

# Journal

Fit for Partnership with Germany

AUSGABE 8  
DEUTSCH

MANAGERFORTBILDUNGSPROGRAMM DES BUNDESMINISTERIUMS FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE



## Im Fokus: Industrie 4.0 und Digitalisierung des Mittelstands



### „Fit für das Mexikogeschäft“

2017 kommen deutsche Manager erstmals zur Fortbildung nach Mexiko

Seite 4



### Pilotgruppe aus Georgien

Lebensmittelhersteller erfolgreich in Deutschland

Seite 6

**giz**

Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

**EDITORIAL**

3

**NACHRICHTEN**

4-5

„Fit für das Mexikogeschäft“  
startet in Kürze

4

Neuer Partner im MP: Iran

4

„Bestandteil einer strategischen  
Partnerschaft“

5

Deutsche Unternehmer berichten

5

**DEUTSCHLAND**

6-17

Gesunde Lebensmittel aus Georgien

6

Kontinuierliche Weiterentwicklung  
des MP

8

Ägypter erfolgreich in Deutschland

9

Industrie 4.0 für vietnamesische  
Führungskräfte

10

Turkmenisch-deutsche Kooperation

12



<b>Die TÜV Rheinland Akademie: Genau. Richtig.</b>	13	Karte: Internetnutzung in den MP-Partnerländern	30
<b>Berufliche Aus- und Weiterbildung: Ein Erfolgsfaktor deutscher Unternehmen</b>	14	Deutscher Mittelstand hat Aufholbedarf im Digitalbereich	32
<b>Die „Dresdener“: gut vernetzt</b>	15	Digitalisierung in einigen MP-Partnerländern	35
<b>Führungskräfte aus Mexiko bei der CONTAG AG in Berlin</b>	16	Hannover Messe 2016: Drehscheibe für Industrie 4.0	36
<b>China: Neue Chancen und Risiken</b>	17	Mexiko: „Kein Patentrezept für die Industrie 4.0“	39

<b>PARTNERLÄNDER</b>	18-25		
Partnerland Indien: Neue Technologien erwünscht	18		
Fit für den europäischen Markt	20		
Gewinnbringende Partnerschaft in der Ukraine	21		
AHK Zentralasien: Zugang zum zentralasiatischen Markt	22		
Follow-up in Moskau	24		
Belarus: Grüne Energie aus der Nische holen	25		



<b>IM FOKUS</b>	26-39		
Industrie 4.0 und Digitalisierung des Mittelstands	26	Workshop zum Interkulturellen Marketing in Vietnam	40
Digitale Anwendungen verändern den Mittelstand	27	Süßes aus Turkmenistan	42
		Deutsche Baulösungen für kirgisische Lebensmittelfirmen	43
		Zhong De Hui: Drei Säulen der Alumnarbeit	44

**Liebe Freundinnen und Freunde des Managerfortbildungsprogramms!**

Die Ausweitung des MP schreitet auch in diesem Jahr weiter voran. Nach Georgien wird nun der Iran die Pilotphase des Programms durchlaufen. Schon im Herbst 2016 kommt die Pilotgruppe nach Deutschland.

Apropos Georgien: Ich freue mich, Ihnen zu berichten, dass die erste Gruppe ihren Deutschlandaufenthalt sehr erfolgreich absolviert hat – lesen Sie dazu den Artikel auf S. 6. Nun wird ein Memorandum of Understanding von den Partnerministerien unterschrieben und damit auch dieses kaukasische Land ins Programm aufgenommen. Die Pilotphase von Tunesien ist jetzt offiziell abgeschlossen – die entsprechende Vereinbarung auf politischer Ebene wird jetzt unterzeichnet. Nahtlos reiht sich auch die Erweiterung des Programms für deutsche Manager „Fit für Auslandsmärkte“ auf Mexiko ein. Die ersten Teilnehmer werden 2017 in das lateinamerikanische Partnerland reisen. Diese schnellen Entwicklungen stellen uns vor viele Herausforderungen, die wir in diesem Jahr meistern werden.

**ERFOLGREICHE TEILNEHMER**

47-53

<i>Usbekistan:</i> Die digitale Gesellschaft entsteht	47
<i>Indien:</i> Forschung und Entwicklung ohne Grenzen	48
<i>Belarus:</i> Deutsche Messtechnik auf dem belarussischen Markt	49
Russlandgeschäft ausgebaut	50



<i>Tunesien:</i> Von der Schale zur Frucht	51
<i>Moldau:</i> „Ins VIP-Segment aufgestiegen“	52
<i>Ukraine:</i> Innovative Gesundheitssnacks von morgen	53

**FACHTHEMEN**

54-59

Russische Unternehmen investieren in der Bundesrepublik	54
Zukunftsorientierte Unternehmensführung	56
Wandel gestalten – Industrie 4.0	58

<b>IMPRESSIONUM</b>	45
<b>KONTAKTDATEN GIZ</b>	60



Die Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft ist seit Jahren auf dem Vormarsch. Ganz neue Herausforderungen für Unternehmen entstehen durch den umfassenden Einsatz von Internettechnologien in der Produktion und darüber hinaus. Hierzulande spricht man von „Industrie 4.0“, die sich immer stärker auf die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen auswirkt. Ganz klassisch geht es dabei in erster Linie um Ressourceneffizienz wie Zeit, Kosten und Qualität, nicht weniger wichtig sind aber auch Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Stabilität. Und so tritt dieses Thema auf die Agenda nicht nur in den Industrieketten, sondern auch in unseren MP-Partnerländern, die mit Elan auf die globalen Märkte drängen und gerade ihren Mittelstand zukunftsfähig machen müssen. Einen Einblick in die Herausforderungen und Chancen der Industrie 4.0 in Deutschland und den MP-Partnerländern bietet unsere Rubrik „Im Fokus“.

Ich wünsche Ihnen auch bei dieser Ausgabe eine spannende Lektüre und freue mich auf Ihre Rückmeldungen und Leserbriefe!

Ihr Reimut Düring



## „Fit für das Mexikogeschäft“ startet in Kürze

**Hamburg.** Das MP mit Mexiko entwickelt sich rasant. Erst seit drei Jahren ist das lateinamerikanische Land Partner des BMWi-Programms. Noch nicht einmal zwei Jahre ist es her, dass die bilaterale Zusammenarbeit durch ein Memorandum of Understanding in Köln besiegelt wurde. Und nun – knappe anderthalb Jahre später – der nächste Schritt: Deutsche Unternehmer können bald an einer Fortbildung in Mexiko teilnehmen. Nach Russland und China ist damit der Grundstein für das dritte Programm für deutsche Führungskräfte gelegt. Schon 2017 soll „Fit für das Mexikogeschäft“ den am mexikanischen Markt interessierten deutschen Unternehmen seine Türen öffnen. Dies beschlossen Regierungsvtertreter beider Länder beim Besuch des mexikanischen Staatspräsidenten Enrique Peña Nieto im April 2016 in Hamburg.

Bundeswirtschaftsminister Sigmar Gabriel würdigte die bisherige Zusammenarbeit im Rahmen des MP: „Das seit 2013 bestehende Programm zur Managerfortbildung konnten wir heute weiter vorantreiben“, sagte der Minister. „Während bereits über 100 junge Mexikanerinnen und Mexikaner in Deutschland daran teilgenommen haben, werden 2017 auch erstmals deutsche Manager mittelständischer Unternehmen an einem Trainingsprogramm in Mexiko teilnehmen.“ Das Ziel der Fortbildung sieht Gabriel im besseren Kennenlernen der jeweiligen Unternehmenswelten und im Erschließen von neuen Geschäftsmöglichkeiten für deutsche und mexikanische KMU.

Doch damit nicht genug. Ein Novum in der Geschichte des MP ist ein Pilotprogramm des mexikanischen Partners

INADEM. Unter den Absolventen der ersten drei Jahre möchte INADEM eine Ausschreibung durchführen, um die drei besten Kooperationsprojekte mit deutschen Unternehmen zu identifizieren. Im Zwischenschritt ist eine Videokonferenz mit deutschen Kammern, Wirtschaftsverbänden oder Unternehmen geplant. Dabei können zehn Alumni, deren Projekte die besten Bewertungen erhalten haben, den Rat der deutschen Praktiker einholen, um ihre Businesspläne für die Kooperationsprojekte zu verbessern. In Abstimmung mit der deutschen Seite werden in der finalen Phase schließlich drei Gewinner nominiert – sie erhalten vom mexikanischen Partner eine finanzielle Unterstützung für die Umsetzung ihrer Vorhaben. ■



## Neuer Partner im MP: Iran

**Teheran.** Das MP wird auf den Mittleren Osten ausgedehnt. Nachdem erste Verhandlungen ein prinzipielles Interesse beider Seiten an einer Partnerschaft im Rahmen des MP ergaben, folgten Anfang Juni weitere Gespräche zwischen der GIZ und den designierten iranischen Partnerorganisationen. Die Koordination des Pro-

gramms für die Pilotphase übernehmen die Iran Small Industries and Industrial Parks Organisation (ISIPO) und die Teheraner Kammer für Industrie, Bergwerke und Landwirtschaft. Bereits Ende 2016 kommen die ersten iranischen Führungskräfte im Rahmen einer Pilotgruppe nach Deutschland. ■

## „Bestandteil einer strategischen Partnerschaft“

Mitglieder des Lenkungsausschusses in Kairo



Bereits zum zweiten Mal tagte der deutsch-ägyptische Lenkungsausschuss des MP am 09. und 10. März – diesmal in Ägypten. Seit Programmbeginn in 2012 hat sich die Zusammenarbeit stark entwickelt. 130 Absolventen haben in dieser Zeit Geschäfte mit deutschen Businesspartnern im Umfang von mehr als 13 Millionen Euro initiiert. Die neue staatliche Strategie zur Förderung ägyptischer KMU soll Mittelständlern helfen, an Fremdkapital heranzukommen.

**Ain Sukhna.** Die ägyptische Regierung hat eine neue Strategie zur Förderung kleiner und mittelständischer Unternehmen verabschiedet. Sie will den Zugang ägyptischer KMU zu Fremdkapital unter anderem rechtlich auf eine stabilere Basis stellen. Und zwar durch ein Gesetz, das heimische Banken dazu verpflichtet, 20 Prozent ihres Portfolios für KMU-Kredite bereitzustellen. Dies erfuhren die Mitglieder des deutsch-ägyptischen Lenkungsausschusses Anfang März in Ain Sukhna am Suezkanal. Mangelnder Kapitalzugang ist bis heute nicht nur in Ägypten einer der wichtigsten Hemmschuhe für die Geschäftsentwicklung. Er bremst den Ausbau bestehender Produktionskapazitäten sowie der Forschungs- und Entwicklungsprojekte. Das MP als ein KMU-Förderprogramm passt gut in diese neue Strategie der ägyptischen Regierung, berichtete Mohamed Wahish, Vertreter des zum Industrieministerium gehörenden ägyptischen Handelsdienstes. Besonders wenn es einen spürbaren Nutzen für die Wirtschaft beider Länder bringt – und dafür sprachen deutlich die vorliegenden Ergebnisse der MP-Absolventen bei der Erreichung der Kooperations- und der Fortbildungsziele. ■

Die Zeichen für eine Verlängerung des Programms in 2017 um weitere drei Jahre stünden also günstig. So formulierte Karl Wendling, deutscher Co-Vorsitzende und Unterabteilungsleiter beim BMWi, seinen Gesamteindruck vom MP mit Ägypten. Das Programm entwickle sich zuverlässig und genieße einen herausragenden Stellenwert im Portfolio seiner Durchführer und beteiligter Institutionen. Eine davon ist der ägyptische Partner Industrial Training Council (ITC), dessen Geschäftsführer Mahmoud El Sherbiny den Co-Vorsitz auf ägyptischer Seite übernahm. „Das Managerfortbildungsprogramm ist für uns Bestandteil einer strategischen Partnerschaft mit der deutschen Seite“, sagte El Sherbiny. Auch MP-Absolventen kamen zur Sitzung – unter ihnen zwei Vertreter des neugegründeten ägyptischen Alumniver eins (siehe auch Artikel auf S. 45). Durch diese Synergie ergeben sich interessante Möglichkeiten für die Umsetzung des Programms, u.a. im Hinblick auf das Briefing von zukünftigen MP-Teilnehmern. Der nächste Lenkungsausschuss findet 2017 in Deutschland statt. ■

## Deutsche Unternehmer berichten



Das MP bleibt eine Erfolgsstory – nicht nur für die ausländischen Führungskräfte, sondern auch für die deutschen Firmen. Wie sich die Erfolge konkret gestalten, darüber berichtet die neue Broschüre des BMWi „Erschließung ausländischer Märkte“. In fast allen Bundesländern erzählen deutsche Unternehmer aus unterschiedlichen Branchen von ihren Aha-Erlebnissen mit dem MP.

Da wäre z.B. Helmut Petzko, Geschäftsführer des Maschinenbauers Strama-MPS. Für die gemeinsame Produktion seiner Maschinen fand er über das Programm zunächst einen Vertriebspartner in Indien. Nach vier Jahren gründeten die beiden dort ein Joint Venture, um Strama-Maschinen für den indischen Markt direkt vor Ort herzustellen. Oder Gerhard Friedel, Geschäftsführer der Water Future Systems GmbH. Seine Partner für die Produktion des unterirdischen Bewässerungsschlauchs in Kasachstan kannte er bereits. Das MP nutzte er für eine Art Kurz-Praktikum, erzählt Friedel. Und blieb damit äußerst zufrieden: Seine kasachischen Geschäftspartner hätten eine exzellente Fortbildung erhalten. Jan Krückemeyer, Geschäftsführer der Krückemeyer GmbH, blieb lange Zeit erfolglos bei seinen Versuchen, auf den russischen Markt zu kommen. Dann reiste er im Rahmen des MP selbst zur Fortbildung nach Russland. Und prompt öffneten sich die Türen für seine Angebote. Der direkte Kontakt zu Entscheidungsträgern sei das A und O in Sachen Russlandgeschäft, erzählt der Unternehmer. Seitdem läuft die Kooperation wie am Schnürchen.



Diese und andere Beispiele erfolgreicher Geschäfte zwischen deutschen Unternehmen und Führungskräften aus MP-Partnerländern bieten nun viel Stoff zum Lesen, Nachdenken oder selbst aktiv werden. Das MP steht allen deutschen Unternehmen offen – unabhängig von der Größe oder Branche. ■



Führungskräfte aus Georgien begeistert nach der Saftverkostung bei Oro Obstverwertung eG



Führung durch die Dinzler Kaffeerösterei AG in Irschenberg



Gruppenarbeit bei einem Training im Seminarhotel der IHK Akademie Westerham

## Gesunde Lebensmittel aus Georgien



Georgien ist seit 2016 das neue Partnerland im MP. Die Pilotgruppe mit 18 Führungskräften kam mit hohen Erwartungen nach Deutschland. Sie waren überwiegend, aber nicht nur, aus der Lebensmittelbranche. Wie bei jeder vierwöchigen MP-Fortbildung konnten die Teilnehmer ihr Deutschlandbild überprüfen und lernten bei Trainings und Unternehmensbesuchen sich und ihre Firmen gut darzustellen. Auch hatten sie die Möglichkeit, bei individuellen Geschäftstreffen in ganz Deutschland neue Geschäftsfelder zu erschließen.

**München.** Bekannt ist Georgien allenfalls für den Wein, aber dass auch Dinge wie Tee, Kräuter, trockene oder frische Früchte im Portfolio stehen, ist nicht ganz so bekannt. „Wie Sie wahrscheinlich wissen, sind frische Früchte keine einfache Ware“, sagt George Gviniashvili, ein MP-Teilnehmer. „Diese zu exportieren, ist eine große Herausforderung: Vor allem die Kühlketten einzuhalten – von der Ernte über die Verpackung bis hin zum Endkunden in Deutschland – ist mit großem Aufwand verbunden.“ Einfacher erscheint der Export von Trockenfrüchten, Tee oder Wein.

Im MP lernten die Teilnehmer viel von den lebensmittelproduzierenden Unternehmen. Vor allem die Hygienevorschriften sind ein großes Thema. Seit dem 1. Januar 2006 gilt in Deutschland hierzu europäisches Recht. Direkte Anwendung finden diverse EU-Verordnungen zur Lebensmittelhygiene, die die bisherige nationale Verordnung ablösen. Es ist oft schwierig, Einblick in solche Unterneh-

men zu bekommen, wenn sie nicht gerade eine gläserne Produktion haben. Einige wenige Unternehmen nahmen jedoch den Aufwand auf sich und zeigten der



**Mikheil Chkuaseli**

Seit 20 Jahren auf dem Markt und mit 350 Mitarbeitern zählt Geoplant zu den größten Teeherstellern in Georgien. Ursprünglich produzierte die Firma aus Tiflis nur schwarzen und grünen Tee und exportierte diesen als Rohstoff. 2008 kreirte sie den Markennamen „Gurieli“ und mauserte sich damit zu einem Hersteller von veredeltem Tee. Seit 2010 kamen zwei neue Produktlinien hinzu: Früchte- und Kräutertees. Das Besondere bei dem Tee: Er ist frei von Herbiziden.

Seit vielen Jahren bestehen schon Kontakte im internationalen Umfeld, in Deutschland zur Martin Bauer Group und deren Tochterfirma Plantextrakt in Vestenbergsgreuth, Bayern.

Gruppe die Produktion. Der Babynahrungshersteller Hipp aus Pfaffenholz hat zudem einen besonderen Bezug zu Georgien. Seniorchef Claus Hipp ist georgischer Honorarkonsul für Bayern und Baden-Württemberg und hat eine Honorarprofessur im Fach Kunst in Tiflis inne. Da er selbst verhindert war, empfing sein Sohn Stefan Hipp die MP-Teilnehmer und sprach offen über die Chancen und Risiken in Georgien für seine Firma. Hipp hatte einen eigenen Standort, musste aber die Fruchtkonzentratsfabrik in der Shida Kartli Region (Innerkartlien) wieder schließen, da es nicht genügend geeignete Äpfel gab. Er lobte aber insgesamt das georgische Potential zur ökologischen Obst- und Gemüseproduktion und erzählte, dass Hipp nun in die Primärproduktion und die Verarbeitung von Obst und Gemüse (z.B. Tomaten und Äpfel) in der Region Kachetien investiert. Im Laufe des Gesprächs fand man heraus, dass ein geor-

gischer Manager aus dem Kräuterbereich schon bei Hipp „mitwürzt“ – über einen deutschen Zulieferer.

Der ökologische Markt in Deutschland birgt genau die Chance, die die georgischen Teilnehmer suchen. Das wurde ihnen erst nach und nach bewusst. Dafür brauchen manche Firmen noch ein Bio-Siegel, zusätzlich zu anderen Zertifikaten. Eine Herausforderung wird außerdem sein, die georgischen Produkte entsprechend bekannt zu machen. Dies diskutierten die Führungskräfte im Training über Marketing und in einem Workshop über Webdesign und Social Media. Dadurch haben sie viele Ideen gewonnen und wollen nun eine Website aufziehen oder auf den neuesten Stand bringen, um ihre Kunden oder neue potentielle Geschäftspartner zu begeistern.

Ein Highlight des Programms war zudem die Besichtigung der Krones AG in Rosenheim. Die Firma stellt an diesem Standort Verpackungs- und Palettiermaschinen her, für Kunden aus dem Bereich „liquid food“, also vorwiegend Getränkeabfüller. Dort lernten die Teilnehmer Qualitätsmanagement aus nächster Nähe kennen. Zum einen wurden die verschiedenen Tools in der Planung, dem Engineering und dem Controlling erklärt. Zum anderen erfuhren die Gäste aus Georgien, wie Krones in einer eigenen Akademie Mitarbeiter und auch Servicepersonal aus den Kundenfirmen schult und somit ein hohes Maß an Qualität gewährleistet. Beim Rundgang durch die Firma konnte man eine fertige Maschine im Testbetrieb beobachten.

Auch Firmen aus anderen Branchen standen auf dem Programm, wie z.B. die Old Oak GmbH in Rosenheim. Hier ging es

um ein Unternehmen, gewachsen aus einem kleinen Startup, mit viel Erfahrung zweier Freunde im Holzbereich. Diese Firma macht aus altem Eichenholz wieder neue Produkte mit modernstem Design. Die Begeisterung der beiden Geschäftsführer sprang auf die georgischen Manager über. Sie stellten fest, dass man mit einer überzeugenden Idee und viel Enthusiasmus auch mit einem Nischenprodukt erfolgreich sein kann.

Nach intensiven Fortbildungstagen fuhr die Gruppe zum Abschluss nach Berlin, um als Pilotgruppe ihre Ergebnisse im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie zu präsentieren. Die Teilnehmer waren rundum zufrieden mit ihrer Fortbildung und den neu gewonnenen Erkenntnissen. Keso Chachava sagte ab-

schließend: „Das Programm bescherte mir eine Menge positiver Eindrücke. Ich fand die Trainings super, halfen sie mir doch dabei, viele bereits bekannte Methoden aus einem anderen Blickwinkel zu sehen. Gemeinsame Unternehmensbesuche bestätigten mich in meiner Überzeugung, dass das Branding ‘Made in Germany’ das Beste ist. Ich genoss es auch, eine andere Kultur aufzusaugen und einige deutsche Städte zu besuchen.“ ■



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



**George Gviniashvili**

Wer kennt und liebt sie nicht, die kleinen leckeren frischen Beeren? Die Firma Vartsikhe Plantations Ltd. aus dem ländlichen Vartsikhe, südlich der größeren Stadt Kutaissi, produziert Blaubeeren und Himbeeren. Seit fünf Jahren beliefert Vartsikhe nicht nur den lokalen Markt, sondern exportiert die Beeren auch. Das Besondere ist, dass die Firma eine sehr zuverlässige Qualitätskontrolle verfolgt, von der Obstplantage bis zur Auslieferung, abgepackt nach Kundenwunsch. Die Produktion aus eigenen Plantagen beträgt 100 Tonnen pro Jahr, doch die Gesamtproduktion von Blaubeeren in Georgien nimmt rapide zu und wird nächstes Jahr voraussichtlich 2500 Tonnen umfassen. In Deutschland verfolgte der Geschäftsführer George Gviniashvili zwei Ziele. Zum einen wollte er Blaubeeren auf den deutschen Markt

bringen, zum andern suchte er nach einem Unternehmen für Verpackungsmaschinen. Dazu besuchte er im Vorfeld des Programms die Fruit Logistica Messe in Berlin und traf dort die Firma Krebeck GmbH aus dem niedersächsischen Damme. Sie wurden sich schnell einig, und Gviniashvili bestellte einen Verpackungsmaschinenpark. Dieser wurde im Juni 2016 mit Hilfe eines deutschen Ingenieurs in Georgien installiert. In München traf der georgische MP-Teilnehmer die Firma Mario Andretta GmbH, und auch dort kam es zum Geschäftsabschluss für eine erste Lieferung von einer Tonne Blaubeeren. Durch seinen Aufenthalt in Deutschland und verschiedene Firmenbesuche ist Gviniashvili klar geworden, dass er an der Zertifizierung seiner Produkte arbeiten muss. Die neue Anlage zur Verarbeitung von Blaubeeren wird bald fertig sein, und direkt im Anschluss geht der georgische Unternehmer die Zertifizierung nach ISO 22000:2005 an.



## Kontinuierliche Weiterentwicklung des MP



Messbare Ergebnisse und einheitliche Qualitätskriterien waren die Schwerpunkte des diesjährigen zweitägigen Arbeitstreffens, zu dem das BMWi und die GIZ alle an der Programmumsetzung beteiligten Fortbildungszentren nach Bonn eingeladen hatten. Zum Jahresanfang tauschten die dreizehn Zentren ihre Erfahrungen aus, diskutierten Best Practice und besprachen die Neuerungen für das laufende Jahr.

**Bonn.** Neuerungen gibt es im Programm einige. So sind zwei neue Fortbildungszentren aus Leipzig und Mannheim seit Anfang 2016 Teil des MP. Auch neu in dieser Runde, stellte sich persönlich die BMWi-Referatsleiterin Yildiz Götze vor (siehe auch Journal 7). Sie unterstrich die hohe Wertschätzung, die das Programm im BMWi genießt: „Das MP wird regelmäßig als herausragendes Beispiel der bilateralen Zusammenarbeit zum Vorteil beider Seiten gewürdigt.“ Jedoch müsse jedes Jahr die wirtschaftspolitische Bedeutung des Programms aufs Neue nachgewiesen werden. Dazu gehört auch, dass wichtige wirtschaftspolitische Themen wie z.B. Energiewende oder Digitalisierung auch während der Fortbildung zur Sprache kommen. „KMU sind unsere Zielgruppe sowohl bei ausländischen Teilnehmern als auch in Deutschland“, sagte Götze. „Und gerade für KMU ist die Digitalisierung ein Schlüssel zur Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit. Die Industrie 4.0 verspricht dabei individualisierte Produktion und Produkte sowie Effizienzgewinne und macht neue Geschäftsmodelle möglich“ (mehr dazu in der Rubrik „Im Fokus“).

Thema war auch die stetig wachsende Bedeutung der Evaluierung, die sowohl im BMWi als auch in der GIZ einen hohen Stellenwert erlangt. An der Anzahl der von den Teilnehmern abgeschlossenen Verträge mit deutschen Unternehmen lässt sich der Nutzen des MP für die Erschließung neuer Märkte ableiten. Geschäfte zwischen den KMU und der Zuwachs an außenwirtschaftlichen Kompetenzen bei jedem Teilnehmer stehen im Vordergrund des Monitoring- und Evaluierungssystems der GIZ. Wichtig ist der GIZ und den Fortbildungszentren jedoch auch die persönliche Zufriedenheit der Teilnehmer mit der Fortbildung in Deutschland. War das Programm relevant für die Erreichung der individuellen Ziele? Hat es den Erwartungen der Teilnehmer entsprochen? Was würden sie verbessern? Angeregt diskutierten die Programmpartner über die Methoden der Teilnehmerbefragung und über das Verfahren, die Ergebnisse des MP zu sichern und auszuwerten.

Qualitätsstandards des MP in Deutschland und die Vorbereitung im Partnerland waren weitere wichtige Themen des Ar-

beitstreffens. Die GIZ prüft jedes Fortbildungsprogramm nach einheitlichen Qualitätskriterien. Sie stellt damit sicher, dass den MP-Teilnehmern in Anlehnung an das vorher ermittelte fachliche Niveau ein bedarfsgerechtes Programm in Deutschland angeboten wird. Um die Vorbereitung noch effektiver zu gestalten, führen die Fortbildungszentren seit Anfang 2016 einen Einführungsworkshop in fast allen Partnerländern durch. Dabei stellen sie den Wirtschaftsstandort Deutschland und das kommende Fortbildungsprogramm detailliert vor und führen die Teilnehmer in die Kooperationsanbahnung mit deutschen Firmen ein. Darüber hinaus beraten sie jeden Bewerber individuell zu seiner Kooperationsidee. Dazu gehören Tipps, wie man den richtigen Ansprechpartner findet und die Anfrage an ein deutsches Unternehmen formuliert. Denn eine gute Vorbereitung ist der Schlüssel zu effizient organisierten und erfolgreichen individuellen Geschäftsterminen – und davon profitiert die gesamte Fortbildung in Deutschland. ■

## Ägypter erfolgreich in Deutschland



Rund 50 geplante oder bereits unterschriebene Kooperationen – das ist das Ergebnis der 19 ägyptischen Führungskräfte, die ihre Fortbildung im März 2016 absolvierten. Der wirtschaftliche Wert dieser Kontakte beläuft sich insgesamt auf geschätzte 20 Millionen Euro, den Großteil dieser Summe machen Warenexporte aus Deutschland nach Ägypten aus.

**Mannheim / Berlin.** Ob Industrie, Pharmazie, IT, Textilbranche oder Service-sektor – die Manager aus Ägypten nutzten ihre Zeit in Deutschland mehr als effizient. Während des jeweils zweiwöchigen Aufenthaltes in Mannheim und Berlin haben sie insgesamt 70 Einzeltermine wahrgenommen – und dabei einige unerwartete Begegnungen und Wendungen erlebt. Wie z.B. Mohamed Masoud, dessen deutscher Counterpart zunächst gar nichts von einem Treffen wissen wollte.

Masoud ist Geschäftsführer von El Masai-ed Clothing, einem seit 1998 existierenden Textilproduzenten. Das Unternehmen beliefert große US-amerikanische Bekleidungsfirmen und Discounter. Während des MP wollte der ägyptische Teilnehmer neben dem Informationsaustausch ursprünglich die Auftragsfertigung für deutsche Bekleidungsunternehmen übernehmen. Daraufhin nahm sein Tutor vom Fortbildungszentrum AHP in Mannheim Kontakt mit der TRIGEMA Inh. W. Grupp e.K. auf, einem VIP der deutschen Bekleidungsindustrie. Doch Wolfgang Grupp, Inhaber des Unternehmens, war zu einem Treffen mit Masoud nicht bereit. Die deutsche Textilindustrie sei durch aus-

ländische Billigproduzenten gefährdet, erklärte er seine Ablehnungshaltung. Es galt, Grupp von einem wesentlichen Zweck des MP zu überzeugen: die

Förderung nicht nur ausländischer, sondern auch deutscher Unternehmen. Also folgten zwei weitere Gespräche, die unter dem Motto standen: Welche

andere Möglichkeit gibt es für Masoud, mit

TRIGEMA zu kooperieren? Die Antwort lag nahe: Verkauf deutscher TRIGEMA-

Produkte auf dem ägyptischen Markt. Der

Textilhersteller aus Ägypten änderte dar-

aufhin sein Kooperationsziel – und einem

Termin mit Grupp stand nichts mehr im

Wege. Masoud lernte bei dem Treffen eine

hochmoderne deutsche Textilproduktion

kennen. Und kam sogar in den Genuss

einer ganz besonderen Ehre – Grupp lud

den ägyptischen MP-Teilnehmer zum

Mittagessen im Kreis der Familie in sein

Privathaus ein. Gemeinsam überlegten

sie, welche Produkte Masoud in Ägypten

vertrieben könnte. Dieser arbeitet nun an

einer Vertriebsstrategie für TRIGEMA

in Ägypten und unterstützt damit aktiv

den Erhalt der deutschen Textilproduktion.



*Ägyptische Manager in Deutschland*

Haytham Elsayed wäre beinahe gar nicht erst nach Deutschland gekommen. Der wettbewerbsintensive deutsche Markt schreckte den Geschäftsführer der Firma Medicinia zunächst von einer Teilnahme am MP ab. Doch Elsayed kam trotzdem zum Vorbereitungsseminar – und blieb. Weil er für sich ein neues Ziel entdeckt hatte: den Maschineneinkauf für seine geplante Produktionsstätte. Sein Unternehmen Medicinia ist auf die Herstellung hochqualitativer Pharmazeutika spezialisiert und zählt zu den größten Auftragsherstellern Ägyptens. Eigentlich wollte Elsayed aufgrund der vergleichsweise niedrigen Personalkosten und der hohen Investitionsanreize eine Produktionsstätte in Irland oder Spanien errichten. Umso bemerkenswerter war der Strategiewandel, welchen der Deutschlandaufenthalt bei ihm auslöste.

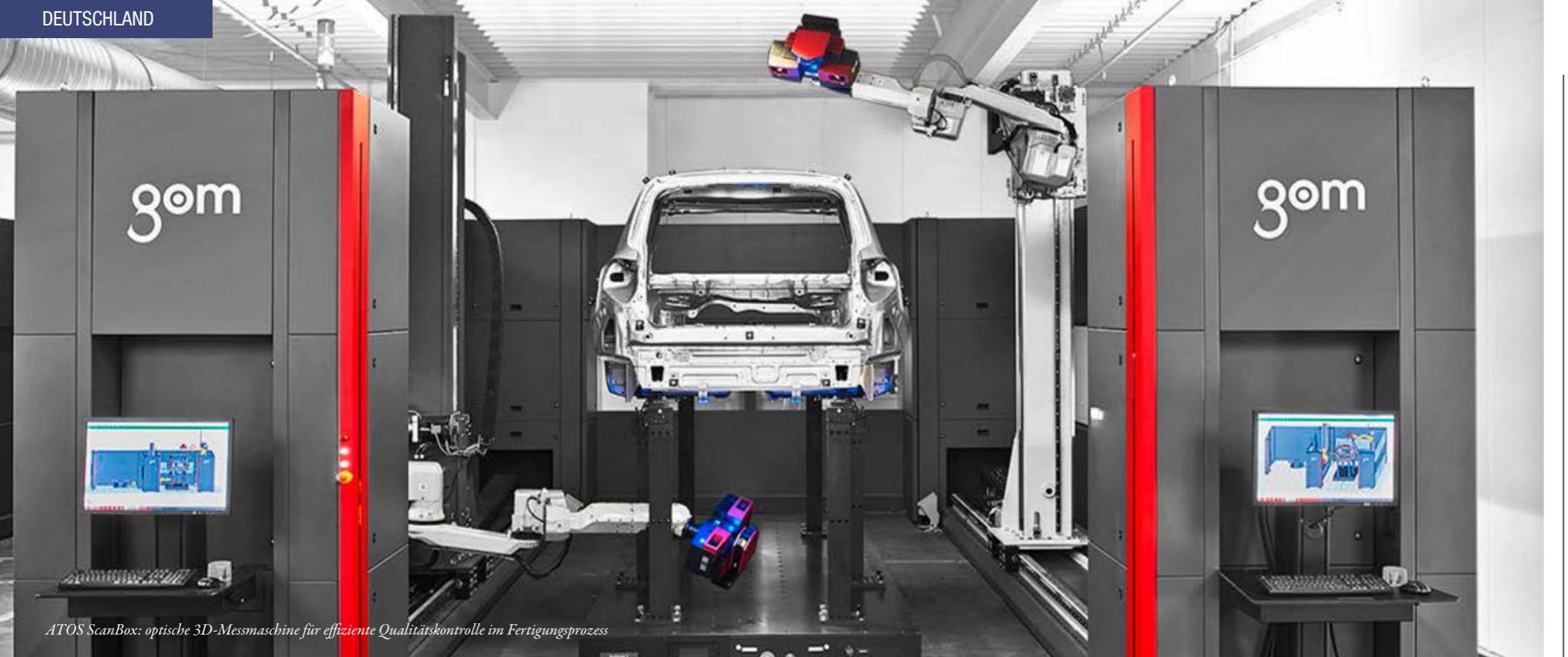
### Überzeugend: die ausgeprägte deutsche Innovationskultur und der hochmoderne Standard deutscher Ausrüstung

Ein Besuch beim Pharmaunternehmen Boehringer Ingelheim, die Teilnahme am German-Arab Health

Forum der Ghorfa und sein Treffen mit dem Maschinenhersteller Holopack änderten die Meinung und somit das Ziel des Ägypters. Jetzt möchte er seine zukünftige europäische Produktionsstätte in Deutschland errichten. Die ausgeprägte deutsche Innovationskultur und der hochmoderne Standard deutscher Ausrüstung hatten ihn überzeugt. Der Meilenplan von Elsayed ist ambitioniert: In drei Monaten möchte er seine Firma in Deutschland gründen und in anderthalb Jahren soll die Registrierung der Produkte abgeschlossen sein, um anschließend den Exportprozess in Gang zu bringen.

Die Reihe dieser Erfolgsgeschichten ließe sich noch um Beispiele vieler ägyptischer MP-Teilnehmer ergänzen. Insgesamt war der Aufenthalt in Deutschland nicht nur in wirtschaftlicher Hinsicht äußerst erfolgreich. Auch auf persönlicher und fachlicher Ebene ist er gelungen – durch zahlreiche Kontakte und neu gewonnene Kenntnisse, z.B. im Bereich Personalführung oder Innovation. ■

Franziska Schneider ist seit Anfang 2016 bei AHP International als Fachtutorin für das MP tätig. Zudem ist sie für die Organisation und Durchführung einzelner BMWi-Markterschließungsprogramme verantwortlich und unterstützt amerikanische Unternehmen beim Aufbau von Geschäftsbeziehungen nach Europa.



## Industrie 4.0 für vietnamesische Führungskräfte



Was ist Industrie 4.0? Welche Herausforderungen bringt die verstärkte Vernetzung mit Internetanwendungen und Internet of Things mit sich? Welche Technologien zur automatisierten Produktionssteuerung werden eingesetzt? Mit diesen und weiteren Fragen zur Digitalisierung beschäftigten sich 21 vietnamesische Führungskräfte im Rahmen des MP. Im Frühjahr 2016 informierten sie sich über den Einsatz von Industrie 4.0 in baden-württembergischen und bayerischen Unternehmen.

**Tübingen.** Heutzutage sind Unternehmen gefordert, ihre Produkte und Dienstleistungen individuell zu gestalten und auf wechselnde Marktanforderungen schnell und flexibel zu reagieren. Dafür müssen Beschaffungsprozesse, Produktionsverfahren, Marketing und Sales aufeinander abgestimmt sein. Marktinformationen und Unternehmensdaten gilt es zielgerichtet zu erfassen und auszuwerten, um geeignete Handlungsstrategien abzuleiten. Hier kommen neuerdings verstärkt Industrie 4.0-Anwendungen zum Zuge. Dadurch geraten traditionelle Wertschöpfungsketten zunehmend ins Wanken und weichen neuen Geschäftsmodellen. Zudem setzen produzierende Unternehmen verstärkt auf die Digitalisierung.



Einen ersten Einblick in neueste Technologien für Industrie 4.0-Anwendungen in der Qualitätssicherung gewannen die MP-Teilnehmer aus Vietnam auf der Messe „Control“ in Stuttgart. Dort stellten führende Hersteller ihre Lösungen für das Qualitätsmanagement sowie die Gesamtlösungen für die Produktionsüberwachung mit Soft- und Hardwarekomponenten aus. „Die Messe hat mir neue Anwendungsfelder für mein Unternehmen aufgezeigt und mich auf neue Ideen und Lösungsstrategien gebracht. Damit kann ich die Qualität meiner Produkte stark verbessern“, berichtete anschließend Nguyen Nhat Quang Duong, Finanzmanager der Nhat Tien Trading & Manufac-

ture Co., Ltd. Für Kunden in Asien und Europa stellt sein Unternehmen hochwertige Kunststoffbehälter mittels Hohlkörperblasen her.

### Erfahrungen aus der deutschen Praxis

„Beeindruckt war ich von der Automobilproduktion der Daimler AG, bei der die Produktionsprozesse eng in digitale Netzwerke eingebunden sind“, erzählte Nguyen Anh Tanh, Manager beim Unternehmen Petrovietnam. „Die individuellen Kundenbestellungen werden ‘Just in Sequence’ an die Produktionslinie übermittelt und ermöglichen so eine intelligente Herstellung von kundenspezifischen Fahrzeugen. Damit ist die Produktion sehr flexibel und nutzt optimal die Produktionsfaktoren bezogen auf Kosten, Logistik, Sicherheit und Zeit.“ Auch Dinh-Ngoc Hong Puc, Managerin bei der Vietnam Materials and Equipment Trading Company Ltd., gab sich sehr beeindruckt vom Besuch bei Daimler: „Alle Roboter werden dort digital gesteuert und sind harmonisch in die Produktionslinie eingebunden. Durch die Interaktion von Mensch und Maschine werden Autos in hoher Qualität mit einer unglaublichen Geschwindigkeit und Präzision hergestellt.“ Hoang Yen Phan, Managerin bei CCL VIET NAM Co., Ltd., fasste zusammen: „Dezentralisierte Intelligenz hilft dabei, intelligente Netzwerke zu schaffen, in denen die reale Welt mit

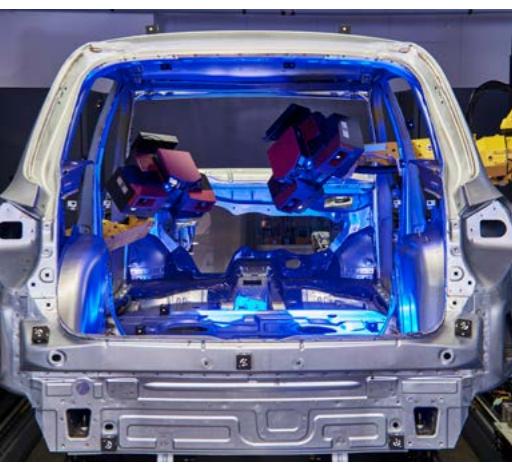
der virtuellen Welt verknüpft ist. Damit eröffnen sich für die Produktion grundlegend neue Möglichkeiten.“

Nicht nur die intelligente Produktion lernten die Gäste aus Vietnam kennen. Auch neue digitalisierte Konzepte in der Bauplanung und Bauabwicklung hinterließen einen großen Eindruck, z.B. bei der Fichtner Bauconsulting. Das Unternehmen setzt neue Softwarelösungen ein, die das klassische Aufgabenspektrum von Planung über Ausschreibung bis zur Bauleistungskontrolle durchgängig mit modellbasierten Verfahren visualisieren, schwärmt Nguyen Anh Tanh. „Ganz neue Möglichkeiten ergeben sich durch ‘Augmented Reality’. Besonders faszinierend fand ich, wie die Leitungsstränge für Wasser, Klima, Strom oder IT im Gebäude in 3D-Simulationen visualisiert werden.“

### Industrie 4.0 in Vietnam

Welche Themenbereiche von Industrie 4.0 sind für vietnamesische Unternehmen in den nächsten zwei Jahren am Wichtigsten? Und welche konkreten Möglichkeiten sehen die vietnamesischen Führungskräfte, Industrie 4.0-Anwendungen in ihre Betriebe zu übertragen? Vietnam befindet sich derzeit auf dem Industrie-Standard 2.0, meint Quach Toan Thuan. „Wir sind immer noch sehr stark abhängig von manueller Arbeit durch Menschen. In Zukunft wird Automatisierung und Monitoring sowie eine in Produktionsabläufe integrierte Qualitätskontrolle von Maschinen aber immer wichtiger“, sagt der Direktor der Viet Thanh Long Textiles Co., Ltd. „Bezogen auf mein Unternehmen habe ich einige wichtige Bedarfe für den Einsatz von Industrie 4.0 identifiziert. Die Garnproduktion will ich durch Roboter automatisieren und die Qualitätskontrolle in Echtzeit durch Fotozellen automatisch steuern.“ Hoang Viet Cuang, stellvertretender Direktor der Thanglong Corporation, plant, eine IT-Plattform für die Steuerung von Managementtrainings einzuführen und sein Produktionskontrollsystem zu automatisieren. „Industrie 4.0 wird die bestehenden Geschäftsmodelle revolutionieren und hat insbesondere Einfluss auf die Produktion, IT-Anwendungen und Kommunikation.“ Auch Nguyen Anh Tanh denkt, dass das Konzept von integrierten Hochleistungs-Softwaresystemen mit Nutzerinteraktionen und deren Einbindung in digitale Netz-

werke die größten Möglichkeiten für vietnamesische Unternehmen bietet. „Damit können Komponenten und Ersatzteile bedarfsgerecht bereitgestellt und Endprodukte auf Kundenanforderung und ohne Zeitverlust hergestellt und geliefert werden.“ Eine hohe Kundenbindung sieht er als Ergebnis der Vernetzung des Kunden mit den Herstellungsprozessen mit Informationen über sein bestelltes Produkt. „Die Einführung von Elementen von Industrie 4.0 hilft uns dabei, die Zulieferketten zu optimieren und damit Kosten zu sparen. Echtzeitanalysen reduzieren Risiken und Kosten in der operativen Umsetzung und erhöhen Sicherheitsstandards.“



Durch die Digitalisierung und Industrie 4.0 ergeben sich in Vietnam neue Möglichkeiten für Unternehmen. Davon waren die vietnamesischen Führungskräfte überzeugt. Die meisten befragten Teilnehmer planen daher, Elemente von Industrie 4.0 in den nächsten zwei Jahren in ihrem Heimatunternehmen zu implementieren. Mit neuen Ideen, vietnamesischer Flexibilität und den Kenntnissen und Erfahrungen aus Deutschland sind sie dafür gut gerüstet. ■



Dr. Alexander Petrihin ist Projektleiter für die Durchführung des Managerfortbildungsprogramms bei der Export-Akademie Baden-Württemberg.



Prof. Dr. Bertram Lohmüller ist Direktor des Steinbeis Global Institute der Steinbeis-Hochschule Berlin für den Bereich Innovationsmanagement. Kontakt: bertram.lohmueler@steinbeis-git.org



## Turkmenisch-deutsche Kooperation



Im Rahmen des Turkmenisch-Deutschen Wirtschaftstages trafen sich am 5. Februar 2016 auf Einladung der Commerzbank AG ca. 120 Vertreter turkmenischer und deutscher Unternehmen und Organisationen zu einem Forum über Fragen der bilateralen Zusammenarbeit.

**Frankfurt/Main.** Eine gelungene Fortsetzung des Dialogs mit den deutschen Partnern war das turkmenisch-deutsche Forum für die MP-Teilnehmer Rustam Anagurbanow, Leiter des Wirtschaftsreferats

beim Industrieministerium, und Chudajar Kurbanow, Direktor der Firma Takyk Olchegler („Hochgenaue Messungen“). Beide hatten 2015 am Managerfortbildungsprogramm in Berlin teilgenommen. Nun



fungierten sie in der turkmenischen Delegation als Experten für die beiderseitigen Wirtschaftsbeziehungen.

„Während des turkmenisch-deutschen Wirtschaftstages in Frankfurt wollte ich meine Partner aus Deutschland und anderen europäischen Ländern treffen. Das hatten wir bereits nach meiner Fortbildung in Deutschland im Herbst 2015 vereinbart“, berichtet Kurbanow. „Dieses Mal haben wir die nächsten Kooperationsschritte besprochen und konkrete Pläne gemacht. Beispielsweise legten wir die wichtigsten Punkte unserer Kooperationsverträge fest und vereinbarten die Termine für die Vertragsunterzeichnung. Von dieser Kooperation profitieren beide Seiten. Frankfurt selbst beeindruckte mich durch die allseits spürbare Wirtschaftsdynamik.“

Die Teilnehmer der turkmenischen Delegation, die vom Präsidenten der turkmenischen Industrie- und Handelskammer Dowran Orasmyadow und dem stellvertretenden Wirtschaftsminister Schamyrat Mustafajew geleitet wurde, würdigten in ihren Beiträgen die Fortschritte des Managerfortbildungsprogramms mit Turkmenistan.

Im Plenum lernten die Forumsteilnehmer Beispiele erfolgreicher turkmenisch-deutscher Zusammenarbeit kennen. Vertreter der PWT Wasser- und Abwassertechnik GmbH und der Hospitalia GmbH berichteten von ihren Erfolgen in Turkmenistan. Zudem wiesen sie auf diverse Aspekte hin, die wichtig sind, damit die ersten Schritte auf dem turkmenischen Markt gelingen. Zum Beispiel sollten beide Seiten im Vorfeld die Rahmenbedingungen der Kooperation abstecken und genügend Zeit einplanen, um einander gut kennen zu lernen. ■

## Die TÜV Rheinland Akademie: Genau. Richtig.



sind Themen der Personal- und Organisationsentwicklung, Weiterbildungen und Managementseminare, Betriebliches Gesundheitsmanagement, Arbeitsmedizin und -sicherheit sowie Personenzertifizierungen, Arbeitsmarktdienstleistungen und Privatschulen. Der Geschäftsbereich ist mit rund 60 Standorten in Deutschland und in rund 30 Ländern auf allen Kontinenten vertreten. Bereits seit über 40 Jahren ist TÜV Rheinland in Deutschland in der beruflichen Qualifikation tätig und führt aktuell jährlich rund 12.000 Veranstaltungen mit etwa 200.000 Teilnehmern durch.

### Im Dienste des MP

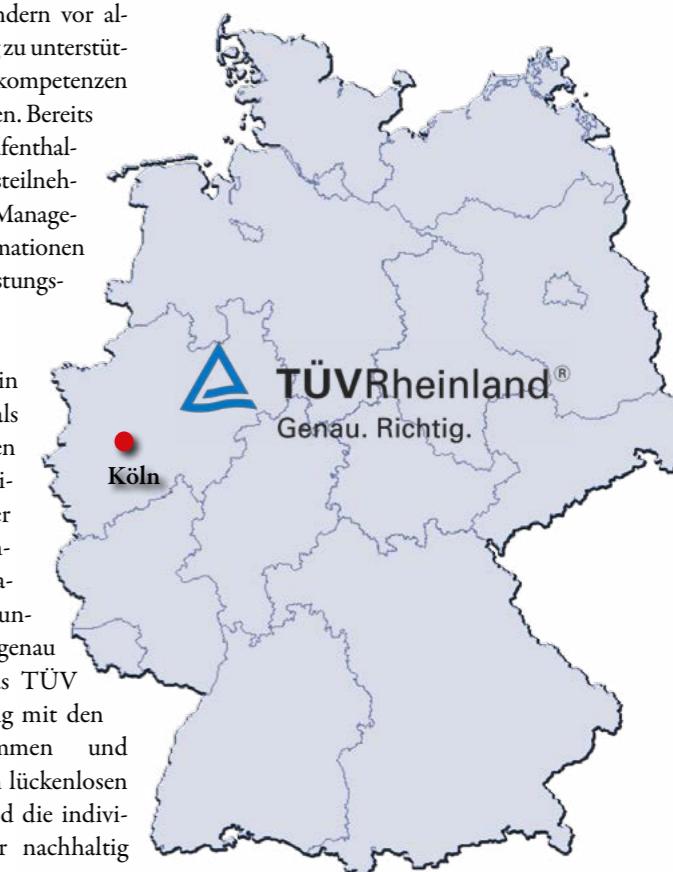
Dieses Portfolio wird seit 2011 ergänzt durch das BMWi-Managerfortbildungsprogramm, das nun im sechsten Jahr insgesamt 17 erfolgreich durchgeführte Fortbildungen verzeichnet. Das Team der TÜV Rheinland Akademie hat den persönlichen und den professionellen Anspruch, die Teilnehmer nicht nur während ihres Deutschlandaufenthaltes, sondern vor allem langfristig und nachhaltig zu unterstützen und mit wichtigen Fachkompetenzen und Aufbauwissen auszustatten. Bereits während des Deutschlandaufenthaltes erhalten die Fortbildungsteilnehmer neben übergeordneter Managementexpertise wichtige Informationen zu Produkt- oder Dienstleistungszertifizierungen.

Nach der Fortbildung in Deutschland profitieren sie als Alumni von den regionalen TÜV-Netzwerken im Heimatland. Als MP-Teilnehmer erhalten sie Zugang zu Fachvorträgen, speziellen Webinaren oder Inhouse-Veranstaltungen, die ihren Bedarfen passgenau entsprechen. So arbeitet das TÜV Rheinland-Team in Köln eng mit den Auslandsstandorten zusammen und stellt die Weichen, um einen lückenlosen Übergang zu garantieren und die individuellen Ziele der Teilnehmer nachhaltig

zu unterstützen. Weiterbildungen zum Qualitätsberater oder Energieauditor, oder aber zertifizierte Qualifikationen in Sachen Risk Management oder Compliance: Auf individueller Basis können die in Deutschland erlernten Kompetenzen vor Ort weiter ausgebaut werden.

Für den Export der eigenen Produkte notwendige Prüfsiegel zu erhalten, ist oftmals der Schlüssel zum erfolgreichen Agieren auf internationalem Parkett – Prüflabore helfen dabei, die eigenen Produkte wettbewerbsfähig zu machen. Die größten Laborzentren der sogenannten Global Technology Assessment Center (GTAC) von TÜV Rheinland befinden sich in Bangkok, Budapest, Köln, Nürnberg, Mailand, Silicon Valley, Shanghai und Yokohama. Ein breites Netz von Solar Energy Assessment Center konzentriert sich darüber hinaus auf Prüfung und Zertifizierung von Photovoltaikmodulen.

TÜV Rheinland agiert weiterhin als einer der Hauptakteure des durch die EU lancierten SWITCH-Asia Programms zur Förderung nachhaltigen wirtschaftlichen Wachstums: Hier unterstützt er KMU der Region Shaanxi in China bei der Implementierung von sauberen und effizienteren Technologien. Dieses ganze breite Angebot steht auch den MP-Alumni offen. ■





## Berufliche Aus- und Weiterbildung



# Ein Erfolgsfaktor deutscher Unternehmen

Das Thema Human Ressource Management ist ein Dauerbrenner unter ausländischen MP-Teilnehmern. Angesichts großer Branchenheterogenität mancher MP-Gruppen ist das oft der gemeinsame Nenner, von dem alle Teilnehmer gleichermaßen profitieren – insbesondere wenn sie sich die Tipps und Tricks aus der Praxis von deutschen Unternehmen erklären lassen. So entpuppte sich der Besuch der aserbaidschanischen Führungskräfte bei der KROHNE Messtechnik GmbH als ein Highlight der MP-Fortbildung, stand doch neben den Fertigungsprozessen die duale Berufsausbildung als eine Maßnahme der strategischen Mitarbeiterplanung in Verbindung mit der dualen Berufsausbildung auf dem Programm.

**Köln.** Die berufliche Aus- und Weiterbildung ist eine wesentliche Grundlage für das Wirtschaftswachstum in Deutschland. Mit seinen vielfältigen Ausbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten bietet das deutsche Berufsbildungssystem Karriereperspektiven



und garantiert eine hohe Beschäftigungsfähigkeit. Die Unternehmen spielen dabei eine tragende Rolle – denn sie stellen die Ausbildungsplätze zur Verfügung. Davon konnten sich 21 Führungskräfte aus Aserbaidschan überzeugen, die im Frühjahr 2016 am MP

teilnahmen und zu Gast bei der KROHNE Messtechnik GmbH in Duisburg waren. Das Unternehmen entwickelt und fertigt seit 1921 Druck-, Durchfluss-, Temperatur-, Analyse- und Füllstandmessgeräte für unterschiedliche Branchen und hat sich als weltweit führender Hersteller und Anbieter auf seinem Gebiet positioniert. Im Fokus des

Reger Austausch der MP-Teilnehmer mit dem Management und Mitarbeitern der KROHNE Messtechnik GmbH zeigte, dass die duale Berufsbildung als Teil des HR-Managements überzeugt: Sie trägt zur Sicherung der Fachkräfte bei und damit zum Erfolg des Unternehmens. ■



Rima Kadyrbayeva ist seit April 2016 als Projektutorin bei der TÜV Rheinland Akademie für die Betreuung der MP-Teilnehmer zuständig. Mit ihrer internationalen Ausrichtung und branchen-heterogenen Erfahrung unterstützt sie die Teilnehmer bei der Realisierung ihrer Kooperationsvorhaben in Deutschland.

Besuchs stand das duale Ausbildungssystem und „Succession planning“.

Für einen guten Einblick in den Ausbildungsprozess sowie die Ausbildungsberufe innerhalb der KROHNE Messtechnik GmbH sorgte die HR-Managerin Katrin Grosse. Sie stellte erst die gesetzlichen und bildungspolitischen Vorgaben als Grundsteine des dualen Bildungssystems vor, um den aserbaidschanischen Teilnehmern den richtigen Kontext zu bieten. Danach konzentrierte sie sich auf die Ausbildung bei der KROHNE Messtechnik GmbH. Dabei kamen sowohl konkrete Ausbildungsinhalte zur Sprache als auch der zeitliche Rahmen und Bedingungen der Kostenübernahme. Dass die duale Ausbildung entscheidend für den Erfolg des Unternehmens ist, wurde allen MP-Teilnehmern schnell klar. Die speziellen Produkte der KROHNE Messtechnik GmbH lernen die Auszubildenden von der Pike auf kennen, und für den theoretischen Hintergrund sorgt die Berufsschule. Die Vorteile liegen auf der Hand: Den Jugendlichen wird eine berufliche Perspektive geboten, das Unternehmen sichert sich die dringend benötigten Fachkräfte und ermöglicht den Mitarbeitern gleichzeitig eine interne Karriere. Dass das funktioniert, dafür sorgt das interne „Succession planning“, die Karriereleiter innerhalb der Firma. Die einzelnen Schritte der Laufbahn werden sorgfältig geplant – ausschlaggebend sind dabei die Voraussetzungen der Mitarbeiter und der zeitliche Rahmen des Prozesses. Beides fließt in die Planung mit ein, denn die Mitarbeiter stellen einen zentralen Punkt der Unternehmensphilosophie dar. Und das sind keine leeren Worte: Die KROHNE Messtechnik GmbH weiß, dass ihre Mitarbeiter und deren Know-how das wertvollste Kapital sind. Die Strategie des Unternehmens geht auf: 30 Prozent der Mitarbeiter sind ehemalige Auszubildende.

# Die „Dresdener“: gut vernetzt



**Dresden.** Die Arbeitsgemeinschaft Konsortium Neue Bundesländer (NBL) ist als Gesellschaft bürgerlichen Rechts eingebettet in einen Unternehmensverbund, der seit den frühen 1990er Jahren umfassende internationale Projekte realisiert. In den vergangenen ca. 25 Jahren hat der Unternehmensverbund zunächst zahlreiche EU-finanzierte Projekte durchgeführt. Dabei stützte er sich auch auf eigene länderübergreifende unternehmerische Projekte wie z.B. die Gründung eines inzwischen großen Fachbuchverlages in Russland oder die Übernahme eines großen Bildungsunternehmens in Ungarn. Auf diese Erfahrungen greift das Konsortium auch bei der Arbeit im Rahmen des BMWi-Managerfortbildungsprogramms zurück.

Seit seiner Gründung im Jahre 1998 beteiligt sich NBL am Managerfortbildungssprogramm und begleitet Umstrukturierungsprozesse von Unternehmen in den entsprechenden Zielländern. NBL verfügt damit über langjährige und ganz aktuelle Erfahrungen in der Realisierung von Managerfortbildungen für Führungskräfte aus Belarus, Kasachstan, Kirgisistan, Moldau, Russland, Turkmenistan, der Ukraine, Usbekistan und Vietnam. Diese Expertise zahlt sich aus: Nachhaltiger Erfolg bei der Anbahnung von Wirtschaftskontakten zwischen deutschen Firmen und den Unternehmen des jeweiligen Partnerlandes

zeichnet die von NBL betreuten Teilnehmer aus. Im Bereich Know-how-Transfer gilt das Dresden Konsortium bei seinen Absolventen als bedeutender Impulsgeber.

Ursprünglich hat sich NBL besonders auf die Arbeit mit Unternehmen und Managern aus den GUS- und anderen postsowjetischen Staaten spezialisiert. Seit mehr als zehn Jahren betreut und begleitet es auch Führungskräfte aus den asiatischen MP-Partnerländern.



im postsowjetischen Raum, direkt vor Ort mit Fachprogrammen und Trainings zu betreuen.

In mehreren MP-Partnerländern bilden die Absolventen von NBL eine besonders durch gute Beziehungen untereinander vernetzte Gruppe der „Dresdener“ mit freundschaftlich-kollegalem Verhältnis zum Dresden Fortbildungszentrum. So ist es für NBL leicht möglich, für deutsche Unternehmen mit Kooperationsinteressen in den MP-Partnerländern Ansprechpartner unter den Absolventen zu finden und für Kontakte und Vermittlung zu motivieren. ■



Führungskräfte aus Russland bei NBL in Dresden



**Führungskräfte aus Mexiko bei der CONTAG AG in Berlin**

## Eine besondere Unternehmenskultur



Im März 2016 besuchten 16 MP-Teilnehmer aus Mexiko die CONTAG AG in Berlin und bekamen einen tiefgehenden Einblick in ein mittelständisches Unternehmen mit ausgezeichneter Unternehmenskultur.

**Berlin.** Die CONTAG AG stellt Leiterplatten-Prototypen im Express-Dienst für die Elektronikindustrie her. Der Berliner Mittelständler produziert mit modernstem Equipment im Drei-Schicht-Betrieb und bietet eine 24-Stunden-Beratung für die Kunden, um eine besonders schnelle Lieferung zu garantieren. Das oberste Ziel des Unternehmens ist die vollkommene Zufriedenstellung der Kundenwünsche – gleichzeitig ist es aber auch das erklärte Ziel, eine positive Unternehmenskultur und eine familienfreundliche Personalpolitik zu pflegen.

Kontinuierliche Verbesserung von Prozessen und innovative Lösungen stünden ganz oben auf der Agenda, erläuterte der langjährige Mitarbeiter Guido Strehl, Assistent des Vorstands, den mexikanischen Managern. Für diese Bemühungen und die erfolgreiche Entwicklung erhielt das Unternehmen im Jahr 2015 den Großen Preis des Mittelstands. CONTAG brillierte dabei in den Kategorien Schaffung und Sicherung von Arbeits- und Ausbil-

dungsplätzen, Modernisierung und Innovation, Engagement in der Region sowie Service und Kundennähe.

Neben der Innovation und dem Kundenservice zeichnet sich die Firma vor allem aber durch ihre besondere Unternehmenskultur aus. Die 85 Mitarbeiter sollen sich wohl fühlen und ihre Arbeit dauerhaft mit hoher Motivation erledigen. Dazu bietet CONTAG langfristige Arbeitsverträge, Teamwork auf allen Ebenen, Bonussysteme für besondere Leistungen und gezielte Fortbildungen. Von Strehl erfuhren die mexikanischen Führungskräfte, dass die Firma großen Wert auf offenen Kommunikationsstil legt. Darauf hinaus sei die Familienfreundlichkeit besonders wichtig: Dafür sorgten flexible Arbeitszeiten, abgestufte Teilzeitmodelle und Firmenfeste, an denen auch die Familien der Angestellten teilnehmen. ■

Beim Rundgang durch das Gebäude staunten die mexikanischen Gäste nicht nur über die modernen Produktionsanlagen, sondern auch über das Eltern-Kind-

Büro und den Gesundheitsraum, in dem Fitnesskurse und Massagen angeboten werden. Auch der Volleyballplatz und die Tischtennisplatten im Park des Unternehmens wurden begeistert inspiert, und alle konnten sich vorstellen, wie gemeinsame Sportevents die Gemeinschaft der Mitarbeiter stärken.

Dennoch wollten die mexikanischen Führungskräfte explizit hören, welchen Nutzen diese sozialen Angebote haben und warum sich die Investitionen in die Unternehmenskultur rentieren. „Die Mitarbeiter sind hoch motiviert und identifizieren sich mit den Unternehmenszielen“, erzählte Strehl seinen Gästen. Hinzu käme ein geringer Krankenstand. Last but not least trage die positive Unternehmenskultur auch zum wirtschaftlichen Erfolg bei. Angeregt von dem Besuch, diskutierten die mexikanischen Geschäftsführer untereinander, welche Ideen sie eventuell in ihren Betrieben einführen und wie sie ihre Unternehmenskultur stärken können. ■



Johanna Lange ist seit 2010 bei den Carl Duisberg Centren als Projektmanagerin für die Organisation und Durchführung des Managerfortbildungspograms zuständig.

## China: Neue Chancen und Risiken



Im März 2016, gut ein Jahr nach der Fortbildung „Fit für das Chinageschäft“, trafen sich die Teilnehmer des Jahrgangs 2014 zum Follow-up-Seminar bei der GIZ in Bonn, um über die neuesten Entwicklungen, den 13. chinesischen Fünfjahresplan und ihre Aktivitäten im Chinageschäft zu sprechen.

**Bonn.** Was bewegt China heute und in der Zukunft? Mit dieser Frage befassten sich die Teilnehmer des Programms „Fit für das Chinageschäft“, die 2014 und 2015 ihre Fortbildung in China absolviert haben. So kam auch die Gruppe, deren Aufenthalt erst ein halbes Jahr zurücklag, in den Genuss des Fachvortrags, um Informationen aus „erster Hand“ zu erhalten. Zumal sie den Referenten auch schon gut kannte: Birger Vinck hatte beide Gruppen auf das Programm vorbereitet.

Vinck, Geschäftsführer der Vinck's Agency for Consulting and Trading (VACT), hat sich auf die deutsch-chinesischen Geschäftsbeziehungen spezialisiert. VACT berät Unternehmen beim Markteintritt und Business Development, Beschaffung, Marketing und Vertrieb im Chinageschäft und bietet Verhandlungsservice sowie Seminare und Trainings an. Im Rahmen des MP bereitet Vinck deutsche Führungskräfte in einem zweitägigen Seminar auf ihre Fortbildung in China vor und übernimmt auch die Nachbereitung. Beim Follow-up berichtete er über den neuen 13. chinesischen Fünfjahresplan und seine Auswirkungen auf die zukünftige Geschäftstätigkeit in China. Inhaltlich ging

Vinck auf die aktuelle Transformation der Wirtschaft durch Strukturreformen, die Aufwertung der Industrieproduktion und Wertschöpfungsprozesse durch technologische Optimierungen und Fortschritte, Verbesserungen beim Umweltschutz, Optimierung der Energieeffizienz, Markt-konsolidierung sowie die Einkommenssteigerung der Bevölkerung ein.

### Der neue Fünfjahresplan

Der neue chinesische Fünfjahresplan (2016-2020) legt die Leitlinien für Politik, Wirtschaft und Gesellschaft vor. Damit China zu den Industrienationen aufschließen kann, verfolgt dieser Plan mehrere große Ziele: Das Wirtschaftswachstum wurde mit ca. 6,5 Prozent erneut ambitioniert festgelegt, das Pro-Kopf-Einkommen soll verdoppelt und die Überkapazitäten der Schwer- und Stahlindustrie abgebaut werden. Die Regierung will Wissenschaft, Forschung und Technologie fördern und dafür die Investitionen in R&D deutlich erhöhen. Der Zugang zu Chinas Dienstleistungs- und Produktionssektor soll für ausländische Investoren vereinfacht werden, wobei dem Dienstleistungssektor eine zunehmend wichtige Rolle zukommt.



Fortbildungsteilnehmer  
Patrick Finkbeiner (l.) und  
Viktor Klaus in Bonn

Neue Möglichkeiten eröffnen sich für Anbieter in der Automatisierungs-, Informations- und Kommunikationstechnologie, für Internet- und Softwareunternehmen. Der schnellwachsende Binnenkonsum steigert Exportchancen für europäische Unternehmen, die „chinakompatible“ Produkte anbieten. Auch im Umweltschutz konkretisieren sich die Zielvorgaben. Hier werden erneuerbare Energien und die effiziente Ressourcennutzung gefördert, die Umweltauflagen strenger kontrolliert, um die Lebensqualität der Bevölkerung zu verbessern.

### Fortbildung in China: Eindrücke und Ergebnisse

Die Fortbildung reflektieren, Erfahrungen während des Aufenthaltes in China teilen und Ergebnisse austauschen – das sind wichtige Bestandteile einer Follow-up-Veranstaltung, um Good Practices zu identifizieren und aus Fehlern zu lernen. Dabei geht es auch darum, Erwartungen vor und Erfahrungen während der Fortbildung gegenüberzustellen, um zu sehen, ob und wie effektiv sich das Programm auf die Geschäftstätigkeit der Teilnehmer ausgewirkt hat. So wollten die meisten Unternehmer potentielle Kunden, Lieferanten und Kooperationspartner in China identifizieren. Alle fühlten sich gut auf die Reise vorbereitet, hatten eine klare Strategie für ihren Aufenthalt und für das Folgegeschäft in China. Vor Ort knüpften die deutschen Manager sehr viele Kontakte.

Die größten Highlights waren Unternehmensbesuche, die einen echten Status Quo über die chinesische Produktionslandschaft vermittelten. Es gab erhebliche Unterschiede. Zu weiteren Highlights des Programms gehörte der Besuch bei Sino-German Metall Eco City (MEC) in Jieyang in der Provinz Guangdong. Besonders beeindruckt zeigten sich die deutschen Gäste von der guten Organisation und der Gastfreundschaft. Bei zwei Teilnehmern haben sich unmittelbar konkrete Geschäfte entwickelt. Andere führen derzeit Verhandlungen mit chinesischen Kooperationspartnern. Zwei deutsche Unternehmerinnen haben eine gemeinsame Handelsfirma gegründet (siehe Journal 6, S. 51). Auch persönlich habe ihnen das Programm viel gebracht, berichteten die Teilnehmer. Alle haben wertvolle Informationen und Geschäftserfahrungen gewonnen. ■

## Partnerland Indien

# Neue Technologien erwünscht



Schon seit acht Jahren ist Indien ein aktiver Partner im BMWi-Managerfortbildungsprogramm. Passend zur enormen Größe des Subkontinents, besitzt die GIZ zwei Partner für die Implementierung des Programms vor Ort: Die Confederation of Indian Industry (CII) und die Federation of Indian Chambers of Commerce and Industry (FICCI), die beide ausgezeichnet die indische Industrie mit allen Branchen und Unternehmensgrößen repräsentieren. Rund 500 indische Führungskräfte, oftmals Eigentümer von Familienunternehmen, konnten CII und FICCI nach Deutschland vermitteln – und die Nachfrage bleibt ungebrochen hoch. Im Interview mit der GIZ erklärt Amit Sanghvi, verantwortlich für die MP-Durchführung bei CII, warum dies so ist.

**GIZ: Lieber Herr Sanghvi, das MP mit Indien läuft nun schon seit acht Jahren. In dieser Zeit haben knapp ein halbes Tausend indische Führungskräfte daran teilgenommen. Wie hat das Programm sich aus Ihrer Sicht entwickelt?**

Amit Sanghvi: Indiens Wirtschaft durchlebt gerade einen Boom. Für ihr Wachstum benötigt sie moderne Technologien. Deutschland ist ein hochentwickeltes Industrieland und weltweit berühmt für seine Hochtechnologien. Andererseits haben alle Industrienationen die schwere Rezession des Jahres 2008 zu spüren bekommen und beschlossen, Wirtschaftsbeziehungen mit weniger entwickelten Staaten auszubauen. Zwischen Indien und Deutschland bestehen seit langem gute und profunde Geschäftsbeziehungen.



Darauf baute die Idee auf, das BMWi-Managerfortbildungsprogramm auch für indische Unternehmer anzubieten. Die beiden Regierungen setzten sich zusammen – und im selben Jahr 2008 wurde das MoU unterschrieben. Zurückblickend auf die Ergebnisse und Erfolgsgeschichten unserer Teilnehmer können wir mit Recht sagen, dass das Programm sich sehr gut entwickelt hat. Mittlerweile sind auch mehrere branchenspezifische Fortbildungsschwerpunkte hinzugekommen.

**Was konkret erwartet die indische Regierung vom Programm?**

Die Prioritäten der indischen Regierung liegen klar in der Zusammenarbeit zwischen Deutschland und Indien hinsichtlich der technologischen Entwicklung. Wie schon

**Welche Themen der Fortbildung in Deutschland finden indische Manager besonders spannend?**

Immer öfter hören wir von den rückkehrenden Teilnehmern, wie hochinteressant das Thema Innovationsmanagement für sie war. Eng damit verbunden ist natürlich auch der R&D-Sektor, der Innovationen ermöglicht und fördert. R&D hat in Deutschland einen sehr hohen Stellenwert und verfügt über enorme finanzielle Mittel. Weitere spannende Themen sind das interkulturelle Management und die erfolgreiche Suche nach deutschen Partnern. Die letzten Gruppen berichten neuerdings auch sehr gerne über ihre Berührungen mit dem in Deutschland aktuellen Thema Industrie 4.0. So waren indische Manager im April auf der Hannover Messe, die einen Schwerpunkt zu diesem hochinnovativen Themenkomplex hatte (siehe auch Artikel auf S. 36).

**Wir blicken auf viele Erfolgsgeschichten indischer Teilnehmer zurück. An welche denken Sie besonders gern?**

Natürlich in erster Linie an Ravindra Mahadeokar, Geschäftsführer und Eigen-

tümer eines mittelständischen indischen Maschinenbau-Unternehmens. Summit Engineers and Consultants, 1996 gegründet, spezialisiert sich auf die Produktion von Automatisierungstechnologien. In der Strama-MPS Maschinenbau GmbH & Co. KG fand Mahadeokar in Deutschland einen Partner, mit dem sich seine Geschäfte über die Jahre sehr dynamisch entwickelten: Summit ist mittlerweile Vertriebs-, Service- und Produktionspartner für Strama in Indien, in 2014 folgte die Gründung eines Joint-Ventures. Seit 2012 hat sich der Umsatz jährlich um 90 Prozent gesteigert.

Ein weiterer großartiger Erfolg zeigt sich bei unserer MP-Absolventin Dr. Rashi Gupta von Vision Mechatronics Private Limited (VMPL) aus Thane. Ein Jahr nach ihrem ersten Treffen mit einem bayrischen Mittelständler gelang es VMPL, alle Herausforderungen für eine Einführung der deutschen innovativen Energie-Speichersysteme (Lithium Ionen Batterien) auf dem indischen Markt zu überwinden: hoher Preis, aufwendige Logistik, Arbeiten mit neuen Technologien. Mittlerweile werden die ersten Batteriesysteme, die in der Lage sind, Strom aus erneuerbaren Energien netzunabhängig zu speichern, unter Lizenz in Thane hergestellt und vertrieben – German Engineering made in India!

**Gibt es auch interessante Beispiele für eine Verbesserung der Managementstrukturen in indischen Betrieben durch das MP?**

Da denke ich gerne an einen unserer Teilnehmer, Biju Philipose von der Firma Sevana Packaging. Ihm ist es leider nicht gelungen, eine Geschäftsbeziehung mit deutschen Unternehmen aufzubauen. Doch hat er sehr von dem Training im Aufstellen eines Businessplans profitiert. Auch Trainings im Personalmanagement haben ihm viel gebracht. Die neuen Erkenntnisse aus beiden Bereichen setzte Philipose in seinem Betrieb um und konnte so sein Geschäft um 35 Prozent steigern – dank der besseren Motivation seiner Mitarbeiter.

**Gibt es signifikante Hindernisse in den Wirtschaftsbeziehungen zwischen Deutschland und Indien, die eine Zusammenarbeit mit deutschen Unternehmen erschweren?**

Auf der höheren Ebene fallen mir keine grundsätzlichen Hindernisse ein. Es gibt natürlich einige Probleme, die die Teilneh-

mer zurückmelden. So hatten unsere indischen Unternehmer z.B. Schwierigkeiten, die richtigen Partner in Deutschland zu identifizieren. Für sie war es auch teilweise sehr schwer, die potentiellen deutschen Interessenten von sich zu überzeugen und ihr Meinungsbild über Indien zu ändern, um ins Geschäft mit der indischen Industrie zu kommen.

**Denken wir global: Deutschland ist Indiens wichtigster Handelspartner innerhalb der EU, rangiert aber noch mit Abstand hinter Ländern wie die USA, China oder den Arabischen Emiraten. Was erwarten Sie für die Zukunft?**

Indien ist ein Entwicklungsland, und seine Stärke liegt ganz klar in den niedrigen Produktionskosten. Deutschland ist hingegen sehr weit entwickelt im Bereich Engineering und Technologie. Wenn wir in technischen Aspekten kooperieren und mehr Joint Ventures gründen, können unsere beiden Länder davon sehr profitieren.

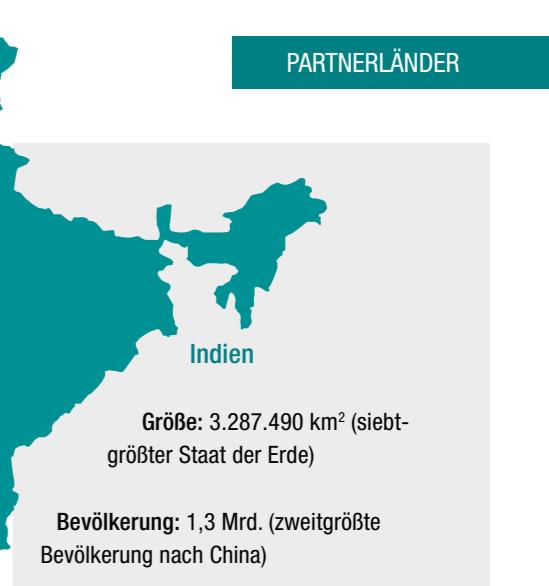
**Für welche Branchen ist der deutsche Markt derzeit besonders attraktiv?**

Engineering steht sicherlich an erster Stelle. Die Kfz-Industrie ist eine weitere interessante Branche. Auch Erneuerbare Energien gewinnen in Indien immer mehr an Bedeutung, und da hat der deutsche Markt ebenfalls einiges im Angebot. Sehr wichtig ist für uns das Thema Abfallmanagement. Auch hier haben deutsche Unternehmen viele effiziente Technologien und Anwendungen entwickelt.

**Stichwort Branchen: Im September 2016 reisen indische Führungskräfte aus dem Sektor Erneuerbare Energien nach Deutschland. Welchen Stellenwert hat die Branche für die indische Wirtschaft?**

Zurzeit liegt der Fokus der indischen Regierung für Erneuerbare Energien darin, die Energieeffizienz zu erhöhen. In vielen Regionen Indiens sind die Energieverfügbarkeit und die sichere Stromversorgung ein großes Thema. Auch die Energiepreise sind sehr hoch.

**Vielen Dank für das Gespräch!**



Größe: 3.287.490 km<sup>2</sup> (siebtgrößter Staat der Erde)

Bevölkerung: 1,3 Mrd. (zweitgrößte Bevölkerung nach China)

Rohstoffe: Erze, Bauxit, Kupfer, Kohle, Mangan, Erdöl, Erdgas, Diamanten

BIP: 2.308 Mrd. US\$ (2015)  
BIP pro Kopf: 1.808 US\$ (2015)

Anteil der Wirtschaftssektoren am BIP:  
Land-, Forst- und Fischwirtschaft: 18%;  
Bergbau und Industrie 17%; Bau 8%;  
Dienstleistungen: 57%

Wichtigste Importhandelspartner:  
China, Saudi-Arabien, Vereinigte Arabische Emirate, Schweiz, USA

Importe aus Deutschland\*: Maschinen, Anlagen, chemische Erzeugnisse, Elektrotechnik, Messtechnik, Autos und Automobilteile

\* Rang 13 der internationalen Handelspartner

Exporte nach Deutschland: Textilien, chemische Erzeugnisse, Maschinen, Nahrungsmittel, Dienstleistungen

### Marktpotential für ausländische Unternehmen 2016

Maschinenbau	↗
Bau	↗
Elektro	↗
Umwelttechnik	→
Energie	↗
Kfz	↗
Chemie	↗
Medizintechnik	↗
Nahrungsmittel	↗
Verpackung	↗
IT	↗

Quelle: gtai

# Fit für den europäischen Markt



Der Familienbetrieb CSort ist ein führender Hersteller für Farbsortierer in Russland. Seit 2008 entwickelt das Unternehmen eigene Farbsortierer, mit denen Ende 2015 der Sprung auf den europäischen Markt gelang. Im November 2015 war CSort mit einem Stand auf der Agritechnica, der weltweit größten Landtechnikmesse in Hannover, vertreten. Dort präsentierte die Firma ihr neuestes Produkt, den Farbsortierer SmartSort zur Sortierung von Schüttgut. Und verkaufte umgehend vier Anlagen an europäische Kunden.

**Barnaul.** „Unser Stand befand sich in der Messehalle, in der alle Weltmarktführer ihre Farbsortierer ausstellten“, berichtet Maxim Sawinkow, Direktor von CSort. „Alle unsere Mitarbeiter am Stand sprachen Englisch oder Deutsch. Deshalb hielt man uns für Europäer. Als die Besucher erfuhren, dass wir aus Russland kommen, fragten sie verwundert nach: ‚Und das wird wirklich in Russland produziert?‘ Und dann gab es anerkennendes Schulterklopfen.“ Schon am Ende des ersten Tages verbreitete sich in der Messehalle das Gerücht von den „mutigen Russen“, die nicht nur in Russland Farbsortierer herstellten, sondern auch einen zur Messe mitgebracht hätten, um zu zeigen, wie er funktioniert.

„Wenn wir potentielle Geschäftspartner zu uns an den Stand einluden, forderten wir sie auf, beliebiges Schüttgut mitzubringen. Dann zeigten wir vor Ort, wie unser Gerät sortiert. Einige Produkte, wie z.B. Anis, Thymian oder Industriehanf, sahen wir zum ersten Mal. Dennoch brauchten wir nur eine Viertelstunde, um den SmartSort entsprechend anzupassen und die ‚Spreu vom Weizen‘ zu trennen“, erzählt Alexander Starkow, Abteilungsleiter für Außenhandelsbeziehungen bei CSort. „Keiner unserer Wettbewerber traute sich, vor Ort unbekanntes Schüttgut zu sortieren. Anfangs glaubte auch niemand, dass unser Gerät das schafft. Und als unsere Maschine anfing zu ‚musizieren‘ und Bach und Mozart spielte, konnten wir uns vor Interessenten kaum mehr retten.“ In der Tat macht der Sortierer Musik, er kann sogar das Deutschlandlied spielen. Auf diese Weise wird die Genaugigkeit der Einstellungen kontrolliert: Klingt die Melodie harmonisch, ist das Gerät in Ordnung und betriebsbereit; hört man schiefe Töne, ist es ein Signal, dass es neu eingestellt werden muss.

Insbesondere die Vor-Ort-Präsentation des Sortievorgangs brachte dem Unternehmen die ersten Kunden. Das auf der Messe ausgestellte Gerät blieb in Deutschland. Gekauft haben es die Interessenten, die Anis und Thymian zum Sortieren mitgebracht hatten. Das Unternehmen verarbeitet Heilkräuter, stellt Gewürze und ätherische Öle her. Die Firmenvertreter waren von dem Sortierergebnis so beeindruckt, dass sie direkt auf der Messe den Kaufvertrag mit CSort unterschrieben. Eine weitere SmartSort-Maschine wird demnächst in eine Schälmühle nach Tschechien geliefert. Die dritte geht in einen Saatzauberbetrieb nach Bulgarien. Und die vierte Anlage kauften Geschäftspartner in Polen, die Produktionslinien für Betriebe in ganz Europa projektierten.

## Vorbereitungsphase und die Bedeutung der Fortbildung

Dem ersten Verkaufserfolg in Europa ging natürlich eine umfangreiche Vorbereitungsphase voraus. Alles begann mit dem russischen Präsidentenprogramm, das fünf Top-Manager des Unternehmens absolvierten. Zwei, der Direktor Maxim Sawinkow und der kaufmännische Leiter Witali Sawinkow, nahmen an der BMWi-Managerfortbil-



dung teil. „Damals tauchten wir erstmals in das deutsche Geschäftsleben ein“, berichtet Maxim Sawinkow. „Wir bauten erste Kontakte mit deutschen Unternehmen und Maschinenherstellern auf. Durch das Programm lernten wir die Ausrüstung von Trumpf kennen und beschlossen, deren Anlagen zur Produktion von Sortiermaschinen zu kaufen.“ Derzeit sind bei CSort mehrere Trumpf-Anlagen und eine Lissmac-Anlage im Betrieb. Auch der Kontakt zu Lissmac entstand während der Fortbildung in Deutschland. Der Einsatz der deutschen Technik erhöhte spürbar die Qualität der Farbsortierer.

## Für europäischen Markt entwickelt

Damals beschlossen die Brüder Sawinkow auch, auf Deutschland zu setzen. Deutsche Planung, Sorgfalt und Pünktlichkeit – diese Werte nahmen sie für ihren Familienbetrieb mit nach Hause. Als sie merkten, dass sich ihre Farbsortierer auf dem russischen Markt erfolgreich neben chinesischen, koreanischen und italienischen Maschinen behaupteten, entschieden sie, damit auf die Auslandsmärkte zu gehen. Zuerst nach Deutschland, das sie über das MP und durch die gekauften Anlagen bereits kannten. „Wir wussten, dass sich der deutsche Kunde primär für Neues interessiert. Für ihn sind technische Perfektion und Funktionalität ausschlaggebend“, erklärt Maxim Sawinkow. „Der Preis ist dabei sekundär.“ Deshalb wurde extra für den deutschen – und somit auch europäischen – Markt ein komplett neuer Farbsortierer konzipiert, der diese Erwartungen und die entsprechenden gesamteuropäischen Anforderungen erfüllt. Die Entwicklung dauerte etwa ein Jahr.



Maxim Savinkow,  
Direktor von CSort

unlösbar Aufgaben gelöst werden können. Hinzu kommen ein intuitiv verständliches Interface und ein Internetanschluss. Jede Anlage an jedem beliebigen Standort auf der Welt kann über das Internet konfiguriert oder auch repariert werden. So entstand die dritte Generation des SmartSort-Farbsortierers als Spezialanfertigung für Europa.

„Viele russische Hersteller berichten, dass es sehr kompliziert sei, das CE-Kennzeichen zu erhalten. Wir hatten dieses Problem nicht. Bei der Prüfung unserer Geräte gab es kaum Schwierigkeiten, da wir nicht versuchten, eine Anlage, die in Russland auf dem Markt ist, zu zertifizieren, sondern eine neue Anlage gebaut haben, die von vornherein allen Anforderungen entsprach“, gibt Sawinkow seine Erfahrungen weiter. Zudem schuf das Unternehmen für den EU-Marktzugang eine eigene Abteilung für Außenhandelsbeziehungen und stell-

te Mitarbeiter mit hervorragenden Englisch- und Deutschkenntnissen ein.

In Deutschland und in Bulgarien können potentielle europäische Kunden den SmartSort-Farbsortierer jederzeit besichtigen und deren Leistungsfähigkeit am mitgebrachten Schüttgut testen. Demnächst wird das Gerät auch in Polen ausgestellt, eine entsprechende Vereinbarung ist bereits getroffen. 2016 hat CSort eine Repräsentanz in Deutschland eröffnet und wird demnächst auch in Bulgarien und Tschechien vertreten sein. Derzeit analysiert man den amerikanischen und den chinesischen Markt, denn in diese Richtung möchte CSort sich als nächstes entwickeln. ■



Anastasija Chlynowskaja ist Journalistin aus dem russischen Altai-Gebiet und Alumna des russischen Präsidentenprogramms. Zu ihren beruflichen Schwerpunkten gehört die Berichterstattung über die Außenwirtschaftstätigkeit Altai er Unternehmen und über die Geschäftserfolge von Alumni des Präsidentenprogramms.

# Gewinnbringende Partnerschaft in der Ukraine



**Lwiw.** Wer meint, gewinnbringende Partnerschaften seien selten anzutreffen, wurde bei der Partnerkonferenz in Lwiw eines Besseren belehrt. Über 80 Vertreter aller 17 ukrainischen Partnerplattformen haben Anfang Juni eindrucksvoll demonstriert, wie erfolgreich Partnerschaften funktionieren können.

Dabei sind die Partnerplattformen in der Ukraine, bestehend aus Alumni und anderen Stakeholdern, noch ein relativ neues und in dieser Form einzigartiges Konstrukt im Rahmen des MP (siehe dazu Artikel in den Ausgaben 2/2013 und 6/2015). Die inzwischen 17 ukrainischen Partnerplattformen betreiben in ihren Regionen Teilnehmer-Akquise bzw. Beratung und Werbung für das Programm und nutzen sowohl das Instrument MP als auch das Potential der Alumni für die wirtschaftliche Entwicklung ihrer Regionen auf Basis von PPP (Public-Private-Partnership). Sie unterstützen Unternehmer bei der Erschließung neuer Märkte (Sumy), initiieren Stadtentwicklungskonzepte (Chmelnyzkyj) oder Marketingkampagnen für ihre Stadt und Region (Riwne). An der zweitägigen Veranstaltung nahmen auch Ver-



treter der Alumnivereine aus Belarus und Moldau teil, um Erfahrungen auszutauschen. „Bisher betrachteten wir unseren Alumniverein immer als Vorreiter, als eine ganz besondere Gemeinschaft von und für Alumni des MP mit Moldau“, sagte Anatol Palade vom moldauischen Alumniverein. „Als wir aber bei der Konferenz die Arbeit der Partnerplattformen mit ihren Alumni kennengelernten, merkten wir, dass



wir in vielen Bereichen hinterherhinken.“ Und ließ gleich den Worten die Taten folgen: Der Alumniverein führte mit den südlichen ukrainischen Partnerplattformen Gespräche zur Gründung einer internationalen Partnerplattform. Das ukrainische Beispiel zeigt: Partnerplattformen könnten auch in anderen MP-Partnerländern Schule machen. ■

## AHK Zentralasien

# Zugang zum zentralasiatischen Markt



Historisch bedingt sind die zentralasiatischen Länder ökonomisch nicht sehr stark entwickelt und in hohem Maße von Rohstoffen abhängig. Diese Abhängigkeit gilt es zu reduzieren. Die größte Herausforderung liegt dabei in der Diversifizierung der Wirtschaft. Hier setzt das Delegiertenbüro der Deutschen Wirtschaft für Zentralasien an: Es fördert das wirtschaftliche Engagement innerhalb der Region und unterstützt deutsche Firmen bei der Geschäftsanbahnung mit zentralasiatischen Unternehmen. Über die vielfältigen Aufgaben des Büros berichtet Jörg Hetsch, Leiter der Delegation.



Jörg Hetsch

**Almaty.** Zentralasien insgesamt – und insbesondere Kasachstan – hat für die deutsche Politik und Wirtschaft in den letzten Jahren entscheidend an Bedeutung gewonnen. Entsprechend wuchsen auch die Aufgaben und der Wirkungsbereich der kleinen Repräsentanz der Deutschen Wirtschaft in Kasachstan, die seit 1994 in Almaty die Interessen deutscher Firmen und Partner für kasachische Firmen erfolgreich vertrat. Daher wandelte der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (Dachorganisation der deutschen IHK) im Jahr 2008 die Repräsentanz in ein Delegiertenbüro der Deutschen Wirtschaft für Zentralasien um.

Das Aufgabengebiet der ehemaligen Repräsentanz wurde somit stark erweitert. Seine Hauptaufgabe sieht das Delegiertenbüro in der Begleitung und Betreuung wirtschaftlicher Aktivitäten deutscher Unternehmen in Zentralasien sowie in der Unterstützung lokaler Firmen bei wirtschaftlichen Kontakten nach Deutschland. In enger Zusammenarbeit mit dem Verband der Deutschen Wirtschaft in Kasachstan vertritt die Delegation der Deutschen Wirtschaft für Zentralasien die Interessen der deutschen Wirtschaft in Kasachstan und in den anderen Ländern Zentralasiens. Dabei wird es aktiv vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie sowie von den Deutschen Botschaften in den jeweiligen Ländern unterstützt.

In Deutschland wirbt das Delegiertenbüro darüber hinaus für den Wirtschaftsstandort Zentralasien. Hierbei kooperiert es eng und vertrauensvoll mit zentralasiatischen Organisationen und den jeweiligen Botschaften in Deutschland.

### Win-win-Situation Managerfortbildungsprogramm

Die Delegation der Deutschen Wirtschaft für Zentralasien betreut fünf Länder –

Kasachstan, Kirgisistan, Tadschikistan, Turkmenistan und Usbekistan. Mit Ausnahme Tadschikistans sind das alles Partnerländer des von der GIZ koordinierten BMWi-Managerfortbildungsprogramms (MP). Die Delegation der Deutschen Wirtschaft für Zentralasien unterstützt und begleitet dabei das Programm. Der Delegierte nimmt an den Präsentationen der Alumni im Rahmen der Alumnitreffen teil. In Kasachstan berät er regelmäßig die Absolventen zu den Möglichkeiten der Kontaktaufnahme zu deutschen Unternehmen über die Delegation der Deutschen Wirtschaft und unterstützt eine Kontaktaufnahme bei Bedarf auch persönlich.

Das Programm bringt junge Führungskräfte aus Zentralasien mit deutschen Unternehmen zusammen und fördert so die Wirtschaftsbeziehungen zwischen den Ländern. In der Tat ist es eine Win-win-Situation für alle Seiten. Bei der MP-Fortbildung in Deutschland erfahren die zentralasiatischen Manager vor Ort, wie die deutschen Betriebe ihre Geschäftsabläufe planen und realisieren, und lernen so, warum nicht jede Geschäftsidee aus Zentralasien für deutsche Firmen interessant und lukrativ ist. Deutsche Unternehmen wiederum erfahren, welche Befindlichkeiten und Kriterien bei zentralasiatischen Unternehmen eine Rolle spielen können. Dies befähigt sie, mit ihren Partnern schnell eine gemeinsame Sprache zu finden. Viele Firmenvertreter aus den zentralasiatischen Ländern schließen während oder nach ihrer MP-Teilnahme Verträge mit deutschen Unternehmen ab. Somit leistet das Programm einen wichtigen Beitrag

bei der wirtschaftlichen Entwicklung der einzelnen Länder und – das ist besonders wichtig – stärkt auch die Entwicklung eines echten Mittelstands in Zentralasien. Die zentralasiatischen

Firmen steigern durch den Einsatz von modernen Anlagen und Ausrüstung aus Deutschland die Produktivität und Innovationskraft ihrer Unternehmen. Deutsche Firmen erschließen ihrerseits neue Absatzmärkte.

In allen fünf Ländern spielt die Landwirtschaft eine große Rolle, so dass Anbieter entsprechender Technik hier viele interessierte potentielle Partner vorfinden. Das reicht sowohl von gewöhnlicher als

auch spezieller Landtechnik über entsprechende Komponentenlieferungen bis hin zu Lager- und Verarbeitungstechnik für landwirtschaftliche Produkte, sei es nun die in ganz Zentralasien angebaute Baumwolle oder Obst und Gemüse. Auch Technik aus dem Bereich Energieeffizienz und – in langsam zunehmendem Maße – aus dem Bereich Erneuerbare Energien wird nachgefragt. Ansonsten gilt: Produkte aus Deutschland jedweder Art genießen hierzulande einen traditionell guten Ruf – ob Autos, Pharmaprodukte, klassischer Maschinenbau oder ausgeklügelte Bau- und Baustoffmaschinen, Landwirtschafts- und Medizintechnik.

### Türöffner für den zentralasiatischen Markt

Die umfangreichen Dienstleistungen der Delegation der Deutschen Wirtschaft für Zentralasien realisiert DEinternational Kasachstan, eine GmbH nach kasachischem Recht. Das Angebot von DEinternational ist breit gefächert: von Markterkundung und -erschließung über Beratung im Bereich Recht, Steuern und Zoll bis hin zur Unterstützung bei der Personalsuche vor Ort.

### Markterschließung

Eine fundierte Markterkundung bieten wir Unternehmen an, die sich über die Märkte in Zentralasien informieren und



Delegation der Deutschen Wirtschaft für Zentralasien  
Представительство Германской экономики в Центральной Азии

B2B-Gesprächen. Auch bei Direktkontakten der Firmen zu neuen potentiellen Lieferanten stehen wir Ihnen gern zur Seite.

### Recht, Steuern und Zoll

Im Bereich Recht, Steuern und Zoll unterstützen wir Unternehmen bei Fragen zu Rechtsprechung, Steuern sowie Ver- und Entzollung, die sie vor Abschluss konkreter Geschäfte klären müssen oder die bereits laufende Geschäfte und Unternehmensaktivitäten betreffen. Die Dienstleistungen umfassen unter anderem die Registrierung aller Gesellschaftsformen, die Akkreditierung von Repräsentanzen, Prüfung von Export-/Import-Verträgen sowie die Unterstützung bei der Erlangung von Arbeitsgenehmigungen und Erstellung von Arbeitsverträgen für lokale Mitarbeiter.

### Personalsuche vor Ort

Bei der Suche nach lokalem Personal unterstützen wir deutsche Unternehmen gerne dabei, das für ihre Aktivitäten passende lokale Personal zu finden. Wir führen die Vorauswahl von Bewerbern durch und übergeben den Firmen die Bewerbungsunterlagen mit einer kurzen Beschreibung der geeigneten Kandidaten in deutscher Sprache auf Basis der Bewerbungsunterlagen und des Bewerbungsgesprächs. Zudem organisieren wir Gespräche zwischen Auftraggebern und Bewerbern und nehmen auf Wunsch daran teil. ■

### Kontakt:

Delegation der Deutschen Wirtschaft für Zentralasien  
Jörg Hetsch  
Kurmangasi Str. 84 A  
050022 Almaty, Kasachstan

E-Mail: [l@ahk-za.com](mailto:l@ahk-za.com)  
Internet: <http://zentralasien.ahk.de/>

## Follow-up in Moskau

# Auslandsmärkte: Marktzugangsstrategien, Chancen und Risiken



Beim Follow-up für russische Alumni im April 2016 drehte sich alles um die Frage, wie man auf ausländischen Märkten Fuß fassen kann. Welcher Zeitpunkt ist der günstigste? Welche Strategien führen zum Erfolg? Wiegt der Nutzen die Kosten auf? Deutsche und russische Firmenvertreter berichteten den Alumni von ihren Erfahrungen.



Beim Follow-up in Moskau

**Moskau.** Zehn Prozent der Unternehmen, aus denen die Seminarteilnehmer stammten, sind bereits im Ausland aktiv und weitere zehn Prozent planen, ihr Geschäft demnächst auf Auslandsmärkte auszuweiten. So die Ergebnisse einer Umfrage, die den Ausgangspunkt der Diskussion bildete. Mit anderen Worten: Die meisten Teilnehmer hatten nicht vor, ihr lokales Umfeld zu verlassen und die Nachbarländer oder das weiter entfernte Ausland zu erobern. Sollte das Seminarthema sie also gar nicht interessieren? Die Diskussionen bewiesen das Gegenteil.

Die Umfrageergebnisse regten zunächst einmal zum Nachdenken an: „Warum denken russische Unternehmer so selten darüber nach, ihr Glück im Ausland zu versuchen?“ Auf diese Frage antworteten Ljubow Markowa vom Moskauer gtai-Büro (German Trade and Invest), Patrick Pohlit, Partner in der Anwaltskanzlei YUST, und Sergej Bykow, zuständig für Regionalarbeit bei der Deutsch-Russi-

chen AHK, deren tägliches Brot es ist, russischen und deutschen Unternehmen den Weg in den jeweils anderen Markt zu ebnen. Alle drei betonten unisono: Es liegt einzig und allein an mangelndem Wissen. Unternehmer, die im Ausland gute Chancen hätten, sind nicht in der Lage, ihre Geschäftsidee schlüssig zu formulieren. Sie haben keine Vorstellung von den Verfahren oder den unterschiedlichen Möglichkeiten, wie man Auslandsmärkte erschließt. Dabei gibt es Stellen wie z.B. die gtai, die – eine realistische Geschäftsidee vorausgesetzt – sowohl bei der Auswahl als auch beim Zugang zu passenden Zielmärkten unterstützen. Als Unternehmensform käme die Eröffnung einer Auslandsvertretung in Frage (siehe Artikel auf S. 56-57).

Elena Smirnowa ist Generaldirektorin der Tech-Promplit GmbH, einem holzverarbeitenden Betrieb. Für sie erwies sich die Eröffnung einer Auslandsvertretung als optimale Lösung bei der Rückerstattung der Mehrwertsteuer aus dem Export. Ihr Ansatz zur Erschließung von Auslandsmärkten lautet: „Auswahl der Zielmärkte – Ermittlung der Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten – Suche eines Partners im Ausland – ‘Eignungsprüfung’ des Partners – Verhandlungen und Vertragsabschluss.“

Ein weiterer Risikobereich betrifft organisatorische und technische Fragen. Es kann zu Lieferverzögerungen kommen oder auch zu Qualitätsproblemen. Zur Überraschung vieler russischer MP-Teilnehmer ist nicht der Preis der ausschlaggebende Wettbewerbsvorteil eines Importeurs, sondern hohe Produktqualität und zuverlässige Liefertermine. Dies bestätigten sowohl Jan Krückemeyer, Geschäftsführender Gesellschafter der Reinhard Krückemeyer GmbH & Co. KG, als auch Maxim Sawinkow, Direktor der CSort GmbH. Wegen der hohen Qualität und der Kundenorientierung ist es der Krückemeyer GmbH gelungen, den russischen Markt trotz des Rubelverfalls zu halten.

Für allgemeine Begeisterung sorgte das Beispiel der Firma CSort aus Barnaul. Sie produziert, verkauft und wartet hochpräzise Farbsortierer. Konsequent hat das Unternehmen Europa und Asien als Märkte erschlossen und plant, im nächsten Jahr das Geschäft auf Amerika auszuweiten. Wichtigstes Instrument zum Markteintritt ist für CSort die Teilnahme an Fachmessen (siehe Artikel auf S. 20). ■



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



## Grüne Energie aus der Nische holen



Erneuerbare Energien in Belarus entwickeln sich zusehends zu einem interessanten Marktsegment. Was früher ein Mauerblümchendasein fristete, mausert sich nach und nach zu einem immer stärker nachgefragten Nischenprodukt. Nicht verwunderlich, dass viele belarussische Unternehmer sich damit ein weiteres Standbein schaffen – oder die bestehenden Projekte forcieren wollen. Davon berichteten sie im März 2016 bei den Auswahlen für die Managerfortbildung zu Erneuerbaren Energien, die von der BMWi-Exportinitiative für Erneuerbare Energien finanziert wird.

**Minsk.** Mit Enthusiasmus erzählt Oleg Worobjow während des Auswahlgesprächs im Institut für Business und Managementtechnologien von seinen drei Zielen für die Fortbildung zu Erneuerbaren Energien (EE). In erster Linie ist er auf der Suche nach deutschen Herstellern von Anlagen zur Energiegewinnung aus erneuerbaren Quellen. Ob Solarkraftwerke, Windräder oder Wasserturbinen – da ist der Eigentümer eines Minsker Kleinunternehmens noch ganz offen. Die deutsche Technik möchte er gerne in Belarus zertifizieren lassen und dann kaufen. Doch seine Pläne gehen noch weiter: „Mir schwebt ein Service-Center vor, das Solar- und Windkraftwerke hierzulande und im postsowjetischen Raum betreut. So ein Zentrum wollen wir gemeinsam mit deutschen Partnern aufbauen“. Darüber hinaus ist Worobjow auch an potentiellen Investoren interessiert, mit denen er komplette EE-Projekte in Belarus umsetzen könnte – von der Projektierung bis zum Service.

Und damit ist er nicht allein. Viele belarussische Unternehmer suchen zurzeit

nach Möglichkeiten, ausländische Partner für EE-Projekte zu gewinnen, denn die Nachfrage wächst. Auch die Energiepreise steigen kontinuierlich und belasten die Verbraucher, die sich zunehmend nach alternativen Energieversorgungskonzepten umschauen. Ungeachtet dessen bietet der belarussische Markt bislang kaum Komplettlösungen für kleinere Solar-, Wind- oder Wasseranlagen bis zu 20 kW – inklusive Installation, Netzzanschluss und Berechnung der Fristen, innerhalb derer sich die

Investition amortisiert. Eine solche Kalkulation ist jedoch unter anderem für die belarussischen Banken wichtig, die diese Projekte finanzieren sollen. Und so blicken die an grüner Energie interessierten Unternehmer hoffnungsvoll nach Deutschland.

Auch vom Staat kommen deutliche Signale. Die Energieversorgung in Belarus basiert derzeit zu über 90 Prozent auf im-

portierten fossilen Brennstoffen. Diese Importabhängigkeit zu verringern, ist ein erklärtes Ziel der belarussischen Regierung. Gleichzeitig sollen die eigenen natürlichen Ressourcen stärker zur Geltung kommen. Hier sind unter anderem die erneuerbaren Energiequellen gefragt – insbesondere Biogas, vor allem in der Landwirtschaft und Lebensmittelindustrie. Auch die Solarthermie steht auf der Tagesordnung. Das staatlich verordnete „Nationale Programm zum Ausbau lokal verfügbarer und erneuerbarer Energie“ sieht hier durchaus Potential. Gebremsst wird die Euphorie der Geschäftsleute, die schon in den Startlöchern stehen, allerdings durch den Bau eines Atomkraftwerks unweit der Grenze mit Litauen, das 2018 ans Netz gehen soll.

Die mangelnde Finanzierung ist nicht die einzige Herausforderung beim angestrebten EE-Ausbau. Geeignete Technik zu finden ist ebenso ein Kunststück. Schon heute stammen knapp zehn Prozent der in Belarus verwendeten Energie- und Kraftwerkstechnik aus deutscher Produktion. Und da ist noch viel Luft nach oben. Die Technologien „Made in Germany“ genießen auch in Belarus ein hohes Ansehen: „Anlagen aus China verkaufen wir bereits“, berichtet Ilja Chruschtsch, Manager beim Energieunternehmen MediuM. „Doch lässt deren Qualität des Öfteren zu wünschen übrig. Wir wollen unser Sortiment gerne ausweiten und hochpreisige deutsche Technik anbieten, die eben die andere Nische bedient.“

Da das gesamte EE-Geschäftsfeld in Belarus noch in den Kinderschuhen steckt, sind die heimischen Unternehmer, die in

diesem Bereich arbeiten oder aktiv werden wollen, besonders an praktischen Herangehensweisen interessiert. Die Fortbildung in Deutschland ist für sie das Mittel der Wahl, um die neuesten deutschen Technologien in diesem

Bereich kennenzulernen. Auch das Thema Energieeffizienz bewegt die Geister sowie die Frage, wie grüne Technologien im Alltag implementiert werden können. „Das ist eine einzigartige Möglichkeit zu sehen, wie Lösungen im echten Leben funktionieren, die in Belarus noch gar nicht angekommen sind oder gerade erst ankommen“, ist sich Worobjow sicher. ■

„Mittelstand-Digital“ begleitet mittelständische Unternehmen in die digitale Zukunft

# Digitale Anwendungen verändern den Mittelstand



## Im Fokus: Industrie 4.0 und Digitalisierung des Mittelstands

Digitalisierung ist das neue Schlüsselwort. Mit diesem Schlüssel öffnen sich die Türen zur Wettbewerbsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit, Effizienz. Sie hat längst alle Bereiche des privaten, öffentlichen und geschäftlichen Lebens erfasst und setzt ihren Siegeszug konsequent fort. Selbst etablierte Modelle wie Festnetztelefonie, Papierverkehr im Geschäftsleben und der persönliche Gang in die Supermärkte rücken immer weiter in die Vergangenheit. Ihren Platz nehmen Smartphones, elektronische Kommunikation und E-Commerce ein.

Auch Industrie und Produktion sind auf die Digitalisierung angewiesen, wollen sie zukunfts- und wettbewerbsfähig bleiben. Denn schon zeichnet sich ab: Wer nicht auf diesen Zug aufspringt, verliert über kurz oder lang die Flexibilität, die Effizienz und damit auch die Marktposition. Die Industrie 4.0 setzt neue Maßstäbe dort, wo früher computerintegrierte Produktion an der Tagesordnung war. Durch die internetgestützte Individualisierung der Produkte und die Integration von Kunden und Partnern in die Geschäftsprozesse bringt diese Umwälzung in den nächsten Jahrzehnten völlig neue Formen der Produktion hervor.

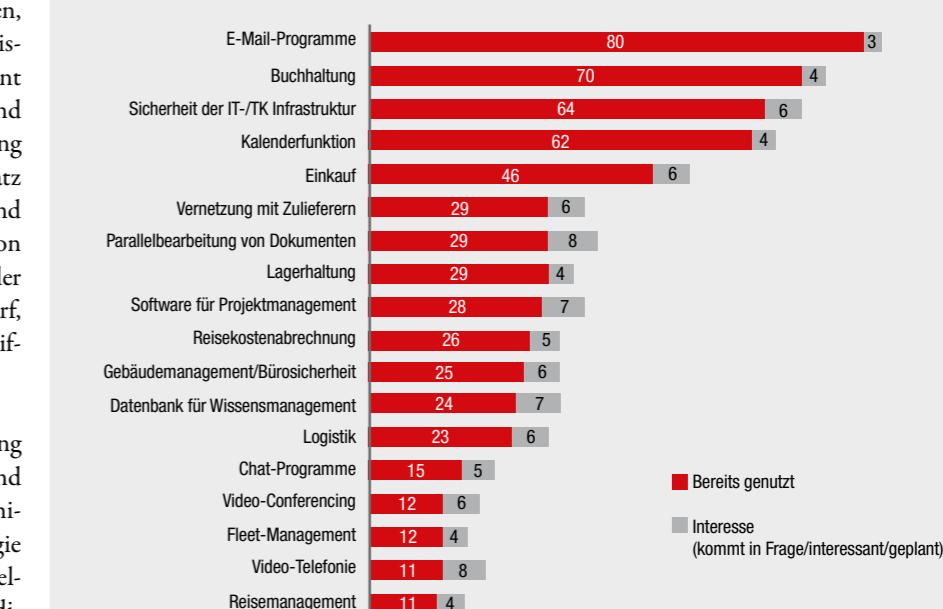
Doch gerade dem Mittelstand fehlt häufig noch das Bewusstsein für die Bedeutung der umfassenden Digitalisierung als Investition in die Zukunft. Auch die Ressourcen sind im Vergleich zu Großunternehmen begrenzt. Deshalb setzen die Regierungen Deutschlands und einiger MP-Partnerländer gezielt Förderinstrumente ein, um die Digitalisierung des Mittelstands voranzutreiben und somit Vernetzung, Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Denn: Im schnellen und breitflächigen digitalen Wandel liegt der Schlüssel zum Wohlstand und zur nachhaltigen Entwicklung der Wirtschaft und Gesellschaft.

Die Digitalisierung schreitet in mittelständischen Unternehmen aller Branchen voran. Längst haben moderne digitale Informations- und Kommunikationstechnologien Einzug in die Produktionshallen, Lager und Büros vieler Unternehmen genommen und erleichtern dort Arbeitsprozesse. So sind E-Mails zur Geschäftskommunikation, eine eigene Website zur Unternehmenspräsenz und zum Vertrieb sowie spezielle Software in der Buchhaltung nicht mehr wegzudenken. Jedoch fehlt dem deutschen Mittelstand noch oft das Verständnis für die Bedeutung der Digitalisierung für die Sicherung seines Erfolgs und seiner Wettbewerbsfähigkeit. Die Initiative „Mittelstand-Digital“ hilft dabei, dieses Bewusstsein zu schaffen.

**Berlin.** Der derzeit stattfindende digitale Wandel und die zunehmende Verbindung von physischer und virtueller Welt erfasst die gesamte Wertschöpfungskette eines Unternehmens: die Akquise der Kunden, die Produktion, den Vertrieb, die Logistikprozesse und das Personalmanagement im Unternehmen. Neue Produkte und Services entstehen. Diese Entwicklung erfordert bei Unternehmen den Einsatz komplexer digitaler Anwendungen und die durchgehende Digitalisierung von Prozessketten. Und genau hier hat der deutsche Mittelstand noch Nachholbedarf, wie auch eine Studie der Bertelsmann Stiftung aus 2015 zeigt (siehe Grafik).

In der durchgängigen Digitalisierung und Vernetzung der Produktions- und Geschäftsprozesse sieht das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) große Chancen für den Mittelstand. Studien zufolge kann durch die digitale Transformation in Deutschland bis 2025 eine Steigerung der Wertschöpfung zwischen 200 und 425 Mrd. Euro erreicht

nender gestalten. Gänzlich neue Dienste können entwickelt werden, und neue digitale Geschäftsmodelle in allen Sektoren entstehen. Doch gerade der Mittelstand versteht die Digitalisierung vielfach mehr als ein kundengeriebene Phänomen – und nicht als eine aktiv voranzutreibende Strategie zur Zukunftssicherung. Kleine Betriebe erkennen oftmals die mit der Digitalisierung der Geschäftsprozesse verbundenen Innovations- und Wettbewerbsvorteile noch nicht. Und im Gegensatz zu großen Unternehmen verfügen sie meist weder über eine eigene IT-Abteilung noch über entsprechende personelle und finanzielle Ressourcen, um Kompetenzen im Bereich der digitalen Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) und entsprechende Infrastrukturen aufzubauen oder vorzuhalten. Und genau hier setzt der BMWi-Förderschwerpunkt „Mittelstand-Digital“ an.



Bertelsmann Stiftung: Studie „Digitalisierung im Mittelstand – Ergebnisse eines Studienübersichts“ vom 18. Mai 2015, S. 13, erstellt von TNS Infratest für Bertelsmann Stiftung

## Mit „Mittelstand-Digital“ sensibilisieren, informieren und qualifizieren

Im Förderschwerpunkt „Mittelstand-Digital – Strategien zur digitalen Transformation der Unternehmensprozesse“ bündelt das Bundeswirtschaftsministerium verschiedene, zeitlich befristete Projekte und Maßnahmen zur Sensibilisierung, Information und Unterstützung von kleinen und mittleren Unternehmen bei der Digitalisierung des Betriebs.

Grundsätzlich liegt es in der Entscheidung des Unternehmers, ob und wie sein Unternehmen digitalisiert wird. Um diese Entscheidung fundiert treffen zu können, schafft „Mittelstand-Digital“ deutschlandweit das Bewusstsein für die Chancen aber auch die Herausforderungen bei der Digitalisierung und stellt auf den Mittelstand zugeschnittene neutrale Informationen bereit. Aktuelles Digitalisierungswissen aus Wissenschaft und Praxis wird – ausgerichtet an den tatsächlichen Bedürfnissen des Mittelstands – zusammengeführt, verständlich und anschaulich aufbereitet und in die Breite getragen. Nach dem Motto „Unternehmer lernen am besten von Unternehmern“ bereitet die Initiative gut nachahmbare Praxisbeispiele auf, erklärt Zusammenhänge und beantwortet Fragen, erstellt Informationsmaterialien, Filme und Checklisten, führt Informationsgespräche sowie (Online-)Qualifikationsveranstaltungen durch.

Zu Mittelstand-Digital zählen verschiedene Förderprojekte, die sich derzeit mit den Schwerpunkten „eStandards: Geschäftsprozesse standardisieren, Erfolg sichern“, „Einfach intuitiv – Usability für

den Mittelstand“ sowie „Mittelstand 4.0 – Digitale Produktions- und Arbeitsprozesse“ beschäftigen.

### Mittelstand 4.0-Kompetenzzentren und Mittelstand 4.0-Agenturen informieren zur digitalen Produktions- und Geschäftswelt

Mit der unter dem Dach von „Mittelstand-Digital“ im letzten Jahr gestarteten Initiative „Mittelstand 4.0 – Digitale Produktions- und Arbeitsprozesse“ hat das BMWi aktuelle Entwicklungen wie z.B. die Anwendung von Industrie 4.0 im Mittelstand und spezielle Fragen des eBusiness aufgegriffen.

In den nationalen und internationalen Märkten für Güter und Dienstleistungen zeichnen sich tiefgreifende Umbrüche ab: Die Kunden verlangen nach immer individuelleren Lösungen, nach Werkstücken in kleinsten Stückzahlen, nach Produkten mit besonderen Eigenschaften und maßgeschneidertem Design, nach zuverlässiger und schneller Lieferung sowie verlässlichen Aussagen über die damit verbundenen Kosten und Wartezeiten. Die Wertschöpfung, die heute typischerweise jeweils vom einzelnen Unternehmen organisiert wird, wird zunehmend durch interaktive Geschäftsmodelle ergänzt oder zum Teil ersetzt werden.

Dabei ergeben sich für KMU und das Handwerk neue Möglichkeiten im Bereich der Dienstleistungen etwa bei der Beschaffung oder der Zulieferung, bei der Wartung oder der Reparatur von Maschinen und Bauteilen, bei der Gestaltung von Softwareoberflächen, im Kundenservice oder bei der Beratung und der fachlich begleitenden Ausbildung.

Um mittelständische Unternehmen mit diesen Herausforderungen nicht alleine zu lassen, wurden im Herbst 2015 bereits vier Mittelstand 4.0-Agenturen zu den Schwerpunktthemen des eBusiness: Cloud, Handel, Kommunikation und Prozesse etabliert. Derzeit entstehen daneben elf Mittelstand 4.0-Kompetenzzentren, die Mittelstand und Handwerk dabei unterstützen, die Digitalisierung und Vernetzung sowie Anwendung von Industrie 4.0 im Unternehmen einzuführen und voranzutreiben. Die ersten Zentren in Hannover, Darmstadt, Dortmund, Kaiserslautern und Berlin sowie das Zentrum „Digitales Handwerk“ haben ihre Arbeit bereits aufgenommen.

### Mittelstand 4.0-Agenturen als Digitalisierungs- und Transferexperten

Spezifisches Digitalisierungs-Know-how bereiten die Mittelstand 4.0-Agenturen auf und vermitteln es an Multiplikatoren wie z.B. Verbände und Kammern. Diese geben es mittelbar an Unternehmen weiter. Die Mittelstand 4.0-Agentur Cloud zeigt beispielweise die praktische Bedeutung von

alle Stufen der Wertschöpfung hinweg von der Produktplanung bis hin zum Service.

Mit der durchgehenden Digitalisierung und Vernetzung der Produktionsprozesse gehen grundlegende Veränderungen und Anpassungen der Arbeitsorganisation einher. Damit der komplette Herstellungs- und Lebenszyklus eines Produkts durch entsprechende Services und Dienstleistungen begleitet werden kann, müssen die ihm zugrunde liegenden Informationen systematisch erfasst, zu Smart Data veredelt und zum Zweck der Selbstorganisation in das System zurückgespeist werden. Eine optimale Organisation der Datenerzeugung z.B. auch mit Hilfe eines breiten Einsatzes von Sensoren, der Datenaggregation und -auswertung ist damit eine notwendige Voraussetzung für 4.0-Lösungen, welche bisher in nur wenigen mittelständischen Unternehmen gegeben ist.

Zudem ergeben sich für KMU und das Handwerk neue Möglichkeiten im Bereich der Dienstleistungen etwa bei der Beschaffung oder der Zulieferung, bei der Wartung oder der Reparatur von Maschinen und Bauteilen, bei der Gestaltung von Softwareoberflächen, im Kundenservice oder bei der Beratung und der fachlich begleitenden Ausbildung.

Um mittelständische Unternehmen mit diesen Herausforderungen nicht alleine zu lassen, wurden im Herbst 2015 bereits vier Mittelstand 4.0-Agenturen zu den Schwerpunktthemen des eBusiness: Cloud, Handel, Kommunikation und Prozesse etabliert. Derzeit entstehen daneben elf Mittelstand 4.0-Kompetenzzentren, die Mittelstand und Handwerk dabei unterstützen, die Digitalisierung und Vernetzung sowie Anwendung von Industrie 4.0 im Unternehmen einzuführen und voranzutreiben. Die ersten Zentren in Hannover, Darmstadt, Dortmund, Kaiserslautern und Berlin sowie das Zentrum „Digitales Handwerk“ haben ihre Arbeit bereits aufgenommen.

### Mittelstand 4.0-Kompetenzzentren bieten Digitalisierung zum Anfassen

Die Einführung komplexer digitaler Anwendungen, wie sie beispielsweise bei der Industrie 4.0 benötigt werden, kann für KMU ein hohes (finanzielles) unternehmerisches Risiko bedeuten. Daher bieten die Mittelstand 4.0-Kompetenzzentren ein nutzerorientiert konzipiertes, umfangreiches Informations-, Erprobungs- und Schulungsangebot. KMU können in entsprechenden Demonstrations- oder Lernfabriken unter professioneller Anleitung eigene technische Entwicklungen, Schnittstellen zu Produkten oder Kunden austesten und experimentieren, bevor sie eigene Investitionen tätigen.

Aktuelle Studien zeigen, dass es bereits vorbildhafte Lösungen zu digitalen Produk-



Der Industrie 4.0-Produktionsprozess eines Kugelschreibers in der Generalfabrik des Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrums Hannover



tions- und Distributionsprozessen vor allem in Großunternehmen gibt. Diese sind aber stark technologiegetrieben und zu wenig aufbereitet – und somit für den Mittelstand und das Handwerk nur eingeschränkt nutzbar. Daher führen die Mitarbeiter der Zentren aktuelles, praxisrelevantes Wissen zu den verschiedensten Facetten und zur Vernetzung betrieblicher Prozesse sowie zu Industrie 4.0-Anwendungen zusammen, entwickeln es weiter und „übersetzen“ es in die Sprache des Mittelstands. Dabei umfasst das Portfolio der Zentren Themen wie Produktion und Automatisierung, Arbeit 4.0, Logistik, neue Dienstleistungen und Sicherheit. Schulungs- und Informationsangebote werden entwickelt und gut nachahmbare Lösungen vorgestellt. Unternehmen wird aufgezeigt, welchen (wirtschaftlichen) Nutzen solche Anwendungen für ihre Geschäftsmodelle haben.

Speziell auf die Bedürfnisse des Handwerks zugeschnittene Angebote zum betrieblichen Einsatz digitaler Technologien bieten die vier Schaufenster des Kompetenzzentrums „Digitales Handwerk“: Nord (in Oldenburg), Süd (in Bayreuth), Ost (in Dresden) und West (in Koblenz).

### eStandards und Usability

Zu „Mittelstand-Digital“ gehören weiterhin die Förderinitiativen „eStandards: Geschäftsprozesse standardisieren, Erfolg sichern“ und „Einfach intuitiv – Usability für den Mittelstand“. Die Projekte entwickeln zahlreiche technisch exzellente und wirtschaftliche Lösungen mit Vorbildcharakter für mittelständische Unternehmen mit dem Ziel, Digitalisierungsprozesse in Unternehmen zu beschleunigen.

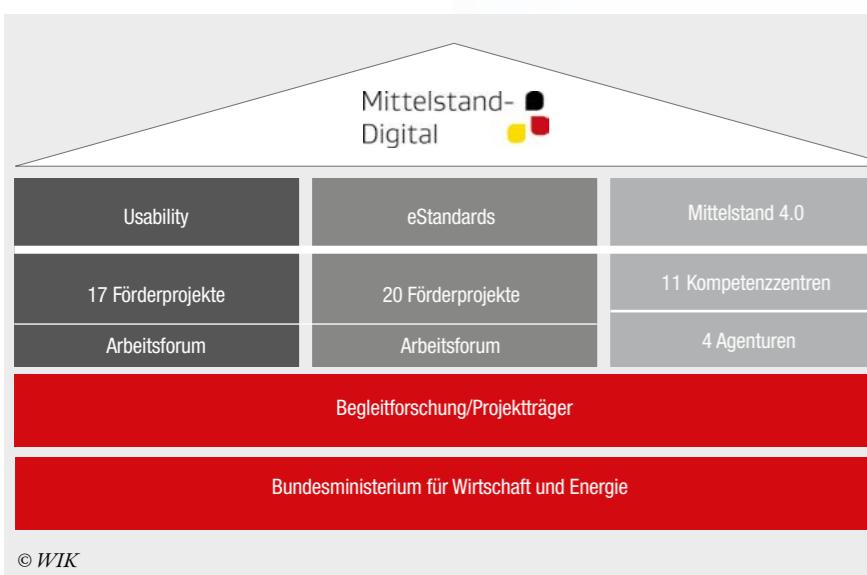
Digitale Standards, auch eBusiness-Standards genannt, bilden als „gemeinsame Sprache“ im elektronischen Geschäftsverkehr die Grundlage für eine effiziente Vernetzung und den automatisierten Austausch von Daten in und zwischen

Unternehmen bzw. Verwaltungen. In dem Dschungel an vielen Standards für unterschiedliche Anwendungsbereiche und Branchen unterstützen die 20 eStandards-Projekte kleinere mittelständische Unternehmen, Handwerksbetriebe und Verwaltungsorganisationen dabei, geeignete und nachhaltige Lösungen auszuwählen bzw. zu entwickeln. Sie begleiten Unternehmen auch bei deren Einführung, entwickeln auf mittelständische Bedürfnisse abgestimmte Informations- und Qualifizierungsformate und stellen Werkzeuge zur Selbsteinschätzung und Abschätzung der Investitionsnotwendigkeit bereit.

Nutzerfreundliche Software oder Web-Applikationen und positive Nutzererfahrungen bei der Bedienung betrieblicher Software werden neben technischen Kriterien wie Funktionalität, Zuverlässigkeit und Leistungsfähigkeit zunehmend zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor. Daher fördert das BMWi 17 Demonstrationsvorhaben. Diese entwickeln geeignete Lösungen und Vorgehensmodelle für die Integration von Usability- und User Experience-Kriterien während des gesamten Entwicklungs-, Auswahl- und Implementierungsprozesses betrieblicher Software. Ziel ist es, durch eine leistungsfähige Anwendungssoftware breitenwirksam die Effizienz des IKT-Einsatzes in mittelständischen Unternehmen zu erhöhen, Transaktionskosten zu senken, die Sicherheit in der Anwendung und dadurch die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Anwendungsnahre Vorgehensmodelle stellen sicher, dass Anwenderunternehmen und Softwarehersteller für die Vorteile nutzerfreundlicher Software sensibilisiert werden, um nachhaltige Änderungen in der Softwareentwicklung breitenwirksam zu erreichen.

Von Uta Böhner, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie

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

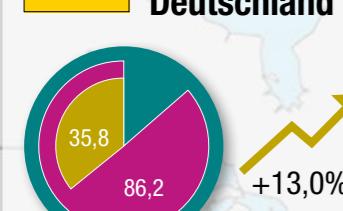


## Internetnutzung in den MP-Partnerländern

Quelle: Internationale Fernmeldeunion (ITU), www.itu.int

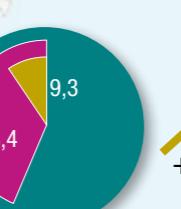
- Breitband-Internetanschlüsse in %\* (2014)
- Internetnutzer in %\* (2014)
- ↑ Breitband-Internetanschlüsse gesamt
- ↑ Entwicklung 2010-2014 in %
- \* Anteil an der Gesamtzahl der Bevölkerung

### Deutschland



+13,0%

### Ukraine



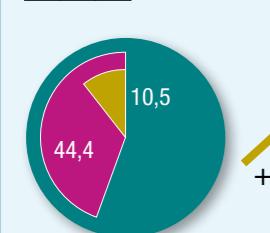
+33,5%

### Georgien



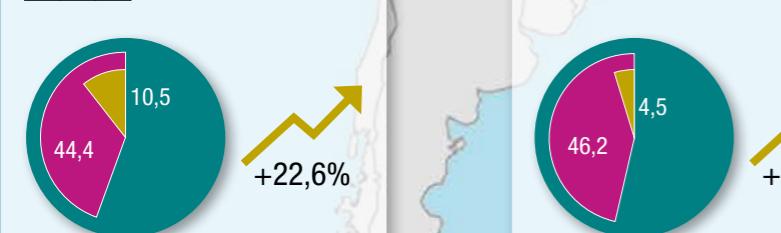
+188,0%

### Mexiko



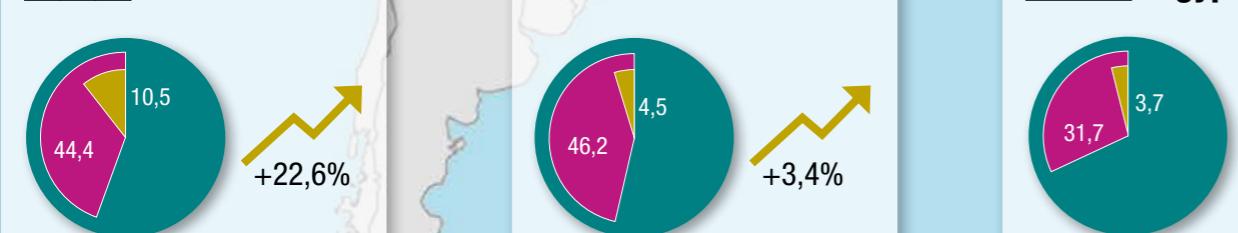
+22,6%

### Tunesien



+3,4%

### Ägypten



+111,3%

### Belarus



+61,1%

### Moldau



+88,1%

### Aserbaidschan



+299,3%

### Indien



+43,3%

### Turkmenistan



+218,1%

### Kasachstan



+147%

### Vietnam



+63,5%

### Usbekistan



+363,8%

### Mongolei



+157,0%



**Auch in die Infrastruktur muss kräftig investiert werden**

## Deutscher Mittelstand hat Aufholbedarf im Digitalbereich



Die digitale Transformation deutscher Firmen ist in vollem Gange. Interne Abläufe und bestehende Wertschöpfungsketten verändern sich mit rasender Geschwindigkeit. Für Entscheider in Unternehmen gilt es, jetzt die Weichen zu stellen und eine Digitalisierungsstrategie zu erarbeiten und umzusetzen. Die trifft insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen zu, so Stimmen auf der internationalen Messe Centrum für Büroautomation, Informationstechnologie und Telekommunikation (CeBIT 2016).

**Berlin.** Der Einzug digitaler Technologien in den deutschen Mittelstand ist nicht mehr aufzuhalten, hieß es im Frühjahr 2016 in einer Studie der Prüfungs- und Beratungsgesellschaft Ernst & Young (EY). Bei etwa 54 Prozent der von EY befragten Unternehmen spielen digitale Technologien bereits jetzt eine große oder mittelgroße Rolle in ihren Geschäftsmodellen. Nach Auffassung einer großen Mehrheit erhöht sich der Stellenwert bis 2021 zusehends weiter.

Auch die Commerzbank stellte fest, dass mittelständische Firmen in Deutschland

das Potential der Digitalisierung erkannt haben. Etwa 86 Prozent der Unternehmer und Manager bezeichnete dies als „große Chance“ für den Industriestandort Deutschland. Und jeder sechste Betrieb zählte sich selbst sogar zu den digitalen Pionieren. „Das sind Unternehmen, die überdurchschnittlich stark und erfolgreich auf neue Trends setzen, z.B. um Wertschöpfungsketten zu vernetzen oder um ihre Produkte zu individualisieren. Diese Vorreiter gibt es in allen Branchen und unabhängig von der Unternehmensgröße oder dem Alter der Manager,“ so Commerzbankvertreter.

Untersuchungen des Digitalverbands Bitkom zufolge verändert sich für viele Unternehmen die Wettbewerbssituation. Zahlreiche Firmen gehen unter anderem davon aus, dass Konkurrenten aus der Digitalbranche auf ihre traditionellen Märkte drängen. Diese Auffassung teilten jeweils 45 Prozent der Kfz- und Arzneimittelproduzenten, 53 Prozent der Banken und sogar 62 Prozent der Medienunternehmen. Fast zwei Drittel der Banken und mehr als die Hälfte der Fahrzeugbauer betrachten große Unternehmen der Digitalbranche infolge von deren Neuentwicklungen als ernstzunehmende Rivalen.

### Big Data und soziale Netzwerke mit disruptivem Potential

Andererseits ist bei weitem noch nicht geklärt, ob die Digitalisierung des Mittelstands revolutionär – also disruptiv – oder eher evolutionär verläuft. Im ersten Fall spielen Innovationen, die herkömmliche Märkte durch die Verdrängung vorhandener Produkte oder Dienstleistungen grundlegend verändern, eine ausschlaggebende Rolle. Jedoch wiesen die Commerzbankanalysten ebenfalls nach, dass sich viele Unternehmen in Sachen Digitalisierung erst einmal abwartend verhielten.

In dieses Bild passen auch die Ergebnisse einer intensiven Befragung von 21 Unternehmen durch ein Projektteam der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Mannheim. „Unter dem Strich“ reagierten die Firmen auf die zunehmende digitale Transformation mit einer kontinuierlichen Weiterentwicklung und Anpassung ihrer Strategien. Als mögliche Gründe nannten die Berichtsauteure sowohl die derzeit noch mangelnde Marktreife mancher Technologien als auch fehlende Einsatzge-

biete. Sie räumten allerdings ein, dass Big Data, soziale Netzwerke sowie zum Teil Cloud Computing ein erhebliches Potential zu einer abrupten Veränderung bisheriger Geschäftsmodelle in sich bergen.

Eine große Anzahl von Umfragen dokumentiert darüber hinaus, dass der Mittelstand dem Thema Digitalisierung vielfach noch eine untergeordnete Priorität beimisst. Eine gewisse Zurückhaltung ließ sich dabei bei der Bewertung viel diskutierter Phänomene wie Big Data, Cloud Computing oder Industrie 4.0 beobachten. Demgegenüber waren etablierte digitale Technologien durchaus flächendeckend im Einsatz. Zu letzteren zählen unter anderem das Onlinemarketing, die Optimierung von Verwaltungsvorgängen oder die Arbeit in einem Homeoffice.

### Unternehmenshierarchien stehen vor einem Wandel

Dass sich die digitale Transformation etwas gemächlicher vollzieht, liegt auch an dem eher beschaulichen Wandel traditioneller Unternehmenshierarchien und -entscheidungsprozesse, gibt die Firma InterSearch Executive Consultants

zu bedenken. So verhindere in weniger als einem Viertel der Firmen die Organisationsstruktur, dass Abteilungen wie Produktion oder Marketing eng mit der IT-Abteilung vernetzt zusammenarbeiten können. Im produzierenden Gewerbe sei dieser Anteil mit 19 Prozent besonders niedrig. Branchenübergreifend betreiben jeweils circa 17 Prozent der Unternehmen ein aktives Wissensmanagement mithilfe einer IT-gestützten Datenbank oder verwenden eine auf Social-Media-Technologien basierende schnelle interne Kommunikationsinfrastruktur.

Darüber hinaus muss auch die gesamtgesellschaftliche Infrastruktur stimmen, um digitale Geschäftsmodelle zu entwickeln oder Abläufe im Betrieb mit Computertechnik zu vereinfachen. Um dies zu bewerkstelligen, versprach Bundeswirtschaftsminister Sigmar Gabriel auf der CeBIT 2016, für höhere Netzkapazitäten, erschwingliche Gigabit-Anschlüsse für den Mittelstand sowie eine möglichst verzögerungsfreie Übertragung zu sorgen. Den Investitionsbedarf für einen umfassenden Glasfaserausbau („Fiber to the Home“) beziffert der Vizekanzler auf bis zu 100 Mrd. Euro. In ▶

### Innovationshemmnisse in innovationsaktiven KMU 2012 bis 2014\*

Grund	Anteil der Antworten in Prozent
Hohe Investitionskosten	40,4
Hohes wirtschaftliches Risiko	39,8
Mangel an geeignetem Fachpersonal	32,7
Mangel an internen Finanzierungsquellen	30,1
Organisatorische Probleme im Unternehmen	25,4
Mangelnde Kundenakzeptanz / fehlende Innovationsnachfrage	23,4
Mangel an externen Finanzierungsquellen	22,2
Gesetzgebung und rechtliche Regelungen	22,0
Lange Verwaltungs- und Genehmigungsverfahren	20,0
Marktbeherrschung durch etablierte Unternehmen	18,1
Interne Widerstände gegen Innovationsprojekte	17,5
Standards und Normen	15,9
Fehlende Marktinformationen	15,2
Fehlende technologische Informationen	13,6
Fehlender Zugang zu Schutzrechten	10,6

\* Unternehmen mit fünf bis 249 Beschäftigten. Erfasst sind Hemmnisse, die zu einer Verzögerung, zum Abbruch oder zum Verzicht auf die Durchführung von Innovationsprojekten geführt haben. Etwa 38,8 Prozent von ungefähr 270.000 KMU führten 2013 auf dauerhafter oder anlassbezogener Basis R&D- oder sonstige Innovationsaktivitäten durch.

Quelle: Mannheimer Innovationspanel, Berechnungen des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung

► diesem Rahmen regte Gabriel unter anderem die Bildung eines Zukunftsfonds für Gigabitnetze in ländlichen Räumen an. Die Fazilität solle mit zehn Mrd. Euro ausgestattet werden.

Gabriel sprach sich zudem für eine Vorreiterrolle Deutschlands bei der Einführung des Mobilfunkstandards 5G, für eine intelligente Vernetzung zentraler Infrastrukturbereiche sowie für eine gezielte Erforschung und Entwicklung digitaler Technik aus. Zudem beabsichtigt der Ressortchef, das Geschäftsumfeld durch Regulierungsmaßnahmen „investitions- und innovationsfreundlicher“ zu gestalten.

Wie aus dem Breitbandatlas des Bundesministeriums für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI) hervorgeht, standen Ende 2015 in ländlichen Regionen lediglich 28,3 Prozent der Haushalte Übertragungsmöglichkeiten von mehr als 50 Mbit/s zur Verfügung. In sogenannten halbstädtischen Gebieten belief sich der Anteil auf 58,4 Prozent, in Städten auf 85,8 Prozent. Nach Auffassung des Deutschen Mittelstandsbunds scheitern in kleinen Betrieben und in ländlichen Regionen digitale Transformationsvorhaben oftmals an der Internetverbindung.

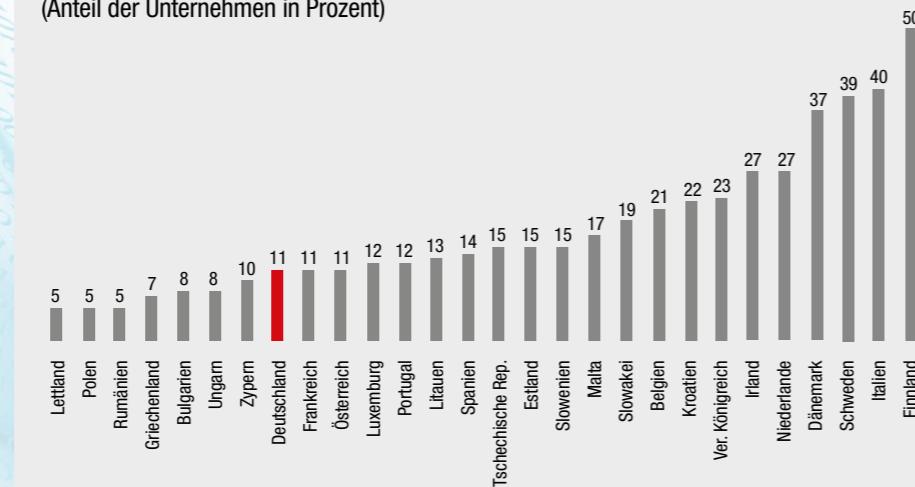
Analog zu der Vielzahl von Studien und Umfragen besteht auch kein Mangel an guten Ratschlägen für die Umsetzung der sogenannten vierten industriellen Revolution. „Die Unternehmen müssen bei der Digitalisierung ihres Geschäfts Tempo aufnehmen“, forderte Bitkom-Hauptgeschäftsführer Dr. Bernhard Rohleder auf der „hub conference“ in Berlin. „In der digitalen Plattform-Ökonomie ist Schnelligkeit ein ganz entscheidender Faktor.“ Und Commerzbankanalysten empfahlen, traditionelle Unternehmen könnten von Startups lernen, indem sie ganz neue Wege ausprobieren, um bisher vernachlässigte Kundengruppen und Vertriebswege zu erschließen und andersartige Angebote zu schaffen.

#### Berlin, Hamburg und München dominieren Startup-Szene

In Deutschland hat sich in den zurückliegenden Jahren die Startup-Szene sehr rapide entwickelt. Besonders beliebt sind unter den technologisch versierten Gründern Hamburg und München und vor

allem die „Startup-Metropole“ Berlin. Aber auch andere Landesteile, darunter die Rhein-Ruhr-Region, gewinnen zunehmend an Bedeutung. Allerdings denkt, wie der Digitalverband Bitkom berichtete, ein Teil der dort ansässigen Jungunternehmer über einen Umzug in die drei genannten geographischen Zentren nach.

Verwendung von Cloud Computing in KMU  
(Anteil der Unternehmen in Prozent)



Quelle: Eurostat. Angaben für 2014

In Berlin und München wiederum gebe es Überlegungen zu einer Standortverlagerung ins Ausland, so die Bitkom-Experten weiter. Dort seien in manchen Fällen vorteilhaftere Finanzierungsbedingungen anzutreffen. Mit neuen staatlichen Fördermaßnahmen wie dem Fonds Coparion (225 Mio. Euro, KfW) und der Wachstumsfazilität beim Europäischen Investmentfonds (500 Mio.

Euro) will die Bundesregierung den Existenzgründern bei der Durchführung technologischer Projekte aber entgegenkommen.

Zu den immer zahlreicher werdenden Informationsquellen im Bereich Digitalisierung des Mittelstands zählt seit geraumer Zeit die Hannover Messe. Sie bietet mit ihren Leitmessen „Young Tech Enterprises“, „Digital Factory“ und „Industrial Automation“ einen wichtigen Treffpunkt für technologisch und industriell orientierte Startups und für zukunftsorientierte Mittelständler. Die „Digital Factory“ liefert dabei Antworten auf die Frage, wie ein starkes Netzwerk aus

**Etwa 86 Prozent der Unternehmer und Manager bezeichnen die Digitalisierung als „große Chance“ für den Industriestandort Deutschland.**

zuständige Manager Arno Reich das Konzept der „Digital Factory“. ■



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.



# Digitalisierung in einigen MP-Partnerländern

## Aserbaidschan: Zugpferd für den Nichtölsektor

In der südkaukasischen Republik Aserbaidschan ist die IKT-Branche ein wichtiges Zugpferd, um den Nichtölsektor auszubauen. Ungeachtet der schwierigen Wirtschaftslage in der GUS-Republik expandiert der Geschäftszweig weiter. Ausländische Anbieter von Kommunikations- und Informationstechnologien und verschiedenen branchennahen Dienstleistungen können von diesem Trend profitieren. Von 2010 bis 2014 wurden rund zwei Mrd. US\$ in die Branche investiert. Die Penetrationsrate im umsatzstärksten Segment, der Mobiltelefonie, betrug Mitte 2015 112 Prozent. Die Akteure Azercell, Bakcell und Azerfon stecken 2016 mehr als 100 Mio. US\$ in ihre Netze. Ein neuer Anbieter, das Unternehmen Delta Telecom, plant den Markteintritt auf der Basis der LTE-Technologie. Die Regierung verfolgt ein 500-Mio.-US\$-Projekt für den Ausbau des Breitbandnetzes (10 bis 100 Mbit/s) bis 2018. Bis 2020 sollen alle staatlichen Verwaltungsdienste online zugänglich sein. Investoren, die sich im neuen Hightech-Park engagieren, winken steuerliche Vorfälle.

Quelle: gtai

## Mongolei: IKT-Sektor im Aufwind

Der mongolische IKT-Markt hatte 2013 ein Volumen von 470 Mio. US\$. Rund 58 Prozent davon entfielen auf den Mobilfunk. Mit einer Penetrationsrate von rund 140 Prozent Ende 2013 ist der Markt gesättigt. Regierungsinitiativen wie das „e-Mongolia National Programme“ oder ICT Vision 2021 helfen dabei, die mongolische Bevölkerung für das Internet und seine Nutzung zu sensibilisieren. Festnetze verlieren rapide an Bedeutung, während der Mobilfunkmarkt einen bemerkenswerten Boom durchlebt. Die staatliche Politik sieht vor, einen wettbewerbsfähigen IKT-Sektor zu etablieren, der über zwei CDMA- und zwei GSM-Mobilfunkoperatoren verfügt. Im Zuge des Übergangs zu einer Marktwirtschaft will die Mongolei ihre IKT-Netze modernisieren und fortgeschrittene Kommunikationsdienste anbieten. Die mongolische Regierung betrachtet die Entwicklung der nationalen Infrastruktur als eine prioritäre Aufgabe – insbesondere liegt es ihr am IKT-Sektor, welchen sie als ausschlaggebend für die gesamte Entwicklung des Landes betrachtet. Breitbandschlüsse bilden mittlerweile über 50 Prozent aller Internetanschlüsse. Über Glasfasernetze verfügen die meisten größeren Bauten, Hotels, Schulen und Regierungsgebäude. Das erste mongolische 3G WCDMA-Mobilfunknetz ist auch schon in Betrieb – betrieben von MobiCom. Der Aufbau von 4G-Netzen steht noch bevor. Das kalte Klima der Mongolei bietet Chancen für den Bau großer Datenzentren.

Quelle: gtai

## Tunesien: Breiter Talent-Pool an IT-Absolventen

Tunesien steht noch am Anfang einer dynamischen Entwicklung seines IT-Sektors. IT-Unternehmen sind durch die neuen unternehmerischen Freiheiten nach dem Sturz des Ben-Ali-Regimes 2011 an Kooperationen mit ausländischen Unternehmen interessiert. In rund 1.800 Unternehmen des Privatsektors arbeiten 80.848 Beschäftigte im IKT-Bereich. Aktuelle Zahlen zeigen, dass der Sektor wächst: Laut der Tunisian Association for Communication and Technology beabsichtigen tunesische IT-Unternehmen, ihre Mitarbeiterzahl bis Ende 2015 um sieben Prozent und bis Ende 2016 um zehn Prozent zu erhöhen. Mehrere internationale Unternehmen haben R&D-Zentren eingerichtet. „Mit Kosten im Jahr von rund 26.000 Euro pro Entwickler sind die Leistungen vergleichbar mit Indien“, sagt Martin Stork, Vize-Präsident des SAP Africa Growth Plan. Zu den weiteren Standortvorteilen kämen die geografische Nähe und der Umstand, dass es keinen oder kaum Zeitunterschied zu Europa gebe. Stork verweist im Gespräch außerdem auf den breiten Talent-Pool mit 13.000 IT-Absolventen im Jahr und die verbreiteten Englisch-Kenntnisse bei den tunesischen Software-Entwicklern.

Quelle: gtai

## Usbekistans IKT startet Ausbauoffensive

Die usbekische IKT-Branche befindet sich sichtlich im Aufschwung. Mehrere größere Vorhaben bis 2020 versprechen ausländischen Anbietern von IKT-Technik und -Diensten Markttchancen. Die Projekte umfassen vorrangig die technische Erneuerung und den Ausbau des Mobilfunks, Investitionen in das Breitbandnetz, E-Government und in Multimedialdienste sowie die Implementierung von Informationssystemen in der staatlichen Wirtschaftsverwaltung. Die geplanten Initiativen sind hauptsächlich in zwei Branchenprogrammen der Regierung verankert. Diese umfassen bis 2020 die Verlegung von 12.100 km Glasfaserkabeln, die Erweiterung der Datenübertragungsrate für das internationale Internet auf 300 Gbit/s, Investitionen in die Mobilfunk-Infrastruktur und in die Errichtung von Datenzentren. Einstiegsschancen bietet die Sparte Softwareentwicklung. Das Segment kann noch bis Ende 2016 steuerliche Vorfälle nutzen.

Quelle: gtai

Hannover Messe 2016

# Drehscheibe für Industrie 4.0



Industrie 4.0 ist mehr als nur ein Hype – dies wurde spätestens auf der diesjährigen Hannover Messe deutlich. Zahlreiche Besucher aus dem In- und Ausland nutzten die Gelegenheit, sich über die neuesten Entwicklungen zu informieren und wertvolle Kontakte zu knüpfen. Auch MP-Teilnehmer aus Aserbaidschan, Belarus, Indien, Kasachstan, Kirgisistan und der Ukraine waren auf der Messe zu Gast und konnten sich ihr eigenes Bild machen sowie erste Kooperationsgespräche führen.

**Hannover.** In der letzten Aprilwoche war es wieder so weit: Die Hannover Messe öffnete ihre Tore und mehr als 190.000 Besucher strömten in die Hallen zu den Ständen der über 5.200 Aussteller. Zentrales Thema dieser weltweit wichtigsten Industriemesse war Industrie 4.0, die vierte industrielle Revolution, deren Geschichte eng mit der Hannover Messe verbunden ist. Bereits vor fünf Jahren wurde hier der Begriff „Industrie 4.0“ geprägt, und zwei Jahre später hat der Arbeitskreis Industrie 4.0 auf dieser Messe seine Umsetzungsempfehlungen der Bundeskanzlerin An-

gela Merkel übergeben. Seitdem hat das Thema immer mehr an Fahrt aufgenommen, und auf der diesjährigen Hannover Messe gab es kaum einen Stand mehr, der nicht Industrie 4.0 zum Thema hatte.

## Was bedeutet Industrie 4.0?

Interessierte Besucher konnten an geführten Touren teilnehmen und sich so gebündelt einen Überblick über die Technologien und Konzepte der Industrie 4.0 verschaffen. Hier fiel besonders der hohe Anteil an ausländischen Interessenten auf

– mehr als 50.000, davon 20.000 aus dem außereuropäischen Raum. „Zur Industrie 4.0 haben wir eine eigene Führung mitgemacht, die uns durch die Stände einiger Firmen leitete“, berichteten MP-Teilnehmer aus Kasachstan und Kirgisistan. „Jede Firma hat etwas Eigenes beigetragen. Danach hatten wir eine gute Vorstellung davon, was Industrie 4.0 eigentlich bedeutet und wo man die Technologien anwenden kann.“ Spätestens jetzt wurde klar: Was anfangs als Teil der Hightech-Strategie 2020 der deutschen Bundesregierung zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands als Technologie- und Wirtschaftsstandort begann, ist längst kein rein deutsches Thema mehr. Eine wichtige Voraussetzung für Industrie 4.0 ist die Vernetzung von Anlagen, Produkten und Menschen über das Internet zu cyber-physischen Systemen – und das Internet ist nun mal nicht auf Deutschland beschränkt. Hier müssen weltweite, universelle Standards gefunden werden, und



Führungskräfte aus Zentralasien auf der Hannover Messe

die Hannover Messe bot die geeignete Plattform für Dialoge unter den führenden Industrienationen.

Doch was ist Industrie 4.0 eigentlich genau? Dies war die brennendste Frage, die sich die meisten Messebesucher stellten. Auf den Gängen aufgeschnappte Besucher-Kommentare wie „Industrie 4.0 ist die deutsche Antwort von Siemens auf SAP“ belegen, dass hier ein hoher Aufklärungsbedarf bestand. Zur Beantwortung bot die Hannover Messe ihren Gästen zahlreiche Möglichkeiten, sich aus erster Hand über technische Trends, Technologien und Konzepte zu Industrie 4.0 zu informieren. Und das mitunter sehr anschaulich: Mahir Alijew, MP-Teilnehmer aus Aserbaidschan, fand es sehr wichtig, neue Technologien mit eigenen Augen zu sehen: „Wenn man die Technologie selbst sieht, anfasst, aus erster Hand die wichtigen technischen Daten erfährt, fühlt man sich viel sicherer, um sie zuhause anzupreisen und die Kollegen davon zu überzeugen.“ Oleksandr Fesenko aus Charkiw war von der Symbiose aus Innovations- und Qualitätsmanagement und dem effektiven Einsatz von IT-Technologie beeindruckt. Roman Resnikow, Manager im Marketing der Firma AMI Ltd., nutzte die Chance und machte sich mit den Neuheiten im Software- und Telekommunikationsbereich vertraut.

## Selbstorganisierende und -optimierende Fertigung

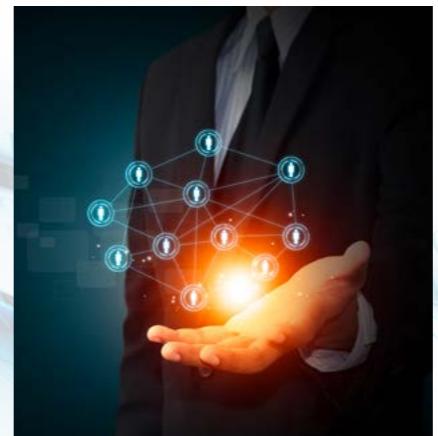
Allerdings war es für den „normalen“ Messebesucher nicht immer leicht, den technischen Expertenauführungen zu Standards und Technologien für intelligente Objekte und deren Vernetzung, zu autonomen und simulationsbasierten Systemen oder zur Vernetzung von Daten zu neuem Wissen zu folgen. Diese Themen sind für „Nicht-Informatiker“ so abstrakt und komplex, dass sich die Ideen hinter Industrie 4.0 und deren praktische Umsetzung, Umfang und Nutzen nur schwer vermitteln lassen. Aber nicht nur die Komplexität, sondern auch die Vielfalt an verschiedenen Themengebieten rund um Industrie 4.0 führten dazu, dass Messebesucher teilweise den Eindruck hatten, an vier Messeständen mindestens fünf verschiedene Meinungen zu Industrie 4.0 gehört zu haben. Jeder Aussteller spricht natürlich am liebsten über die Aspekte von Industrie 4.0, die sein eigenes Unter-



„Wenn man die Technologie selbst sieht, anfasst, aus erster Hand die wichtigen technischen Daten erfährt, fühlt man sich viel sicherer, um sie zuhause anzupreisen und die Kollegen davon zu überzeugen.“

Mahir Alijew, MP-Teilnehmer aus Aserbaidschan

nehmen und seine Produkte betreffen. In den Medien und auf Vorträgen werden hingegen vorwiegend die medienwirksamen Techniken mit dem gewissen „Touch von Science Fiction“ vorgestellt – und die betreffen fast ausschließlich die Fertigungsautomatisierung. Hier bestimmt beispielsweise ein Werkstück selber, welche Fertigungsschritte es auf welchen Maschinen durchlaufen soll, denn die entsprechenden Maschinen in der Fertigung wissen, was sie können und wie sie ausgelastet sind, und bieten dem Werkstück dementsprechend ihre Dienste an.



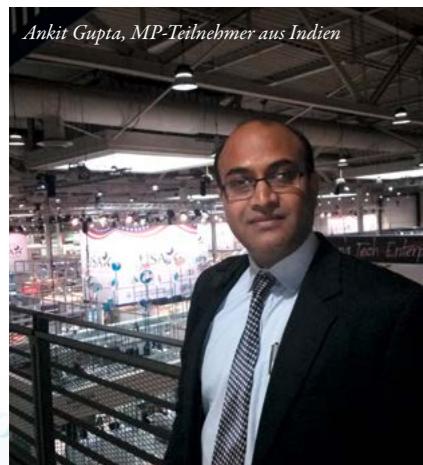
Ziel ist hier eine selbstorganisierende, selbstoptimierende, extrem flexible Fertigung, die schnell und wirtschaftlich rentabel auf individuelle Kundenwünsche eingehen kann. Diese Konzepte der fertigungstechnischen Industrien unterscheiden sich allerdings erheblich von denen der prozesstechnischen, wo teilweise riesige Anlagen gebaut werden, die auf die Herstellung nur weniger oder sogar nur eines einzigen Produkts hin ausgerichtet sind. Kundenspezifische Abwandlungen, flexible Produktionswege oder gar Ein-Stück-Serien sind hier nur sehr schwer oder gar nicht umsetzbar.

## Digitalisierung und Vernetzung

Bietet Industrie 4.0 überhaupt Konzepte, die sowohl in den fertigungstechnischen als auch in den verfahrenstechnischen Industrien ihre Anwendung finden? Wo ist hier der gemeinsame Nenner? Die Antwort auf diese Fragen war gleichzeitig der

Titel des Messeschwerpunkts: „Vernetzung und Digitalisierung der Industrie“. Genauer gesagt: die Digitalisierung der Produktion und die Integration über das Internet. Diese Datenintegration betrifft alle produzierenden Unternehmen. Im ersten Schritt geht es hier um das Sammeln möglichst vieler Daten – sie sind der Treibstoff für eine Industrie 4.0. Informationen sowohl aus dem eigenen Betrieb als auch aus allen möglichen weltweiten Quellen, die direkt oder indirekt Auswirkungen auf die Produktion haben könnten, bilden hierfür die Grundlage. Diese gesammelte Datenmenge (Big Data) enthält Informationen zur Produktion, beispielsweise Ressourcen, Kunden, Lieferanten oder Betriebsdaten. Aber auch weitere Daten wie Wetterprognosen, Börsendaten oder Ferientermine wären hier sinnvoll. Diese Daten haben zwar nicht direkt mit der Produktion zu tun, können aber helfen, einen zukünftigen Bedarf vorherzusagen. Für die einzelnen Aufgaben im Unternehmen müssen aus diesem großen Datenpool in einem zweiten Schritt nun die richtigen Daten herausgefiltert und analysiert werden, um daraus gezielte, nutzbringende Informationen zur Produktionssteuerung zu generieren.

Auf der Hannover Messe zeigten die Aussteller interessierten Gästen, dass die Technologien und Umsetzungskonzepte nicht nur Großunternehmen vorbehalten sind, sondern dass auch KMU diese verwirklichen und davon profitieren können. Ein Besuch der Messe war daher gerade für Entscheider aus KMU besonders wertvoll. Denn für ihre Unternehmen gilt besonders, geeignete Digitalisierungsstrategien zu erarbeiten – so der allgemeine Tenor auch auf der CeBIT, die das gleiche Messegelände sechs Wochen zuvor beherbergte. Die Angebote der Aussteller reichten vom selbstüberwachten Messergerät in der Produktion mit integriertem Webserver und Industrial Ethernet-Anschluss über Steuerungen mit modularen Automatisierungskonzepten bis hin zu Cloud-Lösungen und Konzepten zur IT-Security.



Ankit Gupta, MP-Teilnehmer aus Indien



Beeindruckt von der „Technik von morgen“



Anatolij Swischtschew, MP-Teilnehmer aus Kasachstan

► Gerade das Thema Datensicherheit stieß bei den Messebesuchern auf großes Interesse. Alijew z.B. möchte mit Unternehmen zusammenarbeiten, die 4.0-Technologien anbieten, die das höchste Niveau an Sicherheit garantieren. Gerade in seiner Branche – Öl- und Gasförderung – sei dies von höchster Bedeutung. „In naher Zukunft werden neue Offshore-Plattformen in Aserbaidschan und weltweit zunehmend von Onshore-Stationen gesteuert. Ölfirmen könnten trotz steigender Produktion ihre Kosten reduzieren. Unsere Industrie braucht digitale Komplettlösungen, die Ausrüstung, Prozesskontrolle und IT-Systeme sicher miteinander verbinden.“ Eine Grundvoraussetzung von Industrie 4.0 ist das Zusammenwachsen von Automatisierung und IT, und dies bietet nicht nur Chancen, sondern birgt auch Risiken. Durch eine einheitliche Vernetzung von Büro- und Produktionswelt schwappen auch die klassischen IT-Probleme auf die Automatisierungswelt über – Viren und Daten-Ausspähung sind nun auch hier auf der Tagesordnung. Eine Horrorvision wären Viren- und Hackerangriffe auf lebenswichtige Anlagen wie Wasserversorgung oder Kraftwerke. Spätestens seit 2010, als „Stuxnet“ als erster Virus Steuerungen angegriffen hat, ist diese Vorstellung nicht mehr so abwegig. Und so stellte die Hannover Messe verschiedene Konzepte und Lösungen vor, um auch die Steuerungs- und Automatisierungswelt gegen Cyber-Attacken zu schützen.

#### Internationale Kooperationen

Die Motivation vieler ausländischer Gäste, sich mit dem Thema „Industrie 4.0“ zu beschäftigen, war aber nicht nur das Interesse an den Zukunftstechnologien, sondern auch eine gewisse Angst, technologisch und wirtschaftlich den Anschluss

zu verpassen. Hier diente die Hannover Messe ihren Gästen aus dem In- und Ausland als Plattform, um Kontakte mit deutschen High-Tech-Unternehmen zu knüpfen. „Zwar wollte ich in erster Linie die Zukunftstrends in der Produktion verstehen“, sagt Ankit Gupta, MP-Teilnehmer aus Indien. „Doch wichtig war es für mich außerdem, Firmen zu identifizieren, die mit uns kooperieren wollen, um uns auf die nächste Technologiestufe zu heben.“ Einige solche Möglichkeiten hat Gupta gesehen und wird sie in Indien diskutieren. Auch Zhanat Amanbaew aus Astana war erfolgreich: „Ich konnte Unternehmen finden, die Lösungen und Anlagen zur Gewinnung und Verarbeitung von Öl und Gas nach Kasachstan liefern könnten. Mit ihnen sollten wir baldmöglichst über Kooperation reden.“ Zufrieden mit den Ergebnissen ihrer Kontakte und Gespräche auf dem Gebiet der Mess- und Steuertechnik zeigten sich auch Jewgenij Sjablin aus Charkiw und Anton Krotjuk von der Firma Azov Controls. Sie lernten neue Geschäftspartner kennen oder trafen sich mit „alten“ Partnern. Gute Kontakte für künftige Projekte knüpfte Maria Nowokschewa aus Kiew. Ihr Unternehmen verkauft und installiert Smart-Home-Produkte und Lichtsysteme. Bei den Verhandlungen ging es ihr ganz im Sinne des Messe-Mottos „Integrated Industry – Discover Solutions“ um die Auslotung von Möglichkeiten für die Überführung modernster Softwarelösungen in bereits existierende Technologien.

Die Hannover Messe 2016 ließ seine Besucher einen Blick in die Zukunft werfen. „Was dort zu sehen war, ließ uns nichts

**„Industrie 4.0 – das sind umworfende Technologien! Diese Firmen haben es geschafft, das Unvereinbare miteinander zu vereinbaren.“**

Zhanat Amanbaew, MP-Teilnehmer aus Kasachstan

Geringeres als die Zukunft erleben“, sagt MP-Teilnehmerin Viktoria Jakubchyk aus Belarus: „Wir konnten Entwicklungen sehen, bei denen es um die Kooperation zwischen Mensch und Roboter ging – und das ohne zwischengeschaltete Sicherheitszone. Wir ahnen jetzt, in welche Richtung sich die Industrie in den kommenden 15-20 Jahren entwickeln wird.“ Von der Zukunft waren auch die Manager aus Zentralasien beeindruckt: „Wir haben viele Sachen gesehen, die wir sonst nie bekommen hätten“, schwärmen Teilnehmer aus Kasachstan. Doch bei aller Begeisterung bleiben sie realistisch: „Insgesamt haben wir für uns beschlossen, dass die 4.0-Technologien in erster Linie für Großunternehmen relevant sind. Für kasachische KMU rentieren sie sich noch nicht.“ Insbesondere der Preis schreckt von Ausrüstungen ab, die kundenspezifisch angefertigt werden. „Ein Roboter kann nicht immer vier Einheimische ersetzen“, lächeln die kasachischen Manager. Was wird die Zukunft uns wirklich bringen? Zwar kann niemand es genau vorhersagen, aber wie der Informatik-Spezialist Alan Curtis Kay sagte: „Erfinde die Zukunft, das ist die sicherste Methode, sie vorauszusagen.“ ■

Ralf Willmes ist seit 2012 bei der Endress+Hauser Messtechnik GmbH+Co. KG als Marketing-Manager verantwortlich für kundenspezifische Automatisierungsprojekte und für den Bereich „Industrie 4.0“. Willmes war fast zwei Jahrzehnte als Ingenieur in der Prozessautomatisierung tätig. Sein Arbeitsbereich umfasste die steuerungstechnische Projektierung, Programmierung der Steuerungen und Leitsysteme, Entwicklung der Visualisierungssysteme, Anbindung der Anlagen an die Kunden-IT und weltweite Inbetriebnahmen.

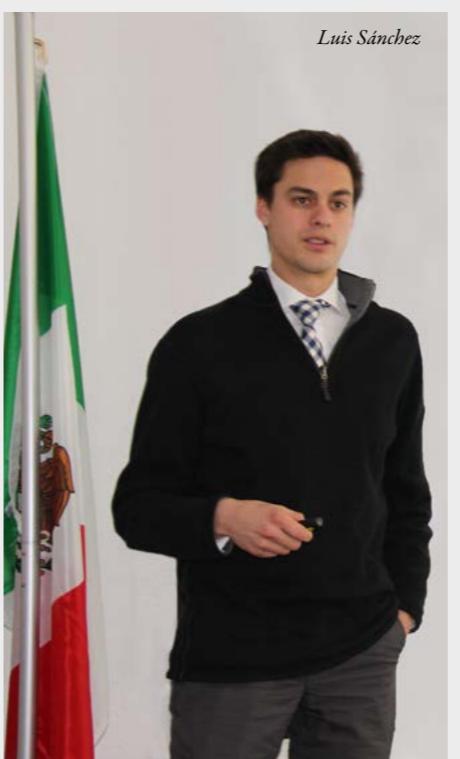


Ralf Willmes ist seit 2012 bei der Endress+Hauser Messtechnik GmbH+Co. KG als Marketing-Manager verantwortlich für kundenspezifische Automatisierungsprojekte und für den Bereich „Industrie 4.0“. Willmes war fast zwei Jahrzehnte als Ingenieur in der Prozessautomatisierung tätig. Sein Arbeitsbereich umfasste die steuerungstechnische Projektierung, Programmierung der Steuerungen und Leitsysteme, Entwicklung der Visualisierungssysteme, Anbindung der Anlagen an die Kunden-IT und weltweite Inbetriebnahmen.

# „Kein Patentrezept für die Industrie 4.0“



Nach seinem Studium in Spanien, Mexiko und den USA arbeitet Luis H. Sánchez Ocampo als Projektmanager in der Automobilindustrie. Vor drei Jahren hat er mit seinem Vater das Unternehmen Metalistik, eine Werkzeugbaufabrik, gegründet. Im Interview spricht Sánchez über seine Erfahrungen, neue Pläne und Investitionen im Bereich Industrie 4.0.



Luis Sánchez

Anwendungen für Logistik, Produktionssteuerung und Prozessoptimierung, Qualitätswesen, Wartung und Instandhaltung. Bei einer Führung durch das Werkzeugmaschinenlabor (WZL) haben wir erfahren, wie dieses Forschungszentrum die besten Technologien auswählt und die Mitarbeiter der Partnerunternehmen für den Werkzeugbau qualifiziert. Im Mai 2016 haben WZL-Mitarbeiter unsere Firma Metalistik und andere Betriebe in Mexiko besucht, um sich vor Ort über Marktchancen zu informieren.

**Industrie 4.0 eröffnet die Perspektive einer „Smart Factory“ und hilft sie umzusetzen. Welche Bedeutung hat das für Ihr Tagesgeschäft?**

Aktuell entwickeln wir unser eigenes Produktionssteuerungssystem für Metalistik. Das System soll vor allem sehr flexibel auf Veränderungen reagieren, um optimale Produktionsabläufe zu sichern. Dafür muss Metalistik zwei wichtige Probleme lösen: Erstens haben wir nicht die neuesten Maschinen, sie sind nicht mit Kommunikationskanälen ausgestattet. Und zweitens beschleunigt die Online-Analyse die Abläufe noch zusätzlich. Also benötigen unsere Produktionsleiter die aktuellen Informationen, um möglichst schnell und ad hoc reagieren zu können.

Um das erste Problem zu lösen, überlegen wir uns, ein kostengünstiges System der University of Navarra einzusetzen. Dieses System übermittelt den aktuellen Zustand der Produktionsanlage und liefert Informationen über eventuelle Störungen oder Qualitätsprobleme in Echtzeit. Mit dieser Analyse können wir effektive Sofortmaßnahmen einleiten. Von unserer Datenbank, die alle Informationen

bündelt, erhalten die Produktionsleiter Handlungsanweisungen durch ein Augmented-Reality-System.

**Mit einem privaten Beteiligungsfonds investiert Ihr Unternehmen in die Industrie 4.0-Technologie in Aguascalientes in Mexiko. Wie sehen Ihre Pläne aus?**

Diese Entwicklung könnte zur Abspaltung eines neuen Unternehmens führen. Wir interessieren uns für zwei weitere Industriebetriebe, die ähnliche Fertigungsbedingungen haben, aber andere Produkte herstellen. Nach der Analyse und Auswertung der Informationen werden wir unser System aktualisieren. Bei der Projektentwicklung unterstützt uns Asymmetric Business Dynamics, ein Beratungs- und IT-Unternehmen. Sollte sich das neue System für die ersten zwei Betriebe als erfolgreich erweisen, könnten wir es als eine preiswerte Lösung auch für andere Industrieunternehmen vermarkten. Unsere Gesellschafter würden es sehr begrüßen, da wir dadurch nicht nur unsere eigenen Probleme bei der Produktionssteuerung in den Griff bekommen, sondern auch eine zusätzliche Einnahmequelle erschließen könnten.

**Moderne IT-Technologien wie cyber-physische Systeme, Big Data oder Cloud Computing schaffen neue Möglichkeiten, die Effizienz zu steigern und die Qualität zu verbessern. Welche Herausforderungen bringen sie mit sich?**

Momentan entwickeln viele Forschungseinrichtungen Technologien, die sich gegenseitig ersetzen können. Allerdings gibt es kein Patentrezept für die Industrie 4.0. Eine der größten Herausforderungen besteht meiner Ansicht nach darin, die Herangehensweise an die konkreten Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens anzupassen. Wir dürfen aber auch das traditionelle Lean-Manufacturing-Konzept nicht vergessen, um Fehlinvestitionen zu vermeiden und Ergebnisse zu erreichen, die ausschließlich auf der Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und der Rentabilität des Unternehmens basieren.

**Lieber Herr Sanchez, wir danken für das Interview!** ■

## Workshop zum Interkulturellen Marketing in Vietnam

# Deutsche Geschäftspartner besser verstehen



Bedürfnisse der Zielmärkte erkennen – das ist der Dreh- und Angelpunkt des internationalen Marketings. Dessen Ziel ist es, Produkte und Dienste für unterschiedliche Märkte und Zielgruppen zu vermarkten – und das über politische und kulturelle Grenzen hinweg. Export-Partnerschaften oder Joint Ventures sind das Mittel der Wahl, wenn es darum geht, eigene Produkte in den Zielmärkten abzusetzen. Will man mit Partnern aus dem deutschen Kulturkreis effektiv kooperieren, muss man die Anforderungen und Wünsche deutscher Unternehmen verstehen und berücksichtigen. Ein Workshop zum Cross-Cultural Marketing fand deshalb großes Interesse bei den vietnamesischen MP-Teilnehmern, die Anfang April 2016 zum sechsten Alumnitreffen in die historische Altstadt von Hoi An kamen.



**Hoi An.** Internationales Marketing muss sich einer Schlüsselfrage stellen: Kann man die Elemente des Marketings standardisieren oder muss man sich an Kulturen und Regionen anpassen? Kostengründe legen die Standardisierung nahe. Sie verbietet sich jedoch dann, wenn sie die Erfüllung von Bedürfnissen und Wünschen der verschiedenen Zielgruppen des Marketingprozesses verhindert.

Der Königsweg besteht darin, wann immer möglich zu standardisieren und

wann immer nötig zu differenzieren bzw. sich anzupassen. Entscheidungen sind zu treffen, welche Marketingelemente kulturspezifisch angepasst werden müssen. Damit stellt sich die Frage nach marketingrelevanten Unterschieden zwischen den Ländern der beteiligten Akteure.

Noch vor kurzer Zeit ging man von der Existenz „kulturfreier“ Produkte aus. Diese Ansicht ist heute widerlegt: An jedem Vermarktungsprozess sind Akteure beteiligt, mit unterschiedlichen

kulturellen Identitäten, Gewohnheiten und Lebensstilen. Im interkulturellen Marketing versucht man deshalb, Wissen über die Zielmärkte zu entwickeln und anzuwenden.

### Ein Beispiel: Preise und Preisverhandlungen

Preisgestaltung und -verhandlungen sind ein sensibles Gebiet des Marketings. Es eignet sich daher besonders gut, um die Bedeutung interkulturellen Marketings beispielhaft aufzuzeigen.

In westlichen Industrieländern ist man an die Existenz fester Preise gewöhnt. Rabatte werden nur für ganz bestimmte Gegenleistungen gewährt, z.B. Mengenrabatt für hohe Abnahmemengen oder Skonto für sofortige Bezahlung. Preisvergleiche sind leicht möglich und üblich. Bei den Käufern besteht eine klare Erwartungshaltung, was ein Produkt kosten darf. Stimmt der ausgezeichnete Preis nicht, so findet das Produkt von vornherein kein Interesse.

In sich entwickelnden Gesellschaften ist häufig noch ein freies Verhandeln der Preise die Regel. Eine niedrigere Kaufkraft erhöht die Bedeutung von Preisverhandlungen über alle Produktgruppen und Dienstleistungen hinweg. Das Verhandeln von Preisen hat zudem die soziale Funktion, Austausch und Vertrauensbildung zu schaffen.

Die Preisgestaltung entspricht der kulturellen Prägung der Verhandlungspartner. Deshalb ist es wichtig, bei internationalen Preisverhandlungen die eigene kulturelle Präferenz sowie die der Verhandlungspartner zu reflektieren.

Stammen Käufer und Verkäufer aus westlichen Industrienationen, starten die Preisverhandlungen üblicherweise mit einem knapp kalkulierten, vom Käufer nachvollziehbaren Preis. Dieser soll gleichzeitig die Redlichkeit des Verkäufers signalisieren. Tritt ein Verkäufer mit einer sehr hohen Forderung in die Verhandlung ein, könnte der Käufer ihn als unseriös empfinden und schlimmstenfalls gar nicht mehr als Handelspartner in Betracht ziehen. Wenn beide Parteien davon ausgehen, dass der Verkäufer gleich mit einem „realistischen“ Anfangspreis in die Verhandlung einsteigt, ist eine schnelle Übereinkunft möglich.

Dieses Muster der Preisverhandlung gilt im westlichen Kulturkreis als zielführend und effizient.

Stellen wir uns dagegen vor, dass derselbe Verkäufer denselben „vernünftigen“ Anfangspreis einem Käufer aus einer Kultur nennt, in der Handeln üblich ist. Der Käufer und seine Vorgesetzten gehen davon aus, dass Preise frei verhandelbar sind. In der Preisverhandlung konzentrieren sie sich folglich darauf, einen möglichst hohen Rabatt zu erzielen. Wird dem Käufer kein hoher Rabatt gewährt, kann er seinen Auftrag nicht erfüllen. Die tatsächliche Höhe des geforderten Preises gerät aus dem Fokus. Innerhalb seiner eigenen Kultur würde die Preisverhandlung nämlich anders verlaufen: Der Verkäufer würde einen hohen Anfangspreis nennen, die Parteien sich durch gegenseitige Zugeständnisse annähern und letztlich einen realistischen Endpreis vereinbaren.

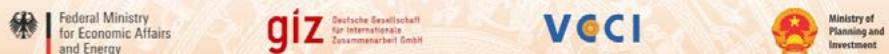
Wenn ein Verkäufer – in Unkenntnis lokaler Gewohnheiten – durch ein zu knapp kalkuliertes Anfangsangebot keinen Spielraum für Rabatte und Zugeständnisse hat, kann in der Folge kein Abschluss erzielt werden. Die Preisverhandlung

scheitert, weil sowohl dem Verkäufer als auch dem Käufer die Vorgehensweisen der Kultur des Verhandlungspartners nicht geläufig sind.

Durch den gesamten Marketingprozess hindurch finden Anpassungen statt. Globale Unternehmen definieren gezielt, welche Aspekte des Marketings sie standardisieren und welche sie anpassen. Dies zeigt sich bereits an den Produkten: Markennamen, Positionierung und Verpackungsdesign werden meist weltweit beibehalten. Unterschiedliche Gewohnheiten und Regeln hingegen machen gewisse Anpassungen notwendig, beispielsweise in Bezug auf Geschmack, Packungsgrößen oder Werbevorschriften der Länder.

### Bedürfnisse deutscher Partnerunternehmen

Interkulturelle Unterschiede zwischen Deutschland und Vietnam wirken sich auf Konsumentenverhalten und Marke-



**Manager Training Programme**  
of the Federal Ministry for Economic Affairs and Energy with Vietnam

## SIXTH ALUMNI GET-TOGETHER

Hoi An City, 09 - 10/04/2016



tingprozesse aus. Hieraus resultiert auch eine unterschiedliche Preisgestaltung. Preise müssen nachvollziehbar und so kalkuliert sein, dass deutsche Partner sie von vorneherein als fair und angemessen empfinden. Im Gegenzug erlaubt das Zahlungsverhalten deutscher Partner in der Regel, relativ kurze Zahlungsfristen einzuräumen.

Für Produkte und Dienstleistungen hat die bedingungslose Funktionsfähigkeit gleich bei der Markteinführung

hohe Bedeutung. In vielen asiatischen Ländern sind sogenannte „soft starts“ üblich. Dabei wird eine Technologie in den Markt eingeführt, die noch nicht ganz ausgereift ist. Man geht nicht davon aus, dass alles von Anfang an klappt, sondern davon, dass man noch eine Weile nachbessern muss, bis die Technologie mit der Zeit gut funktioniert. Solche „soft starts“ werden in Deutschland nicht akzeptiert. Der deutsche Qualitätsanspruch erfordert die Herstellung gleichbleibender Qualität von Anfang an. Qualitätsnachweise können beispielsweise durch lange Garantiezeiten oder Rückgabegarantien erbracht werden. Der Standardisierung kommt insofern eine wichtige Rolle zu, als über 30.000 Industriestandards (DIN-Normen) existieren.

Akzeptanz in Deutschland finden Produkte, die Umweltstandards entsprechen, als gesund und – in Bezug auf Schadstoffe – „sauber“ empfunden werden. Aufgrund der Bedeutung des Nahrungsmittelsektors für den Export ist dies für vietnamesische Partner besonders relevant. Schließlich

zählen Kaffee und Meeresfrüchte zu den wichtigsten vietnamesischen Exportprodukten. Aufgrund des Gesundheitsbewusstseins deutscher Konsumenten gilt die Forderung nach „sauberen“ Produkten auch für weitere wichtige Exportgüter wie Schuhe oder Textilien. Berücksichtigen muss man darüber hinaus auch ethische Standards und die strengen Corporate Compliance Regeln deutscher Unternehmen. Produkte, die durch Kinderarbeit oder unfaire Arbeitsbedingungen entstehen, könnten in Deutschland Konsumentenproteste hervorrufen.

Alle Marketingprozesse erfordern eine reibungslose Kommunikation zwischen den Akteuren. Vertriebspartner sollten daher versuchen, Sprachprobleme zu reduzieren und ihre ständige Online-Erreichbarkeit sicher zu stellen.

Die Einhaltung von Terminabsprachen und insbesondere von Lieferzeiten gelten deutschen Partnern als besonders wichtig. Pünktlichkeit wird mit Zuverlässigkeit gleichgesetzt. Ein im Vergleich zur vietnamesischen Kultur anderes Zeitverständnis sowie die weitgehende Optimierung logistischer Prozesse machen Wartezeiten und Verzögerungen für deutsche Unternehmen problematisch. Umgekehrt profitieren auch die vietnamesischen Partner von der stabilen deutschen Transportinfrastruktur. ■



Prof. Dr. Doris Gutting lehrt an der Hochschule für angewandtes Management in Erding und ist Kooperationspartnerin von TDC Feldafing. Sie führt Seminare zu Management- und Marketingthemen für MP-Absolventen durch.

**Auf zu neuen Höhen:**

# Süßes aus Turkmenistan



Das Familienunternehmen HASAR, im Jahr 2000 gegründet, stellt Süßwaren her und ist benannt nach dem höchsten Gipfel des Kopet-Dag-Gebirges. Maysa Hodschamkulyjewa, die Leiterin der Personalabteilung, spricht im Interview über die Verbindung ihres Unternehmens zu den Bergen und die Ergebnisse ihrer Fortbildung in Deutschland.

**GIZ: Frau Hodschamkulyjewa, warum trägt Ihre Firma den Namen eines Bergs?**

Maysa Hodschamkulyjewa: Dieser Name hat Symbolcharakter. Er soll den Willen unseres Unternehmens zum Ausdruck bringen, immer besser zu werden und immer weiter und höher hinaus zu kommen. Von Anfang an hatte sich das Familienunternehmen unter der Leitung von Merdan und Serdar Poladow vorgenommen, geschäftlich ganz nach oben zu gelangen. Es kristallisierte sich heraus, dass dieses Ziel nur mit gutem Personal zu erreichen ist. Deshalb habe ich mich 2014 für das MP beworben. Zum einen wollte ich unsere Kontakte mit ausländischen Unternehmen ausbauen und neue Partner in Deutschland finden, zum anderen so viel wie möglich im Personalmanagement dazulernen. In Dresden kam ich mit Vertretern der Chocotec GmbH aus Wernigerode und der Winkler und Dünnebier Süßwarenmaschinen GmbH aus dem pfälzischen Rengsdorf in Kontakt. Mit beiden Firmen einigten wir uns auf die Fortsetzung der Zusammenarbeit. Bei den Betriebsbesichtigungen



Maysa Hodschamkulyjewa (Mitte) und GIZ-Mitarbeiter Reimut Düring und Karina Gabryelyan



urlaub mit Lohnfortzahlung. Wir zahlen Leistungs- und Feiertagsprämien.

**Das klingt ganz toll! Aber anscheinend wollen Sie sich damit nicht zufriedengeben?**

Nein. Ich konzipiere gerade eine neue Unternehmensstruktur. Unser Betrieb wächst, wir kaufen neue Ausrüstungen, erhöhen die Kapazitäten, weiten die Produktion aus und verbessern die Produktqualität, -gestaltung und -verpackung. Alle unsere Süßwaren – Gebäck, Waffeln, Bonbons, Pralinen und Fruchtgummi – werden auf europäischen Anlagen gefertigt. Die meisten Maschinen kaufen wir in Deutschland und kooperieren in erster Linie mit Winkler & Dünnebier, Chocotec und Theegarten Pactec GmbH. Ende 2015 haben wir bei der Sollich KG eine Anlage zur Riegelherstellung gekauft.

Unsere Fach- und Führungskräfte reisen regelmäßig ins Ausland, um nach neuen Maschinen Ausschau zu halten, mit denen wir unsere Produktpalette ausweiten können. HASAR will auch 2016 Anlagen in Deutschland kaufen, denn wir planen, unseren Export auszuweiten und alte Waffelanlagen zu erneuern. Dazu haben wir bereits mit deutschen Firmen Kontakt aufgenommen.

**HASAR hat sich in den 16 Jahren seines Bestehens zu einem der Marktführer auf dem turkmenischen Süßwarenmarkt entwickelt. Die Produktion ist nach ISO 9001:2008 zertifiziert. Wie haben Sie das alles geschafft?**

Das ist der klugen Unternehmensführung der Poladows zu verdanken. HASAR bietet ein qualitativ hochwertiges, sehr breites Süßwarensortiment zu angemessenen Preisen an. Das hat den guten Ruf des Unternehmens und die hohe Nachfrage nicht nur in Turkmenistan, sondern auch darüber hinaus begründet. Unser Vertriebsnetz ist so aufgebaut, dass wir Liefermengen genau kalkulieren können und alle Regionen des Landes erreichen. Wir exportieren in die Nachbarländer Afghanistan, Tadschikistan, Saudi-Arabien, Irak, Vereinigte

Arabische Emirate, Pakistan, China und Kirgisistan.

**Was machen Sie konkret, um die Produktqualität zu gewährleisten?**

Natürlich! Die klar aufgebauten Produktionsstrukturen, die verbesserten Arbeitsbedingungen und die soziale Absicherung der Mitarbeiter wirken sich positiv auf unsere Wettbewerbsfähigkeit und die Mitarbeiterbindung aus. Unsere Unternehmensleitung sorgt dafür, dass unsere Fachkräfte zu Fortbildungen nach Deutschland, Russland, Italien, in die Türkei usw. fahren können. Die Chefs von HASAR haben große Zukunftspläne: Ausweitung der Produktionsstätten, Aufstockung der Fertigungsanlagen und Erweiterung des Süßwarensortiments.

**Sie erzählten bereits von den Neuerungen in der Personalarbeit, die Sie nach Ihrer Rückkehr aus Deutschland eingeführt haben. Sehen Sie schon erste Erfolge?**

All das kommt Turkmenistan und seiner Bevölkerung zugute.



Bei der Produktion von Plätzchen

## Deutsche Baulösungen für kirgisische Lebensmittelfirmen



Im Frühjahr 2016 hat der kirgisische MP-Alumniverein eine Konferenz für Unternehmen der Lebensmittelindustrie organisiert. Knapp 100 Teilnehmer kamen nach Bischkek, um sich mit den Standards in der Lebensmittelproduktion (HACCP) zu beschäftigen und entsprechende Angebote der deutschen Firma BASF kennenzulernen.

**Bischkek.** Bodenbeläge, Hydroisolierung und Renovierungszubehör für Lebensmittelproduzenten – das waren Themen, die Vertreter kirgisischer Lebensmittelfirmen am 11. März 2016 in die Hauptstadt lockten. Aber auch Lösungen für Lüftung, Abwasserversorgung und moderne Produktionsanlagen weckten reges Interesse der Konferenzgäste. Die Veranstaltung ging auf die Initiative der MP-Alumni Erik Kaliew, Talgat Kachkynaliew und Ibarat Kurbanowa zurück. Fachlichen Input gaben Vertreter der BASF-Niederlassung in Kasachstan, Mitarbeiter der Standardisierungsbehörde Kirgisistans und Experten für HACCP. Auch der stellvertretende deutsche Botschafter Anders Lundgren und der stellvertretende kirgisische Landwirtschaftsminister Zhanybek Kerimaliew wohnten der Konferenz bei.

Thematisch war das Treffen eng an das Hazard Analysis and Critical Control Points-Konzept (HACCP) geknüpft. HACCP ist ein extra für Unternehmen

der Lebensmittelbranche entwickeltes und auf präventive Maßnahmen ausgerichtetes Instrument. Im Fokus steht die Vermeidung von Lebensmittelgefährden, die zu einer Erkrankung von Konsumenten führen können. Eine Gefahr kann von jeder physikalischen, chemischen oder biologischen Eigenschaft ausgehen und damit

### Prinzipien des HACCP-Konzepts

#### 1. Gefahrenanalyse

Dabei identifiziert man Gefahren, die durch Lebensmittel verursacht werden, und Maßnahmen, die diesen Gefahren vorbeugen können.

#### 2. Identifizierung der kritischen Kontrollpunkte

Ein kritischer Kontrollpunkt ist ein Abschnitt im Lebensmittelherstellungsprozess, an dem Kontrollen möglich sind, um eine Gefährdung durch Lebensmittel zu verhindern.

#### 3. Festlegung von Toleranzgrenzen an den Kontrollpunkten

Dabei definiert man den Maximal- oder Minimalwert, auf den die Gefahren überprüft werden müssen.

#### 4. Überwachung an den Kontrollpunkten

#### 5. Korrekturmaßnahmen für den Fall von Abweichungen

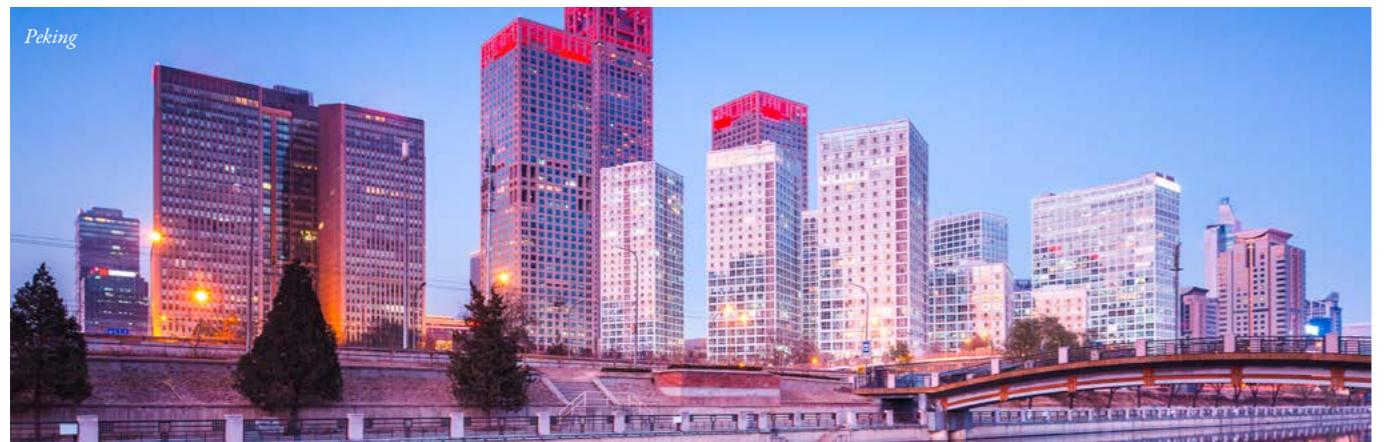
Dabei verhindert man, dass ein Lebensmittel, welches die erforderlichen Grenzwerte nicht einhält, in den Konsumkreislauf gelangt.

#### 6. Evaluierungsmaßnahmen zur Überprüfung der Effizienz des festgelegten HACCP-Systems

#### 7. Dokumentation der Maßnahmen

den Lebensmittelkonsum für Menschen gefährlich machen. Seit 1993 empfiehlt der Codex Alimentarius der UN-Ernährungs- und Landwirtschaftsorganisation die Anwendung des HACCP-Konzepts. In Deutschland wurde das HACCP-Konzept erstmals mit der Lebensmittelhygiene-Verordnung von 1998 gesetzlich verankert. Die EG-Verordnung 852/2004 schreibt die Anwendung des HACCP-Konzepts in allen Unternehmen, die Lebensmittel herstellen, verarbeiten und vertreiben, verpflichtend vor. Seit 2006 dürfen nur noch Lebensmittel, die die HACCP-Richtlinien erfüllen, in die EU eingeführt und dort verkauft werden.

Viele Teilnehmer zeigten großes Interesse an Produkten der Firma BASF. Einige Verträge zwischen kirgisischen Lebensmittelfirmen und BASF zur Implementierung von HACCP-zertifizierten Baulösungen sind nun in Vorbereitung. ■



**Zhong De Hui:**

## Drei Säulen der Alumniarbeit



Die Position chinesischer und deutscher KMU im internationalen Markt stärken – das ist das Ziel der 2015 etablierten bilateralen Vereinigung Zhong De Hui. Mit dieser Vision vor Augen haben sich drei Organisationen in China zusammengeschlossen: der Alumniverein des Managerfortbildungsprogramms, eine chinesisch-deutsche Wirtschaftsberatung und eine chinesisch-deutsche Investmentgesellschaft.

**Beijing.** Das Zusammenspiel der Organisationen funktioniert bereits seit Jahren gut. Austausch und Vernetzung zwischen Teilnehmern des Managerfortbildungsprogramms (MP) und weiteren Managern aus KMU bilden die Basis der Kooperation. Dies bietet der zuerst gegründete Alumniverein des MP nicht nur durch seine Mitglieder, sondern auch durch die eigene Website. Die Plattform dient dem Austausch von Erfahrungen und Know-how und stellt Informationen zu einer Vielzahl von Wirtschaftsthemen für Mitarbeiter chinesischer und internationaler Unternehmen bereit. Das Beratungsunternehmen „Sino-German Cooperation Business Consulting Co., Ltd.“ unterstützt die Alumnivereinigung zudem durch professionelle Trainings, Messepromotion und weitere Dienstleistungen aus einer Hand. Die von den MP-Alumni ins Leben gerufene Investmentgesellschaft „Beijing Sino-German Cooperation Investment Management Co., Ltd.“ soll den Absolventen des Programms finanzielle Hilfe bei ihren Projekten bieten.

Die Synergien dieser drei Säulen zu nutzen und die KMU weltweit zu vernetzen, bildet für Zhong De Hui dabei die größ-

stärken. Als weiteren Schlüssel für die Entwicklung von KMU betrachten die Alumni die duale Berufsausbildung und wollen verstärkt dafür werben.

So unterschiedlich die Ansätze auch sind – sie bauen aufeinander auf und verfolgen ein gemeinsames Ziel: die Unterstützung chinesischer und deutscher KMU und somit die Stärkung der Wirtschaft beider Partnerländer für den internationalen Markt. ■

### Kontakt:

Herr Li Chang Zhong  
lichangzhong@zhongdehui.org  
[www.zhongdehui.org](http://www.zhongdehui.org)

### Mergers & Acquisitions-Guide für Deutschland und China

Der deutsch-chinesische Gemischte Wirtschaftsausschuss hat 2015 den „Mergers & Acquisitions-Guide Deutschland-China“ (M&A-Guide) herausgegeben. In zwei Bänden gibt das Handbuch deutschen und chinesischen Investoren praxisbezogene Informationen zum Erwerb eines Unternehmens (M&A) im jeweils anderen Staat. Band I „M&A in China“ klärt deutsche Investoren über Recht und Praxis von M&A-Transaktionen in China auf. Chinesische Investoren erhalten in Band II „M&A in Germany“ einen Überblick über die entsprechenden rechtlichen und wirtschaftlichen Bedingungen in Deutschland – auf Englisch oder Chinesisch.

Beide Bände können auf der Website von Germany Trade & Invest heruntergeladen werden. In 2016 plant Zhong De Hui ein Treffen in China mit Absolventen aus 16 MP-Partnerländern. Die Etablierung eines Kooperationsfonds soll KMU in beiden Ländern

[www.gtai.de/GTANavigation/DE/Trade/Recht-Zoll/Wirtschafts-und-steuerrecht/mergers-and-acquisitions-in-china-and-germany.html](http://www.gtai.de/GTANavigation/DE/Trade/Recht-Zoll/Wirtschafts-und-steuerrecht/mergers-and-acquisitions-in-china-and-germany.html)

# Ägyptischer Alumniverein am Start



**Kairo.** Was kann ein MP-Alumniverein seinen Mitgliedern bieten, um die Ergebnisse der Fortbildung in Deutschland zu unterstützen? Diese Frage stellen sich die meisten Alumnivereine, deren Mitglieder zwar gewillt sind, sich auch nach dem MP nicht aus den Augen zu verlieren und die in Deutschland gewonnenen Kenntnisse weiter auszubauen, denen es aber an konkreten Umsetzungsideen mangelt. So erging es auch dem neugegründeten MP-Alumniverein „Egyptian German Alumni Association“ (EGA). Um seinen Mitgliedern bei der Ideensuche unter die Arme zu greifen, luden der Industrial Training Council (ITC) und die GIZ die ägyptischen Absolventen Anfang Mai zu einem Treffen nach Kairo. Fast 50 Alumni folgten der Einladung.

Doch muss man dabei das Rad nicht jedes Mal neu erfinden. Den Erfahrungsschatz anderer Vereine nutzen ist das Mittel der Wahl, wenn es um die Initialzündung geht. Und hier kann das MP auf ausreichend Expertise aus anderen Partnerländern zurückgreifen. Zum Beispiel Mexiko, wo MP-Teilnehmer ebenfalls vor kurzem einen Alumniverein gegründet haben (siehe Ausgabe 7). Dessen Leiter Luis Pedraza kam extra nach Kairo, um die ersten Erfahrungen, Ideen und Pläne der Mexikaner mit den ägyptischen Alumni zu teilen. Er konnte vor allem die Skepsis auf der ägyptischen Seite aus dem Weg räumen, dass ein Verein zwar eine schöne Idee, aber (im Alltag) nicht tragfähig sei. Unter anderem berichtete Pedraza, wie mexikanische Absolventen ihre Geschäftsinteressen bündeln, um Synergien zu nutzen und neue Kunden zu gewinnen. Sein wichtigstes Argument zugunsten eines Vereins waren jedoch die B2B-Veranstaltungen mit deutschen und ausländischen Firmen, die der mexikanischen



Bei der Unterzeichnung des MoU:  
Rania Oraby und Luis Pedraza

sche Alumniverein für seine Mitglieder organisiert. Als eine solche Veranstaltung sah der mexikanische Alumnus auch das Treffen in Kairo. Wichtig sei, den Verein für neue „Generationen“ offen zu halten und dadurch zu einer Vertretung für alle Ehemaligen avancieren zu lassen. Und dies ganz autark, ohne Federführung der GIZ oder nationaler Partnerinstitutionen, die allerdings gerne zur Seite stehen. „Wir unterstützen Euch auch nach dem Deutschlandaufenthalt – so lange, wie es für den Geschäftserfolg erforderlich ist“, sagte Mahmoud El Sherbiny, Leiter des ITC, den Unternehmern. Das mexikanische Beispiel wird Schule machen: EGA soll sich ähnlich orientieren, beschlossen die ägyptischen Unternehmer. Die meisten wollen sich finanziell oder in anderer Form an der Vereinsarbeit beteiligen. Auch der erste Schritt in Richtung internationale Vernetzung ist getan: Während der Veranstaltung unterschrieben die beiden Alumnivereine die gemeinsame Erklärung über eine intensive Zusammenarbeit.

Unter Leitung von Rania Magdy Oraby will EGA seine Mitglieder bei ihren internationalen Geschäften unterstützen und so zur Verbesserung der deutsch-ägyptischen

Handelsbeziehungen beitragen. Darüber hinaus wird das ITC den Verein aktiv in die Programmdurchführung vor Ort einbinden. Bei der Vorbereitung der zukünftigen MP-Teilnehmer soll der EGA eine zentrale Rolle spielen: „Die nächste Runde übernehmt ihr – der Alumniverein“, sagte El Sherbiny. ■

### IMPRESSION

#### Journal

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

#### Ausgabe 8

#### Herausgeber:

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

BMWi-Managerfortbildungsprogramm

Reimut Düring, Leiter Managerfortbildungsprogramm des BMWi

E-Mail: mp-pr@giz.de

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

**Verantwortlich:**  
Christina Otto

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

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

#### Mitwirkende:

Irina Alexiadis, Andrea Éles, Anke Flören,  
Karina Gabrielyan, Tobias Knubben, Omar Scharif,  
Jörg Schreiber, David Selbach, Eugenia Strube,  
Karin Weber

#### Bildnachweis:

Titelbild: Siemens AG  
AHP (S.9); Akademie International (Titelteaser l./S.36/38/56); Irina Alexiadis/GIZ (S.46o.); Leonid Andronov / Shutterstock.com (S.4); BMWi/Andreas Mertens (S.4); Evgeny Bolily (S.46 u.); CDC (S.16); Commerzbank AG / Stefan Krutsch Photographic (S.12); CSort (S.20/21 o.); Deutsche Messe (S.18 u.); Reimut Düring/GIZ (S.5/42/43); EABW (S.10 u.); fotolia.com (S.58); GOM - Gesellschaft für Optische Messtechnik mbH (S.10/11); Vitaliy Hrabar (S.21 u.); IHK München (S.6/7); istockphoto.com (S.32); Harald Kahn (S.18 o.); Jan Löcher/GIZ (S.8); M&M Comert (S.52); Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Hannover (S.29); NBL (S.15); Tatjana Pivoarova/GIZ (S.24); Rinderspacher (S.22); Jörg Schreiber/GIZ (S.39/45); Shutterstock.com (S. 14/23/25/26/34/37/40/42o./44/47/53/54); Siemens AG / [www.siemens.com/presse](http://www.siemens.com/presse) (S. 59); Sandra Then (S.17); trAIDe (S.38 l.); TRUNG TK (S.41); TÜV (S.13/14 u.); Vollrath-Pressebild / Hans-Jürgen Vollrath (S.3); Rudolf Wichert (S.50)

**Übersetzung (englische Ausgabe):**  
Joanne Chapman-Rose, Paul Laidlaw, Norah Schmidt, Sarah Smithson-Compton, Thomas Swinehart, Tomarenko Fachübersetzungen

**Übersetzung (russische Ausgabe):**  
Jurij Aleksejew, Vera Garmasch, Runa Hammerschmitt, Natalja Safronowa, Tomarenko Fachübersetzungen

**Erscheinungsweise:**  
zweimal im Jahr

**Erscheinungsdatum der vorliegenden Ausgabe:**  
Juli 2016

**Redaktionsschluss der nächsten Ausgabe:**  
30. Oktober 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 volkrechtliche Anerkennung von Grenzen und Gebieten.

**Gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie.**

ISSN 2195-870X

# Ukrainischer Alumni-verein gegründet



Am 30. März 2016 war es soweit: In Charkiw gründeten MP-Absolventen einen Alumniverein in der Ukraine. Die Gründungsmitglieder legten ihre Ziele und Arbeitsbereiche fest, diskutierten über die Einrichtung regionaler Gruppen und verabschiedeten den Arbeitsplan für das Jahr 2016.

**Charkiw.** Seit 15 Jahren wird das BMWi-Programm „Fit for Partnership with Germany“ erfolgreich in der Ukraine umgesetzt. Nun haben dessen Absolventen ihren eigenen Verein gegründet. Vom großen Interesse beider Länder an diesem Ereignis zeugte auch die Präsenz des deutschen Generalkonsuls Dr. Wolfgang Mössinger und der deutschen Honorarkonsulin in Charkiw, Tetyana Gavrysh. Mössinger versprach den ukrainischen Alumni, ihnen auch in Zukunft mit Rat und Tat zur Seite zu stehen. Mehr als 50 MP-Absolventen aus Kiew, Lwiw, Sumy, Charkiw und Saporischschja reisten zur Vereinsgründung an. Schriftlich sagten Alumni aus Odessa, Poltawa, Iwano-Frankiwsk und Riwne dem Verein ihre Unterstützung zu.

Zu den Prioritäten des neu gegründeten Vereins zählt die Kooperation mit deutschen Unternehmerverbänden aus unterschiedlichen Branchen zur Intensivierung der Kontakte zwischen ukrainischen Alumni und deutschen Firmen. Mit der



Delegation der deutschen Wirtschaft in der Ukraine entwickelt sich bereits eine Zusammenarbeit. Geplant ist zudem eine Kontaktaufnahme zum deutschen Bundesverband mittelständische Wirtschaft (BVMW). Weiterhin wollen die Alumni Fortbildungen zur Verbesserung von Managementfähigkeiten anbieten. Dazu sind Seminare mit entsprechenden Fachleuten geplant. Auch der Aufbau internationaler Geschäftskontakte mit Ländern, die ebenfalls am MP teilnehmen und in denen bereits Alumnivereine bestehen, steht ganz oben auf der Vereinsagenda.

**„Wenn wir durch den Alumniverein mehr Gelegenheiten zu Kontakten mit deutschen Partnern bekommen, werden wir davon nur profitieren.“**

Ilya Dovgal, Charkowenergopribor, Charkow

Erste Gespräche zur Auslotung gemeinsamer Projekte fanden bereits mit den Vorständen der Vereine aus Moldau und Kirgisistan statt. Der Verein setzt allerdings nicht nur auf den Austausch mit MP-Teilnehmern im Ausland, sondern verfolgt auch das Ziel, die bereits mehr als 1.000

MP-Alumni aus drei osteuropäischen Ländern (Ukraine, Moldau und Belarus) können sich bereits auf Facebook im offenen wie auch internen Bereich austauschen (Coordinator MP EasternEurope). Im internen Bereich finden sie zudem exklusive Angebote, die sich nur an die MP-Absolventen aus diesen drei Ländern richten.

Alumni, die sich im Verein engagieren oder sich über dessen Veranstaltungen informieren wollen, können sich mit der Initiativgruppe in Verbindung setzen. Die Kontaktadressen befinden sich auf [www.ffp.in.ua](http://www.ffp.in.ua). ■

<https://www.facebook.com/profile.php?id=100004128645252>



## Alumna gründet Ideenschmiede für IT-Startups

# Die digitale Gesellschaft entsteht



Die Digitalwirtschaft Usbekistans hat einen neuen Impuls bekommen. Brand.uz, eine aufstrebende IT-Firma, hat einen Startup-Accelerator nach internationalem Vorbild gegründet, der sich fortan um den Tech-Nachwuchs kümmert. Vielleicht kommt das nächste Twitter oder Instagram ja bald schon aus Zentralasien. Elena Seleznewa, MP-Absolventin und Geschäftsführerin der StartupFactory, arbeitet daran.

**Taschkent.** Juni 2015. Im Konferenzzentrum der StartupFactory geht es quirlig zu. Fünf Teilnehmer der ersten Gründungsschmiede entwickeln innovative IT-Lösungen für den usbekischen Markt und feilen an ihren Businessplänen. Drei Monate lang werden sie Zeit haben, ihre Ideen geschäftsfähig zu machen. Das Training leitet Brand.uz, ein Tech-Unternehmen der ersten Stunde. Die StartupFactory ist das neueste Projekt der Internet-Profis. Elena Seleznewa hat es nach ihrer Fortbildung in Deutschland 2014 entwickelt. Als frisch gebackene Geschäftsführerin des Tochterunternehmens hat sie alle Hände voll zu tun. Den Karrieresprung habe sie auch dem MP zu verdanken, sagt sie.

Mit ihrem Projekt leistet sie Pionierarbeit – zusammen mit ihrem fünfköpfigen Team. „Die Startup-Szene in Usbekistan steckt noch in den Kinderschuhen. Wir sind die ersten, die sich professionell engagieren. Wir wollen ein Ökosystem für Junggründer schaffen, nach deutschem Vorbild“. Seleznewa hat in Deutschland

Die erste Kreation, die der IT-Nachwuchs Anfang 2016 auf den Markt gebracht hat, ist bumerang.uz, ein Bringdienst für



Taschkent. Die Betriebswirtin zeigt sich zufrieden mit den Ergebnissen. „Das ist ein sehr guter Schnitt. Die Realisierungsquote bei Technologie-Startups aus Gründungsschmieden liegt bei 15 Prozent“, sagt Seleznewa, deren Firma mit zehn Prozent am zukünftigen Gewinn der Ziehkinde beteiligt ist.

Sehr erfolgreich läuft zurzeit auch die Abteilung „digitales Marketing“ bei brand.uz. Seit Ende 2015 gibt es ein neues, erfolgreiches B2B-Produkt. Aufstrebende usbekische Firmen bekommen Unterstützung in der Online-Vermarktung ihrer Produkte. Mit Hilfe von Suchmaschinenoptimierung (SEO) und Social Media Marketing bringen die Internet-Profis usbekische Waren auf den internationalen Markt. Zuletzt haben sie dem Textilunternehmen Trikotasch zu Aufträgen in Polen, im Baltikum und in der GUS verholfen. „Unsere Kunden können mit uns Partner in der ganzen Welt finden“, sagt die Unternehmenschefin.

Ende 2016 will Brand.uz mit einem eigenen Startup auf den Markt gehen. Seit Anfang des Jahres arbeitet ein Team an der Entwicklung des neuen Unternehmens. Fünf Ideen, zum Teil nach deutschem Vorbild, sind in die engere Auswahl gekommen, unter anderem für E-Commerce und Dienstleistungen. „In Deutschland ist es schwer, eine Lücke zu finden, bei uns gibt es aber noch viele Nischen“, sagt Seleznewa, die schon tief in den Vorbereitungen für die nächste Talentschmiede steckt. ■



## MP-Teilnehmer aus Indien kooperiert mit deutscher Hochschule

# Forschung und Entwicklung ohne Grenzen



Vor vier Jahren hat Amol Bhardwaj von einem Freund vom MP erfahren. Damals hatte er kaum Geschäftskontakte ins Ausland, abgesehen von zwei deutschen Zulieferern, die aber wenig ins Gewicht fielen. Seine Erwartungen an das Programm waren bescheiden: Er wollte die beiden Firmen persönlich kennenlernen und war auf der Suche nach neuen Technologien für sein Medizintechnikunternehmen. Dass er durch das MP einmal einen Entwicklungsauftrag von einem deutschen Forschungszentrum bekommen würde, das konnte er sich damals wohl kaum vorstellen. Im Interview mit der GIZ berichtet Bhardwaj stolz von seinem erfolgreichen Internationalisierungskurs.



**GIZ: Herr Bhardwaj, womit genau beschäftigt sich Ihre Firma?**

Amol Bhardwaj: Medicaid Systems ist ein Unternehmen in Chandigarh, das von zwei Familien geleitet wird, unter anderem von meiner Familie. Wir entwickeln, vermarkten und stellen medizinische Geräte her, in der Psychiatrie beispielsweise für die magnetische Neurostimulation, bei der durch Magnetfelder Bereiche des Gehirns stimuliert oder gehemmt werden können. Damit können neurologische Erkrankungen wie die Epilepsie behandelt werden. Neben der Psychiatrie konzentrieren wir uns vor allem auf die Neurologie, Kardiologie und Physiologie. Medicaid Systems wurde 1987 gegründet, zurzeit haben wir 68 Mitarbeiter. Ich selbst bin seit 2000 als Projektmanager dabei.

**Wie haben Sie Ihren wichtigsten neuen Geschäftskontakt in Deutschland gefunden?**

In Deutschland wurde mir klar, dass ich unsere Homepage überarbeiten muss, wenn ich internationale Kunden erreichen will.

Insbesondere die Suchfunktion und die Schlüsselbegriffe habe ich verbessert. Ich bekam dann – schon nach meiner Rückkehr nach Indien – eine Anfrage von der Philipps-Universität Marburg. Sie suchten jemanden, der ein elektromedizinisches Gerät für die Behandlung von chronischen Schmerzen entwickelt, auf der Grundlage ihrer Forschungsergebnisse. Ich habe ihnen meine Unterlagen geschickt, die ich in Deutschland professionalisiert hatte, sowie mein MP-Zertifikat. Das hat mir geholfen, Vertrauen aufzubauen.

**Wie ging es dann weiter?**

Nachdem ich persönlich in Deutschland war, sind wir zusammen mit einer Schweizer Firma Geschäftspartner geworden, um die Geräte hier in Indien herzustellen. Für den Aufbau der Produktionslinie habe ich den Standort und das Personal aus-

gewählt. Wir haben 700.000 US-Dollar investiert, die Realisierung hat ein Jahr gedauert. Mit der Marburger Lizenz für die neue Technologie möchte ich außerdem ein Therapiezentrum für Schmerzpatienten in Indien aufbauen und mit der neuen Elektrotherapie arbeiten. Bisher haben wir nur verkauft und entwickelt. Das wäre dann ein komplett neues Geschäftsfeld für uns.

**Was bedeutet das in Zahlen für Ihr Unternehmen?**

Durch die Entwicklung der neuen Therapie und die Einrichtung des Zentrums rechnen wir mit einem Wachstum von bis zu 300 Prozent in den nächsten drei Jahren. Neue Technologie lässt sich gut verkaufen, selbst in einem Land mit einem niedrigen Pro-Kopf-Einkommen wie Indien. Für dieses Therapiegerät rechnen wir mit einem Dreijahres-Umsatz von 7,3 Millionen US-Dollar. Außerdem verhandeln wir gerade über die Produktion eines weiteren Geräts für die Marburger, das wir bereits probeweise entwickeln. Bei diesem Projekt gehen wir von 15 Millionen US-Dollar aus.

**Diese Ergebnisse können sich ja richtig sehen lassen! Und wobei hat Ihnen unser Programm besonders geholfen?**

Ich habe sehr von dem interkulturellen Training profitiert. In Indien gilt üblicherweise die Geschäftsphilosophie: Was immer kommen mag, wir werden es meistern. In Deutschland dagegen wird erst einmal alles von allen Seiten durchleuchtet und diskutiert. Als Inder braucht man da sehr viel Geduld [lacht]. Diese Unterschiede beim Geschäftsabschluss hatte ich im Hinterkopf, als ich die ersten Kontakte knüpfte. Deshalb kam erst gar keine Frustration auf. So ins Detail zu gehen, das war für mich eine Herausforderung. Jetzt weiß ich die Vorteile dieses Systems zu schätzen, denn wenn die Entscheidung erst mal gefällt ist, läuft alles reibungslos und in geregelten Bahnen.

**Vielen Dank für das Gespräch!** ■

# Deutsche Messtechnik auf dem belarussischen Markt



Die Familie von Kirill Filippenko gehört zu den Vorreitern der Privatwirtschaft in Belarus. Direkt nach dem Zusammenfall der Sowjetunion hat sein Vater eine der ersten Privatfirmen in der ehemaligen Sowjetrepublik gegründet. Auch der Sohn trägt das „Unternehmer-Gen“ in sich. Nach seinem Studium der Systemtechnik und seinem MBA-Abschluss ist er in den elterlichen Betrieb eingestiegen. Im Mai 2015 nahm er am MP teil und unterzeichnete wichtige Verträge mit zwei Schlüsselkunden aus Deutschland.



Kirill Filippenko

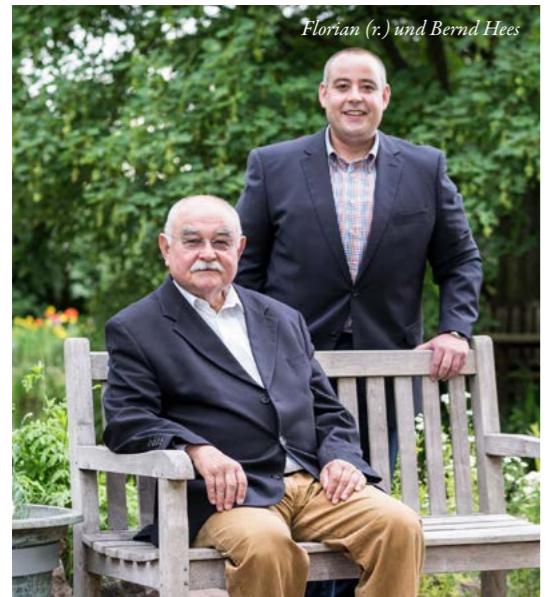
Minsk. R&D Gran-System-S LLC ist ein mittelständischer Betrieb in der belarussischen Hauptstadt. Rund 100 Mitarbeiter, die Hälfte davon Ingenieure, arbeiten an der Entwicklung und Produktion von Stromzählern und anderer Messtechnik. In Belarus ist das Familienunternehmen mit bald 25-jähriger Tradition Marktführer. Das Geschäft mit Deutschland ist seit vielen Jahren ein wichtiger Faktor, der mit 15 Prozent vom Gesamtumsatz aber noch durchaus ausbaufähig ist, findet Filippenko.

Mit der Landis+Gyr GmbH aus Nürnberg verbindet Gran-System-S eine jahrzehntelange Kooperation. Landis+Gyr bietet Lösungen für die Verbrauchsmessung von Strom, Wasser und Wärme an. Bisher hatten die Belarussen für diesen

Wärmezähler in Belarus zu produzieren. Zusätzlich wird ein Service-Center aufgebaut, das den Kundendienst übernimmt und für Service, Reparaturen und Nachrechnung zur Verfügung steht. In den Ausbau seiner Produktionsanlagen für Landis+Gyr investierte Filippenko 250.000 Euro. Im ersten Jahr erwartet er einen Umsatz von 1,7 Millionen Euro. Allein dadurch hätte er seinen Umsatz mit deutschen Partnern verdoppelt. Zur Zeit arbeitet der Ingenieur an den nötigen Zertifizierungen für den Vertrieb der neuen Produkte in Belarus, schult seine Mitarbeiter und stellt einen Marketingplan auf. Auch den russischen Markt will er erschließen. „Durch unseren Herkunftsnahezu aus Belarus können wir problemlos nach Russland verkaufen. Und wir haben alle nötigen Zertifikate für den Vertrieb in der Zollunion“, sagt Filippenko. Damit hat der 36-jährige sich und seinem deutschen Partner den Weg geebnet, eine Zuliefererkette für das flächengrößte Land der Erde aufzubauen.

Auch das Treffen mit der ZERA GmbH war erfolgreich. Der Geschäftskontakt mit dem Mess- und Prüfgerätehersteller aus Königswinter bestand bereits seit drei Jahren – allerdings nur über eine Tochterfirma in der Ukraine. Der persönliche Kontakt während des MP brachte die Partnerschaft weiter. Gran-System-S ist jetzt offizieller Händler von ZERA-Produkten in Belarus und soll die Verkaufsaktivitäten der Rheinländer in dem ost-europäischen Binnenstaat vorantreiben. Filippenko ist dafür verantwortlich, den belarussischen Webauftritt zu gestalten und eine Vermarktungsstrategie zu erarbeiten. Außerdem wird er ein Service-Center für ZERA einrichten, seine Mitarbeiter dafür schulen und neue Arbeitskräfte einstellen.

„Durch die Unterschiede in den Kulturen kommt es immer wieder zu Situationen, wo man sich nicht versteht. Das hat auch eine Rolle in der Zusammenarbeit mit meinen deutschen Geschäftspartnern gespielt, obwohl wir uns ja schon lange kannten. Durch das MP konnte ich meine interkulturelle Kompetenz verbessern. Jetzt sehe ich die Unterschiede. Das hat mir bei den Verhandlungen sehr geholfen“, sagt der stellvertretende Geschäftsführer. ■



## Russlandgeschäft ausgebaut



Mit Geschäftspartnern aus Osteuropa hatte Florian Hees gute Erfahrungen gemacht, bevor er 2006 am Programm „Fit für das Russlandgeschäft“ teilnahm. Nach drei Wochen in Sankt Petersburg zog es ihn dann immer wieder nach Russland. Mittlerweile ist aus den so gewonnenen Kontakten ein Großprojekt geworden.

**Homburg.** Von der kleinen Schraube bis zum großen Maschinenteil: „Wir liefern alles“, sagt Florian Hees, während er eine beleuchtete Glasvitrine in der Ecke seines Büros aufschließt. Darin liegen Schrauben, Muttern und Verbindungsteile aus Metall – manche winzig klein, andere fast so groß wie ein Handteller. Große Teile, darunter Bleche und riesige Schraubgewinde, finden sich etwa zwei Kilometer vom Büro entfernt in den Lager- und Produktionshallen der Firma Hees Handel.

Das mittelständische Unternehmen mit 14 Mitarbeitern und Sitz im saarländischen Homburg ist in zwei Geschäftsfeldern tätig: „Wir bieten technische Dienstleistungen an und sind gleichzeitig ein Großhändler“, erklärt Hees, der Firmen-junior im Unternehmen, der für den Ein- und Verkauf zuständig ist. Konkret heißt das: Hees Handel entwickelt Maschinen- und Werkzeugteile, produziert Verschleißteile und verkauft seinen Kunden unter anderem auch Produkte aus Hartmetallen, Maschinenteile und verschiede-

ne rost-, säure- und hitzebeständige Werkstoffe. Kunden sind hauptsächlich große Industriebetriebe: „Automobilzulieferer, Gießereien, Kraftwerke und Chemiekonzerne kaufen bei uns“, sagt Hees: Etwa die BASF, Bosch und Villeroy & Boch.

Manche der Kun-

den bestellen re-

gelmäßig, andere

in Wellen. Insgesamt hat Hees Handel

damit in den vergangenen Jahren jährlich

einen Umsatz von einer Million Euro

oder höher erzielt. 50 Prozent macht das

Auslandsgeschäft im Bereich Einkauf

aus, dagegen im Vertrieb nur rund 10 bis

15 Prozent: Das Unternehmen Hees lässt

seine Prototypen, die in Homburg entwi-

ckelt und gebaut werden, als Serien-

produkte dann zum Teil im Ausland her-

stellen. Einzelteile von Maschinen oder

spezielle Werkzeuge werden von Partner-

unternehmen in Tschechien, Kroatien,

### „Kleinere und mittlere Unternehmen können sich durch das MP international aufstellen, ohne übermäßig viel Personal und Geld für das Auslandsgeschäft einzusetzen zu müssen.“

Florian Hees, Einkauf und Vertrieb bei Hees Handel

profitiert, sagt Hees: „Mindestens 85 Prozent unserer Auslandskooperationen sind über die Besucher, die bei uns waren, entstanden.“ Und ganz grundsätzlich halte er das Angebot für absolut sinnvoll: „Kleinere und mittlere Unternehmen können sich dadurch international aufstellen, ohne übermäßig viel Personal und Geld für das Auslandsgeschäft einzusetzen zu müssen.“ Auslandskontakte seien auch für kleine Unternehmen heutzutage das A und O: „Wir müssen alle globaler denken.“ ■

der Ukraine oder Litauen gebaut, Hees setzt sie dann in Deutschland zusammen.

Kontakte nach Osteuropa pflegte die Firma Hees schon länger. Im Rahmen des MP waren immer wieder Teilnehmer aus der Ukraine und anderen osteuropäischen Staaten im Unternehmen zu Gast. Auch Russland hatte Hees schon des Öfteren besucht, bevor er im Jahr 2006 am Programm „Fit für das Russlandgeschäft“ teilnahm. Von dem Angebot las er damals in der Zeitung. „Da wir mit Gruppen aus der Region schon gute Erfahrungen gemacht hatten, fand ich das sehr interessant – zumal wir bis dato unser Russlandgeschäft noch nicht groß aufgebaut hatten“, sagt Hees. „Dieses Angebot hat mich sehr gereizt. Auch, weil ich mir während vorheriger Russland-Reisen schon ein wenig Hintergrundwissen über Land und Leute angeeignet hatte.“

Nach einem Vorbereitungskurs bei der GIZ in Bonn ging es für Hees mit der Pilotgruppe des damals neuen Projekts für drei Wochen nach Sankt Petersburg. Die Gruppe besuchte Firmen, nahm an Lehrgängen teil und kam mit russischen Geschäftsleuten in Kontakt. Das Programm gefiel ihm sehr: „Die russischen Kollegen haben sich große Mühe gegeben, um alle Teilnehmer zufriedenzustellen.“ Die östliche Mentalität habe ihm sehr imponiert – und er habe gelernt, wie wichtig es in Russland sei, Geschäftspartner persönlich

lich zu kennen. Seit dem dreiwöchigen Aufenthalt im Rahmen des MP hat es Hees immer wieder nach Russland gezogen.

Von dem MP habe das Unternehmen in vielerlei Hinsicht

profitiert, sagt Hees: „Mindestens 85 Prozent unserer Auslandskooperationen sind über die Besucher, die bei uns waren, entstanden.“ Und ganz grundsätzlich halte er das Angebot für absolut sinnvoll: „Kleinere und mittlere Unternehmen können sich dadurch international aufstellen, ohne übermäßig viel Personal und Geld für das Auslandsgeschäft einzusetzen zu müssen.“ Auslandskontakte seien auch für kleine Unternehmen heutzutage das A und O: „Wir müssen alle globaler denken.“ ■

## Tunesischer Unternehmer vervielfacht seinen Umsatz

# Von der Schale zur Frucht



Anis Zelleg ist Gründer der Firma Sotuged mit Sitz in Gabes, einer Großstadt an der tunesischen Mittelmeerküste. Für einen deutschen Kunden hat er sein Unternehmen kürzlich auf die Produktion von Aprikosenkernen umgestellt.



**GIZ: Herr Zelleg, womit beschäftigen Sie sich beruflich?**

**Anis Zelleg:** Ich kann Ihnen sagen, womit ich mich beschäftigt habe, bevor ich am MP teilnahm: mit Biomasse aus zerkleinerten Olivenkernen und Mandelschalen.

**Und was hat sich nach dem MP geändert?**

Lassen Sie mich dafür etwas weiter ausholen. Als ich meine Firma vor drei Jahren gründete, habe ich Biomasse aus der Mandel- und Olivenölproduktion vertrieben. In Deutschland wollte ich Partner für die Produktion von Pellets aus dieser Masse gewinnen. Neben Oliven und Mandeln werden auch Aprikosen intensiv bei uns angebaut. Sie werden getrocknet oder zu Marmelade weiterverarbeitet. Ich wollte die „Abfallprodukte“ aus dieser Produktion ebenfalls für die Pellet-Produktion verwenden. Dabei bin ich auf etwas gestoßen. Die Steinfrucht hat eine Besonderheit, in ihrem Inneren steckt ein mandelartiger Kern. Sie haben das sicherlich selbst schon einmal gesehen, wenn Sie einen Aprikosenstein geknackt haben.

Dieser Kern ist sehr wertvoll für die Lebensmittelindustrie, er kann wie Mandeln zu einer Masse weiterverarbeitet werden, die Persipan genannt wird. Das ist nicht neu, in Asien gibt es einige Firmen, die für den Weltmarkt produzieren. Aber für mich war das neu. In Tunesien gibt es keine einzige Firma, die sich darauf spezialisiert. In Deutschland habe ich mich mit einem Produzenten von Marzipan getroffen. Die Berliner Firma interessiert sich sehr für Aprikosenkerne und hat sie bisher immer in Asien eingekauft. Ich kann sie aber schneller und günstiger anbieten. Für mich ist es wirtschaftlich natürlich viel attraktiver, ein wertvolles Lebensmittel zu verkaufen, als Pellets. Ich bin dadurch vom Recycling zum Upcycling aufgestiegen, von der Schale zur Frucht.

**Verkaufen Sie jetzt nur noch Aprikosenkerne?**

Bisher habe ich noch gar nichts verkauft. Für Moll Marzipan GmbH war das Geschäft so attraktiv, dass sie gleich 20 Tonnen monatlich bestellt haben. Ich konnte aber gar nicht so viel liefern. Ich bin dann zur Bank gegangen und habe einen Kredit für den Ausbau meiner Produktion beantragt. Den habe ich dann auch bekommen, weil ich einen starken deutschen Geschäftspartner nachweisen konnte. Gerade sitzen wir in den Startlöchern und sehen den Aprikosen beim Reifen zu. Die Ernte beginnt im Juni und dauert bis September. Die nächsten Hochzeitstorten



in Deutschland könnten schon bald mit Persipan aus unseren Kernen verziert sein. Rund 70.000 Euro Umsatz im Monat machen wir jetzt monatlich allein mit dem deutschen Kunden, nur noch ein Viertel unseres Geschäfts bestreitet die Biomasse. Und ich möchte gern weitere deutsche Abnehmer gewinnen.

**Herzlichen Glückwunsch zu Ihren Erfolgen! Was würden Sie anderen MP-Teilnehmern raten?**

Ich finde, nicht nur die Zeit während der Trainingseinheiten ist wichtig. Von unschätzbarem Wert sind auch die Zeiten dazwischen, beim Abendessen oder in den Mittagspausen. Ich habe sie genutzt, um Kontakt zu den Seminarleitern zu bekommen und informelle, sehr persönliche Gespräche zu führen. Diese Leute haben einen wertvollen Wissens- und Erfahrungsschatz. Fernab vom standardisierten Seminarprogramm kann man ganz individuelle Tipps bekommen. Auf diese Weise habe ich übrigens meinen zweiten neuen Geschäftspartner gewonnen, die Condio GmbH.

**Ein weiterer Abnehmer von Aprikosenkernen?**

Mitnichten! Condio stellt Zusatzstoffe und Stabilisatoren für die Lebensmittelindustrie her. Das war eigentlich nicht mein Geschäftsfeld, aber der Bedarf in Tunesien ist groß. Das Gespräch verlief so gut, dass wir exklusiver Vertriebspartner des Familienunternehmens aus Werder geworden sind. Wir haben bereits für eine Million Euro Lieferverträge über Stabilisatoren z.B. für Joghurt, Käse und Mayonnaise mit drei großen tunesischen Milchunternehmen abgeschlossen.

**Herr Zelleg, wir danken Ihnen für das Gespräch und wünschen Ihnen weiterhin viel Erfolg für die Zukunft!** ■

**Moldauischer Bauzulieferer vertritt immer mehr deutsche Firmen**

# Ins VIP-Segment aufgestiegen



Die Anfänge von Mihai Bostan, einem Betriebswirt aus Chișinău, waren eher bescheiden. Vor rund zehn Jahren machte er sich in der boomenden Bau- branche selbstständig. Mit seiner Firma M&M Comert beliebte er Baumärkte mit heimischen Produkten. Aber der ehrgeizige Jungunternehmer wollte mehr. 2010 stieß er zufällig in einem Wirtschaftsartikel auf das MP. Das war der bisher größte Impuls für seine Geschäftsentwicklung, sagt er.



**Chișinău.** „Ich wollte international werden“, sagt der 37-Jährige über seine Motivation, sich für das Programm zu bewerben. Es falle ihm heute schwer, zu entscheiden,

was ihm am MP am meisten geholfen habe. „Ich glaube, es ist die Mischung aus allem“, sagt der Firmenchef, der nach eigenen Worten zunächst insbesondere von den Kontakten und der Reputation des Programms profitiert hat.

Sein erster deutscher Geschäftspartner wurde die CEDIMA GmbH, die in Celle Werkzeuge und Maschinen für die Bauindustrie herstellt. Der durchsetzungstarke Bostan konnte die Niedersachsen

schnell überzeugen, obwohl er damals noch keine internationale Erfahrung hatte. „Ich war ja ein unbeschriebenes Blatt. Dass man mir trotzdem vertraute, lag, glaube ich, am guten Ruf des Programms“, sagt er. Die Trainings hätten ihm außerdem das nötige Know-how vermittelt und genügend Selbstbewusstsein verliehen, um kompetent vor seinen Geschäftspartnern aufzutreten.

Wenn in Chișinău mit deutscher Qualität gebaut werden soll, dann geht man gern zu Bostan. „Billiganbieter entsprechen nicht unserer Geschäftsphilosophie. Wir arbeiten im VIP-Segment“, sagt der Firmenboss. Sein jüngstes Projekt ist ein 400m<sup>2</sup> großer Showroom, in dem er seinen Geschäftskunden Produkte im Wert von über 400.000 Euro präsentiert – unter anderem von CEDIMA, vom Werkzeugbauer PROJAHN in Dietzenbach und



**Ihre Meinung interessiert uns!**

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



von ENDRESS, einer Firma in Bempflingen, die Aggregate für die Stromerzeugung fertigt. Außerdem hat er hier auch ein produktübergreifendes Service-Center eingerichtet. „Alle meine Mitarbeiter werden in Deutschland geschult“, sagt er. Außerdem stärke der persönliche Kontakt die Geschäftsbeziehung und die Identifikation mit den Marken, berichtet Bostan.

Sein Portfolio an deutscher Markenware erweitert der moldauische Unternehmer beständig. Pro Jahr ein neuer Geschäftspartner, für den er offizieller Händler wird – das war sein Schnitt in den letzten sieben Jahren. Das schlägt positiv zu Buche. Seinen Umsatz konnte er seit seiner Teilnahme am MP im Jahr 2010 jährlich um 75 Prozent steigern.

Die aktuell angespannte politische und wirtschaftliche Situation im Land mache sich auch in seinem Geschäft bemerkbar, berichtet er. Die Baubranche gehört aber immer noch zu den wichtigsten Wirtschaftsmotoren, mit zweistelligen jährlichen Zuwachsraten. Gut laufen vor allem von der EU geförderte Infrastrukturprojekte. Die Europäische Bank für Wiederaufbau und Entwicklung finanziert derzeit ein Großprojekt für die Modernisierung der Wasserversorgung in Chișinău mit 60 Millionen Euro. Bostan hat sich in einer öffentlichen Ausschreibung im Rahmen dieses Projekts gegen die Konkurrenz durchgesetzt und liefert Fugenschneider von CEDIMA und ENDRESS.

In Zukunft will Bostan auch ausländische Märkte erobern. Für ENDRESS startet M&M Comert bald als offizieller Dealer im Nachbarland Rumänien und für PROJAHN in der Ukraine. Ein sehr persönliches Anliegen ist Bostan der Ausbau des Alumnivereins „Invent Moldova“, dessen Vorsitzender und Gründungsmitglied er ist. Ehrenamtlich organisiert er internationale Veranstaltungen und Wirtschaftstreffen und gibt gern sein Wissen in punkto Geschäftsaufbau mit Deutschland weiter. „Ich möchte dazu beitragen, dass alle so gute – und noch bessere – Ergebnisse vom MP nach Hause tragen“, sagt er. ■

**Ehemaliger Banker produziert Bio-Chips**

# Innovative Gesundheitssnacks von morgen



Sergiy Schakola hat 2007 am MP in Deutschland teilgenommen. Die Fortbildung sollte sein Leben verändern, denn damals reifte in ihm der Wunsch, sich selbstständig zu machen. Seinen Traum verwirklichte er einige Jahre später mit einem eigenen Bio-Laden. Der nächste große Wandel in seinem Leben fand 2014 statt, als er gezwungen war, seine Heimat Donezk zu verlassen. Die Krise nutzte er als Chance und stieg in die Produktion von Bio-Chips ein.



**Kiew.** „Es war für mich sehr motivierend zu sehen, mit welchem Enthusiasmus in Deutschland Firmen geführt werden und welche Unterstützung sie haben“, sagt Sergiy Schakola über sein Training. Als er nach Deutschland kam, war er stellvertretender Leiter einer ukrainischen Bankfiliale. Während der Fortbildung wuchs in ihm der Wunsch, sein eigenes Unternehmen aufzubauen. Am liebsten im Bereich der gesunden Ernährung, mit der er sich zu dieser Zeit viel beschäftigte. Doch erst 2011 war es soweit. Schakola hing seine Bankkarriere an den Nagel und eröffnete einen Online-Versandhandel für Nüsse, Trockenfrüchte, Getreide, Bio-Waschmittel etc., im darauffolgenden Jahr schließlich einen Bioladen. Begleitend organisierte er Festivals, Vorträge und Seminare, um in der Ukraine für sein Lieblingsthema zu werben. Auf einem Vortrag erzählte ihm ein Gast von seinem Plan, einen gesunden Snack zu entwi-



Sergiy Schakola

ckeln und darauf ein Unternehmen aufzubauen. Das war 2013. Doch das Jahr 2014 durchkreuzte jäh alle Pläne des ökobegeisterten Unternehmers. Die bewaffneten Auseinandersetzungen in der Ukraine rückten seine Heimatstadt Donezk mitten ins Zentrum des Geschehens. Mit einem Mal fand Schakola sich vor einem Scherbenhaufen wieder. Schwernen Herzens ließ er seine Heimat zurück. Reiste mit seiner Frau und seinen Kindern nach Kiew. Und rappelte sich wieder auf. In der Hauptstadt schloss sich der Unternehmer mit jenem Vortragsgast zusammen, der ihm seinerzeit von dem gesunden Snack erzählte, und stieg in die neu gegründete Firma Futurefood ein. Kurze Zeit später wurde er Partner und Geschäftsführer. Seit Anfang 2015 produzieren sie „Futurechips“, die zu 100 Prozent aus Leinsamen bestehen und ohne Chemie auskommen. Das Ziel war, einen gesunden Snack zu kreieren, der dem Geschmack von Kartoffelchips maximal ähnlich ist. Obwohl das Startup erst ein knappes Jahr alt ist, können die Gründer schon davon leben und haben die ersten Mitarbeiter eingestellt. Ihre Chips vertreiben sie bisher vornehmlich auf dem heimischen Markt in Bio-Läden und in Supermärkten.

Erst durch die Teilnahme am MP ist der Betriebswirt zum Unternehmer geworden, seinen internationalen Durchbruch will er jetzt mit Hilfe eines weiteren Förderpro-

jets schaffen. Im Rahmen des Freihandelsabkommens zwischen der EU und der Ukraine werden Agrarunternehmen beim Markteintritt in die EU unterstützt. Auch Futurefood nimmt an der Maßnahme teil.

„Ein Europäer konsumiert im Schnitt sechs Kilo Snacks im Jahr, ein Deutscher drei Kilo – und ein Ukrainer bringt es nur auf ein halbes Kilo“, sagt Schakola, der sich – trotz des geringeren Verbrauchs – für Deutschland als Eintrittsmarkt entschieden hat. „Durch das MP kenne ich meine potentiellen Kunden. Und ich weiß, dass meine Idee auf dem

deutschen Markt funktioniert“, sagt der Jungunternehmer, der über das EU-Projekt in den nächsten Monaten Hilfestellung unter anderem zum rechtlichen Rahmen von Lebensmittelexporten bekommt sowie Tipps zur Partnersuche.

Bisher ist die Produktionsmenge von Futurefood überschaubar. 120.000 Tüten werden im Jahr hergestellt. „Wir haben alles mit Eigenkapital gestemmt, ohne Kredite“, sagt Schakola stolz. Bald wird das Sortiment um zwei weitere Geschmacksrichtungen erweitert – Kräuterchips und süße Chips, letztere auf Grundlage von getrockneten Früchten. Sein Rezept hat Schakola patentieren lassen. Die Produktion und Zusammensetzung seien einmalig am Markt, sagt er. Die besten Kunden sind übrigens seine vier Kinder, die schon ungeduldig auf die neuen Geschmackscreationen warten. ■

## Russische Unternehmen investieren in der Bundesrepublik

# „Der Technologie-standort Deutschland inspiriert mich“

Der schwache Rubel steigert die Attraktivität russischer Waren und Dienstleistungen im Ausland. Zusätzlich zwingt die mäuse Konjunktur in Russland viele Unternehmen auf Exportmärkte. Als Vertriebsstützpunkt auf dem europäischen Markt sind Standorte in Deutschland beliebt. Kein Wunder: Millionen Deutsche sprechen Russisch, wöchentlich gibt es zwischen Russland und Deutschland 350 Flugverbindungen und die Kulturen sind sich ähnlich. Bei der Firmengründung hilft Germany Trade & Invest.

Deutschland steht bei vielen Russen hoch im Kurs. Nicht nur wegen des Biers am Oktoberfest oder der Shoppingmeile Kurfürstendamm in Berlin. Mittlerweile leben über 221.000 Russen in Deutschland. Es gibt fast 100 zweisprachige Schulen – verteilt auf das ganze Bundesgebiet. Außerdem sprechen mehr als sechs Millionen Deutsche Russisch. Oder verstehen diese Sprache zumindest. Und es gibt für Russen gute Gründe, gemeinsame Geschäfte in Deutschland zu machen. So beliefen sich die russischen Exporte nach Deutschland 2015 auf 22,8 Milliarden Euro. Diese Waren verkaufen sich nicht von allein. Darum haben Hunderte russische Firmen in den vergangenen Jahren Vertriebsbüros in Deutschland eröffnet. Wie etwa Gazprom und der Erdölkonzern Lukoil oder der Holzgigant Ilim Timber.

Ein relativ junger Trend: Russische IT-Unternehmen, die seit Jahren ihre Exporte steigern, steuern über ihre Filialen in Deutschland den gesamten Westeuropa-Vertrieb. Dazu zählen nicht zuletzt der Anti-Viren-Spezialist Kaspersky oder der Übersetzungsdiest Abbyy. Interessante Fußnote: Mittlerweile geht es oftmals nicht mehr nur um den Vertrieb, sondern um Weiterentwicklungen und Anpassung russischer Software oder Telekommunikations-Dienstleistungen an den deutschen und europäischen Markt.

Sowohl Abbyy, als auch Kaspersky haben sich in Bayern angesiedelt. Im Jahr 2015

beschäftigen die 300 russischen Unternehmen in Bayern 4.750 Mitarbeiter. Die meisten russischen Firmen sind aber in Berlin gemeldet: 315. Auch Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg und Hessen sind beliebte Investitionsstandorte bei russischen Firmen.

### Russische Firmen schätzen Innovationskraft Deutschlands

Ausgezeichnete Infrastruktur, starke Forschung und ein riesiger Markt – das sind Hauptkriterien, weshalb sich russische Investoren für Deutschland als Investitionsstandort entscheiden. Juri Zigulja, Geschäftsführer von Mango-Office, verspricht sich von seinem Deutschland-Engagement zudem „Inspiration“. Mango-Office mit 500 Mitarbeitern weltweit ist Russlands erster Cloud-basierter Kommunikationsdienstleister. Die Firma bietet seinen Kunden virtuelle Telefonanlagen an. Mango-Office hat 2014 seinen Europa-Sitz in Berlin eröffnet mit einem Rechenzentrum in Frankfurt am Main.

Und das nicht ohne Grund. Geschäftsführer Juri Zigulja lobt Deutschland für dessen revolutionäre Technologien. Er rechnet mit einer nachhaltigen Nachfrage nach Cloud-Telekommunikationslösungen. „Vor allem von kleinen und mittelständischen Unternehmen, dem Motor der deutschen Wirtschaft“, sagt Zigulja.

Deutschland kann tatsächlich mit vielen Vorteilen trümpfen: Es ist die größte Volkswirtschaft in Europa mit einer extrem hohen Produktivität, einem guten Bildungssystem, hoch qualifizierten Arbeitskräften und einem engen Verkehrsnetz. Hunderte sogenannte Hidden Champions aus dem Mittelstand machen das Land zu dem, was es ist: der europäische Wirtschaftsmotor. Mit enormer Innovationskraft. Ob Automobilbau, Industrie 4.0, Erneuerbare Energien, Pharmazie oder Chemie – in vielen Branchen sind deutsche Firmen der Konkurrenz um Längen voraus. Das können sie aber nur dank starker, internationaler Zulieferer – eine große Chancen für viele russische Unternehmen. Sei es aus dem IT-Sektor, der Chemie- oder Logistikbranche.

### Tipps für die Firmengründung in Deutschland

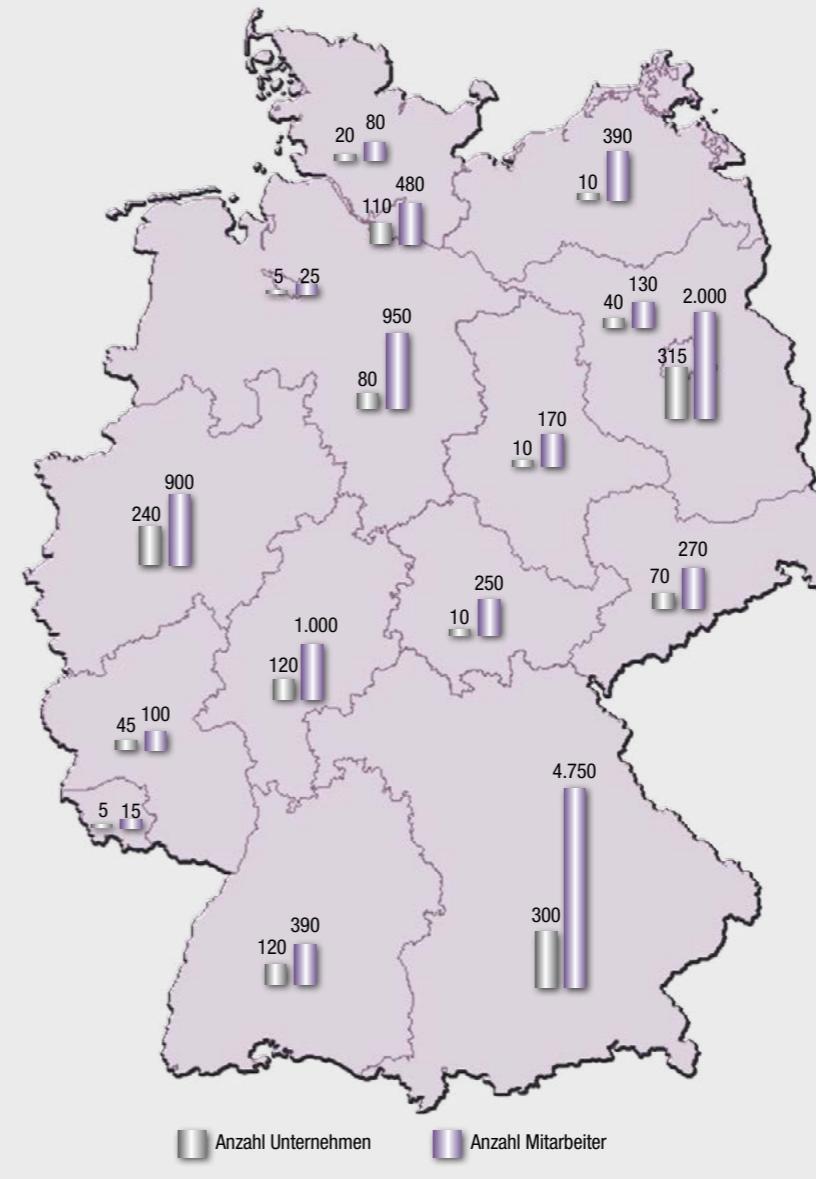
Zu einem guten Investitionsstandort gehört auch Rechtssicherheit. Und zwar



### Nach Deutschland – mit starken Helfern

Erste Anlaufstelle für russische Unternehmen auf dem Weg nach Deutschland ist das gtai-Büro in Moskau. Dort vermitteln russischsprachige Mitarbeiter den direkten Kontakt zu den gtai-Branchenspezialisten in Deutschland. Diese versorgen potentielle russische Investoren mit aktuellen Marktinformationen und Berichten zu verschiedenen Branchen. Und zwar zu Maschinenbau, Energie, IT und einem Dutzend weiterer wichtiger Sektoren. Die gtai-Branchenexperten stellen auch den Kontakt her zu einzelnen Bundesländern oder regionalen Clustern. Sie informieren über Mietpreise, Kosten rund um die Unternehmensgründung, Anmeldeformalien, rechtliche Grundlagen, Steuern, Fördermechanismen, Kreditmöglichkeiten sowie über die Löhne an den jeweiligen Standorten. Und zwar heruntergebrochen auf die Bedürfnisse und die Branche eines jeden Unternehmens. Wichtig: All diese Dienstleistungen sind kostenfrei.

## Russische Unternehmen in Deutschland nach Bundesländern\*



# Zukunftsorientierte Unternehmensführung



Eng mit Strategie und Personalmanagement verbunden waren die Fragen zu Unternehmensführung für MP-Teilnehmer aus Kasachstan und Kirgisistan, die im Frühjahr 2016 das MP in Hamburg absolvierten. Fast alle Teilnehmer sind Inhaber und Geschäftsführer von kleinen und mittleren Unternehmen. Deshalb interessierten sie sich besonders für unterschiedliche Aspekte der Mitarbeitermotivation.

**Hamburg.** Wie erreichen deutsche Unternehmen eine hohe Motivation ihrer Mitarbeiter? Wie kann ich meine Firma zu einem hochgradig effizienten Unternehmen entwickeln und gleichzeitig die Potentiale meiner Mitarbeiter fördern? Was sind die größten Unterschiede in der Unternehmensführung und Personalmotivation zwischen Deutschland und meinem Heimatland? Zwei Tage lang tauchten die MP-Teilnehmer aus Zentralasien in verschiedene Aspekte



Bei der Gruppenarbeit

von Unternehmensführung, Personal-, Change- und Innovationsmanagement ein. Das Training startete mit einem historischen Rückblick auf die Entwicklungsstufen von Führungsparadigma, beruhend auf der Analyse von Frederic Laloux, dessen bahnbrechendes Werk „Reinventing Organisations“ 2016 auch auf Russisch erschien («Открывая организацию будущего»).

Unterstützt durch kleine Symbole reisten die Führungskräfte aus Kasachstan und Kirgisistan in einer Soziometrie Jahrtausende und Jahrhunderte zurück, um zu verstehen, wie sich die Formen von Führung und damit auch von Motivation in Abhängigkeit vom jeweils vorherrschenden Welt- und Menschenbild veränderten. Mit jeder neuen Stufe war es möglich, eine größere Anzahl von Menschen zu führen und mit einer höheren Form von Komplexität umzugehen.



MP-Teilnehmer aus Zentralasien

Bei dieser Analyse fiel den Teilnehmern auf, dass sich die meisten ihrer Unternehmen auf der Stufe der „Traditionellen konformistischen Organisation“ befinden (siehe Tabelle), bei der es vor allem darum geht, Stabilität und Sicherheit zu erreichen. Dafür werden klassische pyramidale Hierarchien in der Unternehmensführung eingesetzt, die Mitarbeitern eher misstrauen und sie darum stark kontrollieren. Sie erzeugen die „Siloeffekte“, wo Menschen nur an den eigenen Bereich denken und die Folgen ihres Handelns für das Gesamtunternehmen nicht wahrnehmen. Diese Strukturen unterdrücken die intrinsische Motivation der Mitarbeiter. Die Annahme dieses Führungsparadigmas beruht lediglich darauf, dass äußere Mittel wie Geld diesen strukturellen Systemfehler ausgleichen könnten. Diese Schlussfolgerung stimmte viele Teilnehmer sehr nachdenklich.

Ein Teil der zentralasiatischen Unternehmen befindet sich aus Sicht ihrer Vertreter auf der Stufe „Moderne leistungsorientierte Organisation“, für die nach wie vor pyramidale Hierarchien gelten, es aber zusätzlich horizontale, bereichsübergreifende Kommunikation in Form von Projekten gibt. Dadurch wird der Blick weiter und komplexere Abläufe sind möglich. Gleichzeitig vervielfältigen sich die Arbeitsbeziehungen und machen eine durchgängige Kontrolle unmöglich. Führung bedeutet auf dieser Stufe Delegation und Abgeben von Entscheidungsmacht. Das ist ein starker Hebel zu höherer Effektivität

Organisationsmodell	Historischer Entstehungszeitpunkt, Art der Ökonomie	Historische oder moderne Beispiele	Wichtige Durchbrüche dieses Paradigmas gegenüber dem vorherigen
Tribale, impulsive Organisation	Vor 10 000 Jahren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sklaverei</li> <li>• Stammesgesellschaft</li> <li>• Mafia</li> <li>• Straßengangs</li> <li>• Stammesmilizen</li> </ul>	Rollenverteilung möglich. Dies führt zu <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsteilung</li> <li>• Befehlsautorität</li> </ul>
Gartenbau Einfache Landwirtschaft			
Nomaden			
Traditionelle, konformistische Organisation	Vor 6000 Jahren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesopotamien: Pharaonenstaaten</li> <li>• Bürokratie</li> <li>• Katholische Kirche</li> <li>• Militär</li> <li>• Die meisten Regierungsbehörden</li> <li>• Öffentliches Schulsystem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Langfristige Perspektiven (Planung)</li> <li>• Formale Rollen (stabile und skalierbare Hierarchien)</li> <li>• Prozesse (Weitergabe des Wissens von Generation zu Generation)</li> </ul>
Mitarbeiter „gehören“ der Organisation, entscheidend ist die Zugehörigkeit zu einer sozialen Klasse, Position: „Wir gegen die anderen“.			
Moderne, leistungsorientierte Organisation	Beginn im 16. -17. Jh. Aufklärung Frühe Industrialisierung Entstehung von Fabriken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Globale Unternehmen</li> <li>• Privatschulen</li> <li>• Die meisten westlichen Unternehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovation</li> <li>• Entstehen funktionsübergreifender Projekte, die Pyramide wird flacher</li> <li>• Verlässlichkeit</li> <li>• Vertrauen in Mitarbeiter über KPI</li> <li>• Leistungsprinzip</li> <li>• Realisierung des eigenen Potentials unabhängig vom sozialen Status, Integration von Frauen und anderen „Minderheiten“ in Prozesse</li> </ul>
Postmoderne, pluralistische Organisation	Beginn in den 1960er/1970er Jahren in Westeuropa und den USA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kulturorientierte Unternehmen wie Southwest Airlines, Ben &amp; Jerry's, The Container Store ...</li> <li>• NGOs wie Greenpeace, Oxfam, Soldatenmütter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empowerment</li> <li>• Werteorientierte Kultur</li> <li>• Werte: Gleichheit, Konsens, Harmonie</li> <li>• Stakeholder-Modell (Berücksichtigung aller Interessengruppen)</li> </ul>
Integrale, evolutionäre Organisation	Beginn des 21. Jh. „New Work“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Airbnb</li> <li>• Zappos</li> <li>• Buurtzorg</li> <li>• Live@Work</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sinn, Zweck</li> <li>• Ganzheit</li> <li>• Komplexität</li> <li>• Sinnhaftigkeit</li> <li>• Selbstorganisation</li> </ul>

Quelle: Frederic Laloux, „Reinventing Organisations“, Verlag Franz Vahlen, München 2015, S. 36 – 37.

und trägt gleichzeitig zu besserer Motivation bei, weil Menschen mehr zuge-traut wird, selbst zu entscheiden. Nach dieser historischen Analyse äußerte ein Geschäftsführer: „Wenn ich zurück bin, werde ich alle meine Abteilungsleiter zusammen bringen und mit ihnen diese Reise auch machen. Ich will, dass wir anfangen, die Silos aufzubrechen und unseren guten Mitarbeitern endlich zu vertrauen!“

Das interaktive Training brachte viele weitere Aha-Erlebnisse zum engen Zusammenhang von Vertrauen und Innovation, zu Selbststeuerung und netzwerkartigen Organisationen der Zukunft. Die Teilnehmer packten für sich einen ganzen Instrumentenkoffer zur Unternehmens- und Mitarbeiterführung und fuhren mit konkreten Ideen nach Hause. ■



Dr. Heike Pfitzner, Mitbegründerin des U Hub in Hamburg („Presencing“), modulare Leadership-, Feedback- und Change-Trainings. Projektleitung zur Trainingsserie in fünf russischen Städten zu Projekt- und Kulturmanagement in Kooperation mit Goethe-Institut Moskau und Robert-Bosch-Stiftung. Führt Seminare für MP-Teilnehmer in Deutschland durch.



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.

**VDMA: Dem Maschinenbau kommt bei der Digitalisierung der Produktion eine Schlüsselrolle zu**

# Wandel gestalten – Industrie 4.0

Es ist nicht das erste Mal, dass die Informationstechnologie die Strategien und operativen Prozesse der Unternehmen verändert. Zweimal schon war dies der Fall: in den 1960-1970er Jahren mit der Automatisierung einzelner Tätigkeiten und in den 1980-1990er Jahren mit der rasanten Verbreitung des Internets in Industrie und Wirtschaftswelt. Diesmal ist die Veränderung noch weitgehender.

Kein Wunder: Denn in der digitalisierten Fabrik, geprägt von Automatisierung und Vernetzung, ist die zentrale Steuerung bald Vergangenheit. Das neue Prinzip lautet dezentrale Selbstorganisation: Intelligente Produkte steuern aktiv den Produktionsprozess, kommunizieren über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg und der komplette Lebenszyklus eines Produkts wird verfolgbar. Hersteller, Lieferanten sowie Kunden werden miteinander vernetzt und die Innovationszyklen verkürzen sich. Hinzukommt, dass Komponenten der Produktion smarte

Eigenschaften erhalten und somit neue Funktionen und Dienste übernehmen. Technisch möglich machen dies integrierte Sensoren, Prozessoren und Netzwerktechnik sowie die Anbindung an Datenmanagementsysteme.

Die wesentlichen Effekte dabei lauten: mehr Flexibilität und Individualität in der Produktion, Stichwort Losgröße 1, direkte und einfache Reaktion auf Änderungen und Störungen im Produktionsprozess sowie mehr Ressourceneffizienz und Kosteneinsparungen. Insgesamt also

ein neues Leistungs niveau für die eingebundenen Industriesegmente. Konkret sind es laut einer Studie des Bundeswirtschaftsministeriums in den nächsten fünf Jahren ca. 153,5 Mrd. Euro, die das volkswirtschaftliche Potential von Industrie 4.0 für Deutschland beträgt.

## Industrie 4.0: Die vierte industrielle Revolution

Der Begriff Industrie 4.0 wurde in Deutschland geprägt und steht synonym für die Verschmelzung von Produktions-technologien mit IT- und Internettechnologie. Die Herkunft des Begriffs ist dabei kein Zufall, denn Deutschland hat eine Führungsrolle bei Industrie 4.0, die die Bedeutung des Industriestandorts insgesamt verdeutlicht. Im Unterschied zu anderen klassischen Industrieländern ist die Bundesrepublik den (Irr)Weg einer De-Industrialisierung nicht gegangen, im Gegenteil:

Hier hat die Industrie einen festen Platz und das zahlt sich heute aus. Deutschland ist als weltweit führender Industriestandort in einer starken Position und sichert sich somit die wichtige Grundlage für Arbeitsplätze und Wohlstand.

## Mittendrin: Der Maschinen- und Anlagenbau

Der deutsche Maschinen- und Anlagenbau hat an diesem Erfolg einen gewichtigen Anteil und mit Blick auf das Thema Industrie 4.0, die Digitalisierung

der Produktion, kommt ihm eine Schlüsselrolle zu. Als Rückgrat der deutschen Industrie ist er ein Garant für Wachstum und Wohlstand in unserer Gesellschaft, über eine Million Menschen sind im Maschinenbau beschäftigt, so viele wie in keinem anderen Industriezweig. Hinzu kommt die wichtige Bedeutung als Anbieter und Anwender von Industrie 4.0-Technologien, gepaart mit der Innovations- und Marktführung in vielen Bereichen. All dies verpflichtet geradezu, neue Entwicklungen in der industriellen Produktion aktiv mitzugestalten.

Und es gibt ein weiteres zentrales Argument für die große Relevanz des Maschinenbaus: Er ist im Zeitalter von Industrie 4.0 die Datenquelle der globalen intelligenten Produktion. Denn er erfasst die Daten, versteht und interpretiert sie.

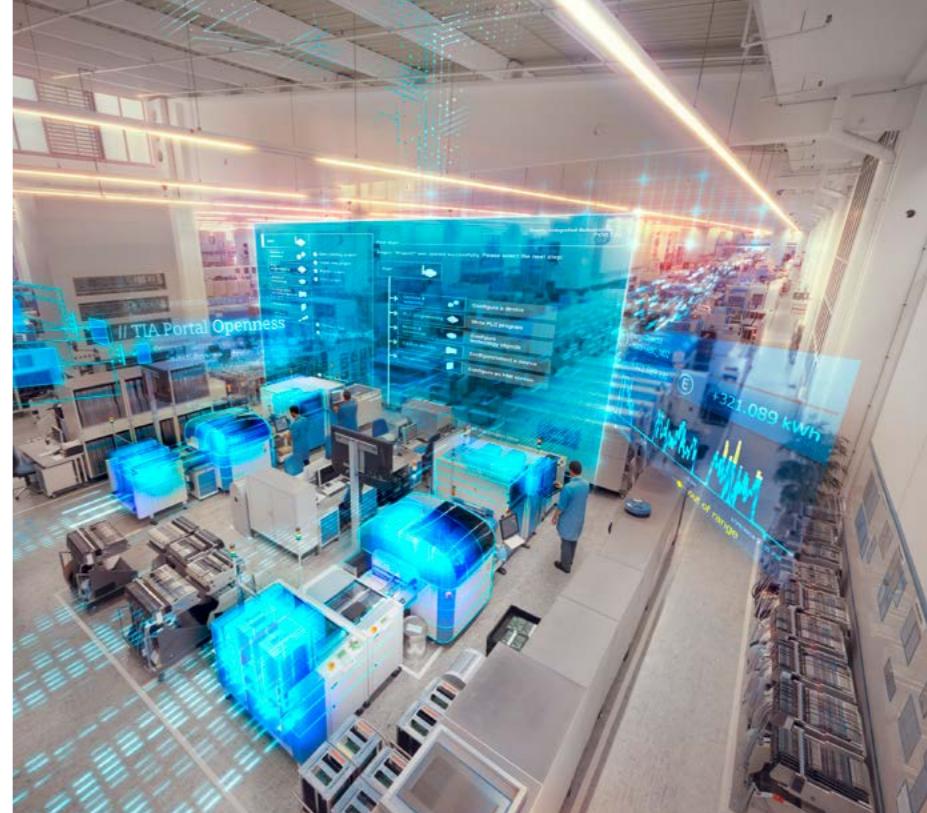
## Wandel: Veränderungen brauchen Gestaltung

Bei alledem ist Industrie 4.0 ein Entwicklungsprozess, der nicht von heute auf morgen abgeschlossen ist. Vielmehr ist es ein Weg, den man Schritt für Schritt gehen muss und der nach aktiver Gestaltung verlangt. Damit sind ohne Zweifel zahlreiche Herausforderungen verbunden: Von der Datensicherheit bis hin zu Fragen rund um die Aus- und Weiterbildung in der Industrie 4.0. Dieser Aspekt ist besonders wichtig, da die Menschen auf dem Weg hin zu einer intelligenten Produktion nicht auf der Strecke bleiben dürfen. Denn der Mensch wird weiterhin im Mittelpunkt stehen – als Prozessmanager und Dirigent von Industrie 4.0.

Die mit der Digitalisierung verbundenen Veränderungen zu ignorieren ist dabei keine Option. Das Internet hat die private und berufliche Lebenswelt bereits nachhaltig verändert, und die technologische

## Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA)

Der VDMA begleitet seine Mitglieder auf ihrem Entwicklungsweg und bündelt seine 4.0-Expertise interdisziplinär im VDMA Forum Industrie 4.0. Hier werden die Themen Forschung, Standardisierung, IT-Sicherheit, Produktionsinnovationen, produktbezogene Dienstleistungen und rechtliche Rahmenbedingungen und Qualifizierung der Mitarbeiter vorangetrieben, stets mit dem Blick auf die Mehrwerte für die Unternehmen.



Entwicklung wird weiter voranschreiten – das gilt es als Chance zu begreifen.

Industrie 4.0 ist für KMU und Konzerne gleichermaßen ein Thema. Insbesondere den Mittelstand muss man auf dem Weg der Digitalisierung mitnehmen, denn nur so kann die vierte industrielle Revolution gelingen.

## Geschäftsmodelle: Die Frage nach den Mehrwerten

Zum Begriff der Chance passt die Frage nach den Geschäftsmodellen, die sich mit den disruptiven Veränderungen durch Industrie 4.0 verbinden. Sie sind der Dreh- und Angelpunkt, wenn es um die Frage nach der Relevanz von Industrie 4.0 für die Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus geht. Daher besteht für jedes Unternehmen die zentrale Herausforderung darin, konkrete Ansatzpunkte für Industrie 4.0-Lösungen zu identifizieren und umzusetzen.

Industrie 4.0 ist kein Selbstzweck bzw. stellt selbst keinen Wert dar. Vielmehr dienen die Lösungsansätze von Industrie 4.0 als Wegbereiter für neue Produktionsinnovationen, produktbezogene Dienstleistungen und verbesserte Produktionsprozesse. So kann Industrie 4.0 auf der einen Seite helfen, die Kosten in der eigenen Produktion zu reduzieren. Auf

der anderen Seite können Produkte, die einen Zusatznutzen aufweisen, den Umsatz steigern.

Teamarbeit: Fortschritt braucht die Kraft von vielen Akteuren

Letztlich ist der Erfolg von Industrie 4.0 immer vom Einzelfall abhängig. Eine Blaupause für die Digitale Produktion gibt es nicht, weder im Maschinen- und Anlagenbau, noch in anderen Industrie- und Wirtschaftszweigen. Zugleich ist Industrie 4.0 keine Parallelwelt, vor der wir zurückschrecken müssen. Im Gegenteil: Es gilt, den Wandel gemeinsam zu gestalten und die Chancen zu ergreifen, die uns die Digitalisierung bietet. Dies wird nur in Teamarbeit gelingen, sprich im Zusammenwirken von Industrie, Wissenschaft, Verbänden, Politik und gesellschaftlichen Akteuren. Das Ziel lautet: Zukunft produzieren. ■



Dr.-Ing. Jörg W. Mutschler ist seit 2005 Geschäftsführer Landesverband Nord und Arbeitsgemeinschaft Marine Equipment and Systems im Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA), Hamburg.

## 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)

The screenshot shows the homepage of the Managerfortbildungsprogramm. It features a world map with pins indicating program locations. Key sections include:

- Übersicht:** Business with Germany, Fit for Auslandsmarkt, Partnerländer, Deutsche Unternehmen, Kooperationsbörsen.
- Aus dem Programm:** Unternehmer aus Osteuropa aktiv auf der Hannover Messe, Deutsch-indische Unternehmenszusammenarbeit, Von deutschen Manager für Pumpen lernen, Plattform für neue Ideen und Netzwerke, Von Autoren für das Wissenschaftsladen.
- Journal:** Various news articles and reports.
- Links:** Links to the BMWi homepage, GIZ homepage, and other relevant websites.

Das Managerfortbildungsprogramm auf Facebook!

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

The Facebook page for the Manager Training Programme Organisation features a prominent post from Agustín Vázquez Oscale, Mexican State Secretary at the Federal Ministry of Economic Affairs and Energy, celebrating the 10,000th participant. The post includes a large "10.000" graphic and a QR code.

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> können Sie uns ein Feedback zu diesem Journal geben.



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

BMWi-Managerfortbildungsprogramm

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie