

Fit for Partnership with Germany Journal

AUSGABE 1 | 2013
DEUTSCH

MANAGERFORTBILDUNGSPROGRAMM DES BUNDESMINISTERIUMS FÜR WIRTSCHAFT UND TECHNOLOGIE



Im Fokus: Gesundheitswirtschaft



Fit für das Chinageschäft

Programm in Peking und
Jiangsu erfolgreich
gestartet

Seite 5



Langjährige Erfolgsgeschichte

Russisches Präsidenten-
programm feiert 15-jähriges
Jubiläum

Seite 28

IM FOKUS: GESUNDHEITSWIRTSCHAFT

SEITE 34



EDITORIAL UND IMPRESSUM 3

NACHRICHTEN 4-9

Alumna trifft Bundeswirtschaftsminister Rösler	4
Ausgezeichnet in Moskau	4
Programm „Fit für das Chinageschäft“ erfolgreich gestartet	5
Fortsetzung des Programms in einem schwierigen Umfeld	6
Das Managertraining mit Aserbaidshan wird fortgesetzt	6
Impulse für zukünftige Geschäfte	7
Vorstandssprecherin der GIZ besucht Alumni und Minister	7
Usbekistan und Deutschland vertiefen Handelskooperation	8
Zusammenarbeit mit Belarus verlängert	9

DEUTSCHLAND 10-23

Russische Landwirte in Schleswig-Holstein	10
Moderne Bergbautechnik in Aktion	12
Rohstoffpartnerschaften	13
Führungskräfte aus Aserbaidshan in der sächsischen Hauptstadt	14
Von deutschen Erfahrungen im Personalmanagement gelernt	15



Aus Abfall neue Energie gewinnen	16
„Mittelstand goes India“	18
German-Indian Round Table (GIRT)	19
Pilotgruppe: Energieeffizienz in Industrieunternehmen	20
Arbeitstreffen mit GIZ, BMWi und Fortbildungszentren	22

PARTNERLÄNDER 24-33

Stärkung der deutsch-ukrainischen Zusammenarbeit	24
Wachstumschancen an der Wolga	26
„Die Zeichen des Wandels erkennen“: Interview mit Dmitrij Owodenko	27
Langjährige Erfolgsgeschichte	28
„Für beide Seiten gewinnbringend“: Interview mit Andrej Fedorow	29
Tag der deutschen Wirtschaft in Turkmenistan	31
Fortbildung von Führungskräften aus regionalen Wirtschaftsverwaltungen der Ukraine	32

IM FOKUS 34-45

Exportschlagter Gesundheit	34
Manager aus sechs Ländern mit viel Teamgeist	36
Messen zum Thema Gesundheitswirtschaft in den MP-Partnerländern	38
Internationaler Austausch zum Gesundheitsmanagement	40
Einblicke in das deutsche Gesundheitssystem	41
Partner mit großem Engagement	42
Vitamine für das Exportgeschäft	43
Medizintechnik: Deutsche Unternehmen zeigen ihre Stärken	44



ALUMNI 46-56

„World-Café“ in Almaty	46
Chinesische Alumnikonferenz in Wuhan	48
Langjährige Partnerschaft: Deutschland-Mongolei	50
Jährliche Internationale Alumni-Konferenz in Kiew	52

Kontaktbörse in Minsk	54
Zehn Jahre Alumni-Arbeit in Russland	55



Kontaktbörse für Alumni aus Moldau	56
------------------------------------	----

TERMINE 49

Mai – November 2013	49
---------------------	----

ERFOLGREICHE TEILNEHMER 57-61

Dr. Stefan Ivanov: Deutsch-russisches Joint Venture am Markt etabliert	57
Genghong Zhu: Fokus auf Qualität und innovative Produkte	58
Total-Quality-Management	59
Bachodir Ibragimov: Den Weg zu Auslandsmärkten geebnet	60
Ulan Muhamed: Chancen nutzen	61

FACHTHEMEN 62-63

Internationale Kooperationsformen	62
Vorsprung durch Innovationsmanagement	63

KONTAKTDATEN GIZ 64

IMPRESSUM

Journal „Fit for Partnership with Germany“ Managerfortbildungsprogramm des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie
Ausgabe 1/2013
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, Daniel Strube

Liebe Freundinnen und Freunde des Managerfortbildungsprogramms!

In Ihren Händen halten Sie die zweite Ausgabe des internationalen Journals zum BMWi-Managerfortbildungsprogramm (MP). Der internationale Charakter des MP ist seit dem Relaunch des Journals vor einem halben Jahr besonders zu spüren. Erstmals zeigte das Journal nicht nur Aktivitäten und Ergebnisse aus einem Partnerland bzw. einer Region, sondern aus allen Partnerländern. Umso mehr freuen wir uns über die wohlwollende Aufnahme und die positive Resonanz, die das Journal bei Ihnen gefunden hat. Neben den Inhalten kamen bei Ihnen auch Layout und die Einteilung in Rubriken gut an. Bedanken möchte ich mich bei allen Lesern, die uns Feedback zum Journal gegeben haben. Diese Möglichkeit besteht auch weiterhin. Sie hilft uns, das Journal noch leserfreundlicher zu machen.



In den Fokus gestellt haben wir diesmal die Gesundheitswirtschaft. Das Wachstumspotenzial dieser Zukunftsbranche lässt sich weltweit ausmachen: Der Anstieg der Weltbevölkerung, die wachsende Nachfrage nach Gesundheitsleistungen in Schwellenländern und die demografische Alterung machen Medizintechnik, Pharma und Biotechnologie zu einer der Wachstumsbranchen überhaupt. Die deutsche Gesundheitswirtschaft kann hier mit ihren exportstarken Unternehmen punkten. Sie bieten innovative Lösungen, die auf den Weltmärkten nachgefragt werden. Ganz vorne dabei sind nicht selten mittelständische Unternehmen.

Ein besonderes Augenmerk richten wir auf das Partnerland Russland. Vor etwas mehr als 15 Jahren wurde das sogenannte „Präsidentenprogramm“ zur Fortbildung von Führungskräften für die russische Wirtschaft aus der Taufe gehoben. Kurze Zeit später startete das deutsch-russische Managerfortbildungsprogramm: die Geburtsstunde des heutigen MP. Auch die Alumni-Arbeit mit Russland jährt sich dieses Jahr zum zehnten Mal. Für uns Grund genug, das Jubiläum in diesem Heft entsprechend zu würdigen. Die Auszeichnung von vier GIZ-Kollegen im Herbst des vergangenen Jahres in Moskau empfinden wir als eine Würdigung unseres Engagements und zugleich als Ansporn, die erfolgreiche Zusammenarbeit mit allen unseren Partnern in nunmehr vierzehn Ländern fortzuführen.

Umfangreicher ist diesmal die Rubrik Deutschland. Aus Ihren Rückmeldungen wissen wir, dass sie für unsere Leser besonders interessant ist. Die Berichterstattung über Alumniaktivitäten, über unsere Partnerländer und über erfolgreiche Teilnehmer komplettiert die vor Ihnen liegende Ausgabe.

Ich hoffe, diese Ausgabe kommt bei Ihnen ebenso gut an wie die letzte, und ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre!


Ihr Reimut Düring

Redaktion: Axel Wappler (verantwortlich), Dr. Gerd Schimansky-Geier, Jan Löcher, Daniel Strube, Natalia Astrin, Jan Dimog (Diamond media GmbH)
Gestaltung: Diamond media GmbH, Miria de Vogt
Bildnachweis: istockphoto.com, fotolia, dreamstime, GIZ
Erscheinungsweise: zweimal im Jahr
Erscheinungsdatum der vorliegenden Ausgabe: April 2013
Redaktionsschluss der nächsten Ausgabe: 15. Juli 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.
ISSN 2195-870X

Alumna trifft Bundeswirtschaftsminister Rösler



Dr. Philipp Rösler im Gespräch mit Inna Khanduja (Mitte)

Inna Khanduja ist Geschäftsleiterin der Personalvermittlungsagentur Interrec IT Global Executive Search in Nordindien. Am Managerfortbildungsprogramm nahm sie 2009 in Hamburg bei COGNOS International teil. Anlässlich der Asien-Pazifik Konferenz (APK) 2012 in Gurgaon bei Delhi hatte sie die Gelegenheit, mit Dr. Philipp Rösler, Bundesminister für Wirtschaft und Technologie, zu sprechen.

Wann haben Sie Minister Rösler getroffen?

Inna Khanduja: Das war im November vergangenen Jahres. Es war ein ausschließlich mit indischen Unternehmerinnen organisiertes Mittagessen. Wir waren 25 Frauen aus ganz Indien, die eine breite Vielfalt des Geschäftslebens repräsentierten. Die Gäste kamen aus Bangalore, Chennai, Chandigarh und natürlich auch aus Gurgaon, Delhi. Der Minister kam mit hochrangigen Delegierten und dem stellvertretenden deutschen Botschafter in Indien.

Wie verlief das Gespräch mit dem Minister?

Er war sehr daran interessiert, etwas über die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für indische Frauen und den damit verbundenen kulturellen Kontext zu erfahren. Er stellte viele Fragen, die Familie, Regierung und die Unterstützung für Unternehmerinnen thematisierten. In dem Gespräch haben wir hervorgehoben, dass wir die erste Unternehmerinnen-Generation Indiens überhaupt sind und dass wir seitens des Staates keine Unterstützung erhalten – was

im Grunde für alle indischen Unternehmer, egal ob Frau oder Mann, gilt. Insgesamt war der Minister an engeren Geschäftsbeziehungen Deutschlands und Indiens und am wechselseitigen wirtschaftlichen Wachstum interessiert.

Konnten Sie direkt mit ihm sprechen?

Ich habe ihm das GIZ Journal gezeigt und ihn über das indisch-deutsche Managerfortbildungsprogramm informiert. Er hat sich über die Fortschritte, die die Alumni in Indien machen, sehr erfreut gezeigt und wollte wissen, wie das Programm uns geholfen hat, unsere Geschäftsbeziehungen mit Deutschland zu verbessern. Ich habe ihm geantwortet, dass das Programm sehr positive Auswirkungen für mich hatte, vor allem in Hinsicht auf die Professionalisierung meines Unternehmens. Das Journal hat er übrigens mit ziemlich großem Interesse durchgeblättert.

Frau Khanduja, vielen Dank für das Interview!

Ausgezeichnet in Moskau



Russischer Minister für wirtschaftliche Entwicklung ehrt GIZ-Mitarbeiter.

Moskau. Große Ehre für die GIZ: Im Rahmen einer Festveranstaltung zum 15-jährigen Bestehen des russischen Präsidentenprogramms – dessen deutscher Programmbeitrag im Rahmen des BMWi-Managerfortbildungsprogramms erfolgt – wurden drei derzeitige und ein ehemaliger Mitarbeiter der GIZ für ihr langjähriges Engagement in Russland gewürdigt. Dr. Gerd Schimansky-Geier, Isolde Heinz, Wladimir Bogdanow und Guido Reinsch erhielten am 2. November 2012 die Dankesurkunde des russischen Ministers für wirtschaftliche Entwicklung. Überreicht wurden sie in der Russischen Akademie für Volkswirtschaft von Sergej Beljakow, dem stellvertretenden Wirtschaftsminister. „Wir freuen uns sehr über diese Auszeichnung. Wir betrachten sie als eine Anerkennung für 15 Jahre deutsches Engagement im russischen Präsidentenprogramm.“



Guido Reinsch (l.), Isolde Heinz und Wladimir Bogdanov (r.) erhalten die Dankesurkunde aus der Hand des stellvertretenden russischen Wirtschaftsministers Sergej Beljakow.

Damit werden alle am Programm beteiligten Kolleginnen und Kollegen in Moskau und Bonn gleichermaßen gewürdigt“, erklärte Isolde Heinz, GIZ-Projektleiterin in Moskau, nach der Überreichung der Urkunde. Und Guido Reinsch, GIZ-Projektleiter in Bonn, ergänzte: „Die größte Auszeichnung ist jedoch der Erfolg des Programms: Das bilaterale Handelsvolumen konnte um weit mehr als eine Milliarde Euro gesteigert werden – eine beeindruckende Zahl!“ ■

Programm „Fit für das China-geschäft“ erfolgreich gestartet



Deutsche Unternehmer waren zwei Wochen zu Gast in Peking und der Provinz Jiangsu. Vor Ort knüpften sie Geschäftskontakte zu chinesischen Firmen.

Peking/Jiangsu. Im Rahmen des deutsch-chinesischen Managerfortbildungsprogramms lud die chinesische Regierung zum ersten Mal Führungskräfte deutscher Unternehmen zu einem zweiwöchigen Fortbildungsprogramm nach China ein. Das Pilotprogramm unter dem Namen „Fit für das Chinageschäft“ wurde vom 03. bis 17. November 2012 in enger Kooperation zwischen dem chinesischen Partner, dem China Center for Promotion of SME Development (ProSME), und der GIZ durchgeführt. Grundlage für das Programm ist die bilaterale Vereinbarung zwischen dem Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) und dem chinesischen Ministerium für Industrie- und Informationstechnologie über die Erweiterung des deutsch-chinesischen Managerfortbildungsprogramms um die Komponente der Fortbildung von Führungskräften deutscher Unternehmen in China.

Chancen in China

Insgesamt hatten elf Führungskräfte deutscher Unternehmen aus den Branchen Maschinenbau, Handel und Dienstleistung zwei Wochen lang die Möglichkeit, sich in Peking und in der Ostküstenprovinz Jiangsu ein Bild von den Marktmöglichkeiten, der Unternehmenskultur und den Geschäftsverhältnissen in der zweitgrößten Volkswirtschaft der Welt zu machen sowie erste Kontakte zu potenziellen chinesischen Partnern zu knüpfen. Durch eine gelungene Kombination von Fachseminaren und Unternehmensbesuchen bei chinesischen und deutschen Unternehmen erhielten die Teilnehmer umfassende Einblicke in das Geschäftsleben in China.

Während der Fachseminare wie z.B. zu Industrieclustern in China oder zu den wirtschaftlichen Entwicklungszonen in Taicang und Lianyungang hatten die deutschen Teilnehmer Gelegenheit, Informationen aus erster Hand zu erhalten und mit chinesischen Experten die entsprechenden Fachthemen zu diskutieren.

Unternehmensbesuche und Kontaktbörsen

Bei den Unternehmensbesuchen ragte der Besuch bei Guodian United Power Technology Co. Ltd. heraus. Das Hightech-Unternehmen aus Lianyungang, das Lösungen für Windenergieanlagen-systeme anbietet und seinen Schwerpunkt auf die „Grüne Energiebranche“ gelegt hat, bot den deutschen Teilnehmern einen umfassenden Einblick in die Produktion und Vertrieb. Neben chinesischen Unternehmen gaben auch vor Ort tätige deutsche Unternehmen wie z.B. Trumpf, Schaeffler, Krones oder Henkel ihre Erfahrungen und Vorgehensweisen beim Aufbau geschäftlicher Aktivitäten in China weiter. Darüber hinaus hatten die deutschen Teilnehmer während einer Kontaktbörse in Peking und Taicang sowie bei individuellen Unternehmensbesuchen zahlreiche Gele-

genheiten zum Aufbau neuer Geschäftskontakte oder zur Intensivierung bestehender Kontakte.

Die chinesischen Organisatoren ProSME sowie die Verwaltungen der wirtschaftlichen Entwicklungszonen in Taicang und Lianyungang hatten ein intensives und inhaltlich anspruchsvolles Programm vorbereitet, das neben vielen geschäftlichen Aktivitäten auch Raum für Kultur und ein Fußballspiel zwischen der Mannschaft der deutschen Programmteilnehmer und dem Joe Tuokesi Football Team aus Taicang bot. Die chinesischen Partner erwiesen sich auch beim Fußballspiel als perfekte Gastgeber und zogen erst nach dem Elfmeterschießen gegen das läuferisch und technisch unterlegene deutsche Team den Kürzeren.

Im Ergebnis des Programms bewerteten alle deutschen Teilnehmer die Aussichten für ein zukünftiges China-Engagement als sehr positiv und planen langfristige Geschäftsaktivitäten. Die geführten individuellen Kontaktgespräche müssen nun nachbereitet und weitergeführt werden. Besonders erfolgreich war bereits im Programmverlauf ein Teilnehmer eines mittelständischen Maschinenbauunternehmens aus NRW, der beim zweitägigen Besuch eines chinesischen Geschäftspartners den Vertrag über die Lieferung einer Anlage unterzeichnen konnte. Die individuellen Ergebnisse werden die Teilnehmer der Pilotgruppe auf dem für Juni 2013 geplanten Follow-up Seminar präsentieren. ■

Ronald Schulz



Führungskräfte aus deutschen Unternehmen besuchen in Lianyungang das High-Tech-Unternehmen Guodian United Power Technology Co. Ltd.

Fortsetzung des Programms in einem schwierigen Umfeld



Im Februar 2013 reiste die zweite Gruppe ägyptischer Führungskräfte zur Fortbildung nach Deutschland.



Ägyptische Führungskräfte vor den Carl Duisberg Centren, Köln

Köln. Trotz der auch im Dezember letzten Jahres politisch sehr bewegten Entwicklungen waren die GIZ und ihr ägyptischer Partner, der Industrial Training Council (ITC), entschlossen, die Auswahlgespräche mit Kandidaten für die Programme ab 2013 planmäßig durchzuführen. Insgesamt konnten sich 24 ägyptische Führungskräfte für die Programmteilnahme in Deutschland qualifizieren.

Der Großteil davon absolvierte vom 24. Februar bis 23. März 2013 die Fortbildung in Köln und Berlin. Die Teilnehmer vertraten überwiegend Industrieunternehmen, dar-

unter Automobilzulieferer, Möbel- und Lederwarenhersteller sowie Produzenten von Kunststoff- und Elektronikbauteilen. So unterschiedlich die Branchen waren, so unterschiedlich waren auch die Interessen der Teilnehmer. Mohamed El Mahallawy, Finanzmanager der Firma Hedetal for Metal Industries aus der Stadt Tanta im Nildelta, sammelte Kontakte zu deutschen Lieferanten von speziellen Stahlsorten. Amr Hamdy, stellvertretender Leiter des Herstellers von Kohlen- und Graphitbauteilen Egycarbon, strebte die Wiederaufnahme und Intensivierung von Geschäftsbeziehungen zu deutschen Abnehmern an. Zudem nahmen

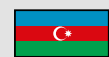
Vertreter des ITC und des Egyptian Commercial Service am Programm teil. Beide Einrichtungen wurden von ägyptischer Seite für die Programmdurchführung in Ägypten benannt.

Die ausgewählten Führungskräfte profitieren von Anregungen, die die ägyptische Pilotgruppe nach dem Deutschlandaufenthalt im Juni vergangenen Jahres im Austausch mit ITC, GIZ und BMWi eingebracht hatte. So führte die Expertin Juliane Bier des Fortbildungszentrums Carl Duisberg Centren (CDC) in Kairo ein Vorbereitungsseminar zu interkultureller Kompetenz durch. Parallel dazu qualifizierte die CDC-Expertin vor Ort fünf Dozenten des staatlichen ägyptischen Außenhandelsstrainingszentrums Foreign Trade Training Centre (FTTC). Ziel ist, dass die Inhalte des interkulturellen Trainings künftig in den von ägyptischer Seite angebotenen Vorbereitungskurs aufgenommen werden. ■

Omar Scharifi



Ägyptische Programmteilnehmerin: Rania Oraby



Das Managertraining mit Aserbaidshan wird fortgesetzt

Baku. Das Ministerium für wirtschaftliche Entwicklung der Republik Aserbaidshan und das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) werden die erfolgreiche Zusammenarbeit im Rahmen des Managerfortbildungsprogramms bis Ende 2015 fortführen. Die entsprechende gemeinsame Erklärung unterzeichneten Nijazi Safarow, stellvertretender Minister für wirtschaftliche Entwicklung Aserbaidshans, und Andreas Obersteller, Unterabteilungsleiter im BMWi, am 28. Februar 2013 in Baku. Seit dem Programmbeginn 2009 haben 138 Führungskräfte aus aserbaidshanischen Unternehmen eine praxisorientierte Fortbildung in Deutschland absolviert. Die Programmteilnehmer haben im Ergebnis moderne Managementkenntnisse gewonnen, die sie insbesondere bei der Entwicklung mittelständischer Unternehmen anwenden, und vielfältige Kontakte zu deutschen Unternehmen auf- und ausgebaut. ■



Nach der Unterzeichnung: Andreas Obersteller (links), Nijazi Safarow

Impulse für zukünftige Geschäfte

Das BMWi-Managerfortbildungsprogramm (MP) für Führungskräfte deutscher und chinesischer Unternehmen wurde bis 2016 verlängert.



Parlamentarischer Staatssekretär Ernst Burgbacher (links) mit dem chinesischen Vizeminister für Industrie und Informationstechnologie Zhu Hongren

Berlin. Der Austausch über die aktuelle Mittelstandspolitik in China und Deutschland, die internationalen Entwicklungschancen der dualen Berufsausbildung und die Zusammenarbeit beim Austausch und der Fortbildung von Führungskräften: Diese und andere Themen waren auf der Agenda, die am 9. Januar 2013 bei den Mittelstandskonsultationen in Berlin besprochen wurden. Ernst Burgbacher, parlamentarischer Staatssekretär im Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) und Beauftragter der Bundesregierung für Mittelstand und Tourismus, traf den chinesischen Vizeminister für Industrie und Informationstechnologie, Zhu Hongren, zu den vierten deutsch-chinesischen Mittelstandskonsultationen. Diese finden in der Regel jährlich abwechselnd in Deutschland oder China statt. Bei dem Termin unterzeichneten Burgbacher und Zhu die Verlängerung der Vereinbarung über die Zusammenarbeit bei der Fortbildung von Führungskräften deutscher und chinesischer Unternehmen bis 2016. Das MP diente ursprünglich der Fortbildung chine-

sischer Führungskräfte in Deutschland. Seit 2012 steht es auch deutschen Managern offen, die in China Erfahrungen sammeln und Geschäftskontakte knüpfen möchten.

„Deutschland ist der Stabilitätsanker in Europa, China – der Wachstumsmotor Asiens. Der Erfolg beider Länder fußt auch auf der Dynamik und Innovationskraft ihres Mittelstands. Für die Zukunft unserer Wirtschaftsbeziehungen ist die enge Kooperation in der Mittelstandspolitik deshalb wichtig“, erklärte Burgbacher.

„Der Erfolg beider Länder fußt auch auf der Dynamik und Innovationskraft ihres Mittelstands.“

Und weiter: „Der privatwirtschaftliche Mittelstand in China hat oftmals gleiche Interessen wie deutsche und andere ausländische Unternehmen in China, nämlich die Wirtschaftsstruktur noch stärker für Wettbewerb und Privatinitiative zu öffnen. Für intensivere Wirtschaftsbeziehungen spielen die Kontakte

auf Unternehmensebene eine zentrale Rolle. Mit unserer Zusammenarbeit beim Manager-Austausch können wir wichtige Impulse für die Anbahnung zukünftiger Geschäfte setzen.“ ■

Michael Emmrich

Vorstandssprecherin der GIZ besucht Alumni und Minister



Berlin. Am 20. Januar 2013 besuchte die Vorstandssprecherin der GIZ Tanja Gönner die „Grüne Woche“, die weltgrößte Agrarmesse (www.gruenewoche.de). Während ihres Rundgangs besuchte sie auch den Ausstellungsstand Kirgisistans, wo sie von Agrarminister Tschingisbek Usakbajew begrüßt wurde. 2013 präsentierten die kirgisischen Aussteller zertifizierte Lebensmittel und Gebrauchsgüter aus Filz, die auf reges Interesse bei den Messebesuchern stießen. Verantwortlich für die Gestaltung des Kirgisistan-Stands war der ehemalige Teilnehmer am Managerfortbildungsprogramm (MP) Baktybek Schamkejew, seit 2012 Vorsitzender der lokalen Alumni-Assoziation.

Ein Besuch der Grünen Woche in Berlin wurde auch den diesjährigen Teilnehmern des MP ermöglicht. Im Januar waren zwei Gruppen mit Führungskräften aus der Landwirtschaft in Deutschland. Sie kamen aus sechs Ländern: Aserbaidshan, Belarus, Kasachstan, Kirgisistan, Usbekistan und der Ukraine. ■



Tanja Gönner im Gespräch mit Tschingisbek Usakbajew

Ihre Meinung interessiert uns!

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





Dr. Karl-Ernst Brauner (rechts) überreicht das Journal an Schawkat Tuljaganow



Bahodir Sultanow, Inhaber der Firma Turan-Tex

Usbekistan und Deutschland vertiefen Handelskooperation



Taschkent. Nach zweijähriger Pause fand am 16. November 2012 in Taschkent erneut eine Sitzung der deutsch-usbekischen Regierungsarbeitsgruppe für Handel und Investitionen statt. Einen Tag später tagte der bilaterale Lenkungsausschuss des Managerfortbildungsprogramms (MP) des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi). Die enge zeitliche Verknüpfung dieser beiden Ereignisse war kein Zufall. Die Diskussion über die ökonomischen Entwicklungen in Deutschland und Usbekistan, und vor allem die Beschlüsse über die Schwerpunkte der künftigen Zusammenarbeit, dienen als wertvolle Anregungen für die strategische Ausrichtung des MP.

Das usbekische Ministerium für Außenwirtschaftsbeziehungen, Investitionen und Handel, dessen stellvertretender Minister Schawkat Tuljaganow den Ko-Vorsitz der Arbeitsgruppe und des Lenkungsausschusses inne hat, identifizierte eine Reihe von Branchen, die sich für eine

Vertiefung der Kooperation eignen und die aus usbekischer Sicht attraktiv für deutsche Investitionen sein könnten. Dazu gehören die Lebensmittelindustrie, die Pharmazie, die Automobilindustrie, die Elektrotechnik, die Petrochemie sowie der Öl- und Gas-Sektor, die Energieerzeugung aus alternativen Quellen und

Verlängerung der Zusammenarbeit mit Usbekistan

Als Höhepunkt der Sitzung des Lenkungsausschusses wurde die bereits dritte gemeinsame Erklärung über die Durchführung des Managerfortbildungsprogramms verabschiedet. Es wurde nunmehr bis 2015 verlängert. Auf deutscher Seite unterzeichnete Dr. Karl-Ernst Brauner, Abteilungsleiter im Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, und auf usbekischer Seite Schawkat Tuljaganow, Stellvertreter des Ministers für Außenwirtschaft, Investitionen und Handel.

schließlich auch der Tourismus und dabei insbesondere die dafür notwendige Infrastruktur.

Der deutsche Ko-Vorsitzende der beiden bilateralen Gremien, BMWi-Abteilungsleiter Dr. Karl-Ernst Brauner, bestätigte, dass das MP einen Beitrag zur Gewinnung deutscher Investoren leisten kann. Qualifizierten Teilnehmern biete sich die Chance, im Rahmen ihrer Kontakte zu deutschen Unternehmen um das Vertrauen in usbekische Firmen zu werben und ihrerseits die Solidität deutscher Hersteller zu prüfen. So könnten beispielsweise gezielt Teilnehmer für das Programm ausgewählt werden, um neue deutsche Zulieferer für das deutsch-usbekische Joint Venture im Nutzfahrzeugbereich, die MAN AUTO Uzbekistan AG, zu gewinnen. In dieser Weise könnte auch mit den anderen genannten Branchen verfahren werden, da die deutsche Industrie auf diesen Gebieten attraktive Angebote zu unterbreiten hat.

Qualitätsmanagement vom ersten Arbeitsschritt an

Die GIZ und die IHK Usbekistans stehen nun vor der interessanten Aufgabe, diese Ideen zu konkretisieren und in die Tat umzusetzen. Optimistisch stimmen in diesem Zusammenhang die bisherigen Erfolge des Programms, die von allen Seiten hervorgehoben wurden. So konstatierte der Präsident der IHK Usbekistans Alischer Schaichow, dass neunzig Prozent der MP-Absolventen eine positive Entwicklung nachweisen können.

Ein anschauliches Beispiel dafür lieferte der Absolvent Bahodir Sultanow, Inhaber der Firma Turan-Tex. Im Anschluss an die Sitzung des Lenkungsausschusses empfing er die deutsche Delegation in seinem Unternehmen, das Trikotagen herstellt und verarbeitet. Die Gäste aus Deutschland konnten sich selbst einen Eindruck darüber verschaffen, welche Fortschritte bei Turan-Tex

erzielt wurden, seit Sultanow aus Deutschland zurückgekehrt ist. Exemplarisch berichtete der Alumnus über die Neuausrichtung seiner Personalpolitik. Das Ergebnis der Neuerungen sind höher motivierte und fachlich besser qualifizierte Mitarbeiter. Die Personalfuktuation in der Firma konnte deutlich verringert und im Gegenzug die Kontinuität der Arbeit erhöht werden. Diese positiven Entwicklungen wirken sich auch auf die Qualität der Erzeugnisse aus. Qualitätsmanagement, weiß Sultanow heute, endet zwar mit der Qualitätskontrolle beim fertigen Produkt. Es beginnt aber ab dem ersten Arbeitsschritt. Dank dieser und anderer Maßnahmen konnte Sultanows Unternehmen seinen Marktanteil in Usbekistan und Russland ausbauen. Nicht zuletzt helfen ihm dabei Rundstrickmaschinen vom Weltmarktführer Mayer & Cie aus dem baden-württembergischen Albstadt. Den Kauf hatte er während der Programmteilnahme 2009 vorverhandelt. ■

Dr. Angela Leeke

Zusammenarbeit mit Belarus verlängert



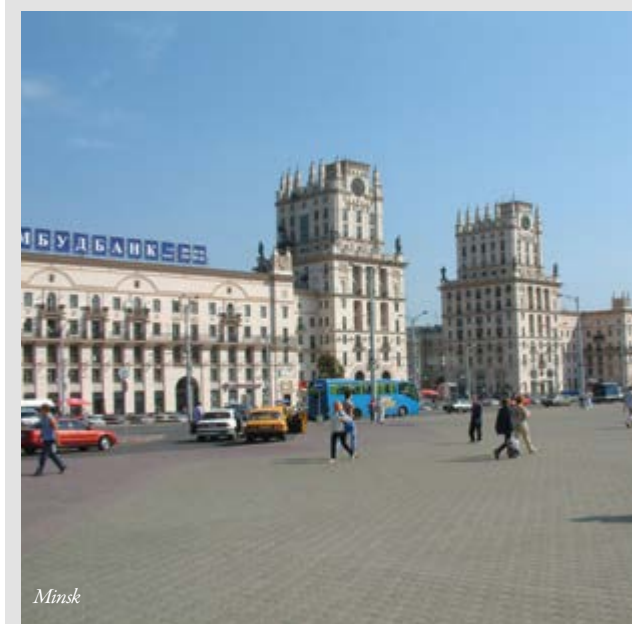
Auf einem Arbeitstreffen in Minsk wurde die Zusammenarbeit im Rahmen des Managerfortbildungsprogramms (MP) mit Belarus um drei weitere Jahre verlängert.

Minsk. Am 24. Oktober 2012 trafen sich zum vierten Mal Vertreter des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) und des Ministeriums für Wirtschaft der Republik Belarus mit den jeweiligen Programmdurchführern, um sich über die Ergebnisse und die zukünftige Ausrichtung des MP auszutauschen. Beide Seiten zogen eine erfolgreiche Bilanz der letzten zwei Programmjahre. Die Fortschritte und Entwicklungen der

Teilnehmer und Alumni sind beeindruckend und vielversprechend. Die vom BMWi vorangetriebene Weiterentwicklung des Programms wurde vom belarussischen Partner sehr begrüßt. Am Rande des Arbeitstreffens wurde die gemeinsame Erklärung über die Verlängerung des MP mit Belarus bis 2015 unterzeichnet.

Die Resonanz und Präsentationen einiger Teilnehmer verdeutlichten

die positive Wirkung des Programms für alle Beteiligten. Pawel Kurilo beispielsweise, stellvertretender Direktor des Unternehmens Ljudmila, referierte über seine Erfahrungen und Ergebnisse nach dem Deutschlandaufenthalt im Rahmen des Programms. Er stieg vom Marketingleiter zum stellvertretenden Direktor in dem Betrieb auf, dessen Kerngeschäft die Produktion von Kopfbedeckungen jeglicher Art ist. Das Unternehmen, speziell der Vertriebssektor, wurde neu strukturiert. Mit deutscher Technik wurden die Fertigungsanlagen erneuert und man liefert nun hochwertige Erzeugnisse nach Deutschland, u.a. für die Deutsche Bahn AG. Ein echtes Win-win-Geschäft für beide Seiten. Von ersten Alumniaktivitäten berichtete Iwan Rak, Vorsitzender des im Juni 2012 gegründeten belarussischen Alumnivereins. Dazu gehören die Mitgliedergewinnung für den Verein, die Durchführung von eigenen Veranstaltungen und der Abschluss einer Vereinbarung zur Zusammenarbeit mit der Stadt Minsk. ■



Minsk



Russische Landwirte in Schleswig-Holstein



Landwirtschaft und Lebensmittelverarbeitung: Das war der Fokus der 21 Manager aus der Russischen Föderation, die Ende 2012 der Einladung zur Fortbildung in der Wirtschaftsakademie Schleswig-Holstein folgten.

Russische Landwirte in Schleswig-Holstein

Kiel. 21 Manager aus den unterschiedlichsten landwirtschaftlichen Unternehmen der Russischen Föderation kamen im Rahmen des Managerfortbildungsprogramms (MP) zur Wirtschaftsakademie (WAK) Schleswig-Holstein in Kiel. Zahlreiche Unternehmensbesuche und Treffen standen auf der Agenda der russischen Unternehmensleiter, die vom 6. November bis 1. Dezember 2012 in Norddeutschland zu Gast waren.

Mit derzeit 22 Standorten ist der Unternehmensverbund der WAK flächendeckend mit einem modernen Bildungsangebot im Bundesland zwischen Nord- und Ostsee präsent. Zur erfolgreichen Bildungsarbeit tragen auch die europäischen und internationalen Erfahrungen

der Wirtschaftsakademie bei, denn das international erprobte Know-how kommt gleichzeitig auch den Angeboten im „Inland“ zugute. Die Kooperation in bundesweiten Wirtschafts- und Wissensschaftsprojekten, die Erarbeitung von neuen innovativen Lernformen im Rahmen von europäischen Projekten oder auch die Neuorientierung am Arbeitsmarkt: Der Blick über den oft zitierten „Tellerrand“ eröffnet neue Horizonte, lässt eine andere Sicht der Dinge entstehen und macht so neue Kompetenzen verfügbar.

Fokus auf Bioprodukte und Beschaffung von Technik

Von den vielfältigen Bildungsangeboten und Veranstaltungen konnten sich

die Teilnehmer während des Fachprogramms selbst überzeugen. Neben interaktiven Trainings und bilateralen Gesprächen mit Vertretern aus Wirtschaft und Politik gab es viele Anknüpfungspunkte für mögliche Kooperationen und Synergien. Das Programm bot ein umfangreiches Spektrum von Themen aus fast allen landwirtschaftlichen Bereichen, wie Pflanzenzucht, Tierzucht, Landtechnik und der Verarbeitung von landwirtschaftlichen Produkten. Bei neunzehn Unternehmensbesuchen mit der Gesamtgruppe und bei weiteren 30 individuellen Unternehmenskontakten präsentierten sich die Teilnehmer aus sieben Regionen Russlands souverän und als Gesprächspartner auf Augenhöhe.

Die Messe EuroTier Hannover und die dort durchgeführte Kooperationsbörse des Enterprise Europe Networks (EEN) boten eine hervorragende Plattform für Fachgespräche und erste Kontaktabahnung mit deutschen und internationalen Unternehmen. Besonderes Interesse galt den Unternehmen aus den Bereichen Pflanzenzucht und Agrartechnik. Hier war der Fokus ökologischer Landbau, extensive Landnutzungssysteme sowie der Anbau regionaler hochwertiger Bioprodukte und die Beschaffung von landwirtschaftlichen Maschinen und Anlagen.

Ein Highlight war der Besuch der Bio-Westhof GmbH. Die Teilnehmer besichtigten Deutschlands größtes Bio-Gewächshaus, das erst kürzlich in Betrieb genommen wurde. Auf einer Fläche von vier Hektar werden 70.000 Tomatenpflanzen angebaut. Rund 1.500 Tonnen Tomaten werden jährlich produziert. Hierbei lernten die Teilnehmer eine neue Technologie kennen: die energieneutrale Wärmeversorgung des Gewächshauses. Ein mit nichtverkauftem Biogemüse und anderen Bioprodukten betriebenes Blockheizkraftwerk liefert die Energie.

Zahlreiche Vertragsabschlüsse

Für die Teilnehmer, die sich über technische Details und Preise für landwirtschaftliche Maschinen und Anlagen informieren wollten, standen international renommierte Unternehmen wie die Claas KGaA mbH, die Riela Trocknungstechnik GmbH und die Landmaschinenfabrik Grimme GmbH ganz oben auf der Wunschliste. Alle drei Unternehmen sind prosperierende, langjährige Partner im Osteuropageschäft und mit eigenen Vertretungen weltweit präsent. Die Teilnehmer verschafften sich einen Überblick über Produktpaletten, ließen sich umfassend beraten und orderten Angebote. Sie erwarben technisches Know-how für den Einsatz moderner Bodenbearbeitungs- und Erntetechnik, das sicherlich die Effizienz in den eigenen Unternehmen steigern wird.

Bereits kurz nach der Heimreise der russischen Unternehmer wurden die ersten Vereinbarungen fixiert. Zwischen der Petkus GmbH, einem Saatgutaufbereiter aus Thüringen, und der Garant Optima GmbH aus dem westrussischen Belgo-

rod, für die Aleksandr Ljaljuk am Programm teilnahm, wurde im Januar 2013 ein Vertrag über den Bau eines Saatgutwerkes in Belgorod unterzeichnet. Das Vertragsvolumen liegt im siebenstelligen Bereich. Zwischen der Schtschedrucha GmbH aus dem sibirischen Kemerovo, die Grigori Fedorow nach Deutschland entsandt hatte, und den Firmen Reimann Emsdetten GmbH, Renolit SE und Wolf Heiztechnik GmbH wurden Kooperationsvereinbarungen unterzeichnet. Das Fleischunternehmen „Vostochny“ GmbH aus Izhevsk im Wolgakrais, mit dem Programmteilnehmer Konstantin Sozonow, schloss ebenfalls Kooperationsvereinbarungen mit den Unternehmen ACO Funki, BDW Feedmill Systems GmbH sowie Big Dutchman GmbH.

Die Nachhaltigkeit der angebahnten Wirtschaftskontakte der Teilnehmer wird das Team der WAK bis zum Follow-up-Seminar begleiten. Das sehr intensive Programm endete mit interessanten Abschlusspräsentationen und hervorragenden Ergebnissen der Teilnehmer als ein weiterer Beitrag zur Außenwirtschaftsförderung im Lebensmittelbereich. ■

Marties Riemer-Lange, WAK



Unternehmensbesuch: Westhof Bio-Gemüse in Friedrichsgabekoog



Moderne Bergbautechnik in Aktion



Einmonatige Fortbildung in Deutschland erstmals im Rahmen der Rohstoffpartnerschaft mit Kasachstan durchgeführt.

Köln/Leipzig. Im November 2012 lud die deutsche Regierung zum ersten Mal speziell die Führungskräfte kasachischer Unternehmen aus dem Rohstoffbereich zur Fortbildung nach Deutschland ein. Damit wird die Anfang 2012 von Bundesminister für Wirtschaft und Technologie, Dr. Philipp Rösler, und dem kasachischen Minister für Industrie und Neue Technologien, Asset Issekeshov, unterzeichnete Regierungsvereinbarung über die Zusammenarbeit im Rohstoff-, Industrie- und Technologiebereich umgesetzt. Bei der Unterzeichnung erläuterte Rösler: „Der Zugang zu Rohstoffen ist nicht nur von technologischen Möglichkeiten abhängig, sondern auch von wirtschaftlichen

und politischen Rahmenbedingungen. Rohstoffpartnerschaften leisten einen wesentlichen Beitrag zur Unterstützung der deutschen Wirtschaft bei der Rohstoffversorgung. Das sichert Wachstum und Arbeitsplätze in Deutschland. Das heute unterzeichnete Abkommen mit Kasachstan bildet den politischen Rahmen, in dem Unternehmen in eigener Verantwortung Verträge schließen.“

Exploration, Förderung, Analyse und Verarbeitung

Die Fortbildung wurde durch die Carl Duisberg Centren vor allem in Köln und Leipzig durchgeführt. Die Teilnehmer

kamen ausschließlich aus der Rohstoffbranche, mit so unterschiedlichen Schwerpunkten wie Exploration, Förderung, Analyse und Verarbeitung. Neben dreizehn Führungskräften aus Kasachstan gehörten auch drei Manager aus Kirgisistan und ein Manager aus Usbekistan zur Gruppe. Die Kombination von Fachseminaren und Besuchen bei deutschen Unternehmen bot umfassende Einblicke in das Geschäftsleben in Deutschland. Der durch Dolmetscher unterstützte Besuch der Fachmesse „Schüttgut“ in Dortmund ermöglichte vielfältige Geschäftskontakte und Erfahrungsaustausch. Die kasachischen Führungskräfte besuchten z.B. Hersteller von Fördertechnik, wie die ThyssenKrupp För-

dertechnik GmbH, die TAKRAF GmbH, die FAM Magdeburger Förderanlagen und Baumaschinen GmbH sowie Hersteller von Analysetechnik, wie die SPECTRO Analytical Instruments GmbH und die Carl Zeiss AG.

„Wichtig ist zu sehen, wie Technik eingesetzt wird!“

Bei einer Veranstaltung im BMWi berichteten die Teilnehmer von ihren bereits erzielten Ergebnissen. Eines der größten kasachischen Rohstoffunternehmen ist ENRC (Eurasian Natural Resources PLC). Das Unternehmen ist im Abbau und in der Verarbeitung von Eisenerz, Kohle und Aluminium aktiv. Besonders bedeutend ist es in der Förderung von Chromit, das unter anderem zur Härtung von Stahl eingesetzt wird. Seit mehr als 30 Jahren arbeitet ENRC in der Rohstoffförderung mit Anlagen aus dem ostdeutschen Unternehmen TAKRAF und hat gute Erfahrungen mit deutscher Technik gesammelt. Bereits vor dem Deutschlandaufenthalt von Dr. Dauren Okassow als Vertreter von ENRC hatten die Verhandlungen zur Erneuerung der Fördertechnik begonnen. Deshalb war er besonders auf den Besuch bei TAKRAF gespannt, wo er moderne Bergbautechnik in Aktion erlebte. „Wichtig ist zu sehen, wie Technik eingesetzt wird. Jetzt weiß ich, wie das Unternehmen arbeitet.“ TAKRAF stellt Schaufelbagger und Förderbrücken für die weltweite Rohstoffförderung im Tagebau her. Umfassendes Know-how und Erfahrung aus hunderten umgesetzter Projekte, verbunden mit ständiger Optimierung, ermöglichen dem Traditionsunternehmen die Fertigung maßgeschneiderter Anlagen für jedes denkbare geologische Einsatzgebiet. Da es im Bergbausektor beim Kauf von Maschinen und Ausrüstungen meist um Millionenbeträge geht, sind die Verhandlungen noch nicht abgeschlossen.

„Eine Kommunikation über das Internet kann persönliche Kontakte nicht ersetzen.“

Dass auch kasachisches Know-how in Deutschland gefragt ist, zeigte der Besuch von Elena Saidowa bei KSL (Kupferschiefer Lausitz GmbH). Saidowa ist leitende Spezialistin für Mineralogie im Bereich Lagerstättenerkundung der Firma Kaszink. Sie diskutierte eine mögliche Beteiligung von Kaszink an der Erschließung der Lausitzer Kupfervorkommen. Bei verschiede-

Rohstoffpartnerschaften

Rohstoffpartnerschaften sind Teil der Rohstoffstrategie der Bundesregierung und derzeit mit Kasachstan, Chile und der Mongolei vereinbart.

Berlin. Deutschland zählt als Industrienation zu den größten Rohstoffkonsumenten der Welt. Ein Großteil der Massenrohstoffe, zum Beispiel Kies, Sand, Kalkstein und Ton, wird innerhalb des Landes aus heimischen Lagerstätten gewonnen. Metallrohstoffe, viele wichtige Industriemineralien, Seltene Erden und fossile Rohstoffe müssen hingegen fast vollständig importiert werden. Um ihren Erfolgskurs fortzusetzen und damit Wachstum und Arbeitsplätze in Deutschland zu sichern, braucht die deutsche Wirtschaft Zugang zu diesen Rohstoffen. Dies ist nicht allein von technologischen Möglichkeiten abhängig, sondern auch von den wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen.

Ende 2010 legte die Bundesregierung daher eine Rohstoffstrategie vor. Herzstück dieser Strategie sind Partnerschaften mit ausgewählten rohstoffreichen Ländern. Die Rohstoffstrategie der Bundesregierung sieht Rohstoffpartnerschaften als ein wichtiges Instrument zur Unterstützung der deutschen Wirtschaft bei der Rohstoffversorgung vor. Die Sicherung der Rohstoffversorgung ist prinzipiell Aufgabe der Wirtschaft. Mit ihrer Rohstoffstrategie schafft die Bundesregierung die erforderlichen Rahmenbedingungen für eine nachhaltige, international wettbewerbsfähige Rohstoffversorgung. Sie stellt ein Bündel von Maßnahmen zur Verfügung, mit denen der Zugang zu Rohstoffen verbessert wird. Bilaterale Rohstoffpartnerschaften können neue Bezugsquellen für die Industrie eröffnen. Innovationen durch Forschungs- und Entwicklungsprogramme im Bereich der Rohstoffforschung, Rohstoff- und Materialeffizienz und im Recycling verringern die Importabhängigkeit. Strukturelle Maßnahmen wie die Einrichtung der Deutschen Rohstoffagentur (DERA), des Helmholtz-Instituts Freiberg für Ressourcentechnologie oder des Interministeriellen Ausschusses (IMA) Rohstoffe dienen der Stärkung und Beratung der deutschen Industrie, insbesondere auch der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Alle Maßnahmen sind mit dem Handeln auf europäischer Ebene eng verzahnt.

Regierungsabkommen über eine Rohstoffpartnerschaft wurden bisher mit der Mongolei (2011), mit Kasachstan (2012) und mit Chile (2013) geschlossen. Unter dem Dach der Rohstoffpartnerschaften schließt die Wirtschaft in eigener Verantwortung privatrechtliche Verträge, die mit außenwirtschaftlichen und außenpolitischen Instrumentarien abgesichert und flankiert werden können. Hierzu gehört die Teilnahme der kasachischen Führungskräfte aus der Rohstoffwirtschaft am BMWi-Managerfortbildungsprogramm.



Von rechts: Dr. Dawren Okassow nach der Zertifikatsübergabe durch Wolfgang Hombrecher (BMWi) und Reimut Düring (GIZ)



Den Ausführungen von Margarita Magaujanova (Topaz) folgen Ursula Horn und Frank Weisig (beide BMWi)

► nen Firmen recherchierte sie zu modernen Laborausrüstungen und Computerprogrammen zur Erkundung von Lagerstätten. Außerdem suchte sie in Deutschland den Erfahrungsaustausch zur Förderung metallischer Rohstoffe, insbesondere aus großer Tiefe. Hier greifen Standardlösungen nicht, gefragt sind individuelle Ansätze, die deutsche Spezialfirmen liefern können.

Auf dem Gebiet der geologischen Erkundungen, der Kartierung und Bewertung von Lagerstätten, arbeitet das Unternehmen Topaz aus dem ostkasachischen Ust-Kamenogorsk. Margarita Magaujanova, Direktorin für Qualitätssicherung und Leiterin des Entwicklungsdienstes, interessierte sich neben der deutschen Technik besonders für die Themen Umweltmanagement und Arbeitssicherheit. Sie erklärte: „Die deutschen Unternehmen sind sehr gut organisiert. Sie waren sehr gastfreundlich und an Kontakten interessiert. In allen Unternehmen gab es russischsprachige Mitarbeiter als Ansprechpartner für uns.“ Für die Modernisierung der Arbeit der bestehenden Labore bei Topaz, sowie für den Aufbau eines speziellen Labors für ökologisches Management besichtigte sie zertifizierte deutsche Labore. Die bereits im Frühjahr 2012 auf einer Umweltkonferenz in Astana geknüpften Kontakte mit der Heidelberger Firma IBL Umwelt und Biotechnik GmbH konnte sie bei einem Unternehmensbesuch vertiefen. In Beckum informierte sie sich bei der ThyssenKrupp Polysius AG ebenfalls über neue Technologien zur Automatisierung labortechnischer Untersuchungen und der Qualitätskontrolle. Sowohl mit IBL als auch mit Polysius sind nun gemeinsame Projekte geplant, z.B. ein Umweltmanagement in Ust-Kamenogorsk. Ihr Fazit lautet: „Eine Kommunikation über das Internet kann persönliche Kontakte nicht ersetzen.“

Dieser Meinung war auch Wolfgang Hombrecher, im BMWi für das Managerfortbildungsprogramm zuständig: „Das Programm stellt oft den ersten persönlichen Kontakt her und steht für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit.“ Ursula Horn vom Referat für Internationale Rohstoffpolitik im BMWi sagte: „Das Partnerschaftsabkommen baut darauf, dass die Unternehmen eng zusammenarbeiten, im Interesse beider Länder und der Unternehmen selbst.“ Sie lud die Gruppe ein, 2013 auf der nächsten Sitzung der Regie-

rungsarbeitsgruppe zum Partnerschaftsabkommen in Kasachstan die Ergebnisse ihres Deutschlandaufenthalts zu präsentieren. Frank Weisig, Länderreferent Zentralasien im BMWi, rief die Teilnehmer auf: „Werden Sie Botschafter der deutsch-kasachischen Zusammenarbeit!“ Aus der deutschen Wirtschaft gab es anlässlich der Unternehmensbesuche durchweg positives Feedback und auch die zentralasiatischen Führungskräfte waren der Meinung, dass sie die Zeit ihres Deutschlandaufenthalts effizient genutzt haben. ■

Führungskräfte aus Aserbaidsschan in der sächsischen Hauptstadt



Dresden. Erstmals hat das ARGE Konsortium Neue Bundesländer (NBL) Ende 2012 in Dresden junge aserbaidsschanische Unternehmer und Führungskräfte empfangen. Ziel war es, die Gruppe im Rahmen des Managerfortbildungsprogramms (MP) des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) fortzubilden.

Während des einmonatigen Deutschlandaufenthaltes in der sächsischen Landeshauptstadt konnte das Konsortium NBL als Fortbildungszentrum Erfahrung in der Zusammenarbeit mit asiatischen und osteuropäischen Teilnehmern einbringen, um umfangreiche Kontakte für die Teilnehmer zu organisieren. Die insgesamt 64 Unternehmensbesuche haben das Potential, sich zu nachhaltigen Wirtschaftsbeziehungen zwischen Deutschland und Aserbaidsschan zu entwickeln. Auf deutscher Unternehmensseite wird das Programm als große Chance gesehen, interessante neue Partnerländer zu erschließen. Seit 2009 erreichte die Zahl der Absolventen aus Aserbaidsschan mit dieser Gruppe stolze 129 Personen. Der größte Teil der achtzehn Teilnehmer bei NBL kam aus den Wirtschaftszweigen IT, Pharma, Finanzwirtschaft, Hotel- und Versicherungswesen. Die Programmsprache war Englisch.

Obwohl nur wenige kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland zuerst an Aserbaidsschan denken, wenn sie ihre internationalen Geschäftsbeziehungen auf- oder ausbauen wollen, gibt es doch bereits Beispiele für eine erfolgreiche Zusammenarbeit, die zeigen, dass der Brückenschlag gelingen kann. Die von der Gruppe besuchte Dresdner Kühlanlagenbau GmbH hat bereits eine Reihe von Projekten in Aserbaidsschan realisiert und unterhält seit Jahren eine Filiale in Baku. Von der Visite erhoffte sich das erfolgreiche Dresdner Unternehmen nicht nur Kontakte für weitere Projekte, sondern war auf diesem Wege auch auf der Suche nach qualifiziertem Personal, das für eine Ausweitung der Geschäftstätigkeit vor Ort benötigt wird. ■

Roman Bannack, NBL



Aserbaidsschanische Führungskräfte in Dresden

Von deutschen Erfahrungen im Personalmanagement gelernt



Vietnamesische Führungskräfte, die im Herbst 2012 deutsche Unternehmen besuchten, haben wertvolle Einblicke in das Personalmanagement und die Qualifizierungsmaßnahmen bekommen. Einiges wird bereits umgesetzt.



Unternehmensbesuch bei der Maschinenfabrik Berthold Hermle AG

Stuttgart/Dresden/Berlin. Bei ihrem vom Fortbildungszentrum Baden-Württemberg-International (bw-i) koordinierten Deutschlandaufenthalt haben die vietnamesischen Manager die Städte Stuttgart, Dresden, Berlin und diverse Unternehmen besucht. Ein wichtiges Thema war das Personalmanagement, da viele Firmen in Vietnam durch den Mangel an qualifiziertem Personal in ihren Geschäften beeinträchtigt werden. Die Besuche bei deutschen Unternehmen und Institutionen brachten den Gästen aus Südostasien die Praktiken und Möglichkeiten im Bereich Personalführung in Deutschland näher.

Bei der Maschinenfabrik Berthold Hermle AG, einem börsennotierten Unternehmen mit Sitz in Gosheim und einem der führenden Hersteller von Fräsmaschinen, lernten die vietnamesischen Manager das Ausbildungs- und Schulungsprogramm sowie das Vergütungssystem für langjährige Mitarbeiter kennen. Die hohe Selbstständigkeit und das damit verbundene Verantwortungsgefühl der einzelnen Mitarbeiter beeindruckten die Gäste.

Gute Ausbildung und Organisation

„Der Schlüssel zum Erfolg in deutschen Unternehmen sind die gute Organisation und die Ausbildung. Das habe ich während unseres Gruppenbesuchs bei der Berthold Hermle AG gesehen, und dies wende ich nun auch in meiner Firma an“, erklärte Nguyen Thanh Sangh. Die Arbeitsbedingungen verbessern, kontinuierliche Fortbildungsprogramme anbieten und attraktive, leistungsabhängige Vergütungssysteme einführen: Viele Teilnehmer erwägen die Anwendung dieser Optionen und Möglichkeiten nach ihrer Rückkehr nach Vietnam. In seiner Firma beabsichtigt beispielsweise Le Cao Minh die Einführung einer betrieblichen Ausbildung, da er überzeugt ist, dass der Mangel an qualifiziertem Personal zu den größten Schwierigkeiten Vietnams gehört, vor allem bei der Positionierung seines Landes im internationalen Wettbewerb.

Ein Besuch der Sparkasse Dresden machte den Wert der flexiblen Lösungen für Arbeitnehmer in Bezug auf Arbeitszei-

ten, bei Teilzeitbeschäftigung oder bei der Unterstützung von Menschen, die nach einer längeren Zeit der Arbeitslosigkeit wieder in den Arbeitsmarkt eintreten, deutlich.

„Es ist wichtig, die Geschäftskultur zu verstehen.“

Nguyen Xuan Anh hat während ihres Deutschlandaufenthaltes nicht nur viel über Mitarbeitermotivation gelernt, sondern auch Geschäftskontakte für ihre Firma geknüpft. Die Berthold Hermle AG hat ihrem Unternehmen in Ho-Chi-Minh Stadt bereits einen Besuch abgestattet, da die Maschinenfabrik ihre Geschäfte in Vietnam entwickeln und verstärken möchte. Anh zu ihrem Deutschlandaufenthalt: „Ich habe viel über Führung und Projektmanagement gelernt. Vor dem Programm habe ich es mehr im vietnamesischen Stil gemacht. Jetzt mache ich es mehr in der deutschen Art. Besonders wichtig ist die Kommunikation mit Kollegen und Kunden, um die Balance zwischen unseren vietnamesischen und deutschen Kunden, die zusammen arbeiten, herzustellen. Für die Zukunft möchte ich meine Arbeit mit vietnamesischen Kunden ausbauen, um diese auch auf dem internationalen Markt zu positionieren.“

Duong Thuy Huong bestätigte, dass die Unternehmensbesuche der beste Teil des Programms für sie waren: „Wir konnten sehen und lernen, wie die deutschen Firmen Geschäfte tätigen, und über ihre Erfahrungen reden. Für deutsche Unternehmen hingegen, die sich auf dem vietnamesischen Markt etablieren wollen, ist es sehr wichtig, die Leute und die Geschäftskultur dort zu verstehen. Hier können die vietnamesischen Alumni des MP als Ansprechpartner dienen.“ ■

Hanna Bätz



Oleg Golowatschew

Aus Abfall neue Energie gewinnen



Die Pilotgruppe mit Führungskräften aus der Abfall- und Wasserwirtschaft startete 2012 mit millionenschweren Ergebnissen. Die Unternehmer aus Russland, Usbekistan, Kasachstan und Kirgisistan lernten neueste deutsche Technologien im Bereich der Abfallverwertung und Wasseraufbereitung kennen und nutzten die Chance, beidseitig gewinnbringende Kooperationen in die Wege zu leiten.

Berlin. 22 Führungskräfte, die als erste Gruppe für die Managerfortbildung in der Abfall- und Wasserwirtschaftsbranche im November 2012 ins Berliner Fortbildungszentrum EUROPANORAT nach

Deutschland kamen, haben die Erwartungen ihrer Gastgeber weit übertroffen. Bereits auf der Abschlussveranstaltung der Gruppe sprach Frank Nichte vom Bundesministerium für Wirtschaft und

Technologie (BMWi) von „herausragenden Ergebnissen“.

Das Problem der Abfallentsorgung und -verwertung gewinnt angesichts der fortschreitenden Industrialisierung und drohenden Ressourcenknappheit auch außerhalb der Industrieländer immer mehr an Bedeutung. In den letzten 20 Jahren erreichte die deutsche Abfallwirtschaft mit rund 160.000 Beschäftigten ein sehr hohes technisches und ökologisches Niveau, was insbesondere innovativen Produkten und Technologien deutscher Unternehmen zu verdanken ist. Zunehmend rücken nun auch die außereuropäischen Märkte, die einen hohen Bedarf an modernsten ökologischen Abfallverwertungstechnologien anmelden, ins Visier der deutschen Firmen aus der Kreislaufwirtschaft. Zur Erschließung dieser Märkte gründeten sie 2011 den Verein „German RETech Partnership“, als Nachfolger der vom Bundesministerium für Umweltschutz 2007 ins Leben gerufenen Exportinitiative „Recycling- und Effizienztechnik“ (RETech). Die RETech-Initiative sollte die Unternehmen der deutschen Kreislaufwirtschaft untereinander

vernetzen und ihre Zusammenarbeit mit einschlägigen Forschungsinstitutionen fördern, mit dem Ziel, sie für den Außenhandel zu stärken. Politische Maßnahmen wie das Kreislaufwirtschaftsgesetz, strenge Regelungen zu Verpackungen, Altfahrzeugen, Batterien, Elektrogeräten usw., förderten die Entwicklung hocheffizienter und zuverlässiger Entsorgungs- und Recyclingtechnik. Dazu zählen getrennte Abfallerfassung und -sortierung, thermische Behandlung mit Energierückgewinnung, mechanisch-biologische Behandlung oder Vergärungsverfahren für Bioabfälle.

Diese Technologien sowie die Möglichkeit, sie sich im Heimatland zunutze zu machen, interessierten die Fortbildungsteilnehmer ganz besonders. Einen großen Eindruck hat bei ihnen das deutsche Prinzip der Kreislaufwirtschaft hinterlassen. Es basiert auf dem Kreislaufwirtschaftsgesetz, das in Deutschland seit fast 20 Jahren besteht und zum Ziel hat, die für die Produktion eingesetzten Rohstoffe beim Ausscheiden der Ware wieder möglichst vollständig in den Herstellungsprozess zurück zu speisen, d.h. einen abfall- und emissionsfreien Produktionszyklus zu etablieren.

Auf dem Weg zur abfallfreien Wirtschaft

Die Gruppe besuchte führende deutsche Unternehmen der Kreislaufwirtschaft aus Berlin wie die ALBA GmbH, wo sie umweltschonende Transportmethoden und Aufbereitungstechnologien von Biomüll und Industrieabfällen kennenlernte, und die HACH LANGE GmbH, die sich auf Labor- und Online-Wasseranalytik, Messstationen für flächendeckende Überwachung von Oberflächengewässern, Messmethodik für wasserbasierte Kühl- und Heizanlagen etc. spezialisiert. Bei der DAS Environmental GmbH aus Dresden machten sich die Führungskräfte mit innovativen Technologien zur Abgasreinigung und Abwasserbehandlung (z.B. biologische Abwasserbehandlung mit der TFR-Technologie) bekannt und brachten kundenspezifische Point-of-Use Lösungen zur Prozessabgasreinigung in Erfahrung, die auf den neuesten ESCAPE, STYRAX, UPTIMUM, GIANT und SPRUCE Technologien aufbauen.

Der Nachholbedarf im Umweltschutzbereich sei in ihren Ländern enorm, berichteten die Teilnehmer. Daher sei es wichtig, sich die modernsten Abfallverwertungs-

methoden zunutze zu machen, um eine Nische zu besetzen und dem eigenen Unternehmen Konkurrenzvorsprung im Heimatland zu verschaffen, fasste Galina Kolmakova, Bierbraumeisterin aus dem sibirischen Tjumen, den Gesamteindruck der Kollegen zusammen. Doch nicht nur um wirtschaftlichen Gewinn ging es den Teilnehmern: Das Verantwortungsgefühl für die Umwelt hat die Gruppe während des Deutschlandaufenthalts erfasst und für das bis dahin vernachlässigte Thema nachhaltig sensibilisiert.

Hightech für defizitäre Abfall- und Wassersysteme

Da die meisten Unternehmer mit konkreten Zielen nach Deutschland kamen, konnten sie schnell passende deutsche Unternehmen identifizieren und erste mündliche oder schriftliche Absprachen zwecks bilateraler Zusammenarbeit treffen. Wladimir Sarytschew aus Kasachstan, CEO der Abfallverwertungsfirma Arktur in Uralsk, unterschrieb bereits während der Fortbildung erste Übereinkommen mit dem deutschen Mittelständler MeWa Recycling Maschinen und Anlagenbau GmbH, zum Erwerb von Abfallaufbereitungsanlagen. Ein weiterer Auftrag ist ebenso in trockenen Tüchern: Herstellung und Lieferung einer Abfallsortieranlage nach Uralsk durch die deutsche Firma Stadler Anlagenbau GmbH. Darüber hinaus ist es Sarytschew gelungen, ein Kooperationsangebot an die Firma Avista Oil AG zum Aufbau eines gemeinsamen Unternehmens zur Bearbeitung von Atmo-

sphäre zu unterbreiten und weitere Schritte festzulegen. Die vom kasachischen Unternehmer geplante Investition bewegt sich vorerst im mittleren zweistelligen Millionenbereich. Erste Abmachungen über Projektierung und Lieferung von hochwertigen Wasserklärsystemen erreichte auch Alexej Schtschepelew aus dem russischen Tscheboksary, Chefingenieur der Wasseraufbereitungsfirma Wodokanal AG, mit den deutschen Firmen ORPU Pumpenfabrik GmbH, PITT GmbH und WAG Armaturen GmbH.

Mit Teamgeist zur erfolgreichen Kooperation

Ihre Zeit in Deutschland empfanden alle Teilnehmer als sehr bereichernd und sinnvoll investiert. Die neuen Kontakte zu deutschen Firmen sollen aufrechterhalten und, direkt nach der Rückkehr in die Heimatländer, in eine Kooperation umgewandelt werden. Die vom Teamgeist geprägte Atmosphäre innerhalb der Gruppe spiegelte sich in einem selbstgedrehten Videofilm wider. Und der „grüne Gedanke“, der die Gruppe elektrisierte, fand Ausdruck in dem Wunsch des kasachischen Unternehmers Nurlan Zhumartow: „Die Aspekte der Abfallentsorgung und vor allem der erneuten Nutzung in der Wirtschaft, sollten in allen aktuellen und zukünftigen Gruppen unabhängig von ihrer Spezialisierung intensiv behandelt werden. Wir alle sind Top-Manager und fähig, Informationen zu verwerten.“ ■

<http://www.youtube.com/watch?v=G8tn6ARiqkM>



Unternehmensbesuch bei den Berliner Stadtwerken (BSR)

„Mittelstand goes India“

Ein Gastbeitrag von Rajnish Tiwari: Deutsch-indische Kooperationsbörsen ermöglichen einen breiteren Marktzugang und eine ideale Win-win-Situation für deutsche Mittelständler und indische Konsumenten.



Rajnish Tiwari (S. von links) auf einer Kooperationsbörse

Hamburg. Indien hat seit Beginn der Wirtschaftsreformen, Anfang der 1990er Jahre, ein beachtliches und kontinuierliches Wirtschaftswachstum verzeichnet. Zwischen 1991 und 2011 hat sich das indische Bruttoinlandsprodukt (BIP) von etwa 300 Mrd. US-Dollar auf mehr als 1,8 Billionen US-Dollar versechsfacht. In Kaufkraftparitäten gemessen, ist Indien bereits heute die drittgrößte Volkswirtschaft der Welt, hinter den USA und China. Auch die Zukunftsperspektiven überzeugen: Laut neuer Berechnungen des Internationalen Währungsfonds dürfte sich Indiens BIP bis Ende 2017 mit dann voraussichtlich 3,2 Billionen US-Dollar nochmals nahezu verdoppeln.

Dieses stetige Wachstum hat einen positiven Einfluss auf das verfügbare Pro-Kopf-Einkommen in Indien ausgeübt, so dass trotz weiterbestehender sozialer Ungleichgewichte deutliche Konsumkraft freigesetzt worden ist. Es wird auch in den Aufbau der Infrastruktur investiert, so dass die Nachfrage nach Investitionsgütern in Indien ebenfalls steigt. Indiens Rolle als ein zunehmend bedeutender globaler Wachstumsmotor wird aufgrund wichtiger Standortvorteile, z.B. einer günstigen demographischen Situation und eines noch lange ungesättigten Marktes, aller Voraussicht nach weiter festgestellt werden.

Das indische Wirtschaftspotenzial intelligent nutzen

Deutschland und deutsche Firmen haben das enorme Wirtschaftspotenzial des indischen Subkontinentes erkannt, was von den Handels- und Investitionszahlen belegt wird. Auch der deutsche Mittelstand partizipiert zunehmend an der wirtschaftlichen Entwicklung in Indien, z.B. in Branchen wie Automobilbau, erneuerbare Energien sowie Maschinen- und Anlagenbau. Nichtsdestotrotz gibt es noch viele ungenutzte Möglichkeiten für den deutschen Mittelstand in Indien, die vor allem auf fehlende Marktkenntnisse, Ressourceneng-

pässe und z.T. stark ausgeprägte Vermeidung von Unsicherheiten zurückzuführen sind. An dieser Stelle sollen beispielhaft zwei klassische „Fehleinschätzungen“ im Umgang mit dem indischen Markt erläutert werden.

1. Die Evaluierung von Marktpotential anhand des Pro-Kopf-Einkommens: Die Heranziehung der Kenngröße „Pro-Kopf-Einkommen“ bei wichtigen Produktentscheidungen für den indischen Markt kann sich als problematisch erweisen. Das individuelle Durchschnittseinkommen liegt in Indien, trotz beachtlicher Entwicklungen, auf einem immer noch niedrigen Niveau (etwa 1.600 US-Dollar im Jahr). Eine einseitige Fokussierung auf diese Kenngröße vernachlässigt aber zwei wichtige Faktoren:

- Über 80% der Erwerbstätigen in Indien arbeiten in der sog. „informellen“ Wirtschaft, d.h. den staatlichen Statistikbehörden liegen keine genauen Auskünfte über ihre Einkommensverhältnisse vor.
- Mit durchschnittlich fünf Personen in einem typischen Haushalt kann die verfügbare Kaufkraft der Familie deutlich größer sein.

2. Indien als reinen Absatzmarkt betrachten: Mittelständler sind oft versucht, ihre bestehenden Produkte ohne größere Anpassungen in Indien auf den Markt zu bringen. Der indische Markt „tickt“ aber oft anders. Die aufstrebende Mittelschicht möchte Qualitätsprodukte mit gutem Image und Markenwert kaufen, kann oder möchte aber nicht den selben international üblichen Preis zahlen. Einige deutsche Mittelständler haben diesen „Bedarf“ erkannt und entwickeln marktspezifische Produkte, die dann auch in anderen vergleichbaren Märkten, und in manchen Fällen auch auf dem globalen Markt, angeboten werden. Marktgerechte, anstatt rein technologiegetriebene Produkte, sind ein unabdingbarer Erfolgsfaktor in Indien. Wie mehrere Mittelständler aus dem German-Indian Round Table (GIRT) berichten, hilft die Marke „Made in Germany“ nur im Zusammenhang mit marktgerechten Preisen, will man in Indien jenseits der Nischenmärkte erfolgreich sein.

Diese beiden klassischen „Fehleinschätzungen“ können am einfachsten vermieden

German-Indian Round Table (GIRT)



Der German-Indian Round Table (GIRT) wurde 2001 gegründet und stellt einen

Zusammenschluss von Personen mit einem starken wirtschaftlichen und persönlichen Interesse an Indien dar. Ziel des GIRT sind die Information über Indien und die Förderung der deutsch-indischen Wirtschaftsbeziehungen. Daneben werden gelegentlich auch kulturelle, gesellschaftliche und soziale Indienaktivitäten durch die Teilnehmer der deutsch-indischen Stammtische unterstützt. Die Stammtische finden in regelmäßigen Abständen in mehreren deutschen und indischen Städten statt. Der Informationsradius des GIRT umschließt inzwischen rund 3.000 Personen aus der deutsch-indischen Wirtschaftsszene. Leiter und Sprecher des GIRT üben ihre Tätigkeit ehrenamtlich aus. Dr. Rajnish Tiwari leitet die Hamburg-Sektion des GIRT.

Kontakt

Dr. Rajnish Tiwari
German-Indian Round Table (GIRT)
Hamburg
c/o Institut für Technologie- und Innovationsmanagement
TU Hamburg-Harburg
Schwarzenbergstr. 95 D
21073 Hamburg

Tel: +49 (0)40 42878 3776
Fax: +49 (0)40 42878 2867

E-Mail: tiwari@tuhh.de
Web: www.girt-hamburg.de

werden, wenn man mit zuverlässigen und kompetenten lokalen Partnern zusammenarbeitet. Denn diese verfügen oft über fundierte Marktkenntnisse, eigene Ressourcen und ein ausgeprägtes Business-Netzwerk.

Indische kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind oft ambitioniert und möchten national wie international expandieren. Sie haben aber häufig nicht nur mit knappen Ressourcen zu kämpfen, sondern es fehlt ihnen auch an einem tieferem Verständnis des deutschen Marktes und der Arbeitskultur.

Deutsche Mittelständler und indische Partner

Das Streben nach Expansion kann aber eine gute Grundlage für eine gegenseitig vorteilhafte Zusammenarbeit („Win-win“) mit deutschen Mittelständlern bilden. Um eine noch effektivere Nutzung der Marktpotential durch den Mittelstand zu fördern, wurden im Rahmen des deutsch-indischen BMWi-Managerfortbildungsprogramms im Juni 2012 zwei Kooperationsbörsen für deutsche und indische KMU in Hamburg und Leipzig organisiert, an denen auch der GIRT als Ko-Organisator mitwirkte. Eine Gruppe von 20 Entscheidungsträgern aus acht verschiedenen Branchen in Indien konnte mit Hilfe dieser beiden Kooperationsbörsen insgesamt 63 individuell terminierte Gespräche mit Vertretern deutscher Unternehmen (Hamburg: 49, Leipzig: 14) führen. Zwecks besserer Vorbereitung erhielten die Teilnehmer bereits im Vorfeld detaillierte Informationen zu den beteiligten Unternehmen. Viele dieser Gespräche führten zu Folgetreffen und konkreten Geschäftsanbahnungen. Die beiden Veranstaltungen wurden von den Teilnehmern ausdrücklich sehr positiv bewertet.

Dieses Beispiel unterstreicht die Bedeutung eines persönlichen Kontaktes insbesondere für KMU, die oft über kein eigenes ausgeprägtes Geschäftsnetzwerk in dem jeweiligen Partnerland verfügen. Für die beiden Seiten lässt sich hierdurch Marktzugang ermöglichen und gleichzeitig das Marktrisiko etwas reduzieren. Kooperationsbörsen könnten damit ein geeignetes Mittel darstellen, um die deutsch-indische Zusammenarbeit zu vertiefen und durch die Partizipation von KMU auf eine breitere Basis zu stellen. ■

Rajnish Tiwari (GIRT)

Ihre Meinung interessiert uns!

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



Pilotgruppe: Energieeffizienz in Industrieunternehmen



Eine internationale Pilotgruppe mit dem Schwerpunkt „Energieeffizienz in Industrieunternehmen“ war im November 2012 auf Einladung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) in Deutschland. Neben dreizehn russischen und sechs belarussischen Führungskräften aus kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), absolvierte auch je ein Manager aus Kasachstan und Aserbaidshan die Fortbildung an der Deutschen Management Akademie Niedersachsen (DMAN) in Celle. Im feierlichen Rahmen im Berliner Ministerium fand eine Abschlusspräsentation vor Vertretern des BMWi, der GIZ und der DMAN statt.

Celle/Berlin. Vor allem technische Direktoren, Leiter der technischen Abteilung, Hauptenergetiker und leitende Inspektoren waren neben Mitgliedern der jeweiligen Geschäftsführung vertreten. Die Unternehmen aus so unterschiedlichen Branchen wie etwa Eisenbahn und Lebensmittel sind entweder Anwender von Technologien mit einem hohen Energiebedarf oder stellen selbst energierelevante Technologien her. Im Programm erhielten die Teilnehmer einen Überblick über Energiemanagementsysteme in Deutschland sowie über aktuelle Entwicklungen im Bereich Energieeffizienz und lernten dabei moderne, energieeffiziente Technologien



Von links: Sergej Kowalew und Ewgenij Sobaschnikow

kennen. Zum Teil wurden Themenbereiche wie Energie- und Umweltmanagement, Projektmanagement im Bereich Energieeffizienz und alternative Energien, aber auch Finanzierung von KMU, Qualitäts- und Innovationsmanagement, Servicestrategien und Logistikkonzepte direkt in deutschen Unternehmen behandelt. Konkrete Schritte des Energiemanagementsystems, von der Bedarfsermittlung über die Inbetriebnahme bis hin zum Controlling, konnten ebenfalls im Lernort Unternehmen gezeigt werden.

Die weißrussische Unternehmerin Elena Grigorjewa, Finanzdirektorin des familiengeführten Messgeräteherstellers Spezsistema, brachte die Meinung der Teilnehmer auf den Punkt: „In diesem einen Monat lernt man ungemein viel, was sowohl den eigenen Managementkompetenzen zugutekommt, als auch der Kooperation mit deutschen Betrieben dienlich ist.“ Auch ihre Tochter Anna hatte am Programm teilgenommen, so dass sie das Programm im Vorfeld kannte. Die Gruppe zeigte sich beeindruckt von den „fachlich hervorragenden“ Trainingsseminaren – insbesondere zur Steigerung der Energieeffizienz – und den Einblicken in den Alltag der deutschen Unternehmen. Dabei schien es für DMAN anfangs gar nicht so einfach, die Interessen der heterogenen Gruppe, von Biogas- bis Messgeräte-Unternehmen, unter einen Hut zu bekommen. Doch genau diese Kombination wurde von den Teilnehmern selbst als sehr gelungen empfunden: „Wir konnten uns immer gegenseitig helfen und gute Tipps geben, z.B. auf Messen oder bei Unternehmensbesuchen“, erinnert sich Grigorjewa. Die technikbegeisterten Fortbildungsteilnehmer waren gerne bereit, über den eigenen Tellerrand zu schauen und voneinander zu lernen.

Kontakte und intelligente Lösungen

„Energieeffizienz beginnt mit der richtigen Energiezählung“, stellte Madi Agybayew aus Kasachstan fest und repräsentiert damit die Überzeugung des auf Messgeräte spezialisierten Teils der Gruppe. Agybayew ist kaufmännischer Leiter bei Korporacija Sajman, einem Hersteller und Großhändler von elektronischen und optischen Erzeugnissen, insbesondere von Messgeräten. Der Diplomingenieur aus Kasachstan sieht Energieersparnis als sein vorrangiges Ziel



Elena Grigorjewa auf dem Dach des BMWi

und berichtete von einem staatlichen Förderprogramm in Kasachstan für die Erhöhung von Energieeffizienz. Neben anderen energieeffizienten Technologien war Agybayew besonders an intelligenten Belichtungslösungen für Büros und Fabrikhallen interessiert. Er konnte einen guten Kontakt zum LED-Hersteller Off On new Lighting GmbH aus Hamburg aufbauen. Die LED-Leuchten des norddeutschen Unternehmens können mit Hilfe von WLAN und Bluetooth gesteuert werden. Agybayew rechnet 2013 mit ersten Lieferungen für den kasachischen Markt.

Dmitri Khilko präsentierte sein Projektvorhaben gemeinsam mit seinem deutschen Projektpartner von STRABAG Umwelttechnik aus Dresden. Khilko ist Direktor des STRABAG Engineering Center (SEC) in Minsk. Bereits vor zwei Jahren wurde der Aufbau einer Biogasanlage in einem Klärwerk in der Nähe von Minsk beschlossen. Ziel ist die Strom- und Wärmegewinnung aus Klärschlamm. Bei diesem Projekt, das in Zusammenarbeit mit der Firma STRABAG Umwelteinrichtungen und dem kommu-

nen Unternehmen Minsk Wodokanal realisiert wird, nimmt seine Firma die Rolle des Generalplaners vor Ort ein. Das Gesamtvolumen des Projektes beträgt 28 Mio. Euro, SEC wird etwa ein Viertel der Ingenieurleistungen realisieren. Während des Programms konnte Khilko Verträge mit den deutschen Unternehmen HEROS Anlagenautomatisierung GmbH und HIK Systeme und Module GmbH für die Lieferung von Technologien für das Projekt abschließen. Der Projektleiter auf deutscher Seite sagte während der Veranstaltung im BMWi, dass im Falle des Erfolges weitere Projekte angedacht sind.

Auch andere Fortbildungsteilnehmer führen inzwischen Verhandlungen mit deutschen Firmen. Zum Beispiel konnte Jurij Tutyschkin, von der Firma „Rusgas-engineering“ in Podolsk bei Moskau, aussichtsreiche Kontakte mit den deutschen Firmen Chriwa Wasseraufbereitungstechnik GmbH und PSE Engineering GmbH etablieren. Wiktor Leontjew aus Pensa, vom regionalen Stromlieferanten Pensenskaja Gorelektroset, berichtete über seine Kontakte mit dem deutschen Bren-

nerhersteller Saacke GmbH und dem Heizkesselproduzenten Viessmann Werke GmbH & Co. KG. „Das Wichtigste für mich waren die Unternehmensbesuche, wo wir die modernsten Technologien kennenlernen und die für uns interessanten Anlagen in Aktion sehen konnten“, fasst Leontjew seine Eindrücke von der Fortbildung in Deutschland zusammen. Besonders die Entwicklungen im Bereich der erneuerbaren Energie-Technologien hätten für großes Aufsehen gesorgt. Schließlich stecke dieses Thema in den Heimatländern der Teilnehmer noch in den Kinderschuhen, während Deutschland bereits

auf tiefes Wissen und Hightech-Ausrüstung zurückgreifen könne.

Anwendungsbezogen waren die durch die DMAN durchgeführten Trainings zum deutschen Energiesektor und Projektmanagement im Energiesektor sowie der Überblick über Energienormen- und -standards. Die Befürchtung, dass gerade dieses Training etwas trocken wird, erwies sich als unbegründet. Die Teilnehmer

„In diesem einen Monat lernt man ungemein viel, was sowohl den eigenen Managementkompetenzen zugutekommt, als auch der Kooperation mit deutschen Betrieben dienlich ist.“

gaben an, sogar noch mehr zum Thema Normen und Standards hören zu wollen. Die Manager lernten moderne energieeffiziente Technologien in der Produktion und die Anwendung des Energiemanagementsystems kennen. Besucht wurden deutsche Hersteller oder Anwender von energieeffizienten Technologien, aber auch Energieversorger, ein Forschungszentrum aus diesem Bereich, eine Assoziation von Unternehmen mit dem Ziel der Erhöhung der Energieeffizienz sowie Dienstleister aus diesem Bereich, wie Finanzinstitutionen und Ingenieurbüros.

Gut vorbereitet und klare Vorstellungen

Die Vertreterin des BMWi, Ingrid Zilliges, zeigte sich auf der Abschlussveranstaltung der Pilotgruppe in Berlin „beeindruckt von den sehr konkreten Ergebnissen“, welche auf „gute Vorbereitung und klare Vorstellungen der Teilnehmer“ zurückzuführen seien. Diese äußerten sich sehr positiv über die internationale Ausrichtung der Gruppe. „Ich habe mich sehr wohl gefühlt und viele Freunde gefunden“, freute sich der Kasache Agybayew. Reinhard Giese stellte an diesem Tag die Exportinitiative Energieeffizienz des BMWi vor (siehe Infokasten). Auf reges Interesse stieß eine Führung durch

Exportinitiative Energieeffizienz

In Zeiten knapper fossiler Energieträger und kontinuierlich steigender Energiepreise, wächst weltweit der Bedarf an innovativen Techniken, die den Energieverbrauch senken. Deutschland genießt beim Thema Energieeffizienz einen hervorragenden Ruf.

Vor diesem Hintergrund wurde durch die Bundesregierung die Exportinitiative Energieeffizienz unter der Dachmarke „Energieeffizienz – Made in Germany“ unter Federführung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie eingerichtet. Sie unterstützt deutsche Anbieter von Produkten, Systemen und Dienstleistungen im Kontext Energieeffizienz. Unter der Dachmarke werden eine projekt- und aktorsübergreifende Informationsinfrastruktur sowie umfassende Informationen in wichtigen Handlungsfeldern angeboten.

Die Exportinitiative Energieeffizienz ist grundsätzlich auf alle relevanten Märkte bezogen. Einen besonderen Schwerpunkt bilden Aktivitäten in Ländern mit hohem Wirtschaftswachstum, Industriemärkte von strategischer Bedeutung für die Exportwirtschaft und Schwellenländer. Viele Staaten haben sich in letzter Zeit ehrgeizige Energieeinsparziele gesetzt und wollen diese durch gezielte Maßnahmen erreichen, was große Chancen für deutsche Unternehmen eröffnet.

das Gebäude des Ministeriums. Beim Abstecher auf die Photovoltaik-Dachterrasse konnten die ausländischen Manager das Panorama des Berliner Stadtzentrums genießen. Außerdem zeigte ihnen dieses Beispiel einmal mehr, dass nicht zuletzt dank der Energiewende neben den Bemühungen

um Energieeffizienz auch die erneuerbaren Energien in Deutschland breiten Einzug in alle Lebensbereiche gehalten haben. Dieses und ihre gemeinsame Zeit in Deutschland, mit vielen neuen Freunden und Geschäftskontakten, werden die Fortbildungsteilnehmer wohl nicht so schnell vergessen. ■

mittlere Unternehmen (KMU). Neben der Förderung von internationalen Kooperationen steht gleichberechtigt die Erweiterung der Managementkompetenzen als Programmziel. Einen Rückblick auf die Umsetzung des Programms in der GIZ gab Projektleiterin Christina Otto: Ägypten wurde in die Gruppe der Partnerländer aufgenommen und deutsche Führungskräfte haben nun die Möglichkeit, sich mit dem chinesischen Markt vor Ort vertraut zu machen. 2012 absolvierten über 750 Führungskräfte in 37 Gruppen eine Fortbildung im Rahmen des MP, davon elf Gruppen mit Branchen- oder Themenschwerpunkt. Zu den aktuellen und zukünftigen Branchen- und Themenschwerpunkten im MP gehören:

- Bergbau und Rohstoffwirtschaft,
- Gesundheitswirtschaft,
- Umwelttechnologien / Wasser- und Abfallwirtschaft
- Energieeffizienz in Industrieunternehmen
- Energieeffizienz bei Bau und Sanierung von Gebäuden
- Erneuerbare Energien und
- Landwirtschaft.

Programmleiter Reimut Düring wies auf die Zielstellung hin: „Ziel ist die Erschließung neuer Märkte, insbesondere für kleine und



Von links: Jörg Kalmbach (CDC), Karina Gabrielyan (GIZ), Dr. Ronald Pschierer (DMAN)

Diese Programmformate werden meist in internationaler Gruppenzusammensetzung durchgeführt. Im Rahmen des Arbeitstreffens wurden über die Bedeutung und die Herausforderungen in der Umsetzung der Programme mit Branchen- bzw. Themenschwerpunkt diskutiert.

Ein wichtiges Thema des Arbeitstreffens war die geplante Einführung eines Kompetenzmodells für das MP. Ziel ist die Schaffung

von gemeinsamen, länderübergreifenden Mindestanforderungen an alle Bewerber. Deren Erfüllung ist Voraussetzung für eine erfolgreiche Programmteilnahme. Eingebracht werden soll ein Kompetenzmonitoring über den gesamten Programmablauf. Hervorgehoben wurde die Bedeutung der fachlichen Vorbereitung im Heimatland. Zwischen 2010 und 2012 arbeitete eine internationale Arbeitsgruppe bestehend aus Fachexperten und Mitarbeitern der GIZ

sowie Vertretern der ausländischen Partnerorganisationen und deutschen Fortbildungszentren an diesem wichtigen Thema. Inzwischen liegt ein abgestimmter Katalog mit Kompetenzfeldern in den Bereichen Unternehmens- und Kooperationsmanagement vor. Die Bandbreite reicht von allgemeiner Unternehmensführung bis zum Innovations- und Changemanagement sowie vom interkulturellen Management über Präsentationstechniken bis zur Unterbreitung von Geschäftsangeboten nach deutschen Standards. Im Zuge der Diskussion wurde noch eine Zusatzkompetenz in den Katalog aufgenommen: das integrierte Denken und Handeln als entscheidender Schlüssel zum Erfolg. Das Kompetenzmodell liefert zusätzlich Werkzeuge für den Nachweis der Erreichung des Fortbildungsziels des Managerfortbildungsprogramms und dient als analytische Grundlage für aktuelle Anpassungen und Weiterentwicklungen. Nicht zuletzt diskutiert die GIZ-Mitarbeiter und die Vertreter der Fortbildungszentren über die praktischen Auswirkungen der Einführung des einheitlichen Kompetenzmodells. Nach dem derzeitigen Stand werden die Bewerber nach dem Auswahlinterview Online-Checks durchführen und Fallstudien bearbeiten. Die bewährten Abschlusspräsentationen über die Ergebnisse des Deutschlandaufenthalts bleiben bestehen.

In weiteren Arbeitsgruppen konnten sich die Fortbildungszentren untereinander sowie mit der GIZ und dem BMWi zu erfolgreichen Modulen der Programmdurchführung in Deutschland austauschen. Einig waren sich alle Teilnehmer, dass solche Arbeitstreffen notwendig und sinnvoll zur Abstimmung und Weiterentwicklung des MP sind und daher weiterhin wie bisher jährlich durchgeführt werden sollten. ■

Gemeinsam das Programm weiterentwickeln

Der aktuelle Stand und die Weiterentwicklung des Managerfortbildungsprogramms (MP) waren Themen eines Arbeitstreffens am 18. und 19. Februar 2013 in Bonn.

Bonn. Der Einladung der GIZ und des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) folgten Vertreter der elf mit der Programmdurchführung beauftragten Fortbildungszentren. Diese führen die praxisorientierten Trainings zur Stärkung von Managementkompetenzen für die Programmteilnehmer durch. Durch ihre Regionalkompetenz und ihre hervorragenden Kontakte in die deutsche Wirtschaft unterstützen sie außerdem die Suche nach geeigneten Kooperationspartnern. Hartmut Röben, BMWi-Referatsleiter, dankte zum Auftakt der GIZ und den Fort-

bildungszentren für ihr hohes Engagement: „Als Element der Außenwirtschaftspolitik geht das Programm über eine reine Wirtschaftsförderung hinaus und verbessert die Wirtschaftskooperation der beteiligten Länder. Es wird stark nachgefragt und ist so erfolgreich, dass eine Erweiterung auf weitere Partnerländer absehbar ist.“ Derzeit laufen Gespräche mit dem mexikanischen Wirtschaftsministerium.

Programmleiter Reimut Düring wies auf die Zielstellung hin: „Ziel ist die Erschließung neuer Märkte, insbesondere für kleine und



Stärkung der deutsch-ukrainischen Zusammenarbeit

Junge Führungskräfte aus der ukrainischen Regierung nahmen an einem mehrmonatigen Studien- und Trainingsprogramm der GIZ teil. Marianna Wtoruschina ist Mitarbeiterin im Sekretariat des Ministerkabinetts der Ukraine, Abteilung Information und Öffentlichkeitsarbeit. In ihrem Gastbeitrag schildert sie Eindrücke vom Programm.



Kiew. „Das Programm übertraf unsere Erwartungen!“ Das war der Eindruck der Teilnehmer des Stipendienprogramms 2012. Sie hatten in der Ukraine und Deutschland an einem Fortbildungsprogramm teilgenommen, dessen Vielfalt und Inhalte auf allen Ebenen überzeugten. Das Programm wird bereits seit 2001 jährlich angeboten. Durchgeführt wurden Trainings zu folgenden Themen:

- der Aufbau persönlicher Beziehungen
- das Geheimnis einer effizienten und produktiven Kommunikation
- Präsentationstechniken und
- die Kunst der Verhandlungsführung.

Dr. Wladimir Lyskow vermittelte im ersten Programmabschnitt in der Ukraine die Inhalte anschaulich und nachvollziehbar. Er betonte, dass Zuhörenkönnen

und die Bereitschaft, einen Kompromiss zu finden, das Entscheidende seien. Das administrative System in der Ukraine ist komplex, die Hierarchiestruktur ausgeprägt und die Vorschriften streng. Unkonventionelle Vorgehensweisen bei Entscheidungen sind unter diesen Umständen nicht einfach. Diese Tatsachen verlangen von den Staatsbediensteten oftmals, Prozesse zu überdenken und das Problem aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten. Daher wurde mit Dr. Aksana Kavalchuk eine Spezialistin in praktischer Psychologie aus Deutschland eingeladen, um die Programmteilnehmer zu unterstützen. Mit ihr als Mentorin eigneten sich die jungen Führungskräfte Kreativtechniken an, lernten, Ränkespielen entgegen zu treten und Konflikte beizulegen. Den Teilnehmern wurde vermittelt, dass Improvisationsfähigkeit, Flexibilität im Denken und Innovationsbereitschaft heute ein wichtiger Teil der Kompetenz von Fach- und Führungskräften sind. Es zeigte sich, dass es relativ einfach ist, eine interessante Idee und kreative Herangehensweisen zu entwickeln. Man muss nur wissen, welche Methode, wie z.B. Mindmapping, Brainstorming, 365-Methode, morphologischer Kasten, etc. anzuwenden ist.

Sich sorgfältig auf Verhandlungen vorbereiten

Im Workshop „Die Kunst der Verhandlungsführung“ wurden Arten und Strategien für erfolgreiche Verhandlungen analy-

siert. Die Teilnehmer machten sich mit den Besonderheiten des Verhandlungsprozesses mit deutschen Partnern vertraut. Sie untersuchten kulturelle, mentale und historische Aspekte und deren Einfluss auf den Verlauf von Verhandlungen in unterschiedlichen Ländern. Das wichtigste Fazit: Man muss sich auf jede Verhandlung sorgfältig vorbereiten, besonders dann, wenn es sich um ausländische Partner handelt, denn unvorsichtige Bemerkungen oder Gesten können den Erfolg eines Projektes kosten.

Auch der Workshop „Die Beziehungen zwischen der Ukraine und der Europäischen Union: aktuelle Herausforderungen und Entscheidungsfindungen in der EU, ihren Mitgliedsländern und der Ukraine“ war eine Herausforderung. Dem Trainer Robert Chorolski gelang es jedoch, das komplexe Thema plastisch und verständlich zu präsentieren, so dass die Teilnehmer viel Neues entdeckten. Überdies gelang es ihnen, ihre neu erworbenen Kenntnisse zu systematisieren. Teil des Programms waren auch Rollenspiele. Hier gab es die Möglichkeit der Außenbetrachtung: Die Trainer machten Videoaufzeichnungen, die anschließend in Bezug auf das Verhalten und die Antworten der Teilnehmer analysiert und ausgewertet wurden.

Arbeitsintensives Programm in Deutschland

Der nächste Abschnitt und zugleich die Krönung der gesamten Fortbildung war

der Besuch der Stipendiaten in deutschen Behörden. Auf die Reise nach Berlin hatten sich alle lange vorbereitet, etwa mit einem speziellen Seminar zum Verwaltungsaufbau, zum politischen System und zu den Besonderheiten des öffentlichen Dienstes in Deutschland. Die minutiös geplante Reise war inhaltsreich und arbeitsintensiv, die Organisatoren haben Kolossales geleistet. Während des einwöchigen Aufenthalts in Deutschland trafen sich die Teilnehmer mit Fachleuten aus den jeweiligen staatlichen Behörden zu einem fachlichen Austausch. Es gab zahlreiche Gespräche mit Vertretern verschiedener Bundesministerien: Wirtschaft und Technologie, Justiz, Inneres, Auswärtiges Amt, wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Arbeit und Soziales, Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz sowie Presse- und Informationsamt. Außerdem waren die Führungskräfte zu Gast im Bundeskanzleramt, Bundespräsidialamt, Bundestag und Bundesrat. Ein Gespräch mit dem Gesandten-Botschaftsrat Dr. Vasilij Chiminez in der Botschaft der Ukraine über die Tätigkeit der Botschaft und die aktuellen Tendenzen in den Beziehungen zwischen der Ukraine und Deutschland rundete das Ganze ab.

Natürlich unterscheiden sich der ukrainische und deutsche Staatsaufbau. Diese Erfahrungen waren für die Teilnehmer wichtig, auch um zu begreifen: Es sollte nicht alles einfach kopiert und in der Uk-

raine aufgepfropft werden. Denn das, was bei den Deutschen funktioniert, kann bei den Ukrainern in einem Fiasko enden.

Transparenz und Öffentlichkeit

Dennoch konnten die Teilnehmer viel Nützliches lernen, z.B. über die Transparenz des deutschen Staates. Das ist sowohl direkt als auch im übertragenen Sinn gemeint, denn die deutschen Beamten bekennen sich nicht nur zum Prinzip der Transparenz und Öffentlichkeit bei der Entscheidungsfindung und deren Ausführung, sondern errichten ihre Verwaltungsgebäude auch aus Glas, um zu betonen: Der Staat hat vor seinem Volk nichts zu verbergen! Und noch ein Verhaltensmuster: Bescheidenheit und Bürgernähe. Die Diensträume sind minimalistisch, es gibt keine teuren Möbel. Ins Auge fällt die geringe Anzahl von Luxusautos auf den Straßen oder neben den Dienstgebäuden. Viele Beamte kommen gar mit dem Fahrrad zur Arbeit. Das ist eine Norm, die in der Gesellschaft kultiviert wird, für die eine entsprechende Infrastruktur geschaffen wurde.

Die Vertreter der ukrainischen Delegation sind sich sicher, dass das Programm sehr informativ, lehrreich und aufschlussreich war. Die bei den Treffen geknüpften Kontakte tragen zur Entwicklung der deutsch-ukrainischen Zusammenarbeit nicht nur auf Regierungsebene, sondern auch auf persönlicher Ebene bei. ■

Marianna Wtoruschina



Von links nach rechts: Ljudmila Schapowalowowa, Jurij Woloschyn, Irina Martymenko



Olga Stofjar



Marianna Wtoruschina



Tatjana Pedischenko



Peter Wiest, Deutsche Botschaft Kiew

Wachstumschancen an der Wolga



Führungskräfte aus vier Ländern knüpfen Wirtschaftskontakte in den russischen Boom-Regionen Kasan und Samara.

Kasan/Samara. Zwei Wochen volles Programm – das erwartete sechs deutsche Manager, die Ende Oktober aufbrachen, zwei der derzeit spannendsten russischen Wirtschaftsregionen zu erkunden: die an der Wolga gelegenen Regionen Kasan und Samara. Gemeinsam mit französischen, norwegischen und amerikanischen Führungskräften absolvierten sie vom 21. Oktober bis 3. November 2012 das Fortbildungsprogramm „Fit für das Russlandgeschäft“ – und bekamen spannende Einblicke in die Geschäftswelt an der Wolga.

Die Erwartungen der Teilnehmer an die Russland-Reise waren so unterschiedlich, wie die Branchen, aus denen sie kamen. Sie reichten von „generellem Interesse an Regionen jenseits von Moskau und St. Petersburg“ bis hin zu ganz konkreten Kooperationsplänen. So nutzte beispielsweise Stefan Ivanov die Reise, um das deutsch-russische Joint Venture „Uralchimplast-Hüttenes Albertus“ unter Dach und Fach zu bringen (siehe Artikel auf S. 57). Ein besseres Verständnis für das Zusammenspiel von Privatwirtschaft und staatlicher Verwaltung erhoffte sich Dr. Steffen Ziesche vom

Fraunhofer-Institut für Keramische Technologien und Systeme IKTS in Dresden. Das abwechslungsreiche Programm dauerte oft bis in den frühen Abend hinein. Es setzte sich aus Fachseminaren, Fachgesprächen mit Unternehmen, Politik und Verwaltung, Kooperationsbörsen und individuellen Unternehmensbesuchen zusammen und bot so eine gute Mischung, um den russischen Markt genauer unter die Lupe zu nehmen.

In Kasan, dem Zentrum und der Hauptstadt der Republik Tatarstan, machten sich die Teilnehmer mit einer der wirtschaftlich stärksten Regionen Russlands vertraut. Der Technologiepark „Idea“, der IT-Park der Republik Tatarstan und die Technopolis „Chimgrad“ vermittelten einen Eindruck vom innovativen und wissenschaftsintensiven Potenzial Tatarstans. Daran schloss sich eine Kooperationsbörse an, die in enger Zusammenarbeit mit der IHK der Re-

publik Tatarstan durchgeführt wurde. Sie vermittelte den Gästen vielfältige Kontakte zu einheimischen Unternehmen. Ein Höhepunkt des Programms war der Besuch der Sonderwirtschaftszone „Alabuga“ in der Stadt Elabuga und der Besuch beim Chemiegiganten „Nizhnekamskneftekhim“ in Nizhnekamsk.

Kasan. Öl- und Gasvorkommen bilden die Grundlage der wirtschaftlichen Prosperität der Republik Tatarstan. Neben dem Rohstoffsektor sind auch die chemische Industrie, der Fahrzeugbau, die Lebensmittelverarbeitung und die Metallurgie gut entwickelt. Die unternehmerfreundliche Politik der Regierung, 14 „Technoparks“, die Sonderwirtschaftszone Alabuga, hochqualifizierte Fachkräfte und eine gut ausgebaute Infrastruktur machen diese Region für ausländische Unternehmen interessant.

Ein vielfältiges Programm bot auch die Region Samara, in die die Teilnehmer im Anschluss reisten. Zu dem Treffen mit dem Leiter der Handelskammer von Samara waren Unternehmen aus der Region eingeladen worden, die an internationaler Kooperation interessiert waren. Im Existenzgründerzentrum von Samara standen junge Start-up-Unternehmen für Gespräche zur Verfügung. Und bei einem Rundtischgespräch mit hochrangigen Vertretern aus der Wirtschaftsverwaltung der Region Samara, in etwa vergleichbar mit den Ministerien auf Bundesländerebene in Deutschland, informierten sich die Teil-

nehmer über wichtige Infrastrukturprojekte in der Region, z.B. den Technologiepark „Zhiguly Valley“ oder die Vorbereitung auf die Austragung der Fußballweltmeisterschaft im Land im Jahr 2018. Welche Kooperationschancen in der Region bestehen, wurde auch beim Besuch des russisch-französischen Joint Ventures Electroshield deutlich. Abgerundet wurde das Programm in Samara durch den Besuch des internationalen Aluminiumherstellers Alcoa, der Technischen Universität und durch individuelle Gespräche, die die Teilnehmer mit potentiellen Geschäftspartnern aus der Region führten.

Samara. Eine der stärksten Industrie-regionen Russlands und ein wichtiger Verkehrsknotenpunkt ist Samara. Das Gebiet verfügt zudem über Bodenschätze wie Öl und Gas. Bestimmend für die regionale Wirtschaft ist der Automobilsektor mit dem größten russischen Automobilhersteller „Awtowas-Lada“ in Togliatti und einer gut entwickelten Zuliefererindustrie. Weitere wichtige Branchen sind die chemische Industrie, der Maschinenbau und die Luft- und Raumfahrtindustrie. Eine industriefreundliche Politik, gut ausgebildete Fachkräfte und eine Fokussierung auf Hightech-Cluster und Technologieparks machen die Region für deutsche Firmen attraktiv.

Mit vielen neuen Eindrücken und guten Kontakten zu Unternehmen aus Tatarstan und Samara trat die internationale Gruppe ihre Heimreise an. Und mit aktuellem Wissen um Führungsstrukturen und Arbeitsweisen in russischen Unternehmen. Der norwegische Unternehmer Murshid Ali brachte es auf den Punkt: „Jetzt habe ich eine Idee davon, wie russische Manager arbeiten. Und ich bin überrascht, dass die Unterschiede zu uns viel kleiner sind als ich immer dachte!“ Auch Steffen Ziesche sah seine Erwartungen in hohem Maße erfüllt. Die während der Reise geknüpften Kontakte böten die Basis für eine künftige Zusammenarbeit mit beiden russischen Regionen.

Zu Hause angekommen, beginnt die Nacharbeit zur Reise: Kontakte sortieren, Verhandlungen vorbereiten und – im Idealfall – gemeinsame Geschäfte zum Laufen bringen. Zufrieden waren auch die Organisatoren auf russischer Seite, die Regionalen Ressourcenzentren von Kasan und Samara, die sich schon auf die nächste Managergruppe aus Deutschland freuen. ■

„Die Zeichen des Wandels erkennen“



Im Interview erklärt Dmitrij Owodenko, Direktor des Regionalen Ressourcenzentrums Samara, wie sich das Programm zur Fortbildung deutscher Manager in russischen Regionen entwickelt hat und welchen Einfluss die Globalisierung auf seine Region hat.



GIZ: Das Programm zur Fortbildung ausländischer Manager in russischen Regionen existiert bereits seit 2009 ...

Owodenko: ... ja, in dem Jahr kam auch die erste Gruppe deutscher Manager zu uns nach Samara. Wir entdeckten damit ein neues internationales Betätigungsfeld, denn vorher hatten wir nur unsere russischen Absolventen des Präsidentenprogramms (siehe dazu auch den Beitrag auf S. 28) auf ihre Praxisfortbildungen in ausländischen Unternehmen in Europa, Japan oder Amerika vorbereitet.

Inzwischen hatten Sie schon mehrere deutsche Unternehmer zu Gast, verbunden mit zahlreichen interessanten Begegnungen.

In diesem Zusammenhang fällt mir eine lustige Geschichte ein: Bei uns war gerade die zweite Gruppe aus Deutschland zu Besuch. Einige Teilnehmer baten mich um ein Treffen zu viert, um ein Angebot zu besprechen. Ich führte sie gleich in mein Büro. Und weil dies mein Arbeitsplatz ist, klingeln hier dauernd Telefone, die Tür steht offen, ständig schaut jemand herein. Es kam der Moment, an dem ich das erste Telefongespräch annahm, dann das zweite, das dritte – und nun vernahm ich herzhaftes Gelächter. Als ich den Hörer aufgelegt hatte, fragte ich nach: „Hab ich was Falsches gesagt?“ Als Antwort kam: „Hätten wir vor unserer Russlandreise nicht einen interkulturellen Vorbereitungskurs belegt, wären wir jetzt

sicher irritiert. Aber so wussten wir, dass wir während der Vertragsverhandlungen mit russischen Partnern damit rechnen müssen, dass diese zwischendurch telefonieren und zwei, oder sogar drei Telefongespräche gleichzeitig führen. Gerade konnten wir uns selbst davon überzeugen, dass dieses Beispiel keineswegs übertrieben ist.“

Worin besteht Ihrer Meinung nach der Erfolg des Programms?

Bis auf Moskau und St. Petersburg kennen die meisten ausländischen Manager kaum russische Städte. Wenn sie zu uns kommen, wird ihnen klar: Auch hier gibt es Produktion, und sie haben Möglichkeiten, ihre verschiedenen Business-Projekte zu realisieren.

Und was haben die russischen Regionen davon?

Heutzutage kann nur der Unternehmer gewinnen, der sich am besten an die Spielregeln der Globalisierung anpasst und am schnellsten internationale Kooperationen schließt. Dafür bietet das Programm hervorragende Möglichkeiten – insbesondere für russische Mittelständler. Man muss einfach die Zeichen des Wandels erkennen und akzeptieren, wie schnell sich die Welt und die wirtschaftlichen Bedingungen verändern.

Herr Owodenko, vielen Dank für das Interview!

Langjährige Erfolgsgeschichte

Das russische Präsidentenprogramm (PP) hat dazu beigetragen, die Wirtschaft des Landes zu modernisieren, indem es eine neue Generation russischer Führungskräfte ausgebildet hat. Über 73.000 russische Nachwuchsführungskräfte haben bisher daran teilgenommen. 2012 feierte das PP sein 15-jähriges Jubiläum.



Moskau. 1997 wurde ein Programm aus der Taufe gehoben, das unter dem Namen „Präsidentenprogramm“ einen Beitrag zur ökonomischen Modernisierung des Landes leisten sollte. Ziel dieses Programms war es, Führungs- und Führungsnachwuchskräfte aus den ehemals staatlichen Betrieben landesweit mit modernen marktwirtschaftlichen Managementtechniken vertraut zu machen und die Wirtschaftsreformen auf die Unternehmensebene zu übertragen. Es sollte zudem die Entwicklung von kleinen und mittleren Unternehmen fördern und den wirtschaftlichen Aufschwung der russischen Regionen flankieren. Mit Auslandspraktika für die besten Teilnehmer erfolgte erstmals eine Öffnung der Unternehmen

aus den russischen Regionen zum Weltmarkt.

Fünfzehn Jahre später ist Russland diesem Ziel ein gutes Stück näher gekommen. Die heutige russische Wirtschaft ist weitaus diversifizierter und wettbewerbsfähiger als noch Mitte der 1990er Jahre – dies auch dank des Präsidentenprogramms. Die Zahlen sprechen für sich: Bis zum heutigen Tag wurden rund 73.000 russische Nachwuchsführungskräfte an über 100 führenden Wirtschaftshochschulen in ganz Russland fortgebildet. Fast alle Regionen des Landes – von Kaliningrad bis Wladiwostok – umfasst das Programm, zehntausende Unternehmen haben sich beteiligt. Es leistet einen spürbaren Beitrag zur Entwicklung der russischen Wirtschaft.

Die russische Regierung hat für die Durchführung des PP eine Föderale Kommission für die Organisation der Fortbildung von Führungskräften eingesetzt. In den einzelnen Landesteilen wählen regionale Kommissionen die Kandidaten für das Fortbildungsprogramm aus. Fach-, Sprach- und Motivationstests bilden die Grundlage für die Auswahl der Teilnehmer. Die Fortbildung erfolgt an den Hochschulen in der eigenen Region oder in anderen Regionen. Viele Führungskräfte erhalten die Möglichkeit, das Studium und ihre Arbeit miteinander zu kombinieren. Andere kehren nach der Fortbildung mit neuen Kenntnissen und Projekten in ihre Unternehmen zurück.

Positive Zwischenbilanz nach 15 Jahren

Fünfzehn Jahre Präsidentenprogramm sind auch ein guter Anlass, eine Zwischenbilanz zu ziehen. 2012 fanden in vielen Regionen des Landes Konferenzen und Festveranstaltungen statt. Höhepunkt der Feierlichkeiten war eine internationale Konferenz zum 15-jährigen Bestehen des PP in Moskau, an der Russischen Akademie für Volkswirtschaft am 2. November 2012. An der Feierlichkeit nahmen mehr als 700 Gäste teil, Vertreter der Regionen, Hochschulen, Regionalen Ressourcenzentren, Absolventenvereinigungen und Absolventen des Präsidentenprogramms, also Personen, die eng mit dem Programm verbunden sind.

Von Seiten der russischen Regierung wurde auf der Konferenz die Wirkung des PP besonders hervorgehoben. Iwan Lobanow, stellvertretender Leiter des Regierungsapparats der russischen Regierung, maß dem PP eine wichtige Rolle für die Entwicklung des Unternehmerr-



Sergej Beljakow, Wladimir Simonenko, Iwan Lobanow, Igor Diwinskij (v.l.)

tums in Russland und die Schaffung neuer Arbeitsplätze zu. Dank des Programms entstehen jedes Jahr bis zu zehntausend neue Jobs. Sergej Beljakow, stellvertretender Minister für wirtschaftliche Entwicklung Russlands, betonte, dass das PP einen Mentalitätswechsel in Wirtschaft und Staatsdienst befördere.

Deutschland ist wichtiger ausländischer Partner des Präsidentenprogramms

Ebenfalls eingeladen waren Vertreter der zehn ausländischen Partnerländer des Programms. Von deutscher Seite würdigte Hartmut Röben, Referatsleiter im Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), in seinem Redebeitrag das Präsidentenprogramm als ein beispielhaftes Projekt zur Förderung der bilateralen Wirtschaftsbeziehungen. Der „Deutsche Beitrag zum PP“, der in Deutschland unter der Bezeichnung BMWi-Managerfortbildungsprogramm durchgeführt wird, knüpft nahtlos an das Fortbildungsprogramm in Russland an. Die russischen Absolventen können sich für einen Praxisaufenthalt im Ausland bewerben. Jeder zweite Bewerber, der seine Fortbildung im Ausland fortsetzen möchte, entschied sich bisher für Deutschland. Insgesamt haben bereits über 5.000 Führungskräfte eine Fortbildung in der deutschen Wirtschaft absolviert. Nach der Rückkehr haben sie ihre Unternehmen wettbewerbsfähiger gemacht, Geschäfte mit deutschen Partnern vereinbart oder eigene Unternehmen gegründet.

Seit 2006 können auf Einladung der russischen Regierung auch Vertreter deutscher Unternehmen unter dem Motto ►



Hartmut Röben



„Für beide Seiten gewinnbringend“



Andrej Fedorow, Direktor des Föderalen Ressourcenzentrums, erklärt im Interview anlässlich des 15-jährigen Bestehens des russischen Präsidentenprogramms zur Fortbildung von Führungskräften, wie sich Russlands Wirtschaft seitdem gewandelt hat – und mit ihr das Programm und dessen Bedeutung für die Geschäftskultur im Land.

GIZ: Herr Fedorow, 2012 gibt es das Präsidentenprogramm seit 15 Jahren. Welche Ziele und Aufgaben hatte man bei der Gründung im Blick, welche Bedeutung kam dem Programm im Laufe der Jahre zu?

Andrej Fedorow: Seit Beginn des Programms im Jahr 1997 wandelte sich Russland in riesigen Schritten von einer sozialistischen Planwirtschaft zur Marktwirtschaft. Dementsprechend standen wir vor dem großen Problem, Arbeitskräfte dafür zu qualifizieren. Dies veranlasste den damaligen Präsidenten der Russischen Föderation Boris Jelzin, ein staatliches Programm zur Fortbildung von Führungskräften für die Organisation der heimischen Wirtschaft ins Leben zu rufen. Es richtete sich in erster Linie an Manager der höheren und mittleren

Führungsebene, die in bereits bestehenden Unternehmen tätig waren. Sie mussten Management-Kenntnisse und Kompetenzen erlernen, um ihre Unternehmen durch jene turbulente Zeiten zu lenken und die Effizienz zu steigern: zunächst die der eigenen Firma, damit aber auch die der gesamten russischen Wirtschaft.

Welche Bedeutung hat das Programm in der Russischen Föderation?

Es ist zweifellos eines der umfangreichsten Programme, wenn nicht sogar das umfangreichste Programm zur Fortbildung von Führungskräften. Dies zeigt das Interesse, das ihm seitens der Regionen, der Regionalregierungen und der dortigen Wirtschaftsunternehmen entgegengebracht wird. ►



► „Fit für das Russlandgeschäft“ an einer Fortbildung in russischen Wirtschaftszentren teilnehmen. Rund 275 deutsche Führungskräfte haben die Chance genutzt und Wirtschaftskontakte zu Unternehmen, Verwaltung und Politik geknüpft. Aus dem Programm ist somit ein echtes Austauschprogramm geworden. Hartmut Röben wertete dies als Beleg für eine bilaterale Partnerschaft auf Augenhöhe. Die langjährige enge Zusammenarbeit mit den Alumni-Vereinigungen in vielen Regionen des Landes ist ein wichtiger Bestandteil des Programms. Deutschland ist der größte und wichtigste ausländische Partner des Präsidentenprogramms. Weitere ausländische Partner, die Fortbildungen für Absolventen des PP anbieten, sind Japan, die Niederlande, Finnland, Frankreich, Norwegen und die USA.

Sergej Beljakow unterstrich auf der Konferenz die Rolle Deutschlands im PP: „Ich bin dankbar für die Zusammenarbeit. Deutschland ist unser wichtigster Wirtschaftspartner in Europa“. Galina Mahakowa, als Abteilungsleiterin im Ministerium für wirtschaftliche Entwicklung Russlands zuständig für die Realisierung des PP, hob hervor, dass das PP als einziges russlandweites Programm seit 15 Jahren existiere. Sie kündigte auf der Konferenz an, dass das Präsidentenprogramm dank der hervorragenden Ergebnisse für die Entwicklung der Regionen auch in den kommenden Jahren fortgeführt werden wird. ■



► *Welche Rolle spielte das Präsidentenprogramm in der Rückschau für die Entwicklung der Wirtschaft und der Geschäftskultur in Russland?*

Unsere jährlichen Treffen mit Vertretern der Regionen, der Hochschulen und der Unternehmer belegen, dass durch das Präsidentenprogramm das Kompetenzniveau der Fachkräfte angehoben wurde und sich die wirtschaftliche Entwicklung im Ganzen beschleunigte. Mit Hilfe des Programms haben wir eine große Zahl von Führungskräften ausgebildet, die das Wissen und die Kompetenzen mitbringen, um ein Unternehmen zu führen, und die mit in- und ausländischen Geschäftspartnern kommunizieren können. Das entnehmen wir auch dem Feedback unserer ausländischen Kollegen, die unseren Absolventen eine Praxisfortbildung im Ausland anbieten: Während der vergangenen fünf Jahre habe sich das Niveau des Führungsstils und der Geschäftskultur in Russland erheblich erhöht.

Deutschland gehört zu den Partnerländern des Präsidentenprogramms, die Praxisaufenthalte im Ausland für russische Führungskräfte und Unternehmer anbieten. Wie schätzen Sie die Zusammenarbeit ein?

Deutschland ist der wichtigste Partner des Präsidentenprogramms, wenn es um die Anzahl von Praxisfortbildungen für Führungskräfte geht: Über 4.500 russische Absolventen waren bereits in Deutschland! 275 deutsche Manager besuchten im Gegenzug die Russische Föderation. In diesem Jahr feiern wir das 15-jährige Jubiläum der Zusammenarbeit mit Deutschland im Rahmen des Programms. Ich denke, der Erfolg erklärt sich durch die starke politische Flankierung und die pragmatische Herangehensweise auf deutscher Seite. Und natürlich spielen auch Persönlichkeiten eine große Rolle: so der langjährige Leiter des Programms auf deutscher Seite Dr. Gerd Schimansky-Geier, der sich sehr für die Entwicklung unserer Partnerschaft eingesetzt hat. Ein weiterer Erfolgsfaktor sind die regelmäßigen Konsultationen im Rahmen des deutsch-russischen Lenkungsausschusses. Hier können Meinungen ausgetauscht, Fragen zur Modernisierung erörtert und Pläne für die Zukunft geschmiedet werden.

Hat sich die Zusammenarbeit von deutschen und russischen Unternehmen im Rahmen des Präsidentenprogramms während der Jahre seines Bestehens verändert?

In den ersten zehn bis zwölf Jahren hat Deutschland uns mit humanitärer Hilfe unterstützt, der Akzent lag auf der Lieferung von Gütern und auf der Bildung. Russland sah man damals mehr als Abnehmer von Waren und Dienstleistungen an. Die Wirtschaft war schwach entwickelt, es gab weniger Möglichkeiten zur umfassenden Zusammenarbeit. Seit 2010 hat sich der Schwerpunkt auf die wirtschaftliche Kooperation verschoben. Dieser Prozess ist für beide Seiten gewinnbringend. Im Ergebnis arbeiten die Unternehmen beider Länder enger zusammen und betreiben sogar gemeinsame Forschung. Dadurch haben wir insgesamt ein höheres Niveau der Kooperation erreicht.

Wie bewerten Sie die Perspektiven des Präsidentenprogramms für die kommenden Jahre?

Auf der Feier anlässlich des 15-jährigen Bestehens des Präsidentenprogramms hat das Ministerium für wirtschaftliche Entwicklung der Russischen Föderation als staatlicher Förderer die Notwendigkeit des Programms unterstrichen. Das findet in allen Regionen des Landes Unterstützung: Überall ist man der Meinung, dass das Programm notwendig ist und fortgesetzt werden sollte. Klar ist aber auch, dass eine Modernisierung ansteht. Die Prioritäten für die nächsten zwei Jahre wurden auf der Sitzung des Ausschusses im April 2012 bekanntgegeben: mehr projektorientierte Formate und zeitgemäße didaktische Vermittlung von Inhalten. Zudem wollen wir praxiserfahrene Unternehmer und Führungskräfte stärker in das Programm einbinden. Außerdem streben wir an, die Praxisfortbildungen im Ausland auszuweiten – gemäß den Prioritäten der Partner in der Russischen Föderation und im Ausland. Wir sind unseren ausländischen, und insbesondere unseren deutschen Kollegen dankbar, dass sie aktiv an diesen Prozessen teilnehmen.

Herr Fedorow, vielen Dank für das Interview!



Tag der deutschen Wirtschaft in Turkmenistan

Der Tag der deutschen Wirtschaft in Turkmenistan zog deutsche Repräsentanten und zahlreiche einheimische Unternehmer an.



Ashgabat. Am 21. November 2012 fand in Ashgabat der Tag der Deutschen Wirtschaft in Turkmenistan statt. Es handelt sich bereits um das zweite Ereignis dieser Art und soll sich aus Sicht der Organisatoren, dem Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) und dem Verband der deutschen Wirtschaft in Zentralasien, in die Kette anderer Wirtschaftstage einreihen, die regelmäßig in der Region stattfinden.

Die Veranstaltung hatte mehrere thematische Schwerpunkte. Dazu gehörten Erfahrungsberichte über Geschäfts- und Investitionsmöglichkeiten in Turkmenistan, Fragen der Finanzierungsmöglichkeiten für deutsche Lieferungen und deutsches Investment, der Bereich Energie und nicht zuletzt Fragen der Bildung und Weiterbildung, als Schlüssel der wirtschaftlichen Entwicklung. Das damit unterbreitete Angebot stieß nicht nur bei den Vertretern der Ministerien und Verbände auf Interesse. Deutsche Unternehmen, die bereits vor Ort sind, nahmen die Gelegenheit wahr, auf ihre Angebote aufmerksam zu machen. Andere deutsche Hersteller und Dienstleister entsendeten Mitarbeiter für dieses Ereignis nach Turkmenistan, mit dem Ziel, ihre Chancen auf dem dortigen

Markt auszuloten. Die Palette der vertretenen Branchen war mit Unternehmen des Maschinenbaus, einschließlich des Landmaschinenbaus, des Transport- und Logistik-Sektors, der medizinischen Diagnostik sowie des Bereichs Handel und Dienstleistungen relativ breit. Neben dem Meinungs- und Informationsaustausch zu den genannten Themen bot der Wirtschaftstag Gelegenheit zur Kontaktabbauung. Dazu hatte eine Reihe deutscher Firmen Ausstellungsstände aufgebaut.

Ebenso einbezogen in den Wirtschaftstag war das BMWi-Managerfortbildungsprogramm. Zum einen stellte Dr. Angela Leeke, Projektleiterin bei der GIZ, das Programm mit einem Redebeitrag vor, zum anderen nutzten 20 Programmabsolventen die Gelegenheit zur Kontaktaufnahme mit



deutschen Firmen. Vertreten war z.B. die Firma Wilhelm Layher GmbH & Co. KG, ein Hersteller von hochwertigen Gerüstsystemen, mit einem Marktanteil von mehr als 60 Prozent in Deutschland. In Ashgabat führte Viktor Klein von der Gerüstbau-firma Verhandlungen mit dem Bauunternehmer Ischankuli Fajsullaew, der bereits an mehreren GIZ-Nachkontaktveranstaltungen innerhalb und außerhalb Turkmenistans aktiv teilgenommen hat.

Zwei weitere Ereignisse fanden zeitnah zum Tag der deutschen Wirtschaft statt. Der Landmaschinenhersteller CLAAS eröffnete ein Ausbildungszentrum in Ashgabat, um den turkmenischen Landwirten umfassende Informationen für den optimalen Einsatz der Technik zu bieten. So wird der Export von Maschinen durch die Ausbildung von Fachpersonal flankiert. Im Auftrag des BMWi organisierte das Beratungsunternehmen COMMITT eine Reise für 21 deutsche Firmenvertreter. Neben dem Tag der deutschen Wirtschaft in der Hauptstadt Ashgabat, stand für diese Gruppe der Hafen- und Industriestandort Turkmenbaschi am Kaspischen Meer und ein Treffen mit Bashimmyrat Hojamammedow, dem turkmenischen Minister für wirtschaftliche Entwicklung, auf dem Programm. ■

Fortbildung von Führungskräften aus regionalen Wirtschaftsverwaltungen der Ukraine



Im Unterschied zu den anderen Partnerländern wird das Managerfortbildungsprogramm (MP) in der Ukraine durch zwei Teilprogramme mit speziellen Zielgruppen flankiert. Das eine Programm bildet Führungsnachwuchskräfte der ukrainischen Regierung fort (siehe Artikel auf Seite 24). Das andere Programm richtet sich an die regionalen Wirtschaftsverwaltungen in der Ukraine, die in ihrer Funktion vergleichbar sind mit den Wirtschaftsministerien der Bundesländer. Rund 200 Teilnehmer aus fast allen ukrainischen Regionen absolvierten zwischen 2006 und 2012 dieses Programm zur „Fortbildung von Führungskräften aus Wirtschaftsverwaltungen ukrainischer Regionen“.

Ende letzten Jahres wurde es erfolgreich mit einer Konferenz in Kiew abgeschlossen. Koordiniert wurde das Programm durch die GIZ in Zusammenarbeit zwischen dem Bundesministerium für

Wirtschaft und Technologie (BMW) und dem Ministerium für wirtschaftliche Entwicklung und Handel der Ukraine. Die Konferenz in Kiew diente der Dokumentation der Ergebnisse in den Pilotregionen. Neben Programmteilnehmern aus zehn ukrainischen Gebieten nahmen auch Elena Nizhnik, Direktorin der Abteilung für Regionalpolitik und grenzüberschreitende Zusammenarbeit im Ministerium für wirtschaftliche Entwicklung und Handel der Ukraine, und Isolde Heinz, GIZ-Projektleiterin, teil. Die erfolgreiche Zusammenarbeit ist durch zahlreiche Projekte im Rahmen des Programms dokumentiert.

Besonders in den vergangenen zwei Jahren wurden die Führungskräfte aus regionalen Wirtschaftsverwaltungen bei der Umsetzung wichtiger Aufgaben in ihren jeweiligen Regionen unterstützt. Im Zuge der Dezentralisierung der Verwaltung hat die Regierung die ukrainischen

Regionen dazu aufgerufen, eigene Strategien zur Anwerbung von Investoren zu entwickeln und zu verwirklichen. Ziel ist es, sich im nationalen und globalen Wettbewerb durch professionalisiertes Standortmarketing/-branding erfolgreich zu positionieren. Daran angelehnt wurden mit Hilfe des Programms Pilotprojekte in ausgewählten Regionen des Landes angestoßen und mit erfahrenen Fachleuten aus Deutschland und der Ukraine in Zusammenarbeit mit den Vertretern der regionalen Wirtschaftsverwaltungen umgesetzt. Der gemeinsame Nenner aller Projekte war die Entwicklung einer Umsetzungsstrategie der Vermarktung der Region zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit. Im Folgenden werden drei Projektbeispiele besonders beleuchtet.

Poltawa

Die Projektteilnehmer aus der Region Poltawa haben für sich zwei Schwerpunkt-Branchen herausgearbeitet: Autoindustrie und Landwirtschaft. Dmitrij Leta bringt sich seit 2008 aktiv in die Projektarbeit ein. Er hat die Wirtschaftsförderungsagentur der Region Poltawa „Regionales Zentrum für Investitionen und Entwicklung“ mit aufgebaut und 2010 die Leitung übernommen. Sowohl die Strategie für die Anwerbung von Investoren als auch die Präsentationsmaterialien für die Vermarktung der Region wurden im Rahmen des Programms erarbeitet. Der Lohn: zwei 2012 unterschriebene Investitionsverträge. Seine Vision – Poltawa soll ein Zentrum für Autoindustrie werden! Über die GIZ wurde der Kontakt zur niedersächsischen Außenhandelsförderungs-Institution N-Global und zur WOB AG (Wolfsburg) hergestellt. Anvisiert ist eine Unternehmerreise von deutschen Autozulieferern nach Poltawa.

Des Weiteren hat die Wirtschaftsverwaltung der Rajons Pirjatin (Region Poltawa) im Jahr 2011 eine Imagekampagne gestartet, um die Lebensmittelproduzenten des Rajons national bekannt zu machen und als Qualitätsmarke zu etablieren. Die Kampagne heißt „Pirjatiner Körbchen“ und geht auf ein ähnliches Marketinginstrument aus Niedersachsen, die sogenannte „Niedersächsische Genussbox“, zurück. Durch das „Pirjatiner Körbchen“ haben potenzielle Geschäftspartner, darunter auch jene im Ausland, eine genaue Vorstellung über die ökonomischen Möglichkeiten und Ressourcen



der Region. Die Pilotphase wurde erfolgreich abgeschlossen. Als zweiter Schritt wurde die AG „Pirjatin-Invest“ gegründet und mit der Ausweitung der Kampagne beauftragt. Irina Soldatowa, Leiterin der Abteilung für Wirtschaft und Infrastruktur der Kreisverwaltung von Pirjatin, Region Poltawa, zieht ihren Fazit aus dem Programm: „Die Anwendung neuer Steuerungs- und Planungsinstrumente forderte uns: Wir mussten unsere gewohnten Denkmuster über Bord werfen. Die Projektteilnehmer können sich gut erinnern, wie fremd ihnen das Vorgehen zunächst war: die objektive Stärken/

Fortbildung von Führungskräften aus regionalen Wirtschaftsverwaltungen der Ukraine

Die Fortbildung trägt dazu bei, die Ergebnisse des MP zu unterstützen und die wirtschaftliche Zusammenarbeit zwischen Deutschland und der Ukraine zu fördern. Den Mitarbeitern in den regionalen Administrationen werden folgende Kenntnisse vermittelt: Instrumente der Wirtschaftsförderung, des Marketings und Brandings einer Region und Anforderungen an Standortfaktoren. Qualifizierte und kundenorientierte Ansprechpartner für Investoren sind ein wichtiger Faktor zur Schaffung eines positiven Investitionsklimas in einer Region. Das Fortbildungsprogramm dient der Stärkung der institutionellen Fähigkeiten der regionalen Wirtschaftsverwaltungen: einerseits durch Vertiefung und Erweiterung der fachlichen Kenntnisse von Führungsnachwuchskräften über regionale Wirtschaftsförderung und regionales Standortmarketing; andererseits durch zielgerichtete Vermittlung und Anwendung moderner Instrumente der regionalen Wirtschaftsentwicklung für die konkrete Umsetzung vorrangiger Aufgaben in ihren Regionen.



Schwächen-Analyse der Ressourcen der Region, Wertschöpfungsketten und die Bestimmung von Alleinstellungsmerkmalen, die uns von anderen Regionen abheben. Alle diese Schwierigkeiten haben wir überwunden und schließlich gelang es uns, eine Basis für Investitionsprojekte zu schaffen und auf moderne Kommunikationsmethoden mit unseren Investoren umzustellen. Wir organisierten eine ganze Reihe von Standortpräsentationen und Wirtschaftstreffen.“

Chmelnickij

Von der Erfahrung und dem Wissen der Profis zu profitieren und mit ihnen moderne Instrumente zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit ihrer Region zu erarbeiten – das war das Anliegen der Führungskräfte aus der Wirtschaftsverwaltung der Region Chmelnickij. „In dem Strategiepapier zur regionalen Entwicklung der Oblast Chmelnickij für die Jahre 2011 bis 2020 und dem Umsetzungsplan für die Jahre 2011-2014 spiegelt sich der vielseitige europäische Ansatz zum Standortmarketing wieder. Es gibt spezielle Projekte, die ein positives Image der Region schaffen, und zwar sowohl für Investoren als auch für die Konsumenten. Die Imagekampagne schließt die Entwicklung eines Markenzeichens mit ein. In dieser Hinsicht kam die Teilnahme am Projekt der GIZ für uns zur rechten Zeit und war äußerst produktiv“, betont Marija Khomenko, erste stellv. Leiterin der Wirtschaftsverwaltung der Region Chmelnickij.

Im Rahmen des Projekts wurde an der Markenkonzeption der Region gearbeitet. Eine Initiativgruppe mit 20 Teilnehmern legte ein Konzept für die Regionalmarke der Oblast Chmelnickij vor,

erarbeitete einen Vorschlag zur Visualisierung und ein Logo. Auf dieser Grundlage werden weitere Schritte erarbeitet, um die Region Chmelnickij national als Marke zu etablieren.

„Die Teilnahme am Programm ist für alle Teilnehmer eine besondere Facette ihrer beruflichen Laufbahn gewesen. Die Projektteilnehmer haben die alte Geschäftsweisheit „Beziehungen sind alles“ hautnah erfahren. Dank des Projektes der GIZ sind sie zu wirklichen Gleichgesinnten geworden und haben auch eine Gruppe auf Facebook gegründet. Dieser Kreis von Menschen, die sich durch das Projekt gefunden haben, das ist eine einzigartige soziale Gruppe, alle haben ein gemeinsames Interesse und verfolgen ein gemeinsames Ziel: das Aufblühen ihrer Heimatregion. Ohne Frage: die Beendigung des Projekts bedeutet auf keinen Fall das Ende unserer Verbindung, wir verstehen diese nur noch mehr zu schätzen“, betonen die Koordinatoren der Initiativgruppe aus der Region Chmelnickij Viktorija Parkhomec, Tatjana Pshedzjal und Aleksandr Kryzhanovskij.

Feodosia

Für die Stadtverwaltung von Feodosia, das an der malerischen Schwarzmeerküste liegt, ging es in erster Linie um Maßnahmen zur Verlängerung der touristischen Saison. Im Rahmen eines Pilotprojektes entstand die Idee eines Weinfestivals als Praxisbeispiel. Der Event sollte als Instrument für regionale Wirtschaftsförderung eingesetzt werden. Inzwischen lud die Stadtverwaltung von Feodosia bereits im zweiten Jahr in Folge Bürger, Touristen und Weinproduzenten aus der Ukraine und dem Ausland ein und vermarktete sich erfolgreich als Wein- und Tourismusstandort. Im April 2012 wurde das „WineFeoFest“ in Feodosia im Rahmen des Krimer Wettbewerbs „Erfolg des Jahres“ mit dem zweiten Preis in der Kategorie „Bestes Image-Projekt“ prämiert. Noch in diesem Jahr wird ein Handbuch zum Thema „Eventmanagement als Instrument der Vermarktung und regionaler Wirtschaftsförderung“ herausgegeben. In der Publikation werden die Ergebnisse des Pilotprojektes methodisch aufgearbeitet und dokumentiert, um die Erfolgsgeschichte mit anderen interessierten Regionen zu teilen. ■

Eugenia Strube

www.facebook.com/groups/122292944597716/



Im Fokus:

Gesundheitswirtschaft

Die Bundesregierung baut die Leistungsfähigkeit der deutschen Gesundheitswirtschaft weiter aus – mit dem Ziel, die inländische Versorgung sicherzustellen und einen Beitrag zur Entwicklung der globalen Gesundheitsversorgung zu leisten.

Exportschlager Gesundheit



Berlin. Deutschland hat eines der weltbesten Gesundheitssysteme. Die Krankenversicherten in Deutschland profitieren davon, dass sie den Arzt, das Krankenhaus und die Krankenkasse ihres Vertrauens frei wählen können. Sie wissen, dass alles medizinisch Notwendige für ihre Gesundheit unternommen wird. Patientinnen und Patienten schätzen das deutsche Gesundheitssystem genauso, wie es viele ausländische Regierungen tun. Letztere stützen sich beim Auf- und Ausbau ihres Gesundheitssystems auf deutsches Know-how, auch weil sich immer wieder zeigt: Eine funktionierende Gesundheitsversorgung sorgt für soziale Sicherheit und Zufriedenheit.

Bei allem Zuspruch für die Gesundheitsversorgung in Deutschland sind auch die Herausforderungen deutlich zu erkennen. Die alternde Bevölkerung und der medizinisch-technologische Fortschritt erfordern einen effizienteren Einsatz medizinischer Ressourcen. Zum Wohle der Patienten und Versicherten orientiert sich der Gesundheitssektor deshalb stärker an wettbewerblichen Systemen. Von den Erfahrungen, die Deutschland bei der Weiterentwicklung seines Gesundheitssystems macht, können andere Länder, die diese Entwicklung noch vor sich haben, in Zukunft profitieren.

Internationale Anerkennung für die deutsche Gesundheitsbranche

Eine Schlüsselfunktion in diesem Prozess kommt der deutschen Gesundheitswirtschaft zu. Mit hoher Innovationskraft und exzellenter Qualität erbringen die Hersteller von Gesundheitsprodukten und Anbieter von Gesundheitsleistungen einen wichtigen Beitrag, um die Gesundheitsversorgung in Deutschland finanzierbar und leistungsfähig zu halten. Die deutsche Gesundheitswirtschaft ist eine Erfolgsgeschichte. Ihre Leistungsfähigkeit stellt sie nicht nur im Inland eindrucksvoll unter Beweis, sondern seit Jahrzehnten auch im Ausland. Damit ist sie längst zu

einem Wachstums- und Beschäftigungstreiber für die deutsche Volkswirtschaft geworden. Mit mehr als zehn Prozent trägt die Gesundheitswirtschaft zur jährlichen Bruttowertschöpfung in Deutschland bei. Jeder siebte Erwerbstätige ist dort beschäftigt. Die Gesundheitsbranche trägt so erheblich auch zum wirtschaftlichen Wohlstand bei.

Zur Gesundheitswirtschaft zählen neben den rund 2.000 Krankenhäusern, den niedergelassenen Ärzten und Krankenversicherern auch Unternehmen. Deren Innovationen aus der Medizintechnik sowie aus der Pharma- und Biotechnologie spielen eine wichtige Rolle. Alle drei Sektoren verzeichnen jährlich wachsende Umsätze; dies nicht zuletzt aufgrund neuer Produktentwicklung. Beeindruckend ist dabei das Innovationstempo: Rund ein Drittel des Umsatzes in der Medizintechnik erzielen Produkte, die jünger als drei Jahre sind.

Die treibende Kraft hinter dem medizintechnischen Erfolg sind gerade auch die vielen kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), die neben einigen Großunternehmen das innovative Rückgrat des Sektors bilden. Sie schaffen dank

Einfallsreichtum, Fleiß und Zuverlässigkeit höchst innovative Produkte, die weltweit stark nachgefragt sind. Mit einer Exportquote von fast 70 Prozent sind die deutschen Medizintechnikhersteller international oft Weltspitze. Diese Champions haben den hervorragenden Ruf der deutschen Ingenieurskunst entscheidend mitgeprägt. „Health – made in Germany“ hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) deshalb zur Dachmarke seiner Exportinitiative Gesundheitswirtschaft gemacht. Ziel dieser Exportinitiative ist es, die deutschen Exporteure gesundheitswirtschaftlicher Produkte und Dienstleistungen durch transparente Informationen noch besser mit den Kunden und potenziellen Kunden weltweit zusammenzubringen.



Health
made in Germany

► Letztes Jahr wurde in der Gesundheitswirtschaft rund jeder sechste Euro im Ausland erwirtschaftet. Und die weltweite Nachfrage bleibt weiterhin hoch. Deshalb ist die Exportinitiative Gesundheitswirtschaft eng mit dem Korrespondentennetz der Germany Trade & Invest sowie den deutschen Auslandshandelskammern verknüpft. Sie ergänzt zudem die Unterstützungsangebote, die das BMWi in der Außenwirtschaftsförderung seit vielen Jahren erfolgreich einsetzt. Dazu zählen zum Beispiel Programme zur Erschließung von Märkten sowie die Teilnahme an Messen im Ausland.

Ein wichtiger Teil der Außenwirtschaftsförderung ist das Managerfortbildungsprogramm (MP). Es dient dazu, ausländische Manager gezielt mit Wirtschaft und Kultur in Deutschland durch einen geförderten Aufenthalt vor Ort vertraut zu machen. Die dabei entstehenden Kontakte entwickeln sich oftmals zu tiefen Verbindungen, von denen beide Seiten profitieren. Seit zwei Jahren werden im

Rahmen des MP spezielle Fortbildungsprogramme für Manager aus der Gesundheitswirtschaft angeboten, die deutsche Kliniken, Medizintechnikhersteller und andere Unternehmen der deutschen Gesundheitswirtschaft besuchen. Die Nachfrage nach diesen Spezialprogrammen ist so groß, dass das Angebot ständig erweitert wird.

Den Erfolg mit anderen Ländern teilen

Innovationen aus Deutschland sind keine Glücksfälle oder Zufälle, sondern Strategie.

Mit einer Exportquote von fast 70 Prozent sind die deutschen Medizintechnikhersteller international oft Weltspitze.

Die drei zentralen Erfolgsfaktoren, um Innovationen in Deutschland zu stärken, sind die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft, die Erhöhung der Leistungsfähigkeit des Gesundheitssystems und der Ausbau der Innovationskraft der Forschung, wie der Nationale Strategieprozess „Innovationen in der Medizintechnik“ gezeigt hat. Ein günstiges nationales Innovationsumfeld erfordert ein komple-

tes Zusammenspiel auch der politischen Administration. In Deutschland arbeiten deshalb die verschiedenen Bundesministerien – unter anderem das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, das Bundesministerium für Gesundheit, das Bundesministerium für Bildung und Forschung sowie das Auswärtige Amt – eng zusammen. So lassen sich Aktivitäten zur Stärkung der Gesundheitswirtschaft aufeinander abstimmen, um die Leistungsstärke der beteiligten Unternehmen möglichst gut wirksam werden zu lassen.

Die Gesundheitswirtschaft hat eine dienende Funktion. Viele Menschen auf der ganzen Welt wünschen sich Schutz vor Krankheit und – im Krankheitsfall – eine Heilung oder zumindest Linderung ihres Leidens. In Deutschland ist es gelungen, eine exzellente, innovative Gesundheitsversorgung für die ganze Bevölkerung zu schaffen. Ein Stück dieses Erfolges mit anderen Ländern zu teilen – das kann und soll die deutsche Gesundheitswirtschaft mit ihren Produkten und Dienstleistungen leisten. ■

Christian Lipicki / Dr. Hilda Joffe, BMWi



Medizintechnik bei Otto Bock in Berlin und Dräger in Lübeck

Eine virtuelle Tour durch das Stadtzentrum und ein echtes Basketballspiel, jeweils im Rollstuhl, erlebten die Teilnehmer im Otto Bock Science Center in Berlin. In dem Bionik-Unternehmen dreht sich alles um Mobilität mit Hightech zum Anfassen – das Ausprobieren ist ausdrücklich erwünscht. Das Science Center lenkt die Aufmerksamkeit auf die Belange von Menschen mit Mobilitätseinschränkungen und demonstriert gleichzeitig die Möglichkeiten der modernen Medizintechnik. Bereits das Gebäude in Sichtweite des Brandenburger Torres weckt durch seine Fassade, die dem Verlauf von Muskelfasern nachempfunden ist, das Interesse. Das Unternehmen Otto Bock wurde 1919 in Berlin gegründet und koordiniert heute in Duderstadt im südlichen Niedersachsen seine Kundenbeziehungen in alle Welt. Deutlich wurde den Gesundheitsmanagern bei dem Besuch auch: Trotz aller Technik steht der Mensch im Mittelpunkt.

Unter dem Motto „Technik für das Leben“ fokussiert sich die Drägerwerk AG & Co KgaA aus dem norddeutschen Lübeck auf die Themen Medizin- und Sicherheitstechnik, wobei zwei Drittel des Umsatzes mit Medizintechnik erlöst wird. Das Portfolio reicht von Feuerwehrausrüstung bis zu Brutkästen für Frühchen. Bei ihrem Besuch lernte die Gruppe neben der 120-jährigen Geschichte auch die aktuelle Produktion des Unternehmens kennen. Die Gesundheitsmanager besichtigten beispielhaft das Qualitätskontrollsystem für Anästhesie-Ausrüstung inklusive Testzen-

trum. Erstaunt waren sie, wie viel bei diesen hochmodernen Apparaten noch per Hand montiert wird. Anschließend sahen sie in der Universitätsklinik von Lübeck die gleichen Narkose-Apparate im Einsatz und erfuhren, wie eng die Mediziner mit Dräger zusammenarbeiten, immer mit dem Ziel, die Geräte zu verbessern. Ein interkultureller Höhepunkt war der Gang über den traditionellen Weihnachtsmarkt in der Lübecker Altstadt, bei dem auch das berühmte Lübecker Marzipan verkostet wurde.

Kontakte knüpfen bei Kooperationsbörsen und auf der Medica

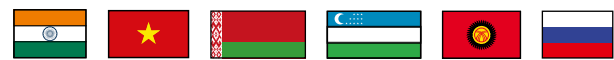
Neben Gruppenbesuchen bei Herstellern von medizinischer Ausrüstung und Kliniken, in denen man die Ausrüstung im täglichen Gebrauch sehen konnte, standen auch individuelle Unternehmensbesuche auf dem Programm. Gerade der Kontakt mit kleineren und mittelständischen Unternehmen (KMU) aus Deutschland war für die Teilnehmer interessant, da sie in ihren Heimatländern in dieser Branche oft nicht vertreten sind. Teilweise hatten sie die gewünschten Kontakte bereits im Vorfeld im Internet recherchiert und der individuelle Besuch wurde durch COGNOS vermittelt. In Hamburg und Berlin wurden speziell für die Gruppe Kooperationsbörsen mit deutschen Unternehmen der Gesundheitsbranche organisiert. Ein Vorteil bei Kooperationsbörsen mit internationalen Gruppen besteht darin, dass die deutschen Unternehmen nicht nur Teilnehmer aus einem Land treffen, sondern gleich verschiedene Märkte an einem Nachmittag abdecken können. Dies ist vor allem für KMU interessant, die nicht

die Kapazitäten haben, viele verschiedene Netzwerkveranstaltungen zu besuchen. So konnte z.B. die DST Diagnostische Systeme & Technologien GmbH, ein Hersteller von In-vitro-Diagnostika für Lebensmittelunverträglichkeiten aus Schwerin, während der Hamburger Kooperationsbörse mit potenziellen Vertriebspartnern aus Vietnam, Indien und Weißrussland sprechen.

Eine Vielzahl neuer Kontakte konnten die Gesundheitsmanager beim zweitägigen Besuch der Messe Medica in Düsseldorf, der größten Veranstaltung für die Medizinbranche weltweit, knüpfen. Kahan Shah aus dem westindischen Ahmedabad fand, dass gerade bei solchen Geschäftskontakten eine gute Vorbereitung besonders wichtig ist. Er ist Marketing-Direktor bei Kensure Healthcare, einem Unternehmen, das Labore und Blutbanken mit Medizintechnik ausstattet und seinen Schwerpunkt auf Qualität und Service legt. Als Vorbereitung der Termine kam eine kurze Präsentation seines Unternehmens bei seinen deutschen Gesprächspartnern extrem gut an. Er sagte: „Wenn man erfolgreich in seinem Heimatland ist, bedeutet das noch nicht, dass es in einem anderen Land genauso ist. Die deutsche Herangehensweise an Geschäftskontakte unterscheidet sich sehr von der in Indien. Dank der Vorbereitung durch das Programm hatte ich keine interkulturellen Probleme.“ Sheenu Jhavar, die im westindischen Jaipur mehrere Krankenhäuser leitet, warb für die Ausbildung von indischen Ärzten in Deutschland: „Die Ausbildung ist erstklassig und man lernt das deutsche Equipment kennen – das dann oft auch in Indien genutzt wird.“

Bei allen Unterschieden waren die Atmosphäre und der Teamgeist innerhalb der internationalen Gruppe hervorragend. Die Teilnehmer betonten in der abschließenden Programmevaluierung, viel voneinander gelernt zu haben. Als ein positiver Nebeneffekt wurden auch Geschäftskontakte unter den Teilnehmern aus den verschiedenen Ländern geknüpft. Shah berichtete z.B. von geschäftlichen Plänen mit Programtteilnehmern aus Russland und Vietnam. Die Gruppe ist während des vierwöchigen Deutschlandaufenthalts so zusammengewachsen, dass sie sich Ende 2013 auf eigene Kosten in Indien treffen will. Bis dahin wird der Kontakt über eine eigene Facebookgruppe „1st-International-healthcare-group-for-Cognos“ gehalten. ■

Manager aus sechs Ländern mit viel Teamgeist



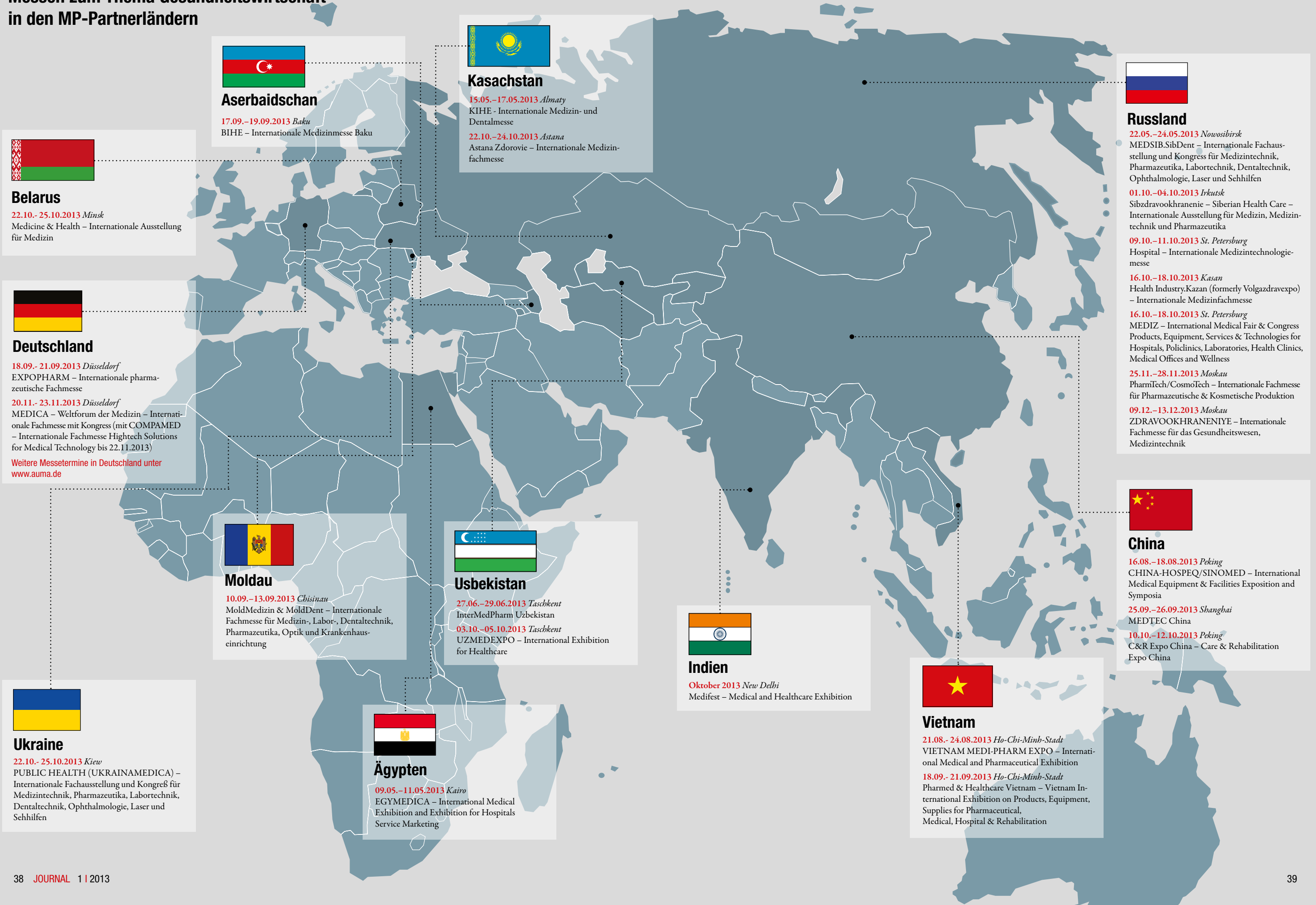
Erstmals im Rahmen des Managerfortbildungsprogramms (MP) empfing COGNOS International im November eine multinationale Gruppe aus der Gesundheitsbranche in Hamburg. Die 20 Teilnehmer kamen aus Belarus, Indien, Kirgisistan, Russland, Usbekistan und Vietnam.



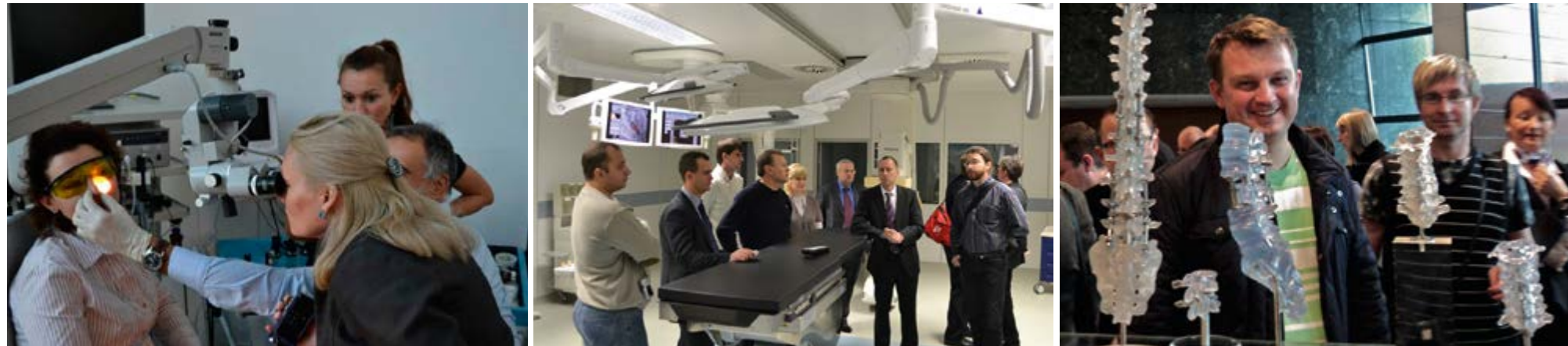
Kahan Shah (2. von links) im Universitätsklinikum Lübeck

Hamburg. Neben Ärzten und Fachleuten aus dem Krankenhaus- und Klinikmanagement waren auch produzierende Unternehmen aus den Bereichen Biotechnologie und Medizintechnik sowie Medizintechnik-Großhändler und IT-Dienstleistungen vertreten. Der branchenspezifische internationale Ansatz ist eine Weiterentwicklung der bisherigen branchenübergreifenden nationalen Gruppen. „Die Teilnehmer haben sich gegenseitig angespornt und von Anfang an bestens verstanden. Geholfen hat, dass wir zu Beginn des Programms ein interkulturelles Training durchgeführt haben, in dem wir uns auf die Gemeinsamkeiten und nicht die Unterschiede zwischen den teilnehmenden Nationen konzentrierten. Dieses soziale bzw. interkulturelle Lernen innerhalb der Gruppe ist eine wichtige neue Komponente, welche das Programm stark bereichern wird“, so COGNOS-Projektmanagerin Dr. Julia Moritz.

Messen zum Thema Gesundheitswirtschaft in den MP-Partnerländern



Internationaler Austausch zum Gesundheitsmanagement



Führungskräfte aus Russland und Kirgisistan lernten bei einer Fortbildung vom 6. November bis 1. Dezember 2012 mit dem Schwerpunkt Gesundheitswirtschaft viel über Gesundheitsmanagement in Deutschland sowie Innovationen im Gesundheitswesen. Wertvolle Geschäftskontakte und -anbahnungen rundeten den Aufenthalt der Experten ab.



Stuttgart/Berlin. „Es ist selten, dass sich Mediziner und Ökonomen so lange so gut austauschen können“, bemerkte ein russischer Teilnehmer mit einem Augenzwinkern gegen Ende des Seminars „Gesundheitswirtschaft in Deutschland“, das am 12. November beim Baden-Württemberg International (bw-i) in Stuttgart stattfand. Der Referent Heiko Schellhorn gab das Kompliment zurück und zeigte sich von dem großen Interesse der teilnehmenden Führungskräfte aus russischen und kirgisischen Krankenhäusern und anderen medizinisch-sozialen Einrichtungen beeindruckt. Der Ökonom mit Schwerpunkt Gesundheitswirtschaft, derzeit u.a. tätig in der Beratung von internationalen Medizintechnik- und Pharmafirmen, hat selten ganztägige Seminare abgehalten, bei denen das Publikum bis zum Schluss derart engagiert blieb. Es gab zahlreiche Fragen und Diskussionen, die den Zahlen und Statistiken viel Leben einhauchten. Das Seminar gab einen Überblick über das deutsche Gesundheitssystem und diente der Vorbereitung auf die späteren Besuche

von Kliniken und Unternehmen der Medizintechnik. Insgesamt umfasste die Gruppe 21 Führungskräfte, davon achtzehn aus verschiedenen Regionen Russlands und drei aus Kirgisistan. Auf deutscher Seite waren 80 Unternehmen und Krankenhäuser aus acht Bundesländern in das Programm eingebunden.

Ähnlichkeiten der Gesundheitssysteme – mit wichtigen Einschränkungen

Ohne einen Vergleich von Gesundheitsdaten zum Einstieg ging es nicht: In einigen Bereichen ähneln sich die Strukturen des russischen und deutschen Gesundheitssystems. So beträgt die Zahl von Ärzten pro 100.000 Einwohner in Deutschland 36, in Russland ist die Zahl mit 43 etwas höher. Auch die Zahl der Krankenhausbetten pro 10.000 Einwohner geht nicht auffallend auseinander: In Deutschland sind es 82, in Russland 97. Die konkreten Zahlen der Gesundheitsausgaben jedoch zeigen starke Schwankungen: So geben Deutsche pro Kopf 4219 US-Dollar aus,

ein russischer Patient dagegen nur 1043 US-Dollar – in Kirgisistan gar nur 148 US-Dollar. Diese Zahlen und das komplizierte Geflecht aus Krankenversicherungen, Kassenärztlichen Vereinigungen und staatlichen Regulatoren als wichtigste Akteure der Selbstverwaltung in Deutschland wurden von Schellhorn ausführlich erörtert und mit den internationalen Gästen diskutiert.

Da die Teilnehmer der Branchengruppe „Gesundheitswirtschaft“ überwiegend aus Chefärzten und Klinikleitern aus Russland und Kirgisistan bestand, waren für sie deutsche Erfahrungen auf dem Gebiet der Finanzierung von Gesundheitsleistungen von Interesse:

- Wie wird der Preis für die Behandlung in Krankenhäusern berechnet?
- Wie entwickelt sich allgemein die Dauer der Aufenthalte?
- Wie werden Patienten behandelt, die keine Versicherung haben und deshalb die notwendige Behandlung nicht bezahlen können?

Ein weiterer Schwerpunkt lag auf den Branchen Medizintechnik und Pharmaindustrie. So erfuhren die Führungskräfte, dass die rund 11.000 in Deutschland ansässigen Medizintechnik-Unternehmen vor allem kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) sind – jedes zweite produziert mit weniger als 50 Mitarbeitern.

KMU als Rückgrat deutscher Medizintechnik

Im Verlauf des einmonatigen Aufenthalts wurden mit der gesamten Gruppe zwölf dieser KMU besucht, noch viel höher lag die Zahl der individuellen Treffen. Darüber hinaus waren auch Branchengrößen wie Drägerwerk, Erbe Elektromedizin oder die Karl Storz GmbH Teil des Programms und konnten durch die gezeigten Technologien beeindruckt werden. Hinzu kamen Neuentdeckungen wie die Firma Optimed mit Produkten für minimal-invasive Therapien.

Ein Höhepunkt des Programms war der eintägige Besuch der Messe MEDICA in Düsseldorf, der größten Veranstaltung für die Medizinbranche weltweit. Die Programmteilnehmer waren nicht nur mit der hohen Zahl der vermittelten Geschäftskontakte zufrieden, sondern vor allem mit der hohen Qualität der Kontakte. Denn während des Aufenthalts in Deutschland wurden zahlreiche Geschäftsverhandlungen gestartet, erste Einladungen ausgesprochen sowie Vorverträge formuliert und konkrete Folgetreffen mit den deutschen Unternehmen geplant. Beide Seiten messen der künftigen Zusammenarbeit ein bedeutendes Potential bei: Von technischen Neuerungen, medizinischem Austausch bis zu gemeinsamen wissenschaftlichen Projekten – die Möglichkeiten zur Kooperation sind ausgesprochen vielfältig. ■

Verena Freynik

Einblicke in das deutsche Gesundheitssystem

Olga Giljowa, Chefredakteurin der Zeitung „Rossijskij Lider“, begleitete Ende 2012 eine internationale Gruppe aus 21 Medizinern nach Deutschland, die zur Fortbildung mit dem Schwerpunkt Gesundheitswirtschaft in Baden-Württemberg war. In ihrem Gastbeitrag schildert sie die Eindrücke der Teilnehmer.

Stuttgart/Berlin. Während unserer Fortbildung hatten wir die Gelegenheit, deutsche Firmen aus der Gesundheitswirtschaft kennenzulernen und erhielten zudem Einblick in die Geschichte, die Wirtschaft und die Lebensbedingungen in Baden-Württemberg, einer der leistungsstärksten Regionen Deutschlands. In den süddeutschen Kliniken, aber auch in Berlin, Brandenburg, Bernau etc. lernten die Führungskräfte aus Russland und Kirgisistan Logistik, Rehabilitationsstrukturen, IT- und Image-management kennen. Die intensive Arbeit während des Aufenthalts und deren Ergebnisse sind ein klarer Hinweis auf die Notwendigkeit, die Zusammenarbeit zwischen den Ländern fortzuführen. „Für uns sind nicht nur die Fragen des Gesundheitssystems in Deutschland von Interesse“, sagte Olga Berjosikowa, Chefärztin der staatlichen Einrichtung Hospiz des Gebiets Kemerowo. „Wir konnten uns z.B. Kenntnisse über interkulturelle Beziehungen in einem anderen Land aneignen. Die in Russland erworbenen Kenntnisse und Erfahrungen konnten konkret mit den neuen Informationen verglichen werden. Das gibt uns die Möglichkeit, im eigenen Arbeitsfeld neue Technologien und Managementinstrumente einzusetzen.“ Igor Patschgin, Direktor des Medizinischen Pflichtversicherungsfonds in Kemerowo findet: „Dieser Aufenthalt bildet zurecht den Schlussakord innerhalb des Präsidentenprogramms. Zuerst erfolgte die Wissensvermittlung, dann sahen wir, wie dies in die Praxis umgesetzt wird. Zudem können wir dank unserer Managementenerfahrung einschätzen, was wir vom Ausland übernehmen und wie wir Vorhandenes ausbauen könnten.“

Auch von der Internationalität der Gruppe profitierten die Teilnehmer: „Mir hat dieser Aufenthalt die wertvolle Möglichkeit



gegeben, mich mit meinen Kollegen aus Russland auszutauschen“, berichtet Schyldys Abdubalijewa, die stellvertretende Direktorin der Kinderklinik im kirgisischen Osh. „Beim Vergleich unserer Programme im Gesundheitswesen habe ich viele Ähnlichkeiten entdeckt. Das Gesundheitssystem Deutschlands ist hingegen ganz anders. Nicht alles davon lässt sich in Kirgisistan einführen. Aber es gibt interessante Elemente.“

Der Wert einer solchen Kooperation lässt sich allerdings nicht nur an neuen Kenntnissen, angebahnten Kontakten oder wirtschaftlichen Größen messen. Jeder von uns hat während des Aufenthalts Deutschland und seine Bevölkerung näher kennen und besser verstehen gelernt. Die Freundlichkeit und Offenheit der Organisatoren, der Gastunternehmer, der Trainer und einfach der Menschen auf den Straßen, in den Hotels und Geschäften haben unsere Herzen warm berührt. ■

Olga Giljowa

Emil Samedow bringt durch den medizinischen Handel mit deutschen Spezialunternehmen medizinische Spitzentechnologie und deutsche Unternehmenskultur nach Aserbaidschan.



Emil Samedow (2. von links) mit Mitarbeitern der Medisis LLC in Baku

Baku. „Der deutsche Medizintechnikmarkt ist der größte Europas und der drittgrößte weltweit. Neben großen Konzernen gibt es auch eine Vielzahl kleiner und mittelgroßer Unternehmen, deren Produkte insbesondere für uns interessant sind. Zu ihnen wollte ich Kontakte knüpfen“, erläutert Samedow, Geschäftsführer der aserbaidchanischen Medisis LLC. Das Unternehmen wurde 2005 in Baku

Unternehmen aufzubauen“, berichtet Samedow über seine Erfahrungen.

Exklusive Verträge mit führenden Firmen

Sein Ziel, exklusive Verträge zu unterzeichnen, konnte er gleich bei drei deutschen Firmen erreichen. Es entstanden Partnerschaften mit der Endo-Flex GmbH, einem Produzenten von Endoskopie-Instrumen-

materialien in Aserbaidschan. Intensiviert und gefestigt hat sich auch die Zusammenarbeit mit der W. Söhngen GmbH. „Durch die Teilnahme am Programm konnte ich den Anteil deutscher Erzeugnisse in der Produktpalette von Medisis von 0 auf teilweise bis zu 20 Prozent steigern. Das hat sich auch positiv auf den Umsatz ausgewirkt, der seit 2010 um etwa zehn Prozent gewachsen ist“, freut sich Samedow.

Teile der deutschen Unternehmenskultur integrieren

Der erfolgreiche Unternehmer denkt umfassend: „Wir möchten nicht nur deutsche medizinische Technologien nach Aserbaidschan importieren, sondern überprüfen, wie wir Teile der deutschen Unternehmenskultur in unseren Betrieb integrieren können.“ Unterstützt haben ihn dabei die praxisorientierten Weiterbildungsmodule des MP. Samedow teilt gern die Geheimnisse seines Erfolgs mit zukünftigen Teilnehmern: „Formulieren Sie vorher Ihre wirklichen Ziele. Recherchieren Sie im Netz über die deutschen Unternehmen, die Sie interessieren, kontaktieren Sie diese im Vorfeld und erstellen einen Monatsplan, um Ihre Zeit in Deutschland optimal zu nutzen. Denn jede Minute kann so wertvoll sein wie ein Diamant.“

Partner mit großem Engagement

gegründet und vertreibt medizinischen Bedarf für Krankenhäuser, Labore und Arztpraxen. Dabei setzt Medisis auf ausländische Qualitätserzeugnisse, die es bis 2010 aus der Türkei, der EU und anderen Ländern bezogen hat. Da das Portfolio um hochqualitative Produkte aus Deutschland ergänzt werden sollte, nahm der Geschäftsleiter des Kleinunternehmens im Sommer 2010 am Managerfortbildungsprogramm (MP) des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) in Deutschland teil. Die einmonatige Fortbildung wurde durch das Kölner Fortbildungszentrum Carl Duisberg Centren gGmbH durchgeführt. „Ich habe mich sehr darüber gefreut, dass ich in Deutschland überall Englisch sprechen konnte und verstanden wurde. Ergänzt durch interaktive und praxisorientierte Trainings hat das Programm mir sehr geholfen, zuverlässige und starke Kontakte mit deutschen

ten aus dem niederrheinischen Voerde, der Zimmer MedizinSysteme GmbH, einem Hersteller innovativer Diagnostik- und Therapie-Technik aus Neu-Ulm, und der AAP Implantate AG, die in Berlin Biomaterialien und orthopädische Implantate produziert. Die W. Söhngen GmbH aus dem hessischen Taunusstein-Wehen gewann Samedow als Lieferantin von Erste-Hilfe-Produkten.

Besonders intensiv entwickelte sich die Kooperation mit der AAP Implantate AG. Wenige Monate nach der Fortbildung kam Samedow erneut nach Deutschland und nahm am Ausbildungsprogramm für Produktion der Berliner Firma teil. Im September 2010 präsentierte Medisis ausgewählte Produkte der neuen Partner auf der internationalen Medizinmesse in Baku. Die Zusammenarbeit ist über die letzten Jahre gewachsen und Medisis ist inzwischen exklusiver Partner für den Vertrieb der Bio-

Ende 2012 hat Samedow, zusammen mit neun weiteren Programmabsolventen aus Aserbaidschan, an der internationalen Alumnikonferenz des MP in Kasachstan teilgenommen (siehe Artikel auf Seite 46). Besonders wertvoll war für ihn der Kontakt und Austausch mit anderen Alumni. Ebenso wichtig: das neu erworbene Know-how und die auf der Konferenz entwickelten Ideen. Die Kontakte, die er in Almaty geknüpft hat, hält er über eine Gruppe in einem Social Media Netzwerk aufrecht.

Für die nächsten Jahre hat sich der Manager vorgenommen, sein Unternehmen weiter zu entwickeln, die Mitarbeiterzahl zu erhöhen und das Produktportfolio zu erweitern. Dabei sind ihm Elemente deutscher Unternehmenskultur wie Pünktlichkeit, Zeitmanagement und die Förderung der Mitarbeiterqualifikation wichtig. ■

Karin Weber

www.facebook.com/groups/548211598538616/

Gesundheitssektor



Vitamine für das Exportgeschäft



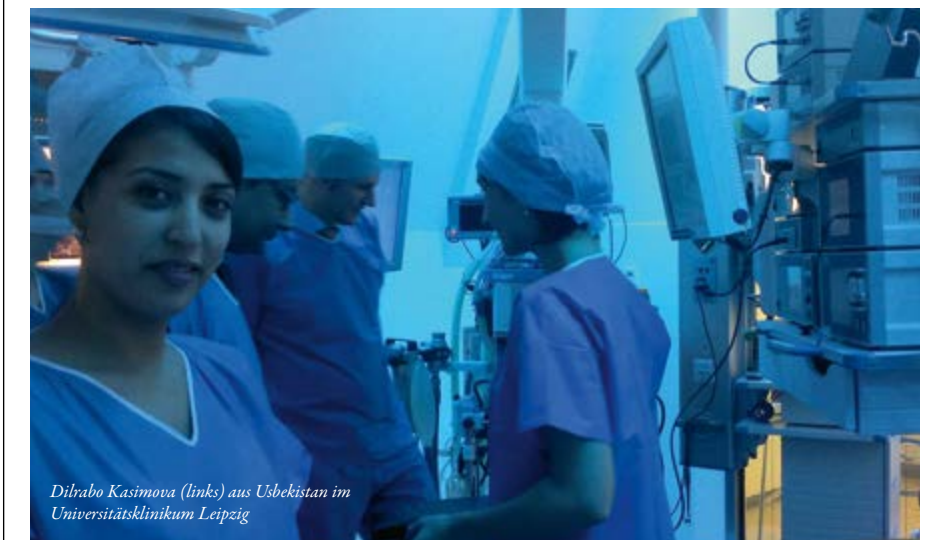
Die Exportinitiative Gesundheitswirtschaft unterstützt als zentrale Anlaufstelle deutsche Unternehmer dabei, weltweit neue Absatzmärkte im Wachstumsmarkt Gesundheit zu erschließen.

Die Prognose klingt vielversprechend: Setzt sich der gegenwärtige Trend fort, wird der weltweite Gesundheitsmarkt bis 2030 von heute knapp sechs auf 20 Billionen US-Dollar wachsen. Weil immer mehr Menschen immer mehr Geld für ihre Gesundheit ausgeben, entwickelt sich dieser Markt stärker als andere Branchen. Daneben spielen der demografische Wandel und der technische Fortschritt eine Rolle. In den alternden Gesellschaften der westlichen Industriestaaten steigt der Bedarf an medizinischen Produkten und Dienstleistungen. Zugleich häufen sich in den Schwellenländern Zivilisations- und chronische Krankheiten, auf deren Behandlung deutsche Unternehmen seit Jahrzehnten spezialisiert sind.

Als eine der wichtigsten Branchen in Deutschland erwirtschaften die Unternehmen der Gesundheitswirtschaft zehn Prozent des Bruttoinlandsprodukts. Mit einem Beschäftigungsanteil von 13 Prozent sind sie einer der größten Arbeitgeber. Großes Potenzial schlummert noch im Export. 2008 betrug der Anteil der Gesundheitswirtschaft an allen deutschen Ausfuhren erst sechs Prozent.

Hier setzt die Exportinitiative Gesundheitswirtschaft des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie an. Erstmals werden alle Aktivitäten der Außenwirtschaftsförderung zentral vernetzt und gebündelt. Unter dem Slogan „Health – Made in Germany“ vermarktet die Exportinitiative Deutschland als Standort für Qualität und Innovation. Zusätzlich initiiert und koordiniert sie flankierende politische Maßnahmen, um die Rahmenbedingungen auf den Märkten zu ver-

bessern. Für die Umsetzung ist Germany Trade & Invest verantwortlich. Dreh- und Angelpunkt der Initiative ist das zweisprachige Internetportal www.exportinitiative-gesundheitswirtschaft.de mit einer Fülle von Informations- und Serviceangeboten. Marktstudien zu den Zielmärkten weltweit beleuchten politisch-rechtliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen. Ein Veranstaltungskalender sowie Ansprechpartner in Ministerien, Bundesländern und Verbänden bietet zusätzliche Hilfe. ►



Dilrabo Kasimova (links) aus Usbekistan im Universitätsklinikum Leipzig

► Auf dem englischsprachigen Portal www.health-made-in-germany.com erfahren ausländische Kunden, Partner und Meinungsträger, warum es sich lohnt, mit Anbietern aus Deutschland zusammenzuarbeiten. Vier Arbeitskreise setzen eine Reihe von Einzelprojekten um, in denen sich 14 Verbände aus Pharmaindustrie und Medizintechnik, medizinischer Biotechnologie, Telemedizin und Gesundheitsdienstleistungen engagieren.

So hat der Arbeitskreis Arzneimittel Projekte für die Wachstumsmärkte Russische Föderation und Indien initiiert. Der russische Gesundheitsmarkt birgt große Chancen für die deutsche Pharmaindustrie. In

der Vergangenheit überraschte die russische Verwaltung oft mit kurzfristigen Verordnungen, die für die deutschen Unternehmen nicht immer leicht zu handhaben waren. Mit Unterstützung eines russischen Marktforschungsunternehmens ist es gelungen, ein Frühwarnsystem einzurichten. Ein Newsletter in russischer und deutscher Sprache informiert deutsche Pharmaunternehmen über rechtliche Änderungen. Er erläutert zeitnah neue Regelungen im russischen Arzneimittelgroßhandel sowie im Zulassungs- und Erstattungswesen.

In Indien stellen die Begünstigung heimischer Hersteller sowie patentrechtliche Fragen ein Problem dar. Darum hat die Initi-

ative einen deutsch-indischen Pharmadialog gestartet. Industrievertreter beider Nationen diskutieren mit Repräsentanten der lokalen Regierungen Chancen und Schwierigkeiten des indischen Marktes. Best-Practice-Beispiele sollen den Weg in eine erfolgreiche Zusammenarbeit weisen. Einen der Schwerpunkte des Arbeitskreises Medizinische Biotechnologie bildet die Auftragsherstellung von Biopharmazeutika. Deutschland ist mit einer Fermenterkapazität von 675.000 Litern deren bedeutendster Hersteller in Europa. Um erstmals alle deutschen Biomanufacturer und ihre Fermenterkapazitäten darzustellen, hat die Exportinitiative ein Unternehmensverzeichnis erstellt und dieses international an Messen vermarktet. ■

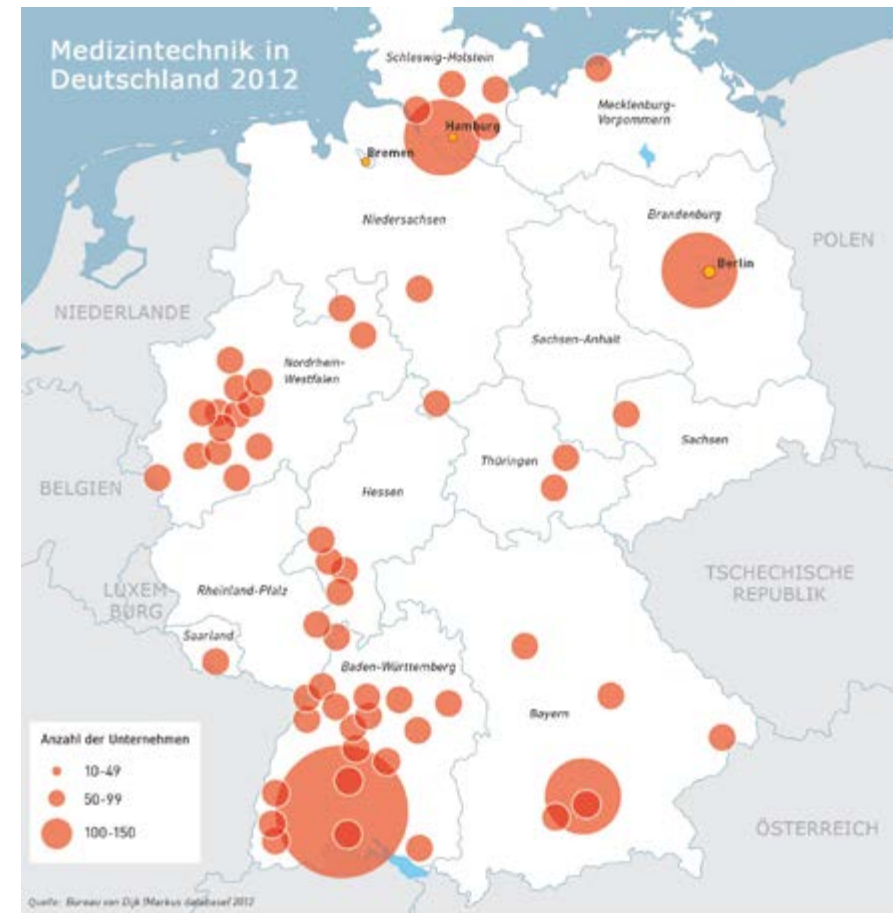
Jürg Beutler, GTAI

Medizintechnik: Deutsche Unternehmen zeigen ihre Stärken



Deutschland ist im Bereich der industriellen Gesundheitswirtschaft in Europa führend und weltweit der zweitwichtigste Medizintechnikproduzent nach den USA. Die rund 11.000 Unternehmen beschäftigten 2012 über 175.000 Mitarbeiter und erzielten einen Umsatz von 22,2 Milliarden Euro. Dies bedeutet ein 27-prozentiges Plus in den letzten sechs Jahren. Das Wachstum basiert auf der positiven Entwicklung des Auslandsgeschäftes, dem aufgrund einer Exportquote von rund 68 Prozent eine hohe Bedeutung zukommt.

Die Zeichen für einen auch weiterhin wachsenden Exportmarkt sind günstig: Die Schwellenländer holen ihren hohen Bedarf im Bereich der medizinischen Versorgung nach. Sie haben erkannt, dass Gesundheit viel über den Zustand einer Gesellschaft aussagt und umgekehrt. Gesundheit ist auch ein Indikator für den Wandel von Tradition zur Moderne. In vielen dieser Länder ist ein Mittelstand gewachsen, der hohe Ansprüche an die Technik im eigenen Land stellt. Die Regierungen erkennen, dass eine gesunde und damit auch länger arbeitsfähige Bevölkerung das Land wettbewerbsfähiger und friedlicher macht. Länder wie Saudi-Arabien aber auch das kleine Tunesien versuchen sich mit moderner Medizintechnik als ein Reiseziel für Gesundheitstouristen zu positionieren, beispielsweise im Bereich Wellness oder bei kosmetischen Korrekturen. Für die exportinteressierten Unternehmen heißt das: Sie müssen sich permanent über weltweite Entwicklungen und Ausschreibungen informieren. Wie schnell sich manchmal der Markt ändert, zeigt Russland: 2010 wurde festgestellt, dass 53% aller Geräte und Apparaturen in öffentlichen Gesundheitseinrichtungen veraltet sind. Daraufhin wurden 2011 im Eilverfahren 3.600 Gesundheitseinrichtungen renoviert und



der Medizintechnikbestand in 5.500 von insgesamt 9.000 Kliniken teilweise oder gar vollständig erneuert – ein Prozess, der sich 2012 fortgesetzt hat.

Medizintechnikmarkt in Mio. US-Dollar, ausgewählte Länder 2011

Land	Marktgröße ¹⁾	Importe aus Deutschland ²⁾
China	20.766 ³⁾	1.423 ³⁾
Russland	4.892	1.033
Indien	1.466 ⁴⁾	317 ⁴⁾
Kasachstan	514	88
Ukraine	670	73
USA	120.684	4.631

¹⁾ lokale Produktion plus Importe minus Exporte

²⁾ Produktgruppen nach HS-Codes: 9018.11 bis .20, 9022; 8419.20, 8713, 9018.41, .49, 9018.31 bis .39, 9018.50, 9018.90, 9019, 9020, 9402, 9021

³⁾ nur 2010 verfügbar

⁴⁾ Produktgruppen nach SITC-Codes

Deutsche Unternehmen sind besonders exportstark bei Röntgengeräten, Orthopädietechnik und Diagnosegeräten, aber auch im Low-Tech-Bereich wie Spritzen, Nadeln und Katheter. Sie sind in einigen Nischen sogar Weltmarktführer. Die Spezialisierung drückt sich auch in der Größe aus: 95 Prozent der deutschen Medizintechnikunternehmen haben weniger als 500 Mitarbeiter und 20 Prozent aller Beschäftigten arbeiten in Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern.

Technische Spitzenleistungen verdanken die Firmen den über das ganze Land verteilten Forschungszentren, der sehr guten Ingenieurausbildung und der langen Maschinenbau- und Feinmechaniktradition. So konnten innovative Produkte entwickelt werden. Neben der Industrie, die eigene Forschung betreibt, liefern die Universitäten die Ideen. Den hohen Standard können die Unternehmen nur halten, weil sie circa neun Prozent des Umsatzes in Forschung und Entwicklung investieren – dies ist mit dem Niveau in der Luft- und Raumfahrtindustrie vergleichbar. ■

Melanie Volberg, GTAI

Informationen für deutsche Unternehmen:

- Germany Trade and Invest: www.gtai.de/branche-kompakt
- Exportinitiative Gesundheitswirtschaft: www.exportinitiative-gesundheitswirtschaft.de
- Finanzielle Förderung von Innovationen im Mittelstand: www.zim-bmwi.de
- Export Community: www.ixpos.de

Informationen für ausländische Unternehmen:

- Germany Trade and Invest: www.gtai.com
- Health made in Germany: www.health-made-in-germany.com
- Central Innovation Program SME: www.zim-bmwi.de/zim-overview
- Export Community: www.ixpos.de



Germany Trade & Invest ist die Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland für Außenwirtschaft und Standortmarketing. Die Gesellschaft vermarktet den Wirtschafts- und Technologiestandort Deutschland im Ausland, informiert deutsche Unternehmen über Auslandsmärkte und begleitet ausländische Unternehmen bei der Ansiedlung in Deutschland. Gestützt auf das Wissen von 60 Auslandsmitarbeitern und die enge Zusammenarbeit mit den AHKs deckt die Wirtschaftsförderungsgesellschaft der Bundesrepublik Deutschland den Bedarf der deutschen Außenwirtschaft nach umfassenden, konsistenten und branchenspezifischen Marktinformationen: Länder- und Branchenberichte, Markteintrittsanalysen, Recht- und Zollinformationen, Ausschreibungen staatlicher und halbstaatlicher Stellen sowie geplante Investitions- und Entwicklungsvorhaben – weltweit.

www.gtai.de



Eröffnung im Konferenzsaal des Sanatoriums Alatau bei Almaty

106 Teilnehmer aus sieben Partnerländern kamen zur Alumni-Konferenz in Zentralasien: eine wahrlich internationale Tagung, die vom 9. bis 11. November 2012 in der alten kasachischen Hauptstadt stattfand.



„World-Café“ in Almaty

Almaty. Die dreitägige Konferenz hatte sich gleich mehrere ehrgeizige Ziele gesetzt. Als überregionale Veranstaltung sollte sie vordergründig als ein länderübergreifendes Forum für Networking dienen. Im Fokus standen hier die Absolventenvereinigungen des Managerfortbildungsprogramms (MP) in Zentralasien und in den benachbarten Ländern, die durch die Konferenz neue und wichtige Impulse für die grenzüberschreitende Zusammenarbeit bekommen sollten. Die Konferenz zielte aber auch thematisch darauf ab, die wirtschaftliche Zusammenarbeit mit Deutschland zu erörtern und Hilfestellung beim Auf- und Ausbau von Geschäftsbeziehungen mit deutschen Partnern zu leisten. Die Entscheidung für die in Zentralasien ungewohnten Formen „World Café“ und

„Open Space“ fiel den Organisatoren nicht leicht. Sie stand am Ende eines langen Diskussionsprozesses – und führte zum Erfolg.

Das Interesse an der Konferenz in Almaty kam nicht nur aus den vier zentralasiatischen Partnerländern des MP Kasachstan, Usbekistan, Kirgisistan und Turkmenistan, sondern auch aus Aserbaidschan, Belarus und Russland. Schließlich nahmen über hundert registrierte Teilnehmer aus sieben Partnerländern an der dritten internationalen Alumnikonferenz in Zentralasien teil. Bereits diese Zahl stellt einen Erfolg dar, der durch die motivierende Atmosphäre der Konferenz unterstrichen wurde. Die Alumni diskutierten mit deutschen Unternehmern, Vertre-

tern des Delegiertenbüros der deutschen Wirtschaft und der Deutschen Botschaft in Kasachstan erfolgreiche und problematische Bereiche in der wirtschaftlichen Zusammenarbeit. Ob der große Anklang der Veranstaltung bei den Teilnehmern der Methode oder dem Konferenzthema „Die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen aus Zentralasien und Deutschland: Erfolge und Herausforderungen“ zu verdanken war, ist schwer zu beurteilen. Die Abschlussevaluation ergab, dass die Mehrheit der Teilnehmer ihr Interesse am Meinungsaustausch mit Führungskräften aus anderen Ländern als Hauptmotiv für ihren Besuch der Veranstaltung nannte. Ein Magnet am Rande der Alumnikonferenz waren die über 20 Unternehmensstände vom Damenmode-Hersteller bis

zum Konditor. Jeder Teilnehmer hatte dort die Möglichkeit, sein Unternehmen zu präsentieren.

Begrüßt wurden die Konferenzteilnehmer durch Galija Dscholdybajewa vom Ministerium für Wirtschaft und Entwicklung der Republik Kasachstan und Hartmut Röben vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi). Röben unterstrich die Bedeutung der Veranstaltung: „Die Alumniarbeit ist ein wichtiger Faktor, um die Nachhaltigkeit des Programms sicherzustellen.“ Inputpräsentationen zeigten den thematischen Rahmen der Konferenz auf. Dr. Michael Banzhaf von der Deutschen Botschaft in Kasachstan spannte den Bogen von der Modernisierung der kasachischen Wirtschaft

mithilfe innovativer deutscher Technologien bis zur Bedeutung kasachischer Ressourcen für die deutsche Wirtschaft als Win-win-Situation. Einige Absolventen präsentierten ihre individuellen Erfolge – angefangen von der Fortbildung in Deutschland bis zum aktuellen Stand ihrer Geschäfte. „Die Einführung einer neuen Ware aus Deutschland oder anderen Ländern auf dem hiesigen Markt erfordert ein gehöriges Maß an Ausdauer und Zeit“, sagte Nurbek Schoibekow, Geschäftsführer der KazGerPartner GmbH aus Astana. Schoibekow vertritt als offizieller Vertreter die Motoröle eines bayrischen Unternehmens. Die Hunold Schmierstoffe GmbH aus Eching zählt zu den bedeutendsten konzernunabhängigen Handelsunternehmen für Schmierstoffe, Winterchemie und Autopflegeprodukte in Deutschland. Und Oleg Scheludjakow, stellvertretender Direktor des westsibirischen Unternehmens Polymerplast, das Elektroisierklebeband produziert, berichtete, dass die Verarbeitung von Polymeren bei mittelständischen russischen Unternehmen voranschreitet und gute Entwicklungsmöglichkeiten bietet. Scheludjakow ist seit vielen Jahren im MP aktiv. Bereits im Jahr 2000 hatte er an einer Fortbildung in Deutschland teilgenommen. 2006 war er Preisträger des BMWi-Innovationspreises, der regelmäßig im Rahmen des MP unter russischen Absolventen ausgelobt wird.

Richtungsweisend und überzeugend: Open Space als erfolgreiches Experiment

Für die Moderatorin Dr. Aksana Kavalchuk und das Team der GIZ war es keine leichte Aufgabe, ein zweitägiges „World Café“ mit „Open Space“ durchzuführen. Dies reichte von der Einführung

in die Methode über die Betreuung der Teilnehmer an insgesamt 24 Tischen bis zur Auswertung der Ergebnisse. Die Infrastruktur zur Sammlung und Umsetzung der entstandenen Projektideen ist wichtig, denn „Open Space“ kann in kurzer Zeit eine große Vielfalt von konkreten Ergebnissen produzieren. Die zunächst ungewohnte Methode hatte in Almaty sichtbaren Erfolg: Die Teilnehmer diskutierten anfangs etwas zögerlich, später aber ignorierten sie sogar die Pausen. Als Ergebnis der Konferenz haben sich nicht nur die Teilnehmer untereinander besser vernetzt, auch die GIZ hat wichtige Impulse für die weitere Alumni-Arbeit erhalten. Es war ein Experiment, dessen Ergebnis alle überzeugt hat! ■

Tobias Krubben

World Café: Hier führen die Teilnehmer die Gespräche so, als ob sie in einem Café säßen. Im Unterschied zu einem wirklichen Café werden die Gedanken der einzelnen Tische auch an die anderen Tische getragen. Das Ziel: gemeinsames Wissen sichtbar machen, um neue Perspektiven, Denkweisen und Handlungsoptionen zu entwickeln.

Open Space (auch Open Space Technology): eine Methode der Großgruppenmoderation zur Strukturierung von Konferenzen. Charakteristisch ist die inhaltliche und formale Offenheit: Die Teilnehmer geben eigene Themen ins Plenum und gestalten dazu je eine Arbeitsgruppe. In dieser werden mögliche Projekte erarbeitet. Die Ergebnisse werden am Schluss gesammelt. Open Space kann in kurzer Zeit eine große Vielfalt von konkreten Maßnahmen produzieren.



Pausenlektüre



Alumni aus mehreren Ländern beim „World-Café“ in Almaty



Unter dem Thema „Chinese-German Partnership – Identifying Business Opportunities“ fand am 25. und 26. Oktober 2012 die chinesische Alumnikonferenz des Managerfortbildungsprogramms (MP) statt. Rund 60 chinesische Führungskräfte reisten nach Wuhan in der Hubei Provinz, um ihre Erfahrungen und Ideen in der Geschäftsanbahnung zwischen beiden Ländern auszutauschen.

Chinesische Alumnikonferenz in Wuhan

Wuhan. Drei Gruppen, die in den Jahren 2011 und 2012 am Programm teilgenommen hatten, trafen sich am ersten Tag, um die Ergebnisse ihrer Zeit in Deutschland und Veränderungen nach ihrer Rückkehr nach China zu diskutieren. Besonderes Gewicht kam dabei der Führungspraxis in deutschen Unternehmen zu, die Denkanstöße für viele Teilnehmer gaben. Ideen zur Planung in Unternehmen, zu langfristigen Unternehmensstrategien, Prozesskontrolle oder Human Resources Management wurden aufgeworfen, sowie die Frage, ob sich diese Ideen in chinesischen Unternehmen umsetzen ließen. Viele Veränderungen waren schon umgesetzt worden, besonders im eigenen Verhalten der Alumni und in ihrer Herangehensweise an neue Aufgaben – sei es im Zeitmanagement oder bei der Weitergabe ihres Wissens an Kollegen. Weitergehende Veränderungen sind oft schwieriger und langwieriger in der Realisierung, dennoch begannen einige Alumni mit Veränderun-

gen in ihren Unternehmen, beispielsweise im Marketing mit einer Preissegmentierung für unterschiedliche Marktsegmente oder mit einer besseren Weiterbildung der Mitarbeiter.

Solide Marktkennntnisse als Basis

Teilnehmer aus allen bisherigen zehn Gruppen trafen am nächsten Morgen zur eigentlichen Konferenz zusammen. Wei-



tere 300 interessierte Unternehmensvertreter aus der Provinz Hubei nahmen ebenfalls teil, um sich über das Programm und dessen Chancen sowie die Erfahrungen der Alumni zu informieren. Sie wurden von Wolfgang Hombrecher, Vertreter des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, sowie von Zhou Jianwei, Mitglied der Kommission für Finanzen und Wirtschaft des nationalen Kongresses Chinas und Ehrenpräsident der „Hubei Province International Cooperation Association of Enterprises“ begrüßt. Zhou betonte den Wert des Programms für die realistische Einschätzung von Kooperationspotenzialen und den Ausbau der Kooperation auf Basis solider Marktkennntnisse. Hombrecher hob hervor, dass nun auch deutsche Unternehmer die Gelegenheit zu einer Programmteilnahme in China haben, wodurch der partnerschaftliche Ansatz des Programms noch ausgeweitet werde.

Auszeichnungen für herausragende Ergebnisse

Neun Alumni wurden für ihre herausragenden Ergebnisse in der deutsch-chinesischen Kooperation mit einem Good Practice-Award des Ministeriums für Industrie und Informationstechnologie Chinas ausgezeichnet. Xia Zhengquan konnte beispielsweise durch interne Umstrukturierungen und Anpassung der Qualitätsstandards die Qualitätsansprüche einer deutschen Firma erfüllen und liefert dieser nun Teile von Förderanlagen. Außerdem entwickelte er seine Zusammenarbeit mit zwei deutschen Unternehmen weiter, deren Kunststofftechnik und Antriebselemente er in China vertreibt.

Bei anschließenden Vorträgen und „B2B-Meetings“ bestand auf der Konferenz die Möglichkeit zum Kontakt- und Erfahrungsaustausch für Alumni und interessierte Unternehmensvertreter. Workshops am Nachmittag behandelten Themen aus der Unternehmenspraxis wie die Aufrechterhaltung von Geschäftskontakten oder Führung als Managementtool, sowie die Netzwerkbildung insbesondere im Hinblick auf die chinesische Alumnivereinigung. Vertreter der deutschen Wirtschaftsförderungsgesellschaft Germany Trade and Invest (GTAI) und des Verbandes Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA), der für etwa 3.000 meist mittelständische Unternehmen Deutschlands steht, sowie der Vizepräsident des indischen Alumniverbandes IGBDA trugen zum Erfahrungsaustausch bei.

Am nächsten Morgen führte die Alumna Peng Gouhong einige Konferenzteilnehmer durch ihr Unternehmen Wuhan Miracle Laser Systems Co. Ltd. und berichtete von den Veränderungen, die sie nach dem Deutschlandaufenthalt in ihrem Unternehmen vorgenommen hat. Sie hat als Ergebnis ihrer Programmteilnahme einen Agenturvertrag mit einem deutschen Unternehmen geschlossen und vertreibt seitdem auch deren Laser in China. ■

Hanna Bätz

Terminübersicht



22.–24. Mai

■ Kasachstan, Astana:
Wirtschaftsforum Astana

02.–03. Juni

■ Kirgistan, Bischkek: Alumniseminar
„Standortmarketing“

21.–23. Juni

■ Usbekistan, Taschkent: Alumniseminar
„Kommunikation“

■ Deutschland, Bonn: Follow-up zum
Fortbildungsprogramm „Fit für das
Russlandgeschäft“

■ Deutsch-russische Unternehmer-
gespräche

27.–28. Juni

■ Kasachstan, Astana: Deutsch-Kasachi-
scher Lenkungsausschuss

04.–06. Juli

■ Deutschland, Bonn: Vorbereitungs-
seminar zum Fortbildungsprogramm
„Fit für das Russlandgeschäft“

September

■ Mongolei, Ulan Bator: Deutsch-
Mongolischer Lenkungsausschuss

05.–07. September

■ Deutschland, Bonn: Vorbereitungs-
seminar zum Fortbildungsprogramm
„Fit für das Russlandgeschäft“

18.–19. September

■ Ägypten, Kairo: Follow-up-Seminar

20.–22. September

■ Usbekistan, Taschkent: Internationale
Alumnikonferenz

03.–04. Oktober

■ Moldau, Chisinau: Internationale
Alumnikonferenz (Ukraine, Moldau,
Belarus)

18. Oktober

■ Russland, Moskau: Veranstaltung
15 Jahre Deutscher Beitrag zum PP

02. November

■ Aserbaidshan, Baku:
Erste Alumni-Konferenz

Ihre Meinung interessiert uns!

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



Langjährige Partnerschaft: Deutschland – Mongolei



Deutschland und die Mongolei pflegen seit vielen Jahren eine intensive, partnerschaftliche Beziehung, die auch den Autor Byambadorj Purevrentsen geprägt hat. In seinem Essay schildert er die eindrücklichsten Erlebnisse – und warum die Verbindung beider Länder so besonders ist.



Follow-up in Baigal Camp, Terelj

Köln/Ulaanbaatar. Die Mongolen haben schon seit langer Zeit eine intensive Beziehung zu Deutschland, sei es, dass sie hier leben und arbeiten oder an Fortbildungen teilnehmen. So hatte ich das Glück, vom 23. August bis 23. September 2010 mit 20 anderen mongolischen Managern in Deutschland verweilen zu dürfen. 2003 bin ich schon einmal im Land gewesen, damals in Köln für ein Jahr. Diesmal wohnten wir im Hotel Residence, einem altherwürdigen, geschichtsträchtigen Hotel. Selbstverständlich genoss die mongolische Gruppe auch ein Stück typisches Köln: das Kölsch. Gleich am nächsten Tag startete das intensive Fortbildungsprogramm mit Unterricht und Unternehmensbesuchen. Es wurden

viele Kontakte zu deutschen Partnern aufgebaut sowie Verträge abgeschlossen. Manche hatten bis zum Ende der vier Wochen sogar Betriebsausrüstungen für den Versand in die Mongolei vorbereitet. Wir besuchten fleischverarbeitende Betriebe und Firmen aus der Leicht- und Schwerindustrie. Ich selbst besuchte zwei Unternehmen: eines zur Herstellung von Ausrüstungen für die Fischereiwirtschaft, ein anderes für den Betriebsaufbau zur Holz Trocknung.

Die Beziehung zwischen beiden Ländern begann vor fast 100 Jahren

Unsere Erfahrungen damals stehen stellvertretend für die Beziehung zwischen

Deutschland und der Mongolei, die inzwischen beinahe hundert Jahre währt. So gingen nach der Revolution 1921 junge Mongolen zum Studium nach Deutschland, unter ihnen Daschdordschiin Natsagdorsch, der Begründer der modernen mongolischen Literatur. Nach dem Zweiten Weltkrieg intensivierte sich die Beziehung zur ehemaligen Deutschen Demokratischen Republik aufgrund des gleichen politischen und wirtschaftlichen Systems. Ungefähr 30.000 mongolische Jugendliche studierten dort bis zum Zusammenbruch des sozialistischen Systems. Die meisten der heute bekannten Vorkommen an Bodenschätzen der Mongolei wurden durch ostdeutsche Geologen

entdeckt. Die enge Beziehung der Länder bestand auch nach dem Fall der Berliner Mauer fort. Während des beschwerlichen Transformationsprozesses der Mongolei von der Planwirtschaft zur Marktwirtschaft war Deutschland nach Japan das zweitgrößte Geberland und ist es heute noch. Auch der Kontakt zu anderen europäischen Ländern verstärkte sich in den letzten Jahren zunehmend.

1992 wurde die Marktwirtschaft in der Mongolei eingeführt. Von 1996 bis 2003 wurden ca. 200 Personen im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit mit der

GIZ das vom BMWi geförderte Managerfortbildungsprogramm um, an dem seitdem etwa 120 Führungskräfte teilgenommen haben. Diese erzielten mit Deutschland ein Außenhandelsvolumen in Höhe von 180 Millionen US-Dollar – ein beeindruckender Beweis für den Erfolg und die Nachhaltigkeit des Programms, das sehr vielseitige Ergebnisse erreicht. Einerseits bauen mongolische Unternehmer Kontakte zu deutschen Unternehmen auf bzw. vertiefen bereits bestehende. Andererseits entwickeln sie ihre Partnerschaftsbeziehungen untereinander weiter.

bis zu 600 Grad – bei Nutzung eines Stromanschlusses von 12 bis 200 Volt. Finanzielle Unterstützung erhielt er von deutscher Seite. Monetäre Hilfe ist natürlich essentiell für die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). So besteht für die KMUs die Möglichkeit, Leasingangebote der mongolischen Banken zu nutzen, wofür sie zusätzlich die staatliche Unterstützung benötigen.

Ende 2012 gründeten die Absolventen des MP eine Alumni-Gesellschaft. Dieser Verein soll künftig die Brücke für die Zusammenarbeit zwischen den Programmabsolventen, den deutschen Partnern und



Teilnehmer Byambadorj Purevrentsen (links) während seines Deutschlandaufenthaltes mit dem bekannten mongolischen Musiker „Hosoo“.



Seminar in Terelj

Carl Duisberg Gesellschaft e.V. ausgebildet bzw. als wissenschaftliche Nachwuchskräfte fortgebildet. Am 26. März 2009 wurde vom mongolischen Ministerium für Auswärtige Angelegenheiten und vom Ministerium für Wirtschaft und Technologie (BMW) der Bundesrepublik Deutschland ein Memorandum unterzeichnet, in dem festgelegt wurde, dass mongolische Manager zwecks Unterstützung des Businessumfeldes kontinuierlich fortgebildet werden sollen und die Zusammenarbeit beider Länder auf dem Gebiet der Wirtschaft und des Handels ausgebaut wird.

Seit 2009 setzt der mongolische Arbeitgeberverband zusammen mit der

Mongolische Manager mit deutschem Know-how

„Bat-Uul, der Bürgermeister der Stadt Ulaanbaatar, wird mich täglich anrufen“, dies sagte mir ein Manager, als er ein Wohnungsbauprojekt für Jurtensiedlungen mit deutscher Technologie durchführen wollte. Der Preis von 600.000 Tugrik (ca. 330 Euro) pro Quadratmeter Wohnfläche konnte eingehalten werden. Die normal übliche Bauzeit wurde unterschritten. Auch die Wärmeversorgungsprobleme der Jurtensiedlungen konnte mit Hilfe deutscher Technologie gelöst werden. In diesem Fall war es eine kleine, nur einige Millimeter breite, schwarze Platte zur Herstellung von Wärmeenergie

auch den Alumni der anderen Länder werden. Heute studieren nicht nur viele mongolische Jugendliche in Deutschland, sondern es werden in der Mongolei auch viele Schulungs- und Fortbildungsmaßnahmen in deutscher Sprache durchgeführt. Vor kurzem machte Präsident Tsachiagiin Elbegdorsch dem deutschen Botschafter, während der Zeremonie zur Überreichung seines Beglaubigungsschreibens als Botschafter der Bundesrepublik Deutschland in der Mongolei, einen Vorschlag zur Gründung einer mongolisch-deutschen Universität. Für die Außenbeziehung der Mongolei bleibt Deutschland enorm wichtig – und wird zukünftig noch essentieller werden. ■

Byambadorj Purevrentsen

Jährliche internationale Alumni-Konferenz in Kiew



Die Alumni-Regionalkonferenz in Kiew vereinte Absolventen aus fünf Ländern: Themen waren Effizienzmanagement, die Erschließung von Auslandsmärkten, Innovationen als Wettbewerbsfaktor und der Agrarsektor. Großen Anklang fand die Kooperationsbörse.

Kiew. Die Alumni-Konferenzen im Herbst in der Ukraine blicken auf eine gute Tradition zurück. Man bereitet sich darauf vor, man erinnert sich gegenseitig und tauscht sich dazu über Facebook aus. Die Konferenz 2012 bildete keine Ausnahme: Nicht nur Absolventen aus der Ukraine, sondern auch aus Belarus, Kasachstan, Moldau und Russland bekundeten ihr Interesse daran. Schließlich bietet die Alumni-Konferenz die Möglichkeit, Freunde und Kollegen wiederzusehen, neue Verbindungen und Kontakte herzustellen und Meinungen auszutauschen. Die Alumni-Regionalkonferenz vom 20. Oktober 2012 in Kiew hatte die „Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Betrieben auf internationalen Märkten“ zum Thema.

Alexander Markus, der Delegierte der deutschen Wirtschaft, sorgte für einen gelungenen Startschuss zur Konferenz. In seinem Vortrag beschäftigte er sich mit Aspekten der Wettbewerbsfähigkeit in der Wirtschaft und stieß damit bei den Zuhörern auf große Resonanz. Die aufgeworfenen Fragen wurden im Verlauf der Konferenz von rund 140 Teilnehmern in vier Sektionen diskutiert.

Effizienzmanagement: die Grundlage für das Erfolgspotential

In diesem Jahr befasste sich die Sektion „Effizienzmanagement als Grundlage für das Erfolgspotential Ihrer Geschäfte“ mit der Frage, wovon der Geschäftserfolg vor allem in Krisenzeiten und Zeiten des Wandels abhängt. Unter den Absolventen des GIZ-Programms sind viele erfolgreiche Manager, denen es gelungen ist, ihre Firmen zu prosperierenden Unternehmen zu machen. Sie brachten ihre Erfahrungen ein. Grigori Uschakow, Leiter des ukrainischen

Getränkherstellers Panda, ging in seiner Präsentation „Chaos als Entwicklungsstrategie“ auf die Frage ein, ob Chaos tatsächlich als Entwicklungsstrategie geeignet ist. Sein Ansatz besteht darin, Einschränkungen zu beseitigen und konservative Sichtweisen abzuschaffen. Flexible Arbeitszeit, der Verzicht auf Forecasting für die Vertriebler und auf festgelegte Produktpreise führten in seinem Betrieb zu guten Ergebnissen – nämlich zu einer 80-prozentigen Umsatzsteigerung, zur Zunahme der Arbeitsproduktivität und Erhöhung des Durchschnittsgehalts in der Firma bis auf 10.000 Griwni (umgerechnet ca. 1.000 Euro). Uljana Terlezkaja, stellvertretende Direktorin des Wirtschaftsförderungszentrums NewBiznet (Ukraine), Ruslan Kulakowski (Belarus) und Direktor für die Geschäftsentwicklung der Firma WinTRADE Igor Tschepurnoi (Ukraine) referierten über moderne Ansätze im Personalmanagement und in effizienter Teambildung. Ihr Fazit lautete: Nur wenn Team und Teamleiter ein einheitliches Ganzes bilden, ist der Geschäftserfolg garantiert.

Oleg Leschtschenko, Direktor des Milchprodukteherstellers Lapmol in der Republik Moldau, gelang es, mit Hilfe einer effektiven Marketingstrategie das „einzigartige und innovative“ Produkt „Erlesene Milch“ („Otbornoje moloko“) zu entwickeln und so seinen Umsatz zu verdoppeln.

Wie man Auslandsmärkte erfolgreich erschließt

Alle Konferenzteilnehmer waren an Methoden für mittelständische Betriebe interessiert, die sich am besten für die Erschließung von Auslandsmärkten eignen. Wer scheitert warum auf dem Weg zum internationalen

Markt? Mit welcher Unterstützung können KMU bei ihren Bemühungen um die Auslandsmärkte in den Bereichen Information, Organisation und Finanzen rechnen? Dmitri Zachartschuk, Geschäftsführer der GmbH Mjod Podolja aus der Ukraine, und Michail Bostan, Direktor der Firma M&M Comert aus der Republik Moldau – Unternehmer, deren Firmen bereits auf internationalen Märkten aktiv sind – ließen die Alumni an ihren Erfahrungen teilhaben und gaben Tipps, womit man anfangen und worauf man bei der Erschließung ausländischer Märkte besonderes Augenmerk richten sollte. Für Kleinbetriebe ist der Zugang zu globalen Märkten oft schwierig. Deshalb ist es ratsam, sich der Unterstützung von Outsourcing-Beratern und Vermittlern zu bedienen. Da ihre Dienstleistungen in der Ukraine, in Moldau und Belarus jedoch noch weitgehend unbekannt sind, stellte die Outsourcing-Brokerin für den Außenhandel Oxana Kaplina wichtige Informationen zu der Frage, wie KMU durch diese Experten unterstützt werden können, in ihrer Präsentation vor.

Eine der schwierigsten Aufgaben für KMU bei der Erschließung von Auslandsmärkten ist die Suche nach einem zuverlässigen Partner. Hierbei kann die Hilfe von Industrie- und Handelskammern in Anspruch genommen werden. Wiktorija Kotitschi, Direktorin des Fortbildungszentrums bei der IHK der Republik Moldau, informierte in ihrem Vortrag über die Möglichkeiten der Unterstützung moldauischer KMU bei deren Einstieg in Auslandsmärkte durch die IHK Moldau. Galina Choljawka, Leiterin der Abteilung für Geschäftskunden der ProkreditBank in der Ukraine, referierte über die Förderung des Außenhandels durch die Banken. Andrei Saika, Analytiker beim Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen (UNDP) „Förderung des internationalen Handels in der Ukraine“, demonstrierte am Beispiel einiger Länder bereits vorhandene Erfahrungen mit der staatlichen finanziellen Exportförderung.

Kenntnisse und Innovationen als Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen

In der Sektion wurde der Film „IDEO-Methode“ zur Organisationskultur eines innovativen Unternehmens gezeigt und der Einsatz von Benchmarking-Instrumenten für die Bewertung der Strategien von Firmen unterschiedlicher Innovationsrichtungen

erörtert. Die Erfahrungen von Wladimir Gromkowski aus Moskau weckten hierbei großes Interesse der Alumni. Neben seinem Vortrag zu Venture-Capital-Firmen und deren Politik im Bereich innovativer Start-ups kommentierte Gromkowski kompetent wesentliche Aspekte der Diskussion, erklärte an Beispielen aus der Praxis die Vorzüge und Risiken von Innovationen und beantwortete zahlreiche Fragen zu Finanzierungsbedingungen für Innovationsfirmen, zum Einfluss des nationalen Rechts sowie zur staatlichen Politik hinsichtlich der Förderung von Innovationen.

Die Wettbewerbsfähigkeit der Agrarindustrie

Einen kreativ-spielerischen Ansatz wählten die Teilnehmer dieser Sektion für ihr ambitioniertes Arbeitsziel: Entwicklung einer Strategie für ein Gemeinschaftsprojekt „Wir ernähren die ganze Welt“, an dem sich ukrainische, russische, moldauische und belarussische Unternehmen beteiligen. Diese Aufgabe stieß nicht nur bei den Vertretern der Landwirtschaftsbranche, sondern auch bei Unternehmern aus der Verarbeitung landwirtschaftlicher Produkte, des Maschinenbaus und der Energiewirtschaft auf Interesse. Die Diskussionsbeiträge beschäftigten sich insbesondere mit der Rolle von Traditionen und Innovationen bei der Schaffung von Wettbewerbsvorteilen für Agrarbetriebe in den Rahmenbedingungen der modernen Märkte sowie mit der Beeinflussung ihrer Wettbewerbsfähigkeit durch internationale Kooperation.

Kontaktbörse als Krönung der Konferenz

Die im Rahmen der Konferenz veranstaltete Kontaktbörse half vielen Alumni, andere Teilnehmer als Partner zu entdecken und ihrerseits als Ratgeber zu agieren. Das Input der Konferenz wird sich positiv auf ihre zukünftigen Managemententscheidungen auswirken. Jelena Beregowaja aus Kiew fasste zusammen: „Die Sektionsthemen waren sehr aktuell und gut durchdacht, die Experten waren großartig. Für die Organisation der Kontaktbörse möchte ich ganz besonders danken. Danke auch für dieses Aufladen mit positiver Energie und für die Möglichkeit, sich nach dem Fortbildungsaufenthalt weiter zu bilden und zu entwickeln. Dies ermöglicht uns, mit den Entwicklungen der Zeit Schritt zu halten und neue partnerschaftliche Beziehungen unter den Alumni zu knüpfen.“ ■

Swetlana Stepaschtschenko, Irina Alexiadis



Alexander Markus, Delegierter der deutschen Wirtschaft



Dr. Ingrid Zilliges (BMW), Isolde Heinz (GIZ)

Kontaktbörse in Minsk – neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit

Über 60 belarussische und deutsche Führungskräfte nahmen im Februar 2013 an einer der regelmäßigen Kontaktbörsen für Absolventen des deutsch-belarussischen Managerfortbildungsprogramms (MP) teil, schreibt Alexandra Korobko vom belarussischen Alumniverein.

Minsk. Das Programm wird seit 2006 von der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) und dem Institut für Business und Technologiemanagement der Belarussischen Staatlichen Universität (IBMT BGU) durchgeführt. An der Vorbereitung der Börse war der 2012 gegründete belarussische Alumniverein (gesellschaftliche Vereinigung „Assoziation für Wirtschaftszusammenarbeit“) aktiv beteiligt.

Peter Dettmar, stellvertretender Botschafter Deutschlands in der Republik Belarus, Wladimir Apanassowitsch, Direktor des IBMT BGU, Christina Otto und Guido Reinsch, beide von der GIZ, sowie Iwan Rak, Vorsitzender des Alumnivereins, wandten sich mit Grußworten an die Programmabsolventen. Reinsch unterstrich in seinem Beitrag, dass eine der Hauptaufgaben des Programms in der Förderung der deutsch-belarussischen Zusammenarbeit besteht. Der Fortbildungsaufenthalt in Deutschland stattet die belarussischen Manager mit dem Vorrat an Kenntnissen und Erfahrung aus, den die durch die Teilnehmer vertretenen Firmen in der Folgezeit benötigen, um mit deutschen Geschäftspartnern reibungslos zusammenarbeiten zu können. „Die Manager erwerben Kommunikationskompetenzen, Fertigkeiten und Kenntnisse über die gemeinsame Arbeit mit deutschen Partnern. Sie können zu-

nächst äußern, in welchem Bereich sie einen Partner suchen. Während ihres Besuchs in Deutschland organisieren wir dann die angefragten Kontakte und fördern auf diese Weise die Entwicklung von Beziehungen. Die Leute treffen sich und führen Verhandlungen. Uns geht es nicht einfach darum, bei der Vermittlung irgendwelcher Kompetenzen zu helfen, damit die Teilnehmer in der Folgezeit selbst ihre Partner suchen können, sondern darum, dass sie unmittelbar während ihres Fortbildungsaufenthalts die gewünschten Kontakte knüpfen. Während ihrer Unternehmensbesuche können sie direkt Fragen stellen, die sowohl die Organisation des Produktionsprozesses als auch das Personalmanagement betreffen. Auf diese Weise machen sie Erfahrungen, die ihnen in der Republik Belarus helfen werden, wichtige Managemententscheidungen zu treffen.“

Eine weitere Aufgabe des Programms ist die Förderung der Kooperation der Unternehmensvertreter der Partnerländer vor Ort, die eben auch eine Spezifik der Kontaktbörse ist. Die belarussischen Alumni konnten mit ihren Kollegen aus den verschiedensten Bereichen Gespräche führen, ihren eigenen Geschäftsbereich vorstellen und Kontakte knüpfen. So kam auf dieser Kontaktbörse eine Geschäftsbeziehung zwischen Natalja Darmel, welche die Interessen eines Familienbetriebs aus der Betonproduktion vertrat,

und der Baufirma „geschl. AG Elektroserwicestroj“, vertreten durch die Leiterin der Kosten- und Vertragsabteilung, Wiktorija Wertinskaja, zustande.

Die Präsentation des Alumnivereins, der Assoziation für Wirtschaftszusammenarbeit, wurde zu einem weiteren Höhepunkt der Kontaktbörse, denn gerade er soll Kooperationen sowohl zwischen den Programmabsolventen selbst als auch zwischen diesen und ihren deutschen Partnern vermitteln. Hauptziele der Assoziation sind die Einrichtung, Unterstützung und Entwicklung einer Plattform für die geschäftliche Zusammenarbeit zwischen örtlichen Behörden, ausländischen Partnern, Geschäftswelt und Öffentlichkeit, im In- und Ausland. Weitere Ziele sind die Herausbildung eines positiven Images von belarussischen Unternehmen sowie die Anbahnung und Vertiefung einer langfristigen handelswirtschaftlichen, wissenschaftlich-technischen, innovativen wie investiven, menschen- und kulturbelasteten Zusammenarbeit zwischen belarussischen und ausländischen Unternehmen. Die Teilnahme am MP selbst wie auch an seinen Folgemaßnahmen dient auf diese Weise dazu, nicht nur im Ausland, sondern auch innerhalb des eigenen Landes Partner zu finden, wodurch sich die Effizienz des Programms verdoppelt. ■ Alexandra Korobko



Die Kontaktbörse ist in vollem Gange.



Hartmut Röben und Heike Peitsch



Tatjana Pinowarowa und Wladimir Bogdanow, GIZ-Büro Moskau



Wjacheslaw Satin, Vize-Gouverneur von Pensa

Zehn Jahre Alumni-Arbeit in Russland

Ein Abend unter Partnern: Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie lud gemeinsam mit der GIZ russische Alumni-Vereine, Absolventen und Vertreter der Regionaladministration ein, um das zehnjährige Jubiläum der gemeinsamen Alumniarbeit zu würdigen.

Moskau. Fast hätte man den Eindruck gewinnen können, sich auf einem Familienfest zu befinden, als sich am Vorabend der 15-Jahres-Feier des PP mehr als 100 Gäste aus 30 Regionen der Russischen Föderation versammelten, um gemeinsam auf zehn Jahre Zusammenarbeit zurückzublicken und mit den deutschen Partnern auf das Erreichte anzustoßen. Von deutscher Seite würdigte Dr. Heike Peitsch, Leiterin der Wirtschafts- und Wissenschaftsabteilung der Deutschen Botschaft Moskau, das Alumni-Netzwerk als wichtigen Impulsgeber für die regionale Wirtschaftsentwicklung in Russland. Der Gastgeber, BMWi-Referatsleiter Hartmut Röben, zeigte sich beeindruckt vom Einsatz der Alumni in ihren Regionen und bezeichnete sie als Botschafter für die deutsch-russischen Wirtschaftsbeziehungen. Röben betonte: „Die Alumniarbeit sichert die Nachhaltigkeit des Programms. Und sie ist einzigartig. Auch nach zehn Jahren haben

wir Kontakt zu Ihnen und erfahren, wie Sie die durch unser Programm erhaltenen Kompetenzen nutzen können.“

Enge Zusammenarbeit mit den russischen Regionen

Die Alumni bedankten sich für die langjährige Unterstützung durch die GIZ, das Engagement deutscher und russischer Experten, die ihr Wissen und ihre Erfahrungen weitergegeben haben, um dieses beeindruckende Netzwerk russischer Alumni zu schaffen und weiterzuentwickeln. In den vergangenen zehn Jahren fanden mehr als 100 gemeinsame Veranstaltungen statt. Fast 4.000 Führungskräfte der russischen Wirtschaft, aber auch Entscheidungsträger der Verwaltung und von Fachverbänden und Hochschulen aus 43 Regionen haben an den Alumni-Veranstaltungen teilgenommen. Die Themen der Alumni-Arbeit in Russland decken ein breites Spektrum ab. Anfangs unterstützten viele Veranstaltungen die Gründung der Alumni-Vereine. Zudem fanden 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 sowie Energieeffizienz in Unternehmen und in der kommunalen Wohnungswirtschaft. Viele deutsche Firmen nutzten die Alumniveranstaltungen, um ihre Produkte in den Regionen vorzustellen und kompetente potentielle Geschäfts-

partner zu finden. Die engen Verbindungen zwischen Alumnivereinigungen und Administrationen zeigen, welche Bedeutung das Potential des PP für die Regionen hat und wie regionale Entscheidungsträger den Aufbau bilateraler Wirtschaftskontakte unterstützen.

Die Anwesenden freuten sich über die Gelegenheit, mit den viele Jahre zuständigen Gestaltern des PP sprechen zu können. Der Einladung des BMWi waren Andrej Scharonow, ehemaliger Vorsitzender der Föderalen Kommission, jetzt stellvertretender Bürgermeister von Moskau und zuständig für Wirtschaftspolitik, Oleg Luschnikow und Pawel Mrduljasch, beide ehemalige verantwortliche Sekretäre und Direktoren des Föderalen Ressourcenzentrums, gefolgt. Dr. Gerd Schimansky-Geier, 15 Jahre zuständig für die konzeptionelle und inhaltliche Gestaltung des MP in Russland und die Ausweitung auf 13 weitere Länder, zollte den Alumni Respekt und nutzte gleichzeitig die Gelegenheit, sich bei den russischen Partnern und Alumni in den verdienten Ruhestand zu verabschieden.

Nach dem offiziellen Programm berichteten die Mitarbeiter der GIZ und Vertreter der Regionen – auch durch künstlerische Beiträge – aus der reichhaltigen gemeinsamen Arbeit der vergangenen Jahre. Bei Sauerkraut, Bratwürsten und Bier gab es viel zu erzählen: Über die Jahre sind nicht nur Geschäftskontakte entstanden, sondern auch Freundschaften gewachsen. ■

Kontaktbörse für Alumni aus Moldau



Der Alumniverein ONG INVENT Moldova pflegt und entwickelt die moldauisch-deutschen Beziehungen. Mit einer Kontaktbörse am 13. November 2012 in der moldauischen Hauptstadt Chisinau wurden die Absolventen des Managerfortbildungsprogramms (MP) in ihren Geschäftsaktivitäten unterstützt. Ein Beitrag von Mihai Bostan.



Chisinau. 110 Absolventen in dreieinhalb Jahren: Dies ist das beeindruckende Ergebnis des Fortbildungsprogramms für Führungskräfte der Republik Moldau. Neben der Quantität spricht auch die Qualität für sich, die Absolventen sind in mehr als 25 Wirtschaftsbranchen wie Logistik, Tourismus, der Finanzsektor, Consulting, die Leicht- und Agrarindustrie, Handel, IT-Sektor, Maschinenbau und Gesundheitswesen tätig. Nach Angaben des moldauischen Alumnivereins sind zwei Drittel aller Absolventen Leiter von Unternehmen und Fachbereichen. Die Fortbildung und das Studium der Erfahrungen und Methoden der Geschäftsführung in Deutschland sowie die Einführung in den eigenen Unternehmen erfolgten in relativ kurzer Zeit und sicherten so einen langfristigen Wettbewerbsvorteil. Viele Betriebe sind zu zuverlässigen Partnern deutscher Geschäftsleute in Moldau geworden. Sie haben begonnen auf Auslandsmärkten zu agieren, ihre Geschäftstätigkeit diversifiziert und Partner für eine beiderseitig vorteilhafte Zusammenarbeit gefunden.

Die Gründung von INVENT Moldova erfolgte 2010, weil sich die Programmteilnehmer vernetzen wollten. Gemeinsam mit der GIZ organisierte der Alumniverein Trainingsmodule unter Mitwirkung deutscher Business-Trainer. Ein Memorandum über die Zusammenarbeit mit zehn Alumnivereinigungen in anderen Partnerländern des Programms ist bereits unterzeichnet. Geplant ist die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit dem Bundesverband für Wirtschaftsförderung und Außenwirtschaft Deutschlands (BWA) und mit Germany Trade & Invest, der Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing Deutschlands (GTAI). Die Industrie- und Handelskammer Moldau ist offizieller Partner der GIZ bei der Umsetzung des Programms und begrüßt die Aktivitäten der Vereinigung.

Über die Hälfte der moldauischen Absolventen des Fortbildungsprogramms für Führungskräfte fand sich im November auf der von INVENT Moldova und der GIZ organisierten Kontaktbörse ein. 60 Absol-

venten aus unterschiedlichen Gruppen hatten nicht nur die Möglichkeit, sich kennenzulernen und auszutauschen, sondern auch Erfahrungen bei der Aufnahme von Geschäftsbeziehungen mit deutschen Unternehmen zu besprechen, um neue Themen und Geschäftsfelder zu erschließen. Die Kontaktbörse wurde dadurch zum Forum für informelle Gespräche und themenbezogene Diskussionen zu Geschäftsfeldern, die Anknüpfungspunkte für eine Zusammenarbeit bieten. Der direkte Kontakt derjenigen, die Entscheidungen treffen, sowie die Erörterung langfristiger Perspektiven beherrschten das Treffen.

Andrei Shuleanski beispielsweise bietet seit Jahren Dienstleistungen rund um Computer an. Er nutzte die Gelegenheit, um mit Diana Suruceanu von der FinComBank, einem der größten Geldinstitute in Moldau, darüber zu sprechen, welche kundenfreundlichen Möglichkeiten es gibt, um die Bezahlung über das Internet sicher und unkompliziert abwickeln zu können. Emil Gutu, ein weiterer Teilnehmer, hat sein Profil komplett geändert. Seit zwei Jahren leitet er einen landwirtschaftlichen Betrieb mit 6000 Hektar kultiviertem Land. Er nutzte die Kontaktbörse, um Kontakte zu seinen Kollegen aus dem gleichen Sektor zu knüpfen und um mehr zu Fragen der Personalmotivation und -qualifizierung zu erfahren. Mit Repräsentanten der Banken besprach er Kreditkonditionen. Es stellte sich heraus, dass einer der GIZ-Absolventen seit Jahren die Produkte seiner Firma kauft, allerdings über einen Zwischenhändler. Er und Gutu haben inzwischen vereinbart, einen direkten Kaufvertrag abzuschließen.

Der Besuch des Vertreters der Moldauisch-Deutschen Wirtschaftsvereinigung verlieh der Börse ein noch größeres Gewicht. Die hohe Wertschätzung für die Kontaktbörse fand auch in den Reaktionen der Teilnehmer ihren Ausdruck, die die „Notwendigkeit eines solchen Formats“ und die „Bedeutung des Ereignisses“ hervorhoben. Damit trug dieses Treffen zum Zusammenschluss der Programmabsolventen und zum Fortschritt des Projektes der Vereinigung im Wirtschaftsraum der Republik Moldau bei. ■

Kontakt: www.invent.md

Mihai Bostan

Am Ende eines langen Weges stand das deutsch-russische Joint Venture „Uralchimplast-Hüttenes Albertus“ (UCP-HA). Dass es überhaupt dazu kam, ist auch dem Programm „Fit für das Russlandgeschäft“ zu verdanken, das Dr. Stefan Ivanov im November 2012 absolvierte.

Deutsch-russisches Joint Venture am Markt etabliert



Samara. Die Hüttenes-Albertus Chemische Werke GmbH ist ein weltweit führender Hersteller von chemischen Produkten für die Gießerei-Industrie. Die mit Hilfe der Bindersysteme von Hüttenes-Albertus hergestellten Gussstücke bereichern unseren Alltag: sei es als Automotor, Windrad oder Armatur im Badezimmer. Das Familienunternehmen mit über 2.000 Beschäftigten besteht seit mehr als einem Jahrhundert und ist in fast 40 Ländern auf allen Kontinenten vertreten. Bereits 2002 bemühte sich das Unternehmen um den russischen Markt, was aber zunächst nur zu vereinzelten Lieferungen führte. „Leider erbrachte die damals eingegangene Kooperation nicht den von uns gewünschten Effekt“, erläutert Ivanov, Ingenieur der Gießereitechnik und heutiger Russlandbeauftragter von Hüttenes-Albertus.

Daher nahm man im Jahr 2011 Verhandlungen über ein Joint-Venture mit UCP Chemicals, einem führenden russischen Hersteller von gießereichemischen Produkten, auf. Aber die Gespräche verliefen zäh und der Kontakt wurde im August 2012 abgebrochen.

Als im Oktober des gleichen Jahres der Geschäftsführer von Hüttenes-Albertus Dr. Carsten Kuhlitz an einer Delegationsreise nach Russland teilnahm, flammte das Interesse für den russischen Markt wieder auf. Auf der Reise erfuhr der Geschäftsführer auch von dem Managerfortbildungsprogramm „Fit für das Russlandgeschäft“ und setzte sich für Ivanovs Teilnahme am Programm in Samara ein. „Die Fortbildung hat meine Arbeit durch das bessere Verständnis für unsere Partner und für die allgemeine geschäftliche und rechtliche Situation in Russland entscheidend beeinflusst und zu der außerordentlich schnellen, konkreten Verwirklichung beigetragen“, erklärt Ivanov. Im Rahmen des Programms hatte er die Gelegenheit, in Samara ein amerikanisch- und ein französisch-russisches Joint Venture zu besuchen und mit der Leitung zu sprechen. Nachdem auch UCP Chemicals erneut großes Interesse signalisiert und ein neues Angebot abgegeben hatte, „ging alles Schlag auf Schlag“, berichtet Ivanov. „Das Programm hat mir sehr bei der Gestaltung der Geschäftsabläufe und bei dem Aufbau unseres Joint Ventures geholfen.“ Die Zustimmung der Gesellschafter von Hüttenes-Albertus erfolgte schon während seines Aufenthaltes in Samara im November

2012. Die neue Gesellschaft „Uralchimplast – Hüttenes Albertus“ (UCP-HA) wurde bereits am 12. Dezember 2012 ins Handelsregister eingetragen. Die Geschäftstätigkeit begann im Januar 2013. Das breite Portfolio des Joint Ventures umfasst Produkte für Eisen- und Nichteisen-Gießereien und ermöglicht es nun den Kunden, alle Lösungen – von der Schmelze über die Form- und Kernherstellung bis hin zum Putzen der Gussteile – aus einer Hand zu beziehen und nicht nur einzelne Komponenten, wie sonst in der Zielregion üblich. Das neue Unternehmen wird als Hauptlieferant der Gießerei-Industrie in Russland, in Belarus und in der Ukraine agieren. Durch die Bündelung der Kernkompetenzen aus innovativer Gießereichemie und detaillierten Kenntnissen des russischen Marktes ist das Joint Venture in der Lage, die wachsende Nachfrage nach technologisch und ökologisch verbesserten Produkten zu bedienen.

Der Wirtschaftsingenieur gehört jetzt zum dreiköpfigen Managementkomitee von UCP-HA und wird in monatlich stattfindenden Sitzungen über die Tätigkeit und Ausrichtung des Unternehmens entscheiden. „Die Fortbildung hat mir mehr gebracht, als ich anfangs vermutete“, sagt Ivanov, der einige Jahre nicht in Russland gewesen ist. „Zunächst hatte ich meine Zweifel, ob das Programm für mich nicht zu allgemein ist, da ich mich in der Zielregion gut auskenne. Aber Russland ist ein sehr dynamischer Markt geworden und entwickelt sich sehr rasch. Meine Vorstellungen aus dem Jahr 2003 waren nicht mehr aktuell. Die Zeit in Samara hat mir sehr geholfen, mich zu orientieren und auch meine Begeisterung für diesen spannenden Markt wieder entfacht“, bilanziert Ivanov. ■

Karin Weber



Dr. Stefan Ivanov (im weißen Hemd) während seines Aufenthalts in Samara

Der chinesische Maschinenbauer EPOCH und das technologisch weltweit führende Unternehmen MAHLE aus Deutschland intensivieren ihre 2010 vereinbarte Zusammenarbeit. Ziel ist die Ausweitung von chinesischen Lieferungen und die Optimierung der Produkte.



Genghong Zhu (2. von links) bei Konsultationen in der MAHLE GmbH



Genghong Zhu (links) beim Besuch der Balluff AG

Fokus auf Qualität und innovative Produkte

Tübingen. Genghong Zhu hat einen Traum: Er will Maschinen „mit deutscher Qualität“ in China herstellen. Deshalb nutzte er seine Teilnahme am Managerfortbildungsprogramm des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, um sich besonders zu diesem Thema weiterzubilden und bestehende Kontakte zu intensivieren. Ende 2012 war Zhu mit einer chinesischen Gruppe zur Fortbildung bei der Export-Akademie Baden-Württemberg in Tübingen. Als einer der vier Gründer des Changsha EPOCH NC Research Institutes forschte er seit 1998 zur fortschrittlichen Servo-Technologie und entwickelte moderne Maschinen zur Metallbearbeitung. Aus dem Institut ging das Unternehmen EPOCH NC Machine Tool Co. hervor, dessen Präsident Zhu inzwischen ist. Die Firma stellt in Changsha, der Hauptstadt der chinesischen Provinz Hunan, Werkzeugmaschinen insbesondere für die Produktion von Fahrzeugmotoren her. Durch den Einsatz von Servo-Steuerungstechnik können diese Maschinen Motorenteile mit komplexen Formen in hoher Präzision automatisch fertigen.

Deutsch-chinesische Zusammenarbeit

Gerade auf dem Gebiet der Werkzeugmaschinen sind viele deutsche Firmen Weltmarktführer mit ihrem Spezialangebot. Trotz teilweise höheren Gesamtkosten behauptet sich der deutsche Maschinenbau gut gegen die meist günstigere internationale Konkurrenz. Neben der hohen Lieferzuverlässigkeit sind hierfür vor allem die innovativen Produkte mit sprichwörtlicher Qualität „Made in Germany“ verantwortlich. Ein führender globaler Entwicklungspartner und Zulieferer der Automobil- und Motorenindustrie ist die MAHLE GmbH mit Sitz in Stuttgart.

„Gute Qualität ist von ausschlaggebender Wichtigkeit: Man kann alles immer noch besser machen!“, so umschrieb Ernst Mahle in den 1920er Jahren das permanente Streben nach Qualität und Innovation. Das Zitat aus der Gründungszeit ist nach wie vor in den Qualitätsgrundsätzen des Unternehmens fest verankert, das sich seitdem von einer kleinen Versuchswerk-

statt zu einem technologisch führenden globalen Unternehmen entwickelt hat. Weltweit arbeiten die Mitarbeiter der Firma in Forschungs- und Entwicklungszentren an Innovationen für mehr Leistung, reduzierte Verbrauchs- und Abgaswerte und bessere Performance im Gesamtsystem. Heute fährt jedes zweite weltweit produzierte Automobil mit Komponenten aus dem süddeutschen Unternehmen.

Bereits 2010 hatte EPOCH eine strategische Zusammenarbeit mit MAHLE vereinbart. Seitdem kooperieren die beiden Unternehmen in Projekten wie Vertikal-Pleuel-Bohrmaschinen sowie vollautomatische Gießmaschinen und Bohrautomaten für Kolben. Das Ziel der Kooperation beschreibt Zhu wie folgt: „Wir wollen Werkzeugmaschinen unter chinesischen Bedingungen herstellen, die den deutschen Qualitätsstandard erfüllen.“ Als Hersteller von Komponenten und Systemen für Verbrennungsmotoren und deren Peripherie zählt MAHLE zu den drei größten Systemanbietern von Kolbensystemen, Zylinderkomponen-

Total-Quality-Management (TQM), auch umfassendes Qualitätsmanagement, bezeichnet die durchgängige, fortwährende und alle Bereiche einer Organisation (Unternehmen, Institution, etc.) erfassende, aufzeichnende, sichtende, organisierende und kontrollierende Tätigkeit, die dazu dient, Qualität als Systemziel einzuführen und dauerhaft zu garantieren. Qualitätsmanagement soll sich nicht auf die technischen Funktionen zur Sicherstellung der Produktqualität beschränken, sondern wird auf die Beziehung zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden definiert. TQM wurde in der japanischen Autoindustrie weiterentwickelt und schließlich zum Erfolgsmodell gemacht. TQM benötigt die volle Unterstützung aller Mitarbeiter, um zum Erfolg zu führen.

Die wesentlichen Prinzipien der TQM-Philosophie sind:

- Qualität orientiert sich am Kunden,
- Qualität wird durch Mitarbeiter aller Bereiche und Ebenen erzielt,
- Qualität ist kein Ziel, sondern ein Prozess, der nie zu Ende geht,
- Qualität bezieht sich auf Produkte und Dienstleistungen, vor allem aber auf die Prozesse zur Erzeugung derselben,
- Qualität setzt aktives Handeln voraus und muss erarbeitet werden.

ten, Ventiltriebssystemen, Luftmanagement-Systemen und Flüssigkeitsmanagement-Systemen. Insgesamt besuchte die chinesische Gruppe sechzehn Unternehmen bzw. Organisationen. Mit drei weiteren Unternehmen hatte Zhu zudem individuelle Kontakte. Allein für die Konsultationen mit MAHLE reservierte er drei Tage.

Dabei erfuhr er, dass das Fundament der heutigen Qualitätsstrategie bei MAHLE optimale Produktionsmittel sind, sowie das schon Anfang der neunziger Jahre eingeführte „Total-Quality-Management“-System. Das Qualitätsmanagement ermittelt bereits in den ersten Entwicklungsphasen mögliche Fehlerquellen und vermeidet so teure Nachbesserungen. Das konsequente Entwicklungs-Controlling überwacht den Zeitplan und erleichtert das Erreichen der Projektziele.

Konzentration auf Qualität, Entwicklung und Forschung

Um beste Qualität garantieren zu können, verpflichtet MAHLE seine Lieferanten zu strengen Qualitätsstandards und setzt in den eigenen internationalen Produktionsstätten modernste automatisierte

Fertigungs- und Prüftechnologien ein. Pilotprojekt der Zusammenarbeit von MAHLE und EPOCH war die Vertikaldrehmaschine Pleuel Maschine CM24. 2012 hat EPOCH die hohen Qualitätsstandards der deutschen Partner mit Exzellenz bestanden und ist nun bevorzugter Lieferant. Ein Gegenbesuch seiner Partner von MAHLE in Changsha wurde zeitnah vereinbart.

„Bei den Unternehmensbesuchen habe ich viel gelernt und die deutschen Unternehmen waren sehr offen“, lobte Zhu seine Gastgeber. Nach seiner Meinung konzentrieren sich chinesische Unternehmen auf die Produktion, während die Qualitätsstandards variieren. „Deutsche Unternehmen legen ihren Fokus neben der Qualität auf Entwicklung und Forschung“, fasste Zhu seine Eindrücke zusammen. So gebe es in Deutschland viel mehr Tests. Bei einem Besuch der Balluff GmbH, einem süddeutschen Hersteller von Sensortechnik, habe er gelernt, dass die Kosten für einen Produktfehler in der eigentlichen Produktion im Vergleich zur Testphase zehnmal höher liegen. Wird der Fehler erst beim Kunden entdeckt, liegen die Kosten sogar hundertmal höher als in der Testphase. ■

Den Weg zu Auslandsmärkten geebnet



Bachodir Ibragimow beim Messebesuch



Taschkent



Das MP absolvierte Bachodir Ibragimow vor fünf Jahren. Seitdem initiierte der Leiter des Investitions- und Modernisierungssektors der Uzstrojmaterialy Corporation wichtige Vorhaben für die usbekische Bauindustrie.

Taschkent. Seit zehn Jahren arbeitet Ibragimow für Uzstrojmaterialy Corporation, einem Verbund von rund 120 Baustoffherstellern in Usbekistan. Mit 16.000 Mitarbeitern und etwa 70 Prozent Marktanteil ist Uzstrojmaterialy – auf Deutsch: Usb-Baumaterialien – nicht nur der größte Lieferant der boomenden Bauindustrie des Landes, sondern auch ein wichtiger Exporteur von Zement, Glas, Marmor und Bausteinen nach Russland und Zentralasien. Innerhalb des Verbundes leitet Ibragimow seit 2011 den Investitions-, Modernisierungs- und Innovationstechnologiesektor. Diese Verantwortung wurde ihm nach dem erfolgreichen Abschluss des MP übertragen. Die Fortbildung fand im Oktober und November 2007 im „Educationcenter BBZ“ in Fulda statt.

Mit den in Deutschland gesammelten Erfahrungen ebnete Ibragimow seinem Heimatunternehmen den Weg ins Ausland. Unter seiner Führung beteiligten sich die Mitglieder der Uzstrojmaterialy regelmäßig an internationalen Messen, so 2008 und 2012 in Turkmenistan und 2010 in Aserbaidschan, und schlossen Verträge ab. „Das gab mir viele Anregungen und Ideen für die Entwicklung der Bauindus-

trie unserer Republik. Dank des Programms konnte ich eine gute Zusammenarbeit zwischen den Firmen unseres Verbundes und anderen Herstellern aufbauen, was einen starken Impuls für die Entwicklung der Branche darstellt.“

Seit Jahren pflegt Uzstrojmaterialy enge Beziehungen zu deutschen Produzenten, darunter zu der Maschinenfabrik Möllers GmbH, der Knauf Gips KG, der Christian Pfeiffer Maschinenfabrik GmbH und zur ThyssenKrupp AG. Als Ibragimow 2007 zur Fortbildung nach Deutschland ging, hatten die usbekischen Firmen des Bauverbunds bereits über sieben Millionen Euro in den Erwerb von Produktionslinien, Verladegeräten und Verpackungsvorrichtungen investiert. Diese Kontakte zu intensivieren und neue Partner zu finden, waren daher die Ziele Ibragimows.

Etliches ist ihm gelungen: Nach seiner Rückkehr schloss die AG Kysylkumzement, die zum Verbund gehört, mit der REFRATECHNIK Cement GmbH einen Liefervertrag über feuerfeste Steine in Millionenhöhe. Der usbekische Zementhersteller hat bereits 2005 seine Produkte nach ISO 9001 zertifizieren las-

sen und ist bestrebt, seinen Export weiter auszubauen.

Modernisierte Bauindustrie Usbekistans auf Wachstumskurs

In den Jahren 2008 bis 2009 sah sich die Bauindustrie Usbekistans großen Herausforderungen gegenüber: Während die Nachfrage der boomenden Baubranche nach Zement kontinuierlich stieg, waren die technischen Möglichkeiten der Uzstrojmaterialy-Zementhersteller faktisch erschöpft. Es bedurfte einer grundlegenden Modernisierung und technischen Neuausrüstung der Werke, um die heimischen Baufirmen mit ausreichenden Rohstoffen zu versorgen. Durch gezielte Umstrukturierungsmaßnahmen und rechtzeitige Umsetzung neuer Technologien konnte die drohende Zementknappheit erfolgreich abgewendet werden.

Aktuell kooperieren die Uzstrojmaterialy-Zementwerke weiterhin eng mit deutschen Unternehmen, die Hightech-Ausrüstung, Roh- und Baustoffe liefern. Unter anderen liefern die Firmen REFRATECHNIK und GeoCon feuerfeste Ziegelsteine zur Zementofenverkleidung. Allein die Zementwerke des Verbundes haben im ersten Halbjahr 2012 einen Umsatz von einer Million US-Dollar mit deutschen Partnern erzielt. Insgesamt beläuft sich der Warenumsatz zwischen der Uzstrojmaterialy und deutschen Unternehmen im gleichen Zeitraum auf 3,1 Millionen US-Dollar. ■

Im Interview berichtet Ulan Muhamed, der Geschäftsführer der kirgisischen EcoLights Trading, über seine Erfahrungen mit dem Managerfortbildungsprogramm (MP). Im Spätsommer 2011 hatte er am Fortbildungszentrum Europanorat in Berlin am Programm teilgenommen. Sein Resümee: „Being small is an advantage.“



Chancen nutzen

GIZ: Was hat Sie dazu bewogen, am MP teilzunehmen?

Ulan Muhamed: Das MP bietet insbesondere den mittelständischen Betrieben die Möglichkeit, ihre Wettbewerbsfähigkeit auszubauen. Kirgisistan ist ein kleines Land mit einem großen Wachstumspotenzial gerade für mittelständische Betriebe. Das Programm unterstützt mich bei der Entwicklung meiner beruflichen Karriere als Manager und beim Wachstum meines Geschäftsbereichs durch die Zusammenarbeit mit deutschen Firmen.

Was hat Sie an dem Aufenthalt in Deutschland überrascht?

Mich hat die Geschäftskultur in Deutschland erstaunt. Die Wirtschaft besteht in Deutschland zu 95 Prozent aus mittelständischen Unternehmen. Sie sind nicht an schnellem Wachstum orientiert und stehen damit in Gegensatz zu kirgisischen Unternehmen. Als ich den Inhaber einer Firma mit einem Jahresumsatz von 50 Millionen Euro fragte, warum er nicht an die Börse ginge, um aus dem Aktienverkauf noch mehr Kapital erwerben zu können, antwortete er mir: „Wozu denn? Ich werde mein Geschäft innerhalb der Familie übergeben.“ Die deutschen Geschäftsleute arbeiten intensiv und bleiben kontinuierlich auf dem einmal eingeschlagenen Weg. Kleine Firmen setzen sich langfristige Ziele und verbessern ständig die Qualität ihrer Waren und Dienstleistungen. Mittelständische Familienunternehmen basieren auf familiärer Kontinuität und werden von Generation zu Generation übertragen. Damit werden auch Know-how und Managementkultur weitergetragen. Das Familienprinzip ist auch für das Geschäftsleben kirgisischer Unternehmer charakteristisch. Bei uns hat sich jedoch



Ulan Muhamed in Berlin

noch keine Geschäftskultur für diese Art von Unternehmensführung herausgebildet, es gibt noch keine erfolgreichen Beispiele. Schließlich ist es erst 20 Jahre her, dass wir die Marktwirtschaft eingeführt haben. Alles liegt noch vor uns.

Womit beschäftigt sich Ihre Firma?

EcoLights Trading ist eine Privatfirma, die mit Leuchtstofflampen und Energiesparlampen sowohl für Innenräume als auch für den Außenbereich handelt. Das Verhältnis von Einzelhandel zu Großhandel beträgt 70 zu 30.

Welche Fertigkeiten, die Sie während des Fortbildungsaufenthalts in Deutschland erworben haben, wenden Sie bei Ihrer Arbeit an?

Zunächst begann ich damit, mich mit ausländischen Firmen und Spezialisten zu beraten, was früher unmöglich war. Ich fing an, die Möglichkeiten des Internets für meine Arbeit zu nutzen. Das ist nicht teuer, aber dafür effektiv. Die Angebote unserer Firma werden jetzt nach internationalen Standards erstellt.

Auf welche Herausforderungen stoßen Sie?

In Kirgisistan verjüngt sich die Wirtschaft. Sie wird kundenorientierter in ih-

rer Arbeit, organisierter in ihren Arbeitsprozessen und lernt, sich mittelfristige Ziele zu setzen. Es entsteht eine Vielzahl von Start-up-Projekten, denen es jedoch an Fokussierung und finanzieller Förderung mangelt. Derzeit befinden wir uns in einer ökonomischen Übergangsphase. Wenn wir neue Kenntnisse und Arbeitstechniken einführen möchten, fehlt es oft an der Unterstützung durch ein erfahrenes Management. Daher sind Programme wie das MP so wichtig und lassen bei uns erfolgreiche Vorbilder entstehen.

Was sollte Ihrer Meinung nach jede Führungskraft aus diesem Programm mitnehmen?

Erstens sollte er offen sein für die persönlichen und geschäftlichen Möglichkeiten, die ihm dieses Programm bietet. Zweitens sollte er bereit sein, sie in seinem Arbeitsfeld zu nutzen. Drittens sollte man sich mit den Unterschieden in der Geschäftskultur auseinandersetzen.

Welche beruflichen Ziele setzen Sie sich für 2013?

Neue Märkte und Marktnischen zu erschließen. Und wir haben sie bereits gefunden! Es gilt, die Möglichkeiten des Internets für Kleinbetriebe stärker zu nutzen. Auch das tun wir bereits! Und wir wollen einen Imagefilm über unseren Betrieb drehen. Nicht zuletzt will ich als Alumni an den zukünftigen Maßnahmen des Programms teilnehmen.

Was können Sie den neuen Teilnehmern mit auf den Weg geben?

Sie müssen nicht unbedingt eine große Firma sein und über große Ressourcen an Finanzen und Personal verfügen, um Ihre Geschäfte erfolgreich führen zu können. Being small is an advantage!

Vielen Dank für das Gespräch!

Ronald Reich von der Wirtschaftsakademie Schleswig-Holstein (WAK SH GmbH) / Metanoia GmbH über die Möglichkeiten der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit und wie die einzelnen Stufen aussehen.



Ronald Reich

ersetzt durch eine Abhängigkeit gegenüber dem Lizenznehmer bezüglich Qualität und Image. Nutzen Sie die Lizenzvergabe, wenn Sie ein hervorragendes Produkt herstellen und kaum eigene Ressourcen für den Aufbau des internationalen Geschäftes haben. Eine Unterform der Lizenz ergibt sich beim Franchising. Jeder Franchisevertrag enthält einen Lizenzvertrag. Doch der reine Lizenzvertrag enthält nie einen Franchisevertrag. Für das einheitliche Auftreten beim Franchising wird Know-how überlassen, welches dieses Auftreten ermöglicht. Dieser Abfluss von Know-how ist neben einem hohen Kontroll- und Steuerungsaufwand nachteilig zu werten.

Joint Venture, Tochtergesellschaften und Transparenz

In einem Joint Venture führen die Partner gemeinsam vorher definierte Aufgaben aus. Nutzen Sie die Vorteile der Risikominimierung, den Zugang zu Marktkennntnissen und Kontakten, wenn Sie bereit sind, Ihre Selbstständigkeit und Entscheidungsfähigkeit einzuschränken. Die Vorteile:

- Standbein im Land
- Marktnähe
- kontrolliertes Risiko
- wenig Einschränkungen durch Zoll- und andere Exportvorschriften

Internationale Kooperationsformen

Alle Partner gehen mit dem Ziel in eine Kooperation, eine Win-win-Situation zu erreichen. Die generelle Zielsetzung ist die Gewinnung von Wettbewerbsvorteilen, da in einer Kooperation Chancen genutzt werden können, die ein einzelnes Unternehmen in dieser Form nicht realisieren kann. Wenn Sie als rechtlich selbstständiges Unternehmen grenzüberschreitend mit einem Partner zusammenarbeiten, schließen Sie einen Vertrag und wählen eine Kooperationsform mit oder ohne Kapitalbindung. Die Erfolgserwartungen hängen neben dem unternehmerischen Geschick auch von dem interkulturellen Verständnis über die Kooperationsform ab. Eine sehr hilfreiche Einteilung ist durch ein Stufenmodell möglich, bei dem in einer Matrix die Ressourceneinsätze im Inland und Ausland der jeweiligen Organisationsform betrachtet werden.

Export, Vertriebsorganisation und die Grundlagen

Nach der Einteilung des Stufenmodells stellt der Export die Basisform des Außenhandels dar. Dabei werden eigene Waren und Dienstleistungen außerhalb der nationalen Grenzen abgesetzt. Die Kapital- und Managementleistungen sind ausschließlich im Stammland zu erbringen. Die zwei wichtigen Vorteile sind beim Export der geringe Kapitalbedarf und das geringe Risiko. Der Export eignet sich also, um die ersten Erfahrungen zu machen.

Auf der anderen Seite fehlen die Nähe zum Kunden und die Präsenz vor Ort, also kann im nächsten Schritt z.B. mit höherem Ressourceneinsatz eine Vertriebsorganisation im Importland gegründet werden. Dafür eignet sich möglicherweise ergänzend die Lizenzvergabe (Nutzungsrecht der Marke). Die beiden Vorteile des Exports gelten hier weiterhin, die bisherigen Nachteile werden



zeigen sich bei der Verlagerung einzelner Einheiten ins Ausland. Diese ist damit ein Zwischenschritt vor der Gründung einer Tochtergesellschaft. Bei der Tochtergesellschaft befindet sich der gesamte Ressourceneinsatz nach dem Stufenmodell im Ausland. Sie verfügen über eine rechtlich selbstständige, von Ihnen kontrollierte Unternehmung im Ausland, die alle Funktionen erfüllen kann und damit aber auch hohe Risiken birgt. Sie schützen bestens Ihr Know-how und sind weiterhin unabhängig.

Als Unternehmer können Sie stufenweise vorgehen, Sie können auch Stufen überspringen, die unterschiedlichen Formen gleichzeitig nebeneinander anwenden oder direkt auf höheren Stufen einsteigen. So kann es sein, dass auf Grund der regionalen Anforderungen der Aufbau einer Produktionsstätte einfacher zu realisieren ist als der Aufbau eines Vertriebs. Bewährt ist, gleich zu Beginn der Entstehung und Gestaltung von Kooperationsbeziehungen ergänzend die Informations- und Kommunikationssysteme zu prüfen, da

diese die Steuerung und Koordination innerhalb der Kooperationsbeziehung unterstützen und effizient gestalten. Dokumentieren Sie sich gegenseitig auf Ihrem gewählten Kommunikationsweg das jeweilige kulturelle Verständnis für die gewählte Kooperationsform, so zeigen alle Partner ihre Transparenz, Offenheit, Ehrlichkeit und Fairness. ■

Ronald Reich

Vorsprung durch Innovationsmanagement

In Zeiten kürzerer Produktzyklen und verstärkter Globalisierung bilden Innovationen einen strategischen Wettbewerbsvorteil. Wie können Unternehmen ihr Potenzial fördern?

Programtteilnehmer aus Ägypten



Alexander Fleming entdeckte das Penicillin, weil er eine beimpfte Bakterienkultur versehentlich verschimmeln ließ. Doch nur wenige Innovationen sind solchen glücklichen Zufällen geschuldet. Stattdessen brauchen sie ein systematisches Innovationsmanagement. Denn nur jede sechzehnte im Unternehmen vorangetriebene Idee wird ein kommerzieller Erfolg.

Durch welche Maßnahmen Unternehmen erfolgreich Innovationen fördern können, hänge laut Professor Carsten Dreher, Inha-

ber des Lehrstuhls für Innovationsmanagement an der Freien Universität Berlin, ganz wesentlich von den zu lösenden Aufgaben ab. Soll ein neues Produkt auf den Markt gebracht werden oder ein neues Managementmodell gestaltet werden? Muss hierfür erst eine neue Idee gefunden werden, oder geht es darum, die Idee technisch umzusetzen? „Ein Patentrezept gibt es nicht“, erläutert Dreher. „Aus strategischer Sicht sind jedoch Unternehmen gut aufgestellt, die ihre Kompetenzen systematisch managen und Routinen rechtzeitig und gezielt verändern. Für

radikale Innovationen ist daher der Aufbau einer Innovationskultur entscheidend.“

In vielen Unternehmen ist diese fester Bestandteil der Unternehmensstrategie, so auch beim Mittelständler Gelita, der international als Weltmarktführer Kollagenproteine herstellt. „Bei Gelita ist jeder aufgefordert, Ideen einzubringen. Innovationen können in allen Bereichen entstehen“, erklärt CEO Franz Josef Kornert. Das notwendige Handwerkszeug – Kreativmethoden wie Brainstorming und Mindmapping – erlernen die Mitarbeiter auf einem globalen „Innovation Summit“. Wie viele andere Unternehmen hat Gelita zudem einen sogenannten Stage-Gate-Prozess definiert. Das heißt: Jedes Entwicklungsvorhaben wird von der Entstehung bis zur Umsetzung in einzelne Schritte unterteilt, und jedem Abschnitt werden gezielt Verantwortlichkeiten zugewiesen. Auch das Familienunternehmen für Medizin- und Sicherheitstechnik Dräger hat einen solchen Innovationsprozess definiert, verfolgt aber darüber hinaus einen kundenorientierten Ansatz. Vorstandsmitglied Herbert Fehrecke beschreibt: „Wir haben eine anwendungsorientierte Forschung in Lübeck und global arbeitende Entwicklungsbereiche, die sich auf die Kernkunden-segmente konzentrieren.“

Außerdem nutzt Dräger gezielt das Feedback der Kunden, um laufende und zukünftige Produktserien zu verbessern. Neben Kunden können weitere Externe in den Innovationsprozess eingebunden werden. Dazu eignen sich zum Beispiel Ausschreibungen von Ideenwettbewerben oder Onlineplattformen, auf denen Internetuser Produkte designen können. ■

Christina Otte, GTAI

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!



Treffen Sie heute Ihre Partner von morgen!

Auf unserer **Kooperationsbörse** 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



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

BMWi-Managerfortbildungsprogramm

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie