

Journal

Fit for Partnership with Germany

AUSGABE 1 | 2012
DEUTSCH

MANAGERFORTBILDUNGSPROGRAMM DES BUNDESMINISTERIUMS FÜR WIRTSCHAFT UND TECHNOLOGIE



Im Fokus: Bergbau- und Rohstoffwirtschaft



Ägypten ist neues Partnerland

Erstmals wurde ein arabisches
Land in das Managerprogramm
aufgenommen

Seite 6



Compliance in der Russischen Föderation

Interview mit Falk Tischendorf
Seite 52

giz

Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



IM FOKUS: BERGBAU- UND ROHSTOFFWIRTSCHAFT

SEITE 34

EDITORIAL UND IMPRESSUM	3	Deutsch-russische Unternehmergegespräche in Bonn	12	Landkarte: Die Partnerländer des Managerfortbildungsprogramms	28
NACHRICHTEN	4-9	Industriemesse als Plattform für engere Zusammenarbeit mit China	14	Vietnam: Bundeswirtschaftsminister Rösler trifft vietnamesische Alumni	30
		Internationale Partnerkonferenz in Berlin	16	China: Deutsche Führungskräfte in Jiangsu und Shandong	31
		Alumni aus elf Ländern auf Study Tour in Deutschland	18	Ukraine: Internationales Weinfest auf der Krim	32
		Mongolische Führungskräfte knüpfen wirtschaftliche Kontakte in Deutschland	20		
		Die Zusammenarbeit in und mit Zentralasien stärken	20	IM FOKUS	34-37
		Interkulturelles Management: How to do business with Germans. Neues GIZ-Handbuch	21	Bergbau- und Rohstoffwirtschaft	34

DEUTSCHLAND 10-21

Ägypter besuchen Vorzeigounternehmen im Westerwald 10



„Wenn alle an einem Strang ziehen“: Moldauische Führungskräfte bei der Reinhard Krückemeyer GmbH 11

TERMINE 21

Oktober – Dezember 2012 21

PARTNERLÄNDER 22-33

Russland: Energetische Sanierung von Plattenbauten 22

Russland: GIZ-Besuch in Moskauer Backunternehmen 24

Turkmenistan: Follow-up Seminar 25

Usbekistan, Kasachstan: Unternehmer aus dem Ländle in Zentralasien 25

Aserbaidschan: Harmonie aus Technik und Professionalität 26



IM FOKUS 34-37

Kuzbass: Konkretes für die Kohlebranche 36



ALUMNI 38-46

Gemeinsam für den langfristigen Erfolg 38

Erstes belarussisches Alumni-Netzwerk gegründet 39

Visionen für den Nordkaukasus	40
Globales Marketing: Erfolgreich handeln auf internationalen Märkten	42
Aktive Alumniarbeit in Vietnam	44
Erste Alumni-Konferenz in Delhi	46



ERFOLGREICHE TEILNEHMER 47-51

Valeria Sudilovskaja: Energieprojekte für die deutsch-belarussischen Wirtschaftsbeziehungen 47

Jelena Swetschnikowa: Erfindungsgeist und der Wille zur Veränderung 48

Safar Tagijev: In Rekordzeit zum Vorbild 50

Ravindra Mahadeokar: Neue Partner gefunden 50

Ying Xu: Das Geheimnis eines nachhaltigen Familienunternehmens 51

FACHTHEMEN 52-55

Falk Tischendorf: Für den Erfolg in Compliance investieren 52

Prof. Dr. Rolf Pfeiffer, Dr. Bertram Lohmüller: Benchmarking als Basis für ein zielorientiertes Kennzahlensystem 54

KONTAKTDATEN GIZ 56

IMPRESSUM

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

Ausgabe 1/2012

Herausgeber: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH Managerfortbildungsprogramm des BMWi Reimut Düring, Leiter Managerfortbildungsprogramm des BMWi E-Mail: mp-pr@giz.de Internet: www.giz.de/gc21/mp

Verantwortlich: Christina Otto

Inhaltliche Konzeption: Prof. Dr. Gerd Schimansky-Geier, Daniel Strube

Liebe Freundinnen und Freunde des Managerfortbildungsprogramms!

Ich darf mich Ihnen vorstellen: mein Name ist Reimut Düring und ich habe die Freude, die Nachfolge von Herrn Prof. Dr. Schimansky-Geier als Leiter des Managerfortbildungsprogramms bei der GIZ antreten zu können. Unter dem Motto: „Die Chancen der Globalisierung nutzen“, unterstützt das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) kleine und mittlere Unternehmen aus ausgewählten Partnerländern und aus Deutschland bei der Erschließung neuer Märkte. Seit beinahe 15 Jahren existiert jetzt das Programm zur Führungskräftefortbildung „Fit for Partnership with Germany“. Der Erfolg machte aus der ursprünglich bilateralen

Aktivität ein internationales Programm mit Partnern in nunmehr vierzehn Ländern. Mit mehr als 7500 Teilnehmern verfügt das Managerfortbildungsprogramm über ein enormes Potenzial an international aktiven Führungskräften in- und ausländischer Unternehmen. Ein Großteil von ihnen ist in Alumni-Vereinigungen organisiert. Fast alle sind international vernetzt. Für sie wollen wir dieses Journal gestalten.

Es wird über neue Entwicklungen im Programm, über Themen und Veranstaltungen aus der Fortbildung in Deutschland und über programmbezogene Ereignisse in den Partnerländern berichtet. Für teilnehmende deutsche und ausländische Unternehmen werden interessante Außenwirtschafts- und Managementthemen behandelt. Ein Schwerpunkt bildet das Leben der Alumni-Vereinigungen. Best Practice Beispiele von erfolgreichen Teilnehmern runden die Beiträge ab. Schließlich werden die Termine für wichtige Veranstaltungen in den Partnerländern angekündigt.

Mit der Herausgabe des neuen, für das Gesamtprogramm einheitlichen Journals in deutscher, englischer und russischer Sprache stellen die Journale für den deutschen Beitrag zum Russischen Präsidentenprogramm, zur Ukrainischen Initiative und für die Länder Zentralasiens ihr Erscheinen ein.

Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre und würde mich über ein Feedback von Ihnen freuen!

Ihr Reimut Düring

Redaktion: Axel Wappler (verantwortlich), Prof. Dr. Gerd Schimansky-Geier, Jan Löcher, Natalia Astrin, Jan Dimog Tanjuquo (Diamond media GmbH)

Gestaltung: Diamond media GmbH, Miria de Vogt

Bildnachweis: istockphoto.com, fotolia, dreamstime, GIZ

Erscheinungsweise: zweimal im Jahr

Erscheinungsdatum der vorliegenden Ausgabe: Oktober 2012

Redaktionsschluss der nächsten Ausgabe: 18. Februar 2013

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 Technologie.



Zur Entwicklung des BMWi-Managerfortbildungsprogramms

Von Hartmut Röben, Referatsleiter im Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie

Das BMWi fördert mit seinem Managerfortbildungsprogramm Führungskräfte und hat sich als wichtiges Werkzeug für den Handel zwischen Deutschland und seinen Partnerländern entwickelt. Inzwischen sind vierzehn Länder Teil des Programms – und auch inhaltlich hat sich einiges getan.



Berlin. Der Außenhandel ist Deutschlands Wachstumsmotor: in den vergangenen zehn Jahren ist rund die Hälfte des deutschen Wirtschaftswachstums auf den Außenbeitrag zurückzuführen. Fast die Hälfte der Wirtschaftsleistung hängt vom Export ab. Jeder vierte Arbeitsplatz in Deutschland wird dadurch gesichert, dass sich deutsche Produkte und Leistungen auf den Weltmärkten durchsetzen. Mit einem Offenheitsgrad von über 95 Prozent (Importe und Exporte im Verhältnis zum BIP) ist Deutschland die offenste Volkswirtschaft unter den G7-Ländern. Deutsche Unternehmen haben sich auf den Weltmärkten und im europäischen Bin-

Zu dieser außenwirtschaftlichen Win-win-Situation trägt auch das Managerfortbildungsprogramm des BMWi bei. Es richtet sich in erster Linie an Unternehmer im Ausland. Unter dem Motto „Fit for Partnership with Germany“ können Führungskräfte ausländischer Unternehmen gezielt auf die Geschäftsanbahnung und nachhaltige Wirtschaftskooperationen mit deutschen Unternehmen vorbereitet werden. Mehr als 7.500 Führungskräfte aus dem Ausland haben bis heute das Programm in Deutschland absolviert und davon profitiert. Grundlage sind politische Vereinbarungen mit den Partnerländern, die in der Regel alle drei Jahre erneuert

Gezielte Vorbereitung, nachhaltige Kooperationen

nenmarkt auf vielen Gebieten eine Spitzenstellung erarbeitet. Waren „Made in Germany“ und Dienstleistungen deutscher Anbieter sind im internationalen Wettbewerb anerkannt und gefragt. Deutsche Investitionsgüter und Serviceleistungen tragen weltweit zu wirtschaftlicher Entwicklung und Prosperität bei. Das hilft den Zielländern, aber auch dem Standort Deutschland.

Erfahrungsgemäß tätigen viele Programmteilnehmer im Rahmen ihres Aufenthalts in Deutschland zum Teil erhebliche Geschäftsabschlüsse. In ihren Heimatländern bringen sie erlangtes Know-how in ihre Unternehmen ein, was zur Erhöhung der wirtschaftlichen Effizienz und zur Entstehung neuer Arbeitsplätze führt:

- Restrukturierungs- und Optimierungsmaßnahmen in Form einer Diversifizierung von Produktion und Dienstleistungen
- bessere Ressourcennutzung
- Beschaffungsoptimierung und Einführung internationaler Qualitätszertifizierungen

Qualität und Quantität

Ende der neunziger Jahre ursprünglich als Beitrag zur marktwirtschaftlichen Reform der russischen Wirtschaft entwickelt, nehmen heute vierzehn Länder teil. Es handelt sich dabei um Ägypten, Aserbaidschan,



Belarus, China, Indien, Kasachstan, Kirgisistan, Moldau, Mongolei, Russland, Turkmenistan, Ukraine, Usbekistan, Vietnam. Die Ausdehnung des Managerfortbildungsprogramms auf weitere Länder ist in Vorbereitung.

Das Programm hat sich im Laufe der Jahre nicht nur von der Zahl der Partnerländer her entwickelt, sondern auch – in partnerschaftlicher Weise – inhaltlich. Eine Variante ist, dass es inzwischen auch branchenspezifische Ausrichtungen gibt. Dazu gehören Landwirtschaft, Bergbau, Gesundheitswirtschaft, Energieeffizienz sowie Abfall- und Wasserwirtschaft.

Darüber hinaus werden inzwischen neben nationalen Gruppen auch branchenorientierte internationale Gruppen zusammengestellt. Auf eine besondere zukunftsrechte Programm-Variante soll noch hingewiesen werden: Unter dem Motto „Fit für das Russlandgeschäft“ und „Fit für das Chinageschäft“ laden die ausländischen Regierungen seit 2006 bzw. 2012 deutsche Führungskräfte auch in ihre Länder ein. Somit kommen auch Vertreter deutscher Unternehmen in den Genuss, die auslän-

dischen Unternehmen vor Ort kennen zu lernen und persönliche Geschäftskontakte zu knüpfen.

Die vielfältigen Vorteile des MP sind offensichtlich. Das Programm verfügt über politisches „Backing“, wodurch sich sein Stellenwert erhöht. Es ist in seiner Ausgestaltung flexibel und kann deshalb den Bedürfnissen einzelner Länder angepasst werden. Außerdem ist es schnell und effizient einsetzbar. Die Partner sind aktiv involviert, so dass jeder für die Aktivitäten in seinem Land verantwortlich ist. Durch fortgesetzte Kontakte zu Programmabsolventen wirkt das Managerfortbildungsprogramm darüber hinaus auch nachhaltig. Im Ergebnis handelt es sich um ein erfolgreiches und für alle Beteiligten attraktives Programm. Wünsche immer weiterer Länder nach Einbeziehung in das MP unterstreichen dies eindrucksvoll. Wesentlicher Faktor ist dabei der einzelne Unternehmer. Sein Geschäftsinteresse, seine persönliche Aufgeschlossenheit für Neues, seine Dynamik sind es, die das Programm ganz wesentlich prägen und ihm zu seinem außerordentlichen Erfolg verhelfen. ■

125 Jahre „Made in Germany“

Qualität setzt sich durch

Am 23. August 1887, vor genau 125 Jahren, wurde das britische Handelsmarkengesetz (Merchandise Marks Act 1887) eingeführt. Es sah die Pflicht zur Angabe des Herkunftslandes vor und sollte damit Großbritannien vor vermeintlich minderwertiger Ware aus dem Ausland schützen. Das Handelsmarkengesetz begründete das Label „Made in Germany“.

Da sich deutsche Waren jedoch als qualitativ hochwertig herausstellten, verkehrte sich die Wirkung dieser ursprünglich abwertend gemeinten Warenkennzeichnung in ihr Gegenteil. Heute steht das Gütesiegel „Made in Germany“ in aller Welt für Qualität, Zuverlässigkeit und innovative, hochwertige deutsche Produkte.

Gütesiegel und Fundament

Der Bundesminister für Wirtschaft und Technologie, Dr. Philipp Rösler: „Wir sind stolz auf unsere Unternehmen und Beschäftigten, unserem erfolgreichen so genannten „German Mittelstand“. Sie sind es, die dafür sorgen, dass unsere Wirtschaft besonders leistungsfähig und international wettbewerbsfähig ist. Produkte aus Deutschland genießen weltweit zu Recht ein hohes Ansehen. Das Gütesiegel „Made in Germany“ ist ein Sinnbild hierfür. Wirtschaftlicher Erfolg entsteht durch Leistung und gute wirtschaftliche Rahmenbedingungen, nicht durch Protektionismus und staatliche Intervention. Die Soziale Marktwirtschaft ist das Fundament unserer Erfolgsgeschichte. Gerade jetzt ist es wichtig, die Grundsätze der Sozialen Marktwirtschaft zu beachten, sie sind moderner denn je. Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit lassen sich nicht gesetzlich festschreiben – sie müssen immer wieder neu errungen werden.“ ■



Ägypten wird 14. Partnerland

Berlin, Köln. Mit über 5000 Jahren Geschichte ist Ägypten eine der ältesten Kulturen der Welt. Heute ist es nach Südafrika das am stärksten industrialisierte Land Afrikas mit nach wie vor bedeutender Landwirtschaft. Derzeit befindet sich Ägypten in einer Transformationsphase. Neben Freiheit und Demokratie geht es auch um eine nachhaltige Verbesserung der Lebensbedingungen. Dazu ist die Erholung und Stärkung der ägyptischen Wirtschaft nötig. Die deutsche Wirtschaft kann durch Kooperationen und Wissenstransfer zum wirtschaftlichen Aufschwung und zur Erhöhung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit beitragen.



Die erste ägyptische Gruppe vor dem Konzerthaus Berlin

In der Schaffung von wirtschaftlichen Win-win-Situationen liegt der Ansatzpunkt des Managerfortbildungsprogramms. Das Programm „Fit for Partnership with Germany“ ermöglicht Geschäftskontakte, das Kennenlernen der verschiedenen Geschäftskulturen und einen Know-how-Austausch zwischen den wirtschaftlichen Führungskräften der beteiligten Länder. In den bisher 13 asiatischen und osteuropäischen Partnerländern konnten beeindruckende Ergebnisse zum beiderseitigen wirtschaftlichen Nutzen erzielt werden. Mit Ägypten wurde das Programm erstmals in den arabischen Raum ausgeweitet. Am 8. Dezember 2011 unterzeichneten der Bundesminister für Wirtschaft und Technologie Dr. Philipp Rösler und Dr. Mahmoud Eisa, Minister für Industrie und Außenhandel der Arabischen Republik Ägypten eine gemeinsame Absichtserklärung über die

Zusammenarbeit bei der Fortbildung von Managern aus Ägypten. Damit wurde Ägypten das 14. Partnerland im Fortbildungsprogramm.

Den Wert der persönlichen Begegnung im Programm unterstrich Minister Rösler mit der Aussage: „Erst wenn man jemandem in die Augen geschaut hat, weiß man, ob man mit diesem Menschen zusammenarbeiten kann und will.“ Mit einer dynamischen, jungen Bevölkerung, einem großen Binnenmarkt und einer strategisch günstigen geografischen Lage hat Ägypten hervorragende wirtschaftliche Entwicklungsvoraussetzungen. Auf der anderen Seite stehen ein starkes Bevölkerungswachstum und eine hohe Jugendarbeitslosigkeit. Der Aufenthalt von ägyptischen Führungskräften in Deutschland soll einen Beitrag zur Steigerung von Produktivität, Effizienz und Wertschöpfung in Ägypten leisten.

„Die ägyptischen Führungskräfte sind engagiert und fachlich gut qualifiziert“

Die ersten ägyptischen Programtteilnehmer waren vom 10. Juni bis 7. Juli 2012 in Deutschland. Sie nahmen zum Auftakt am Deutsch-Arabischen Wirtschaftsforum in Berlin teil. Nach den ersten Tagen in der Hauptstadt erfolgte die Fortbildung größtenteils in Köln. Die 18 Teilnehmer kamen aus Branchen wie der Möbel-, Lebensmittel- und Automobilindustrie sowie dem Handel bzw. der Herstellung von Elektro- und EDV-Geräten. Betreuer der ägyptischen Gruppe war Jörg Kalmbach von den durchführenden Carl Duisberg Centren, der Kompetenz und Professionalität der Gäste betonte: „Die ägyptischen Führungskräfte sind engagiert und fachlich gut qualifiziert. Während des Aufenthalts hat eine sehr positive und motivierende Atmosphäre geherrscht.“

Insgesamt wurden für die Entscheidungsträger 16 Gruppenbesuche und 71 individuelle Visiten in deutschen Unternehmen organisiert. Als besonders hilfreich wurden die Seminare über interkulturelles Management, Präsentationstechniken und über Projektmanagement bewertet. Bei den Abschlusspräsentationen ging es um folgende Themen:

- Prozessoptimierung
- Qualität als Schlüsselkriterium für Erfolg
- Personalmanagement und -entwicklung und
- strategische Innovation.

Die ägyptischen Gäste stellten neben Gemeinsamkeiten auch grundlegende Unterschiede zwischen der deutschen und ägyptischen Geschäftskultur fest. Beeindruckt zeigten sie sich von dem Streben nach ständiger Verbesserung bei ihren deutschen Gesprächspartnern. Qualität sei Teil der Kultur und auch Pünktlichkeit und Verlässlichkeit seien wichtige Qualitätsmerkmale.

In einer Evaluation zeigten sich die Teilnehmer mit den Ergebnissen ihres Aufenthaltes sehr zufrieden. Sie wollen die in Deutschland gewonnenen Erkenntnisse an die Bedingungen in Ägypten anpassen und selektiv übernehmen. Es konnten vielver-



Abschlusspräsentation in Köln

sprechende Geschäftskontakte hergestellt werden, die teilweise bereits zu konkreten Kooperationen geführt haben. Während in der ersten Gruppe die Teilnehmer aus Kairo und Alexandria kamen, werden in Zukunft auch weitere ägyptische Regionen vertreten sein. Für 2013 werden die nächsten beiden Gruppen mit ägyptischen Führungskräften zur Fortbildung in Deutschland erwartet. ■

Erste Alumni-Konferenz in der Mongolei

Ulaanbaatar. Nachdem 21 mongolische Manager im März 2012 mehrere Unternehmen in Deutschland besucht hatten, folgten ein halbes Jahr später das Follow-up-Seminar sowie die erste Alumni-Konferenz. Das Seminar (vom 20. bis 21. September 2012) des Deutsch-Mongolischen BMWi-Managerfortbildungsprogramms führte Teilnehmer aus den Jahren 2011 und 2012 zusammen. Diese tauschten sich über Erfahrungen und Nutzen des Programms und über die erfolgreiche Aufnahme deutsch-mongolischer Geschäftskontakte aus. Auf der Konferenz wurden die Wirtschaftsbeziehungen zwischen Deutschland und der Mongolei und die durch die Teilnahme am Programm erzielten Ergebnisse evaluiert. Bisher haben bereits über 120 mongolische Führungskräfte die Fortbildung in Deutschland absolviert. Organisiert wurde die Zusammenkunft vom BMWi und dem Mongolischen Ministerium für Außenhandel. ■

Premiere in Mittelchina

Erste Alumni-Konferenz des BMWi-Managerfortbildungsprogramms „Chinese-German Partnership – Identifying Business Opportunities“ in China.



Wuhan

Wuhan. Die Premiere findet in Mittelchina statt, am Zusammenfluss des Jangtsekiang und des Han-Flusses. Die GIZ und der Pro SME China laden zur ersten Alumni-Konferenz des BMWi-Managerfortbildungsprogramms in Wuhan ein (26.-27.10.2012) – das Ganze unter dem Motto „Chinese-German Partnership – Identifying Business Opportunities“. China nimmt seit Ende 2007 am BMWi-Managerfortbildungsprogramm teil. Bisher haben über 150 Teilnehmer aus der Volksrepublik das Programm durchlaufen.

Zur Konferenz werden die Teilnehmer von Reimut Düring, dem Leiter des BMWi-Managerfortbildungsprogramms bei der GIZ und einen Vertreter des chinesischen Ministeriums für Industrie und Informationstechnologie (MIIT) begrüßt. Es gibt unter anderem Vorträge des Verbands Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA) über die bisherigen und zukünftigen wirtschaftlichen Beziehungen zwischen Deutschland und China. Zum Ausklang des ersten Konferenztages werden die Teilnehmer vom BMWi zu einem gemeinsamen Abendessen eingeladen.

Energieeffizienz, Geschäftsbeziehungen und Netzwerke

Am zweiten Konferenztag werden drei parallel stattfindende, frei wählbare Module angeboten. Im Modul 1 „Energy Efficiency“ werden Möglichkeiten diskutiert, wie den Unternehmen sowohl zu einer Energie- als auch Kosteneinsparung verholfen werden kann. Modul 2 „Maintaining Business Relationships“ thematisiert die langfristige Entwicklung einer chinesisch-deutschen Kooperation. Im Rahmen des Modul 3 „Networking Opportunities“ sollen weitere Chancen für Geschäftsbeziehungen erschlossen werden. Nach einem Resümee und abschließenden Reden durch Vertreter des BMWi und des MIIT endet der offizielle Teil der Konferenz bei einem gemeinsamen Mittagessen. ■

Ihre Meinung interessiert uns!

Unter www.giz.de/gc21/mp/feedback haben Sie die Möglichkeit uns ein Feedback zu diesem Journal zu geben.



„Indo-German Business Development Association“ wurde registriert

Delhi. Passend zum Beginn der ersten Alumni-Konferenz in Indien gab der indische Alumni-Verband im August seine offizielle Registrierung als „Indo-German Business Development Association“ (IGBDA) bekannt. Damit wurde eine Plattform für die Förderung von Wirtschafts- und Geschäftskontakten zwischen Indien und Deutschland sowie mit den anderen Partnerländern des Managerfortbildungsprogramms etabliert. Mitglieder sind Unternehmen und Einzelpersonen, die an dem Programm teilgenommen haben und an der Weiterentwicklung der internationalen Wirtschaftsbeziehungen durch Export, Import und Joint Ventures sowie an Forschung, Entwicklung oder Technologieaustausch interessiert sind. IGBDA hat bereits eine Absichtserklärung zur Zusammenarbeit mit Alumni Vereinigungen von zehn weiteren Ländern unterzeichnet und kooperiert mit dem indischen Handels- und Industrieministerium, dem indischen Außenministerium, dem Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), der „Federation of Indian Chambers of Commerce and Industry“ (FICCI), der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), der „Confederation of Indian Industry“ (CII) und anderen Wirtschaftsverbänden in Indien und Deutschland.

Das Motto des Verbandes lautet: „Synergien zwischen Fähigkeiten und Möglichkeiten schaffen“. Es zielt auf die kontinuierliche Fortsetzung des Fortbildungsprogramms und auf die Intensivierung und Festigung des indisch-deutschen Handels. Ziel ist es, vorhandene Potenziale für beide Seiten vorteilhaft zu nutzen und den Mitgliedern eine Austauschmöglichkeit zu bieten. Der Verband stellt Informationen bereit, bietet Beratung und Qualifizierungsmöglichkeiten sowie Unterstützung bei der Suche nach potenziellen Geschäftspartnern. Auch an die gemeinsame Vorbereitung und Durchführung von Messeauftritten und Unternehmensbesuchen ist gedacht. 160 Alumni aus allen Regionen Indiens haben bis Ende 2012 am Managerfortbildungsprogramm in Deutschland teilgenommen. ■

Weitere Informationen:
Indo German Business Development Association
A 42 Maya Puri Phase 1
New Delhi 110064 India
Telefon: + 91 11 46861777
E-Mail: Vikas Jain: president@igbda.org
Lalit Ahuja: vicepresident@igbda.org
Internet: <https://www.facebook.com/groups/igbda/>



Strategische Partnerschaft mit Kasachstan im Rohstoffsektor

Die GIZ empfängt kasachische Führungskräfte aus der Rohstoffwirtschaft und festigt damit die Vorteile, die sich aus der Partnerschaft der beiden Länder ergeben.

Berlin. Zwischen Deutschland und dem mit Bodenschätzen überaus reichen Kasachstan besteht eine strategische Partnerschaft im Rohstoffsektor. Diese wurde beim Besuch des kasachischen Präsidenten Nursultan Nasarbajew am 8. Februar 2012 in Berlin vereinbart. Die Partnerschaft soll beiden Seiten Vorteile bringen, so dass eine Reihe von Maßnahmen initiiert wurde. Dazu gehört auch die Fortbildung von Führungskräften aus dem kasachischen Rohstoffsektor. Die GIZ empfängt im November 2012 eine Gruppe von Vertretern aus Unternehmen, deren Betriebe Rohstoffe fördern und verarbeiten. Weitere Schwerpunkte sind die Qualifizierung im Unternehmensmanagement, der Technologie-Transfer und die Anbahnung von Geschäftskontakten. Höhepunkt des Programms wird die Präsentation der Ergebnisse im Bundeswirtschaftsministerium sein. ■

Zehn Jahre Alumni-Arbeit in Russland

Zusammen mit den russischen Partnern feiern das BMWi und die GIZ ein besonderes Jubiläum: zehn Jahre erfolgreiche Alumni-Arbeit in der Russischen Föderation.



Moskau. 15 Jahre Präsidentenprogramm: Ein Anlass, der gebührend gefeiert wird. Daher laden das BMWi und die GIZ besonders aktive Vertreter aus 30 russischen Regionen zu einer Festveranstaltung am 1. November 2012 ein. Das Programm dient zur Fortbildung von Führungskräften der Wirtschaft der Russischen Föderation. Gemeinsam soll an die etwa 100 Veranstaltungen in den letzten zehn Jahren erinnert werden. Während dieser Zeit haben fast 4.000 Führungskräfte der russischen Wirtschaft, aber auch Entscheidungsträger der Verwaltung und von Fachverbänden und Hochschulen aus 43 Regionen teilgenommen. Die Themen der Alumni-Arbeit in Russland sind vielfältig und decken ein breites Spektrum ab. Anfangs unterstützten viele Veranstaltungen die Gründung der Alumni-Vereine. So fanden beispielsweise Trainings zur Organisation von Veranstaltungen und zur Durchführung von Beratungsprojekten und Kooperationsbörsen statt.

In den letzten Jahren vermittelten deutsche Experten ihre Erfahrungen insbesondere zu Themen wie:

- regionale Wirtschaftsentwicklung
- Gesundheitswirtschaft
- Logistik
- Energieeffizienz in Unternehmen und in der kommunalen Wohnungswirtschaft

Die wichtigsten Ergebnisse der Alumni-Arbeit werden regelmäßig auf Jahres- und Ergebniskonferenzen vorgestellt und multipliziert. Die Mitarbeiter des Russland-Teams im BMWi-Managerfortbildungsprogramm freuen sich auf die zahlreichen Gäste. Gemeinsam sollen, neben dem Austausch von Erinnerungen, Ideen für die nächsten Jahre entwickelt werden. ■

Isolde Heinz

Fit für das China-Geschäft

Liu Libua und Dr. Karl-Ernst Brauner bei der Unterzeichnung



Während der HANNOVER MESSE 2012 wurde mit dem Partnerland China eine Fortbildung für deutsche Führungskräfte in China vereinbart.

Hannover. Am 24. April 2012 unterzeichneten Liu Libua vom Ministerium für Industrie und Informationstechnologie der Volksrepublik China (MIIT) und Dr. Karl-Ernst Brauner vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) eine Zusatzvereinbarung zum Memorandum of Understanding über die Fortsetzung und den Ausbau der Zusammenarbeit bei der Fortbildung von Führungskräften kleiner und mittlerer Unternehmen. Der Ausbau betraf das neue Programm „Fit für das Chinageschäft“, mit dem auf Einladung der chinesischen Regierung deutsche Führungskräfte zu Experten für das Chinageschäft fortgebildet werden.

Das erfolgreiche Fortbildungsprogramm in Deutschland für chinesische Führungskräfte wird fortgesetzt.

China ist ein wichtiger Export- und Investitionsmarkt für deutsche Unternehmen. 2011 erreichte der deutsch-chinesische Handel ein Volumen von 144 Milliarden

auch für den Export weiter zunehmen. China war das Partnerland der HANNOVER MESSE 2012. Die weltgrößte Industriemesse war auch der würdige Rahmen für die Unterzeichnungszeremonie.

Fit für das Chinageschäft

Das Programm dient der Förderung deutsch-chinesischer Wirtschaftskooperationen und unterstützt deutsche Unternehmen beim Auf- und Ausbau Ihrer Geschäftstätigkeit in China. Programmschwerpunkte sind im Einzelnen:

- Die Möglichkeit zur Anbahnung von Wirtschaftskontakten zu chinesischen Unternehmen, Entscheidungsträgern, zu Verwaltung, Kammern und Verbänden
- Der Besuch chinesischer Unternehmen und dabei die Möglichkeit, deren Geschäftspraxis kennenzulernen
- Die Erhöhung von interkulturellen Kompetenzen durch Trainings.

Die praxisorientierte Fortbildung vermittelt den deutschen Führungskräften ein tieferes Verständnis der Geschäftspraktiken chinesischer Unternehmen und Geschäftskultur. Mit der Durchführung des Programms sind auf deutscher Seite die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) und auf chinesischer Seite das China Centre for Promotion of Small and Medium-sized Enterprises Development (proSME) beauftragt. Deutsche Unternehmen, die Führungskräfte mit dem Programm nach China entsenden, gewinnen so einen Kompetenzträger, sie werden „Fit für das Chinageschäft“. ■

Chinesisch-deutsches Forum für kleine und mittlere Unternehmen





Aus der Krise zum Vorzeigeunternehmen

Zulieferer der Automobilindustrie teilt Know-how und Erfahrungen mit ägyptischen Führungskräften.

Ägyptische Teilnehmer beim Unternehmensbesuch



Westerwald. „Turnaround, Innovation, Motivation“: als Werksleiter Roman Löw am 5. Juli 2012 die ersten ägyptischen Teilnehmer am Managerfortbildungsprogramm durch die Gestamp Griwe Innovative Umformtechnik GmbH in Westerburg-Sainscheid führte, war die Gruppe besonders von seinem Vortrag beeindruckt. Denn nach der Werksführung erläuterte er den Besuchern wie man es nach einer Zeit der Krise geschafft hat, zu einem Vorzeigeunternehmen zu werden.

Für Unternehmensbesuche eignen sich besonders kleine und mittlere Betriebe, da diese anschaulichen Beispiele der deutschen Industrie sind. Bei nachgewiesen erfolgreichen Unternehmen können innovative Prozesse, Strategien und Technologien praxisnah präsentiert werden. Eine solche Firma ist die Griwe GmbH. Als Modul- und Systemlieferant für die Automobilindustrie zählen namhafte Automobilhersteller zu den Kunden, die von hochwertigen Produkten und höchsten Qualitätsstandards profitieren. Noch vor einigen Jahren jedoch war das Werk in der Krise: Es gab Probleme bei der Akquisition, es fehlten Aufträge. Das Resultat: gestiegene Kosten, Einbrüche in der Produktion verbunden mit negativen Auswirkungen auf die Mitarbeitermotivation.

Produkte und Prozesse neu erfinden

Der Ausweg war ein radikaler Wandel hin zu einem schlanken Unternehmen. Mehrere Maßnahmen wurden ergriffen, zum Beispiel regelmäßige Trainings und Fortbildungen, mit denen bei den Mitarbeitern das Bewusstsein und die Einstellung für ihre Arbeit und damit für das Unternehmen geschräft und verbessert wurde. Ein wichtiger Baustein des Innovationsmanagements ist

die prozessorientierte Zukunftswerkstatt mit Methoden wie Wertstromanalyse und T-Card System. Alle Daten und Fakten werden in einem Informationszentrum und an den Team- und Bereichsboards visualisiert. Weitere Erfolgsfaktoren: ein durchgängiges Zielvereinbarungssystem, ein ergebnisorientiertes Entlohnungssystem und eine offene Informationspolitik.

In den letzten Jahren wurden 20 Millionen Euro in neue Hallen und Maschinen investiert. An elf Großpressen und 54 Schweißrobotern werden 60.000 Tonnen Stahl zu 60 Millionen Teilen im Jahr verarbeitet. Griwe liefert 300 verschiedene Artikel an Firmen wie Audi, BMW, Daimler, Opel, Ford und Volkswagen. Im vergangenen Jahr wurde ein Umsatz von 100 Millionen Euro erwirtschaftet. Zum Wachstum des Unternehmens trugen nicht nur Produktinnovationen, sondern vor allem Prozessinnovationen bei.

„Das Wohl unserer Mitarbeiter ist uns wichtig“

Ein weiteres Element der Griwe-Erneuerung ist das Gesundheitskonzept. „Unsere Mitarbeiter sind der Kern des ganzen Geschehens. Ihr Wohl ist uns wichtig“, so

Werkleiter Löw. So werden den Beschäftigten kostenlos Obst angeboten sowie fünfminütige Gymnastikübungen unter Anleitung einer Physiotherapeutin. Für diesen Wandel wurde das Werk in Rheinland-Pfalz vielfach ausgezeichnet. 2011 erhielt es den TOP-Innovationspreis des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. Mit dem Preis wird seit 1993 jährlich das beste Unternehmen für seine Innovationsstärke ausgezeichnet – aus einem Netzwerk von über 100 innovativen Firmen. Prämiert wurde Griwe für sein beständiges Streben, Innovationen umzusetzen und die Bereitschaft das Praxiswissen uneigennützig mit anderen zu teilen.

Auf die ägyptischen Besucher wirkten die Maßnahmen und der damit verbundene Erfolg des Werks sehr motivierend. Ähnliche Veränderungen für schlanke Management- und Fertigungsprinzipien würden sie in ihrem Heimatland ebenfalls umsetzen, so der Tenor. Houssam Eldin Shalaby zeigte sich beeindruckt von der Offenheit von Roman Löw und allgemein von der Bereitschaft der deutschen Geschäftspartner vorhandenes Know-how zu teilen. Der Werksbesuch endete mit einer Einladung an Löw: er soll in Ägypten Vorträge halten und bei der Sanierung von Unternehmen helfen. ■

„Wenn alle an einem Strang ziehen“



Moldauische Teilnehmer beim Unternehmensbesuch

Wilnsdorf. „Der Weg nach Wilnsdorf hat sich gelohnt“ meinten Programmteilnehmer aus der Republik Moldau zu ihrem Besuch bei der Firma Reinhard Krückemeyer GmbH & Co. KG. Das Unternehmen ist ein auf Schleifmittel und Klebetechnik sowie auf Arbeitsschutz spezialisiertes Großhandelsunternehmen. Zudem ist es

Konfektionär von Schleif- und Klebebändern. Die Unternehmer waren im Rahmen des Managerfortbildungsprogramms nach Wilnsdorf gekommen, einer Gemeinde an der Grenze zwischen Nordrhein-Westfalen und Hessen.

Fünf-Sterne-Besuch bei den Spezialisten

Nach Vorstellung der Produktpalette und einem Rundgang durch die Produktion des deutschen Spezialisten für Schleifmittel und Klebetechnik stellten sich die Geschäftsführer Jan Krückemeyer und Uwe Kittel den Fragen der Teilnehmer. Und

das nicht nur zum ursprünglichen Thema „Personalmanagement und Personalentwicklung“. Die Führungskräfte aus Moldau, die in ihrem Heimatland an sehr starke Hierarchien gewöhnt sind, waren besonders beeindruckt, welche Bedeutung bei Krückemeyer dem Team zukommt: dass die Erwartungen der Kunden nur erreicht oder sogar übertroffen werden können, wenn alle an einem „Strang ziehen“. Jeder einzelne Mitarbeiter ist wichtig und wird mit seinen Kompetenzen da eingesetzt, wo seine Stärken liegen. Eigenverantwortliches Handeln wird in Wilnsdorf groß geschrieben, damit alle zusammen eine erfolgreiche Einheit bilden. „So etwas gibt es in Moldau noch nicht“ war die einhellige Meinung der Besucher. Sie waren begeistert, dass die Geschäftsführung alle Fragen in so großer Offenheit beantwortete und sich trotz anstehendem Audit viel Zeit genommen hatte.

„Der Weg nach Wilnsdorf hat sich gelohnt“ meinten alle. Und da die Deutschen ja so gerne alles evaluieren, wie die Gruppe meinte, war dieser Besuch ganz klar ein Fünf-Sterne-Besuch. ■

Christine Jung



Deutsch-russische Unternehmergegespräche in Bonn



Bonn. Auf die persönlichen Kontakte kommt es an: Daher stießen auch die deutsch-russischen Unternehmergegespräche am 15. Juni 2012 auf großes Interesse. Mehr als 100 deutsche und russische Führungskräfte waren der Einladung des BMWi-Managerfortbildungsprogramms und des Generalkonsulats der Russischen Föderation gefolgt. Die jährliche Veranstaltung fand bereits zum vierten Mal im Bonner Generalkonsulat statt. Es kamen viele russische Unternehmer, die bereits in Deutschland tätig sind, und deutsche Geschäftsleute, die ihre Aktivitäten in Russland verstärken wollen. Unter den Teilnehmern waren auch zahlreiche deutsche Alumni des Programms „Fit für das Russlandgeschäft“ und Teilnehmer des russischen Präsidentenprogramms, die zeitgleich ihre Fortbildung in Deutschland absolvierten.



Begrüßung durch Generalkonsul Jewgenij Schmagin

Der Gastgeber, Generalkonsul Jewgenij Schmagin, und Hartmut Röben, Referatsleiter im BMWi, begrüßten die Teilnehmer. Sie betonten die politische Unterstützung durch die beiden Regierungen. Die Unternehmergegespräche seien eine willkommene Austauschmöglichkeit für Unternehmensvertreter über aktuelle Themen der deutsch-russischen Wirtschaftsbeziehungen. Hartmut Röben berichtete, dass, aufbauend auf den guten Erfahrungen mit Russland, kürzlich eine Vereinbarung mit chinesischen Partnern für das Programm „Fit für das Chinage schäft“ unterzeichnet werden konnte (siehe Bericht auf S. 9).

Neu in ihren Positionen und daher zum ersten Mal bei den Unternehmergegesprächen waren der Direktor des Föderalen Ressourcen zentrums Andrej Fedorov und Reimut Düring, der Leiter des BMWi-Managerfortbildungsprogramms in der GIZ. In ihren Grußworten würdigten sie die Entwicklung der bilateralen Wirtschaftsbeziehungen und wiesen auch auf die Bedeutung von persönlichen Kontakten für wirtschaftliche Geschäfte hin.

Das Land der Möglichkeiten

Über praktische Fragen der unternehmerischen Tätigkeit in Russland informierten renommierte Experten mit großer Russlanderfahrung. Falk Tischendorf von der Rechtsanwaltskanzlei „Beiten Burkhard“ referierte zu „Compliance und Risikomanagement im täglichen Unternehmensgeschäft“ (siehe Artikel auf S. 52). Isabelle Weidemann von

allgemeinen Bedingungen der bilateralen wirtschaftlichen Zusammenarbeit, aber auch über spezielle Erfahrungen einzelner Tagungsteilnehmer zu erfahren. Zur guten Diskussionsatmosphäre trug maßgeblich die Simultani übersetzung durch den Sprachdienst des Generalkonsulats bei.

Kooperationsbörse für wirtschaftliche Kontakte

Ein fester Bestandteil der Unternehmergegespräche ist eine Unternehmenskontaktbörse. Diese Möglichkeit zur konkreten Kontaktanbahnung zwischen deutschen und russischen Unternehmen fand wieder großen Anklang. Auf der von der GIZ-Expertin Dr. Tatjana Andrejewa organisierten Kooperationsbörse waren z. B. die Branchen Maschinen- und Fahrzeugbau, Medizin, Bildung, Handel, Landwirtschaft, Lebensmittel- und Bauindustrie sowie Transport und Logistik vertreten. Parallel fand unter Leitung von Dr. Belov eine OpenSpace-Gesprächsrunde zu den Praxiserfahrungen deutscher Unternehmen in Russland statt.

Zum Abschluss der Veranstaltung lud das Generalkonsulat gemeinsam mit dem Bundeswirtschaftsministerium in Bonn zu einem Empfang mit musikalischer Untermaulung und landestypischen Köstlichkeiten ein. Die eindrucksvollen Gebäude des Generalkonsulats, die an die Bedeutung Bonns als ehemalige Bundes hauptstadt erinnern, bildeten einen stimmungsvollen Rahmen. Das Gelände im Bonner Stadtteil Bad Godesberg war einst der Amtssitz des ersten deutschen Bundespräsidenten Theodor Heuss. Es ist geplant, die Tradition der Deutsch-russischen Unternehmergegespräche auch 2013 fortzuführen. ■



Großer Andrang bei der Kooperationsbörse



Die HANNOVER MESSE 2012 erwies sich als erfolgreiche Plattform für die Intensivierung der Zusammenarbeit zwischen China und Deutschland, u.a. mit einer Kooperationsbörse für Unternehmen beider Länder.

Industriemesse als Plattform für engere Zusammenarbeit mit China

Im April 2012 absolvierte die achte chinesische Gruppe das BMWi-Managerfortbildungsprogramm in der Deutschen Management Akademie Niedersachsen (DMAN) in Celle. „Ich kam nach Deutschland, um neue Geschäftsmöglichkeiten für eine technische Zusammenarbeit zu erkunden“, sagte die Teilnehmerin Zhu Lanrong. Viele Programmteilnehmer haben ähnliche Ziele – aber diese Gruppe hatte die Chance unzählige Unternehmen an einem Ort zu treffen: Sie besuchte die weltgrößte Industriemesse in Hannover.



Zhu Lanrong



Luo Zhen

China war im 40. Jahr der Aufnahme der diplomatischen Beziehungen mit Deutschland das Partnerland der HANNOVER MESSE 2012. In diesem Rahmen führte China eine Serie von Veranstaltungen durch, um die strategische Partnerschaft mit Deutschland auszubauen.

Die 18 Teilnehmer aus den Provinzen Hubei, Shaanxi, Liaoning und Beijing erkundeten die Messe, tauschten ihre Visitenkarten und sammelten Informationen, um künftige Geschäftsbesuche vorzubereiten. Zhu Lanrong entdeckte hochentwickelte Ventilatoren und war beeindruckt. Die sorgfältig gestalteten, geschweißten und

lackierten Ventilatoren könnten ein gutes Produkt für eine künftige Zusammenarbeit sein. Und dann überraschte sie eine neue Geschäftsmöglichkeit: „Ich traf am Buffet völlig unerwartet Vertreter einer deutschen Forschungseinrichtung. Sie nahmen mich mit zu ihrem Stand, um die Anwendung eines neuen Kohlefaser-Verbundwerkstoffes zu demonstrieren. Mit diesem neuen Material, in Lüfterflügeln verwendet, könnte ein Ventilator leicht bei hoher Festigkeit sowie energiesparend und lärmreduziert sein.“ Diesem zufälligen Treffen folgte ein Unternehmensbesuch und beide Seiten diskutierten nun Möglichkeiten der Zusammenarbeit.

Vor allem der Service in deutschen Unternehmen inspirierte Luo Zhen. Er verglich in Kleingruppenarbeit Marktstrategien in beiden Ländern: „Manchmal ignorieren

es chinesische Unternehmen, einen guten Service für den Kunden zu bieten. Dies ist aber ein wichtiger Teil der Marktstrategie in Deutschland.“ Der Ausbau des Services kann ein Weg für Unternehmen sein, um ihre Produktpalette zu erhöhen, neue Kunden zu gewinnen und ihre Marktposition zu festigen. Luo will den Service in seiner eigenen Firma verbessern. Er stellte fest: „Das Geheimnis der deutschen Unternehmen ist es, nicht nur Maschinen, sondern Lösungen zu verkaufen.“

Kooperationsbörse als Glanzstück der Messe

Ein „Glanzstück“ der Messe, das anschaulich die Zusammenarbeit der chinesischen und deutschen Partner zeigte, war die Kooperationsbörse für chinesische und deutsche Unternehmen. Die Börse fand am 24. April statt und wurde von beiden Seiten gemeinsam ausgerichtet. Im Vorfeld kümmerte sich das chinesische Ministerium für Industrie und Informationstechnologie (MIIT) als Mitveranstalter um den reibungslosen Ablauf der Veranstaltung und koordinierte die Arbeit eng mit dem „China Center for Promotion of Small and Medium-sized Enterprises Development“ (ProSME), dem chinesischen Organisator der Börse.

Zur Börse wurden die Gäste von Liu Li-hua, Vize-Minister des MIIT, und Dr. Karl-Ernst Brauner, Abteilungsleiter

für Außenwirtschaftspolitik im BMWi, begrüßt. „99 Prozent der chinesischen Unternehmen sind kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die immer intensiver weltweiten Austausch und Kooperationen durchführen. In der Zukunft gibt es umfangreiche Möglichkeiten für die Zusammenarbeit zwischen den KMU in China und in Deutschland“, sagte Lihua in seiner Rede. Er schlug vier Maßnahmen vor:

- Aufbau einer Plattform für die KMU-Kooperation
- Erweiterung der Kooperation, besonders bei den energieeffizienten und umweltfreundlichen Technologien sowie der Biochemie
- Erhöhung des Kooperationsniveaus, z.B. könnte ein Industriepark für die KMU-Kooperation aufgebaut werden
- Verbesserung der Bedingungen für die KMU-Kooperation, z.B. könnten beide Länder einander faire Voraussetzungen für Handel und Investitionen bieten.

Dr. Brauner zeigte sich zuversichtlich für den Handel zwischen Deutschland und China. Er war überzeugt, dass die Börse einen wichtigen Beitrag für die tiefere und breitere Zusammenarbeit leistet. Lihua und Brauner unterzeichneten ein Abkommen zum Programm: „Fit für das Chinageschäft“ (siehe Artikel in diesem Journal). Insgesamt nahmen über 200 Personen an der Veranstaltung teil. Intensiv diskutiert wurden die Themen:

„Das Geheimnis der deutschen Unternehmen ist es, nicht nur Maschinen, sondern Lösungen zu verkaufen.“

- Erfahrungen und Perspektiven der erfolgreichen Zusammenarbeit zwischen chinesischen und deutschen Unternehmen
- Kooperation zwischen Banken und Unternehmen zur Entwicklung der KMU
- Schutz des intellektuellen Eigentums zur Verstärkung der KMU-Kooperation China-Deutschland.

Wenige Tage nach der erfolgreichen Kooperationsbörse fand in Celle die vierte Sitzung des deutsch-chinesischen Lenkungsausschusses zum Managerfortbildungsprogramm unter der gemeinsamen Leitung von Tian Chuan, stellvertretender Generaldirektor der Abteilung für KMU des MIIT, und Karl Wendling, Ministerialdirigent im BMWi, statt. ■

Hanna Bätz



Zertifikatsübergabe an eine chinesische Teilnehmerin



Internationale Partnerkonferenz in Berlin

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) lud im Juni zur achten Partnerkonferenz des Managerfortbildungsprogramms nach Berlin ein. An der zweitägigen Veranstaltung nahmen Vertreter der Regierungen und Partnerorganisationen aus den 14 Partnerländern und aus Deutschland teil.

Hartmut Röben, Referatsleiter im BMWi führte in seiner Begrüßung aus: „Die Partnerkonferenzen haben sich zu einer wichtigen Plattform des Erfahrungsaustauschs zwischen allen Partnerländern entwickelt. Das Managerfortbildungsprogramm ist nach wie vor dynamisch und entwickelt sich weiter. Neuestes Partnerland ist Ägypten und in absehbarer Zeit werden weitere Länder folgen.“ Mit Russland und China existiere das Programm inzwischen als beidseitiger Austausch. Dies sei eine zukunftsgerichtete Entwicklung und es sei zu wünschen, dass weitere Programme in dieser Weise ausgebaut werden. Alle Teilnehmer an dem partnerschaftlichen Programm haben die Chance auf Einblicke ins jeweils andere Land. Das BMWi lege auf die Evaluierung großen

Wert. Die erreichten Ergebnisse sind eine Rechtfertigung für das Programm. Durch den Dialog mit den Partnern kann das Programm weiterentwickelt und an aktuelle wirtschaftspolitische Bedürfnisse angepasst werden. Röben schloss seine Begrüßung mit den Worten: „Die Teilnehmer erfahren, wie sich Deutschland anfühlt, wie Deutschland tickt, was den wirtschaftlichen Bereich betrifft. Das Programm schafft Brücken für mittelständische Unternehmen, die den Schritt auf ausländische Märkte selbst nicht wagen.“ Für den scheidenden langjährigen Leiter des Managerfortbildungsprogramms in der GIZ Prof. Dr. Gerd Schimansky-Geier war es die letzte Partnerkonferenz in dieser Funktion. Er sagte: „Erst im November fand die letzte internationale Partnerkon-

- die Stärkung der Nachhaltigkeit und der Effizienz des Programms, sowie von Qualität und Quantität
- die Evaluierung und die Neudeinition von Erfolgskriterien
- die Berücksichtigung von Prioritäten der Partner bei der Weiterentwicklung des Programms
- die weitere Entwicklung des Kompetenzmodells, nicht nur bezüglich der Eingangskompetenzen, sondern auch jener Kompetenzen, die die Teilnehmer in Deutschland erwerben.

Prof. Schimansky-Geier betonte die enge Zusammenarbeit mit dem BMWi, den bundesweiten Fachverbänden und regionalen Partnern in Deutschland.

Die internationalen Gruppen seien gut angenommen worden und bieten einen zusätzlichen Nutzen, die nationalen Gruppen bleiben jedoch die Grundlast. Bei den Branchen, Themen- und Ländergruppen rücken Green-Tech, Lebensmittel, Gesundheit sowie Rohstoffpartnerschaften und Technologie-transfer in den Fokus. Im Jahr 2013 steht die Flexibilisierung des Programms und seiner Instrumente an. In Pilotprojekten werden Standards weiterentwickelt, z.B. durch Modularisierung und Baukastensysteme. Dabei werden die individuellen Bedürfnisse der Teilnehmer und die Nachhaltigkeit des Programms durch die Alumniarbeit berücksichtigt. Die Alumnivereine sind selbstständige nationale Vereinigungen. Die Zusammenarbeit mit den Alumni ist Programmbestand-

teil im Sinne einer fachlichen Unterstützung. Die GIZ will hier beraten, Anregungen geben und dazu beitragen, dass die Alumni auch von den Strukturen der deutschen Wirtschaft im Ausland, wie z.B. den AHKs profitieren. Die Partner sollten ihre Interessen stärker einbringen, wozu die Arbeitsgruppen auf der Partnerkonferenz beitragen sollen.

Die Arbeitsgruppen in den folgenden zwei Tagen beschäftigten sich mit den Themen:

- Evaluation wirtschaftlicher Ergebnisse des Managerfortbildungsprogramms
- Erfolgskriterien des Programms
- Nachhaltigkeit des Programms durch Alumniarbeit

Die Abschlussdiskussion im Eichensaal des BMWi wurde von Reimut Düring, dem seinerzeit bereits designierten neuen Leiter des Managerfortbildungsprogramms, moderiert.

Am Abend gab Dr. Karl-Ernst Brauner, BMWi-Abteilungsleiter für Außenwirtschaftspolitik einen Empfang zu Ehren von Prof. Dr. Gerd Schimansky-Geier. Der Empfang auf der Dachterrasse des BMWi war der stimmungsvolle Höhepunkt der Partnerkonferenz. Abgeschlossen wurde die Konferenz durch letzte bilaterale Gespräche am Folgetag. Bereits in den Vortagen wurden laufend bilaterale Gespräche geführt. ■



Würdigung von Prof. Dr. Gerd Schimansky-Geier (links) durch Dr. Karl-Ernst Brauner

Alumni aus elf Ländern auf Study Tour in Deutschland

Im Verbund erfolgreich: Alumni-Vereine aus elf Partnerländern bilden sich auf einer Study Tour in Deutschland zum Verbandsmanagement fort und unterzeichnen eine Erklärung zur Zusammenarbeit.



Berlin. Die Teilnehmer des Managerfortbildungsprogramms eint zunächst das starke Interesse an Deutschland als Wirtschaftsstandort. Während der Programmdurchführung in Deutschland entstehen neue wirtschaftliche und persönliche Kontakte, aber auch Bindungen und Freundschaften. Einzelne Absolventen haben, getreu dem Motto „Gemeinsam sind wir stärker“, in zahlreichen Ländern in Eigeninitiative Alumni-Vereinigungen gegründet. Diese Plattformen dienen auch dazu, nach den Fortbildungen vernetzt zu bleiben und den Bezug zum Wirtschaftsstandort Deutschland zu festigen. Einige Vereine sind bereits seit vielen Jahren auf einem hohen professionellen Niveau tätig. Andere dagegen sind im Anfangsstadium oder gründen sich gerade. Da auch Alumni-Vereinigungen Struktur und professionelles Management brauchen, werden sie unterstützt.

Daher hat die GIZ im Dezember 2011 besonders aktive Vertreter von Alumni-Organisationen aus elf Partnerländern des Managerfortbildungsprogramms zu einer Study Tour nach Berlin eingeladen. Das Hauptthema für die Vertreter aus Aserbaidschan, Belarus, China, Indien, Kasachstan, Kirgisistan, Moldau, Mongolei, Turkmenistan, Usbekistan und Vietnam war „Verbandsmanagement“. Zugleich konnten sie sich mit Vertretern deutscher Verbände über inhaltliche Fragen austauschen und wichtige Kontakte knüpfen. Die Bedingungen für eine nachhaltige Wirtschaftskooperation sollen zwischen den Ländern und Deutschland verbessert werden. Als ungekrönter Weltmeister der Vereinsgründungen bot sich Deutschland als idealer Standort für diese Maßnahme an. 2011 gab es in Deutschland laut Vereinsstatistik des „V&M Verlag“ 580.298 eingetragene Vereine.

Treffen mit deutschen Fachverbänden besonders positiv

Während ihrer fünftägigen Study Tour konnten die Teilnehmer ihr Wissen in Workshops in elementaren Bereichen des Verbandswesens ausweiten: im Member-Relationship-Management, in der Öffentlichkeitsarbeit, im Finanz- und Dienstleistungsmanagement und in der Strategiebildung. Die Gruppe traf auch auf Vertreter der deutschen Wirtschaft, bei der sie Wissenswertes über die Funktion und Wirkungsweise deutscher Wirtschaftsverbände erfuhren. Im Member-Relationship-Management Workshop vermittelte Karen Konopka, Expertin für Verbandsmanagement und langjährige Trainerin der GIZ, Grundlegendes zum professionellen und strukturierten Beziehungsmanagement. Wesentliche Faktoren für den Verbandserfolg, so Konopka, sind eine hohe Zufriedenheit und die emotio-



nale Bindung seiner Mitglieder. Eine Mitgliedersegmentierung bietet den Vorteil, dass man zielgruppenspezifisch vorgehen kann. Denn nicht alle Mitglieder sind gleich, was ihre Anforderungen angeht und es sind auch nicht alle gleich wichtig für einen Verband. Dieser Punkt erwies sich als wichtig für aktive Vereine mit einer höheren Mitgliederzahl, wie z.B. der Vereinigung deutsch-chinesischer KMUs.

„Dienstleistungen stärker an regionalen Bedürfnissen orientieren“

Die professionelle Kommunikation zu den Mitgliedern wurde von allen Teilnehmern als sehr wichtig eingeschätzt und war überall ausbaufähig. Dasselbe gilt für die von den Vereinen erbrachten Dienstleistungsangebote sowie deren Vermarktung. Anhand von Praxisbeispielen wurden im Rahmen des DienstleistungswORKshops eine Reihe von möglichen Dienstleistungen vorgestellt und von den Teilnehmern weiterentwickelt.

„Generell ist es wichtig, dass sich Dienstleistungen stärker an regionalen, grundlegenden Bedürfnissen und dem Nutzen der Mitglieder orientieren, als an internationalen, abstrakten Projektplänen“, rät die Verbandsexpertin Konopka. Bei der Finanzierung der Vereine setzen die Organisationen auf Mitgliedsbeiträge oder auf einen Mix aus Beiträgen, Teilnahme-

gebühren für Veranstaltungen, Servicegebühren, Spenden und Sponsoring. In der Analyse zeigte sich, dass die Alumni-Vereine ihre Finanzierungskonzepte optimieren sollten, um sie langfristig tragfähig zu machen. Dies gilt insbesondere für die Vereine, die sich gegen die Erhebung von Mitgliedsbeiträgen entschieden hatten, was die Hälfte aller teilnehmenden Verbände betraf. Zum Abschluss des theoretischen Teils erarbeiteten die Teilnehmer einen Entwurf einer Gesamtstrategie. Dabei wurden auf Grundlage des in den Workshops erworbenen Know-hows Strategiekomponenten mit entsprechenden Umsetzungsplänen entwickelt.

International vernetzen, international zusammenarbeiten

Durch die Reise wurde eine Gruppenidentität geschaffen, die ihren Ausdruck in der Unterzeichnung eines „Memorandum Of Understanding“, einer Absichtserklärung zur Zusammenarbeit, fand. Hiermit wird die internationale Vernetzung unter den Alumni-Vereinigungen des Managerfortbildungsprogramms unterstützt. Ziele der Erklärung sind:



- die Förderung der internationalen Kooperation
- die Entwicklung von gemeinsamen Projekten und Geschäften sowie
- der Austausch von Informationen und Erfahrungen.

Ergänzend zu den internationalen Teilnehmern hat ein Vorstandsmitglied des „Deutsch-Russischen Management-Netzwerks“ (DRMN) – des deutschen Alumni-Verein des Programms – unterzeichnet und so die Verflechtung mit der deutschen Wirtschaft vorangetrieben.

Insgesamt verliefen die Gespräche positiv, auch, weil das Interesse auf beiden Seiten sehr groß war. So konnten persönliche Kontakte zu den deutschen Verbandsvertretern geknüpft werden, die zum Teil in konkrete Angebote und Absprachen mündeten. So sagten die Teilnehmer des mongolischen Alumni-Vereins dem Asien-Pazifik-Ausschuss (APA) der Deutschen Wirtschaft Unterstützung bei der Durchführung von Unternehmerreisen in die Mongolei zu. Der APA bot seinerseits an, seine Kontakte zu nutzen, um die im Rahmen des Managerfortbildungsprogramms geplanten Aufenthalte deutscher Unternehmer in China zu unterstützen. Der Präsident des Europäischen Führungskräfteverbands, Ludger Felix Ramme, offerierte den Teilnehmern eine kostenlose Mitgliedschaft und bekundete sein Interesse, Kooperationen mit den Managervereinigungen in den Ländern einzuleiten. Der Geschäftsführer des Bundesverbands für Wirtschaftsförderung und Außenwirtschaft (BWA), Stefan Schmitz, bot an, bilaterale Beziehungen zu initiieren. Da der BWA prinzipiell nur einen offiziellen Partner je Land hat, ist dies für die Teilnehmer eine exklusive Chance. ■

Karin Weber, David Fuchs

Mongolische Führungskräfte knüpfen wirtschaftliche Kontakte in Deutschland



Celle. Im März 2012 besuchten 21 Mongolische Führungskräfte Celle. In der kleinen historischen Stadt fühlten sie sich sichtlich wohl. Empfangen wurden sie von der Deutschen Management Akademie Niedersachsen (DMAN). Einige hatten in Deutschland studiert und kannten sich mit den kulturellen Besonderheiten Deutschlands bestens aus. Ihre Deutschkenntnisse waren nach wie vor beeindruckend. Die Gruppenbesuche bei deutschen Bau-, Tourismus- und Logistikunternehmen sowie Technologieherstellern waren von lebhaftem Erfahrungsaustausch geprägt. Die Teilnehmer thematisierten häufig den hohen Ausbildungsbedarf in ihrem Land und waren deshalb an deutschen Ausbildungsmödellen interessiert.

Hohes deutsches Interesse an der Mongolei

Dass die Mongolei bei deutschen Unternehmen auf Interesse stößt, wurde an den vielen Geschäftsterminen der mongolischen Manager deutlich. Eine von der IHK Hannover organisierte Kooperationsbörse fand großen Anklang. Bei Nachfolgetreffen auf der Fensterbaumesse in Nürnberg und im Schloss Celle wurde insbesondere über Projekte in den Bereichen Wärmetechnik, Bauwesen und Bergbau verhandelt. Ein mongolischer Programmteilnehmer wurde sogar eingeladen, einen Vortrag bei einer deutschen Bergbaukonferenz zu halten.



Mongolische Teilnehmer beim Unternehmensbesuch
Der Besuch bei dem Handels- und Consultingunternehmen SIS Seehafen Industrieservice ermöglichte intensive Diskussionen über internationale Geschäftskooperationen. Der Geschäftsführer von SIS Seehafen Industrieservice beriet die mongolischen Gäste in der Folge zu deutschen Produkten aus der Bau- und Automobilbranche und reiste im August 2012 selbst zu weiteren Verhandlungen in die Mongolei. Teilnehmer aus der Getränkeindustrie führten ebenfalls aussichtsreiche Geschäftsgespräche. Die größte Brauerei der Mongolei beauftragte schließlich deutsche Forschungsinstitute mit der Entwicklung neuer Biersorten.

In der mongolischen Botschaft in Berlin traf die Gruppe am 31. März 2012 auf den Staatspräsidenten der Mongolei, Tschiagiin Elbegdordsch, der zu einem Staatsbesuch bei dem deutschen Bundespräsidenten Joachim Gauck weilte. Im September 2012 fand ein Follow-up zum Managerfortbildungsprogramm in der mongolischen Hauptstadt Ulaanbaatar statt. Die Programmteilnehmer hatten so die Gelegenheit sich untereinander sowie mit Vertretern von GIZ und DMAN über die wirtschaftlichen Ergebnisse ihres Deutschlandaufenthaltes und ihre intensiven Eindrücke auszutauschen. ■

Inga Markwart

Die Zusammenarbeit in und mit Zentralasien stärken



Berlin/Stuttgart. International gemischte Gruppen sind im Rahmen des BMWi-Managerfortbildungsprogramms keine Besonderheit mehr. Internationale Zusammenarbeit ist ja erklärt Ziel des Programms. Jede Art von Kooperationen zwischen den Partnerländern wird daher ausdrücklich begrüßt. Daher ist es auch keine Überraschung, dass man an den Erfolg der ersten kirgisisch-usbekischen Gruppe (2009) anknüpft. Seitdem hat die GIZ mehrere internationale Gruppen aus der Region Zentralasien nach Deutschland eingeladen. Vom 6. Mai bis 3. Juni 2012 weilte eine Gruppe aus Kirgisistan und Usbekistan im Stuttgarter Fortbildungszentrum Baden-Württemberg International (bw-i). Programminhalte und die bi-nationale Zusammensetzung kamen bei den Teilnehmern sehr gut an.

Kooperationen fördern und fordern

Vor der Fortbildung in Deutschland gab es keine erwähnenswerten wirtschaftlichen Kontakte zwischen den beteiligten Unternehmen aus Kirgisistan und Usbekistan. Während des Trainings hatten die Führungskräfte Gelegenheit sich untereinander auszutauschen und die Tätigkeitsfelder der Unternehmen aus dem jeweiligen Nachbarland kennenzulernen. Für einige war damit der Grundstein für eine bilaterale Zusammenarbeit gelegt. Allen Teilnehmern wurde deutlich, welches Potenzial regionale Netzwerke innerhalb Zentralasiens in sich bergen. Über konkrete Kooperationsansätze bei der Produktion von Backteiglingen, die in gefrorenem Zustand weiterverwendet werden können, diskutierten der usbekische Unternehmer Rashad Pirmatov und Almaz Davletov aus Kirgisistan. Auch Myrzabek Ozubekov aus Kirgisistan und Michael Shamshidov aus Usbekistan, beide Vertreter des Tourismussektors, loteten Möglichkeiten für eine zukünftige Kooperation aus.

Beide Unternehmer lernten sich ebenfalls bei der Fortbildung in Deutschland kennen. Das Resultat der Fortbildung in Stuttgart: eine Stärkung der wirtschaftlichen Beziehungen innerhalb Zentralasiens. Davon werden die beteiligten Ländern profitieren. ■

Karina Gabrielyan

Interkulturelles Management: Wie macht man Geschäfte mit Deutschen



GIZ gibt neues Handbuch für Teilnehmer des Managerfortbildungsprogramms heraus.



Kulturell bedingte Unterschiede in Geschäftsbeziehungen mit internationalen Partnern können die gemeinsame Arbeit befriedigen, aber auch zu Schwierigkeiten und Konflikten führen. Daher gibt die GIZ den Ratgeber „Interkulturelles Management: Wie führt man Geschäfte mit Deutschen“ in englischer und russischer Sprache heraus.

Der Leitfaden bietet einen Überblick über den deutschen Werte- und Verhaltenskodex und stellt Interpretationsschemen dar, anhand derer das Verhalten internationaler Geschäftspartner wahrgenommen und beurteilt wird. Zu den Themen, die behandelt werden, gehören ferner die Besonderheiten in der Geschäftskommunikation und Verhandlungsführung, gemeinsame Projektarbeit, Verhalten in Konfliktsituationen und der Begriff der Professionalität.

Der Leitfaden richtet sich an einen breiten Leserkreis, insbesondere aber an Teilnehmer des BMWi-Managerfortbildungsprogramms und an Geschäftsleute, die eine Zusammenarbeit mit deutschen Firmen aufbauen, erweitern oder optimieren möchten oder bereits in deutschen Unternehmen arbeiten. ■

Ihre Meinung interessiert uns!

Unter www.giz.de/gc21/mp/feedback haben Sie die Möglichkeit uns ein Feedback zu diesem Journal zu geben.



Terminübersicht

20. Oktober	Ukraine, Kiew: Internationale Alumni-Konferenz (Ukraine, Belarus, Moldau)
21. Oktober	Russland, Wolgaregion: „Fit für das Russlandgeschäft“ (21.10. - 03.11.)
	Deutschland, Berlin: World Health Summit 2012 (21.10. - 24.10.)
24. Oktober	Belarus, Minsk: MP-Bewerbungsgespräche (24. - 25.10.)
26. Oktober	China, Wuhan: Erste Alumnikonferenz (26.10. - 27.10.)
	Belarus, Minsk: Alumni-Verbandstreffen
1. November	Indien, Delhi: Verlängerung MoU
	Russland, Moskau: 10 Jahre Alumni-Arbeit in Russland
2. November	Russland, Moskau: Internationale Konferenz „15 Jahre Präsidentenprogramm“
9. November	Kasachstan, Almaty: Internationale MP-Alumnikonferenz (09.11. - 11.11.)
13. November	Deutschland, Berlin: Osteuropa Wirtschaftstag
14. November	Moldau, Chisinau: MP-Alumniveranstaltung
18. November	Ägypten, Kairo: MP-Bewerbungsgespräche (18.11. - 23.11.)
19. November	Deutschland, Frankfurt a. M.: Wirtschaftstag Russland
22. November	Deutschland, Berlin: 13. Forum Solarpraxis (22.11. - 23.11.)
27. November	Deutschland, Hamburg: Kooperationsbörse Gesundheitswirtschaft
3. Dezember	Russland, Moskau: Zdravookhraneniye 2012 - Internationale Fachmesse für das Gesundheitswesen, Medizintechnik und Arzneimittel (3.12. - 7.12.)

Der Handlungsbedarf für die energetische Sanierung von Mehrfamilienhäusern ist in Russland enorm. Daher organisierte die GIZ mit den russischen Partnern ein Seminar mit dem Schwerpunkt „Projektmanagement“.



Energetische Sanierung von Plattenbauten

Omsk. Von den drei Milliarden Quadratmetern Wohnraum in Russland sind über die Hälfte dringend saniерungsbedürftig – so die aktuellen Zahlen der Initiative Wohnungswirtschaft Osteuropa (IWO) e.V. Das Einsparpotenzial im russischen Gebäudesektor ist enorm. Nach einer Studie von McKinsey entfallen rund 36 Prozent des Energieverbrauchs auf Immobilien – die Hälfte davon auf Wohnhäuser. Seit die Regierung angeordnet hat, dass Immobilien künftig einen Energiepass besitzen und ihren Energieverbrauch bis 2020 um 40 Prozent senken müssen, hat sich der Handlungsbedarf im Bereich der energetischen Sanierung in Russland noch verschärft.



Auf Initiative der GIZ fand im März 2012 daher ein dreitägiges Seminar zur energetischen Sanierung von Mehrfamilienhäusern statt. Der Schwerpunkt lag auf der Vermittlung von Know-how im Projektmanagement. Auf russischer Seite wurde die Maßnahme von einer Vielzahl von Partnern unterstützt: vom Ministerium für Bauwesen des Omsker Gebiets, vom staatlichen Präsidentenprogramm, von der Omsker Agentur für Mittelstandsförderung und der Omsker Alumni-Vereinigung des Managerfortbildungsprogramms.

Interesse an Innovationen

Zu den rund einhundert angemeldeten Teilnehmern gehörten neben Absolventen, Teilnehmern und Dozenten des Fortbildungsprogramms in Russland auch Vertreter regionaler Ressourcenzentren und städtischer Baubehörden. Es kamen Wohnungsverwalter, Hersteller von Gebäudetechnik, Wärmelieferanten, Dienstleister, Energieauditoren und Planungs- und Bauunternehmer. Im Unterschied zu anderen sibirischen Zentren gibt es in Omsk keine staatlichen oder kommunalen Betriebe der Wohnungswirtschaft mehr. Alle Firmen befinden sich in privater Rechtsform. Mitunter werden Verwaltungsgesellschaften von Baufirmen gegründet, die auf diese Weise Bauaufträge akquirieren. Großes Interesse zeigte diese Gruppe an innovativen technischen Lösungen im Hochbau und in der Gebäudetechnik. Grundsätzlich können sie sich zwar vorstellen als Auftraggeber für Sanierungsvorhaben tätig zu werden. In der Praxis stehen dem jedoch viel zu kurze Verwalterverträge mit einer Laufzeit von oftmals nur einem Jahr sowie Kreditprobleme im Wege.

Das Seminar war als interaktives Training aufgebaut. Anhand von Rollenspielen und Gruppenarbeit erarbeiteten die Teilnehmer die einzelnen Programmfpunkte. Für schwierige Situationen im Laufe einzelner Projektetappen wurden verschiedene Lösungsansätze erarbeitet. Am Beispiel der Sanierung eines Berliner Plattenbaus wurde zunächst ein Projektlauf in Deutschland vorgestellt. Anschließend wurde eine Fallstudie zu einem Sanierungsobjekt einer Wohneigentümergemeinschaft in Omsk erstellt.

Knackpunkt Finanzierung

Ein großer Bremsklotz in der Finanzierung eines Sanierungsobjekts ist die Unwilligkeit der Wohnungseigentümer, sich an den Kosten der Sanierung zu beteiligen. In Russland gibt es bisher wenig Erfahrung mit dem Projektmanagement der ganzheitlichen, energetischen Sanierung von Mehrfamilienhäusern unter marktwirtschaftlichen Bedingungen. Mit öffentlichen Fördermitteln werden überwiegend kleinteilige Maßnahmen finanziert. Die Instandhaltung von Gemeinschaftseigentum ist in Russland wie in der gesamten ehemaligen Sowjetuni-

on ein Problem, da die Eigentümer sich auf die Pflege und Renovierung ihrer Wohnseinheit beschränken. Anders als in Deutschland gibt es in Russland keine Verpflichtung zu bestimmten energetischen Sanierungsarbeiten.

Schwierig gestaltet es sich für Wohneigentümergemeinschaften in Russland, Kredite bei Banken zu bekommen. „In der Gruppe wurde aufgrund mangelnder Rahmenbedingungen gar nicht erst erworben, zinsgünstige Sanierungskredite mit ausreichender Laufzeit zu bekommen“, erklärt Seminarleiter Bernhard Schwarz von der IWO. Die Teilnehmer schlugen die Bildung einer Sanierungsumlage vor. Die Belastung durch die Kosten für das Wohnen sollte nach der Sanierung nicht mehr als 22 Prozent des Haushaltseinkommens betragen.

Hauptakteure integrieren

Am letzten Seminartag ermittelten die Teilnehmer die Hauptakteure der energetischen Gebäudesanierung von Mehrfamilienhäusern in Russland. Neben den Wohneigentümern gehören dazu Projektmanager, Verwalter, Politiker und Beamte der lokalen, regionalen und föderalen Ebene sowie künftig auch Banken. Diese gilt es für die Teilnehmer in Zukunft in die Projekte zu integrieren, wozu bereits persönliche Maßnahmenpläne erstellt wurden.

Dem Training schloss sich ein Rundtischgespräch mit Vertretern deutscher Unternehmen an, die bereits erfolgreich an Projekten der Gebäudesanierung in Russland beteiligt sind:

- Viessmann GmbH (Heiztechniksysteme)
- Caparol (Farben, Wärmedämmung) und
- die profine GmbH (Kunststoffprofile für Fenster und Türen, PVC-Platten).

Auf speziellen Wunsch der Teilnehmer erläuterten die Unternehmensvertreter, wie sie unter den spezifischen Randbedingungen Sibiriens die russischen GOST-Normen anwenden. Dazu zeigten sie unter anderem typische Baumängel und wie diese zu vermeiden sind. ■

Karin Weber



GIZ-Besuch in Moskauer Backunternehmen

Moskau. „Hauptsache Brot“: im Gegensatz zu diesem Liebingsprichwort der Russen ist der Konferenztisch im Sitzungssaal des Unternehmens Tscherjomuschki mit diversen Kuchenarten und anderem Gebäck eingedeckt. Alles aus eigener Produktion, versteht sich. Im März 2012 begrüßte der Inhaber und Vorstandsvorsitzende Sergey Schedrin eine Delegation der GIZ, angeführt von Prof. Dr. Gerd Schimansky-Geier und Reimut Düring.



Unternehmensführung für GIZ-Mitarbeiter

Schedrin ist Absolvent des BMWi-Managerfortbildungsprogramms des Jahres 2000. Vom Erfolg des Programms ist er absolut überzeugt. Inzwischen haben zwei weitere seiner Mitarbeiter am Managerfortbildungsprogramm in Deutschland teilgenommen. „Das wichtigste Ergebnis der Fortbildung war, dass ich erkannt habe, was für mein Unternehmen erstrebenswert ist. Ich habe gelernt, meine Vorstellungen zu visualisieren“, so Schedrin. „Das betrifft die Betriebsausstattung gleichermaßen, wie die Unternehmenskultur, die Produktionsprozesse sowie die Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften und das Verhältnis zur Infrastruktur.“

Während der Betriebsbesichtigung führte er die Delegation durch die riesigen Fabrikhallen, in denen verschiedenste Backwaren für die bevölkerungsreichste Stadt Russlands, aber auch für Europa produziert werden. Mit der Produktionskapazität kann das Unternehmen die Hälfte des Tagesbedarfs an Backerzeugnissen für Moskau decken. Das sind 700 Tonnen für geschätzte fünfzehn Millionen Menschen.



Tscherjomuschki ist ein expandierendes Unternehmen für Feinbackwaren und der Inhaber ein Best-Practice-Beispiel des Managerfortbildungsprogramms aus Russland. GIZ-Mitarbeiter besuchten die moderne Produktionsstätte in Moskau.

Vom Kombinat zur Aktiengesellschaft

1994 wurde Tscherjomuschki in eine Aktiengesellschaft umgewandelt. Zu jener Zeit wandelte und entwickelte sich Russland rasant. Auch die Tscherjomuschki AG veränderte ihre Strategie. Heute stammt fast der gesamte Bestand der Produktionsanlagen aus dem Ausland, es herrscht eine wahre Internationalität. In französischen Anlagen wird der Teig hergestellt und in deutschen der Sauerteig. In italienischen Öfen backt das Unternehmen russische Biskuitböden. Dabei unterscheiden sich die russischen Leckereien deutlich von den europäischen. Jeder, der schon einmal von den wohlklingenden Torten „Medovik“ oder „Vogelmilch“ gekostet hat, wird dies bestätigen.

Innovativ und gesund

Die ausländischen Anlagenhersteller mussten die Produktionslinien nicht nur auf die Erzeugung russischer Produkte umstellen, sondern auch die Eigenschaften ihrer Komponenten sowie Zutaten berücksichtigen. Um die Testläufe und Justierung sol-

cher Linien durchzuführen, ließ Schedrin säckeweise russisches Mehl ins Ausland befördern. Selbst dieses Basisprodukt besitzt spezifische nationale Eigenschaften.

Das Leben in Russland ändert sich permanent. Verändert hat sich auch die Angebotspalette von Tscherjomuschki. Es wurden neue Produkte entwickelt, die der modernen Lebensweise und den neuen Marktbedingungen Russlands entsprechen. Der Brotkonsum ist rückläufig. Im Gegenzug steigt die Herstellung von länger haltbaren Torten und Backwaren, von Teigwaren und Getreideerzeugnissen, die unter Einsatz von Kühl- und Tiefkühlverfahren hergestellt werden, sowie von „Produkten für gesunde Ernährung“. Besondere Merkmale der heutigen Produktion sind die neuen technologischen Linien, Sauberkeit und Hygiene im Unternehmen, das mit Modernität und Innovationskraft überzeugt.

Insgesamt ein spannender, eindrucksvoller Besuch – und ein kulinarischer Genuss. ■

Elisabeth Harms



Unternehmer aus dem Ländle in Zentralasien

Baden-württembergische Unternehmer besuchten im Juni 2012 Usbekistan und Kasachstan und trafen erfolgreiche Absolventen des Managerfortbildungsprogramms.

Almaty, Taschkent. Zwei zentralasiatische Länder in fünf Tagen: die Reise der Unternehmerdelegation nach Almaty und Taschkent war intensiv und bot ein ambitioniertes, von der Industrie- und Handelskammer (IHK) Stuttgart organisiertes, Programm. Während ihrer sechstägigen Reise (24.-29.6.2012) konnten sich die Unternehmer aus dem „Ländle“ vom Erfolg der Absolventen des Managerfortbildungsprogramms in Zentralasien überzeugen. Einen erheblichen Anteil hatte der langjährige Partner des Managerfortbildungsprogramms in Zentralasien: die Delegation der deutschen Wirtschaft in Zentralasien. Sie war es auch, die für die elf schwäbischen Unternehmensvertreter aus so unterschiedlichen Branchen wie Bauwirtschaft, Finanzwesen und Landwirtschaft die Kooperationsbörsen in Almaty und Taschkent vorbereitet hatte. In langer Vorarbeit waren für die deutschen Unternehmer potenzielle Partnerfirmen in Zentralasien ausgesucht worden, die den Wünschen der deutschen Unternehmer mit ihrem Profil am besten gerecht wurden. Mit bis zu fünfzehn Gesprächspartner pro Firma waren die Börsen stark frequentiert und die Firmenvertreter hatten mit Hilfe der zur Verfügung stehenden Dolmetscher alle Hände voll zu tun, um den Andrang zu meistern.



immer bedeutendere Rolle ein. Hier lernte die schwäbische Unternehmerdelegation Bachodir Sultanov kennen. Der Absolvent des BMWi-Managerfortbildungsprogramms von 2009 hat mit modernen Textilmaschinen baden-württembergischer Fabrikation die Firma „TURANTEX“ aufgebaut. Heute ist das Unternehmen ein erfolgreicher Textilproduzent ist und beschäftigt

mehr als 250 Angestellte. Um die neuen Linien optimal nutzen zu können, wurden Mitarbeiter und Management vor Ort von deutschen Experten geschult. Mit der Technik aus Deutschland habe er Produktivität und Qualität seines Unternehmens steigern können – und natürlich auch das Einkommen seiner Mitarbeiter, so der usbekische Unternehmer. ■

Barbara Effenberger, Tobias Knubben

Richtige Inhalte zum richtigen Zeitpunkt

Das Follow-up-Seminar „Schlüsselkompetenzen im Personalmanagement“ in Turkmenistan begeisterte Teilnehmer durch Professionalität und Praxisnähe.



Discussion unter turkmenischen Alumni

Aschgabat. „Die damalige Fortbildung in Deutschland hat mir sehr weitergeholfen“, so Hallyyev Pирguly, Absolvent des Managerfortbildungsprogramms von 2011. „Zum richtigen Zeitpunkt wurden mir die richtigen Inhalte vermittelt – wie auch beim heutigen Seminar. Dafür meinen herzlichen Dank!“ Damit meinte der Absolvent das Follow-up-Seminar für turkmenische Gruppen aus den Jahren 2010 und 2011, das die GIZ am 7. und 8. September 2012 in der turkmenischen Hauptstadt durchgeführt hatte. An der Organisation waren die Fortbildungszentren BZM – Bildungszentrum am Müggelsee in Berlin und das ARGE Konsortium NBL in Dresden beteiligt.

Am ersten Seminartag standen die Evaluation und Auswertung der Geschäftsergebnisse im Vordergrund. Am Folgetag wurden den Teilnehmern lehrreiche Inhalte zum Thema „Schlüsselkompetenzen im Personalmanagement“ vermittelt. Die von der GIZ engagierten Trainer der turkmenischen Consultingfirma „MCT Agency Business Development Solutions“ begeisterten mit ihrer professionellen und praxisnahen Methodik. So zeigten sich andere Teilnehmer von dem Follow-up-Seminar ähnlich angetan wie der eingangs zitierte Absolvent Pирguly. ■

Tobias Knubben



Der aserbaidschanische Möbelhersteller Embawood schickt regelmäßig Mitarbeiter nach Deutschland und setzt gewon- nene Erfahrungen gekonnt um: Hochmoderne Werkstätten und professionelles Personal beeindrucken durch Effizienz und Kompetenz.

Baku. Die Hauptstadt Aserbaidschans zählt 111 junge aktive Führungskräfte, die zumindest eines gemeinsam haben: Sie alle haben die BMWi-Managerfortbildung in Deutschland absolviert. Doch wie hat alles angefangen? Am 12. Oktober 2009 wurde das „Memorandum Of Understanding“ zwischen dem BMWi und dem Ministerium für wirtschaftliche Entwicklung der Republik Aserbaidschan in Baku unterzeichnet. Ziel war es, das Managerfortbildungsprogramm für Führungskräfte der Wirtschaft Aserbaidschans zu implementieren.

Produktion bei Embawood



zurück. Haupttätigkeit ist die Herstellung und der Verkauf von Möbeln. Als einer der ersten Vertreter der Firma kam Nahid Hasanov 2009 nach Stuttgart. Dort absolvierte er die Fortbildung bei Baden-Württemberg International (bw-i). Als Ergebnis seines Aufenthalts gründete er das erste Labor in den Staaten der ehemaligen Sowjetunion, das Qualitätssicherung nach EN-Standards durchführt. Die Europäischen Normen (EN) werden in einem öffentlichen Normungsprozess von den europäischen Komitees für Standardisierung (CEN, CENELEC und ETSI) ratifiziert. Ein deutsches Consultingunternehmen konnte das Niveau der Qualitätskontrolle heben, was nun laut Embawood für eine „echte deutsche Qualität“ sorgt.

Sieben Fabriken in vier Ländern

Was mit einer Fabrik in Aserbaidschan begann, hat mittlerweile internationales Format: Heute besitzt Embawood sieben Fabriken und Büros in vier Ländern. Ihre Produkte werden in die zentralasiatischen Staaten, den Südkaukasus und nach Ost-

Harmonie aus Technik und Professionalität

Das kaukasische Land am Kaspischen Meer verfügt über große Öl- und Gasressourcen und nutzt diese finanzielle Grundlage zum Ausbau seiner Industrie jenseits des Energiesektors. Deshalb ist die Wirtschaft auf moderne Technologien angewiesen. Deutschland ist der dritt wichtigste Lieferant für Aserbaidschan. 2010 stiegen die deutschen Exporte in Maschinenbau-technik, Elektrotechnik und Chemie um über 70 Prozent auf insgesamt 736 Mio. Euro. Mit der Technik allein ist die Transformation jedoch noch nicht gemeistert. Modernes Managementwissen ist für eine rasch wachsende und vom Umbruch gezeichnete Wirtschaft unabdingbar.

„Echte deutsche Qualität“

Dank der Zusammenarbeit mit dem Business-Trainingszentrum Baku waren Wirtschaftsvertreter aus Aserbaidschan schnell am Programm interessiert. So schickte die Firma Embawood seit 2009 jährlich ihre besten Mitarbeiter zur Fortbildung nach Deutschland. Die 1996 gegründete Firma blickt auf über 15 erfolgreiche Jahre

europa exportiert. Auch in der Türkei ist man vertreten. Das Büro dort wird vom Absolventen Hasanov geleitet.

Überall in den Werkstätten der Möbelfabriken spürt man den Geist der Globalisierung. Professionelles Fachpersonal aus Aserbaidschan und erstklassige Technologien aus Deutschland werden durch gelungenes Innovationsmanagement aufeinander eingestimmt. Produktionslinien von HOMAG AG, Zubehör von der Firma Hettig, Stoffe und Beschläge der Firma Kröning GmbH gehören zu den Standardausrüstungen. Die Kröning GmbH war der erste Lieferant. Der Kontakt wurde schon während der Fortbildung aufgebaut und der entsprechende Vertrag wurde noch 2009 unterzeichnet.

Kompetenzen erweitern, verbessern und perfektionieren

Im Sommer 2010 schickte die Geschäftsführerin Jamila Omarova zur Fortbildung nach Köln. Eine strategische Entscheidung, denn die Personalleiterin ist für die

Personalentwicklung und -weiterbildung zuständig und sollte ihre Kompetenzen ausbauen und perfektionieren. Ihr ist es zu verdanken, dass die Embawood-Mitarbeiter von dem einzigartigen Erfahrungsschatz der „Fachschule des Möbelhandels Köln“ profitieren und in modernen Technologien unterwiesen werden. Auch die Verhandlungen mit der deutschen Firma Homag eSolution während der Fortbildung bei EUROPANORAT in Berlin führten zum Erfolg: Der Produktionsdirektor Emil Aliev konnte anschließend ein Projekt zur Automatisierung der Produktionsabläufe ins Leben rufen.

Der Kunde ist König

Eine Delegation des BMWi reiste im März dieses Jahres nach Baku, um unter anderem die Ergebnisse des Managerfortbildungsprogramms zu sehen. Die Absolventen, die bei Embawood arbeiten, führten ihre Gäste stolz durch die wichtigsten Produktions- und Verkaufsstätten in Sumgait, Hyrdalan und Baku. Während des Empfangs, den Ed'shad Abbasov, Embawood-Geschäftsführer, in bester kauka-

sischer Gastgebertradition für die Delegation aus Deutschland und Aserbaidschan gab, wurden aktuelle Projekte vorgestellt. Eines davon ist das Projekt Homeland, inspiriert durch die Firma Kraft GmbH und initiiert von Meded Rustamov. Der Berater des Geschäftsführers zu Strategie- und Qualitätsfragen hat das Fortbildungsprogramm 2011 absolviert. Bereits gesammelte Erfahrungen und das Bedürfnis, sich weiterzuentwickeln, halfen dabei, den Kundenservice zu perfektionieren. Dieser schließt auch einen After-Sales-Service ein, der kostenlose Lieferung und Aufbau der Möbel innerhalb von 24 Stunden nach dem Kauf impliziert.

Demnächst soll eine weitere neue Fabrik eröffnen werden. Man kann sich sicher sein, dass auch dort deutsche Technik und aserbaidschanische Möbel bestens miteinander harmonisieren werden. ■

Ljudmila Metzdorf

Die Partnerländer des Managerfortbildungsprogramms



Belarus



Ukraine



Deutschland



Moldau



Ägypten



Turkmenistan



Usbekistan



Aserbaidschan



Kasachstan

Russland



Mongolei



China



Vietnam

Indien



Kirgisistan





Bundeswirtschaftsminister trifft vietnamesische Alumni

Bundeswirtschaftsminister Dr. Philipp Rösler traf sich in Vietnam mit dem Premierminister Nguyen Tan Dung sowie mit Politikern, Unternehmern – und mit Absolventen des BMWi-Managerfortbildungsprogramms.



Dr. Philipp Rösler (3. von rechts) mit vietnamesischen Alumni in Hanoi



Hanoi. Der Bundesminister für Wirtschaft und Technologie, Dr. Philipp Rösler, besuchte vom 17. bis 19. September 2012 die Sozialistische Republik Vietnam. Begleitet wurde der Minister von Mitgliedern des Deutschen Bundestags sowie von einer rund 50-köpfigen Wirtschaftsdelegation. Auf einem Abendempfang in der Residenz der deutschen Botschafterin stellte der Abteilungsleiter für Außenwirtschaftspolitik im BMWi, Dr. Karl-Ernst Brauner, dem Minister fünf Absolventen des BMWi-Managerfortbildungsprogramms vor. Die Manager aus der Logistik-, Textil- bzw. Handelsbranche berichteten von den Ergebnissen ihrer Teilnahme. Das Programm bereitete sie gezielt auf die Geschäftsanbahnung und Wirtschaftskooperation mit deutschen Unternehmen vor.

Minister Rösler sprach auf dem Empfang in seiner Rede bezüglich der wirt-

schaftlichen Zusammenarbeit davon, wie wichtig persönliche Kontakte sind. Das von der GIZ durchgeführte Managerfortbildungsprogramm ermöglicht bereits während des vierwöchigen Aufenthalts in Deutschland den persönlichen Kontakt zwischen deutschen und vietnamesischen Unternehmern, der meist Auftakt und Voraussetzung für eine vertrauliche Zusammenarbeit und einen Rechtsstaatsdialog. Minister Rösler erklärte abschließend: „Die ASEAN-Länder sind im Kommen. Die wirtschaftliche Bedeutung wird weiter wachsen, wenn 2015 der ASEAN-Binnenmarkt mit rund 600 Millionen Einwohnern eröffnet sein wird. Auch deutsche Unternehmen sollen davon profitieren. Umso wichtiger ist es, bereits jetzt ein klares Signal zu senden, dass Deutschland ein großes Interesse an einem weiteren Ausbau der wirtschaftlichen Zusammenarbeit hat.“ ■

Alumni Le Minh Hai von der Hafengesellschaft Hai Phong Port sagte nach dem Treffen: „Der Minister hat einen starken Eindruck bei mir hinterlassen. Er fragte mich nach meinen Geschäftsbeziehungen mit Deutschland und ob ich

Schwierigkeiten im Zugang zu deutschen Geschäftspartner habe.“ Dies konnte der Programmabsolvent von 2009 für seine Firma klar verneinen: mit Hilfe von deutscher Ausrüstung wird Hai Phong zu einem der modernsten Häfen in Südostasien ausgebaut. In Ho-Chi-Minh-Stadt nahm Rösler an einer Deutsch-Vietnamesischen Wirtschaftskonferenz teil. Zu der von der Auslandshandelskammer organisierten Konferenz wurden auch alle vietnamesischen Alumni des BMWi-Managerfortbildungsprogramms eingeladen.

Rösler bezeichnete Vietnam auf seiner Reise als „Zukunftsmarkt für die deutsche Exportwirtschaft“. Vietnam gehört neben Kolumbien, Mexiko, Nigeria, Indonesien und Malaysia zu den „Neuen Zieltöpfen“ der deutschen Außenwirtschaftspolitik. Bereits heute ist Deutschland für Vietnam der wichtigste Handelspartner in der EU. Der bilaterale Handel stieg 2011 um 28 Prozent auf 5,7 Milliarden Euro. Seit dem letzten Jahr besteht zwischen den beiden Ländern eine strategische Partnerschaft für eine verstärkte wirtschaftliche, politische und kulturelle Zusammenarbeit und einen Rechtsstaatsdialog. Minister Rösler erklärte abschließend: „Die ASEAN-Länder sind im Kommen. Die wirtschaftliche Bedeutung wird weiter wachsen, wenn 2015 der ASEAN-Binnenmarkt mit rund 600 Millionen Einwohnern eröffnet sein wird. Auch deutsche Unternehmen sollen davon profitieren. Umso wichtiger ist es, bereits jetzt ein klares Signal zu senden, dass Deutschland ein großes Interesse an einem weiteren Ausbau der wirtschaftlichen Zusammenarbeit hat.“ ■

Katrin Trushevskyy



Deutsche Führungskräfte in Jiangsu und Shandong

Fit für das Chinageschäft: die chinesische Regierung lädt deutsche Unternehmen ein und schafft damit Voraussetzungen für die Geschäfts- und Kontaktanbahnung in den Provinzen Jiangsu und Shandong.

Peking. Vom 3. bis 17. November 2012 lädt die chinesische Regierung erstmals eine Gruppe deutscher Unternehmensvertreter zu einem Aufenthalt mit dem Ziel der Fortbildung und Kontaktaufnahme nach China ein. Durch eine Kombination von Fachseminaren und Unternehmensbesuchen erhalten die Teilnehmer ein umfassendes Bild von den Möglichkeiten und Herausforderungen des chinesischen Marktes. Die Fortbildung ist Grundlage für eigene Vorhaben mit chinesischen Partnern. Individuelle Kontakte vermitteln zusätzlich die Gelegenheit, Markteintritts- oder andere Geschäftsabsichten zu konkretisieren. Das Programm findet im Rahmen des BMWi-Managerfortbildungsprogramms in

Zusammenarbeit mit dem chinesischen Ministerium für Industrie und Informationstechnologie (MIIT) statt. Es wird gemeinsam von der GIZ und dem von der chinesischen Regierung beauftragten China Center for Promotion of Small and Medium Sized Enterprises (PROSME) durchgeführt.

Intensive Vorbereitungen und Gespräche

Im August konnte sich Ronald Schulz, zuständiger Projektleiter bei der GIZ, vor Ort ein Bild vom geplanten Ablauf machen. Er führte Gespräche mit den für Investitions- und KMU-Förderung zuständigen Regionalbehörden über die Erwartungen der deutschen Führungskräfte. Diese sind besonders an Fachthemen, wie z.B. den interkulturellen, rechtlichen und steuerlichen Aspekten eines Engagements in China interessiert.

Bei Unternehmensbesuchen konnte deutlich gemacht werden, dass insbesondere Einblicke in die chinesische Unternehmenskultur, sowie in die aktuellen Herausforderungen im Hinblick auf Personal, Logistik, Qualitäts- und Umweltaspekte in der Produktion wichtig sind. Bereits vor Ort ansässige deutsche Firmen erklärten ihre Bereitschaft eigene Erfahrungen und Vorgehensweisen mit den Programmteilnehmern zu erörtern.



Business, Kultur und ein Fußballspiel

Nach der Vorbereitung der Teilnehmer in Deutschland wird das Programm offiziell in Peking eröffnet. In den drei folgenden Stationen in den Küstenprovinzen Jiangsu und Shandong haben bereits zahlreiche internationale Unternehmen ihre Niederlassungen. Dennoch variieren die Bedingungen an den Standorten, wodurch sich unterschiedliche Potenziale, aber auch Herausforderungen ergeben. Die chinesischen Gastgeber haben das Programm sehr gut vorbereitet und freuen sich auf die erste Gruppe aus Deutschland. Zum einen sind sie gespannt auf die Geschäftsabsichten, haben aber auch neben einem umfangreichen Kulturprogramm ein Fußballspiel ins Programm aufgenommen. ■

Michael Emmrich





Internationales Weinfest auf der Krim

„Erfreue Dich des Lebens – probiere das WineFeoFest“: unter diesem Motto lud die Stadtverwaltung von Feodosia zum zweiten Mal Bürger, Touristen und Weinproduzenten aus der Ukraine und dem Ausland ein.



Feodosia. Im Südosten der Krim liegt Feodosia in einer malerischen Bucht direkt am Schwarzen Meer und ist geprägt vor allem durch den Weinbau und nationalen Tourismus. Über 45.000 Besucher zählten die Veranstalter des Weinfestes in diesem Jahr – das sind 50 Prozent mehr als im Vorjahr. Vierzehn Weinproduzenten aus acht Ländern, darunter Italien, Griechenland, Frankreich und Moldau, präsentierten ihre Weine. Journalisten von 30 Informations- und Fachzeitschriften haben das „WineFeoFest“ begleitet und über die Weine berichtet. Das Weinfestival ist die größte Marketingveranstaltung für Weine und Weinerzeugnisse auf der Krim und wird komplett aus Sponsorengeldern finanziert.



Angesichts des Erfolgs der Veranstaltung gibt es im „Ministerium für Agrarpolitik und Lebensmittelherstellung der Autonomen Republik Krim“ Pläne, das Weinfestival in Feodosia nach dem Vorbild der „Deutschen Weinstraße“ auch auf andere Städte der Krim auszuweiten. Immerhin ist die Halbinsel Krim mit ca. 30.000 ha Rebfläche das zweitgrößte Weinbaugebiet der Ukraine. Traditionell werden aufgrund des

diesem Trend profitieren, fördert die ukrainische Regierung den Anbau neuer Qualitäts-Rebsorten und subventioniert die Anschaffung neuer Ausrüstung, um die Effizienz in der Weinherstellung zu erhöhen.

Chancen für deutsche Unternehmen

Hier sollten sich künftig Chancen für deutsche Unternehmen ergeben, die in diesem Bereich Partner oder Kunden in der Ukraine suchen. Das Rahmenprogramm des Weinfestivals könnte deutschen Unternehmen gute Möglichkeiten eröffnen, um mit Entscheidungsträgern aus dem Weinbau und Weinproduzenten von der Krim ins Gespräch zu kommen. Zum Beispiel fand parallel zum Weinfestival eine Konferenz zu den Perspektiven des Weinbaus auf der Krim und zu Fragen der Qualitätssteigerung statt. Sicherlich ist die Teilnahme am Weinfest in Feodosia für deutsche Unternehmen eine interessante Erfahrung, allerdings kaum zu vergleichen mit den Weinfesten in Deutschland an Ahr und Mosel. Man sollte sich Mitte September 2013 vormerken.

Die Idee des Weinfestivals entstand im Rahmen eines Pilotprojektes zur Fortbildung von Führungskräften aus regionalen Wirtschaftsverwaltungen. Das Programm setzt die GIZ gemeinsam mit dem „Ministerium für Wirtschaftliche Entwicklung und Handel der Ukraine“ um. Finanziert wird das Fortbildungsprojekt vom BMWi. Mit der Unterstützung von erfahrenen Fachleuten aus Deutschland und der Ukraine wurden verschiedene Instrumente zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit einer Region in der Praxis erprobt. Nach einer SWOT-Analyse wurden die Schwerpunkte der wirtschaftlichen Entwicklung



festgelegt und in die strategische Planung der Stadt aufgenommen.

Neue Pläne nach dem Erfolg des Weinfestivals

Für Feodosia geht es vordergründig um Maßnahmen zur Verlängerung der touristischen Saison die auf der Krim Mitte September zu Ende geht. Die Durchführung eines Weinfestivals diente dazu als Praxisbeispiel. Die Mitarbeiter der Stadtverwaltung wurden im Bereich Eventmanagement trainiert. Mit Erfolg: die Urlaubssaison in Feodosia konnte verlängert werden. Inzwischen vermarktet sich die Stadt landesweit als Wein- und Tourismusstandort. Und die Stadtverwaltung schmiedet bereits weitere Pläne: ein Bierfestival soll künftig den Veranstaltungskalender der Stadt bereichern. Über das nötige Know-how in Organisation von Großveranstaltungen verfügt die Stadtverwaltung ja bereits. ■

Isolde Heinz, Eugenia Strube



Walerij Krauez (rechts), Minister für Agrarpolitik und Lebensmittelherstellung der Autonomen Republik Krim

Im Fokus: Bergbau- und Rohstoffwirtschaft



Die Bergbau- und Rohstoffwirtschaft gewinnt zunehmend an Bedeutung – sowohl in Deutschland als auch in seinen Partnerländern. Das BMWi-Managerfortbildungsprogramm hat dies frühzeitig erkannt und hierzu eine Vielzahl von Maßnahmen durchgeführt. Ein Überblick.

Mehr als ein Drittel aller Güter im Welt- handel sind Rohstoffe. Der Bergbau ist durch steigende Rohstoffweltmarktpreise wieder eine Zukunftsbranche geworden. Die Rohstoffpreise steigen sowohl durch den steigenden Verbrauch, als auch durch die zunehmend schwierigere Förderung. Gerade für das Industrieland Deutschland ist eine verlässliche und bezahlbare Rohstoffversorgung von elementarer Bedeutung. Nach Einschätzung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) leiden vor allem mittelständische Unternehmen unter erschweren Marktzugängen zu Rohstoffen. Gleichzeitig sind rohstoffreiche Länder wie Russland, Kasachstan oder die Mongolei auf der Suche nach indus-

triellen Partnern für die Gewinnung und Verarbeitung ihrer Bodenschätze. Die deutschen Maschinen- und Anlagenbauer stehen mit ihren modernen Ausrüstungs- und Investitionsgütern als Partner bereit. Der damalige mongolische Regierungschef Sukhbaatar Batbold befürwortete 2011 ein stärkeres Engagement der deutschen Bergbauindustrie in seinem Land: „Wir haben die Rohstoffe, Deutschland hat die Technologie und gutes Know-how.“

Im Rahmen des BMWi-Managerfortbildungsprogramms bietet diese potenzielle Win-win-Konstellation hervorragende Voraussetzungen, um Maßnahmen für Unternehmen aus der Bergbau- und Rohstoffbranche anzubieten. Mit dem Fort-

bildungsprogramm für die Bergbau- und Rohstoffwirtschaft unterstützt das BMWi die effektivere Förderung von Rohstoffen in den Partnerländern. Führungskräfte von Bergbauförderbetrieben aus Kasachstan, Kirgisistan, Russland, Usbekistan und der Mongolei wurden seit 2010 zu vierwöchigen Managerfortbildungen an den Bergbau-Standorten in Deutschland

Weiterführung des Branchenschwerpunktes Bergbau in Deutschland. Auch die Ergebnisse der ersten Bergbaugruppen mit internationaler Zusammensetzung bestätigen diese Einschätzung durch die getätigten Geschäftsabschlüsse. Im Verlauf der Fortbildung hätten sich „eine Vielzahl von Kontakten mit deutschen Lieferanten von Bergbauausrüstung und Ingenieurdiensleistungen“ ergeben, stellte der BMWi-Referatsleiter Hartmut Röben erfreut fest. Dies wertete er als starkes Argument für eine auch zukünftig branchenorientierte und länderübergreifende Ausrichtung des Fortbildungsprogramms für die Bergbau- und Rohstoffwirtschaft.

Das Erfolgskonzept des nationalen und internationalen Branchenprogramms für die Bergbau- und Rohstoffwirtschaft soll nun auch die „Blaupause“ für Schwerpunktprogramme in weiteren Branchen werden, womit die branchenorientierte und länderübergreifende Ausrichtung verstärkt wird. Seit 2012 bietet das Managerfortbildungsprogramm auch Schwerpunktprogramme für Wasser- und Abfallwirtschaft, Umwelttechnologien und Energieeffizienz an. Die Zusammenarbeit mit den Fachreferaten des BMWi und deutschen Industrieverbänden ist bei den Branchenprogrammen besonders eng. Beim Schwerpunkt Bergbau beteiligen sich der VDMA für Bergbaumaschinen, die Fachvereinigung Auslandsbergbau (FAB) und das BMWi-Referat Stein- und Braunkohle.

„So eine ausgereifte Technik haben wir noch nicht gesehen“

Während der vier Wochen in Deutschland boten sich den bisherigen Bergbau-Pro-

grammteilnehmern bei Unternehmensbesuchen in Nordrhein-Westfalen und Sachsen viele Gelegenheiten zum Dialog mit deutschen Unternehmen. Bei zahlreichen Gesprächen tauschten sich die Beteiligten auch fachlich untereinander aus. „Die deutschen Kollegen haben gerne ihre Erfahrungen mit uns geteilt“, berichtete der Teilnehmer der ersten Pilotgruppe Igor Isawin, Direktor eines russischen Tagebauförderbetriebes für Steinkohle. Die Manager erhielten Einblicke in die Arbeitsweise deutscher Firmen und nahmen Anregungen mit nach Hause, wie sie Strukturen und Prozesse in ihren Heimatunternehmen verbessern können.

Eine Erhöhung der Arbeitsproduktivität erwarten viele auch durch die Modernisierung ihrer Ausrüstung und der Einführung von High-Tech-Produkten Made in Germany. Amangeldy Minigulov, Generaldirektor des kasachischen Großbetriebes Balchaszvedmet mit rund 17.000 Mitarbeitern, lobte die Besuche bei den Spezialanbieterfirmen Kraft und Farm, „die uns tief beeindruckt haben, denn eine so ausgereifte Technik haben wir bisher noch nicht gesehen.“

Im Juni 2011 fand eine erste Follow-up-Veranstaltung für die Teilnehmer des Pilotprogramms für Bergbau statt. Zusammen mit dem BMWi-Fachreferat und dem föderalen Ressourcenzentrum der Region Kemerowo lud die GIZ dazu nach Novokuznetzk ein, während dort die Fachmesse „Ugol Rossii“ stattfand. Viele Teilnehmer berichteten, dass nach der Rückkehr aus Deutschland geschäftliche Kooperationen mit deutschen Bergbaumaschinenherstellern und Dienstleistern, aber auch zwischen den Teilnehmern entstanden sind. ■

Omar Scharif





Konkretes für die Kohlebranche

Für Top-Manager der Kohlewirtschaft im Kuzbass werden Praxisfortbildungen in Deutschland angeboten. Die millionenschweren Erfolge können sich sehen lassen.

Kemerowo. Bergbau und seine Optimierung sind im sibirischen Gebiet Kemerowo, weltweit auch unter der Bezeichnung Kuzbass bekannt, sehr wichtige Themen. Mit 118 Untertage- und Tagebauen und 35 Aufbereitungsanlagen ist das Kuznetsker Becken (Kuzbass) das zweitgrößte Kohlerevier Russlands, dort werden 56 Prozent der russischen Kohle und 78 Prozent der Kokskohle abgebaut. Der Anteil der Kuzbass-Kohle von ca. 80 Prozent am russischen Gesamtexport ist gleichbleibend hoch, was Russland zu einem Marktführer im Bereich Heizkohle macht. Im letzten Jahrzehnt sind im Kuz-

bass 53 neue Bergbauunternehmen – mit neuesten Sicherheitsvorkehrungen ausgerüstet – entstanden, was über 20.000 neue Arbeitsplätze bedeutet. Insgesamt sind seit 2002 rund zehn Milliarden Euro Investitionen in die Branche geflossen. In den nächsten fünfzehn Jahren sollen 38 neue Unternehmen in Betrieb genommen werden, fünf davon bereits in diesem Jahr.

Das BMWi-Managerfortbildungsprogramm in Deutschland ist bei Führungskräften aus dem Kuzbass besonders wegen seiner konkreten Resultate und

Inhalte beliebt. Es ist genau auf diese Zielgruppe, die Bergbaubranche und die Führungskräfte der Kohlebranche, zugeschnitten. Das Programm wird in erster Linie von Top-Managern und Entscheidungsträgern wahrgenommen, die direkt vor Ort Kooperationsverhandlungen mit deutschen Partnern führen und Verträge abschließen können. Während des Aufenthalts in Deutschland lernen die Vertreter der russischen Kohlewirtschaft die neuesten Ausrüstungen deutscher Hersteller kennen, schließen Kaufverträge ab und machen sich mit neuen Technologien bekannt.

Verträge im Wert von mehreren Millionen Euro

Die Ergebnisse der Auslandsaufenthalte im Rahmen des Programms „Wirtschaftskooperation in der Bergbauindustrie“ in den Jahren 2010/2011 können sich sehen lassen. Verträge mit deutschen Firmen wie Liebherr, KomatsuMiningGermany, Bucyrus International, IKA, Schenck Process, H+E Logistik und Andritz in einem Gesamtwert von mehreren Millionen Euro wurden bereits abgeschlossen. Aktuell laufen weitere Vertragsverhandlungen mit deutschen Unternehmen über den Erwerb von Ausrüstung.

Die Bergbauunternehmen im Kuzbass wissen die Ergebnisse der Zusammenarbeit mit deutschen Geschäftspartnern zu schätzen und sind sehr interessiert an spezialisierten Fortbildungs- und Austauschprogrammen. Zahlen und Erfolge sind klare Indikatoren dafür. In Zukunft sollte die Zusammenarbeit auch auf weitere Bereiche wie Ökologie oder Arbeitssicherheit ausgedehnt werden. ■

Anzhelika Weremeenko



Mit Reformeifer Karriere machen



Sergej Burcev

Sergej Burcev, Geschäftsführer im Tagebau Tschernigowec, hat 2010 am BMWi-Managerfortbildungsprogramm teilgenommen und ist seitdem stetig die Karriereleiter geklettert – inklusive positiven Auswirkungen für die Kohlewirtschaft in Russland.

Kemerowo. Als sich Burcev vor über einem Jahrzehnt für das russische Präsidentenprogramm bewarb, arbeitete er als stellvertretender Abschnittsleiter im Tagebau Kedrovskij der AG Kuzbassrazrezugol'. Diese zählt zu den größten im sibirischen Kohlerevier Kuzbass. Für seine Abschlussarbeit im Rahmen des

Programms wählte er ein Thema, das bis heute für hitzige Debatten unter Fachleuten sorgt: die Umstrukturierung der Kohleindustrie. In den 1990er Jahren spaltete es die russische Bergbaubranche in zwei unversöhnliche Lager: Befürworter der Umstrukturierung und ihre Gegner, die diese für den Todesstoß der

Branche hielten. Burcev gehörte zu den Reformern, konnte jedoch nicht ahnen, dass seine weitere Karriere ein einziger Beweis für die erfolgreiche Umstrukturierung der Kohlewirtschaft im Kuzbass sein würde: Innerhalb von Kuzbassrazrezugol' wechselte Burcev zum Tagebau Krasnobrodskij, wo er zuletzt als Technischer Direktor (CTO) tätig war. Dann erklimmte er eine weitere Sprosse auf der Karriereleiter und wechselte zum SDS Ugoł' Holding – als Direktor des Tagebaus Kiselewskij. Aktuell leitet Burcev als Geschäftsführer den Tagebau Tschernigowec, wo er die Umstrukturierung der Kohlebranche vorantreibt.

„Höchste Zeit, Ökologie zu studieren“

2010 erhielt Burcev die Möglichkeiten zu einer Praxisfortbildung in Deutschland. Im Rahmen des BMWi-Managerfortbildungsprogramms war er vom 12.9. bis 10.10.2010 Teil der von den Carl Duisberg Centren (Köln) koordinierten internationalen Bergbau- und Rohstoffgruppe. Die Gruppe vereinte Top-Managern der Bergbaubranche aus Russland, Kasachstan und der Mongolei. Das Ziel des Aufenthalts in Deutschlands: neue Geschäftskontakte zu deutschen Herstellern von Bergbautechnik zu knüpfen. Dies hat Burcev erreicht. Im Anschluss an die Fortbildung schloss die AG Tschernigowec Lieferverträge für Ausrüstung in Höhe von rund 17 Millionen Euro mit deutschen Firmen ab.

Die Fortbildung half ihm dabei, die Probleme seines Unternehmens im neuen Licht zu sehen und nach neuen Lösungen zu suchen. Hinzu kamen neue Impulse zur Verbesserung seiner Führungskompetenzen – außerdem lernte er neue Produktionstechnologien kennen und konnte langfristige Partnerschaften mit deutschen Firmen aufbauen. „Wir haben nicht nur die komplette Produktionskette kennengelernt, sondern auch weitere Zusammenhänge analysiert: die Wechselbeziehungen unserer Branche mit den Bedürfnissen der Menschen, mit den Gesetzen und der Natur“, erinnert sich Burcev. „Seit dieser Reise treibt mich meine innere Stimme an: höchste Zeit, Ökologie zu studieren!“ ■

Vera Karsowa

Gemeinsam für den langfristigen Erfolg

Die nach der Fortbildung in Deutschland fortgeführten Kontakte zu den Alumni sind für das Managerfortbildungsprogramm von wachsender Bedeutung. Mehrere Maßnahmen helfen bei der dauerhaften Unterstützung der Alumnivereine.

Bis heute haben mehr als 7.500 Teilnehmer aus vierzehn Ländern das Managerfortbildungsprogramm des BMWi in Deutschland absolviert. Jeder von ihnen hat eine Vielzahl deutscher Unternehmen besucht und sich vor Ort mit den Management- und Produktionsmethoden vertraut gemacht. Aus vielen Kontakten sind – zum Teil mehrjährige – Geschäftspartnerschaften mit deutschen Unternehmen entstanden.

Der lange Atem

Die Erfahrung zeigt jedoch, dass für den Erfolg im internationalen Geschäft nicht zuletzt Verlässlichkeit und Langfristigkeit entscheidende Faktoren sind. Um auf dem deutschen Markt erfolgreich zu sein, braucht man oftmals einen „langen Atem“. Aus diesem Grund verfolgt die GIZ mit dem Managerfortbildungsprogramm ein langfristiges Konzept, bei dem die Teilnehmer weit über den Aufenthalt in Deutschland hinaus unterstützt werden. Das Alumni-Konzept verpflichtet

sich der nachhaltigen Sicherung der Programmziele. Im Mittelpunkt steht dabei der positive Bezug zum Wirtschaftsstandort Deutschland.

Kooperationsbörsen, Konferenzen, Kompetenzen

Zahlreiche Aktivitäten zielen darauf ab, die Alumni bei der Festigung bestehender Kontakte sowie beim Ausbau neuer Kooperationen zu deutschen Unternehmen zu unterstützen. Dazu zählen beispielweise Kooperationsbörsen sowie die Einbeziehung von Alumni in offizielle Delegationsreisen, Roundtables und Foren. Auch der Vermittlung von neuem Fachwissen und Kompetenzen kommt eine zentrale Rolle zu: die Vielfalt der Veranstaltungsformen (Konferenzen, Trainings, Workshops etc.) ist dabei ebenso breit angelegt wie die angebotenen Themen.

Diese reichen von Fachthemen wie z.B. Energieeffizienz, Exportförderung bis hin zur Vermittlung von Softskills, wodurch

die Managementkompetenzen verbessert und die beteiligten Unternehmen besser im internationalen Geschäft positioniert werden.

Eigeninitiativ und landesspezifisch

Zunehmend gewinnt auch die Vernetzung der Alumni untereinander an Bedeutung. Diese reicht von informellem Austausch bei regelmäßigen Stammtischen hin zu (überregionalen) Alumni-Konferenzen. In den meisten Partnerländern haben sich eigeninitiativ Alumni-Vereinigungen gegründet – was von der GIZ begrüßt und unterstützt wird.

Wichtig ist, dass die Alumni-Aktivitäten einen landesspezifischen Ansatz verfolgen, bei dem die wirtschaftlichen und kulturellen Rahmenbedingungen des jeweiligen Partnerlandes berücksichtigt werden. Die folgenden Artikel widerspiegeln diese Vielfalt der Alumni-Aktivitäten in den unterschiedlichen Ländern. ■

David Fuchs



Erstes belarussisches Alumni-Netzwerk gegründet

Absolventen gründen das erste belarussische Alumni-Netzwerk und streben die Förderung und Stärkung der wirtschaftlichen Zusammenarbeit an.

Minsk. Die Entwicklung und Stärkung der wirtschaftlichen Zusammenarbeit: Das wird die wichtigste Aufgabe des „Verbands für wirtschaftliche Zusammenarbeit“ in Belarus sein. Das belarussische Alumni-Netzwerk des Managerfortbildungsprogramms wurde im Juni 2012 im Justizministerium der Republik Belarus als gemeinnütziger Verein eingetragen. Unterstützung bekam das Netzwerk durch die GIZ, das Wirtschaftsministerium der Republik Belarus und das „Institute of Business and Management of Technology“ der staatlichen Universität Belarus (SBMT BGU).

Die Gründung geht auf die Initiative von zwölf Absolventen unterschiedlicher Jahrgänge zurück. Diese kümmerten sich um alle Fragen rund um den Registereintrag des Verbands, um die Ausarbeitung einer

Satzung und andere Formalitäten. Zum Vorsitzenden des Verbandes wurde Iwan Rak gewählt, zur zweiten Vorsitzenden Aliaksandra Karabko. Weitere Vorstandsmitglieder sind Dmitrij Sokolov, Maxim Judin und Viktor Kozlov.

Eine beeindruckende Zwischenbilanz

Die bisherige Bilanz des Netzwerks kann sich sehen lassen: In der kurzen Zeit seines Bestehens hat der Verband bereits ein von der GIZ organisiertes Schulungsseminar mit einem Coach aus Deutschland durchgeführt, an dem auch das SBMT BGU mitwirkte. Am 7. und 8. Juni 2012 nahm das Netzwerk an der internationalen Konferenz der GIZ in Kislovodsk und an bilateralen Arbeitstreffen mit Vertretern der Netzwerke aus Kasachstan, Usbekistan und Moldau teil. Hinzu kamen internati-



Aliaksandra Karabko, Iwan Rak

onale Kooperationsabkommen mit zehn Alumni-Netzwerken aus den Programmpartnerländern China, Vietnam, Indien, Usbekistan, Kasachstan, Kirgisistan, Moldau, Aserbaidschan und Deutschland.

Die Pläne für die nahe Zukunft: Angebote für Weiterbildungsseminare und die Arbeit an gemeinsamen Projekten im Rahmen internationaler Ausschreibungen. Das wichtigste Ziel bleibt die Stärkung und Förderung der wirtschaftlichen Zusammenarbeit sowohl unter den Netzwerkmitgliedern als auch mit Partnern im Ausland. Die Mitglieder erhalten die Möglichkeit, Partner für den Geschäftsausbau in Belarus, Deutschland, der GUS und Asien zu finden. Die Aufnahme in das Alumni-Netzwerk startet bereits in diesem Herbst. ■

Aliaksandra Karabko



Visionen für den Nordkaukasus

Erfolgreiche Zusammenkunft: die internationale Konferenz „Herausforderungen der Gegenwart – Antwort der Business Community“ in Kislovodsk wurde vom Nordkaukasus Konsortium der Alumni-Vereinigungen des Präsidentenprogramms organisiert.

Kislovodsk. „Herausforderungen der Gegenwart – Antwort der Business Community“: Unter diesem Titel fand am 7. und 8. Juni 2012 eine internationale Konferenz in Kislovodsk statt. Eingeladen hatten die GIZ und das neu gegründete Nordkaukasus-Konsortium der Alumni-Vereinigungen des Präsidentenprogramms, das – mit Unterstützung durch die GIZ – als Ergebnis der Alumni-Konferenz in Astrachan 2011 ins Leben gerufen wurde. Das Modell und die Gründungs- und Arbeitsfragen des neuen Konsortiums wurden während des praxisorientierten Seminars in Stavropol (Oktober 2011) und bei der überregionalen Konferenz in Naltschik (Dezember 2011) entwickelt. Die internationale Konferenz in Kislovodsk wurde somit zum ersten großen gemeinschaftlichen Werk des Konsortiums. Dazu wurde im März 2012 eigens ein Training mit dem Thema: „Grundlagen des Eventmanagements: Planung, Organisation, Promotion und Finanzierung von Events“ vorgeschaltet. Hier diskutierten Vertreter der GIZ und des Nordkaukasus-Kon-

sorium inhaltliche und organisatorische Aspekte der künftigen Konferenz, die Verteilung der Aufgaben und die anstehenden Vorbereitungsphasen.

Großer Anklang der internationalen Konferenz

An der Konferenz in Kislovodsk beteiligten sich über 120 Alumni, darunter auch Vertreter aus anderen Partnerländern des BMWi-Managerfortbildungsprogramms. Im Nordkaukasus selbst stieß die Konferenz auf großen Anklang, sowohl bei den Teilnehmern am Präsidentenprogramm, als auch bei den Behörden. Unter den Teilnehmern waren einige Minister und stellvertretende Minister der nordkaukasischen Regionen. Eröffnet wurde die Zusammenkunft von Vertretern des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologien (BMW), des Ministeriums für wirtschaftliche Entwicklung der Russischen Föderation, des Ministeriums für soziale Entwicklung und Beschäftigungslage der Bevölkerung des Gebiets Stavropol, der Deutschen Botschaft in Russland

und des russischen Föderalen Ressourcenzentrums (FRZ).

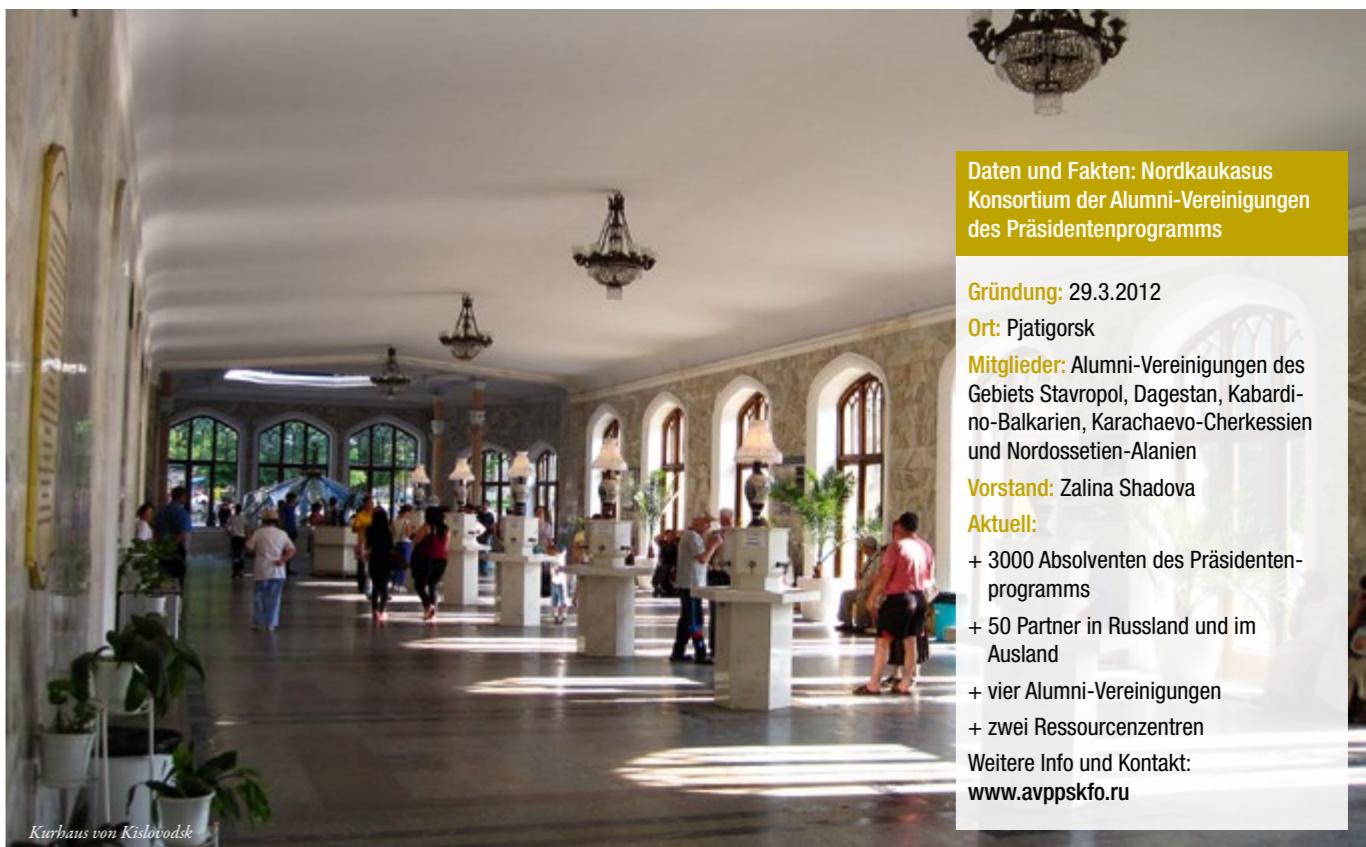
Die Herausforderungen meistern

Welche Herausforderungen haben Führungskräfte zu meistern? Auf diese und viele weitere Fragen konnten Alumni des BMWi-Managerfortbildungsprogramms aus Aserbaidschan, Belarus, Deutschland, Kasachstan, Kirgisistan, Usbekistan und der Ukraine ihre Sicht präsentieren. Eine mögliche Lösung: mit Hilfe von Fortbildungen und Kooperationen mit Deutschland und anderen Ländern einen konstruktiven Erfahrungs- und Meinungsaustausch erreichen, um passende Antworten auf die Herausforderungen zu erarbeiten.

Ralf Behmer und Ralph Wollmann, Absolventen des Programms „Fit für das Russlandgeschäft“, stellten die wirtschaftliche Zusammenarbeit zwischen Russland und Deutschland auf der Ebene des BMWi-Managerfortbildungsprogramms vor und analysierten den russischen Markt aus der Sicht der deutschen Alumni. Serik Kapenov von der kasachischen Alumnivereinigung machte die Teilnehmer mit der Wirtschaft Kasachstans, dem staatlichen Industrialisierungsprogramm und den aktuellen wirtschaftlichen Herausforderungen seines Landes bekannt.

Einzigartiges aus dem Nordkaukasus

Das Nordkaukasus-Konsortium der Alumni-Vereinigungen des Präsidentenprogramms stellte sich zu Beginn der Konferenz mit einer umfangreichen Präsentation vor. Die Leiter der regionalen nordkaukasischen Vereinigungen Svetlana



Daten und Fakten: Nordkaukasus Konsortium der Alumni-Vereinigungen des Präsidentenprogramms

Gründung: 29.3.2012

Ort: Pjatigorsk

Mitglieder: Alumni-Vereinigungen des Gebiets Stavropol, Dagestan, Kabardino-Balkarien, Karachaeo-Cherkessien und Nordossetien-Alanien

Vorstand: Zalina Shadova

Aktuell:

+ 3000 Absolventen des Präsidentenprogramms

+ 50 Partner in Russland und im Ausland

+ vier Alumni-Vereinigungen

+ zwei Ressourcenzentren

Weitere Info und Kontakt:

www.avppskfo.ru

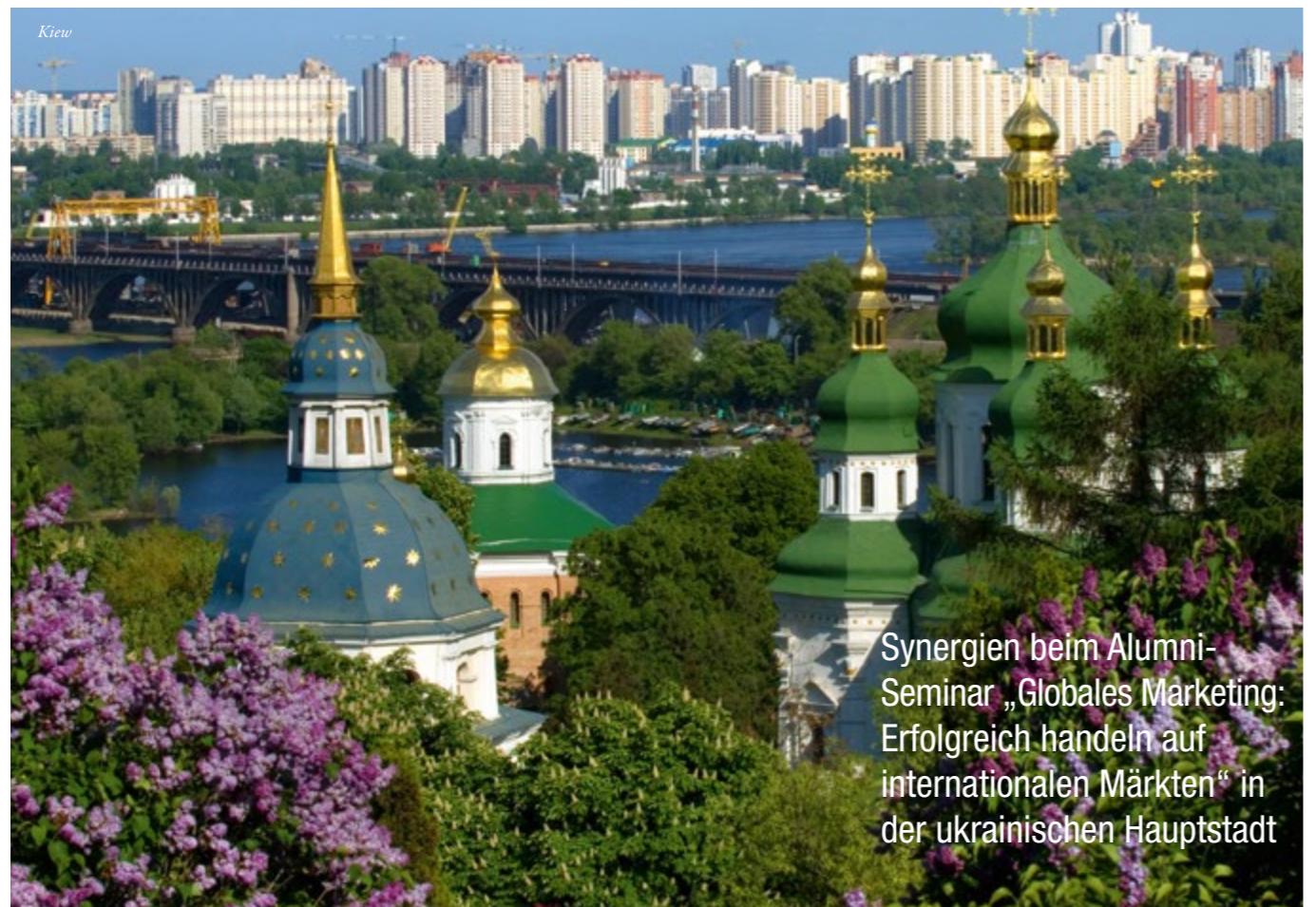


Augenmerk lag dabei auf der Erziehung der Jugend im Sinne eines ressourcenschonenden Energiekonsums.

Business und Internet

In der Sektion „Business und Internet: Nutzen und Versagen der Netzwerke“ wurden die Möglichkeiten diskutiert, die sich den Unternehmen bei der Kunden- und Partnerarbeit dank der Nutzung von Internettechnologien eröffnen. Auf der Tagesordnung stand ebenfalls die Optimierung der finanziellen Aufwendungen für den Aufbau und die Pflege von Internetseiten. Darüber hinaus kam das Problem der Verhältnismäßigkeit zwischen dem Online-Aufwand und den Offline-Geschäftsprozessen im Unternehmen zur Geltung. Sicherheit im Netz und Schutz gegen virtuelle Betrüger bewegten gleichermaßen alle Gemüter.

Die Zusammenfassung der Ergebnisse aus den Sektionen und die Präsentation der Kooperationsplattform Global Campus (GC21) bildeten den Abschluss der Konferenz. GC21 soll als wichtige Datenbank den Alumnivereinigungen und den Ressourcenzentren der Russischen Föderation helfen, die Kooperationsbande zwischen den russischen Regionen und dem deutschen Business nachhaltig zu stärken.



Kiew
Synergien beim Alumni-Seminar „Globales Marketing: Erfolgreich handeln auf internationalen Märkten“ in der ukrainischen Hauptstadt



Globales Marketing: Erfolgreich handeln auf internationalen Märkten

Kiew. Globales Marketing und die Erschließung neuer Märkte ist ein wichtiges Thema für die Absolventen des BMWi-Managerfortbildungspfogramms. Die Kenntnis der modernen Methoden des globalen Marketings bildet den ersten Schritt zum Verständnis der neuen Bedingungen für Unternehmensaktivität auf internationalen Märkten.

Arbeitsgruppe



Zu diesem Zweck hatte die GIZ am 21. und 22. Juli 2012 zu dem Alumni-Seminar „Globales Marketing: Erfolgreich handeln auf internationalen Märkten“ nach Kiew eingeladen. Ziel des Trainings war es, den Alumni die Besonderheiten des globalen Marketings näher zu bringen und relevante Skills zu vermitteln:

- Analyse der Marketingsituation auf globalen Märkten
- das Erkennen von aktuellen Markttrends
- Planung, Strategien und Umsetzung beim Vorstoß auf internationale Märkte.

Die Resonanz auf das Seminars war sehr lebhaft und interessiert. Zugleich gab es auch Unsicherheiten, die in Gesprächen und im Erfahrungsaustausch offen angesprochen wurden. Viele Sorgen und Ängste der Absolventen konnten jedoch ausgeräumt werden. Gleichzeitig wurden interne und externe Risiken analysiert und passende Marketingstrategien für verschiedene Geschäftskonzepte insbesondere beim europäischen Markteintritt diskutiert. Die Teilnehmer bekamen eine Einführung in die moderne Konzeption

des globalen Marketings und erfuhren viele wichtige Details zu der aktuellen Marketingsituation. Sorgfältige Marktforschung und Besonderheiten der Waren- und Preispolitik auf internationalen Märkten standen gleichermaßen auf der Tagesordnung wie die Marketingkommunikation.

Praktisches für die Expansion

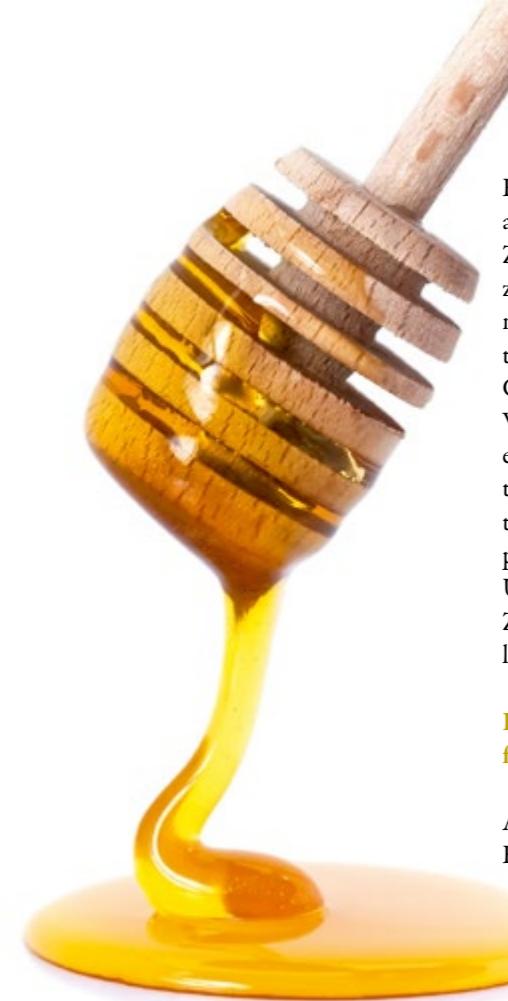
Der erste Seminartag wurde mit dem Themenkomplex globales Marketing und Globalisierung eröffnet. Dazu gehörte unter anderem eine Einführung in die Ziele und Aufgaben des Marketings, in die Entwicklung des Weltmarktes und in die Besonderheiten der Konkurrenz auf globaler Ebene.

Im Anschluss an allgemeine Ausführungen folgten praktische Aspekte zu folgenden Fragen:

- Wie trifft man die Entscheidung, ob die Expansion auf internationale Märkte sinnvoll ist?
- Wie werden potentielle Märkte bewertet und ausgewählt?
- Was ist die beste Strategie für die Erschließung eines neuen Marktes?
- Wie gestaltet sich Marketingplanung auf globalem Niveau?

Die Antworten darauf gab es für die Teilnehmer anhand von Business Cases, die diskutiert und analysiert wurden. Am Schluss des ersten Seminartages kam das Thema der globalen Konkurrenz auf den Tisch: Analyse, Strategien, internationale Konkurrenzvorteile und effiziente Strategieumsetzung wurden in Gruppenarbeit erörtert.

Am Folgetag widmeten sich die Teilnehmer dem globalen Warenkonzept. Auch hier wurden Business Cases anschaulich vorgestellt: Alternativen für Warenstrategien im globalen Marketing, Aspekte der internationalen Warenpolitik, Prioritäten und Beeinflussung der Preisbildung und globale Distributionsstrategien. In kleineren Gruppen diskutierten die Teilnehmer über das Zusammenspiel zwischen Marketing und Logistik beim Bedienen des Absatzmarktes, über Service- und Logistikstandards, Kundenpolitik globaler Unternehmen und grundlegende logistische Lösungen. Ein Rollenspiel zur integrierten Marketingkommunikation, zu Promotion, Werbung, Absatz und PR bildete den Abschluss des Seminars.



Entwicklung der Strategie für zukünftige außenwirtschaftliche Tätigkeit standen Zaharchuk die Alumni mit Rat und Tat zur Seite. Als Ergebnis hielten die Teilnehmer und Trainer fest, dass eine Vertretung in Europa notwendig ist, um die Geschäftsprozesse zu steuern und kleinere Warenmengen effizient zu vermarkten. Sie entwickelten den Mechanismus einer Vertragsgesellschaft für Logistik und Vermarktung des ukrainischen Produkts auf europäischen Märkten und stellten systemische Überlegungen zu Distributionsnetzen an. Zum Schluss wurde das Projekt hinsichtlich des Investitionspotentials analysiert.

Ratschläge von erfolgreichen Geschäftsführern

Als besonders nützlich erwiesen sich die Empfehlungen des Absolventen Vadim Korchynskyi aus Iwano-Frankowsk, Geschäftsführer der Firma Krok GmbH, der viele Fragen der Seminarteilnehmer aus eigener Erfahrung beantworten konnte. Seit über fünfzehn Jahren arbeitet sein Unternehmen mit landwirtschaftlichen Betrieben, Getreidespeichern und Ölmühlen zusammen. Die Agrarprodukte werden u.a. nach Deutschland, Russland, in die

USA und in weitere EU-Länder exportiert. Der fachliche Austausch mit dem Absolventen des Fortbildungsprogramms für FührungsNachwuchskräfte der ukrainischen Regierung, Anatoliy Kutsevol, der heute im Wirtschaftsdepartment der Administration des Präsidenten der Ukraine arbeitet, war für viele teilnehmende Unternehmer eine echte Entdeckung.

Insgesamt sorgten die aktiven und diskussionsfreudigen Absolventen zusammen mit den Trainern Natalia Chornopyska und Ulana Terletska für eine von Offenheit und Vertrauen geprägte Atmosphäre. Die Synergien waren förmlich spürbar. Das wird auch durch das positive Feedback der Alumni bestätigt. So sagte Roman Furman aus Khmelnitskiy, Marketingdirektor der Telekommunikationsfirma Nitel: „Das Seminar war bestens organisiert und hatte ein hohes Niveau. Obwohl Themen wie globales Marketing, Unternehmensführung etc. recht umfangreich für eine zweitägige Veranstaltung sind, haben wir sie sehr gut gemeistert.“

Dr. Svetlana Stepanchenko

Aktive Alumniarbeit in Vietnam



Frau Nga, Herr Doan, sie selbst waren 2010 bzw. 2009 in Deutschland. Seit 2011 engagieren Sie sich aktiv im Alumni-Club. Wie gestaltet sich die Arbeit?

2008 startete das Managerfortbildungsprogramm und seit 2010 etablierte sich eine gemeinsame Alumniarbeit in Vietnam. Im Interview ziehen die beiden Alumni-Koordinatoren für Vietnam ein positives Resümee. Bui Thi Thuy Nga ist Koordinatorin für den Süden des Landes, Nguyen Thanh Doan ist für den Norden zuständig.



Alumnikonferenz in Quy Nhon, März 2012

Deutschland zurück, das von schönen Erinnerungen an den Aufenthalt geprägt war.

Doan: Unvergesslich bleibt mir unser Treffen am 26. Oktober 2011, an dem alle bisherigen Teilnehmer erstmalig zusammentrafen. Ich habe diese Veranstaltung organisiert und musste mich um alles kümmern: angefangen bei der Auswahl des Tagungsortes und -termins, über die Logistik, bis hin zur Tagesordnung. Gleichzeitig sollte ich Ideen und Vorschläge für unseren ersten Alumni-Verein ausarbeiten. Ich war besorgt und nervös:

schäftsbeziehungen zwischen beiden Ländern zu fördern. Es macht mir Freude, mit interessanten Menschen zusammenzuarbeiten und ihnen bei der Entwicklung ihrer Geschäfte und Kontakte zu helfen.

Doan: Da gibt es mehrere Gründe. Erstens konnte ich als Geschäftsmann den Nutzen des Programms für die Teilnehmer erkennen: die Vermittlung von Wissen, Erfahrungen und Fertigkeiten. Zweitens: Die Fortbildung in Deutschland hat bei uns viele positive Eindrücke von dem Land und den Menschen hinterlassen. Diese wollten wir in Vietnam teilen. Drittens haben wir durch die Alumni-Arbeit die Möglichkeit, für alle ehemaligen und

Doan: Ich würde mir mehr offizielle Unterstützung für die Alumni-Arbeit wünschen, um den Handel zwischen beiden Ländern und die daran beteiligten Firmen besser fördern zu können.

Was ist Ihnen vom Aufenthalt während des Programms in Deutschland am stärksten in Erinnerung geblieben?

Nga: Meiner Meinung nach vermittelte das Programm den Teilnehmern unvergessene Erinnerungen an Deutschland: Gastfreundschaft, Warmherzigkeit, Dienstleistungsorientierung und Flexibilität.

mir dabei, mein Bild deutscher Unternehmenskultur und -struktur zu verbessern. Das Programm bot mir zudem einen angemessenen zeitlichen Rahmen und auch finanzielle Unterstützung, potenzielle Partner in Deutschland zu treffen und neue Kontakte zu knüpfen. Durch die Teilnahme am Programm konnte unsere Firma ihre Verhandlungsposition stärken und sogar die Generalvertretung eines großen deutschen Technologieunternehmens für Vietnam übernehmen. Die Umsätze konnten im ersten Jahr nach der Teilnahme am Managerprogramm verdoppelt, im darauffolgenden sogar um das zweieinhalbache gesteigert werden. Neue Zulieferer konnten ebenfalls gewonnen werden.

Doan: Das Programm ermöglichte uns einen tiefen Einblick hinter die Kulissen deutscher Unternehmen. Es half uns, die deutsche Lebens- und Arbeitsweise, wie auch die fremde Kultur, besser zu verstehen, und erleichterte die Kontaktaufnahme sowie die Geschäftsverhandlungen sehr.

Was würden Sie einem vietnamesischen Interessenten am MP raten?

Nga: Nehmen Sie sich ausreichend Zeit für intensive und konzentrierte Vorbereitung! Setzen Sie sich für Ihren Aufenthalt ein konkretes Ziel!

Doan: Das Programm vermittelt den Teilnehmern Managementgrundsätze, die jeder Manager lernen und bei seiner täglichen Arbeit anwenden sollte.

Haben Sie einen Ratschlag für deutsche Manager, was sie in Vietnam vermeiden sollten?

Nga: Die Kosten für Personal und Maschinen sollten genauestens gegeneinander abgewogen werden. Oft ist der Einsatz von mehr Arbeitskräften günstiger und sinnvoller.

Doan: Deutsche Manager sollten versuchen, sich mit der vietnamesischen Kultur und Mentalität vertraut zu machen. Bei einer Zusammenarbeit sollten die allgemeinen Vorgehensweisen genau untereinander abgestimmt und schriftlich festgehalten werden. ■



wie viele würden kommen und das Projekt unterstützen? Würde ich alle überzeugen können? Von den 60 nordvietnamesischen Teilnehmern des Fortbildungsprogramms kam tatsächlich die Hälfte! Dieses Ergebnis hat mich motiviert, weiterhin die Organisation der Aktivitäten zu übernehmen.

Was treibt Sie an, sich aktiv für die Alumni-Arbeit zu engagieren?

Nga: Ich empfinde eine Verantwortung gegenüber Deutschland und meinem Heimatland, das Programm und die Ge-

zukünftigen Teilnehmer ein Netzwerk zum Wissensaustausch und zur Anbahnung neuer Geschäftsbeziehungen zu schaffen. Und nicht zuletzt erfahren wir als Mitglieder des Alumni-Netzwerkes große Unterstützung seitens der GIZ und des VCCI (Vietnam Chamber of Commerce and Industry).

Sie haben einen Wunsch für den Alumni-Club frei: Was wünschen Sie sich?

Nga: Ich wünsche mir für unsere Mitglieder mehr Zeit und Leidenschaft für die Alumni-Arbeit.

Doan: Die wunderbare Atmosphäre innerhalb unserer Gruppe. Nicht nur bei den gemeinsamen Unternehmensbesuchen, die uns die deutsche Unternehmenskultur und das Geschäftsleben näher brachten, sondern auch in unserer Freizeit, in der wir gemeinsam Land und Leute kennenlernen konnten.

Wie hat Ihnen das MP geholfen hat, Geschäfte zu deutschen Unternehmen anzubauen und/oder zu vertiefen?

Nga: Vor allem die Seminare und Unternehmensbesuche in Deutschland halfen

Katrin Trushevskyy



Erste Alumni-Konferenz in Delhi

Die erste Alumni-Konferenz in Delhi bestätigt großes Interesse an deutsch-indischer Partnerschaft und zukünftiger Zusammenarbeit.



Delhi. Was kann man von der indisch-deutschen Partnerschaft erwarten? Eine Menge! Denn an der ersten Konferenz ehemaliger Teilnehmer des BMWi-Managerfortbildungsprogramms Deutschland-Indien beteiligten sich mehr als 90 Unternehmensvertreter bei bisher insgesamt 128 indischen Absolventen. Die Zusammenkunft fand unter dem Motto „Indo-German Partnership – The Way Ahead“ am 7. und 8. August 2012 in Delhi statt. Ziel war das Ausloten zukünftiger Geschäftsmöglichkeiten und der Ausbau der Vernetzung. Die Veranstaltung war in die Feierlichkeiten „Deutschland und Indien 2011-2012: Unendliche Möglichkeiten“ eingebettet, die anlässlich des 60. Jahrestages der Aufnahme diplomatischer Beziehungen zwischen den beiden Ländern stattfand.

Fit for Partnership

Die große Nachfrage der Beteiligten und ihre aktive Mitwirkung bestätigten die große Nachfrage an einer fortgesetzten Zusammenarbeit mit deutschen Unternehmen. Ebenfalls in Delhi war in den beiden Vortagen bereits das Follow-up-Seminar sehr positiv aufgenommen worden. Bei der Alumni-Konferenz bot sich die Chance, die Basis für zukünftige gemeinsame

Aktivitäten zu erweitern und zu festigen. Entsprechend engagiert beteiligten sich die Führungskräfte an den Arbeitstreffen zu Energieeffizienz, Strategie und Kooperationsmanagement. Die Workshops sollten die Verbindungen zwischen deutschen und indischen Unternehmen vertiefen und intensivieren.

Zahlreiche Gäste aus der Wirtschaft

An der Konferenz nahmen Vertreter des Bundesministeriums für Wirtschaft und

Technologie (BMWi), der Deutschen Botschaft und der GIZ sowie Guido Christ als Repräsentant der deutschen Wirtschaft und stellvertretender Geschäftsführer der Deutsch-Indische Handelskammer teil. Auf indischer Seite war die Durchführungsorganisation Federation of Indian Chambers of Commerce and Industry (FICCI), die Confederation of Indian Industry (CII) und Rajesh Nath, Leiter des indischen Verbindungsbüros des Verbandes Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA), erschienen. Zahlreiche indische Führungskräfte und Vertreter des indischen Handels- und Industrieministeriums rundeten die Gästelisten ab.

Weitere 30 Vertreter deutscher Firmen nahmen auf Einladung des BMWi und der deutschen Botschaft Neu-Delhi die Gelegenheit wahr, einem Konferenz-Empfang in der Botschaft beizuhören. Eröffnet wurde der Empfang vom BMWi-Vertreter Wolfgang Hombrecher und dem stellvertretenden Botschafter Cord Meier-Klodt. Passend zum Beginn der Konferenz gab der Alumni-Verband termingerecht seine offizielle Registrierung als „Indo-German Business Development Association“ bekannt (s. Seite 8). ■

Michael Emmrich



Empfang in der deutschen Botschaft



Energieprojekte für die deutsch-belarussischen Wirtschaftsbeziehungen

Valeria Sudilovskaja liebt ihren Beruf. Das spürt man sofort, wenn man sie mit großer Leidenschaft über die Entwicklung der Bioenergetik oder die Nutzung von Biogas sprechen hört. Sudilovskaja arbeitet in Minsk bei der Effektiven Energiewirtschaft GmbH, einem wissenschaftlich-industriellen Zentrum für gewerbliche Energiewirtschaft und Automatisierung, das an der Belarussischen Staatsuniversität beheimatet ist.



Nach Deutschland reiste die belarussische Fachkraft mit hohen Erwartungen. Sie wollte Kontakte zu deutschen Unternehmen aus der Energiebranche knüpfen. Das Ziel war, für deutsche Energieausrüster den Vertrieb in Belarus zu organisieren oder sogar die alleinige Vertretung zu übernehmen. Außerdem suchte sie nach Geschäftspartnern für gemeinsame Projekte im Energiebereich. Ihre Fortbildung in Deutschland erfolgte im Juni 2009 an der Wirtschaftsakademie Schleswig-Holstein in Kiel.

Das Deutsche Zentrum für Qualifikationserweiterung, das Sudilovskaja während

ihres Deutschlandaufenthalts besuchte, vermittelte ihr mehrere Treffen mit interessierten deutschen Firmen. Unter anderem führte sie Gespräche mit MAN Diesel, dem Bundesverband Kraft-Wärme-Kopplung sowie der Biogas-Innovation Congress and Exhibition.

Als Ergebnis dieser Treffen standen erste Verhandlungen mit deutschen Ausrütern über Lieferungen für diverse Projekte in Belarus. Das Stadium der Verhandlungen reichte vom regelmäßigen Informationsaustausch und Beratungen bis hin zu konkreten Vorverträgen.

Dass die Gespräche mit den deutschen Geschäftspartnern erfolgversprechend verliefen, lag u.a. an konkreten Modulen des Managerfortbildungsprogramms. So lernte sie die deutsche Geschäftskultur kennen und simulierte Verhandlungssituationen, die sie anschließend in der Praxis umsetzen konnte.

Jetzt weiß sie, wie man Kontakte zu deutschen Unternehmen knüpfen und auf hohem Niveau Verhandlungen über Kooperation führen kann. Zukünftigen Teilnehmern rät die belarussische Managerin: „Verpassen Sie nicht die Chancen, die Ihnen geboten werden!“ ■



Erfindungsgeist und der Wille zur Veränderung

2011 hat Jelena Swetschnikowa, Gründerin und Geschäftsführerin der kasachischen Firma KazSPO-N, erfolgreich am BMWi-Managerfortbildungsprogramm teilgenommen – und überrascht immer wieder mit Erfindungsgeist und dem Willen zur Veränderung.



Jelena Swetschnikowa

Almaty. Qualität und Innovationen, trendig und progressiv: das sind nur einige der Erfolgsfaktoren der Bekleidungsfirma KazSPO-N. Der Name bedeutet „moderne, professionelle und neue Stoffe aus Kasachstan“ und steht gleichzeitig auch für die Firmenphilosophie. Denn der 1996 als Näherei von Jelena Swetschnikowa gegründete Betrieb ist inzwischen ein hochmodernes Mode- und Bekleidungsunternehmen, das erfolgreich expandiert und ISO-zertifiziert ist – wichtiger Teil ist hierbei die Sportbekleidungs-marke Zibroo. Zu Beginn jedoch war die größte Herausforderung die Einhaltung der Qualitätsstandards – zu jener Zeit keine Selbstverständlichkeit in Kasachstan. Konsequent haben Swetschnikowa und ihr Team auf stetige Verbesserungen, Erneuerungen und moderne Technologie (Maschinen und Ausrüstungen stammen von der ASS-Einrichtungssysteme GmbH und der Pfaff AG) gesetzt und können seitdem auf diverse Erfolge verweisen. So ermöglichen diese Voraussetzungen die Entwicklung einer Sportbekleidungslinie, die internationalen Maßstäben entspricht.

Kollektionen für Athleten, Freizeitsportler und den Nachwuchs

Seit 2009 enthält das Zibroo-Sortiment eine eigene Kollektion für Snowborder und Skisportler. Auch kasachische Fußballer, Basketballer und Fitnesssportler tragen Kleidung von Zibroo. Nach



Swetschnikowas Einschätzung ist der kasachische Sportlernachwuchs besonders streng und kritisch. Aber auch diese Klientel konnte sie mit ihrer Zibroo-Kollektion überzeugen. Auf der TEXTILEGPROM, der Fachmesse für Bekleidung und Textilien in Moskau, wurde ihre Firma mit einer Medaille für modernes Design und hohe Qualität ausgezeichnet. Ihre Modenschau stieß auf Begeisterung und wurde mit viel Applaus bedacht. 2010 nahm KazSPO-N an der ISPO in München teil, der internationalen Leitmesse für das Sportbusiness. Hier präsentieren über 2.300 internationale Aussteller mehr als 80.000 Besuchern aus über 100 Län-

dern das gesamte Angebot an Sportartikeln, Sportschuhen und Sportmode. Für die Winter-Asienspiele 2011 stattete KazSPO-N die kasachische Nationalmannschaft aus. Diese Entwicklungen hat Swetschnikowa geprägt und offensichtlich die richtigen strategischen Entscheidungen getroffen.

Kompetenz, Offenheit, Lernfähigkeit als Erfolgsfaktoren

Für das BMWi-Managerfortbildungsprogramm, an dem sie im Oktober 2011 in der „Bildungszentrum am Müggelsee GmbH“ in Berlin teilnahm, hat sie sich mit dem Ziel beworben, an den neuesten internationalen Entwicklungen zu partizipieren und Geschäftskontakte zu knüpfen. Schon während des Auswahlinterviews beeindruckte sie die Kommission mit Kompetenz und ihren unternehmerischen Erfolgen. Während des Programms in Berlin hat sie sich vor allem mit Leiharbeit und Personalqualifikation auseinandergesetzt – Themen, denen in ihrem Land momentan noch wenig Aufmerksamkeit gewidmet wird. Ihre internationalen Kontakte baute sie aus: so besuchte sie während des Programms in Düsseldorf die A+A, die weltweit größte und wichtigste Fachmesse für alle Facetten von Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit. Dort führte sie Gespräche mit Vertretern des US-amerikanischen Großunternehmens W.L. Gore



& Associates und sondierte eine mögliche Zusammenarbeit.

Neue Kollektionen: trendig und überraschend

Nach ihrem Deutschlandaufenthalt setzte sie das Erlernte sofort um: sie führte bei der Personalauswahl das Assessment-Center-Verfahren ein, legte längere Probezeiten für neue Mitarbeiter fest und kehrte von einem autoritär geprägten Führungsstil ab. Ihr fielen zudem Unterschiede auf: in Kasachstan setzt man auf erfahrene Mitarbeiter, in Deutschland auf neue Ideen der Belegschaft. Vielleicht kommt daher auch die Idee, 2012 mit der Arbeit an einer Jeans-Kollektion zu beginnen. Eine Analyse zeigte, dass die Kapazitäten dafür vorhanden sind. Während der nächsten Zentralasien-Alumni-Konferenz Anfang November 2012 in Almaty wird Swetschnikowa eine Modenschau präsentieren. Wahrscheinlich wird die Schau so sein wie ihre Firma: trendig, überraschend, innovativ. ■

Dr. Angela Leeke



In Rekordzeit zum Vorbild

Deutschlands Handel mit Turkmenistan wächst. Dafür sorgen auch das BMWi-Managerfortbildungsprogramm und aktive, geschäftige Absolventen wie Safar Tagijev – ein Beispiel aus der Elektroindustrie.



Safar Tagijev

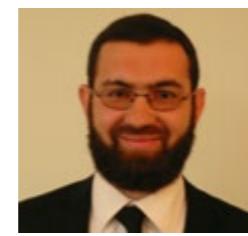
Aschgabat. Noch steht die turkmenische Wirtschaft als Investitionsstandort für deutsche Unternehmen im internationalen Vergleich auf den hinteren Plätzen. Die Zuwachsrate der deutschen Exporte nach Turkmenistan geben jedoch Anlass zu Optimismus: im Vergleich zum Vorjahr wuchsen 2011 die deutschen Ausfuhren nach Turkmenistan um beachtliche 18 Prozent. In absoluten Zahlen ausgedrückt: es wurden deutsche Waren im Wert von über 300 Mio. Euro in das rohstoffreiche Land in Zentralasien geliefert. Das BMWi-Managerfortbildungsprogramm Deutschland-Turkmenistan trägt zu diesem Wachstumskurs bei. Seit 2008 haben bereits 80 turkmenische Führungskräfte eine Fortbildung in Deutschland absolviert und dabei Geschäfte in Millionenhöhe mit deutschen Unternehmen abgeschlossen.

Rekordverdächtig, erfolgreich, vorbildlich

Das Beispiel des turkmenischen Unternehmers Safar Tagijev zeigt, wie sich durch die Teilnahme am Fortbildungsprogramm unternehmerischer Erfolg erzielen lässt – und der bilaterale Handel davon profitiert. Er ist Geschäftsführer eines turkmenischen Unternehmens, das sich auf den Handel mit Elektroteilen und anderen Ausrüstungsgütern für die Stromversorgung auf



Neue Partner gefunden



Ravindra Mahadeokar

dem turkmenischen Markt spezialisiert hat. Das Ziel der Fortbildung im Jahr 2011 in Deutschland war für den Unternehmer die Vertiefung seiner Managementkenntnisse in allen relevanten Unternehmensbereichen. Für das Rückgrat der deutschen Wirtschaft, den Mittelstand, hat er sich besonders interessiert. Tagijev erfuhr, dass dem Mittelstand in der Wirtschaftspolitik der Bundes- und der Länderregierungen beispielsweise durch spezielle Förderprogramme besondere Beachtung geschenkt wird. Dabei hat er für sich zwei Grundprinzipien der Marktwirtschaft verinnerlicht:

1. Konkurrenz belebt das Geschäft und
2. Unternehmer schaffen Arbeitsplätze für sich und andere.

Während seiner vierwöchigen Fortbildung im Berliner „Bildungszentrum am Müggelsee GmbH“ kam er auf rekordverdächtige Werte: er besuchte zwölf deutsche Unternehmen und erzielte dabei schnell konkrete Ergebnisse. Mit der Metallwarenfabrik Gemmingen in Baden-Württemberg vereinbarte er eine feste Kooperation. Als erfolgreicher Teilnehmer ist Safar Tagijev ein Vorbild für seine zentralasiatischen Kollegen und Mitarbeiter. Und für die Projektorganisationen ist sein Ergebnis ein Ansporn zur Fortsetzung dieses bilateralen Programms. ■



Ying Xu

Ravindra Mahadeokar's Firma ist nun der indische Vertriebs- und Servicepartner für Strama und hat schon einen

Millionenauftrag gewinnen können. Er plant des Weiteren die Produktion von Teilen für das deutsche Unternehmen.

Im September 2012 haben aus diesem Grund vier seiner Mitarbeiter bei STRAMA in Straubing an einem „on the job training“ teilgenommen. Auch für die während seines Aufenthaltes besuchte Firma Zuwa-Zumpe ist Mahadeokar mittlerweile als Vertriebspartner tätig. Er konnte auf Grund seines Trainingsaufenthaltes in Deutschland seine Kommunikationskompetenz gegenüber deutschen Geschäftspartnern verbessern. Nach seiner Rückkehr nahm er einige Veränderungen in seinem Unternehmen vor, um effizienter international arbeiten zu können. Die wichtigste Veränderung betraf die Reorganisation des Exportmarketings. ■

Das Geheimnis eines nachhaltigen Familienunternehmens



Als Tochter des Gründers ist Ying Xu, offiziell Vizevorstand, *de facto* die eigentliche Chefin des Familienunternehmens Haini Pharmaceutical Company. Das Unternehmen ist Mitglied der Yangtze River Pharmaceutical Group in der ostchinesischen Provinz Jiangsu, gelegen in der Mündung des berühmten Jangtsekiang, der dem Konzern seinen Namen lieh. 1971 gegründet, beschäftigt Yangtze River Pharmaceutical Group über 5.000 Mitarbeiter und gehört damit zu den Pharmaziegiganten Chinas. Über hundert Artikelgruppen gehören mittlerweile zum Sortiment, das neben traditioneller chinesischer Medizin auch Präparate der westlichen Medizin anbietet. Die Bandbreite der Pharmazeutika umfasst Antibiotika, Mittel gegen Magen-Darm-Infektionen, Antipyretika, Schmerzmittel und einiges mehr.



Als Xu die Firma übernahm, sah sie sich mit einem großen Problem konfrontiert: Haini hatte einige Millionen Euro in drei Fertigungslinien aus Deutschland investiert, konnte sie aber nicht richtig in Betrieb nehmen. Genau zu diesem Zeitpunkt erhielt die Unternehmerin die Chance,

an dem BMWi-Managerfortbildungsprogramm teilzunehmen, das sie an der Deutschen Managementakademie in Celle im November 2009 absolvierte. In Deutschland trat die chinesische Unternehmerin in Kontakt mit dem Maschinenhersteller, der Haini die Anlagen verkauft hatte, und erhielt die erhoffte Unterstützung. Nach ihrer Rückkehr konnte Xu mit Hilfe eines deutschen Experten alle drei Fertigungslinien voll in Betrieb nehmen. „Die Produktivität ist um 300 Prozent gestiegen!“, erzählt sie mit Stolz.

Noch stolzer macht Xu die in Deutschland gewonnene Erkenntnis, wie man ein Familienunternehmen nachhaltig führt. Sie stellte mit Erstaunen fest, dass alle privaten Unternehmen, die sie in Deutschland besucht hat, über 80 Jahre alt waren, das älteste zählte sogar über 200 Jahre. Chinesische Familienunternehmen können hingegen selten länger als 20 Jahre überdauern. Da Haini bereits seit fast 40 Jahren besteht,



spürte Xu die dringende Notwendigkeit, es zu reformieren.

Während ihrer Fortbildung bemerkte Xu, dass viele Mitarbeiter seit Jahrzehnten für dieselbe Firma arbeiten. Sie identifizieren sich damit, weil sie dort ausgebildet wurden, weil sie wissen, dass der Erfolg der Firma eng an ihre eigenen Leistungen geknüpft ist und weil sich ihr Unternehmen um sie und ihre Familien kümmert. Umgekehrt profitiert auch die Firma enorm von der Loyalität ihrer Mitarbeiter: Sie verfügt über eine stabile und professionelle Stammbesetzung, die innovativ und zukunftsorientiert arbeitet. Außerdem entwickelt sich durch das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter eine von Verantwortungsgefühl und Teamgeist geprägte Firmenkultur, die Effizienz und Leistungsfähigkeit fördert. „In Deutschland kann ein Mitarbeiter drei Geräte gleichzeitig bedienen, während in China für eine Maschine sechs Personen benötigt werden. Der Grund hierfür sind die Unterschiede in Ausbildung, Erfahrung und Verantwortung“, so Xu.

Nach ihrer Rückkehr nach China widmete Xu sich ganz der Personalmanagement-Reform. Sie entwickelte ein Ausbildungssystem, führte Prämien ein, um Eigenverantwortung und Effizienz zu fördern, und verbesserte die Fürsorge für die Mitarbeiter und deren Familien. „Den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen, ist der Schlüssel zu einer nachhaltigen Entwicklung nicht nur für deutsche, sondern auch für chinesische Unternehmen“, glaubt die Managerin. ■

Compliance

Für den Erfolg in Compliance investieren



Falk Tischendorf, Rechtsanwalt und Managing Partner des Moskauer Büros von BEITEN BURKHARDT, über Compliance und Risikomanagement im täglichen Geschäftsverkehr am Beispiel Russland.

Was bedeutet „Compliance“?

Als Fachbegriff aus der Medizin kommt und die Therapietreue eines Patienten bezeichnend, gewinnt Compliance in Russland nicht nur aufgrund der Anwendbarkeit ausländischen Rechts auf Handlungen von Investoren in Russland zunehmend an Bedeutung. Während sich in der Medizin die Frage stellt, ob ein Patient den ärztlichen Anordnungen Folge leistet, geht es im rechtlichen Bereich darum, ob ein Unternehmen bestehende normative Anordnungen konsequent befolgt.

Sie sind seit zehn Jahren als Anwalt in Russland tätig: was sind Ihre Erfahrungen?

Wenn deutsche Unternehmer mich auf geplante Investitionen in Russland ansprechen, dann stehen für sie die Themen „Compliance“, „Rechtssicherheit“, „Um-

gang mit Korruption“ und „Investitionsicherheit“ zweifellos an erster Stelle. Interessant ist dabei, dass häufig nicht mehr gefragt wird, ob man rechtssicher in Russland investieren kann, sondern danach, wie ein Investment gestaltet werden muss, damit es rechtssicher ist. Compliance wird in Russland unmittelbar mit dem Thema Korruption in Verbindung gebracht. Obwohl Compliance weit mehr als Antikorruptionsbekämpfung ist, kommt man nicht umhin, sich mit der Korruption in Russland auseinanderzusetzen.

Was unternimmt der russische Staat gegen Korruption?

Präsident und Premierminister haben die Korruption in Russland scharf kritisiert und weitere Maßnahmen zu ihrer Bekämpfung angekündigt. Neue Antikorruptionsgesetze und -bestimmungen

haben bisher noch nicht dazu führen können, den von Transparency International jährlich veröffentlichten Korruptionswahrnehmungsindex für Russland zu verbessern. Man wird sich allerdings auch die Frage stellen müssen, ob eine Krankheit wie die Korruption durch das Medikament „Recht“ nicht nur in seinen Auswirkungen, sondern auch in seinen Ursachen behandelt werden kann. Russland greift auch nach anderen Medikamenten: eines ist Transparenz. So werden von Gerichtsverhandlungen Tonaufzeichnungen angefertigt. In einigen Gerichten sind Videokameras installiert, um die Verhandlung audiovisuell festzuhalten. In diesem Zusammenhang sei erwähnt, dass Russland im OECD-Doing Business Index 2012 beim Themenkomplex „Enforcing Contracts“ von 183 Ländern auf einem respektablen 13. Platz landet – nur fünf Plätze hinter Deutschland.

Wie viel Compliance braucht mein Unternehmen?

Für Unternehmen stellt sich die einfache und praktische Frage, ob und wie es möglich ist, kurz und knapp die Felder zu benennen, in denen ihr Unternehmen „compliance-relevante Aspekte“ zu beachten hat und wo sogar Haftungstatbestände für das Unternehmen oder Mitglieder der Geschäftsführung und bestehender Aufsichtsorgane ausgelöst werden können. Vor allem bei Vertretern kleinerer- und mittelständischer Unternehmen hört man immer wieder auch die Frage nach einer Kosten-Nutzenanalyse. Kann ich mir als KMU „Compliance“ eigentlich leisten? Wenn ein Konzern mit über 400.000 Mitarbeitern über 500 Compliance-Officer einstellt, ist das natürlich sehr beeindruckend. Es bedeutet allerdings auch ein Verhältnis von ca. 800 Mitarbeitern zu einem Compliance-Officer. Bei diesem Verhältnis würde es rein mathematisch bei nicht wenigen KMU nicht einmal zu einem Officer reichen.

Was muss man sicherstellen, damit man sich konform zum geltenden Recht und zu internen Richtlinien verhält?

Auch russische Unternehmen bzw. ausländische Investoren in Russland müssen sich an Gesetze halten. Haftungstatbestände können durch rechtsverletzende Handlungen oder Unterlassungen reali-

siert werden. Auch in Russland müssen Unternehmen:

1. normative Anforderungen enthalten
2. die Einhaltung solcher Anforderungen sicherstellen und sich daher
3. für Sachverhalte sensibilisieren, in denen ein besonderes Gefährdungspotential liegt und sich in diesem Zusammenhang die Frage stellen
4. welche Möglichkeiten einer Unterbindung solcher Gefährdungspotentiale tatsächlich bestehen.

Um zu verstehen, welche Compliance-relevanten Regelungen zu beachten sind und eine Risikoanalyse durchzuführen, muss die Unternehmens- und Geschäftssituation geprüft werden. Es ist daher sinnvoll, ein konkretes Unternehmen auf konkrete Themenbereiche zu überprüfen und dessen Tätigkeitsbereiche zu bestimmen. Anschließend kann man über diese eine Art „Sicherheitsschirm“ spannen und definieren, welche Handlungen oder Unterlassungen erforderlich sind, um eine gesetzeskonforme Unternehmensaktivität sicherzustellen und Gesetzesverstöße oder gar Haftungstatbestände zu vermeiden. Folgende Aspekte sollten in einem solchen „Sicherheitsschirm“ berücksichtigt werden: Corporate (Legal), Tax, Regulatory, IT, Accounting, Health-, Safety-, Environment und Insolvency.

Was sind die Folgen einer Nichtbeachtung bestehender Compliance-Anforderungen?

Neben drohenden materiellen und immateriellen Schäden für das Unternehmen sind die möglichen Konsequenzen für natürliche Personen in Geschäftsführungs- oder Aufsichtsratsfunktionen zu beachten. Sie können bis zur Bedrohung der beruflichen Existenz reichen. In der Praxis wird häufig auch unterschätzt, welcher Zeit- und damit auch Kostenaufwand mit einer Verteidigung gegen bereits eingeleitete Maßnahmen verbunden ist. Zudem kann die Beschlagnahme von Dokumenten, Rechnern etc. faktisch zu einem Betriebsstillstand führen.

Wie beugt man dem Risiko vor?

Um eine effektive Risikovorbeugung in einem russischen Unternehmen zu erreichen, bedarf es einer entsprechenden Umsetzung von Compliance. Eine ef-

fektive Compliance erfordert eine klare Organisationsstruktur im Unternehmen. Es bedarf einer eindeutigen Informations- und Kommunikationsorganisation. Diese kann durch eine Geschäftsordnung festgelegt werden. Sie legt die Zuständigkeiten der Mitglieder unterschiedlicher Organe und Ressorts fest, wobei horizontale und vertikale Verteilungen von Kompetenzen, Zustimmungs- und Genehmigungserfordernissen zu beachten sind.

Letztlich kommt es auf die Größe des Unternehmens an. Dabei sind die einzelnen Betriebseinheiten innerhalb ihres Zuständigkeitsbereiches verantwortlich und rechenschaftspflichtig. Den Leitern ausgewählter Unternehmensfunktionen kann ein grundsätzlich uneingeschränktes fachliches Weisungsrecht eingeräumt werden, das durch unternehmensinterne Regelungen sowie etwaige Kontroll- und Koordinationsaufgaben inhaltlich ausgestaltet wird. Diese Regelungen finden sich in der Satzung, der Geschäftsordnung des Aufsichtsrates und der Geschäftsordnung des Vorstandes, aber auch in anderen internen Dokumenten. Hier käme zum Beispiel eine Richtlinie für die Unterzeichnung von Dokumenten innerhalb des Unternehmens in Betracht.

Ihr Fazit für Investitionen in Russland?

Weit über 6000 deutsche Unternehmen sind in Russland registriert. Deutsche Unternehmen, die Russland direkt beliefern, sind hiervon noch nicht einmal alle erfasst. Gleichzeitig darf man bei Investitionen in Russland keine deutschen Rechtssicherheitsstandards erwarten. Trotzdem: die Beachtung und Einhaltung gesetzlicher und anderer normativer Bestimmungen in Russland – wie in fast allen Ländern – sind Grundvoraussetzung für erfolgreiche Investitionen. Die Ursache für entstandene Probleme einfach auf Russland zu schieben, mag unternehmensintern bequem sein, entspricht aber oft nicht den tatsächlichen Gegebenheiten. Vielmehr liegen die Ursachen oft in einer unzureichenden und leichtfertigen Projektvorbereitung. Festzuhalten bleibt, wer in Compliance und damit auch in Rechtssicherheit Zeit investiert und sich mit diesen Themen ernsthaft auseinandersetzt, wird in Russland sehr erfolgreiche Investitionen realisieren können. ■

Benchmarking

Benchmarking als Basis für ein zielorientiertes Kennzahlensystem

Prof. Dr. Rolf Pfeiffer, Export-Akademie Baden-Württemberg GmbH
Dr. Bertram Lohmüller, Steinbeis Global Institute Tübingen, Steinbeis Hochschule Berlin SHB



Dr. Bertram Lohmüller, Direktor des Steinbeis Global Institute Tübingen, Steinbeis Hochschule Berlin SHB



Prof. Dr. Rolf Pfeiffer, Geschäftsführer und Partner der Export-Akademie Baden-Württemberg GmbH

Schnelle Veränderungen der Märkte und schneller Anpassungsdruck auf Unternehmensorganisationen erfordern eine ständig neue Positionierung von Unternehmen und Organisationen am Markt. Um das eigene Unternehmen strategisch richtig ausrichten zu können, sind Informationen vom Marktumfeld die wichtigste Basis zur Entscheidungsfindung. Diese Informationen werden mit den eigenen Stärken und Schwächen abgeglichen und basierend auf den eigenen Kernkompetenzen in eine Unternehmensstrategie überführt. Um diese wirkungsvoll zu implementieren ist es erforderlich, ein leistungsfähiges Kennzahlensystem zu entwickeln, mit der die Zielerreichung regelmäßig überprüft werden kann. Hier setzt Benchmarking an!

Die Vorgehensweise des Benchmarking wurde in den 1970er Jahren von Robert

C. Camp bei Rank Xerox in den USA entwickelt. Die Ausgangsbasis war der hohe japanische Konkurrenzdruck auf dem Markt der Kopiermaschinen. Es war das erklärte Ziel, eigene Produkte und Prozesse mit japanischen Unternehmen zu vergleichen und zu lernen, wie diese es schaffen, qualitativ gleich- und hochwertige Kopiermaschinen zu günstigeren Preisen herzustellen.

Benchmarking als Managementmethode ist also das Lernen von Organisationen und Unternehmen anhand von Best Practices und der angepassten Übertragung dieser besten Vorgehensweisen auf das eigene Unternehmen. Das Ziel hierbei ist es, in einzelnen Unternehmensbereichen oder in der Gesamtheit besser zu werden. Dafür ist es notwendig, die Verbesserungsziele zu definieren und diese messbar zu machen.

Der englische Begriff „Benchmark“ bezeichnet bei der Landvermessung einen festen Bezugspunkt in der Landschaft. Benchmarking bedeutet in diesem Zusammenhang das Ausrichten aller Messwerte auf diesen Punkt.

Benchmarking als Methode hat sich deshalb so erfolgreich durchgesetzt, da diese dabei hilft, die eigenen Stärken und Schwächen besser einzuschätzen und damit die eigene strategische Positionierung umfassend zu verstehen. Somit können die besten Unternehmen in der Industrie besser identifiziert, Verbesserungspotenziale abgeleitet und geeignete Kennzahlen auf das eigene Unternehmen übertragen werden. Die Herausforderungen, die mit Benchmarking und der Entwicklung eines zielorientierten Kennzahlensystems verbunden sind, werden oft unterschätzt wie eine Analyse von Missmanagementfällen der Export-Akademie und des Steinbeis Global Institute Tübingen zeigen. Ergebnis: Unternehmen geraten in Schwierigkeiten, da diese mit „falschen“ Kennzahlen gesteuert werden. Da Benchmarking fundierte Analysen liefert, ist die Methode fester Bestandteil in weiteren Managementkonzepten wie der Balanced Scorecard, dem IMLead®-Konzept der Export-Akademie, dem Qualitätsmanagement, des Kaizen oder dem Lean Management.

Ablauf und Nutzen eines Benchmarking-Projektes

Im Wesentlichen haben sich zwei unterschiedliche Arten des Benchmarking herausgebildet – internes und externes Benchmarking. Unter internem Benchmarking versteht man den Vergleich von Prozessen innerhalb eines Unternehmens oder Konzerns. Da hier kein Austausch mit externen Prozessen und Verfahren besteht, ist das Potenzial für

Innovationen begrenzt. Einen höheren Nutzen bietet ein externes und branchenübergreifendes Benchmarking. Mit dem Vergleich der eigenen Prozesse mit den besten Verfahren in der Industrie wird ein besonders hohes Potenzial für neue Impulse und Innovationen geboten.

Ein Benchmarking-Projekt beginnt mit dem Ziel, einen strategischen Geschäftsprozess zu verbessern. Basis dafür ist das Aufbereiten dieses Prozesses und die Festlegung einer systematischen Methode der Datensammlung. Eine Vorgehensweise, die sich hier bewährt hat, ist die Erstellung eines Fragebogens mit geeigneten Key Performance Indikatoren (KPIs) – KPIs sind Kennzahlen zur Messung von Geschäftsprozessen und strategischen Zielen. Ist ein solcher Fragebogen entwickelt, können geeignete Unternehmen zielgerichtet identifiziert und für ein Benchmarking-Projekt angefragt werden. Erfahrungen aus langjährigen Benchmarking-Aktivitäten zeigen, dass es fast unmöglich ist, sich mit einem direkten Konkurrenten zu vergleichen. Vielmehr eignen sich insbesondere Unternehmen, mit gleichen oder ähnlichen Produktionsverfahren und/oder Geschäftsprozessen. In der Regel erfolgt eine erste Stärken- und Schwächenanalyse auf Basis des Vergleichs der quantitativen Kennzahlen aus dem Fragebogen. Im nächsten Schritt werden dann die Geschäftsprozesse mit dem größten Verbesserungspotenzial qualitativ verglichen. Dazu werden Workshops durchgeführt und die Geschäftsprozesse in gegenseitigen Unternehmensbesuchen vor Ort verglichen und analysiert. Mit dem Erfahrungsaustausch wird Klarheit über den Prozess geschaffen, Innovationspotenziale identifiziert und die Best Practices herausgearbeitet. Die festgestellten Verbesserungen können dann schnell an das eigene Unternehmen angepasst und geeignete Kennzahlen zielgerichtet implementiert werden.

Beispiel für ein branchenübergreifendes Benchmarking ist der Vergleich eines Computerherstellers mit einem Versandhaus. Ausgangspunkt für das Benchmarking-Projekt waren Schwierigkeiten des Computerherstellers bei Kommissionierungsprozessen und im Versand. Damit verbunden waren hohe Kosten in der Auftragsbearbeitung und eine Liefer-

nauigkeit von nur 70 Prozent. Als geeigneter Benchmarkingpartner wurde ein großes Versandhaus für Waren des Privathaushalts gewonnen. Dieses Unternehmen war bekannt für eine effiziente Auftragsabwicklung und für pünktliche Lieferzeiten. Die Lernerfolge aus dem Projekt waren enorm. Mit den identifizierten Optimierungspotenzialen und den definierten Kennzahlen konnten die Verbesserungsziele innerhalb von sechs Monaten erreicht werden. Ergebnis waren Kostensparungen von 10 Prozent, sowie eine Erhöhung der Liefergenauigkeit auf 95 Prozent.

Zusammenfassung

Benchmarking ist eine Methode, die eigenen Prozesse laufend zu bewerten und zu optimieren. Dieses erfordert eine strategische Verankerung und die Offenheit, unternehmensinterne Prozesse und Kennzahlen mit „Wettbewerbern“ zu diskutieren. Mit einem daraus entwickelten zielorientierten

Kennzahlensystem können langfristig die Weichen gestellt und eine Schieflage frühzeitig erkannt werden. Geht es dem Unternehmen schlecht und ist ein Turnaround notwendig, ist Benchmarking dafür das falsche Managementinstrument.

Für den Einstieg in die Managementmethode „Benchmarking“ hat die Export-Akademie Baden-Württemberg gemeinsam mit dem Steinbeis Global Institute Tübingen Online Checks und standardisierte KPI-Fragekataloge entwickelt sowie eine Benchmarking-Datenbank mit Daten von über 750 Unternehmen aufgebaut. Benchmarking als Methode wurde auch im Rahmen des Managerfortbildungsprogramms im Jahr 2009 in einem internationalen Benchmarking-Projekts mit über 100 Unternehmen in Zentralasien durchgeführt. Weitere Informationen zum Themenbereich Benchmarking sind zu finden unter www.benchmarking.de. ■

Unsere 10 Tipps zum Aufbau eines zielorientierten Kennzahlensystems mit Benchmarking

1. Gehen Sie schrittweise vor und unterteilen Sie das Benchmarking-Projekt in Bereiche. In einem definierten Bereich können schneller Ergebnisse erzielt werden als bei der Umsetzung komplexer und bereichsübergreifender Projekte.
2. Die Festlegung eines Kennzahlensystems (zur strategischen Steuerung) ist Aufgabe der Unternehmensleitung. Diese muss den Benchmarkingprozess initiieren und das Projekt begleiten.
3. Wählen Sie Ihre Benchmarking Partner sorgfältig aus. Suchen Sie dabei insbesondere nach Partnern mit ähnlichen oder gleichen Prozessen innerhalb und außerhalb ihrer Branche.
4. Planen Sie den Ablauf eines Benchmarking-Prozesses sorgfältig und definieren die Ziele detailliert.
5. Stellen Sie sicher, dass alle beteiligten Unternehmensbereiche die Vorgehensweise verstehen und billigen. Dieses ist wichtig, da interne Widerstände ein Benchmarking-Projekt und ein Kennzahlensystem zum Scheitern bringen können.
6. Bereiten Sie sich auf die Meetings mit Ihrem Benchmarking-Partner sorgfältig vor und dokumentieren Sie die Ergebnisse. Nur wenn Sie Ihre eigenen Prozesse und Kennzahlen richtig verstanden haben, sind Sie in der Lage, die „richtigen Fragen“ zu stellen.
7. Sorgen Sie dafür, dass die Optimierungspotenziale und die definierten Kennzahlen im Unternehmen neutral bewertet werden. Dadurch wird die Akzeptanz der Ergebnisse gesichert und dem Aufbau von Widerständen vorgebeugt.
8. Seien Sie flexibel bei der Identifikation von Kennzahlen – gefragt sind hier vor allem messbare Methoden.
9. Etablieren Sie ein leistungsfähiges Monitoringsystem mit dem die Kennzahlen regelmäßig überprüft werden. Stellen Sie sicher, dass Ihr Kennzahlensystem überschaubar ist (max. 20 Kennzahlen) und alle wichtigen Unternehmensbereiche erfasst.
10. Wiederholen Sie den Benchmarking-Prozess regelmäßig und überprüfen Sie die Kennzahlen mit deren Zielwerten. Denn nur ein ständiger Vergleich mit den Besten führt zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorsprung.

Global Campus 21®

Das Managerfortbildungsprogramm des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie im Internet

www.giz.de/gc21/mp

Alle Infos für Teilnehmer und Interessenten auf einen Blick!



The screenshot shows the homepage of the Global Campus 21 website. The top navigation bar includes links for 'Suchen', 'Portal Staff', 'Netzwerke', 'Unternehmen', 'Partnertypen', 'WfB für Ausland', 'Publikationen', and 'Logout'. Below the navigation is a banner with three people and the text 'global campus 21® Managerfortbildungsprogramm'. The main content area features several red buttons with white text: 'Programme und Teilnehmer', 'Unternehmen und Kooperationspartner', 'Länder und Themenbereiche', 'Für WfB für Ausland', 'Netzwerke', and 'Publikationen'. A sidebar on the left is titled 'Herzlich Willkommen' and contains text about the program's mission and international reach. A sidebar on the right is titled 'Gefördert durch:' and lists the 'Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie' and 'Bundesagentur für Arbeit'. A QR code is located at the bottom right of the page.

Treffen Sie heute Ihre Partner von morgen!

Auf unserer **Kooperationsbörs**e unter www.giz.de/gc21/mp/kooperationsboerse können Sie konkret nach potenziellen Geschäftspartnern suchen.

- Übersichtliche Liste potenzieller Geschäftspartner
- Sortierung nach Ländern, Branchen oder Produkten
- Einreisedaten ausländischer Firmenvertreter



The screenshot shows the 'Kooperationsbörs'e' page. The top navigation bar is identical to the homepage. The main content area features a large blue button with the text 'KOOPERATIONSBÖRSE' and 'Treffen Sie heute Ihre Partner von morgen'. Below this is a text block explaining the purpose of the platform and how it connects international companies. A sidebar on the left lists 'Kooperationsbereiche' such as 'Bundesagentur für Arbeit', 'Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie', and 'Bundesministerium für Bildung und Forschung'. A sidebar on the right lists 'Kontakt' information for the GIZ. A QR code is located at the bottom right of the page.

Ihre Meinung interessiert uns!

Unter www.giz.de/gc21/mp/feedback haben Sie die Möglichkeit uns ein Feedback zu diesem Journal zu geben.



Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Friedrich-Ebert-Allee 40
53113 Bonn
T +49 228 4460-1227
F +49 228 4460-1333
E mp-pr@giz.de
www.giz.de/gc21/mp

Managerfortbildungsprogramm

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages