wie strukturiert das Personalwesen ist und was für eine bedeutende Rolle es im Unternehmensmanagement spielt“, berichtet der Unternehmer Konstantin Jerenkow. „Zudem habe ich erkannt, dass das A und O im Umgang mit ausländischen Geschäftspartnern die

intensive Auseinandersetzung mit deren Kultur und Mentalität ist. Nur so kann man auf den internationalen Märkten bestehen. Auch meine Mitarbeiter, die an Geschäftsverhandlungen teilnehmen, müssen die Feinheiten kultureller Unterschiede kennen.“ Neben Personalfragen hatte Jerenkow sich ein Kooperationsprojekt zum Erwerb moderner Technologien im Bereich Verkehrsüberwachung, Maut und Fahrzeugidentifikation vorgenommen. Dabei geht es um Geschwindigkeitsmessung mit Laserscanner-Technik mit sehr geringem Fehlerquotienten. Die Technik ist herkömmlichen analogen Radarsystemen weit überlegen, bei denen eine Fehlerquote von 30 Prozent die Norm ist. Bei Lasermessung verringert sie sich auf 5-10 Prozent. Mit diesem System lassen sich außerdem bis zu vier Fahrspuren überwachen – und das ohne aufwendige Metallkonstruktionen über der



**Guwantsch Meredow**, noch bei der pakistanischen Entwicklungsbank beschäftigt, will demnächst in Turkmenistan ein eigenes Unternehmen eröffnen. Zu diesem Zweck nahm er an der Fortbildung teil. Bei seinem Kooperationsvorhaben zum Aufbau eines Start-ups geht es um eine chemische Reinigung, bei der deutsche Technik zum Einsatz kommen soll. Er traf sich mit der Geschäftsleitung des Familienunternehmens STAHL Wäschereimaschinen, das Anlagen für chemische Reinigungen und Wäschereien produziert. „Das Unternehmen wurde 1909 gegründet, hat 82 Mitarbeiter und exportiert seine Maschinen in über 30 Länder weltweit. Das hat mich sehr beeindruckt“, erzählt Meredow. Bis Juni 2016 möchte er seine Verhandlungen mit dem deutschen Partner abgeschlossen haben, um dann entsprechend ausgerüstet mit seinem Unternehmen an den Start zu gehen.

radow an, Abteilungsleiter im turkmenischen Ministerium für Wasserwirtschaft, der mit der Firma Wilo GmbH über den Ankauf von Pumpen für die Landwirtschaft verhandelte.

Alle Teilnehmer haben viel über ihre Projekte zu berichten. Einige planen Anfang 2016 wieder nach Deutschland zu reisen, um die Gespräche fortzusetzen. Ihre deutschen Partner haben ihnen bereits offizielle Einladungen für Schengen-Jahresvisa geschickt. Sie alle sind davon überzeugt, dass sie in Deutschland den Grundstein für langfristige Geschäftsbeziehungen legen konnten. Außerdem will man sich möglichst einmal im Monat in Aschgabad treffen, um sich über Managementfragen und die zukünftige Entwicklung im eigenen Unternehmen auszutauschen. ■

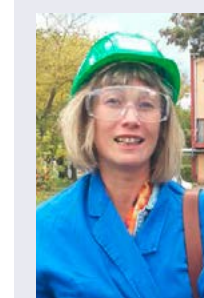
## Große Resonanz auf die Deutsch-Russischen Unternehmerngespräche



Das russische Generalkonsulat in Bonn lud gemeinsam mit dem BMWi und der GIZ zu den 7. Deutsch-Russischen Unternehmerngesprächen ein. Rund 120 Vertreter deutscher Unternehmen – überwiegend Alumni des Programms „Fit für das Russlandgeschäft“ – folgten am 4. September 2015 der Einladung nach Bonn, um sich in offener und gewohnt herzlicher Atmosphäre über den aktuellen Stand der deutsch-russischen Wirtschaftsbeziehungen auszutauschen, Kontakte zu pflegen oder neu zu knüpfen.



**Bonn.** Es war sicherlich das erste Mal, dass der neue Generalkonsul der Russischen Föderation in Bonn, Vladimir Sedych, in seiner noch kurzen Amtszeit vor so vielen Vertretern deutscher Unternehmen sprach. In seinem Grußwort hob der Generalkonsul die lange und gute Tradition der deutsch-russischen Wirtschaftsbezie-



**Irina Kusina** hat einen eigenen Betrieb in der Lebensmittelherstellung. Sie hatte sich zur Teilnahme am MP entschlossen, um Geschäftspartner zu finden, mit denen sie neue Fertigungsbetriebe in Turkmenistan aufbauen kann. Das Unternehmen hat sich bereits vor Kusinas Fortbildung nach dem ISO-Standard 22000:2005 zertifizieren lassen. „Die Einführung des Managementsystems für Lebensmittelsicherheit nach ISO 22000 bringt meinem Unternehmen viele Vorteile. Um dieses System erfolgreich umzusetzen, müssen die Hersteller allerdings nicht nur ihr Produkt und die Erzeugungsmethoden genau überwachen, sondern die Systematik

auf die gesamte Wertschöpfungskette und alle Produktionsstufen anwenden, d.h. auch auf die Zulieferer von Rohstoffen, Ausrüstungen und Hilfsmaterialien sowie die Verkaufsstrukturen“, erläutert die Unternehmerin. Eine Grundvoraussetzung für Lebensmittelbetriebe, die nach ISO 22000:2005 produzieren, bestehe darin, dass ausschließlich Spezialtechnik, -maschinen und -ausrüstungen zum Einsatz kommen dürfen. Deshalb braucht der Betrieb zeitgemäße Technik, die diese Anforderungen erfüllt. Derzeit befasst sich Kusina mit der Modernisierung von Betrieben, die Bäckerei- und Konditoreiwaren herstellen. „Das geplante Produktsortiment ist sehr breit gefächert, und dafür benötigen wir verschiedene Produktionslinien von unterschiedlichen Herstellern“, sagt Kusina. „Deshalb haben wir die Firmengruppe Gecona um Unterstützung bei der Zusammenstellung der Produktionslinien gebeten.“



telpunkt standen dabei Empfehlungen für ein effektives Krisenmanagement und aktuelle Anforderungen an das Legal Risk Management.

Sieben in Russland tätige Unternehmensvertreter diskutierten mit den Interessierten die Konsequenzen der aktuellen Krisensituation für die Geschäftstätigkeit mit Russland und die daraus folgenden Implikationen. Ausnahmslos alle Teilnehmer der Podiumsdiskussion waren sich einig, dass der russische Markt trotz der aktuell ungünstigen wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen ein großes Potential für deutsche Unternehmen hat. Gerade in der jetzigen Situation müssen die langfristig aufgebauten Kunden- und Partnerbeziehungen zu russischen Unternehmen erhalten werden. Nachmittags tauschten sich die Gäste zu diesen und anderen Themen in Fachforen und -diskussionen sowie während eines informellen Grillabends im Park des Generalkonsulats aus. ■





Dr. Alejandro González, General-Koordinator für strategische Planung, Evaluierung und Nachbereitung beim Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), Hauptansprechpartner fürs MP in Mexiko

## Partnerland Mexiko

# „Die Augen für die Welt geöffnet“



Mit dem Beitritt 2013 ist Mexiko das zweitjüngste Partnerland des BMWi-Managerfortbildungsprogramms und hat bereits über 100 Absolventen. Durchführende Partnereinrichtung auf der mexikanischen Seite ist das Nationale Unternehmerinstitut INADEM. In seinem Interview berichtet INADEM-Vertreter Dr. Alejandro González von den Vorzügen des MP für mexikanische Führungskräfte, von den Beziehungen zwischen den beiden Ländern und von dem geplanten dualen Jahr Deutschland – Mexiko in 2016.

**GIZ:** Sehr geehrter Herr Dr. González, seit über zwei Jahren ist Mexiko nun offiziell Mitglied des MP. Was halten Sie persönlich von dem Programm?

**Dr. Alejandro González:** Deutschland ist eines der am weitesten entwickelten Länder der Welt, das wegen der hohen Qualität seiner Produkte und Anlagen sowie seiner fortschrittlichen Technologie Anerkennung genießt. Die Chance, von einem derart umfassenden und anregenden Fortbildungsprogramm wie dem MP zu profitieren, ist von überaus großem Nutzen. Und zwar nicht nur für die jun-

gen mexikanischen Teilnehmer, sondern auch für die Unternehmen, für die sie tätig sind – denn sie lernen rasch, Verbindungen zu Deutschland aufzubauen. Vor allem aber öffnet das MP die Augen für die Welt.

**Welche Erwartungen hat die mexikanische Regierung an das MP?**

Die mexikanische Regierung ist sich völlig darüber im Klaren, dass die Fortbildung, die die Teilnehmer im Rahmen des MP erhalten, ihren Horizont erweitert und ihnen eine internationale, strategi-

sche Geschäftsvision vermittelt. In erster Linie aber stärkt die Fortbildung die Management- und internationalen Verhandlungskompetenzen der teilnehmenden Unternehmen. Der damit verbundene Nutzen wird mittel- und langfristig dazu beitragen, die Wettbewerbsfähigkeit der mexikanischen Industrie zu erhöhen. Ermöglicht das MP neben diesen Vorteilen auch den Erwerb deutscher Spitzenanlagen und den Know-how-Transfer nach Mexiko, verstärkt dies seine positive Wirkung zusätzlich. Das bestmögliche Ergebnis jedoch wäre für die mexikanische Regierung, wenn die einheimischen Unternehmen auch für ihre Produkte Zugang zum deutschen und europäischen Markt erhielten.

**Wie ist die Fortbildung bei den mexikanischen Führungskräften angekommen? Haben Sie Rückmeldungen von Teilnehmenden dazu erhalten?**

Die Rückmeldungen der Teilnehmer waren durchweg positiv. Sie berichteten uns, dass sie eine großartige Fortbildung erhalten sowie eine besondere Bindung zu Deutschland und zu anderen MP-Teilnehmern aufgebaut haben. Hieraus hat sich bei ihnen ein Gefühl der Zugehörigkeit zu einer bedeutenden, strategischen und visionären Gruppe entwickelt. Einige Teilnehmer haben bereits Mittel aus dem Nationalen Unternehmerfonds zur Stärkung ihrer Beziehungen zu Deutschland beantragt.

**Wo sehen Sie Hindernisse in den bilateralen Wirtschaftsbeziehungen, die einer Kooperation mit deutschen Partnern im Wege stehen könnten?**

Wir sehen keinerlei Hindernisse. Nach unserer Einschätzung sollten wir gerade die Teilnahme Mexikos am MP zum Ausgangspunkt nehmen, um den Blick auf eine schrittweise Ausweitung des Handels und der Investitionen zwischen beiden Ländern zu richten.

**Mexiko ist eine der führenden Volkswirtschaften Lateinamerikas und belegt den achten Platz unter den Exportnationen. Deutschland und die europäischen Märkte stehen bislang noch nicht im Fokus der mexikanischen Exporteure. Was erwarten Sie für die Zukunft?**

Die mexikanische Regierung hat sich bisher darum bemüht, einheimische Firmen für die europäischen und asiatischen Märkte zu gewinnen. Wir sind überzeugt, dass wenn sich einige Unternehmer Zugang zu diesen Märkten verschaffen, sich ihnen immer mehr andere anschließen werden. Wir erhoffen uns für die Zukunft, eine zunehmend produktive, wettbewerbsfähige Ökonomie mit Schwerpunkt auf strategisch wichtigen Branchen aufbauen zu können, die eine stärkere Beteiligung am Welthandel ermöglichen.

**Zwischen Mexiko und der EU besteht seit 2000 ein Freihandelsabkommen. Wirkt es sich positiv auf den Handel mit Deutschland aus?**

Unter den EU-Mitgliedsstaaten ist Deutschland für Mexiko der wichtigste Handelspartner. Trotz der positiven Handelszahlen, die wir seit Inkrafttreten des Abkommens verzeichnen, sind wir sehr daran interessiert, die Wirtschaftsbeziehungen zu Deutschland im Rahmen des globalen EU-Abkommens weiter zu stärken. 2014 war Deutschland für Mexiko weltweit der fünftwichtigste Handelspartner (als Lieferant stand es an fünfter, als Abnehmerland an siebter Stelle). Laut Angaben des Statistischen Bundesamtes war Mexiko 2014 für Deutschland der drittwichtigste Handelspartner auf dem amerikanischen Kontinent und wurde lediglich von den USA und Brasilien überflügelt. Weltweit belegt Mexiko unter den Handelspartnern Deutschlands mit einem Handelsvolumen von 12,7518 Mrd. Euro den 29. Rang.

**Für welche Branchen ist der deutsche Markt derzeit besonders attraktiv?**

Sehr interessant für die mexikanische Wirtschaft sind Elektronik, Automobilbranche, Schiffbau, Maschinenbau, Elektrotechnik, chemische Industrie, Nano- und Biotechnologie.

**Das Jahr 2016 wird ein ganz besonderes Jahr für das Verhältnis der beiden Länder. Die Regierungen von Mexiko und Deutschland haben ein duales Deutsch-Mexikanisches Jahr ausgerufen, um die Kenntnisse über die Wirtschaft und Kultur im jeweils anderen Land zu vertiefen. Was läuft 2016 in Mexiko?**

Das duale Jahr hat einen ehrgeizigen Veranstaltungskalender. Künstlerische Aktivitäten und Events der kreativen Industrie gehen Hand in Hand mit Veranstaltungen zur Wissenschaft und Innovation. Große Rolle wird wirtschaftliche Förderung, Investitionen und Handel spielen, und natürlich auch Tourismus und Gastronomie. Alle Aktivitäten, die 2016 stattfinden, sind dazu gedacht, die guten Beziehungen zu vertiefen, die schon jetzt zwischen beiden Ländern in verschiedenen Bereichen bestehen. Damit wollen wir innovative Projekte und Initiativen unterstützen und eine solidere Basis für die zukünftige Zusammenarbeit schaffen.

**Welche Ziele verfolgt das duale Jahr?**

Zu den wirtschaftlichen Zielen gehört Impulssetzung für neue vielversprechende Branchen, um den bilateralen Handel zu erweitern und Investitionen zwischen beiden Ländern zu fördern. Darüber hinaus wollen wir Mexiko als einen attraktiven Wirtschaftsstandort positionieren und die Anzahl der mexikanischen Unternehmer erhöhen, die Geschäfte in Deutschland machen und umgekehrt. Sehr wichtig ist außerdem der Ausbau der wissenschaftlichen, technischen und pädagogischen Kooperation. Last not least wollen wir das Image von Mexiko als ein kulturell reiches Land mit innovativem und kreativem Zeitgeist und weitgehenden Zukunftsperspektiven stärken.

**Wie beteiligt sich INADEM am dualen Jahr?**

Auf staatlicher Ebene hat INADEM die Gründung eines neuen Komitees für Unternehmer und KMU vorgeschlagen. Das mexikanische Kanzleramt wird die erforderlichen Beratungen vornehmen. Wir



MEXIKO

Fläche: 1.964.375 qkm  
Einwohner: 121,1 Millionen (2015)  
Rohstoffe: Erdöl, Silber, Kupfer, Gold, Blei, Zink, Erdgas  
Freihandelsabkommen mit 45 Ländern  
Bruttoinlandsprodukt (BIP): 1.232,0 Mrd. US\$ (2015)  
BIP je Einwohner: 10.174 US\$ (2015)  
BIP-Entstehung: Bergbau/Industrie 30,3%; Handel/Gaststätten/Hotels 18,3%; Transport/Logistik/Kommunikation 8,8%; Bau 7,6%; Land-/Forst-/Fischwirtschaft 3,3%; Sonstige 31,8% (Stand 2013)  
Wichtige Handelspartner: USA, China, Kanada, Deutschland  
Import nach Deutschland: Kfz und -Teile, Elektronik, Elektrotechnik, Mess-/Regeltechnik, Erdöl

## Marktpotential des mexikanischen Marktes für ausländische Unternehmen 2015

Maschinenbau	↗
Kfz	↑
Chemie	→
Bau	→
Elektro	→
IKT	→
Umwelttechnik	↘
Medizintechnik	↗
Öl und Gas	↗
Bergbau	↘
Elektrizität	→

Quelle: gtai

planen außerdem, die Zusammenarbeit im Rahmen des MP zu nutzen, um Projekte unserer Alumni vorzustellen und zu unterstützen. Deutschland wird Ehrengast der Unternehmer-Woche sein, zu der INADEM im Oktober 2016 einlädt.

**Vielen Dank für das Gespräch!**



## AHK Greater China

## Dynamik in China nutzen



China ist die zweitgrößte Volkswirtschaft der Welt und wird allen Prognosen zufolge schon bald die USA von der Spitze ablösen. Mit einem Bruttoinlandsprodukt von über 11 Billionen US-Dollar ist die chinesische Wirtschaft stärker als Japan, Deutschland und das Vereinigte Königreich zusammen. Höchste Zeit für deutsche Unternehmen, auf dem chinesischen Markt Fuß zu fassen. Die AHK Greater China unterstützt gerade bei Geschäftsaktivitäten im Süden des Landes.



**Delegation der Deutschen Wirtschaft**  
Delegation of German Industry and Commerce  
Guangzhou  
德国工商大会广州代表处

**Guangzhou.** Mit fünf Hauptbüros und einer Reihe von Außenstellen in China und Deutschland fördert die AHK seit der wirtschaftlichen Öffnung Chinas die beiderseitigen Wirtschaftsbeziehungen. Durch umfangreiche Dienstleistungen unterstützen wir die Interessen unserer mehr als 2.500 Mitglieder, womit wir zur Spitze der mitgliederstärksten ausländischen Handelskammern in China gehören.

Unter der Marke „DEInternational“ sind wir außerdem der erste Ansprechpartner für deutsche Unternehmen, die einen Markteintritt in China planen. Auch chinesischen Akteuren, die Partner und Kontakte in Deutschland suchen, dienen wir als erfahrene Anlaufstelle. Selbstverständlich stehen wir auch bei rechtlichen Fragen zur Verfügung, organisieren Delegationsreisen, erstellen Marktstudien oder bieten maßgeschneiderte Aus- und Weiterbildungsprogramme an. Das breite Angebot des AHK-Netztes gepaart mit flächendeckender Präsenz weltweit veranlasste das Wall Street Journal jüngst zur Beschreibung dieses Netzwerks als „Germany's Secret Economic Weapon“.

## AHK Greater China

Die AHK Greater China | Guangzhou bearbeitet den Süden und Südwesten

Chinas, in Chengdu und Shenzhen befinden sich Außenstellen. Jährlich organisieren wir mehr als 150 Events, die der Information, dem Austausch und dem Networking mit einer insgesamt fünfstelligen Teilnehmerzahl dienen.

Der Fokus der geschäftlichen Events liegt auf aktuellen Themen, mit denen sich deutsche Unternehmen in der Region konfrontiert sehen. Es finden regelmäßig Zusammenkünfte für Geschäftsführer und Personalleiter, Manufacturing Working Groups, Trainings von Mitgliedern für Mitglieder statt. Ebenso erfreuen sich



Oliver Regner,  
Delegierter der  
Deutschen Wirtschaft  
in Guangzhou

Arbeitskreise speziell für Unternehmerinnen sowie Seminare zu rechtlichen Fragen, Steuern, Finanzen und Gehaltsentwicklungen besonderer Beliebtheit.

Die von der AHK Greater China regelmäßig durchgeführten Business Confidence Surveys und Gehaltsumfragen geben Aufschluss über Entwicklungen und Ausichten des deutschen unternehmerischen Engagements in China.

Auch an die hohe Politik führt die AHK ihre Mitglieder und Partner heran. So richtete die Kammer z.B. bei den Besuchen der Bundeskanzlerin Angela Merkel mit Wirtschaftsdelegation in Guangzhou und Chengdu ein Wirtschaftsforum aus und veranstaltete ein Urbanisierungsforum mit.

## Managerfortbildungsprogramm

Oft nutzen Unternehmen Delegations- und Fortbildungsreisen, um erste Kontakte in China zu knüpfen und den Markt zu erkunden. Ein bemerkenswertes Beispiel ist das von der GIZ koordinierte BMWi-Managerfortbildungsprogramm mit China, das bereits 2007 ins Leben gerufen wurde. Seitdem hat es sich als effektives Instrument zur Vernetzung und Kompetenzerweiterung von Entscheidungsträgern und Unternehmenskern bewährt. Die chinesischen Unternehmer vertiefen in Einmonatsprogrammen in Deutschland gezielt ihre Managementkompetenzen, erhalten Einblicke in die deutsche Unternehmenspraxis und bauen systematisch Kontakte zu deutschen Unternehmen auf. Anfangs stand das Programm nur chinesischen Führungskräften offen, doch seit 2012 können sich auch deutsche Manager unter dem Motto „Fit für das Chinageschäft“ mit der Geschäftskultur in China vertraut machen. Teilnehmer bewerten das Fortbildungsprogramm als Türöffner für deutsche Unternehmen, die sich auf dem chinesischen Markt engagieren wollen. Sie schätzen es als Chance zur

Stärkung einer vertrauensvollen und fairen Zusammenarbeit zwischen Unternehmen beider Länder ein. Im Herbst 2015 reisten deutsche Führungskräfte u.a. nach Sichuan und Guangdong, die wirtschaftlich bedeutendsten Provinzen in Süd- und Südwestchina.

## Das Perlflossdelta im Wandel

Guangdong ist mit annähernd 110 Mio. Einwohnern die bevölkerungsreichste und bereits seit Jahrzehnten wirtschaftsstärkste Provinz Chinas. Die Region steht für mehr als ein Zehntel des nationalen BIPs sowie annähernd ein Drittel der chinesischen Exporte. Wäre es ein eigenständiger Staat, läge es unter den 15 führenden Industrieländern der Welt. In Guangdong nahm die wirtschaftliche Öffnung Chinas ihren Ausgang. Das in seinem südlichen Zentrum gelegene Perlflossdelta umfasst neun Millionenmetropolen und ist heute das größte Ballungsgebiet der Welt. Shenzhen war vor gut drei Jahrzehnten noch ein verschlafenes Fischerdorf und entwickelte sich als erste Sonderwirtschaftszone Chinas zur reichsten Stadt des Landes mit weit über 10 Mio. Einwohnern. Die Provinzhauptstadt Guangzhou (Kanton) war im 18. und 19. Jahrhundert über lange Zeit der einzige zulässige Handelsplatz Chinas mit dem Ausland. Bis heute zeugen Ereignisse wie die halbjährlich stattfindende Canton Fair, Asiens größte Im- und Exportwarenmesse, von dieser ausgeprägten Handelstradition.

Nicht zufällig findet sich daher auch eine der drei zum Jahreswechsel in China neu angekündigten Freihandelszonen in Guangdong. Mit der Sino-German Industrial Services Zone in Foshan und der Sino-German Metal Eco City in Jieyang liegen zudem zwei bekannte chinesisch-deutsche Industriezonenprojekte in der Provinz. Ein Leuchtturmprojekt ist die Brücke von Hongkong über Zhuhai nach Macau, die 2016 eröffnet wird und die Verbindung zwischen Festlandchina und den beiden direkt an Guangdong angrenzenden Sonderverwaltungszone stärken soll.

Größte Herausforderung für deutsche Unternehmen im Süden – wie auch vielfach andernorts in China – sind die Mitarbeiterakquise und -bindung sowie massiv steigende Personalkosten. Die AHK unterstützt hier auf vielfältige Weise und ist ein gefragter Ansprechpartner für



deutsche Unternehmen ebenso wie für Lokalregierungen vor Ort.

## Aufstrebende Märkte im Südwesten Chinas

Von steigender wirtschaftlicher Bedeutung ist neben den Ballungsräumen um Peking, Shanghai und dem Perlflossdelta das Doppelzentrum Chengdu-Chongqing in Südwestchina, welches als Paradebeispiel der chinesischen „Go-West“-Politik zur Stärkung der Inlandprovinzen gilt. Dank ihrer Bevölkerungsdichte – Chongqing gilt mit rund 32 Mio. Einwohnern als größte Stadt der Welt –, dem Infrastrukturausbau und den verbesserten Transportverbindungen ist die Region auch für exportorientierte Hightechfirmen interessanter geworden. Niedrigere Lohnkosten und gezielte Förderpolitik sollen die dortigen Standorte zu attraktiven Alternativen zur Küste machen. Die Wachstumsraten liegen seit Jahren weit über dem Landesdurchschnitt.

## Seidenstraße des 21. Jahrhunderts

Sowohl das Perlflossdelta als auch die Metropolregion Chengdu-Chongqing liegen an zentralen Ausgangspunkten der chinesischen Seidenstraßen-Initiative. Die

sogenannte Neue Maritime Seidenstraße knüpft an die Handelstradition Guangdong und der benachbarten Provinz Fujians an, welche Taiwan direkt gegenüber liegt. Diese Initiative soll vor allem den Handel mit Süd- und Südostasien sowie mit der arabischen Welt bis nach Europa befördern. Die „Neue Seidenstraße“ hingegen nutzt direkte Schienenverbindungen nach Duisburg und zu anderen Standorten in Europa von Chengdu, Chongqing und weiteren Anknüpfungspunkten aus. Die Transportzeit kann sich damit gegenüber dem Seeweg halbieren.

Die Dynamik in China lässt nicht nach, gerne begleitet die AHK Sie als leistungsstarker Partner vor Ort! ■

Oliver Regner  
Delegierter

Delegation der Deutschen Wirtschaft Guangzhou  
1903A Leatop Plaza  
No. 32 Zhu Jiang East Road  
510620 Guangzhou, China

Tel.: +86 20 8755 2353  
E-Mail: info@gz.china.ahk.de  
Internet: http://china.ahk.de



## Deutsche und russische Erfahrungen in der Entsorgungsindustrie

## Sparen durch Abfallmanagement



Während eines Follow up für russische Alumni fand im Oktober 2015 eine Minikonferenz zum Thema Abfallmanagement und -technik statt. Vertreter unterschiedlichster Branchen zeigten großes Interesse an der Materie, denn jeder von uns erzeugt täglich Abfall, ob im privaten oder im beruflichen Umfeld. Müll kann zu einem echten Problem werden – oder aber zu einer Einnahmequelle.

**Moskau.** Die Wenigsten sind sich wohl dessen bewusst, dass es mittlerweile eine ganze Industrie gibt, die unser tägliches Leben betrifft, die wir aber kaum bemerken. Hunderttausende arbeiten darin, Milliarden werden umgesetzt und faszinierende Technologien entwickelt. Die Rede ist von der Entsorgungsindustrie.

In Deutschland und Russland werden im Umgang mit Abfall zwei Ansätze praktiziert. Beim ersten sortiert man den Abfall, sondert die brauchbaren Anteile aus und lässt diese als Recyclingprodukt von Spezialfirmen verarbeiten. Die russischen Töchter von Globus, einer deutschen Supermarktkette mit eigener Lebensmittelproduktion, und dem Käseproduzenten Hochland SE machen es vor: Mit einer durchdachten Organisation, entsprechenden Technik und ausgebildeten Mitarbeitern ist es den Unternehmen gelungen, allein durch Mülltrennung 30-40 Prozent

ihrer Entsorgungskosten einzusparen. Die Einsparungen entstehen durch den Verkauf von recycelbaren Rohstoffen, durch geringere Abfallgebühren und weniger Strafen für Gesetzesverstöße. Der Einsatz von Pressen verringert das Müllvolumen und folglich auch die Abfuhrkosten. Bei entsprechend großen Abfallmengen amortisieren sich die Anschaffungskosten für die Müllpressen innerhalb weniger Monate. Auch das Moskauer Unternehmen Sfera ekologii, das Bürogebäude verwaltet, zeigte, dass kluges Abfallmanagement und Mülltrennung bei gewerblich genutzten Immobilien zu Kosteneinsparungen von bis zu 40 Prozent führen können.

Michail Fjodorow aus der kleinen sibirischen Stadt Gurjewsk setzte seine Erfahrungen aus der Fortbildung in Baden-Württemberg um und führte in seiner Heimatstadt die Mülltrennung ein. Fortbildungsteilnehmer aus Novosibirsk beschlossen ebenfalls,

den Gedanken der Mülltrennung in der sibirischen Großstadt zu propagieren. Mit einem spannenden und gleichzeitig lehrreichen Film über Abfallverarbeitung bringen sie Schülern das Thema näher.

Sehr viel mehr Entwicklungspotential sahen die Konferenzteilnehmer allerdings im zweiten Ansatz, den ein Vertreter der international agierenden Tomra Sorting Solutions vorstellte. Automatische High-Tech-Sortieranlagen für Abfälle machen Mülltrennung überflüssig. Das spart Zeit, Flächen, die sonst für Sammelcontainer vorgehalten werden müssten, und Personal und schafft ein hygienischeres Umfeld durch schnellere Abfallverwertung. Diese Technologien sind insbesondere für Schwellen- und Entwicklungsländer interessant, in denen die Mülltrennung sich bisher nicht eingebürgert hat und wo sich der Staat noch nicht in diesem Bereich engagiert. Leider gibt es in Russland bisher nur sehr wenige Unternehmen mit Anlagen zur automatischen Müllsortierung. Entsprechend aktuell ist diese Fragestellung für alle Bereiche der Wirtschaft. ■



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



Abfallmanagement: sehr aktuelles Thema für russische Unternehmer



## ANUGA 2015 – Innovationen der Lebensmittelindustrie



Die russischen Programmabsolventen aus der Lebensmittelindustrie, die im Sommer 2014 zur Fortbildung in Deutschland waren, kamen auf Einladung der GIZ zum Follow up auf der Leitmesse der Lebensmittelindustrie ANUGA in Köln zusammen. Dort trafen sie auch eine weitere Gruppe russischer Teilnehmer aus der Lebensmittelindustrie, die sich bereits seit Ende September 2015 in der Fortbildung befanden. Am 13. Oktober 2015 fand ihr gemeinsamer Messebesuch statt.

**Köln.** Mit ganz ähnlichen Erwartungen starteten die russischen Teilnehmer in die Messe: Sie wollten sich auf den mehr als 280.000 qm Ausstellungsfläche nicht nur informieren, sondern vor allem internationale Trends aufspüren, die sich auch in Russland umsetzen lassen. Und natürlich wollten sie die Synergien nutzen, die bei einem Treffen von fast 50 Führungskräften aus der russischen Lebensmittelindustrie entstehen. Schwierig bei angedachten oder geplanten Kooperationen bleiben der schwache Rubel und die damit verbundenen sehr hohen Preise für Maschinen und Produkte sowie natürlich die Handelssanktionen.

Aleksej Formichew berichtete, die ANUGA habe ihm nicht nur die Möglichkeit gegeben, Lebensmittel zu probieren – für ihn war es wichtig, Lebensmittelinnovationen kennenzulernen.



Wie viele andere Teilnehmer verfolgt er das Ziel, das eigene Unternehmen zu stärken. Innovativ fand man z.B. den Herzberliner, die Mozzarella-Herzen

und die cup cakes für die Mikrowelle. Einzelne Manager betrachteten diese Produkte schon als Bereicherung zum nächsten Valentinstag bzw. für diverse russische Kantinen.

Für Synergieeffekte sorgte der Austausch zwischen den beiden Gruppen bereits im Vorfeld des Programms. Tatjana Khukhorenko von der Firma Sava z.B. hatte während der Fortbildung in 2014 ihre Beeren biozertifizieren lassen. Auf der ANUGA teilte sie im direkten Gespräch und in Anwesenheit des Vertreters des zertifizierenden Unternehmens ihre Erfahrungen mit Teilnehmern, die aktuell eine Zertifizierung planen. Dies wird nicht nur Zeit, sondern auch Geld sparen.

Im Jahr 2014 haben die russischen Führungskräfte zahlreiche Maschinenkäufe geplant, die sie aber nicht alle realisieren konnten. Trotzdem besuchten sie Anbieter von Verpackungsmaschinen im Machine Cluster, um die Kontakte zu halten und zu signalisieren, dass man weiterhin in der Kaufplanung ist und die Käufe nur aufgeschoben, aber nicht aufgehoben sind.

Für alle Teilnehmer hat sich der ANUGA-Besuch gelohnt – sie haben hier viele Innovationen gesehen, mit denen sie die Marktposition ihrer Heimatunternehmen stärken können. 50 Führungskräfte aus der Lebensmittelbranche aus ganz Russland lernten sich kennen und tauschten sich intensiv aus. Dank genauer Planung führten sie viele Einzelgespräche untereinander und mit den deutschen Ausstellern, für die sie sonst lange Reisezeiten und weite Wegstrecken durch ganz Deutschland hätten in Kauf nehmen müssen. Keine Ausstellung sei vergleichbar mit der ANUGA mit rund 160.000 Fachbesuchern aus 192 Ländern, sagte Rustam Nawruzow aus Sankt Petersburg, der schon zahlreiche auch internationale Messen der Branche besucht hat. „Hier sind wirklich alle Big Player vertreten und die Messe als Informationsplattform ist einfach unschlagbar!“ ■



Mareike Dröge ist seit 2007 bei den Carl Duisberg Centren Projektleiterin für die Durchführung des MP. Sie arbeitet seit 1999 in der Abteilung für Managementtraining, sowohl im Projektmanagement, als auch als Trainerin.





Beim Follow up in der Ukraine

# Spitzenergebnisse in Osteuropa



Im Oktober 2015 fand in dem Kiewer Vorort Puschtscha-Wodiza ein Follow up für 80 Alumni aus 11 ukrainischen, belarussischen und moldauischen Gruppen statt, die in den letzten zwei Jahren zur Fortbildung in Deutschland waren. Ungeachtet der Krise im Land erreichten die ukrainischen Alumni die besten Ergebnisse seit Jahren. Die Umsätze im Export und Import mit Deutschland erreichten einen achtstelligen Bereich.

**Kiew.** Als „Top-Memories“ beschrieben die Teilnehmer die nachhaltigsten Erlebnisse, die effektivsten Trainings, den Abbau von mitgebrachten Vorurteilen, die Geschäftskontakte mit deutschen Unternehmen und natürlich die kulturellen Besonderheiten des Lebens in Deutschland. Die von allen Gruppen zusammengestellten Top-Memories vermittelten lebendige Eindrücke von der Fortbildung in Deutschland und erzeugten ein Gemeinschaftsgefühl. Eine gute Grundlage – nicht nur für den Ausbau der Wirtschaftsbeziehungen der drei Länder unter-

einander, sondern auch für das Networking unter den Alumni.

In einer „Champions League“ wetteiferten die Projekte der Absolventen miteinander, und die Teilnehmer nominierten selbst die Best Practices. Die Kandidaten präsentierten ihre Projekte einer Jury aus Vertretern von BMWi, GIZ und dem ukrainischen Ministerium für wirtschaftliche Entwicklung und Handel, die ihrerseits neun Sieger bestimmte. Vier von ihnen werden hier vorgestellt:



**Sviatlana Muraschko** aus Belarus ist kaufmännische Geschäftsführerin der FRANDESA Co. Ltd in Minsk. Mit über 200 Mitarbeitern stellt FRANDESA Pflanzenschutzmittel für die Landwirtschaft her. Muraschkos Ziel in Deutschland war es, Produzenten für chemische Vorprodukte zu finden und diese nach Belarus zu importieren. Mit den Firmen BASF und Huntsman hat sie ihre Verhandlungen erfolgreich zum Abschluss gebracht und seit März 2015 Einkäufe im fünfstelligen Eurobereich getätigt. FRANDESA will den Import deutscher Chemie signifikant ausbauen. Aber nicht nur die Geschäftsabschlüsse, auch die nach dem Deutschlandaufenthalt eingeleiteten Optimierungsprozesse haben Muraschkos MP-Teilnahme so erfolgreich gemacht. Dazu gehören z.B. die Neugestaltung des Internetauftritts, effiziente Organisation von Meetings und Besprechungen, Optimierung der internen Kommunikation und sorgfältige Vorbereitung von Projekten.



**Igor Markuz** kommt aus der Ukraine. Ihm gehört der wissenschaftliche Produktionsbetrieb MAST GmbH in Lwow. Nach seiner Rückkehr gab es für ihn beruflich und persönlich viele Veränderungen. Er erwarb die Tenmark GmbH in Kolomyja, ein Unternehmen mit 320 Mitarbeitern, das alte quecksilberhaltige Glühlampen verwertet. Außerdem produziert er Sitzbezüge für Volvo. Er hat 20 neue Maschinen angeschafft und 50 neue Arbeitsplätze eingerichtet. In Deutschland hatte er bei der Pfaff GmbH Ultraschall-Schweißmaschinen und bei Typical Vetrin in Kaiserslautern neue Nähmaschinen gekauft.



**Sergei Stratila** aus Moldau leitet das Beratungsunternehmen Evo-sistem&Com SRL. Das Zementkombinat Rybniza hatte ihn mit der Zertifizierung seiner Betonerzeugnisse beauftragt. In Deutschland informierte er sich über die Zertifizierungsverfahren und darüber, welche Mittel notwendig sind, um die Betonqualität im Labor zu prüfen. Stratila konnte mit einem deutschen Unternehmen einen langfristigen Liefervertrag über eine Bezugssubstanz und Spezialsand für das Labor abschließen, das für die Zertifizierung des Zements aus der Produktion in Rybniza zuständig ist.



**Andrei Timtschenko** aus der Ukraine ist der stellvertretende Direktor der KP Wasser GmbH. Er war mit dem Ziel nach Deutschland gereist, einen Handelspartner für hochwertige Wasser- und Wärmezähler zu finden, um nach Möglichkeit den Vertrieb für die Ukraine zu übernehmen. Seine Verhandlungen waren erfolgreich, und er schloss mit der Firma Zenner eine Vereinbarung über einen siebenstelligen Betrag. Die erste Lieferung ist bereits in der Ukraine eingetroffen. Ein Servicecenter wurde eröffnet. 2016 sollen gemeinsam mit deutschen Ingenieuren Präsentationen in den ukrainischen Gebietshauptstädten stattfinden, und man plant gemeinsame Messeauftritte.

Die meisten Seminarteilnehmer haben von ihrer Fortbildung in Deutschland in hohem Maße profitiert. Sie bauten stabile Geschäftsbeziehungen mit deutschen Unternehmen auf, planen oder realisieren bereits gemeinsame Projekte, beispielsweise bei der Herstellung von Medizintechnik, der Organisation von Auslandsreisen zur medizinischen Behandlung, der Montage deutscher Anlagen in der Ukraine oder auch der Kooperation zwischen deutschen und ukrainischen Forschungseinrichtungen. In Planung ist die gemeinsame Modernisierung von Kläranlagen. Die Eröffnung eines ukrainischen Restaurants in Deutschland ist in Planung.

**„Mit den neuen Erkenntnissen aus der Fortbildung und den praktischen Erfahrungen bei der Verhandlungsführung können wir mehr Werkverträge abschließen und erreichen höhere Erträge für unser Unternehmen.“**

Witali Newmerschizki, Bauunternehmer, Chmelnyzkyj

Viele Alumni haben neue Geschäftsbereiche für ihr Unternehmen erschlossen, die Rentabilität verbessert, neue Technologien implementiert und Produktionsprozesse optimiert. Mit ihren Erfahrungen aus der Fortbildung konnten sie die Unternehmenskultur positiv beeinflussen, und viele haben sich beruflich verbessert. So hat auch Sergej Furtak aus der Lwiwer Firma Infokom deutsche Anlagen gekauft und wird sie in der Ukraine vertreiben. In seinem Unternehmen hat er ISO-Standards eingeführt und Arbeitsbedingungen für seine Mitarbeiter verbessert: Diese kommen jetzt in den Genuss eines firmeneigenen Schwimmbads und Sportraums. „Ich habe mehr Selbstrespekt gewonnen und lerne jetzt Deutsch, um selbständig Geschäfte mit deutschen Partnern führen zu können“, erzählt Furtak.

Leider konnten aufgrund der Krise in der Ukraine nicht alle Pläne in die Tat umgesetzt werden. Doch die Alumni lassen sich nicht davon abhalten, langfristige Kooperationen mit Deutschland zu planen. „Die Krise ist irgendwann vorbei. Aber alles, was wir während der Fortbildung gelernt haben, und die Verbindungen zwischen der Ukraine und Deutschland bleiben bestehen“, so einer der Seminarteilnehmer. ■



Unkonventionell: Non-Konferenz mit über 180 Gästen in Kiew

## Non-Konferenz zu Finanzierungsfragen

Zu der Non-Konferenz im Anschluss an das Follow up kamen 186 osteuropäische Absolventen in den Kiewer Vorort. War die erste Veranstaltung dieser Art damals schon ein voller Erfolg (siehe auch Journal 2/2014), so konnte die Konferenz 2015 erneut durch die Aktualität ihres Themas bestechen und den Alumni die maximale Aufmerksamkeit abverlangen. Denn es ging um nichts weniger als die Gretchenfrage: Woher bekomme ich Geld für meine internationalen Geschäfte? Zwei Tage lang diskutierten die Teilnehmer mit renommierten Experten lebhaft über verfügbare Bankkredite, Garantien für Unternehmer, alternative Finanzierungsquellen, aber auch über Tipps und Tricks bei den notwendigen Unterlagen für eine Kreditaufnahme.

Ein interessantes Finanzierungsmodell stellte der Experte Evgeny Klissenko vor. Crowdfunding ist mittlerweile zu einem beliebten und recht effizienten Mittel zur Finanzierung kleinerer Projekte, Produkte, Start-Ups etc. geworden. Klassischerweise laufen Crowdfunding-Projekte über das Internet. Das Prinzip ist so einfach wie effektiv: Viele geben ein bisschen – und die Summe macht's. Häufig

ist eine vordefinierte Mindestsumme nötig, damit das Projekt zustande kommt. Und diese Summe muss in einem bestimmten Zeitraum zusammenkommen. Wird sie nicht erreicht, erhalten die Geber ihr Geld zurück. Wird das Projekt realisiert, können seine Unterstützer in der Regel mit einer Gegenleistung rechnen. Das Spektrum reicht von einer öffentlichen Danksagung über ein Produktexemplar bis hin zu einer finanziellen Beteiligung. Eine Vielzahl an Internetplattformen zu

Crowdfunding macht die Beteiligung benutzerfreundlich. Viele Alumni kannten dieses Instrument nicht und ließen sich von seiner einfachen Handhabung begeistern. Klissenko stellte den Teilnehmern auch einige ukrainische Crowdfunding-Projekte vor und analysierte die Stärken und Schwächen der Crowdfunding-Plattformen. „Jedes Unternehmen muss sich nach zusätzlichen Finanzierungsquellen umsehen“, sagt Sergei Schakola, Direktor der Kiewer Futurefood GmbH. „Auf der Non-Konferenz haben wir uns nicht nur darüber informiert, sondern quasi spielerisch gelernt, wie man die verschiedenen Instrumente einsetzt. ■

**„Ein intensives, spannendes Programm, Vorträge ausländischer Fachleute und ein lebendiger Dialog über die Probleme und Perspektiven im Geschäftsleben. Das ist heute für das Gros der Unternehmen hochaktuell.“**

Walerija Olejnik, NPP Energoregulator Ltd, Charkow



# Im Fokus: Abfall- und Wasserwirtschaft

Die Abfallwirtschaft boomt. Und das seit Jahren. Die Zeiten, als der Müll nur deponiert oder verbrannt wurde, sind längst Vergangenheit. Recycling spielt heute sowohl in Deutschland als auch in den MP-Partnerländern eine immer wichtigere Rolle. Das Konzept der Kreislaufwirtschaft, vor über 20 Jahren primär aus dem Umweltschutzgedanken entstanden, entwickelt sich nun zunehmend zu einer Bedingung sine qua non für eine kostensparende und ressourceneffiziente Produktion. Dabei geht Deutschland mit seiner fortgeschrittenen Umweltpolitik und -gesetzgebung auch bei den Umwelttechnologien voran und hat sich auf diesem Gebiet eine führende Position auf den globalen Märkten erarbeitet.

Auch in den MP-Partnerländern fasst der Gedanke einer nachhaltigen abfallfreien Wirtschaft nach und nach Fuß. Gesetze werden verabschiedet und Unternehmen zur fachgerechten Entsorgung ihres Produktionsabfalls verpflichtet. Auch die umweltschonende Abwasserentsorgung findet immer mehr den Weg in die Köpfe der Politiker. Doch der Wechsel von der „Wegwerfgesellschaft“ hin zu einer verantwortungsvollen Kreislaufwirtschaft ist mühsam und langwierig, er verlangt nicht nur nach einer entsprechenden technischen Umsetzung, sondern auch und vielmehr nach einem grundlegenden Umdenken.

Kosteneffizienz mit dem Umweltgedanken verbinden – das gelingt oft nur gemeinsam. So im Fall eines kasachischen MP-Teilnehmers aus der Kautschukindustrie, der gemeinsam mit einem deutschen Partner nun Altreifen zu innovativen Wasserschläuchen verarbeitet und damit nicht nur das Umweltproblem der ausrangierten Reifen angeht, sondern auch eine effiziente Bewässerungslösung für die wasser-knappe kasachische Landwirtschaft gefunden hat. Solche Beispiele machen Mut: Wenn innovative Technologien auf den Willen zum nachhaltigen Wirtschaften treffen, gewinnen alle Seiten.

## Ressourceneffizienz-Technologie „Made in Germany“



Ressourceneffizienz ist ein Win-Win-Thema für Wirtschaft und Umwelt. Von einer Steigerung der Ressourceneffizienz profitiert auch der Umwelt- und Klimaschutz. Gleichzeitig wird die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen gestärkt, Arbeitsplätze gesichert und Zukunftsmärkte erschlossen. Die Bundesregierung unterstützt deutsche Unternehmen auf dem Weg zur effizienten Ressourcennutzung mit diversen Maßnahmen.

**Berlin.** Das Thema Ressourceneffizienz ist in den letzten Jahren sowohl in Deutschland als auch in der Europäischen Union immer mehr in den Fokus der politischen Diskussion gerückt. Es gewinnt aber auch außerhalb der EU zunehmend an Bedeutung. Die Bundesregierung stellt sich in diesem Zusammenhang ihrer Verantwortung. Deshalb haben sich 2015 unter deutschem Vorsitz auch die G7-Mitgliedsstaaten des Themas angenommen, um über Maßnahmen zur Verbesserung der Ressourceneffizienz zu beraten.

2013 erwirtschafteten in Deutschland rund 250.000 Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes mit knapp 7,1 Millionen Beschäftigten einen Umsatz von ca. 1,9 Billionen Euro. Bei einem Bruttoinlandsprodukt von ca. 2,8 Billionen Euro und einer Wertschöpfung von 561 Milliarden Euro im produzierenden Gewerbe (einschließlich der 677 Mrd. Euro im Baugewerbe) leisten diese Unternehmen damit einen signifikanten Beitrag zur gesamten Wirtschaftsleistung.

### Ressourceneffizienzpolitik in Deutschland

Gerade für die Unternehmen des produzierenden Gewerbes spielt der effiziente Einsatz von Ressourcen eine große Rolle, da er sich unmittelbar auf das betriebswirtschaftliche Ergebnis und damit auch

auf die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens auswirkt. Vor dem Hintergrund des zunehmenden, auch globalen Wettbewerbs wird dies künftig auch für die Unternehmen weiter an Bedeutung gewinnen. Deshalb gilt es hier, die geeigneten Rahmenbedingungen für ein level playing field – d.h. für Wettbewerbsgleichheit – zu schaffen. Der ökonomische Aspekt steht hierbei gleichrangig neben der ökologischen und sozialen Dimension des Themas.

Schon immer machten die Materialkosten für die produzierenden Unternehmen einen nicht unerheblichen Teil der Gesamtkosten aus. Die Bedeutung dieses Faktors hat jedoch in den letzten Jahrzehnten signifikant zugenommen. Während noch zu Beginn der 1990er Jahre das Verhältnis von Lohn- und Materialkosten fast ausgeglichen war, betragen die Materialkosten mittlerweile mehr als das Doppelte der Lohnkosten – und sind damit der Hauptkostenblock. So machten sie im Jahr 2012 im verarbeitenden Gewerbe einen Anteil von durchschnittlich 44,5 Prozent des Bruttoproduktionswerts aus – mit ent-

sprechendem Einfluss auf das betriebswirtschaftliche Ergebnis.

Da die Unternehmen somit selbst ein erhebliches Eigeninteresse daran haben, sparsam mit Ressourcen umzugehen, treiben sie stetig die Produkt- und Prozessoptimierung durch Innovationen voran. Eindrucksvoller Beleg hierfür sind beispielsweise die Leistungen der jährlich mit dem Rohstoffeffizienzpreis des BMWi ausgezeichneten Unternehmen. Dies führte dazu, dass – trotz wirtschaftlichen Wachstums – der Ressourceneinsatz in den letzten Jahren stetig gesenkt werden konnte. So ging die Inanspruchnahme von Rohstoffen in deutschen Unternehmen in der ersten Dekade dieses Jahrhunderts um 11,1 Prozent zurück.

Die Bundesregierung unterstützt diese Entwicklung in den letzten Jahren auch durch Maßnahmen des deutschen Ressourceneffizienz-Programms ProgRess. Das Programm verzichtet auf zusätzliche Regulierung und setzt stattdessen auf Information und Beratung, Bildung und Forschung sowie auf die Stärkung freiwilliger

Maßnahmen und Initiativen in Wirtschaft und Gesellschaft. Dieser Ansatz hat sich sehr bewährt und soll deshalb auch zukünftig im nationalen, europäischen und internationalen Rahmen fortgeführt werden.

**Die Entsorgungswirtschaft stellt heute bereits ca. 16 Prozent der in Deutschland benötigten Rohstoffe bereit und erspart so jährliche Rohstoffimporte im Gegenwert von mehr als 10 Mrd. Euro.**

Das Nachhaltigkeitsziel künftig noch besser mit anderen politischen Zielen zu verzahnen und in Einklang zu bringen, ist die Aufgabe von ProgRess II, einer Weiterentwicklung von ProgRess. Hierzu bedarf es der Identifizierung entsprechender Bereiche sowie der Suche nach Lösungen, um Zielkonflikte mittels sorgfältiger Ab-



► wägung zu minimieren oder (weitestgehend) zu vermeiden. In diesem Kontext müssen insbesondere volkswirtschaftliche und gesamtgesellschaftliche Aspekte wie Verfügbarkeit, Preisstabilität und Versorgungssicherheit berücksichtigt werden. Die oberste Priorität gilt jedoch auch hier dem Dreiklang der Nachhaltigkeit, bei dem ökologische, ökonomische und soziale Aspekte gleichrangig nebeneinander stehen.

#### Potentiale Ressourceneffizienztechnologie als Querschnittstechnologie

Ressourceneffizienz ist ein Querschnittsthema. Dies spiegelt sich auch im Rahmen der die Ressourceneffizienz betreffenden Leitmärkte wider. Eine besondere Rolle spielen hier Technologien des Rohstoff- und Materialeinsatzes, der Kreislaufwirtschaft und der nachhaltigen Wasserwirtschaft (siehe Abbildung Globales Marktvolumen).

Man geht von einer erheblichen Ausweitung der globalen Marktvolumina bis 2025 aus. Prognostiziert wird eine jährliche Wachstumsrate bis zum Jahr 2025 von



8,1 Prozent für den Leitmarkt Rohstoff- und Materialeinsatz, von 4,4 Prozent für den Leitmarkt Kreislaufwirtschaft und von 5,7 Prozent für den Leitmarkt nachhaltige Wasserwirtschaft (Basisjahr 2013).<sup>1</sup> Tech-

nologie „made in Germany“ hält passgenaue Lösungen parat, um den Nachfragen des Weltmarktes zu begegnen.

#### Kreislaufwirtschaft als eine Säule der Ressourceneffizienz

Deutschland nimmt bei der Erschließung von Abfällen als Rohstoffquelle international eine Vorreiterrolle ein. Grundlage dieses Erfolgs ist die am Recycling von Massenrohstoffen ausgerichtete Sammlung und hochwertige Verwertung von Produktions- und Produktabfällen.

Mit der Verpackungsverordnung von 1991 und der darin geregelten Rücknahmepflicht von Verkaufsverpackungen wurde der Gedanke der Produktverantwortung rechtlich implementiert. Bis dahin war die Hausmüllbeseitigung grundsätzlich Aufgabe der Kommunen. Mit Inkrafttreten der Verordnung ging sowohl die Organisation als auch die Finanzierung der Verpackungsentsorgung auf die Hersteller und Vertrieber über. Zugleich hob die Regierung die Verwertungsquoten für die einschlägigen Verpackungsmaterialien an. Laut einer Statistik aus dem Jahr 2012 wurden die bei privaten Endverbrauchern anfallenden Verpackungen zu 94,1 Prozent stofflich bzw. energetisch verwertet. Ein weiterer abfallwirtschaftlicher Meilenstein in diesem Kontext sind die Regelungen zur Produktverantwortung zusätzlicher Stoffströme wie beispielsweise für Batterien, Elektro- und Elektronikaltgeräte oder Altfahrzeuge.

Das 1996 in Kraft getretene Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz (KrW-/AbfG) enthielt weitere entscheidende Weichenstellungen auf dem Weg von der Abfallbeseitigung hin zur Abfallbewirtschaftung. 2012 folgte dann das Kreislaufwirtschaftsgesetz (KrWG), das nunmehr eine fünfstufige Abfallhierarchie vorsieht und neben dem Recycling vor allem der Abfallvermeidung und der Vorbereitung

zur Wiederverwendung eine besondere Priorität beimisst (dazu siehe auch S. 40f.).

Unter diesen Rahmenbedingungen hat sich in Deutschland in den letzten Jahrzehnten in diesem Bereich nicht nur eine innovative Umwelttechnologie, sondern auch eine leistungsfähige Entsorgungswirtschaft mit insgesamt ca. 250.000 Beschäftigten und einem Jahresumsatz von annähernd 50 Mrd. Euro entwickelt.

#### Die oberste Priorität gilt dem Dreiklang der Nachhaltigkeit, bei dem ökologische, ökonomische und soziale Aspekte gleichrangig nebeneinander stehen.

Die Verwertungsquoten der wichtigsten Abfallarten betrugen im Jahr 2013 rund 89 Prozent bei Bau- und Abbruchabfällen, 87 Prozent bei Siedlungsabfällen, 69 Prozent bei übrigen Abfällen (insbesondere aus Produktion und Gewerbe) und 67 Prozent bei gefährlichen Abfällen. Bei einigen Materialien, z.B. Kupfer, erreicht Deutschland mit 54 Prozent die höchste Recyclingquote international. Die Recyclingraten anderer wichtiger Rohstoffe betragen z.B. 59 Prozent bei Blei, 88 Prozent bei Papier, 87 Prozent bei Glas und 90 Prozent bei Stahl. Beachtliche Werte erreicht auch der Einsatz von Sekundärrohstoffen in der Produktion mit einer Einsatzquote von 45 Prozent bei Stahl, 68 Prozent bei Papier- und bis zu 94 Prozent bei Glasherstellung.

Die Entsorgungswirtschaft stellt heute bereits ca. 16 Prozent der in Deutschland benötigten Rohstoffe bereit und erspart so jährliche Rohstoffimporte im Gegenwert von mehr als 10 Mrd. Euro. Die Rückgewinnung von Wertstoffen aus Abfällen ist aber nicht nur eine wesentliche Säule der Rohstoffversorgung der deutschen Industrie; sie leistet auch einen entscheidenden Beitrag zu einer nachhaltigen und ressourceneffizienten Gesellschaft.

Mit einem neu zu schaffenden Wertstoffgesetz und der Novellierung der sog. Gewerbeabfallverordnung sollen in Zukunft noch mehr Abfälle einem geordneten Recycling zugeführt werden. ■



#### Initiativen im Bereich Ressourceneffizienz der deutschen Wirtschaft

Deutsche Branchen bündeln ihr Know-how und machen sich stark für den Nachhaltigkeitsgedanken und damit auch für die Steigerung der Ressourceneffizienz. Einige Beispiele sind:

##### „CHEMIE“ Nachhaltigkeitsinitiative der Deutschen Chemie

Der Verband der Chemischen Industrie VCI, die Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie, die IG BCE sowie der Bundesarbeitgeberverband Chemie BAVC unterstützen unter dem gemeinsamen Dach der Initiative „Chemie“ eine nachhaltige Entwicklung. Im Dialog mit Stakeholdern treiben die Allianzpartner Nachhaltigkeit in ihrer Branche voran. Dabei spielen der Schutz von Mensch und Umwelt sowie der Einsatz für gute und faire Arbeitsbedingungen eine grundlegende Rolle. Weiterführende Informationen unter <https://www.chemiehoch3.de/de/home.html>

##### Die „Blue Competence Initiative“ des VDMA (Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e. V.)

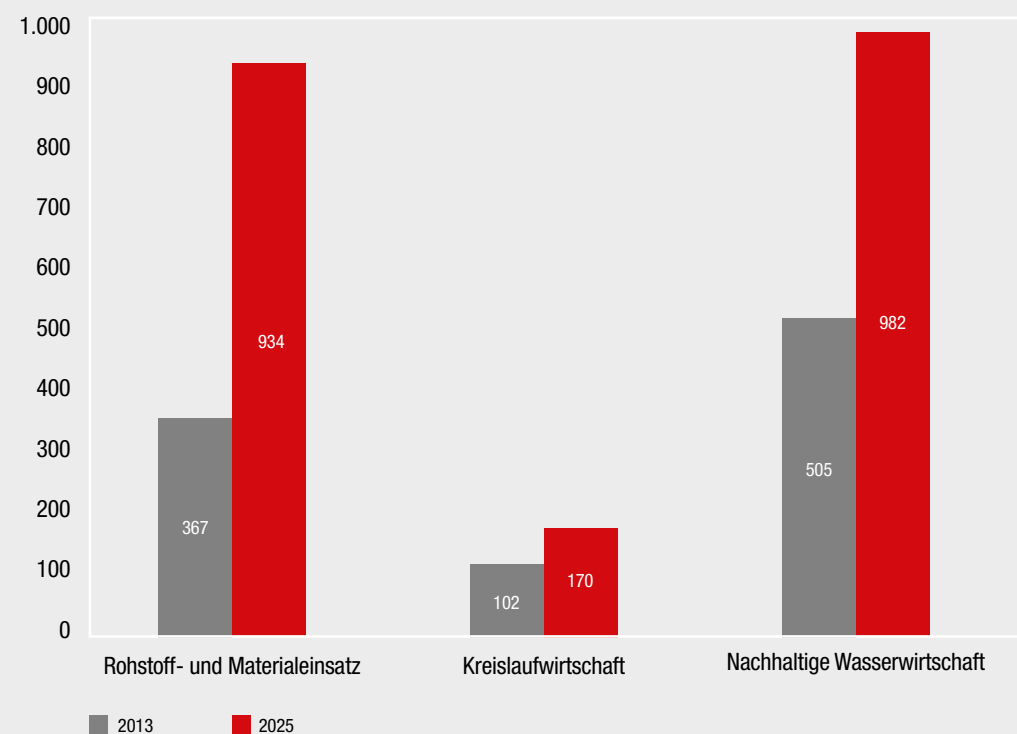
Die Blue Competence Partnerunternehmen verstehen sich als Wertegemeinschaft für eine nachhaltige Zukunft mit dem gemeinsamen Ziel, verantwortungsbewusst und vorbildlich

mit Technik die Welt zu gestalten und mit weniger Ressourcen mehr zu erreichen. Dazu erklären die Mitglieder der Wertegemeinschaft die Einhaltung von acht Nachhaltigkeitskriterien aus allen relevanten Bereichen, angefangen bei der eigenen Produktion bis hin zur Aufklärung beim Kunden. Teilnehmende Maschinen- und Anlagenbauer kommen z. B. aus den Bereichen Abfall- und Recyclingtechnik, Bau- und Baustoffmaschinen, Hütten- und Walzwerkeinrichtungen, Holzverarbeitungsmaschinen, Robotik und Automation, Verpackungsmaschinen, Wassertechnik, Werkzeugmaschinen u.a. Weiterführende Informationen unter <http://www.bluecompetence.net/>

##### Die Best Practice Sammlung für Klimaschutz, Energie- und Ressourceneffizienz im Rahmen der Initiative „Metalle pro Klima“

„Metalle pro Klima“ ist eine Initiative von 18 Unternehmen der Nichteisen-Metallindustrie. Hier geht es um die Kommunikation der vielfältigen Beiträge des innovativen Einsatzes von Nicht-Eisen-Metallen zu einem schonenderen Einsatz von Ressourcen bis hin zu verbesserten Recyclingtechnologien und den positiven Auswirkungen auf das Klima durch die Einsparung von CO<sub>2</sub>-Emissionen. Weiterführende Informationen unter <http://metalleproklima.de/>

Globales Marktvolumen 2013 und 2025 in Mrd. Euro



Quelle: Greentech made in Germany 4.0 Umwelttechnologie Atlas, Juli 2014, BMUB;

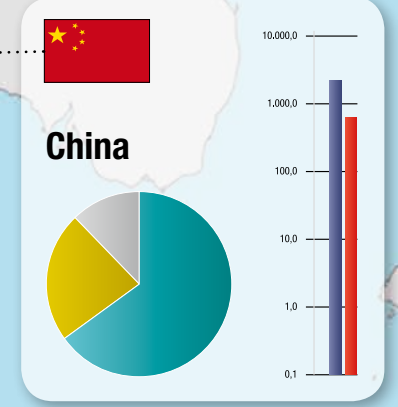
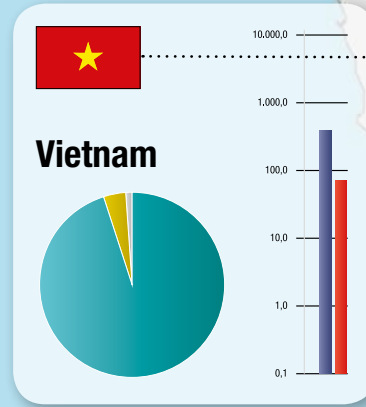
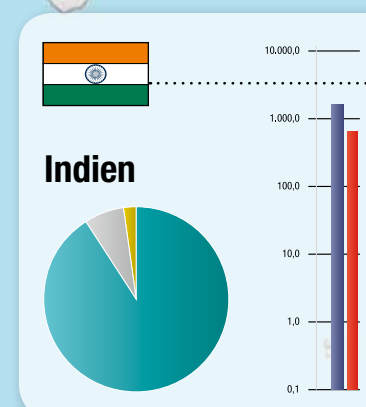
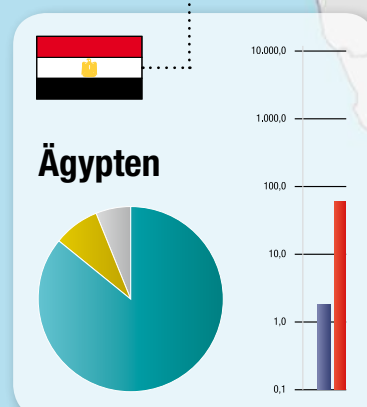
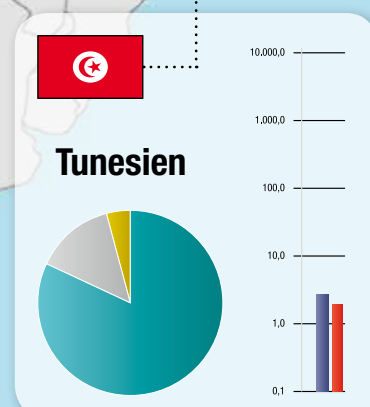
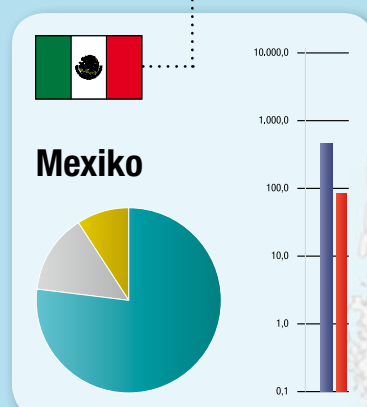
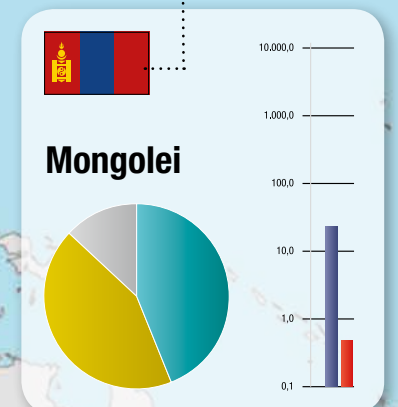
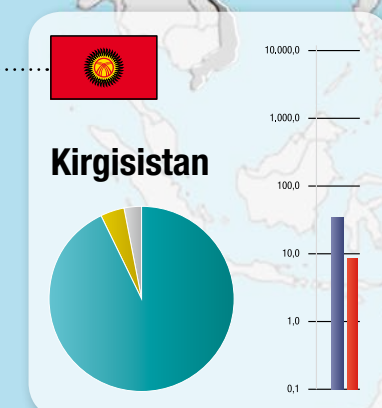
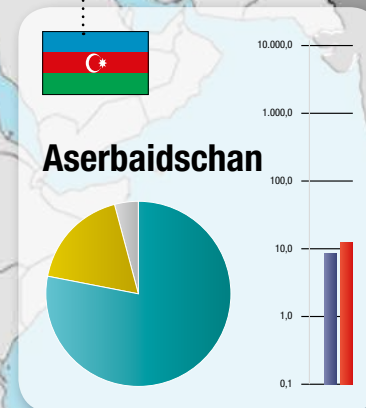
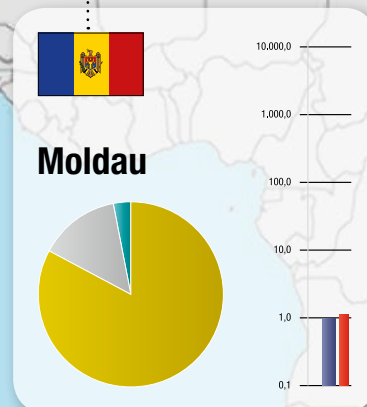
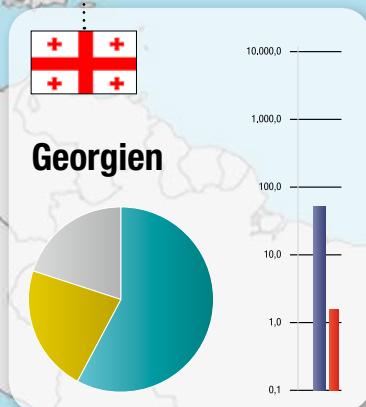
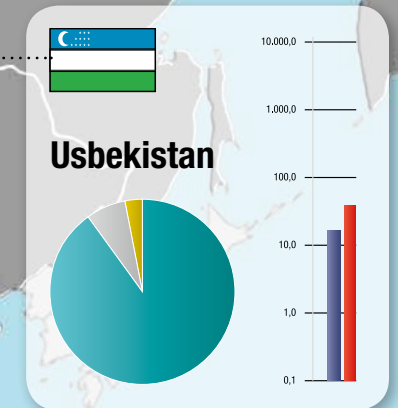
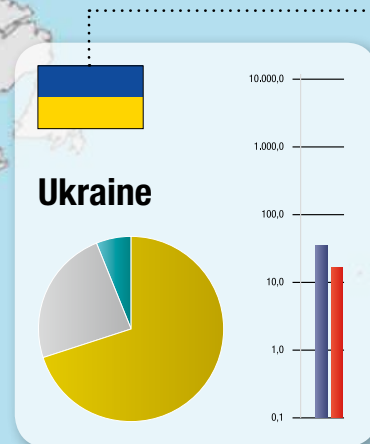
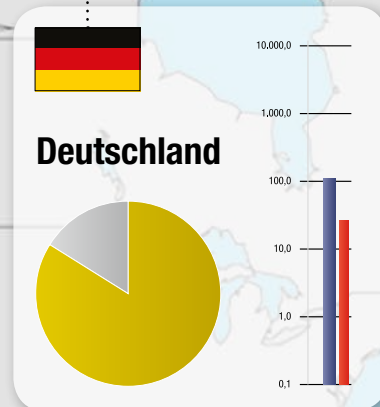
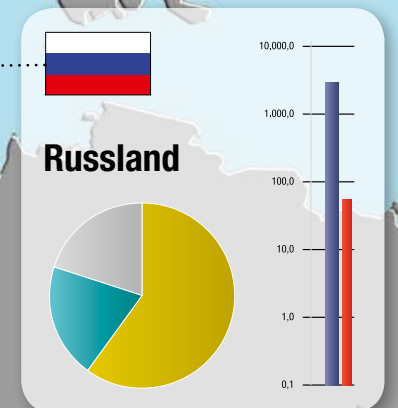
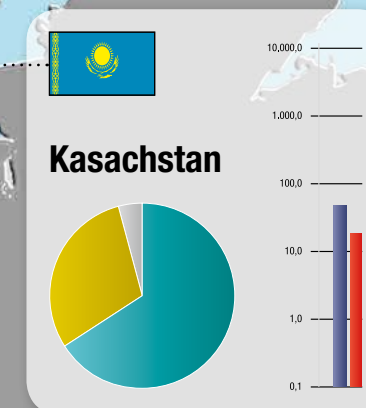
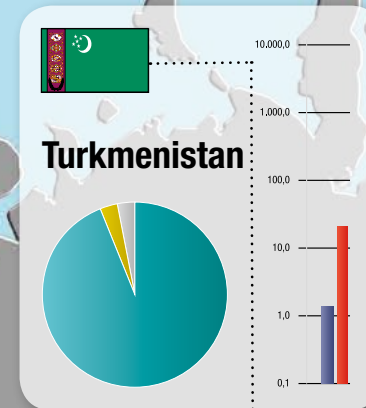
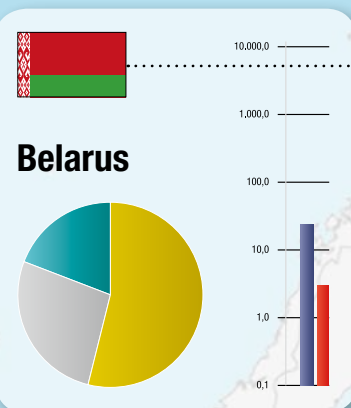
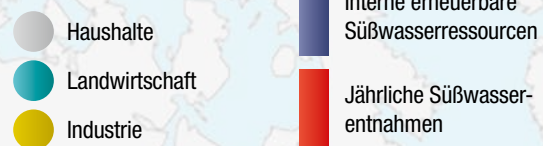
<sup>1</sup> [http://www.greentech-made-in-germany.de/fileadmin/user\\_upload/greentech\\_atlas\\_4\\_0\\_bf.pdf](http://www.greentech-made-in-germany.de/fileadmin/user_upload/greentech_atlas_4_0_bf.pdf)



## Interne erneuerbare Süßwasserressourcen und Entnahmen

Quelle: Weltbank 2015

Entnahme nach Sektoren







## Deutsche Wasserwirtschaft braucht höhere Investitionen

# Nachfrage nach innovativen Lösungen steigt weiter an



In Deutschlands Wasserver- und -entsorgung verbirgt sich eine umfangreiche Palette an Geschäftsmöglichkeiten. Demographische Veränderungen, das zunehmende Alter des Leitungsnetzes oder die Beseitigung von Schadstoffen wie Arzneimittelreste und landwirtschaftliche Nährstoffe stellen private wie öffentliche Entscheidungsträger vor erhebliche Herausforderungen. Die Marktentwicklung beeinflussen Gesetze, innovative Technologien sowie die Ausschöpfung von Kostensenkungspotentialen.

**Berlin.** In Deutschland gilt der Umfang der Investitionen in die Wasserver- und -entsorgung als zu gering, zumal das Leitungssystem einer ständigen Alterung unterliegt. „Ein ‚weiter so wie bisher‘ kann und darf es nicht geben, will die Wasserwirtschaft nicht auf Substanz leben und das Ziel einer langfristig sicheren und qualitativ hochwertigen Trinkwasserversorgung nicht gefährden“, sagte Joachim Meier, Vorstandsmitglied im saarländischen Energie- und Wasserverband VEWSaar. Auch die Regierung von Nordrhein-West-

falen beklagte in ihrem Abschlussbericht über das Landesprojekt „Benchmarking Wasserversorgung 2014/15“, dass Unternehmen immer weniger für die technische Substanzerhaltung ihrer Verteilnetze aufwenden.

Quellen des Bundesverbands der Energie- und Wasserwirtschaft (BdEW) zufolge waren 2009 schätzungsweise 28 Prozent des Kanalnetzes im Abwasserbereich schon mindestens 50 Jahre im Gebrauch. Nach Auffassung von aquabench GmbH, einem Zusammenschluss führender Unternehmen der Wasser- und Abwasserwirtschaft, ist im Durchschnitt mit einem Sanierungsbedarf nach knapp 70 Jahren Lebensdauer zu rechnen.

Ohnehin entstehe aufgrund des sich vollziehenden demografischen Wandels in Deutschland mittel- bis langfristig ein Anpassungsbedarf bei den Leitungsnetzen, meinten Mitarbeiter des Büros für Technikfolgen-Abschätzung beim Deutschen Bundestag (TAB) in einem 2014 veröffentlichten Bericht. Innovative und flexiblere Einrichtungen in der Wasserin-

frastruktur müssten infolgedessen künftig Bevölkerungsfuktuationen und längere Stagnationszeiten des Wassers in den Versorgungsnetzen auffangen.

Wie der BdEW weiter berichtete, investierten die Trinkwasserversorger in der Periode 2009 bis 2013 etwa 2,4 Mrd. Euro pro Jahr. Der Anteil des Aufwands für die Leitungsnetze fluktuierte dabei um die 60-Prozent-Marke. In Baden-Württemberg, Bayern, Hessen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz und im Saarland erneuerten viele Unternehmen im jährlichen Durchschnitt 0,4 bis 1,2 Prozent ihrer Leitungsnetze. Die Investitionen in die öffentliche Abwasserbeseitigung beliefen sich 2014 auf schätzungsweise 4,8 Mrd. Euro (2013: 4,6 Mrd.; 2012: 3,7 Mrd. Euro).

### Chemische Rückstände sind zu beseitigen

Zusätzlich zu dem Ersatz von in die Jahre gekommenen Infrastruktur muss an der Bewältigung neuer Herausforderungen gearbeitet werden. Beispielsweise wären vorhandene Kläranlagen ständig an sich verändernde Belastungen etwa durch Medikamente, Kosmetika und Chemikalien anzupassen, hieß es im April 2015 auf der 48. Essener Tagung für Wasser- und Abfallwirtschaft in Aachen. Ein vielversprechender Ansatz bei der Eliminierung von Arzneimittelrückständen liege in der Verwendung von Biokohle als Pflanzenfilter. Versuche für kleine Kläranlagen bis 20.000 Einwohnerwerten (EW) werden z.B. in Sulingen durchgeführt.

Ferner testet die Universität Gießen den Abbau von Antibiotika aus der Tiermast durch die Behandlung von Gülle in Biogasanlagen, hieß es in Aachen weiter. Mit Blick auf die zunehmende Entwicklung von Antibiotikaresistenzen in der Fleischwirtschaft könnte das Projekt Signalwirkung haben. Und es werden weiterhin kapitalintensive Großanlagen gebaut. Generell sei Deutschland weltweit führend bei der Kläranlagentechnologie.

Kopfzerbrechen bereitet vielerorts die Beseitigung von überschüssigen landwirtschaftlichen Nährstoffen. So berichtete

die Bundesregierung im August 2015: „Bundesweit wird der Schwellenwert für Nitrat an 106 von 739 Messstellen des repräsentativen Messnetzes für die Meldung von Gewässerdaten an die Europäische Umweltagentur [...] überschritten. Dies entspricht einem Anteil von 14,3 Prozent.“ Hier fielen insbesondere die Länder Niedersachsen (24 Messstellen) und Nordrhein-Westfalen (23 Messstellen) auf.

### Hohe Nitratkonzentration – Rückgewinnung von Phosphor

Zudem seien nach aktuellem Kenntnisstand auf nationaler Ebene 306 von insgesamt 1203 Grundwasserkörper aufgrund einer hohen Nitratbelastung in einem schlechten chemischen Zustand, so die gleiche Stellungnahme im Bundestag. „Spitzenreiter“ in diesem Ranking war Bayern (46 Körper); die Sünderliste setzte sich fort mit Rheinland-Pfalz (43), Niedersachsen (39), Nordrhein-Westfalen (23) und Baden-Württemberg (22 Grundwasserkörper).

Vertreter des BdEW pochen in diesem Zusammenhang auf eine verstärkte Arbeit an einer großtechnischen Anwendung von Technologien zur Nährstoffrückgewinnung aus Abwasser, Klärschlamm oder -aschen. Sie verweisen dabei auf den Koalitionsvertrag von 2013. Damit soll künftig auch der Phosphor aus nicht landwirtschaftlich oder landschaftsbaulich verwerteten Schlämmen genutzt werden.

Einem solchen Wunsch kommt das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit mit der beabsichtigten Neuordnung der Klärschlammverwertung entgegen. Un- ▶





► ter anderem sollen die Betreiber von Abwasserbehandlungsanlagen verpflichtet werden, den im Klärschlamm enthaltenen Phosphor ab 1. Januar 2025 zurückzugewinnen. Parallel soll die bisher praktizierte bodenbezogene Klärschlammverwertung grundsätzlich beendet werden.

Mittlerweile wird Phosphor (Phosphatgestein) seitens der Europäischen Kommission als „kritischer Rohstoff“ eingestuft. Das bedeutet im Wesentlichen, dass sich auf dem globalen Markt für Phosphor der Großteil der Produktion auf wenige Staaten konzentriert. Zusammen mit der bestehenden Importabhängigkeit sind damit die Voraussetzungen für ein mögliches Versorgungsrisiko gegeben.

Effizienter Wassergebrauch ermöglicht Geschäftschancen

Zu den Möglichkeiten für Absatz und Investitionen zählt eine Gemeinschaftsstudie der Gesellschaft für Chemische Technik und Biotechnologie (Dechema) und des Verbands der Chemischen Industrie (VCI) unter anderem die Effizienzsteigerung bei der Verwendung von Wasser, Roh- und Hilfsstoffen sowie von Energie in Produktions- und Reinigungsverfahren. Entwicklungspotentiale bestehen bei der Kombination von Technologien und der Variation von Schrittfolgen, im Bereich der Trenntechniken, der Durchführung von produktions- und prozessintegrierten Maßnahmen, bei der Erschließung biologischer Möglichkeiten sowie bei der Verwendung neuer ökologisch unbedenklicher Materialien.



VCI und Dechema empfehlen zudem zu untersuchen, auf welche Weise sich innerhalb gesamter Wertschöpfungsketten technologische Entwicklungen beschleunigen und verbessern lassen. Besonders zu berücksichtigen seien dabei die F&E-Aktivitäten und das Wissensmanagement in kleinen und mittelgroßen Unternehmen. Vielversprechend sei ebenfalls der Bau von Demonstrationsanlagen in Deutschland, um die Markteinführung neuer Technologien zu erleichtern.

In absehbarer Zeit steht im Berliner Stadtteil Karlshorst ein Mehrfamilienhaus, das bis zu 80 Prozent von Abwasser beheizt wird, den Beziehern von 78 Wohnungen zur Verfügung. Wie die Berliner Wasserbetriebe mitteilten, ließen sich durch die Verwendung von Wärmetauschern jährlich schätzungsweise 314.000 kWh an Wärme gewinnen. Auch in der Nachbarschaft liegende Wohnungen sollen an das System angeschlossen werden. Bisher sind in Berlin acht derartige Anlagen in Betrieb, weitere sechs befinden sich in der Bau- oder Planungsphase. Angaben der Wasserbetriebe zufolge könnten bis zu zehn Prozent aller Berliner Gebäude auf diese Weise beheizt werden.

Gesetze fördern die Marktentwicklung

Zu den wichtigen Treibern auf dem Wasserver- und -entsorgungsmarkt zählen gesetzliche und regulatorische Maßnahmen. Beispiels-

weise verlangte BdEW-Vizepräsident Jörg Simon auf der 15. Wasserwirtschaftlichen Jahrestagung seines Verbands: „Wir brauchen endlich eine Novelle der Düngeverordnung, die dem Schutz unserer Trinkwasserressourcen angemessen Rechnung trägt. Dreh- und Angelpunkt ist dabei die Einhaltung des Grenzwertes von 50 mg/l im Grundwasser.“

Wie verlautete, befanden sich zur Zeit der Berichtsabfassung die Entwürfe sowohl eines Gesetzes zur Änderung des Düngegesetzes als auch für eine Novellierung der Düngeverordnung in einem regierungsinternen Abstimmungsverfahren. Darüber hinaus bereitete das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit eine Novelle der Oberflächengewässerverordnung vor.

Der erwähnte TAB-Bericht rechnet darüber hinaus die Ausschöpfung von Kostensenkungspotentialen zu den wesentlichen Triebkräften für die Einführung technischer Neuerungen. Daneben spielen Verbandsnormen und -regeln, anstehende Ersatzinvestitionen, die Motivation der jeweiligen Geschäftsführung sowie die Kommunalpolitik eine wichtige Rolle. Demgegenüber gelten die Kosten neuer Techniken sowie Probleme bei der Finanzierung als Stolpersteine. ■



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.

Aserbaidschan: Abfallaufkommen in der Industrie (in 1.000 t)

Branche	2010	2011	2012	2013
Industrie, insgesamt	637,6	941,6	1.411,4	816,4
Bergbau	246,6	409,3	542,8	334,5
verarbeitende Industrie	391,0	532,3	868,6	481,9



Die Regierung Aserbaidschans hat nachhaltige Abfallentsorgung zu einer wirtschaftspolitischen Priorität erklärt. Vom Aufbau eines flächendeckenden Abfallmanagements ist das Land jedoch noch weit entfernt. Aktuelle Vorhaben konzentrieren sich auf den Großraum Baku und auf die zweitgrößte Landesmetropole Gandscha. Geschäftschancen für ausländische Firmen ergeben sich vor allem bei der Sanierung bestehender und der Errichtung neuer Deponien sowie bei Recyclingprojekten im Industriepark Balakhani.

Quelle: gtai

Vietnam: Abfallsektor auf Wachstumskurs



Der Sektor Wasserversorgung, Abwasser- und Abfallentsorgung wuchs 2014 real um 6,4 Prozent. Zahlreiche Gesetze regeln den Umweltschutz, doch die Behörden setzen die Bestimmungen zu selten durch. Die 485 Mülldeponien des Landes laufen voll. Die Wasserversorgung ist an vielen Stellen gefährdet, weil Leitungen fehlen. Einige internationale Betriebe investieren in eine eigene Abwasser- und Abfallentsorgung. Auch Entwicklungsorganisationen helfen mit Krediten sowie Rat und Tat. Die deutsche Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) finanziert ebenfalls Umweltprojekte. So wird sie z.B. im Herbst 2016 ca. zehn Mio. Euro in Ausrüstungen für die Abfall- und Abwasserentsorgung in Kliniken fließen lassen. Die international ausgeschriebenen Vorhaben bieten ausländischen Firmen vielfältige Auftragschancen.

Quelle: gtai

China: Recyclingsektor für ausländische Firmen geöffnet

Behandlung des städtischen Siedlungsabfalls in China

	Siedlungsabfall (in Mio. t)	Anteil behandelten Siedlungsabfalls (in %)	Veränderung (in %)
2012	170,8	84,8	4,1
2013	172,4	89,3	0,9
2014	179,0	90,5	4,0

Quelle: China Statistical Yearbook on Environment 2014



Das rasante Wirtschaftswachstum der letzten Jahre hat in der VR China nicht nur Produktion, Lebensstandard und Verstädterung erhöht, sondern auch die Müllberge. Allein 179 Mio. t städtische Siedlungsabfälle fielen 2014 an. Etwa 90 Prozent des städtischen Siedlungsmülls werden zumindest geringfügig behandelt und zu 70 Prozent deponiert. Obwohl die Deponiekapazität 2015 weiter um 100.000 t auf rund 520.000 t pro Tag steigen soll, reicht sie bei Weitem nicht aus. Angesichts beschränkter Deponiekapazitäten sowie wachsender Umweltbelastungen durch vorhandene Deponien (fehlende Filteranlagen, mangelhafter Grundwasserschutz, CO<sub>2</sub>-Emissionen usw.) setzt die Regierung auf Müllverbrennung. Ende 2013 waren landesweit 164 städtische Müllverbrennungsanlagen (MVA) in Betrieb. Branchenkenner schätzen, dass die Zahl bis Ende 2015 auf knapp über 220 Anlagen steigen wird.

China hat die Abfall- und Recyclingwirtschaft für ausländische Investoren geöffnet. Gemäß dem jüngsten Investitionslenkungkatalog für ausländische Direktinvestitionen vom April 2015 werden ausländische Investoren sowohl zum Bau als auch zum Betrieb von Müllbehandlungsanlagen ermuntert. Das gilt ebenfalls für die Herstellung einer Vielzahl von Recycling- und Sortiermaschinen sowie für Recycling von Elektronikschrott, Kfz, elektromechanischen Geräten, Gummi, Metall und Batterien.

Quelle: gtai

Ägypten: Energiegewinnung aus Abfall



Die Abfallentsorgung stellt eine große Herausforderung dar. Um die unkontrollierte Entsorgung einzudämmen, sind geeignete und organisierte Mülldeponien notwendig. Die Wüstenlage bietet ausreichend Raum und minimiert Widerstände in der Bevölkerung. Über 80 Prozent der Siedlungsabfälle von gut 21 Mio. t landen jährlich auf Müllkippen. Müllverbrennungsanlagen haben aufgrund hoher Kosten und ausreichender konventioneller Deponiemöglichkeiten kaum Zukunft. Landwirtschaftlicher Müll von 30 Mio. t im Jahr wird nur unzureichend genutzt, Bodenverunreinigungen durch über sechs Mio. t Industrieabfall pro Jahr sind keine Seltenheit. Das Ministerium für Wohnen und Stadtentwicklung verfolgt ein Programm zur Umwandlung von festen Abfällen in Energie. Dafür befinden sich Studien in der Ausarbeitung. Das vorgesehene Volumen der Vorhaben liegt bei zwei Mrd. US\$. Quelle: gtai



Indien: Nachholbedarf in der Wasserwirtschaft



Indien will seine mangelhafte Wasserver- und Abwasserentsorgung verbessern. Der Investitionsbedarf allein in der städtischen Trinkwasserversorgung bis 2031 wird auf durchschnittlich 160 Mrd. indische Rupien pro Jahr beziffert. Im Rahmen der angekündigten „Clean Ganga Mission“ soll der Reinigung von Gewässern künftig größere Bedeutung zukommen. In der Abfallentsorgung besteht ebenfalls dringender Handlungsbedarf. Diese wickelt größtenteils der unorganisierte Sektor ab. Besonders im Bereich Recycling von E-Waste, Papier und Kunststoff sowie der Entsorgung von Sondermüll herrscht großer Nachholbedarf. Aufgrund knapper öffentlicher Kassen will Indien stärker auf privatwirtschaftliches Engagement setzen. Bei Planung und Technologie ist das Land auf ausländisches Know-how angewiesen. Quelle: gtai





Partner für Lösungen der Wasserwirtschaft in internationalen Märkten

## German Water Partnership



Am 22. September 2015 hatte German Water Partnership (GWP) Führungskräfte der Wasserbranche aus Russland zu einem ganztägigen Workshop im Rahmen des MP ins Haus der Berliner Wasserbetriebe eingeladen. Neben einigen Kurzvorträgen und Vorstellung der teilnehmenden GWP-Mitgliedsunternehmen stand die Option zu ausführlichen B2B-Gesprächen als Kernstück der Veranstaltung auf dem Programm. Die Resonanz war entsprechend groß.

**Berlin.** German Water Partnership (GWP) bündelt die Kompetenzen von rund 360 Unternehmen (ca. 75 Prozent KMU) und Forschungsinstitutionen des Wassersektors und ist für ausländische Firmen zentraler Ansprechpartner. Der Verein mit Sitz in Berlin wird dabei seit seiner Gründung 2008 von fünf Bundesministerien (BMWi, AA, BMUB, BMBF, BMZ) aktiv unterstützt.



Ziel des Netzwerkes ist, die deutsche Expertise und Qualität "Made in Germany" weltweit zu etablieren und die Positionierung der deutschen Wasserwirtschaft in internationalen Märkten zu stärken. Weltweit können so bei wasserwirtschaftlichen Problemen und Herausforderungen integrierte und nachhaltige Lösungsansätze erstellt sowie der Einsatz innovativer deutscher Technologien und deutschen

Know-hows verbessert werden. Mit seinen Aktivitäten unterstützt GWP auch ausdrücklich die Erreichung der Millenniumsziele. Dafür engagiert sich GWP intensiv hinsichtlich der Einbindung der Wirtschaft in die Entwicklungszusammenarbeit und kooperiert mit allen Projektbeteiligten interdisziplinär „auf Augenhöhe“.

15 Fokusländer und -regionen – unter anderen China, Indien, Russland, Ukraine, Zentralasien – stehen auf der Agenda des Vereins. Dort schließen sich Experten der Wasserbranche aus Industrie und Forschung zusammen, um ihr Know-how einzubringen. Damit hat GWP ein Instrument geschaffen, um nach den Anforderungen des jeweiligen Ziellandes individuelle und zielgenaue, angepasste wasserwirtschaftliche Lösungen zu erarbeiten, Gemeinschaftsprojekte anzustoßen und langfristige Kontakte aufzubauen. In den Bereichen Wassermanagement, Ausrüstung, Technologie, Service, Betrieb, Bildung und Forschung hat die

deutsche Wasserwirtschaft eine Menge zu bieten.

### Kontaktbörse mit MP-Teilnehmern

Die Vorstellung der Aufgaben und Ziele von GWP und des GWP-Länderforums Russland, den Vortrag über die aktuelle Situation der Trinkwasserversorgung und die allgemeine Tarifgestaltung in der Russischen Föderation sowie die Vorstellung der GWP-Mitgliedsunternehmen am Vormittag verfolgten die Teilnehmer mit großer Aufmerksamkeit. Der Nachmittag war den B2B-Gesprächen der russischen Manager mit den Vertretern der neun GWP-Unternehmen gewidmet. Sie fanden äußerst regen Zuspruch, entwickelten sich zu intensiven Dialogen und wurden von beiden Seiten als höchst zufriedenstellend, sehr informativ und erfolgreich bezeichnet.

Zusammengefasst lautete der Tenor aller Beteiligten: Eine sehr praxisorientierte Veranstaltung im klug gewählten Format einer Kontaktbörse und im Rahmen einer sehr sinnvollen Kooperation. Fortsetzung erwünscht! ■



Uwe Späth, verantwortlicher Mitarbeiter der GWP-Geschäftsstelle für das Länderforum Russland bei der German Water Partnership. Er organisierte und begleitete die Kontaktbörse mit MP-Teilnehmern.

### Innovatives Joint Venture in Kasachstan

## Von Autoreifen zu Wasserschläuchen



Recycling von Autoreifen – das war seit 2010 das Hauptgeschäftsfeld von Schynbolat Baikulow und seiner Firma KazKautchuk GmbH. Sie sammelten ausrangierte Reifen und ließen sie von der Kazakstan Rubber Recycling Fabrik zum Kautschukgranulat unterschiedlicher Körnung verarbeiten. Dieses Granulat verkaufte KazKautchuk zumeist an Hersteller von Bodenbelägen für Sportplätze. Er suchte aber gleichzeitig nach weiteren Verwertungsmöglichkeiten – und fand sie beim deutschen Unternehmen Water Future Systems.



Schynbolat Baikulow

**Astana.** „Aus meinen Erfahrungen in der Branche weiß ich, dass man bei Wiederverwertung von Kautschuk die beste Rendite erzielt“, erzählt Schynbolat Baikulow. Mit modernen Technologien könne man viele Produkte in fast gleicher Qualität herstellen wie aus neuem Kautschuk – zum Beispiel Bodenbeläge und Platten. „Das beste Know-how dafür kommt aus Deutschland, deswegen habe ich mich für das MP entschieden“, sagt der Manager.

Baikulow bereitete sich gründlich auf die Fortbildung in Deutschland vor. Er erstellte eine Liste mit Unternehmen der Kautschukbranche, für deren Geschäftsmodelle und Produktion er sich besonders interessierte. Diese Liste sollte dem Manager als Entscheidungshilfe für eine Technologie und die dazugehörige Ausrüstung dienen. In Kleinmaischeld besichtigte er die Produktion von Conradi+Kaiser GmbH, in Düsseldorf folgte der Besuch bei Eldan Recycling A/S und in Reinbek ging es zur Maschinenbaufirma Amandus Kahl GmbH & Co. KG. Gemeinsam mit den deutschen Führungskräften überlegte Baikulow, wie eine zukünftige Zusammenarbeit gestaltet werden könnte.

Zum großen Erfolg führte die Zusammenarbeit mit Water Future Systems GmbH, die in die Gründung eines Joint Ventures mündete. Das Unternehmen aus baden-württembergischem Weinheim entwickelte ein innovatives Bewässerungssystem, welches den Wasserverbrauch um rund 60 Prozent senkt und so insbesondere für

Länder mit knappen Wasserressourcen interessant ist. Der unterirdisch verlegte sogenannte Perlschlauch „schwitzt“ das Wasser direkt an der Wurzel der Pflanze aus und ist dadurch besonders effizient (siehe Artikel auf S. 38f.). Auch die Herstellung ist kostengünstig und nachhaltig – hier kommt der recycelte Kautschuk zum Zuge. Davon profitiert direkt die Umwelt, reduzieren sich gleichzeitig Berge ausgemusterter Reifen. Mit diesem Projekt hat KazKautchuk den Wettbewerb der Nationalen Agentur für Technologienentwicklung bei der kasachischen Regierung gewonnen. Der Preis war mit 860.000 Euro dotiert und ist bereits in die Technologie und Anlagen von Water Future Systems investiert.

Einen Teil der Ausrüstung für dieses Vorhaben lieferte das Frankfurter Unternehmen RP Recyclingtechnik GmbH. Seine Anlagen zerkleinern und „aktivieren“ das aus

Altreifen hergestellte Granulat, so dass dieses neue Verbindungen eingehen und zum Perlschlauch verarbeitet werden kann. Die ersten Maschinen für die Perlschlauch-Produktionslinie sind bereits im Winter 2013 in Kasachstan eingetroffen. Im Sommer folgten die ersten Tests: Dabei bewährten sich die innovativen Schläuche sowohl in den Grünanlagen in Astanas Zentrum, als auch in der Landwirtschaft – beim Gemüseanbau und bei der Apfelbaumaufzucht.

Ende Januar 2014 ging KazKautchuk in die Massenproduktion. Im südkasachischen Kysylorda stellen 40 Mitarbeiter jährlich knapp vier Millionen Meter Perlschlauch her. Einen seiner ersten Abnehmer fand Baikulow bereits unter den kasachischen MP-Absolventen. Altynbek Kejkeabajew, Direktor der Sultan GmbH, wird das innovative Bewässerungssystem bei der Züchtung von Heilpflanzen einsetzen. ■







Gerhard Friedel, Water Future Systems AG (WFS)

## „Der Rohstoff der Zukunft“



Aus Weinheim in Baden-Württemberg liefert Water Future Systems innovative Bewässerungsschläuche in alle Welt. Das erste ausländische Werk steht in Kasachstan. Das MP half dabei, den kasachischen Partnern das deutsche Geschäftsleben näher zu bringen.

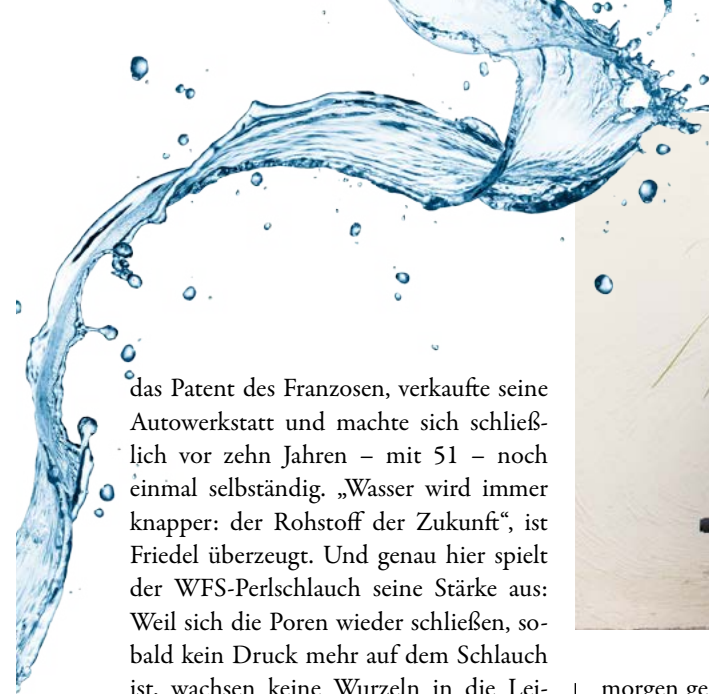
**Weinheim.** Der 1. FC Köln ist im Sommer 2014 wieder in die erste Bundesliga aufgestiegen. Das hatte sicher viele Gründe, womöglich gehörte auch der perfekte Rasen im Kölner Rheinenergie-Stadion dazu, der Heimat des Vereins. Denn unter dem Grün sind 30 Kilometer eines besonderen Bewässerungsschlauchs verlegt, mit dem der Greenkeeper den Platz nicht nur bewässern, sondern auch belüften und trocknen kann. Er kann flüssigen Dünger über die Leitungen im Boden verteilen und im Winter sogar Schnee und Eis auf

dem Rasen abtauen – indem er warme Luft hindurchströmen lässt. Die Anlage funktioniert so gut, dass der FC seinen Rasen erst nach drei Jahren erneuern musste. Dabei halten Fußballplätze normalerweise nur eine Saison.

Ein Mittelständler aus Weinheim in Baden-Württemberg hat die High-tech-Schläuche geliefert: Die Firma Water Future Systems AG (WFS). Die Schläuche von WFS haben winzige Poren, ähnlich wie die menschliche Haut.

WFS produziert drei Millionen Meter des „Perlschlauchs“ pro Jahr, beliefert Parkbetreiber, Gartenbaubetriebe und eben die Greenkeeper von Fußballstadien damit, auf Wunsch entwirft und baut das Unternehmen auch komplette Bewässerungsanlagen. Die Pumpen, Ventile und Adapter bezieht WFS von anderen Herstellern. Das erste Werk im Ausland hat im Januar 2013 seine Arbeit aufgenommen: In Kysylorda in Kasachstan. Mittelständler Friedel hat gemeinsam mit einem kasachischen Partner ein Joint Venture gegründet, das nun direkt in dem trockenen Land ebenfalls drei Millionen Meter Schlauch pro Jahr produziert. Sowohl sein kasachischer Geschäftspartner als auch der Geschäftsführer des Joint Ventures haben das MP genutzt, um Deutschland kennenzulernen.

Gerhard Friedel ist gelernter Kfz-Mechanikermeister, betrieb früher eine eigene Werkstatt im Odenwald. Doch vor 25 Jahren stieß er durch Zufall auf den porösen Bewässerungsschlauch. Gemeinsam mit seiner Ehefrau, die Französin ist, besuchte er ein Reifen-Recyclingwerk in Frankreich. Dort traf er einen französischen Tüftler, der Rohstoffe für seine Erfindung suchte. Das Thema ließ Friedel fortan nicht mehr los. Er sicherte sich



das Patent des Franzosen, verkaufte seine Autowerkstatt und machte sich schließlich vor zehn Jahren – mit 51 – noch einmal selbständig. „Wasser wird immer knapper: der Rohstoff der Zukunft“, ist Friedel überzeugt. Und genau hier spielt der WFS-Perlschlauch seine Stärke aus: Weil sich die Poren wieder schließen, sobald kein Druck mehr auf dem Schlauch ist, wachsen keine Wurzeln in die Leitungen hinein – bei herkömmlichen Bewässerungssystemen ein großes Problem. Friedel muss auch nicht so viel Druck wie bei Rohrsystemen auf die Leitungen geben, schafft es trotzdem auch auf längeren Distanzen gleichmäßig zu bewässern.

WFS ist ein Familienunternehmen. Friedel Senior steuert die Vertriebsgesellschaft, in der auch sein Sohn seit einigen Jahren mitarbeitet. Tochter und Schwiegersohn kümmern sich in einer zweiten Firma um die Produktion des Schlauchs. Für das Jahr 2015 erwartet WFS mit seinen fünf Mitarbeitern einen Umsatz von zwei Millionen Euro. Um besser wachsen zu können, hat Familie Friedel das Unternehmen 2013 in eine Aktiengesellschaft umgewandelt. Mitarbeiter und Geschäftsfreunde stiegen als Co-Investoren ein. Sie wollen nun mit Pilotprojekten in Ländern mit geringen Niederschlägen auf das Produkt aufmerksam machen. Immer werben sie damit, welche Vorteile die unterirdische Bewässerung im Vergleich zum oberirdischen Fluten hat: Es verdunstet kaum Wasser, die Böden werden nicht hart oder salzen aus. Und weil es keine Pfützen gibt, können Insekten nicht brüten.

Ein solches Pilotprojekt läuft aktuell in Paraguay, mit einem Unternehmer, den die Friedels auf der Entsorgungsmesse ifat in München kennengelernt haben. „Über-



Bewässerung via „Perlschlauch“

morgen geht es nach China“, sagt Friedel Senior, und man sieht ihm an, wie viel Spaß das Projekt Bewässerungsschlauch macht. Die Idee: Können die Deutschen erst auf ein Referenzprojekt im Land verweisen, findet sich leichter ein Kooperationspartner, der die Schläuche dann in Lizenz vor Ort produziert. 90 Prozent des Umsatzes werden schon im Ausland generiert. Kasachstan ist die erste ausländische Produktion. Weitere sollen folgen.

Seinen heutigen Geschäftspartner Aidar Mahambet lernte Gerhard Friedel 2009 kennen. Mahambet, Inhaber der Firma KAZ Rubber Recycling, hatte gerade in Deutschland eine Anlage zum Recyceln ausgedienter Autoreifen gekauft und suchte nun nach Ideen, was sich aus dem Kautschuk machen ließe – außer Dämmstoff und Anti-Rutsch-Matten. Es ging hin und her, im Frühjahr 2011 reiste Friedel dann zu seinem ersten Besuch nach Kasachstan. Das Thema Bewässerung kam zur rechten Zeit. Das Land, in dem schon jetzt großflächig Gemüse und Kartoffeln angebaut werden, das bekannt ist für seine Apfelplantagen, es will zukünftig unabhängiger von Lebensmittelimporten werden und dazu seine Agrarwirtschaft ausbauen.

Friedel, der über Bekannte vom MP gehört hatte, überzeugte Mahambet, an dem Programm teilzunehmen, um den Markt besser kennenzulernen. Und als die beiden im Frühjahr 2012 ihre gemeinsame Firma KazKautchuk gegründet hatten, kam auch der kasachische Geschäftsführer des Joint Ventures, Shynbolat Baikulov, auf diesem Weg nach Deutschland

– und blieb eine Woche bei WFS (siehe auch Artikel auf S. 37). In der Zeit schaute er sich die Produktion der Schläuche an, besuchte den Versuchsgarten, den WFS in den Gewächshäusern der ehemaligen Weinheimer Stadtgärtnerei betreibt, und reiste mit Friedel zu Kunden. „Wir haben das Programm für eine Art Kurz-Praktikum genutzt“, resümiert Friedel. „Die Betreuung war sehr gut.“ Seine kasachischen Geschäftspartner hätten eine exzellente Fortbildung erhalten.

KazKautchuk hat inzwischen 18 Mitarbeiter, oft ist die komplette Schlauch-Produktion ausverkauft. Die Aussichten sind

blendend, sagt Friedel. In Kasachstan regnet es im Schnitt nur 150 Millimeter pro Quadratmeter im Jahr. Zum Vergleich: In Deutschland sind es 700 Millimeter. Außerdem findet in zwei Jahren die Weltausstellung Expo 2017 in der kasachischen Hauptstadt Astana

statt. „Da wird sicher noch viel in Begrünung und öffentliche Parks investiert“, hofft Friedel. ■

**„Wir haben das MP genutzt, um unserem Partner aus Kasachstan den deutschen Markt zu zeigen.“**



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



# Nachhaltige Abfallbehandlung



Rohstoffe sind endlich – das ist mittlerweile hinreichend bekannt. Nachhaltigkeit, nachhaltige Entwicklung und eine Green Economy, das sind die großen weltweiten Forderungen an Wirtschaft, Politik und Gesellschaft, denn nur so können kostbare Ressourcen und die Umwelt geschont werden. Dafür brauchen wir eine moderne Abfallentsorgung, die sich an Nachhaltigkeitskriterien ausrichtet. Sammlung, Sortierung und Recycling von wertvollen Stoffströmen haben aber nicht nur eine wichtige ökologische, sondern auch eine ökonomische Funktion, denn Sekundärrohstoffe leisten mittlerweile einen maßgeblichen Beitrag zur Rohstoffversorgung unserer Wirtschaft.



**Bonn.** Die natürlichen Ressourcen unserer Erde werden immer knapper, die Gewinnung und der Einsatz von Sekundärrohstoffen immer wichtiger. Aus diesem Grund erschien in den letzten Jahrzehnten eine Vielzahl von Gesetzen und Verordnungen, die die Rücknahme und Verwertung in den Markt gebrachter Transport- und Verkaufsverpackungen, Elektro-Altgeräte oder auch Batterien etc. regeln.

Die Entwicklung hin zu einem nachhaltigen Wirtschaften begann Ende der 80er Jahre in Deutschland, als massive Umweltbelastungen durch steigende Abfallmengen und Deponierung nicht mehr zu übersehen waren. Lösungsansatz der Politik war die Einführung des Prinzips Kreislaufwirtschaft, das die eingesetzten Rohstoffe über den Lebenszyklus einer Ware hinaus wieder in den Produktionsprozess zurückbringen soll. Ebenso wurde der Begriff der Produktverantwortung implementiert. Gemäß dem Verursacherprinzip sind Produzenten und Vertrieber nach dem Gebrauch eines

Produkts auch für dessen umweltschonende Entsorgung verantwortlich. Dieses Prinzip bezog sich zunächst auf Verpackungen. 1991 wurde die deutsche Verpackungsverordnung erlassen, der 1996 das umfangreiche Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz folgte. Die EU hat seit 1994 zahlreiche Verordnungen zur Reduzierung von Abfall und zum Recycling implementiert, die in den Mitgliedsländern umgesetzt werden müssen.

Die EU-Abfallrahmenrichtlinie beinhaltet eine fünfstufige Abfallhierarchie, die ebenfalls eine Säule im deutschen Kreislaufwirtschaftsgesetz ist. Danach gilt für die Behandlung von Abfällen grundsätzlich eine bestimmte Rangfolge (siehe Abb. Abfallhierarchie).

Ebenso wurden Recycling- und Verwertungsquoten für die Mitgliedsstaaten eingeführt. Diese Vorschriften führten zu einem Auf- und Ausbau der Recyclingkapazitäten, um Abfall zu Rohstoff werden zu lassen. International haben Philosophie und Umsetzung der Gesetze und Verordnungen große Beachtung gefunden, „Produktverantwortung“ und „Kreislaufwirtschaft“ wurden zu Schlagwörtern in der weltweiten Diskussion und Vorbildern zur Einführung entsprechender Gesetzgebungen.

## Abfall

Abfälle im Sinne des Kreislaufwirt-

schaftsgesetzes (KrWG) vom 24. Februar 2012 sind alle Stoffe oder Gegenstände, derer sich ihr Besitzer entledigt, entledigen will oder entledigen muss. Dabei unterscheidet das KrWG zwischen Abfall zur Verwertung und Abfall zur Beseitigung. Abfälle zur Verwertung sind Abfälle, die verwertet werden; Abfälle, die nicht verwertet werden, sind Abfälle zur Beseitigung. Der Abfall-Begriff des KrWG ist übernommen aus der EG-Abfallrahmenrichtlinie vom 19. November 2008.

## Recycling

Das deutsche Kreislaufwirtschaftsgesetz definiert Recycling als: „... jedes Verwertungsverfahren, durch das Abfälle zu Erzeugnissen, Materialien oder Stoffen entweder für den ursprünglichen Zweck oder für andere Zwecke aufbereitet werden. Es schließt die Aufbereitung organischer Materialien ein, aber nicht die energetische Verwertung und die Aufbereitung zu Materialien, die für die Verwendung als Brennstoff oder zur Verfüllung bestimmt sind“. Dies bedeutet also, dass gesetzlich erst von „Recycling“ gesprochen wird, wenn der Rohstoff zuvor tatsächlich als „Abfall“ galt. Ist dies nicht der Fall, spricht man nur von „Wiederverwendung“.

Die meisten gebrauchten Verpackungen und Gegenstände bestehen aus hochwertigen Materialien, wie z.B. Kunststoff oder Aluminium, für deren Herstellung ein großer Bedarf an immer knapperen natürlichen Ressourcen notwendig ist. Für die Neuproduktion von Kunststoff wird vor allem fossiles Rohöl sowie viel Wasser und Energie benötigt. Papier wird auf der Basis von Holz erzeugt, wofür ganze Wäl-

der gerodet werden müssen. Die Herstellung von immer mehr neuen Produkten und Verpackungen belastet daher unsere Umwelt und unser Klima enorm. In den Abfällen stecken wertvolle Materialien, die nicht einfach verbrannt werden sollten, sondern einer sinnvollen Verwertung zugeführt werden können.

Die meisten Konsumgüter, die ins Recycling gelangen, sind:

- Papier, Pappe, Karton, Zeitungen, Magazine und Wellpappe

- Glasflaschen und -gefäße

- Polyethylen (PE) für Verpackungen und PET-Flaschen

- Aluminium wie z. B. Getränkedosen

- Stahl für Lebensmittelkonserven und Aerosoldosen

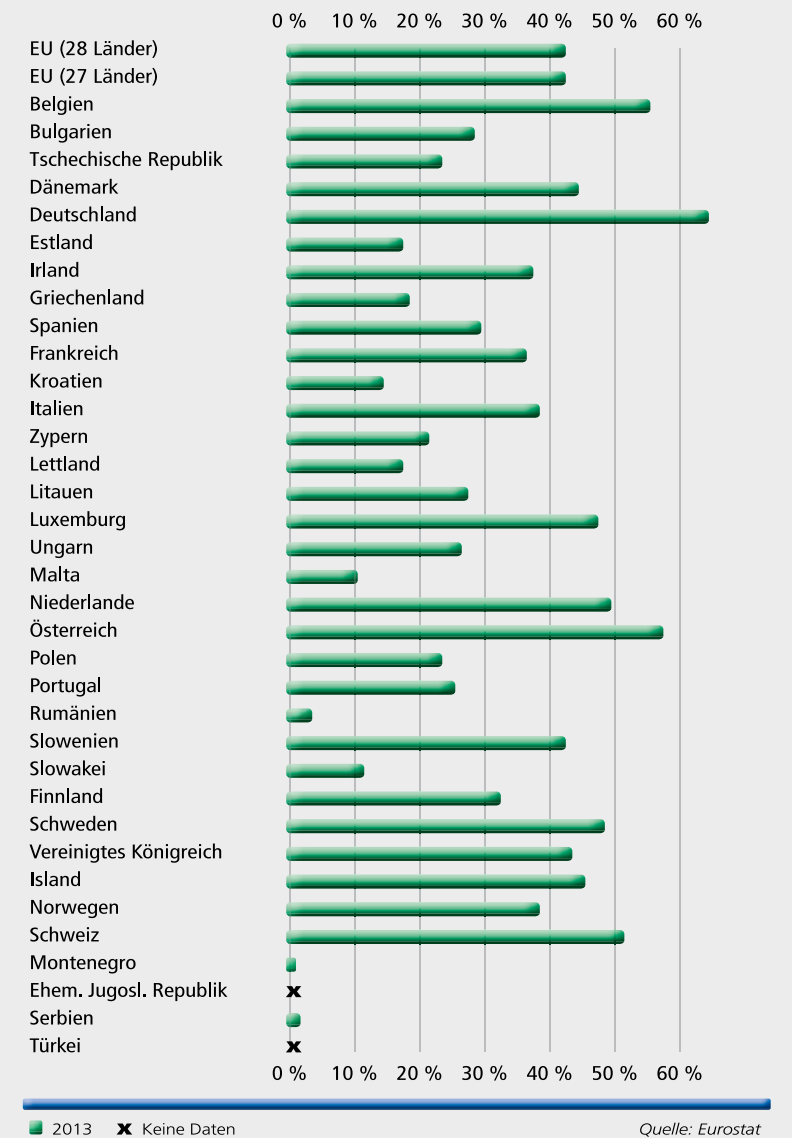
- gebrauchte Einrichtungsgegenstände aus Stahl

- Kupfer, z. B. als Draht und Kabel

Wichtig für ein hochwertiges Recycling ist die Abfalltrennung. Unter Abfall- oder Mülltrennung versteht man das getrennte Sammeln unterschiedlicher Sorten von Abfall. Der möglichst sortenreine Abfall kann dann entweder als Sekundärrohstoff einer weiteren Verwertung oder einer sortengetrechten Entsorgung zugeführt werden. Insbesondere die Trennung in organische und Haushaltsabfälle (= nass und trocken) spielt eine bedeutende Rolle. Bei Haushaltsabfällen ist Mülltrennung – mit der Abfallvermeidung – das verursachernächste Element effizienten Altstoffrecyclings.

Mit der Einführung der ersten Verpackungsverordnung in Deutschland und den nachfolgenden Gesetzen hat eine enorme technische Entwicklung eingesetzt. Mittlerweile gibt es hochmoderne Aufbereitungsanlagen für organische Abfälle sowie für Hausmüll. Technische Errungenschaften bei der Behandlung von Haushaltsabfällen sind z. B. Magnete für die Stahlseparierung, Sacköffner, Trommelsiebe, Siebe für nicht-metallhaltige Stoffe, Windsichter, Querstromtrennung, Nah-Infrarot-Technologie (NIR), Röntgen-Technologie und Farbsortierung.

## RECYCLINGQUOTE VON SIEDLUNGSABFÄLLEN IN DER EU



## Abfallmanagement

Abfallmanagement meint die Erzeugung, Vermeidung, Charakterisierung, Überwachung, Handhabung, Wiederverwendung und Beseitigung fester Abfälle. Es gibt verschiedene Arten von festen Abfällen einschließlich kommunaler, landwirtschaftlicher und spezieller Abfälle (Medikamente, gefährliche Haushaltsabfälle, Klärschlamm). Der Begriff Abfall bezieht sich in der Regel auf Stoffe, die durch menschliche Tätigkeiten erzeugt werden. Der Prozess der Abfallbehandlung oder des Abfallmanagements muss so gestaltet sein, dass Auswirkungen auf die Gesundheit, die Umwelt oder die Ästhetik reduziert werden.

Das Recycling von Siedlungsabfällen ist innerhalb der EU sehr unterschiedlich –

ist aber auf jeden Fall auch noch deutlich steigerungsfähig.

Eine nachhaltige Abfallbehandlung durch Recycling ist also ein Gebot der Stunde, eine der großen weltweiten Forderungen an Wirtschaft, Politik und Gesellschaft – um die Eingangsbemerkungen noch einmal aufzugreifen –, denn nur so können kostbare Ressourcen und die Umwelt geschont werden. ■



Sascha Schuh ist Prokurist der ASCON Gesellschaft für Sekundärrohstoff und Consulting mbH und Geschäftsführer der ASCON Resource Management Holding, einer Unternehmensgruppe der Kreislaufwirtschaft. Die Unternehmen der Holding haben ein effizientes Gesamtkonzept für die Erfassung, Sortierung und Verwertung von Wertstoffen aufgebaut und gewährleisten so ein nachhaltiges Stoffstrommanagement. Die ASCON Holding bietet ihren Kunden ein hochqualifiziertes Portfolio mit Beratung, Dienstleistungen und Expertise rund um die Themen Umwelt, Abfall und Recycling.



## Stand und Perspektiven der Alumniarbeit in der Russischen Föderation

# Plattform für neue Ideen und Netzwerke



Die Nachhaltigkeit der Ergebnisse des Managerfortbildungsprogramms in den Partnerländern und in Deutschland zu sichern – das ist das oberste Ziel der GIZ-Alumniarbeit. Dazu gehört auch die Aufgabe, dauerhafte Verbindungen und Kontakte der Alumni bzw. ihrer Unternehmen zur deutschen Wirtschaft herzustellen. Dies gelingt am besten, wenn sich die Alumni in Vereine zusammenschließen. Ihrerseits unterstützt die GIZ die Absolventen konzeptuell bei der Gründung und Entwicklung von Alumnivereinen, um langfristig mit ihnen zusammenzuarbeiten.



Erfahrungsaustausch zur Alumniarbeit in Russland

**Moskau.** Russische Führungskräfte können am MP nur teilnehmen, wenn sie zuvor ein nationales Fortbildungsprogramm absolviert haben. Das sogenannte Präsidentenprogramm, 1997 initiiert von Präsident Boris Jelzin, dauert bis zu neun Monate und hat mittlerweile 80.000 Absolventen. Diese können an das Präsidentenprogramm eine Auslandsfortbildung in verschiedenen Ländern anschließen. Am MP in Deutschland haben mittlerweile 5.400 Manager teilgenommen.

Anfang Oktober 2015 lud die GIZ die russischen Vertreter der Alumnivereine und der Ressourcenzentren – Partnerorganisationen des Präsidentenprogramms – aus den Regionen zu einem Erfahrungsaustausch in die russische Hauptstadt ein. Die Diskussionen haben gezeigt, dass die Alumnivereinigungen weiterhin großen Zulauf haben und teilweise ein Generationenwechsel in der Leitung

stattgefunden hat. Es gibt in Russland ca. sechzig Alumnivereinigungen des Präsidentenprogramms mit unterschiedlichen Schwerpunkten in der Vereinsarbeit. Viele Vereine bieten Seminare, Trainings zu Fach- und Managementthemen an, führen Konferenzen durch und sind eine Plattform für den Austausch und das Generieren neuer Ideen. Beeindruckend ist das große Engagement für soziale und wohltätige Projekte in ihren Regionen. Auch mangelt es nicht an Kulturevents wie Sportwettkämpfe oder Aktivitäten für den Nachwuchs.



Alumni und MP-Partner in Moskau

In den ersten Jahren der Alumniarbeit unterstützte die GIZ die Vereine durch Beratung und Trainings intensiv bei der Vereinsentwicklung. Heute ist sie vielmehr Partner bei der Durchführung gemeinsamer Veranstaltungen mit dem Schwerpunkt der deutsch-russischen Wirtschaftskooperation. Dank der Unterstützung der deutsch-russischen AHK haben an den deutsch-russischen Alumniveranstaltungen der letzten beiden Jahre fast immer Vertreter deutscher Unternehmen teilgenommen und ihre Erfahrungen zu aktuellen Themen oder ihre Produkte vorgestellt. Themen wie energieeffiziente und ressourcensparende Produktion standen auf der Tagesordnung, auch Möglichkeiten des Energy Contracting für Unternehmen aus dem Bergbau. Diskutiert wurde auch über Erfahrungen deutscher Unternehmen in Russland bei der Abfallverarbeitung und -entsorgung (siehe auch S. 22) oder über möglichen Einsatz neuer energieeffizienter Lösungen aus Deutschland in Sibirien.

Eine Besonderheit in der Alumniarbeit mit Russland ist die Kooperation mit dem Deutsch-Russischen Management-Netzwerk (DRMN). DRMN ist ein Alumniverein der deutschen Manager, die am MP-Zusatzprogramm „Fit für das Russlandgeschäft“ teilgenommen und eine Fortbildung in Russland absolviert haben. Die Vernetzung von deutschen und russischen Führungskräften bietet eine einmalige Plattform für die Vertiefung und Erweiterung der wirtschaftlichen Zusammenarbeit und trägt damit auch zur Nachhaltigkeit des MP bei.

Die Konferenz hat gezeigt, dass die Alumniarbeit vielfältig und attraktiv ist, dass sie eine Plattform für neue Ideen und neue Netzwerke bildet. Die Konferenzteilnehmer sehen die GIZ nach wie vor als einen wichtigen Partner. Auch weiterhin wird die GIZ insbesondere mit Alumnivereinigungen mehrerer russischer Regionen zusammenarbeiten und damit der interregionalen Kooperation zwischen den Alumnivereinen zusätzliche Impulse verleihen. ■



Nach der Gründung des Alumnivereins in der Deutschen Botschaft Mexiko

## Alumniverein gegründet

# Mexikanische Unternehmer auf dem Weg nach Deutschland



Deutsch-mexikanische Geschäftsbeziehungen sind keine Einbahnstraße mehr. In zunehmendem Maße entwickeln sich Schwellenländer von günstigen Produktionsstätten für internationale Konzerne zu Anbietern von innovativen Lösungen, Hightech-Produkten und erstklassigen Dienstleistungen für globale Märkte. Dies zu fördern und mexikanische Unternehmen auf ihrem Weg nach Deutschland zu unterstützen, ist das erklärte Ziel von EMAAC. Das neu gegründete Netzwerk geht auf das 2013 vom BMWi initiierte Managerfortbildungsprogramm mit Mexiko zurück.

**Mexiko-Stadt.** Über hundert mexikanische Unternehmer haben mittlerweile das MP genutzt und suchen derzeit nach Geschäftsmöglichkeiten in Deutschland. Das Bedürfnis, eine nachhaltige Unterstützung über das MP hinaus anzubieten und die Fortbildungsergebnisse kontinuierlich auszubauen, bewegte einige MP-Absolventen dazu, einen eigenen Alumniverein zu gründen. EMAAC (Empresarios México Alemanes Asociación Civil) ist eine rein private Initiative, die als gemeinnützige Vereinigung organisiert ist und von der GIZ in Deutschland sowie von INADEM, dem mexikanischen MP-Partner, unterstützt wird. Die Vereinigung hat zum Ziel, eine Plattform anzubieten für Kooperation und Austausch

zwischen den ersten fünf Gruppen mexikanischer Unternehmer, die bislang am MP teilgenommen haben, und für alle, die

**EMAAC steht allen mexikanischen Unternehmen offen, die Interesse an Wirtschaftsbeziehungen mit Deutschland haben**

noch folgen werden. Ein weiteres Ziel besteht darin, Synergien für Unternehmen aus der gleichen Branche zu schaffen – z.B. für Firmen aus der Automobil-, Luft- und

Raumfahrt-, Nahrungsmittel-, Dienstleistungs- und Schmuckindustrie.

Im August 2015 war es dann soweit. In zwei Sitzungen haben ca. 40 Gründungsmitglieder den Verein konstituiert und diesen Meilenstein des MP mit Mexiko in der deutschen Botschaft in Mexiko-Stadt gefeiert. Der Verein kam zur rechten Zeit: Das Jahr 2016 ist als 'Duales Jahr Mexiko-Deutschland' (siehe auch S. 18f.) das

perfekte Umfeld für EMAAC, um seine Arbeit aufzunehmen. In der Heimat des weltberühmten Tequila, im Bundesstaat Jalisco im Westen Mexikos, findet diesmal zudem der jährliche bilaterale Wirtschaftsgipfel (Bilateral Business Summit) statt, organisiert von ProMexico. Auch hier werden EMAAC und seine Mitglieder das Treffen aktiv mitgestalten.

Doch Mexiko allein ist den MP-Absolventen schon jetzt zu eng – der Alumniverein denkt und plant übergreifend. Zusätzlich zu den Veranstaltungen im Heimatland will EMAAC auch den deutschen Raum erschließen: Präsentationen, Vermittlung von Kooperationspartnern, Teilnahme an Fachmessen sowie weitere Aktivitäten in verschiedenen deutschen Städten sind bereits in Planung. Denn eine der wichtigsten Aufgaben der Vereinigung ist es, strategische Brücken zwischen den beiden Ländern zu bauen und seinen Mitgliedern verschiedene Dienste aus einer Hand anzubieten. EMAAC-Präsident Luis Pedraza sagte: „Wir freuen uns, ein neues Kapitel in den bilateralen Wirtschaftsbeziehungen zwischen Deutschland und Mexiko anzufangen und unterstützen insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen bei ihrem Internationalisierungsprozess.“ ■



**Kontakt:**  
Empresarios México Alemanes Asociación Civil (EMAAC)  
Tel.: +52 (55) 5016 9215 / 9216  
Mail: [contacto@emaac.mx](mailto:contacto@emaac.mx)  
Web: [www.emaac.mx](http://www.emaac.mx)



## Ergebniskonferenz in Kasachstan

## Positive Veränderungen in kasachischen Unternehmen



Im September 2015 kamen MP-Absolventen in Astana zusammen, um sich über die Ergebnisse ihrer Fortbildung in Deutschland auszutauschen. Kasachische Unternehmen profitieren auf der ganzen Linie vom Programm, sei es bei der Personalarbeit, der Einführung neuer Techniken und Technologien oder auch bei der Schaffung neuer Arbeitsplätze.

**Astana.** Trotz der schwierigen Wirtschaftslage im Land ist es 92 Prozent der Programmteilnehmer gelungen, mit Hilfe ihrer Erkenntnisse aus der Fortbildung in Deutschland positive Veränderungen im eigenen Unternehmen zu erreichen. Man bindet nun Mitarbeiter und Kollegen in Entscheidungsprozesse ein, legt verstärktes Augenmerk auf Fortbildungen, umfangreichere Sozialleistungen und bessere Arbeitssicherheit. Unternehmensstrategien kamen auf den Prüfstand und neue Logistikbereiche sind entstanden. In einigen Unternehmen haben die Alumni neue Technologien eingeführt und Anlagen installiert, neue Produktionszweige etabliert und Zertifizierungen durchgeführt. Auch neue Arbeitsplätze wurden geschaffen. Gemeinsam

mit ihren deutschen Partnern haben die Alumni Projekte mit einem Volumen von mehr als fünf Millionen Euro realisiert.

Die Ergebniskonferenz 2015 bot ein besonderes Highlight: Zum ersten Mal nahmen daran auch Absolventen des Trainingsprogramms „Bolaschak“ teil. Der Erfolg des BMWi-Managerfortbildungsprogramms hatte das kasachische Ministerium für Investitionen und Entwicklung dazu bewogen, bei der GIZ ein ähnliches Projekt für Ingenieure aus der kasachischen Industrie in Auftrag zu geben. Die Finanzierung übernahm das Zentrum für internationale Programme mit Mitteln aus dem Bolaschak-Stipendienprogramm. Die Fortbildungen richteten sich an Füh-

rungskräfte aus großen und mittleren Industriebetrieben. Zwischen 2013 und 2015 besuchten 70 Manager aus kasachischen Maschinenbau- und Baustoffunternehmen deutsche Branchenführer. In erster Linie ging es darum, deutsches Know-how im Produktionsmanagement kennenzulernen und darauf aufbauend Konzepte für die Modernisierung der heimischen Industrie zu entwickeln. Als Kernpunkte definierten die Fortbildungsteilnehmer die Optimierung des Personalbestands, Erhöhung der Produktivität, Verringerung der Selbstkosten und Verbesserung der Produktqualität. Viele der besuchten Unternehmen haben bereits die Lean Production eingeführt. Die Teilnehmer erhielten zudem zahlreiche Anregungen für ein effizienteres Personalmanagement.

Der stellvertretende kasachische Minister für Investitionen und Entwicklung Albert Rau zeigte sich sehr zufrieden mit den Ergebnissen beider Programme und bestätigte das große Interesse seines Ministeriums an einer weiteren Zusammenarbeit mit der GIZ bei der Förderung der heimischen Industrie. Galija Dscholdybajewa, Referatsleiterin für Wirtschaftsförderung beim kasachischen Ministerium für nationale Wirtschaft, betonte ebenfalls, wie zufrieden man mit den Erfolgen der MP-Alumni sei. Sie erklärte zudem offiziell, dass Kasachstan seinen finanziellen Beitrag zum Programm im Rahmen des Förderinstruments „Delovye svjazi“ („Geschäftsbeziehungen“) bis zum Jahr 2020 verlängern wird. ■

Fast 100 Teilnehmer bei der Ergebniskonferenz in Astana



Teambuilding interaktiv:  
Rollenverteilung und effektive  
Teamarbeit will gelernt sein



**Jesimbet Kalabajew** ist Direktor des Architektur- und Planungsbüros Saulet-Studio. Sein Unternehmen ist spezialisiert auf energieeffizientes Bauen und energiesparende Technologien. In Deutschland

machte er sich mit sämtlichen Planungs- und Bauphasen energieeffizienter Gebäude vertraut. Er besichtigte Musterhäuser und ganze Mustersiedlungen, in denen umweltfreundliche und energieeffiziente Technologien zum Einsatz kommen. Derart inspiriert, beschloss er, in Astana ein erstes energieeffizientes Musterhaus zu bauen. Hier können seine zukünftigen Kunden und jeder, den diese Bauweise interessiert, in der Praxis sehen, welche energieeffizienten Technologien es gibt. Dazu gehören Wärmedämmung der Gebäudehülle, hermetische Gebäudeabdichtung, Sonnenkollektoren, Lüftungssysteme mit Wärmerückgewinnung oder auch die Smart-Home-Technik. Das Haus ist bald fertig, und von 2016 an wird es dort jeden Monat Vorführungen geben. Ein Novum ist der Einsatz von Geothermie. Wärmepumpen sind in Kasachstan weit verbreitet, auf dem Markt sind Pumpen aus kasachischer, chinesischer und europäischer (u.a. auch deutscher) Produktion erhältlich. Um aber in die Tiefe zu bohren, braucht man besonders ausgefeilte Bohrtechnik. Und genau die fand Kalabajew bei seinem deutschen Partner, der Dipl.-Ing. Lutz Kurth Bohr- und Brunnenausrüstungen GmbH.



**Jerlan Sulejmenow** ist Inhaber der Firma Olymp, die mehrere medizinische Labors betreibt. Nach seiner Rückkehr schloss er Verträge mit drei deutschen Labors, der Synlab GmbH, dem Labor Limbach in Heidelberg und der Centogene AG. Seine Labors sind modern ausgestattet, die Untersuchungen erfolgen unter Einsatz neuester automatisierter Analysegeräte und mit Reagenzien internationaler Hersteller (Olymp wird direkt von Siemens, Roche usw. beliefert). Seine Labors erhielten als die ersten in Kasachstan die Zertifizierung nach ISO 15189:2012 – somit werden die Analyseergebnisse auch in Europa anerkannt. Dank der Zusammenarbeit mit den deutschen Labors

konnte das Unternehmen sein Analysespektrum deutlich ausweiten und ist nun in der Lage, auch für seltene Krankheiten vor Ort Diagnoseverfahren anzubieten. Für komplexe und teure Analysen, die in Kasachstan nicht möglich sind, muss man nicht mehr ins Ausland reisen. Proben in einem dieser Labors abgeben genügt, diese werden zur weiteren Diagnose nach Deutschland geschickt. Sulejmenow legt großen Wert auf die ständige Weiterbildung seiner Mitarbeiter und bietet zudem Informations- und Weiterbildungsveranstaltungen für praktizierende Ärzte in Kasachstan an. Bei seinem Aufenthalt in Deutschland hat er gelernt, was unternehmerisches Handeln bedeutet. Er erschließt nun internationale Märkte und eröffnet Labors im Ausland. In Omsk und Tscheljabinsk, also in direkter russischer Nachbarschaft zu Kasachstan, ist er bereits vertreten und plant, nach Usbekistan und Kirgisistan zu expandieren. Seine zukünftigen Partner aus diesen Ländern lernte er übrigens während der Fortbildung kennen.



**Kuanysch Schanakow**, Direktor des Stahlbetonwerks Power Beton, kam im März 2015 im Rahmen des „Bolaschak“-Programms nach Deutschland. Er besuchte diverse Betriebe aus seiner Branche, ein Werk für Wandpaneele in Magdeburg, die Firma Bergmann Beton in Nürnberg, die unter anderem Betonringe produziert, und Grafe Beton bei Zwickau, wo kleinere Betonteile, z.B. Pflaster, hergestellt werden. Nach seiner Rückkehr verkleinerte Schanakow die Produktpalette und differenzierte das Angebot. Die Produktivität des Unternehmens stieg in seinen Hauptsegmenten (Betonplatten, Strommasten, Betonsteine) um das 1,4fache. Schanakow führte eine leistungsorientierte Entlohnung der Mitarbeiter ein und senkte Personalkosten. Die Produktionskosten verringerten sich um 20 Prozent. Durch den Bau eines Zementlagers und die Inbetriebnahme einer Eisenbahnanbindung zur Entladung von Zementwagen konnte man die Lieferkosten verringern und zahlt nun Großhandelspreise für den Zement, was zu einer weiteren Senkung der Produktionskosten beitrug. Eine neue Anlage zur mechanischen Härtung von Betonstahl machte den Einsatz von Betonstahl günstiger. Von 2016 an will das Unternehmen in den Bau von preiswertem Mietwohnraum einsteigen.



# Jahrzehntelange Erfahrung weitergeben



Friedrich Obojkovits: fachpraktischer Unterricht und Schulung angehender Köche in Lwiw

Bernhard Brink hat viel zu tun. Eigentlich ist der Druckereitechniker im Ruhestand. Eigentlich: Denn er ist einer von mehreren Tausend deutschen Senior Experten, die auch nach dem Berufsleben sehr aktiv bleiben und ihr Fachwissen weitergeben: auf den Einzelfall zugeschnitten, ehrenamtlich und weltweit. Auch in der Ukraine. Und hier auch in Unternehmen, die schon vom BMWi-Managerfortbildungsprogramm profitierten – zur Unterstützung der Nachhaltigkeit.

**Bonn.** Bernhard Brink hat in einem Druckereibetrieb in Charkow die Einführung eines Systems zur Qualitätskontrolle unterstützt. Damit kennt er sich aus, immerhin blickt er auf eine jahrzehntelange Erfahrung in diesem Bereich zurück. Und die teilt er gerne. Zweimal unterstützte er das Unternehmen und durchleuchtete den Ablauf vom Auftragseingang bis zur Lieferung. Ein Maßnahmenkatalog half dem von ihm betreuten MP-Alumnus, die gemeinsam erarbeiteten Schritte auch noch nach dem Einsatz umzusetzen.

Dass das Potential von erfahrenen Fachleuten im Ruhestand wertvoll ist, hat der Senior Experten Service (SES) schon vor langer Zeit erkannt. Seit 1983 gibt er hochqualifizierten Senioren die Möglichkeit, ihre professionellen Kenntnisse weiterzugeben.

**12.000 Ehrenamtler, 35.000 Einsätze**

Heute stellen fast 12.000 Experten aus allen beruflichen Richtungen dem SES ihr Wissen zur Verfügung. Und sie sind sehr gefragt. Seit seiner Gründung vor über 30 Jahren hat der SES mehr als 35.000

Einsätze in 160 Ländern durchgeführt, die meisten davon in Entwicklungs- und Schwellenländern und in Deutschland.

Rund um den Globus unterstützt der SES kleine und mittlere Unternehmen, öffentliche Verwaltungen, Kammern und Wirtschaftsverbände, soziale und medizinische Einrichtungen oder auch Institutionen der Grund- und Berufsbildung. Seine Experten helfen im Handwerk und in der Produktion bei der Installation, Wartung und Bedienung von Maschinen, bei der Fachkräfteausbildung, bei Fragen zu Marketing und Vertrieb, zu Organisation, Personalwesen oder Zertifizierung und in vielen weiteren Bereichen.

## Über 400 SES-Einsätze in der Ukraine

Senior Experten sind bereits seit 1989 in der Ukraine tätig. In 412 Einsätzen haben sie kleine und mittlere Unternehmen, kommunale Einrichtungen, Bildungs- und Gesundheitseinrichtungen unterstützt. Allein 2014 reisten 17 Fachleute in die Ukraine – 2015 waren es sogar schon 48. Viele von ihnen wurden von MP-Ab solventen angefordert.

So auch Heidi von Lilienfeld, die erfolgreich das nationale und internationale Marketing eines Kinderbuchverlags in Charkow verbesserte. Oder Otto Dieterich, Maschinenbauingenieur im Ruhestand. Der SES-Experte unterstützte eine Papierfabrik mit seinem Fachwissen. Hier konnten die Produktionsabläufe optimiert werden. In einem ganz anderen Bereich war das Können des Senior Experten Friedrich Obojkovits gefragt: Der Küchenmeister baute in einer Fachschule in Lwiw den fachpraktischen Unterricht aus und schulte angehende Köchinnen und Köche.

All diese SES-Einsätze folgen dem Konzept „Hilfe zur Selbsthilfe“ und dauern im Schnitt vier bis sechs Wochen. Sie erhalten der Wirtschaft und Gesellschaft wertvolles Fachwissen und überbrücken Landes- und Generationengrenzen. ■

Der SES ist die führende deutsche Entsendeorganisation für ehrenamtliche Fach- und Führungskräfte im Ruhestand. Träger des SES sind die Spitzenverbände der deutschen Wirtschaft: der Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI), die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) und der Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH).

Senior Experten Service (SES)  
Stiftung der Deutschen Wirtschaft für internationale Zusammenarbeit  
Gemeinnützige Gesellschaft  
Buschstraße 2, 53113 Bonn  
Tel.: +49 228 26090-0  
ses@ses-bonn.de  
www.ses-bonn.de

SES-Einsätze in der Ukraine:  
Lena Plesterninks  
Tel.: +49 228 26090-133  
l.plesterninks@ses-bonn.de



Lena Plesterninks ist seit fast zwölf Jahren Projektleiterin beim SES – sie betreut SES-Projekte in Osteuropa und Zentralasien.



## Langjähriger Kontakt

# Nie aus den Augen verloren



VL: Wladimir Diweew, Elena Gridnewa, Barbara Hantschmann und Michail Semenjakow beim informellen Alumnitreffen in Moskau

**Moskau.** Schon 15 Jahre sind seit dem Aufenthalt von 17 jungen russischen Managern und Führungskräften in Dresden vergangen. Sie weilten im Rahmen des MP neben Stuttgart, Bruchsal und Berlin auch „in einer der schönsten Städte Deutschlands“, erinnern sich einige von ihnen im Sommer 2015 in Moskau. Organisiert hat das informelle Treffen, das bereits zur Tradition geworden ist, die Mitarbeiterin des Fortbildungszentrums GICON aus Dresden Barbara Hantschmann.

„Noch immer hält heute die Hälfte unserer Gruppe engen Kontakt untereinander. Und auch zu unserer damaligen Fachtutorin Barbara Hantschmann. Sie stand uns in den vergangenen Jahren immer wieder mit Rat und Tat zur Seite“, erzählt Michail Semenjakow.

Auch eineinhalb Jahrzehnte später bewerten sie alle ihre Teilnahme am MP als wertvoll. Was es auch danach für die Absolventen so bedeutsam macht, ist, „dass wir uns bei Aufenthalten in den Heimatstädten gegenseitig besuchen, aber auch beruflich unterstützen. Wir haben unser eigenes Netzwerk für die Nachhaltigkeit des in Deutschland erworbenen und inzwischen angewandten Wissens aufgebaut“, erläutert Elena Gridnewa. Das bekräftigen auch Wladimir Diweew, Wladimir Polschin und Michail Semenjakow. Ursprünglich von verschiedenen Unternehmen in das Programm delegiert, arbeiteten die Manager später über viele Jahre in einem Unternehmen zusammen.

„Bis zum nächsten Mal“ – so verabschiedeten sich die Alumni voneinander. Und sind sich sicher: Bis dahin vergehen höchstens 15 Monate. ■



Barbara Hantschmann arbeitet seit 1999 als Fachtutorin im MP. In den Jahren 2012/13 war sie in Aserbaidschan im Rahmen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit tätig und arbeitete in Baku auch für das MP. Heute ist sie bei GICON® InTraBiD GmbH und betreut Gruppen aus Osteuropa und Zentralasien sowie internationale Branchengruppen.

## Ihre Meinung interessiert uns!

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



## IMPRESSUM

Journal

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

Ausgabe 7

## Herausgeber:

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

## Verantwortlich:

Christina Otto

## Redaktion:

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

## Gestaltung:

Diamond media GmbH, Miria de Vogt

## Mitwirkende:

Irina Alexiadis, Zhaoyu Cui, Karina Gabrielyan, Isolda Heinz, Tatjana Kühnemann, Elena Kuleschowa, Julia Müller, Guido Reinsch, Omar Scharifi, Jörg Schreiber, Ronald Schulz, Karin Weber

## Bildnachweis:

AHK China (S.20/21); BMWi/Andreas Mertens (Titel, S.5/6/7); Volodymyr Borodin (Titel, S.26/27); Bundesregierung / Steffen Kugler (S.5); BZM (S.16); DMAN (S.15); Thekla Ehling (S.23); Dirk Eisermann (Titel, S.11); EMAAC (S.45); Michael Fahrig (S.4); Fotolia (S.5/10/14/23/51/53/55/58); GIZ (S.8); Barbara Hantschmann (S.49); Hollywood Photostudio KAZ/ Shabayev (S.47); Harald Kahn (S.18); Alexej Kowalenko (S.22/44); Kubinska & Hofmann (S.12/ 13); Jan Löcher (S.14/17); Messe Köln (S.23); SES (S.48); Shutterstock.com (S.9; Grisha Bruev/S.24/ 28/30/31/32/33/34/36/37/S.47; Arseniy Krasnensky/S.49/50/52/57); Rudolf Wichert (S.40/41); Wirtschaftsministerium Belarus / Alexander Minin (S. 2/9)

## 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 Safranowa, Tomarenko Fachübersetzungen

## Erscheinungsweise:

zweimal im Jahr

## Erscheinungsdatum der vorliegenden Ausgabe:

Dezember 2015

## Redaktionsschluss der nächsten Ausgabe:

30. April 2016

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



# Karrierekick dank MP

Zwei MP-Teilnehmer aus der Mongolei sind nach ihrer Rückkehr aus Deutschland einen Schritt auf der Karriereleiter weiter. Über die Ergebnisse ihrer Fortbildung berichten Dorjzovd Dulambayar und Enkhbayar Boldbaatar aus Ulan Bator.



*Dorjzovd Dulambayar arbeitet bei der Firma Grand Electro Techno-com LLC, einem kleinen mongolischen Unternehmen, das Bohrungen nach Wasser durchführt, beispielsweise um in entlegenen Regionen Trinkwasser oder Wasser für die Industrie zu fördern. 2014 hat sie im Zuge des MP einen neuen Geschäftszweig entwickelt. Und ihre berufliche Karriere ins Rollen gebracht.*

**GIZ: Frau Dulambayar, was macht ihre Firma genau?**

**Dorjzovd Dulambayar:** Wir sind ein kleines Unternehmen aus Ulan Bator, das 2007 gegründet wurde. Mit rund 40 Mitarbeitern führen wir hauptsächlich geologische Explorationsbohrungen durch, konstruieren Tiefbrunnen und Bewässerungssysteme und bieten den Service dazu an. Seit Neuestem haben wir auch geothermische

Heizsysteme in unserem Portfolio. Damit können wir in der Provinz z.B. Kindergärten und Schulen versorgen. Fast die Hälfte unserer knapp drei Millionen Einwohner lebt in der Hauptstadt, obwohl die Mongolei viermal größer ist als Deutschland. Sie können sich vorstellen, wie dünn der Rest des Landes besiedelt ist. Es ist wichtig, auch diesen Teil zu versorgen. Mit der Geothermie können wir dazu beitragen.

*Geothermie gehört zu erneuerbaren Energiequellen, die in Deutschland zurzeit im Mittelpunkt des öffentlichen Interesses stehen. Hat Ihre Fortbildung Ihnen hierbei geholfen?*

Und wie! Diesen Geschäftszweig habe ich übrigens beim Training entwickelt. Wir verwenden für die Gewinnung der Erdwärme Pumpen eines großen europäischen Unternehmens, das ich in Deutschland kennengelernt habe. In der Mongolei gibt es nur zwei andere Firmen, die mit Geothermie arbeiten. Leider können wir



Ulan-Bator

das Projekt zurzeit aufgrund der angespannten wirtschaftlichen Situation nicht weiter verfolgen. Ich hoffe, dass es sich in ein bis zwei Jahren ändert.

*Hat das MP Sie auch in Ihrer beruflichen Karriere weitergebracht?*

Ich habe Kommunikationstechnik in Russland und Wirtschaft in der Mongolei studiert. Vor meinem Deutschlandaufenthalt war ich als Ingenieurin angestellt. Jetzt leite ich die Finanzabteilung. Ich habe gelernt, was in der Zusammenarbeit mit großen europäischen Firmen wichtig ist, wie man Geschäfte aufbaut. Das Wissen habe ich in der Fortbildung, aber auch in der Geschäftspraxis mit dem Geothermie-Projekt erworben. Es hilft mir, wenn ich bei meiner täglichen Arbeit mit internationalen Geschäftskunden verhandle.

*Vielen Dank für das Interview! ■*

bau herstellt. Das Treffen ist sehr gut verlaufen, wir haben inzwischen für rund 180.000 Euro Ausrüstungen eingekauft, unter anderem Sicherheitsgläser, Ohrenschutz, Atemschutzgeräte und Feuerwehrhelme. Außerdem sind wir jetzt offizieller Dealer von MSA in der Mongolei.

*Herzlichen Glückwunsch zu diesen Erfolgen! Doch hat von Ihrer Fortbildung in Deutschland nicht nur Ihr Unternehmen profitiert, sondern auch Sie persönlich.*

Richtig, ich wurde befördert. Vor dem MP war ich Vertriebs- und Marketingmanager. Jetzt bin ich Leiter für Auslandsbeziehungen – ich verantworte unsere Geschäfte mit Asien, Nordamerika, Europa und Australien und leite ein Team von sechs Mitarbeitern.

*Vielen Dank fürs Gespräch! ■*

# Fit für den europäischen Markt

Roman Stefirta kommt aus Moldau. 2004 hat der Mediziner seinen Arztkittel an den Nagel gehängt und ist in die Pharmaindustrie eingestiegen, ein damals und heute boomender Markt. Bereits zwei Jahre später hat er sein eigenes Unternehmen gegründet. Die Flumed-Farm Ltd. produziert flüssige Medikamente, vor allem Mittel gegen Erkältungen, für den heimischen Markt und für den Export in den postsowjetischen Raum. Topseller sind die preiswerten Nasensprays.



**Chisinau.** Als sich Roman Stefirta 2012 zur Teilnahme am MP entschloss, hatte er einen Jahresumsatz von anderthalb Millionen Euro und 42 Angestellte. Heute setzt er dreieinhalb Millionen Euro um und ist noch nicht am Ende seiner Reise. Die beeindruckende Wachstumsrate, sagt Stefirta, habe er auch dem MP zu verdanken, das er in einem Land absolvieren durfte, das zu den Top-Fünf-Märkten der weltweiten Pharmaindustrie gehört.

In Deutschland wollte Stefirta Kontakte zu großen Pharmafirmen knüpfen, um sich mit ihnen auszutauschen und von ihrem Know-how und ihrer Herangehensweise in punkto Markterschließung zu profitieren. Außerdem wollte er seine Firma als Outsourcing-Unternehmen anbieten. Denn er plant gerade den Bau von zwei neuen Produktionsanlagen, von denen eine den europäischen Markt bedienen soll. Die andere befindet sich in Belarus und ist ein Joint Venture mit einem belarussischen Partner. Finanziert

wurde die neue Fabrik bisher komplett mit Eigenmitteln. Stefirta ist zurzeit auf der Suche nach ausländischen Investoren, die sich beteiligen möchten. „Dann könnte ich eher mit der Produktion beginnen und die Anlage schneller voll ausfahren“, sagt er.

Aber es geht ihm nicht um Wachstum um jeden Preis. Auch die Qualität muss stimmen. „Wir wollen nicht das Billigste, sondern das Beste produzieren“, sagt er. Zur Sicherung der Produktqualität hat er nach dem MP ein Qualitätsmanagementsystem eingeführt, das den Standards von

Good Manufacturing Practice (GMP) entspricht. „Wir haben schon seit einigen Jahren eine Abteilung für Qualitätssicherung. Aber erst durch GMP

hat sie ihren Namen auch verdient“, sagt der Geschäftsmann. Für den Export nach Europa werden in der moldauischen Anlage die GMP-Richtlinien der Europäischen Kommission eingehalten. In Belarus hingegen orientiert man sich an den Richtli-



nien für die eurasische Wirtschaftsunion bzw. an den Bestimmungen für die einzelnen Länder. Deshalb wurden zwei getrennte Anlagen geplant, erklärt der Unternehmer.

Auch den Onlinebereich hat Stefirta inzwischen modernisiert. Er hat eine neue, userfreundliche Seite erstellen lassen, auf der sich potentielle Abnehmer schnell über seine Produkte informieren können. Die Programmierung hat eine professionelle Agentur übernommen. Gerade mit fortschreitender Internationalisierung war ihm dieser Schritt wichtig. Unter übersichtlichen Länderreitern finden die Kunden die für ihr Land bereits zertifizierten Produkte. Aber ein Zertifikat allein schafft noch keinen neuen Markt. „Die Registrierung ist der erste Schritt. Danach musst du dein Produkt auch in jedem Land verkaufen. Die ersten Abnehmer zu finden, ist nicht so einfach. Man muss eine Niederlassung eröffnen, Leute finden und diese für seine Produkte begeistern. Das dauert seine Zeit“. Dank des guten Preis-Leistungsverhältnisses ist Stefirta zuversichtlich, seine neuen Anlagen bald voll nutzen zu können. ■



**Ihre Meinung interessiert uns!**

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





# Biokräuter aus Tunesien für den deutschen Tisch



Leith Tlemcani ist Biologe. Er hat in Frankreich studiert, dort gelebt, geforscht und gearbeitet. Vor vier Jahren ist der 35-Jährige nach Tunesien zurückgekehrt und hat dort seine eigene Firma gegründet. In einem Bereich, der in Tunesien noch in den Kinderschuhen steckt. Der promovierte Mikrobiologe produziert Bioöle, -kräuter und -extrakte, vornehmlich für deutsche Unternehmen. Die Nachfrage ist so groß, dass er mit der Produktion nicht nachkommt. Vor kurzem hat er deshalb nachgerüstet und vergrößert. Und investiert jetzt in einen eigenen Anbau. Im Interview erzählt er über seine Pläne und die wichtigsten Lerneffekte aus dem MP in Deutschland.



**GIZ: Herr Tlemcani, Sie sind Hochschul-lehrer. Wie wurden Sie zum Unterneh-mer?**

**Leith Tlemcani:** In Frankreich habe ich für verschiedene Biotech-Firmen gear-beitet und Bakterien und Biomoleküle produziert. Dieser Markt ist in Tunesi-en aber noch nicht sehr gut entwickelt. Nach meiner Rückkehr habe ich nach etwas gesucht, das naturnah und ökolo-gisch sauber ist. Bei meinen Recherchen stellte ich fest, dass bei uns eine Vielfalt an Kräutern wächst. Die verarbeitende Industrie ist aber noch nicht sehr weit, die Qualität ist schlecht. Ich habe dann meine ersten Maschinen gekauft, um Öle herzustellen und Kräuter zu trocknen, und meine eigene Firma gegründet, die Herbiotech Aroma S.A. Nebenher un-terrichte ich weiterhin an einer privaten Universität in Tunis.

**Im April 2015 haben Sie am MP teil-genommen. Was waren Ihre wichtigsten Learnings in Deutschland?**

Zunächst einmal bin ich dankbar, dass ich über das MP meine Managementkennt-nisse verbessern konnte. Ich hatte ja eine akademische Laufbahn eingeschlagen, bevor ich Unternehmer wurde. Anfangs habe ich viele Fehler gemacht, weil mir das



Leith Tlemcani

nötige Wissen fehlte. Zum Beispiel habe ich unterschätzt, wie wichtig eine gute und persönliche Beziehung zu den Kun-den ist, gerade im Bio-Geschäft. Wir hat-ten kürzlich Besuch von einem Kunden aus Deutschland. Früher dachte ich, wozu sollten meine Angestellten die Kunden persönlich kennen? Doch wenn sie wissen, wer sich hinter dem Namen verbirgt und für wen sie die Ware produzieren, hilft es mir sehr, sie zu motivieren. Qualität ist sehr wichtig in meinem Geschäft. Ich bin gerade dabei, eine Abteilung für Quali-tätsmanagement einzurichten. Einen Mit-arbeiter habe ich vor kurzem eingestellt, der unter anderem an der Demeter-Zer-tifizierung arbeitet. In den nächsten zwei Monaten sollen noch ein bis zwei Mitar-beiter dazu kommen.

**Was haben Sie für aktuelle Projekte?**

Wir haben eine Million Euro in eine Anla-ge investiert, um Kräuter zu verarbeiten. Sie besteht aus zwei Linien, die größere davon kommt aus Deutschland. Der Firmenchef hat sie vor ein paar Monaten selbst bei uns installiert. Die Produktion ist im Oktober 2015 gestartet. Die größte Herausforde-rung, der wir uns zurzeit stellen, ist der eige-ne Anbau von Kräutern, damit wir unsere Rohstoffe in Zukunft selbst produzieren. Bisher haben wir sie eingekauft.

**Wie wird sich die Investition auf Ihr Un-ternehmen auswirken?**

Herbiotech hat bislang hauptsächlich Öl produziert (zu 90 Prozent). Durch den Neuerwerb soll sich die Produktion in Richtung Biokräuter verlagern. In der Öl-produktion haben wir viele Wettbewerber, gegen die wir uns durchsetzen müssen, die spanische und italienische Konkurrenz ist groß. Die Produktion von Trocken-kräutern ist hingegen eine Marktlücke. Und mit unserer guten Qualität können wir uns gegen den starken ägyptischen Markt behaupten. Denn eines haben wir gemerkt: In der Bioproduktion zählt die Qualität, nicht der Preis. Langfristig wol-len wir das Verhältnis so umkehren, dass wir nur noch zu einem Zehntel Öl pro-duzieren. Wenn die Anlagen einmal voll ausgelastet sind, können wir zehn Mal so viel produzieren, wie bisher. Wir können dann bis zu 15 Tonnen Kräuter am Tag verarbeiten. 90 Prozent unserer Kunden kommen aus Deutschland. Sie warten be-reits darauf, dass wir liefern.

**Vielen Dank für das Interview! ■**

Deutsche Technologie unterstützt die Modernisierung eines Landwirtschaftsunternehmens in Kirgisistan

# Automatisierung als Schlüssel zu neuen Märkten



Die Abbada Company LLC ist hauptsächlich im Anbau und der Verarbei-tung von Bohnen und Obst tätig. Ihr Firmengründer, Kambar Maatkaziew, hat im Mai 2015 am MP teilgenommen. Deutschland sieht er als Tor zu den europäischen Märkten, die er beliefern möchte. Und er schätzt die hochentwickelte deutsche Automatisierungstechnik, mit deren Hilfe er sein Unternehmen für die Zukunft rüstet.

**Bischkek.** „Diese Arbeit haben früher 20 Angestellte per Hand gemacht“, sagt Kambar Maatkaziew über die neue op-tische Sortiermaschine für Kidneyboh-nen. Der Jungunternehmer hat die An-lage, die mithilfe von Kameratechnik die Bohnen nach der Farbe sortiert, während seines Trainings in Deutschland gekauft. Sie stammt von der Bühler AG, einem international tätigen Anlagenbauer und Hidden Champion der Branche. „Mei-ne Leute haben früher in einer Stunde weniger als eine Tonne Bohnen sortiert. Die Maschine schafft das Fünffache“, sagt Maatkaziew.

Mit dem Kauf hat der 30-jährige Firmen-chef den Grundstein für die Automatisie-rung seines Betriebs gelegt. Als nächstes will er eine Reinigungsanlage von Bühler anschaffen, pünktlich zur nächsten Ern-tesaison. Damit kann er Steine und unreife Bohnen auslesen und nach Größe sortie-ren. Dann ist seine Firma für den euro-

päischen Markt mit seinen hohen Qua-litätsanforderungen gerüstet. Mit dem Hamburger Handelsunternehmen Hart-mann & Popp hat er bereits einen Liefer-vertrag über 500.000 Euro für die nächste Ernte unterzeichnet. „Wir haben Hart-mann bisher immer über einen Zwischen-händler in der Türkei beliefert. Der hat unsere Ware sortiert und gereinigt. Jetzt exportieren wir direkt und verdienen mehr an unseren Bohnen“, sagt Maatkaziew.

Das Unternehmen unterhält auch Obst-plantagen. In Yssykköl, der Grenzregion zu China, gedeihen unter anderem Äpfel und Birnen, die bald mit einem Obst-aufleser der Firma Bäuerle Landtechnik geerntet werden, der einen Großteil der Erntekosten einsparen kann. Schritt für



Schritt wird auf automatisierte Produk-tion umgestellt. „Wir haben in Deutsch-land viele Unternehmen besichtigt. Egal wo wir waren, die Automatisierungs-technologie hat mich immer sehr beein-druckt“, sagt Maatkaziew. Abbada ver-leiht und vertreibt auch Maschinen für die Landwirtschaft. Das macht rund 30 Prozent der Geschäftstätigkeit aus. Mit der Bühler AG hat Maatkaziew gerade eine Vertriebspartnerschaft unterzeich-net. „Ich schaue genau, welche Maschi-nen unsere Bauern brauchen, und kaufe gezielt ein“.

**„Wir haben in Deutsch-land viele Unternehmen besichtigt. Egal wo wir waren, die Automatisie-rungstechnologie hat mich immer sehr beein-druckt.“**

Durch die Moderni-sierung eröffnen sich Maatkaziew neue Märkte. Bisher hat er vor allem in postso-wjetische Länder und nach Osteuropa exportiert. Jetzt sind seine Produkte auch für den EU-Markt geeignet. Dafür arbeitet er gerade an den nötigen Zerti-fizierungen. Nach Deutschland will er auch Frankreich beliefern und seinen Export in die EU verdoppeln. Seinen jährlichen Umsatz plant er um das Zwei-bis Dreifache zu steigern, auf bis zu sechs Millionen Euro. „Ich habe erst mit der Modernisierung begonnen. Ich will das Maximum erreichen“, sagt er. ■



Kambar Maatkaziew





# „Botschafterin zwischen den Ländern“



Astrid Vonhoff ist viel herumgekommen in ihrem Leben. Krankenschwester, Schiffskrankenschwester auf der MS Europa sowie als Angestellte in einer Leitungsposition in Saudi-Arabien – das sind nur einige der vielen Stationen der gelernten Krankenschwester und studierten Pflegemanagerin. 2012 war sie mit dem MP in China. Nicht zum ersten Mal besuchte sie das Reich der Mitte. Land und Leute kannte sie schon gut von ihren vielen Aufenthalten als Ausbilderin von Krankenpflegekräften und Leiterin von Train-the-Trainer Seminaren. Doch um einen völlig neuen Geschäftszweig aufzubauen, hat Vonhoff auf das MP vertraut.

**Berlin.** „Man hat mir gesagt: Das geht nicht. Aber es ging doch!“ Wenn Astrid Vonhoff von etwas überzeugt ist, dann lässt sie sich nicht so leicht von ihrem Weg abbringen. Mit einer positiven Mischung aus Unternehmergeist, Durchsetzungskraft und Abenteuerlust hat die 57-Jährige die vielen Hürden zu ihrem Ziel genommen – der Rekrutierung von chinesischen Pflegekräften für das deutsche Gesundheitswesen.

Die erste Gruppe war die schwierigste, sagt sie. Viele Monate habe sie gebraucht, um den Weg zu ebnen. Dabei hat ihr das Programm „Fit für das Chinageschäft“ geholfen. „Es hat mich stabiler gemacht. Ich

weiß jetzt mehr über das Leben und Geschäftsverhalten dort und darüber, wie ich Genehmigungen bekomme. Außerdem habe ich wertvolle Kontakte auf Ebenen bekommen, an die man als Einzelperson so nicht rankommt“, sagt die Gründerin von UBG, einer Unternehmensberatung für das Gesundheitswesen.

UBG ist der einzige Bildungsträger, der diesen Service in Deutschland anbietet. Der Firmenchefin ist es wichtig, dass sich die jungen Chinesinnen in Deutschland wohl fühlen und gute Arbeits- und Entwicklungsbedingungen haben. Um das sicherzustellen, arbeitet sie nur mit großen Unternehmen zusammen, die sich



erst einmal auf eine größere Investition einstellen müssen. Für die ausländischen Pflegekräfte entstehen keine Kosten.

Die Betreuung vor Ort ist Chefsache und liegt der Unternehmerin sehr am Herzen. Nicht nur, weil es aufwendig ist, die Fachkräfte ins Land zu holen. „Die Arbeit fängt erst richtig an, wenn sie in Deutschland sind. Dann sitze ich nur noch im Auto“, sagt die Unternehmerin, die gerade eine neue Gruppe chinesischer Pflegekräfte in Brandenburg betreut. Das Programm beinhaltet auch die Qualifizierung der Chinesinnen, die alle Deutsch sprechen, zu in Deutschland anerkannten Pflegekräften. Nach einem intensiven theoretischen und praktischen Fortbildungsprogramm legen sie ihre Prüfung zur staatlich anerkannten Gesundheits- und Krankenpflegerin ab. „Ich weiß natürlich noch nicht, wie sich die Teilnehmerinnen am Ende ihrer Fünfjahresverträge entscheiden, da wir erst 2014 angefangen haben. Aber ich zielen auf eine nachhaltige zirkuläre Migration“, sagt sie. Mit anderen Worten: Die Chinesinnen kehren nach Vertragsende zurück in ihre Heimat und unterstützen den Bildungstransfer.

Nach der schwierigen Startphase entwickelt sich das Programm schnell. Bisher sind bereits fünf Gruppen mit insgesamt 120 Teilnehmerinnen eingereist. Ihren Jahresumsatz konnte Vonhoff durch die neue Sparte, die mittlerweile 80 Prozent ihrer Geschäftstätigkeit ausmacht, inzwischen verdoppeln. Doch das ist nicht das Wichtigste für die Geschäftsfrau, die mit ihrem Herzblut dabei ist. Gerade hat die Wahl-Berlinerin eine chinesische Delegation aus dem Gesundheitsbereich verabschiedet. Sie sei eine Botschafterin zwischen den Ländern, habe man ihr gesagt. Darüber habe sie sich am meisten gefreut, sagt die engagierte Firmenchefin. ■



Beim Seminar für Pflegekräfte aus China

## Ihre Meinung interessiert uns!

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



# Modernes Management für vietnamesischen Industriepark



Le Manh Hung

**Hung Yen.** Le Manh Hung ist stellvertretender Vorstandsvorsitzender der Firma Pho Noi Textile and Garment Infrastructure Development in der vietnamesischen Provinz Hung Yen, die Industriegelände für Investoren – vor allem aus der Textil- und Bekleidungsbranche – erschließt und verwaltet. Er nahm am MP aus zwei Gründen teil: Zum einen suchte seine Firma Investoren für den Bau von Fabriken in ihrem neuen Industriepark, zum anderen erwarteten bereits etablierte ausländische Investoren ein modernes Industriepark-Management.

Während seines Deutschlandaufenthalts 2012 besuchte Le Manh Hung die Gastronomieketten HOTALO. Ihr Inhaber stammt aus Vietnam und lebt seit Jahrzehnten in Deutschland. Die Kette betrieb zu jener Zeit 16 Filialen und war auf Expansionskurs. Zusätzlich zum Restaurantbetrieb wollte HOTALO auch in anderen Geschäftsbereichen aktiv werden und dabei möglichst von der rasanten Entwicklung im Heimatland Vietnam profitieren.

Auf den ersten Blick schienen beide Seiten nicht so recht zusammenzupassen. Dennoch fanden Le Manh Hung und sein Gesprächspartner aufgrund ihrer gemeinsamen Sprache und ähnlicher Denkweise nach mehreren Gesprächen eine Möglichkeit zur Kooperation: HOTALO wollte in Le Manh Hungs Industriepark investieren und dort eine Fabrik für Gastronomieeinrichtungen

aufbauen. Sollten die dort hergestellten Produkte einmal den Eigenbedarf der Kette übersteigen, sagte Le Manh Hung zu, sein Geschäftsnetz in Vietnam zu nutzen, um Kunden für die Fabrik zu finden. Im Mai 2013 unterzeichneten Pho Noi und HOTALO eine Vereinbarung über die Realisierung eines gemeinsamen Projekts in Le Manh Hungs Industriepark innerhalb von zwei Jahren – mit Gesamtauftragswert von fünf Millionen Euro.

Auch Aussichten auf Geschäfte mit weiteren Partnern sind gut. „In Deutschland konnte ich mein Kontaktnetz vergrößern“, sagt der Unternehmer. Durch das MP erhielt er Verbindungen sowohl zu potentiellen deutschen, als auch vietnamesischen Partnern in Deutschland. Zusätzlich baute er gute Kontakte zu den anderen vietnamesischen Programmteilnehmern aus verschiedenen Branchen auf.

Le Manh Hung ist es gelungen, die modernen Managementmethoden, die er in Deutschland kennengelernt hat, in die

Verwaltung seiner Firma zu integrieren. Er führte Standards für die tägliche Arbeit ein, mit denen die Zielerreichung objektiv gemessen werden kann. Das bedeutete einen Quantensprung gegenüber den traditionellen Methoden, die sich mehr „nach Gefühl“ richteten. Seit seiner Teilnahme am MP erstellt der Unternehmer für jedes neue Projekt einen ausführlichen Plan, in dem er sämtliche Maßnahmen, Instrumente und Ziele festlegt.

Dem neuen Industriepark kommen moderne Konzepte, die Le Manh Hung während seiner Fortbildung kennengelernt hat, ebenfalls zugute: sowohl bei der Planung und Einrichtung als auch bei der Vermarktung und Werbung und später bei der Verwaltung.

**„In Deutschland konnte ich mein Kontaktnetz vergrößern.“**

Sein Park profiliert sich als ein umweltfreundliches Gebiet mit angenehmer Arbeitsumgebung. Der „grüne“ Charakter, der bei asiatischen Industriegebieten selten anzutreffen ist, hat das Interesse von Investoren aus Europa und Nordamerika geweckt. „Das Geschäft profitiert sehr von dem Managerfortbildungsprogramm“, freut sich sein Gründer. ■





# Fit für EU-Exporte durch Bio-Zertifizierung

Was muss ich tun, um mit meinen Bioprodukten auf den EU-Markt zu kommen? Diese Frage stellen sich viele Unternehmen aus der Landwirtschaft, insbesondere in Osteuropa. Einfach ist es nicht: Die EG-Öko-Verordnung enthält eine Fülle detaillierter Kontrollvorgaben für Importwaren aus Drittländern. Damit stellt die EU sicher, dass Bioprodukte aus Nicht-EU-Ländern gleiche Anforderungen erfüllen und genauso streng kontrolliert werden wie die aus Mitgliedsstaaten. Wie man als ein Nicht-EU-Unternehmen den Sprung doch schafft und was dabei zu beachten ist, verrät die ABCERT AG, der führende deutsche Bio-Zertifizierungsdienstleister.

Ökologischer Landbau rückt immer stärker in den Fokus der Öffentlichkeit. Die Flächen, auf denen Biolandbau erfolgt, sind in den letzten Jahren deutlich gewachsen und machten 2013 weltweit bereits etwa 43,1 Mio. ha aus. Den größten Zuwachs an ökologisch bewirtschafteter Fläche verzeichnen dabei Italien, die Ukraine, Chile und China. Die wichtigsten Abnehmer für Bioprodukte sind laut Forschungsinstitut für biologischen Landbau (FiBL) und der Internationalen Vereinigung der ökologischen Landbaubewegungen (IFOAM) die USA und Europa.



Das Ziel des ökologischen Landbaus liegt darin, mit umweltverträglichen Anbaumethoden hochwertige Lebensmittel zu erzeugen. Ökologischer Landbau bedeutet:

- Langfristiger Erhalt und dauerhafte Entwicklung der Bodenfruchtbarkeit
- Schaffung eines geschlossenen Kreislaufs für organische Substanz und Nährstoffe

- Verbot industriell hergestellter Pestizide, Herbizide und Mineraldünger
- Verbot von Gentechnik (GMO)
- Möglichst natürliche, artgerechte Tierhaltung

Im Laufe der Zeit wurden auf EU-Ebene und in einzelnen Ländern Gesetze zum ökologischen Landbau verabschiedet. Die EG-Öko-Verordnung 834/2007 enthält die derzeit gültigen Anforderungen an die Erzeugung, die Verarbeitung, den Vertrieb und den Import von Öko-Lebensmitteln in der EU. In der Folge entwickelte sich der Bedarf an Bio-Zertifikaten. Unabhängige Zertifizierer kontrollieren die Einhaltung der Öko-Gesetze. Bio-Produkte tragen ein bestimmtes Logo, um dem Verbraucher den Einkauf zu erleichtern (Bio-Label). Anhand des Logos kann der Verbraucher ein Bio-Produkt von einem gewöhnlichen Produkt unterscheiden. Auch die Verwendung der Logos ist gesetzlich geregelt, über die Einhaltung der Vorschriften wachen Zertifizierungsdienstleister.

Große Nachfrage besteht neben der Öko-Zertifizierung auch nach Zertifizierungen bei der nachhaltigen Herstellung von Biomasse (ISCC-System) sowie der Holz- und Papierproduktion nach den Waldzertifizierungssystemen FSC und PEFC.

## Bio-Zertifizierung: Schritt für Schritt

Wie verläuft nun eine Bio-Zertifizierung konkret? Zunächst muss ein Betrieb ei-

## Entstehung des Ökolandbaus

Die Anfänge des ökologischen Landbaus reichen in die 1920er Jahre zurück. Damals erkannte man erstmals die Nachteile intensiver Landwirtschaft: nachlassende Bodenfruchtbarkeit und zunehmende Resistenzen von Tieren und Pflanzen gegenüber Pestiziden und Antibiotika. In Europa entstanden diverse Gruppen, die sich dem ökologischen (oder „natürlichen“, wie man es damals nannte) Landbau verschrieben. Einer der Pioniere auf diesem Gebiet war der Brite Albert Howard, Autor zahlreicher wegweisender Arbeiten zum organischen Landbau, die bei Wissenschaftlern und Landwirten heute als Klassiker gelten. Er gründete eine der ersten Öko-Organisationen, die „Soil association“. Ewald Könemann war sein Pendant in Deutschland. Er beschrieb die Grundlagen der Entstehung und Erhaltung gesunder Böden sowie der umweltgerechten Nutztierhaltung. Etwa zur selben Zeit entwickelte ein anderer deutscher Wissenschaftler und Philosoph, Rudolf Steiner, seine Version des ökologischen Landbaus, die auf anthroposophischen Prinzipien basierende biologisch-dynamische Landwirtschaft. Diese wurde zur Grundlage für den Anbauverband Demeter.

nen Antrag bei der Zertifizierungsstelle stellen und einen entsprechenden Kontrollvertrag abschließen. Nach Prüfung der Unterlagen legt der Kontrolleur einen ersten Kontrolltermin fest. Bei diesem Termin lernt er das Unternehmen kennen, lässt sich die Erzeugungsmethoden zeigen, die Anbauflächen usw. Während der Kontrolle werden Punkte besprochen, die bei der Zertifizierung eine Rolle spielen: Beginn des Umstellungszeitraums, Dokumentation, Besonderheiten bei der Lagerhaltung und Markierung der zukünftigen Bio-Produkte.

Nach der Eintragung des Unternehmens im Bio-Register gilt dessen Produktion für mindestens 12 Monate als Umstellungsware. Die Umstellungsphase beträgt bei einjährigen Kulturen wie Getreide und Bohnen 24 Monate, bei Dauerkulturen wie Obst und Wein 36 Monate. Nach Ablauf dieser Frist darf das Erzeugnis als anerkannte Bioware deklariert werden. Besondere Bedingungen gelten für Wildfrüchte, bei denen es keinen Umstellungszeitraum gibt (beispielsweise Heidelbeeren und andere Waldbeeren, Pilze, Heilkräuter). Im Anschluss erfolgt eine grundlegende Inspektion zur Überprüfung, ob die Empfehlungen aus der Erstkontrolle

umgesetzt wurden. Dann wird das Unternehmen jährlich kontrolliert.

Die jährlichen Kontrollen haben klare Abläufe: Zunächst wird der Betrieb besichtigt. Der für die Bio-Zertifizierung zuständige Mitarbeiter (beispielsweise der Betriebsleiter oder der Eigentümer selbst) zeigt dem Inspektor sämtliche Produktionsabläufe. Der Kontrolleur kann Proben des Ernteguts nehmen, um es auf verbotene Substanzen untersuchen zu lassen (Pestizide, GMO, Toxine), kann die Aussaatflächen besichtigen und überprüfen, ob gebeiztes Saatgut verwendet wird. In Betrieben mit Tierhaltung überprüft er die Haltebedingungen und besichtigt die Lager. Dann wird die Buchhaltung kontrolliert und die Warenströme bewertet. Alle Daten werden in ein spezielles Protokoll eingetragen, das sämtliche Prüfbereiche und Ergebnisse schriftlich festhält. Die Daten behandelt die Kontrollstelle dem Zertifizierungsvertrag entsprechend vertraulich. Im Abschlussgespräch werden Abweichungen erneut besprochen und bei Bedarf Verbesserungsmaßnahmen vereinbart. Auch positive Aspekte im Hinblick auf die Einhaltung der EG-Öko-Verordnung werden verzeichnet (z.B. gut geführte

Dokumentation, rechtzeitige Vorbereitung der Inspektion usw.). Neben der jährlichen Überprüfung können Zusatzkontrollen stattfinden, beispielsweise zur Probenahme oder wenn der Betrieb neue Produktionszweige aufnimmt (Tierhaltung, Verarbeitung).

Die Entscheidung über die Zertifizierung des Unternehmens wird nicht an Ort und Stelle getroffen. Dies geschieht erst im Büro, wenn der Kontrolleur die Protokolle und Unterlagen aus der Inspektion ausgewertet hat und die Ergebnisse der Probenahmen vorliegen. Der Kontrolleur erstellt einen Abschlussbericht und erteilt bei Einhaltung der Vorgaben der EG-Öko-Verordnung ein Zertifikat, das ein Jahr gültig ist. Der Betrieb erhält sämtliche Prüfunterlagen im Original.

## Welche Vorteile hat eine Bio-Zertifizierung für den Landwirt?

Die EG-Öko-Verordnung 834/2007 gilt natürlich nicht in Drittländern. Aber um Bioprodukte in die EU einführen zu können, muss ein Erzeuger ein Bio-Zertifikat besitzen, das die Durchführung einer Bio-Kontrolle gemäß den Vorgaben der EG-Öko-Verordnung in seinem

Betrieb belegt. ABCERT hat ein entsprechendes Verfahren entwickelt, das den EU-Anforderungen entspricht und akkreditiert ist. Gleichzeitig berücksichtigt es bei den Kontrollen die Arbeitsbedingungen von Unternehmen außerhalb der EU. Ein Bio-Zertifikat ist für den Import von Bio-Lebensmitteln in die EU somit unabdingbar.

Auch auf dem eigenen Markt bringt das Bio-Label dem Erzeuger viele Vorteile. Seine Erzeugnisse genießen einen guten Ruf und lassen sich gut vermarkten. Umweltbewusste und engagierte Verbraucher vertrauen den Produkten, und der Betrieb erhält Zugang zu Märkten und Vertriebsstrukturen, die auf natürliche und umweltfreundliche Produkte spezialisiert sind.

Ein Bio-Label wirkt sich nicht nur positiv auf den Verkauf aus. Die Umstellung auf Bio-Erzeugung bietet dem Landwirt vor allem die Möglichkeit, umweltfreundlich zu produzieren und damit einen Beitrag zum Umweltschutz und zur Biodiversität zu leisten. ■

## ABCERT AG

ABCERT AG wurde 1990 vom Bioland-Verband gegründet und kontrolliert über 8.500 landwirtschaftliche Erzeuger und 2.500 verarbeitende Öko-Betriebe. Das Unternehmen hat seinen Sitz in Esslingen. Zudem betreibt es sieben Regionalbüros in ganz Deutschland und hat Vertretungen in Italien, Tschechien und Russland. Seit 2008 führt ABCERT Zertifizierungen in der Ukraine, Belarus und Russland durch.

Alexander Lysenkov  
ABCERT AG  
Martinstraße 42 - 44  
73728 Esslingen  
Tel. +49 (711) 35 17 92-134  
Fax +49 (711) 35 17 92-234  
Alexander.Lysenkov@abcert.de  
www.abcert.de



Alexander Lysenkov arbeitet seit 2008 für die ABCERT AG als Inspektor und Auditor und spezialisiert sich auf die Bio-zertifizierung in Osteuropa und Russland. In Trainings berät er die MP-Teilnehmer zu Fragen der Ökozertifizierung ihrer Produkte für den europäischen Markt.





# Business Development in volatilen Märkten

Was sind die Merkmale von volatilen Märkten? Welche Herausforderungen haben volatile Märkte für die Geschäftsentwicklung? Welche Handlungsstrategien sind erfolgreich im Umgang mit volatilen Märkten? Diese und weitere Fragen zum Thema Business Development diskutierten 15 indische Unternehmer und Führungskräfte auf dem Follow up in Delhi im Juni 2015.

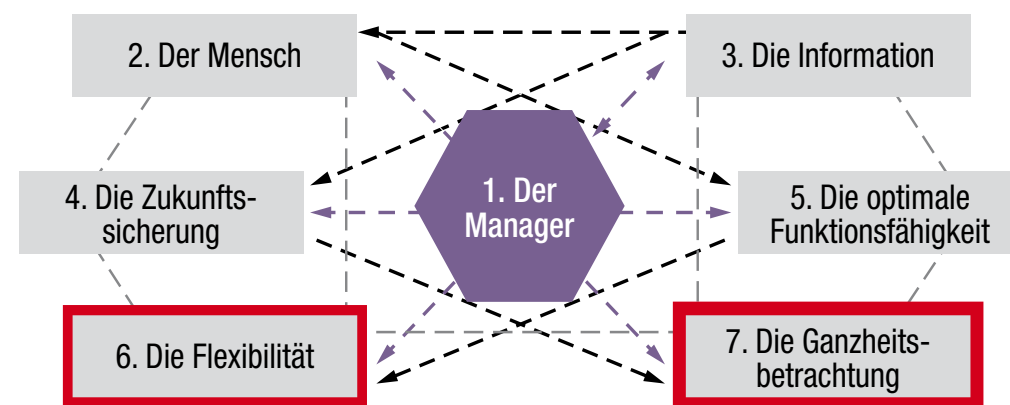


Abbildung 1: Das IMLead-Konzept für Integriertes Management & Leadership – die wichtigsten Kompetenzen bei der Bearbeitung volatiler Märkte (Ergebnis Punktabfrage)

Volatile Märkte weisen ein hohes Maß an Unsicherheiten auf. Stark schwankende Preise und Wechselkurse sind nur ein Beispiel dafür. Abhängig von den lokalen Märkten können sie sehr unterschiedliche Ausprägungen annehmen. Einen starken Hebel haben dabei Aktienmärkte, deren Schwankungen sich oft direkt auf die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit eines Landes auswirken. Je größer die Volatilität eines Marktes, desto risikoreicher ist es, dort Geschäfte zu tätigen. Einhergehend mit der letzten Finanzkrise und den starken Schwankungen der Wechselkurse hat sich gezeigt, dass insbesondere die aufstrebenden Märkte (Emerging Markets) sehr volatil sind. Diese turbulenten Märkte ähneln einem Boxkampf: Erfolgreich ist derjenige Boxer, der unerwartete Nackenschläge aus unterschiedlichen Richtungen einstecken und möglichen „Knock-Outs“ ausweichen kann.

Welche Faktoren beeinflussen nun den volatilen Markt „Indien“? Niemand könne sagen, wie Indien in Zukunft wachsen wird, so Ajay Bondwal. Es gebe sehr viele volatile Faktoren wie Politik, Handelsbarrieren, Korruption, wirtschaftliche und soziale Rahmenbedingungen. Gautam Malhotra berichtete, dass in Indien 60 Prozent des Bruttoinlandsproduktes aus der Landwirtschaft stammen. Damit hängt die wirtschaftliche Jahresentwicklung maßgeblich vom Monsun ab. Gibt es genug Regen und die Ernte entwickelt sich gut, ist auch die wirtschaftliche Entwicklung hoch. Gibt es einen schlechten Monsun und der Agrarsektor bekommt Probleme, so ist auch die Wirtschaftsleistung niedrig. Oder anders gesagt: Good monsun = good farming = good business. Damit ist das Wetter ein weiterer volatiler Faktor für den indischen Markt. Sarabdeep Singh Sikka merkte an, dass 60 Prozent der Bevölkerung jünger als 35

Jahre sind. Diese jungen Menschen streben nach Wohlstand, seien sehr flexibel und passten sich den sich ändernden Rahmenbedingungen sehr schnell an – für ihn ein wichtiger Punkt für den erfolgreichen Umgang mit volatilen Faktoren.

## Kompetenzen im Umgang mit volatilen Märkten

Die oben genannten Merkmale volatiler Märkte stellen Manager vor die Herausforderung, unterschiedliche Markt- und Länderfaktoren zu erfassen, zu analysieren und Handlungsstrategien zu entwickeln. Um Führungskräfte beim Management komplexer Herausforderungen zu unterstützen, hat die Export-Akademie gemeinsam mit Industriepartnern das Managementkonzept IMLead® Integriertes Management & Leadership entwickelt. Das Konzept (Abb. 1) besteht aus sieben Feldern, in dessen Mittelpunkt der Manager (Feld 1) steht. Um die wirkungsvollsten Handlungsstrategien in volatilen Märkten zu konzipieren, ist dieser gefordert, Mitarbeiter und Kunden zu steuern (Feld 2: Der Mensch) sowie Unternehmensinformationen und Marktinformationen in volatilen Märkten zu sammeln und auszuwerten (Feld 3: Die Information). Basierend auf den Informationen und der strategischen Ausrichtung des Unternehmens trifft er Entscheidungen über Produktanpassungen, neue Produkte, neue Dienstleistungen sowie den Einstieg in neue Marktsegmente (Feld 4: Die Zukunftssicherung). Eine Optimierung von Herstellungs- und Geschäftsprozessen sowie der Supply Chain erfolgt in Feld 5: Die optimale Funktionsfähigkeit.

## Handlungsstrategien

- ✓ Kosteneinsparungspotentiale nutzen
- ✓ Strategisches Zuliefermanagement
- ✓ Zahlungsbedingungen anpassen
- ✓ Investieren
- ✓ Diversifizieren

Um in volatilen Märkten erfolgreich zu agieren, sind insbesondere die beiden Aspekte Flexibilität (Feld 6) und die Ganzheitsbetrachtung (Feld 7) wichtig. Dies bestätigt auch das Ergebnis einer Punktabfrage unter den Workshop-Teilnehmern, in der die beiden Felder die meisten Nennungen bekamen.

## Handlungsstrategien im Umgang mit volatilen Märkten

„Keine Panik – Ruhe bewahren“: So lautet die wichtigste Basis für mögliche Handlungsstrategien auf volatilen Märkten aus Sicht der indischen Manager. Um langfristig erfolgreich zu sein, ist es aus deren Sicht notwendig, ein „Gespür“ dafür zu haben, wie sich die Märkte entwickeln. Die laufende Marktbeobachtung schafft zudem die Voraussetzungen, um flexible, individuelle und „wirkungsvolle“ Handlungsstrategien zu entwickeln.

Die Ganzheitsbetrachtung ist notwendig, um Potentiale zu nutzen, die auf den ersten Blick nicht erkennbar sind (siehe Eisbergprinzip, Abb. 2). In der Praxis wird auf volatile Marktänderungen oft mit der Anpassung des Verkaufspreises reagiert und damit Gewinnmarge reduziert. Um dies zu vermeiden, sollte man vor einer Preisreduzierung zuerst alle Unternehmensbereiche und -prozesse auf Kosteneinsparungen und versteckte Leistungspotentiale untersuchen (siehe Abb. 2: „Versteckte Möglichkeiten“). Folgende Handlungsstrategien sind im Workshop entstanden:

- **Kosteneinsparungspotentiale nutzen:** Durch günstigeren Einkauf von Teilen (Global Sourcing), Optimierungen in der Produktion und in Geschäftsprozessen sowie Änderungen in der Supply Chain kann man Kosten reduzieren, ohne dass bei einer Preissenkung die Gewinnmarge geschmälert wird. Dies ist insbesondere dann möglich, wenn mit den Geschäftspartnern langfristige Geschäftsbeziehungen bestehen (Stichwort: Strategisches Zuliefermanagement).
- **Strategisches Zuliefermanagement:** Partnerschaftliche und langfristige Zusammenarbeit mit indischen Geschäftspart-



Abbildung 2: Versteckte Einsparungs- und Leistungspotentiale im Unternehmen nach dem Eisbergprinzip

nern ist eine gute Voraussetzung, diesen volatilen Markt erfolgreich zu bedienen. Gemeinsam können Kosteneinsparungen identifiziert und weitere Dienstleistungen am Markt positioniert werden. Reduziert man den Innovationsgrad, entsprechen die Produkte darüber hinaus besser lokalen Marktbedürfnissen.

- **Zahlungsbedingungen anpassen:** Bei wechselhafter Wirtschaftslage können Zahlungsbedingungen verhandelt und angepasst werden. Geschäftspartner sind oft bereit, Zahlungsfristen zu verlängern oder Kredite zu gewähren, um temporäre Schwankungen in den Märkten zu überbrücken.
- **Investieren:** In Rezessionsphasen oder bei sinkenden Wechselkursen besteht die Möglichkeit, günstig Maschinen zu kaufen. Viele Hersteller sind dann bereit, über Preisnachlässe zu verhandeln. So konnte Amit Patil die Situation und den schwachen Wechselkurs der indischen Rupie zum Euro im Jahr 2014 nutzen und Maschinen mit einem Preisabschlag von 35 Prozent einkaufen, um so seine Produktion zu modernisieren.

- **Diversifikation:** Eine weitere Option besteht in der Erschließung neuer Märkte und Segmente. Im Workshop verwiesen die indischen Manager darauf, dass sie den indischen Markt sowie die angrenzenden volatilen Märkte sehr gut kennen. Daher könnten sie deutsche Unternehmen erfolgreich dabei unterstützen, weitere Märkte und Marktsegmente zu entwickeln.

Indische Geschäftsleute haben in den letzten 50 Jahren umfangreiche Erfahrungen

im Umgang mit dem volatilen indischen Markt gesammelt. Für sie ist flexibles Denken und Handeln eine wichtige Kernkompetenz im Umgang mit volatilen Faktoren. Im Gegensatz dazu sind Planung und langfristiges Handeln bei indischen Managern nicht so stark ausgeprägt wie bei deutschen Managern. „Aufgrund der fehlenden Flexibilität ist es für deutsche Manager schwieriger, volatile Märkte zu bearbeiten“, ist Amrithakasi Parthasarathi überzeugt. Indische Manager kennen hingegen ihren Markt sehr gut und können ihre deutschen Kollegen mit den langjährigen Erfahrungen bei der Erschließung anderer volatiler Märkte wie zum Beispiel Afrika oder Südamerika unterstützen.

Von Kooperationen zwischen deutschen und indischen Unternehmen profitieren beide Seiten. Die indischen Unternehmen bringen ihre Erfahrung im Umgang mit volatilen Märkten in die Partnerschaft mit ein. Die deutschen Unternehmen wiederum können ihre innovativen und hochwertigen Produkte und Dienstleistungen erfolgreicher in Indien und weiteren volatilen Märkten verkaufen. ■



Dr. Bertram Lohmüller ist Direktor des Steinbeis Global Institute der Steinbeis-Hochschule Berlin und CEO der Export-Akademie Baden-Württemberg. Er ist Experte für Innovationsmanagement und hat zu diesem Thema an Cranfield School of Management (UK) promoviert.

Kontakt: bertram.lohmueLLer@steinbeis-git.org





# Geschäftsmodell: Schlüssel zum Erfolg

Jeder, der zumindest einmal einen Businessplan erstellt hat, weiß, dass diese „Übung“ einen zwingt, Ziele klar, realistisch und umfassend zu formulieren. Für MP-Teilnehmer, die konkrete Kooperationsprojekte vor Augen haben, ist es besonders wichtig, die eigenen Ziele auf Herz und Nieren zu prüfen, um mit einem möglichst optimalen Projekt nachhaltig und erfolgreich agieren zu können. Die Erfahrung zeigt, dass sich ein Geschäftsmodell am besten erfassen lässt, wenn es komplett oder in seinen Einzelteilen graphisch dargestellt wird. Auf dieser Erkenntnis basieren der Erfolg und die Verbreitung der innovativen Business Model Canvas.

Viele Unternehmen verfügen über kein aktuelles Geschäftsmodell. Ein Businessplan wird häufig erst dann entwickelt, wenn ein Dritter dies fordert – die Bank oder ein Investor. Dabei ist er für den Geschäftserfolg eines Unternehmens unabdingbar. Um Geschäftsmodelle und Start-up-Ideen anschaulich visualisieren und schnell testen zu können, konzipierte Alexander Osterwalder die sogenannten Business Model Canvas. Das Canvas-Modell besteht aus neun Bausteinen. Sein größter Vorteil liegt darin, dass alle Bausteine gleichzeitig zu sehen sind und man einen Überblick über sämtliche Interdependenzen im Unternehmen bekommt.

Mit Hilfe kleiner Klebezettel (Post-it) kann man eine Idee analysieren und mit Leben füllen, ihre Realisierbarkeit testen und sämtliche Interdependenzen erkennen. Außerdem kann man grundlegende Aspekte, z.B. die Finanzierung, Ressour-

cen oder Kundenbeziehungen durchdenken. Das Beste am Modell ist, dass man potentielle Kunden besser verstehen kann, schnell ein Feedback von Kollegen oder Fachleuten erhält oder auch Partner findet, die zu einem passen.

Die neun Bausteine des Canvas-Modells bilden die Struktur von Geschäftsabläufen ab. Ein Unternehmen führt beispielsweise mit Hilfe von Schlüsselpartnern und Schlüsselressourcen bestimmte Schlüsselaktivitäten durch, die Kundenwünsche anhand von Wertangeboten, d.h. Nutzenversprechen, befriedigen. Der Vertrieb der Wertangebote erfolgt über bestimmte Kanäle. In jedem Kundensegment werden dabei enge Kundenbeziehungen aufgebaut. Ein interessantes und im Idealfall erfolgreiches Wertangebot generiert Einnahmequellen. Diese decken die Kosten der Unternehmenstätigkeit.

Das Ausfüllen aller Felder des Canvas-Modells dauert höchstens 20-30 Minuten. Benötigt man mehr Zeit, bedeutet dies, dass die gesamte Geschäftsidee nicht ausreichend durchdacht ist und dass das Geschäftsmodell im Erstkontakt mit dem Kunden nicht besteht. Hier die einzelnen Bausteine:

### 1. Kundensegmente:

Dieser Baustein stellt klare Fragen: Wer sind unsere Kunden? Wovor haben sie Angst und was möchten sie bekommen? Welche Instrumente zur Einflussnahme auf die Kunden gibt es? Selbstverständlich beziehen sich alle Fragen auf das eigene Geschäft. Die einzelnen Segmente unterscheiden sich nach ihren Merkmalen, z.B. Massenmarkt oder Nischenmarkt.

### 2. Wertangebote:

Dieser Baustein definiert die Werte, die das Unternehmen anbieten kann. Wichtig: Es wird nicht das Produkt selbst beschrieben, sondern das Problem, das dieses Produkt löst. Bei einem Kfz beispielsweise können dessen Werte Schnelligkeit, Zuverlässigkeit oder auch die Marke sein. Man unterscheidet quantitative (Preis, Liefergeschwindigkeit) und qualitative Werte (Gestaltung, Kundenerfahrung). In einem gesonderten Schritt wird untersucht, was der Kunde kauft und was er gerne gekauft hätte. Eventuell hat der Kunde keine Alternative, und wir müssen überlegen, wie wir ihn an uns binden und ihm die Einzigartigkeit unseres Angebots verdeutlichen.

### 3. Kanäle:

Die Distributionskanäle sind für jedes Unternehmen von entscheidender Bedeutung. Wichtig ist hier: Erstkontakt, Überzeugung, Lieferung, Service, Werbung usw. Sämtliche Kundenberührungspunkte sollten bis ins Detail durchdacht sein. Ist der Kunde mit den Distributionskanälen voll und ganz zufrieden? Passen die Kanäle zu den Bedürfnissen des Kunden und sind sie in dessen Unternehmensabläufe integrierbar? Welche Kanäle sind am kosteneffizientesten?

### 4. Kundenbeziehungen:

Anhand dieses Bausteins definiert man Antworten auf folgende Fragen: Welche Beziehungen bestehen mit jedem einzelnen Kundensegment (Mitbeteiligung an der Produktentwicklung, Arbeit mit Communities, persönliche Beratung)? Werden wir den Kundenerwartungen gerecht, und sind sie rundum zufrieden? Mit welchen Kunden haben wir ein individu-

## Die Business Model Canvas



elles Vertragsverhältnis, mit welchen bestehen allgemeine Geschäftsbeziehungen?

### 5. Einnahmequellen:

In diesem Feld werden alle Einkünfte aus den verschiedenen Kundensegmenten verzeichnet. Für welchen Wert sind die Kunden bereit zu zahlen? Für welchen Wert und wie zahlen sie jetzt? Wie hoch ist der Anteil jeder Einnahmequelle am Gesamtumsatz? Dieser Baustein beinhaltet die ständigen Einkünfte zu Festpreisen und zu variablen Preisen, Mieteinnahmen, Einnahmen aus Nutzungsgebühren, Lizenzen usw.

### 6. Schlüsselressourcen:

Wichtig ist hierbei, alle Ressourcen zu bestimmen, die sowohl für die Produktion als auch für die Kundenbeziehungen notwendig sind. Die Fragen in diesem Bereich lauten: Welche Schlüsselressourcen benötigen wir, um unser Angebot zu realisieren? Benötigen wir Ressourcen zum Aufbau der Distributionskanäle oder zur Pflege von Kundenbeziehungen? Die Ressourcen können personeller, intellektueller oder finanzieller Natur sein.

### 7. Schlüsselaktivitäten/-prozesse:

Dieses Feld umfasst sämtliche Schritte, die zum Gelingen des Geschäftsmodells notwendig sind (Produktionsprozess, Zulieferung, Werbung, After-Sales-Service). Welche Schlüsselaktivitäten sind notwen-

dig, um das Produkt herzustellen oder die Dienstleistung anzubieten? Welche sind für die Funktionalität der Distributionskanäle wichtig und welche für die Kundenbeziehungen?

### 8. Schlüsselpartner:

Ohne Partner kann kein Geschäft existieren, deshalb geht es bei diesem Baustein um folgende Fragen: Wer sind unsere Schlüsselpartner oder -lieferanten? Sind sie zuverlässig und bieten sie Garantien? Gibt es Alternativen? Wo kann man sparen? Wären Bartergeschäfte möglich? Wie sind unsere Geschäftsbeziehungen? Drei Grundmotive bestimmen den Aufbau von Partnerschaften: Optimierung der Geschäftsabläufe und Economies of Scale, Minimierung von Risiken und Unsicherheiten und Akquise bestimmter Ressourcen oder Dienstleistungen.

### 9. Kostenstruktur:

Dieser Baustein kann viele Fragen umfassen: Was sind die wichtigsten Kosten im Geschäftsmodell? Welche Schlüsselressourcen sind am teuersten? Welche Schlüsselaktivitäten sind am teuersten? In diesen Bereich fallen Fixkosten und variable Kosten, Lohnkosten, Steuern, die Preise einzelner Ressourcen usw. Natürlich sollte ein Geschäftsmodell eine Minimierung der Kosten anstreben. Dies gilt jedoch nicht für alle Geschäftsmodelle. Deshalb ist die Aufteilung in die zwei Kostenstrukturen,

kosten- oder wertorientiert, von Interesse. Im ersten Fall werden Produkte/Dienstleistungen mit geringem Preis angeboten, sozusagen „ohne jeden Luxus“. Es herrschen maximale Automatisierung und intensives Outsourcing. Im zweiten Fall konzentriert man sich auf Premiumprodukte, wie z.B. exklusive Dienstleistungen, Luxushotels, persönlichen Service usw.

Die Canvas-Methode ist einfach und elegant. Mit diesem Instrument kann man viele verschiedene Varianten eines Geschäftsmodells durchspielen. Sie erfordert wenig Zeit und ist gut für ein schnelles, effizientes Monitoring des Geschäftsumfelds geeignet, ein großes Plus angesichts der sich schnell wandelnden Märkte und des rasanten technischen Fortschritts. ■



Eugen Breining ist Senior Consultant, Referent und Projektleiter der Export Akademie und 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.



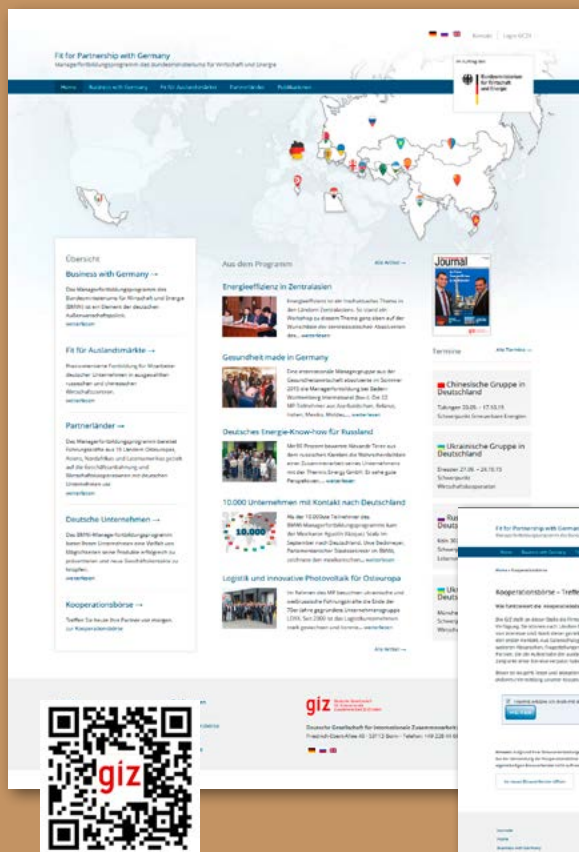
## Das Managerfortbildungsprogramm des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie im Internet:

Alle Infos für Teilnehmer und Interessenten auf einen Blick!

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

Das Managerfortbildungsprogramm auf Facebook!

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



Treffen Sie heute Ihre Partner von morgen!

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

## Ihre Meinung interessiert uns!

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



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

BMW-Managerfortbildungsprogramm

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie