

# Fit for Partnership with Germany Journal

AUSGABE 10  
DEUTSCH

MANAGERFORTBILDUNGSPROGRAMM DES BUNDESMINISTERIUMS FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE



## Im Fokus: Industriecluster



**MP mit Indien geht weiter**  
Wirtschaftsministerinnen Deutschlands und Indiens verlängern die Zusammenarbeit bis 2020  
Seite 6



**Zu Gast bei der Logistik-Messe**  
Führungskräfte aus Aserbaidschan informieren sich in München über neueste Transport- und Logistikkonzepte  
Seite 17





EDITORIAL 3

NACHRICHTEN 4-6



Angela Merkel und MP-Alumni beim Wirtschaftsforum in Tunesien	4
Chile ist neuer MP-Partner	4
Vietnam: Zu Besuch in der alten Kaiserstadt	5
MP mit Indien verlängert	6
Stabile deutsch-chinesische Wirtschaftsbeziehungen	6

DEUTSCHLAND 7-17

AHP International: Globale Kompetenz aus einer Hand	7
Reise ins Unbekannte oder Adieu Klischeevorstellungen	8
MP-Jahreskonferenz	10
Städtepartnerschaft Minsk – Bonn	10

Wie funktioniert Führung auf Georgisch?	11
Innovation durch Design Thinking	12
Assoziierungsabkommen der EU mit Moldau und der Ukraine	13
Ägyptische Führungskräfte bei ABB	16
Zu Besuch bei der Logistik-Messe	17

PARTNERLÄNDER 18-26

Partnerland Tunesien: Stolz auf die Partnerschaft	18
AHK Tunesien: Ihr Partner vor Ort	20
Moskau: Bleibende Impulse	22
2. Tag der Deutschen Wirtschaft in Kirgisistan	23
Follow-up in Minsk	24



Ägypten: Kompetenzen, die immer wieder gebraucht werden	25
---	----

Iran: Wenn alle an einem Strang ziehen	26
--	----



IM FOKUS 27-43

Im Fokus: Industriecluster	27
Cluster als Chance für Regionen und Unternehmen	28
Karte: Stand der Clusterentwicklung in den MP-Partnerländern	30
Katalysatoren der regionalen Wirtschaftsentwicklung	32
Iran: Das Cluster-Entwicklungsmodell für KMU	35
Mit Kooperationen die Innovationskraft im Mittelstand stärken	36
Das NEW-Blauhaus	38
Russland: Public Private Partnership und Infrastruktur von Clustern	40
Usbekistan: Pharmazie auf dem Vormarsch	43

ALUMNI 44-46



Social Business in Vietnam	44
Mongolisches Neujahrsfest mit Deutschem Botschafter	46
Kasachstan: Zu Gast im Labor	46

ERFOLGSGESCHICHTEN 47-55

Ägypten: Events für die Druckbranche	47
Ukraine: Universitätsklinik trotz der Krise	48
Moldau: „Jetzt bin ich ein richtiger Unternehmer!“	49
Iran: MP nimmt Fahrt auf	50
Turkmenistan: Die Landwirtschaft ausbauen	52



Russland: Blick nach vorn	53
China: „Ich bin ihr Vertrauter“	54
Kasachstan: Ölversorgung gesichert	55

FACHTHEMEN 56-59

Verhandlungsstil: Richtig verhandeln	56
Internationales Projektmanagement	58

IMPRESSUM	15
KONTAKTDATEN GIZ	60

Liebe Freundinnen und Freunde des Managerfortbildungsprogramms!

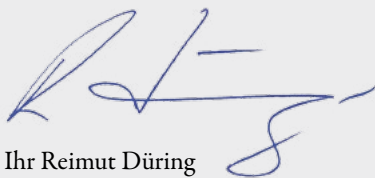
„Cluster sind Triebfedern für Innovationen“, sagte Bundeswirtschaftsministerin Brigitte Zypries anlässlich der bundesweiten „Clusterwoche Deutschland“ im April 2017, und sie seien zu einem „wichtigen Faktor für unsere Wettbewerbsfähigkeit geworden“. Doch Cluster sind nicht nur Triebfedern für Innovationen, sie haben noch ganz andere Vorteile. Damit beschäftigen wir uns im Fokusteil dieser Ausgabe, ebenso mit Fragen rund um Cluster: Was sind die Merkmale eines Clusters? Wie wirkt sich die Clusterbildung auf die Wirtschaftsentwicklung aus? Welche Rolle spielen Cluster für KMU? Und wir berichten natürlich von Clustern in MP-Partnerländern. Denn auch dort gewinnt das Prinzip Clusterbildung immer mehr an Bedeutung. Die Vorteile von Clustern liegen auf der Hand: Kontakte zu anderen Unternehmen und zu potentiellen Kooperationspartnern. Ein Vorteil, den auch die Teilnehmer des MP schätzen.



Und die werden immer mehr. Seit Anfang 2017 ist das MP auch in Südamerika vertreten – und Chile somit das 19. Partnerland. Eine gemeinsame politische Erklärung zur Aufnahme der Zusammenarbeit ist unterzeichnet, die ersten Auswahlen haben stattgefunden – und im Oktober kommt die Pilotgruppe mit chilenischen Führungskräften nach Deutschland.

In Belarus blickten die Teilnehmer des Follow-up derweil auf ihre Fortbildung mit Fokus auf Erneuerbare Energien zurück, an der sie 2016 teilnahmen. Dass Erneuerbare Energien und Energieeffizienz nicht nur in Deutschland wichtige Themen sind, sondern auch in den osteuropäischen MP-Partnerländern immer mehr Raum gewinnen, machte auch dieses Treffen deutlich. Es zeigte allerdings auch, dass der Weg zu einer Energiewende dort noch weit ist. Dennoch: Trotz nicht immer günstiger Rahmenbedingungen lassen sich erste Ergebnisse durchaus sehen (mehr dazu auf S. 24).

Auch die 10. Ausgabe unseres Journals zeigt wieder einmal das breite Spektrum des Managerfortbildungsprogramms auf. Ich wünsche Ihnen viel Freude bei der Lektüre!

  
Ihr Reimut Düring



## Angela Merkel und MP-Alumni beim Wirtschaftsforum in Tunesien



Die aktuellen Herausforderungen im Bereich Flucht und Migration haben Nordafrika schlagartig in den Fokus der öffentlichen Aufmerksamkeit gerückt. Dies belegt auch die Reise der Bundeskanzlerin Angela Merkel Anfang März 2017 nach Ägypten und Tunesien. In diesem Kontext gewinnt auch die wirtschaftliche Zusammenarbeit zwischen Deutschland und den nordafrikanischen Staaten an Relevanz.

**Tunis.** Welche Herausforderungen gibt es derzeit für eine wirtschaftliche Zusammenarbeit zwischen Deutschland und Tunesien? Wie kann diese Zusammenarbeit gefördert werden? In welchem Wirtschaftsbereich ist eine verstärkte Kooperation möglich? Diese und andere Fragen wurden am Runden Tisch diskutiert, der anlässlich des Besuchs von Bundeskanzlerin Angela Merkel in Tunis stattfand. Das hochrangig besetzte Wirtschaftsforum wurde von der AHK Tunesien und dem tunesischen Arbeitgeberverband für Industrie, Handel und Handwerk (UTICA)

organisiert. Neben der Bundeskanzlerin nahmen zahlreiche Regierungs- und Wirtschaftsvertreter beider Länder daran teil, unter ihnen der tunesische Premierminister Youssef Chahed, die tunesische Energieministerin Hela Cheikhrouhou und Staatssekretär des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) Uwe Beckmeyer, der die deutsche Wirtschaftsdelegation aus unterschiedlichen Branchen leitete. Auch mehrere Vertreter der tunesischen Wirtschaft beteiligten sich an der Diskussion – u.a. MP-Absolventen.

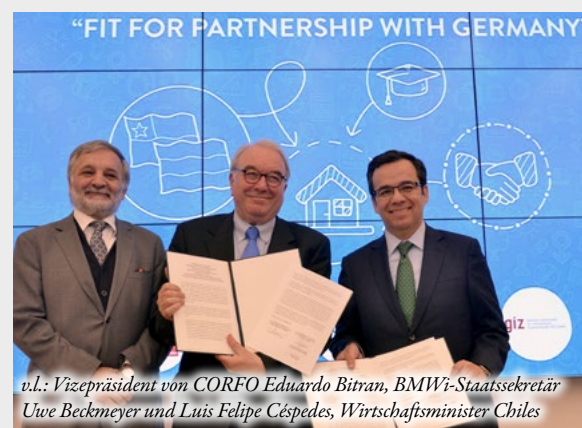
Insgesamt war der Tenor positiv. Das gegenseitige Handelsvolumen wachse zwar nur langsam, aber die Zusammenarbeit zwischen deutschen und tunesischen Firmen sei gut, was unter anderem auch einem hohen Qualifizierungsniveau der tunesischen Fachkräfte zu verdanken ist, berichteten Vertreter deutscher Unternehmen vor Ort. Wünschenswert sei eine noch höhere Rechts- und Steuersicherheit. Die Möglichkeit einer verstärkten Zusammenarbeit sieht Bundeskanzlerin Merkel insbesondere im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie. Hier schlug sie tunesischen Unternehmen vor, in Austausch mit Start-ups in Deutschland zu treten. Auch Kontakte zwischen tunesischen und deutschen klein- und mittelständischen Unternehmen sowie Kammern und Verbänden sollen gestärkt werden. Diese Möglichkeit bietet unter anderen Förderprogrammen auch das MP. Staatssekretär Beckmeyer maß dem Programm einen wichtigen Platz im „Instrumentenkoffer“ des BMWi zu, da es die bilaterale Zusammenarbeit zwischen beiden Ländern vertieft und die wirtschaftlichen Kooperationen insbesondere von KMU fördert. 75 tunesische Führungskräfte haben bereits die Fortbildung absolviert und so ihre Managementkompetenzen vertieft, Einblicke in die deutsche Unternehmenspraxis erhalten und Kontakte zu deutschen Firmen geknüpft. Drei Alumni des Programms waren unter den Vertretern der tunesischen Wirtschaft zugegen. Leith Tlemcani, Inhaber einer Firma für biozertifizierte Kräuter (siehe auch Journal 7), Nizar Jallouli, dessen Druckerei einen hundertprozentigen Ökodruck anstrebt, und Anis Zelig, Produzent von Aprikosenkernen (siehe auch Journal 8), hatten beim abendlichen Empfang die Gelegenheit, mit Beckmeyer Gespräche zu führen. ■

## Chile ist neuer MP-Partner



**Santiago de Chile.** Ein Subkontinent erschlossen: 2017 nimmt das Managerfortbildungsprogramm seine Arbeit in Südamerika auf. Der neue MP-Partner heißt Chile und wird somit als 19. Partnerland ins Programm aufgenommen. Anfang des Jahres fand eine Factfinding-Mission statt, die das BMWi zusammen mit der GIZ durchführte. Mit Erfolg! Seitdem geht es in großen Schritten weiter: Die Koordination des Programms auf chilenischer Seite übernimmt die Chilean Economic Develop-

ment Agency (CORFO), politischer Partner ist das chilenische Wirtschaftsministerium (MINECON). Vertiefende Gespräche wurden geführt und im Mai unterzeichneten das BMWi, MINECON und CORFO eine gemeinsame Erklärung zur Aufnahme der Zusammenarbeit. Inzwischen haben auch die ersten Auswahlen stattgefunden, so dass die Pilotgruppe im



v.l.: Vizepräsident von CORFO Eduardo Bitran, BMWi-Staatssekretär Uwe Beckmeyer und Luis Felipe Céspedes, Wirtschaftsminister Chiles

Oktober 2017 nach Deutschland kommen kann. Herzlich willkommen, Chile! ■

## Lenkungsausschuss in Vietnam



### Zu Besuch in der alten Kaiserstadt

Hue, die historische Hauptstadt im Zentrum Vietnams, ist berühmt für den Sitz des letzten vietnamesischen Kaisers mit seiner prachtvollen Zitadelle wie auch für die in der näheren Umgebung gelegenen Paläste und Grabmäler vergangener Herrscher. Eine beeindruckende Kulisse also für die fünfte Sitzung des deutsch-vietnamesischen Lenkungsausschusses, der am 31. März 2017 auf Einladung des vietnamesischen Ministeriums für Planung und Investitionen dort tagte.



**Hue.** Im Kontrast zu den historischen Stätten standen die aktuellen Themen, die Vertreter des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie, der Deutschen Botschaft, der Delegation der Deutschen Wirtschaft zusammen mit den vietnamesischen Partnern des vietnamesischen Ministeriums für Planung und Investitionen (MPI) und der Industrie- und Handelskammer (VCCI) diskutierten: Es ging um die Einordnung des Managerfortbildungsprogramms in die aktuelle Wirtschaftsentwicklung Vietnams, ein Land mit starkem Wachstum – aber auch vielen Herausforderungen.

„Vietnam weist eine so positive wirtschaftliche Entwicklung auf, dass es bald aus der Kategorie der Entwicklungsländer aussteigen und sich der Liga der Industrieländer zugehörig fühlen sollte“, unterstrich Dr. Wolfgang Manig, stellvertretender Deutscher Botschafter in Hanoi. „Ein Zeichen dafür ist auch, dass sich das Managerfortbildungsprogramm von einem Programm der technischen Hilfe zu einem Programm konkreter wirtschaftlicher Zusammenarbeit entwickelt hat.“ Die Strategische Partnerschaft zwischen Deutschland und Vietnam, die seit 2011 besteht, sei „lebendig“, jüngst nahm Premierminister Nguyen Xuan Phuc am G20-Treffen in Hamburg teil. Bemerkenswert sei, dass

bei weiteren geplanten bilateralen Gesprächen auch explizit das MP als Thema genannt wurde.

Auch der Co-Vorsitzende der vietnamesischen Seite, Le Viet Anh vom MPI, stellvertretender Abteilungsleiter für Internationale Wirtschaftsbeziehungen, wünscht sich, das Programm auch in Zukunft fortführen zu können, da es als besonders effektiv und wirkungsvoll gelte und sich im Laufe der Zeit immer stabiler gestalte. Karl Wendling, Co-Vorsitzender der deutschen Seite, sprach von der besonderen Stellung des MP in den momentan „unruhigen“ Zeiten, in denen es verstärkte Tendenzen einiger Länder gebe, den Außenhandel einzuschränken. Für Deutschland bedeutet dies, dass dadurch Asien – und darunter Vietnam – als Außenhandelspartner stärker in den Fokus gerät.

Die beiden Durchführerorganisationen GIZ und VCCI blickten positiv auf die vergangenen zwei Jahre: Die hohen Bewerber-

zahlen ermöglichten in der Vergangenheit eine problemlose Zusammenstellung von sehr guten Gruppen. Hoang Van Anh von VCCI erwartet durch eine bevorstehende neuerliche Privatisierungsreform der vietnamesischen Regierung sogar einen noch höheren Bedarf an Plätzen im MP. Die GIZ wies auf sehr vielfältige Geschäftskooperationen hin, die vor allem 2016 in Deutschland angebahnt und weiterverfolgt wurden. Hierzu zählte insbesondere der Import von Waren und Technik aus Deutschland, aber auch der Export von Waren an deutsche Großhändler.

Konkrete Beispiele dafür lernten die Ausschussmitglieder aus erster Hand kennen, als zwei der mittlerweile rund 450 vietnamesischen Alumni ihre Ergebnisse präsentierten. Das Unternehmen von Le Hong Diep stellt u.a. Gewürze her und exportiert sie nach Deutschland. Seit seiner MP-Fortbildung 2016 konnte er seine Umsatzzahlen beeindruckend steigern, da er Gewürze nun gezielter und besser in Deutschland vermarktet. Begeistert berichtete er über das Netzwerk innerhalb seiner Fortbildungsgruppe: Hier haben sich sechs Unternehmer zusammengesetzt, um ein eigenes neues Unternehmen im Bereich Schalungsbau zu gründen. Langfristig unter Beweis stellt seine guten Marktkenntnisse und Verbindungen nach Deutschland Do Manh Hung, ein Alumnus der „ersten Stunde“. Er importiert deutsche Bierprodukte nach Vietnam und vertreibt diese durch ein vielfältiges Netzwerk in Supermärkten, aber auch mit eigenen Bierhäusern und anderen Marketingprojekten.

Letztmalig von Seiten des BMWi nahm Wolfgang Hombrecher, Länderbeauftragter des MP für Vietnam, am Lenkungsausschuss teil. Ihm gebührten herzliche Abschiedsworte und Dank für die jahrelange professionelle Unterstützung der vietnamesischen Partner und Teilnehmer. ■



Die Teilnehmer des Lenkungsausschusses planen die nächsten zwei Jahre



## MP mit Indien verlängert

**Berlin.** Eine fundierte und hochwertige Berufsausbildung wird zunehmend zu einer „conditio sine qua non“ für funktionierende Wirtschaftsstrukturen. So auch in Indien. In der Pressekonferenz anlässlich der vierten deutsch-indischen Regierungskonsultationen am 29. und 30. Mai 2017 in Berlin betonte Bundeskanzlerin Angela Merkel, in den letzten Jahren noch einmal einen Schwerpunkt auf das Thema Berufsbildung gesetzt zu haben. Mit seiner Erfahrung auf diesem Gebiet könne Deutschland vieles machen, „allerdings – und das ist sehr wichtig – müssen wir das zusammen mit dem heute wieder verlängerten Managerfortbildungsprogramm sehen“, sagte die Bundeskanzlerin. „Über die Managerfortbildung und -ausbildung bekommen Manager aus Indien auch Einsicht in das Handeln unserer Unternehmen.“ Die Kompetenzvermittlung ist allerdings nur ein Teil des BMWi-Managerfortbildungsprogramms. Kom-



Brigitte Zypries und Nirmala Sitharaman bekräftigen die weitere Zusammenarbeit

plementiert wird die Fortbildung durch eine direkte Anwendung des Erlernten bei gezielten Unternehmensbesuchen und den ersten Schritten zur Anbahnung nachhaltiger Geschäftsbeziehungen. Um dies zu gewährleisten, unterzeichneten die Bundesministerin für Wirtschaft und Energie Brigitte Zypries und Nirmala Sitharaman, Staatsministerin für Handel und

Industrie Indiens, im Beisein von Merkel und dem indischen Premierminister Narendra Modi eine gemeinsame Absichtserklärung zur Fortsetzung des deutsch-indischen Managerfortbildungsprogramms bis 2020. Das MP mit Indien läuft mit großem Erfolg seit 2008 und hat mittlerweile rund 550 Absolventen, betonte auch Modi. ■

## Stabile deutsch-chinesische Wirtschaftsbeziehungen



Sorgen für gute Beziehungen: Teilnehmer des deutsch-chinesischen Lenkungsausschusses

**Köln.** „China ist Deutschlands wichtigster Partner außerhalb der EU, und das Managerfortbildungsprogramm ist ein wesentlicher Bestandteil der deutsch-chinesischen Beziehungen“, betonte der BMWi-Unterabteilungsleiter Karl Wendling, als er am 23. Mai 2017 die achte Sitzung des deutsch-chinesischen Lenkungsausschusses zum Managerfortbildungsprogramm in der geschichtreichen Wolkenburg in Köln eröffnete. „Das Programm macht auch deutlich, dass der Austausch zwi-

schen Deutschland und China tiefer und intensiver wird“, ergänzte Tian Chuan, Co-Vorsitzender und stellvertretender Generaldirektor der Abteilung für KMU des chinesischen Ministeriums für Industrie und Informationstechnologie. Die deutsch-chinesischen Beziehungen entwickelten sich insbesondere in der Wirtschaft positiv und stabil, bestätigten beide Seiten. Und das MP leistet dabei einen besonderen Beitrag zur Intensivierung der bilateralen Geschäftsbeziehungen

zwischen KMU. Im Programm erlangen chinesische und deutsche Führungskräfte interkulturelle und fachliche Kompetenzen und starten wichtige wirtschaftliche Kooperationen.

Die bisherigen Ergebnisse von Teilnehmern wie Luo Tian, Tang Xiangxian oder Ralf Hägele bestätigen die Wirksamkeit des MP. Die drei Alumni kamen zur Sitzung und berichteten über ihre Fortbildung in Deutschland und China. „In Deutschland habe ich die Ergänzung zu unserem Produkt gefunden. Jetzt sind wir auf dem Weg zu einer konkreten Zusammenarbeit“, sagt Tang Xiangxian, stellvertretender Geschäftsführer der Hefei Changyuan Hydraulic Co., Ltd. im Osten Chinas. Diese Synergien bergen großes Potential zur weiteren Entwicklung und nachhaltigen Stabilisierung beider Programme. In den letzten zehn Jahren absolvierten bereits 404 chinesische Führungskräfte ihre Managerfortbildung in Deutschland und 78 deutsche Führungskräfte nahmen am Modul „Fit für das Chinageschäft“ teil. Die nächste Sitzung des deutsch-chinesischen Lenkungsausschusses findet 2018 in China statt. ■

## AHP International Globale Kompetenz aus einer Hand

**Heidelberg.** Seit 2014 gehört AHP International zu den Fortbildungszentren, die das Managerfortbildungsprogramm des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) deutschlandweit umsetzen. In den vergangenen drei Jahren hat AHP International Führungskräfte aus den MP-Partnerländern Ägypten, Aserbaidschan, China, Indien, Mexiko, Moldau und der Ukraine betreut. Zudem konzipierte und organisierte das Heidelberger Fortbildungszentrum 2016 für mexikanische Führungskräfte erstmals im Rahmen des MP ein Pilotformat für Managerfortbildung mit dem Schwerpunkt Automotive.

Für Unternehmen ist AHP International mit einem weltweiten Netzwerk an Partnern und erfahrenen Projektleitern in Deutschland erster Ansprechpartner für die Internationalisierung ihrer Geschäftsprozesse. Eine besondere Stärke ist die Erschließung neuer Märkte über einen aktiven internationalen Vertrieb. Darüber hinaus unterstützt AHP Unternehmen bei ihren Beschaffungsprozessen und beim Aufbau von kompletten Standorten im Ausland.

Neben der individuellen Beratung und Begleitung von Unternehmen gehört AHP

International zu den führenden Dienstleistern der Wirtschaftsförderung im Bereich Außenwirtschaft und Internationalisierung. AHP International arbeitet sowohl in Zielmärkten weltweit als auch vor Ort in Deutschland – zum Beispiel durch den Aufbau und die Organisation regionaler Exportnetzwerke oder die gezielte Auswahl und Betreuung von Teilnehmern im Rahmen von Fördermaßnahmen.

Maßgeblich für den Erfolg des MP ist die richtige Mischung aus Trainings zu grundlegenden Managementkompetenzen sowie Möglichkeiten zur Geschäftsanbahnung. Dafür steht AHP als Fortbildungszentrum dem Teilnehmer vor und während des MP zur Seite. Herzstück des Programms sind hierbei die individuellen Geschäftskontakte, die durch methodischen und praktischen Input gezielt vorbereitet und unterstützt werden. Im Anschluss an das Programm betreut AHP die Alumni bei Bedarf weiterhin bei der Geschäftsanbahnung oder der Ausweitung der bestehenden Kontakte durch eine maßgeschneiderte Geschäftspartnersuche. Die von dem Fortbildungszentrum bei Einzelterminen oder Unternehmensbesuchen geknüpften Kontakte werden bei Interesse wieder aufgenommen und in-



Mitarbeiterinnen von AHP International



tensiviert. Sollte sich ein Kontakt verlaufen oder der deutsche Unternehmer zwar Interesse, aber während des Aufenthalts der Gruppe keine Zeit gehabt haben, wird nachgehakt. Ebenso unterstützt AHP die Alumni bei der Vorbereitung und Teilnahme an Fachmessen oder Kontakten zu deutschen Multiplikatoren wie Verbänden und Clustern. AHP International nutzt auch die Synergien zwischen dem MP und dem BMWi-Markterschließungsprogramm und führt Alumni mit deutschen Teilnehmern von Delegationsreisen wie Markterschließungs- und Geschäftsanbahnungsreisen in eines der MP-Partnerländer zusammen.

Das internationale Netzwerk von AHP bietet den MP-Alumni somit Zugang zu weltweiten Märkten, gezielten Geschäftspartnersuchen, internationalen Multiplikatoren oder zu individuellen Zielmarktanalysen für relevante Märkte. Der intensive Kontakt zu den Alumni, nicht nur im Rahmen von Follow-up-Seminaren, sondern auch darüber hinaus, prägt die Alumniarbeit von AHP International. Somit steht das Fortbildungszentrum den MP-Absolventen im Nachgang des Programms auch weiterhin beratend zur Seite – sei es bei aktuellen Bedürfnissen und Herausforderungen zur Entwicklung einer Strategie für den deutschen Markt oder auch für andere internationale Potentialmärkte. ■

Weitere Infos unter:  
[www.ahp-international.de](http://www.ahp-international.de)



# Reise ins Unbekannte oder Adieu Klischeevorstellungen



Vom 24. April bis zum 18. Mai 2017 waren Führungskräfte aus Kasachstan in der Export-Akademie Baden-Württemberg zur Fortbildung. Einige Teilnehmer hatten bereits Erfahrungen im Umgang mit internationalen Partnern, aber für die Mehrzahl war dies der erste Besuch im unbekannten Deutschland. Entsprechend viele Fragen hatten sie: Wird alles klappen? Finde ich die gewünschten Kooperationspartner? Sind die deutschen Unternehmer willens, mit uns zu sprechen, sind wir bereit für Verhandlungen? Und sind die Deutschen wirklich so kühl und vernunftgesteuert?

**Tübingen.** Vom ersten Tag an stellten die Teilnehmer fest, dass viele Klischees über die Deutschen ganz und gar nicht stimmen. Ja, sie sind pünktlich, verantwortungsbewusst, straff organisiert, aber gleichzeitig auch entgegenkommend, demokratisch und sehr korrekt. Klischees sind Verallgemeinerungen, und je allgemeiner eine Aussage ist, desto eher kann sie falsch sein. Aber das berühmteste Stereotyp über die Deutschen lautet, dass sie sehr viel Innovationsgeist besitzen, hervorragende Partner sind und man von ihnen eine Menge lernen kann. Genau aus diesem Grund waren die Manager nach Deutschland gekommen.

Nach einer ersten Trainingseinheit, in der es um interkulturelles Management, Präsentationstechniken und Verhandlungsführung ging, besuchten die Führungskräfte deutsche Firmen. Hier bestätigte sich der Wahrheitsgehalt des bekannten Sprichworts „Einmal sehen ist besser als hundertmal hören.“ Die Unternehmensbesuche zeigten, wie wichtig den deutschen Unternehmen Ausbildung ist, aber auch die Auswahl des richtigen Zulieferers, die Struktur der Geschäftsabläufe, das Branding und die Nachfolge im Unternehmen.

Eine der ersten Stationen war die Lapp Kabel GmbH in Stuttgart – und wurde zur Blaupause für alle weiteren Termine. Die Firmenhistorie ist ein Paradebeispiel für international erfolgreiches Handeln eines deutschen Mittelständlers. In weniger als 50 Jahren schaffte der kleine aber innovative Betrieb es zum Weltmarktführer in der

Kabeltechnik. Besonders beeindruckend war das „geheime“ Erfolgsrezept der Firma: das Bewahren von Familientraditionen und gleichzeitig ein hohes Maß an Innovationsfähigkeit.

Die Unternehmen der kasachischen MP-Teilnehmer sind vergleichsweise jung, viele bestehen erst seit fünf bis zehn Jahren. Der Erfolg des Familienunternehmens Lapp zeigte den Führungskräften, dass die Familienphilosophie – nämlich Kontinuität und Stabilität gepaart mit



**Kajrat Schagirow** ist Chef der Unternehmensgruppe Bolaschak in Astana. Sein Ziel war, etwas über neue Entwicklungen bei alternativen Energien und deren Einsatz in der Landwirtschaft zu erfahren. „Ich habe mich lange auf die Fortbildung vorbereitet und mich intensiv mit den modernen Techniken in diesem Bereich beschäftigt, denn ich denke, dass den alternativen Energieträgern die Zukunft gehört“, berichtet Schagirow. „Zum einen kann man die Energie aus erneuerbaren bzw. fast unerschöpflichen natürlichen Ressourcen gewinnen, zum anderen ist sie umweltfreundlich und dazu noch sparsam.“ In Kasachstan gibt es große landwirtschaftliche Flächen, vor allem in den dünn besiedelten Regionen, auf denen kleine Windgeneratoren zum Einsatz kommen können. Deshalb besichtigte Schagirow die deutschen Betriebe LuvSide GmbH in Grünwald und Superwind GmbH im rheinischen Brühl. Dank des Trainings zum interkulturellen Management und zur Verhand-

innovativen Produkten und konsequenter Markenpolitik – der richtige Weg ist, um über Generationen hinweg entscheidende Wettbewerbsvorteile zu sichern. Speziell für ihren Besuch hat die Betriebsleitung den Verantwortlichen für die Zusammenarbeit mit Kasachstan gebeten, die Unternehmenspolitik darzustellen. Er berichtete detailliert über den Kampf gegen gefälschte Kabel und Leitungen und zeigte anschaulich, wie gefälschte Produkte von minderer Qualität den gesamten Markt beeinträchtigen und den Ruf eines Unternehmens schädigen können.

Hier lernten die Manager aus Kasachstan auch die neuesten Lösungen der Lapp Group für Industrie 4.0 kennen. Die vollständige Integration von Unternehmensabläufen erfordert neue Lösungen und eine sehr viel schnellere Datenübertragung. Das Unternehmen hat Modulösungen und Hybridsteckverbinder entwickelt, die bereits in Projekten von SmartFactory verwendet werden. Besonders freute es die Gäste, dass diverse Erzeugnisse der Lapp Group bei der Expo 2017 in Astana im deutschen Pavillon zum Einsatz kommen.

Während des Besuchs bei Mercedes Benz in Rastatt konnten die MP-Teilnehmer eine perfekt organisierte Produktionsket-

tenführung fühlte er sich beim ersten Zusammentreffen mit den deutschen Partnern gar nicht unsicher. „Besonders erwähnen möchte ich die absolute Offenheit bei allen Gesprächen, selbst als es um Preise ging. Mich beeindruckte die klare Struktur der Verhandlungen und die Bereitschaft zur Zusammenarbeit.“ Bereits beim ersten Besuch einigte er sich mit den Partnern auf die Lieferung von Windgeneratoren nach Kasachstan und erhielt eine Zusage für Beratungsleistungen. Und bei dem Besuch bei der Hahn+Kolb GmbH entdeckte er eine für sich vollkommen neue alternative Energiequelle – die Geothermie. Am vorletzten Tag seines Aufenthalts konnte er sich dann sogar noch bei GeoThermal Engineering GmbH in Karlsruhe mit Fachleuten auf diesem Sektor austauschen. Gleich nach seiner Rückkehr stellt er seinen Partnern dieses neue Segment vor. „Bei der Fortbildung bot sich mir die einzigartige Gelegenheit, über einen längeren Zeitraum hinweg ein Land und seine Besonderheiten von innen zu sehen. Das ist unbezahlbar“, sagt Schagirow.

te besichtigen: ausgefeilte Produktionsabläufe, die Zeit und Ressourcen sparen. Zum Teil erfolgt die Produktion mit Hilfe von Robotern. Die Fertigung, angefangen von der Karosserie bis hin zum Rückspiegel, erfolgt am Fließband, d.h. das Auto ist während der gesamten Montage in Bewegung. Besonders beeindruckt waren die Gäste davon, dass in Fällen, in denen ein Arbeiter kurz seinen Arbeitsplatz verlassen muss, der Qualitätsmanager seinen Platz einnimmt: Kontinuierliche Arbeitsabläufe haben höchste Priorität.

Der Besuch der neuen Firmenzentrale der Hahn+Kolb Werkzeuge GmbH in Ludwigsburg, eines der weltweit innovativsten Unternehmen für Zerspanungswerkzeuge und Maschinen in der metallverarbeitenden Industrie, überzeugte nicht nur durch die kluge Marketingstrategie der Firma, sondern auch durch ihren Einsatz von alternativer Energie im Bau. Die neue Firmenzentrale, die in nur 13 Monaten Bauzeit entstanden ist, erinnert an ein großes gläsernes Schiff. Das Dach hat eine Neigung von 45 Grad und ist mit Photovoltaik-Modulen bedeckt. Die großen Fenster in der Fassade und der Lichthof in der Gebäudemitte ermöglichen die optimale Ausnutzung des Sonnenlichts während der Arbeitszeit. Heizung und Lüftung erfolgen unter Einsatz von Geothermie, und eine Grünzone mit einem kleinen Teich dient der Erholung der Mitarbeiter während der Pausen. Das Gebäudekonzept von Hahn+Kolb inspirierte die Gäste, auch in Kasachstan Geothermie einzusetzen. Auch die Verkaufspolitik der Firma stieß auf großes Interesse. Wie bei allen genialen Ideen ist der Ansatz sehr einfach: Das Unternehmen vertreibt nicht nur seine eigenen Pro-



**Rawil Walejew** ist kaufmännischer Direktor der Firma Kazyna Gold aus Astana. Ihn interessierten 3D-Technologien und deren Einsatzmöglichkeiten in der Schmuckindustrie. Kazyna Gold produziert und verkauft Schmuck bereits seit über 20 Jahren. Um das Sortiment zu erweitern, hatte man beschlossen, die neuesten Techniken aus dem 3D-Schmuckdesign einzuführen. Mit diesem ganz neuen Zweig kann das Unternehmen sich strategisch anders positionieren und mit Hilfe von 3D-Druckern sogar in die Zahntechnik einsteigen. Walejew besuchte die Electro Optical Systems (EOS) GmbH aus München und die Concept Laser GmbH in Lichtenfels und stellte dort seine Ideen vor. Man zeigte ihm Verfahren zu Qualitätsmonito-

ring, zur Produktionsoptimierung mit Hilfe von 3D-Technologien und erläuterte ihm Kundendienst-Konzept und Customer-Relationship-Management. Nur eine Woche später unterzeichnete er einen Kaufvertrag mit der EOS GmbH über die Lieferung eines ersten 3D-Druckers. Mit Concept Laser schloss er eine Absichtsvereinbarung ab. Bereits vor der Fortbildung hatte Walejew Kontakt zu den Firmen aufgenommen, es waren unzählige Briefe hin und her gegangen und viele Fragen diskutiert worden. Hier zeigte sich erneut, dass die Deutschen in Vertragsdingen sehr gewissenhaft vorgehen, alle Risiken abwägen und auch Alternativen prüfen. Wenn man sich aber einmal für die Zusammenarbeit entschieden hat, dann wird daraus in der Regel eine lange und solide Partnerschaft.

dukte und Systemlösungen, sondern auch die Erzeugnisse anderer Hersteller, für die es als Handelsvertreter auftritt. Der Kunde kann so unter verschiedenen Marken wählen, kauft aber nur bei einer Firma und spart dadurch Zeit. Hochinteressant für die MP-Teilnehmer war auch der Online-Konfigurator zur Werkstatt- und Arbeitsplatzplanung. In Sekundenschnelle können Instrumentenschränke in einem Raum an der funktional und ergonomisch besten Stelle platziert werden. Madina Kuschagalejewa notierte sich umgehend die Grundparameter des Programms und plant, es für ihr Möbelunternehmen zu übernehmen.

Die Fortbildung in Deutschland war für die Teilnehmer von unschätzbarem Wert. Sie änderte ihre Einstellung zum Geschäftsleben und bot die Gelegenheit, herausragende Unternehmen und außer-

gewöhnliche Menschen kennenzulernen. „Als wir nach Deutschland fuhren, hatten wir Fragen über Fragen. Wie Schwämme haben wir alle Eindrücke aufgesaugt und Erfahrungen gesammelt. Jetzt wissen wir genau, was wir tun oder ändern müssen, um selbst erfolgreich zu wirtschaften“, sagte Ajschan Nuralina, stellvertretende Direktorin der Naira Group, und sprach damit allen Teilnehmern aus der Seele. „Und die deutschen Unternehmen beschreiben wir jetzt so: aufgeschlossen, effizient, produktiv und innovativ.“ ■



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



Der Praxisbezug darf nicht fehlen: MP-Teilnehmer aus Kasachstan beim Besuch eines deutschen Unternehmens



## MP-Jahreskonferenz



**Bonn.** Die gute Stimmung im Saal entschädigte für das nasskalte Winterwetter vor der Tür, als Vertreter des BMWi, der GIZ und der Fortbildungszentren ihren jährlichen zweitägigen Workshop eröffneten. Zu Beginn fasste Yıldız Götze, Referatsleiterin im BMWi, noch einmal kurz die Erfolge der letzten Jahre zusammen: eine stark gewachsene Zahl an Partnerländern bei gleichbleibend hoher Zufriedenheit und weiterhin so viele Anfragen neuer Länder, dass nicht alle bedient werden können. Doch was für die Teilnehmer gilt, gilt auch für das MP selbst: Man soll sich nicht zu lange auf dem Erreichten ausruhen. Die Geschäftswelt, zumal auf trans- und internationaler Ebene, ist in stetiger Veränderung. Wer nicht bereit ist, sein Geschäftsmodell einer regelmäßigen Prüfung zu unterziehen, läuft Gefahr zurückzubleiben.

Deshalb standen 2017 Ideen und Visionen zur Weiterentwicklung des MP im Mittelpunkt. Sei es im Kleinen, durch

die Verbesserung von Bestehendem, oder im Großen, durch die Entwicklung neuer Komponenten, Methoden oder Formate. Immer mit Blick auf zwei zentrale Fragen: Wie ist die reibungslose Durchführung des MP zu gestalten und wie reagiert man auf die sich verändernden Bedürfnisse der Zielgruppe? Denn die Ziele der MP-Teilnehmer unterliegen letztendlich den Trends in der internationalen Wirtschaftskooperation. Zwar betreffen Themen wie Digitalisierung und Automatisierung nicht alle Partnerländer in gleichem Maße, dennoch ist es für die Teilnehmer essentiell, sich mit den Folgen dieser Trends für ihr Unternehmen, ihre Branche und ihre Kooperationsabsichten auseinander zu setzen.

Nur aus dem Erfahrungsaustausch aller Programmteilnehmer ergibt sich ein komplexes Bild der Bedürfnisse der Zielgruppe – eine wichtige Voraussetzung für die Evaluation und Weiterentwicklung der Inhalte und Methoden des MP. Diesen Austausch förderte eine Reihe offener Formate, in denen Vertreter der Fortbildungszentren aktuelle Themen mit der GIZ diskutierten – von den Auswahlkriterien für den idealen Teilnehmer bis zum



Regel Austausch zwischen den Mitarbeitern der Fortbildungszentren, des BMWi und der GIZ.

Evaluierungssystem. Auch untereinander gab es für die Fortbildungszentren viel Gelegenheit zum Austausch. Auf einem Markt der Ideen präsentierten sie innovative Lösungen aus ihrer eigenen Arbeit und ließen sich von ihren Kollegen inspirieren – sei es die Nutzung neuer digitaler Werkzeuge für die Vorbereitung der Teilnehmer oder Akquiseinstrumente für Unternehmensbesuche.

In den zwei Tagen intensiven Austauschs haben alle Akteure neue Perspektiven auf das MP und frische Ideen für dessen Umsetzung gewonnen. Und auch wenn nicht alle dieser Ideen umgesetzt werden können, sind der Innovationsgeist und die Offenheit für Veränderungen die besten Voraussetzungen für den weiteren Erfolg des MP. ■

## Städtepartnerschaft Minsk – Bonn



MP-Teilnehmer aus Belarus in Bonn

**Bonn.** Seit über zwanzig Jahren besteht eine Städtepartnerschaft zwischen Minsk und Bonn. Dies hat der Bonner Bürgermeister Reinhard Limbach zum Anlass genommen, um 18 Führungskräfte aus Belarus, die ihre Managerfortbildung bei CEFE International und Conoscope durchliefen, in der Bundesstadt zu begrüßen. Mit dem offiziellen Empfang am 12. April 2017 im Alten Rathaus der Stadt Bonn fiel der Startschuss zum Aufenthalt der Manager in Deutschland im Rahmen des MP. Hier hatten die Teilnehmer die Gelegenheit, dem Bürgermeister persönlich Fragen über die Infrastruktur sowie den Wirtschafts- und Universitätsstand-

ort der Stadt Bonn zu stellen. Es blieb allerdings nicht nur auf der allgemeinen wirtschaftspolitischen Ebene: Konkrete Geschäftsanbahnung zum Ziel hatte eine weitere Aktivität, die sich durch die bestehende Partnerschaft ergeben hatte – der Unternehmertag. Organisiert durch die IHK Bonn/Rhein-Sieg, informierte der Unternehmertag am 19. April 2017 kompakt über die wichtigsten Aspekte des Geschäftsaufbaus. Ein Vertreter von Euler Hermes hielt einen Vortrag über Exportkreditgarantien für Liefergeschäfte nach Belarus, und der Minsk Club Bonn präsentierte kulturelle Besonderheiten bei der Geschäftsanbahnung zwischen deutschen und belarussischen Unternehmen. Auch der belarussische Botschafter Denis Sidorenko wohnte der Veranstaltung bei und freute sich über die hohe Teilnehmerzahl, die von großem Interesse der deutschen

Unternehmen am belarussischen Markt zeugt. Etwa 45 Teilnehmer waren an diesem Tag präsent, darunter die Commerzbank, Zenit GmbH und Anton Ohlert GmbH & Co. Besondere Höhepunkte der Veranstaltung waren zwei B2B-Sessions zwischen deutschen und belarussischen Teilnehmern. Insgesamt kamen dadurch 50 Treffen zustande. 78 Prozent der belarussischen Teilnehmer gaben an, mit den Gesprächsinhalten zufrieden zu sein. Der Aufenthalt der Führungskräfte in Bonn und die dadurch entstandenen Aktivitäten innerhalb des Programms konnten die Wirtschaftskontakte zwischen Belarus und Deutschland weiter vertiefen. ■



Marlinde Bärenz ist Diplom-Volkswirtin und Geschäftsführerin des Fortbildungszentrums The Competency based Economies through Formation of Entrepreneurs (CEFE) International in Köln. Sie leitet verschiedene Kooperationsprogramme der deutschen Wirtschaft mit dem Ausland und betreut Teilnehmer des BMWi-Managerfortbildungsprogramms in Arbeitsgemeinschaft mit dem Konsortium Conoscope GmbH in Leipzig.

## Wie funktioniert Führung auf Georgisch?



Mitarbeiter sind das wertvollste Gut eines Unternehmens. Daher ist deren effiziente Führung eines der erfolgskritischen Themen in Unternehmen. Führung funktioniert innerhalb einer bestimmten Kultur. Kulturelle Werte bestimmen hier Haltung und Verhalten einer Führungskraft, ebenso die Bewertung von Führungsverhalten durch die Mitarbeiter. Georgien und Deutschland sind kulturell unterschiedlich, folglich muss sich auch Führung unterscheiden. Welche Unterschiede und welche Gemeinsamkeiten gibt es? Mit diesen Fragen beschäftigten sich georgische MP-Teilnehmer bei den Carl Duisberg Centren im Rahmen eines Führungsworkshops.

**Köln.** Führung heißt Mitarbeiter in Bewegung zu setzen, sie dabei über Sinnvermittlung, Motivation oder Autorität erfolgreich in Richtung Zielerreichung zu steuern. Im Idealfall werden dabei sowohl die Interessen von Unternehmen als auch von Mitarbeitern verfolgt und gefördert. Der Workshop zeigte, dass dieses Grundverständnis von Führung in beiden Kulturen verankert ist – ebenso ein weiterer wichtiger Aspekt: Vertrauen. Vertrauen ist eine wichtige Grundvoraussetzung für die Bereitschaft von Mitarbeitern, einer Führungskraft zu folgen. Vertrauen entsteht dadurch, dass Mitarbeiter die Kompetenz einer Führungskraft anerkennen und die Führungskraft sich integer verhält.

Unterschiede im Führungsverhalten scheint es laut Geert Hofstede allerdings in Bezug auf die Kulturdimension „Machtdistanz“ zu geben – sie beschreibt den Umgang mit der Machtverteilung in einer Kultur: Wie ist diese in einer Organisation verteilt? Wieviel Ungleichheit wird von allen Beteiligten akzeptiert? Deutschland ist ein Beispiel für eine stärker partizi-

pative Orientierung. Mitarbeiter dürfen eigene Ideen einbringen und werden in Entscheidungsprozesse aktiv involviert. Demgegenüber scheinen einige georgische Unternehmen eine stärker hierarchische Orientierung zu zeigen. „Schlechtes“, aber gängiges Führungsverhalten in Georgien beschrieben die MP-Teilnehmer als „Mikromanagement“, dem Treffen von Entscheidungen ohne Beteiligung des Teams. Interessant war der Aspekt, dass eine „gute“ georgische Führungskraft ein „Nicht-Nationalist“ ist. Im Vielvölkerstaat Georgien scheint der Respekt vor den unterschiedlichen Kulturen und Nationalitäten eine wichtige Voraussetzung für gelingende Führung zu sein. Hier würden wir von „Diversity“ sprechen.

Besonders interessant für die georgischen Teilnehmer waren Instrumente der Teamführung. Wie kann ein Team möglichst schnell arbeitsfähig werden? Die Phasen der Teamentwicklung nach Bruce W. Tuckman haben die Teilnehmer im Hinblick auf diese Fragestellung reflektiert. Auch hier spielt das Thema Vertrauen wieder

eine wichtige Rolle – Grundvoraussetzung für erfolgreiche Kooperation. Daher ist es wichtig, dass eine Führungskraft das gegenseitige Kennenlernen auf einer persönlichen Ebene ermöglicht und Informationen zu Aufgaben, Zielen sowie Struktur und Rahmenbedingungen von Projekten vorgibt. Die Teilnehmer haben diese Inhalte selbst erarbeitet und diskutiert und konnten dabei sehen, dass die Phasen der Teamentwicklung keine „Raketenwissenschaft“ sind. Die Steigerung der Leistungsfähigkeit von Teams stand ebenso im Fokus. Jeder Teilnehmer bestimmte und bewertete den eigenen Status quo. Im Anschluss berieten sich die Teilnehmer gegenseitig und generierten Ideen, mit welchen sie die Team-Performance positiv beeinflussen können. Die Instrumente der Teamführung sowie der Mehrwert kollegialer Beratung erschlossen sich allen Beteiligten durch die entwickelten Lösungsansätze.

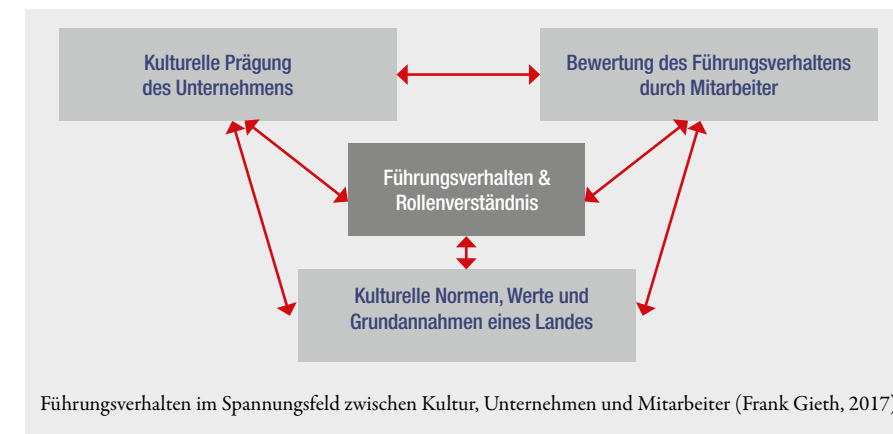


Teambuilding und Führung im kleinen Maßstab

Ziel des Workshops war es, sich das eigene Führungsverständnis bewusst zu machen und die Unterschiede im Bereich Führung zwischen Georgien und Deutschland zu erarbeiten. So wurden die Teilnehmer dafür sensibilisiert, ihre Erfahrungen in Deutschland besser reflektieren und einordnen zu können. Fazit des Workshops für die georgischen Manager: Deutsche agieren sehr strukturiert und haben auch im Bereich Führung einen systematischen Ansatz. Strukturhilfen und ausgewählte Instrumente können bisher intuitiv gesteuertes Verhalten bewusst machen, Entscheidungen absichern und bei Bedarf Führungsverhalten modifizieren. ■



Frank Gieth ist seit 2012 freiberuflicher Führungskräfteentwickler und Business Coach. Er berät Kunden und trainiert internationale Gruppen zu den Themenbereichen Führung und Persönlichkeitsentwicklung – darunter auch MP-Teilnehmer im Auftrag der Carl Duisberg Centren. Kontakt unter [www.frank-gieth.com](http://www.frank-gieth.com).





# Innovation durch Design Thinking



Einen kreativen Ansatz, auf Herausforderungen des schnelllebigen Geschäftsalltags zu reagieren, lernten indische Teilnehmer im Frühjahr 2017 im Training zu Design Thinking kennen. Adaptiert an die Bedürfnisse des Managements, ist es eine Methode zur systematischen Herangehensweise an komplexe Problemstellungen, bei der Nutzer mit ihren Bedürfnissen und Wünschen im Zentrum stehen.



Unterschiedliche Meinungen und Erfahrungen in einer Gruppe sind gute Voraussetzungen für neue Ideen

**München.** „Du darfst nicht jedem Ball hinterher rennen. Du musst errahnen, wo der Ball hingeht und dann musst du schon dort sein“, sagte einmal Franz Beckenbauer auf die Frage, was einen erfolgreichen Fußballspieler ausmachen würde. Kann diese Feststellung auch auf die Innovationsfähigkeit von Unternehmen übertragen werden?

In unserer schnelllebigen Welt können wir nicht davon ausgehen, dass unsere Unternehmen so aufgestellt sind, dass alle Arbeitsabläufe jederzeit routiniert durchgeführt werden können. Selbst wenn wir bis ins kleinste Detail planen und alle Eventualitäten versuchen zu bedenken, kommt es meist doch anders. Denn wir leben in einer VUCA-Welt – einer Welt, die geprägt ist von Volatilität (Unbeständigkeit), Unsicherheit, Komplexität (complexity) und Ambiguität (Mehrdeutigkeit).

Aber welche Bedeutung hat VUCA für die Innovationsfähigkeit der Unternehmen? In seiner Studie „What VUCA Really Means for You“ (2014) schlägt der nord-amerikanische Wirtschaftswissenschaftler Nathan Bennett vor, mit Flexibilität und

Offenheit die Vorhaben durchzuführen, statt starr und gegen alle Widerstände zu versuchen, vorgefertigte Pläne zu verwirklichen. Dies erlebten die Teilnehmer am eigenen Leib mit Hilfe der Übung „Marshmallow-Challenge“. Die Aufgabe bestand darin, aus ungekochten Spaghetti einen maximal hohen Turm zu bauen und auf dessen Spitze ein Marshmallow zu positionieren. Interessanterweise schneiden Vorschulkinder beim Vergleich der Ergebnisse unterschiedlicher Zielgruppen sehr gut ab. Der Grund liegt darin, dass Kinder viel spielerischer an die Aufgabe herangehen: Ausprobieren und falls etwas nicht klappt, etwas anderes ausprobieren. Dieses Beispiel sollte den Teilnehmern verdeutlichen, dass ein frühes Scheitern nicht verwerflich ist, sondern im Gegenteil ein Erfolgsrezept sein kann, um schnell die eigene Innovations-Strategie zu optimieren.

Eine der Möglichkeiten, um auf die VUCA-Welt zu reagieren und schnelle Ergebnisse zu erzielen, ist die agile Methode des Design Thinking. Sie ist eine Methode zur kreativen Lösung von komplexen Problemen, die ursprünglich als Innovationsmethode für Produkte und Services

an der Stanford University entwickelt wurde. Ziel ist dabei, Lösungen zu finden, die aus Nutzersicht überzeugend sind. Die Grundannahme von Design Thinking ist, dass Innovation aus der Schnittmenge der Faktoren Mensch, Technologie und Geschäft entsteht. Sie entsteht also dann, wenn Attraktivität (Desirability), Umsetzbarkeit (Feasibility) und geschäftliche Möglichkeiten (Viability) gegeben sind.

Der Grundgedanke dabei ist, dass nur durch interdisziplinäre Teams Innovationen geschaffen werden können. Design Thinking zielt darauf ab, möglichst unterschiedliche Erfahrungen, Meinungen und Perspektiven hinsichtlich einer Problemstellung zusammenzubringen. Da die indischen Teilnehmer aus den unterschiedlichsten Unternehmen, Funktionen und Altersgruppen kamen, bildete dies eine gute Voraussetzung für die Anwendung der Design Thinking Methode. Schnell war ein gemeinsames Zukunftsthema gefunden, welches auf alle der anwesenden mittelständischen indischen Unternehmen zutraf: Fachkräftemangel.

Design Thinking ist ein humanzentrierter Ansatz, der sich am Menschen und seinen Bedürfnissen orientiert – in diesem Fall an den Jobsuchenden. Dementsprechend bekamen die Teilnehmer die Aufgabe, eine Persona, also eine idealtypische Fachkraft für ihr Unternehmen zu erschaffen. Sein Name ist Ishwar, 35 Jahre alt, verheiratet, zwei Kinder und sein Lebensmotto ist: „I need space“. Unter Einbeziehung von Ishwar wurden Ansatzpunkte wie beispielsweise ein gezieltes Content Marketing zur Lösung des Fachkräftemangels entwickelt. Dabei lag der Fokus nicht auf der detailgenauen Ausarbeitung, sondern vielmehr auf dem Experiment und der Sammlung neuer Ideen und Lösungen. Diesen Experimentieransatz und damit die schnelle Reaktion auf Veränderungen als strategische Variante, um innovativ zu sein, machte Design Thinking den Teilnehmern erlebbar und zeigte ihnen einen möglichen Weg zur Lösung ihrer Herausforderungen. ■



Peter Steinhoff ist Geschäftsführer der IndiGate GmbH, die DACH Unternehmen nach und in Indien berät. Ferner ist er Programmleiter für internationales Management an der Hochschule Erding und gibt auch Seminare für MP-Teilnehmer.

## Assoziierungsabkommen der EU mit Moldau und der Ukraine Chancen und Herausforderungen



In der globalisierten Welt von heute ist nachhaltige Kooperation in Wirtschaft, Politik und Recht eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Entwicklung eines Staates oder eines Staatenverbunds. Diese Erkenntnis bewegte zunächst die Europäische Gemeinschaft und später die Europäische Union dazu, die Kooperation mit ihren Nachbarn voranzutreiben – so auch mit den osteuropäischen Partnern in Moldau und der Ukraine.

Der Zusammenarbeit mehr Gewicht verleihen: Unter diesem Zeichen stand das Verhandeln neuer Vereinbarungen, die die Beziehungen zwischen der EU und ihren osteuropäischen Nachbarn auf eine neue rechtliche Basis stellen sollten. Die Erkenntnis, dass die Rechtsgrundlagen der Zusammenarbeit den neuen Gegebenheiten angepasst werden mussten, führte zur Entwicklung der Europäischen Nachbarschaftspolitik und in deren Rahmen zur Östlichen Partnerschaft. Im Kontext der Östlichen Partnerschaft fand dann ein Dialog zwischen der EU, Moldau und der Ukraine über die Möglichkeiten und die Zweckmäßigkeit einer Vertiefung der Integrationsbemühungen in Politik, Handel, Kultur und Sicherheitsfragen statt.

Am Ende der Verhandlungen stand der Abschluss der Assoziierungsabkommen Moldaus und der Ukraine mit der EU. Das Assoziierungsabkommen mit Moldau ist am 01. Juli 2016 in Kraft getreten, die Ratifizierung des Abkommens mit der Ukraine ist noch nicht abgeschlossen. Seit dem 01. Januar 2016 ist die Ukraine allerdings bereits vorläufig an der Vertieften und Umfassenden Freihandelszone beteiligt. Endgültig wird das Assoziierungsabkommen erst dann in Kraft treten können, wenn alle Ratifizierungsurkunden unterzeichnet und dem Generalsekretariat des EU-Rates zur Verwahrung übermittelt worden sind. Die Assoziierung tritt dann am ersten Tag des zweiten Monats nach dem Zeitpunkt der Übermittlung in Kraft.

### Struktur der Assoziierungsabkommen

Sowohl in ihrer Struktur als auch inhaltlich sind die Assoziierungsabkommen mit Moldau und der Ukraine umfangreich und komplex. Nach Angaben des ukrainischen Ministerkabinetts ist der Vertragstext des Abkommens der umfangreichste völkerrechtliche Vertrag, den die Ukraine jemals geschlossen hat, und gleichzeitig auch der größte völkerrechtliche Vertrag, den die EU jemals mit einem Drittstaat unterzeichnet hat.

Beim Blick auf die Chancen und Risiken, die sich aus den Abkommen für ukrainische und moldauische Unternehmen ergeben, spielt der sogenannte wirtschaftliche Block der Verträge eine wichtige Rolle. Im Assoziierungsabkommen mit Moldau sind die Fragen der wirtschaftlichen Integration vor allem in Titel IV geregelt, in dem es um die wirtschaftliche und sektorale Kooperation geht. Titel V behandelt die wichtigsten Normen zum Freihandel zwischen der EU und Moldau. Im Abkommen mit der Ukraine werden in Titel IV die Rechtsfragen der wirtschaftlichen Integration abgehandelt, hier wird auch der rechtliche Status der Freihandelszone geregelt. Die ökonomische und sektorale Kooperation zwischen der EU und der Ukraine findet sich unter Titel V. Die Vereinbarungen aus den Titeln IV und V beider Abkommen werden in den Anhängen zu den Abkommen präzisiert bzw. modifiziert. Dabei geht es beispielsweise um Regelungen über den Abbau oder die Abschaffung von Zöllen, Einschränkungen im Hinblick auf die Tätigkeitsbereiche von Unternehmen oder Produktionsverbote für Erzeugnisse mit geschützten Bezeichnungen.

### Freihandelszone

Beide Länder haben mit der EU vereinbart, dass sie der Vertieften und Umfassenden Freihandelszone (DCFTA) beitreten, um die Handelsbeziehungen zu intensivieren. Zweck der DCFTA ist die Liberalisierung des Handels und die Mo-



MP-Teilnehmer aus Osteuropa bei ihrer Fortbildung in Kiel



dernisierung des Wirtschaftspotentials beider Länder durch Verbesserung der Qualität von Waren und Dienstleistungen sowie die Ausweitung des Exports in die EU und andere Länder.

In beiden Abkommen ist der Abbau bzw. die Abschaffung von Einfuhrzöllen festgeschrieben. Handelsbarrieren sollen abgebaut werden, indem technische, gesundheitspolizeiliche und andere Normen vereinheitlicht werden. Die Vertragspartner erleichtern ihren Unternehmen die Arbeitsbedingungen und den Zugang zum jeweils anderen Warenmarkt. Zudem wurde vereinbart, den Kapitalmarkt zu liberalisieren, die Kooperation im Bereich des geistigen Eigentums zu intensivieren und die Wettbewerbsgesetze zu harmonisieren. Das Abkommen mit Moldau enthält in Kapitel 15 außerdem Absprachen zur Annäherung der moldauischen Handelsgesetzgebung an das Unionsrecht. Das Abkommen mit der Ukraine regelt in Kapitel 15 den Vermittlungsmechanismus zur Suche nach einvernehmlichen Lösungen, wenn der Handel aufgrund von Maßnahmen, die unter Titel IV, Kapitel 1 (Inländerbehandlung und Marktzugang für Waren) fallen, beeinträchtigt wurde.

#### Wirtschaftliche und sektorale Zusammenarbeit

Allgemeine Fragen der Wirtschaftskooperation sowie besondere Vereinbarungen über die Beziehungen in einzelnen Sektoren sind in Titel IV des Abkommens mit Moldau und in Titel V des Abkommens

mit der Ukraine festgelegt. Für beide Länder hat insbesondere die Zusammenarbeit in den Bereichen Recht und Wirtschaft hohe Priorität. In einigen Details bestehen Unterschiede zwischen den Abkommen. Dabei geht es primär um unterschiedliche Reformziele beider Länder.

Im Abkommen mit Moldau beispielsweise wird als eine der Kernfragen die Reform der staatlichen Verwaltung aufgeführt. Im Abkommen mit der Ukraine fehlt ein derartiger Passus. Beide Staaten haben mit der EU als Prioritäten die Zusammenarbeit im Gesellschaftsrecht, in der Buchhaltung, der Wirtschaftsprüfung und vor allem auch im Verbraucherschutz festgeschrieben. Weiterhin wurde in beiden Abkommen in speziellen Kapiteln die Zusammenarbeit bei der Online-Erbringung öffentlicher Dienste und dem Zugang dazu sowie die Kooperation im sozialen Bereich und bei der Entwicklung der Zivilgesellschaften vereinbart.

Titel IV des Abkommens mit Moldau und Titel V des Abkommens mit der Ukraine enthalten umfangreiche Absprachen zur Intensivierung der wirtschaftlichen Zusammenarbeit mit der EU. Beide Staaten streben den Aufbau einer funktionierenden Marktwirtschaft nach dem Muster der EU an. Sie planen einen Umbau des Steuersystems, insbesondere der Verfah-

ren zur Erhebung und Erstattung der Mehrwertsteuer. Eingedenk der Bedeutung des Steuerwesens für die wirtschaftliche Entwicklung im Land streben beide zudem eine Verbesserung der Transparenz im Steuersystem an. Weiterhin spielt in beiden Abkommen der Schutz von Investoren und anderen Nutzern von Finanzdienstleistungen durch eine effektive Marktkontrolle eine wichtige Rolle. Zu nennen sind zudem die Bereiche Nutzung von Bodenschätzen, Landwirtschaft und Entwick-

lung des ländlichen Raumes, Verkehr, Umwelt, Tourismus und der Energiesektor. Das Abkommen mit der Ukraine enthält dabei detailliertere Angaben zur Kernkraft, zur Raumfahrt, zum audiovisuellen Sektor, zum Fischfang, zur Meerespolitik und zur Nutzung des Donaubeckens. Im Abkommen mit Moldau gibt es umfangreiche Vereinbarungen zum Klimaschutz. Breiten Raum nimmt in beiden Abkommen die transnationale Zusammenarbeit zur Entwicklung der Regionen ein, die auch die Möglichkeit für Unternehmen und einzelne Unternehmer einschließt, sich an EU-Gremien zu beteiligen und an EU-Programmen teilzunehmen.

Die Handelsbeziehungen zwischen der EU und den beiden Assoziierungspartnern begannen in den 1990er-Jahren. Mit der Zeit wurde die EU von einem unter vielen zum bevorzugten Handelspartner beider Länder. Nach Angaben des nationalen Statistikbüros der Republik Moldau gingen 2016 fast 65 Prozent der moldauischen Exporte in die EU, der Export in die GUS-Staaten betrug lediglich etwas mehr als 20 Prozent. Etwas anders ist die Situation in der Ukraine. Aber auch hier ist die EU einer der wichtigsten Exportmärkte, 2016 entfielen 37,1 Prozent des ukrainischen Exportvolumens auf die Union.

#### Die EU als Handelspartner

Unternehmen aus beiden Ländern, die Zugang zum EU-Markt suchen, ist anzuraten, sich in erster Linie mit der Größe dieses Marktes auseinanderzusetzen.

### In erster Linie müssen moldauische und ukrainische Unternehmer ihre Denkstrukturen und ihre Unternehmensphilosophie ändern, wenn sie auf dem „Markt der 28“ Erfolg haben wollen.



MP-Teilnehmer diskutieren die Chancen der Zusammenarbeit mit der EU

In den 28 Mitgliedsstaaten leben mehr als 510 Millionen Menschen. Wenn die Qualität der angebotenen Waren und Dienstleistungen stimmt, können diese Unternehmen auf den größten Markt der Welt zugreifen. Er bietet nicht nur klare und transparente Regeln im Geschäftsverkehr, sondern auch einen funktionierenden Rechtsschutz für die Marktakteure. Wer auf dem EU-Markt präsent ist, findet zudem leichter Geschäftspartner aus anderen Ländern. Das bedeutet, dass man nicht nur die EU erschließen kann, sondern auch Märkte in Drittländern.

Die genannten Chancen bergen allerdings auch Risiken. In erster Linie müssen moldauische und ukrainische Unternehmer ihre Denkstrukturen und ihre Unternehmensphilosophie ändern, wenn sie auf dem „Markt der 28“ Erfolg haben wollen. Mittlerweile entscheidet sich der europäische Verbraucher, wenn er die Auswahl zwischen Preis und Qualität hat, eher für die Qualität. Für einen europäischen Unternehmer ist der Produktionsstandort der ausschlaggebende Faktor, wenn es um die Formel Preis versus Qualität geht. Moldau und die Ukraine verfügen über gut ausgebildete Arbeitskräfte, liegen in direkter Nachbarschaft zur EU und können somit Unternehmen aus der Union bessere Rahmenbedingungen anbieten als viele andere Staaten.

Die Zusammenarbeit beider Staaten mit der EU sieht den schrittweisen Abbau von Barrieren, tarifären Hemmnissen und Kontingenten bei Waren und Dienstleistungen vor. Derzeit gelten noch bestimmte Beschränkungen. Sie umfassen für beide Länder vor allem Agrarerzeugnisse, beispielsweise Wein, Honig, Gemüse, Obst, Geflügel und Schweinefleisch, Milchprodukte und Getreide. Die EU bietet ihren moldauischen und ukrainischen Partnern Zollkontingente an, innerhalb derer der

Export zollfrei ist. Diese Kontingente werden nach dem Prinzip „first come, first served“ vergeben und ständig aktualisiert. Das Zuteilungsverfahren von Zollkontingenten ist genau definiert. Ein Importeur muss sich zunächst an die zuständige Generaldirektion der EU-Kommission wenden. Dabei sollte er wissen, inwieweit das Kontingent bereits ausgeschöpft ist. Die aktuelle Ausnutzung eines Kontingents kann man über die Internetpräsenz der EU-Kommission unter der Adresse <http://ec.europa.eu> erfragen. Um das Präferenzzollkontingent im Handel mit der EU nutzen zu können, muss man verschiedene Bedingungen erfüllen, unter anderem benötigt man eine sogenannte EUR.1-Warenverkehrsbescheinigung. Details zu diesen Anforderungen erhält man im Onlineportal Export Helpdesk der EU unter der Adresse <http://exporthelp.europa.eu>. Es enthält wertvolle Informationen über gesundheitspolizeiliche und pflanzenschutzrechtliche Vorschriften, Exportbeschränkungen, Kontingente, Tarife und andere Anforderungen der EU, die Exporteure aus Moldau und der Ukraine beachten müssen.

Von den Assoziierungsabkommen profitieren zunächst in erster Linie große Unternehmen. Beispielsweise Geflügelzüchter, die allerdings fast fünf Jahre brauchten, um die EU-Anforderungen zu erfüllen. Derzeit kann so ein Verfahren je nach Wirtschaftssektor bis zu zwei Jahre dauern. Moldauische und ukrainische Unternehmen können diese Zeit jedoch nutzen, um in der EU bereits Partner zu suchen, die sie beim Markteintritt unterstützen können. Letztlich bietet die Integration der beiden Länder in die EU nicht nur Chancen für Unternehmer. Sie fördert die grundlegende Modernisierung der Wirtschaftsstrukturen und bereitet den Boden für die Entwicklung rechtlicher und zivilgesellschaftlicher Institute. Und damit würde sich die Lebensqualität für jeden einzelnen Bürger in Moldau und der Ukraine spürbar verbessern. ■



Dr. Nazar Panych, LL.M., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Osteuropäisches Recht der Christian-Albrechts-Universität in Kiel.

#### IMPRESSUM

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

Ausgabe 10

#### Herausgeber:

Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH  
BMW-Managerfortbildungsprogramm  
Reimut Düring, Leiter Managerfortbildungs-  
programm des BMWi  
E-Mail: [mp-pr@giz.de](mailto:mp-pr@giz.de)

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

#### Verantwortlich:

Christina Otto

#### Redaktion:

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

#### Gestaltung:

Diamond media GmbH, Miria de Vogt

#### Mitwirkende:

Verena Freynik, Karina Gabrielyan, Ani Helweg,  
Jelena Kuleschowa, Ingrid Loewenstein, Jörg Schreiber,  
Julian Teetzen, Karin Weber

#### Bildnachweise:

Fatima Abduewa (S.48o.); AHK Tunesien (S.20,21);  
AHP (S.7,16); Sadok Bejjia (S.18); Dorin Bolohan  
(S.49); © Bundesregierung / Guido Bergmann (S.4o);  
CDC (S.11); CEFE International (S.3,10u.); EABW  
(S.9,24); Dariusch Eftikhar (S.43o.); © Fraunhofer-  
IOF (S.28); GIZ/Angela Leeke (S.23u.); GIZ/Jan  
Löcher (S.3,10o.); GIZ/Ingrid Loewenstein (S.6u.);  
GIZ/Tatjana Pivovarov (S.22); © GTAI (S.34u.);  
Sun Hailong (S.54); IHK München (S.12,17,25,  
Titelteaser r.); iStock (S.35u.,37o.); © Susie Knoll  
(S.29); Steffen Kugler (Titelteaser l.,S.6o.); Dmitrij  
Kusnezow (S.53); Guenter Maier (S.34u.); Erik Mal-  
chow (S.44); Witalij Maximow (S.40); Ministerium  
für Wirtschaft, Entwicklung und Tourismus Chiles  
(S.4u.); MonGerAlumni (S.46o.); Marat Nasarow  
(S.55); NEW AG (S.38); Walid Qorish (S.47);  
Hamidreza Safari (S.51); Schochrat Schukow (S.52);  
Shutterstock (Titel,S.5o., 14,18u.,19,23o.,26,27,32,34,  
35o.,36,42,43u.,44,45,48u.,49,50u.,55u.,57,58);  
Fahime Taheri (S.50,51); VCCI (S.5); WAK (S.13,15)

#### Übersetzung (englische Ausgabe):

Joanne Chapman-Rose, Norah Schmidt, Sarah  
Smithson-Compton, Tomarenko Fachübersetzungen

#### Übersetzung (russische Ausgabe):

Jurij Aleksejew, Vera Garmasch, Runa Hammerschmitt,  
Natalja Safronowa, Tomarenko Fachübersetzungen

#### Erscheinungsweise:

zweimal im Jahr

#### Erscheinungsdatum der vorliegenden Ausgabe:

Juli 2017

#### Redaktionsschluss der nächsten Ausgabe:

30. Oktober 2017

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck – auch teilweise – nur mit vorheriger ausdrücklicher Genehmigung. Trotz größtmöglicher Sorgfalt keine Haftung für den Inhalt. Die kartographischen Darstellungen enthalten keine völkerrechtliche Anerkennung von Grenzen und Gebieten.

Gefördert durch das Bundesministerium für  
Wirtschaft und Energie.

ISSN 2195-870X





# Duale Berufsausbildung als Wettbewerbsfaktor Ägyptische Führungskräfte bei ABB



Unternehmensbesuche geben einen guten Einblick in die Praxis der Aus- und Weiterbildung

Bereits fünf MP-Gruppen besuchten im Rahmen ihrer Managerfortbildung bei AHP International das Ausbildungszentrum des Energie- und Automatisierungstechnikkonzerns ABB. Der Besuch dient der Vertiefung verschiedener Themen des Personalmanagements – von der Einstellung neuer Mitarbeiter über die Aus- und Weiterbildung bis hin zur Motivation des Personals.

**Heidelberg.** Die duale Berufsausbildung ist in Deutschland eine Selbstverständlichkeit und hat einen bedeutenden Einfluss auf die Entwicklung der Jugendarbeitslosigkeit. So ist in Deutschland die Arbeitslosigkeit unter Jugendlichen im internationalen und besonders europäischen Vergleich sehr gering. Diese Tatsache beeindruckt die ausländischen Führungskräfte immer wieder, und auch bei den ägyptischen Managern, die ihre Fortbildung im Frühjahr 2017 absolvierten, verfehlte der Aha-Effekt nicht seine Wirkung.

So konnten bisher alle Gruppen des Fortbildungszentrums AHP International insbesondere das duale Ausbildungssystem Deutschlands im Asea Brown Boveri (ABB) Training Center GmbH & Co. KG kennenlernen. Die Führungskräfte aus Ägypten erhielten dabei Einblicke in die Einstellung von Auszubildenden. Verschiedene Elemente der Mitarbeiterauswahl wie Bewerbungsgespräche, Tests

sowie Notenschlüssel und Bewertungsschemata für Bewerbungsunterlagen wurden vorgestellt. Darauf folgten detaillierte Informationen zur Struktur der verschiedenen Ausbildungsmodule – sowohl im technischen als auch kaufmännischen Bereich. Dieses jahrhundertealte System mit der Industrie- und Handelskammer (IHK) als Prüfungsinstanz kombiniert theoretisch erlerntes Wissen mit einer unmittelbaren praktischen Anwendung im Ausbildungsbetrieb. So können sich deutsche Unternehmen landesweit auf die durch die IHK zertifizierte Qualifikation eines jeden Auszubildenden verlassen. Die kontinuierliche und standardisierte Ausbildung und Qualifizierung junger Arbeitskräfte als Kernstück des dualen Systems ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für deutsche Unternehmen, insbesondere für produzierende Mittelstandsunternehmen.

Die Motivation junger Mitarbeiter im Ausbildungszentrum von ABB empfangen die MP-Teilnehmer als einen eben-

so entscheidenden Faktor, der das duale Ausbildungssystem so erfolgreich macht. Loyalität, Motivation und Zuverlässigkeit ist laut Aussage der ausländischen Führungskräfte oftmals ein kritischer Punkt im Personalbereich ihrer Heimatländer. Es zeigte sich bei diesem Besuch somit wieder einmal, wie viel Input, Inspiration und Ideen die ägyptischen MP-Teilnehmer durch den unmittelbaren Einblick in die Aus- und Weiterbildung in Deutschland mitnehmen. Während des regen Austauschs entstanden Ideen, die die Manager direkt mit der Geschäftsführung des Ausbildungszentrums diskutieren konnten.

Der Geschäftsführer Marcus Braunert berichtete zusätzlich über die innovativen Ideen der Auszubildenden, die nach Vorlage eines Produktions- und Kostenplans eigene Produktentwürfe verwirklichen dürfen. Dazu zählt die Anfertigung von Produkten, die die Auszubildenden im Rahmen der Rohstoffbearbeitung und Metallkunde kennenlernen – beispielsweise ein Springseil mit verstellbaren Metallgriffen oder Metall-Wahrzeichen der Städte Heidelberg und Mannheim als Gastgeschenke. Dies steigere die Motivation der Auszubildenden erheblich, so Braunert. Ein Rundgang durch das Ausbildungszentrum und die Besichtigung der Computerräume, Werkbänke und multifunktionalen Arbeitsplätze rundete den Besuch ab.

Die MP-Teilnehmer bewunderten vor allem die sehr langfristige und nachhaltige Ausrichtung des dualen Ausbildungssystems. Auch die Gleichwertigkeit, Transparenz und Vergleichbarkeit der Ausbildungsmodule, egal ob Mechatronik oder Elektrotechnik, hinterließen einen bleibenden Eindruck. Dies seien entscheidende Wettbewerbsfaktoren für den deutschen Mittelstand, meinten die Ägypter. Die gewonnenen Einblicke gaben ihnen somit wichtige Impulse, im eigenen Unternehmen Ideen für die Führung sowie Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern zu realisieren. ■



Franziska Wegerich ist seit Herbst 2015 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.

## Zu Besuch bei der Logistik-Messe



Deutschland ist ein wichtiger Wirtschaftspartner für Aserbaidschan. Die GIZ unterstützt die wirtschaftliche Diversifizierung in Aserbaidschan durch Beratung der Regierung bei der Verbesserung des regulatorischen Umfelds, beim Aufbau einer am Bedarf orientierten beruflichen Bildung sowie beim Ausbau der Exportfähigkeit. Im Zuge dessen stärkt die GIZ auch mit dem BMWi-Managerfortbildungsprogramm die deutsch-aserbaidschanischen Wirtschaftsbeziehungen. In diesem Rahmen absolvierten 20 Führungskräfte aus Aserbaidschan im Mai 2017 ihre Managerfortbildung in Deutschland und besuchten unter anderem die transport logistic Messe in München.



Ägyptische MP-Teilnehmer beim Besuch der transport logistic Messe in München

**München.** Logistik ist in Deutschland inzwischen die drittgrößte Branche und spielt für viele Unternehmen eine zentrale Rolle. Seit dem Ende des 20. Jahrhunderts und mit dem stetigen und rasanten Fortschritt der Globalisierung gewinnt die Logistik im nationalen und internationalen Umfeld immer mehr an Bedeutung. Um den MP-Teilnehmern aus Aserbaidschan einen umfassenden Einblick in die Welt der Logistik zu ermöglichen, fand der Besuch der transport logistic Messe in München bereits in der ersten Woche ihrer Fortbildung statt. Die transport logistic ist die weltweite Leitmesse für Logistik, Mobilität, IT und Supply Chain Manage-

ment. Sie ist Geschäftsplattform und Impulsgeber für die globale Logistik- und Transportbranche. Dieses Jahr zählte die Messe gut 60.000 Fachbesucher aus 123 Ländern und 2.162 Aussteller aus 62 Nationen auf mehr als 115.000 m<sup>2</sup> Ausstellungsfläche.

**„Ich wollte unbedingt zu dieser Messe, weil hier so viele Unternehmen vertreten sind. Mit über 25 deutschen Firmen habe ich mich getroffen und Kontakte geknüpft.“**

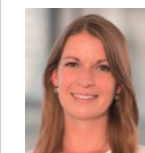
Arif Salahov, Business Development Manager bei Formag Baku

Zu Beginn des Messebesuchs wurden die Teilnehmer offiziell von Vertretern der Messe München willkommen geheißen und bekamen

zusätzliche Informationen zur Ausstellung und zur Organisation der GmbH als Veranstalter. Neben der großen Auswahl an Ausstellern bot die Messe den aserbaidschanischen Führungskräften auch ein umfangreiches Rahmenprogramm.

Um die individuellen Interessen der MP-Teilnehmer gezielt zu adressieren, konnten diese aus 16 verschiedenen Foren auswählen. Die Diskussionen in den Foren, die simultan ins Englische übersetzt wurden, behandelten ein breites Repertoire an Themen wie beispielsweise „Sustainability in Supply Chain“, „Rail freight 4.0: Digitisation in Goods Transport by Rail“ bis hin zu „What comes before and after transport: The importance of competence standards“.

Für Arif Salahov, Business Development Manager bei Formag Baku, war der Besuch von besonderem Interesse: „Ich wollte unbedingt zu dieser Messe, weil hier so viele Unternehmen vertreten sind. Mit über 25 deutschen Firmen habe ich mich getroffen und Kontakte geknüpft. Jetzt werde ich die Informationen zu diesen Unternehmen aus. Ihr Angebot werde ich mit unserer Geschäftsführung besprechen und wir freuen uns jetzt schon auf die Zusammenarbeit mit einigen von ihnen.“ Die Transport- und Logistikfirma Formag Baku wurde 2004 gegründet und ist in unterschiedlichen Wirtschaftsfeldern des aserbaidschanischen Marktes tätig, unter anderem im Bereich Öl & Gas, Bau, Einzelhandel, Landwirtschaft, Tourismus und viele mehr. Das Unternehmen mit 26 Mitarbeitern sieht seinen Erfolg in qualitativ hochwertigen Dienstleistungen. Als Business Development Manager liegt es in der Verantwortung von Salahov, Ideen des verbesserungsorientierten Denkens und Planens in das Unternehmen einzubringen. Der Besuch der transport logistic Messe sowie das Managerfortbildungsprogramm haben Salahov viele neue Kontakte und Anknüpfungspunkte verschafft. Der Manager wird in Zukunft potentieller Ansprechpartner für alle weiteren Partnerschaften für sein Unternehmen sein und unterstützt mit der erfolgreichen Teilnahme am MP und insbesondere dem Besuch der transport logistic Messe nicht nur den Erfolg seiner Firma, sondern auch seine persönliche Karriereentwicklung. ■



Bianca Lorenz ist Projektmanagerin im Bereich Training International bei der Industrie und Handelskammer für München und Oberbayern. Dort ist sie u.a. für die Organisation und Durchführung des Managerfortbildungsprogramms zuständig.



## Partnerland Tunesien



## Stolz auf die Partnerschaft

Das Managerfortbildungsprogramm mit Tunesien startet bereits ins vierte Jahr und das Interesse der tunesischen Wirtschaft bleibt ungebrochen. Neben den Kontakten zu deutschen Unternehmen schätzen die tunesischen Teilnehmer vor allem den Weiterbildungsaspekt des Programms, aus dem sie viele Anregungen für innovative Lösungsansätze im eigenen Unternehmen ziehen. Sadok Bejja, Generaldirektor der Abteilung zur Förderung kleiner und mittelständischer Unternehmen des tunesischen Industrie- und Handelsministeriums (Ministère de l'Industrie et Commerce), berichtet im Interview über die zentrale Rolle der Zusammenarbeit mit Deutschland und die bisherigen Erfahrungen. So ist das MP für ihn dabei ein wichtiger Baustein in der deutschen Unterstützung der politischen und wirtschaftlichen Transformation seit der Revolution von 2011.



Sadok Bejja

**GIZ:** Lieber Herr Bejja, das Managerfortbildungsprogramm mit Tunesien läuft seit 2014. Erzählen Sie uns bitte von Ihren Erfahrungen mit dem Programm in dieser Zeit.

**Sadok Bejja:** Seit dem Start des MP mit Tunesien haben wir viele interessante und bereichernde Erfahrungen gemacht. In diesen drei Jahren haben wir eng mit der GIZ zusammengearbeitet, um das Programm weiterzuentwickeln und an die wirtschaftlichen Gegebenheiten in Tunesien sowie die Bedarfe und Kapazitäten unserer KMU anzupassen. Mit den MP-Teilnehmern stehen wir in direktem Kontakt, um die Fortschritte der Kooperationsvorhaben und die jeweiligen Partnerschaften mit deutschen Unternehmen zu verfolgen. Ihre Rückmeldungen helfen uns, Mittel und Mechanismen zu finden, um auf die Bedürfnisse der Unternehmen besser einzugehen.

*In den letzten drei Jahren haben 75 Führungskräfte am MP teilgenommen. Welche Aspekte der Fortbildung waren für sie von besonderem Interesse?*

Die tunesischen Unternehmer sind sehr zufrieden mit dem Programm. Die fachliche Qualität überzeugte die MP-Teilnehmer am meisten, insbesondere die erlernten Managementkompetenzen. Auch die Besuche bei deutschen Branchenführern waren für die tunesischen Führungskräfte hochinteressant. Bei diesen Besuchen haben sie bewährte Praktiken kennengelernt, konnten sich mit modernen Managementmethoden vertraut machen und diese anschließend in ihren eigenen Unternehmen umsetzen. Auch der Besuch von Fachmessen und

die Teilnahme an B2B-Treffen kamen bei den Teilnehmern sehr gut an.

*Sie sagten, die dazugewonnenen Managementkompetenzen, wie sie in Deutschland praktiziert werden, seien für die tunesischen Unternehmer sehr wichtig. Wie wirkt sich dieses neue Wissen auf die Managementstrukturen der tunesischen Unternehmen aus?*

Viele MP-Teilnehmer versuchen, bestimmte Organisations- und Managementmethoden in ihren Betrieben anzuwenden. Das wurde im Rahmen des Monitorings deutlich, das wir regelmäßig für unsere Unternehmen durchführen. Nach der Fortbildung haben etliche Firmen mit einem Zertifizierungsverfahren begonnen. Deutsche Zertifizierungsorganisationen begleiten diese Prozesse. Das Qualitätsmanagement hat sich zu einem wichtigen Ziel tunesischer Unternehmen entwickelt, denn mit qualitativ hochwertigen Produkten und Dienstleistungen haben sie einen besseren Zugang zum deutschen Markt. Viele Firmen haben ihre Organisations- und Arbeitsmethoden geändert und nähern sich den Verfahren und Vorgehensweisen an, auf die deutsche Betriebe setzen. Zudem besuchen viele Führungskräfte regelmäßig Messen in Deutschland und sind sehr an Innovationen und dem Einsatz modernster Fertigungsverfahren interessiert.

*Welche Erfolgsgeschichte im Zusammenhang mit dem MP ist Ihnen besonders im Gedächtnis geblieben?*

Es gibt mehrere sehr erfolgreiche tunesische Teilnehmer des MP. Ich denke

gerade an ein Start-up, das sich mit dem Recycling von Feststoffabfällen befasst. Nachdem sich der Geschäftsführer beim MP einige wichtige Kompetenzen angeeignet hat, ist es der Firma gelungen, eine Vertriebspartnerschaft für den Export mit einem deutschen Unternehmen aufzubauen. Gleichzeitig konnte das Unternehmen nach nur drei Monaten einen Vertragshändlervertrag mit einem mittelständischen deutschen Unternehmen aus der Ernährungswirtschaft schließen. Dieses Beispiel zeigt, dass tunesische KMU, die über entsprechende Kompetenzen verfügen, ihre Chancen nutzen und mit deutschen KMU echte Win-win-Partnerschaften etablieren können.

*Das ist ein schönes Beispiel! Und was erwartet die tunesische Regierung von dem Programm?*

Wir hoffen, dass diese Partnerschaft in den nächsten Jahren weiter gefestigt wird. Unsere KMU müssen verstärkt in das Auslandsgeschäft einsteigen und benötigen dafür weitreichende institutionelle Unterstützung. Die Nachfrage an dem MP ist daher ausgesprochen hoch. Etliche Unternehmen möchten gerne teilnehmen, doch leider sind die Teilnehmerzahlen begrenzt. Eine sehr große Rolle spielt für tunesische Unternehmen auch die Wirtschaftsförderung.

*Schaut man sich die Außenhandelsbeziehungen an, stellt man fest, dass Deutschland der drittgrößte Handelspartner Tunesiens ist. Wie sieht es in den anderen Bereichen aus?*

Ja, das stimmt. Deutschland ist aber nicht nur der drittgrößte Handelspartner, sondern auch der bevorzugte Partner Tunesiens. Diese Partnerschaft erstreckt sich praktisch auf alle Bereiche in Wirtschaft, Wissenschaft, Gesellschaft und Kultur.

Seit der Revolution im Jahr 2011 hat Deutschland unser Land politisch und wirtschaftlich auf sehr intensive Art und Weise gefördert, damit der Übergang zur Demokratie gelingt. Deutschland unterstützt uns schon seit mehreren Jahren sehr konsequent und wird dies auch künftig tun. Wir sind sehr stolz auf diese Kooperation und werden alles daran setzen, um sie zu stärken und künftig weiter zu diversifizieren.

*Zurück zum Programm: Für welche tunesische Branchen ist der deutsche Markt zurzeit besonders attraktiv? Und was hat der tunesische Markt im Gegenzug deutschen Unternehmen zu bieten?*

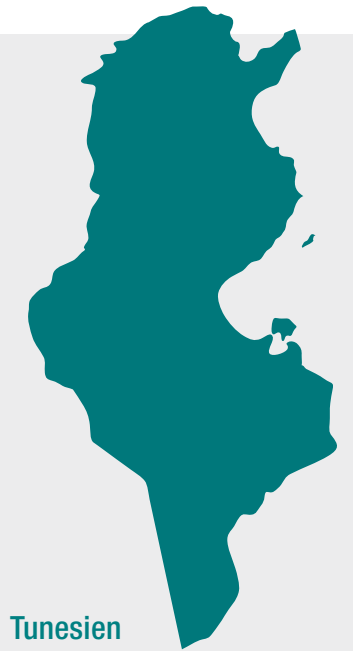
Die deutsche Industrie hat etliche sehr attraktive Branchen, zum Beispiel den Automobilbau, die Pharmaindustrie oder Maschinenbau, Elektrotechnik, Photovoltaik, Chemie, Abfallbehandlung und -recycling. Die tunesischen Unternehmen benötigen vielfach neue, moderne Ausrüstungen sowie qualitativ hochwertige Rohstoffe und Halbfabrikate, die sie weiterverarbeiten oder montieren und anschließend exportieren können.

Der tunesische Markt ist flexibel und entwickelt sich permanent. Tunesien exportiert verschiedene Fertig- und Halbfertigerzeugnisse in andere afrikanische Länder oder nach Europa. Deshalb müssen unsere Firmen zunehmend die Anforderungen ausländischer Kunden erfüllen und dazu auf dem Weltmarkt wettbewerbsfähiger werden.

*Durch die Herausforderungen der Flüchtlingskrise ist Nordafrika in den Blickpunkt der Öffentlichkeit gerückt. Vor kurzem besuchte Bundeskanzlerin Angela Merkel Tunesien und sprach auch über die wirtschaftliche Zusammenarbeit zwischen Tunesien und Deutschland. Der Schwerpunkt dieser Kooperation liegt auf kleinen und mittleren Unternehmen. Hat dies aus Ihrer Sicht Auswirkungen auf das Programm?*

Der Besuch von Bundeskanzlerin Angela Merkel war für unser Land ein großes Ereignis. Drei MP-Absolventen, Inhaber tunesischer Unternehmen, beteiligten sich am Wirtschaftsforum mit der Bundeskanzlerin und fühlten sich durch den Besuch sehr geehrt (siehe auch Artikel auf S. 4).

Die tunesischen Unternehmen, die am MP teilgenommen haben, konnten Win-win-Partnerschaften mit deutschen Unternehmen aufbauen. Dies gibt den deutschen Unternehmen Sicherheit und belegt gleichzeitig die Kompetenz der tunesischen Manager. Der Besuch der Bundeskanzlerin war sehr wichtig, weil dadurch deutschen Unternehmen signalisiert wurde, dass sie sicher in Tunesien investieren und Geschäftskontakte zu tunesischen Unternehmen knüpfen können.



Tunesien

Fläche: 163.610 km²

Einwohner: 11,2 Millionen (2016)

**Rohstoffe:** Milchprodukte, Rindfleisch, Mandeln, Datteln, Zuckerrüben, Zitrusfrüchte, Tomaten, Getreide, Oliven; Salz, Zink, Blei, Eisenerz, Phosphate, Erdöl

**BIP:** 41,7 US\$ (2017)

**BIP pro Kopf:** 3.674,9 US\$ (2017)

**BIP-Entstehung:** Bergbau/Industrie 24,2%; Handel/Gaststätten/Hotels 14,1%; Transport/Logistik/Kommunikation 12,2%; Land-/Forst-/Fischwirtschaft 9,5%; Bau 4,6%; Sonstige 35,3% (2014)

**Wichtigste Handelspartner:** Frankreich, Italien, China, Deutschland

**Importe aus Deutschland:** Elektrotechnik, Kfz und -Teile, Maschinen, Textilien

**Exporte nach Deutschland:** Elektrotechnik, Textilien, Schuhe, Erdöl

Quelle: gtai

*Welche Erwartungen haben Sie an die Entwicklung des MP?*

Wir hoffen, dass sich das Programm weiterhin gut entwickelt und verstärkt die Bedarfe unserer Unternehmen aufgreift. Beispielsweise wäre eine längere Begleitung und spezifischere Förderung der tunesischen Unternehmen sinnvoll, um sie beim Aufbau von Partnerschaften mit deutschen Unternehmen stärker zu unterstützen.

*Lieber Herr Bejja, vielen Dank für das Interview! ■*



Tunis





BMWi-Staatssekretär  
Uwe Beckmeyer (Mitte)  
beim Wirtschaftsforum  
in Tunis



Von der AHK Tunesien mitorganisiert:  
Runder Tisch anlässlich des Besuchs  
von Angela Merkel in Tunis

## AHK Tunesien

# Ihr Partner vor Ort



Tunesien hat in den letzten sechs Jahren eine beachtliche Entwicklung hin zu einem demokratischen Land gemacht. Diese Zeiten des Umbruchs waren nicht immer einfach. Nach dem politischen Wandel gilt es nun, das Augenmerk auf die Wirtschaft zu richten. Die engsten Handelsbeziehungen unterhält Tunesien zu Europa, auch der deutsch-tunesische Handel ist von großer Bedeutung. Die Bundesregierung unterstützt das Land aktiv bei seinen Reformprozessen, u.a. bei der Förderung von KMU. Die AHK in Tunis berät deutsche und tunesische Unternehmen sowie Arbeitssuchende mit Informationen aus erster Hand.

**Tunis.** Tunesien ist das einzige Land des „arabischen Frühlings“, das den Übergang zu einer Demokratie geschafft hat. Nach den Parlaments- und Präsidentschaftswahlen steht Tunesien nun vor der Herausforderung, die Wirtschaft in Schwung zu bringen. Ein zunehmendes Engagement der deutschen und internationalen Investoren würde dem Land mit seinen elf Millionen Einwohnern dabei helfen. Die Vorteile des nordafrikanischen Staates liegen auf der Hand: Die Nähe zu Europa ermöglicht kurze Transportwege und schnelle

– und ist seit Zeiten der Karthager das Tor zu Afrika.

Die deutsch-tunesischen Handelsbeziehungen sind seit langem beständig. Derzeit sind 250 deutsche Unternehmen in Tunesien angesiedelt. Laut der Foreign Investment Promotion Agency (FIPA) beschäftigen sie rund 55 000 Mitarbeiter. Auch in Zeiten des politischen Umbruchs seit 2011 gab es für deutsche Unternehmen keinen Grund, sich aus dem Land zurückzuziehen. Im Gegenteil: Zwischen 2011 und 2015 wurden laut FIPA 54 neue deutsche Projekte in Tunesien ins Leben gerufen und 81 bestehende Projekte erweitert.



**Deutsch-Tunesische  
Industrie- und Handelskammer**  
الجمعية الألمانية للتجارة والصناعة  
Chambre Tuniso-Allemande  
de l'Industrie et du Commerce

In Tunesien können Unternehmen ihre Pläne zu wettbewerbsfähigen Kosten realisieren. Der tunesische Markt bietet deutschen Unternehmen in vielen Bereichen interessante Absatz- und Kooperationspotentiale, insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen. Für Industrieprodukte besteht seit vielen Jahren ein Freihandelsabkommen mit Deutschland. Am 1. April 2017 traten das neue Investitionsgesetz und weitere Regelungen in Kraft, die Investitionen erleichtern und zahlreiche Bereiche liberalisieren. Auch dies eröffnet neue Perspektiven.

In Anbetracht der großen Herausforderungen für das Land und die Region ist es wichtig, Interessierte aus erster Hand zu informieren. Die Deutsch-Tunesische Industrie- und Handelskammer (AHK Tunesien) hat sich dies zum Ziel gesetzt und schöpft ihre Kenntnisse vor allem aus den direkten Erfahrungen im täglichen Miteinander mit den Unternehmen vor Ort.

### AHK Tunesien: praxisnah und kundenorientiert

Die AHK Tunesien ist Teil eines globalen Netzwerks von deutschen Auslands-handelskammern an 130 Standorten in 90 Ländern. Seit 38 Jahren ist sie ein zuverlässiger und flexibler Partner vor Ort. Sie unterstützt Unternehmen, Behörden und Organisationen durch moderne Dienstleistungen und innovative Projekte und bildet so eine feste Größe in den deutsch-tunesischen Wirtschaftsbeziehungen. Mittlerweile beschäftigt die AHK Tunesien 37 Mitarbeiter und verfügt über zwei Büros im Großraum Tunis.

„Global denken, lokal handeln“ – dieses Motto bildet dabei den Kerngedanken der AHK Tunesien. Sie geht auf die regionalen Eigenarten und unterschiedlichen Kundenprofile ein und kann so leistungstark, transparent und nachfrageorientiert arbeiten. Die Abteilung DEinternational unterstützt Unternehmen bei ihren Aktivitäten in Deutschland und in Tunesien. Die Kompetenzen der DEinternational sind speziell auf den tunesischen Markt zugeschnitten: In den Schlüsselsektoren Industrie, Energie, Umwelt, Services, Nahrungsmittelindustrie, Logistik sowie Tourismus beraten AHK-Mitarbeiter praxisnah und kundenorientiert.

Wirtschaftsbeziehungen unterstützt die AHK Tunesien aber auch auf andere Weise. 2015 hat sie im Rahmen des BMWi-Managerfortbildungsprogramms Teilnehmer mit Unternehmen zusammengebracht, die bereits erfolgreich deutsch-tunesische Wirtschaftsbeziehungen pflegen.

Jungen Unternehmern, die ein Start-up gegründet haben, bietet die AHK eine kostenlose Probemitgliedschaft von sechs Monaten, um Angebote zu testen und das Netzwerk der AHK kennenzulernen.

Mit ihrem Magazin „impact – Das deutsch-tunesische Wirtschaftsmagazin“ informiert die AHK zudem über aktuelle Projekte, Hintergründe, Geschäftspotentiale und Neuigkeiten rund um die deutsch-tunesischen Wirtschaftsbeziehungen. Viermal im Jahr werden Mitgliedsfirmen, interessierte Unternehmen sowie wichtige Institutionen und Orga-

nisationen in Deutschland und Tunesien damit auf den neuesten Stand gebracht.

### Dienstleistungen der AHK Tunesien für Unternehmen

Die AHK Tunesien bietet eine Vielzahl an maßgeschneiderten Dienstleistungen für deutsche und tunesische Unternehmen an, vom ersten Kontakt bis zum Auf- und Ausbau von Kooperationen. Für den Einstieg in den tunesischen Markt unterstützt sie Unternehmen und berät Investoren. Außerdem bietet sie unterschiedliche Dienstleistungen im Bereich Human Resources, bei Messen sowie anderen Veranstaltungen an:

- Interessenvertretung der Mitgliedsunternehmen gegenüber politischen und wirtschaftlichen Akteuren
- Organisation von B2B- und Networking-Events
- Geschäftspartnervermittlung
- Wirtschaftsinformationen
- Unterstützung bei administrativen und Zollformalitäten
- Unternehmensgründungsberatung
- Organisation von Veranstaltungen und Seminaren in Tunesien
- Vertretung deutscher Messen, Organisation von Pavillons und Delegationsreisen
- Mitarbeitersuche, Berufsbildung und Weiterbildung

### Die AHK Tunesien und der tunesische Arbeitsmarkt

Der tunesische Arbeitsmarkt ist gekennzeichnet durch ein Überangebot an Akademikern und gleichzeitig einen Mangel an qualifizierten Fachkräften mit Berufsausbildung. Ebenso fehlen Strukturen zur Berufsorientierung sowie Arbeitsvermittlung. Hier setzt die AHK Tunesien an. Sie berät und unterstützt Unternehmen und Arbeitssuchende und hilft Akademikern, neben den theoretischen Kenntnissen einen stärkeren Bezug zur Praxis zu erlangen.

In Zusammenarbeit mit der GIZ hat die AHK Tunesien das erste Zentrum für berufliche Orientierung und Umschulung (CORP) in Tunesien ins Leben gerufen. Ziel ist es, die Qualifikationen junger Arbeitssuchender an die Bedürfnisse der Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt anzugleichen. Sie beraten bei der Jobsuche und vermitteln Kompetenzen. Außerdem bietet das Zentrum gezielt Weiterbildungen an und vermittelt Kontakte

zu Unternehmen. Konkret stellt CORP jungen Hochschulabsolventen Berater zur Verfügung, die nach internationalen, u.a. deutschen, Kriterien ausgebildet sind und Erfahrungen auf dem tunesischen Markt haben. Andererseits unterstützt CORP Unternehmen bei der Suche nach dem passenden Mitarbeiter durch:

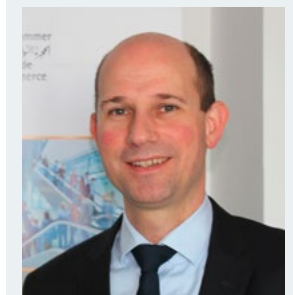
- Betreuung und Weiterbildung der Mitarbeiter
- Auswahl, Matchmaking und Vermittlung von Mitarbeitern
- Organisation von Matchmaking-Events für Unternehmen und Arbeitssuchende

Das Programm „Entreprise Formatrice – fit für die Zukunft“ der AHK Tunesien und der Konrad-Adenauer-Stiftung ermöglicht jungen Tunesiern eine duale berufliche Ausbildung nach deutschem Modell. So erhalten die Auszubildenden nicht nur fachliches Wissen, sondern auch die für das Berufsleben so wichtigen Soft Skills. Das Programm richtet sich nach den Bedürfnissen des Arbeitsmarktes und bindet dabei den Privatsektor ein. So ist ein Gewinn für beide Seiten garantiert. 15 Unternehmen aus dem Automobilsektor und 160 Auszubildende nehmen momentan an dem Programm teil. ■

### Kontakt:

AHK Tunesien  
Rue Lac Leman, Imm Le Dôme  
1053 Les Berges du Lac  
Tunis

E-Mail: [info@ahktunis.org](mailto:info@ahktunis.org)  
Internet: [tunesien.ahk.de](http://tunesien.ahk.de)  
Tel.: +216-71-965 280  
Fax: +216-70-014 179



Dr. Martin Henkelmann  
Geschäftsführer  
E-Mail: [m.henkelmann@ahktunis.org](mailto:m.henkelmann@ahktunis.org)

Firas Larbi  
Leiter DEinternational  
E-Mail: [f.larbi@ahktunis.org](mailto:f.larbi@ahktunis.org)



## Follow-up-Seminar in Moskau

# Bleibende Impulse



Das MP in Deutschland ist der Anfang, das dort erworbene Wissen und die Ideen müssen zeitnah praktische Anwendung finden. Beim Follow-up in Moskau Ende März 2017 informierten sich MP-Teilnehmer, die 2016 zur Fortbildung in Deutschland waren, welches die besten Ansprechpartner vor Ort für ihre Unternehmenskontakte nach Deutschland sind und was diese bieten.

**Moskau.** Insbesondere im Hinblick auf Kooperationen mit deutschen Partnern hat die Fortbildung in Deutschland wichtige Impulse für die eigene Arbeit geliefert: Darin waren sich alle russischen Führungskräfte einig, die ein Jahr nach ihrer Fortbildung am Evaluierungsseminar Follow-up in der russischen Hauptstadt teilnahmen. Allerdings müssen diese Impulse regelmäßig genährt werden, sonst ebbt ihre Wirkung mit der Zeit ab.



Bei der Zertifikatsverleihung

Viele Institutionen, wie die IHK, Messeveranstalter oder Branchenverbände bieten diese praktische Unterstützung bei der Kontaktabahnung zwischen Deutschland und Russland oder auch beim Meinungs- und Ideenaustausch an. In Deutschland lernten die Teilnehmer einige Organisationen und deren Angebot kennen. Artjom Bondarenko berichtete über seinen Kontakt zur IHK Düsseldorf und zur Repräsentanz der russischen IHK in Deutschland. Im Rahmen einer kostenlosen Beratung haben beide Organisationen ihn dabei unterstützt, den Webauftritt seines Unternehmens für

die deutsche Zielgruppe umzugestalten. Der Link zu seiner Unternehmensseite ist nun auf dem Online-Portal der russischen IHK unter der Rubrik Metallverarbeitung zu finden. Zwar bietet die Beratung der Handelskammern keine Erfolgsgarantie, aber einen nachvollziehbaren Aktionsplan für russische Unternehmen, die ihre Waren und Dienstleistungen auf dem deutschen Markt anbieten wollen.

Gerade kleinere russische Unternehmen, die in Deutschland unbekannt sind, kennen das Problem einer erfolgreichen Positionierung auf dem Markt. Davon berichtete eine Seminarteilnehmerin gleich zu Beginn, und das Thema blieb während des gesamten Plenums im Fokus. Vertreter unterschiedlicher deutscher Institutionen, die in Russland insbesondere Kontaktaufbau und -pflege betreiben, beantworteten diese Frage. Der beste Tipp kam wohl von Ljubow Markowa von der GTAI: eine eigene Vertretung in Deutschland eröffnen. Das gesamte Verfahren dauert ein bis zwei Wochen und kostet zwischen 240 und 270 € (siehe dazu auch Ausgabe 8). Kleine IT-Unternehmen, Architekturbüros und andere kleinere Betriebe haben die Erfahrung gemacht, dass in Deutschland Aufträge leichter über eine eigene Vertretung vor Ort zu akquirieren sind.

Unterstützung bei bereits bestehenden oder geplanten Projekten mit Deutschland

leistet auch die deutsch-russische Außenhandelskammer (AHK Russland) – ein zentraler Akteur, der seinen Mitgliedern das gesamte Dienstleistungsspektrum im Außenhandel anbietet. Sebastian Kiefer berichtete ausführlich über die Arbeitsgruppen der AHK, vor allem die AG Energieeffizienz.

Wichtiger Bestandteil der Vernetzung sind internationale Messen. So ist zum Beispiel die Frankfurt Messe auch in Russland aktiv, berichtete Natalia Gomer, die kaufmännische Direktorin der Frankfurt Messe RUS: Der bedeutende Messeveranstalter führt gemeinsam mit russischen Partnern große Messen in Moskau und den russischen Regionen durch. Guzel Shaykhullina, Auslandsbeauftragte von Thüringen International, hält die Teilnahme an den gemeinsamen Messen für sehr gewinnbringend und führt immer wieder Vertreter ihres Bundeslandes auf diese Veranstaltungen. Sergei Schedrin, Vorstandsvorsitzender des Kombinats für Feinbackwaren Tschersjomuschki und MP-Absolvent der ersten Stunde (siehe auch Artikel im Journal 1), berichtete, dass er Messen seit vielen Jahren intensiv nutzt, um neue Ideen, Ausrüstungen und Partner zu finden. Denn auf Messen trifft er viele verschiedene Experten: Ingenieure, Techniker, Finanzberater usw., die ihm ad hoc alle relevanten Daten liefern können.

Die Seminarteilnehmer erhielten ein Komplettpaket an Informationen über Institutionen, die in Russland für die deutsch-russischen Unternehmenskontakte zuständig sind, und deren Angebote. Nun bleibt zu hoffen, dass die Impulse, die sie während der Fortbildung erhielten, in erfolgreiche Projekte münden. ■



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



Follow-up-Teilnehmer in Moskau



## 2. Tag der Deutschen Wirtschaft in Kirgisistan

# Landwirtschaft und Energie im Fokus



Die Beziehungen zwischen Deutschland und Kirgisistan bestehen mittlerweile seit 25 Jahren. Auch wirtschaftlich bleibt Deutschland nach wie vor ein wichtiger Partner für das zentralasiatische Land – gerade im Agrarsektor und in der Energiebranche gibt es vielfältige Kooperationsmöglichkeiten. Beim 2. Tag der Deutschen Wirtschaft drehte sich alles rund um die Themen Wirtschaftskontakte und bilaterale Zusammenarbeit.

**Bischkek.** Deutsche Unternehmer sind gefragte Partner in Kirgisistan. Das zeigte auch der 2. Tag der Deutschen Wirtschaft am 15. März 2017 in Bischkek, zu dem über 230 Interessenten aus Deutschland und Kirgisistan anreisten. Auf deutscher Seite führte Hans-Joachim Fuchtel, Staatssekretär des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, eine hochrangige Wirtschaftsdelegation aus Vertretern des Bundeskanzleramts, von Ministerien, Verbänden und namhaften deutschen Unternehmen sowie Bürgermeistern an. Für Gespräche über entwicklungspolitische Kooperationen und Wirtschaftsförderung bot das Wirtschaftsforum mit Schwerpunkt auf den Themen Landwirtschaft und Lebensmittelverarbeitung sowie erneuerbare Energie ideale Voraussetzungen. Denn beide Wirtschaftszweige sind sowohl für Deutschland als auch für Kirgisistan von

großer Bedeutung. Das zentralasiatische Land sucht dafür Investoren und hat ein vorteilhaftes Zollsysteem eingerichtet sowie die Visapflicht abgeschafft. Deutsche Unternehmen sind dort entsprechend aktiv: So berichtete die Firma Schmid aus Freudenstadt über den Bau einer hochmodernen Photovoltaik-Modulfabrik in Bischkek mit einer Produktionskapazität von 120.000 Solarmodulen pro Jahr, was einem Wert von 20 Mio. US-Dollar entspricht.

Auch die kirgisischen MP-Alumni zeigten großes Interesse an dem Wirtschaftstreffen. Zwei von ihnen traten im Rahmen der Panels „Lebensmittelproduktion und Landwirtschaft“ und „Energie und Innovation“ mit Fachbeiträgen auf. Myrzabek Orumbajew beispielsweise, der Inhaber der kirgisischen Nahrungs- und Futtermittelfabrik Toyboss, berichtete über sei-

ne Erfahrungen in Deutschland und die Auswirkungen der Fortbildung auf sein Unternehmen: In seiner neuen Produktionshalle kommt jetzt deutsche Technik zum Einsatz, die er während der Fortbildung gekauft hat (siehe Journal 9).

Im Rahmen des Wirtschaftsforums besuchte die deutsche Delegation auch einige kirgisische Unternehmen, die sich an der deutsch-kirgisischen technischen und finanziellen Zusammenarbeit im Lebensmittel- und Ausbildungsbereich beteiligen. Die Süßwarenfabrik Kulikowskij war eine davon. Der Konditor hat bereits Filialen in Bischkek und Almaty – und Pläne für eine Ausweitung seines Unternehmens nach Usbekistan und China. Doch das war nicht immer so: Oleg Kulikowskij gründete seine Firma bei sich zu Hause und experimentierte im kleinen Rahmen an den Süßwaren, bevor er erste Produkte entwickelte. Inzwischen bieten drei Produktlinien eine breite Geschmacksvielfalt an traditionellen, europäischen und orientalischen Konditoreiprodukten. Der Gründer achtet nicht nur auf ausgesuchte Qualität und moderne Ausrüstung, sondern hat auch ein starkes Personalausbildungskonzept. Seine Facharbeiter bilden sich z.B. in Frankreich und in Deutschland fort. Auch das MP ist ein Teil davon: Natalia Tschajkina, Leiterin der Produktionsabteilung bei Kulikowskij, absolvierte im März 2017 die Managerfortbildung in Deutschland. Ihre Motivation und Ziel: die Arbeitsabläufe in der Produktion optimieren. Zurück nach Bischkek kehrte Tschajkina jedoch nicht nur mit geplanten Kaufverträgen für Schockfroster, Teigmischer und Backöfen, sondern auch mit der Idee einer gegenseitigen Vertriebspartnerschaft mit einer deutschen Bäckerei.

So präsentierte der 2. Tag der Deutschen Wirtschaft viele Beispiele gelungener Zusammenarbeit zwischen den beiden Ländern, zu der auch das MP wirksam beiträgt. ■



Kirgisische Konditoreiprodukte





## Follow-up in Minsk

# Energieeffizienz und grüne Energiequellen: Quo vadis Belarus?



Das Thema Energie gehört zu den großen Herausforderungen unserer Zeit. Spätestens nach dem Pariser Klimaabkommen von 2016 und dem Bekenntnis der meisten Staaten zum klimaschonenden Umgang mit den vorhandenen Ressourcen steht die Frage nach sauberer Energie und effektiven Sparmaßnahmen erneut auf der Tagesordnung. Im kleinen Rahmen beschäftigten sich damit auch 50 MP-Absolventen aus Belarus, Moldau und der Ukraine beim Follow-up im Frühsommer 2017 in Minsk.

**Minsk.** „Wo ist bloß der Sommer hin?“ Ein ungewöhnlicher Kälteeinbruch in Belarus Anfang Juni machte den MP-Teilnehmern, die sich zur Auswertung ihrer Fortbildungsergebnisse in der belarussischen Hauptstadt versammelten, einmal wieder klar: Das Klima ändert sich. Will man etwas dagegen tun, muss man im Kleinen anfangen – sei es bei der Steigerung der Energieeffizienz der eigenen Unternehmen oder bei der Erschließung alternativer Energiequellen im eigenen Land. Doch damit sieht es beim osteuropäischen EU-Nachbarn noch recht mager aus. Das Interesse der Bevölkerung an erneuerbaren Energien sei überschaubar, meldeten die MP-Teilnehmer zurück, die 2016 an der Fortbildung mit dem Fokus auf erneuerbare Energien teilgenommen hatten. Finanziert hatte sie die BMWi-Exportinitiative Energie. Erst müssten die Grundbedürfnisse erfüllt werden, bevor sich die breite Masse für das „Sahnehäubchen“ begeistern könne – und dazu gehörten derzeit zweifelsohne auch alternative Energiequellen. Das merke man spätestens bei der Kreditvergabe, berichtet Pawel Funtikow, der für das Entwicklungsprogramm der Vereinten

Nationen (UNDP) in Belarus arbeitet. Hinzu kommt, dass der Staat im Zuge des Ausbaus eigener Stromerzeugung ein Kernkraftwerk in Ostrowez nahe der litauischen Grenze baut – mit der Konsequenz, dass Belarus spätestens 2019 über weitaus mehr Strom verfügen wird, als es benötigt, mit klar vorhersehbarer Auswirkung auf die Strompreise. Und damit auch auf die Motivation, alternative Energiequellen zu erschließen. Was bleibt, ist der aus Deutschland gefühlt mitgenommene „Auftrag“, den Staat, die Wirtschaft und die Konsumenten für die Vorteile der grünen Energie zu sensibilisieren und aktiv zur Bildung eines Umweltbewusstseins beizutragen. „In Deutschland habe ich verstanden, wie wichtig für eine Energiewende das soziale Engagement ist“, sagt Irina Seleznowa aus der Ukraine. „Und ich will und werde das auch in meiner Heimat vorantreiben.“ Ein wichtiger erster Schritt ist das allemal.

Trotz der recht widrigen Umstände geben die Absolventen ihre Projekte dennoch nicht auf. Etwas Hoffnung macht die erklärte und gesetzlich verankerte Absicht

des belarussischen Staates, die Erschließung grüner Energiequellen und damit verbundene Projekte zu fördern – auch wenn die Umsetzung momentan eher hinterherhinkt. Auch in der Öffentlichkeit findet das Thema immer mehr Anklang und wird von NGOs wie dem belarussischen Verband für erneuerbare Energien aktiv angegangen. Die Repräsentanz der deutschen Wirtschaft in Belarus setze sich ebenfalls intensiv für die Belange dieser Branche ein und bringe deutsche Unternehmerdelegationen zu den Themen erneuerbare Energien und Energieeffizienz ins Land, berichtete deren Leiter Dr. Wladimir Augustinski. Er rief die Follow-up-Teilnehmer zur Zusammenarbeit auf. Noch ermunternder wirken einzelne konkrete Erfolge der MP-Alumni wie das von Wladimir Harbuz umgesetzte Projekt zur Aufstockung des 2015 geplanten Windenergieparks von drei auf sechs Windräder zu je 1,65 MW Leistung und zum Bau eines Umspannwerks. Sein 2014 gegründetes Start-up Zilant spezialisiert sich auf die Entwicklung und den Bau von Wind- und Solarkraftwerken. In Deutschland fand Harbuz Partner für seine beiden Projekte – die wind-turbine GmbH aus Gelnhausen liefert vier Vestas-Windanlagen nach Belarus, Siemens und die Reinhhausen Power Composites GmbH aus Regensburg sorgen für die Ausrüstung des Umspannwerks. Insgesamt bewegt sich der Umsatz damit im siebenstelligen Bereich.

### Sparfaktor Energieeffizienz

Etwas anders sieht die Lage in Belarus beim Thema Energieeffizienz aus. Der Staat will die Energie-Intensität des BIP bis 2020 im Vergleich zu 2005 um mindestens 60 Prozent reduzieren und den Verbrauch von primären Energieressourcen zwischen 2016 und 2020 um mindestens 5,2 Mio. t senken. Verpflichtende Energieaudits und klare gesetzlich geregelte Vorgaben für die Eindämmung des Energieverbrauchs zwingen gerade größere Unternehmen mit einem Jahresener-

gieverbrauch von mehr als 1500 t, gezielte energiesparende Maßnahmen zu treffen. Dementsprechend groß war das Interesse der Follow-up-Teilnehmer an deutschen Erfahrungen auf diesem Gebiet. Der Wirtschaftsingenieur Stefan Pukallus aus Jena, der seit 2001 Unternehmen zu Energie- und Kältetechnik, System- und Prozessintegration und damit verbundenen IT-Systemen berät, zeigte den Veranstaltungsgästen die deutsche Vision der Energieeffizienz in Verbindung mit dem Zukunftsthema Industrie 4.0. Gleichzeitig machte er deutlich, dass die Verhältnisse in Osteuropa wegen niedriger Strompreise zwar weniger Spielraum zuließen, man aber dennoch und vor allem bei der Wärme- und Kälteerzeugung mit kleinen Änderungen und begrenztem finanziellen Aufwand deutlich spürbare Effizienzsteigerung erreichen könne. „Allein 20-30 Prozent der Einsparungen lassen sich mit geringen Investitionen durch Verhaltensänderung der Nutzer realisieren“, sagt der Energieexperte. Beeindruckend seien beispielsweise die Ergebnisse, die die Beseitigung von Leckagen in Druckluftsystemen

erzielt. „In Osteuropa weit verbreitete Einrohrheizungssysteme lassen sich mit ein paar Eingriffen in die Hydraulik auf moderne Einzelraumregelung mit deutlich mehr Wohnkomfort umrüsten. Die Optimierung der Regelungstechnik und Hydraulik bei Klimaanlage ist ein klassischer Fall zur Hebung von Einsparpotentialen im Gewerbebau.“ Die sogenannte Sektorenkopplung, also die Verbindung des Strommarktes mit dem Wärmemarkt stelle die Herausforderung der nächsten Jahre dar. „Sicher sind die staatlichen Rahmenbedingungen in Belarus nicht so optimal wie in Deutschland“, sagt Pukallus. „Doch innovative mutige unternehmerische Konzepte, die auf der Refinanzierung der Energieeffizienz aus dem Kerngeschäft basieren, sind gefragt.“

### Gelebte Energieeffizienz in Vitebsk

Wie man als kleines innovatives Unternehmen komplexe Messsysteme zum Monitoring des Energieverbrauchs entwickelt und implementiert, erfuhren die MP-Teilnehmer beim anschließenden Besuch der

Firma Spezsystemy in Vitebsk im Nordosten des Landes. Die Direktorin Elena Grigorjewa, Alumna des Jahrgangs 2012, hat alle ihre MP-Ziele in den vergangenen fünf Jahren erfüllt. Ihr Unternehmen ist unter anderem auch offizieller Vertriebspartner der Bopp & Reuther Messtechnik GmbH aus Speyer und verwendet deren Messgeräte bei den technischen Systemlösungen für belarussische Kunden. Wie dies in der Praxis aussehen kann, zeigte Grigorjewa ihren Gästen am Beispiel der Vitebsker Pharmafabrik Rubikon. Die dort installierten Messsysteme sind bereits auf dem besten Weg in Richtung Industrie 4.0: Fällt der Druck ab oder gibt es ein anderes Problem in der Dampfversorgung, schickt das System automatisch eine Warnmeldung per SMS an den zuständigen Energie-Ingenieur. Der Besuch in Vitebsk, der mit einer Stadtführung auf den Spuren des berühmten Sohns der Stadt und Malers Mark Chagall endete, machte deutlich: Eine gelebte und maximal automatisierte Energieeffizienz ist kein Hexenwerk, man muss es nur aktiv angehen. ■

## Kompetenzen, die immer wieder gebraucht werden



**Kairo.** Die Wiedersehensfreude in Kairo war groß, als Teilnehmer aus zwei ägyptischen Gruppen und den Gruppen mit Fokus auf Energieeffizienz in der Industrie sowie Abfallmanagement Ende Mai 2017 zur Evaluierungsrunde zusammenkamen. Beim Follow-up-Seminar gaben die Absolventen nicht nur Feedback zu den aktuellen Herausforderungen in ihren Unternehmen und zur Entwicklung der Geschäftskontakte zu deutschen Firmen, sondern beschäftigten sich eingehend mit den Kompetenzen Personalmanagement und Business Planning. Als Input dazu diente ein Workshop von Christian Codreanu von der IHK München und Oberbayern, der anschaulich und praxisnah bewährte Strategien zur Entwicklung

von KMU vorstellte (siehe auch Journal 5).

Mit Blick auf die im MP vermittelten Managementmethoden vertieften die Teilnehmer am Folgetag diese Kompetenzfelder weiter. Drei Leitfragen halfen ihnen

dabei, diese Themenbereiche für sich zu strukturieren: Was sind die Erfolgsfaktoren und wie können diese bei der Arbeit in den Unternehmen eingesetzt werden? Welche Hindernisse und Herausforderungen gab es in den letzten Monaten? Was sind die nächsten Schritte?

In der Gruppenarbeit, angeleitet durch Franziska Wegerich vom MP-Fortbildungszentrum AHP International, klärten sich bald die Eckpunkte u.a. für eine erfolgreiche Personalarbeit. Dazu gehören vorbildliches und klares Management der Führungskräfte, Einführung von Arbeitssicherheitsmaßnahmen und Erhöhung der Eigenmotivation der Mitarbeiter durch Beteiligung an Entscheidungsprozessen. Als

Herausforderungen stellten die Alumni folgende Aspekte vor: nicht optimal qualifizierte Facharbeitskräfte, Finanzierung der internen und externen Mitarbeiterfortbildung sowie die aktuelle Inflation des ägyptischen Pfunds im Vergleich zum Euro. Doch haben die ägyptischen Manager bereits auch Lösungsansätze identifiziert, um den genannten Problemen zu begegnen: Optimierung der Unternehmensstrukturen sowie kontinuierliche Aus- und Weiterbildung des Personals mit inhaltlicher und finanzieller Beteiligung der Mitarbeiter. Selbst der Störfaktor Inflation erwies sich nicht immer als nachteilig: Einige Teilnehmer konnten gute Geschäfte in der Kooperation mit deutschen Unternehmen realisieren und exportieren nunmehr ihre Waren erfolgreich nach Deutschland.

Insgesamt kam das Format der Gruppenarbeit an ausgewählten Managementkompetenzen sehr gut an: Der Austausch untereinander sei sehr fruchtbar, fanden die Seminarteilnehmer. So fruchtbar, dass sie an diesen Themen zukünftig auch in Kooperation mit dem Alumniverein weiterarbeiten wollen. ■



## Iran: MP-Pilotphase erfolgreich abgeschlossen

# Wenn alle an einem Strang ziehen



Innerhalb eines Jahres ging das Managerfortbildungsprogramm mit dem Iran von der Pilotphase in die reguläre Projektphase über. Das erste Follow-up in Teheran stand daher auch ganz im Zeichen der Evaluierung: Die MP-Teilnehmer diskutierten über ihre Fortbildung in Deutschland, ihre Erfahrungen mit deutschen Unternehmen und was sich seitdem geändert hat.



**Teheran.** Chancen in der Zusammenarbeit mit deutschen Unternehmen gibt es viele, ebenso zahlreiche Möglichkeiten der Kooperation – so sehen es zumindest die 22 Alumni, die zum ersten Follow-up in Teheran Ende April 2017 kamen. Gemeinsam reflektierten sie ihre Fortbildung in Deutschland und tauschten sich über den derzeitigen Stand ihrer Kooperationsprojekte aus. Um sich ein konkretes Bild über die Effekte der Fortbildung zu machen, besuchten alle Teilnehmer die Unternehmen dreier Absolventen: ParsHerma von Nahid Hashemi, das in Eshtehard unweit von Teheran Plastikverpackungen für Kosmetikartikel anfertigt, PlastikKar von Nassim Parsa, das in der iranischen Hauptstadt PVC-Stoffe, Folien und Schläuche produziert, und Gooya Innovative Biotech von Bardia Farzamfar aus Teheran, das Zellkulturmedien für biopharmazeutische Firmen sowie Produkte zur künstlichen Befruchtung herstellt. Diese Unternehmensbesuche stießen auf einen großen Anklang, konnten doch die Alumni nicht nur aktiv über die in Deutschland erworbenen Kenntnisse diskutieren, son-

dern sogar konkrete Kooperationsideen untereinander entwickeln. Beispielsweise interessierte sich die MP-Teilnehmerin Taheri Anaraki für die Plastikschläuche ihrer Kollegin Parsa zur Bewässerung der eigenen Pistazienplantagen.

Dabei steht das Programm erst am Anfang: Im Juni 2016 trafen sich das Projektteam der ISIPO (Iran Small Industries and Industrial Parks Organisation) und die GIZ zum ersten Mal zu einem Workshop in Teheran. Dort vereinbarten sie die nächsten Schritte und verteilten Zuständigkeiten. ISIPO, die über ein großes Netzwerk mit KMU im Iran verfügt, bewarb das Programm in allen Provinzen des Landes – und im November 2016 absolvierten erste 24 iranische Führungskräfte erfolgreich ihre Fortbildung in Deutschland. Vieles hat sich seitdem getan: Zurück im Iran sprachen die Teilnehmer auf vielen Informationsveranstaltungen mit Vertretern iranischer KMU – über ihre Erkenntnisse aus dem MP und insbesondere über ihre Erfahrungen mit deutschen Unternehmen. Alle Teilnehmer sind sich

einig, dass das MP wertvolle Kompetenzen vermittelt und sie auf ihrem Weg in internationale Märkte unterstützt.

Der Familienbetrieb von Fahime Taheri beispielsweise verkauft Pistazien im eigenen Land und exportiert sie auf asiatische Märkte. Um auf dem deutschen Markt Fuß zu fassen, nahm die Managerin am MP teil. Während der Fortbildung erwarb sie das nötige Wissen, knüpfte Kontakte und fand Unterstützung beim dringend benötigten Zertifizierungsprozess. Dieser wird im Laufe des Jahres abgeschlossen, so dass dem Export nach Deutschland nichts mehr im Wege steht. Und die Firma von Hamidreza Safari möchte ebenfalls den Export ausweiten – von Textilfasern aus Polyester auf die Märkte der EU. In Deutschland vertiefte er seine Managementkompetenzen und fand einen neuen Geschäftspartner (siehe Artikel auf S. 51).

Auch das deutsch-iranische Projektteam zog Bilanz: Sie bewerteten ihre Zusammenarbeit in der Pilotphase und tauschten sich über gewonnene Erkenntnisse sowie Erfolgsgeschichten aus. Die Atmosphäre war geprägt von dem Bestreben, die erfolgreiche Zusammenarbeit auch in Zukunft fortzusetzen. Die Chancen stehen gut, denn das Interesse am Programm im Iran ist sehr hoch. So reisen im Herbst 2017 bereits zwei Gruppen zur Managerfortbildung nach Deutschland – eine davon mit dem Fokus auf erneuerbare Energien.

Das Geheimnis des Erfolges des MP im Iran ist zugleich einfach und komplex: Kommunikation, Vertrauen und ein Team, das an einem Strang zieht. „Die Bereitschaft und Fähigkeit, sich gegenseitig zuzuhören, der Versuch zu verstehen und bei Bedarf eine helfende Hand zu reichen, ein Schuss Humor – dies sind die Schlüssel zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit über Grenzen und Zeitzonen hinweg“, sagen die Mitglieder des deutsch-iranischen Teams einhellig. ■

## Im Fokus: Industriecluster

Was hat ein Wirtschaftskluster mit einem Bienenschwarm gemeinsam? Nicht nur die Bezeichnung ist gleich („cluster“ steht im Englischen u.a. für „Schwarm“), auch weitere Parallelen sind erkennbar. Die räumliche Nähe zueinander ist eine davon. Eine effiziente Arbeitsteilung zwischen allen Akteuren kommt hinzu und am Ende wartet die Kür – der gemeinsam erarbeitete „Honig“. Beide Systeme bilden einen lebendigen Superorganismus, der mehr ist als die Summe seiner Teile.

Was macht ein Cluster aus? Und warum sollte man sich mit seinen potentiellen Wettbewerbern zusammenschließen? Was im ersten Moment irritierend wirkt, über-

zeugt im zweiten umso mehr: Als Hersteller profitiert man entscheidend von der gemeinsamen Infrastruktur, gemeinsamen Zulieferern und im Idealfall von der Nähe zu wissenschaftlichen Einrichtungen, die sich auf die relevante Branche spezialisieren. Während Unternehmen darüber hinaus auch Zugang zu potentiellen Kunden erhalten, profitieren Forschungsinstitute von der Chance, ihre neuesten Entwicklungen direkt umsetzen und verkaufen zu können. Unterm Strich steht eine deutlich erhöhte Wettbewerbsfähigkeit aller Beteiligten bei signifikanter Einsparung von Ressourcen.

Regionale Netzwerke von Produzenten, Zulieferern, Hochschulen und Dienstleistern

existieren mittlerweile in vielen Ländern und in unterschiedlichen Branchen. Sowohl Deutschland als auch mehrere MP-Partnerländer erkennen den Nutzen und die Rolle der Cluster für die Wirtschaftsentwicklung – ganz besonders im KMU-Sektor. Davon zeugt eine Unzahl an staatlich initiierten Fördermaßnahmen und Anreizen. Doch der Erfolg eines Clusters hängt entscheidend von seinen Mitgliedern ab. Während des MP erleben die ausländischen Führungskräfte in Deutschland, wie dieses System nach dem Win-win-Prinzip mit Leben gefüllt werden kann. Nach dem MP liegt es an ihnen, das dazu erworbene Wissen in die Heimatländer zu tragen und dort an der Bildung von effizienten „Superorganismen“ mitzuwirken.



# Cluster als Chance für Regionen und Unternehmen



Das Fraunhofer-Institut für Angewandte Optik und Feinmechanik (IOF), Forschungspartner des Innovationsclusters Green Photonics, Jena

Die Entwicklung von Clustern in der Wirtschaft steht in Deutschland seit 20 Jahren auf der Agenda. Die Bundesregierung unterstützt sie mit breitgefächerten Fördermaßnahmen. Für beteiligte Akteure sind Kontakte zu anderen Unternehmen und zu potentiellen Kooperationspartnern wichtigste Vorteile von Clustern. Auch in den MP-Partnerländern gewinnt das Prinzip Clusterbildung immer mehr an Bedeutung.

**Berlin.** Bereits seit Mitte der 1990er Jahre nimmt der Clusteransatz eine wichtige Rolle in der wirtschafts- und innovationspolitischen Diskussion ein. Mit einem einleuchtenden Erfolgsrezept stehen Cluster für die Abkehr von der Gießkannenpolitik. Man setzt auf räumliche Konzentration von spezialisierten Pro-

duzenten, Dienstleistern, Wissenschafts- und Ausbildungseinrichtungen entlang verwandter Wertschöpfungsketten. Begünstigt durch die räumliche Nähe und weil alle etwas davon haben, entwickelt sich eine Kooperations- und Wachstumsdynamik. Unternehmen profitieren vom Zugang zu potentiellen Kunden und Zu-

lieferern, spezialisierten Fachkräften und Forschungspartnern. Für Wissenschaftseinrichtungen eröffnen sich neue Möglichkeiten zur Kommerzialisierung von Forschungsergebnissen. Weil sie Wachstum und Beschäftigung und damit auch die Einnahmen für die öffentliche Hand erhöhen können, sind Cluster schließlich für die Wirtschaftsförderung interessant. Hiermit verbunden ist die Hoffnung, mit einem überschaubaren Mitteleinsatz bzw. einer Anschubförderung eine große Wirkung zu erzielen.

Deutschland gehörte zu den Vorreitern bei der Einführung des Clusteransatzes. Seit Mitte der 1990er wurde eine Fülle von Fördermaßnahmen auf der Bundes- und Landesebene initiiert. Hervorzuheben ist der Spitzencluster-Wettbewerb als

Flaggschiff der Hightech-Strategie der Bundesregierung. In drei Wettbewerbsrunden wurden jeweils bis zu fünf Cluster ausgewählt, denen mit einer Förderung von maximal 40 Mio. Euro pro Cluster der Weg in die internationale Spitzengruppe geebnet werden soll. Auch die Weiterentwicklung von Clustern und die Professionalisierung des Clustermanagements werden unterstützt – z.B. durch das Programm „go-cluster“, in dem die leistungsfähigsten Innovationscluster aus allen Regionen Deutschlands vereint sind.

Eine wichtige Rolle spielen zudem clusterübergreifende Informationsplattformen – wie „Clusterplattform Deutschland“ ([www.clusterplattform.de](http://www.clusterplattform.de)) – und innovationsbezogene Förderprogramme, die von Clustern für die Umsetzung von Kooperationsprojekten genutzt werden können. Hierzu gehört das Zentrale Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM), das neben einzelbetrieblichen Projekten auch Kooperationsprojekte und -netzwerke von mehreren Unternehmen und Forschungseinrichtungen unterstützt.

**„In Innovationsclustern profitieren ganz besonders kleine und mittlere Unternehmen und Start-ups von der gezielten Zusammenarbeit mit Großunternehmen und Forschungseinrichtungen.“**

Parlamentarischer Staatssekretär Dirk Wiese bei der Eröffnung der „go-cluster“-Tagung 2017

Vor diesem Hintergrund hat sich in Deutschland eine breitgefächerte Clusterlandschaft entwickelt. Auf der erwähnten „Clusterplattform Deutschland“ sind insgesamt 471 Cluster verzeichnet. Auch auf der internationalen Ebene nehmen deutsche Cluster eine starke Stellung ein, z.B. Hamburg Aviation oder microTEC Südwest, die von der European Cluster Excellence Initiative (ECEI) ausgezeichnet wurden. Untersuchungen zeigen, dass der Clusteransatz von Unternehmen auf breiter Basis angenommen wird. Nach einer IHK-Erhebung in Baden-Württemberg beteiligten sich 2015 rund ein Drittel der befragten Unternehmen in mindestens einem Cluster. Mehr als

80 Prozent sind mit dem Nutzen (sehr) zufrieden. Kontakte zu anderen Unternehmen und zu potentiellen Kooperationspartnern werden als wichtigste Vorteile von Clustern genannt. Ferner sehen die Unternehmen vor allem einen Nutzen in Informationen zu technologischen Entwicklungen sowie bei der Außendarstellung und Markterschließung.

Obgleich sich auch in einigen MP-Partnerländern – wie Indien, Mexiko oder der Ukraine – bereits eine Anzahl international konkurrenzfähiger Initiativen etablieren konnten, befinden sich die Clusterstrukturen in der Gesamtbetrachtung mehrheitlich noch in einer frühen Entwicklungsphase. Vergleicht man die Erfahrungen, ergeben sich einige Parallelen, aber auch interessante Abweichungen.

In Deutschland wie auch in den MP-Partnerländern bildet die Auswahl aussichtsreicher Cluster, die unterstützt werden sollen, eine maßgebliche Herausforderung. Häufig wird auf wohlklingende Zukunftsbranchen gesetzt, denen in der Region jedoch die Anknüpfungspunkte fehlen, oder auf traditionelle Schwerpunkte, denen es wiederum an Wachstums- und Innovationspotentialen mangelt. Von entscheidender Bedeutung für den Clustererfolg ist, dass tatsächlich eine kritische Masse an Unternehmen, Wissenschafts- und sonstigen Einrichtungen entlang zukunftsfähiger Wertschöpfungsketten, aber auch die erforderliche Kooperationsbereitschaft vorhanden sind.

Anlaufschwierigkeiten ergeben sich in einigen Partnerländern dadurch, dass erst wenige Erfahrungen in der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, Wissenschaft und Verwaltung vorliegen und zunächst Vertrauen und ein Verständnis für die Rollenverteilung aufgebaut werden müssen. Auf der anderen Seite gibt es aber auch Anregungen aus den MP-Partnerländern, die für die deutsche Wirtschaftsförderung relevant sind. Während hierzulande häufig technologiebezogene Fragen im Fokus stehen, wird der Clusteransatz in einigen MP-Partnerländern



**„Cluster sind Triebfeder für Innovationen. Ihre neuen und oft ungewöhnlichen Kooperationen verschiedener Branchen und Wertschöpfungsebenen ermöglichen Innovationssprünge – oft auch über disziplinäre und technologische Grenzen hinweg. Cluster sind zu einem wichtigen Faktor für unsere Wettbewerbsfähigkeit und damit für den Standort Deutschland geworden.“**

Bundeswirtschaftsministerin Brigitte Zypries anlässlich der Clusterwoche

breiter aufgefasst. Business Development, Marketing und die Qualifizierung von Fachkräften haben in erfolgreichen Clusterinitiativen – wie dem Lviv IT Cluster in der Ukraine – ein größeres Gewicht. Möglicherweise hat dies auch mit Unterschieden bei der Finanzierung zu tun. Angesichts begrenzter öffentlicher Ressourcen spielen Mitgliedsbeiträge und entgeltliche Dienstleistungen in diesen Partnerländern eine größere Rolle.

Die Erfahrungen zeigen, dass der Clusteransatz auch gut 20 Jahre nach seiner Einführung noch erhebliche Potentiale bietet. Dies gilt für Deutschland ebenso wie für die MP-Partnerländer und die Zusammenarbeit untereinander. Die Erfahrungen zeigen aber auch, dass der Clusteransatz kein Universalwerkzeug ist, sondern nur unter bestimmten Voraussetzungen funktioniert, die vorab kritisch untersucht werden sollen. Um die Potentiale auszuschöpfen, muss in der Umsetzung ein breites Spektrum an Akteuren, Ressorts, Handlungsfeldern, Instrumenten und Ressourcen koordiniert werden. Die clusterübergreifende Perspektive gewinnt dabei zukünftig an Bedeutung. Dies betrifft einerseits die internationale Vernetzung regionaler Cluster, die gerade für deutsche Unternehmen aussichtsreiche Chancen eröffnet, und andererseits Cross Clustering-Strategien, mit denen Wachstums- und Innovationspotentiale an den Schnittstellen verschiedener Cluster genutzt werden. ■

Von Björn Vogeler, Experte im Projekt „Regierungsberatergruppe“ im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie



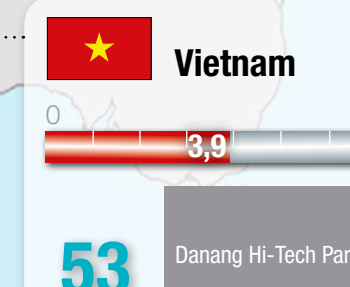
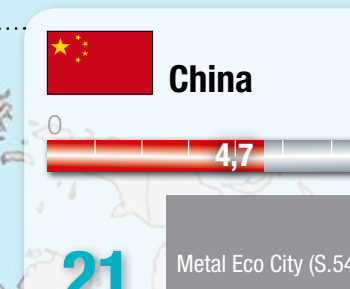
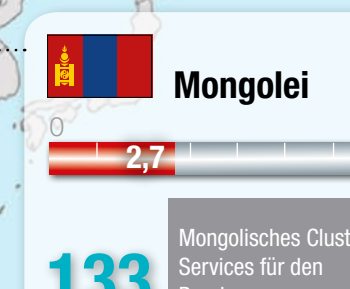
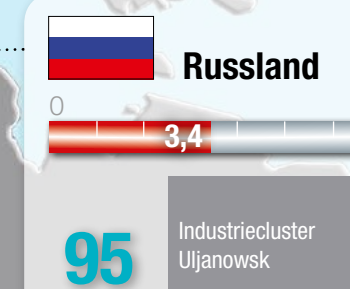
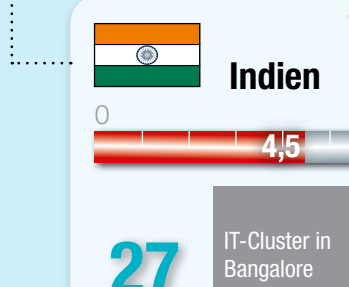
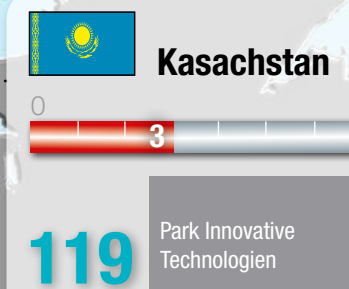
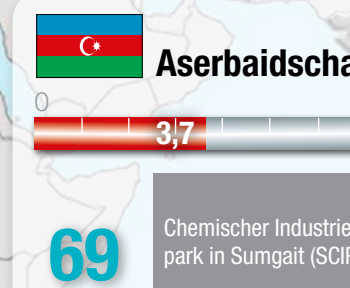
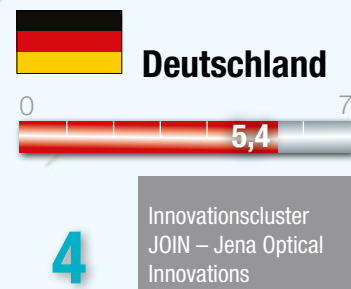
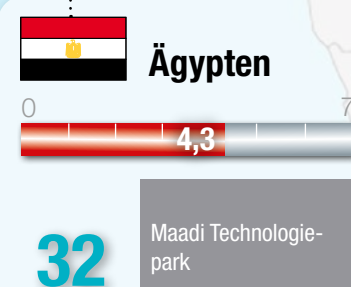
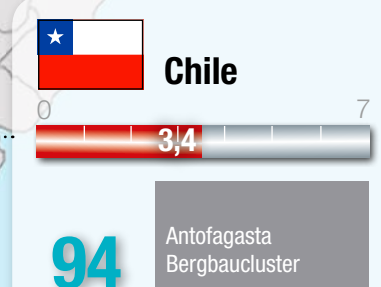
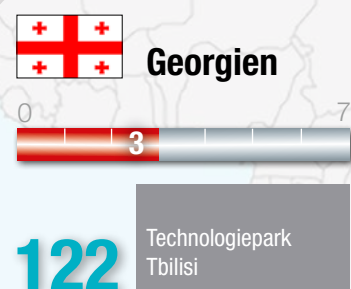
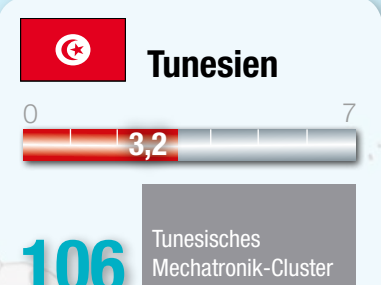
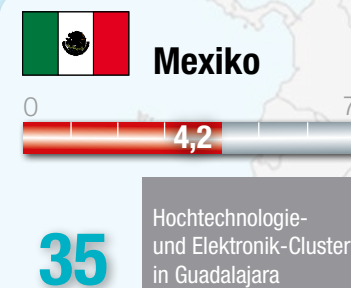
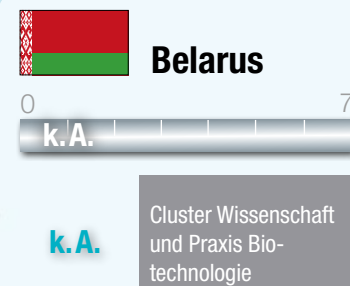
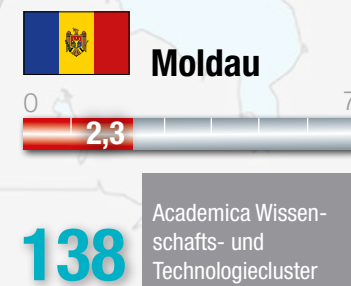
## Stand der Clusterentwicklung in den MP-Partnerländern

Quelle: World Economic Forum - The Global Competitiveness Report 2016–2017  
Stage of clusters development, Executive Opinion Survey (EOS)

■ Bewertung 0–7 (0 = nicht vorhanden; 7 = sehr verbreitet)

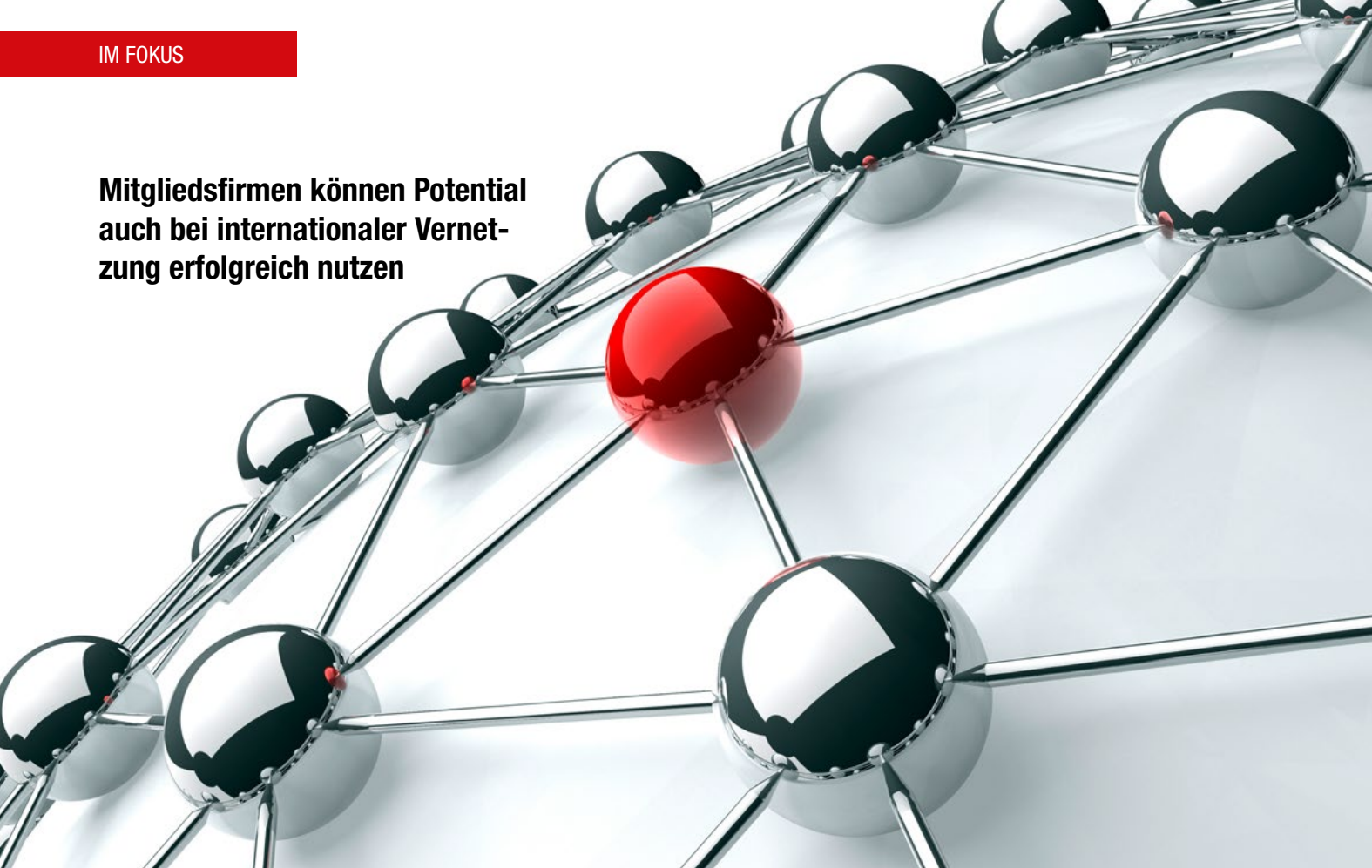
● Weltweiter Rang (von 138)

■ Beispielcluster





**Mitgliedsfirmen können Potential auch bei internationaler Vernetzung erfolgreich nutzen**



# Cluster: Katalysatoren der regionalen Wirtschaftsentwicklung



In Deutschland hat sich in den letzten Jahren eine ausdifferenzierte Clusterlandschaft etabliert. Mit hochgradiger Spezialisierung einerseits und großer Innovationsflexibilität andererseits bieten die Cluster Schwerpunkte mit magnetischer Anziehungskraft für den Ausbau der regionalen Wirtschaft wie auch für Neuansiedlungen. Nicht zuletzt sind für potentielle ausländische Investoren gerade die Cluster häufig im Fokus bei Neuinvestitionen.

**Berlin.** Cluster sind fruchtbare Biotope der Innovation. Wichtige Akteure in der Zusammenarbeit sind, neben den Unternehmen, die Hochschulen und die Forschungsinstitute. So bleibt Clusterbildung und deren Wirksamkeit nach wie vor ein hochaktuelles Thema. Ende April 2017 fand zum ersten Mal unter der Schirmherrschaft des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) und des Bundesministeriums für Bildung

und Forschung (BMBF) die „Clusterwoche Deutschland“ statt. „Gerade die enge Kooperation mit Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen macht Deutschlands Cluster so erfolgreich“, sagte die Bundesforschungsministerin Johanna Wanka anlässlich der Clusterwoche. „Auch international finden sie als Innovationstreiber immer größere Beachtung. Die Bundesregierung engagiert sich deshalb mit der High-

tech-Strategie besonders dafür, neben der weiteren Professionalisierung und Einbindung des Mittelstands die internationale Vernetzung der Cluster zu unterstützen.“

Auch die Hannover Messe 2017 bot Informationsveranstaltungen zum Thema deutsche Clusterlandschaft. Bundesweit fanden mehr als 150 Workshops, Ausstellungen, Tage der offenen Tür, Fachtagungen und Messepräsentationen statt.

## Charakteristika von Clustern

Was sind die Merkmale eines Clusters? In der Diskussion ist eine Reihe unterschiedlicher Definitionen in Gebrauch. Jede zielt auf Besonderheiten und einzelne Wesensmerkmale ab. In Anlehnung an Michael Porter (1998) bezieht sich der Begriff meist auf ein örtlich konzentriertes Netzwerk von Unternehmen, Zulieferern, Dienstleistern sowie Universitäten und Forschungsinstituten einer Branche. Er-

folgsg Grundlagen der Clusterbildung sind der Umfang und die Zugänglichkeit von Ressourcen, die Identifizierung des Ressourcenpotentials, die örtlich vorhandene Forschungsinfrastruktur, das Angebot spezieller Dienstleistungen und die Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal.

Im Idealfall profitieren die Clusterakteure von dem Wissens- und Informationsfluss, der Nutzung von Synergieeffekten sowie gesteigerter Innovationsleistung und Produktivitätssteigerung. Die Qualität der am Wirtschaftsprozess beteiligten Partner wirkt sich positiv auf die Interaktionen und den Entwicklungsprozess aus, so dass sich eine Dynamik selbstverstärkender Prozesse entfalten kann.

In der Praxis der Identifikation von Clustern gibt es diverse Ansätze. Hinsichtlich einer weitergefassten Definition von ökonomischen Entwicklungskernen stützen sich Martin Rosenfeld et al. (2006) beispielsweise auf das Vorhandensein von „regionalen Branchenschwerpunkten“, „Unternehmensnetzwerken“ sowie „innovativen Kompetenzfeldern“, z.B. Ausgaben für Forschung und Entwicklung, Zahl der Patentanmeldungen etc. Nicht jede Initiative, die sich Cluster nennt, basiert jedoch auf tatsächlichen Clusterstrukturen und nachweisbaren Industriekonzentrationen. Korrekterweise sollte daher zwischen Clustern und Netzwerken differenziert werden.

## Clusterpolitik: ein Kernbereich der Innovationsförderung

Die Clusterbildung und entsprechende Kooperationsansätze haben sich in Deutschland in den vergangenen 20 Jahren zunehmend entwickelt. Wirtschaftspolitisch flankierende Aktivitäten und Fördermaßnahmen sowohl auf der Bundesebene als auch der Ebene der Länder haben wesentliche Akzente gesetzt. Eine Erhebung im Auftrag der Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) kommt in ihrem Jahresgutachten 2017 zum Ergebnis, dass im Zeitraum 2015 und 2016 insgesamt mehr als 430 Cluster in Deutschland gefördert wurden. Dabei handelte es sich um Programme der EU, des Bundes und der Länder.

Das Programm „go-cluster“ ist eine clusterpolitische Maßnahme des BMWi. Es ist ein Forum, das die leistungsfähigsten Innovationscluster in Deutschland wie

auch Clustermanagement-Organisationen vereint. Der Stand 2017 ist, dass die 92 Innovationscluster des Exzellenzprogramms „go-cluster“ aus allen Regionen Deutschlands Vorreiter für Innovationen sind. Sie tragen mit mehr als 15.000 Clusterakteuren, darunter fast 10.000 kleine und mittlere Unternehmen sowie rund 2.000 Großunternehmen, zur Stärkung der deutschen Wirtschaft bei.

## Cluster-Wettbewerbe präsentieren Erfolge

Beispiele für die erfolgreiche Integration unterschiedlicher Akteure entlang einer gemeinsamen Innovations- und Wertschöpfungskette wurden im Rahmen des Spitzencluster-Wettbewerbs des BMBF und des Programms „go-cluster“ des BMWi bekanntgegeben. Dazu gehört das Cluster für Individualisierte Immun-Intervention (Ci3) in der Region Rhein-Main im Bereich Arzneimittel, Therapieansätze und Diagnostika. Von 2012 bis 2017 flossen Investitionen in Höhe von mehr als 1,3 Milliarden Euro von privater und öffentlicher Seite in Forschungsinfrastruktur am regionalen Standort. Ein Schwerpunkt dieses Clusters sind individuelle Immuntherapien gegen Krebs.

Aus dem Cluster it's OWL – Intelligente Technische Systeme Ostwestfalen Lippe sind in den letzten fünf Jahren mehr als 170 Transferprojekte mit KMU-Beteiligung hervorgegangen. Hier kooperieren 174 Unternehmen, Hochschulen und Forschungseinrichtungen, um gemeinsam den Innovationssprung von der Mechatronik hin zu intelligenten technischen Systemen zu leisten.

Ein Beispiel aus dem Konsumgüterbereich bildet das „go-cluster“-Mitglied foodRegio e.V. in Lübeck. Zur Sicherung des Fachkräftepotentials setzte foodRegio die Kampagne „Foodstarter“ auf. Dieses „Jobportal für junge Leute mit Interesse

an der Ernährungsbranche“ listete 2017 mehr als 460 Angebote in der Region auf. Mit dem geförderten Projekt CrossFoodPac steigerte foodRegio in branchenübergreifender Kooperation mit Clustern aus Spanien und Schweden zudem die Innovationsfähigkeit der regionalen Unternehmen. Gemeinsam mit der Verpackungs- und Ernährungswirtschaft ebnet CrossFoodPac den Weg zu sicheren und innovativen „Verpackungen der Zukunft“.

## Cluster als Vehikel der Internationalisierung von Unternehmen

Auch zur Steigerung der Internationalisierung von Unternehmen bieten sich Maßnahmen unter der Dachmarke von Clustern an. Die Bündelung entsprechender Aktivitäten erreicht gerade kleine und mittlere Unternehmen (KMU)

besser und gezielter. Die Erfahrung zeigt, dass dies in Deutschland insbesondere in Regionen wie den neuen Bundesländern gilt, wo der Anteil des Auslandsgeschäfts am Gesamtumsatz vergleichsweise gering ausfällt. So lag die durchschnittliche Exportquote in Ostdeutschland 2015 bei gut 35 Prozent, während der Anteil in Westdeutschland 49 Prozent betrug. Es ist wichtig, gerade KMU in Ostdeutschland stärker für Auslandsgeschäfte zu gewinnen.

Auch wenn grenzüberschreitende Clusteraktivitäten kein Allheilmittel für eine stärkere KMU-Internationalisierung sind, tragen sie dazu bei, Markteintrittsprobleme vor allem kleiner Unternehmen zu überwinden, z.B. fehlende Kontakte und Netzwerke.

Delegationsreisen bzw. der Empfang ausländischer Delegationen sowie die Anbahnung von grenzüberschreitenden Forschungs- und Entwicklungsprojekten sind wirksame Schritte. Länderspezifische Seminare und Erfahrungsberichte von

Information, Beratungen und Serviceangebote zum Programm „go-cluster“:  
VDI/VDE Innovation + Technik GmbH | Steinplatz 1 | 10623 Berlin  
Tel.: +49 30 310078-387 | E-Mail: info@go-cluster.de | www.clusterplattform.de



## Fallbeispiel aus Thüringen: OptoNet

Bei der Clusterinternationalisierung ist das Engagement der Mitgliedsorganisationen eine Erfolgskomponente. Voraussetzung ist jedoch, dass für diese ein gewisser Mehrwert erkennbar ist. Ausgewählte kleine und mittlere Mitgliedsunternehmen des Thüringer Photoniknetzwerks OptoNet e.V. gaben in Interviews an, insbesondere gemeinsame Produktentwicklungen – sowohl mit internationalen Partnern als auch auf regionaler Ebene für den internationalen Markt – als Chance der Clusterinternationalisierung zu sehen. Erwartet wurde außerdem eine gesteigerte internationale Bekanntheit der Photonikkompetenzen in der Jenaer Region, nicht zuletzt auch beeinflusst durch die internationale Reputation dort ansässiger Großunternehmen wie JENOPTIK und ZEISS.

Risiken sahen die Befragten v.a. in einer möglichen Abwanderung von Technologie, Wissen und Fachkräften in Richtung ausländischer Konkurrenz.

Zum Zeitpunkt der Untersuchung war für die Interviewpartner bislang nur ein indirekter



Einfluss der Clusteraktivitäten auf ihr eigenes Auslandsgeschäft spürbar. Die Unternehmen waren jedoch bereits vergleichsweise stark internationalisiert: Die Exportquote der Thüringer Photonikindustrie betrug 2015 beachtliche 66 Prozent. Eine Ausweitung der Internationalisierungsbestrebungen des Clusters wurde mehrheitlich befürwortet.

Als einer der Gewinner der ersten Runde des BMBF-Programms zur Internationalisierung hat OptoNet eine eigene Stelle speziell für internatio-

nale Kooperationen geschaffen. Auch Reisen, um die Partnerschaften mit Clustern in den USA, Kanada, Japan und der Republik Korea zu festigen, fanden bereits statt. Zudem laufen länderspezifische Thementage einschließlich interkultureller Trainings. Eine „Taskforce“ mit Ansprechpartnern bei Internationalisierungsfragen speziell für den asiatischen Raum wurde ins Leben gerufen und industriespezifisches Wissen über Themen wie z.B. Recht am geistigen Eigentum und Finanzierungsmöglichkeiten für grenzüberschreitende Projekte wird zusammengefasst.

Experten im Auslandsgeschäft bei Clusterveranstaltungen und bei Geschäftsreisen von Clusterdelegationen zu ausgewählten Zielmärkten können zudem einen Mangel an Auslandserfahrung beheben.

## Schlüssel zum Erfolg: Clustermanagement

Eine entscheidende Voraussetzung für eine erfolgreiche Clusterarbeit allgemein und die Internationalisierung im Besonderen ist ein gutes, qualifiziertes Clustermanagement mit fundiertem Branchenwissen, Managementkompetenzen sowie Auslandserfahrung. Für den zielgerichteten Einsatz der Ressourcen des Clustermanagements ist eine konkrete Strategie unerlässlich. Darüber hinaus gibt es strukturelle Mindestanforderungen, beispielsweise bei den Mitgliederzahlen. Um im Ausland auf nachhaltiges Interesse zu stoßen, müssen die Unternehmen des Clusters zudem attraktive Produkte und Dienstleistungen anbieten. Obwohl die Bedeutung der räumlichen Nähe der Clusterakteure in der Forschung durchaus diskutiert wird, ist eine Teilnahme an Veranstaltungen bei einem überschaubaren Anfahrtsweg wahrscheinlicher.

## Unterstützungsangebote für die Clusterinternationalisierung

Von öffentlicher Seite wird die Clusterinternationalisierung immer stärker gefördert. Im Dezember 2015 standen die ersten elf Gewinner der Fördermaßnahme „Internationalisierung von Spitzenclustern, Zukunftsprojekten und vergleichbaren Netzwerken in Berlin fest. Das BMBF unterstützt damit die verstärkte grenzüberschreitende Vernetzung mit einem Schwerpunkt auf der Konzeption und Umsetzung von Forschungsprojekten mit KMU-Beteiligung, um die Innovativität und Wettbewerbsfähigkeit aller Partner voranzutreiben. Jeder „Gewinner“ kann dafür eine Förderung von bis zu vier Millionen Euro erhalten. An die anfängliche Konzeptionsphase von maximal zwei Jahren setzt eine bis zu dreijährige Umsetzungsphase an. Die ausgewählten Projekte der zweiten Runde starteten Anfang 2017 offiziell mit der Konzeptionsphase, ein Jahr später soll dann der Startschuss der dritten Runde erfolgen.

Um die Internationalisierung der ostdeutschen Wirtschaft zu fördern, vermarktet Germany Trade & Invest (GTAI) aktiv Cluster und Netzwerke aus

der Region im Ausland. Neben einer Publikation werden ausgewählte Initiativen aus den neuen Bundesländern auf ausländischen Zielmärkten im Rahmen von Investorenveranstaltungen und Kooperationsbörsen präsentiert. So besuchte Ende August 2016 eine Delegation mit Vertretern des Thüringer Clusters OptoNet, der Landesentwicklungsgesellschaft Thüringen und der GTAI Tokyo und Hamamatsu in Japan. Das Ziel war, bestehende Kontakte zu stärken und neue zu knüpfen. Ähnliche Maßnahmen fanden bereits mit BioEconomy, Silicon Saxony sowie der Cleantech Initiative Ostdeutschland statt. Das Programm wird 2017 fortgesetzt. ■



Guenter Maier ist Auslandsmitarbeiter der GTAI, mit langjährigen Einsätzen als Wirtschaftskorrespondent in den USA, Westeuropa und Südostasien. Seit 2015 arbeitet er im Bereich Investor Support Services der GTAI in Berlin.



Elisabeth Guth ist Managerin bei der Stabsstelle Neue Bundesländer der GTAI und untersuchte den möglichen Einfluss der Clusterinternationalisierung mit dem Fokus auf Ostdeutschland im Rahmen einer Masterarbeit an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin.

## Iran: Das Cluster-Entwicklungsmodell für KMU

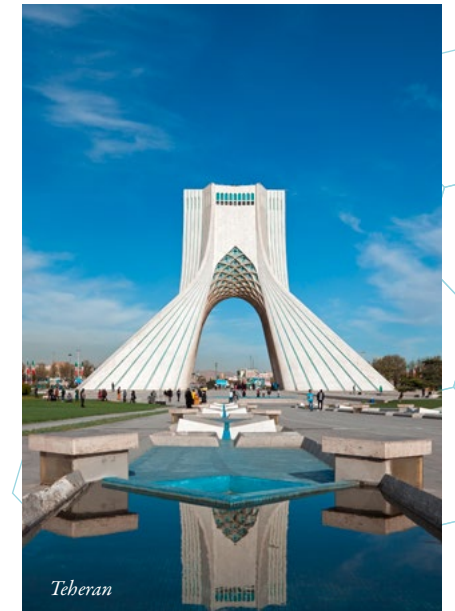


**Teheran.** Eine räumliche Ballung von hauptsächlich kleinen und mittleren produzierenden Unternehmen (KMU) eines Sektors, die sich ergänzen, unterstützen und gemeinsam Chancen und Herausforderungen meistern – so beschreibt die Organisation der Vereinten Nationen für Industrielle Entwicklung (UNIDO) Wirtschaftskluster. KMU spielen eine entscheidende Rolle für das Wirtschaftswachstum eines Landes. Auch der iranische produzierende Sektor besteht zu 94 Prozent aus KMU – ihr Beitrag zur Volkswirtschaft beträgt jedoch nicht mehr als 20 Prozent. Eine Studie zum ausbleibenden Erfolg von iranischen KMU identifiziert einige Hindernisse, die ihrem Wachstum im Wege stehen. Modelle zur Beseitigung dieser Schwierigkeiten sollen daher mindestens zwei der folgenden Anforderungen erfüllen: Zum einen muss das Modell ein breites Spektrum von Unternehmen abdecken und zum anderen muss es realisierbar sein, auch im Hinblick auf die Beschränkungen seitens des öffentlichen Sektors bezüglich personeller und finanzieller Ressourcen.

Das Cluster-Entwicklungsmodell für KMU im Iran, das bereits seit über zehn Jahren existiert, ist mittlerweile gut bekannt und findet breite Anwendung in verschiedenen Industriezweigen. Die Iran Small Industries & Industrial Parks Orga-

nization (ISIPO) nutzt die Erfahrungen internationaler Entwicklungsorganisationen wie UNIDO, um das Clustermodell für die heimische Industrie attraktiv zu machen. Die wesentlichen Schritte zur Bildung eines Clusters im Iran sind:

- 1 Durchführung einer Bewertungsstudie: Identifizierung und Priorisierung der Wirtschaftskluster im Land
- 2 Durchführung einer Machbarkeitsstudie für das Clusterentwicklungsprojekt
- 3 Schulung und Auswahl der Clusterentwicklungsagenten (CDA)
- 4 Vertrauensbildung und Stärkung des Kooperationsgeistes unter den Mitgliedern mit Hilfe der CDA
- 5 Ausarbeitung eines Handlungsplans
- 6 Umsetzung des Handlungsplans
- 7 Monitoring und Evaluierung
- 8 Übertragung der Koordination von CDA an die (interne) Leitung des Clusters durch die Mitglieder (und Bildung eines Dachnetzwerks)



Gesetze aus der Zeit des Vierten und Fünften Fünfjahresplans der Regierung und vor allem die „Widerstandswirtschaft“ im Zuge des internationalen Wirtschaftsembargos, die auf eine autonome Versorgung und Abkopplung von Wirtschaftsmärkten setzt, schwächten die Wirtschaftsentwicklung des Landes. Während an dem politischen Rahmen für KMU noch gefeilt wird – im März 2017 wurde der 6. Fünfjahresplan vom Parlament verabschiedet – unterstützen die Wirtschaftskluster mit ihren Synergieeffekten die Wirtschaftsentwicklung.

Laut ISIPO gibt es landesweit 389 Wirtschaftskluster in verschiedenen Bereichen – Tendenz steigend. Zudem gehört die Mitwirkung an der Umsetzung von 119 Clusterentwicklungsprojekten zum Hauptprogramm der ISIPO. Das Engagement zahlt sich aus: Die Beschäftigungsquote wuchs seit der Einführung des Cluster-Entwicklungsmodells um 38 Prozent, die Umsätze stiegen um 113 Prozent und die Exporte um 98 Prozent und ein beachtlicher Wissens- und Erfahrungszuwachs fand statt. ■



Ahmad Javanmardi arbeitet seit 2008 für ISIPO im Bereich Marktentwicklung und internationale Angelegenheiten, derzeit als Manager.



Hamid Azizmohammadlou ist Berater bei ISIPO und hat die Regeln für das Business Cluster Development (BCD) entwickelt. Er gibt Trainings zu BCD und überwacht Studien zu BCD-Modellen im Iran.



# Mit Kooperationen die Innovationskraft im Mittelstand stärken



Der digitale Wandel verändert alle Branchen nachhaltig und zwingt die Unternehmen zu einer kontinuierlichen Weiterentwicklung ihrer Produkte, Geschäftsmodelle und Produktionsprozesse. Neue Technologien, die Arbeitswelt 4.0, digitale Geschäftsmodelle und neue Anforderungen an die Kompetenzen der Mitarbeiter wirken sich gravierend auf die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen aus. Viele Unternehmen fühlen sich in der Informationsflut sowie mit Forderungen nach „disruptiven Innovationen“ und digitalem Wandel überfordert. Ihnen fehlen häufig die Ressourcen und Kompetenzen, ein Innovationsmanagement zu entwickeln, das als Grundlage für eine Differenzierung im Wettbewerb das Überleben des Unternehmens sichert. Kooperationen können in diesem Fall Abhilfe schaffen.

Über die Jahre hinweg haben verschiedene Trends die Anforderungen an das Innovationsmanagement beeinflusst: Zum einen werden neue Produkte technologieintensiver und Neuentwicklungen bestehen aus der Kombination mehrerer Technologien. Zum anderen verringert sich die Leistungstiefe der Unternehmen durch die Konzentration auf Kernkompetenzen – so haben die Firmen immer seltener umfassendes Know-how für echte Neuentwicklungen. Außerdem werden Märkte aufgrund neuer Technologien und verbesserter sowie kostengünstigerer Transportsysteme geographisch immer größer. Neben dem Vorteil neuer Absatzmärkte erwachsen hieraus vielseitige

Herausforderungen: Neue Wettbewerber aus Schwellenländern wie China und Brasilien treten in den Markt ein und verdrängen etablierte Unternehmen mit neuen Technologien. So sehen sich etablierte Industrieunternehmen nicht nur mit einem zunehmenden Innovationsdruck konfrontiert, sondern müssen gleichzeitig fehlendes Know-how zur Generierung disruptiver Innovationen extern beschaffen. Eine Möglichkeit, diesen Herausforderungen zu begegnen, bieten Kooperationen oder Allianzen zur Erzeugung von Innovationen auch außerhalb bestehender Wertschöpfungsketten, die ein besonders großes Potential für wirkliche Innovationen bereithalten.

Diese Art der schnittstellenübergreifenden Zusammenarbeit erscheint logisch und vernünftig, ist in der Praxis allerdings problembehaftet. Mehr als die Hälfte solcher Kooperationen führen nicht zum gewünschten Erfolg, oftmals weil die Unternehmen selbst nicht richtig auf die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen eingestellt sind. Für die Unternehmen zählt daher eine Kooperationsform, mit der sie erfolgreich und effektiv zusammenarbeiten können. Unter bestimmten Voraussetzungen können hier Cluster eine geeignete Plattform bieten:

- 1 Von einem professionellen Cluster-Management hängt der Erfolgsfaktor der effektiven Cluster-Steuerung ab. Hierzu zählt unter anderem die Fähigkeit des Cluster-Managements, ein Umfeld zu schaffen, in dem Innovationen generiert (Projekte und Forschungsk Kooperationen) und Informationen ausgetauscht werden können.
- 2 Die Steuerung des Clusters wird erheblich durch die Aufstellung einer gemeinsamen Vision unterstützt. Deren Umsetzung führt zur Schaffung eines gemeinsamen Mehrwerts.
- 3 Die Einbindung einer hinreichend großen Zahl an Unternehmen sowie Partner aus Bildung, Forschung und Wissenschaft ist ein wichtiger Faktor, der Erfolg langfristig erst möglich macht. Dadurch ist gewährleistet, dass ausreichend Ressourcen und Fähigkeiten in eine Kooperation fließen und sich ein aktiver Erfahrungsaustausch entwickelt.
- 4 Nur wenn die Partner zu einer aktiven Mitwirkung bereit sind, findet ein fachlicher Wissensaustausch in Projekt- und Arbeitsgruppen statt. Dies setzt die Bereitschaft der Unternehmen voraus, ein langfristiges Engagement einzugehen.
- 5 Wechselseitiges Vertrauen ist eine notwendige Voraussetzung für die Entstehung, Gestaltung und möglichst reibungslose Koordination der Zusammenarbeit. In Clustern mit Netzwerkcharakter, die ohne vertragliche Bindungen auskommen, ist Vertrauen besonders im Sinne einer „Bereitschaft“ notwen-

dig, in Vorleistung zu gehen ohne eine Gewähr dafür zu haben, dass sich dies auch auszahlt.

- 6 Erfolgreich ist eine Cluster-Initiative schließlich nur dann, wenn langfristig ein gemeinsamer Mehrwert entsteht, der über das individuell Erreichbare hinausgeht. Dieser Nutzen muss für alle Cluster-Akteure transparent sein und kann in überbetriebliche beziehungsspezifische Vermögenswerte münden.

Die genannten Faktoren zeigen, dass der Erfolg einer Cluster-Initiative im Wesentlichen von der aktiven Steuerung seitens des Cluster-Managements und von enger Kooperation der einzelnen Cluster-Akteure abhängt.

Für ein Cluster-Management gibt es aufgrund der vielfältigen Aufgaben kein Idealkonzept, sondern Leitlinien, an denen sich ein gutes Cluster-Management orientieren sollte: Das Cluster-Management tritt nicht als passiver Koordinator, sondern als aktiver Treiber auf und dient den Cluster-Akteuren als zentraler Ansprechpartner und „Kümmerer“. Am wichtigsten ist das Schaffen einer vertrauensvollen Atmosphäre und die Förderung der Kommunikation im Netzwerk. Damit leistet der Cluster-Manager einen erheblichen Beitrag zur Steigerung der Integrationskraft innerhalb des Clusters. Risiken wie zum Beispiel opportunistisches Verhalten kann das Cluster-Management somit reduzieren. Weitere wichtige Aufgaben des Cluster-Managements zur Steigerung der inneren Vernetzung sind Visionsentwicklung, Imagebildung und Sicherung der Finanzierung. Darüber hinaus kommt der Außenvermarktung des Clusters und Vernetzung mit Cluster-Managern anderer Organisationen eine besondere Bedeutung zu. Damit können externe Kooperationswünsche aufgenommen und Lock-in-Effekte vermieden werden.

Mit dem Aufbau einer nachhaltigen Cluster-Organisation wird ein überbetrieblicher Vermögenswert geschaffen, von dem alle Unternehmen profitieren. Auf Basis dieser Organisation können die Akteure eingebunden, Projekte generiert und Branchen-Trends rechtzeitig erkannt werden. Fehlt in einer Cluster-Initiative der regionale Konsens oder sind die Netz-



werkstrukturen zu schwach ausgeprägt, was zu mangelnder Ressourcenausstattung im Cluster führt, kann es zum Scheitern einer Cluster-Initiative kommen.

Zur Schaffung nachhaltiger Strukturen muss man die Akteure aktiv in die Cluster-Initiative einbinden und ein gemeinsames Verständnis über die Zielstellung der Zusammenarbeit schaffen: **Unternehmen** verfolgen als wirtschaftlich-rechtlich selbstständige Organisationen Ertragsziele, welche sie durch eine Kooperation in Clustern noch besser erreichen wollen. Aus ihrer Sicht muss der Cluster einen Nutzen stiften, der einen positiven Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet. Gleichzeitig kann der Informationsaustausch im Cluster frühzeitig Gefahren aufzeigen, was die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen stärkt. **Bildungs- und Forschungseinrichtungen** hingegen werden eingebunden,

um die Wissensbasis zu erweitern. Hierzu zählen neben Universitäten und Fachhochschulen auch öffentliche und private Forschungseinrichtungen, die ihrerseits durch eine Mitarbeit im Cluster den Kontakt zur Praxis intensivieren möchten, auch um die Ergebnisse ihrer Forschungsarbeiten zu testen. **Förderer und Initiatoren** verfolgen mit der Unterstützung einer Cluster-Initiative meist wirtschaftspolitische Ziele und wollen diese durch Cluster-Förderung kommunizieren. Neben der Politik können andere Organisationen als Initiator einer Cluster-Initiative in Erscheinung treten, z.B. Industrie- und Handelskammern, Vereine und Verbände, Wirtschaftsförderer oder Innovations- und Gründerzentren.

In Anbetracht der umfangreichen Anforderungen an ein Cluster und der unterschiedlichen Ziele der einzelnen Akteure ist ein professionelles Cluster-Management für alle beteiligten Akteure – Unternehmen, Politik und Forschungseinrichtungen – von besonderer Bedeutung für den Erfolg von Clustern und damit für die Initiierung von Innovationen. Die Unternehmen müssen die Vorzüge einer Zusammenarbeit in Clustern nicht nur verstehen, sondern in der Organisation den kulturellen Wandel vorantreiben, damit die Mitarbeit langfristig zu einem erfolgreichen Innovationsmanagement im Unternehmen führt. ■

## Industriecluster

Gezielte Fördermaßnahmen, landesweite Wettbewerbe und Aktivitäten regionaler Wirtschaftsförderungsgesellschaften führten dazu, dass der Begriff „Cluster“ in den vergangenen Jahren zunehmend öffentlich wahrgenommen wurde. Gleichwohl herrscht ein sehr diffuses Begriffsverständnis: Es reicht von einer regionalen Unternehmensagglomeration bis hin zu einem organisierten Unternehmensnetzwerk. Ziel dieser Förderpolitik ist es, vor allem mittelständischen Unternehmen zu helfen, durch Cluster in Form von unternehmensübergreifenden lokalen Wertschöpfungs systemen ihre Wettbewerbsfähigkeit im globalen Wettbewerb zu stärken. Die Kooperationen im Rahmen von Clustern finden zwischen Unternehmen, öffentlichen Einrichtungen und Forschungseinrichtungen statt.



Dr. Alexander Bode ist Unternehmensgründer, Geschäftsführer der Beratungsfirma Conabo GmbH in Bickenbach und zertifizierter Business-Coach mit Schwerpunkt auf Themen rund um den Digitalen Wandel und neue Kooperationen für Unternehmen. In seiner Promotion untersuchte er die verteilte Wertschöpfung international tätiger Unternehmen und verfügt seitdem über umfangreiche Projekterfahrung in der strategischen Unternehmensberatung in Deutschland, mittleren Osten und Asien. Darüber hinaus arbeitet Dr. Bode vor allem im Bereich der digitalen Geschäftsfeldentwicklung und unterstützt Führungskräfte ganz konkret in Change-Prozessen. Infos unter [www.conabo.de](http://www.conabo.de)





## Eine Kooperation von NEW und Hochschule Niederrhein

## Das NEW-Blauhaus

Im Rahmen des MP haben im März 2017 21 Geschäftsführer aus Mexiko das Blauhaus in Mönchengladbach besucht. Schwerpunkt des Besuchs war einerseits das Thema energieeffizientes Bauen wie auch Clustermanagement in Deutschland. Wie die NEW AG von der engen Zusammenarbeit mit der Hochschule Niederrhein profitiert, erfuhren die mexikanischen Führungskräfte am Beispiel des gemeinsamen Projekts „Blauhaus“.



Das NEW-Blauhaus ist ein Gemeinschaftsprojekt des Versorgungsunternehmens aus den Bereichen der Energie- und Wasserwirtschaft NEW AG und der Hochschule Niederrhein. Das hochmoderne, fünfeckige Gebäude auf dem Campus der Hochschule ist in enger Zusammenarbeit zwischen beiden Partnern entstanden und wird gemeinsam genutzt. Auf fünf Etagen und rund 4.000 Quadratmetern versammeln sich ein KundenCenter der NEW, das Existenzgründerzentrum „Blauschmiede“, das Energielabor „Innovatorium“, die Bibliothek der Hochschule und vieles mehr. Das NEW-Blauhaus ist ein echtes Symbol für die gelungene Vernetzung von Wirtschaft und Wissenschaft in Mönchengladbach.

Seinen Namen verdankt das Gebäude der eindrucksvollen Fassade, die aus gegeneinander geneigten, blau schimmernden

Photovoltaik-Elementen besteht. Durch die Kombination von ästhetischer Gestaltung und innovativer Energietechnik hat das Gebäude Vorbildcharakter. Über 300 PV-Module decken den gesamten Energiebedarf zum Betreiben des Gebäudes und vermeiden so – Jahr für Jahr – den Ausstoß von 110 Tonnen CO<sub>2</sub>. Im Kellergeschoss sorgt die hochmoderne Energiezentrale für nachhaltige Energieversorgung auf dem neuesten Stand der Technik.

#### Im NEW-Blauhaus zu Hause

##### ► NEW-Kundencenter

Im Erdgeschoss befinden sich gleich zwei Anlaufstellen für Kunden der NEW: Neben dem hochmodernen KundenCenter ist die Abteilung „Energienahe Dienstleistungen“ angesiedelt. Interessierte Bürger können sich hier über das gesamte Serviceangebot der NEW informieren, z.B. zu den

Themen Tarife, NEWwärme (Heizungscontracting) und NEW EnergieDach (selbst erzeugter Solarstrom).

##### ► Existenzgründerzentrum „Blauschmiede“

Sieben Büros werden für jeweils zwei Jahre an Existenzgründer vermietet. Eine Jury wählt geeignete Jungunternehmer aus, denen in der „Blauschmiede“ mit einem umfangreichen Leistungspaket (ermäßigte Miete, Kontakte zur NEW-Unternehmensgruppe, Bereitstellung von E-Fahrzeugen) ein optimaler Nährboden für den erfolgreichen Unternehmensstart geboten wird.

##### ► NEW-Stiftungsprofessur

Bereits seit vielen Jahren arbeiten NEW und Hochschule Niederrhein eng zusammen. In diesem Rahmen ist auch die NEW-Stiftungsprofessur „Energiecontrolling“ entstanden, die seit dem 1. März 2013 durch die NEW AG finanziert wird. Zur Professur gehören Forschungs- und Beratungsaktivitäten auf dem Gebiet der Energieeffizienz und der regenerativen Energien.

##### ► Energielabor „Innovatorium“

Im „Innovatorium“ trifft Wissenschaft auf Praxis. Das Energielabor ist sowohl für BWL-Studierende als auch für Gymnasial- und Gesamtschüler ab Klasse 10 konzipiert. Das umfangreiche Themenangebot umfasst die Bereiche Energiemanagement, Energieeffizienz, erneuerbare Energien, Kostenrechnung und Wirtschaftlichkeitsanalysen.

##### ► Hochschulbibliothek

Auch die Bibliothek der Hochschule ist im NEW-Blauhaus. Neue Gruppenräume, zusätzliche Arbeitsplätze und die gesteigerte Aufenthaltsqualität (Temperatur, Frischluft, Tageslicht) sorgen für eine deutliche Verbes-

serung der Lernbedingungen. Durch das Verbuchungs-System per RFID-Technik müssen Jacken und Taschen nicht mehr eingeschlossen werden und die Rückgabe funktioniert rund um die Uhr.

##### ► „KIS“ – Die Hochschul-IT

Zehn Mitarbeiter und eine wechselnde Anzahl studentischer Hilfskräfte machen das NEW-Blauhaus zur neuen Schaltzentrale der IT-Abteilung der Hochschule Niederrhein. Highlight ist das Servicecenter im Erdgeschoss, gleich gegenüber dem Haupteingang. Die Glaswand zum Foyer und die bodentiefe Fensterfront sorgen für eine offene, moderne Atmosphäre und wirken einladend auf Besucher.

##### ► Forschungsinstitut „NIERS“

Das „Niederrhein Institut für Regional- und Strukturforschung“ (NIERS) ist ein Forschungsinstitut der Hochschule Niederrhein, das sozioökonomische Themenstellungen auf regionaler Ebene analysiert. NIERS betreibt praxisorientierte und politikberatende Forschung, ist von Ökonomen geführt und interdisziplinär ausgerichtet. Neben öffentlicher Auftragsforschung erarbeitet das Institut Analysen für den Niederrhein.



##### ► CarSharing Pilotprojekt

Im Rahmen eines Modellversuches stellt die NEW ihren Mitarbeitern, dem Hochschulpersonal und interessierten Studenten zwei Elektroautos zur Verfügung. Diese stehen auf eigenen Parkplätzen samt Stromladestation vor dem NEW-Blauhaus und können stunden- oder tageweise für Dienst- und Privatfahrten ausgeliehen werden. Ziel ist es, Erfahrungen mit verschiedenen Elektro-Serienfahrzeugen im Alltag zu sammeln sowie automatisierte Abrechnungs- und Verleihsysteme zu testen.

#### Ausgereifte Technik auf höchstem Niveau

Das NEW-Blauhaus wurde im Passivhausstandard errichtet und wird CO<sub>2</sub>-neutral betrieben. Der Jahresenergiebedarf des Gebäudes wird über die Erträge der Photovoltaik-Anlage abgedeckt. Dazu zählen die Temperierung (Erwärmung und Kühlung) des Gebäudes sowie alle weiteren Stromverbräuche. Herzstück ist die Energiezen-



trale. Von außen erfahrbar ist sie durch ein Schaufenster auf Straßenniveau, das einen Blick auf die innovative Technik zulässt. Das Gebäude wird über eine Sole-Wasser-Wärmepumpe in Kombination mit einem Eisspeicher beheizt. Die Wärmepumpe entzieht dem Eisspeicher Energie, also Wärme, wenn die Wassermoleküle im Eisspeicher zu festen Kristallen gefrieren und ihre Bewegungsenergie freisetzen. Diese Energie wird dann zum Heizen genutzt. Die im Gebäude durch Beleuchtung, Computer und Menschen entstehende

#### Fakten und Details

**10.150.000 €**

Baukosten

**06.2014 – 10.2015**

Bauzeit

**20.000 m<sup>3</sup>**

Umbauter Raum

**4.000 m<sup>2</sup>**

Nutzfläche

**230 PV-Module**

auf dem Dach (368 m<sup>2</sup>)

**77 PV-Module**

an der Fassade (360 m<sup>2</sup>)

**19,5 km**

Rohrleitungen für Betonkerntemperierung

**3.800 m**

Rohrleitungen im Eisspeicher

**192.800 kW/a**

Energiebedarf des NEW-Blauhauses

**110 t**

eingespartes CO<sub>2</sub> pro Jahr

**60 kW**

Energieleistung der Wärmepumpe

**15 kW**

Energieleistung des Blockheizkraftwerks

Wärme wird verwendet, um das Eis wieder zu verflüssigen und den Speicher somit aufzuladen. Durch ein 19,5 Kilometer langes Rohrsystem in den Betondecken (Betonkerntemperierung) wird den Räumen die Wärme entzogen und über den Eisspeicher geführt. Ein Blockheizkraftwerk und ein Brennkessel sind zuschaltbar. Außerdem gibt es die Möglichkeit, eine Brennstoffzelle anzuschließen.

#### Ein Schmuckstück auf dem Campus

Architektonisch und städtebaulich ist das NEW-Blauhaus ein echtes Highlight. Das Gebäude in unmittelbarer Nähe zur Mensa ist eindeutig als die neue Adresse auf dem Hochschulgelände zu erkennen. Über den großzügigen Vorplatz samt Freitreppe verbindet es den Campus mit der Stadt und der Parkanlage.

Die außergewöhnliche, skulpturale Fassade besteht aus Glas- und Photovoltaik-Elementen, deren unterschiedliche Neigungswinkel sich aus der Himmelsrichtung und dem Sonneneinfall ergeben. Ein hoher Dämmstandard und das günstige Verhältnis zwischen Volumen und Oberflächen optimieren die Energieeffizienz.

Der verglaste Eingangsbereich weitet sich zu einem einladenden Foyer mit Blick auf den Park. Dieses leitet zu den Räumen der NEW ebenso über wie zu den Hochschulbereichen. Die darüber liegenden vier Geschosse gruppieren sich um ein Atrium, das natürliches Licht in alle Bereiche des Gebäudes leitet. Angrenzend an die Räumlichkeiten der Hochschulbibliothek befindet sich eine großzügige Dachterrasse. Die Innenarchitektur lebt von glatten Oberflächen, Textil und Holz. Informative und dekorative Elemente in den Corporate-Design-Farben der NEW sorgen im Foyer und in den Räumen der Energieberatung für Orientierung und eine freundliche Atmosphäre. ■



Christina Achtnich ist die Pressesprecherin der NEW AG, eines kommunalen Versorgungsunternehmens am Niederrhein. Die NEW steht für eine partnerschaftliche, regionale und innovative Energie- und Wasserversorgung und damit zusammenhängende Dienstleistungen. Zu den regionalen Dienstleistungen zählen der öffentliche Nahverkehr mit 230 Bussen sowie der Betrieb von elf Hallen- und Freibädern.





# Public Private Partnership und Infrastruktur von Clustern



Für jeden Staat stellt die Wettbewerbsfähigkeit der heimischen Industrie und deren effektive Förderung und Entwicklung eine Herausforderung dar. Traditionell arbeitet man mit Subventionen – einem Ansatz, der Schwächen aufweist, denn die Finanzierung erfolgt ausschließlich aus staatlichen Haushaltsmitteln. Internationale Finanzkrisen oder Ölpreisschwankungen stellen folglich jedes Mal eine Bedrohung für die Umsetzung der jeweiligen strategischen Ziele dar. In so einer Situation kann sich der Staat über die Einbindung privater Investoren die Zeit erkaufen, die er braucht, um seine Infrastrukturprojekte fortsetzen zu können, ohne ständig auf seine Haushaltssituation achten zu müssen. Public Private Partnership bietet hier die optimale Verbindung von staatlichen und privaten Interessen. Der Staat kann langfristig seine Infrastrukturprojekte realisieren und private Investoren erzielen eine hohe Kapitalrentabilität.

Die Einführung von Public Privat Partnership (PPP) im postsowjetischen Raum erfolgte schrittweise. Die Erwartungen des Staates an private Investoren, deren Rolle innerhalb der Projekte und die Bereitschaft, für Projekte Risiken einzugehen, haben sich in diesem Zeitraum stark verändert. Der Staat hat mittlerweile erkannt, welche Risiken mit welchen Infrastrukturprojekten verbunden sind und wie vielfältig die Formen der Kooperation mit privaten Investoren sein können. Daraus hat sich eine Gesetzgebung entwickelt, die den unterschiedlichen Ansätzen bei der Strukturierung von Investitionsprojekten und den heutigen Möglichkeiten von Staat und privaten Geldgebern gerecht wird.

Beispielhaft sei hier die Entwicklungshistorie der Investitionsgesetze in der Russischen Föderation (RF) angeführt, wobei Belarus, Kasachstan, Kirgisistan und andere Länder einen ähnlichen Weg gegangen sind: Am 25. Februar 1999 wurde das Föderale Gesetz Nr. 39-FZ „Über die Investitionstätigkeit in der RF in Form von Kapitalanlagen“ verabschiedet; am 21. Juli 2005 folgte das Föderale Gesetz Nr. 115-FZ „Über Konzessionsvereinbarungen“; am 13. Juli 2015 trat das Föderale Gesetz Nr. 224-FZ „Über öf-

fentlich-private Partnerschaft, kommunal-private Partnerschaft in der RF etc.“ in Kraft.

Diese Gesetze illustrieren die schrittweise Erkenntnis der Regierung, wie komplex die Verfahren zur dauerhaften Einwerbung von Investitionsmitteln für die Infrastruktur sind. Der Staat brauchte jedes Mal bis zu zehn Jahre, um sich an die veränderten Anforderungen im Umgang mit privaten Investoren anzupassen, die entsprechenden Verfahren zu entwickeln und diese in Gesetzestexte zu gießen. Dabei ging man von folgenden Annahmen aus:

**Stufe 1:** Die Investoren erwarten die Schaffung rechtlicher Rahmenbedingungen, um in kapitalintensive Projekte der öffentlichen Infrastruktur zu investieren, die in privates Eigentum übergehen (das Hauptrisiko liegt beim Investor).

**Stufe 2:** Die Investoren erwarten, in die Schaffung oder Erneuerung der öffentlichen Infrastruktur investieren zu können, wobei die Objekte in staatlicher Hand verbleiben (Staat und Investor teilen sich das Projektrisiko).

**Stufe 3:** Die Investoren erwarten, in die Schaffung oder Erneuerung der öffentlichen Infrastruktur investieren zu können, wobei die Objekte in das Eigentum des Investors übergehen.

Die genannten Gesetze bilden das breite Spektrum der Kooperationsarten und -möglichkeiten zwischen öffentlichen und privaten Partnern gut ab – insbesondere Risikostreuung und Sicherheitsleistungen. Sie spiegeln aber auch die Mechanismen, über die der Staat bei Bedarf gezwungen werden kann, seinen Verpflichtungen nachzukommen.

De facto ersetzen diese und weitere Gesetze die umfangreichen Erwartungen bzw. Forderungen der Investoren nach staatlichen Garantien durch solide, vertraglich abgesicherte Gewährleistungsverpflichtungen des Staates. Und die Rechtspraxis zeigt, dass diese Mechanismen gut und zuverlässig funktionieren.

In der praktischen Umsetzung allerdings ist es schwierig, staatliche Garantien für konkrete Investitionsprojekte zu erhalten. Erstens muss der Staat bei jeder Garantie weitere Kosten in den Haushalt einstellen und ist dabei an die Vorgaben des Etats gebunden; formale Absagen sind durch langwierige formale Abstimmungsprozeduren ersetzt worden. Zweitens ist der Investor nicht mehr gezwungen, dem Staat gegenüber Sicherheitsleistungen für Teile oder das gesamte Projekt zu erbringen.

Dem hieraus resultierenden Bedarf der Investoren an anderen Ansätzen zur Risikostreuung wurde durch eine breitere Nutzung der Möglichkeiten von PPP und die Entwicklung entsprechender Gesetze Rechnung getragen.

PPP wird nun neu definiert als juristisch untermauertes, partnerschaftliches Kooperationsystem zur gemeinsamen Umsetzung profitabler Investitionsprojekte mit einer gerechten Verteilung organisatorischer, finanzieller, betrieblicher und anderer Risiken.

## Infrastruktur und Industriecluster

Ein Industriecluster ist eine Ansammlung von räumlich und technologisch miteinander verbundenen Industrieunternehmen, die sich über eine oder mehrere Regionen eines Landes erstrecken kann.

Die Infrastruktur eines Industrieclusters allerdings, d.h. ein Konglomerat aus Technik- und Industrieunternehmen sowie Forschungs- und Bildungseinrichtungen, die dessen planmäßige Entwicklung sichern, gliedert sich aus gesetzgeberischer Sicht in zwei Bestandteile: universitäre Bildungseinrichtungen und technische Infrastrukturprojekte. Letzteren kommt hierbei die größere Bedeutung zu.

Die Definition von technischer Infrastruktur ist relativ breit gefasst. Es handelt sich dabei um branchenspezifische Gebäude, Anlagen oder Zentren, beispielsweise Industriegebiete, Technologieparks oder Gründerzentren, Infrastrukturzentren für Industriedesign, Prototypenbau und andere Objekte. Diese Infrastruktur muss in einem Industriecluster vorhanden sein, damit dessen Elemente eine Einheit aus geographisch und produktionstechnisch miteinander verbundenen bzw. funktionell voneinander abhängigen Industriebetrieben bilden, die sich in einer oder mehreren Regionen eines Landes konzentrieren.

Im Hinblick auf die Finanzierung technologischer Infrastruktur steht der sogenannte Industrie- bzw. Technologiepark im Fokus des Staates. Insbesondere und ausschließlich für diese Art von Zentren sieht das staatliche Programm „Entwicklung und Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Industrie“ Mittel vor. Diese Subventionen richten sich „an die Subjekte der RF zur Kostenerstattung von Haushaltsmitteln, die seitens der Subjekte der RF für den Aufbau von Industrie- bzw. Technologieparks und deren Infrastruktur eingesetzt werden.“

Der Staat signalisiert auf diese Weise seine Bereitschaft, diesen besonders kapitalintensiven Bereich der Infrastruktur als Schlüsselsektor zu finanzieren. Das oben erwähnte staatliche Programm hat allerdings nur den Stellenwert einer Absichtserklärung und ist nicht bindend, sodass die Unternehmen eines Industrieclusters und die grundlegende Infrastruktur nur insoweit gefördert werden können, als der jeweilige Haushalt und dessen Prioritäten dies – auch zeitlich – vorsehen.

Andere Infrastrukturprojekte müssen die Firmen im Industriecluster entweder allein oder gemeinsam finanzieren, wobei







diese Eigeninitiativen sehr viel besser zu planen und zu managen sind als die Mittelzuflüsse seitens des Staates.

#### Gibt es Alternativen zu PPP?

Die derzeitige Haushaltsgesetzgebung sieht vor, dass Haushaltsinvestitionen zweckgebunden für die Errichtung von Objekten in staatlichem Eigentum einzuplanen sind und die Finanzierung über das traditionelle Verfahren des öffentlichen Beschaffungswesens zu erfolgen hat. Damit ist eine Abstimmung mit geplanten Investitionsvorhaben privater Geldgeber in einem Industriecluster nicht möglich.

Das bedeutet, dass der Staat bei der Finanzierung von Infrastrukturprojekten in Clustern keinerlei Verpflichtungen im Hinblick auf Fristen oder Investitionssummen eingeht und sich die Möglichkeit vorbehält, seine Pläne zu ändern. Für die Betriebe im Cluster führt dies zu erheblichen Unsicherheiten (Risiken) bezüglich ihrer eigenen Investitionspläne, sei es vor der Errichtung der Infrastruktur durch den Staat oder auch danach. Sie handeln in jedem Fall auf eigene Gefahr und eigenes Risiko.

Ganz offensichtlich können viele Infrastrukturelemente, die von den Unternehmen im Cluster gebaut werden, ohne die vom Staat zu errichtende öffentliche Infrastruktur nicht existieren oder zumindest nicht eigenständig funktionieren.

Selbst wenn der Staat nicht über ausreichende Haushaltsmittel verfügt und ein Unternehmen bereit ist, entsprechende Objekte aus eigenen Mitteln zu finanzieren, darf es das nicht tun, wenn dieser Teil der Infrastruktur über ein staatliches oder ein Spezialprogramm als „öffentlich“ definiert ist und aus staatlichen Haushaltsmitteln finanziert werden muss (was in der Regel der Fall ist).

In so einem Fall ist PPP die einzige Alternative, um das Dilemma zu lösen. Hier existieren bereits vertraglich geregelte Kooperationsstrukturen mit dem Staat, in denen die Verpflichtungen beider Parteien (Fristen, Beträge) eindeutig festgelegt sind. Im Falle einer Vertragsverletzung kann die schuldige Partei rechtlich zur Verantwortung gezogen werden.

PPP ist somit nicht nur der richtige Weg, um selbst kritische Infrastrukturprojekte auf der Basis entsprechender Verträge umzusetzen, sondern auch um Fristen abstimmen zu können und die Risiken ausgewogen unter den Parteien zu verteilen.

Zwar ist der Einsatz von PPP in Industrieclustern noch neu. Doch hat sich dieses Modell bereits in anderen Bereichen bewährt, in denen zwei und mehr Betreiber und / oder Investoren komplexe Investitionsprojekte mit unterschiedlichen, voneinander abhängigen Elementen umgesetzt haben, und man kann durchaus Parallelen zu Industrieclustern feststellen.

Beispielhaft seien hier zwei Projekte genannt, deren Investitionsphase bereits erfolgreich beendet wurde: das überregionale multimodale Logistikzentrum Swijaschsk und der Aufbau des Verkehrsknotens Noworossijsk. In beiden Fällen wurden mehrere PPP-Projekte in unterschiedlichen Bereichen umgesetzt, die jeweils als eigenständiges Investitionsprojekt attraktiv waren und unabhängig vom Gesamtprojekt eine eigene Risikoverteilung aufwiesen. Insgesamt wurde in beiden Projekten über PPP jeweils 230 Mio. bzw. 2,02 Mrd. US-Dollar investiert.

Natürlich erfordert die Nutzung von PPP bei strukturell anspruchsvollen Infrastrukturprojekten auf lange Sicht deutlich mehr Vorbereitung als andere Instrumente, wenn die Erwartungen und Möglichkeiten aller Beteiligten berücksichtigt werden sollen. Gleichzeitig aber eröffnet dieses Instrument viel mehr Zukunftsperspektiven, da die Möglichkeit besteht, die Verpflichtungen der Projektpartner an Fristen zu binden und bei der Suche nach Finanzquellen und Risikostreuung flexibler zu agieren. ■



Dr. oec. Witalij Maximow ist Vorstandsvorsitzender der TRANSPROJEKT Group AG und Mitglied des UNECE PPP Business Advisory Boards. Die TRANSPROJEKT Group AG war in den Jahren 2011-2013 Investitionsberater der russischen Seite bei der Errichtung des überregionalen multimodalen Logistikzentrums Swijaschsk und beim Aufbau des Verkehrsknotens Noworossijsk und kann bei Bedarf detailliert über die Struktur dieser Projekte Auskunft geben.

## Usbekistan: Pharmazie auf dem Vormarsch



Auf Fragen zur Clustersituation in Usbekistan antwortete Dariusch Eftikhar, Bevollmächtigter der Delegation der Deutschen Wirtschaft für Zentralasien und Vorstandsmitglied des Deutschen Wirtschaftsclubs in Usbekistan.



#### GIZ: Herr Eftikhar, welche Industriecluster existieren in Usbekistan bereits?

**Dariusch Eftikhar:** Derzeit gibt es in Usbekistan keine Industriecluster nach westlichem Modell. Man setzt hier eher auf sogenannte Freie Wirtschafts- und Industriezonen. Zusätzlich zu den bereits bestehenden Zonen Nawoi, Angren und Dschisak hat man kürzlich auf Erlass des usbekischen Präsidenten Schawkat

Mirsijojew weitere vier Zonen eingerichtet: Urgut, Chasarasp, Kokand und Gischduwan.

#### Können Sie etwas zu den aktuellen Plänen sagen?

Für 2017 sind in Usbekistan vier Pharma-Cluster in der Planung. Die Pharma-industriezonen Bojsun-Pharm, Bostonlik-Pharm, Saamin-Pharm und Syrdarja-Pharm entstehen ebenfalls auf Erlass des Präsidenten.

#### Wie sieht es mit staatlichen Fördermaßnahmen dazu aus?

Die Investoren in den Pharma-Clustern erhalten eine ganze Reihe von Steuer- und Zollvergünstigungen. Sie müssen unter anderem keine Bodensteuer, keine Gewinn-, keine Unternehmens-Vermögenssteuer und keine Erschließungssteuer zahlen und sind auch von diversen Zöllen befreit. Die Vergünstigungen bestehen je nach Höhe der getätigten Investition für einen Zeitraum von drei bis zu zehn Jahren.

Dem Erlass zufolge werden die Industriezonen für 30 Jahre eingerichtet, können aber auch nach Bedarf länger betrieben werden. Hauptziel ist die Akquisition von Direktinvestitionen aus dem In- und Ausland zum Aufbau einer modernen pharmazeutischen Industrie mit hoher Wertschöpfung unter Einsatz von Pharma-Substanzen und pflanzlichen Arzneimitteln. Die Investoren in diesen Clustern können dementsprechend die gesamte Subventionspalette des Staates nutzen.

#### Und welche Branchen jenseits der Pharma-industrie wären besonders interessant für zukünftige Cluster?

Gute Bedingungen für die Einrichtung von Industrieclustern in Usbekistan bestehen in der Leicht-, der Automobil-, der Erdöl- und Gasindustrie sowie in der chemischen und der Baustoffindustrie.

**Vielen Dank für das Gespräch! ■**







Soziale Medien standen auf der Agenda beim Alumni-Workshop in Hue

## Social Business in Vietnam



Soziale Medien sind in Vietnam sehr beliebt. Vietnamesische Unternehmer, die ihre Webseite noch nicht für deutsche Kunden optimiert und zu sozialen Medien verlinkt haben, sollten dies schnell nachholen. Wie man es richtig angeht, erfuhren vietnamesische MP-Alumni in einem Workshop in Hue.

**Hue.** Vier der fünf ersten Plätze der populärsten vietnamesischen Webseiten gehören zu Plattformen sozialer Medien. In Deutschland sieht die Netzwerkpenetration ähnlich aus. Während das soziale Netzwerk Facebook in Vietnam auf dem ersten Platz residiert, liegt es in Deutschland allerdings erst auf dem dritten Platz hinter Google und YouTube, beides Unternehmen des Alphabet-Konzerns. Obwohl Vietnam und Deutschland etwa zehntausend Kilometer trennen, gibt es überraschend viele Gemeinsamkeiten, die beide Länder näherbringen. Wolfgang Hombrecher (BMW'i) betonte bei der Eröffnung der siebten Alumni-Konferenz in Hue (Zentralvietnam), dass er sich schon beim ersten

Besuch in Vietnam sehr wohl fühlte. Die Menschen in Vietnam seien sehr gut organisiert und kooperationsfreudig wie die Deutschen und damit eine gute Wahl für die Zusammenarbeit in Asien.

Auch bei der Nutzung des Internets zeigen sich viele Gemeinsamkeiten. In der Statistik der weltweiten Penetration sozialer Netzwerke (statista.com, 01/17) folgen beide Länder aufeinander. Dabei zeigt sich, dass sich vietnamesische Nutzer (48%) stärker als deutsche Nutzer (41%) mit sozialen Inhalten beschäftigen. Die dominantesten Netzwerke in Vietnam waren 2016 Facebook (21%), Google+ (13%), Skype (12%), Twitter (8%), LinkedIn (5%) und Instagram (5%).

Seitdem die Regulierungen zur Nutzung sozialer Medien, insbesondere von Facebook, in der vietnamesischen Geschäftswelt im Jahr 2014 entschärft wurden, kam es zu einer regelrechten Euphorie, die sich auch im Businessumfeld ehemaliger MP-Teilnehmer bemerkbar macht. Während der zweitägigen Alumni-Konferenz in Hue lernten die MP-Absolventen neue Trends im Online-Marketing kennen. Sie analysierten bereits bestehende Internetseiten ihrer Firmen im Hinblick auf die Kooperationsanbahnung mit deutschen Firmen. Einige Online-Angebote, wie zum Beispiel jenes von Google Indoor Maps, sich virtuell innerhalb von Geschäften aufzuhalten und verschiedene Produkte aus der Nähe anzusehen, etablieren sich erst jetzt in Vietnam. Sie bieten Unternehmen eine gute Möglichkeit, ihre



Teilnehmer der 7. Alumnikonferenz in Vietnam

Produkte einer großen Zielgruppe anzubieten.

Die Teilnehmer lernten unter anderem, dass bei Internetauftritten von Firmen der Inhalt und die graphische Aufbereitung in erster Linie dem potentiellen Kunden gefallen müssen. Ein deutscher Kunde hat zum Beispiel hohe Ansprüche an eine klare Gliederung, die sich graphisch auf allen Seiten widerspiegelt. Hier ist es sinnvoll, die Erstellung der Webseite einer professionellen Agentur zu überlassen. In der Regel spart man am falschen Ende, wenn man die Programmierung selbst übernimmt oder kostenlose Programme benutzt, die oft Werbung enthalten. Denn darunter leidet die Professionalität einer Webseite erheblich. In der Regel prüfen Agenturen auch Rechte Dritter, die bei der Benutzung von Bildern oder Nennung bestimmter Marken verletzt werden könnten. Neben der eigenen Internetseite sollte man sich auch eine Facebook-Adresse sichern, die einfach strukturiert, also kurz und bezeichnend ist.

Deutsche Unternehmer wissen, dass eine Verknüpfung der Internetseite mit einem sozialen Netzwerk sowohl für die Kundenbindung als auch für die Kundenakquise sehr hilfreich ist. Diese soziale Präsenz muss allerdings häufig aktualisiert werden. Auch wenn Facebook am stärksten verbreitet ist, muss es nicht immer das soziale Netzwerk der Wahl sein. Wichtig bei der Auswahl des Netzwerks ist die passende Zielgruppe. Für einige Seminarteilnehmer waren die sozialen Medien allerdings noch Neuland. Weniger als die Hälfte der



Teilnehmer hatte einen Firmen-Account bei Facebook und nutzte diesen regelmäßig. Und nur wenigen war bewusst, dass eine Facebook-Seite auch den geschäftlichen Erfolg fördern kann, wenn diese gut gepflegt ist. Hier ist die Auswahl professioneller Bilder und die klare Beschreibung angebotener Produkte oder Dienstleistungen entscheidend. Nicht zuletzt sollte ein sogenannter Fan der Facebook-Seite in Zukunft Kunde werden. Die Zielgruppe benötigt relevante Inhalte, damit die Seite als angenehme

und aktuelle Information wahrgenommen wird – frei nach dem Motto „Sharing is caring“.

Bei den vietnamesischen Managern stieß das Thema der Suchmaschinenoptimierung (SEO) auf das größte Interesse. Mit über 96,5 Prozent Marktanteil ist Google die am häufigsten benutzte Suchmaschine in Vietnam. Um unter den ersten zehn Treffern bei einer Suchanfrage zu landen, muss man einige Kniffe beachten. Die Auswahl der passenden Domain ist dabei entscheidend. Bestenfalls registriert man mehrere Domains, die auf die Unternehmensseite führen. Bietet man beispielsweise Reisen an, so empfiehlt sich die Registrierung einer Domain wie [www.urlaub-in-vietnam.de](http://www.urlaub-in-vietnam.de), die mehrere Suchbegriffe kombiniert. Sucht man speziell nach deutschen Kunden, so sollte man sich auch eine oder mehrere .de-Domains sichern und auf fehlerfreies Deutsch achten. Gerade die ersten Zeilen einer Seite und die Überschriften sollten bestimmte Schlüsselbegriffe (keyword, tag) der angebotenen Produkte oder Dienstleistungen enthalten. Zusätzlich besteht die Möglichkeit, die Seite durch Werbung mittels Google AdWords unter den ersten Suchergebnissen zu platzieren.

Bei der Planung einer Kampagne zur Werbung neuer Kunden in den sozialen Medien lernten die Teilnehmer sieben Regeln kennen:

1. Kenne Dein Publikum.
2. Identifiziere die richtigen Kanäle.
3. Definiere Deine Ziele.
4. Nutze Deine Ressourcen.
5. Finde Menschen, denen Du 'gefällt'.
6. Behalte die Menschen, denen Du 'gefällt'.
7. Analysiere und evaluiere die Ergebnisse.

Nachdem sie die sieben Schritte ausführlich diskutiert hatten, bekamen die Teilnehmer eine Checkliste zur Analyse der eigenen Internet-Präsenz an die Hand und konnten ihren Webauftritt in kleinen Gruppen evaluieren. Hier wurde schnell deutlich, dass hinter dem, was einfach aussieht, viel Vorbereitung und technisches



Geschick steckt. Um beispielsweise einen professionellen Newsletter zu erstellen, bedarf es einer guten Vorbereitung, zum Beispiel der Erstellung professioneller Videosequenzen und Texte, und einer responsiven Programmierung, die eine leichte Ansicht des Newsletters auf verschiedenen Geräten (Smartphone, Laptop, Tablet) ermöglicht.

Zu der generellen Entwicklung des Internet gab es ebenfalls viele Fragen, insbesondere dazu, welches neue Medium die sozialen Medien ablösen wird. Das Schlagwort „Social Business“ wurde in diesem Zusammenhang intensiv diskutiert. Demnach steckt die Zukunft der sozialen Medien in Angeboten, die verbunden, anpassungsfähig und intelligent sind, also die individuellen Bedürfnisse des Kunden errahnen und in Rekordzeit befriedigen können.

Bei der Analyse der Webseiten zeigte sich deutlich, dass viele vietnamesische Teilnehmer den zukünftigen Herausforderungen schon heute gewachsen sind und sehr gut auf die Bedürfnisse ihrer deutschen Kunden eingehen. Dennoch wird die für Deutsche typische große Bedeutung des ersten Eindrucks als weniger wichtig eingeschätzt. Schon ein kleiner graphischer oder grammatikalischer Fehler kann zum schnellen Desinteresse des deutschen Kunden führen. Hier spielt auch der Generationenwechsel eine maßgebliche Rolle. Die Aufmerksamkeitsspanne der Generation Z – Post-Millennials, die zwischen Mitte der 90er und Anfang der 2000er Jahre geboren wurden – liegt beispielsweise bei 8,25 Sekunden. Diese Generation ist entsprechend weniger empfänglich für ausführliche Texte, sondern benötigt einen kurzen und knappen Content, der nicht zuletzt auch ansprechend sein sollte. ■



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



# Mongolisches Neujahrsfest mit Deutschem Botschafter



**Ulaanbaatar.** Einer schönen Tradition hat sich der mongolische MP-Alumniverein MonGerAlumni verschrieben: Einige Mitglieder begehen jedes Jahr gemeinsam das mongolische Neujahrsfest, um neue Alumni kennenzulernen und über Ergebnisse des alten sowie Ziele des neuen Jahres zu diskutieren. 2017 feierten zwei besondere Gäste mit: der neue deutsche Botschafter Stefan Duppel und seine Ehefrau Elena Alonso Frayle. Der Abend stand im Zeichen des persönlichen Kennenlernens. Die mongolischen MP-Absolventen informierten Duppel über ihre Unternehmen und die

MP-Ergebnisse. Es wurde viel getanzt und gesungen, aber auch der Austausch über die zukünftigen Pläne des Alumnivereins kam nicht zu kurz. Duppel zeigte sich beeindruckt und sagte den Absolventen gerne seine Unterstützung für ihre Projekte zu.

MonGerAlumni wurde 2011 gegründet. Seine ca. 200 Mitglieder kommen aus fast allen Bereichen der mongolischen Wirtschaft wie Bergbau, Handel, Schwer- und Leichtindustrie, Tourismus und Finanzen. Viele von ihnen haben in Deutschland im Rahmen ihrer Managerfortbildung Koope-

rationen mit deutschen Partnern initiiert – beispielsweise über die Lieferung einer deutschen Produktionslinie für Milch, über Joghurtproduktionsanlagen für den Getränkehersteller APU oder über einen vollautomatisierten Lagerraum für den Pharmakonzern MONOS. Ziel des Vereins ist die Förderung von deutsch-mongolischen Wirtschaftskooperationen. Mit Hilfe von deutschen und mongolischen Experten führt MonGerAlumni Fortbildungsseminare für seine Mitglieder durch, kooperiert mit nationalen und internationalen Verbänden, NGOs und staatlichen Einrichtungen und nimmt an verschiedenen Ausstellungen und Messen teil, z.B. an der Messe „Deutsch-Mongolische Corporated Days 2016“ in Ulaanbaatar. Um den Zusammenhalt und Austausch unter den Alumni zu fördern, veranstaltet MonGerAlumni zusammen mit seinen Partnern jährlich Alumnikonferenzen und Follow-up-Seminare und organisiert gemeinsame Treffen in geselliger Runde – wie beispielsweise das mongolische Neujahrsfest. ■



Togtoch Davaajav absolvierte ihre Managerfortbildung 2010 bei den Carl Duisberg Centren in Köln und koordiniert laufende Projekte beim mongolischen Alumniverein MonGerAlumni.

## Zu Gast im Labor



Vertreter von BMWi und GIZ beim Unternehmensbesuch

**Astana.** „Auf meinen Reisen in die MP-Partnerländer überraschen mich immer wieder die Kreativität und Dynamik der Alumni“, sagt Yıldız Götze, die für das MP zuständige Referatsleiterin im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, die eine Delegation von BMWi und GIZ im April 2017 nach Astana leitete. „Auch in Kasachstan hätte die Palette an bilateralen Kooperationen nicht vielfältiger sein können: von der Ausstattung von Fitness-

studios und medizinischen Laboren bis hin zur Herstellung von Betonfertigteilen für das EXPO-Gelände in der Hauptstadt.“ Und so ließen es sich die Gäste nicht nehmen, trotz dicht gedrängten Besuchsprogramms die kasachischen MP-Absolventen zu treffen. Die Alumni berichteten, wie sie nach der Rückkehr aus Deutschland die neuen Erfahrungen in ihren Unternehmen umsetzen und wie sich der Kontakt zu ihren deutschen Partnern entwickelt.

Bereits auf dem Weg zum Flughafen machte die Delegation einen Abstecher zu Erlan Sulejmenow. Er ist Generaldirektor von Olymp, einer Laborkette für medizinische Diagnostik, und hatte 2014 am MP teilgenommen. Seine Gäste waren begeistert: Das Labor bietet einen hervorragenden Service und verfügt über technische Ausrüstung auf höchstem Niveau. Die Verfahren sind fast vollständig automatisiert, und das Labor ist ISO-zertifiziert. Es bietet mehrere tausend Analysearten an und die Laborergebnisse sind international anerkannt. Analysen, die

das Labor nicht selbst durchführen kann, lässt Sulejmenow in großen deutschen Labors machen, mit denen er seit seiner MP-Fortbildung zusammenarbeitet. Das ist in der Regel bei komplexen seltenen oder genetischen Erkrankungen der Fall. Kein Wunder also, dass Olymp als das beste private Labor in Kasachstan gilt. Es unterhält Zweigstellen in allen Gebiets- und Regionalzentren. Jährlich werden mehrere Millionen Analysen durchgeführt – Tendenz steigend. Das Unternehmen expandiert mittlerweile sogar ins Ausland. Es betreibt bereits Labors in Russland (Tscheljabinsk und Omsk) und plant, den usbekischen und den kirgisischen Markt zu erschließen. „Bei der Fortbildung habe ich gelernt, wie ich mich deutschen Partnern gegenüber richtig verhalte“, berichtet Sulejmenow. „Und natürlich habe ich auch zahlreiche wertvolle Kontakte zu Absolventen aus anderen Ländern knüpfen können, die mit mir gemeinsam beim MP-Fortbildungszentrum NBL in Dresden waren.“ ■

MP-Alumnus aus Ägypten diversifiziert das Angebot

# Events für die Druckbranche



Walid Qorish organisiert nicht nur den Ägypten-Tag auf der weltgrößten Messe der Druck- und Medienbranche

Walid Qorish ist seit über zwanzig Jahren in der Druck-, Verpackungs- und Verlagsbranche tätig. Vor neun Jahren (2008) gründete er seine eigene Firma, die „Egygraph Creative Communication“, eine Werbeagentur mit Sitz in Kairo. Während des MP 2014 konnte er seine bereits bestehenden Verbindungen zu wichtigen deutschen Institutionen der Druckbranche intensivieren. Insbesondere der Kontakt zu einem deutschen Messeunternehmen erwies sich als sehr erfolgreich. Für den 44-jährigen Unternehmer war es der Startschuss für den Aufbau einer Eventsparte, die Messesfirma hingegen freut sich über den engagierten Kooperationspartner in Ägypten.



Walid Qorish

Hier versammeln sich Druckdienstleister, Designer und Verleger aus aller Welt. Qorish hat regelmäßig an ihr teilgenommen, um sich über Neuerungen in der Branche auszutauschen und Kontakte zu knüpfen. Doch erst durch das MP gelang es ihm, sich gegenüber der drupa-Geschäftsleitung bei einem Treffen in Frankfurt als vollwertigen Partner zu präsentieren. „Plötzlich war ich nicht mehr irgendwer“, sagt der Unternehmer, der bereits seit einigen Jahren den Ägypten-Tag auf der drupa organisiert hatte, an dem regelmäßig rund 800 Vertreter der ägyptischen Druck-, Verpackungs- und Verlagsbranche teilnahmen.

Man kam überein, dass Qorish die Interessen der drupa in Ägypten vertreten sollte. In Kairo und Alexandria, der zweitgrößten Stadt Ägyptens, veranstaltete er pre-drupa Events, auf denen die neuesten Trends und Technologien der Druckbranche in

Form von Ausstellungen und Fachvorträgen präsentiert wurden. Die kleine drupa Road-Show kam beim ägyptischen Fachpublikum gut an und die deutschen Partner zeigten sich sehr zufrieden. Qorish bekam anschließend den Folgeauftrag, eine post-drupa Veranstaltung in Alexandria zu organisieren.

Der Reklame-Markt in Ägypten ist hart umkämpft, es gibt viele Konkurrenten und einen hohen Preisdruck. Qorish will sein Unternehmen diversifizieren und sieht insbesondere in der Organisation von Fachevents eine Marktlücke. Deswegen hat er inzwischen eine eigene Eventabteilung aufgebaut und dafür zwei neue Mitarbeiter eingestellt. In Zukunft will er diesen Bereich weiter ausbauen. Mit dem „Print Innovate Summit“, einer regionalen Konferenz zu innovativen Drucktechnologien, hat er bereits ein eigenes Format kreiert, das 2014 zum ersten Mal in Kairo stattfand. Außerdem organisiert er internationale Konferenzen und Ausstellungen unter dem Namen

DIGITECH in der ägyptischen Hauptstadt. „Unser Ziel ist es, deutsche Firmen nach Ägypten zu holen, denn sie sind führend in der Printindustrie. Wir wollen sie mit Firmen aus der MENA-Region vernetzen. Deutsche Unternehmen sparen so die Kosten für die Teilnahme an großen Messen und erreichen ihre Zielgruppe direkt. Und unsere Firmen bleiben immer up-to-date, was neue Technologien angeht“, sagt Qorish, der seinen Umsatz seit dem MP um 25 Prozent steigern konnte.

Ägypten ist ein hervorragender Markt für ausländische Druckdienstleister, Druck- und Verpackungsmaschinen werden zu meist im Ausland eingekauft. 2015 haben ägyptische Firmen dafür insgesamt 255 Millionen US-Dollar ausgegeben. Rund ein Drittel davon ging nach Deutschland. Den Hang zu Qualität „Made in Germany“ bestätigt auch Qorish. Viele Druckereien setzten Drucktechnologien aus Deutschland ein, berichtet der Unternehmer, der seine Aufträge selbst über Subunternehmen auf Maschinen der Heidelberger Druckmaschinen AG produzieren lässt. Andere Märkte für Printmedien, insbesondere die europäischen, schrumpften, was auch mit der fortschreitenden Digitalisierung zusammenhänge, berichtet Qorish, der erst kürzlich eine Studie zur Entwicklung der

Printindustrie in der MENA-Region durchgeführt hat. Demnach wird für die Branche ein jährliches Wachstum von mehr als sieben Prozent erwartet.

**„Unser Ziel ist es, deutsche Firmen nach Ägypten zu holen, denn sie sind führend in der Printindustrie.“**

Um die ägyptischen MP-Alumni besser untereinander zu vernetzen und über das Programm hinaus eine Plattform für den Austausch zu schaffen, hat Qorish sich an der Gründung eines Alumnivereins beteiligt, der von der GIZ auf deutscher und von der MP-Partnerorganisation ITC auf ägyptischer Seite unterstützt wird. Im Oktober 2017 nimmt der Verband seine Arbeit auf, bis dahin sollen alle Papiere fertig sein, berichtet er. Rund 200 ägyptische Alumni sind dann eingeladen, von Qorishs Engagement zu profitieren. ■



## Schwerpunkt auf Kooperation und Innovation

# Universitätsklinik trotz der Krise



Charkiw ist die zweitgrößte Stadt der Ukraine und das bedeutendste Wissenschafts- und Bildungszentrum des Landes. Mehr als 40 Universitäten und Hochschulen sind hier angesiedelt. Die Stadt unterhält auch eine eigene Universitätsklinik, die mehr als 400 Mitarbeiter beschäftigt, darunter die Herzspezialistin Fatima Abduewa. Die 36-jährige Ärztin hat 2015 am Managerfortbildungsprogramm in Deutschland teilgenommen, um die Arbeitsweise von medizinischen Einrichtungen in Deutschland kennen zu lernen und Kontakte zu deutschen Kliniken aufzubauen. Im Gemeinschaftskrankenhaus Havelhöhe gGmbH in Berlin hat sie eine Einrichtung gefunden, mit der sie inzwischen nicht nur berufliche, sondern auch freundschaftliche Verbindungen pflegt.

Charkiw



**Charkiw.** Kurz nach dem MP hatte Fatima Abduewa schon alle Hände voll zu tun. Sie steckte mitten in den Vorbereitungen für ein deutsch-ukrainisches Seminar zum Thema „Chronische Schmerzen“, das sie zusammen mit einer Reihe von deutschen und ukrainischen Partnern ausgerichtet hat. Über 60 Ärzte des Landes konnten sich während der zweitägigen Veranstaltung über den aktuellen Stand der Versorgung von Patienten mit chronischen Schmerzen in Deutschland informieren. Hauptdozent auf deutscher Seite war Dr. Michael Schenk, der damalige Leiter des Zentrums für integrative Schmerzmedizin des Gemeinschaftskrankenhauses Havelhöhe. Schenk und Abduewa hatten sich während des MP in Deutschland kennen gelernt und die Kardiologin hatte ihm von ihrem Plan erzählt, die Behandlung von Schmerz-

patienten in der Ukraine voranzutreiben. Gerne folgte Schenk ihrer Einladung, sein Fachwissen auf diesem Gebiet zu teilen. Die erste gemeinsame Veranstaltung markierte den Beginn einer langfristigen Bildungspartnerschaft, die 2016 in Form eines offiziellen bilateralen Abkommens zwischen den Kliniken besiegelt wurde. „Wir sind inzwischen nicht nur Partner, sondern auch Freunde“, sagt die MP-Teilnehmerin. Zu den Unterstützern der ersten Maßnahme gehörten das Konsulat und die Honorarkonsulin der Bundesrepublik Deutschland



Fatima Abduewa

in Charkiw, das hessische Medizintechnikunternehmen B. Braun Melsungen AG und der ukrainisch-deutsche Medizinerbund Udamed, der unter Mitwirkung einer anderen MP-Absolventin, Anna Nowikowa, entstanden ist. Im Anschluss daran organisierte Abduewa eine Folgeveranstaltung, die sich an Krankenschwestern richtete und mit über 100 Teilnehmerinnen sehr gut besucht war. Außerdem reisten vier Ärzte der Universitätsklinik für eine einmonatige Fortbildung nach Berlin. Im selben Jahr wurde unter Abduewas Mitwirkung auch ein eigenes Schmerzzentrum an der Uniklinik eingerichtet. „In dieser Form ist das eine absolute Neuheit in der Ukraine“, sagt sie.

Zu den Aufgaben der jungen Kardiologin gehört auch, die Modernisierung der Klinik weiter voranzutreiben. Durch die angespannte wirtschaftspolitische Situation und den schwankenden Währungskurs ist das zu einem sehr schwierigen Thema geworden, das jedoch trotzdem nicht an Bedeutung verliert. „Wir machen im Moment kleine Schritte. Es ist wichtig, den Anschluss nicht zu verlieren“, beschreibt Abduewa ihre Herangehensweise. Nach dem MP hat die Klinik beispielsweise ihren Etat für Arbeitsmittel aufgestockt und ein minimal-invasives chirurgisches Instrument der Karl Storz GmbH & Co. KG erworben.

Nicht nur die messbaren, wirtschaftlichen Folgen des Programms sind wichtig, findet Abduewa. Viel bedeutender sind für sie der Austausch, das Networking und die länderübergreifende Zusammenarbeit. „Das Programm trägt dazu bei, die Grenzen zu öffnen“, sagt sie. ■

## Ihre Meinung interessiert uns!

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



Backshop nach deutschem Vorbild



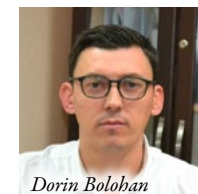
Zentrale Backstube nach der Umstrukturierung des Unternehmens



# „Jetzt bin ich ein richtiger Unternehmer!“



Dorin Bolohan gehört die Bretzel-Kette in Chişinău. Vor sechs Jahren hat der 34-Jährige mit der Herstellung und dem Verkauf von Bretzeln begonnen. „Erst habe ich das nur als Hobby gemacht, leben konnte ich davon nicht“, sagt der Firmengründer. Seine „Brötchen“ hat er deshalb anfangs noch als Rechtsexperte verdient, die Bäckerei musste nebenher laufen. Irgendwann kam er an den Punkt, an dem er sich entscheiden musste. Nach zehn erfolgreichen Jahren als Jurist im Staatsdienst entschloss er sich, mit der Bäckerei alles auf eine Karte zu setzen. An diesem Wendepunkt erfuhr er vom MP.



Dorin Bolohan

**Chişinău.** „Meine Mutter hat früher immer „Kalachi“ gemacht. Das sind moldauische Hefekringel. Dabei habe ich ihr oft über die Schulter geguckt“, sagt Dorin Bolohan. Er erinnert sich gern an die Backzeremonie, an die Herstellung des Hefeteigs, den Geschmack der warmen, frischgebackenen Kringel und den wohligen Geruch im Haus. Diese Kindheitserinnerungen waren es auch, die ihn 2011 wachrüttelten, als er auf der Suche nach einem neuen Lebensinhalt war. Bretzel waren damals ein sehr beliebter Snack im Nachbarland Rumänien. Und auch in Moldau wurden sie zunehmend verkauft. Bolohan, der weder Vorkenntnisse als Bäcker noch als Unternehmer hatte, fing an, mit Teig zu experimentieren. „Die Anfänge waren etwas stümperhaft“, erinnert er sich, „aber es hat mir Spaß gemacht.“ 2014 erfuhr er vom MP. Zu diesem Zeitpunkt lief der Verkauf seiner Bretzel bereits ganz gut. Ihm war schnell klar, dass das MP in Deutschland mit seiner jahrhundertelangen Tradition im Bäcker- und Konditorhandwerk eine große Chance für ihn sein würde.

„Ich habe in Deutschland alles aufgesaugt, was ich konnte“, sagt Bolohan rückbli-

ckend. Und mit dieser Strategie ist er sehr gut gefahren. Als erstes baute er seine acht Filialen nach deutschem Vorbild um. Schaut man jetzt in eine seiner Vitrinen, wähnt man sich in einer Bäckerei irgendwo in Deutschland. Er schaffte den Fensterverkauf ab und öffnete sich seiner Kundschaft. Seine neuen Verkaufsräume ergänzte er durch ein Angebot an Kaffeespezialitäten und lädt durch kostenloses Wi-Fi zusätzlich zum Verweilen ein. Dadurch konnte er seinen Umsatz um 25 Prozent steigern. Gerade entwickelt er mit Hilfe eines Back-Experten des Senior Experten Service (SES) Rezepte für Brot, das in Kürze seine Produktpalette erweitern soll. Der SES ist die Stiftung der Deutschen Wirtschaft für die internationale Zusammenarbeit.

Um Kosten zu sparen und effizienter zu werden, hat Bolohan außerdem sein Unternehmen umstrukturiert. Er produziert jetzt



Mitarbeiter des erfolgreichen Unternehmens

zentral und beliefert seine acht Filialen. Zur besseren Steuerung lässt er gerade eine Software entwickeln, mit der er jederzeit Auskunft über seinen Warenbestand und den Abverkauf bekommt. „Ich weiß, was die Renner in jedem Laden sind, was die Ladenaüter und ob irgendwo etwas fehlt oder nicht verbucht ist“, sagt Bolohan.

Dem Wachstum seines Unternehmens sind im Moment noch natürliche Grenzen gesetzt. „Die Waren verlieren unterwegs an Geschmack“, sagt er. Deshalb kann er zurzeit nur innerhalb von Chişinău ausliefern. Um auch über die Stadt- und Landesgrenzen hinweg zu expandieren, investiert er gerade in eine neue Produktionsanlage, mit deren Hilfe er seine Teigwaren nach der Produktion frosten kann. Damit wird er unabhängig von schlechten Verkehrswegen und eröffnet sich eine neue Kundengruppe: den B2B-Sektor. „Eine Hotel- und eine Imbisskette haben bereits tiefgefrorene Croissants bestellt und warten sehnsüchtig auf die erste Lieferung“, sagt Bolohan. Produziert wird in der neuen Fabrik mit einer Teigmaschine der niedersächsischen Firma DIOSNA Dierks & Söhne GmbH und einem Backofen der MIWE Michael Wenz GmbH aus Bayern. Diese Anlagen hatte er in Deutschland gesehen und in Moldau aus Budgetgründen gebraucht gekauft. Die Investition läuft über einen Kredit bei seiner Hausbank, der deutschen ProCredit Bank AG.

Für das laufende Kalenderjahr hat der Backfabrikant ehrgeizige Pläne: Er will zwölf neue Backshops moldauweit eröffnen und seinen Umsatz verdoppeln. „Vor dem MP hatte ich eine kleine Firma – jetzt bin ich ein richtiger Unternehmer“, sagt Bolohan. ■



Teilnehmer der Pilotgruppe berichten

# Iranisches MP nimmt Fahrt auf



2016 wurde eine offizielle Regierungsvereinbarung über die Durchführung des Managerfortbildungsprogramms mit dem Iran unterzeichnet. Damit ist der Iran das 18. Land im Reigen des MP. Noch im selben Jahr reiste eine Pilotgruppe nach Deutschland. Sie bestand aus 24 Teilnehmern, darunter Hamidreza Safari und Fahime Taheri. Im Interview berichten sie von ihren Erfahrungen und Erfolgen in Deutschland.



**Fahime Taheri** ist Qualitätsmanagerin und Pflanzenschutzmittelexpertin bei der Taher Growers Cooperative (TGC). Das Unternehmen geht auf ihren Vater zurück, der vor 36 Jahren mit dem Anbau von Pistazien begann. Heute hat die TGC rund 50 Mitarbeiter. Der Betrieb baut in erster Linie Pistazien an und verarbeitet und verkauft diese. Ein Großteil geht in den Export, knapp ein Viertel landet auf dem heimischen Markt. Bislang beschränkten sich die Geschäftsaktivitäten auf Asien (Indonesien, Indien, Hongkong, Singapur, Malaysia). Um auf dem deutschen Markt Fuß zu fassen, sind für die TGC die strengen Lebensmittelkontrollen und die fehlenden Zertifizierungen für die EU das größte Hindernis. Während ihres Aufenthalts in Deutschland konnte Taheri diesbezüglich viel Know-how sammeln und wertvolle Kontakte knüpfen.

**GIZ: Was hat Ihnen das MP in Deutschland gebracht?**

**Fahime Taheri:** Es hat mich und unser Familienunternehmen ein ganzes Stück weiter gebracht auf unserem Weg nach Westen. Für den Support und die oft auch sehr persönliche Unterstützung, die dafür von der GIZ, den Carl Duisberg Centren und der Iran Small Industries & Industrial Parks Organisation nötig war, bin ich allen sehr dankbar!

Vor dem MP waren wir noch nicht fit genug für die Hürde EU. Es gibt dort viel

strengere Bestimmungen und die Zertifizierungen sind umfangreich. Außerdem hatten wir keine Vorstellung davon, wie diese Märkte funktionieren. Ich selbst war zum Beispiel vorher noch nie in Deutschland gewesen.

**Was bedeutet das konkret?**

In Deutschland habe ich mich mit einem Vertreter der Deutschen Landwirtschafts-Gesellschaft (DLG) ausgetauscht. Die DLG unterstützt unter anderem ausländische Unternehmen bei ihrem Zertifizierungsprozess für den deutschen Markt. Das Ziel, die Zertifizierung für den Export nach Deutschland zu erlangen, habe ich sofort nach meiner Rückkehr auf die höchste Prioritätsstufe für unser Unternehmen gesetzt und den Prozess zügig gestartet. Wir liegen bisher gut im Zeitplan, im Sommer 2017 wollen wir mit dem Prozedere soweit durch sein. Die DLG macht dann ein Audit bei einer anderen iranischen Firma. Im Zuge dessen wollen wir sie zur Auditierung zu uns einladen.

**Sie möchten Ihre Pistazien ja gern in Deutschland verkaufen. Konnte Ihr Produkt bei den deutschen Abnehmern denn punkten?**

Absolut. In Deutschland habe ich die Moll Marzipan GmbH und die Zentis GmbH & Co. KG kennen gelernt. Das Feedback auf unsere Waren war sehr positiv. Am liebsten würde Moll sofort auf uns umsteigen, weil die Qualität besser ist als bei ihren derzeitigen US-Lieferanten. Unsere Pistazien sind von der Farbe und vom Typ her



Pistazien in ihrer Rohform

anders als die amerikanischen. Wir sind aber leider von den Papieren her noch nicht so weit, dass wir liefern dürften.

**Haben Sie mit Moll oder Zentis bereits Vereinbarungen für die Zukunft getroffen?**

Wir haben kürzlich einen Vertreter von Moll zu uns eingeladen. Das Unternehmen passt von der Struktur her sehr gut zu uns. Sie sind auch ein mittelständisches Unternehmen mit Familientradition. Es ist uns wichtig, eine langfristige, vertrauensvolle Geschäftsbeziehung aufzubauen, und nicht das Maximum an Profit herauszuschlagen. Wir wollen unsere Kunden mit unserer Qualität überzeugen und diese auch gewährleisten können. Deswegen machen wir lieber einen Schritt nach dem anderen. Zentis ist dann der nächste Geschäftspartner auf unserer Liste, sozusagen Schritt zwei, mit weitaus größeren Abnahmemengen. Um diesen Kunden zu bedienen, müssten wir ordentlich umrüsten und investieren.



*Sie waren 2016 zum ersten Mal in Deutschland. Was hat Sie beeindruckt?*

Vor allem die deutsche Geschichte! Im Deutschen Historischen Museum in Berlin haben mich die Höhen und Tiefen des deutschen Volkes fasziniert. Als es alles verloren hatte, hat es nicht den Kopf in den Sand gesteckt. Die Deutschen haben immer ihren Weg der starken Marken und der Qualität „Made in Germany“ verfolgt. Das habe ich auch bei meinen Firmenbesuchen immer wieder gesehen. Die Unternehmen hatten alle ihre eigene Geschichte, und viele von ihnen erzählen sie in einem eigenen Museum. Ich habe gesehen, wie viel Zeit und Geld sie investieren, um ihr Unternehmen stark zu machen. Das ist für mich das Geheimnis des deutschen Erfolgs: Wenn man zu den Weltbesten gehören will, muss man alles geben und sein Unternehmen langfristige entwickeln.



**Hamidreza Safari** ist Werksleiter und Consultant der Firmenleitung bei der Syna complex factories Co., dem größten Hersteller von synthetischen Fasern im Iran. Die Firma existiert seit elf Jahren und beschäftigt rund 1.200 Mitarbeiter bei 75 Millionen Euro Jahresumsatz. Das Unternehmen produziert Textilfasern aus Polyester, die unter anderem in der Modeindustrie oder in Wohnungseinrichtungen zum Einsatz kommen, zum Beispiel bei Teppichen, Vorhängen oder Sofabezügen. Außerdem stellt es Glasfasern und insbesondere Glasfasergewebe her, das als Dämmstoff verwendet wird. In der LIPEX Anlagentechnik und Handel GmbH fand der Maschinenbauingenieur Safari in Deutschland einen wichtigen neuen Geschäftspartner. Der Manager aus Teheran hat bei den Bayern gerade eine neue Produktionslinie eingekauft.



**GIZ: Herr Safari, warum haben Sie sich für das MP beworben?**

**Hamidreza Safari:** In Deutschland wollte ich mein Managementwissen vertiefen und die dortigen Trainingsmethoden kennenlernen. Außerdem wollte ich herausfinden, warum Deutschland so erfolgreich ist und wie es zu den wichtigsten Industrienationen der Welt geworden ist. Von diesem Wissen wollte ich profitieren und es in meinem Unternehmen anwenden.

Außerdem sind wir auf der Suche nach neuen Märkten. Wir exportieren bereits jetzt einen Großteil unserer Produktion. Unser Hauptkunde ist die Türkei, in die wir synthetische Fasern für die Textilindustrie exportieren. Wir wollen unseren Exportanteil in die EU signifikant erhöhen, momentan beträgt er nur fünf Prozent. Nach Deutschland liefern wir bisher noch gar nicht.

Viele Firmen in unserem Land haben begonnen, ihre Maschinenparks durch moderne Anlagen aus westlichen Ländern zu modernisieren. Auch unsere Firma steht vor einer industriellen Expansion und braucht dafür moderne Technologien.



Erfolgreiche Teilnahme am MP: Fahime Taheri erhält ihr Zertifikat durch Reimut Düring (GIZ, rechts) und Jörg Kalmbach (CDC)

Deutsches Know-how ist hier sehr gefragt. Wir selbst haben bereits deutsche Partner, und ich fahre mehrmals im Jahr nach Deutschland und besuche dort Messen.

**Ist es Ihnen gelungen, Ihre Ziele zu verwirklichen?**

Wir haben gerade in den Kauf einer neuen Produktionsanlage von Lipex investiert. Damit können wir Glasfasergewebe produzieren, das bei der Herstellung von Verbundwerkstoffen eingesetzt wird. Durch die neue Linie verdoppeln wir unsere Produktion. Dadurch können wir weitere Märkte mit beliefern. Wir warten gerade auf die ersten Teile der Anlage, die per Schiff unterwegs zu uns sind. Im Herbst 2017 wollen wir die neue Anlage in Betrieb nehmen.

**Wie sind Ihre Pläne für die Zukunft?**

Wir wollen unsere Firma zu einer der größten im Nahen Osten und in Westasien machen, unseren Kundenstamm konstant erweitern und unseren Exportanteil auf 70 Prozent steigern. Außerdem wollen wir unsere Modernisierung und Expansion weiter vorantreiben. Zurzeit verhandeln wir mit einer zweiten deutschen Firma, der Allma Volkmann Zweigniederlassung der Saurer Germany GmbH & Co. KG, unter anderem über den Kauf von Zwirnmachines für die Produktion von Teppichgarnen.

*Liebe Frau Taheri, lieber Herr Safari, vielen Dank für das Gespräch! ■*



MP-Teilnehmer steigt mit Hilfe deutscher Technologie in die Futtermittelproduktion ein

# Die Landwirtschaft ausbauen



In Turkmenistan ist die Landwirtschaft von großer Bedeutung. Sie ist nach der Förderung von Erdgas und Erdöl der zweitwichtigste Wirtschaftssektor des Landes und beschäftigt rund die Hälfte aller Berufstätigen. Trotzdem trägt sie mit lediglich zehn Prozent zum Bruttoinlandsprodukt bei. Der Ausbau und die Modernisierung der Landwirtschaft gehört zu den Prioritäten der turkmenischen Regierung. Schochrat Schukurow hat das MP in Deutschland genutzt, um sein Unternehmen zu einem Futtermittelbetrieb auszubauen.



**Aschgabat.** „Die Produktion von Futtermitteln wird bei uns immer wichtiger“, sagt Schochrat Schukurow, Mitinhaber von Arkadagli Watan, einem in der turkmenischen Hauptstadt Aschgabat ansässigen Bau- und Handelsunternehmen. Schukurow ist mit einem klar umrissenen Ziel nach Deutschland gekommen: Hersteller von Futtermittelanlagen kennenlernen und unter ihnen einen neuen Geschäftspartner auszumachen. Denn Arkadagli Watan will in die Futtermittelindustrie einsteigen.

In Deutschland konnte ein mittelständisches Familienunternehmen aus Schleswig-Holstein Schukurow mit seinem Angebot an qualitativ hochwertigen und innovativen Futtermittelanlagen überzeugen. Über die neue Geschäftsbeziehung zur Amandus Kahl GmbH & Co. KG sagt der 36-jährige stellvertretende Geschäftsführer: „Wir stimmen gerade die Details für den Kauf einer ausbaufähigen Anlage ab. Der Grundstock besteht aus einer Walz- und Granuliermaschine und einer Verpackungsanlage. Damit können wir unser erstes Mischfutter produzieren.“ Schukurow will erst einmal klein anfangen. Denn was es bedeutet, ein Produkti-



für ihn einen großen Wert, denn es handelt sich hierbei um Mangelware: Nur fünf Prozent der Gesamtfläche des Landes sind landwirtschaftlich nutzbar. Schukurow geht davon aus, dass der Antrag auf Weideland 2017 bewilligt sein wird. Nach der Lieferung und Inbetriebnahme der deutschen Anlage plant er, im Sommer 2018 mit der Produktion zu starten.

Um sich für die Zukunft zu rüsten, setzt der turkmenische Unternehmer auch auf Optimierungen im Bereich Personalmanagement und Kundenbeziehungen. Nach einer Analyse der Funktionen und Aufgaben seiner Mitarbeiter hat er klar strukturierte Tätigkeits- und Zuständigkeitsprofile erstellt. Dadurch konnte er ihre Arbeitsproduktivität erhöhen. Im Bereich der Kundenbeziehungen legt er den Schwerpunkt auf die Arbeit mit Bestandskunden. Eine bessere und schnellere Kommunikation und neue kostenlose Angebote stärken die Kundenzufriedenheit und steigern die Weiterempfehlungsquote. „Wir versuchen vorwegzunehmen, was sich unsere Kunden wünschen. Wir denken für sie“, sagt Schukurow.

Wenn alles nach Plan läuft, wollen die Geschäftspartner kräftig in die neue Fabrik investieren und dabei weiter auf deutsche Technologie setzen. Ihr Umsatz soll sich in den nächsten fünf Jahren dadurch verdreifachen. „Deutschland hat schon früh den Weg der Marktwirtschaft beschritten. Wir können in vielen Punkten diesem Weg folgen, ihn als Vorbild nehmen“, sagt der Unternehmer. ■



Türkmenische MP-Teilnehmer bei ihrer Fortbildung in Dresden

## Blick nach vorn



Dmitrij Kusnezow hat schon früh den Schritt in die Selbständigkeit gewagt. Nach einigen „Lehrjahren“ als Angestellter hat der damals 28-Jährige seine eigene Firma Lenkomtech gegründet. Anfangen hat es als Handelsunternehmen für städtische Versorgung und Stadtreinigung. Seit 2012 produziert der mittlerweile 50-Mann starke Mittelständler aus Pensa Tanks und seit 2014 Anhänger für Landwirtschaft und Kommunen. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten setzt der Manager auf die Modernisierung seines Unternehmens, um weiterhin gute und steigende Qualität anbieten zu können. Im Interview berichtet er von seinen Visionen und auch von den Schwierigkeiten, denen er sich gerade stellen muss.



Dmitrij Kusnezow

**GIZ: Herr Kusnezow, Sie haben 2014 am MP teilgenommen. Was war Ihre erfolgreichste Begegnung?**

**Dmitrij Kusnezow:** Am wichtigsten war für mich der Besuch der EuroBLECH in Hannover. Das ist die führende Messe für Metallverarbeitung in Deutschland.

**Die Messe hätten Sie aber doch auch ohne das MP besuchen können.**

Das stimmt. Aber da wäre ich nur einer unter vielen Besuchern gewesen. Als MP-Teilnehmer hat man die Rückendeckung der Wirtschaftsministerien, man hat eine Vorauswahl durchlaufen und ist nicht irgendwer. Ich konnte mich und mein Unternehmen viel besser verkaufen. Dabei hat mir nicht nur der gute Ruf des Programms geholfen, sondern auch das praktische Training im Geschäftsaufbau mit deutschen Partnern.

**Welche neuen Kontakte konnten Sie dort knüpfen?**

Da ich meine Produktionslinien modernisieren will, suchte ich vor allem Kontakte zu Maschinenbauern. Z.B. habe ich eine Schweißtechnologie von einem europäischen Anbieter gekauft, mit der ich eine neue Art von Anhängern für die Landwirtschaft produzieren kann. Ich habe auch einige neue Zulieferer gefunden. Außerdem habe ich die Leifeld Metal Spinning GmbH und die Lorch Schweißtechnik GmbH aus Deutschland kennengelernt. Von Lorch habe ich gerade für 14.000 Euro Anlagen zum Schweißen von Tanks und Anhängern gekauft. Unsere Schweißanlagen haben nämlich einen hohen Abnutzungsgrad und mussten dringend erneuert werden. Mit der Anlage von Lorch können wir nun auch unsere

Produktivität und Qualität steigern. Die Anlage von Leifeld für die Produktion von hochwertigen Vakuumentanks konnte ich aber leider nicht anschaffen.

**Warum ist Ihnen das nicht gelungen?**

Die Finanzierungsmöglichkeiten sind zurzeit sehr schwierig. Die Kreditbonität Russlands wurde ja herabgesetzt, und die Kredite sind teuer geworden. Teilweise ist es unmöglich geworden, im Ausland Geld zu leihen. Und im Inland gibt es auch kaum Finanzierungsquellen. Dazu kommt, dass ausländische Technologie durch den schwachen Rubel immer teurer wird. Also haben wir das Projekt schweren Herzens auf Eis legen müssen. Das ist sehr schade, denn der Businessplan verstaubt auf meinem Tisch. Und der Bedarf ist ja da! Ich habe viele Ideen für die Weiterentwicklung meiner Firma. Aber die Investitionsmittel reichen im Moment dafür leider nicht aus.

**Welchen Herausforderungen muss Ihr Unternehmen zurzeit sonst noch begegnen?**

In unserem Bereich macht sich gerade eine sehr starke italienische Konkurrenz breit. Außerdem bin ich mit gleichen Schwierigkeiten konfrontiert, die viele russische Unternehmen momentan haben: sinkende Eigenkapitalquoten, schwindende Gewinne und rückläufige Rentabilität nagen am Geschäft. Ich muss viel Zeit und Energie dafür aufwenden, konkurrenzfähig zu bleiben. Die „fetten“ Jahre mit guten Renditen sind leider vorbei. Viele zukunftsweisende Projekte, wie das mit Leifeld, verschwinden durch Liquiditätsprobleme in der Schublade.

**Wie gehen Sie mit diesen Herausforderungen um?**

Ich blicke nach vorn und modernisiere mein Unternehmen im Rahmen der Möglichkeiten. Das sind meist Modifizierungs- und Erweiterungsprojekte bestehender Anlagen. Außerdem versuche ich, Kosten zu senken und konzentriere mich verstärkt auf Service und Wartung. Meine Frau – mit der ich das Unternehmen gemeinsam führe – und ich haben deshalb vor zwei Jahren ein Servicecenter in Moskau eröffnet und unterhalten ein weiteres in Rostow. Außerdem suche ich nach einem Geschäftspartner, um hochwertige Vakuumentanks zu produzieren. Das kann ich mir gut als Joint Venture vorstellen, bei dem wir uns der europäischen Qualität annähern, die Produktion aber speziell auf den russischen Bedarf zuschneiden. Und meine schönste Herausforderung ist zurzeit eine private – ich bin zum zweiten Mal Vater geworden.

**Wir wünschen Ihnen viel Erfolg und danken Ihnen für das Gespräch! ■**

**Ihre Meinung interessiert uns!**

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





## Vermittler zwischen deutschen und chinesischen Unternehmen

## „Ich bin ihr Vertrauter“



Sun Hailong arbeitet für den deutsch-chinesischen Wirtschaftspark „Metal Eco City“ in der südchinesischen Provinz Guangdong. Als Projektmanager der Zhongde Metal Group Co., Ltd, die den Park betreibt, ist der 35-Jährige für die Anbahnung von deutsch-chinesischen Kooperationsprojekten zuständig. Im Oktober 2015 hat er am MP in Deutschland teilgenommen, um mehr über die Bedürfnisse deutscher Unternehmen und über die Gepflogenheiten im Geschäftsleben zu erfahren. Sein Know-how hat er seitdem erfolgreich zur Weiterentwicklung des Wirtschaftsparks eingesetzt und gibt es gern an chinesische Firmen weiter.

*GIZ: Herr Hailong, Sie arbeiten für die Zhongde Metal Group. Beschreiben Sie uns bitte kurz, was Ihre Firma macht und wofür Sie verantwortlich sind!*



**Sun Hailong:** Die Zhongde Metal Group ist der Initiator und Hauptfinanzierer der Metal Eco City. Die Metal Eco City ist ein Industriepark, der deutschen und sonstigen europäischen Unternehmen den Einstieg in den chinesischen Markt bietet. Rund 21 Milliarden Euro sind bisher in das Großansiedlungsprojekt geflossen, das von China und Deutschland Ende 2012 gestartet wurde. Ich bin als Projektmanager und Investitionsdirektor dafür verantwortlich, Neuansiedlungen von Unternehmen voranzutreiben und als Vermittler zwischen deutschen und chinesischen Unternehmen zu agieren.

*Während des MP in Deutschland haben Sie ja gelernt, wie man mit deutschen Geschäftspartnern umgeht. Können Sie dieses Wissen gut einsetzen?*

Ja, das kann ich quasi täglich anwenden und weitergeben. Viele chinesische Firmen kommen zu mir und lassen sich von mir beraten. Entweder haben sie schon Kontakt zu deutschen Partnern oder wollen ihn gerade aufbauen. Durch meinen Aufenthalt in Deutschland und mein interkulturelles Wissen bin ich ihnen ein guter Wegbegleiter und Multiplikator. Ich bin ihr Coach, ja ihr Vertrauter. Ein wichtiger Entwicklungsprozess für mich persönlich war übrigens, dass ich jetzt nicht nur das Wissen, sondern auch das nötige Selbstvertrauen habe, um in dieser Beraterfunktion erfolgreich zu sein. Auf diese Weise habe ich schon viele Unternehmenskontakte auf den Weg gebracht.

*Wie gehen Sie dabei vor?*

Ich habe eine Datenbank mit deutschen und chinesischen Unternehmen aufgebaut, die mir dabei hilft, Unternehmen für den

Erstkontakt zusammen zu bringen. Natürlich wird nicht aus jedem Kontakt eine erfolgreiche Partnerschaft. Ein Vertreter der Firma Sto SE & Co. KGaA, die Farben und Lacke herstellt, hat uns nach meiner Teilnahme am MP besucht, weil er Interesse an einer Zusammenarbeit hatte. Aber mit den Unternehmen, die er damals getroffen hat, konnte leider kein Konsens gefunden werden, es hat einfach noch nicht hundertprozentig gepasst. Aber da bleiben wir dran.

*Können Sie auch schon konkrete Erfolge vermelden?*

Natürlich. Da gibt es einige erfolgreiche Partnerschaften, die ich begleitet habe. Mein Lieblingsbeispiel ist die Kooperation mit der Polytechnik Luft- und Feuerungstechnik GmbH. Das Unternehmen startet ab August 2017 ein Joint Venture mit der Guangdong Deming Technology Co., Ltd. zur Produktion von Komponenten für Biomasseanlagen zur Energieerzeugung. Die Kooperation kam übrigens mit Hilfe des MP „Fit für das Chinasgeschäft“ zustande, in dessen Rahmen ein Vertreter der Polytechnik Deutschland GmbH unseren Wirtschaftspark besucht hat (siehe auch den Artikel über Hans Sanzenbacher, Journal 9, S. 53).

*Und wie sieht es mit Zukunftsplänen aus?*

Es gibt noch viel zu tun beim Aufbau der Metal Eco City. 37 Projekte mit deutscher bzw. europäischer Beteiligung haben wir bereits erfolgreich umgesetzt, 300 sollen es einmal werden. Einige Infrastrukturprojekte befinden sich noch im Aufbau und bieten viele Chancen für deutsch-chinesische Kooperationen. Im Nordosten des Industrieparks entsteht beispielsweise ein modernes Wohngebiet nach ökologischen Wohnprinzipien für Mitarbeiter, Bewohner und Gäste der Metal Eco City. Das Areal grenzt übrigens an einen Ökopark, den van Beethoven Park, der 2016 eingeweiht wurde. Außerdem arbeite ich gerade an einem neuen Projekt, einem deutsch-chinesischen Park für Umwelttechnologien. Wir wollen diesen Park innerhalb der Metal Eco City auf einer Fläche von einer Million Quadratmetern errichten und planen dafür eine Investition im sechsstelligen Bereich ein. Unser Ziel ist es, zwanzig deutsche Firmen aus dem Bereich der Umwelttechnik zu gewinnen, die hier ihre Produktionsstätten aufbauen.

*Lieber Herr Hailong, vielen Dank für das Gespräch! ■*



Sun Hailong bringt deutsch-chinesische Kooperationen auf den Weg



Der Energie-Chefingenieur Marat Nasarow fand beim MP eine Lösung für die Stromversorgung seines Unternehmens

Deutsche Technologie trägt zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des größten kasachischen Speiseöl-Produzenten bei

## Ölversorgung gesichert



Die hochwertigen Speiseöle der Shymkentmay AG sind ein wichtiger Bestandteil der Grundversorgung der knapp 18 Millionen Einwohner Kasachstans. Sie finden sich beinahe in jedem Schrank. Dass sie für alle erschwinglich bleiben, dafür sorgt der Staat, indem er die Preise für Grundnahrungsmittel vorschreibt. Und dafür sorgen letztendlich auch die Firmen, die nach immer neuen Möglichkeiten suchen, die Produktionskosten gering zu halten. Marat Nasarow, Chef der Energieversorgung von Shymkentmay aus Shymkent in Südkasachstan hat in Deutschland eine Lösung für eine Energieversorgung gefunden, die deutlich günstiger ist als die lokalen Tarife der Stromversorger.

**Shymkent.** Shymkentmay ist die größte und älteste Produktionsfirma von Speiseölen in Kasachstan. Das Unternehmen existiert seit über 70 Jahren, seit 25 Jahren in der heutigen Rechtsform, und beschäftigt ca. 800 Mitarbeiter. Als Leiter der Energieabteilung ist Marat Nasarow für die Energieversorgung der Anlage zuständig. „Unser Land ist gesegnet mit Rohstoffen. Energie war nie ein wichtiger Kostenfaktor für uns“, sagt der Ingenieur. Doch das hat sich inzwischen geändert. „Die Kosten steigen jedes Jahr“, sagt er. Seit einigen Jahren gibt es zudem ein Gesetz zur Energieeinsparung und zur Erhöhung der Energieeffizienz. Schaffen die Unternehmen die Energiesparziele nicht,

drohen ihnen empfindliche Geldstrafen. Außerdem verpflichtet das Gesetz große Unternehmen, Energieaudits durchzuführen und Energieeffizienzprogramme zu entwickeln.

Nasarow sollte deshalb nach Möglichkeiten suchen, wie man die Energieausgaben senken könnte. Der Plan war, Photovoltaik einzusetzen – bei rund 3.000 Sonnenstunden im Jahr ein naheliegender Gedanke. Allerdings hatte man bisher keinerlei Erfahrungen mit dieser Technologie. Die Unternehmensleitung entschloss sich deshalb, ihren Energie-Chefingenieur am MP mit Schwerpunkt Erneuerbare Energien in Deutschland teilnehmen zu lassen.

Er sollte das nötige Know-how und idealerweise direkt auch die Technologie aus Deutschland mitbringen. Doch schnell stellte sich heraus, dass man auf einem Irrweg war. „Für Solaranlagen braucht man Platz. Den haben wir aber gar nicht. Wir sitzen nämlich mitten im Zentrum von Shymkent“, sagt der MP-Teilnehmer. Also musste er umdenken – und entdeckte bei einer Unternehmensbesichtigung etwas Neues. Die deutsche Firma nutzte einen Generator, um die Abluft des Produktionsprozesses in Energie umzuwandeln. Dieses Stromversorgungssystem bot sich auch für Shymkentmay an. Der Ingenieur sammelte alle nötigen Fakten, um anschließend seiner Firmenleitung die Vorteile der deutschen Technologie gegenüber Konkurrenten aus den USA oder der Türkei darzustellen. Schnell war der höhere Preis mit der besseren Qualität und der Prozessautomatisierung gerechtfertigt und die Firmenleitung entschied sich für den deutschen Anbieter. Inzwischen ist das Gas-/Stromaggregat bezahlt und wird im Herbst 2017 installiert.

Nach Nasarows Einschätzung spart die neue Lösung rund ein Drittel Energie ein. In den nächsten zwei Jahren sollen zwei weitere Aggregate hinzukommen. Damit könnte sich die Shymkentmay autonom versorgen und wäre komplett unabhängig von der städtischen Energieversorgung mit ihren steigenden Preisen. Nasarow ist zwar mit 61 Jahren um einiges älter als der durchschnittliche MP-Teilnehmer. „Meine Chefs wollten aber unbedingt, dass ich fahre und nicht einer von den jüngeren Kollegen, weil ich die größte Erfahrung und das meiste Know-how habe“, erzählt Nasarow, der sich darüber sehr gefreut hat. „Ich habe schon lange davon geträumt, Einblick in die industrielle Energieversorgung von führenden Wirtschaftsnationen zu bekommen. Besonders Deutschland mit seinem hohen Entwicklungsgrad in diesem Bereich hat mich interessiert“, sagt er. ■





## Verhandlungsstil:

# Richtig verhandeln

Eine zentrale Stellung für Verlauf und Ausgang einer Verhandlung nimmt der Verhandlungsstil mit einer großen Bandbreite des harten oder weichen Handelns ein. Ein harter Verhandler nimmt seinen Vorteil in Verhandlungen rigoros wahr und will um jeden Preis gewinnen, auch wenn es zu Lasten der anderen Partei geht. Dazu setzt er auch unfaire Taktiken wie Tricks, Bluffs oder Drohungen ein. Er ist hart in der Sache und hart zu den Menschen. Ein weicher Verhandler hingegen möchte die Beziehung nicht gefährden und gibt nach, macht Konzessionen, sobald Druck auf ihn ausgeübt wird. Er ist weich in der Sache und weich zu den Menschen.

Aus diesen unterschiedlichen Grundhaltungen lassen sich fünf Strategien ableiten – je nachdem, wie stark die eigenen Interessen oder die der anderen Seite berücksichtigt werden:

- Win-lose: Die eine Seite konkurriert und gewinnt auf Kosten der anderen Seite.
- Lose-win: Eine Seite gibt nach und verliert zugunsten der anderen Seite.
- Lose-lose: Beide Seiten vermeiden einen Konflikt und treten in keine Verhandlung.
- Win-win: Beide Seiten kooperieren, indem sie gemeinsam nach Alternativen suchen, und gewinnen.
- Kompromiss: Beide Seiten treffen sich in der Mitte und erreichen keine ganz zufriedenstellende (Win-win) Lösung.

Der Veranschaulichung dieses Modells dienen oft zwei Schwestern, die sich um eine Apfelsine streiten. Beiden wird klar,

dass eine Win-lose-Haltung, bei der eine Schwester die ganze Orange bekommt, ihr Verhältnis zueinander nachhaltig beeinträchtigen würde. Um des lieben Friedens willen einigen sie sich schließlich darauf, die Orange zu halbieren. Eine scheinbar gute und vernünftige Kompromisslösung. Nun nimmt eine Schwester ihre Hälfte, isst das Fruchtfleisch und wirft die Schale weg; die andere wirft indes das Innere weg, da sie einen Kuchen backen möchte und dafür lediglich die Schale benötigt. Hätten sich die beiden über ihre Interessen ausgetauscht, wären sie zu dem Ergebnis gekommen, dass die eine das ganze Fruchtfleisch und die andere die ganze Schale erhält, und somit beide maximal zufrieden gestellt (Win-win).

## Hart und weich: das Harvard-Konzept

Auf einer solchen Win-win-Haltung basiert das Harvard-Konzept, das eine Me-

thode beschreibt, Verhandlungen sachbezogen zu führen. Unter dem Motto „hart in der Sache, weich zu den Menschen“ vereint es den harten und den weichen Stil. Das Harvard-Konzept hat sich in den letzten 30 Jahren weltweit etabliert und wird als Leitfaden für erfolgreiches Verhandeln verwendet. Es beruht auf vier Grundprinzipien:

### 1. Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln

Die andere Seite wird nicht als Gegner, sondern als Partner beim Lösen eines Problems behandelt. Auf der Grundlage von Respekt und Verständnis für die jeweilige Sichtweise können Sachfragen gemeinsam angegangen werden. Die inhaltlichen Punkte sind klar und sachlich zu benennen und Angriffe auf den Verhandlungspartner zu vermeiden.

### 2. Nicht Positionen, sondern Interessen in den Mittelpunkt stellen

Hinter Positionen, die nach außen hin vertreten werden, stehen Interessen – die eigentlichen Motive, die herausgefunden werden müssen. Warum und wozu wird diese Position eingenommen? Unterbleibt ein Gespräch über die jeweiligen Interessen, wie im Beispiel mit der Orange, verbauen sich die Verhandler möglicherweise eine optimale Interessenverwirklichung.

### 3. Verschiedene Optionen entwickeln

Auf der Basis der herausgearbeiteten Interessen werden nun verschiedene Lösungsoptionen entworfen, die Interessen beider Seiten berücksichtigen und die Wahlmöglichkeiten erweitern.

### 4. Neutrale Beurteilungskriterien vereinbaren

Für die Lösungsauswahl aus den vorhandenen Optionen werden objektive Kriterien zugrunde gelegt.

Das Harvard-Konzept stellt sich gegen positionsbezogenes Verhandeln, wie es zum Beispiel in distributiven Verhandlungen praktiziert wird. Diese kennzeichnet, dass eine begrenzte Ressource, ein einzelner Verhandlungsgegenstand verteilt wird und jede Seite um „das größere Stück des Kuchens“ („fixed pie“) feilscht. Die Gewinne der einen Seite sind die Verluste der anderen; folglich kommt es immer zu einem Win-lose-Ergebnis. Distributives Verhandeln lässt sich beispielsweise auf dem Basar beobachten: Der Käufer will

die Ware zu einem möglichst niedrigen Preis, der Händler einen möglichst hohen Preis erzielen. Eine Einigung ist nur auf der Linie zwischen den eingenommenen Positionen möglich.

## Integratives Verhandeln

Komplexere Verkaufssituationen zeichnen sich hingegen durch eine Vielzahl an Verhandlungsgegenständen aus. Dazu zählen neben der Preisfrage:

- Produktqualität
- Produktoption
- Liefermenge und -termine
- Zahlungsbedingungen
- Finanzierungsmöglichkeiten
- Garantien
- Service
- Schulung
- mögliche Folgeverträge
- Nebenleistungen wie mögliche Marketingunterstützung usw.

Auch wenn der Preis häufig die wichtigste Rolle spielt, erweitert die Behandlung mehrerer Themen den Verhandlungsspielraum und ermöglicht dadurch Tauschgewinne; der Kuchen wird also vergrößert, ehe er verteilt wird. Dieser Ansatz wird „integratives Verhandeln“ genannt. Eine Seite macht Zugeständnisse oder ein zusätzliches Angebot in einem Punkt, und die andere Partei reagiert darauf ihrerseits mit Konzessionen in einem anderen. Angenommen, einem Verkäufer einer Anlage ist an einem späten Liefertermin gelegen. Im Gegenzug kann er dem Käuferinteresse so entgegenkommen, dass er ihm eine kostenlose Mitarbeiterschulung offeriert.

So rücken zwar beide Seiten von ihrer Maximalforderung ab, erhalten aber jeweils ein bedarfsgemäß größeres Stück des

## Empfehlungen

- Bereiten Sie sich gründlich vor und klären Sie:
  - Was sind meine Haupt-, Maximal- und Minimalziele?
  - Was sind mögliche Konzessionen, und was verlange ich dafür im Gegenzug?
- Zeigen Sie von Anfang an, dass Ihnen an einer gemeinsamen Lösung zu beiderseitigem Nutzen und Vorteil gelegen ist.
- Versuchen Sie, sich in das Denken der anderen Seite hineinzuversetzen und deren Interessen zu ergründen.
- Seien Sie kreativ und entwickeln Sie möglichst viele Optionen und Alternativen, die den Interessen der anderen Seite entsprechen.
- Halten Sie sich an die vereinbarte Reihenfolge der einzelnen Verhandlungspunkte und stellen Sie bereits beschlossene Aspekte nicht in Frage.
- Wiederholen Sie die Äußerungen Ihres Gegenübers mit eigenen Worten, um zu zeigen, wie Sie das Gesagte verstehen.
- Fassen Sie wesentliche Punkte und Stellungnahmen von Zeit zu Zeit zusammen.
- Bedenken Sie, dass für Deutsche sachliche Argumente, Daten und Fakten, Gesetze sowie Expertenmeinungen zählen und Aufrichtigkeit und Geradlinigkeit von hohem Wert sind.
- Drücken Sie sich möglichst klar, eindeutig und direkt aus.
- Fragen Sie nach, wenn für Sie etwas offen ist oder Sie etwas nicht verstanden haben.

Kuchens, da der unterschiedlich hohen Priorität eines jeweiligen Verhandlungspunkts Rechnung getragen wird. Wie das Harvard-Konzept ermöglicht auch dieser Prozess des Gebens und Nehmens eine Win-win-Situation, vor allem wenn die Partner die einzelnen Verhandlungsthemen unterschiedlich gewichten. Geht hingegen nur eine Seite als Gewinner aus Verhandlungen hervor (Win-lose), so ist deren Sieg lediglich ein kurzfristiger. Denn der Verlierer bemerkt spätestens nach dessen Abschluss die Einseitigkeit des Vertrags, wird diesen möglicherweise nur mangelhaft umsetzen und keine weiteren Geschäfte mit der anderen Seite eingehen wollen.

Wiewohl Verhandlungsstrategien vorwiegend von der jeweiligen Situation, den persönlichen Präferenzen, der Machtkonstellation, den Zielen und Bedürfnissen abhängen, machen etliche Autoren kulturell bedingte Neigungen zu einer bestimmten Haltung fest. Man kann davon ausgehen, dass der Win-lose-Ansatz in Deutschland verpönt ist und deutsche Geschäftspartner tendenziell eine Lösung anstreben, die für beide Seiten von Vorteil und Nutzen ist. ■



Katerina Ruhnke, Trainerin für Interkulturelles Management und Verhandlungsführung, arbeitet seit 2003 als freiberufliche Trainerin und Dozentin – u.a. auch im Rahmen des MP. An verschiedenen (Business-)Hochschulen führt sie anwendungsorientierte Managementseminare für internationale Master-Studierende oder Firmenangehörige durch. Überdies trainiert sie Fach- und Führungskräfte in (Inhouse-)Fortbildungen im In- und Ausland.





# Internationales Projektmanagement

Aus Sicht des Projektmanagements unterscheiden sich lokale und internationale Projekte zunächst im Grundsatz nicht. Internationale Projekte sind in der Regel komplexer in der Planung und Umsetzung – alleine schon durch die räumliche Distanz, interkulturelle und sprachliche Barrieren. Dies macht es erforderlich, auf einige Prozessbereiche des Projektmanagements spezielles Augenmerk zu legen, da diese einen besonderen Einfluss auf die Erfüllung der Projektziele haben. Einige Erfolgsfaktoren werden im Folgenden beschrieben und deren Bedeutung bei internationalen Projekten erläutert.

Für das Management internationaler Projekte gelten ebenso grundlegende Regeln und Anforderungen wie für lokale Projekte. So ist beispielsweise der Stellenwert des Projektmanagements in einem Unternehmen von zentraler Bedeutung. Wie das Projektmanagement in dem jeweiligen Unternehmen umgesetzt ist und welchen Stellenwert diese Managementaufgabe besitzt, hängt von vielen Faktoren wie Branche, Produkt, Führungskultur, Unternehmensgröße, Firmengeschichte usw. ab und ist entsprechend vielfältig anzutreffen.

## Auswahl des Projektmanagers

Die Rolle des Projektmanagers wird oft leichtfertig vergeben – dies auch ohne

die eigentliche Rolle des Projektmanagers gemäß den geltenden Standards verstanden zu haben. Es geschieht z.B. relativ häufig, dass ein Entwicklungsingenieur zum Projektleiter gekürt wird, wenn er sich als besonders guter Entwickler bewährt hat. Schwierig wird es, wenn der Projektmanager dann auf die Aufgabe des Chefentwicklers reduziert wird. Denn die Aufgabe des Projektmanagers ist eher eine Aufgabe für einen Generalisten, der sehr vielfältig alle Bereiche eines Produkts betrachten sollte.

Natürlich sind auch die technischen Inhalte und Funktionen eines Produkts wichtig, aber daneben sind ebenso nicht-technische Themen wie Kostencontrolling,

Qualitätsmanagement, Einkauf, Logistik, Infrastruktur, Mitarbeiterschulung, Marketing, Service usw. entscheidend für den Markterfolg eines Produkts. Und für die Realisierung ist eine nicht-technische Fähigkeit von essentieller Bedeutung: die Kommunikation.

Dabei sind besonders KMU oder Start-up-Unternehmen im Vorteil, da diese in der Regel deutlich weniger arbeitsteilig organisiert sind und die Aufgabenverteilung einfacher und transparenter ist. Aber spätestens im Falle eines internationalen Projekts, welches sich über mehrere Standorte verteilt, hat die Fähigkeit der Kommunikation – sowohl in der Planung als auch in der Umsetzung – einen entscheidenden Stellenwert. Und hier ist dann nicht der beste Entwickler gefragt, sondern ein herausragend emphatischer Mensch, der sich in einem Umfeld unterschiedlicher Sprachen und Kulturen zu bewegen weiß.

## „Think global – act local“

Um ein internationales Projekt zu steuern und die Kommunikation effizient zu gestalten, ist es notwendig, für jede Region einen Teilprojektleiter einzusetzen. Jeder dieser Teilprojektleiter ist verantwortlich für das Teilprojekt in seiner Region.

Ergänzend zu dem Projektleiter sollte man in jeder Region ein Projektteam zusammenstellen, welches alle benötigten Kompetenzen in seiner Region 1:1 zu den anderen Regionen spiegelt (Abbildung 1). Diese Strukturen sollten weltweit im gesamten Projektteam bekannt sein. Dies erleichtert die Kommunikation zwischen den Fachleuten überregional, wenn es fachspezifische Fragestellungen zu klären gibt. Es klingt trivial, aber diese Eins-zu-Eins-Abbildung der jeweiligen Teamstruktur ist ein einfacher aber elementarer Erfolgsfaktor in internationalen Projekten. Als Beispiel kann man hier ein weltweites Industrialisierungsprojekt der Automobilbranche anführen, in dem mit einem Zeitversatz von wenigen Monaten in allen drei Ländern insgesamt neun Produktionslinien geplant, erstellt, erprobt und freigegeben wurden.

Zum zweiten ist es von Vorteil, nach dem Vorbild lokaler Projekte in jeder Region einen PIA-Workshop – PIA steht für „Project-Initialization and -Acceleration“ – durchzuführen. Damit können regiona-

le Besonderheiten bereits in der Projektstart-Phase identifiziert und in der Planung berücksichtigt werden.

Parallel kann man die wertvolle Zeit vor Ort nutzen, um auch Kunden und Lieferanten als wichtige Stakeholder in den Planungsprozess einzubinden. Damit identifiziert man Schnittstellen zu den regionalen Kunden- und Lieferantenorganisationen und baut einen wichtigen Baustein der Kommunikationsplanung in das Projekt ein. In der frühen Projektstart-Phase ist dieses Vorgehen sehr hilfreich und erweist sich als außerordentlich nützlich über den gesamten Projektverlauf.

Eine derartige Projektorganisation ist, wenn sie mit den entsprechenden Kompetenzen und Befugnissen ausgestattet und im Unternehmen entsprechend hierarchisch positioniert ist, eine sehr starke Projektorganisation.

## Fehlerkultur im internationalen Kontext

Die Fehlerkultur wird besonders interessant, wenn sie im internationalen Kontext betrachtet wird. Denn hier wird ein Projektmanager nicht nur mit unternehmensspezifischen, sondern auch mit interkulturellen Rahmenbedingungen konfrontiert. Zum Beispiel in der Rolle eines Projektmanagers für ein Industrialisierungsprojekt in der „Triade“ – also in Europa, Nord-/Mittelamerika und Asien – stößt man auf Kulturen, wie sie unterschiedlich nicht sein können.

Die einen Projektteilnehmer pflegen in der Kommunikation einen eher offenen Stil und gehen entsprechend transparent mit Fehlern um. Fehler oder Versagen sind möglich, wenn man Risiken eingeht – und letztlich birgt jedes Projekt immer eine Vielzahl von Risiken. Aber „es ist nicht entscheidend, dass man fällt“, wenn ein Risiko tatsächlich eintritt, sondern „wichtig ist, wieder aufzustehen“. In diesen Fehlerkulturen arbeitet man tendenziell sehr stark prozessorientiert.

Für die anderen ist es weit schwieriger, einen Fehler offen zu kommunizieren geschweige denn einzugestehen. In manchen Kulturen hat es eine tiefgreifende emotionale Bedeutung, „sein Gesicht zu verlieren“. Und so geht man mit Fehlern anders um. Hierfür eine allgemeingültige Empfehlung abzugeben, ist schwierig. Es kann in manchen Fällen hilfreich sein, als

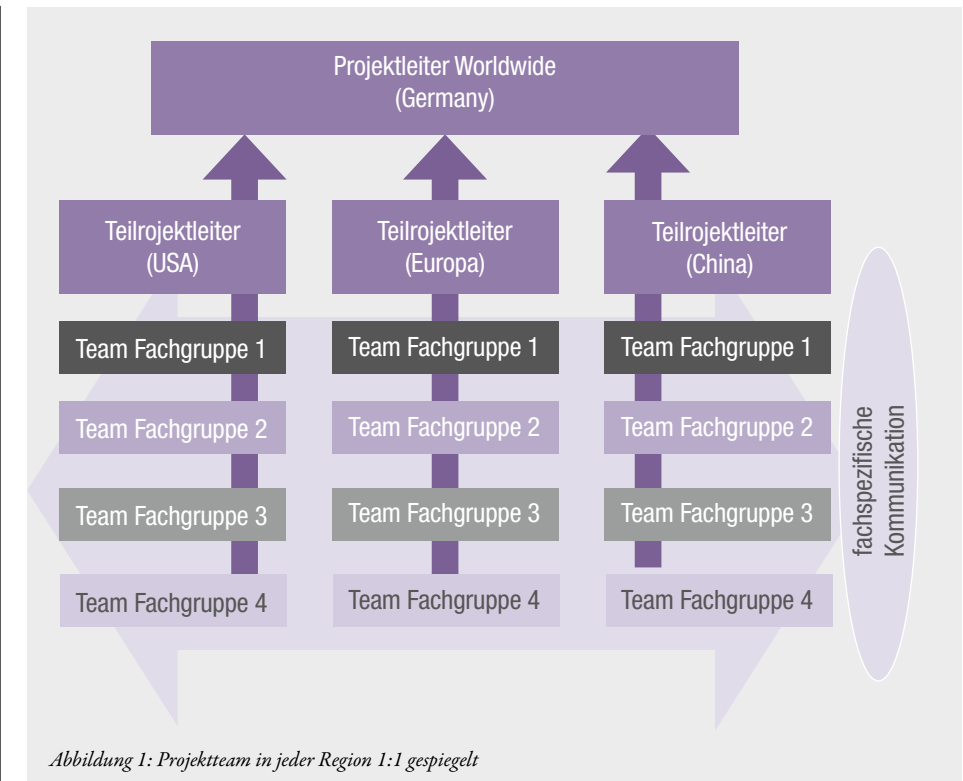


Abbildung 1: Projektteam in jeder Region 1:1 gespiegelt

zentrales Führungsinstrument klar definierte Zielvereinbarungen zu verwenden. Das heißt Führen, indem man den Endzustand terminlich und inhaltlich vereinbart und nicht durch eine sehr enge, ständige Kontrolle in den Umsetzungsprozess eingreift.

## Zeitzone

Für diese scheinbar triviale Herausforderung gibt es leider keine optimale Lösung. Aber es gibt sinnvolle Kompromisslösungen, die pragmatisch sind und recht gut funktionieren. Dazu gehört eine entsprechende Projektorganisation und eine bewusste Kommunikationsplanung.

Durch die klare Verantwortlichkeit in Teilprojekten wird ein wesentliches Problem der Zeitzone besser steuerbar. Ein Teilprojektleiter vor Ort mit entsprechenden Kompetenzen und Befugnissen ist eine Schlüsselposition, die optimal besetzt werden muss. Dabei sind klare Vereinbarungen über dessen Kompetenzen und Befugnisse unbedingt notwendig, um vor Ort schnelle Entscheidungen treffen zu können. In einem zeitkritischen Projekt müssen in vielen Fällen innerhalb weniger Stunden Entscheidungen getroffen werden. Sollte es dann erforderlich sein, eine Entscheidung auf eine höhere Management-Ebene zu eskalieren, so sollte dies maximal auf der nächsthöheren Managementebene geschehen. So können alle

Projektgremien innerhalb von 24 Stunden informiert werden und eine Entscheidung zeitnah treffen.

Führt man einen lokalen PIA-Workshop als initiales Planungs- und Kommunikationsinstrument durch, erhält auch das Projekt frühzeitig inhaltlich in allen wesentlichen Planungsbereichen eine solide Basis. Trotz dieser organisatorischen Strukturen ist es angeraten, in den Regionen regelmäßig Präsenz zu zeigen. Einerseits untermauert dies die Bedeutung des Projekts, andererseits zeigt man damit eine Wertschätzung der Projektteam-Mitglieder vor Ort. Dies gilt unabhängig von der Region. Über eine gut dosierte Präsenz und Wertschätzung vor Ort kann man auch persönliche Beziehungen aufbauen, die es einem ermöglichen, auch die Grenzen lokaler Fehlerkultur zu überwinden. Man darf niemals persönliche Beziehungen im nationalen wie internationalen Kontext unterbewerten. ■



Arno Faust, Dipl. Ing. Luft- und Raumfahrttechnik, PMP-zertifiziert, arbeitet seit über 20 Jahren in der Robert Bosch GmbH im Vertrieb und Projektmanagement in der Produktentwicklung und Industrialisierung in verschiedenen Produktbereichen wie Karosserieelektronik, Airbag-Sensorik, Lenkantriebe, Leistungselektronik und eBike-Systeme.



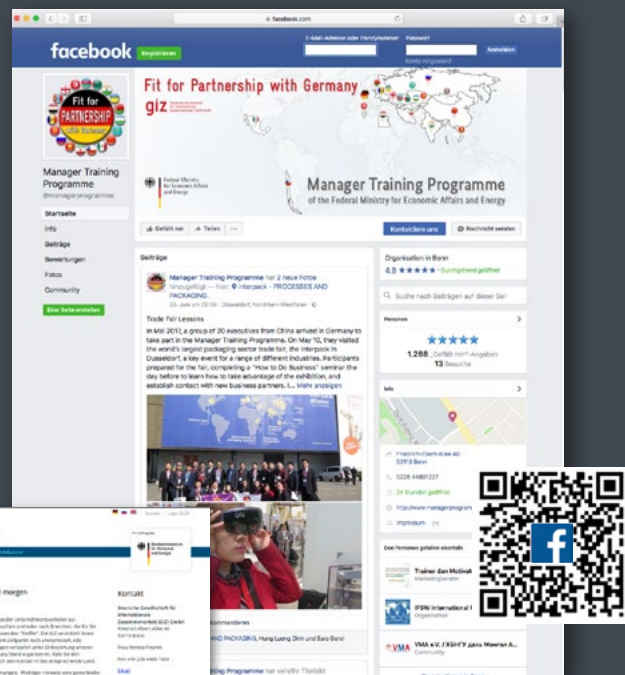
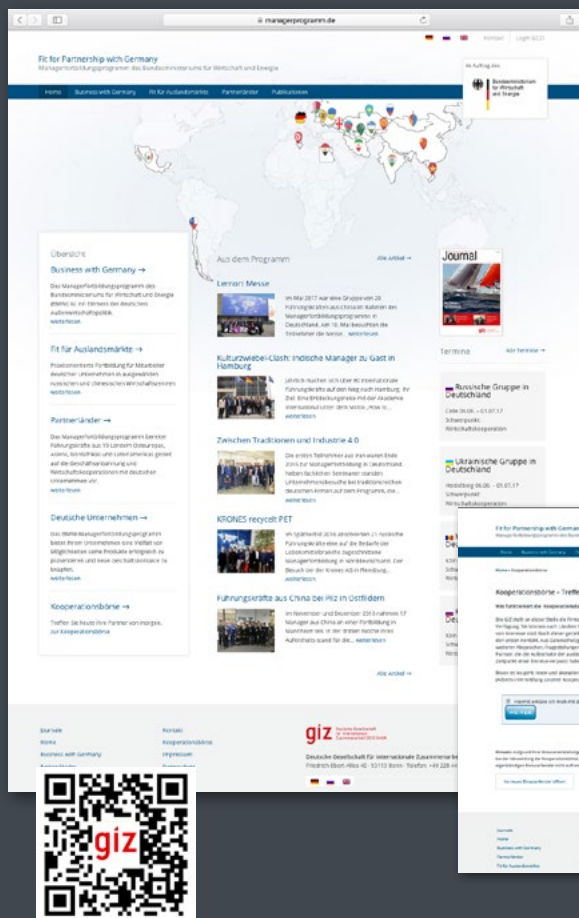
## Das Managerfortbildungsprogramm des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie im Internet:

Alle Infos für Teilnehmer und Interessenten auf einen Blick!

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

Das Managerfortbildungsprogramm auf Facebook!

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



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

BMWi-Managerfortbildungsprogramm

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie