

Fit for Partnership with Germany Journal

AUSGABE 11
DEUTSCH

MANAGERFORTBILDUNGSPROGRAMM DES BUNDESMINISTERIUMS FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE

Im Fokus: Lebensmittel- und Agrarindustrie



¡Hola México!

Das Programm „Fit für das Mexikogeschäft“ für deutsche Manager ist gestartet

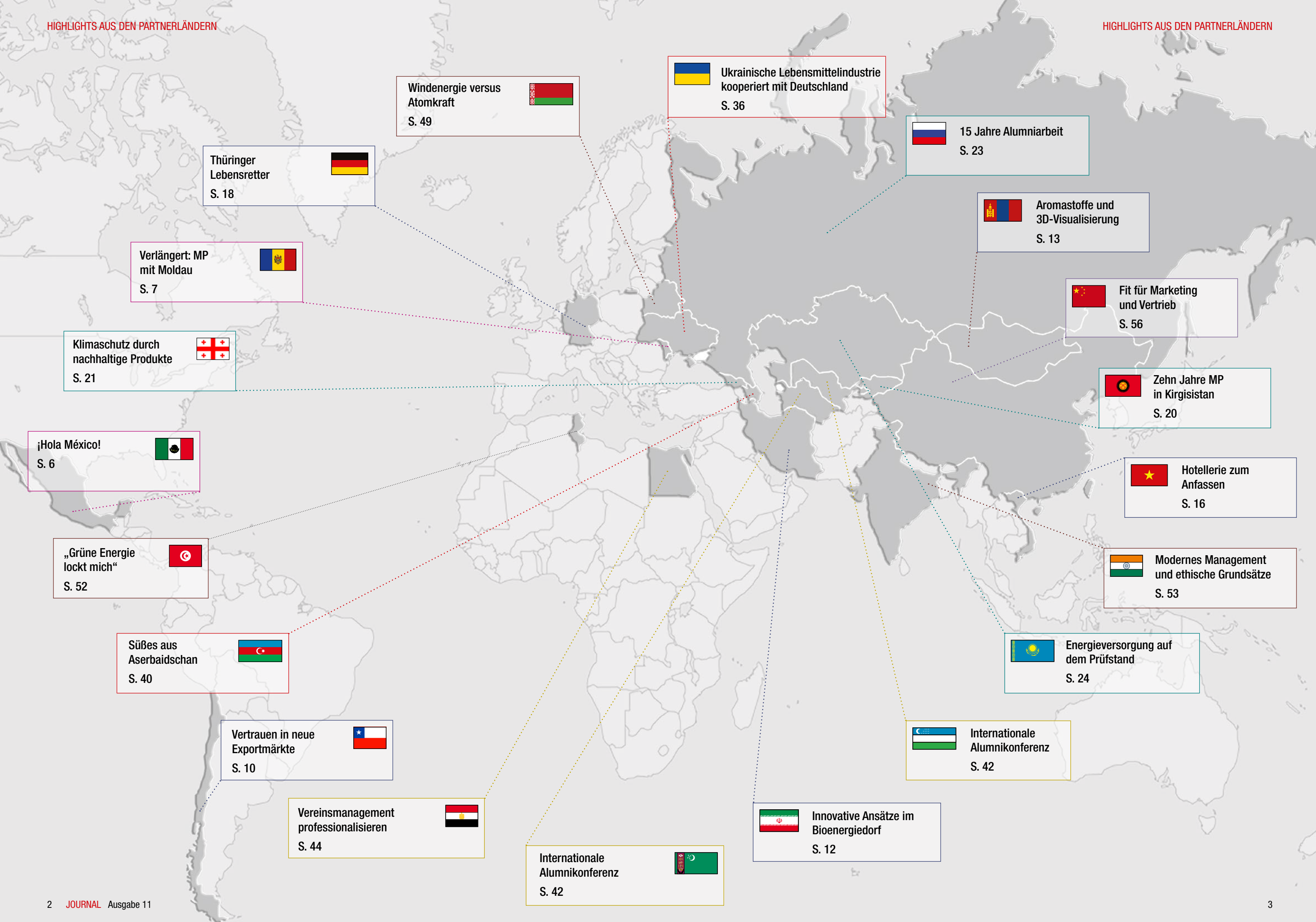
Seite 6



Pilotgruppe aus Chile beim MP

Export, Vertrieb und deutscher Mittelstand: chilenische Manager erfolgreich in Deutschland

Seite 10



IM FOKUS: LEBENSMITTEL- UND AGRARINDUSTRIE

SEITE 26



EDITORIAL 5

NACHRICHTEN 6-8



MP mit der Ukraine geht weiter	6
¡Hola México!	6
Verlängert: MP mit Moldau	7
Nächste Runde für Kirgisistan	7
20 Jahre Fortbildung russischer Führungskräfte	8
Aserbaidshan: Potential ausschöpfen	8

DEUTSCHLAND 9-19

Carl Duisberg Centren: „Bildung ohne Grenzen“	9
Chile: Vertrauen in neue Exportmärkte	10
Innovative Ansätze im Bioenergiedorf Siebeneich	12
Aromastoffe und 3D-Visualisierung für die Mongolei	13

Seit zehn Jahren mit Freude im Russlandgeschäft	14
Rheinischer Innovationsgeist	15
Hotellerie zum Anfassen	16
„Die Welt ins Haus geholt“	17
Thüringer Lebensretter	18

PARTNERLÄNDER 20-25

Kirgisistan: Bilanz und Ausblick	20
Klimaschutz durch nachhaltige Produkte aus Georgien	21
Russland: Nachhaltigkeit garantiert	23



Expo 2017 in Kasachstan	24
Follow-up-Seminar in Moskau	25

IM FOKUS 26-41

Im Fokus: Lebensmittel- und Agrarindustrie	26
Die deutsche Lebensmittelindustrie	27

Deutschlands Ernährungsindustrie bietet viele Variationen	28
---	----



Agrartechnik schafft Zukunft	32
Erfolge der MP-Alumni aus der Agrar- und Lebensmittelindustrie	34
Ukraine: Backwaren, Verpackungen und Getreidesilos	36
Russland: Zwischen Data Management und New Business	38
Herzensangelegenheit	39
Süßes aus Aserbaidshan	40
Sinalco: Eine deutsche Kultmarke erfrischt die Welt	41

ALUMNI 42-46

Internationale Alumnikonferenz in Berlin	42
Ägyptischer Alumniverein EGAA stellt sich neu auf	44

Mexiko: Brücken bauen in Weimar	45
Indien: Joint Venture – gewusst wie	46



ERFOLGSGESCHICHTEN 47-53

China: Gute Geschäftschancen für deutsche Hightech-Firmen	47
Moldau: Neuerungen und Wachstum durch MP	48



Belarus: Windenergie versus Atomkraft	49
Ukraine: Modernisierung in der Landwirtschaft nach MP	50
Russland: Globalem Nahrungsrisiko begegnen	51
Tunesien: „Grüne Energie lockt mich“	52
Indien: Modernes Management und ethische Grundsätze	53

FACHTHEMEN 54-59

Change Management richtig vorbereitet	54
Erfolgreiche Geschäfte mit China	56
Von Young Leaders lernen	58

IMPRESSUM	25
KONTAKTDATEN GIZ	60

Liebe Freundinnen und Freunde des Managerfortbildungsprogramms!

„Der Mensch ist, was er isst“ – dieser Satz des deutschen Philosophen Ludwig Feuerbach hat auch nach fast zwei Jahrhunderten nichts an Aktualität verloren. Gesunde Ernährung ist heutzutage in aller Munde, und in vielen Ländern wandelt sich das Umwelt- und Konsumverhalten der Verbraucher spürbar. Qualität spielt eine immer größere Rolle, ebenso steigt das Bewusstsein für Bio-Produkte. Obwohl auch die Regionalität zu einem wichtigen Kaufkriterium wird, können heimische Bauern den Bedarf häufig nicht mehr decken. Da die Lebensmittelproduktion in Deutschland hauptsächlich in der Hand von KMU liegt, ist hier reichlich Potential für Unternehmer aus den MP-Partnerländern vorhanden. Denn die deutsche Lebensmittelindustrie wartet mit ungebrochen hohen Wachstumsraten auf. Kreativität und Innovation sind hier ebenso gefragt wie Digitalisierung, Präzisierung und Automatisierung. Letztere sind ein Markenzeichen der deutschen Maschinenbauer – und auf den globalen Märkten hochbegehrte. Auch viele MP-Teilnehmer wissen die ausgeklügelte Technik im Lebensmittel- und Agrarsektor zu schätzen und berichten über so manche gelungene Kooperationen mit ihren deutschen Partnern.



Das Jahr 2017 stand erneut im Zeichen der Jubiläen. Während Kirgisistan die zehnjährige Zusammenarbeit mit dem MP feierte, zogen russische Absolventen eine stolze Bilanz der intensiven 15 Jahre Alumniarbeit. Nun bereiten sie sich auf das 20-jährige Jubiläum des MP mit Russland in diesem Jahr vor. Auch der deutsche MP-Alumniverein DRMN beging sein zehnjähriges Bestehen und möchte unter neuer Führung seine Bemühungen um den deutsch-russischen Dialog weiter intensivieren.

Die Alumniarbeit im Rahmen des MP wird immer mehr zu einem internationalen Zukunftsprojekt und erfordert gemeinsames Engagement, um die grenzübergreifende Zusammenarbeit zu gestalten und sie an zukünftige Bedarfe anzupassen. Das internationale Potential des Programms im Blick, kamen im September 2017 erstmals Alumni aus allen Partnerländern nach Berlin zu der Internationalen Alumnikonferenz des MP. Dass die nationalen Vereine bereits ein wichtiges Instrument für die Alumni vor Ort sind, zeigen die vielen Angebote der Alumnivereine und Beispiele der Zusammenarbeit mit deutschen Botschaften, Auslandshandelskammern und der deutschen Wirtschaft. Die Vernetzung über Landesgrenzen hinweg birgt jedoch ein noch größeres Potential. Darüber waren sich die Teilnehmer der Alumnikonferenz einig und machten einen ersten Schritt in die Richtung: Sie unterzeichneten ein Memorandum of Understanding über einen internationalen Zusammenschluss der Alumnivereine des MP.

Zukunftsvisionen und innovative Ansätze sind integrale Bestandteile des MP und begleiten unsere Teilnehmer bei bilateralen Kooperationen. Dies spiegelt sich auch in unserem Journal wider.

Ich wünsche Ihnen viel Freude bei der Lektüre!

Ihr Reimut Düring

MP mit der Ukraine geht weiter



Berlin. Deutschland und die Ukraine setzen ihre Zusammenarbeit bei der Fortbildung von ukrainischen Managern bis 2019 fort. Uwe Beckmeyer, Parlamentarischer Staatssekretär bei der Bundesministerin für Wirtschaft und Energie, und Dr. Andriy Melnyk, Botschafter der Ukraine in der Bundesrepublik Deutschland, haben am 20. Juli 2017 in Berlin die entsprechende Erklärung unterzeichnet. „Wir sind davon überzeugt, dass die Zusammenarbeit bei der Managerfortbildung dazu beiträgt, dass die ukrainischen Unternehmen ihre Zusammenarbeit mit

Europa vertiefen und ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit stärken“, sagte Beckmeyer. „Die Verlängerung dieser Zusammenarbeit ist gleichzeitig ein wichtiges Signal der Bundesregierung für die Unterstützung der notwendigen Reformanstrengungen in der Ukraine.“ Das MP sei eine weitere wichtige Maßnahme im Rahmen der Politik der Wirtschaftsreformen in der Ukraine. Das Programm habe bereits zu sichtbaren Ergebnissen beim bilateralen Wirtschafts- und Handelsverkehr sowie zur Stärkung der persönlichen Kontakte zwischen den Menschen und zur

Vertiefung des gegenseitigen Verständnisses zwischen beiden Staaten beigetragen.

Die Ukraine ist seit 2001 Partnerland im MP. Bisher haben 1.265 ukrainische Manager an diesem Programm teilgenommen. Viele konnten nachhaltige und gewinnbringende Geschäftsbeziehungen zu deutschen Unternehmen etablieren – sei es in Form von Vertriebspartnerschaften, Import deutscher Ausrüstung oder Exportverträgen. Gleichzeitig modernisieren die Absolventen die Managementstrukturen in ihren eigenen Unternehmen und machen sie wettbewerbsfähig und fit für den internationalen Markt.

In der Ukraine wird das MP nicht nur als Programm zur Unterstützung der bilateralen Wirtschaftskooperation zu Deutschland, sondern auch als Instrument der Förderung der sozio-ökonomischen Entwicklung in den ukrainischen Regionen wahrgenommen. Dabei stützt es sich auf ein breites Netzwerk von ehrenamtlich engagierten regionalen Partnern, u.a. auch Alumni des MP. ■

¡Hola México!



San Luis Potosí. Erstmals starteten Führungskräfte aus zehn deutschen mittelständischen Unternehmen Ende November 2017 zu einer zweiwöchigen Fortbildung nach Mexiko. Im zentralmexikanischen San Luis Potosí, León und Guadalajara erwarteten Vertreter aus der Automotive-Branche, Abfall- und Wasserwirtschaft, Lebensmittelindustrie und dem Dienstleistungssektor zahlreiche Besuche bei mexikanischen und deutschen Unternehmen und Kooperationsbörsen mit mexikanischen Firmen. Anknüpfend an den Vorbereitungskurs bei der GIZ in Deutschland vertieften die Manager ihre Kenntnisse über das Wirtschaftssystem in Mexiko, lernten die Besonderheiten des mexikanischen Fiskus sowie Investitionsmöglichkeiten im lateinamerikanischen Land kennen. Mit der inhaltlichen Vorbereitung der Fortbildung beauftragte der mexikanische MP-Durchführungspartner INADEM den Alumniverein EMAAC – und die MP-Alumni bewiesen hohes Engagement



Deutsche Führungskräfte reisten erstmals im Rahmen des MP nach Mexiko

und Professionalität. Das umfangreiche Programm an drei Standorten ließ kaum Wünsche offen.

Die Pilotgruppe genießt viel Aufmerksamkeit seitens der politischen Elite beider Länder. So legte der mexikanische Botschafter Rogelio Granguillhome Morfin Wert darauf, die im Juli 2017 zum Vorbereitungskurs angereisten Teilnehmer in seiner Botschaft in Berlin zu begrüßen. In Mexiko wünschte Gustavo Puente Orozco, Minister für wirtschaftliche Entwicklung von San Luis Potosí, den deutschen Führungskräften gutes

Gelingen. Dr. Alejandro González Hernández von INADEM und Wolfgang Hombrecher vom BMWi signalisierten den Fortbildungsteilnehmern, wie bedeutsam das neue Programm „Fit für das Mexikogeschäft“ für die bilateralen Wirtschaftsbeziehungen sei. Rund hundert Unternehmensvertreter aus San Luis Potosí versammelten sich bei der Eröffnung des Programms, um erste Gespräche zu führen. Alle Teilnehmer brachten konkrete Kooperationsprojekte mit, die sie in Mexiko weiterverfolgen und zu Hause nachbereiten werden. Wir freuen uns auf die ersten Erfolgsmeldungen! ■

Verlängert: MP mit Moldau



Teilnehmer des Alumniforums „Agro-Export Bridges Germania-Moldova“

Chisinau. Nach fast zehn Jahren ist die nächste Runde für das MP mit Moldau eingeläutet – mit der Unterzeichnung des 4. Memorandum of Understanding am 19. Oktober 2017 in Chisinau. Das MP mit inzwischen über 260 moldauischen Absolventen wird damit bis Ende 2020 fortgesetzt. So bekommen viele weitere moldauische Führungskräfte die Chance, sich für das Geschäft mit deutschen Unternehmen fit zu machen.

Mit der Verlängerung des Programms tragen beide Partner, das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie und das Ministerium für Wirtschaft und Infrastruktur der Republik Moldau, dem Erfolg des MP Rechnung. Vitalie Iurcu, moldauischer

Vize-Wirtschaftsminister, gab eine pragmatische Richtung vor: „Wir wollen das Programm ausbauen und nicht nur Führungskräfte, sondern auch vermehrt moldauische Fachkräfte der mittleren Managementebene direkt bei deutschen Unternehmen weiterbilden.“ Den Stellenwert des MP für die bilateralen Wirtschaftsbeziehungen betonte die deutsche Botschafterin Dr. Julia Monar. Auch Sergiu Harea, IHK-Präsident und Durchführungspartner des MP in Moldau sieht die Verlängerung des Programms als einen wichtigen Schritt in der Entwicklung der heimischen Wirtschaft: „Deutschland steht an dritter Stelle bei den EU-Wirtschaftspartnern der Republik Moldau und das MP spielt dabei eine wichtige Rolle – 60 Prozent aller mol-

dauscher MP-Teilnehmer haben Verträge mit deutschen Unternehmen geschlossen.“

Die MoU-Unterzeichnung war feierlicher Höhepunkt des Alumniforums „Agro-Export Bridges Germania-Moldova“, bei dem sich alles um die Innovationen in der Landwirtschaft und in anderen Wirtschaftssektoren drehte. Joachim Oldenburg, der für Osteuropa zuständige Vertreter des deutschen Landtechnikherstellers CLAAS GmbH aus Harzewinkel, machte die Alumni mit neuen IT-Technologien bei der Bearbeitung von Ackerböden vertraut. Da das Unternehmen in Moldau investieren will, hat Oldenburg einige Kontakte zu den MP-Alumni geknüpft. Die Führungskräfte profitierten aber auch von dem Wissen und den Erfahrungen anderer Alumni. Erprobte Lösungsstrategien für den besonders bei der Markterschließung schwierigen Zugang zu Distributoren und neuen Vertriebswegen stellte MP-Teilnehmerin Valentina Uzun von der Firma Azamet vor. Weinproduzent Ilie Gogu berichtete, wie er dank eines professionellen Marketings neue Absatzmärkte erschließen konnte. Die Qualität seiner Weine stellte der Firmenchef beim Abendempfang unter Beweis. Die Veranstaltung wurde vom moldauischen Alumniverein INVENT Moldova und der IHK Moldau organisiert. ■

Nächste Runde für Kirgisistan



Bischkek. Über 200 Teilnehmer und zahlreiche Kooperationsverträge – das ist die Bilanz von zehn Jahren Managerfortbildungsprogramm mit Kirgisistan. Nun geht das Programm in die nächste Runde. Am 22. November 2017 unterzeichneten der stellvertretende Wirtschaftsminister Kirgisistans Almaz Sazbakov und Yıldız Götze, Leiterin des für das MP zuständigen Referats des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie, in Bischkek ein neues Memorandum of Understanding. Bis 2019 können kirgisische Unternehmer vorerst ihre Führungs- und Managementkompetenzen in Deutschland vertiefen und bilaterale Kooperationen mit deutschen Unternehmen aufbauen.



Verlängert: Yıldız Götze vom BMWi und der kirgisische Wirtschaftsminister Almaz Sazbakov unterzeichnen das MoU

Die MoU-Unterzeichnung bildete den Abschluss der Feierlichkeiten zum zehnjährigen Jubiläum des MP mit Kirgisistan (siehe S. 20). Der Präsident der kirgisischen Industrie- und Handelskammer Marat Scharschekejew unterstrich in dem Zusammenhang die Bedeutung des Programms für die Entwicklung der KMU

in Kirgisistan. Für Monika Iwersen, der Deutschen Botschafterin in Bischkek, war die Teilnahme an den Feierlichkeiten eine der ersten Amtshandlungen. Auch sie betonte, dass sie bereits vor ihrem Amtsantritt viel Positives über das Programm gehört habe und sich auf die weitere bilaterale Zusammenarbeit freue. ■

20 Jahre Fortbildung russischer Führungskräfte



Bonn. 2018 begeht das BMWi-Managerfortbildungsprogramm sein 20-jähriges Jubiläum. Das russische Präsidentenprogramm, mit dem alles begann, machte im Sommer 2017 den Anfang und feierte seine 20-jährige Erfolgsstory mit diversen Festevents in den russischen Regionen und in der Hauptstadt (siehe auch S. 23).

Und die Erfolgsstory ist beispiellos: Im Sommer 1997 beschloss die russische Regierung, dass für die Umsetzung der initiierten Wirtschaftsreformen moderne Managementkenntnisse und -methoden notwendig sind. Der damalige Präsident Boris Jelzin bat die G7-Staaten um Unterstützung – das sogenannte Präsidentenprogramm, ein großangelegtes Fortbildungsprogramm für Führungskräfte aus der Wirtschaft und Wirtschaftsverwaltung, war geboren. Seitdem absolvierten

90.000 russische Führungskräfte eine sechs- bis neunmonatige Fortbildung an russischen Hochschulen. 15.500 Manager ergänzten sie durch eine Fortbildung in einem der zeitweise 13 Partnerländer in Westeuropa, Japan und Übersee. Deutschland unterstützt das Programm von Anfang an sehr aktiv und stellt die meisten Auslandsfortbildungsplätze zur Verfügung. Großer Beliebtheit erfreuen sich auch die Unternehmenspraktika in russischen Unternehmen anderer Regionen.

Die Absolventen des Präsidentenprogramms erzielen nach ihrer Fortbildung wichtige wirtschaftliche und persönliche Ergebnisse. Abschluss von Investitionsverträgen, Kauf neuer Technologien und Ausrüstungen, gemeinsame Produktionen mit ausländischen Partnern, Schaffung

neuer Arbeitsplätze, Restrukturierung der Unternehmen, Einführung neuer Managementmethoden und Effizienzsteigerung in der Produktion sind Beispiele, wie umfangreich das neu erworbene Wissen eingesetzt wird und zu wirtschaftlichem Wachstum führt. Einher mit den wirtschaftlichen Erfolgen geht die persönliche Entwicklung jedes Einzelnen, der Mut, eigene Unternehmen zu gründen, neue Ideen und Anregungen umzusetzen, Verantwortung in Behörden und Ministerien zu übernehmen. Damit schuf das Präsidentenprogramm für seine Absolventen in Russland einen Brand, der gegenseitiges Verstehen, gleiches Denken und die Bereitschaft, neue Wege zu gehen, vereint. Der Zusammenschluss der Absolventen in ca. 70 Alumnivereinen ist ein Ausdruck dieses Gemeinschaftsgefühls. Wir wünschen weiterhin viel Erfolg! ■

Potential ausschöpfen



Nachitschewan. Im Herbst 2017 konnten sich GIZ-Vertreter erstmals persönlich vom wirtschaftlichen Potential der autonomen Republik Nachitschewan überzeugen, die mit ihren knapp 400.000 Einwohnern eine aserbaidische Exklave bildet. Ihr Name bedeutet „Ort der Landung“ und spielt auf die Landung von Noahs Arche am Berg Ararat an. Die Exklave ist von Armenien, dem Iran und der Türkei umschlossen und besitzt eine eigene Verfassung und ein eigenes Parlament. Aufgrund der fehlenden Verbindungen zum Rest Aserbaidschans ist die Wirtschaft

Nachitschewans eng mit der benachbarten Türkei verwoben. Haupterwerbszweig ist die Landwirtschaft, auch Erz wird abgebaut. Die Wirtschaft entwickelt sich seit den 1990er Jahren positiv. Nachitschewans Präsident Vasif Talibov hat marode Betriebe geschlossen oder mit Hilfe ausländischer Investitionen modernisiert. Neue Betriebe wurden angesiedelt. Auch die Agrarwirtschaft erlebte einen Aufschwung. Dies entspricht den erklärten wirtschaftspolitischen Zielen der aserbaidischen Regierung, die u.a. eine verstärkte Entwicklung des Agrarsektors vorsehen.

Am BMWi-Managerfortbildungsprogramm nehmen seit jeher vereinzelt Führungskräfte aus der Exklave teil. Während der von der Partnerorganisation Baku Business Training Center organisierten Promotiontour trafen die GIZ-Vertreter auf einheimische Unternehmer und lernten das breite Angebot der Produkte und Dienstleistungen kennen, wie zum Beispiel beim Besuch einer exportorientierten Granitverarbeitungsfirma. Ein Großteil der Produkte wird u.a. nach Georgien, in den Iran und die Türkei exportiert. Beeindruckend wirkte die Salzhöhle Dusdag, die gute Chancen für Gesundheitstourismus birgt – ein Beispiel für eine alternative Wiederverwendung des ehemaligen Schachts, in dem Salz gefördert wurde. Die meisten Kunden kommen aus dem Iran, Kasachstan und Russland.

Das MP bildet Fach- und Führungskräfte aus der Wirtschaft fort und macht sie mit modernen Managementmethoden vertraut. Deshalb wollen die MP-Partner in Aserbaidschan mehr Bewerber aus Nachitschewan gewinnen und damit einen Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung der Region leisten. ■

Carl Duisberg Centren



„Bildung ohne Grenzen“

Die Carl Duisberg Centren (CDC) sind ein führendes, gemeinnütziges Dienstleistungsunternehmen auf dem Gebiet der internationalen Bildung und Qualifizierung. Hochwertige Programme vermitteln interkulturelle Kompetenz und Fremdsprachenkenntnisse, Auslandserfahrung und internationales Praxiswissen.

Köln. Seit vielen Jahren zählen die CDC zu den Partnern der GIZ bei der Durchführung des Managerfortbildungsprogramms. Die praxisnahen Managementtrainings vermitteln fachliche, personale und soziale Kompetenz. Unternehmen erhalten Unterstützung, um Veränderungsprozesse aktiv in Gang zu setzen und neuen Anforderungen frühzeitig zu begegnen.

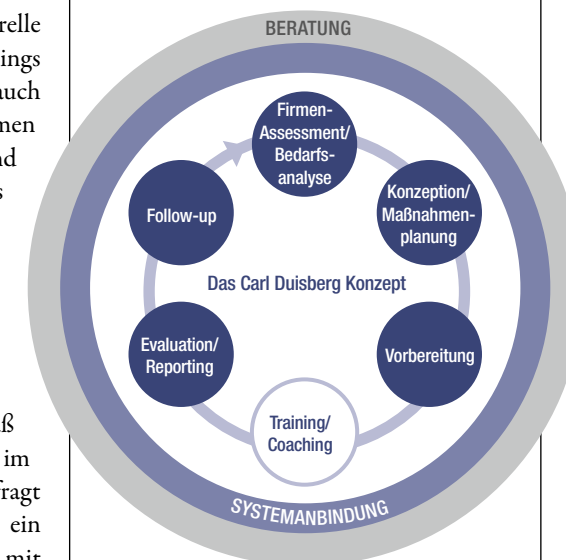
Nach dem Aufenthalt in Deutschland bieten die CDC auch den Heimatunternehmen ihrer Alumni an, vor Ort die interkulturelle Kompetenz und damit ihre Wettbewerbsfähigkeit mit passenden Konzepten und Trainings zu stärken, z.B. durch länderspezifische interkulturelle Trainings, Cultural Awareness Trainings oder Coachings für Führungskräfte (auch online). Nur wenn es den Unternehmen gelingt, aus den spezifischen Denk- und Verhaltensweisen eines jeden Landes gemeinsames Handeln zu entwickeln, können sie die Herausforderungen multinationaler Zusammenarbeit meistern – auch in Joint Ventures mit deutschen Partnern.

Manager benötigen ein hohes Maß an interkultureller Kompetenz, um im globalen Geschäft zu bestehen. Gefragt sind Anpassungsbereitschaft sowie ein reflektierter und sensibler Umgang mit internationalen Geschäftspartnern. Als MP-Alumni geht es für unsere Teilnehmer darum, die in Deutschland erlernten Fähigkeiten für sich und ihre Unternehmen nachhaltig zu gestalten, zu beurteilen und zu optimieren – und die CDC unterstützen sie dabei.

Effiziente Konzepte für multinationale Geschäfte und Joint Ventures

Was ist für unsere Alumni wichtig, damit ihre Firmen auf dem internationalen

Markt erfolgreich sind? Häufig nennen sie als Stichwort interkulturelle Verhandlungskompetenz. Genau diese entwickeln wir mit unserem Trainingsangebot gezielt weiter. Der Bedarf der Alumni und ihrer Mitarbeiter steht immer im Zentrum des Trainingsgeschehens. In vielen Heimatländern unserer Absolventen gibt es wenig oder keine Ressourcen, um nachhaltige Konzepte zu entwickeln. Wir führen eine umfassende Bedarfsanalyse durch und entwickeln ein individuelles Konzept mit passenden Fortbildungsmaßnahmen, stellen das nötige Personal und begleiten geplante Veränderungsprozesse.



Am Anfang der Zusammenarbeit steht neben der Bedarfsanalyse ein persönliches Beratungsgespräch, das die Stärken und Schwächen der jeweiligen Firmen, Dienstleister oder Institutionen analysiert. Die Bedürfnisse unserer Kunden, besonders in der Ausrichtung ihrer Auslandsaktivitäten, stehen dabei stets im Mittelpunkt. Nach der Bedarfsanalyse für die Heimatunternehmen stellt sich die Frage, wo und wie interkulturelle Kompetenzen gesteigert werden müssen, um



weitere Marktanteile im internationalen Geschäft zu gewinnen und Joint Ventures erfolgreicher zu gestalten. Dafür entwickeln wir Lernkonzepte nach neuesten Standards und Methoden.

Anschließend geht es an die konkrete Planung der Coachings. Diese richten sich genau nach den Bedürfnissen des Unternehmens und passen sich flexibel an die Entwicklung und Erweiterung der internationalen Ausrichtung an. Die Maßnahmen können für ganze Unternehmen oder für Führungskräfte geplant werden – oder auch für international arbeitende Teams. Diese Maßnahmen versetzen die Alumni und ausgewählte Mitarbeiter schnell und nachhaltig in die Lage, ihre jeweiligen interkulturellen Verhandlungsstrategien zu optimieren. Gemeinsam bereiten wir konkret das gewünschte Weiterbildungsprogramm vor. Darin integrieren wir die Ideen und Vorschläge der Teilnehmer und bringen unsere internationale Erfahrung ein.

Mit bedarfsorientierten und praxisnahen Coachings bringt unser Team die Alumni und Mitarbeiter ans Ziel. Die Trainer sind erfahrene, qualifizierte Lehrkräfte mit interkultureller Kompetenz. Unsere Backstopping-Teams geben regelmäßig Rückmeldung zu Trainingsinhalten und zum Lernfortschritt, so dass die Absolventen immer auf dem Laufenden sind. Anschließend evaluieren wir die Maßnahmen und entwickeln sie so weiter, dass Mitarbeiter vor Ort kostengünstig und effizient weitergebildet werden können. Dabei spielen sowohl ein Online-Test als Tool der Bedarfsanalyse als auch das Angebot von Train-the-trainer-Maßnahmen eine wichtige Rolle. So gelingt es uns, möglichst viele Mitarbeiter zu „empowern“. ■

Pilotgruppe aus Chile in Deutschland

Vertrauen in neue Exportmärkte



Ob Software für die Sicherheit bei der Arbeit im Bergbau oder handwerkliche Designprodukte: Wenn chilenische Unternehmen ihre Produkte und Services nach Deutschland exportieren möchten, sollten sie die Chancen und Risiken des deutschen Marktes genau kennen. Damit dieser Sprung gelingt, reisten im Oktober 2017 erstmals 20 Unternehmer aus Chile zur Fortbildung nach Deutschland.



Über 50 Städte, 75 Meetings und rund 37.000 Kilometer – Bilanz der chilenischen Pilotgruppe in Deutschland

Köln / Berlin. Alles begann im Juli 2017. Als sich die ersten chilenischen Teilnehmer beim Einführungsseminar in Santiago de Chile einfanden, staunten sie nicht schlecht. Der damalige chilenische Wirtschaftsminister Luis Céspedes ließ es sich nicht nehmen, die Pilotgruppe des MP mit Chile persönlich zu begrüßen. Eine große Ehre für jeden einzelnen – und ein klares Signal für das Programm, zeigte der Ministerbesuch doch, welche Bedeutung die chilenische Regierung dem MP beimisst.

Mit entsprechend hohen Erwartungen reisten die MP-Teilnehmer nach Deutschland – und wurden nicht enttäuscht. „Für mich hat sich ein Traum erfüllt“, resümiert Germán Briones am Ende der Fortbildung. Sein Unternehmen Rupestre vertreibt nachhaltig und hochwertig produziertes Handwerks-Design von lokalen Kleinunternehmen und Kunsthandwerkern aus ganz Chile, zum Beispiel Lammfellpantoffeln, Lederschürzen und Gürtel, Holzbrettchen und ökologisches Kinderpielzeug. Briones hat in Deutschland Vertriebspartner gefunden, auch können die Europäer seine Produkte künftig per

Internet ordern. Während der Fortbildung hat er die Besonderheiten der deutschen Geschäftskultur kennengelernt, das hilft ihm bei seinem geschäftlichen Auftreten und bei Verhandlungen.

Auch der Unternehmer Rodrigo Calle ist zufrieden mit der Fortbildung. Calle wuchs in der Minenstadt Chuquicamata in der Atacama-Wüste auf. Sein Anliegen ist die Sicherheit der Bergleute unter Tage – er gründete daher ein Mining Tech Start-up, das eine Software zur Verbesserung der Arbeitssicherheit in Minen entwickelt. Durch das MP kam Calle mit dem Aachener Institut „Advanced Mining Technology“ (AMT) in Kontakt, einer Abteilung der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen (RWTH). Für den chilenischen Start-up-Unternehmer ein perfekter Match: Die Software erarbeiten sie jetzt gemeinsam und kombinieren so chilenische Erfahrung und deutsches Know-how.

Messen und Mittelstand

Eine gründliche Vorbereitung und „Trockenübungen“ durften dafür nicht zu

kurz kommen – im Vorfeld der Unternehmensbesuche vertieften die chilenischen Manager ihre Kenntnisse im interkulturellen Management oder lernten deutsche Präsentations- und Verhandlungstechniken. Danach standen wichtige Messen wie die ANUGA, die weltgrößte Messe der Lebensmittelindustrie, und die A+A, das größte internationale Fachforum für Arbeitsschutz, auf dem Plan. Den „German Mittelstand“ und insbesondere die Organisation, Ausbildung und Technik deutscher Unternehmen lernten die MP-Teilnehmer bei Besuchen von klein- und mittelständischen Unternehmen aus Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz und Berlin kennen.

So zum Beispiel bei einem jungen Start-up in Berlin. Die BigRep GmbH ist seit drei Jahren auf dem Markt. Sie entwickelt und produziert industrielle 3D-Drucker, damit ihre Kunden großdimensionale 3D-Objekte zu günstigen Preisen herstellen können. Denn das interdisziplinäre und multinationale Team glaubt daran, „dass es Zeit für eine Veränderung ist, wie wir Dinge produzieren. Wir wollen die



Christian Yáñez leitet den Bereich Energieeffizienz und nachhaltiges Bauen bei CDT, einer Gesellschaft des chilenischen Verbandes der Bauwirtschaft. Den Verbandsmitgliedern bietet CDT bereits ein breites Spektrum an Dienstleistungen im Bereich technische Innovationen im Bausektor. Um dieses Portfolio um zusätzliches Know-how in den Bereichen Elektromobilität, Solar, Klimaregulierung in Häusern, Smart Grids oder Internet of Things zu erweitern, traf sich Yáñez mit einer Reihe innovativer deutscher Firmen. Durch das umfangreiche Netzwerk des Verbandes kann er seinen deutschen Partnern detaillierte Informationen und umfangreichen Zugriff auf den chilenischen Markt bieten. Diese Multiplikatorfunktion möchte er auch für ein weiteres Projekt nutzen: Für 2018 plant Yáñez eine hochrangige Delegationsreise der chilenischen Bauwirtschaft nach Deutschland, damit ausgewählte Vertreter deutsche Produkte und Verfahren direkt bei seinen neuen Partnern kennenlernen können.

Zukunft der Produktion individueller, kreativer und preiswerter gestalten.“ Deshalb arbeiten sie an der Zukunft des „Additiven Manufacturing“, eines Verfahrens zur schnellen und kostengünstigen Herstellung jedweder Art von Modellen.

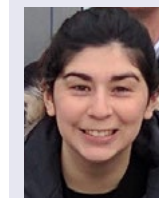
Die Gäste aus Chile sind längst nicht die ersten Besucher. Ingolf Nachtigall, Vertriebsleiter für Europa und Lateinamerika, kennt das MP gut: „Als offenes und innovatives Unternehmen empfängt BigRep gerne Teilnehmer des Managerfortbildungsprogramms“, sagt er. Und davon profitieren nicht nur die ausländischen Führungskräfte. „Wir treten gerne in den Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen und sind neugierig, welche Anwendungsmöglichkeiten sie für den 3D-Druck sehen.“ Eine klassische Win-win-Situation. Und die Offenheit zahlt sich aus: Bei einem früheren Besuch kaufte ein mexikanischer Unternehmer für seine Firma spontan einen 3D-Drucker, erzählte Nachtigall. Damit kann er jetzt viel schneller Prototypen entwickeln und drucken. Dazu kam es bei den Chilenen nicht, jedoch nutzte Marianna Palomo die Gelegenheit, um viele Fragen zur richtigen Anwendung eines 3D-Druckers zu stellen. Ihr Unternehmen Ecoenergias SpA besitzt bereits einen kleinen 3D-Drucker, so dass sie vom deutschen Know-how profitierte.

Partner zusammenbringen

Beim Besuch des Unternehmens J.W. Ostendorf aus Coesfeld stand das Innovationsmanagement im Vordergrund – damit blieb das Unternehmen seiner Phi-



Beim Start-up BigRep in Berlin sind die Türen für MP-Teilnehmer immer offen



Camila del Carpio ist COO und Tochter des Gründers von Del Carpio Analisis Y Asesorias Ltda. Die Firma beschäftigt 26 Mitarbeiter und stattet Labore mit moderner Messtechnik und Ausrüstung aus. Das Unternehmen vertritt bereits die deutschen Unternehmen Restek GmbH in Bad Homburg und die C. Gerhardt GmbH & Co. KG aus Königswinter auf dem chilenischen Markt. Durch ihre MP-Teilnahme ist es del Carpio gelungen, das Interesse weiterer potentieller deutscher Unternehmen für den chilenischen Markt zu wecken. Zurzeit laufen konkrete Verhandlungen mit den deutschen Firmen Eltra GmbH in Haan, centec GmbH in Maintal und Belec Spektrometrie Opto-Elektronik GmbH bei Osnabrück. Diese Firmen möchte del Carpio auf dem Markt in Chile bzw. Lateinamerika vertreten. Die Gespräche zeigten auch erste Erfolge: Nach Hause reiste die chilenische MP-Teilnehmerin mit einem fast fertigen Vertrag.

losophie treu: „Marken für den Handel entwickeln und die Marken gemeinsam mit dem Handel innovativ führen“. Der Mittelständler stellt umweltfreundliche, hochwertige und anwenderfreundliche Farben und Lacke her. Auch Ostendorf freut sich auf Besuche von MP-Teilnehmern. Das Familienunternehmen ist überzeugt, nur dann im Markt- und Wettbewerbsumfeld zu bestehen, wenn es seine Partnerschaften stärkt und Schwächen ausgleicht. „Dies praktizieren wir bereits erfolgreich in der Zusammenarbeit mit anderen Spezialisten aus Industrie und Forschung im internationalen Umfeld“, bekräftigte Dr. Joachim Weintz, Director of Corporate Technology Development bei der J.W. Ostendorf. Weintz sieht Offenheit, Interesse und Neugierde an anderen Kulturen und Unternehmen als Basis, um „Zufälle“ zu nutzen, die Begegnungen wie im MP geradezu provozieren. Er versteht die eigene Unternehmung nicht nur als Herstellung von Produkten, sondern sieht den Kunden im Vordergrund – eine Voraussetzung für eine große Offenheit, um Ansatzpunkte für Zusammenarbeit zu finden oder den Schritt auf neue Märkte zu wagen. Das Finden und Zusammenführen geeigneter Partner sei ein Kernelement des MP und für deutsche Unternehmen eine wichtige Alternative zu eigenen ersten Schritten und Investitionen in einen unbekannten neuen Markt. „Beim

Besuch der chilenischen Führungskräfte haben wir erste Kontakte geknüpft, die zu einem weiteren Gedanken- und Informationsaustausch führen“, betonte Weintz. Er ist zuversichtlich, dass solche Kontakte einen Technologietransfer sowie eine Zusammenarbeit nach sich ziehen. „Geschäfte werden zwischen Menschen gemacht – und daher ist es wichtig, dass das MP sie zusammenbringt!“

Businesskontakte knüpfen und vertiefen

Geschäftspartner zusammenbringen – das praktiziert das MP seit fast zwanzig Jahren. Die Palette ist breit: Ausländische Manager aus nahezu allen Wirtschaftssektoren und Branchen kommen zur Fortbildung nach Deutschland, genauso vielfältig sind ihre Ziele und Kooperationsvorstellungen. Die chilenischen Teilnehmer kamen überwiegend aus Dienstleistungsbereichen wie IT, Media, Rechtsberatung und Consulting im Bereich Umwelt, Recycling, Bergbau sowie Medizintechnik, Solarenergie, Handel, Agrar- und Lebensmittelproduktion. Diego Torres, Direktor von ProChile Deutschland, verfolgte die Umsetzung der Fortbildung und zeigte sich beeindruckt vom MP. „Für jeden Teilnehmer gab es Programmteile und Termine, die punktgenau auf sein Unternehmensprofil zugeschnitten waren.“ Auch seien wichtige Aspekte wie duale Berufsausbildung, Arbeitsrecht, Weiterbildung von Mitarbeitern, Work-Life-Balance und nicht zuletzt die dezentrale Organisation in Deutschland für viele MP-Absolventen interessant und vorbildlich. „Und in vielen Punkten und Themen“, so die Quintessenz, „liegen Chile und Deutschland gar nicht mal so weit auseinander.“

Dafür sorgen auch die Unternehmer selbst: Einige Manager blieben im Anschluss an die Fortbildung in Deutschland, um weitere Termine wahrzunehmen und erste Geschäftskontakte zu vertiefen. Denn eines haben sie in den vier Wochen in Deutschland gelernt: Mittel- und langfristiges Vertrauen aufbauen und nachhaltige Netzwerke sind wichtig für eine gelungene bilaterale Zusammenarbeit. ■



Jörg Kalmbach ist als Dipl.-Volkswirt Projektleiter, Trainer und Bildungsconsultant bei den Carl Duisberg Centren und dort zuständig für internationale Projekte im Bereich Managementtraining und berufliche Fortbildung.

Innovative Ansätze im Bioenergiedorf Siebeneich



2017 war der Iran dran. Die BMWi-Exportinitiative Energie lud 21 iranische Führungskräfte zum Managerfortbildungsprogramm mit dem Schwerpunkt Erneuerbare Energie und Energieeffizienz nach Deutschland ein. Hier besuchten die MP-Teilnehmer unter anderen das Familienunternehmen Weibler, gelegen am westlichen Rand des Hohenlohekreises, um mehr über das erste Bioenergiedorf im Norden Baden-Württembergs und dessen nachhaltige Bewirtschaftung zu erfahren.



Iranische Führungskräfte informieren sich über das Nahwärmenetz



Führung über den Hof der Familie Weibler



Beim Besuch des Bioenergiedorfes Siebeneich

Bretzfeld-Siebeneich. Im Jahr 1335 zum ersten Mal urkundlich erwähnt, bekam die Ortschaft Siebeneich im Sommer 2011 vom damaligen Landwirtschaftsminister Baden-Württembergs Alexander Bonde den deutschlandweit ersten Titel „Gläsernes Bioenergiedorf“ verliehen. Die Voraussetzung für ein Bioenergiedorf ist, dass die benötigte elektrische Energie der Siedlung zu 100 Prozent aus Biomasse gewonnen wird. Photovoltaik- oder Windenergieanlagen zählen dabei nicht. Eine andere Voraussetzung für ein Bioenergiedorf: Über die Hälfte der eingesetzten Heizenergie in den Häusern muss aus regenerativen Energiequellen stammen. Dies geschieht in Siebeneich über die Abwärmenutzung einer Biogasanlage und über Holz, Pellet-, Hackschnitzel- und Miscanthusheizungen.

Die Siebeneicher Biogasanlage ist dabei das Herzstück des Projekts. Sie gehört

dem Weinbauer Weibler, befindet sich unmittelbar neben dem Bullenstall und produziert mit einer Leistung von 380 kW rund um die Uhr elektrischen Strom, der direkt in das öffentliche Netz eingespeist wird. Neben Gülle und Mist aus dem Bullenstall wird auch Maissilage zu Biogas, einem Gasgemisch mit über 50 Prozent Methan-Anteil, vergoren. Das Methan treibt dann zwei Blockheizkraftwerke an, die Strom produzieren. Die Maissilage, teilweise aus eigenem Anbau oder aus dem Zukauf, sowie die Weiterverwendung der Gärreste in den Weinbergen und auf dem Feld, stellen einen nachhaltigen Kreislauf dar.

Großen Wert legt der Familienbetrieb der Gebrüder Weibler auch auf eine nachhaltige Unternehmensführung. So sind die drei Söhne als nächste Generation bereits Betriebsinhaber und übernehmen

verschiedene Verantwortlichkeiten. Lorenz Weibler, einer der Betriebsleiter und Sohn des Gründers Rolf Weibler, führte die iranischen Manager durch den Betrieb und gewährte ihnen nicht nur Einblick in die Biogasanlage, sondern auch in das Nahwärmenetz und die Photovoltaikanlage. Die zwei Blockheizkraftwerke der Biogasanlage erzeugen sehr viel Abwärme. Um sie effizient für Gebäudeheizung zu nutzen, hat Weibler ein Nahwärmenetz aufgebaut. Aus dem Nahwärmenetz beziehen etwa 35 Siebeneicher Haushalte ihre Energie zum Beheizen der Wohnhäuser, darunter auch alle Betriebsgebäude des Familienunternehmens. Sieben Dächer des Betriebs sind zudem mit Photovoltaikanlagen ausgestattet, die bei Sonnenschein mit einer maximalen Leistung von über 700 kW elektrischen Strom erzeugen. Zusammen mit der Biogasanlage entsteht dabei fünf Mal so viel Strom, wie der Ort tatsächlich verbrauchen kann. Bei der Führung berichtete Lorenz Weibler ausführlich über die Anfänge des Projekts, die nachhaltige Umsetzung der energieeffizienten Anwendung, die Finanzierung sowie die Entwicklung zum heutigen „gläsernen Bioenergiedorf“ und deren Bedeutung für die Gemeinde. Für die iranischen Manager war dieses Konzept ein Augenöffner. Insbesondere die nachhaltig strukturierte Weiterverarbeitung von Abwärme, Gärresten und Bullenmist, die im Kreislauf des Bioenergiedorfes Verwendung finden, könnte sich auch im Iran umsetzen lassen. Einige MP-Teilnehmer haben nun vor, dieses Konzept im ländlichen Raum nach deutschem Vorbild und mit Hilfe der öffentlichen Hand im Iran zu implementieren.

Insgesamt zeigte das Projekt des Bioenergiedorfes einen modernen Ansatz zur Planung, Nutzung und Kontrolle von regenerativen Energiequellen. Auch für die iranischen Führungskräfte sind Energieeffizienz und Qualitätsmanagement, Chancen erneuerbarer Energien sowie die Familiennachfolge in der Unternehmensführung wichtige Zukunftsthemen. ■



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.

Aromastoffe und 3D-Visualisierung für die Mongolei



Die Suche nach Geschäftspartnern und Management-Know-how führte 22 mongolische Führungskräfte im Herbst 2017 nach Sachsen. Ob Getränkehersteller oder Multimedia-Designer, alle nutzten das breitgefächerte Leistungsspektrum dieses ostdeutschen Wirtschaftsstandortes, um neue Technologien zu erkunden und erste Geschäfte anzubahnen.

Dresden. Natürliche Ingredienzien aus der sächsischen OlbrichtArom GmbH & Co. KG in Leisnig sollen in Zukunft Milch- und Joghurtprodukten des mongolischen Herstellers APU AG den Geschmackskick geben. Das hat MP-Teilnehmerin Zoljargal Tumurbat, Senior Quality Managerin des Unternehmens in Ulanbaatar, während ihres vierwöchigen Aufenthalts bei der GICON®-InTraBiD GmbH in Dresden vereinbart. Zu weiteren Ergebnissen ihrer Teilnahme am MP gehören erfolgreiche Verhandlungen mit der Hydrosol GmbH & Co. KG in Ahrensburg und Lactoland Trockenmilchwerk GmbH in Dülmen über den Bezug von Stabilisatoren für Milchprodukte.

Damit nutzte Tumurbat wie die meisten ihrer 22 Kollegen „die Chancen des Programms optimal“, stellte sie zum Abschluss in Dresden fest, zumal sie „bereits zu Beginn des Aufenthalts auf der nur alle vier Jahre stattfindenden Branchenmesse drinktec wertvolle Kontakte zu deutschen Firmen knüpfen“ konnte.

Wie die anderen mongolischen Führungskräfte gewann sie zudem bei gemeinsamen Unternehmensbesuchen in sächsischen

Firmen praktische Erfahrungen und Erkenntnisse für ihre tägliche Arbeit. Im Staatsweingut Schloss Wackerbarth beispielsweise stand das Thema Marketing auf dem Besuchsprogramm. Dort wird nicht nur Wein und Sekt gekeltert und verkauft, sondern finden kulturelle und kulinarische Erlebnisse wie Konzerte, thematische Verkostungen und Themenwochen rund um Wein und die Kulturlandschaft Weinberge statt. Die Visite der Bäckerei und Mühle Bärenhecke e.G. war Aspekten der Qualitätssicherung gewidmet. Hier wird noch auf traditionelle Art gebacken, mit überwiegend natürlichen Rohstoffen von Zulieferern aus der Region.

In Trainings erarbeiteten die Führungskräfte Projekt- und Businesspläne für ihre Kooperationsvorhaben mit deutschen Partnern. „Wir haben damit die Basis für eine erfolgreiche Umsetzung der Zusammenarbeit gelegt“, bekräftigt Bayarsaikhan Maamkhu, der mit deutschen Engineering- und Consultingfirmen bei Bergbauprojekten in seiner Heimat kooperieren will.

Das kann auch Gantuya Ganburged unterschreiben, die künftig für ihr Unternehmen

Mongol Content auf sächsisches Know-how bei Animationsfilmen setzt. Sie hat nach einem Besuch in der Dresdner Firma dabei auch die innovative 3D Interaction Technologies GmbH im Blick. Das von einem IT-Spezialisten und einem Wirtschaftsjournalisten geführte Unternehmen dreht keine Trickfilme, sondern entwickelt interaktive 3D-Visualisierungen für Unternehmen aus verschiedenen Hochtechnologiebranchen. „Gemeinsam mit unseren Kunden entwickeln wir passgenau abgestimmte, innovative Visualisierungslösungen, 3D-Konfiguratoren und 3D-Planungstools, die sich in Marketing und Vertrieb genauso einsetzen lassen wie in der Produktplanung oder im After Sales“, erläutert Dr. Stephen Rahn, Leiter Marketing und Vertrieb des jungen Unternehmens. Je komplexer und komplizierter ein Produkt oder eine Technologie, desto schwieriger sei es, andere dafür zu begeistern.

Ziel sei deshalb, Hochtechnologien und andere komplexe technische Prozesse verständlich, unterhaltsam und einprägsam zu erklären. Und so können Hersteller potentiellen Kunden das Innenleben einer Pumpe oder die Arbeitsweise eines Laders in Echtzeit vorführen, die Inneneinrichtung einer Hochseeyacht in Augenschein nehmen oder einen Rundgang in einem Produktionsgebäude unternehmen, bevor dafür der Grundstein gelegt ist. Kein Wunder also, wenn die in 33 Ländern vertretene First Sensor Microelectronic Packaging GmbH aus Dresden und Fraunhofer-Institute ebenso wie die Sachsenmilch Leppersdorf GmbH oder Pfeiffer Vacuum AG aus Asslar in der Referenzliste von 3D^{IT} zu finden sind. Vielleicht gehört auch der in seinem Land führende Produzent von multimedialen Inhalten Mongol Content mit Gantuya Ganburged bald dazu. ■



Mongolische Führungskräfte bei ihrer Fortbildung in Sachsen



Dipl.-Journalist Peter Rösler arbeitet seit 1992 selbstständig als Consultant und Trainer. Seit 2002 ist er als Projektmanager und Projektleiter in diversen MP-Fortbildungszentren tätig. Seither betreute er Gruppen aus 13 der 19 am Programm teilnehmenden Länder in Osteuropa, Asien, Zentralasien und Lateinamerika.

Deutsch-Russisches Management Netzwerk

Seit zehn Jahren mit Freude im Russlandgeschäft



Erfahrungsaustausch, Networking und Fachvorträge waren ein wichtiger Bestandteil des Herbsttreffens des Deutsch-Russischen Management-Netzwerkes am 4. November 2017 in Berlin. Der deutsche Alumniverein des MP feierte 2017 sein zehnjähriges Bestehen und legt die vielfältigen Aufgaben und Verantwortlichkeiten auf neue Schultern.

Berlin. „Wir konnten unser Russlandgeschäft ausbauen“, „Mein Business war von den Sanktionen und der Finanzierungs-krise direkt betroffen“, „Ich arbeite seit fünf Jahren ausschließlich und erfolgreich in Russland“. In den intensiven Diskussionen spiegelte sich die gesamte Bandbreite der Erfahrungen im Russlandgeschäft vor dem Hintergrund der seit 2014 dauernden Sanktionen und der Finanzkrise wider. Eine freundschaftliche Atmosphäre bestimmte die Veranstaltung, viele kennen sich seit Jahren, haben gemeinsame Projekte realisiert oder mit ihrem Fachwissen andere Mitglieder unterstützt.

Das jährliche Herbsttreffen – organisiert von Mitgliedern für Mitglieder – stellt Anfang November einen festen Termin im Kalender dar. 2017 war die Veranstaltung geprägt einerseits vom Jubiläum und andererseits von Vorträgen namhafter Experten zu Änderungen im russischen Hochschul- und Ausbildungssystem und deren Auswirkungen auf Gesellschaft und Unternehmen. Dr. Gregor Berghorn, Berater für Wissenschaftsfragen beim Deutsch-Russischen Forum e.V. in Berlin, referierte über die derzeitigen Umstrukturierungen in der Akademie der Wissenschaften und im Hochschulsektor. Dr. Kerstin Seise von der Firma „Neue

Märkte – Vermittlung & Koordinierung“ aus Leipzig berichtete anhand zahlreicher Beispiele und persönlicher Erfahrungen anschaulich von den Erfolgen, aber auch Herausforderungen beim Aufbau von Institutionen handwerklicher Ausbildung. Christian Tegethoff, Geschäftsführer der CT Executive Search LLC in Moskau, stellte dem die personal- und ausbildungsbezogenen Anforderungen von Unternehmen gegenüber, die gemeinsam mit russischen Partnern russlandweit Produktionsbetriebe in verschiedenen Branchen aufbauen. Und Dr. Andreas Knaul von der Unternehmensberatung Rödl & Partner in Moskau machte deutlich, dass sich das wirtschaftliche Umfeld in Russland erholt und im Bereich Lokalisierung gute Chancen für Investitionen deutscher Unternehmen bestehen. Im Rahmen der Jubiläumsfeier hob Isolde Heinz die Rolle der GIZ als Organisator der Managerfortbildung für russische Führungskräfte in Deutschland und für deutsche Manager in Russland sowie die umfangreiche Arbeit der Alumnivereine hervor.

Neuer Vorstand

Das Jahr 2017 war auch von Veränderungen geprägt – im DRMN-Vorstand vollzog sich im Juni ein personeller Generatio-

nenwechsel. Wir haben ihn dazu genutzt, um bewusst die bestehenden Aktivitäten zu prüfen und neue Ideen in die Vereinsarbeit aufzunehmen. Vielen Mitgliedern sind Informationen über Veranstaltungen im deutsch-russischen Umfeld wichtig. Auch die Stellenausschreibungen in diesem hochspezialisierten Bereich sind eine wichtige Motivation für die Mitgliedschaft und aktive Mitarbeit im Verein. Und wir werden die vielfältigen Aufgaben auf mehrere Schultern verteilen, um unsere Mitglieder einzubinden und es ihnen zu ermöglichen, Mehrwert aus den Netzwerken des Vereins und seiner Mitglieder zu schöpfen. Dazu gehört auch, dass wir noch enger mit befreundeten Vereinen im deutsch-russischen Umfeld zusammenarbeiten und uns gegenseitig bei Veranstaltungen unterstützen.

Während des Treffens sprachen wir mit Nils Knigge, dem DRMN-Gründer und Ehrenvorsitzenden, und Georg Breydy, dem neuen Vorstandsvorsitzenden, über die Geschichte und Zukunftspläne des Vereins.

Herr Knigge, der DRMN hat heute rund 100 Mitglieder. Wie hat sich der Verein entwickelt?

Wir, die Teilnehmer der Pilotgruppe des MP „Fit für das Russlandgeschäft“, sind 2007 mit dem Anspruch gestartet, nach den erlebnisreichen drei Wochen in St. Petersburg untereinander Kontakt zu halten. Wir waren auf unsere eigenen Erfahrungen fokussiert und fanden, dass ein Austausch sehr vorteilhaft für alle Beteiligten wäre. Mit dem Erfolg des MP entwickelte sich unsere Mitgliederbasis und unser Anspruch, eine wichtige Stimme im deutsch-russischen Geschäft zu sein. Inzwischen sind wir mit einer Reihe von Organisationen in Deutschland und Russland sehr gut vernetzt. Dazu gehört das Deutsch-Russische Forum, die Deutsch-Russische Wirtschaftsallianz,

der Deutsch-Russische Wirtschaftsverband, die Deutsch-Russische Juristenvereinigung, der dialog e.V., die russische Handels- und Industriekammer und unsere russischen Partnervereine des Managerfortbildungsprogramms. Ich bin auf meinen vielen Reisen in Russland stets mit offenen Armen empfangen worden, das Interesse an einer Zusammenarbeit mit den DRMN-Mitgliedern ist sehr groß.

Herr Breydy, Sie führen den Verein seit Juli 2017. Was sind Ihre Ziele?

Unser Verein wird geführt von einem Team russlanderfahrener Manager aus verschiedensten Branchen, die alle auf ihre Weise zum Erfolg beitragen. 2018 wollen wir erreichen, dass sich wieder mehr Teilnehmer aus deutschen Unternehmen für die zweiwöchige Fortbildungs- und Geschäftsanbahnungsreise in die russischen Regionen begeistern. Dafür gehen wir persönlich auf zahlreiche Veranstaltungen und werben aktiv bei den vielen regionalen Verbänden der

Der DRMN ist der deutsche Alumniverein des MP „Fit für das Russlandgeschäft“ und wurde 2007 mit Unterstützung der GIZ gegründet. Die Mitglieder profitieren vom Expertenaustausch und von Fachveranstaltungen. Fast jeder vierte Absolvent ist schon dabei. Der DRMN freut sich über neue Mitglieder, aus den Reihen der letzten Gruppen, oder auch, wenn die Teilnahme am Managerprogramm schon länger zurückliegt. Weitere Infos zum Verein unter www.drnmn.org oder per Mail an info@drnmn.org

deutschen Wirtschaft und den IHK. Für Unternehmen mit Russlandinteresse gibt es auf Geschäftsführer- oder Vertriebsleitungsebene nämlich kaum einen effizienteren Weg, in so kurzer Zeit so viele Informationen aus erster Hand zu sammeln und die richtigen Ansprechpartner vor Ort kennenzulernen.

In Deutschland sehen wir eine große Zersplitterung russlandorientierter Vereine. Viele haben sich in der Aufbruchsstim-

mung der neunziger Jahre gegründet, sind aber klein und in ihrer Wirkung beschränkt geblieben. Als DRMN wünschen wir uns stärkeren Austausch und gegenseitige Unterstützung mit Wissen, Kontakten und durch gemeinsame Veranstaltungen. Inzwischen ist unser Verein auch international vernetzt: In vielen Ländern gibt es MP-Alumnivereine, die wir im September 2017 auf der internationalen Alumnikonferenz des Programms kennengelernt haben (siehe auch S. 42). Jetzt können wir unseren Mitgliedern für eine Vielzahl von stark wachsenden Ländern einen befreundeten, ersten Ansprechpartner nennen. ■



Kathrin Kehrner-Billhardt ist selbstständige Unternehmensberaterin im Bereich Energiewirtschaft, seit 2009 Mitglied und seit Juli 2017 stellv. Vorstand des DRMN e.V.

Rheinischer Innovationsgeist



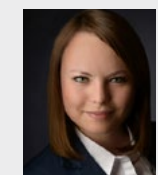
Passend: Für jeden Arbeitsvorgang gibt es bei Detecon einen anders gestalteten Raum

Köln. Freie Arbeitsplatzwahl und innovative Räumlichkeiten: Der Besuch bei der Unternehmensberatung Detecon fokussierte nicht nur die Lernziele rund um den digitalen Wandel, sondern gewährte auch Einblicke in die Unternehmenskultur des international führenden Dienstleisters. Diese wird stark geprägt von dem Design und Organisation der Arbeitsplätze. Die Idee dahinter: Verschiedenartige Raumkonzepte sollen das Denken „Out of the Box“ fördern. Das ursprünglich klassisch aufgebaute Gebäude mit abgetrennten Büros wurde von Künstlern umgestaltet, sodass die Mitarbeiter nun je nach Arbeitsvorgang einen passenden Raum wählen können. Für kreative Sessions in Gruppenarbeit stehen zum Beispiel

Workshop-Räume mit verschiebbaren Wänden und Schreibtäfel zur Verfügung. Für ein längeres Meeting mit zwei bis drei Personen sind ruhige, kleinere Räume vorhanden, die durch ihr ausgefallenes Design die Lösungsfindung anregen sollen. Das Konzept der freien Arbeitsplatzwahl hat die MP-Teilnehmer sehr beeindruckt. Die Berater, die unter der Woche meist bei Kunden unterwegs sind, bewahren ihre Unterlagen und Arbeitsmaterialien in speziellen Rollcontainern auf. Wenn sie im Großraumbüro arbeiten wollen, buchen sie über ein internes System ihren Arbeitsplatz und nutzen ihre Arbeitsmaterialien dort nach Bedarf. Die Kaffeeküche ist ein großer offener Raum mit einer Tischtennisplatte und einem Boxsack – für einen körperlichen Ausgleich der Schreibtisch-Sitzhaltung.

Mit einem anderen neuen Geschäftskonzept kamen die osteuropäischen Manager bei dem Start-up Hub STARTPLATZ in

Berührung, in dem rund 80 Start-ups ansässig sind. Der Gastgeber war das junge Start-up Mak3it, dessen Geschäftsmodell darauf abzielt, Organisationen zu schnellen Innovationen zu verhelfen. Gemeinsam mit ihren Kunden identifiziert Mak3it zunächst Innovationspotential in deren Unternehmen. Anschließend geht es darum, mit Start-up-Denkweise und -Methoden die Geschäftsmodelle in Tagen statt in Monaten zu entwickeln. Dabei kommen auch die individuellen Stärken der jeweiligen Organisationen zum Tragen. Die MP-Teilnehmer lernten das Tool „Innovation Kick Box“ kennen, das seine Wurzeln im Silicon Valley hat. Es begleitet die Kunden, die sich für Innovationsmaßnahmen entschieden haben, von der Ideenentwicklung bis zum Pitch vor dem Entscheidungsträger. Das Tool besteht aus einem Online-Kurs und einem Instrumentarium zur Entwicklung und Darstellung von Geschäftsideen wie z.B. einem Canvas-Board und Vorlagen für das Design Thinking. ■



Rimma Kadyrbayeva ist als Projektutorin bei der TÜV Rheinland Akademie für die Betreuung der MP-Teilnehmer zuständig. Mit ihrer internationalen Ausrichtung und branchenheterogenen Erfahrung unterstützt sie die Teilnehmer bei der Realisierung ihrer Kooperationsvorhaben in Deutschland.



Teilnehmer und Referenten des Herbsttreffens 2017



Hotellerie zum Anfassen



Hohes Wachstum, niedrige Löhne und liberale Wirtschaftspolitik: Vietnam bietet einen attraktiven Markt für deutsche Unternehmen. Im Rahmen des MP haben Führungskräfte aus dem mittleren und höheren Management aus ganz Vietnam im September 2017 die IHK Akademie München und Oberbayern besucht. Ein besonderes Highlight der Fortbildung stellte der Besuch im Hotelkompetenzzentrum in Oberschleißheim bei München dar.

Westerham. Es war ein einmaliges Erlebnis: Hoteletage sowie großzügige Gastronomie- und Hotellerie-Ausstellungsfläche auf 5.500 Quadratmetern. Das 2011 von Christian Peter gegründete Hotelkompetenzzentrum besuchen inzwischen jährlich ca. 5.000 Gäste aus der Hotellerie sowie Architekten, Planer und Investoren.

Empfangen wurden die vietnamesischen Führungskräfte vom Bereichsleiter des Hotelkompetenzentrums Peter Nistelberger. Die Idee der Eröffnung eines solchen Zentrums basierte auf der Erfahrung, dass Hoteliers keine Anlaufstelle hatten, wenn sie für den Bau oder Umbau ihres Hotels das Zusammenspiel von Systemen prüfen wollten – beispielsweise Telefonanlage, Schließsystem oder Hotelsoftware. Das Unternehmen bietet Besuchern die Möglichkeit, voll funktionsfähige Hotelzimmer und Hoteleinrichtung zu betrachten, und ermöglicht Herstellern gleichzeitig, ihre Produkte aus dem High-End-Bereich für Vier- bis Fünf-Sterne-Hotels zur Schau zu stellen.

Inzwischen hat sich das Hotelkompetenzzentrum zu einer ganzheitlichen Informations- und Veranstaltungsplattform für alle, die sich mit Hotel- und Gastronomiebau beschäftigen, entwickelt. Das

derzeit weltweit einzigartige Format, ein dauerhaftes Angebot mit voll funktionsfähigen Produkten und Hotel-Musterzimmern für Unternehmen und Kunden aus dem Hotelbetrieb bereit zu stellen, traf auf großes Interesse bei den Managern aus Vietnam.

Mobilität ist einer der Schlüsselbegriffe der Gegenwart. Aufgrund der fortschreitenden Globalisierung sowie Internationalisierung bieten sich der Menschheit immer mehr Möglichkeiten der Mobilität. Geografische Distanzen werden angesichts neuer Fortbewegungstechnologien immer geringer. Doch gilt die uneingeschränkte Möglichkeit des Reisens nicht für Reisende mit Pflegebe-

darf. Häufig sehen sie sich Barrieren ausgesetzt, die ihnen das Reisen erschweren. Um den Bedürfnissen dieser Menschen entgegenzukommen, stellt das Hotelkompetenzzentrum in Oberschleißheim erstmalig die „Hotel & Care“-Zimmer vor. Die zwei Musterzimmer sind sowohl stilvoll als auch komfortabel, hochflexibel eingerichtet und ermöglichen sogar Wellness- und Reha-Anwendungen. Vor allem aber eignen sich die „Hotel & Care“-Zimmer für Gäste mit und ohne Pflegebedarf zugleich. Konzipiert und realisiert haben die Musterzimmer 29 Partnerfirmen des Hotelkompetenzentrums. „Mit Hotel & Care schließen wir eine Lücke im Hotelmarkt“, erklärt Christian Peter, Geschäftsführer des Hotelkompetenzentrums. Die vietnamesischen Führungskräfte empfanden diese einzigartigen Konzepträume als einen besonderen Höhepunkt des Besuchs. Sie zeigten sich sehr beeindruckt von dem Konzept, wie ein Hotelzimmer den Anforderungen für Personen mit und ohne Pflegebedarf gerecht werden kann. ■



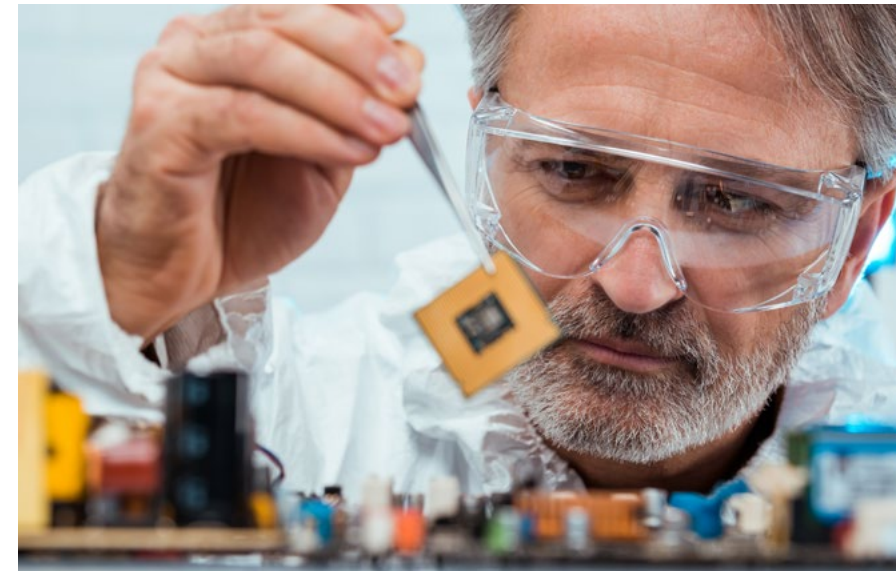
Bianca Lorenz ist Projektmanagerin im Bereich Training International bei der Industrie und Handelskammer für München und Oberbayern. Dort ist sie u.a. für die Organisation und Durchführung des Managerfortbildungsprogramms zuständig.



„Die Welt ins Haus geholt“



Stephanie Spinner-König führt den Elektrotechnik-Hersteller Spinner Group aus München in zweiter Generation. Daneben leitet sie den Weiterbildungsausschuss der Industrie- und Handelskammer München / Oberbayern – sie unterstützt das MP seit fünf Jahren, indem sie Besucher aus den Partnerländern empfängt und durch den Betrieb führt. Mittelständler, sagt sie, können nur profitieren.



GIZ: Frau Spinner-König, Sie laden im Rahmen des MP immer wieder Gruppen ausländischer Manager in Ihren Betrieb ein. Warum?

Stephanie Spinner-König: Ich finde es selbst interessant und wichtig, mir ein Land persönlich anzuschauen, in dem ich mit dem Unternehmen aktiv werden will. Es ist spannend zu sehen, wie die Menschen dort arbeiten, unter welchen Bedingungen. Dabei lernt man, die eigenen Urteile und Vorstellungen zu überdenken. Deshalb unterstütze ich das Managerfortbildungsprogramm wirklich gern.

Wie sind Sie auf das Programm aufmerksam geworden? Geschah das im Rahmen Ihres Engagements bei der Industrie- und Handelskammer?

Indirekt, ja. Vor einigen Jahren hat mich jemand von der Kammer angesprochen und mir von dem Programm erzählt – und davon, dass immer wieder auch Unternehmen aus unserer Region gesucht werden, die bereit sind, Gruppen zu empfangen. Da habe ich mich sofort gemeldet. Seitdem waren schon mehrere Gruppen

da. Zum Beispiel aus Osteuropa, Russland und China.

Wie läuft so ein Besuch ab?

Es kommen zwischen 15 und 20 ausländische Manager, begleitet von Vertretern der IHK und der GIZ. Ich stelle die Firma dann in einem kurzen Vortrag vor, zeige den Besuchern den Betrieb. Anschließend



haben sie noch Gelegenheit, mir Fragen zu stellen.

Was für Fragen stellen die Teilnehmer?

Sie möchten oft wissen, wie wir es in Deutschland mit dem Thema Ausbildung halten. Sie fragen, wie sich deutsche Unternehmen finanzieren, wie wir die hohen Qualitätsstandards sicherstellen. Im Ausland haben Geschäftsleute oft die Vorstellung, dass Unternehmen in Deutschland hochtechnisiert sind. Und sie freuen sich, dass es bei uns tatsächlich so sauber und organisiert zugeht, wie es immer heißt.

Warum sollten Mittelständler sich am MP beteiligen und Gruppen empfangen? Kostet das nicht einfach nur Zeit?

Im Gegenteil. Erstens führen mir diese Besuche jedes Mal vor Augen, mit welchen Problemen sich Unternehmer in anderen Ländern herumschlagen müssen und wie gut wir es hier in mancherlei Hinsicht haben. Und dann kommen durch die Besuche auch immer wieder neue Aufträge zustande. Man holt sich also potentielle Absatzmärkte ins Haus.

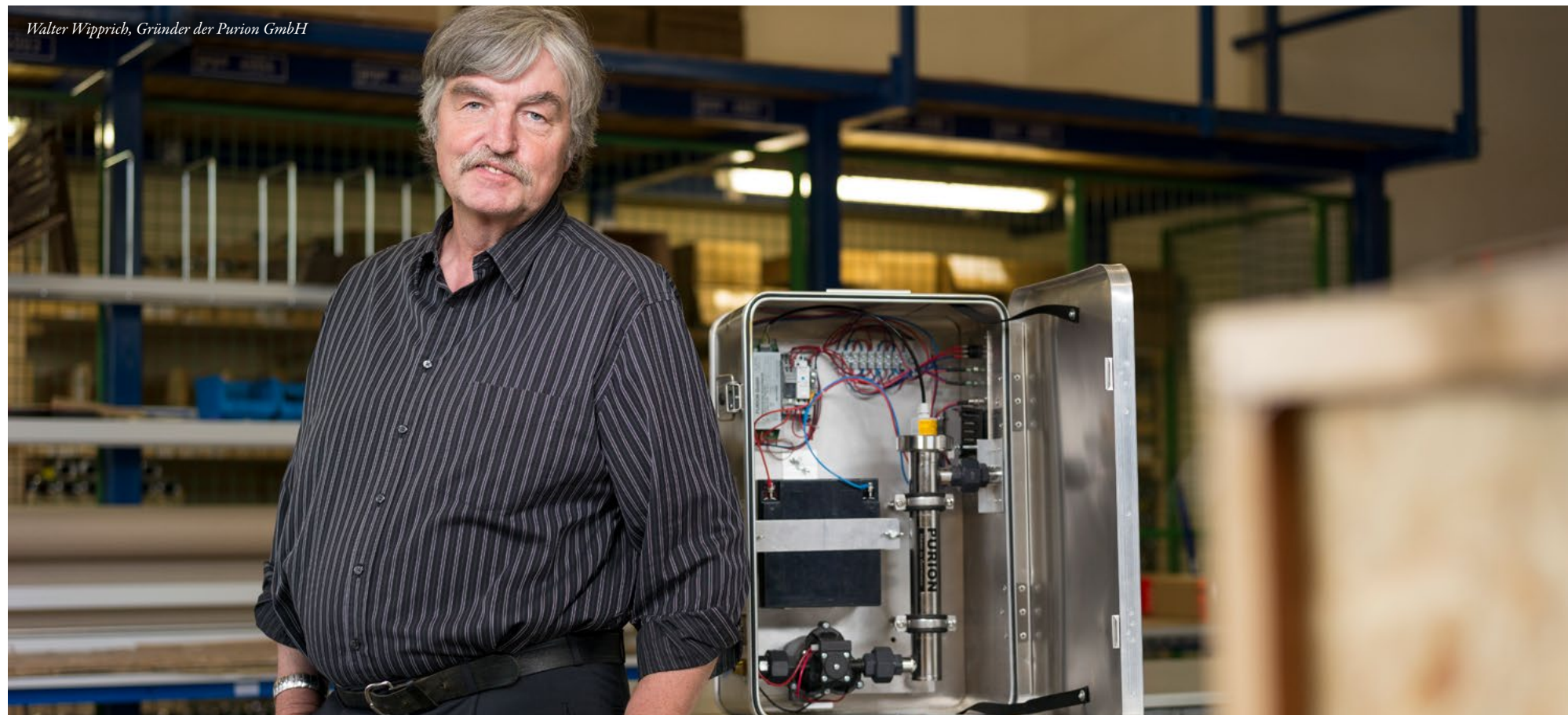
Spinner GmbH, München

1946 fing alles mit einem kleinen Ingenieurbüro an, inzwischen ist die Spinner Group ein weltweit tätiges Unternehmen mit 1.100 Mitarbeitern und rund 90 Mio. Euro Jahresumsatz, die Hälfte davon im Ausland. Die Münchener sind auf hochfrequente Übertragungstechnik spezialisiert, sorgen für die Verbindung zwischen Sender und Antenne, und zwar bei Radaranlagen, Fernseh- und Radiosendern oder auch Mobilfunk-Masten. Spinner ist stark exportorientiert, produziert in Ungarn und China und unterhält eigene Vertriebsstandorte in den wichtigsten Industrienationen. Dazu kommen Distributoren und freie Vertreter.

Haben Sie auch schon einmal einen Auftrag auf diese Weise gewonnen?

Das lässt sich nicht so leicht nachvollziehen, aber es sind immer wieder Besucher dabei, die sich konkret für unser Angebot interessieren. Beim einem der Besuche war zum Beispiel eine Dame aus China hier, die sehr gezielt nach bestimmten Produkten gefragt hat. Deren Kontaktdaten habe ich anschließend an den China-Vertrieb weitergegeben. So entsteht neuer Umsatz. ■

Walter Wipprich, Gründer der Purion GmbH



UV-Anlagen für die Wasseraufbereitung



Thüringer Lebensretter



Das Unternehmen PURION aus Thüringen stellt UV-Anlagen zur Desinfektion von Wasser her. PURION wächst rasant, besonders stark im Ausland. Doch dort ist es für den Mittelständler schwierig, geeignete Vertriebspartner zu finden. Den Kontakt zum heutigen chinesischen Partner verdankt der Mittelständler dem Managerfortbildungsprogramm.

Zella-Mehlis. Das Ingenieurs-Ehepaar Carola und Walter Wipprich hatte eine bahnbrechende Idee: Sie wollten einen Desinfektions-Apparat entwickeln, der Wasser mit UV-Licht entkeimt, nicht mit Chemikalien. Außerdem sollte das Gerät bezahlbar, solarbetrieben und robust sein, sodass es auch extremen Wetterbedingungen standhält. Um die Idee in die Tat umzusetzen, gründeten die Wipprichs im Jahr 2006 das Unternehmen PURION mit Sitz in Zella-Mehlis mitten im Thüringer Wald.

Das Tüftler-Ehepaar trieb dabei die Vision an, mit ihren UV-Anlagen Menschen in der dritten Welt vor Krankheiten zu bewahren, deren Erreger im Trinkwasser lauern – zum Beispiel Cholera. „Freun-

de aus Südafrika hatten uns auf die Idee gebracht“, erzählt Walter Wipprich, der das Unternehmen gemeinsam mit seiner Frau Carola führt. Denn selbst in dem gut entwickelten Land am Kap der guten Hoffnung sind Krankheitserreger im Trinkwasser noch an der Tagesordnung – in anderen Entwicklungsländern ist die Situation noch schlimmer.

Heute, elf Jahre nach Gründung, liefert PURION seine UV-Geräte bereits in über 60 Länder weltweit, arbeitet dabei eng mit der Welthungerhilfe zusammen. Mittlerweile stehen PURION-Anlagen zum Beispiel in fünf Dutzend Indiodörfern im brasilianischen Dschungel, reinigen dort vollautomatisch das Trinkwasser

für die Bevölkerung. „Seit drei Jahren leidet in den Dörfern kein einziger Mensch mehr an Cholera“, erzählt Wipprich stolz. Auch nach dem verheerenden Erdbeben in Haiti im Jahr 2012 verschifften die Ingenieure ihre Geräte in Richtung Inselstaat, verbrachten Tage damit, die strengen Wareneinfuhrichtlinien des Landes zu erfüllen. Den Aufwand nahmen die Wipprichs gerne in Kauf: Wegen des verschmutzten Trinkwassers drohten Seuchen auszubrechen.

Doch PURION-Anlagen reinigen nicht nur Trinkwasser in Entwicklungsländern,

So funktioniert die Entkeimung mit UV-Licht:

Im Gegensatz zu Chemikalien wie Chlor ist die Desinfektion mittels UV-Licht ein natürlicher Prozess, der schon seit Jahrmillionen in der Natur existiert: UV-Strahlung tötet Bakterien, Schimmel und andere Arten von Keimen ab. Wipprich benutzt für seine Anlagen leistungsfähige UV-Lampen mit einer Brenndauer von 15.000 Stunden. Über Pumpen wird in den Geräten Wasser an den Lampen vorbeigeführt, und durch die UV-Strahlung gereinigt. Nach der Behandlung ist das Wasser zu 99,99 Prozent keimfrei.

sondern sind vielseitig einsetzbar: Die Anlagen halten auch Pools, Brunnen und Koi-Karpfenteiche keimfrei. „Die teuren Fische reagieren sehr empfindlich auf Chemikalien“, sagt Wipprich. Vom UV-Licht hingegen bekämen die Tiere gar nichts mit. Auch Pool-Besitzer können mit den Anlagen ihr Badewasser sauber halten und so auf Chlor verzichten, das unter Verdacht steht, Krebs zu erregen. Auch Unternehmen aus der Lebensmittelindustrie kaufen PURION-Anlagen, mit denen sie Fließbänder, Produktionsanlagen oder Pizzakartons desinfizieren.

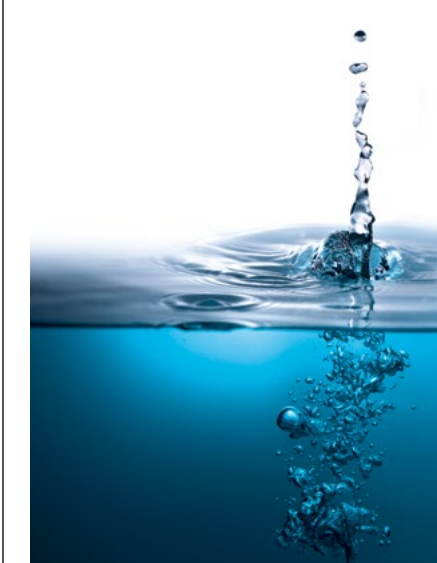
Die Anlagen des Unternehmens aus dem Thüringer Wald, das einen Jahresumsatz von einer halben Million Euro erwirtschaftet, sind weltweit gefragt – und die Wipprichs würden gerne weiter expandieren. „Wir bekommen jede Woche Anfragen aus der ganzen Welt“, sagt Wipprich. „Binnen 24 Stunden geben wir eine Einschätzung, ob wir den Job machen können und was es kostet.“ Doch schon oft mussten die Wipprichs Aufträge ablehnen. Das Nein zu Neukunden müssen sie dann mit den mangelnden Vertriebspartnern im Ausland begründen. Denn um in ein fremdes Land zu liefern, benötigt Wipprich einen Partner vor Ort, dem er vertrauen kann. Und der das nötige Know-how hat,

um Service- und Wartungsarbeiten an den UV-Anlagen zu erledigen.

Seit Mitte der 2000er Jahre waren mehrere Kontaktversuche nach Fernost kurz vor Vertragsabschluss gescheitert – oft verliefen sich die Verhandlungen nach einigen Monaten der E-Mail-Korrespondenz. Im Jahr 2008 kam eine weitere Anfrage aus China. Zhou Congzhang, Geschäftsführer des Handelsunternehmens ASTK, schrieb Wipprich, dass er in den kommenden Wochen am BMWi-Managerfortbildungsprogramm in Köln teilnehmen wür-

de und Interesse habe, auch Wipprichs Unternehmen kennenzulernen. „Nach all den gescheiterten Versuchen fand ich es toll, dass das Bundesministerium mit im Spiel war“, erinnert sich Wipprich. „Das vermittelte Seriosität.“

Wipprich fuhr nach Köln, traf Congzhang und verhandelte mit dem Chinesen. Das MP stellte einen Dolmetscher, der laut Wipprich sehr engagiert war. Die Verhandlungen waren erfolgreich, und Wipprich reiste im folgenden Jahr zwei Mal nach Beijing. Beim ersten Besuch unterzeichnete er mit Congzhang einen Partnervertrag. Beim zweiten Mal hatte er bereits die ersten UV-Anlagen im Gepäck. Die solarbetriebenen Anlagen reinigen seitdem das Wasser für Bauern in China, die Heilkräuter für die chinesische Medizin produzieren. Pro Kilo kosteten diese (getrockneten) Heilpflanzen bis zu 7.000 US-Dollar, sagt Wipprich. „Sterben die Pflanzen, sind das große finanzielle Einbußen. Keimfreies Wasser ist für die Pflanzen deshalb besonders wichtig.“ Schon bald will Wipprich weitere Anlagen nach Fernost liefern. ■





Zehn Jahre MP in Kirgisistan

Bilanz und Ausblick



Ende November 2017 feierte ein weiteres Partnerland das zehnjährige Jubiläum der MP-Durchführung: Kirgisistan. Rund 65 Teilnehmer und ein Dutzend politische Vertreter folgten der Einladung der GIZ und der Industrie- und Handelskammer Kirgisistans, um das bisher Erreichte zu reflektieren und einen Blick in die Zukunft zu werfen.

Bischkek. Das BMWi-Managerfortbildungsprogramm in Kirgisistan erfreut sich großer Beliebtheit und hat inzwischen Tradition: Zur Jubiläumsveranstaltung kamen auch MP-Absolventen der ersten Stunde und brachten zu den anschließenden Auswahlen für die Teilnahme an den Fortbildungen in 2018 ihre Söhne und jüngere Brüder mit – die zweite Generation von Unternehmern, die in Deutschland ihre Führungs- und Managementkompetenzen im Rahmen des MP erweitern und vertiefen wollen.

Über 200 Fach- und Führungskräfte haben dies in den letzten zehn Jahren bereits erfolgreich gemacht. Diese Alumni sind nun wichtige Multiplikatoren für das Programm – sie vernetzen sich nicht nur untereinander, sondern greifen bei Veranstaltungen vor Ort auf ihre Erfahrungen und Ressourcen zurück und fungieren daher als geschätzte Ansprechpartner für künftige MP-Teilnehmer und deutsche Unternehmer.

Natalia Chajkina, Produktionsleiterin der Konditorfabrik Kulikovskij, ist beispielsweise

eine Alumna, die ihre Deutschland Erfahrungen gerne mit anderen teilt. Sie erzählte, wie die erfolgreiche Kooperation mit deutschen Unternehmen die Prozesse in ihrem Unternehmen verändert und verbessert haben. Chajkina kaufte in Deutschland Backöfen, die jetzt in drei Filialen in Bischkek im Einsatz sind und die Konditoreien mit frischen Backwaren versorgen. Geschmack und Qualität des Brotteigs verbesserte sie durch eine neue Knetmaschine. In den Geschäften kann man jetzt viele verschiedene Brotsorten kaufen. Von der Qualität der Backwaren konn-

ten sich die Gäste selbst überzeugen: Chajkina brachte als kulinarische Überraschung für die Zehnjahresfeier eigens angefertigtes Gebäck mit GIZ-Logo mit.

Auch Mirzohid Sabatowa berichtete während der Konferenz über die Ergebnisse ihrer Managerfortbildung in Deutschland. Sie betreibt zusammen mit ihrem Vater eine private Augenklinik in der Nähe von Bischkek. Während des MP kaufte die Augenärztin in Deutschland ein Mikroskop für Augenoperationen und Spezialgeräte, um bei bestimmten Augenerkrankungen eine genaue Diagnose stellen zu können. Die deutsche Technologie sorgt für Arbeitserleichterung, außerdem konnte Sabatowa das Spektrum der Operationen in ihrer Klinik erweitern. Von den neuen Geräten profitierten nicht nur die Ärzte, sondern auch die Patienten, die für spezielle Untersuchungen einen weiteren Weg in Kauf nehmen mussten.

Um eine noch größere Wirkung des Programms im zentralasiatischen Land zu



Volles Haus bei der Jubiläumsveranstaltung in Bischkek

entfalten, stellt sich derzeit der kirgisische MP-Alumniverein neu auf – sowohl auf der regionalen als auch auf der nationalen Ebene. Einen Anstoß dazu gaben nicht zuletzt die Anregungen, die die Vereinsmitglieder im Rahmen der Internationalen Alumnikonferenz in Berlin erhielten (siehe Artikel auf S. 42).

Foresight für Kirgisistan

Nachdem Bilanz gezogen wurde, sollte der Blick in die Zukunft bei den Feierlichkeiten nicht zu kurz kommen. Yıldız Götze, für das MP zuständige Referatsleiterin im BMWi, machte anhand des deutschen Mittelstands und seiner Funktion als Motor der deutschen Wirtschaft sowie dessen Innovationspotential deutlich, dass man sich nicht genug auf die Zukunft vorbereiten kann. Ein anschauliches Beispiel dafür sind die starken Veränderungen der Arbeitswelt durch Industrie 4.0.

Um gesellschaftliche Herausforderungen und technologische Entwicklungen vorausschauen zu können, bedienen sich nicht nur deutsche Ministerien und Forschungsinstitutionen des strategischen Instruments Foresight. Vom Bundesforschungsministerium zur Technologievorausschau entwickelt, ist Foresight ein strategischer Prozess und soll Entscheidungsgrundlagen für die aktuelle For-

schungs- und Innovationspolitik liefern. Es beruht auf der Annahme, dass für Innovationen zwei Mechanismen maßgeblich von Bedeutung sind: die technologischen Möglichkeiten und die gesellschaftliche Nachfrage. Dementsprechend beleuchtet man bei der Foresight-Analyse ausgewählte Bereiche des gesellschaftlichen Wandels und entwickelt diverse Zukunftsszenarien. Eine besondere Herausforderung stellen dabei unterschiedlich stark organisierte Gesellschaften dar wie beispielsweise die deutsche und kirgisische.

Auch in Kirgisistan vollzieht sich der Wandel immer schneller, da auch hier die Informations- und Kommunikationstechnologie immer stärkeren Einfluss auf die Lebens- und Arbeitswelt hat. In Workshops zu Kommunikation, Mobilität und Lebenslanges Lernen erarbeiteten die Teilnehmer dementsprechend unterschiedliche Zukunftsvisionen. Durch Brainstorming und mit Hilfe von Mindmaps und Six Thinking Hats entwickelten sie wahrscheinliche und weniger wahrscheinliche Szenarien und stellten sich der Frage, ob die städtische Entwicklung Europas und Kirgisistans grundsätzlich unterschiedlich sein wird.

Dank Foresight entwickelten die Alumni in kurzer Zeit diverse Ansätze für Zukunftsszenarien. „Auf diese Art über die Zukunft nachzudenken war neu für mich“,



resümierte der MP-Alumnus Aibek Kanimetow. „Ich fand es sehr spannend und werde mich sicher mehr mit dem Thema beschäftigen. Vor allem werde ich darüber nachdenken, wie wir schon heute unser Handeln an zukünftigen Bedarfen ausrichten können.“

Die Zukunftsvisionen und der strukturierte „Blick in die Glaskugel“ hielten die Alumni jedoch nicht davon ab, sich mit den aktuellen managerialen Herausforderungen zu befassen. Interaktive Trainings zum Projektmanagement und der Arbeit in Projektteams, zum HR-Development als Motor für wirtschaftlichen Erfolg und das interaktive Business-Spiel „Dilemma“ mit Schwerpunkt Compliance Management komplettierten das inhaltliche Angebot der Veranstaltung. So fügten sich die Bilanz der letzten zehn MP-Jahre, die Foresight-Zukunft und das aktuelle Hier und Jetzt des Führungsalltags in den eigenen Unternehmen zu einem runden Bild der Zusammenarbeit beider MP-Partnerländer. ■

Erstes Follow-up in Tbilissi



Klimaschutz durch nachhaltige Produkte aus Georgien



Das sonnige Georgien punktet nicht nur mit klassischen Agrarprodukten wie Wein, Nüsse und Trockenfrüchte. Auch Vertreter innovativer Industrieprodukte finden Kooperationspartner in Deutschland. Zwei Führungskräfte aus der Basaltindustrie berichten beim Follow-up in Tbilissi von ihren Ergebnissen.

Tbilissi. Akaki Chkhaidze und Giorgi Gogoladze kommen aus der Basaltindustrie Georgiens. Während Chkhaidze in seiner Firma Rebas Basaltfasern als Stahlersatz für die Betonbewehrung in der Bauindustrie anbietet, wollte Gogoladze als technischer Leiter der Basalt Fibers LLC den Markt für

Basaltfasern als Rohstoff zur Herstellung von Bremsbelägen erkunden. Üblicherweise stellt man Bremsbeläge aus anderen Rohstoffen wie Stahl oder Kupfer her, so dass Basalt als Rohstoff erst überzeugen und sich zahlreichen Eignungstestläufen unterziehen muss.

Im Rahmen des Follow-up-Seminars Ende Oktober 2017 besuchten die georgischen Unternehmer die Produktionsstätte der Firma Rebas in Rustavi. „On site“ schilderte Chkhaidze die weiteren Arbeitsschritte, die er nach seiner Rückkehr aus Deutschland mit der deutschen Firma DUCON (DUctile CONcrete) gegangen ist. Da die Produkte sicherheitsrelevant sind, handelt es sich dabei in erster Linie um Materialtests, die voraussichtlich mehrere Jahre dauern werden. DUCON stellt im hessischen Mörfelden mikrobewehr-



Basalt für Bremsbeläge? Giorgi Gogoladze führt die Gäste durch sein Unternehmen Basalt Fibers LLC

ten Hochleistungsbeton her, der sich aus einer räumlichen Mikroarmierung und einem ultrahochfesten Beton zusammensetzt. Der besondere Aufbau ermöglicht extrem dünne Bauarten mit hohen Tragfähigkeiten und Schutz vor dynamischen Einwirkungen wie Explosionen oder Erdbeben. Die mit Basaltfasern hergestellten Baumaterialien seien um ein vielfaches leichter, sparen Transportkosten und lassen sich als reines Naturprodukt später leicht wiederverwerten, erzählte Chkaidze. Ein Patent ist bereits angemeldet, so dass der deutsche Klimaschutz demnächst von nachhaltigen georgischen Isolationsstoffen profitiert. Sogar die Autoindustrie könnte durch die Nutzung abbaubarer Bestandteile in Bremsbelägen die Recyclingquote erhöhen. Seit Längerem testet man schon die Sicherheit der Bremsbeläge mit Basaltfaseranteil, aber auch hier rechnen die Teilnehmer mit mehrjährigen Tests.

Der andere Unternehmensbesuch bei der georgischen Firma Crossroads von Nikoloz Gabalaia, die Verkehrsschilder herstellt, machte schnell klar, wie wichtig das MP als Türöffner in die Europäische Union war. Gabalaia wird im ersten Schritt Verkehrsschilder nach Rumänien exportieren. Sobald dieser Auftrag ausgeführt ist und als Referenz genutzt werden kann, will der Unternehmer potentielle Kunden in Deutschland suchen.

Kooperationen richtig angehen

Nach wie vor stehen die Alumni aus den Jahren 2016 und 2017 vor der Aufgabe, die in Deutschland gewonnenen Businesskontakte in nachhaltige Geschäftspartnerschaften umzuwandeln. Da sich die meisten Alumni zum Ziel gesetzt haben, deutsche Unternehmen als Kunden

zu gewinnen, liegt es vielfach an ihnen, die angebahnten Kontakte zu intensivieren und hierfür Angebote, Muster und Qualitätsnachweise zu liefern. Die georgischen Führungskräfte verfügen größtenteils über einen profunden Bildungshintergrund und gute Kenntnisse in internationaler Kooperation. Daher lag der Akzent der fachlichen Fortbildung in erster Linie auf der Vertragsgestaltung, Zertifizierung von Produkten und Dienstleistungen sowie Finanzierung.

Im Workshop zum Thema „Gestaltung, Implementierung und Aufrechterhaltung von deutsch-georgischen Handelsbeziehungen“ lieferte Trainerin Inga Markwart von CIS Trade & Consulting Eriwan, ehemalige Projektleiterin beim MP-Fortbildungszentrum DMAN in Celle, praktische Hinweise zu unterschiedlichen Phasen der Kooperation. Generell betrachten die georgischen Alumni Deutschland als geeigneten Zielmarkt. Die meisten von ihnen bewerten die in Deutschland geknüpften Kontakte zu interessierten deutschen Unternehmen als zukunftsfähig. Lediglich zwei Alumni gaben an, die Suche

nach deutschen Geschäftspartnern wieder aufnehmen zu wollen. Alle anderen befinden sich in unterschiedlichen Phasen der Kooperation – von der Nachbereitung von angebahnten Kontakten über die Angebotserstellung inklusive Finanzierung und Zertifizierung und Vertragsgestaltung bis hin zum Kundenmanagement.

Ob Transport oder Hotellerie, Lebensmittel- oder Textilindustrie, Basaltverarbeitung oder Consulting – aller Anfang ist schwer, und es gilt einiges an Hürden zu überwinden. Viele Manager empfinden die Entscheidungsfindung in deutschen Firmen im Entstehungsprozess der Partnerschaften als zu langsam. Zahlreiches Nachhaken und Geduld seien nötig, um deutsche Unternehmen von der Kooperation zu überzeugen. Mikheil Chkuaseli, Direktor des Teeproduzenten Geoplant, berichtete vom langen Weg zur Vermarktung des Guruli Tees bei Galeria Kaufhof GmbH und bei der Monolith Gruppe. Einige Investitionen in Marketing und Zertifizierungen seien notwendig gewesen, bis der Tee in den deutschen Regalen zu finden war. Insgesamt sei es schwierig für georgische Produzenten, Abstriche beim Preis zu machen, da ihnen der Markt für ein großes Produktionsvolumen bisher fehle, berichteten Unternehmer. Gemeinsam erarbeiteten sie pragmatische Lösungen, darunter mögliche Zusammenschlüsse von georgischen Firmen für gemeinsames Marketing und Logistik. ■



Mareike Dröge ist Projektleiterin und Trainerin bei den Carl Duisberg Centren in Köln. Schwerpunkte der Arbeit sind die Gestaltung von Wirtschaftskooperationsprogrammen für Osteuropa, Asien und die MENA-Staaten sowie Trainings in den Bereichen Change Management und Leadership Skills.



Tbilisi

15 Jahre Alumniarbeit in Russland



Nachhaltigkeit garantiert

15 Jahre Alumniarbeit in Russland – dieser Meilenstein wollte ebenso gefeiert werden wie das zwanzigjährige Bestehen des russischen Präsidentenprogramms. Die GIZ war von Anfang an dabei und unterstützte die ersten Schritte der Alumnivereine mit Rat und Tat. Ende November 2017 versammelten sich Vertreter der Alumnivereine aus 23 am Präsidentenprogramm beteiligten Regionen des Landes zu einer Konferenz in Moskau, um die Alumniarbeit der vergangenen 15 Jahre zu würdigen und die Vorschläge für die weitere Zusammenarbeit zu diskutieren.



Seit 15 Jahren engagieren sich die MP-Absolventen in den zahlreichen Alumnivereinen des russischen Präsidentenprogramms

Moskau. Beim Managerfortbildungsprogramm geht es um Nachhaltigkeit. „Der auf Langfristigkeit ausgerichtete Programmansatz gewährleistet stabile ökonomische Ergebnisse“, sagte Yldiz Götze, Referatsleiterin im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. „Diese Ziele haben wir mit Hilfe der Alumniarbeit erreicht.“ Mehrere Leiter der Alumnivereine – Julia Tomilko aus Krasnodar, Anna Tschagina aus Omsk, Tatjana Ulanowa aus Pensa und Sergei Tschesnokow aus Nowosibirsk – zollten den deutschen Partnern ihre Anerkennung für deren Engagement und Initialzündung in Sachen Alumniarbeit in Russland. Man besuchte Seminare zur Institutionsentwicklung und beteiligte sich an Beratungsprojekten und Kooperationsbörsen. Voller Emotionen und mit großer Dankbarkeit erinnerten sich die Alumni an ihre ersten Schritte beim Aufbau der Vereine, bei denen die GIZ sie tatkräftig unterstützte. Stolz berichteten sie von den Ergebnissen und Erfolgen ihrer Arbeit.

Für die GIZ sind die regionalen Alumnivereine mittlerweile Partner auf Augenhöhe. Im Rahmen des MP „Fit für das

Russlandgeschäft“ schalten sie sich aktiv in die Programmgestaltung und Betreuung der deutschen Führungskräfte in den russischen Regionen ein. Die Alumni aus Krasnodar führten das Projekt „Innovationsregion Kuban“ durch, dessen Ergebnisse in die Entwicklungsstrategie der Region Krasnodar eingeflossen sind. Der Verein ist inzwischen Innovationspartner für die Regionalverwaltung. Die Alumnivereine im Gebiet Pensa veranstalten jedes Jahr ein Forum zum Thema Geschäftsentwicklung. Sie laden deutsche Fachleute ein, führen gemeinsam Seminare und Trainings durch und halten Videokonferenzen mit deutschen Unternehmern ab. Besonders aktiv sind die Programmabsolventen in Sibirien. Allein im Jahr 2017 organisierte der Alumniverein Omsk 23 Veranstaltungen mit über 1200 Teilnehmern. Seine Mitglieder nahmen an elf überregionalen und drei internationalen Konferenzen teil. Der Alumniverein aus dem Gebiet Nowosibirsk arbeitet nicht nur mit der GIZ zusammen, sondern auch mit weiteren Institutionen aus Deutschland und anderen Ländern. Die Alumni agieren international: Sie veranstalteten das 1. Eurasische Forum für

Business-Communities, den internationalen deutsch-russischen Jugend-Umweltaustausch, Veranstaltungen zur Förderung der Außenwirtschaftstätigkeit im Gebiet Nowosibirsk und das Folklorefestival „Unsere Wurzeln: Made in Siberia“. Sämtliche Alumnivereine sind auch ehrenamtlich aktiv und engagieren sich im sozialen Bereich. In Tomsk beispielsweise betreuen sie bereits seit vielen Jahren das Kinderheim Morjakowskij.

Alumni Alexei Sernow und Antonina Mitina berichteten auf dem Jubiläumstreffen von der ersten Internationalen MP-Alumnikonferenz, die im September 2017 in Berlin stattfand, und stellten die dort verabschiedeten Beschlüsse vor: Schaffung der Bedingungen für eine nachhaltige Arbeit der Vereine, Aufbau überregionaler Strukturen in den Teilnehmerländern sowie eines internationalen Verbandes der Alumnivereine. Die Gäste in Moskau waren von diesen neuen Ideen begeistert, wiesen aber auch auf mögliche Schwierigkeiten hin. Dass es Bedarf an einer überregional agierenden Organisation der Alumnivereine in Russland gibt, steht außer Zweifel. Die Ziele sind klar, welche Ressourcen benötigt werden – ebenfalls. Auch gibt es ausreichend Akteure, die bereit sind, diese Struktur aufzubauen. Für einen internationalen Verband allerdings sei es unabdingbar, sich zunächst zumindest über diese drei Punkte zu verständigen.

Alle Konferenzteilnehmer waren sich einig, dass die Alumniarbeit lohnend und wichtig ist und unbedingt fortgesetzt werden muss. Alexei Bunkin, Direktor des Föderalen Ressourcenzentrums, bestätigte, dass die Alumniarbeit in den Regionen weitergeht. Reimut Düring, MP-Programtleiter in der GIZ, schlug den Alumnivereinen als mögliche Unterstützung gemeinsame Veranstaltungen mit der AHK, der GTAI und deutschen Unternehmensvertretern vor sowie Teilnahme an wichtigen Regionalkonferenzen und Treffen mit anderen Alumnivereinen. Auch in 2018 wartet auf die Programmabsolventen eine interessante, vielseitige und verantwortungsvolle Arbeit. ■



Tatjana Andrejewa ist Beraterin, Trainerin und Coach. Seit 1994 bietet sie Seminare zur interkulturellen Kommunikation und Management, Workshops für Strategieentwicklung und Trainings für Dozenten zur interaktiven Seminargestaltung an.



Tair Muraliew (r.) zeigt Uwe Beckmeyer (BMW) sein Unternehmen Sapu Su GmbH

Expo 2017 in Kasachstan

Energieversorgung auf dem Prüfstand



„Energie der Zukunft: Maßnahmen für weltweite Nachhaltigkeit“ – so lautete das Motto der EXPO 2017 in Astana, der Hauptstadt Kasachstans. Vertreter von rund 110 Nationen, Organisationen und Unternehmen reisten zu der Weltausstellung erstmals nach Zentralasien – und bildeten dort ein Forum für den Austausch von Wirtschaft, Wissenschaft, Technologie und Kultur. Für den reibungslosen Ablauf sorgten u.a. drei MP-Teilnehmer aus Kasachstan, die am Bau des Ausstellungsgeländes beteiligt waren.

Astana. Die Energieversorgung spielt weltweit eine immer größere Rolle. Neuerungen im Bereich Erneuerbare Energie, Energieeffizienz, dezentrale Energieversorgung sowie der Ausbau des Stromnetzes stärken das wirtschaftliche Wachstum der Branche, von dem insbesondere der innovative Mittelstand profitiert. Die Beschäftigung mit diesem Zukunftsthema führt nicht nur die internationale Gemeinschaft zusammen. Insbesondere für Deutschland und Kasachstan ist der Energiedialog von großer Bedeutung. Das Potential einer stärkeren bilateralen Zusammenarbeit zu Themen der nachhaltigen Entwicklung eines Energiesystems betonte auch BMWi-Staatssekretär Uwe Beckmeyer bei seinem Besuch der EXPO. Beckmeyer leitete eine hochrangige Wirtschaftsdelegation, die zu politischen Gesprächen nach Astana gereist war.

Während ihres Aufenthalts besuchte die Delegation die Sapa Su GmbH, die vom MP-Absolventen Tair Muraliew geleitet

wird. Das Unternehmen stellt Betonfertigteile für unterschiedliche Einsatzbereiche her – mit Hilfe deutscher Anlagen. Die Firma ist ein Paradebeispiel für eine gelungene deutsch-kasachische Wirtschaftskooperation: Während des MP in Deutschland besuchte Muraliew zahlreiche Maschinenbauunternehmen, die Anlagen für die Beton- und Fertigteile produzieren, wie Liebherr, Teka/Elba, Weiler, Prinzing-Pfeiffer und apilion. Zudem besichtigte er Betonwerke, in denen die Anlagen der jeweiligen Hersteller im Einsatz sind. Nach der Fortbildung wählte er die passenden Lieferanten aus, baute das Werk, kaufte die Ausrüstung und begann mit



Futuristisch: das Expo-Gelände in Kasachstan

der Produktion. Als ersten Auftrag lieferte das neue Werk die Stahlbetonrohre für die Wasserversorgung im Ausstellungszentrum EXPO 2017 in Astana.

Um die Brandschutz- und Alarmanlagen für das EXPO-Gelände kümmerte sich derweil MP-Alumna Oxana Uschkewitsch, Direktorin der Astron Group GmbH. Das Unternehmen bietet kompletten Brandschutzservice und war ebenfalls am Ausbau des EXPO-Geländes beteiligt. Es installierte in einem Großteil der Pavillons die Brandmelde- und Alarmanlagen.

Dass den regenerativen Energien die Zukunft gehört, war für Iwan Kusmin ein zentraler Gedanke bei der Entscheidung für die Teilnahme am MP. 2013 absolvierte der Direktor der Solar Green Energy GmbH die Managerfortbildung mit dem Schwerpunkt „Erneuerbare Energien“. Sein Unternehmen entwickelt unterbrechungsfreie Stromsysteme (USV-Systeme) und vertreibt Anlagen international führender Hersteller. Mittlerweile gehört Solar Green Energy in Kasachstan zu den Marktführern in den Bereichen Vertrieb und Konstruktion komplexer Generatorenanlagen, Beleuchtungssysteme und Solarstrom. Damit lag es auf der Hand, dass Kusmin bei der EXPO 2017 dabei sein musste. Sein Unternehmen lieferte und installierte große Teile der Außenbeleuchtung des EXPO-Geländes – natürlich mit grüner Technologie.

Bundespräsident Frank-Walter Steinmeier zeigte sich beeindruckt von der EXPO, die in die „Zukunft der Energieversorgung“ blickt. In seiner Rede zur Eröffnung des Deutschen Nationentages auf der EXPO in Astana würdigte er das Engagement deutscher Unternehmen und unterstrich die bilaterale Zusammenarbeit beispielsweise beim Bau des kasachischen Windparks Jerejmentau. Doch die Zukunft der Energieversorgung ist keineswegs nur eine Vision der EXPO. Sie manifestiert sich bereits in deutsch-kasachischen Klimaprojekten – und in der intensiven Zusammenarbeit von MP-Alumni mit deutschen Unternehmen. ■

Follow-up-Seminar in Moskau

Risikominimierung



In jedem Kooperationsprojekt steckt ein enormes Potential, aber auch ein gewisses Risiko. Letzteres sollte so gering wie möglich gehalten werden. So das Fazit der MP-Absolventen beim Follow-up-Seminar Anfang Oktober 2017 in Moskau.

Moskau. Kooperationsprojekte sind ein Kernelement des Managerfortbildungsprogramms. Bereits während der Vorbereitung auf das MP arbeiten die Führungskräfte an ihrem Projekt. In Deutschland schaffen sie dann die Grundlagen für die Umsetzung – durch Methodenvermittlung, Unternehmensbesuche und konkrete Kontakte. Zurück im Heimatland realisieren die Unternehmer ihr Projekt möglichst schnell und effizient. Soweit zur Theorie. Aber was, wenn Probleme auftauchen?

Diese Frage stand im Zentrum der Diskussion beim Follow-up-Seminar in Moskau. Die russischen Führungskräfte identifizierten mögliche Risiken von Kooperationsprojekten und suchten nach passenden Lösungen. Dass die Geschäftsführung des Unternehmens selbst ein gut vorbereitetes Projekt ablehnen kann, darin waren sich alle Teilnehmer einig. Dazu stellte Sergei Tschernakow, Vertriebsleiter der Geflügelfarm Tschebarkulskaja ptiza, seine Projekte vor. Zusammen mit Marina Eggert von der Wirtschaftsakademie Schleswig-Holstein (WAK) zeigte er diverse Instrumente, mit deren Hilfe eine Projektpräsentation größere Überzeugungskraft entfalten kann. Während der Vorbereitungsphase sollte man das sogenannte Kraftfeld analysieren. Dabei identifiziert man treibende und hemmende Faktoren für die Akzeptanz des Projektes und sammelt zu jedem Faktor Argumente und Gegenargumente. Auf großes Interesse stieß der Tipp, ein Projekt-Branding durchzuführen. Dadurch gewinnt das Projekt nicht nur für die Unternehmensleitung an Gewicht, sondern erzeugt auch Interesse bei Gesellschaften zur Förderung von Außenwirtschaftskontakten. Ein Projekt, das wie eine interessante Marke dargestellt wird, hat größere Chancen, von diesen Organisationen ohne zusätzliche Kosten gefördert zu werden.

Der zweite Risikobereich hat mit notwendigen Änderungen in der Organisationsstruktur des Unternehmens als Bedingung

für die Umsetzung des Projekts und dem Widerstand der Mitarbeiter dagegen zu tun. Zu diesem Risiko äußerten sich Nikita Jaroschtschuk, Direktor der Firma 4 kolea, und Oxana Gusarova von der Akademie International in Hamburg. Am Beispiel seiner Firma wurden verschiedene Modelle für die Mitarbeiterkommunikation bei Änderungen im Betrieb vorgestellt. Jaroschtschuk machte die Erfahrung, dass ein offener Dialog mit den Mitarbeitern über die bevorstehenden Veränderungen und deren Auswirkungen auf den Betrieb viele Vorteile hat. Allerdings sollte man nicht mit der gesamten Belegschaft gleichzeitig sprechen, sondern mit einzelnen Gruppen, deren Interessen sich decken. Auch die Art der Kommunikation ist wichtig: Für die einen reicht ein Mitteilungsblatt mit den wichtigsten Informationen, für die anderen, die emotional von den bevorstehenden Veränderungen stärker betroffen sind, sind persönliche Gespräche unabdingbar.

Die dritte Risikogruppe hängt mit dem möglichen Verlust von Partnern zusammen, falls sich vereinbarte Projekte verzögern. Als Fallbeispiele wurden die Projekte von Elvira Ganiewa vorgestellt, die sie für die Forstwirtschaftsholding der Republik Baschkortostan ausgearbeitet hatte. Ganiewa ist der Auffassung, dass sich langfristige Beziehungen nur auf einer Vertrauensbasis zwischen den Partnern entwickeln können, die durch Offenheit, rechtzeitige Benachrichtigung über Planungsänderungen und Berücksichtigung der jeweiligen Interessen entsteht. Darin bestätigte sie Harald Becker, Direktor der Deutschen Managementakademie Niedersachsen. Er wies darauf hin, dass für eine erfolgreiche Kommunikation mit deutschen Partnern die Inhalte entscheidend sind. ■



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

IMPRESSUM

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

Ausgabe 11

Herausgeber:

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

BMWi-Managerfortbildungsprogramm

Reimut Düring, Leiter Managerfortbildungsprogramm des BMWi

E-Mail: mp-pr@giz.de

Internet: www.managerprogramm.de

Verantwortlich:

Anne Jach-Kemps

Redaktion:

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

Gestaltung:

Diamond media GmbH, Miria de Vogt

Mitwirkende:

Irina Alexiadis, Verena Freynik, Isolde Heinz, Ani Helweg, Tobias Knubben, Jelena Kuleschowa, Dr. Angela Leeke, Ljudmila Metzendorf, Adriana Nunes-Hänel, Julian Teetzen, Katrin Trushevskyy, Karin Weber, Journalistenbüro Wortwert

Bildnachweis:

AGCO Fendt GmbH (S.32); AHP (S.12); BMWi (S.60.); Claas KGaA mbH (S.33); Dreamstime (S.19u.); DRMN (S.14); EGAA (S.44); EMAAC (S.45); ©Expo 2017 Astana (S.24u.); GICON (S.13); GIZ/Verena Freynik (S.46u.); GIZ/David Fuchs (S.22o.); GIZ/Jelena Kuleschowa (S.24o.); GIZ/Jan Löcher (S.5/42-43); GIZ/Ljudmila Metzendorf (S.8u.,40); GIZ/Tarjana Pivovarova (S.23); GIZ Ukraine (S.37); Herzapfelhof Lühs (S.39); Hotelkompetenzzentrum GmbH (S.16u.); IHK München (S.16o.); INADEM/EMAAC (Titelteaser I, S.6u.); iStock (S.17/26/36/47/48/51/53/56); Jung & Co. Gerätebau GmbH (S.38); Harald Kahn (Titelteaser r., S.10,11); Julia Moritz (S.21); Purion GmbH (S.18,19o.); Shams Energy Access (S.52); Vishal Sharma (S.54); Shutterstock (S.22/27/28/30/40/41/46/50/56/57/58/59); Denis Scarlat (S.7o.); Stephanie Spinner-König (S.17u.); trAlDe GmbH (S.41); TÜV (S.15); Alimzhan Zhorobaev (S.7u.,20)

Übersetzung (englische Ausgabe):

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

Übersetzung (russische Ausgabe):

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

Erscheinungsweise:

zweimal im Jahr

Erscheinungsdatum der vorliegenden Ausgabe:
Dezember 2017

Redaktionsschluss der nächsten Ausgabe:

31. Mai 2018

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



Im Fokus: Lebensmittel- und Agrarindustrie

Unser täglich Brot: Kaum eine Wirtschaftsbranche ist von so stabilen Wachstumsraten und Innovationen geprägt wie die Lebensmittelindustrie. Wen wundert es, geht es dabei doch um das Grundbedürfnis der Menschen – das Essen. Gesund soll es sein, darf aber nicht zu viel kosten, frisch, vielfältig und für alle Lebensmodelle geeignet. Und es muss für die mittlerweile 7,5 Milliarden Weltbewohner reichen. Schließlich ist die Welt ohne Hunger eines der wichtigsten UN-Ziele für nachhaltige Entwicklung. Angesichts der knapper werdenden Ressourcen steigt auch die Innovativität der Branche. Und das betrifft nicht nur den Digitalisierungs- und Automatisierungsgrad der Anlagen, der in der Lebensmittelver-

arbeitung vielerorts mittlerweile ein Rekordniveau erreicht hat. Auch in der Landtechnik hält die Industrie 4.0 breiten Einzug und setzt in diesem traditionellen Sektor ganz neue Impulse. Die deutsche Maschinenbauindustrie bleibt auch hier am Puls der Zeit und prägt die Entwicklung der Branche entscheidend mit. Als Exportweltmeister sind deutsche Agrartechnikhersteller auf mehr als 130 Märkten weltweit präsent.

Von den neuen Impulsen profitieren auch die MP-Teilnehmer, die ihre Fortbildung in Deutschland absolvieren. Das Interesse an Kontakten zur deutschen Lebensmittelindustrie ist in fast allen MP-Partnerländern sehr groß. Ob Import von Landmaschinen, Produk-

tionsanlagen in Back- und Süßwarenfabriken oder Abfüllanlagen für die Getränkeindustrie, Erwerb von neuen Managementmethoden und Kenntnis des deutschen Lebensmittelmarktes oder Auseinandersetzung mit den digitalen Anwendungen – die Bandbreite der Lessons Learnt in Deutschland ist so vielfältig wie der Sektor selbst. Mittlerweile rückt zunehmend auch der Export von eigenen Produkten ins Visier der Landwirte und Lebensmittelhersteller. Dabei wächst in Deutschland die Nachfrage insbesondere nach Bioprodukten. Auch wenn der Umstieg auf den Ökologischer Landbau und entsprechende Zertifizierungen aufwendig und langwierig ist, lohnt er sich für alle Beteiligten – und für die Umwelt.

Die deutsche Lebensmittelindustrie



Die Lebensmittelindustrie zählt zu den wichtigsten Industriezweigen in Deutschland. Sie ist bei einem überwiegenden Anteil von kleinen und mittleren Unternehmen mittelständisch strukturiert. Deutschland ist der drittgrößte Lebensmittelexporteur am Weltmarkt; mit einer Exportquote von 33 Prozent sichert das Auslandsgeschäft das Branchenwachstum.

Berlin. Die deutsche Ernährungsindustrie ist mit über 580.000 Beschäftigten in insgesamt 5.940 Betrieben und einem Umsatz von über 171 Milliarden Euro in 2016 der drittgrößte Industriezweig in Deutschland und führend in Europa. Das deutsche Lebensmittelangebot zeichnet sich vor allem durch seine hohe Qualität und Sicherheit, wettbewerbsfähige Preise und eine unvergleichliche Vielfalt aus: Über 170.000 Produkte hält die deutsche Ernährungsindustrie allein für ihre rund 81 Millionen Kunden in Deutschland täglich bereit.

Lebensmittel „Made in Germany“ sind aufgrund dieser Eigenschaften auch im Ausland gefragt wie nie zuvor. In der EU werden dabei insbesondere der gute Geschmack, die Herkunft sowie der Preis als Stärken deutscher Lebensmittel wahrgenommen. In Nicht-EU-Ländern ist es vor allem das Produktmerkmal „Herkunft“, mit dem die deutsche Ernährungsindustrie sich auf diesen Märkten etabliert hat. Darüber hinaus wird die Branche aufgrund ihrer Zuverlässigkeit und Kundenorientierung im internationalen Handel geschätzt.

Der deutsche Lebensmittelmarkt ist nicht nur der größte Europas, sondern auch einer der anspruchsvollsten Lebensmittelmärkte der ganzen Welt. Neben einem hohen Wettbewerbsdruck, strengen gesetzlichen Vorgaben und höchsten Sicherheitsstandards tragen dazu auch die stetig steigenden Anforderungen der deutschen Konsumenten an die Lebensmittel bei.

Aufgrund des schwierigen Geschäftsumfeldes im Inland – geprägt durch steigende Produktionskosten, einen hohen

Wettbewerbsdruck und die starke Konzentration im Lebensmitteleinzelhandel – ist vor allem der Export zu einer wichtigen Absatzstrategie für die Unternehmen der deutschen Ernährungsindustrie geworden. Denn während der Umsatz im Inland nur noch preisbedingt zulegt, bietet das Ausland den Lebensmittelherstellern auch ein Mengenwachstum. Gerade den KMU sichert der Export langfristig das eigene Überleben, er garantiert Wohlstand und Beschäftigung. Jeden dritten Euro verdient die Branche heute im Ausland. Im Jahr 2016 exportierte die deutsche Ernährungsindustrie Lebensmittel im Wert von 56,7 Milliarden Euro und konnte damit ein neues Rekordhoch erzielen. Im Vergleich zum Vorjahr entspricht dies einem Zuwachs von 3,6 Prozent. Die exportstärksten Branchen der Ernährungsindustrie sind die Fleischindustrie, die Milch- sowie die Süßwarenindustrie. Der Exportanteil der drei Branchen liegt insgesamt bei fast 50 Prozent. Daneben gewinnen alkoholische Getränke und Fertiggerichte im deutschen Exportgeschäft zunehmend an Bedeutung.

Herausforderungen im globalen Wettbewerb

Zwar wird der Hauptteil (78 Prozent) der deutschen Lebensmittelexporte aufgrund der Vorteile des Binnenmarktes, kurzer Transportwege und ähnlicher Konsumpräferenzen immer noch in der EU abgesetzt. Ein immer härterer Wettbewerb und gesättigte Märkte verhindern hier jedoch weiteres Wachstum.

Die Hersteller sind zunehmend darauf angewiesen, sich verstärkt kaufkräftige und konsumfreudige Absatzmärkte außerhalb

der EU – so etwa in Asien und Amerika – zu erschließen. Viele Unternehmen haben diese Potentiale auch bereits erkannt: Die guten Exportzahlen im Jahr 2016 sind nicht zuletzt auf eine Intensivierung des Exportgeschäfts insbesondere auf dem asiatischen Markt zurückzuführen, wodurch Verluste unter anderem aus dem Russlandgeschäft kompensiert werden konnten. Im Jahr 2016 wurden Lebensmittel im Wert von insgesamt 12,3 Milliarden Euro außerhalb der EU abgesetzt.

Der unzureichende Marktzugang, mehr Konkurrenz, immer höhere Handelshemmnisse und Bürokratie, wirtschaftliche und politische Krisen, mangelnde Rechtssicherheit, aber auch Unsicherheiten bei Wechselkursen und Handelspartnern hemmen aber auch hier weiteres Wachstum. Insbesondere kleinen und mittelständischen Unternehmen fehlen oft Zeit und Mittel, um die aufwendige Exportabwicklung außerhalb der EU umzusetzen.

Um sich weiterhin im weltweiten Wettbewerb behaupten und Marktanteile ausbauen zu können, ist die Branche neben verlässlichen und stabilen handelspolitischen Regeln auch auf eine gezielte, branchengerechte Exportförderung in Form fachlicher und finanzieller Unterstützung angewiesen. Die Ernährungsindustrie steht hier im aktiven Dialog mit der Politik und setzt sich engagiert für eine liberalisierte Handelspolitik ein. ■

Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie



Attraktiver Markt für Investitionen / Extreme Konkurrenz im Einzelhandel

Deutschlands Ernährungsindustrie bietet viele Variationen



Die Grundstimmung in der deutschen Ernährungsindustrie ist bei den Herstellern wie auch im Handel überwiegend positiv. Die Branche ist trotz extrem harter Preiskonkurrenz weiter auf Wachstumskurs. Die Verbraucher sind gegenüber Innovationen und gesundheitsbewusster Ernährung aufgeschlossen. Für Engagement im Bereich der Produktion und des Vertriebs von Nahrungsmitteln und alkoholfreien Getränken sind die Marktbedingungen für ausländische Investoren in Deutschland grundsätzlich gut.

Berlin. Die Ernährungsindustrie hält nach Einschätzung der Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie (BVE) ihren Rang als drittgrößter Industriezweig in Deutschland. Sie ist führend in Europa. 90 Prozent aller Betriebe sind KMU. Es gibt in nahezu allen Produktsegmenten eine Fertigung in Deutschland.

Das Marktpotential für Konsumgüter in Deutschland ist attraktiv, sowohl für Produzenten, als auch für Handels- und Dienstleistungsbetriebe. Es gibt in

Deutschland mehr als 81 Mio. Verbraucher, mit Abstand mehr als in jedem anderen europäischen Land. Diese treffen täglich Kaufentscheidungen nach unterschiedlichsten demografischen Aspekten und auf der Basis diversifizierten Konsumverhaltens. Beim Erwerb von Lebensmitteln werden hauptsächlich die Faktoren Produktqualität, Angebotspreis und individuelle Präferenzen berücksichtigt. Für die große Mehrheit ist traditionell der Kaufpreis das wichtigste Kriterium. Dieser Sachverhalt dürfte sich künftig kaum ändern.

Marktentwicklung geprägt vom extremen Wettbewerb

Das Statistische Bundesamt bezifferte den gesamten Herstellerumsatz der deutschen Ernährungsindustrie für 2016 auf 171,3 Mrd. Euro. Davon entfielen 114,6 Mrd. Euro auf den Inlandsverkauf. Der deutsche Lebensmittelmarkt weist seit Jahren insgesamt eine hohe Stabilität auf. Er ist andererseits in Teilbereichen auch stark von Expansion und Dynamik geprägt. Da sich der Privatverbrauch im Zuge der günstigen gesamtkonjunkturellen Entwicklung in

Deutschland besonders in den letzten Jahren ausweitete, konnten auch die Hersteller und Händler im Nahrungsmittelsektor trotz extremer Wettbewerbssituation anhaltend gute Umsatzergebnisse und gemäßigte Wachstumsraten verbuchen.

Der bedeutendste Absatzkanal für die Ernährungsindustrie ist der Lebensmittel-einzelhandel. Dessen Umsatz erreichte 2016 das Niveau von 195,5 Mrd. Euro. Es besteht im Vertrieb besonders auf der Einzelhandelsebene eine hohe Konzentration: 72 Prozent der Marktanteile halten nur fünf Großunternehmen – Edeka, Rewe, Schwarz, Aldi und Metro (2016). Demgegenüber gibt es auf der Herstellerseite nahezu 6.000 kleine bzw. mittelständische Lebensmittelproduzenten.

Das starke Ungleichgewicht verdeutlicht den Kontrast zwischen konzentrierter Anbietermacht der führenden großen Discounter auf der einen und der stark fragmentierten Herstellerlandschaft auf der anderen Seite. Faktisch hat sich auf der Basis stark verminderter Handelsmargen bei den Großanbietern seit Jahren die Konkurrenz im Preiswettbewerb extrem verschärft. Dies betrifft primär den Inlandsmarkt, aber auch den Absatz auf den Auslandsmärkten.

Umsatzanteile in der deutschen Ernährungsindustrie 2016

Branchen	Anteile in Prozent
Fleisch und Fleischprodukte	24,3
Milch und Milchprodukte	13,2
Backwaren	9,8
Süßwaren, Dauerbackwaren, Speiseeis	8,3
Alkoholische Getränke	7,6
Verarbeitetes Obst und Gemüse	6,1
Fertiggerichte und sonstige Lebensmittel	5,5
Erfrischungsgetränke und Mineralwasser	4,6
Öle und Fette	3,6
Mühen und Stärke	3,4
Kaffee und Tee	2,5
Würzen und Soßen	2,5
Zucker	1,5
Fisch und Fischprodukte	1,2
Teigwaren	0,3
...	...

Quelle: Statistisches Bundesamt, BVE 2017

Durch günstige volkswirtschaftliche Faktoren einer Wachstumsphase bedingt, entwickelte sich das Konsumklima in Deutschland in den letzten Jahren generell positiv. Die Verbraucher gaben 2016 10,5 Prozent des verfügbaren Einkommens für Nahrungsmittel und alkoholfreie Getränke aus. Diese Quote liegt deutlich unter dem EU-Durchschnittswert, was hauptsächlich dadurch bedingt ist, dass die Einkommen aus Erwerbstätigkeit in Deutschland höher als das entsprechende Durchschnittsniveau in den anderen EU-Staaten sind.

Die Ausgaben für Lebensmittel und alkoholfreie Getränke nahmen 2016 gegenüber dem Vorjahr um 1,6 Prozent (preisbereinigt) zu. Für 2017 rechnete der Verband BVE damit, dass die Bundesbürger im Durchschnitt rund 22.240 Mio. Euro pro Person für Konsum und Lebenshaltung zur Verfügung haben.

Gute Logistik im Zentrum Europas

Der Standort Deutschland bietet viele Vorteile, die für ein unternehmerisches Engagement in der Ernährungsindustrie sprechen. Dies betrifft sowohl die Produktion, als auch den Einkauf, Vertrieb und Investitionen in Forschung und Entwicklung im Bereich Ernährungswirtschaft. Die deutsche Ernährungsindustrie hat sich, um wettbewerbsfähig zu bleiben, zunehmend in globale Lebensmittelketten integriert.

Daniel Lindel, Senior Manager im Bereich Service Industries bei Germany Trade and Invest in Berlin, hebt den Logistik-Aspekt als einen prioritären Standortvorteil für Investitionen im Bereich der Ernährungsindustrie hervor: „Deutschlands zentrale Lage innerhalb Europas macht das Land zum perfekten Standort, um sowohl Europas größten Lebensmittelmarkt als auch die angrenzenden Länder direkt zu beliefern.“ Die deutschen Verbraucher sind zudem gegenüber Produktneuheiten generell aufgeschlossen. Es sind häufig die Bezieher höherer Einkommen, die an einer breiteren Palette aus dem Angebot ausländischer Speisen Interesse haben.

Bioprodukte weiter im Aufwärtstrend

„Der steigende Absatz von Bioprodukten ist ein Wachstumstreiber des deutschen

Lebensmitteleinzelhandels“, sagt Lindel. „Gesunde Ernährung wird zunehmend als wichtig erachtet und birgt Wachstumschancen für inländische und ausländische Unternehmen am deutschen Markt.“ (Kontaktadresse für mehr Informationen: Daniel.Lindel@gtai.com)

Eine Konsumentenbefragung von Price-waterhouseCoopers ermittelte im Januar 2017 zwar, dass 21 Prozent der deutschen Verbraucher beim Lebensmitteleinkauf überhaupt keine Bio-Produkte erwerben. Dagegen stuften sich in der gleichen Umfrage 14 Prozent als Käufer ein, die für ihren Warenkorb mehrheitlich Bioprodukte kaufen. Der jährliche Umsatz mit Bioprodukten erhöhte sich nach Angaben von Statista (2017) im Zeitraum 2011 bis 2015 im Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland kontinuierlich von 2,39 Mrd. auf 4,65 Mrd. Euro.



In Deutschland wächst auch die Nachfrage nach fair gehandelten Produkten. Dabei sind Qualitätsaspekte und Nachhaltigkeit wichtige Faktoren. Der jährliche Umsatz im Bereich ausgewiesener „Fair Trade“-Produkte hat sich im Zeitraum 2011 bis 2015 auf 978 Mio. Euro verdoppelt. 80 Prozent des Umsatzes auf diesem Teilmarkt halten ökologisch erzeugte Produkte. Beim Ausgabenniveau für Fair-Trade-Waren pro Verbraucher besteht in Deutschland verglichen mit den europäischen Spitzenreitern allerdings noch erheblicher Wachstumsspielraum.

Ernährungsindustrie ist innovativ

In der Ernährungsindustrie ist Produktvielfalt angesagt. Zunehmend wollen die Produzenten auch dem Bedarf an Nachhaltigkeit in der Produktion mehr Rechnung tragen bzw. machen in ihrer Werbung oder bei der Etikettierung hierzu Angaben. Deutschlands Ernährungsindustrie ist nicht nur ein hochgradig diversifizierter Industriezweig, die Branche ist zudem sehr innovativ. Viele neue Waren und Dienstleistungen spiegeln häufig hohe Kreativität wider. Bei Produktentwicklungen zählt neben dem

Preis insbesondere der Qualitätsaspekt. Das umfangreiche Produktportfolio wird stetig spezialisiert und durch Neuheiten bereichert. Laut dem Fachverband BVE kommen jährlich ca. 40.000 neue Produkte auf den Markt. Das Angebot umfasst auch regionale Vielfalt, die eine große Rolle bei der Vermarktung spielt.

Ernährungstrends als Ansatzpunkt für Marketing

„Ernährung selbst ist zum Trend geworden“, konstatierte die BVE in ihrer Analyse zum Jahresbericht 2017. Es zeigt sich, dass Ernährungsverhalten und Kaufentscheidungen maßgebend auch von Wertvorstellungen, individuellen Einschätzungen und von den jeweiligen Lebensumständen abhängen. Zunehmend wird für viele Kunden der Qualitätsaspekt beim Erwerb von Konsumgütern ein wichtiges Kriterium. Allerdings bleibt auch beim Absatz von hochwertigen Erzeugnissen ein wettbewerbsfähiger Preis entscheidend.

Der Einkaufskorb setzt sich bei der Hälfte der Bevölkerung in Deutschland aus „konventionellen Waren“ zusammen. Durch die zunehmende ethnische Vielfalt hat sich das Ernährungsangebot hierzulande um geschätzte Lebensmittelvarianten aus vielen anderen Kulturen bereichert. Aus Sicht der Anbieter ist es attraktiv, aktuelle Trends in der Nachfrage rasch zu bedienen. Marktsegmente, die in der Konsumentennachfrage derzeit besonders bedeutend sind, umfassen die Sparten Superfoods, die Ausweitung der Produktpalette von vegetarischen und veganen Erzeugnissen, Frischgemüse und Obst, Nahrungsmittel ohne Gluten sowie laktosefreie Produkte. Auch die sogenannten Light- und Convenience-Produkte sind bei ernährungsbewussten Kunden gefragt. Es gilt, das Nachfragespektrum voll zu bedienen – einerseits die Berufstätigen, die mobil, flexibel, international vernetzt und knapp an Zeit sind, sowie andererseits der lokale Bedarf an „Essen auf Rädern“, Fertiggerichten allgemein und Gastronomie. Auch die Qualität bei Kantinen und Mensen soll verbessert werden.

Mehr Kommunikation ist Schlüssel zu mehr Erfolg

Das Ernährungsbewusstsein in Deutschland entwickelt sich langsam, aber stetig. Essen ist nicht mehr nur eine notwendige

Lebensaktivität oder alltägliche Begleitererscheinung, sondern zunehmend Bestandteil eines „bewussten Lebensstils“. Dieser Prozess ist natürlich neben substanzieller Qualität auch mit Genuss und „mehr Luxus“ verbunden. Er erfordert Anpassungen beim Marketing, in der Werbung und in der Kommunikation mit dem Kunden, also grundsätzlich auf allen Ebenen, vom Hersteller bis zum Anbieter am Markt, wie auch in der Gastronomie.

Fundierte Öffentlichkeitsarbeit ist für die Ernährungsindustrie wichtig. Das Informationsbedürfnis der Verbraucher nimmt offensichtlich zu. So hat sich die öffentliche Kommunikation zwischen Herstellern, dem Handel und Verbrauchern in den letzten Jahren deutlich belebt. Wer Lebensmittel einkauft, legt zunehmend Wert auf klare Informationen zur Beschaffenheit von Produkten und auch auf Rezeptvorschläge in Kundenzeitschriften. Hier spielen neben Qualitätsfragen auch Angaben zu Merkmalen wie regionale Herkunft von Erzeugnissen eine Rolle.

Die Etikettierungsvorschriften zur Herkunft und Zusammensetzung der Produktinhalte sind aus der Sicht des interessierten, kritischen Verbrauchers häufig noch nicht umfassend, präzise bzw. transparent genug. Die BVE teilte auf der Basis eines Umfrageergebnisses mit, dass 90 Prozent der Branchenunternehmen deutlich mehr Verbraucheranfragen bekommen als in der Vergangenheit. Äußerst wichtige Kanäle bilden in der Kundenkommunikation das Internet und die für Ernährungsthemen geeigneten Social Media.

Stabiler Versorgungswohlstand

Die Grundsituation in Deutschland ist ein allgemeiner Ernährungswohlstand. Er basiert auf der industriellen Nahrungsmittelproduktion. Beim Angebot besteht häufig ein Spannungsfeld, das sich in Form eines Trapezes aus den Komponenten Preis und Qualität einerseits, sowie Genuss und Gesundheit andererseits darstellen ließe. Die



Gegensätze in der Nachfrage sind jedoch vereinbar. In der Tat ist der hochgradig diversifizierte Markt in der Lage, fast jede Geschmackspräferenz zu bedienen.

Beim Verbraucher hat sich in den letzten Jahren das Konsumverhalten offenbar deutlich ausdifferenziert, so dass individuelle Maßstäbe und Ansprüche eine Riesenspannbreite aufweisen. Die Nachfrage ist sehr stark segmentiert, was sich bei den Produktpräsentationen in den Supermärkten bis hin zu den Displays bei den Discounter und den Spezialitäten in Feinkostläden widerspiegelt. Beim reichhaltigen Angebot zeigt sich aber auch, dass viele Lebensmittel zwar beschafft, aber nicht rechtzeitig konsumiert werden. So sind aktuelle Themen in der Ernährungsdiskussion zweifellos auch die Lebensmittelverschwendung und die Problematik des Mindesthaltbarkeitsdatums für den Handel.

Deutschland bleibt attraktives Investitionsziel

Bei Investitionen in die Bereiche Nahrungsmittel- und Getränkeherzeugung sind in Deutschland zwei Grundorientierungen bedeutend: einerseits die unternehmerische Freiheit und andererseits die gesellschaftliche Verantwortung. So achten die Hersteller zunehmend auf Umweltaspekte wie Energieeinsparung, Rohstoffeffizienz und Nachhaltigkeit bei der Produktion. Die Ernährungsindustrie ist in dieser Hinsicht teilweise eine Art Trendsetter geworden, so wie z.B. die BVE nach eigener Einschätzung bei der Entwicklung eines „Leitfadens für Nachhaltigkeit in der Ernährungsindustrie“ und beim Engagement für ein zweckmäßiges Verpackungsgesetz.

Bei Investitionen in die Herstellung oder den Vertrieb von Konsumgütern empfiehlt sich eine gezielte Ansiedelung in den regionalen Zentren und urbanen Großräumen. Auf die 25 einwohnerstärksten Stadt- und Landkreise in Deutschland entfallen kumuliert ca. 25 Prozent der Kaufkraftsumme des Landes. Die durchschnittliche Kaufkraft pro Kopf ist in Deutschland höher als im Durchschnitt anderer europäischer Staaten.

Nach Angaben der Datenbank-Statistik von *fdi-Markets* haben ausländische Investoren in Deutschland zwischen 2012 und 2016 insgesamt 128 neue Projekte im Bereich Nahrungsmittel und Getränke umgesetzt. Die meisten davon stammten aus der Schweiz (37), den Niederlanden (15) und den USA (10).

Konsumentenfreiheit ist ein Grundprinzip der deutschen Marktwirtschaft. Für die Industrie ist ein Umfeld, das unternehmerische Entfaltung fördert, gleichermaßen wichtig. Überflüssige Eingriffe des Staates in das Wirtschaftsgeschehen und übermäßige Regularien durch die Europäische Kommission sind eher unerwünscht. Sie stoßen bei Industrie und Verbrauchern häufig auf erhebliche Kritik.

Die BVE betonte in ihrem Jahresbericht 2017: „Die Herstellung und Vermarktung von Lebensmitteln ist bereits streng reguliert.“ Der in Deutschland so wichtige Mittelstand würde von noch mehr Kontrolle sicherlich nicht begünstigt, heißt es. Die Politikziele sollten die Wettbewerbsfähigkeit der Ernährungsindustrie sichern. Dabei hat das Prinzip der gemeinsamen Verantwortung einen hohen Stellenwert. Der Produzent trägt die Verantwortung für Qualität, Sicherheit und Verkehrsfähigkeit des Produktes. Beim Verbraucher ist ein deutlich gestiegenes Informations-

bedürfnis in Verbindung mit Interesse erkennbar, die konsumbedingten Umweltbelastungen zu reduzieren.

Steigender Investitionsbedarf bei innovativen Verpackungstechnologien

Bedingt durch ein künftiges Verpackungsgesetz entwickelt sich auch das Recycling von Verpackungen zu einer weiteren Industriesparte, in der sich die Nachfrage nach Ausrüstungsinvestitionen belebt. „Ausländische Unternehmen mit innovativen Technologien zum Recycling von Verpackungsmaterialien können von den Geschäftschancen in Deutschland profitieren“, lautet die Einschätzung und Empfehlung von Annika Förster, Branchenexpertin für Umwelttechnologien im Bereich Energie, Bau & Umwelttechnologien bei Germany Trade and Invest in Berlin. (Kontaktadresse für Investorenberatung: Annika.Foerster@gtai.de)

Für Hersteller, die in angelagerte Bereiche der Produktherstellung oder Vermarktung in der Ernährungsindustrie in Deutschland investieren, ist wichtig zu wissen, dass das neue Verpackungsgesetz in Deutschland am 1. Januar 2019 mit Vorschriften in Kraft tritt, die stufenweise bis 2022 höhere Recyclingquoten für wichtige Wertstoffe verlangen. Ziel ist es einerseits, das Recycling stärker zu fördern, aber andererseits auch Verpackungsabfälle stärker zu vermeiden. Dies verlangt das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB): „Die von Industrie und Handel finanzierten dualen Systeme müssen zukünftig deutlich höhere Recycling-Quoten für die bei ihnen lizenzierten und von ihnen erfassten Verpackungen erreichen.“ Die Recycling-Quote für Kunststoffverpackungen soll bis 2022 von bislang 36 Prozent auf 63 Prozent steigen. Noch höhere

Quoten – jeweils 90 Prozent – gelten für Wertstoffe wie Eisenmetalle, Aluminium, Glas, Papier, Pappe, Karton und Getränkekartons.

Internationale Perspektive im Visier: Außenhandel

Die Unternehmen der deutschen Ernährungsindustrie haben früh die Bedeutung erkannt, sich rechtzeitig auf die Globalisierung des Handels für die Branche bedingen. Der Export der deutschen Ernährungsindustrie prosperiert, er war 2017 und wird voraussichtlich auch 2018 auf dem Wachstumspfad sein. Neue kaufkräftige Auslandsmärkte kamen im Asiengeschäft hinzu. Beim Export von Lebensmitteln ins europäische Ausland wie auch weltweit hilft das positive Image der „Made in Germany“-Kennzeichnung.

Nützliche Veranstaltungen für ausländisches Fachpublikum

Wichtige Fachveranstaltungen im Bereich der Ernährungsindustrie, die sich für einen Besuch ausländischer Geschäftsleute besonders eignen, sind die jährliche Internationale Grüne Woche (IGW) in Berlin sowie die alle zwei Jahre in Köln stattfindende Anuga, die internationale Konsumgütermesse für Ernährung.

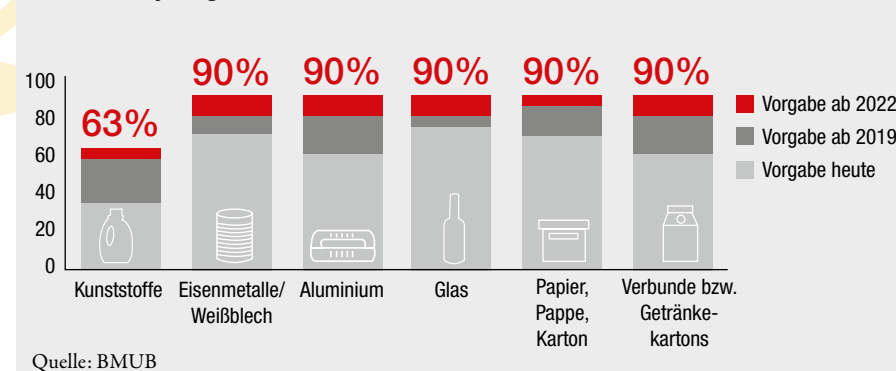
Mit mehr als 400.000 Messebesuchern – darunter 80.000 Fachbesucher – und 1.650 Ausstellern aus 66 Ländern verteidigte die internationale Grüne Woche 2017 ihren Ruf als die weltweit größte Verbrauchermesse für Ernährung, Landwirtschaft und Gartenbau. Im Rahmen der IGW fand ein Global Forum for Food and Agriculture (GFFA) statt, zu dem 80 Landwirtschaftsminister von allen Kontinenten nach Berlin kamen. Die nächste IGW findet im Januar 2018 in Berlin statt.

Die 34. Anuga 2017 in Köln zählte insgesamt 7.400 Aussteller aus 107 Ländern. Die fünftägige Fachmesse verbuchte erneut Rekordergebnisse für die Firmen. Die nächste Anuga öffnet die Tore am 5. Oktober 2019 in Köln. ■



Günter 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.

Höhere Recycling-Quoten für Wertstoffe!



Wie die digitale Transformation das Agribusiness voranbringt

Agrartechnik schafft Zukunft



„Viel hilft viel“ war gestern. Wo früher raue Kräfte und grobes Augenmaß walteten, spielt heute digitale Präzision und Transparenz die Hauptrolle. Im Stall wie auf dem Feld. Die Landwirtschaft befindet sich inmitten eines Transformationsprozesses. Manche nennen ihn disruptiv, andere epochemachend. Spürbar ist er in jedem Fall, denn eines ist sicher: Um die Herausforderungen, mit denen das Agribusiness in den kommenden Jahren konfrontiert ist, erfolgreich zu meistern, ist die Agrartechnikindustrie an vorderster Front gefragt.

Die Algorithmen-basierte Landwirtschaft gründet auf dem Know-how findiger Ingenieure und kreativer Software-Entwickler. Als forschungsstarke Innovatoren setzen die Landmaschinen- und Traktorenhersteller von Marktoberdorf bis Buxtehude fortwährend Maßstäbe, wenn es um Produktivitäts- und Effizienzgewinne im Ackerbau und in der Milchviehhaltung geht. Mit einem Umsatz von 7,6 Milliarden Euro und einer Ausfuhrquote von 75 Prozent sind die in Deutschland produzierenden Agrartechnikhersteller Exportweltmeister und auf mehr als 130 Märkten weltweit präsent.

Vorreiter der Digitalisierung

Die globale Versorgung mit energetisch wertvollen Nahrungs- und Futtermitteln

verdankt sich allerdings nicht exklusiv agrartechnischen Innovationsideen. Schließlich entscheiden agrar- und gesellschaftspolitische Strategien ganz wesentlich über die Ausrichtung des Agribusiness in den einzelnen Märkten. Und doch spielen Landmaschinen, Traktoren und Softwaresysteme eine kaum zu unterschätzende Rolle, wenn es darum geht, die weltweite Urproduktion auf dem Feld und im Stall zukunftsfest zu machen.

Getragen von begründetem Optimismus, geht die Landtechnikindustrie insofern in die digitale Offensive. Im Maschinen- und Anlagenbau gilt sie längst als Vorreiter. Und auch in Berlin und Brüssel ist bekannt, dass die Digitalisierung ein deziert landwirtschaftliches, ein feldgrünes Gesicht trägt. Ein Novum ist das für Agra-

rier freilich nicht. Schon vor 30 Jahren hat die Industrie mit dem ISOBUS-Standard eine elektronische Schnittstelle geschaffen, die Traktor und Anbaugerät punktgenau miteinander kommunizieren lässt. Während andere Branchen noch Prototypen bauen, bietet die Agrartechnikindustrie bereits Hard- und Softwarelösungen an, die in der Breite der betrieblichen Praxis genutzt werden.

„Precision matters“

Der nahezu unerschöpflichen Vielfalt des Agribusiness werden digitale Lösungen in äußerst eleganter Form gerecht. Ganz gleich, ob 50, 500 oder 5.000 Hektar – „precision matters“ lautet das Motto, von dem Betriebe jeder Größenordnung profitieren. Das zeigt sich auch am Investitionsverhalten im Agribusiness. So planen einer aktuellen VDMA-Studie zufolge rund zwei Drittel der Ackerbauern in Deutschland, im kommenden Jahr ordentlich in digitale Agrartechnik zu investieren. Digitale Technologien liefern nämlich die richtigen Werkzeuge, um Landwirtschaft erfolgreich und verantwortungsbewusst zu betreiben. Intelligenten Farm-Management-Systemen kommt dabei eine Schlüsselfunktion zu. Wie in einer Schaltzentrale laufen hier alle Fäden zusammen. Nimmt man den Vernetzungsgedanken ernst, so werden sämtliche betrieblichen und überbetrieblichen Prozess-Schritte miteinander verbunden – von der Bodenbearbeitung über Aussaat, Düngung und Pflanzenschutz bis hin zur Ernte und Transportlogistik.

Applikationstechniken, die Saatgut, Düng- und Pflanzenschutzmittel exakt und bedarfsgerecht ausbringen, automatisierte Ertragskartierungen, Robotik, Sensorik und vernetzte Datenbanksysteme sind auf Äckern und in Ställen heute gelebte Realität.

Radartechnik statt Gießkanne

Hochpräzise Sensoren ermitteln dabei das Nährstoffangebot im Boden – koordinatengenau und lange bevor es zu einer Mangelversorgung in der Pflanze kommt. Düngung und Pflanzenschutz erfolgen längst nicht mehr nach Gefühl. Nicht über den Daumen gepeilt, sondern zentimetergenau entfalten Nährstoffe und Spritzmittel dank minimalinvasiver Injektion ihre Wirkung. Das Gießkannenprinzip hat ausgedient. Leistungsfähige Sensorik und intelligente Algorithmen sind an seine Stelle getreten.

Pflanzenschutz von heute ist daher weit entfernt vom dichten Sprühregen, der sich einst flächendeckend und unkontrolliert über Äcker und Wiesen ergossen hat. Stattdessen stehen Präzision und Bodenschutz im Vordergrund, geht es doch darum, energieintensive Betriebsmittel nur dort auszubringen, wo sie wirklich Nutzen stiften. Schließlich ist der Erdölbedarf zur Produktion von Düng- und Pflanzenschutzmitteln nicht unerheblich; allein für ein Kilogramm Stickstoffdünger ist in etwa dieselbe Menge an Erdöl erforderlich.

„Section Control“ heißt eine wirksame agrartechnische Lösung, um nennens-

werte Effizienzpotentiale zu heben. Leistungsfähige Jobrechner arbeiten dabei die programmierten Aufgaben teilflächenspezifisch ab. Im Ergebnis werden wertvolle Nährstoffe nur dort zugesetzt, wo Düngung auf fruchtbaren Boden fällt. Das Streubild, also das zugrundeliegende Muster der Substratausbringung, lässt sich mithilfe maßgeschneiderter Software punktgenau an die unterschiedlichen

Fruchtbarkeitsniveaus des Schlags anpassen. Modernste Radartechnik sorgt dafür, die Querverteilung des Düngemittels zu optimieren. In welche Richtung das einzelne Düngerkorn ausgeworfen werden muss, errechnet der Computer auf Basis der vom Korn reflektierten Radarwellen. Da dies in Echtzeit geschieht, ist höchste Präzision garantiert. Auf diese Weise lässt sich der im Rahmen der Düngerapplikation anfallende Energiebedarf um bis zu 20 Prozent absenken.

Mikrochips fürs Tierwohl

Genauso innovativ geht es im Kuhstall zu. Denn gerade dort, wo Käse, Joghurt, Quark und Butter ihren Anfang nehmen, sind höchste Standards unverzichtbar. Kaum ein Lebensmittel ist so sensibel, verlangt nach vergleichbar strengen Hygiene- und Dokumentationsvorschriften. Kaum ein Produzent ist ähnlich kritischen Fragen ausgesetzt wie ein landwirtschaft-

licher Tierhalter. Tierwohl und Lebensmittelsicherheit haben enorm an gesellschaftlicher Relevanz gewonnen. Genau hier setzen innovative Digitalisierungslösungen in der Milchviehhaltung an. Die Besonderheit der modernen Tierhaltung, der sich verlagende Fokus von gleichförmigen Kohorten auf Individuen mit je eigenen Ansprüchen bereitet der Digitalisierung ein geradezu ideales

Spielfeld. Subkutan implantierte Mikrochips machen es möglich, Blutbild, Bewegungsmuster und Fressverhalten der Kuh in Echtzeit zu überwachen. Geht man vom Wert des Einzeltiers aus, rechnet sich der hohe Aufwand allemal.

Input-Output-Verhältnis optimieren

Über den Feldrand hinaus denken, lautet deshalb die ambitionierte Devise, der sich Landwirte immer stärker stellen müssen. Auch die Erwartungen der Öffentlichkeit sind hoch. Das Input-Output-Verhältnis weiter zu optimieren, steht daher nicht nur aus wirtschaftlichen Gründen ganz oben im Lastenheft der Landtechnik-Konstrukteure.

Umweltgerechte und gesellschaftlich verträgliche Prozesse sind vielmehr integraler Bestandteil der digitalen Vernetzungsidee in der Landwirtschaft. Die digitale Zukunft im Agribusiness hat längst begonnen. Und doch stehen uns die wahren Umwälzungen erst noch bevor: Sie mit Neugier, Engagement und Innovationskraft anzugehen, ist eine Chance für die Agrartechnik und das Agribusiness insgesamt. „Viel hilft viel“ gilt insofern ausnahmsweise, wenn es um Kreativität und Ideenreichtum geht. ■

Pflanzenschutz, aber nachhaltig – bedarfsgerechte Ausbringung mittels GPS und Section Control



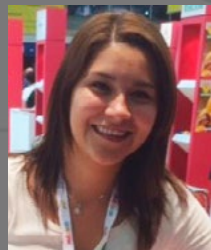
Sensoren analysieren den Nährstoffgehalt des Bestandes in Echtzeit



Christoph Götz ist Referent für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit des VDMA-Fachverbandes Landtechnik, der rund 170 innovative Unternehmen der deutschen und europäischen Landmaschinenindustrie repräsentiert. Intelligente Vernetzungsideen sind aktuell die zentralen Treiber der technologischen Entwicklung.

Erfolge der MP-Alumni aus der Agrar- und Lebensmittelindustrie

Nadia Stephanie Martinez Sanchez, BQ Fruits, Mexiko



Die Firma BQ Fruits ist ein Produzent und Exporteur von mexikanischem Obst. „Während des MP vereinbarten wir mit dem Unternehmen Don Limon in Hamburg Mango-Lieferungen im Juli und August“, sagt Sanchez. Die Zusammenarbeit ist langfristig geplant. Don Limon ist Distributor für die wichtigen Einzelhändler in Deutschland wie Edeka und Rewe. „Darüber hinaus haben wir einen weiteren Speditionslieferanten mit Hauptsitz in Deutschland gefunden. Nachdem ich mich persönlich von den guten Lagerungsbedingungen für verderbliche Lebensmittel und Frischobst überzeugt habe, arbeiten wir nun zusammen, um die europäischen Märkte zu versorgen: BQ Fruits liefert Obst bis an den Frankfurter Flughafen und unser Partner bringt die Früchte an die europäischen Endkunden.“

Rabeb Fersi, Royal Green Technologies, Tunesien



Smartphones zur Schädlingsbekämpfung? Dank einer während des MP ausgebauten Kooperation der tunesischen Unternehmerin Rabeb Fersi und der Hannoveraner Software-schmiede PEAT können tunesische Kleinbauern Schädlinge auf ihren Feldern nun unkompliziert per Smartphone analysieren. Möglich macht das die App Plantix, die auf Basis von Fotos Pflanzenkrankheiten erkennt und Tipps für Gegenmaßnahmen liefert. Royal Green Technologies übersetzte die von PEAT entwickelte Software ins Arabische und fütterte sie mit Daten zu typischen Krankheitssymptomen an tunesischen Nutzpflanzen. Diese Know-how-Kombination dient nun auch als Grundlage für eine Public Private Partnership zwischen PEAT, Royal Green Technologies und der GIZ, die bereits 50 junge Tunesierinnen zu „Pflanzen-ärztinnen“ ausbildete. Sie weisen die Bauern in die Nutzung der App ein und unterstützen sie bei der Diagnose und Behandlung besonders hartnäckigen Schädlingsbefalls.

Andrej Marachowskij, TAWI, Ukraine



Während des MP im Februar 2017 traf sich der Geschäftsführer des Agrarunternehmens TAWI aus dem ostukrainischen Sumy mit zwölf Anlagenherstellern und potentiellen Importeuren von Produkten aus seiner Region. „Ich fand einen Lieferanten von Anlagen zur Verarbeitung von Wildobst und zur Herstellung von Kernöl sowie einen zertifizierten Kunden für ukrainische Speiseöle“, freut sich Marachowskij. Auf einer Bioland-Veranstaltung lernte er einige Mitgliedsunternehmen des größten ökologischen Anbauverbands in Deutschland kennen und informierte sich über die Anforderungen für die Bio-Zertifizierung. Nach seiner Rückkehr nach Sumy übernahm er den Vorsitz des regionalen Agroverbands. „Wir haben geholfen, die Zahl an zertifizierten ökologischen Anbaubetrieben in Sumy von einem auf neun zu steigern“, berichtet Marachowskij stolz. Auch sein Betrieb wird gerade zertifiziert. „Die MP-Teilnahme war ein entscheidender Schritt in meiner beruflichen Laufbahn. Nun habe ich Klarheit über meine Zukunft, meine taktischen und strategischen Ziele“, sagt er. Die während des MP geknüpften Kontakte sind die Basis für eine nachhaltige Entwicklung sowohl seines eigenen Betriebs als auch für andere Verbandsmitglieder.

Mohamed EL Sayed, Gelcy Agro Organic, Ägypten



Seit mehr als 20 Jahren ist Gelcy Agro Organic in Ägypten schwerpunktmäßig in den Bereichen Produktion, Marketing, Verkauf und Export von landwirtschaftlichen Produkten, einschließlich Bioprodukten, tätig. Das Unternehmen ist Mitglied der Internationalen Vereinigung biologischer Landbaubewegungen (IFOAM). Außerdem ist es nach den Standards der Global Good Agricultural Practice (G.A.P.) von Bio Suisse für eine sichere und nachhaltige Agrarproduktion zertifiziert. „Mit Verpackungstechnik und Dienstleistung Geil GmbH (VDG) haben wir vereinbart, 40 Chargen von Frühlingszwiebeln zu liefern. Das sind 200.000 Kartons“, erzählt El Sayed. „Die Qualitätsanforderungen haben wir gemeinsam diskutiert und abgestimmt.“ Die schnelle Lieferung erfolgt bereits verzollt (DDP) über Italien, damit die Ware möglichst frisch zum Kunden kommt. Im Winter sollen auch kleinere Mengen an Bohnen und Erbsen per Luftfracht nach Deutschland geliefert werden.

John Kvinikadze, Georgian Fruits and Vegetables, Georgien



Der Gründer des Agrarunternehmens Georgian Fruits and Vegetables in der Region Shida Kartli absolvierte im Frühjahr 2017 die Managerfortbildung mit Fokus auf Lebensmittelindustrie. „Ich stehe im intensiven Kontakt mit einigen deutschen Importeuren, Großhandelsfirmen und Handelsvertretern, die ich während der Managerfortbildung kennengelernt habe“, sagt der Landwirt. „Wir nutzen diese Kontakte, um Gemüse- und Obstexporte zu ermöglichen.“ Mit einem namhaften deutschen Hersteller von Nüssen und Trockenfrüchten hat Kvinikadze vereinbart, fünf Tonnen getrocknete Aprikosen zu liefern. „Aufgrund der schlechten Ernte 2017 allerdings haben wir es noch nicht geschafft, die Anforderungen an die Produkte zu erfüllen“, bedauert der Unternehmer. Er hofft, den deutschen Partner dieses Jahr beliefern zu können.

Klara Scheschekejewa, Sparcletts Ltd, Kirgisistan



Klara Scheschekejewa ist Unternehmerin und Beraterin. Ihre Firma Sparcletts Ltd aus der Issykkul-Region verarbeitet frisches Obst zu Säften. Die Qualität der Produkte und die Verpackung entsprechen den strengsten Ansprüchen: Die Säfte enthalten keine Zusatzstoffe und werden direkt vor Ort in Glasflaschen mit europäischen Klick-Verschlüssen abgefüllt. Dank eines professionell erstellten Business-Plans – eine in Deutschland erworbene Kompetenz – gab es dafür einen Kredit einer Schweizer Bank. Der überwiegende Anteil der Produktion ist für den Export nach Russland vorgesehen. Nach dem MP hat Scheschekejewa das internationale CMC-Zertifikat für Unternehmensberater erworben und bereits über 20 Firmen erfolgreich bei der Restrukturierung und Neu-Profilierung der Produktion begleitet.

Alexander Baranow, Baranow-Farm, Russland



2012 habe ich das MP mit dem Fokus auf die Landwirtschaft absolviert und effiziente neue Managementtechniken gelernt. Außerdem überzeugten mich die Produkte deutscher Anlagenhersteller durch ihre Qualität. Das Ergebnis: Aktuell stammen 35 Prozent aller Maschinen und Anlagen in unserem landwirtschaftlichen Betrieb aus Deutschland. Dazu gehören Mährescher, Sämaschinen und Futtermittelanlagen. Während meiner Managerfortbildung besuchte ich eine der größten landwirtschaftlichen Messen in Hannover. 2017 sind wir wieder zu dieser Messe gefahren – diesmal mit einer großen Delegation. 2015 gewann unser Betrieb den Wettbewerb „Manager des Jahres“, der von Alumnivereinen des russischen Präsidentenprogramms durchgeführt wird. Diese Auszeichnung galt unserem Projekt der neuen, kalorienreduzierten Käsesorten. Die Basis dafür war die Technologie, die wir in Zusammenarbeit mit dem Institut für Agrar- und Ernährungswissenschaften Kemerowo entwickelt haben.

Altangerel Bat-Erdene, Monfresh Milk Co Ltd, Mongolei



Bat-Erdene fokussierte seine Teilnahme am MP von Beginn an auf den Import von deutschen Ausrüstungen für das Abfüllen von Milchprodukten und für die Käseproduktion seines Unternehmens. Eigentümer und Geschäftsleiter der Monfresh Milk Co Ltd, die Milch, Joghurt, Quark und Käse herstellt, traf sich während des MP mit der Sigab GmbH in Magdeburg, die neue und gebrauchte Maschinen und Ersatzteile für Nahrungsmittelindustrie vertreibt, sowie mit dem Anlagenhersteller für die Käserei- und Lebensmittelindustrie ALPMA Alpenland Maschinenbau GmbH in Rott am Inn. In zwei Treffen konnte er seine Geschäftspartner überzeugen, ihn als Kunden zu beliefern.

Vineet Jain, RM Phosphates & Chemical PVT Ltd, Indien



Vineet Jain ist Eigentümer einer Düngemittelfabrikation im indischen Bundesstaat Maharashtra und kennt die Herausforderungen, vor denen indische Landwirte stehen. Bisher produzierte er seine Superphosphat- und Mehrnährstoffdünger nur für den indischen Markt. Jetzt konzentriert sich Jain auf den Import von deutschen Ausrüstungen vor allem für Labore und Analysensysteme für die Düngemittelproduktion – nicht nur für seine eigene Firma, sondern auch als Vertriebsstelle für andere Produzenten. So sollen künftig die Düngemittel ähnlich wie in Deutschland nach Analyse der Bodenbeschaffenheit individuell angepasst werden, um effizienter zu wirken und Überdüngungen zu vermeiden. Um den Lebensunterhalt der indischen Bauern zu sichern, ist auch die Errichtung einer Biogasanlage mit einem deutschen Partner in Planung. Dann könnten die Landwirte Feldabfälle als Rohstoff in Biogasanlagen nutzen und dafür zusätzliches Geld sowie sauberen und organischen Dünger bekommen. Momentan laufen dazu MoU-Verhandlungen mit zwei deutschen Unternehmen.

Ukrainische Lebensmittelindustrie kooperiert mit Deutschland

Backwaren, Verpackungen und Getreidesilos



Vor genau einem Jahr kamen ukrainische Führungskräfte zu den Carl Duisberg Centren (CDC) nach Köln, um sich für eine Kooperation mit deutschen Partnern in der Lebensmittelbranche fit zu machen. Das Besondere daran: Dieser Schwerpunkt war für die Ukraine ein Pilotprojekt. Im Spätherbst 2017 trafen sich die MP-Teilnehmer beim Follow-up – und präsentierten stolz ihre Ergebnisse.

Puschtscha Wodiza. Anastassia Tkatschuk hat alles erreicht – und ihre Fortbildungsziele übertroffen. Die Leiterin der Außenhandelsabteilung beim Backwarenhersteller ChlebProm aus Lwiw hat sowohl ihre Kooperation mit deutschen Partnern verbessert und damit den Umsatz erhöht, als auch den Schritt auf neue Märkte gewagt: „Das Programm hat mir geholfen, mit deutschen Geschäftspartnern professioneller zu kommunizieren“, sagt sie rückblickend. „Wir konnten unterschiedliche Optionen und Konditionen direkt vor Ort besprechen.“ Nach Tkatschuks Rückkehr frischte ChlebProm für seinen deutschen Kunden das Design von exportierten Krugeln und Trockengebäck auf, der Umsatz stieg dadurch um zehn Prozent. Für einen anderen deutschen Kunden entwickelte das ukrainische Unternehmen ein

neues Produkt – gesunde Kekse, die der deutsche Partner nun unter seiner Handelsmarke vertreibt. Doch damit nicht genug. „Die Erfahrung mit dem MP war so motivierend, dass ich neue Märkte ins Visier nahm. Dazu gehören bereits Estland, Israel, Kasachstan und Kanada.“ Und ein zusätzlicher Arbeitsplatz in der Abteilung Außenhandel musste her, um die neuen Projekte zu managen.

Tkatschuk ist eine der 18 Teilnehmern der ukrainischen Pilotgruppe aus der Lebensmittelindustrie, die ihre Managerfortbildung im Herbst 2016 nach Köln und Berlin führte. Die ukrainischen Führungskräfte besuchten viele deutsche Lebensmittelhersteller, darunter die Zuckerfabrik Pfeiffer & Langen GmbH & Co. KG in Euskirchen, den führenden europäischen Anbieter von Konfitüren

und Marzipanspezialitäten Zentis GmbH & Co. KG in Aachen und eine der ältesten traditionsreichen Konditoreien Moll Marzipan GmbH in Berlin, gegründet 1860. Vor Ort studierten die Manager intensiv die Besonderheiten des deutschen Lebensmittelsektors, um sich besser auf einen Markteintritt vorzubereiten. Im Fokus stand unter anderem die Zertifizierung ukrainischer Produkte für den Export in die EU sowie die aktuellen Trends in der deutschen und europäischen Lebensmittelbranche. André Pilling, geschäftsführender Gesellschafter von ECOVIVA, Beratungsunternehmen für nachhaltige Konsumgüter, signalisierte reges Interesse in Deutschland an ukrainischen Lebensmitteln. Gefragt seien vor allem Bio- und Nischenprodukte, auch sollte man seine Produktion auf kleine Packungen ausrichten. Wichtig sei aber vor allem, deutsche Partner rechtzeitig zu kontaktieren und die Anfragen schnell zu beantworten, sagte Pilling. Denn Zeit ist Geld.

Neue Impulse und Selbstvertrauen

Zeit hatten die Führungskräfte allerdings erst einmal genug, um die Erfahrungen aus Deutschland aufzuarbeiten und ihre Projekte voranzutreiben. Genau ein Jahr später war es dann so weit. In Puschtscha Wodiza bei Kiew sahen sie sich wieder – zum Follow-up-Seminar. „Ich kann das MP ganz uneingeschränkt empfehlen“, schwärmt Iwan Duschekewitsch von der Ukrainian Ecological Group aus Browary. „Es vermittelt einem viele neue Kenntnis-



Zufrieden mit den Ergebnissen: ukrainische Führungskräfte beim Follow-up in Kiew

se und Kompetenzen im Bereich Außenhandel, die für die Arbeit auf internationalen Märkten zwingend erforderlich sind.“ Der ukrainische Unternehmer hat wichtige Erfahrungen gemacht und Geschäftsbeziehungen zu deutschen Firmen aufgebaut, unter anderem einen Liefervertrag mit einem führenden deutschen Hersteller von Bio-Säften geschlossen. Nun exportiert er sterile Verpackungen aus der Ukraine nach Deutschland. Die Vorteile seien aber nicht nur rein materieller Natur, sagt der Manager. „Das Programm schafft eine kreative Atmosphäre, um die Routine aufzubrechen und querzudenken. Dadurch entdeckt man neue, ungewöhnliche Ansätze und lernt, alternative Szenarien zu entwickeln.“

Und damit ist Duschekewitsch nicht allein. Für viele seiner Mitstreiter von damals ist das MP zur Quelle der Inspiration geworden. Die Führungskräfte berichteten von neuen Impulsen für ihre eigene berufliche und persönliche Entwicklung und von neuen Ideen für ihre Unternehmen. Während der Fortbildung in Deutschland knüpften die ukrainischen Manager Kontakte mit der deutschen Wirtschaft, entwickelten mehr Vertrauen in sich selbst, in ihre Unternehmen und ihre Produkte.

Ekaterina Malaja aus Cherson kehrte mit Geschäftsvereinbarungen im sechsstelligen Eurobereich in die Ukraine zurück. „Dann musste ich feststellen, dass mein Arbeitgeber wegen Umbaumaßnahmen nicht bereit war, etwas zu ändern“, berichtet Malaja, die sich in Deutschland recht zurückhaltend und schüchtern gab. Doch die Fortbildung zeigte Wirkung: „Meine Entscheidung stand fest: selbst

Unternehmerin werden. So habe ich zuerst einen kleinen Blumen-Online-shop eröffnet.“ Das war der frischgebackenen Geschäftsfrau allerdings immer noch zu wenig. Sie gründete eine Marketing-Agentur, einmalig in ihrer Region. Schuf neue Arbeitsplätze, gewann eine britische Aus-

Partnern aufbauen, importieren Anlagen und Technologien aus Deutschland und setzen gemeinsame Projekte um. Einige Unternehmer haben internationale Märkte erschlossen oder eigene Firmen gegründet, viele haben ihre Umsätze erhöht sowie neue Produkte entwickelt.



„Das MP war von unschätzbarem Wert für mich, es inspiriert und öffnet neue Horizonte. Nach der Fortbildung haben wir unser Angebot erweitert, neue Marktnischen erschlossen, den Umsatz verdreifacht und einen neuen Arbeitsplatz geschaffen. Jetzt suchen wir gezielt nach deutschen Partnern.“

Olena Chervinska, Eigentümerin und Direktorin von EKOPRO, Import und Vertrieb von Verpackungsmaterialien und Getränken.

schreibung und kaufte davon Büroausrüstung. Aktuell baut sie ihre Kontakte nach Deutschland und Kanada aus. „All das ist das Ergebnis meiner Teilnahme am MP“, sagt die Jungunternehmerin, die ihr neugewonnenes Selbstvertrauen dem Programm verdankt.

Starke Zahlen für bilaterale Lebensmittelprojekte

Nicht nur psychologisch gestärkt und firm in neuen Managementmethoden fühlten sich die ukrainischen Manager durch die Fortbildung in Deutschland. Auch zahlenmäßig sorgte das Programm für beeindruckende Ergebnisse. Die Export- und Importprojekte belaufen sich insgesamt auf einige Millionen Euro. Die MP-Teilnehmer aus dem krisengeschüttelten Land konnten langfristige, nachhaltige Beziehungen zu ihren deutschen

Auch die Landwirtschaftsfraktion in der Pilotgruppe kam auf ihre Kosten. Andriy Talama von dem Lwiwer Agrarunternehmen Galitschina-Sachid besuchte im Rahmen des Programms die deutsche Firma Riela und unterzeichnete anschließend einen Kaufvertrag. Riela lieferte ein Getreidesilo mit einer Jahreskapazität von 30.000 Tonnen. Momentan wird das Silo in der Region Lwiw zusammengebaut. „Zum einen sparen wir viel Geld bei der Getreidelagerung ein, zum anderen können wir die Getreidequalität besser überwachen“, sagt der stellvertretende Direktor der Galitschina-Sachid. Dank des MP hat Talama auch einen weiteren deutschen Geschäftspartner gefunden. Es geht um den Kauf neuer Schlachttechnik, gerade stehen sie kurz vor dem Vertragsabschluss. „Wir wollen einen eigenen Schlachtbetrieb aufbauen und das Frischfleisch direkt einfrieren. Davon erhoffen wir uns eine weitere Kostensenkung“, verrät der Landwirt.

Die Ergebnisse sprechen für sich: In Deutschland haben die ukrainischen Lebensmittel gute Aussichten. Ein guter Grund also, auch künftig Programmteilnehmer aus dieser Branche zur Managerfortbildung und Geschäftsanbahnung nach Deutschland einzuladen. ■



Lebensmittelindustrie 4.0

Zwischen Data Management und New Business



Als Hidden Champion und familiengeführtes Unternehmen in zweiter Generation kann der deutsche Mittelständler Jung & Co. auf über 40 Jahre Erfahrung im Bereich Edelstahlbearbeitung zurückgreifen. Auf Einladung der Jung Gruppe informierten sich 20 russische Führungskräfte aus der Lebensmittelindustrie über die vielfältigen Produkte aus Edelstahl, die sich in vielen Industrien problemlos in Produktionsanlagen integrieren lassen.

Kiel. Heimliche Gewinner oder unbekannte Marktführer sind ein Markenzeichen des deutschen Mittelstandes. Manche von ihnen blicken auf jahrhundertelange Unternehmensgeschichte zurück, andere sind erst wenige Jahrzehnte alt. So die Jung & Co. Gerätebau GmbH in Kummerfeld, die 1972 von Hans Jung gegründet wurde und sich seitdem eine führende Position auf internationalen Märkten erarbeitet hat. Auch den russischen Managern war das schleswig-holsteinische Spitzenunternehmen nicht unbekannt. Schon im Vorfeld der Fortbildung äußerten sie großes Interesse daran, den norddeutschen Hidden Champion der Edelstahlbearbeitung zu besuchen.

Die Führungskräfte kamen mit Fragen über Fragen nach Deutschland. „Speziell die Automatisierung der Produktion sowie die Anwendung additiver Technologien, die die Initiative TechNET in Russland ins Leben rief, um die Fabrik der Zukunft voranzutreiben, sind hochinteressant für uns“, sagten Alexandr Juzhanin, Nikolaj Borisow, Darja Kudischina und Zifa Orlowa. Damit kann die Jung & Co. Gerätebau GmbH dienen. Mit der Additiven Fertigung – auch als 3D-Druck bekannt –

in Edelstahl, Titan, Aluminium und Stahl erweitert und professionalisiert das Unternehmen seit kurzem sein Fertigungsverfahren, denn Lebensmittelindustrie 4.0 bedeutet ein komplexes Zusammenspiel von der Produktion mit modernster Informations- und Kommunikationstechnik bis zum fertigen Produkt.

„Wirklich jeder dürfte schon mit Produkten in Berührung gekommen sein, die eine Maschine von Jung & Co durchlaufen haben. Denn unser Familienunternehmen entwickelt Pumpen für Stoffe mit hoher Viskosität“, erklärt Geschäftsführer Thomas Lehmann. Die Schraubenspindelpumpe ist eine Verdrängerpumpe, bei der die Form der rotierenden Verdränger an eine Spindelschraube erinnert. Seit einigen Jahren werden diese Pumpen auch zur Vakuum-Erzeugung eingesetzt. Sie kommen insbesondere in der Lebensmittelindustrie vor, etwa bei der Produktion von Pizzateig, Marmelade, Joghurt und Limonade. Aber auch Klebstoff, Farbe und Zahnpasta können die Pumpen in die Verpackung drücken. Der Clou der Jung-Aggregate ist, dass sie nicht nur pumpen, sondern sich anschließend auch selbst reinigen und sterilisieren. Für den Nutzer hat

es den großen Vorteil, dass man sie nacheinander für verschiedene Produkte einsetzen kann, etwa für Mayonnaise, Senf und Ketchup. „Unsere Schraubenspindelpumpen kennen keine Grenzen“, erzählt Lehmann, „denn wir exportieren nach China, Mexiko, Indien, Europa, Australien und in die USA. Russland ist für uns ein neuer, interessanter Markt.“

Dann endlich war es soweit, es ging in den 1200-Quadratmeter-Erweiterungsbau, wo ausschließlich Pumpen produziert werden. Hier erlebten die russischen Manager den 3D-Druck in action, die Multilaser-Anlagen M2 wurden regelrecht umlagert. Die Präzision und Schnelligkeit der Geräte sorgten für Faszination pur – vor allem, dass so große Stückzahlen parallel gefertigt werden können. Das innovative Lasersintern, das die Jung & Co. Gerätebau GmbH nutzt, ermöglicht eine komplexe Herstellung von hochpräzisen Konturen, Geometrien und jeder Art von Freiformflächen. Die Additive Fertigung bietet heute eine erheblich höhere Gestaltungsfreiheit für die Konstruktion von Komponenten und Baugruppen. Lasersintern bei Jung & Co. geht über die Einzelfertigung weit hinaus, denn Kleinserien oder Bauteile in mittleren Losgrößen können sehr ökonomisch hergestellt werden. Eine angeregte zweistündige Diskussionsrunde bot den russischen Führungskräften und dem gesamten Leitungsteam von Jung & Co. ein Forum zu Themen wie Kosten der Laseranlagen, Wettbewerbsfähigkeit, Lieferzeiten, Auftragsvolumina, Mitarbeiterzahlen, Jahresumsatz sowie Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten. ■



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



Geschäftsführer
Thomas Lehmann



Hidden Champion: Jung & Co. hat sich die Marktführung in der Edelstahlbearbeitung erarbeitet



Herzhaft: Äpfel mit individuellen Logos sind das Markenzeichen des Herzapfelhofs

Herzensangelegenheit



Obstbauer Hein Lühs ist ein Querdenker. Während viele andere Bauern ihre Produkte über den Handel und Erzeugergemeinschaften verkaufen, setzt Lühs auf den Direktverkauf ab Hof und im Internet – dort vertreibt er auch sein Markenzeichen: seine selbsterfundene Herzäpfel. Die Erfolgsgeschichte des Herzapfels ist kein Geheimnis: Sein Marketing- und Vertriebswissen gibt Lühs gern an MP-Teilnehmer weiter.

Jork. In den 1970er Jahren lernte Hein Lühs in der Schule einen Brauch kennen: Asiatische Völker verzierten Äpfel mit Glückssymbolen und verkauften sie an Touristen. Weil Lühs' Vater selbst einen Obsthof in Jork im Alten Land vor den Toren Hamburgs betrieb, wollte der Junior die asiatische Tradition direkt ausprobieren. Also ging er in den Bastelladen, kaufte sich eine Schablone in Herzform und klebte sie auf einen unreifen Apfel. Nach der Ernte im Herbst nahm er die Schablone ab, und ein herzförmiger Abdruck blieb zurück – der Herzapfel war geboren.

Die Schablone ist mittlerweile modernster Lasertechnik gewichen, die mittels UV-Strahlung die Farbpigmente der Apfelschale ausbleicht. Lühs und seine 13 Mitarbeiter verziern rund 600.000 Äpfel pro Jahr. „Bei Tag- und Nachtbetrieb schaffen wir sogar 100.000 Stück in einer Woche“, sagt der Obstbauer stolz. Seine Herzäpfel verkauft Lühs im Hofladen, aber auch in seinem Onlineshop. Neben einer Herzverzierung können Unternehmen die Äpfel auch mit ihrem Logo personalisieren lassen.

Mehrmals im Jahr empfängt der Obstbauer auf seinem Hof Führungskräfte aus Osteuropa, die am BMWi-Managerfortbildungsprogramm teilnehmen. Zwar kommen nur wenige Unternehmer aus der Landwirtschaft oder Lebensmittelindustrie. Doch der innovative Marketing- und Vertriebsansatz von Lühs ist auch für andere Branchen interessant. Lühs erklärt den Besuchern voller Leidenschaft, wie er es geschafft hat, den Herausforderungen der Branche zu begegnen: Als er den Betrieb im Jahr 1977 von seinem Vater übernahm, war das Geschäftsmodell nicht zukunftsträchtig, denn die Branche befand sich im Umbruch. Kunden kauften immer weniger frische Äpfel und dafür mehr Fertigprodukte wie Apfelmus und Marmelade

im Supermarkt. Mit dem Herzapfel erfand Lühs jedoch ein einzigartiges Produkt und erschloss sich einen Vertriebsweg, der ihn vom schwierigen Massenmarkt weitgehend unabhängig machte.

Der Verkauf von Äpfeln ohne Herz ist für den Hof heute allenfalls noch ein Zubrot. Der große Umsatzbringer sind die Herzäpfel: Sowohl Privat- als auch Firmenkunden lieben sie. „Hinter unseren Produkten steckt eine Geschichte. Wir übernehmen Verantwortung für unser Tun und sind für die Kunden immer persönlich erreichbar – das schätzen die Menschen“, sagt Lühs. Seit 2012 verkauft er ausschließlich Äpfel mit Biosiegel. Das ist nicht nur für die Endkunden wichtig, sondern auch für viele Unternehmenskunden. „Nachhaltigkeit, Regionalität und Qualität gewinnen immer mehr an Bedeutung“, sagt Lühs. „Hätten wir keine Bio-Äpfel, würden uns viele Aufträge wegfallen.“

Neben dem Obstanbau und -verkauf lebt Lühs vom Tourismus. Denn der Herzapfelhof ist durch sein unverwechselbares Produkt mittlerweile über die Grenzen der Region hinaus bekannt: Touristen und Einheimische kommen regelmäßig zu Führungen, inzwischen bietet Lühs rund 600 Touren pro Jahr an. Das Highlight ist der Herzapfelgarten, in dem rund 250 verschiedene Apfelbaumarten in Apfelform mit einem Herz in der Mitte angeordnet sind. „Die Kunden können sich ihre Äpfel dort direkt vom Baum pflücken“, sagt Lühs.

Seit 40 Jahren ist Hein Lühs nun für den Herzapfelhof verantwortlich. Vor wenigen Jahren ist sein Sohn als Co-Chef eingestiegen, auch die Tochter will sich künftig beteiligen. Das Geschäft läuft prächtig: „Wir platzen aus allen Nähten und brauchen dringend mehr Platz“, sagt Lühs. Deshalb investiert der Obstbauer derzeit fünf Millionen Euro in neue Gebäude. Darin soll es auch einen Eventraum für Firmenkunden geben – ein weiteres zukunftsträchtiges Geschäftsfeld. ■



v.l.n.r.: Mitglieder des Familienunternehmens Meike, Beate, Rolf und Hein Lühs

Süßes aus Aserbaidshan



Es ist wie ein Déjà-vu: Busfahrt, Unternehmensbesuch, Präsentation, Produktverkostung, Fachgespräche. Nur dass sich das Ganze nicht in Deutschland während des MP abspielt, sondern ein Jahr danach beim Follow-up in Aserbaidshan. Und durch das Unternehmen nicht deutsche Manager, sondern MP-Alumni führen. Ein Besuch bei Ulduz Chocolate & Candy Factory.

Baku. Die Fahrt dauert nicht lange, dann hält der Bus vor einem hochmodernen Fabrikgebäude. Eine Gruppe aserbaidshanischer Manager steigt aus und bleibt beeindruckt stehen. Eigentlich kamen sie Ende September 2017 nach Baku, um beim Follow-up-Seminar die Ergebnisse ihrer Fortbildung in Deutschland zu besprechen. Doch nun steht auch ein Unternehmensbesuch auf dem Plan – eine Premiere im Rahmen der aserbaidshanischen Follow-up-Seminare, ermöglicht durch einige MP-Absolventen, die für die Firma Ulduz arbeiten.

Ulduz Chocolate & Candy Factory ist das größte Privatunternehmen für Süßwarenproduktion in Aserbaidshan. Seit 2001 versorgt es den heimischen Markt mit einer Vielzahl an Süßwaren. Schokoprälinen mit unterschiedlichen Füllungen – von nussig bis fruchtig ist alles dabei, was das Herz begehrt – und Bonbons in vielen Geschmacksrichtungen sind erklärte Ulduz-Spezialitäten. Im Laufe der Jahre erschloss sich das Unternehmen auch weitere Märkte. Derzeit sind es 20, darunter Russland, Georgien, Israel, das Baltikum und Zentralasien.

Wenn Qualität zum obersten Gebot wird

Viel Zeit zum Staunen bleibt den aserbaidshanischen Führungskräften allerdings nicht. Schon eilen mehrere Ulduz-Mitarbeiter herbei, um ihre Gäste in Empfang zu nehmen. Doch weit kommen sie nicht. Gleich im Eingang erleben die Alumni, wie genau die Firma es mit der

Hygiene im Produktionsgebäude nimmt. Jeder erhält eine spezielle Bekleidung, danach müssen alle Besucher drei Schleusen passieren, in denen sie die Hände waschen und desinfizieren. Die größten Übeltäter, die Schuhe, bekommen eine Schutzfolie um. Erst dann darf man die heiligen Hallen der Süßwarenproduktion betreten – der erste Schritt in der Qualitätsmanagementkette ist geschafft.

Die Qualität ist eines der obersten Gebote für Ulduz. Um hier auf dem neuesten Stand zu sein, besuchte die Unternehmensleitung namhafte Schokoladenhersteller in Deutschland, Belgien und Italien, schaute sich ihre Produktionsprozesse an, kaufte neue Produktionsanlagen. So zum Beispiel nach der MP-Fortbildung von Ramazan Nabiyeu und Khazar Bayramov. Nach ihrer Rückkehr schloss Ulduz einen Vertrag mit einer deutschen Firma zum Kauf einer neuen Produktionslinie ab. Die komplett automatisierten Anlagen sorgen für höhere Produktionsvolumina. Derzeit verlassen über 3.200 kg Süßwaren pro Stunde das Band. Auch internationale Standards und Zertifizierungen sind ein Muss, um wettbewerbsfähig zu bleiben. So ist das Unternehmen nach mehreren ISO-Standards zertifiziert.

Wie akribisch das Qualitätsmanagement bei Ulduz gelebt und umgesetzt wird, spüren die Gäste auf Schritt und Tritt. Sie schauen sich den gesamten Produktionsprozess an. „Dieser Scanner ist sehr wichtig für die Produktion“, erzählt eine



Qualitätsmanagerin von Ulduz. „So können wir schnell feststellen, ob z.B. Metallstückchen in die Produkte reingekommen sind.“ Sogar ins Sakrosanktum des aserbaidshanischen Chocolatiers dürfen die MP-Alumni einen Blick werfen: Im Labor werden neue Rezepte entwickelt, ständig Qualität geprüft und verbessert.

Personalentwicklung notwendig

Doch mit der Technik allein ist die Qualität nicht gesichert. Das Personalmanagement muss stimmen, um die Motivation aufrechtzuerhalten und Know-how-Abfluss durch Fluktuation zu vermeiden. 600 Angestellte arbeiten für das Unternehmen, ein erklärtes Ziel der Personalpolitik von Ulduz ist es, komfortable Arbeitsbedingungen für sie zu schaffen. Dazu gehören warme Mahlzeiten und Tee während der Arbeitszeit, Verkehrsmittel für den Arbeitsweg und Werkskleidung. Auch regelmäßige Gesundheitskontrollen sind Pflicht.

Für berufliche Weiterentwicklung bietet das Unternehmen interne und externe Fortbildungen und Seminare an. Dazu zählt auch das MP. Bei seiner Managerfortbildung in Deutschland konnte der Produktionsingenieur Nabiyeu seine Projektmanagementkompetenzen verbessern, so dass die Unternehmensleitung von Ulduz ihm ein strategisch wichtiges Projekt anvertraute. Der MP-Alumnus ist nun für die Wasseraufbereitung in einem geschlossenen Kreislauf und Energiegewinnung durch Abwärme verantwortlich. Dabei setzt er auch Elemente des Innovationsmanagements wie Expertengespräche und Design Thinking ein.

Ein weiterer MP-Absolvent stößt kurz zu der Besuchergruppe. Elnur Allahverdiyev nahm 2011 als Exportleiter an der Fortbildung teil. Heute begrüßt er seine Gäste als stellvertretender Direktor. Allahverdiyev muss gleich zum nächsten Termin, Verhandlungen mit einer deutschen Firma stehen an. Über Zukunftspläne darf er nicht so viel verraten, nur eines: Ulduz will in den Bau weiterer Gebäude und Produktionslinien investieren – und dafür demnächst wohl auch deutsche Unternehmen unter Vertrag nehmen. ■



Bei der Besichtigung der Süßwarenfabrik Ulduz

Sinalco: Eine deutsche Kultmarke erfrischt die Welt



Sinalco steht wie keine andere Marke für Softdrinks „Made in Germany“ und ist die älteste Softdrinkmarke auf dem europäischen Kontinent. 2007 wurde Sinalco erstmals im Buch „Deutsche Standards – Marken des Jahrhunderts“ vorgestellt. Begleitet von der trAIDe GmbH aus Köln, besuchten 20 ägyptische Manager im September 2017 im Rahmen des MP das internationale Sinalco Headquarter samt Sinalco-Produktion in Duisburg.



Leuchtendes Gelb steht für den deutschen Limonadenhersteller Sinalco

Duisburg. 1905 sind die Würfel gefallen. „Alkoholfrei“ oder „sine alcohole“ sollte die drei Jahre zuvor gegründete Getränkefirma in Detmold heißen – so entschied ein Wettbewerb. Der Name ist Programm: Alkoholverzicht ist bis heute ein wichtiges Kriterium aller Produkte aus dem Hause Sinalco geblieben. Dies begründet insbesondere auch die große Beliebtheit des Getränks im arabischen Raum. Seit 1997 gehört die Marke Sinalco zur in Familienbesitz befindlichen Getränkegruppe Hövelmann.

Die ägyptischen Führungskräfte schauten sich zunächst das Museum von Sinalco an, in dem die mehr als 100-jährige Geschichte des Unternehmens mit zeitgenössischer Werbung und alten Produktionsanlagen dargestellt wird. Sehr überrascht waren sie, als der Geschäftsführer, Mongi Goundi, mit ihnen auf Arabisch angeregt

über das Geschäftsmodell, die zukünftige Ausrichtung und strategische Entscheidungen des Unternehmens diskutierte. Anschließend machte Mario Mais, Marketingmanager von Sinalco, die Gäste mit weiteren Details zu der weltweiten Marketingstrategie und dem Geschäftsmodell des Unternehmens vertraut. Sinalco ist derzeit in über 50 Ländern aktiv. Zu den neu hinzugekommenen Ländern, in welchen die Sinalco-Getränke nun verkauft werden, gehören u.a. die MP-Partnerländer Kasachstan, Tunesien und Turkmenistan.



Das Geschäft von Sinalco basiert auf einem Franchise-Modell: Lokale Hersteller produzieren und verkaufen die Getränke unter dem Markennamen Sinalco exklusiv in ihrem Land. Das Headquarter versorgt die Partner mit den notwendigen Rezepturen und Konzentraten. Die genaue Kenntnis des lokalen Marktes durch

den Franchise-Nehmer ermöglicht die optimale Anpassung an die heimischen Präferenzen. Denn die finale Entscheidung, welche der ca. 300 Geschmacksrichtungen im jeweiligen Land angeboten werden, liegt beim lokalen Franchise-Nehmer.

Sinalco unterstützt die lokalen Partner sowohl bei der Produktion der Getränke, als auch mit ihren weltweiten Marketingkampagnen, welche leicht auf neue Länder übertragbar sind. Der Fokus der Kampagnen ist meist auf „Deutsche Limonade“ ausgelegt, was weltweit für Qualität steht. Auch bei der Entwicklung eigener Marketingkampagnen unterstützt Sinalco die Franchise-Nehmer. So wurden beispielsweise in Serbien Basketballplätze erneuert, sodass Jugendliche diese wieder zum Spielen nutzen können. Der Clou war dabei die gelungene Werbekampagne: Die lokale Basketball-Legende Igor Rakocovic trat als Markenbotschafter auf und machte Sinalco in Serbien zu einem der beliebtesten Softdrinks.



Ägyptische Führungskräfte bei der Führung

Ein Muss war natürlich auch der Abstecher zu den Abfüllanlagen, wo stündlich bis zu 250.000 Flaschen auf insgesamt acht Produktionsanlagen abgefüllt werden. Die Produktion ist von der Reinigung der Pfandflaschen über die Neu-Etikettierung bis zum Befüllen und Verschließen der Flaschen zu 100 Prozent automatisiert. Somit gehört das Werk zu den modernsten und größten in Deutschland. Sinalco sucht laufend Partner in neuen Zielländern. Bei Interesse stellt die trAIDe GmbH einen Kontakt her. ■



Jens Naussed ist seit 2014 Projektmanager für internationale Projekte bei der trAIDe GmbH in Köln, die sich auf die Herstellung von internationalen Geschäftskontakten spezialisiert. Für die Arbeitsgemeinschaft trAIDe und RWTH International Academy betreut Naussed das MP und weitere Projekte, die sich insbesondere auf Training und Coaching von internationalen Führungskräften sowie den Aufbau von internationalen Geschäftskontakten fokussieren.

Internationale Alumnikonferenz in Berlin



Zum ersten Mal trafen sich Ende September 2017 knapp 40 aktive Alumni aus 18 Partnerländern zur Internationalen Alumnikonferenz des MP in Berlin. Ob internationale Vernetzung, Kooperation mit der deutschen Wirtschaft oder gewinnbringende Vereinsarbeit – in den zwei Konferenztagen diskutierten die Alumni gemeinsam und mit deutschen Experten viele aktuelle Fragen. Und bewiesen jede Menge Teamgeist und Bereitschaft, vielfältige Herausforderungen gemeinsam anzugehen.

Berlin. Seit einigen Jahren sind in den meisten MP-Partnerländern Alumnivereine oder einzelne engagierte Alumni in vielen Bereichen aktiv. Sie halten nach der Fortbildung in Deutschland den Kontakt innerhalb ihrer Gruppe aufrecht und fördern die Vernetzung zu Alumni anderer Gruppen und Jahrgänge. Bei der Werbung für das MP leisten Alumni in ihren Unternehmen und im weiteren Geschäftsumfeld eine wichtige Rolle – die „Mund-zu-Mund-Propaganda“ hat sich bei der Akquise von Kandidaten als ein sehr effektives Instrument erwiesen. Eine wertvolle Quelle bei der Vorbereitung neuer MP-Teilnehmer sind die Tipps und Erfahrungen der Alumni, deswegen sind Alumnivereine in einigen Partnerländern fest in die Vorbereitungsphase integriert. Mit ihren in Deutschland erworbenen Kompetenzen sind Alumni und ihre Vereine aber auch kompetente Ansprechpartner für die deutsche Wirtschaft vor Ort und für deutsche Unternehmen, die noch neu auf den Auslandsmärkten sind.

Mit der deutschen Wirtschaftsförderung kooperieren

Einer der Konferenzschwerpunkte war der Dialog der MP-Alumni mit einigen

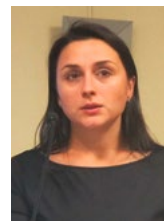
deutschen Wirtschaftsförderorganisationen. Dazu zählten das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi), aber auch der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK), der Bundesverband der deutschen Industrie (BDI), die Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing mbH (GTAI) und andere. Die vielfältigen Aktivitäten, Fördermöglichkeiten und Anknüpfungspunkte für eine Zusammenarbeit mit den Alumnivereinen wurden in einer offenen und sehr konstruktiven Atmosphäre erörtert. Von besonderem Interesse für die Alumni dürften dabei die Angebote der GTAI sein, die deutsche und ausländische Unternehmen beim Auslandsgeschäft oder der Ansiedlung in Deutschland unterstützen. Die GTAI unterhält mehr als 50 Standorte weltweit und somit auch einige in MP-Partnerländern – eine Kooperation mit den Alumnivereinen und -netzwerken bietet sich hier geradezu an.

Die Alumni wissen um die Bedeutung eines fundierten und aktuellen Fachwissens, gerade wenn es um die Anbahnung von Geschäftskontakten oder die Suche nach Förderangeboten geht. Das Außenwirtschaftsportal IXPOS bietet den Zugang zu einschlägigen Informationsquellen – einfach und online abrufbar. Die Alumni können sich damit einen Informationsvorsprung vor ihren Wettbewerbern sichern und mit ihrem Wissen zum Beispiel über Euler-Hermes-Kreditbürgschaften zur Absicherung von Exportgeschäften potentiell deutsche Partnerunternehmen überzeugen. Die Minimierung wirtschaftlicher und politischer Risiken ist ein überzeugendes Argument für Auslandsgeschäfte.

Untereinander vernetzen

Ein weiteres wichtiges Thema der Alumnikonferenz betraf die internationale Vernetzung der Alumnivereine. Hier gaben international agierende Organisationen wie der Verband deutscher Unternehmerinnen (VdU), der Bundesverband mittelständische Wirtschaft (BVMW) und das Alumniportal Deutschland Erfahrungen aus ihrer Arbeit weiter. Damit sich Organisationen erfolgreich international vernetzen, sind einige Faktoren ausschlaggebend

– wie der Idealismus aller Beteiligten, charismatische Führungspersonen, richtige Kommunikationskanäle, schlanke Organisationsstrukturen und – nicht zuletzt – das nötige Vertrauen unter den Mitgliedern. International vernetzte Organisationen müssen sich aber immer wieder vor Augen führen, dass Menschen und Kulturen verschieden sind. „Jede nationale Küche hat ihre Gemüsesuppe, aber deren Zubereitung ist überall anders“, merkte Claudia Große-Leege vom VdU an.



„Das wichtigste Ergebnis der Konferenz ist der dabei entstandene Teamgeist aller Teilnehmer, der enormes Potential in sich birgt.“

Antonina Mitina, Pensa, Russland



Zum ersten Mal zusammen: MP-Alumni, Vertreter des BMWi und der GIZ auf der Internationalen Alumnikonferenz



40 MP-Alumni aus 18 Partnerländern in Berlin

Wie kann man Alumnivereine auf der nationalen Ebene fördern? Die Einbindung verschiedener Akteure und Organisationen, staatliche wie private, dürfte auf dieser Ebene ein Schlüssel zum Erfolg sein. Ohne die Nutzung sozialer Medien, die auf einer aktuellen Datenbank aller Alumni basiert, wird eine Vernetzung schwierig, wenn nicht sogar unmöglich. Dies gilt auch für die Entwicklung regionaler Kooperationsformen über Landesgrenzen hinweg. Pläne für eine ganz konkrete grenzüberschreitende Kooperation konnten die Alumni allerdings bereits während der Konferenz entwickeln: ein internationaler Zusammenschluss der Alumnivereine des MP, der durch ein von fast allen Alumnivereinen unterschriebenes Memorandum of Understanding (MoU) besiegelt wurde.

In den MP-Ländern engagieren

Mehrere Alumnivereine blicken derzeit auf eine rege Verbandstätigkeit und viele umgesetzte soziale und Geschäftsprojekte in den eigenen Ländern zurück. Die Präsentationen dreier Alumnivereine aus Mexiko, Russland und Vietnam zu Beginn der Konferenz zeichneten exemplarisch ein breitgefächertes Bild von diversen Alumniaktivitäten. Der mexikanische Alumniverein EMAAC bietet beispielsweise seinen Mitgliedern Zugang zu wichtigen Businessnetzwerken und organisiert zu diesem Zweck Messeauftritte in Mexiko und Deutschland. Die Vernetzung mit anderen Wirtschaftsakteuren sieht auch der vietnamesische Alumniverein als eine wichtige Aufgabe an. Eine Besonderheit stellt die Alumniarbeit in Russland dar. Die russischen MP-Alumni sind Mitglie-

der von mehr als 50 Alumnivereinen des Präsidentenprogramms, das der damalige Präsident Boris Jelzin 1997 ins Leben gerufen hat (siehe auch Artikel auf S. 8). Die Alumnivereine bieten ein breites Spektrum an Fort- und Weiterbildungen und unterstützen die Vernetzung und Zusammenarbeit ihrer Mitglieder mit der deutschen Wirtschaft. Darüber hinaus engagieren sich die russischen Alumnivereine stark für soziale und wohltätige Projekte in ihren Regionen.

Auch in anderen MP-Ländern läuft es gut. Einige Alumnivereine arbeiten bereits sehr aktiv mit den Deutschen Botschaften, den Außenhandelskammern und anderen deutschen Wirtschaftsförderorganisationen zusammen. Großer Beliebtheit erfreut sich die Zusammenarbeit mit dem Senior Experten Service (SES) – mehrere Alumnivereine vermitteln inzwischen Kontakte zwischen ihren Mitgliedern bzw. inländischen Unternehmen und dem SES in Bonn. Damit leisten sie einen wichtigen Beitrag für den Einsatz von SES-Experten in ihren Ländern.

Darüber hinaus kooperieren auch regional ausgerichtete deutsche Wirtschaftsorganisationen mit den MP-Alumni. Dazu gehören der Deutsch-Mongolische Unternehmerverband, der Deutsch-Belarussische Wirtschaftsclub oder der Lateinamerika-Verein (LAV). In den letzten Jahren setzten die Alumni und die deutschen Organisationen mehrere gemeinsame Projekte um – von runden Tischen zu aktuellen Wirtschaftsthemen über Delegationsreisen bis hin zu gemeinsamen Messeauftritten. An den im Ausland fest etablier-

ten Tagen der deutschen Wirtschaft sind MP-Alumnivereine inzwischen nicht nur Gäste, sondern gefragte Inputgeber.

Auch das soziale Leben der Alumni und ihrer Vereine kommt in kaum einem Partnerland zu kurz. Sie tauschen sich auf Kommunikationsplattformen in diversen sozialen Medien aus, verabreden sich darüber zu spontanen Treffen, kündigen Stammtische an oder organisieren wie in Belarus alljährlich Urlaubstouren für ihre Mitglieder. Ein verbindendes Element aller Alumni ist das (Er-)Leben der deutschen Kultur im Ausland, wie zum Beispiel der indische Alumniverein, der regelmäßig an den deutschen Oktoberfesten in Indien teilnimmt.

Zutaten für den Erfolg

Diese Momentaufnahme der Alumniaktivitäten spiegelt anschaulich ihre große Vielfalt, das Interesse an gemeinsamem Engagement und das Zugehörigkeitsgefühl der MP-Alumni als einer sozialen Einheit wider. Dies sind entscheidende Faktoren für den Erfolg von Alumnivereinen. Aber es gibt noch weitere. Mehrfach wurde auf die von allen Mitgliedern zu tragende Mission eines Alumnivereins hingewiesen, von der ausgehend sich eine Gemeinschaft aktiver Alumni zusammenschmieden ließe. Auch der Mehrwert eines Alumnivereins für seine Mitglieder sei ein wichtiger Erfolgsfaktor. Ist dieser erkenn- und nutzbar, kann der Verein ein langfristiges und nachhaltiges Mitgliederengagement erwarten. Sind die Aktivitäten des Alumnivereins dazu in eine professionelle Marketing- und PR-Strategie eingebunden, können nach Meinung der Alumni auch auf Non-Profit ausgerichtete Organisationen eine ausreichende Anziehungskraft auf ihre Mitglieder ausüben.

Mit der Unterzeichnung eines Memorandum of Understanding fast aller anwesenden Alumnivereine können alle Beteiligten ein stolzes Ergebnis vorweisen, das den Weg zu einer internationalen Vernetzung aller MP-Absolventen ebnet. Ein darin formuliertes ehrgeiziges Ziel lautet, in der Zukunft eine globale Business-Plattform für alle MP-Alumnivereine zu schaffen. Bis es soweit ist, werden nach einhelligem Wunsch aller Teilnehmer noch weitere Alumnikonferenzen folgen – nicht zwingend in Berlin, gerne abwechselnd in unterschiedlichen MP-Partnerländern. ■

Ägyptischer Alumniverein EGAA stellt sich neu auf

Vereinsmanagement professionalisieren



Großes Interesse an der Verbandsarbeit: Ägyptische MP-Alumni lassen sich beraten

Zentrale Fragen des Verbandsmanagements waren im September 2017 Mittelpunkt eines zweitägigen Workshops, zu dem sich die Vorstandsmitglieder unter der Führung der Vorsitzenden Rania Oraby sowie einige engagierte Mitglieder der EGAA – Egyptian German Alumni Association – mit der deutschen Expertin Karen Konopka von der 2K-verbandsberatung trafen.

Kairo. Der Gründungsweg des ägyptischen MP-Alumnivereins EGAA bleibt steinig. Zurzeit besteht der Verein lediglich inoffiziell, da eine staatliche Registrierung zwar beantragt, aber noch nicht erfolgt ist. Nichtsdestotrotz ist der Alumniverein im Rahmen des bereits Möglichen aktiv. Daher setzte der Vorstand sich zum Ziel, die Arbeit der EGAA strategisch auszurichten sowie Kernthemen zu identifizieren und zu bearbeiten. Bei einer Ist-Analyse, die den aktuellen Stand der verbandlichen Entwicklung und des gemeinsamen Engagements erfasste, definierten die ägyptischen Führungskräfte fünf Handlungsfelder: Aktivitäten, Mitgliedergewinnung, Dienstleistungen, Finanzierung und Organisationsstruktur.

Aktivitäten und Mitgliedergewinnung

Im Bereich „Aktivitäten“ ging es um Aspekte, mit denen sich die EGAA vordringlich beschäftigen muss, um funktionsfähig zu werden. Da sich ein Verband über seine Mitglieder definiert, war die Mitgliedergewinnung auch für die ägyptischen MP-Alumni eine der zentralen Fragen. Wer kommt für eine Mitgliedschaft in Frage? Angeregt diskutierten die Workshop-Teilnehmer die möglichen Rechte und Pflich-

ten der jeweiligen Mitgliedsgruppen sowie die dazugehörigen Mitgliedsbeiträge. Allen war klar, dass durch die Definition des Mitgliederkreises zugleich auch eine Entscheidung zum Selbstverständnis, zur Verbandskultur sowie zur Finanzierung fällt. Um die angestrebte Rolle im MP wahrnehmen zu können und zum kompetenten Ansprechpartner auf ägyptischer Seite für die GIZ, ägyptische staatliche Stellen, die deutsche Wirtschaft sowie Teilnehmer zu werden, muss sich die EGAA auf eine breite Mitgliederbasis stützen.

Ebenfalls wichtig für den ägyptischen Alumniverein war von Beginn an die Öffentlichkeitsarbeit, um den Bekanntheitsgrad und die Vernetzung mit anderen Akteuren und Institutionen zu steigern. Durch eine aktive PR-Arbeit wird der Verein zudem auch von potentiellen Mitgliedern als präsent und aktiv wahrgenommen und sichert weiterhin das Interesse an einer Alumnivereinigung.

Zwar spielt die Erbringung von Dienstleistungen eine große Rolle in der Verbandsarbeit, doch kann sich die EGAA nicht ausschließlich dadurch definieren. Hinzu kommen auch von den Teilnehmern formulierte gesellschaftliche und volkswirt-

schaftliche Aspekte. Ein zentrales Anliegen der EGAA ist nicht allein der individuelle Nutzen für die einzelnen Programmabsolventen, sondern auch die Vermittlung des betriebswirtschaftlichen Wissens an eine größere Zielgruppe innerhalb der ägyptischen Wirtschaft sowie eine Förderung des deutsch-ägyptischen Dialoges insgesamt.

Mit diesen verbandlichen Aktivitäten wird sich die EGAA weiter auseinandersetzen, sie definieren und Maßnahmen zu deren Realisierung entwickeln. In diesen Prozess werden Mitglieder und Interessierte intensiv einbezogen, um einen breiten Konsens zu gewährleisten.

Dienstleistungen

Im Handlungsfeld „Dienstleistungen“ diskutierten die EGAA-Mitglieder die Frage, ob man sich auf die Kernkompetenzen konzentrieren und nur Dienstleistungen rund um das MP erbringen oder das Portfolio um angrenzende Bereiche erweitern und ergänzende Leistungen für Firmen, Manager und Institutionen anbieten soll. Neben dem eigenen Selbstverständnis stellte sich dabei auch die Frage, ob die EGAA die identifizierten Dienstleistungen auch in hinreichender Quantität und hoher Qualität erbringen kann. Hier gilt: Besonders in der Startphase sollte sich ein Verband auf einige wenige, exzellente Dienstleistungen mit hoher Nachfrage fokussieren, um sich nicht im ersten Elan zu verzetteln und dadurch auf lange Sicht generell zu scheitern. Grundlage für alle Dienstleistungen wird eine Bedarfsanalyse

unter den (potentiellen) Mitgliedern der EGAA sein.

Finanzierung

Schwieriges Thema für die meisten Alumnivereine stellt die Frage der Finanzierung dar. Die ägyptischen Führungskräfte analysierten eingehend verschiedene Finanzierungsmöglichkeiten und stellten fest, dass der finanzielle Grundbedarf des Verbands nicht allein durch Mitgliederbeiträge erwirtschaftet werden kann. Daher muss der Alumniverein ergänzend andere Finanzquellen wie z.B. der Verkauf von Dienstleistungen und Sponsoring erschließen. Generell gilt auch hier: Nicht übertrieben optimistisch sein und auf unrealistisch hohe Einnahmen setzen, da sich viele Finanzierungsinstrumente erst etablieren müssen, um wirksam zu werden.

Organisationsstruktur

Im Bereich „Organisationsstruktur“ beschäftigten sich die EGAA-Mitglieder vorrangig damit, die Vor- und Nachteile

verschiedener Organisationsstrukturen abzuwägen. Es ging nicht nur darum, welche Gremien gegründet werden sollten, sondern auch um deren Besetzung. Hier gilt es, schlanke, flache Strukturen zu schaffen. Die Gremien sollten nicht zu groß sein, da dies zielführende Diskussionen und Entscheidungsfindungen erschwert. Für Komitees müssen verlässliche und verbindliche Kommunikationsstrukturen etabliert sowie Kompetenzen, Rechte und Pflichten festgelegt werden, um den Informationsfluss und einen reibungslosen Arbeitsablauf ohne Schnittstellenverluste zu sichern. Wie fast alle Verbände weltweit sieht sich auch die EGAA mit der Problematik konfrontiert, Ehrenamtliche zu aktivieren. Abhilfe kann hier eine attraktive Gestaltung der Aufgaben schaffen. Statt jemanden z.B. für einen längeren Zeitraum in ein Komitee zu wählen, was mit einem nicht absehbaren Arbeitsvolumen verbunden ist, sollte man Aufgaben in kleine Einheiten einteilen und in Projekte zusammenfassen. Dadurch können die Ehrenamtlichen den eigenen Zeitaufwand besser einschätzen. Außerdem kann man die Aufgaben auf

diese Weise genauer nach individuellen Interessen zuschneiden.

Letztlich ist es unerheblich, mit welchem Thema ein Verein seine Aktivitäten startet. Wichtiger ist, nicht nur zu diskutieren, sondern damit zu beginnen, Fragen zu entscheiden und dies gegenüber den Mitgliedern und anderen möglichen Partnern zu kommunizieren. Der Workshop war der erste Schritt auf diesem Weg, um ein Bewusstsein für die wichtigsten Fragestellungen zu entwickeln und mögliche Perspektiven zu zeigen. Gemeinsam definierten die Alumni einige zentrale Aspekte und diskutierten Ansätze zu deren Gestaltung. Nun liegt es an ihnen, diesen Prozess zusammen mit der Mitgliederbasis kontinuierlich fortzusetzen. ■



Karen Konopka ist Gesellschafterin der 2K-verbandsberatung in Hamburg und berät seit 17 Jahren Verbände in Deutschland und im Ausland zur Organisations- und Strategieentwicklung, Kommunikation, Member-Relation-Management sowie zum Finanzmanagement und Vereinsrecht. Die studierte Politologin und Verwaltungswissenschaftlerin leitete verschiedene Wirtschafts- und Berufsverbände und veröffentlichte mehrere Publikationen zum Verbandsmanagement. Sie führt auch Workshops für MP-Teilnehmer durch.

Brücken bauen in Weimar

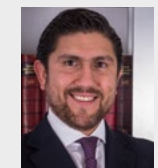
Weimar. Ihre Kenntnisse aus dem MP vertiefen und Geschäftskontakte stärken – das ist das Ziel der jährlichen Studienreise der mexikanischen Alumni. Diese führte sie 2017 nach Weimar, der alten deutschen Kulturstadt. MP-Absolventen sowie Regierungs- und Wirtschaftsvertreter trafen sich im Oktober 2017 zur „Weimarer Woche: Alle im selben Boot“. Denn an einem Strang müssen sie ziehen – wollen sie doch die Wirtschaftsbeziehungen zwischen beiden Ländern stärken, die Besonderheiten von mexikanischen und deutschen Indust-

rien verstehen und sich mit Wirtschaftsfördereinrichtungen, Unternehmen und internationalen NGOs vernetzen.

Die Geschäftsmöglichkeiten speziell mit Thüringen zeigte Carine Cornez-Fliege von der Landesentwicklungsgesellschaft Thüringens auf. Denn das Potential ist enorm: Der Freistaat zeichnet verantwortlich für mehr als 1.400 laufende Projekte, beschäftigt über 66.000 Bedienstete und tätigt Investitionen in Höhe von 10,1 Milliarden Euro. Lars Kossack, Geschäftsführer der Thüringen Recycling, und Peter Payer vom IBAT Payer – beides Unternehmer der Recyclingindustrie – bestätigten die wirtschaftlichen Eindrücke. Zur Sprache kamen auch wichtige Rah-

menbedingungen wie die mexikanische Steuerpolitik oder Innovationen in einem wettbewerbsorientierten Umfeld. Die dynamische Entwicklung des Start-up-Umfelds in Deutschland bietet deutschen und mexikanischen Unternehmen vielfältige Geschäftsmöglichkeiten.

Die Veranstaltung organisierte der mexikanische MP-Alumniverein EMAAC zusammen mit dem BMWi, INADEM, dem Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft sowie Prodecom. Hugo René González, Direktor des mexikanischen Unternehmens Tangible Nous, freut sich schon jetzt auf das nächste Jahrestreffen, um „die Partnerländer Deutschland und Mexiko näher aneinander zu rücken und neue Geschäftsmöglichkeiten auf der Basis von Vertrauen und freundschaftlichen Beziehungen zu entwickeln“. ■



Luis Pedraza ist Gründungspartner und Präsident vom mexikanischen Alumniverein EMAAC. Der studierte Jurist ist als Transaktions- und Finanzberater aktiver Multiplikator bei der Bildung von Business-Ökosystemen zwischen Unternehmen, Investmentfonds und internationalen Projekten. Er wirkte auch bei der Gründung einer lateinamerikanischen Finanzierungsplattform mit, die die Internationalisierung von KMU fördert.



Mexikanische und deutsche Unternehmer machen sich mit dem Wirtschaftspotential in Thüringen vertraut



Joint Venture – gewusst wie



Viele indische Unternehmer, die am Managerfortbildungsprogramm teilnehmen, interessieren sich für die Gründung eines Joint Ventures mit einem deutschen Partner. Indienexperte Ralph Tobergte, der für Krisenmanagementprojekte bei der Consultingfirma Wamser + Batra als Interim-Manager bzw. temporärer Geschäftsführer in Indien arbeitet, erklärt, worauf es ankommt.

Mumbai. Ralph Tobergte kennt einige gute Gründe, in Indien ein Joint Venture einzugehen. Ein potenter indischer Partner bietet seinem deutschen Geschäftspartner nicht nur Know-how und Marktzugang, sondern bringt vor allem Kunden, die lokale Infrastruktur wie ein Vertriebsnetz, Personal und nicht zuletzt auch Kapital in das Gemeinschaftsunternehmen ein. Trotzdem scheitern etwa 50 Prozent aller deutsch-indischen Joint Ventures schon innerhalb der ersten drei Jahre. Langfristig überleben noch deutlich weniger Gemeinschaftsfirmen: 80 Prozent der Joint Ventures lösen sich innerhalb der ersten fünf Jahre auf.

Es wundert also nicht, dass der Workshop, der sich im Rahmen des Follow-up und der Alumnikonferenz im September 2017 in Mumbai mit eben diesen Fragen beschäftigte, auf einen großen Anklang bei den indischen MP-Alumni traf. Warum scheitern so viele Joint Ventures? „Fast

immer ist der eigentliche Grund in den weichen Faktoren der interkulturellen Zusammenarbeit zu suchen“, erklärt Tobergte. Besonders viel Konfliktpotential liegt in den folgenden Aspekten:

1. Kommunikationsprobleme: Oft genug kommuniziert der Partner seine wirklichen Ziele nicht klar und transparent und verfolgt sogar eine „hidden agenda“.
2. Differenzen im Managementstil, insbesondere hinsichtlich der Personalpolitik.
3. Unterschiedlicher Umgang mit Konzernstandards und rechtlichen Vorschriften.
4. Unrealistische Pläne und Erwartungen: Die deutsche Seite empfindet die indischen Manager nicht konkret genug. Auf der anderen Seite neigen die deutschen Geschäftsführer häufig dazu, zu hohe Erwartungen an die Kooperation zu hegen.

Aufgrund dessen empfiehlt Tobergte eine möglichst konservative und langsame Herangehensweise. Angesichts der Tatsache, dass ein Joint Venture einen enormen Aufwand an Kraft, finanziellem Einsatz und kulturellem Einfühlungsvermögen erfordert, sollten sich die Partner vorher fragen, ob es eine andere Alternative gibt, wie beispielsweise die Gründung einer hundertprozentigen Tochtergesellschaft in Indien oder die Lizenzierung eines Produktes. Außerdem sollten sie gründlich reflektieren, warum sie zusammenpassen, was jeder einbringen will und wie die langfristige Vision des Gemeinschaftsunternehmens aussieht.

Je konkreter desto besser

Kein Weg führt an einem detaillierten Businessplan vorbei, der beidseitige Ziele und Erwartungen, geplante Aufgabenverteilung und notwendige Investitionen für die kommenden Jahre beschreibt. Die jeweils einzubringenden Leistungen müssen konkret und unmissverständlich definiert und bewertet sein. Außerdem sollten beide Partner bindende Vereinbarungen zum späteren Berichtswesen und Controlling-Mechanismus treffen. Da deutsche Manager regelmäßige und transparente Berichte erwarten, sollten die Berichtsstandards und -inhalte klar definiert sein.

Darüber hinaus spielt eine Atmosphäre des Vertrauens und Transparenz eine entscheidende Rolle. Man sollte nicht nur über Erfolge, sondern auch über Fehler offen reden. Auch das Identifizieren von gegenseitigen Vorurteilen gehört dazu ebenso wie der ehrliche Versuch, diese zu beheben. Die Partner sollten offen und respektvoll miteinander umgehen.

Wichtig wäre es auch, bereits im Vorfeld verbindliche Vereinbarungen zu treffen, falls das Gemeinschaftsunternehmen aufgelöst wird. Viele Geschäftsleute haben Bedenken, das Thema „Exit Strategie“ zu Beginn der Kooperation anzusprechen, aus Angst davor, den Partner zu vergraulen. Die Folge solcher Nachlässigkeit sind langjährige Streitereien darüber, wer seinen Anteil an wen verkaufen darf – und zu welchem Preis. Um solchem Szenario vorzubeugen, empfiehlt Tobergte, den gemeinsamen Exit mit der zukünftigen Berechnungsmethode für den Preis der Anteile eindeutig und unveränderbar zu regeln. ■



Gute Geschäftschancen für deutsche Hightech-Firmen

Wird das Land der Mitte zum Land der Hochtechnologien?

China will sich von der „Werkbank der Welt“ zu einer der führenden Nationen für die Produktion von Hochtechnologien entwickeln. Das Interesse an Partnerschaften und Know-how im Hightech-Bereich ist groß und deutsche Firmen sind sehr willkommen. Das berichtet Thomas Nolting, der mit seiner Wirtschaftsberatung als Dienstleister zwischen deutschen und chinesischen Firmen und staatlichen Auftraggebern agiert. 2016 hat er am Programm „Fit für das Chinageschäft“ teilgenommen, was er als Schlüsselerfahrung für sein Unternehmen bezeichnet.



Hannover. Thomas Nolting ist ein alter Hase im China-Geschäft. Drei Jahre hat er für die Thyssenkrupp AG im Reich der Mitte verbracht. Für den deutschen Industriekonzern hat er am Produktionsstandort Shanghai die Lokalisierung für einen Produktbereich aufgebaut. Obwohl er Land und Leute gut kannte, war die Teilnahme am MP für ihn der Schlüssel zum chinesischen Markt. „Das Programm war für mich eine Erleuchtung, um das gesamte System zu verstehen, wie in China Geschäfte gemacht werden. Ohne Beziehungen zur Regierung geht gar nichts“, sagt der Unternehmensberater. Bestes Beispiel dafür ist eine Kooperation für einen Technologiepark in Huai'An, für den eine in Deutschland gebaute Smart-Factory-Demonstrationsanlage Ende 2017 nach China transportiert wurde. Unter Noltings Regie kamen sowohl Regierungsverantwortliche als auch Unternehmen und Institute zusammen.

„Projekte im Bereich Industrie 4.0 – der intelligenten Fertigung – sind in China im Moment besonders gefragt“, berichtet

Nolting. Beim benannten Technologietransfer in Huai'An entstand zusammen mit dem Institut für industrielle Automation des Fraunhofer-Instituts für Optoelektronik, Systemtechnik und Bildauswertung und der Hochschule Ostwestfalen-Lippe in Lemgo ein 4.0-Demonstrator. Anhand von Lego-Modellautos sind typische Funktionsmodule für eine digitale Vernetzung für Unternehmen vor Ort als Schaumodell installiert. Das Modell beinhaltet unter anderem ein RFID-gestütztes Steuerungskonzept, Robotikanwendungen, Anbindung an mobile Endgeräte und Lösungen zur intelligenten Qualitätskontrolle.

Das erste Projekt, das Nolting nach dem MP umgesetzt hat, war eine Konferenz zur dualen Ausbildung in der Mechatronik in Kooperation mit der AHK Shanghai. Es ging um die Implementierung des deutschen dualen Ausbildungssystems in chinesischen Berufsschulen und Fachhochschulen. Außerdem war er Ideengeber und Konzeptentwickler für ein „Networking der besonderen Art“. Mit Unterstützung



von deutschen und chinesischen Unternehmen fanden im Sommer 2017 in China mehrere Sommerschulen für Kinder und Studenten statt, die inhaltlich die Bildungsqualität der Teilnehmer verbesserten und näher an einer Arbeitswelt der Zukunft orientiert waren.

„Die Aus- und Weiterbildung spielt eine wichtige Rolle für einen nachhaltigen Technologietransfer“, sagt Nolting. Dennoch hat er seine Bemühungen im Bildungssektor wieder zurückgefahren. „Ich will mich auf meine Kernkompetenz, den Auf- und Ausbau von Wirtschaftskooperationen konzentrieren“, erklärt er. In diesem Bereich habe er sich ein Alleinstellungsmerkmal in puncto Wissen und Kontakte auf dem Markt erarbeitet, sagt der Geschäftsmann, der bereits seit 2013 in der deutsch-chinesischen Wirtschaftsberatung aktiv ist. Seine aktuelle Firma, die IAIT (Institut für Automation und Industrie Technologie GmbH), hat er 2015 gegründet und sie 2016 zu einem Gemeinschaftsunternehmen mit chinesischen Partnern ausgebaut, mit Büros in Shanghai, Peking, Huai'An und seit Oktober 2017 in der Robotation Akademie in Foshan, einem Kooperationsprojekt der Hannover Messe AG und der Stadt Foshan.

Zur Hannover Messe 2017 hat Nolting ein Netzwerk-Treffen von Vertretern aus Politik und Wirtschaft organisiert, die Trendthemen der Industrie diskutierten. Eckpfeiler der von der GIZ geförderten Veranstaltung waren, was Industrie 4.0 in der Produktion bedeutet und welche Voraussetzungen eine Smart Factory braucht. „China ist sehr bestrebt, von deutschen Technologien und Innovationen zu lernen“, sagt Nolting. Das Land verfüge, wie Deutschland auch, über eine nationale Hightech-Strategie – die „Made in China 2025“. Beide Seiten wollen bilaterale Unternehmenskooperationen in diesem Bereich politisch flankieren. „Beide Länder stehen vor der Herausforderung, die Digitalisierung voranzutreiben. Wir können dabei an einem Strang ziehen“, sagt Nolting. ■

Konditor aus Chisinau importiert Anlagen und Know-how

Neuerungen und Wachstum durch MP



Seit 2003 stellt das moldauische Unternehmen Panilino Kekse, Blätterteigwaren, Waffeln, Torten und anderes Gebäck her und beschäftigt rund 250 Mitarbeiter. Unter den Kunden ist auch das Großhandelsunternehmen METRO Cash & Carry Moldova, eine Tochter der deutschen METRO AG. Nicolae Cotelea gehört seit 2015 zum Panilino-Team. 2016 hat er am MP teilgenommen und viele Impulse für die Geschäftsentwicklung mitgebracht. Außerdem habe das Programm seine Beförderung begünstigt, sagt der 28-Jährige.

Chisinau. Seit Mai 2017 laufen die Bänder der neuen Fabrik der Panilino S.R.L. in Chisinau. Auf rund 5.000 m² gehen hier pro Tag bis zu zwölf Tonnen Torten und Kekse vom Band. Rund zweieinhalb Jahre hat der Aufbau gedauert und um die zwei Millionen Euro gekostet. Finanziert wurde die moderne Anlage unter anderem von der ProCredit Bank und der einheimischen Mobiasbanca, über die auch ein Kredit der Europäischen Bank für Wiederaufbau und Entwicklung über 170.000 Euro bereitgestellt wurde, ein Teil davon als Zuschuss. „Den haben wir dafür bekommen, dass wir uns bei Fenstern, Beleuchtung und Heizung für energieeffiziente Lösungen entschieden haben“, berichtet Nicolae Cotelea. Auch die alte, mit 1.400 m² wesentlich kleinere Fabrik wurde einer Teilsanierung und Modernisierung unterzogen.

Der Großteil der süßen Versuchungen von Panilino blieb bisher im Land, nur rund 15 Prozent exportierte die Firma nach Tschechien, Rumänien, Italien und ins

Baltikum. Das soll sich nun ändern. Denn mit der neuen Produktionsanlage legte Panilino auch den Grundstein für den Export in andere EU-Länder, z.B. nach Deutschland. Deutsche Importeure arbeiten oft mit großen Handelsketten zusammen und interessieren sich für Auftragsvolumen, die Panilino mit der alten Fabrik nicht bedienen konnte. „Mit der neuen Fabrik können wir größere Mengen realisieren“, sagt Cotelea, der den Exportanteil in den nächsten fünf Jahren auf 50 Prozent steigern will. Deswegen war ihm die neue Anlage wichtig. Ein Abnehmer in Deutschland – die Firma Süßwaren-Votapek – wartet bereits darauf, dass die Export-Papiere und die neuen Verpackungen fertig werden. Den Kontakt zu dem B2B-Händler aus der Nähe von Berlin knüpfte Sergiu Guzun, der Geschäftsführer von Panilino, mit dem Cotelea gemeinsam in Deutschland war. „Wir haben uns die Aufgaben in Deutschland aufgeteilt. Mein Chef hat sich um die Business-Kontakte gekümmert, und ich habe mich auf das Know-how und den Markt für neue Anlagen konzentriert“, sagt Cotelea. Bisher



Nicolae Cotelea

konnte das Unternehmen nur Gebäck auf Reisen schicken und keine Torten, da es keinen Froster und keinen Kühlraum hatte. Für 34.000 Euro hat Panilino deshalb gerade eine Gefrieranlage der Firma Güntner GmbH & Co. KG aus Bayern gekauft.

Die Erschließung neuer Märkte bedeutet eine große Herausforderung für die Produktions- und Logistikabteilung des mittelständischen Unternehmens. Deshalb hat sich Cotelea Hilfe beim Senior Experten Service (SES) bestellt. Der SES ist eine Stiftung der Deutschen Wirtschaft und vermittelt Experten im Ruhestand. Im Januar 2018 kommt ein SES-Gesandter zu Panilino und begutachtet die beiden Abteilungen.

„Mich hat das duale Ausbildungssystem in Deutschland inspiriert. Als ich beim MP erfahren habe, dass die GIZ zusammen mit unserem Bildungsministerium ein Pilotprojekt in Moldau durchführt, habe ich mich direkt beworben“, sagt Cotelea. Gerade hat Panilino einen Kooperationsvertrag mit einer Berufsschule unterschrieben, nach dem alle zwei Jahre 25 angehende Konditoren ihre praktische Berufsausbildung bei den Tortenbäckern machen.

Cotelea war beim MP erst 27 Jahre alt. Das Programm habe ihm die Chance gegeben, sich weiter zu entwickeln, sagt er. Sein Chef hat sein Engagement honoriert. Cotelea, der bereits drei Jahre bei einer Bank gearbeitet hatte, ist jetzt für die Optimierung der Finanzen und Einkäufe verantwortlich und arbeitet eng mit dem Marketing, dem Einkauf und der Exportabteilung zusammen. ■



Windenergie versus Atomkraft



Junges Start-up-Unternehmen aus Belarus gründet Windpark – im selben Gebiet, in dem gerade das erste Atomkraftwerk des Landes gebaut wird. Was klingt wie eine David-gegen-Goliath-Geschichte, ist eine moderne Allianz der belarussischen Regierung mit der Privatwirtschaft. Ihr Ziel ist die Diversifizierung des Energiemarktes. Das Land will unabhängiger werden vom russischen Erdgas, über das derzeit rund 90 Prozent des heimischen Strombedarfs gedeckt werden.



Hrodno. Wladimir Garbuz, Jurist und Unternehmer, hat zusammen mit vier weiteren Partnern die Zilant GmbH gegründet. Ziel des jungen Start-ups ist die Nutzung von Windenergie. In der Nähe der Kleinstadt Selwa errichten die Jungunternehmer, die ursprünglich aus der Bauwirtschaft kommen, einen Windpark.

Da die günstigsten Territorien für Windenergie der Norden und Nordwesten von Belarus sind, wie das Minsker Energetische Zentrum feststellte, entschieden sich die Unternehmer für den Verwaltungsbezirk Hrodno. So kommt es, dass im selben Gebiet zwei Energieanlagen errichtet werden, die gegensätzlicher nicht sein könnten: In nur rund 230 km Entfernung zum Windpark entsteht an der Grenze zu Litauen das erste Atomkraftwerk des Landes, das AKW Ostrowez, dessen erster Block 2018 ans Netz gehen soll. Beide Projekte sollen dazu beitragen, den Strommarkt zu diversifizieren.

Garbuz' Windpark besteht aus sechs Windkraftanlagen der Firma Vestas Wind Systems A/S, die er in Deutschland eingekauft hat. „Die meisten in Belarus betriebenen Windkraftanlagen kommen aus Deutschland“, berichtet der 41-jährige Unterneh-

mensch. Das Siegel „Made in Germany“ wird geschätzt und ist zudem zollfrei, denn auf importierte Ausrüstungen zur Erzeugung, Umwandlung und Verteilung von Strom aus Erneuerbaren Energiequellen erhebt Belarus keine Zollkosten. Ende 2017 soll der Windpark fertig sein. Dann werden sich die Windräder in Selwa zum ersten Mal drehen und dabei „saubere“ Energie erzeugen. Bis dahin haben Garbuz und seine Mitstreiter rund vier Millionen Euro in den Energiepark investiert. 85 Prozent der Summe haben sie über einen europäischen Kredit finanziert, der Rest war Eigenkapital. Das Start-up geht von einer Million Euro Jahresumsatz aus, womit sich die Investition bereits in wenigen Jahren amortisiert haben sollte.



Wladimir Garbuz

Um den Absatz der Windenergie müssen sich die Gründer keine Gedanken machen. Für die ersten zehn Jahre verpflichtet sich der Staat zur Abnahme der erzeugten Energie und ihre Einspeisung in das Stromnetz des staatseigenen Energieversorgers Belenergo. Die Tarife, die Garbuz für seinen Windstrom erhält, sind attraktiv und werden über das Vergütungssystem für Strom aus Erneuerbaren Energien geregelt. Grundlage dafür ist das belarussische Gesetz „Über erneuerbare Energiequellen“.

Weil er noch ein Neuling im Ökostrommarkt war, nahm Garbuz 2016 am MP mit Fokus auf Erneuerbare Energien teil. Besonders hat ihn dabei das Management von Windkraftanlagen und die Stromspeicherung interessiert. „Der Flaschenhals der Erneuerbaren Energien ist immer noch die Speicherung des überschüssigen Stroms“, sagt er. Auch wenn ihn das Thema durch die staatliche Abnahmegarantie in den nächsten Jahren noch nicht betrifft, stellt es Stromerzeuger dennoch langfristig vor grundlegende Fragen. „Neben der zentralen wird in Deutschland auch die dezentrale Stromerzeugung diskutiert und praktiziert, so gibt es bereits Windkraftanlagen, die eine Art XXL-Batterie für die Speicherung haben“, berichtet er. Daneben nutzt man in Deutschland die klassischen Pumpspeicherwerke, und es gibt Forschungsansätze der Bundesregierung zur Druckluft- und Wasserstoffspeicherung in Salzkavernen und Betonkugeln im Bodensee. Diese Projekte wird Garbuz aufmerksam verfolgen.

Ein weiteres aussichtsreiches Feld für die Ökostrombetreiber ist die Solarenergie. Zwischen 2016 und 2018 ist der Bau von 22 Solarkraftwerken in Belarus geplant. Gerade bereitet das junge Unternehmen die Unterlagen für eine öffentliche Ausschreibung zur Errichtung eines Solarparks vor. ■



Modernisierung in der Landwirtschaft nach MP



Der Landwirtschaftsbetrieb Winnyzjaagroproektbud aus dem Verwaltungsgebiet Winnyzja in der Ukraine baut hauptsächlich Mais, Winterweizen, Winterraps, Soja und Sonnenblumen an. 2016 hat das Unternehmen seinen Top-Manager zum Managerfortbildungsprogramm nach Deutschland geschickt. Vasyl Matienko sollte Technologien finden, um die Produktion zu modernisieren. Mit nach Hause gebracht hat er nicht nur Kontakte und Anlagen, sondern auch ein neues Anbauprodukt – die Himbeere.



GIZ: Sie haben in Deutschland neue Partner gesucht. Und auch gefunden?

Vasyl Matienko: Ja, das MP hat uns sehr geholfen, uns auf dem Markt zu orientieren und eine Auswahl zu treffen. Auf einer Veranstaltung haben wir die AMA-ZONEN-Werke H. Dreyer GmbH & Co. KG kennengelernt, deren landwirtschaftliche Maschinen uns sehr gut gefallen haben. Wir haben eine Sämaschine und eine Bodenbearbeitungsmaschine angeschafft. Dank der neuen Technologien konnten wir die Frühlingsarbeiten auf dem Feld optimal durchführen – und den Ernteertrag steigern.

Wie haben Sie Ihre Investitionen finanziert? Hinter der Finanzierung vieler Projekte in der Ukraine stehen ja internationale Geber – allein die Europäische Investitionsbank stellt drei Milliarden Euro an Finanzhilfe bereit.

Da wir eine sehr gute Bonität und Reputation haben, finanzieren Banken unsere Projekte und Anschaffungen gern. Wir hatten kein Problem, einen Kredit bei ei-

ner ukrainischen Bank zu bekommen. Die Hälfte der Investition von 340.000 Euro haben wir außerdem aus Eigenmitteln bezahlt. Während des MP habe ich viele Finanzierungsmöglichkeiten für den Erwerb von deutschen Technologien kennen gelernt, die ich bei zukünftigen Investitionen im Hinterkopf habe.

Was sind Ihre weiteren Pläne?

Wir wollen den Anbau und die Verarbeitung unserer landwirtschaftlichen Erzeugnisse weiter modernisieren und die Prozesse weitestgehend automatisieren. Dadurch können wir teure Arbeitskraft einsparen und alle Prozesse rund um den Anbau in optimaler Zeit erledigen. Dadurch werden wir langfristig den Gewinn steigern können.

Das klingt, als würden Sie demnächst einige Stellen abbauen. Ist das so?

Nein, wir haben sogar zusätzliche Mitarbeiter eingestellt. Zum einen wachsen wir ja von der landwirtschaftlichen Fläche her, und zum anderen suchen wir nach neuen

Anbauprodukten. Außerdem fangen wir an, mit Pflanzen zu arbeiten, die mehr Handarbeit erfordern.

Was bauen Sie auf Ihrem neuen Ackerland denn an?

Hauptsächlich unsere traditionellen Anbauprodukte. Aber wir probieren dort auch etwas Neues aus. 2016 haben wir 2.100 Setzlinge von sieben Sorten Himbeeren über einen Händler aus Deutschland erworben, die von Juni bis Oktober Früchte tragen. Wir wollen die Kulturpflanzen testen und versuchen, die Besonderheiten ihrer Kultivierung zu verstehen. Anschließend werden wir entscheiden, ob wir sie industriell anbauen.

Wie kamen Sie auf Himbeeren?

Wir haben nach einem zusätzlichen Anbauprodukt mit einem größeren Gewinn pro Hektar Anbaufläche gesucht. Und da ist uns die Himbeere über den Weg gelaufen (lacht). Sollten wir uns für den Anbau im industriellen Maßstab entscheiden, benötigen wir noch spezielle Technologien. Wir wollen hochwertige Maschinen einsetzen, gerne „made in Germany“. Wir brauchen Erntemaschinen, Gefrieranlagen und vielleicht noch Anlagen zur Verarbeitung von Beerenprodukten.

Exportieren Sie Ihre Waren auch oder produzieren Sie nur für den heimischen Markt?

Wir arbeiten im B2B-Sektor und verkaufen an Händler. Die wiederum verkaufen einen Großteil ins Ausland weiter, nur ein geringer Teil bleibt im Land. Es kann also gut sein, dass unsere Erzeugnisse, auch die Himbeeren, ihren Weg nach Deutschland finden!

Lieber Herr Matienko, wir bedanken uns für das Gespräch und wünschen viel Erfolg mit den Himbeeren! ■



Globalem Nahrungsrisiko begegnen



Das Nahrungsmittelproblem steht auf Platz vier der bedeutendsten globalen Risiken der nächsten Dekade. Das geht aus dem aktuellen Risikobericht „Global Risk Report 2017“ des Weltwirtschaftsforums hervor, der jährlich die wichtigsten weltweiten Entwicklungen analysiert und ihre politische und wirtschaftliche Brisanz auswertet. Zwei MP-Absolventen haben sich jetzt zusammengetan und ein Projekt entwickelt, das dazu beiträgt, dieses Problem zu bekämpfen.



Nowosibirsk. Kennengelernt haben sich Petr Kuzenogij und Wjatscheslaw Sykow auf einem Alumnitreffen des Managerfortbildungsprogramms in Russland. Der findige Unternehmer Sykow fand in Kuzenogij, einem erfahrenen und erfolgreichen Biotechnologen, schnell einen würdigen Counterpart. Gemeinsam entwickelten sie die Idee für ein innovatives, zukunftsweisendes Produkt: Aus Abfällen der Lebensmittelindustrie und Massentierhaltung wollten sie hochwertiges Futtermittel für die Tierzucht herstellen.

Denn die Massentierhaltung steht vor einem Problem. Immer mehr Menschen wollen immer mehr Fleisch essen und können sich das zunehmend auch leisten. Bis zum Jahr 2050 soll die Weltbevölkerung auf etwa 9,7 Milliarden Menschen anwachsen, schätzt die Bevölkerungsabteilung der Vereinten Nationen. Zum Vergleich: 1950 gab es nur etwa 2,5 Milliarden Menschen. Die Nachfrage nach Fleisch soll bis zum selben Zeitpunkt um 60 Prozent steigen, berichtet der Global Risk Report. Aber die Agrarflächen für den Anbau von Futtermitteln sind begrenzt und konkurrieren mit anderweitiger Flächennutzung.



Gleichzeitig gibt es – insbesondere in Russland – noch viel Potential in der Aufbereitung von Abfallstoffen. „In Deutschland hat mich die Mülltrennung und die Umsetzung der Zero-Waste-Richtlinie der EU beeindruckt“, sagt Sykow. Während seiner Managerfortbildung in Berlin trat die Weiterverwertung von Abfallstoffen zum ersten Mal auf seine persönliche Agenda. Das war 2012. Sykow war damals mit seinem Unternehmen Chistyj Gorod („die saubere Stadt“) in der städtischen Abfallentsorgung aktiv. Nach dem MP engagierte er sich zunehmend in der Mülltrennung und gründete ein Tochterunternehmen zur Verwertung von Rohstoffen aus der Abfallproduktion. Mit diesem Unternehmen und seinen weitreichenden Kompetenzen und Beziehungen im Gepäck traf er 2013 auf Petr Kuzenogij. Dieser hatte viele Jahre in Deutschland und Russland in der Forschung gearbeitet und bereits mit 25 Jahren in Mainz in den Naturwissenschaften promoviert.

Über seinen MP-Aufenthalt 2005 sagt Kuzenogij: „Ich habe in Deutschland gemerkt, dass das, was ich erreichen wollte – nämlich innovative Forschungstechno-

logien in die Realität umsetzen – zu lange dauert, wenn ich in der Wissenschaft bleibe. Ich bin dann in die Wirtschaft gewechselt. Seit nunmehr über zehn Jahren arbeite ich in unterschiedlichen Unternehmen und bin mit dieser Entscheidung sehr glücklich“, sagt der 48-Jährige, der seit zwei Jahren die Geschäfte der Sibbiofarm, einer Biotechnologie-Firma aus Nowosibirsk, führt.

Zusammen haben er und Sykow das Projekt „Die landwirtschaftliche Null-Abfall-Produktion“ aus der Taufe gehoben. Mit Hilfe eines von Kuzenogij entwickelten biotechnologischen Verfahrens werden in Sykows Unternehmen Abfallstoffe der Tierhaltung zu hochwertigem Futtermittel aufbereitet. Das Futter kommt ohne chemische Zusätze aus und hat gegenüber herkömmlichem Zuchtfutter eine erhöhte Produktivität, die Milchproduktion kann damit beispielsweise um 20 Prozent gesteigert werden. „Die erste Produktion war ganz schnell verkauft“, berichtet Sykow. Mit ihrem Vorhaben haben die Geschäftspartner vor kurzem den zweiten Preis des russischen „Manager des Jahres“-Wettbewerbs 2016 gewonnen.



Die beiden engagierten Unternehmer tragen mit ihrem Projekt zum Ausbau der russischen Fleischproduktion bei. Diese reicht für den Eigenbedarf nicht aus: Ein Drittel des Fleisches für rund 144 Millionen Einwohner muss importiert werden. Doch nicht nur Russland soll in Zukunft von der Innovation profitieren. Neben dem Vertrieb des Futters planen die beiden auch den Verkauf von Lizenzen. Die Technologie lassen sie sich dafür gerade patentieren. „In vielen ärmeren Ländern können die Menschen dann selbst kostengünstig Futter produzieren“, sagt Kuzenogij. Damit leisten die beiden MP-Absolventen ihren Beitrag zur Bekämpfung drohender globaler Risiken. ■

„Grüne Energie lockt mich“



Der Werdegang von Sofiane Kallel ist eng mit Deutschland verknüpft. Nach dem Abitur studierte der Tunesier in Karlsruhe Informatik und erprobte sich schon mit 29 Jahren erfolgreich als Unternehmensgründer. Seine erste Firma eröffnete er nach seiner Rückkehr nach Tunesien als Dependance eines deutschen IT-Unternehmens. Einige Jahre später gründete er einen Automobilzulieferer-Betrieb. 2011 wandte er sich den erneuerbaren Energien zu und streckte auf Messen in Deutschland und Europa seine Fühler für den Aufbau eines eigenen Unternehmens aus. Welche Chancen erneuerbare Energien derzeit in Tunesien haben und wie ihm das MP beim Aufbau seines Unternehmens geholfen hat, erzählt der Geschäftsführer von Shams Energy Access im Interview.

GIZ: Herr Kallel, Sie haben im Juni 2014 am MP in Deutschland teilgenommen. Was hat Sie dazu bewogen? Sie kennen sich doch bereits sehr gut auf dem deutschen Markt aus!

Sofiane Kallel: Ich habe am MP mit Schwerpunkt „Erneuerbare Energien“ teilgenommen. Zu diesem Zeitpunkt hatte ich – zusammen mit einem Geschäftspartner – gerade ein Unternehmen für den Vertrieb und die Installation von Photovoltaik-Anlagen gegründet. Nach meinen vorherigen Unternehmensgründungen lockte mich die „grüne Energie“. Das Programm passte vom Thema her perfekt zu unserem Projekt, die Firma zu einem produzierenden Unternehmen auszubauen. In Deutschland suchte ich Kontakt zu Zulieferern von Komponenten und zu Maschinenbauern. Von unschätzbarem Wert war aber auch das spezielle Know-how, das wir im Bereich Erneuerbare Energien vermittelt bekamen. Denn als Neueinsteiger in der Branche bin ich

immer dankbar für Fachwissen. Und Deutschland als Vorreiter beim Ausbau der erneuerbaren Energien ist eine gute Quelle der Inspiration.

Konnten Sie das Programm nutzen, um neue Geschäftskontakte aufzubauen?

Ich habe mir auf der Intersolar, der weltweit führenden Fachmesse der Solarwirtschaft in München, viele Firmen angesehen und zahlreiche Kontakte während des MP geknüpft. Aber natürlich wird nicht aus jedem Kontakt etwas, es passt ja auch nicht immer. Ich hatte übrigens auch schon vor meiner Firmengründung den Markt sondiert. Und währenddessen den Maschinenbauer Wemhöner Surface Technologies GmbH & Co. KG kennengelernt, der eine Maschine für den Aufbau unserer Fabrik geliefert hat. Das ist eine Anlage, um Photovoltaikmodule zu laminieren. In die haben wir 300.000 Euro investiert. Durch das MP habe ich dann die Krannich Solar GmbH & Co. KG kennengelernt, einen

Großhändler für Solarmodule, mit dem wir einen Vertrag in Höhe von rund 200.000 Euro über die Lieferung von Wechselrichtern abgeschlossen haben. Seit gut einem Jahr produzieren wir nun selbst und haben dafür ein eigenes Unternehmen gegründet, das mein Geschäftspartner leitet – Shams Technology.

Wie sind Ihre Geschäftserwartungen?

Für 2017 gehen wir von 200 Installationen bei einem Umsatz von einer Million Euro aus. Das ist eine Umsatzsteigerung von 100 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Als wir 2014 anfangen – das Jahr, in dem ich am MP teilgenommen habe – hatten wir gerade einmal 25 Installationen! Für den Verkauf unserer selbstproduzierten Photovoltaik-Module erwarten wir in diesem Jahr eine halbe Million Euro Umsatz. Den Großteil der Module verkaufen wir, rund 15 Prozent installieren wir selbst im Auftrag von Kunden.

Und wer sind Ihre Kunden?

Bislang haben wir nur für Privatpersonen installiert, das lag an den schwierigen rechtlichen Rahmenbedingungen. In Zukunft wird sich der Markt ausweiten in Richtung unabhängige Energieversorger und Firmenkunden. Wir wollen unsere Module auch exportieren. Als nächstes wollen wir nach Ägypten. Das MP hat mir übrigens sehr dabei geholfen, diesen Schritt vorzubereiten bzw. überhaupt beim Aufbau der Produktion.

Lieber Herr Kallel, vielen Dank für das Gespräch! ■



Shams Energy Access setzt auf das große Solarenergiepotential in Tunesien. Bis 2030 soll der Anteil erneuerbarer Energien im tunesischen Energiemix auf 30 Prozent steigen – so der Wille der Regierung.



Sofiane Kallel (r.) und sein Geschäftspartner Mejdil Kilani in der neuen Fertigungsstätte für Solarmodule in Kairouan

Modernes Management und ethische Grundsätze



Der indische Textilunternehmer Chockalingam Seshagiri war im März 2016 zur Managerfortbildung in Deutschland. Der Aufenthalt war für ihn sehr wichtig, denn er hat sein Geschäft gesichert. Nachdem ihm ein deutscher und ein weiterer Schlüsselkunde weggebrochen waren, brauchte er dringend neue Großkunden. Doch sein eigentlicher Zugewinn aus dem Programm waren die neuen Ideen zur Restrukturierung seines Unternehmens.



Tiruppur. Seshagiri Chockalingam ist ein alter Hase im Textilgeschäft. Seit zehn Jahren produziert er Textilien für den Export. Seine Spezialität: Sweatshirts, T-Shirts und Polos. „Schon als Kind habe ich es geliebt, T-Shirts zu tragen“, sagt der Bekleidungsexperte. Vor 17 Jahren hat sich der heute 46-Jährige selbstständig gemacht. Zunächst als Handelsunternehmer, einige Jahre später auch als Produzent von Oberbekleidung.



Auf der Suche nach neuen Kunden hat Chockalingam 2016 am MP in Deutschland teilgenommen. Der deutsche Markt war kein Neuland für ihn – er hatte bereits für zwei bedeutende Textilhandelsketten produziert. Doch die Firma aus Hamburg, in deren Auftrag er für die Unternehmen fertigte, setzte ihn zunehmend unter Preisdruck. Die Lieferungen waren nicht mehr mit

den Grundsätzen zu vereinbaren, denen sich Chockalingam mit seiner Firma „The Ainnurruvar“ verschrieben hatte: hohe Qualität bei ethischer Produktion.

Während eines Unternehmertreffens in Deutschland stellte sich der engagierte Textilhersteller der Carson Company GmbH vor, einem B2B-Unternehmen für Arbeitskleidung. „Eigentlich haben die keinen neuen Produzenten gesucht. Aber sie waren dann doch beeindruckt von meiner Qualität und meinen Referenzen und haben sich bei mir gemeldet“, sagt Chockalingam stolz. Inzwischen hat er drei Aufträge ausgeliefert, insgesamt über 17.000 T-Shirts und Polo-Shirts. Das Geschäft läuft gut. Und diesmal stimmt die Geschäftsbeziehung: Der

deutsche Partner teilt seine ethischen Grundsätze.

Neuerungen im Management

Trotz der vollen Auftragsbücher könnten einige Angestellte von „The Ainnurruvar“ bald öfter ihre freie Zeit genießen. Denn Chockalingam hat kürzlich ein wöchentliches Review-System eingeführt, um die Arbeitsproduktivität seiner Mitarbeiter zu steigern. „Ich habe ihnen gesagt, sie können mehr Arbeit in weniger Zeit schaffen. Und dann durch flexiblere Arbeitszeiten mehr vom Leben haben“, sagt Chockalingam. Die Arbeitsproduktivität in Indien ist weitaus geringer als in Deutschland. Das BIP pro Kopf lag in Indien 2016 bei 1.723 US\$, in Deutschland bei 41.902 US\$.

Das neue Kontrollsystem wurde während eines „Holiday Meetings“ entwickelt. Um seine Erkenntnisse aus der Fortbildung zu teilen, hatte Chockalingam direkt nach dem MP dieses Treffen für seine Mitarbeiter organisiert. In ungezwungener Atmosphäre hat man sich ausgetauscht und nach neuen Methoden und Ideen für das Unternehmen gesucht. Neben dem Review-System wurde hier auch der Wechsel zum prozessorientierten Arbeitsmodell angestoßen, bei dem die Vorgänge und nicht die Zuständigkeiten im Vordergrund stehen. Außerdem fiel im Meeting der Startschuss für die Entwicklung einer Arbeitsvorschrift, aus der inzwischen ein umfangreiches Regelwerk entstanden ist, das Klarheit über Zuständigkeiten, Maßnahmen und Verhalten bei Vorfällen im Betrieb schafft. „Früher kamen meine Mitarbeiter immer völlig aufgelöst in mein Büro, wenn es Probleme gab. Sie wussten nicht, was sie tun sollten, und wollten, dass ich alles für sie regle. Heute kommen sie ganz gefasst zu mir, berichten, was vorgefallen ist und was sie gedenken zu tun. Ich brauche dann nur noch abzunicken“, erzählt Chockalingam. Das entlastet auch ihn, und er kann die gewonnene Zeit der weiteren Geschäftsentwicklung widmen. Zum Beispiel seiner Vision der Gründung eines Joint Ventures im Bereich Green Production. ■

Ihre Meinung interessiert uns!

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





Änderungen behutsam einführen: Das lernten die Follow-up-Teilnehmer in New-Delhi

Change Management richtig vorbereitet

Die meisten MP-Teilnehmer generieren während des Deutschlandaufenthalts viele neue Ideen, um ihre Unternehmen besser auf dem Heimatmarkt zu positionieren und auf internationale Geschäftstätigkeit vorzubereiten. Doch die Notwendigkeit von Veränderungen ist dem Management und den Mitarbeitern, die nicht auf die Erfahrung in Deutschland zurückgreifen können, nicht immer leicht zu vermitteln. Wie man diese Hürde meistert und Veränderungen erfolgreich umsetzt, lernten indische MP-Alumni in einem Workshop in New-Delhi.

New-Delhi. „Das haben wir schon immer so gemacht und waren erfolgreich damit!“ oder „Was soll das denn bringen? Das klappt doch eh nicht!“ sind häufige Reaktionen auf einen angekündigten Wandel. Grund für diese Widerstände ist oftmals eine mangelnde Vorbereitung des Veränderungsprozesses und insbesondere einer entsprechenden Kommunikationsstrategie. Daher befasste sich ein erheblicher Teil des Workshops mit der richtigen Vorbereitung von Change-Projekten und zwar auf der Grundlage von Fallbeispielen der indischen Manager.

Eine gründliche Stakeholder-Analyse und ein durchdachter Kommunikationsplan für die verschiedenen Stakeholder können den Einstieg in das Change-Projekt

erleichtern. Welche Stakeholder sind stark von den geplanten Veränderungen betroffen und haben gleichzeitig einen hohen Einfluss auf die Entscheidungen der Organisation? Diese Personen sollten eine besondere Aufmerksamkeit erfahren, damit sie das Projekt unterstützen und eine sogenannte Führungskoalition eingehen. Um diese Unterstützung – nicht nur von den Entscheidern, sondern auch von Mit-

arbeitern – zu bekommen, ist es sinnvoll, eine Change Story zu entwickeln. Einige Follow-up-Teilnehmer arbeiteten anhand eines Fallbeispiels an folgenden Fragen: Wie erzeuge ich Dringlichkeit für das Projekt? Was gewinnen wir durch die Veränderungen und was würde ohne sie passieren? Welche Vision steckt hinter dem Wandel? Passend zu dieser Change Story entwickelten die indischen Manager anschließend einen Kommunikationsplan und definierten, was zu welchem Zeitpunkt an welche Personengruppe kommuniziert werden muss. Konkret ging es um die Installation eines Technischen Direktors, der die Aufgabe bekommen sollte, die Produktionsprozesse in vier Fabriken eines Zulieferers von Haushaltsgerätekomponenten zu optimieren sowie den geplanten Automatisierungsprozess zu koordinieren. Da einer der vier Fabrikleiter die Stelle und dadurch Weisungsbefugnis über die anderen drei Fabrikleiter bekommen sollte, barg diese Umstellung ein gewisses Konfliktpotential. Sie war jedoch notwendig, um besser auf technische Entwicklungen zu reagieren und einen einheitlichen Qualitätsstandard zu gewährleisten. Ohne diese Veränderungen würde das Unternehmen im internationalen Wettbewerb

8 Prinzipien der kontinuierlichen Selbsterneuerung von Organisationen nach Gergs

- | | |
|---|--|
| 1. Selbstreflexion stärken | 5. Erkunden |
| 2. Kommunikation und Vernetzung intensivieren | 6. Experimentieren |
| 3. Vielfalt zulassen und Paradoxien pflegen | 7. Fehler- und Feedbackkultur etablieren |
| 4. Bezweifeln und vergessen | 8. Ausdauer und Denken in Kreisen |

benachteiligt sein. Die MP-Alumni stellten einen Kommunikationsplan auf, der eben diese Notwendigkeit sowie die Vorteile der Veränderungen betonte und die Fabrikleiter, das Management und die Mitarbeiter überzeugen sollte.

Andere Arbeitsgruppen beschäftigten sich mit dem allgemeinen Veränderungsmanagement. Welche Schritte muss man gehen, um einen erfolgreichen Wandel im Unternehmen zu vollziehen? Für die Beantwortung dieser Frage standen den indischen Managern zwei Modelle zur Verfügung. Zum einen arbeiteten sie mit dem 8-Stufen-Modell nach John P. Kotter, das einen guten Leitfaden für klassische Change-Projekte bietet. Es handelt sich um eine Weiterentwicklung des 3-Phasen-Modells von Kurt Lewin, die das Hauptaugenmerk auf die Vorbereitung des Veränderungsprozesses legt – die sogenannte Unfreezing-Phase. Vier der acht Stufen des Modells beschäftigen sich mit eben dieser Phase. Letztendlich muss aber natürlich der ganze Prozess durch die Führungskräfte intensiv begleitet werden, von der Vorbereitung über die Umsetzung bis hin zur Verankerung der Veränderungen im unternehmerischen Alltag.

Beim zweiten Modell, das während des Workshops vorgestellt wurde und auf ebenfalls acht Prinzipien für eine kontinuierliche Selbsterneuerung fußt, handelt es sich um ein neueres Konzept nach Hans-Joachim Gergs, das auf die Entwicklung hin zu agilen Organisationen abzielt. Je agiler ein Unternehmen, desto flexibler kann es auf die Anforderungen einer sich schnell verändernden Umwelt reagieren. In einem Umfeld, das sich am besten durch das Akronym VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) beschreiben lässt, kann diese Fähigkeit der kontinuierlichen Veränderung über den Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen entscheiden. Dabei kommt es weniger darauf an, einzelne Veränderungen erfolgreich umzusetzen. Vielmehr geht es hier darum, das Unternehmen so aufzustellen, dass die Veränderung zur Regel und zum Alltag für die Mitarbeiter wird. In agilen Organisationen bekommen Mitarbeiter mehr Verantwortung und Entfaltungsspielraum. Dabei entstehen netzwerkartige Strukturen, die ihre Organisationsgrenzen je nach Projekt und Bedarf neu definieren. Agile Methoden wie Scrum oder Design Thinking (siehe auch Ausgabe 10) verkürzen die Produktentwicklungs-Zyklen und

8-Stufen-Modell des Change Managements nach Kotter

8. Veränderungen in Unternehmenskultur verankern
7. Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen ableiten
6. Kurzfristige Ziele festlegen
5. Hindernisse aus dem Weg räumen
4. Die Vision des Wandels kommunizieren
3. Eine Vision des Wandels entwickeln
2. Eine Führungskoalition aufbauen
1. Ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen

etablieren eine Kultur des stetigen Ausprobierens und Verbesserns.

Anhand der beiden Modelle wurde in zwei Gruppen diskutiert, welche Aspekte in indischen Change-Projekten die größten Potentiale aufweisen und wie diese am besten genutzt werden können. Während der Gruppenarbeit zu Kotters Modell arbeiteten die indischen Unternehmer einige Aspekte aus, die in Zukunft bei Change-Projekten in ihren Unternehmen stärker Beachtung finden sollten als bisher. Dazu gehören transparentere Entscheidungen und eine stärkere Einbindung des Managements in den Entscheidungsprozess. Eine klare Kommunikationsstrategie ist notwendig, um Management und Mitarbeitern von Anfang an die Notwendigkeit der Veränderung klar zu machen und die einzelnen Schritte des Veränderungsprozesses transparent zu gestalten. Eine Aufspaltung größerer Veränderungsprojekte in mehrere kleinere bzw. eine zeitliche Entzerrung von verschiedenen Maßnahmen hilft, um durch erfolgreich umgesetzte Veränderungen die Mitarbeiter und das Management für weitere Veränderungen zu motivieren.

In der Arbeitsgruppe zum Veränderungsmodell nach Gergs haben MP-Alumni besprochen, wie sie ihre Unternehmen besser auf die volatile Geschäftswelt vorbereiten und ein Stück in Richtung agile Organisationen gehen können. Auch hier hat zunächst jeder Teilnehmer für sich die größten Unterschiede zwischen Ist- und Idealzustand definiert, um dann im nächsten Schritt gemeinsame Entwicklungspotentiale und entsprechend

Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten. Folgende Punkte sollten dabei besondere Beachtung finden:

- Ein Onboarding-Programm soll allen neuen Mitarbeitern die Unternehmenswerte vermitteln.
- Die interne Kommunikation sollte so aufgestellt sein, dass Ideen der Mitarbeiter aufgegriffen und umgesetzt werden können.
- Klare Aufgabenbeschreibungen sollen den Mitarbeitern ihre eigene Bedeutung für den Gesamterfolg des Unternehmens verdeutlichen.
- Erfolge und Errungenschaften sollen dokumentiert und regelmäßig an die Mitarbeiter kommuniziert werden.
- Erfolge sollen bessere Anerkennung finden und als Beispiel für andere Mitarbeiter und Abteilungen dienen.
- KPI und Kritische Erfolgsfaktoren (CSF) sollten klar definiert sein, um Boni-Modelle stärker an Resultaten und der Unternehmensentwicklung orientieren zu können.
- Um interne Prozesse möglichst unbürokratisch zu gestalten, sollten sie vereinfacht und vereinheitlicht werden.

Letztlich sind die Teilnehmer mit vielen neuen Ideen und Ansätzen aus dem Workshop gegangen, um nach dem Follow-up-Treffen noch effizienter geplante Veränderungen umzusetzen. ■



Timo Tekhaus ist als Projektmanager der Akademie International in Hamburg für die Organisation und Durchführung des MP zuständig. Er hat Anfang 2017 seine Trainerausbildung abgeschlossen und seitdem verschiedene Workshops und Trainings für MP-Teilnehmer geleitet.



China – Fit für Marketing und Vertrieb

Erfolgreiche Geschäfte mit China

China ist in vielen Industrien und Wirtschaftsbereichen der weltweit größte Markt. Dies betrifft unter anderem die Automobil-, Bau-, Gießerei- und Stahlindustrie, den Maschinenbau, Schiffsbau, die Bahntechnik, Elektronik, Windenergie, Kunststoff- und Spritzgussproduktion, Chemie, Solartechnik und Konsumgüter. In einigen Sektoren beträgt der Weltmarktanteil Chinas bereits 40 bis 60 Prozent: Am weltweiten Automobilmarkt wird Chinas Anteil in 2017 mehr als ein Viertel erreichen. Manche Premium-Modelle westlicher Autohersteller generieren allein in China bereits mehr als die Hälfte des weltweiten Absatzes.

Dem Image als „Werkbank der Welt“ begegnet China mit neuen staatlichen Zielen – und die sind ambitioniert und vielversprechend: China plant bis 2035/2045 alle technologischen, qualitativen und zukunftsweisenden Industrien aufzurüsten, um spätestens 2045 weltweiter Technologieführer zu sein. Design- und Research-Institute stützt die Regierung daher mit enormen Mitteln aus. Die eigene Forschung und Entwicklung wird sowohl in den Unternehmen als auch in Design- und Research-Instituten stark gefördert und weiter entwickelt. Gleichzeitig verschärft China deutlich die Umweltauflagen und andere branchenspezifische Rahmenbedingungen, so dass es in einigen Industrien Konsolidierungen und Unternehmensschließungen gibt. Besser qualifizierte Marktteilnehmer erhalten dadurch zunehmend größere Marktanteile. Hieraus ergeben sich für den Verkäufer Geschäftspotentiale u.a. für hochwertiges Equipment und Prozess-Know-how.

In China geht der Trend weg von der Produktpiraterie hin zur eigenen Produktentwicklung. In einigen Sektoren, z.B. bei den E-Mobilitätsbatterien, bestimmten neuen Materialien oder elektronischen Produk-



ten führt China bereits auch hinsichtlich der Qualität den Weltmarkt an. Auch die Zahl der Patente spricht für sich: 2016 und 2017 registrierte China die meisten Patentanmeldungen weltweit.

Marketing

Ein erfolgreiches China-Marketing sollte chinaspezifische Aspekte berücksichtigen. Eine Übersetzung der eigenen Kommunikations- und Marketingstrategie in die chinesische Sprache ist meist unzureichend. Interkulturelle Unterschiede (Symbole, Zahlen, Sprache, Wünsche, unterschiedliche Werteskalen) sollte man ebenso beachten wie die sino-spezifische Wahrnehmung. Beispielsweise assoziieren die Chinesen die Zahlen 3 und 8 mit Glück, während die Zahl 4 für Unglück und Tod steht. Auch der Humor ist häufig grundverschieden und daher bei Marketing und Werbemaßnahmen sinnvoll und sensibel einzusetzen.

In China ist der Bekanntheitsgrad eines Unternehmens oder Produktes überproportional wichtig für erfolgreiches Marketing und die Kaufentscheidung der Kunden. Positiv beeinflussen kann man den Bekanntheitsgrad vor allem durch Fachkonferenzen und Fachvorträge bei der Zielgruppe und den Einsatz in Print- und Digitalmedien. Kooperationen mit in China bekannten Netzwerkpartnern und berühmten Persönlichkeiten erzeugen gute Effekte.

Die staatliche Nachrichtenagentur Xinhua News steuert und kontrolliert alle Publikationen und Medienbereiche. Gute

Beziehungen zu Xinhua können daher helfen, die Präsenz und Wahrnehmung in der Öffentlichkeit durch positive Berichte und Assoziationen zu verbessern.

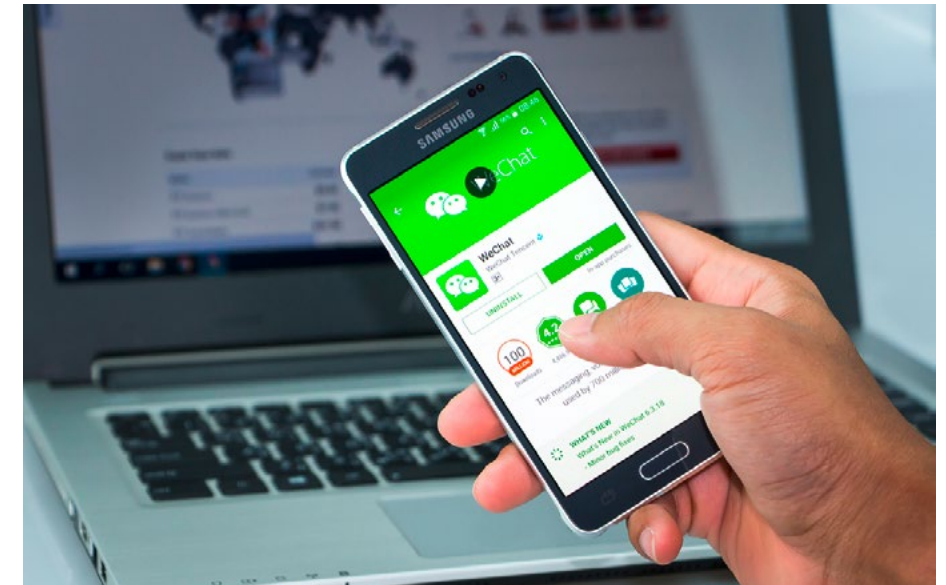
E-Commerce und Wechat

E-Commerce (B2B, B2C, O2O) wächst in China überproportional schnell. Es gibt viele Plattformen, wenngleich in Europa meist nur ALIBABA bekannt ist. Das chinesische Konsumverhalten ist gegenüber digitalen Marktplätzen und Vertriebswegen sehr aufgeschlossen. Hinsichtlich eigener E-Commerce-Plattformen und eigener Webshops sind rechtliche Einschränkungen – beispielsweise restriktive Außenhandelsstrukturen – zu beachten. In der Praxis werden häufig Dienstleister beim Außenhandel zwischengeschaltet; gleiches gilt, wenn besondere Zulassungen und Genehmigungen für den Vertrieb und die Distribution notwendig sind.

Zusätzlich zu den E-Commerce-Plattformen wird das Kommunikationsmedium Wechat für viele Werbeaktivitäten immer bedeutender. Wechat ähnelt dem sozialen Netzwerk WhatsApp, verfügt aber über wesentlich mehr Business- und Marketingoptionen und ist bei Chinesen sehr beliebt: Hotelbuchungen und Reisetickets für Flugzeug, Bahn oder Taxi, aber auch Konsumgüter und Dienstleistungen werden immer häufiger über die verschiedenen Wechat-Funktionen gekauft. Da Wechat mehr als ein Kommunikationsmedium ist, sollte man die mangelnde Vertraulichkeit beachten und sensible Informationen nicht über diese Kommunikationswege verteilen.

Besonderheiten Vertrieb China

Trotz der Marktgröße sind viele Besonderheiten beim Vertrieb in China zu beachten. Dies betrifft z.B. die Beschränkungen im Außenhandel: Nur eine begrenzte Anzahl von Unternehmen sind außenhandelsberechtigt. Eine nicht konvertierbare Währung ist in dieser Form weltweit einmalig – ebenso wie vielfältige Genehmigungsanforderungen für den Geschäftsbetrieb in China und branchenspezifische Berechtigungen. Ausländische Investoren dürfen nicht in allen Branchen und Geschäftstätigkeiten investieren. Die staatlichen Förderungs- und Subventionsaktivitäten sind häufig intransparent. Auch Voraussetzungen für die Zulassung von



Produkten wie z.B. der Produktkatalog gemäß China Compulsory Certificate (CCC) oder branchenspezifische Zulassungen wie die China Food and Drug Administration (CFDA) in der Medizintechnik spielen eine große Rolle. Daher sollte man stets prüfen, ob potentielle Geschäftspartner über alle erforderlichen Voraussetzungen und Lizenzen verfügen.

Sino-spezifische Supply Chain

Westliche Marktakteure unterschätzen häufig die Einfluss- und Kostenoptimierungsmöglichkeiten aufgrund der sino-spezifischen Supply-Chain-Gestaltung. Es gibt viele Supply-Chain-Faktoren, die wirtschaftliche und monetäre Vorteile generieren können – teilweise sogar im zweistelligen Prozentbereich. In den westlichen Ländern neigen die Unternehmen aufgrund der großen Markttransparenz dazu, beim Vertrieb – und auch bei der Beschaffung – möglichst kurze Liefer- und Wertschöpfungsketten zu etablieren. In China kann bereits die Finanzierung entsprechender Projekte oder einzelner Bestellungen erhebliche Kostenunterschiede dadurch erzeugen, dass Privatunternehmen, Kollektivunternehmen und staatliche Unternehmen unterschiedliche Kreditkonditionen erhalten. Folglich wird in der Praxis häufig ein Dritter zwischengeschaltet, der beispielsweise weniger Kreditzinsen bezahlen muss. Auch bei den Zahlungsbedingungen gibt es oft unterschiedliche Konditionen – abhängig vom Unternehmensstatus. Subventionen sind ein weiterer intransparenter Aspekt. Sofern ein Marktteilnehmer Zugriff auf Subventionen hat, wird dieser meistens

in die Wertschöpfungskette involviert und kann das Projekt „günstiger“ machen oder aber die Marge der Beteiligten bzw. die eigene Wettbewerbsfähigkeit erhöhen. Folglich kann es in China wirtschaftlich sinnvoll sein, die Lieferketten und Wertschöpfungsketten künstlich zu verlängern. Daher empfiehlt es sich, permanent den Markt zu beobachten und bei Vorliegen von Supply-Chain-Opportunitäten die Abwicklungsstruktur individuell festzulegen. Viele asiatische Unternehmen haben aus diesen Gründen eigene Supply-Chain-Abteilungen, die nur diese Besonderheiten und Einsparungsoptionen analysieren.

Gute Vertriebspotentiale gibt es in technologisch getriebenen Branchen wie Industrie 4.0, Automatisierungstechnik, Umwelt, Energie, Effizienzoptimierungen und neuerdings zunehmend bei Konsumgütern. Die Kaufkraft nimmt stetig zu, und die wachsende Oberschicht mit mehr als 150 Millionen potentiellen Käufern für Luxusgüter legt Wert auf bekannte und prestigeträchtige Produkte. Ziel sollte sein, sich in China ein positives Image aufzubauen. ■



Birger Vinck ist Geschäftsführer der Vinck's Agency for Consulting and Trading (VACT) in Deutschland und in China. Für Vertriebs- und Beschaffungs-Dienstleistungen in China ist VACT mit mehr als 700 erfolgreichen Projekten Marktführer. Vinck war u.a. Projektleiter für das größte Joint Venture in der Jiangsu Provinz. Er ist Gerichts-Sachverständiger zu Handels- und Wirtschaftsfragen mit China, Autor zahlreicher Veröffentlichungen und Referent bei europäischen und chinesischen Veranstaltungen.

Von Young Leaders lernen

Millennials, junge Führungskräfte und Start-up-Gründer, treiben die Wirtschaft mit atemberaubendem Tempo voran. Etablierte Unternehmen können viel von ihnen lernen und mit ihrer Hilfe erfolgreich sein.

Mit digitaler Kernkompetenz, einem enorm hohen Tempo und einem Riecher für Innovationen treiben Millennials – die zwischen 1985 und 2000 geborene Generation – neue Geschäfts-, Vertriebs-, Marketing-, Organisations-, Finanzierungs-, Kommunikations- und Kaufmodelle voran. Sie leben anders, sie arbeiten anders, sie lernen anders. So haben sie, von tradierten Methoden völlig entkoppelt, längst eine Parallelwelt erschaffen, die sich der Old Economy, wenn überhaupt, nur ansatzweise erschließt. Zunehmend definiert die junge Generation unsere Zukunft – und auch den Handlungsspielraum, den etablierte Anbieter darin haben. Wer die Zukunft erreichen will, muss fit und attraktiv sein für die Lebenswelt dieser Generation. Denn es ist deren Welt, in die wir uns hineinbewegen. Anstatt also über das Jungvolk zu schimpfen, es sich gefügig zu machen oder

Generationenkonflikte heraufzubeschwören, sollte die Wirtschaft besser ihre Chance darin erkennen. Die Digitalisierung schaltet gerade den Turbo ein. Der größte Umbruch aller Zeiten steht an. Wie Unternehmen den schaffen? Indem sie die Talente derjenigen nutzen, denen die Zukunft gehört: Millennials, die ins Internetzeitalter hineingeborenen Digital Natives.

20% Digital – 80% Transformation

Dass in dieser neuen, rasanten Businesswelt Veränderungen notwendig sind, ist längst jedem klar. Doch leider wird bei der omnipräsenten Diskussion um Digitales gerne vergessen: Jeder Transformationsprozess ist immer zugleich auch eine unternehmenskulturelle Herausforderung. Das Heil ist nicht nur in Technologien zu finden. Wem es nicht gelingt, die Menschen mitzuneh-

men, wird scheitern. Das Digitale macht vielleicht 20 Prozent aus, 80 Prozent ist Transformation. Zwingend betrifft der Veränderungsdruck auch die Organisationsstrukturen und Führungsprozesse. Hier tritt die Millennial-Generation auf den Plan. Sie ist die bestausgebildete und zugleich kreativste Generation, die es je gab. Sie will nicht herrschen, sondern gestalten. Der Wandel, den sie technologisch und kulturell bereits in Gang gesetzt hat, wird als der größte aller Zeiten gelten. Sie wird futuristisches Neuland besiedeln und Science-Fiction vor unseren Augen wahr werden lassen.

Fundament für Zukunftsfähigkeit

Als digital fitte, vielseitig interessierte und global geprägte Generation erkennen Millennials Potentiale blitzschnell, können Marktdifferenzen identifizieren und Lösungen ganz neu kombinieren. Mit ständiger Veränderung umzugehen, darin sind sie erprobt. Komplexität meistern sie bestens. Sie besitzen eine ausgeprägte emotionale Intelligenz – und haben im Dschungel der Optionen immer einen Plan B. Sie sind Teamplayer, dialogbereit und bestens vernetzt. Kurzum: Sie sind das Fundament für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Millennials lehnen sich, und das ist der wohl größte Unterschied zur Transformationsgeneration der 68er, nicht gegen

Die Kultur innovativer Start-ups

Die Kultur innovativer Start-ups basiert auf ständiger Weiterentwicklung und auf Kundenzentrierung. Eine der wesentlichen Start-up-Devisen lautet: „Liefere ist besser als Perfektion.“ Die Führungskräfte zeichnet häufig Demut und Willenskraft aus. Sie wissen, dass schlechte Führung ein zentraler Grund für das Ausscheiden von High Potentials ist. Zudem schaffen sie ein Lernumfeld, in dem Mentoring, konstruktives Feedback und eine ausgeprägte Fehlerkultur etabliert sind. Versuch und Irrtum führen zu permanenten Verbesserungen. Neupositionierungen erfolgen, wenn nötig, sehr zügig. Innovative Start-ups haben selbstreflektierte Teams. Sie praktizieren ununterbrochen Benchmarking, um sich ständig verbessern zu können und nie den Anschluss zu verpassen. Letzteres kann in unserer digitalen Welt sehr schnell passieren. Beweglichkeit, Kundenzentrierung und das Freisetzen der Mitarbeiterpotentiale sind heute entscheidend für das Überleben am Markt. Im ersten Schritt gilt es, eine Außensicht einzunehmen. Kundenbedürfnisse, Mitarbeitererwartungen und der Wettbewerb stehen dabei im Fokus. Beweglichkeit bedeutet, zügig auf Veränderungen innerhalb dieser Gruppen eingehen zu können. Untersuchungen fanden einen direkten Zusammenhang zwischen leistungsstarken Unternehmen – den sogenannten „digitalen Gewinnern“ – und ihrer Fähigkeit, in Echtzeit auf Veränderungen zu reagieren. Bei Start-ups gehört dies zur DNA. Deshalb, und natürlich wegen ihrer Digitalkompetenz, sind sie geradezu perfekte Helfershelfer auf dem Weg in die Zukunft. Was klassische Unternehmen speziell von der Lean-Start-up-Methodik lernen können:



PIVOTIEREN: Ursprünglich geplante Vorgehensweisen werden sofort über Bord geworfen, wenn sie sich als nicht marktauglich erweisen. Unverzügliche Kurswechsel werden in Angriff genommen, wenn der Wind plötzlich anders weht. In tradierten Unternehmen hingegen hält man an laufenden Projekten oder an einer Jahresplanung auch dann immer noch fest, wenn Nichtmachbarkeit bereits absehbar ist. Zögerliches Abwarten und Bewahrenwollen sind dort die Norm.

VERSCHWENDUNG VERMEIDEN: Dies ist ein Grundprinzip in Start-ups, denn Ressourcen in Form von Zeit, Geld und Mitarbeitern sind ständig knapp. Aufwendige Reportings, unnötige Meetings und die gesamte Selbstbeschäftigungsbürokratie klassischer Organisationen sind dort deswegen tabu.

VALIDIERTES LERNEN: Die Geschäftsidee an sich sowie alle Entwicklungsschritte werden iterativ mithilfe von Kundenmeinungen optimiert. Die besten Ideen kommen dabei oft

von draußen. Ständige Feedbackschleifen von testen – lernen – verbessern – testen – lernen – verbessern ermöglichen rapide Kurskorrekturen. Hierzu werden nutzbare, minimal funktionsfähige Produkte (Minimal Viable Products, MVP) schnell auf den Markt gebracht und sukzessive durch User in deren realem Umfeld getestet. So wird laufend verbessert. Überflüssiges kommt sofort weg.

VOM KUNDEN HER DENKEN: Raus auf die Straße, Nutzer beim Anwenden beobachten und mit (potentiellen) Kunden reden ist eine Basisdevise im Lean Start-up System. In traditionellen Unternehmen hingegen wird eine nach Meinung der Ingenieure und Entwickler perfekte Lösung in den Markt geworfen und in einer Rückschau durch aufwendige Kundenzufriedenheitsuntersuchungen anhand vorformulierter Fragen validiert. Repräsentativität sei aber doch wichtig? Unsinn! Wenn 20 von 20 Testern ein Leistungsmerkmal unerträglich finden, ist das ziemlich aussagekräftig.



Altes auf. Sie machen, ganz unaufgeregt, einfach neu. Digitale Transformation? Da reiben sie sich verwundert die Augen. Was sollen sie da transformieren? In einem digital transformierten Kosmos leben sie längst. Und wenn sie Arbeitswelten schaffen, dann sind diese daran adaptiert. Domänen, in die sich tradierte Unternehmen erst noch mühsam hineindenken müssen, sind für sie seit Langem vertrautes Terrain. Ihre Grundversorgung heißt Essen, Trinken, Schlafen, WiFi. Und sie bewegen sich ständig in Schwärmen, die in den Weiten des Webs ihre Heimat haben. Das für sich zu nutzen, sich von jungen Gedanken und frischen Ideen inspirieren zu lassen, genau das macht den Unterschied zwischen den zukünftigen Überfliegern der Wirtschaft und dem übrigen Rest.

Das Beste von beidem

Natürlich ist auch die Erfahrung der Älteren nach wie vor wertvoll. Und zweifellos können die Juniors vom Wissen der Seniors sehr profitieren. Doch wirklich vorankommen wird ein etabliertes Unternehmen fortan nur dann, wenn es erstens von der Arbeitsweise der Jungunternehmer und Start-ups, den Treibern des ökonomischen Wandels, lernen will und zweites die jungen Menschen, die im eigenen Unternehmen angestellt sind, aktiv gestaltend und leitend einbezieht. Mehr als jemals zuvor kann die junge Generation den etablierten Marktplayern helfen, sich auf die immer schnelleren Zyklen der Zukunft vorzubereiten, also: agiler zu werden, digitaler zu denken, kollaborativer zu handeln und Disruptives

zu wagen. Genau das werden die Erfolgsparameter der Next Economy sein. ■



Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, preisgekrönter Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als Europas führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmenstransformation. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der Wirtschaft. Ihr neues Buch, zusammen mit Alex T. Steffen, heißt: Fit für die Next Economy. Kontakt: www.anneschueler.de



Alex T. Steffen ist Unternehmensberater mit Fokus Innovation und Digitale Transformation. Zuvor war er Angestellter in analogen Unternehmen und digitalen Start-ups. Daher kennt er in Bezug auf die Arbeitswelt beide Seiten. Er hat einen Bachelor of Science in International Business. Durch seine Keynotes und Workshops hilft er Unternehmen dabei, in Zeiten des Wandels agiler und robuster zu werden. Kontakt: www.alexsteffen.com

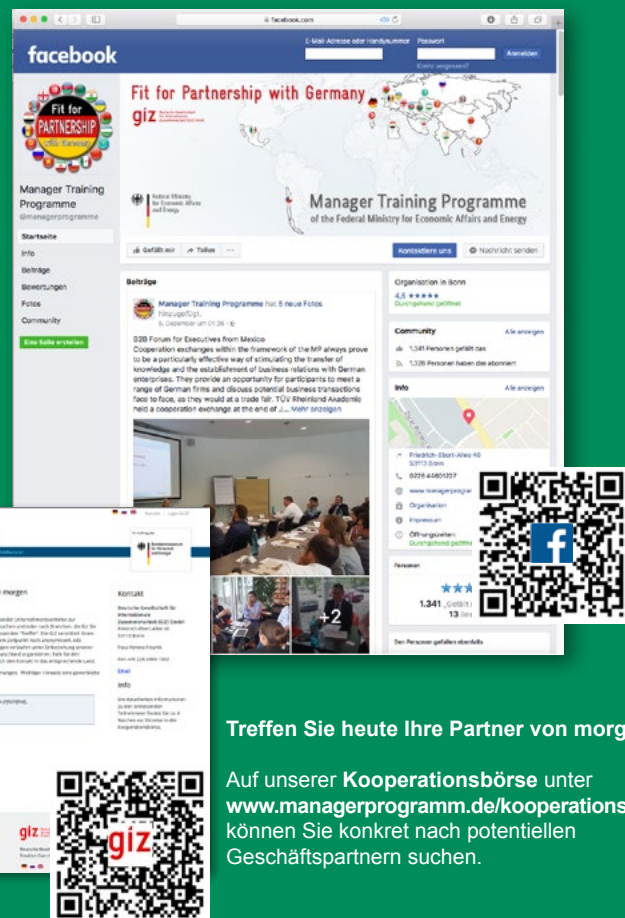
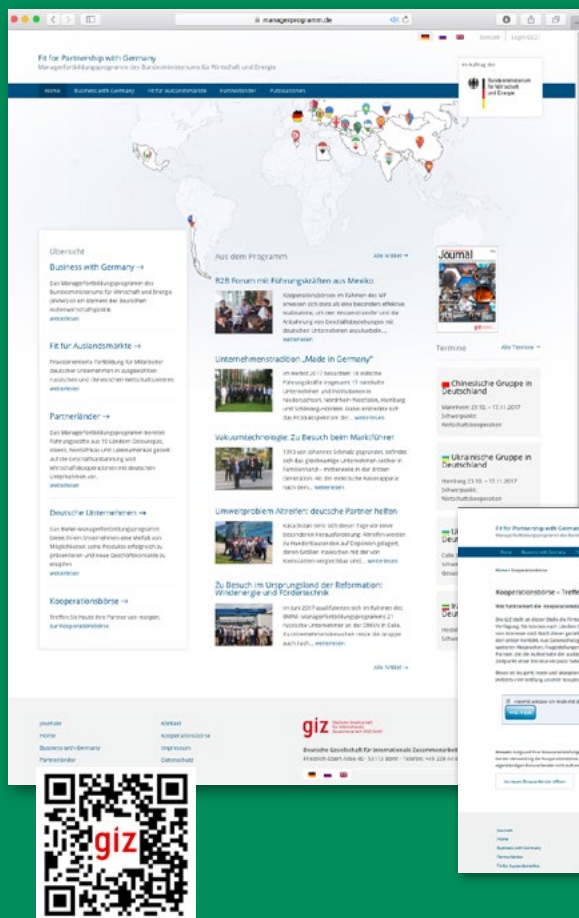
Das Managerfortbildungsprogramm des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie im Internet:

Alle Infos für Teilnehmer und Interessenten auf einen Blick!

www.managerprogramm.de

Das Managerfortbildungsprogramm auf Facebook!

www.facebook.com/managerprogramme



Treffen Sie heute Ihre Partner von morgen!

Auf unserer **Kooperationsbörse** unter www.managerprogramm.de/kooperationsboerse können Sie konkret nach potentiellen Geschäftspartnern suchen.

Ihre Meinung interessiert uns!

Unter <http://feedback.managerprogramm.de> können Sie uns ein Feedback zu diesem Journal geben.



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

BMWi-Managerfortbildungsprogramm

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie