

# Journal

Fit for Partnership with Germany

AUSGABE 2 | 2013  
DEUTSCH

MANAGERFORTBILDUNGSPROGRAMM DES BUNDESMINISTERIUMS FÜR WIRTSCHAFT UND TECHNOLOGIE



## Im Fokus: Der Mittelstand



**9. Internationale  
Partnerkonferenz**  
Austausch zum Mittelstand und  
zur Programmentwicklung  
Seite 10



**Indien**  
Alumni besuchen deutsches  
Unternehmen in Chennai  
Seite 48

**giz**

Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

## IM FOKUS: DER MITTELSTAND

SEITE 34



## EDITORIAL

3 Markenschutz für regionale Produkte 14

Beeindruckt von Planung und Organisation 16

Unternehmergegespräche in Bonn 17

Chinesische Führungskräfte in Bayern 18

Führungskräfte aus Belarus und Moldau mit Elan 20

Recycling als erster Schritt zu nachhaltiger Unternehmensführung 21

„30 Unternehmen in 30 Tagen“ 22

## NACHRICHTEN 4-9



Mexiko als neues Partnerland im Managerfortbildungsprogramm

4

Impulse für die wirtschaftliche Zusammenarbeit

5

Gespräche in Tunesien

5

Wirtschaftskonferenz Zentralasien

6

Positive Bilanz in der Mongolei

7

Auftrag der GIZ verlängert

8

15 Jahre Managerfortbildung mit Russland

8

Zusammenarbeit mit der Ukraine bis 2016

9

Neuerungen im chinesischen Programm

9

## DEUTSCHLAND 10-23

Austausch zum Mittelstand und zur Programmentwicklung

10

Dr. Karl-Ernst Brauner: „Ich bin ein Fan des Programms“

13

IM FOKUS: DER MITTELSTAND	SEITE 34
EDITORIAL	3
NACHRICHTEN	4-9
PARTNERLÄNDER	24-33
DEUTSCHLAND	10-23



## IM FOKUS 34-45

Der Mittelstand 34

Das Herz der deutschen Volkswirtschaft 34

Initiative „German Mittelstand“ 35

Finanzstark, innovativ, exportorientiert 37

Kleine und mittlere Unternehmen in den Partnerländern 39

Die „Hidden Champions“ und ihre Erfolgsfaktoren 42

Deutscher Mittelständler nimmt Vietnam ins Visier 44

Einstieg in die vietnamesische Gesundheitsbranche 45

Ukraine: Neue Partner-Netzwerke in den Regionen entstehen 27

Aufstrebende Wirtschaft Aserbaidschans braucht auch künftig deutsche Partner 28

Erstes Euroasiatisches Forum der Business Communities 30



## ALUMNI 46-54

DRMN – starker Verein, starke Mitglieder 46

Zum elften Mal „Baikal-Forum für Manager“ 47

Alumni besuchen deutsches Unternehmen in Chennai 48

Mit Experten-Wissen aus Deutschland: fit für den europäischen Markt 49



Die Nachkontaktarbeit in Moldau legt an Tempo zu 51

Markenzeichen aus Zentralasien 52

Blaupause für einen erfolgreichen Austausch 53

## ERFOLGREICHE TEILNEHMER 55-60

Natalja Zolotaja: Tuning in Belarus 55

Ranja Oraby: „Ich möchte das Geschäft voranbringen“ 56

Li Nan: Bauen mit deutscher Qualität in China 57

Malika Abduganjewa: Mit eigenen Augen sehen 58

Hans-Jürgen Weißer: Neue Lehrmethoden für russische Universitäten 60

## FACHTHEMEN 61-67

Risikomanagement im internationalen Kontext 61

Mitarbeitermotivation im Unternehmensalltag 64

Das Geheimnis erfolgreicher Marken 66

IMPRESSUM 63  
KONTAKTDATEN GIZ 68

## Liebe Freundinnen und Freunde des Managerfortbildungsprogramms!

Auch nach 15 Jahren ist das internationale Managerfortbildungsprogramm (MP) sehr lebendig und entwickelt sich immer weiter. Dies ist mein noch frischer Eindruck von der Partnerkonferenz in Berlin. Es ist von einem deutschen Beitrag zum russischen Präsidentenprogramm zu einem eigenständigen internationalen Programm geworden, das mittlerweile von 16 Ländern nachgefragt wird. Vor diesem Hintergrund ist die „MP-Familie“ auch in diesem Jahr weiter gewachsen. Im Herbst kam eine Pilotgruppe mexikanischer Führungskräfte im Rahmen des MP nach Deutschland. Erstmals beteiligen sich in diesem Jahr mehr als 1.000 Führungskräfte am MP. Im Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) genießt das Programm eine hohe Wertschätzung, die sich in der Verlängerung der Beauftragung der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) mit der Durchführung des MP bis Ende 2015 manifestiert. In den kommenden Jahren geht es nun um die Konsolidierung und Weiterentwicklung des MP auf hohem Niveau.



Insgesamt eine erfreuliche Entwicklung, dies betonte auch Dr. Karl-Ernst Brauner, zuständiger Abteilungsleiter im BMWi. Die Partnerkonferenz im September bildete einen passenden Rahmen für seine Verabschiedung und die Würdigung seiner Verdienste im Rahmen des Programms durch die Vertreter der Partnerländer. Wir wünschen ihm alles Gute für seine neue Tätigkeit als Vize-Generaldirektor der Welthandelsorganisation (WTO).

Neben der Programmentwicklung war die Rolle des Mittelstandes in Deutschland Schwerpunkt der Partnerkonferenz. Der Mittelstand in Deutschland wird geprägt durch die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Der Unterschied zu den KMU in unseren Partnerländern liegt dabei oft traditionell in der Verantwortung für die wirtschaftliche und soziale Entwicklung ihrer Heimatregion, insbesondere bei den Familienunternehmen. Dieses möchten wir unseren Teilnehmern zeigen. Unser Ziel ist es, gerade KMU dabei zu unterstützen, die Chancen der Globalisierung zu nutzen. Diese sind nicht nur das Rückgrat der deutschen Wirtschaft, sondern stehen auch im Zentrum unserer Arbeit. Deshalb steht der Mittelstand auch im Fokus der vor Ihnen liegenden dritten Ausgabe des internationalen Journals zum MP. Ich denke, dass gerade dieses Fokusthema für viele unserer Leser interessant ist, weil sie selber aus KMU stammen.

Erfreulich finde ich, dass die Zahl der Rückmeldungen und der Anteil von Autoren, die nicht zu unserem GIZ-Redaktionsteam gehören, gestiegen sind. Bitte senden Sie der Redaktion weiterhin Ihre Eindrücke und Gedanken zum Programm.

Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre!

  
Ihr Reimut Düring



## Mexiko als neues Partnerland im Managerfortbildungsprogramm

Die Wirtschaftsministerien von Mexiko und Deutschland stehen derzeit in Verhandlung zum Abschluss einer Regierungserklärung, die die Grundlage einer dauerhaften Zusammenarbeit im Rahmen des Managerfortbildungsprogramms (MP) bilden soll. In diesem Jahr reisten bereits Vertreter des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) und der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) nach Mexiko, um die Voraussetzung für die Umsetzung des Programms zu prüfen und um für das Programm zu werben. Eine Pilotgruppe mit 21 mexikanischen Führungskräften kam Ende Oktober zur Fortbildung bei der Industrie und Handelskammer (IHK) für München und Oberbayern nach Süddeutschland.

**Mexiko-Stadt.** Im April 2012 führte BMWi-Staatssekretärin Anne-Ruth Herkes wirtschaftspolitische Gespräche in Mexiko und hatte dabei die Teilnahme kleiner und mittlerer mexikanischer Unternehmen am MP angeregt. Mexiko ist aus vielfältigen Gründen für Deutschland und die deutsche Wirtschaft von Interesse. Das BMWi hat die außenwirtschaftliche Zusammenarbeit auf aufstrebende Länder und Regionen außerhalb der EU erweitert, die – anders als die BRICS-Staaten – bisher wenig beachtet wurden. Dimensionen wie Marktgröße,

Entwicklungsstand, Infrastruktur, Regulierung der Produkt- und Arbeitsmärkte, politische Stabilität und die geographische Distanz zu Deutschland spielen dabei eine wichtige Rolle.

### Deutsch-mexikanische Handelsbeziehungen

Mexiko ist als Mitglied der nordamerikanischen Freihandelszone NAFTA für Handel und Investitionen deutscher Unternehmen auf den Märkten des amerikanischen Kontinents von strategischer

Bedeutung. Zwar hat die mexikanische Wirtschaft die Folgen der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise überwunden. Das zurückhaltende US-Wirtschaftswachstum bremszt jedoch den Aufschwung. Der IWF geht für 2011 von einem BIP-Wachstum von knapp vier Prozent (2010: 5,5 Prozent) aus. Trotz Freihandelsabkommen mit 44 Ländern gehen derzeit fast 80 Prozent der Exporte Mexikos in die USA. Daher besteht ein starkes Interesse an der Diversifizierung der Außenhandelsbeziehungen.

Das deutsch-mexikanische Handelsvolumen lag 2010 bei knapp elf Milliarden Euro. Deutsche Exporte im Wert von rund 7,1 Milliarden Dollar gingen nach Mexiko (2009: 5,1 Milliarden Dollar). Hauptexportgüter waren Maschinen, Kraftfahrzeuge und Kraftfahrzeugteile. Deutsche Importe aus Mexiko beliefen sich auf 3,7 Milliarden Dollar (2009: 3,2 Milliarden Dollar), vor allem Kraftfahrzeuge, Elektronik, Eisen, Stahl und Elektrotechnik. Innerhalb der EU war Deutschland der wichtigste Handelspartner für Mexiko. Die Gesamtinvestitionssumme deutscher Firmen in Mexiko beträgt ca. 25 Milliarden Dollar. In den kommenden Jahren sind Infrastrukturinvestitionen mit privater Beteiligung in den Bereichen Energie, Wasser/Abwasser, Verkehr und Telekommunikation geplant. Für diese Investitionen könnten Anlagen und Know-how aus Deutschland besonders interessant sein. Zwischen Deutschland und Mexiko gibt es bereits Abkommen zum Investitionsschutz, zur Doppelbesteuerung und über wissenschaftliche und technologische Zusammenarbeit.

### Bilaterale Gespräche in Mexiko

Vertreter des BMWi und der GIZ führten im April und im Juli vorbereitende Gespräche in Mexiko. Dabei ging es darum festzustellen, ob neben den wirtschaftlichen Voraussetzungen auch die Grundlagen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit auf politischer und auf operativer Ebene vorliegen. Im Juli konnten bereits Informationsveranstaltungen in Monterrey und Guadalajara, den beiden nach Mexiko-Stadt größten Ballungszentren, durchgeführt werden. Sie stießen auf Interesse, positive Nachfrage und mediale Beachtung.

Während der bilateralen Gespräche im Juli betonte Fernando Portugal Pescador, stellvertretender Referatsleiter für die



Unternehmensbesuch bei der LOWA Sportschuhe GmbH

Europäische Union in der Abteilung für Außenhandel des mexikanischen Wirtschaftsministeriums, wie wichtig aus mexikanischer Sicht – angesichts der einseitigen Orientierung der mexikanischen Wirtschaft auf die USA – eine Steigerung des Außenhandels mit der Europäischen Union sei. Mit ihr gibt es seit 13 Jahren ein Freihandelsabkommen. Der

mexikanisch-europäische Außenhandel blieb jedoch bisher hinter den Möglichkeiten zurück. Aus seiner Sicht sind „Aktivitäten wie das Managerfortbildungsprogramm deshalb ideale Mittel, um den Handel auf ein adäquates Niveau anzuheben, um das wahre bilaterale Potential besser zu nutzen.“

### Pilotgruppe in diesem Jahr

Auf mexikanischer Seite hat das Wirtschaftsministerium mit der Durchführung des Programms das staatliche nationale Unternehmerinstitut INADEM beauftragt. Auf deutscher Seite koordiniert die GIZ das Programm im Auftrag des BMWi. Ende August wählte in Mexiko-Stadt eine deutsch-mexikanische Aus-

wahlkommission Führungskräfte aus der Maschinen-, Textil- und Lebensmittelindustrie für ein Pilotprogramm in Deutschland aus. Die Fortbildung für 21 mexikanische Manager fand vom 27. Oktober bis 23. November an der IHK-Akademie München und Oberbayern statt. Das mexikanische Unternehmerinstitut bereitete die Teilnehmer in einem mehrtägigen Seminar auf den Deutschlandsaufenthalt vor. Dabei erfuhren die Führungskräfte Aktuelles zu den deutsch-mexikanischen Wirtschaftsbeziehungen und zu staatlichen Unterstützungsangeboten für mexikanische Unternehmen. Außerdem bereiteten sie individuelle Zielsetzungen zur Geschäftsanbahnung mit deutschen Unternehmen vor. ■

## Gespräche mit Tunesien



**Tunis.** Als zweites nordafrikanisches Land könnte Tunesien Partnerland des Managerfortbildungsprogramms (MP) werden. Nachdem erste Verhandlungen ein prinzipielles Interesse beider Seiten an einer Partnerschaft im Rahmen des MP ergaben, folgten Ende Oktober weitere Gespräche von Vertretern des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie und der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit in Tunesien.

Ziel war zu prüfen, ob die politischen und wirtschaftlichen Voraussetzungen vorliegen, um das MP mit Tunesien zu realisieren. Dazu suchte die Delegation auch den Dialog mit kleinen und mittleren Unternehmen in Tunesien. Offizielle Gespräche wurden auf ministerieller Ebene und auf Verbandsebene geführt. Bei erfolgreichem Verlauf würde eine Pilotgruppe tunesischer Führungskräfte im kommenden Jahr nach Deutschland reisen. ■



V.l.: Samir Veliyev, stellv. Minister für wirtschaftliche Entwicklung der Republik Aserbaidschan; Dr. Karl-Ernst Brauner, Abteilungsleiter Außenwirtschaftspolitik im BMWi; Elsever Agayev, stellv. Minister für Gesundheit der Republik Aserbaidschan

vertretender Minister für wirtschaftliche Entwicklung der Republik Aserbaidschan, geleitet. Neben der Zusammenarbeit im Energiebereich, insbesondere bei der Energieeinsparung, sowie im Bereich Umwelt- und Klimaschutz und im Gesundheitswesen war auch das Managerfortbildungsprogramm ein wichtiges Thema. Ausdrücklich gewürdigt wurden die positiven Ergebnisse des Programms, die zur Intensivierung der bilateralen Wirtschaftsbeziehungen beitragen. Angesprochen wurde auch die Möglichkeit, das Programm um die Komponente der Fortbildung von Führungskräften deutscher Unternehmen in Aserbaidschan zu erweitern. Vorbild hierfür sind die Programme „Fit für Auslandsmärkte“ mit Russland und China. Die aserbaidschanische Seite machte ihr grundsätzliches Interesse deutlich und regte an, den Meinungsaustausch zu den Voraussetzungen und konkreten Programminhalten fortzusetzen. ■

### Ihre Meinung interessiert uns!

Unter [www.giz.de/gc21/mp/feedback](http://www.giz.de/gc21/mp/feedback) haben Sie die Möglichkeit, uns ein Feedback zu diesem Journal zu geben.



# Fortschritt durch Zusammenarbeit

## 4. Wirtschaftskonferenz Zentralasien

22. – 23. April | Berlin

Dr. Philipp Rösler, Bundesminister für Wirtschaft und Technologie



## Wirtschaftskonferenz Zentralasien zeigt die Bedeutung des Managerfortbildungsprogramms

Unter dem Motto „Deutschland und Zentralasien – Fortschritt durch Zusammenarbeit“ fand am 22. und 23. April 2013 im Haus der deutschen Wirtschaft in Berlin die 4. Wirtschaftskonferenz Zentralasien statt. Hochrangige Vertreter der fünf zentralasiatischen Staaten (Kasachstan, Kirgisistan, Tadschikistan, Turkmenistan und Usbekistan) sowie der Mongolei trafen in dem lichtdurchfluteten Gebäude an der Spree auf mehr als 300 deutsche Repräsentanten aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft.

**Berlin.** Dr. Philipp Rösler, Bundesminister für Wirtschaft und Technologie, unterstrich bei der Eröffnung die Bedeutung Zentralasiens für die deutsche Wirtschaft. Ausdrücklich hob er den „richtigen Ansatz“ des Managerfortbildungsprogramms

(MP) – zentralasiatische Führungskräfte in Deutschland fortzubilden und diese dabei mit deutschen Unternehmen zusammenzubringen – hervor. Damit werde der Auf- und Ausbau von konkreten Geschäftskontakten zielerichtet und nachhaltig gefördert. Auch



Dr. Christoph Beier, Vorstandsmitglied der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) bekräftigte die positive Rolle des MP. Mit dem Programm habe die GIZ ein sehr wirkungsvolles Instrument, um für beide Seiten gewinnbringende Wirtschaftsbeziehungen zu schaffen.

Am zweiten Konferenztag fand ein intensiver Informations- und Erfahrungsaustausch in verschiedenen Arbeitskreisen zur Agrar-, Gesundheits-, Rohstoff- und Energiewirtschaft statt. Dabei kamen die Konferenzteilnehmer immer wieder auf das MP zu sprechen. Schließlich werden gerade in diesen Wirtschaftszweigen zentralasiatische und mongolische Führungskräfte im Rahmen von internationalen Branchengruppen zu Fortbildungen nach Deutschland eingeladen, die dabei Geschäfte mit deutschen Unternehmen in Millionenhöhe abschließen. Erstmals wurde 2012 eine zentralasiatische Gruppe im Rahmen der Rohstoffpartnerschaft mit Kasachstan nach Deutschland eingeladen. Das MP flankiert im Übrigen in diesem Jahr die Exportinitiative Erneuerbare Energien des BMWi mit Gruppen aus Zentralasien und der Russischen Föderation.

Die Ausgabe 1-2013 des Journals „Fit for Partnership with Germany“ mit dem Fokus Gesundheitswirtschaft erweckte auf der Konferenz insbesondere bei den Teilnehmern des Arbeitskreises „Aktuelle Geschäftspotentiale und Herausforderungen für deutsche Unternehmen der Gesundheitswirtschaft“ großes Interesse. ■

Danzannorov Boldbaatar, Ministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit der Mongolei (2. von links) und Ministerialdirigent Andreas Obersteller (3. von links) leiteten den Lenkungsausschuss



## Positive Bilanz in der Mongolei

In der mongolischen Hauptstadt fand am 23. September die zweite Tagung des Lenkungsausschusses zum Managerfortbildungsprogramm (MP) zwischen Deutschland und der Mongolei statt. Erstmals beteiligt war das mongolische Ministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit (MED), welches seit 2013 das neue Partnerministerium in der Mongolei ist.

**Ulan-Bator.** Die Tagung leiteten für das MED der Direktor der Abteilung für Wirtschaftliche Zusammenarbeit, Kreditpolitik und Entwicklungshilfe Danzannorov Boldbaatar und für das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie der Ministerialdirigent Andreas Obersteller. Beide zogen eine sehr positive Bilanz und stimmten die nächsten Schritte der Zusammenarbeit ab. Seit 2009 absolvierten insgesamt 168 mongolische Führungskräfte in 13 nationalen und internationalen Gruppen erfolgreich eine Fortbildung im Rahmen des MP. Drei Programmteilnehmer präsentierte eindrucksvoll ihre Ergebnisse, insbesondere die Entwicklung ihrer Unternehmen nach der Fortbildung in Deutschland. Tagungsschwerpunkt war außerdem ein ausführlicher Informationsaustausch zu den aktuellen wirtschaftlichen Entwicklungen in beiden Ländern. Die deutsche Seite hob die besondere Rolle des deutschen Mittelstands als Motor der Wirtschaft hervor. Das MP als Element der deutschen Außenwirtschaftspolitik leistet einen wichtigen Beitrag zur Stärkung mittelständischer Strukturen in Deutschland und in den Partnernländern. ■



bau Tawan Tolgoi in der Wüste Gobi, etwa 550 km südlich von Ulan-Bator. In zwei Bergbauunternehmen, wie auch bei Gobi Mongolian Cashmere, dem größten mongolischen Kaschmirproduzenten, bei der APU AG, dem mongolischen Marktführer in der Getränkeherstellung, sowie im neuen großen Einkaufszentrum Dunjingarav LLC berichteten Alumni über ihre Erfahrungen mit dem MP und die Geschäftsentwicklung ihrer Unternehmen. ■

# Auftrag der GIZ verlängert



Die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) koordiniert weiterhin als Mandatar das Managerfortbildungsprogramm (MP). Der 2011 geschlossene Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) wurde am 29. April 2013 bis Ende 2015 verlängert.



Bereits seit 1998 koordiniert die GIZ, bzw. ihre Vorgängerorganisationen Carl-Duisberg-Gesellschaft e.V. (CDG) und Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH (InWEnt), das Programm. Die Durchführung in Deutschland erfolgt dezentral durch wirtschafts-

nahe Fortbildungszentren. Als Element der deutschen Außenwirtschaftspolitik bereitet das MP unter dem Motto „Fit for Partnership with Germany“ Führungskräfte aus inzwischen 15 Ländern gezielt auf die Geschäftsanbahnung und Wirtschaftskooperationen mit deutschen



## 15 Jahre Managerfortbildung mit Russland



**Moskau.** In den letzten 15 Jahren waren mehr als 5.000 russische Manager im Rahmen des BMWi-Managerfortbildungsprogramms in Deutschland. Das Jubiläum ist ein willkommener Anlass, den Erfolg des Programms zu feiern. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) und die GIZ luden deshalb am 18. Oktober Vertreter aus russischen Regionen, Hochschulen und Absolventen des

Programms nach Moskau ein, um sich gemeinsam zu erinnern und auszutauschen, Ergebnisse des Programms vorzustellen und in die Zukunft zu schauen. Einen ausführlichen Bericht über die Veranstaltung veröffentlichten wir im nächsten Journal.

Das russische Präsidentenprogramm zur Fortbildung von Führungskräften aus russischen Regionen wurde im Jahre 1997 ins

Leben gerufen. Über die Feierlichkeiten zum 15-jährigen Bestehen wurde im Journal 1/2013 detailliert berichtet. Das BMWi unterstützt die russische Initiative seit 1998, also inzwischen ebenfalls bereits seit 15 Jahren. Aus der Partnerschaft mit Russland entwickelte sich das Managerfortbildungsprogramm. Inzwischen hat Deutschland mit weiteren 14 Ländern eine solche Partnerschaft aufgebaut. ■



Pavlo Klimkin, ukrainischer Botschafter in Deutschland und Anne Ruth Herkes, Staatssekretärin im BMWi, bei der Unterzeichnung

## Zusammenarbeit mit der Ukraine bis 2016



**Berlin.** Am 23. Mai 2013 fand in Berlin die 7. Tagung der Deutsch-Ukrainischen High Level Group unter Leitung der Staatssekretärin im Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie Anne Ruth Herkes und des stellvertretenden Premierministers der Ukraine Olexandr Wilkul statt. In der Sitzung wurden die Perspektiven der bilateralen Handels- und Wirtschaftsbeziehungen, insbesondere die

Chancen für Kooperationen im Energiebereich, in der Wasserwirtschaft sowie im Klima- und Umweltschutz erörtert. Beide Seiten stimmten darin überein, dass das Potential der Zusammenarbeit auf zahlreichen Gebieten bei Weitem noch nicht ausgeschöpft ist.

Auf der Tagung unterzeichneten die Staatssekretärin Herkes und der ukraini-

sche Botschafter in Deutschland, Pavlo Klimkin, eine Gemeinsame Erklärung zur Verlängerung des Managerfortbildungsprogramms Deutschland – Ukraine bis 2016. Im Rahmen des Programms, das 2001 ins Leben gerufen wurde, absolvierten bereits mehr als 800 Führungskräfte aus ukrainischen Unternehmen eine Fortbildung in Deutschland. ■

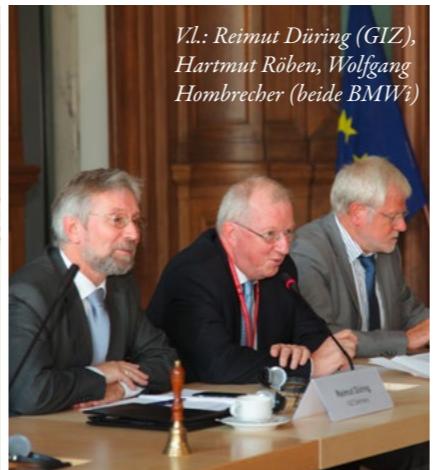


## Neuerungen im chinesischen Programm



**Peking.** Am 14. September fand in der chinesischen Hauptstadt der fünfte Lenkungsausschuss zum Managerfortbildungsprogramm (MP) zwischen Deutschland und China statt. Den Vorsitz im Lenkungsausschuss hatten Karl Wendling, Unterabteilungsleiter im Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, und Tian Chuan, stellvertretender Generaldirektor im Ministerium für Industrie und Informationstechnologie, inne. Seit 2009 haben bereits 243 chinesische Führungskräfte eine Fortbildung in Deutschland absolviert.

Themen waren insbesondere die Neuerungen in der bilateralen Programmarbeit. Seit 2012 besteht, auf Einladung der chinesischen Regierung, auch für deutsche Führungskräfte die Möglichkeit einer Fortbildung in China im Rahmen des MP. 2013 wurde erstmals ein chinesischsprachiges Gruppenprogramm in Deutschland durchgeführt, um zusätzliches Potential in den deutsch-chinesischen Wirtschaftsbeziehungen zu erschließen. Beide Seiten stimmten darin überein, dass diese Entwicklungen die Lebendigkeit des Programms und seinen Nutzen unterstreichen und dass insbesondere die Gegenseitigkeit des MP gestärkt werden soll. ■



**Im Mittelpunkt der 9. internationalen Partnerkonferenz des Managerfortbildungsprogramms (MP) stand, neben dem Austausch zum Programm, die Rolle mittelständischer Unternehmen in Deutschland und in den Partnerländern. Der Einladung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) und der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) folgten am 5. und 6. September sowohl Vertreter auf politischer Ebene als auch von Durchführungsorganisationen aus den Partnerländern.**

## Austausch zum Mittelstand und zur Programmentwicklung



Berlin. „Fast den Eindruck eines Familientreffens“ hatte GIZ-Programmleiter Reimut Düring, als er die Gäste der zweitägigen Konferenz im Saal „Döblin“ des Park Inn am Berliner Alexanderplatz begrüßte. Diese Stimmung herrschte auch bei den Vertretern der Partnerländer vor. Olena Nyzhnyk vom ukrainischen Ministerium für wirtschaftliche

Entwicklung und Handel sagte: „Es ist interessant, bei den Konferenzen zu sehen, wie sich das Programm in anderen Ländern entwickelt.“ Le Thi Lam Vien von der vietnamesischen Industrie- und Handelskammer VCCI findet: „Dies ist auch eine gute Plattform, dem BMWi und der GIZ Feedback zum Programm zu geben.“

### Abschied und Erweiterung

Die Konferenz eröffnete Dr. Karl-Ernst Brauner, Abteilungsleiter für Außenwirtschaft im BMWi, mit einer Würdigung des seit 15 Jahren laufenden Programms und insbesondere der Rolle Russlands als erstes und nach wie vor größtes Partnerland. Er betonte, dass nicht nur das jeweilige Entsendeunternehmen von Know-how-Transfer und Kontakten profitiere, sondern vor allem auch der einzelne Teilnehmer erlebe, „wie sich Deutschland anfühlt.“ Dr. Brauner, für den es die letzte Partnerkonferenz in dieser Funktion war (siehe Interview auf Seite 13), bezeichnete es als „wegweisend“, dass auch deutsche Führungskräfte, auf Einladung der jeweiligen Regierungen, ähnliche Möglichkeiten in Russland und China haben.

Zu den derzeit 14 Partnerländern könnten in Kürze zwei weitere hinzukommen. Vertreter von Mexiko und Tunesien nahmen bereits als Gäste an der Konferenz teil. Während die Verhandlungen mit Tunesien noch ganz am Anfang stehen, sind die vorbereitenden Gespräche mit Mexiko inzwischen abgeschlossen (siehe Artikel S.4). Noch in diesem Jahr ist eine Pilotgruppe

mexikanischer Unternehmer im Rahmen des MP nach Deutschland gekommen.

### Evaluierung zeigt Effekte des Programms

Hartmut Röben, Referatsleiter im BMWi, stellte die Evaluierung der wirtschaftlichen Programmergebnisse vor. 2011 wurden dafür Absolventen der Jahrgänge 2007 bis 2009 zu ihren langfristigen Programmergebnissen befragt. Röben

stellte fest, dass 88 Prozent der teilnehmenden Entsendeunternehmen kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind und auch auf deutscher Seite vor allem solche Unternehmen profitieren. Da KMU meist nicht die Möglichkeiten der Großunternehmen zur Erschließung fremder Märkte haben, sei es das Ziel des BMWi, insbesondere diese bei der Nutzung der Chancen der Globalisierung zu unterstützen. Im Zeitraum habe sich infolge der Programmitnahme die Zahl der gegenseitigen vertraglichen Geschäftsbeziehungen nahezu verdoppelt. Dabei wurden Umsätze von mehreren

### Fast jeder zweite Programmenteilnehmer hat in der Folge des Deutschlandaufenthalts Wirtschaftsverträge mit deutschen Unternehmen geschlossen.

Hälften der Alumni nach dem Deutschlandaufenthalt eine höhere Position im Entsendeunternehmen ein. Galija Dscholabdyabajewa vom kasachischen Ministerium für Regionale Entwicklung sprach ebenfalls von einer sehr guten Bewertung des

MP durch die Teilnehmer. Sie wies darauf hin, dass das Programm zusätzlich einen Beitrag zur Verbesserung der Beziehungen zwischen den Ländern leistet.

### Mittelstand und MP in den Partnerländern

Durch zwei Inputreferate wurde die folgende Diskussion eingeleitet, die deutlich machte, warum gerade KMU im Mittelpunkt des Programms stehen. Die Rolle des Mittelstands in Deutschland erläuterte Dr. Armgard Wippler aus der Sicht des BMWi. Dr. Riccardo Giucci beleuchtete die Rolle der KMU in den osteuropäischen Partnerländern (siehe Artikel auf S. 39). Achmed Elshahat Hassan, Programmleiter beim ägyptischen Durchführungspartner ITC, wies auf die Unterschiede zwischen der Definition von Mittelstand in Deutschland und Ägypten hin. Was in Deutschland Mittelstand sei, könnte in Ägypten schon ein Großunternehmen sein.

Dem Vizepräsidenten des mongolischen Arbeitgeberverbands MONEF Khuyang Ganbaatar half das Programm zu verstehen, wie es Deutschland geschafft hat, so



Alexej Bunkin (Russland)



Achmed Elshabat Hassan (li.) und Aly Basha (Ägypten)



Prof. Vladimir Apasovitch (Belarus)



Anna Delyusto (li.) und Olena Nyzhnyk (Ukraine)



V.l.: Olga Badanova, Tatjana Mosneaga, Victoria Cotici (Moldau)



Le Viet Anh (li.) und Le Thi Lam Vien (Vietnam)

► gut durch die Krisen der letzten Jahre zu kommen. Bisher nehmen aus der Mongolei vor allem Manager aus großen Unternehmen des Bergbaus und der Leichtindustrie teil, die Bedeutung der KMU steige aber. Auch Gokul Nagarkoti vom indischen Ministerium für Handel und Industrie sagte, dass der Anteil der KMU in seinem Land enorm wachse, insbesondere in der Pharmaindustrie.

Für Olga Badanova vom Wirtschaftsministerium der Republik Moldau eröffnet das MP Chancen für die Teilnehmer und hilft gleichzeitig, die Wettbewerbsfähigkeit des Landes zu erhöhen. Sie betonte die Rolle der Industrie, insbesondere bei den KMU. Für Le Viet Anh vom vietnamesischen Ministerium für Planung und Investition bedeutet die Teilnahme am MP nicht nur eine Stärkung der Kooperation mit Deutschland, sondern auch eine Stärkung der Unternehmen innerhalb Vietnams. Vertreter mehrerer Länder machten ihr Interesse an den branchen- und themenorientierten Gruppenprogrammen deutlich.

#### Branchen- und Themengruppen

Am zweiten Konferenztag ging es direkt im BMWi in zwei Arbeitsgruppen

um einen Erfahrungsaustausch zu den internationalen Branchen- und Themengruppen.

#### Derzeit gibt es im MP folgende Schwerpunkte:

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

In der Arbeitsgruppe der Partner auf politischer Ebene wurde festgestellt, dass inzwischen jede zehnte Gruppe branchen- bzw. themenorientiert ist. Die Vertreter der einzelnen Länder berichteten über ihre durchweg positiven Erfahrungen zur Durchführung bzw. zum Mehrwert dieser Gruppenformate. Alle Partner waren sich einig darüber, die Branchengruppen beizubehalten und ggfs. auszubauen. Als mögliche weitere zukünftige Schwerpunkte wurden Tourismus, IT, Bauwesen, Logistik und die Verarbeitung landwirtschaftlicher Produkte benannt. ■

Inhalte der Arbeitsgruppe der Durchführungspartner waren die Vorstellung der verschiedenen Programmformate, die Erörterung der Definition ausgewählter Zielgruppen sowie der Austausch zu den bisherigen Erfahrungen einzelner Länder mit der Teilnehmerakquise. Ein Ergebnis der Diskussion war, dass die Partner auf eine frühzeitige Information durch die deutsche Seite über die Planung gerade von Branchenprogrammen angewiesen sind, da die Akquise für Branchenprogramme aufwendiger als für branchenhe- terogene Programme ist. Die Umsetzung branchenspezifischer Programme war auch Thema in vielen bilateralen Gesprächen zwischen BMWi und den Partnern, die im Umfeld der Partnerkonferenz stattfanden.

Ein Höhepunkt im wahrsten Wortsinne war der Abendempfang am ersten Konferenztag zu Ehren des scheidenden Dr. Brauner. Im 37. Stock des Park Inn würdigten Vertreter der Partnerländer seine Verdienste bei der Weiterentwicklung des Programms. Im Anschluss nutzten die Gäste die Gelegenheit, mit einem Panoramablick über die Stadt ihr internationales Netzwerk auszubauen. ■

# „Ich bin ein Fan des Programms“



Ich gebe gerne zu, dass selbst bei optimistischer Betrachtungsweise niemand, auch ich nicht, damit gerechnet hatte, dass das Programm einen solchen Erfolg haben würde und dass es auch 2013 immer noch so stark nachgefragt wird. Im Laufe der Zeit wich dabei die ursprüngliche altruistische Ausrichtung des Programms zunehmend einer auf verstärkte Wirtschaftskooperation ausgerichteten Partnerschaft auf Augenhöhe. Der Erfolg zeigt sich schon darin, dass das Programm inzwischen mit demnächst 16 Partnerländern auf vier Kontinenten durchgeführt wird.

*Gibt es ein Ereignis, eine Begegnung, an die Sie sich besonders gerne zurückrufen?*

Ich habe für mich selbst in dieser Zeit sehr viel gewonnen. Durch das Programm habe ich interessante Menschen getroffen und kulturelle Vielfalt erlebt. Ich bin an Orte gekommen, die ich sonst wohl nicht besucht hätte, ob nun im russischen Krasnojarsk – weit hinter dem Ural – oder in Kasachstan. Das kasachische Bowodoje habe ich in besonders positiver Erinnerung: Dort gibt es einen Stein, der einem nach siebenmaliger Umrundung einen Wunsch erfüllt. Dies gelang, denn am gleichen Abend gewann Deutschland 4:0 gegen Argentinien bei der Fußballweltmeisterschaft.

*Was macht das MP so einzigartig?*

Wenn das Programm nicht schon existieren würde, müsste es in dieser flexiblen Form erfunden werden. Wir stellen bei den Auswahlen hohe Anforderungen an die Teilnehmer. Ebenso setzen wir anspruchsvolle Maßstäbe an die Weiterbildungsakademien. Beides sind essentielle Voraussetzungen für eine erfolgreiche Programmabwicklung. Dabei ist das MP ein klassisches marktwirtschaftliches Programm: Innerhalb vorgegebener Rahmenbedingungen operieren die Akteure eigenständig und eigenverantwortlich. Der einzelne Manager hat es selbst in der Hand, wie er das Programm nutzt. Wir sehen auch die Nachhaltigkeit als ein wesentliches Element der Programmqualität. Hierfür stehen Follow-up-Seminare und konsequente Alumni-Arbeit. Kommunikation und Vernetzung der Teilnehmer über ihren Aufenthalt in Deutschland ►



*GIZ: Dr. Brauner, seit wann sind Sie im Kontakt mit dem MP und in welcher Funktion?*

**Dr. Karl-Ernst Brauner:** Ich bin seit 2001 in das Programm involviert und habe seit 2006 regelmäßig an den Partnerkonferenzen teilgenommen. Im BMWi bin ich für Außenwirtschaftspolitik

zuständig. Außerdem war ich Co-Vorsitzender der Lenkungsausschüsse mit Russland und Kasachstan.

*In den vergangenen 15 Jahren entwickelte sich das MP von einer bilateralen Kooperation mit Russland zu einem internationalen Programm. Hätten Sie diese Entwicklung so vorhergesehen?*

► hinaus sind ganz wesentliche Elemente des Programms und werden von ihnen zu Recht sehr geschätzt.

*Wer profitiert Ihrer Einschätzung nach am meisten vom MP?*

Ich denke, sowohl der einzelne Teilnehmer, als auch sein Unternehmen und die jeweilige Volkswirtschaft. Wie bereits gesagt, hat der einzelne Manager es in hohem Maße selbst in der Hand, was er aus seiner Teilnahme macht, wie er das in Deutschland gewonnene Know-how und die ihm ermöglichten unmittelbaren Unternehmenskontakte für sich selbst und sein Unternehmen nutzt. Gefreut habe ich mich über die Rückmeldung eines Teilnehmers bei einem meiner letzten Lenkungsausschüsse. Ein Gewinn aus dem Programm sei für ihn gewesen, etwas über den besonderen Umgang mit Mitarbeitern in Deutschland gelernt zu haben. Dieser Umgang ist von Wertschätzung geprägt und nicht nur ein kulturelles Charakteristikum in Deutschland, sondern auch von wirtschaftlicher Bedeutung. Ich finde es wichtig, dass man den Mitarbeitern mit Wertschätzung begegnet. Mitarbeiter stellen nicht nur einen Kostenfaktor, sondern den eigentlichen Wert eines Unternehmens dar. Wertgeschätzte Mitarbeiter sind produktiver, ideenreicher und engagierter – zum Wohle des jeweiligen Unternehmens. Auch diese Erkenntnis kann Teil der Erfahrung aus dem Programm sein.

*Welchen Stellenwert genießt das MP innerhalb des BMWi?*

Das Programm genießt hohe politische Anerkennung und hat sich als solides Element in den bilateralen Außenwirtschaftsbeziehungen erwiesen.

*Wie sehen Ihre persönlichen Zukunftspläne aus?*

Für mich ist diese die letzte Partnerkonferenz als Vertreter des BMWi, da ich in Kürze zur WTO nach Genf wechseln werde. Dies ist dennoch kein Abschied von den Partnerländern, sondern der Wechsel in eine andere Funktion. In dieser neuen Funktion werde ich sicher auch den Partnerländern in einer oder anderen Form verbunden bleiben. ■

# Markenschutz für regionale Produkte



**Deutschsprachige Führungskräfte aus Belarus, Moldau, Mongolei, Russland und Ukraine entdeckten im Juni 2013 eine brandenburgische Spezialität: die „Spreewaldgurke“. Dabei lernten sie aus erster Hand etwas über praktischen Markenschutz für regionale Produkte.**

**Berlin / Lübbenau.** „Lecker und erfri-

schend – nach einem heißen Tag genau das Richtige.“ Dies war die einhellige Meinung bei einer Verkostung der Erzeugnisse des traditionsreichen Gurkenherstellers SpreewaldRabe in Lübbenau. Etwa eine Stunde südöstlich von Berlin liegt eine einzigartige Landschaft, in der sich das Flussbett der Spree in unzählige Arme mit einer Gesamtlänge von fast 1000 Kilometern verzweigt. In Deutschland ist der Spreewald als Tourismusziel und für die Produktion natürlicher biologischer Lebensmittel bekannt. Für die meisten Programmteilnehmer waren Spreewaldgurken jedoch eine Entdeckung. Zum Abschluss ihres Besuches deckten sie sich deshalb im Werkverkauf kräftig mit den Köstlichkeiten ein. Natalja Ivanets, Leiterin der Vertragsabteilung des ukrainischen Tokmak Schmiede Presswerks, ist überzeugt: „Den Geschmack der Gurken aus dem Spreewald kann man nicht mit dem

Geschmack der Gurken von anderen Firmen verwechseln.“

**Schutz und Weiterentwicklung der Tradition**

Bereits vor mehr als 140 Jahren brachten Bauern aus dem Spreewald ihre Ernte direkt vom Feld zum Lübbener Gurkenmarkt. Nachdem Gurken – früher mit Milchsäuregärung und heute mit Wärmebehandlung – lagerfähig und haltbar gemacht werden konnten, entstanden zahlreiche Unternehmen mit jeweils eigenen Rezepturen. Der typische Geschmack der Spreewaldgurken resultiert neben der speziellen Verarbeitungsform aus den beigefügten Gewürzen. Die Zusammensetzung ist bis heute ein wohlgehütetes Geheimnis der immer noch etwa 20 Gurkenproduzenten im Spreewald. Auch Meerrettich ist eine lokale Spezialität. Die Beliebtheit führte dazu, dass für Lebensmittel aus



Urtnasan Enkhbold (re.) aus der Mongolei im Dialog

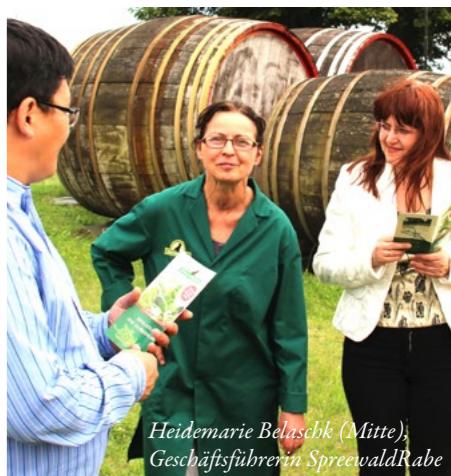


Aufmerksam:  
Tatjana Ivanets aus der Ukraine

des in der fünften Generation familiengeführten Unternehmens SpreewaldRabe: „Nachdem Hersteller aus anderen Gebieten Gurken nach „Spreewälder Art“ anboten, gründeten regionale Unternehmen 1991 den Spreewaldverein. Die Dachmarke „Spreewald“ als Gütesiegel erhalten nur hier unter Verwendung überwiegend regionaler Zutaten produzierte Lebensmittel.“ Das Siegel garantiert dem Verbraucher Frische, Natürlichkeit und Regionalität. Die Besonderheit bei SpreewaldRabe ist die Verwendung von frischen Kräutern aus eigenem Anbau. Das Unternehmen hat etwa 60 feste und in der Saison bis zu 100 Mitarbeiter. Die Geschäftsführerin: „Auch die Spreewaldgurke muss sich dem Trend stellen. Es gibt immer eine Weiterentwicklung. Vor allem aber darf es keine Trittbrettfahrer mit minderer Qualität geben.“ Dieses Ziel wurde durch den Markenschutz der EU und ständige Kontrollen durch unabhängige Institute erreicht. Neben dem rechtlichen Schutz und der Förderung der Region Spreewald organisiert der Spreewaldverein auch gemeinsame Marketingaktivitäten der regionalen Lebensmittelproduzenten. Dazu gehören Messeauftritte auf der Grünen Woche in Berlin oder der Anuga in Köln, aber auch lokale Events, wie der Lübbener Gurkenmarkt – genau wie vor 140 Jahren.

**Sprachkenntnisse erleichterten den Aufbau von Geschäftskontakten**

Urtnasan Enkhbold, die vor vier Jahren ein Wirtschaftsstudium an der Universität Potsdam abgeschlossen hat, über ihre Vorstellung zum Markenschutz: „Für mich bedeutet eine Marke oder Branding den Wert eines Unternehmens, der sich nicht nur im Sinne des Geldes bestimmen



Heidemarie Belaschk (Mitte),  
Geschäftsführerin SpreewaldRabe

lässt. Es zeigt vielmehr, wie erfolgreich das Unternehmen oder deren Produkte sind. Deshalb ist das Thema Branding sowohl für mich als auch für unser Unternehmen von Bedeutung.“ Vor Ort, bei SpreewaldRabe in Lübbenau, wurde die Bedeutung des Markenschutzes in der Praxis besonders deutlich. Nach dem Besuch sagte die Managerin aus Ulan-Bator: „Eine Marke sollte schon geschützt werden, wenn die Produkte sich durch ihre Besonderheit von anderen unterscheiden und die Kunden sich von dem Unternehmen nur diese speziellen Produkte, für die es bekannt geworden ist, wünschen.“

Vom 26. Mai bis zum 22. Juni waren die Führungskräfte aus verschiedenen Branchen zur Fortbildung bei EUROPANORAT in Berlin. Die deutschen Sprachkenntnisse erleichterten den Aufbau von Geschäftskontakten enorm. Im Rahmen des MP wurden regelmäßig solche Gruppen mit deutschsprachigen Teilnehmern aus den Partnerländern zusammengestellt. Enkhbold arbeitet heute als Geschäftsführerin in dem mongolischen Energieunternehmen „Tsagaan Shuteen“. Sie sagte zu ihrer Fortbildung in Deutschland: „Obwohl unsere Gruppe aus fünf Nationen bestand, haben wir uns wunderbar verstanden. Wir waren alle sehr lernwillige, motivierte Teilnehmer. Es lohnt sich, an dem Programm teilzunehmen, neue Erfahrung zu sammeln und sich weiterzubilden. Aus Deutschland bringe ich neue Ideen mit in die Heimat.“ Die Ukrainerin Ivanets hat „... viele interessante und kluge Menschen kennengelernt, sowie nützliche Geschäftskontakte geknüpft.“ Sie empfiehlt allen, die diese Möglichkeit haben, am Programm teilzunehmen. Die deutschen Unternehmen fand sie gastfreundlich und offen für Fragen aller Art. ■



Internationale Führungskräfte vor historischen Spreewaldgurkenfässern

# Beeindruckt von Planung und Organisation



Garam Munkhchuluun (rechts) bei einem Unternehmensbesuch

Garam Munkhchuluun ist Geschäftsführer der mongolischen Derennaran GmbH. In diesem Jahr nutzte er die Möglichkeit, mit einer deutschsprachigen internationalen Gruppe am Managerfortbildungsprogramm teilzunehmen. In Deutschland interessierten ihn vor allem die Organisation und Planung der Arbeit in Mittelstandsbetrieben.

**GIZ:** Womit beschäftigt sich Ihr Unternehmen? Charakterisieren Sie bitte kurz Ihre Berufstätigkeit!

**Garam Munkhchuluun:** Derennaran GmbH ist eine Baufirma. Neben den üblichen Tätigkeiten einer Baufirma konzentriert sich unsere Gesellschaft auf Spezialfelder wie die Planung und der Bau von Sportheinrichtungen. Auch der Vertrieb von Baumaterialien und Farben ist ein Teilbereich unserer Arbeit. Das Ziel ist es, zur führenden Firma in Bereich der Sportheinrichtungsbauten in der Mongolei aufzusteigen.

**Was hat Sie dazu bewogen, an der Fortbildung in Deutschland teilzunehmen?**

Die Organisation und die Arbeitskultur der deutschen Mittelstandsbetriebe haben im Wesentlichen dazu beigetragen, dass es Deutschland wirtschaftlich gut geht. Das Kennenlernen dieser jahrhundertelangen Tradition und mögliche Implementierung vom Gelernten war der Hauptmotivationsgrund für die Teilnahme an dieser Fortbildung.

**Woher kommen Ihre guten Deutschkenntnisse?**

Rudimentäre Kenntnisse der deutschen Sprache habe ich bei meinen früheren



Deutschlandbesuchen erworben. Später habe ich in meiner Firma deutsche Spezialisten beschäftigt. Bei dieser Mitarbeit war Deutsch die Arbeitssprache, so dass ich ein bisschen dazugelernt habe.

**Was ist Ihnen von Ihrem Aufenthalt in Deutschland am stärksten in Erinnerung geblieben?**

Der Besuch einer Firma in Leipzig. Die Firma mit nur vier Mitarbeitern im Büro, den Eigentümer miteingeschlossen, hat die Renovierung des Stadions von Leipzig durchgeplant und organisiert. Das war eine starke Leistung!

**Welche fachlichen Themen waren für Sie besonders interessant?**

Mich haben besonders die Organisation und die Arbeitsläufe der deutschen Mittelstandsbetriebe interessiert, außerdem

der Bau von Sportheinrichtungen, speziell von Fußballfeldern, sowie die dazu verwendeten Baumaterialien und Technik.

*War das Thema Markenschutz für Sie von Bedeutung? Was nehmen Sie von dem Tag im Spreewald (siehe Artikel S. 14) mit?*

Ich arbeite mit mongolischen und ausländischen Partnern zusammen, die hohe Anforderungen an die Qualität des Endproduktes stellen. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, verwenden wir selbst nur hochqualitative Materialien und Werkzeuge. Da kommt der Markenschutz ins Spiel. Kurz gesagt, die billigen Kopien bringen es nicht. Im Spreewald haben wir erfahren, wie die Bauern sich zusammengeschlossen haben, um die Spreewalder Gurken als Marke geordnet zu schützen und zu vertreiben. Diese Erfahrung kann man auf mongolische Produkte sehr gut übertragen.

*Wir haben gehört, dass Sie auch sozial aktiv sind. Können Sie etwas zu Ihren Aktivitäten sagen?*

Meine Eltern stammen aus Mittelgobi Aimak, in meiner Kindheit bin ich jeden Sommer dort gewesen. Der Name meiner Firma, Derennaran, ist der Name eines Ortes in unserem Sumon. Ich versuche, den Leuten, die vom Land in die Stadt kommen, eine Chance zu geben, in der Großstadt Fuß zu fassen. Diese Leute lernen in unserer Firma einen Beruf, verdienen ordentlich. Außerdem hat unsere Firma eine Kinderfußballmannschaft, die meiner Meinung nach gut Fußball spielt. Die Mannschaft nimmt regelmäßig an mongolischen und internationalen Turnieren teil. Letztes Jahr hat unsere Firma ein eigenes internationales Fußballturnier, den „Deren Cup“, veranstaltet.

Warum mache ich das? Mir ist sehr wichtig, dass diese Kinder sinnvoll ihre Freizeit verbringen, nebenbei zum Erfolg erzogen werden und lernen, aus eigener Kraft zum Ziel zu kommen.

**Empfehlen Sie die Teilnahme weiter? Was möchten Sie den neuen Teilnehmern mit auf den Weg geben?**

Die Teilnahme ist natürlich empfehlenswert, meine hohen Erwartungen haben sich voll bestätigt. Neue Teilnehmer sollten versuchen, so viel wie möglich von den Erfahrungen Anderer mitzunehmen. Und sie sollten nicht aufhören, Fragen zu stellen. ■

# Unternehmergespräche in Bonn



Neue und alte Geschäftspartner treffen, etwas über Änderungen der russischen Gesetzgebung und Visaformalitäten erfahren oder sich von Erfolgen der deutschen Programmteilnehmer auf dem russischen Markt inspirieren lassen – dazu versammelten sich 150 Gäste am 21. Juni 2013 im russischen Generalkonsulat in Bonn. Trotz der hohen Teilnehmerzahl war die gewohnt familiäre Atmosphäre überall spürbar. Gastgeber waren das Generalkonsulat der Russischen Föderation, das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) und die GIZ.



V.l.: Stefan Schmidt, Egon Hermes Kreditversicherung AG; Generalkonsul Ewgenij Schmagin; Hartmut Röben, BMWi  
Interessiertes Publikum

**Bonn.** Sie kamen aus unterschiedlichen Gründen nach Bonn. Die einen in der Hoffnung, neue Geschäftsquellen aufzumachen. Die anderen mit der Zuversicht, für ihre Arbeit nützliche Informationen aus erster Hand zu erhalten. Die dritten – um langjährige Bekannte und Kollegen zu treffen und sich über das gemeinsame Thema auszutauschen: die deutsch-russische Zusammenarbeit.

Entsprechend aufmerksam hörten die Teilnehmer den Gastexperten zu. Prof. Dr. Rainer Wedde von der Firma Beiten Burkhardt Rechtsanwaltsgesellschaft mbH referierte über die „Umfassende Reform des russischen Zivilgesetzbuches und WTO-Beitritt Russlands: Folgen für deutsche Unternehmen in Russland“. Er ging auf einige besonders relevante Änderungen in der russischen Gesetzgebung ein, die seit dem Beitritt Russlands zur Welthandelsorganisation WTO im August 2012 in Kraft getreten sind. Sie beeinflussen unmittelbar die Arbeit der deutschen Unternehmen sowohl vor Ort, als auch in ihrer Funktion als Kooperationspartner:

Am Nachmittag trafen sich die Gäste auf einer Kontaktbörse. Eigens für diese kam eine russische Gruppe nach Bonn, die ihre Fortbildung bei der Deutschen Management Akademie in Niedersachsen absol-

Abschaffung von bestimmten Gesellschaftsformen und Umwandlung anderer, Vertragsrecht, Garantien, Kreditsicherheiten, Haftung etc. Über den aktuellen Stand der Verhandlungen zur Visaverleichterung zwischen der EU und Russland informierte der GIZ-Experte Dr. Wladislaw Below. Stefan Schmidt von der Euler Hermes Kreditversicherung AG bot einen Überblick über die Kreditbürgschaften für kleine und mittlere Unternehmen. Bei

der anschließenden Podiumsdiskussion berichteten die deutschen Unternehmer Andreas Haustein und Marco Vollrath über ihre Fortschritte auf dem russischen Markt, die sie im Rahmen des Programms „Fit für das Russlandgeschäft“ erreichen konnten.

Am Nachmittag trafen sich die Gäste auf einer Kontaktbörse. Eigens für diese kam eine russische Gruppe nach Bonn, die ihre Fortbildung bei der Deutschen Management Akademie in Niedersachsen absol-

vierte. Unternehmer aus den beiden Ländern saßen sich jeweils an Zweier-Tischen gegenüber und erörterten mögliche Kooperationen. Einige interessierten sich für den Logistikbereich, andere planten Importe von deutschen Ausrüstungen und Technologien wie z.B. Jurij Martjanow aus Kemerowo. Von zwölf Kontakten während der Börse möchte er sieben besonders aussichtsreiche weiter verfolgen. Nicht umsonst bezeichneten die russi-

## „Persönliche Kontakte im geschäftlichen Bereich sind enorm wichtig“

Generalkonsul Ewgenij Schmagin

schen Unternehmer die Kooperationsbörse als einen Höhepunkt ihrer Fortbildung: Weit über die vorgesehene Zeit hinaus wanderten die Unternehmer von Tisch zu Tisch und waren nur schwer zum Umzug in das Nachbargebäude zu bewegen. Dann endlich zeigte der Empfang, ausgerichtet vom Generalkonsulat und BMWi, seine Magnetwirkung. Denn bei Delikatessen aus der russischen Küche und musikalischer Begleitung ließen sich die Pläne für zukünftige Geschäfte noch besser schmieden. ■



Kontaktbörse in vollem Gange



# Chinesische Führungskräfte in Bayern

**Viel über Erfolge und Probleme deutscher Familienunternehmen, neueste Branding-Methoden und interkulturelle Unterschiede erfuhren Teilnehmer des Managerfortbildungsprogramms (MP) aus China. Dabei knüpften sie wertvolle Kontakte zu deutschen Firmen.**



**Westerham.** In den Biergärten herrschte im Juli Hochbetrieb, das Alpenpanorama lockte – doch die 17 chinesischen Führungskräfte waren nicht zum Urlaub gekommen. Die Teilnehmer der Managerfortbildung, organisiert durch die IHK für München und Oberbayern, hatten ein straffes Programm. Geschäftsbeziehungen auf die Bundesrepublik Deutschland und

sische Wirtschaftsthemen standen dabei im Mittelpunkt.

„Das Programm ist perfekt für mich. Als Gründerin und Geschäftsführerin muss ich wissen, wie man sich global organisiert und seine Firma auf eine einheitliche Linie bringt“, sagte Weili Li, Geschäftsführerin der Mecechem Co. Ltd. aus dem ostchinesischen Wuxi: „Durch die vielen Firmenbesuche habe ich eine ganze Menge gelernt.“ Besonders interessierte sie sich für Besuche bei bayerischen Unternehmen, die auch in China arbeiten. Darunter die MACCON GmbH in München. „Ich war beeindruckt von der Präsentation und der professionellen Arbeitsweise dieses kleinen Unternehmens“, sagte Weili. MACCON entwickelt und fertigt hochwertige Elektromotoren und Steuerungen für die Bereiche Verkehrstechnik, Medizin, Wissenschaft, Luft- und Raumfahrt. Der Mittelständler informierte die Gäste aus China ausführlich über sein Qualitätsmanagement. Ted Hopper, Geschäftsführer von MACCON, nutzte das Treffen, um Kontakte zu knüpfen: „Bisher fokussierte sich unsere Geschäftstätigkeit auf die Bundesrepublik Deutschland und

das europäische Ausland. Wir möchten jedoch neue Märkte erschließen, gerade China ist als wichtiger Wachstumsmarkt für unsere Hightech-Produkte von großem Interesse. Deshalb haben wir sehr gerne chinesische Manager eingeladen, um ihnen unsere Firma und Produkte



vorzustellen und uns mit ihnen auszutauschen. Mit einigen der Teilnehmer stehen wir nun in Kontakt bezüglich möglicher Kooperationen.“

Hong Jiang, Geschäftsführer der United Faith Auto Equipment Group aus dem südchinesischen Guangzhou, sieht deutsche und chinesische Familienunternehmen vor vergleichbaren Herausforderungen. Im Rahmen des Gruppenprogramms besuchte er das 1946 gegründete Münchener Familienunternehmen Spinner GmbH. Es bietet heute Kunden auf der ganzen Welt Lösungen im Bereich Hochfrequenztechnik. „Ich freue mich, Frau

Spinner-König kennengelernt zu haben“, erzählte Hong Jiang. „Sie redete offen über den Übergang des Unternehmens von einer Generation zur nächsten und über ihre Managementphilosophie. Dabei hat sie mir neue Einsichten eröffnet.“

Neben den Unternehmensbesuchen standen Trainingsmodule auf dem Programm.

Bei den Gruppendiskussionen ging es nicht nur aufgrund des sommerlichen Wetters heiß her. In einem interaktiven Kurs brachte Trainerin Angela Lehmann den Teilnehmern relevante Branding Methoden für ihr internationales Geschäft näher (siehe Artikel auf S. 66). Weijiang Zhang, Vizedirektor des Unternehmens Yangling Hiangong Industry Co. Ltd. aus der Provinz Shaanxi, kommentierte: „Jetzt verstehe ich deutsche Vertriebsmethoden viel besser und sehe den Unterschied zum chinesischen Vertrieb. Das Training wird mir sehr helfen, unsere Marke in China und Deutschland zu etablieren.“

Von großer Bedeutung für die Teilnehmer war das interkulturelle Training, weil sie das erlernte Wissen bei Geschäftsbesuchen

**„Mit einigen der Teilnehmer stehen wir nun in Kontakt bezüglich möglicher Kooperationen.“**

Ted Hopper, Geschäftsführer von MACCON

direkt anwenden konnten. Bei fast 60 Einzelterminen chinesischer Programtteilnehmer in deutschen Unternehmen ergaben sich interessante Kontakte. Weili etwa traf sich mit der Firma Franz Schubert Consulting, deren Geschäftsführer nach dem Gespräch so von der Professionalität der Chinesin überzeugt war, dass er sie noch während ihrer Zeit in Deutschland mit mehreren sei-

ner Kunden in Kontakt brachte. Weili traf sich daraufhin mit fünf weiteren deutschen Medizin- und Pharmaunternehmen.

Am Ende des Aufenthalts hatten die Teilnehmer viele Ideen für Verbesserungen in ihren Unternehmen gesammelt und wertvolle Kontakte in Deutschland geknüpft. Da blieb sogar noch Zeit für einen Ausflug nach Neuschwanstein und an den Tegernsee – ein Weißbier vor dem Alpenpanorama inklusive. Ganz nach dem Motto: „Erst die Arbeit, dann das Vergnügen!“ ■



Sandra Peters ist Projektleiterin Training International bei der IHK Akademie München und Oberbayern.

## Ihre Meinung interessiert uns!

Unter [www.giz.de/gc21/mp/feedback](http://www.giz.de/gc21/mp/feedback) haben Sie die Möglichkeit, uns ein Feedback zu diesem Journal zu geben.



# Führungskräfte aus Belarus und Moldau mit Elan



Ob Metallbau oder Chemiebranche – mehrere Unternehmer aus Belarus und Moldau reisten nach einem Monat mit Vorverträgen im Gepäck ab. Vom 20. Mai bis zum 16. Juni hatten sie das Managerfortbildungsprogramm (MP) bei der Deutschen Management Akademie Niedersachsen (DMAN) absolviert. In ihren Heimatunternehmen wollen sie auch neue Erkenntnisse über Mitarbeitermotivation implementieren.

**Celle.** „Wir bauen Pyramiden auch außerhalb der Wüste“ – von diesem Slogan der Stahlbau Brehna GmbH aus Sachsen-Anhalt ließ sich Witalij Bozhkow von der Minsker Baufirma „Archiline“ schnell überzeugen: Die außergewöhnlichen Pyramidenhäuser aus Stahl und Glas sollen nun auch in Belarus und Russland zum Blickfang werden. Viktoria Smorschek vom Chemiekonzern „Grodno-Azot“ ganz im Westen von Belarus plant ein Großprojekt mit ThyssenKrupp, bei dem es um den Kauf von Ausrüstungen geht. Mit Hilfe der DMAN gelang es ihr, wichtige Details zur finanziellen Absicherung ihres Projekts mit der Euler Hermes Deutschland AG zu klären. Andrej Zharinow aus Minsk ist im Vorstand eines mittelgroßen Metallherstellers tätig und wollte sich in Deutschland über Ausrüstung zur Metallherstellung informieren. Bei der Firma B+S GmbH lernte er unterschiedliche innovative Technologien zur Optimierung des Produktionsprozesses kennen und möchte nun mehrere Mio. Euro in die Produkte von B+S investieren.



Unternehmensbesuch bei der Firma Klasmann-Deilmann

„Deutsche Unternehmen teilen ihre beruflichen und persönlichen Erfahrungen gern mit anderen. Sie sind an langfristigen Beziehungen mit Kunden und Partnern interessiert, und ihre Einstellungen inspirieren uns.“

Nadeschda Damashkan, Damashkan Authentic Furniture Manufactory, Moldau

Schon während des Deutschlandaufenthalts stellten sich diese ersten konkreten Erfolge der Gruppe mit 21 Führungskräften kleiner bis sehr großer Unternehmen ein. Sie kamen im Frühsommer hoch motiviert und gut vorbereitet zur Managerfortbildung nach Deutschland. Der größte Teil der Unternehmer interessierte sich für den Erwerb von deutschen Technologien und den Aufbau von Vertretungen für deutsche Unter-

nehmen in Belarus; anderen Teilnehmern war dagegen zunächst an der Analyse des deutschen Marktes gelegen. Doch sie alle profitierten von der professionellen Kompetenzvermittlung und erwarben beispielsweise auch zum Personalmanagement Know-how für das eigene Unternehmen. ■

Insgesamt war die Gruppe beeindruckt, wie viele deutsche Geschäftsführer aus dem Mittelstand einerseits im Betrieb selbst anpacken, andererseits ein hohes Maß an Verantwortung an die Mitarbeiter delegieren. „Deutsche

Geschäftsführer sind von ihren Visionen erfüllt – sie tun alles in ihren Kräften stehende, um ihre Ziele zu erreichen, und motivieren dadurch ihre Mitarbeiter in hohem Maß“, brachte es Ihar Bakhanovich aus der Telekommunikationsbranche auf den Punkt. Die Gäste aus Belarus und Moldau waren ihrerseits sehr motiviert und hatten sogar den Elan, spontan bei der Bekämpfung des Hochwassers in Sachsen-Anhalt zu helfen. ■



Inga Markwart ist als Programmleiterin bei der DMAN für die Konzeption und Koordination von Qualifizierungsprogrammen für Teilnehmer aus Mittel- und Osteuropa, dem Baltikum, der GUS und aus Asien zuständig. Sie absolvierte das Magisterstudium Internationales Informationsmanagement an der Universität Hildesheim und sammelte Marketing- und Event-Erfahrungen in der Industrie.

# Recycling als erster Schritt zu nachhaltiger Unternehmensführung



Bereits zum dritten Mal kamen in diesem Sommer ägyptische Führungskräfte im Rahmen des Managerfortbildungsprogramms (MP) nach Deutschland. 20 Manager bildeten sich vom 9. Juni bis 6. Juli bei den Carl Duisberg Centren in Köln und Berlin fort.



Adel Zaki (Mitte) im Gespräch mit ägyptischen Programmteilnehmern

**Köln.** Die Teilnehmer aus der Textil- und Lederbranche sowie aus der Maschinenbau- und Kunststoffbranche hatten hohe Erwartungen an das Programm. Sie sahen sich auch als Botschafter ihres Landes in schwierigen Zeiten. Bei den deutschen Unternehmen, die sie besuchten, wollten sie deutlich machen, dass sich Investitionen in und Kooperation mit Ägypten gerade jetzt lohnen. „Ägypten ist relativ nah und es gelten günstige Zoll-einfuhrbestimmungen“, war die einhellige Meinung. Auch wenn die Ägypter ihre deutschen Gastgeber für das sonnenarme Sommerwetter noch im Juni bedauerten, interessierten sie sich umso mehr dafür, wie und warum sich deutsche KMU so erfolgreich am Weltmarkt behaupten.

Bei Unternehmensbesuchen stand des Öfteren das Thema Prozessoptimierung im Vordergrund. Besonderen Eindruck

hinterließ der Besuch bei BPW Bergische Achsen in Wiehl, ca. 50 Kilometer östlich von Köln. Mit mehr als 12 Millionen verkauften Achsen und rund 100 patentierten Erfindungen ist BPW Marktführer in Europa. Die ägyptischen Gäste beeindruckte, wie eigenverantwortlich die Facharbeiter die hochkomplizierten Maschinen bedienten, ohne dass sie von einem Vorarbeiter überwacht wurden. Für sie war dies ein Beispiel für effiziente Prozessgestaltung und Mitarbeitermotivation. Sofort wurde überlegt und diskutiert, ob das auch in ägyptischen Unternehmen machbar sei. Die Teilnehmer fanden es außerdem bemerkenswert, wie sauber und geordnet die Produktionshallen waren und wie sehr jeder einzelne Mitarbeiter darauf achtete, dass alle Abfälle gesammelt und recycelt wurden. ■



Mareike Dröge ist als Projektleiterin, Trainerin und Coach bei den Carl Duisberg Centren in Köln für die Vorbereitung und Durchführung des MP verantwortlich. Die studierte Anglistin und Geografin verfügt über 25 Jahre Erfahrung im Umgang und beim Verhandeln mit Teilnehmern aus etwa 50 verschiedenen Ländern.



# „30 Unternehmen in 30 Tagen“

Die Rohstoffindustrie gehört weltweit zu den bedeutendsten Wachstumsbranchen. Bergbauunternehmen in Russland, Kasachstan, Kirgisistan und Usbekistan profitieren davon. Dabei setzen sie auch auf Fördertechnik von deutschen Herstellern.

**Köln.** Igor Haritonow ist zufrieden. Der russische Geschäftsmann hatte im Juni 2013 seinen Schreibtisch in Sibirien verlassen und einen Monat in Deutschland nach Kooperationspartnern und Ideen für sein Unternehmen gesucht. Kurz vor Ende seiner Reise zieht er eine erste Bilanz: „Ich habe mehr als 30 deutsche Unternehmen in weniger als 30 Tagen kennengelernt.“ Die Kontakte will er nach seiner Rückkehr systematisch auswerten und weiterverfolgen. Haritonov ist im – selbst nach russischen Standards – großen Kohleförderunternehmen „Siberian Coal Energy Company“ für Planung und Systematisierung zuständig. Er ist überzeugt: „Diese Unternehmen sind unsere potentiellen Partner“.

Doch nicht nur mögliche Kooperationen mit deutschen Unternehmen resultierten für Haritonov aus seiner Weiterbildung im 6.000 Kilometer entfernten Köln. Er lernte auch die deutsche Unternehmenskultur besser kennen und kann sich gut vorstellen, Elemente davon auf russische Unternehmen zu übertragen. Besonders interessant fand er die Trainings zu interkulturellem Management und „How to do business with Germany“. Sie schufen eine solide Grundlage für seine Verhand-

lungen mit deutschen Unternehmen. Geteilt wurde das positive Feedback auch von den übrigen Teilnehmern der Fortbildungsgruppe, die zu Gast bei den Carl Duisberg Centren in Köln waren. Die 24 Führungskräfte vertraten Bergbauunternehmen aus Kasachstan, Kirgisistan, Russland und Usbekistan.

## Wachsende Nachfrage nach deutscher Bergbautechnik

Als Geschäftspartner genießen deutsche Unternehmen in Osteuropa und Zentralasien einen ausgezeichneten Ruf: Ihnen werden vor allem innovative Technologien, hohe Qualität und Zuverlässigkeit zugeschrieben. Hiervon konnte sich Suchriddin Nigmanchonow, Geschäftsführer des usbekischen Unternehmens „Agro Provision“ und Teilnehmer der Fortbildung in Deutschland, selbst ein Bild machen. Er besuchte u. a.

den Maschinen- und Anlagenbauer BHS-Sonthofen und war schnell von der hohen Produkt- und Servicequalität des deutschen Herstellers überzeugt. Derzeit laufen bereits Verhandlungen über den Kauf von Zerkleinerungsmaschinen. Diese könnten schon bald dringend benötigt werden in Usbekistan herstellen. Nigmanchonows Fazit: „Nach der Teilnahme am Programm erscheint mir eine Kooperation auch mit anderen deutschen Unternehmen viel einfacher.“

Das große Interesse an Geschäftsabschlüssen mit deutschen Unternehmen speist sich auch aus der hohen Dynamik, mit der sich die Rohstoffindustrie derzeit entwickelt.

Dank wachsender Weltbevölkerung und gleichzeitig steigender Ansprüche an die Lebensqualität wächst tendenziell die Nachfrage nach Rohstoffen weltweit weiter. Davon können sowohl rohstoffgewinnende und -bearbeitende Unternehmen in den Förderländern als auch Hersteller von Bergbaumaschinen und Sicherheitstechnik in Deutschland profitieren. Denn in den

Förderländern kommt es nun darauf an, Produktionsprozesse zu optimieren und sich an neue Marktentwicklungen anzupassen. Derzeit sinken etwa die Kohlepreise, und die Konkurrenz im Geschäft mit den Rohstoffen wächst. „Deswegen spielt der Einsatz von neuen Technologien und innovativen Maschinen eine sehr wichtige Rolle“, bestätigt auch Eduard Nikitin, stellvertretender Geschäftsführer des Großunternehmens „Zaretschnja“ aus Russlands wichtigstem Kohleförderungsbiet Kemerowo.

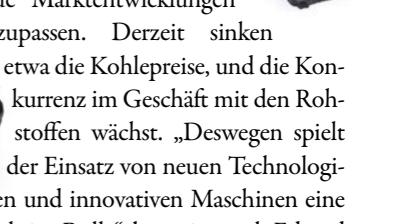
Die Chancen für weitere Kooperationen stehen gut, davon waren alle Teilnehmer überzeugt. Die einmonatige Fortbildung markierte jedoch erst den Startschuss. „Das Programm ist längst nicht beendet“, weiß Jörg Kalmbach von den Carl Duisberg Centren, der die Unternehmer aus Osteuropa und Zentralasien einen Monat lang begleitet hatte: „Die eigentliche Arbeit fängt erst jetzt an!“ Haritonov und seine Kollegen sehen dies genauso und sind gespannt, welche der zahlreichen Kontakte zu zählbaren Ergebnissen führen werden. ■



DAT-Geschäftsführer Jörg Menningen (r.) zeigt seinen Gästen die Technik



Unternehmensbesuch bei DAT Bergbautechnik in Wesel





Markus Szirmay in Sibirien

## Gut vorbereitet nach Sibirien



Bereits zum vierten Mal machen sich deutsche Führungskräfte auf den Weg nach Sibirien, um einen spannenden und wachsenden Markt kennen zu lernen und Kontakte zu russischen Unternehmen zu knüpfen. Doch bevor es mit dem Flugzeug gen Osten ging, drückten die deutschen Geschäftsleute erst die Schulbank. Die GIZ brachte ihnen Land und Leute näher. Denn: „Gute Vorbereitung ist alles“. Sinan Sat von der Westdeutschen Allgemeinen Zeitung hat die deutsche Delegation begleitet. Ein Reisebericht.

**Novosibirsk.** Markus Szirmay richtet seine Krawatte und zupft sein Jackett zurecht. Er hat letzte Nacht nicht viel geschlafen, ist ein bisschen müde. Jetzt ist aber keine Zeit für ein Nickerchen. Szirmay hat eine Date. Wenn alles läuft wie geplant, bleibt es nicht bei diesem einen. Er atmet durch, konzentriert sich und betritt einen großen Konferenzraum in einem Hotel in Novosibirsk. 50 Männer und Frauen sitzen an Zweiertischen, breiten Kataloge aus und warten auf den Startschuss. Käufer und Verkäufer, Produzenten und Dienstleister, Fleischfabrikanten und Gitarrenhändler

aus Deutschland und Russland treffen sich zum Speed-Dating. 15 Minuten haben sie Zeit, um ihren Gegenüber von ihrem Produkt zu überzeugen, dann ziehen die Gesprächspartner zum nächsten Tisch. Tausende Kilometer Anreise hat Szirmay für dieses Zusammentreffen auf sich genommen. Er weiß, der erste Eindruck ist wichtig. Der deutsche Unternehmer ist gut vorbereitet, er hat im Vorfeld ein dreitägiges Russland-Seminar absolviert und sich dabei mit der russischen Geschäftskultur vertraut gemacht. Potentielle künftige Geschäftspartner begrüßt er auf Russisch.

Der Diplom-Ingenieur will in Sibirien Industrieventilatoren verkaufen. Er kennt den sibirischen Markt. 2010 hat er als einer der ersten deutschen Unternehmer an einer Managerfortbildung teilgenommen, die die deutsch-sibirischen Handelsbeziehungen verbessern soll. Allein in Sibirien waren seither 65 deutsche Unternehmer, im gesamten Land über 300. 70 Prozent der Unternehmen, die bei diesem Programm mitgemacht haben, stehen seitdem in einer dauerhaften Geschäftsbeziehung mit russischen Partnern.

### Wachstumschancen in Sibirien

„Gerade in Sibirien liegen große Wachstumspotentiale für die Zusammenarbeit zwischen deutschen und russischen Unternehmen. Der rohstoffreiche Osten Russlands stand früher nicht besonders im Fokus der deutschen Wirtschaft, aber das ändert sich langsam“, sagt Olga Kolesowa, die im Auftrag der russischen Regierung das Fortbildungsprogramm in Sibirien organisiert.



Pressekonferenz in Kemerovo

Kolesowa sieht zufrieden aus. Die letzte von zehn Dating-Runden neigt sich gerade ihrem Ende. Hunderte Visitenkarten wurden ausgetauscht, rund 200 Gespräche geführt. Wie viele Geschäfte am Ende abgeschlossen werden, wird die Russin in einigen Monaten abfragen. Im vergangenen Jahr seien nach der Kontaktbörse rund 20 Verträge unterzeichnet worden.

Szirmay ist ebenfalls zufrieden. „Es waren zwar nicht alle Firmen da, die für mich interessant sind, trotzdem habe ich einige Gespräche geführt. Bei einem habe ich ein ganz gutes Gefühl. Ich glaube, mein Gesprächspartner wird sich schon bald bei mir melden“, sagt der 50-Jährige. Seiner Geschäftsführung will er nach seiner Rückkehr vorschlagen, für den Vertrieb in Russland neue Mitarbeiter einzustellen, die über Landes- und Sprachkenntnisse verfügen. Nicht zuletzt in dem Vorbereitungsseminar hat er gelernt, wie sehr russische Geschäftsleute einen direkten Ansprechpartner schätzen, zu dem sie ein Vertrauensverhältnis aufbauen können. „Daran hat es bisher bei uns gehapert“, sagt Szirmay.

### Von den Erfahrungen anderer profitieren

Er lockert seine Krawatte und schaut auf den Programmplan. Als nächstes steht ein Besuch der deutschen Unternehmerdelegation beim Fensterrahmenhersteller Veka Rus an. Das Unternehmen hat seinen Stammsitz im nordrhein-westfälischen Sendenhorst. Seit 2004 produziert Veka auch in Novosibirsk. „Der Standort ist aus logistischen Gründen eine geniale Entscheidung unserer Geschäftsleitung gewesen“, sagt Filialleiter Andrej Jermaschow. „Von hier aus beliefern wir als Marktführer den ganzen Osten Russlands.“ Der

sichtlich auch in Sibirien möglich“, erklärt eine deutsche Unternehmensberaterin.

### Kontakte zu Entscheidungsträgern

Die Delegation steigt in den Bus. Das nächste Meeting steht an. Der Gouverneur der Region Novosibirsk, Wasilij Jurtschenko, hat eingeladen. „Das sind die Vorteile, die nur dieses Programm mit sich bringt“, sagt Alex Renner, der für eine deutsche Consultingfirma an der Fortbildung teilnimmt. „Man lernt Entscheidungsträger aus Politik und Wirtschaft kennen, an die man sonst nicht so einfach dran kommt, und gute Kontakte sind das A und O im Geschäft.“

Auf dem Weg ins Regierungsgebäude bekommt Szirmay eine E-Mail. Sein Gesprächspartner vom Vormittag, bei dem Szirmay „ein ganz gutes Gefühl“ hatte, will mehr über die Industrieventilatoren erfahren. Der Deutsche ist zufrieden.

Nach dem Treffen mit dem Gouverneur macht sich Szirmay auf den Weg ins Hotel. Morgen steht ihm und den anderen Unternehmern wieder ein langer Tag bevor. Einige von ihnen werden nach Altaj fahren, einer Region, die von Maschinenbau und Landwirtschaft geprägt ist. Für andere geht es nach Tomsk, das reich an Erdöl und Erdgas ist. Szirmay fährt in die Bergbauregion Kemerovo. Der Ingenieur glaubt, hier Interessenten für seine Industrieventilatoren finden zu können. ■



Sinan Sat ist Volontär bei der Westdeutschen Allgemeinen Zeitung (WAZ) mit Hauptsitz in Essen. Die Reise nach Sibirien war seine Russland-Premiere und sicher nicht die letzte Reise nach Russland und in diese vielfältige und spannende Region. Künftig will er mit noch größerem Interesse die wirtschaftliche, politische und zivilgesellschaftliche Entwicklung Russlands und Sibiriens beobachten.



Besuch beim Bergbauunternehmen „Tschernigovec“ in Kemerovo

# „Fit für das Chinageschäft“ erfolgreich fortgesetzt



Deutsche Unternehmer waren zwei Wochen zu Gast in Chengdu und Taicang. Vor Ort machten sie sich mit der aktuellen Marktsituation vertraut und knüpften Geschäftskontakte zu chinesischen Firmen.



Programmteilnehmer im Shantou New Town Comprehensive Service Center, Pujiang

**Chengdu / Taicang.** Nach dem Erfolg des Vorjahres reiste die zweite Gruppe der Führungskräfte deutscher Unternehmen im September 2013 zu einer zweiwöchigen Fortbildung nach China – auf Einladung der chinesischen Regierung. Das Programm „Fit für das Chinageschäft“ wurde in enger Kooperation zwischen dem chinesischen Partner, dem China Center for Promotion of SME Development (ProSME), und der GIZ durchgeführt.

## Vielfältige Möglichkeiten

Ob im westchinesischen Chengdu (Provinz Sichuan) oder an der Ostküste in Taicang (Provinz Jiangsu) – die Marktmöglichkeiten in der zweitgrößten Volkswirtschaft der Welt sind sehr vielfältig, die Unternehmenskultur und Geschäftspraxis ganz anders als in Deutschland. 12 Führungskräfte deutscher Unternehmen aus den Branchen Handel und Dienstleistungen, Maschinenbau, Holzwirtschaft und chemische Industrie machten sich vor Ort ein Bild und knüpften erste Kontakte zu potentiellen chinesischen Partnern.

Diese zwei intensiven Wochen erforderten eine gründliche Vorbereitung. Daher erhielten die Programmteilnehmer Anfang September ein zweitägiges

Inhouse-Training bei der GIZ in Bonn. Hier machten sie sich nicht nur mit der aktuellen Situation im China-Geschäft vertraut, sondern setzten sich interaktiv mit den Besonderheiten und Unterschieden der Kommunikation und der Vertragsverhandlungen auseinander. Dieses Seminar trug wesentlich zum Erfolg des Programms in China bei.

Die chinesischen Organisatoren von ProSME sowie die Verwaltungen der wirtschaftlichen Entwicklungszonen in Pujiang bei Chengdu und in Taicang hatten ein intensives und inhaltlich anspruchsvolles Programm vorbereitet. Dabei wurden kompetente Fachseminare mit Unternehmensbesuchen bei chinesischen und deutschen Unternehmen kombiniert.



Unternehmensbesuch bei der Yuxinxuan Ceramics Company, Pujiang

## Blick hinter die Kulissen

Während der Fachseminare, wie z. B. zur interkulturellen Business-Kommunikation von Prof. Pan Yaling oder zu den wirtschaftlichen Entwicklungszonen in Pujiang und Taicang, erhielten die deutschen Teilnehmer Informationen aus erster Hand und diskutierten mit chinesischen Experten über relevante Fachthemen. Unter den Unternehmensbesuchen hinterließ insbesondere der Besuch bei dem chinesischen Automobilzulieferer CSDK Brand New Future einen bleibenden Eindruck. Der 34-jährige Inhaber und Geschäftsführer gab interessante Einblicke in die Geschäftspraxis eines chinesischen Unternehmens. Auch vor Ort tätige deutsche Unternehmen wie z.B. BOSCH Packaging Technology, Herrmann Ultraschall oder E.G.O. gaben ihre Erfahrungen und Vorgehensweisen beim Aufbau geschäftlicher Aktivitäten in China weiter.

Besuche bei den deutschen Generalkonsulaten in Chengdu und Shanghai sowie bei der Auslandshandelskammer in Shanghai rundeten das Programm ab. Dort tauschten sich die deutschen Gäste mit erfahrenen China-Experten über aktuelle wirtschaftliche Entwicklungen und Marktmöglichkeiten und -risiken aus. Im Ergebnis des Programms entstanden Planungen für langfristige Geschäftsaktivitäten.

Alle deutschen Teilnehmer bewerteten die Perspektiven für ein zukünftiges China-Engagement positiv. Besonders erfolgreich war ein Vertreter eines Consultingunternehmens, der bereits während des Programms zwei Kooperationsvereinbarungen unterschreiben konnte. ■

# Ukraine: Neue Partner-Netzwerke in den Regionen entstehen



Ein neues Netzwerk geht an den Start. Es soll Regierungsvertreter, Wirtschaftsverbände und Absolventen des Managerfortbildungsprogramms (MP) in der Ukraine im Rahmen des Programms „Fit for Partnership with Germany“ vernetzen. Dazu fand Anfang Juni 2013 in der Wassyl-Karasin-Universität Charkow ein Workshop statt. Sein Beispiel macht Schule: Die Idee der Partner-Netzwerke fand bereits erste Nachahmer in anderen ukrainischen Regionen.



**Charkow.** Die Auswahlgespräche im Juni liefen in Charkow ungewöhnlich gut. Drei Mal so viele Teilnehmer aus der Charkower Region wie insgesamt in den letzten vier Jahren fuhren im Herbst 2013 zum Programm „Fit for Partnership with Germany“ nach Deutschland. Dieser Erfolg ist nicht allein einem Workshop zuzuschreiben, der direkt vorher stattfand und die Einrichtung eines neuen Partner-Netzwerks zum Ziel hatte. Auch die Konferenz „Zusammenarbeit für Entwicklung“ im März 2013 in Kiew hatte das Interesse am MP erhöht. Auf der Tagung entstand die Idee für die neuen Partnernetzwerke in

den Regionen. Diese sollen im Rahmen des MP das ukrainische Ministerium für wirtschaftliche Entwicklung und Handel,

## Strategie der MP-Promotion wird entworfen



die regionalen Behörden, Wirtschaftsverbände und schließlich die Absolventen der GIZ-Programme vernetzen und deren Kräfte bündeln. Die Partnernetzwerke sollen nicht nur die deutsch-ukrainische wirtschaftliche Zusammenarbeit und die regionale Wirtschaft fördern, sondern auch das MP stärker in den Fokus der ukrainischen Geschäftswelt rücken und in den Regionen bekannter machen.

**Charkow:** starke Signale für eine bessere Vernetzung

Der Workshop selbst startete eine Pilot-Maßnahme für den Aufbau von Partner-Netzwerken in den ukrainischen Regionen. Der Veranstaltungsort wurde sehr bewusst ausgewählt: Charkow ist nicht nur eine der wirtschaftlich und wissenschaftlich führenden Regionen des Landes. Auch die Manpower kommt nicht zu kurz: Zu einer engagierten Kerngruppe mit starken regionalen Vernetzungen und Kompetenzen fanden sich Vertreter des Deutschen Zentrums Charkow, der Regionalen Arbeitsgruppen des Wirtschaftsministeriums (RAG) und der Verwaltung für Wirtschaft und internationale Beziehungen der Charkower Gebietsadministration zusammen. Sie identifizierten interessierte Workshop-Teilnehmer, von denen persönlicher Einsatz und Begeisterung für die Promotion des MP in der Charkower Region erwartet werden konnten. Der Einladung folgten Entscheidungsträger aus örtlichen Behörden, der lokalen IHK, Unternehmensverbänden und MP-Alumni.

Die Teilnehmer definierten eigene konkrete Interessen am MP und gemeinsame Ansätze zur Entwicklung des Partner-Netzwerks. Dabei spielte die Spezifik der Charkower Region eine wichtige Rolle. MP-Alumni erzählten von ihrer Fortbildung in Deutschland und dem Nutzen für ihr Unternehmen. Die potentiellen Hauptakteure legten ihre



Bei der Entwicklung der Konzeption eines Koordinationszentrums

sich einer erfolgreichen Umsetzung des MP in der Charkower Region in den Weg stellen und wie sie effizient behoben werden können. Das Problem einer fehlenden Koordination lösten sie bereits während des Workshops: Die Netzwerk-Fäden laufen zukünftig im Deutschen Zentrum Charkow bei Olga Bolibok und Dmitri Kolschik zusammen.

#### Ideenspender: Konferenz „Zusammenarbeit für Entwicklung“ in Kiew

Der Charkower Workshop ist nur eines der Beispiele. Die Konferenz im März entfachte eine Mehrzahl von Initiativen in anderen ukrainischen Regionen. Khmelnickij und Dnepropetrowsk planen

eigene Partner-Netzwerke, und weitere werden folgen. Die Diskussion um das Gesamtpotential des Programms „Fit for Partnership with Germany“ und seine bessere Nutzung stand im Mittelpunkt der Alumnikonferenz. Ihr Fazit: Die Zusammenarbeit zwischen MP-Absolventen, Behörden, RAG und Programmverantwortlichen sollte intensiviert werden. Je nach Region und Interessen können sich dabei unterschiedliche Partner (z.B. Industrie- und Handelskammern, Hochschulen, Wirtschafts- und Unternehmerverbände) zu einem Netzwerk zusammenschließen. Dies würde sowohl dem MP als auch der wirtschaftlichen Entwicklung in den Regionen zugutekommen. ■

Rollen und mögliche Beiträge zum Aufbau und der Entwicklung des Netzwerks fest. Danach stimmten die Workshop-Teilnehmer Tätigkeitsschwerpunkte des Partner-Netzwerks in der Charkower Region ab und skizzierten die ersten Schritte. Abschließend diskutierten die zukünftigen Partner die Frage, welche Schwierigkeiten



Afsana Dschawanschirowa



Agil Allahwerdiew

porte innerhalb der aserbaidschanischen Flughäfen zuständig. Während seines Deutschlandaufenthalts traf sich Bagirov mit Führungskräften von zwölf deutschen Flughafengesellschaften. Dank seines Engagements und großen Verhandlungsgeschicks konnte er mit vier deutschen Firmen Vereinbarungen über eine Zusammenarbeit in unterschiedlichen Geschäftsfeldern abschließen.

Beim Bau der Baku Crystal Hall, eigens zur Durchführung des Eurovision Song Contest errichtet, traf aserbaidschanische Dynamik auf deutsche Gründlichkeit. El-nur Nadschafow, Vertreter der Firma Alpine Bau Deutschland AG und direkt am Bau beteiligt, fasste es auf einem Alumni-Treffen so zusammen: „Ich sehe keine Gefahr, dass wir in Zukunft die Aufgabe bekommen, Projekte ebenso schnell wie in Baku zu realisieren. Denn solche Voraussetzungen und Bedingungen, wie wir sie in Baku hatten, wird es nirgendwo sonst geben.“

Die MP-Alumni selbst schätzen den Wert der Fortbildung besonders hoch. „Das Programm hat mir geholfen, einen neuen Blick für die Perspektiven zu entwickeln, die eine länderübergreifende Kooperation bietet, und neue Ideen für mein enges Spezialgebiet zu schöpfen“, berichtet Agil Allahwerdiew

vom Azerinshaatservice, einem bedeutenden Eisenbahn- und Straßenbauunternehmen. Afsana Dschawanschirowa von dem größten aserbaidschanischen Energieproduzenten Azerenergy resümiert: „Der Vergleich zwischen den Geschäftsmodellen deutscher und aserbaidschanischer Unternehmen hat es mir ermöglicht, praktische Empfehlungen für meinen Arbeitgeber zu entwickeln.“ Und Ulduz Aslanowa von der Catering-Firma C'est Bon aus Baku ist begeistert: „Für viele Teilnehmer, auch für mich, war dieses Programm der Anstoß für eine Selbständigkeit. Die Erfolgsberichte deutscher Unternehmerinnen haben mich zur Ent-

## Aufstrebende Wirtschaft Aserbaidschans braucht auch künftig deutsche Partner



Ein Meilenstein der Strategie für ökonomisches Wachstum in Aserbaidschan ist die gezielte Wirtschaftsförderung. Dabei spielt der Erfahrungsaustausch durch das BMWi-Managerfortbildungsprogramm (MP) eine wichtige Rolle. Die aserbaidschanischen MP-Alumni möchten eine Vereinigung gründen, um bestehende Projekte weiter zu entwickeln und die aserbaidschanisch-deutsche Zusammenarbeit zu fördern. Ein Überblick von Tejmur Achundow und Schamil Afandiew.

**Baku.** Der Erdöl-Sektor ist mit einem Anteil von 43 Prozent am Bruttoinlandsprodukt überaus bedeutsam für die Entwicklung Aserbaidschans und dessen Einbindung in die Weltwirtschaft. Zu den wichtigsten Schwerpunkten gehören die Erschließung bereits vorhandener und neuer Erdöl- und Erdgasvorkommen, die Einbindung von Investoren und Fachleuten aus dem Westen, der Bau neuer Erdöl- und Erdgaspipelines, die Konsolidierung der Staatlichen Erdölgesellschaft der Republik Aserbaidschan sowie die Gründung des Staatlichen Erdölfonds. Gleichzeitig entwickelt sich seit den letzten zehn Jahren auch der sogenannte Nicht-Öl-/Erdgas-Bereich, beispielsweise die Erzeugung erneuerbarer Energien.

#### Staatliche Unterstützung für mehr Produktion

Als Aserbaidschan vor der strategischen Entscheidung stand, entweder auf den



produzierenden Bereich oder auf den Tourismus zu bauen, fiel die Wahl auf die Produktionsförderung. Dies war offensichtlich ein Schritt in die richtige Richtung, denn allein im Nicht-Öl-/Erdgas-Sektor prognostiziert die Zentralbank Aserbaidschans für 2013 eine Wachstumsrate von 11,7 Prozent. Sie wird sowohl von mittelständischen Betrieben als auch von privaten Großunternehmen getragen.

Angeregt durch das enorme Wirtschaftswachstum anderer Länder in der Region, stellen viele Produzenten gefragte Produkte mittlerweile im eigenen Land her. Aserbaidschan kann heute die Binnennachfrage nach vielen Waren selbst bedienen und diverse wirtschaftliche Aktivitäten auf andere Länder ausweiten. Staatliche Sonderentwicklungsprogramme und günstige Kreditkonditionen stützen die Realwirtschaft. Industrieparks mit Steuerbefreiung werden eingerichtet und langfristige Direktinvestitionen gesichert. Schließlich leisten entstehende Erfahrungsaustauschprogramme einen wichtigen Beitrag zu dieser Entwicklung.

#### Mehr Unternehmenserfolg durch Fortbildung

Im Rahmen des deutsch-aserbaidschanischen Managerfortbildungsprogramms, finanziert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), haben bereits 173 aserbaidschanische Führungskräfte aus unterschiedlichsten Wirtschaftssektoren deutsche Firmen besucht, um Erfahrungen zu sammeln und Kontakte zu knüpfen. Die meisten von ihnen kamen aus dem Privatsektor, gefolgt von Venture-Organisationen und staatlichen Unternehmen. Fast allen ist es gelungen, aussichtsreiche Geschäftsbeziehungen mit deutschen Partnern zu etablieren

#### Kurz notiert

- In Aserbaidschan sind derzeit 105 deutsche Firmen tätig.
- Bei 10 Investitionsprojekten, deren Gesamtkosten über 460 Mio. € liegen, sind deutsche Unternehmen als Auftragnehmer beteiligt.
- Der Außenhandelsumsatz zwischen Deutschland und Aserbaidschan betrug nach den Ergebnissen von Januar bis Mai 2013 1.066 Mrd. Dollar, was einer Steigerung innerhalb eines Jahres um 31,3 % entspricht.
- März 2012: Eröffnung der Deutsch-Aserbaidschanischen Auslandshandelskammer in Baku.

Unternehmen hat es mir ermöglicht, praktische Empfehlungen für meinen Arbeitgeber zu entwickeln.“ Und Ulduz Aslanowa von der Catering-Firma C'est Bon aus Baku ist begeistert: „Für viele Teilnehmer, auch für mich, war dieses Programm der Anstoß für eine Selbständigkeit. Die Erfolgsberichte deutscher Unternehmerinnen haben mich zur Ent-

► wicklung einer Strategie für meinen neuen Geschäftsbereich inspiriert.“

#### Bessere Zusammenarbeit und gutes Image durch Verbandsarbeit

Einige engagierte Programmabsolventen planen die Gründung einer aserbaidschanischen Alumnivereinigung. Diese soll sich auf die Zusammenarbeit zwischen örtlichen und ausländischen Verbänden, Fortbildungsprogrammen, MP-Absolventen und Wirtschaftsverbänden konzentrieren. Zudem hat sie den Aufbau eines positiven Images bei Alumni, staatlichen Behörden und nichtstaatlichen Einrichtungen im Blick. Die künftige Vereinigung möchte die Beziehungen mit in- und ausländischen Wirtschaftsverbänden stärken, Systeme für den Informationsaustausch bereitstellen und länderübergreifende Projekte identifizieren und umsetzen. Zu ihren Arbeitsschwerpunkten sollen auch die Einrichtung einer Alumni-Datenbank und Service-Angebote für Interessierte gehören. Der ständige Informationsaustausch mit

Alumniverbänden in anderen MP-Partnerländern soll die Verbandsarbeit abrunden. Auf diese Weise sieht sich die zukünftige aserbaidschanische Alumnivereinigung gewissermaßen als eine Fortsetzung des MP auf einer breiteren Ebene.

Zweifellos braucht die aufstrebende Wirtschaft Aserbaidschans auch in Zukunft erfahrene, hoch entwickelte Partner wie Deutschland. Und so sorgen die politischen und wirtschaftlichen Entscheidungsträger für gute Rahmenbedingungen: Die Deutsch-Aserbaidschanische Außenhandelskammer belegt innerhalb der GUS nach der Außenhandelskammer in Moskau den zweiten Platz. Die deutsch-aserbaidschanische Arbeitsgruppe für Handel und Investitionen zieht durch ihre Arbeit immer weitere deutsche Investoren an. Der Deutsche Akademische Austauschdienst verlieh seit 1996 über 360 verschiedene Stipendien an aserbaidschanische Studenten für ihr Studium in Deutschland. Auch große deutsche Banken – die Kreditanstalt für Wiederaufbau, die Commerzbank und

die Sparkasse – haben aserbaidschanische Niederlassungen.

Ohne staatliche Unterstützung, aber auch ohne zahlreiche persönliche Initiativen wären die bisherigen Erfolge nicht denkbar gewesen. Die gute Zusammenarbeit ist auf allen Ebenen spürbar: Jeder unterschriebene Vertrag, jede Veranstaltete Konferenz, jeder aserbaidschanische Student, der ein deutsches Diplom erwirbt, jeder deutsche Tourist, der Aserbaidschan besucht, bereichert und intensiviert die Beziehungen zwischen beiden Ländern. ■



Tejmur Achundow ist Direktor des Departments für Bankkarten und elektronische Dienste bei der ATABANK OJSC und Mitglied der Geschäftsleitung der Baku Language and Business School (BLBS). Seine Fortbildung in Deutschland hat er im Herbst 2009 absolviert.



Schamil Afandiew ist Direktor der Filiale Orchid Financial Services Ltd. in Aserbaidschan und nahm im Sommer 2012 am MP in Berlin bei Europarat teil.

## Erstes Euroasiatisches Forum der Business Communities



**Das Konsortium „Sibir“ hat vom 25. bis 27. April das erste Euroasiatische Forum der Business Communities mit Unterstützung der GIZ und der französischen Partner durchgeführt. Das Ziel: neue Möglichkeiten und Instrumente für erfolgreiche Kooperationen in der globalisierten Geschäftswelt identifizieren.**



**Novosibirsk.** Über 120 Teilnehmer und Absolventen des russischen Präsidentenprogramms und des BMWi-Managerfortbildungsprogramms (MP) folgten der Einladung. Anwesend waren neben Vertretern aus neun russischen Regionen auch Alumni aus Aserbaidschan, Belarus, China, Deutschland, Frankreich, Kasachstan, Kirgisistan, Moldau, Turkmenistan, der Ukraine und Usbekistan.

#### Alumni organisieren erstmals ein Forum für Alumni

Die Veranstaltung war ein großes Ereignis für die Alumni und ein Meilenstein in der MP-Absolventenarbeit der GIZ. Erstmals haben Alumni ein internationales Forum für andere Alumni konzipiert und organisiert. Sie haben selbst entwickelte Ideen mit den Vertretern der Geberländer abge-

stimmt und realisiert. Über 10 Jahre lang hat die GIZ den Aufbau der Alumni-Vereinigungen in Russland gefördert, Veranstaltungen konzipiert und diese gemeinsam mit den Vereinigungen durchgeführt.

Auch bei diesem Forum unterstützte die GIZ und ihre Experten die Organisatoren bei der Vorbereitung und Durchführung – doch die Initiative und volle Verantwor-



Internationale Forumteilnehmer in Novosibirsk

tung lagen in den Händen des Konsortiums „Sibir“. Zwar war die Novosibirsker Vereinigung „Lider-Ressurs“ federführend, doch alle Entscheidungen traf das Konsortium gemeinsam mit den Absolventenvereinigungen sowie den Regionalen Ressourcenzentren aus Kemerowo, Omsk, der Altai-Region, aus Tomsk, Krasnojarsk, Burjatien und Tjumen. Das Konsortium hat die Veranstaltung fast ein halbes Jahr lang vorbereitet und konnte namhafte Unterstützer gewinnen. Als Partner traten der Vertreter des Präsidenten für den westsibirischen Verwaltungsbezirk, die Regierung des Novosibirsker Gebiets, das Regionale Ressourcenzentrum, die Botschaft Frankreichs in der Russischen Föderation, das Deutsche Generalkonsulat in Novosibirsk, das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, das Deutsch-Russische Management Netzwerk e.V. sowie die GIZ auf.

#### Große Bedeutung des MP für Wirtschaftskooperationen

Eine Mitarbeiterin des deutschen Konsulats in Novosibirsk und ein BMWi-Vertreter hoben in ihren Grußworten die Bedeutung des MP und der Alumni-Aktivitäten für die deutsch-russische Wirtschaftskooperation hervor. Ein wichtiger Aspekt der Alumni-Arbeit der GIZ ist die Vernetzung der MP-Absolventen aus verschiedenen Ländern – das Forum hat dies erfolgreich aufgenommen und umgesetzt. Darüber hinaus fanden zahlreiche gesellschafts- und wirtschaftspolitische Diskussionen in unterschiedlichen Gesprächsrunden statt. Dabei sollte das Verhältnis zwischen Staat, Wirt-

schaft und Gesellschaft näher beleuchtet werden. Viktor Tolokonskij, der Vertreter des Präsidenten der Russischen Föderation, unterstrich die Bereitschaft zur Zusammenarbeit und attestierte den Alumnivereinen großes Potential für die Entwicklung der Gesellschaft und des Unternehmertums in Sibirien. Als gesellschaftliche Einrichtungen leisten die Assoziationen einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung des Geschäftsklimas und der Standortbedingungen. Das macht sie zu Förderern der interregionalen und der internationalen Zusammenarbeit.

#### Runder Tisch zu gemeinschaftlichem Handeln und sozialen Projekten

Die Vertreter der Alumni-Vereinigungen aus elf Ländern nutzten die Gelegenheit zum Austausch und für die Entwicklung gemeinsamer Projekte. Am dritten Konferenztag fand ein Runder Tisch zu den Arbeitserfahrungen von Alumni-Vereinigungen aus sieben Ländern statt. Vertreter der sieben sibirischen Assoziationen berichteten über ihre Projekte und ihr soziales Engagement. In allen Beiträgen wurde deutlich, dass Lobbyarbeit und Kontaktpflege für Absolventen sehr wichtig sind. Sergei Tschesnokow aus Novosibirsk fasste zusammen: „Wir wissen, dass unsere eigenen Leute überall sind, so dass wir Unterstützung erhalten, wo immer wir sie brauchen.“

Darüber hinaus wurden Projekte vorgestellt, die soziale Verantwortung von Unternehmen gegenüber der Gesellschaft im Fokus haben. So berichtete der Vertreter der Assoziation von Tjumen, dass deren

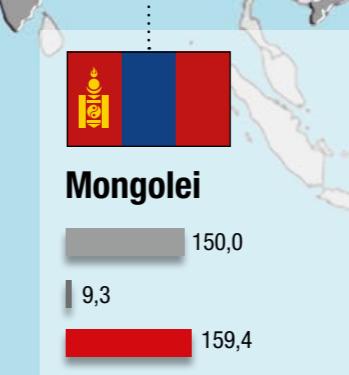
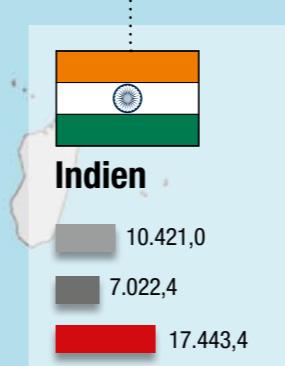
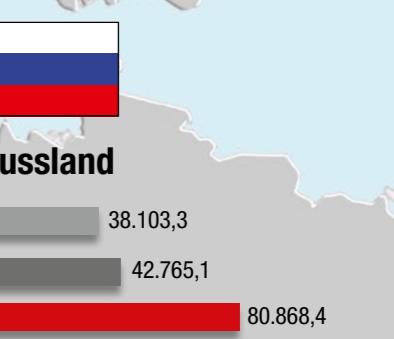
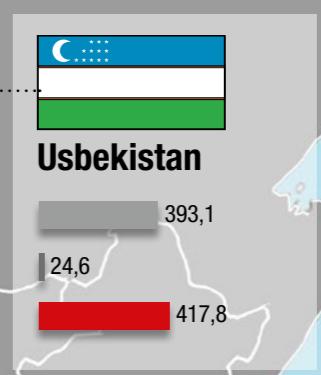
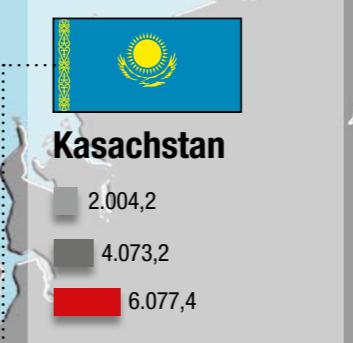
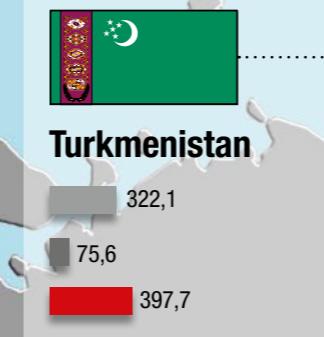
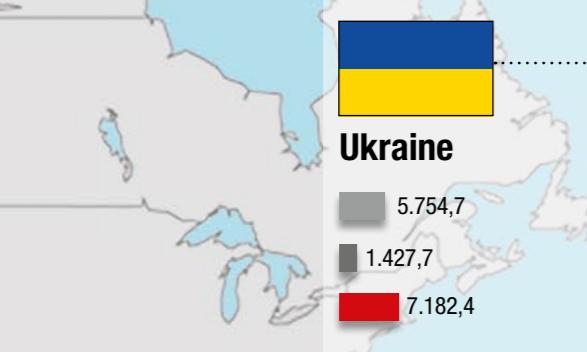
Mitglieder ihre Unternehmenspolitik auf eine gerechte Zukunft für die Menschen in der Region ausrichten. In Tomsk haben die Alumni in einem Park die sogenannte „Allee der Absolventen des Präsidentenprogramms“ gestaltet – sie haben als Sponsoren Bäume gepflanzt und Bänke aufgestellt. Viele Vereinigungen unterstützen Rentner, bedürftige oder verhaltensauffällige Kinder, engagieren sich für Kinderheime oder gehen als Gesprächspartner in die Schulen. Dort leiten sie regelmäßig Gesprächsrunden im Fach „Unternehmertum“ und berichten etwa, wie man ein erfolgreicher Geschäftsmann werden kann. Für Oleg Scheludjakow aus dem Altaigebiet gibt es nichts Spannenderes, als mit jungen Leuten über die Zukunft zu diskutieren. Auch mit ökologischen Fragen und der ökologisch ausgerichteten Erziehung von Jugendlichen beschäftigen sich die Alumnivereinigungen in Novosibirsk und am Baikal. Jedes Jahr findet eine Absolventenspartakiade statt, an der auch die Familien der Alumni des Präsidentenprogramms teilnehmen.

Der Vertreter der usbekischen Alumni-Vereinigung, die erst seit einem Jahr besteht, stellte ebenfalls zwei Projekte vor. Das eine betrifft den Umweltschutz und das andere die Eingliederung von Leistungssportlern ins Berufsleben. Die Teilnehmer des Runden Tisches wollen ihre Zusammenarbeit intensivieren, sich gegenseitig zu Veranstaltungen einladen und gemeinsame Projekte planen. Von dieser Konferenz haben sie dafür wichtige Impulse mitnehmen können. ■

## Außenhandel der Partnerländer des MP mit Deutschland (2012)

Quelle: Statistisches Bundesamt (Stand: 30.10.2013)

- Importe aus Deutschland in Mio. €
- Exporte nach Deutschland in Mio. €
- Gesamtumsatz in Mio. €



# Im Fokus: Der Mittelstand



In dieser Ausgabe des Journals stehen der Mittelstand sowie kleine und mittlere Unternehmen (KMU) im Fokus. Beide Begriffe werden oft synonym verwendet, jedoch gibt es Unterschiede im Detail. Außerdem gibt es verschiedene Definitionen von KMU: Das Bonner Institut für Mittelstandsforschung (IfM) zieht z.B. andere Größenmerkmale als die Europäische Union (EU) heran. Während kleine Unternehmen laut IfM weniger als zehn Beschäftigte und unter einer Million Euro Jahresumsatz haben, können es laut EU bis zu 50 Beschäftigte und 10 Millionen Jahresumsatz sein. Bei mittleren Unternehmen beträgt der Jahresumsatz laut IfM und EU jeweils bis zu 50 Millionen, die Mitarbeiterzahl kann aber beim IfM bis zu 500 Mitarbeitern, bei der EU jedoch nur bis

zu 250 betragen. Für die Anerkennung als KMU durch die EU ist es weiterhin nötig, dass das Unternehmen eigenständig ist.

Zahlen und Fakten alleine reichen nicht aus, um das Phänomen „German Mittelstand“ zu beschreiben. Die in Deutschland gebräuchliche Bezeichnung „Mittelstand“ steht nach quantitativen Kriterien für KMU und nach qualitativen Kriterien für die Familienunternehmen. Daher ist die Definition für Mittelstand etwas weiter als die für KMU. Zum Mittelstand können auch Unternehmen mit mehr Mitarbeitern zählen, solange sie eigenständig sind. Viele Familien- und Traditionsserunternehmen zählen sich zum Mittelstand und bleiben der mittelständischen Unternehmenskultur auch

dann verpflichtet, wenn sie größer sind als klassische KMU. Die Einheit von Haftung und Handeln, eine langfristige Unternehmensstrategie und die strikte Ausrichtung am Wirtschaftlichkeitsprinzip – diese Geisteshaltung prägt den „German Mittelstand“, unabhängig von der Unternehmensgröße. KMU leisten einen großen Beitrag für wirtschaftliches Wachstum, Innovation und Beschäftigung. Der Mittelstand zeichnet sich durch seine Vielfalt aus: Junge Gründerinnen, traditionsbewusste Familienunternehmer, Migranten mit Unternehmergeist, verlässliche Dienstleister, visionäre Tüftlerinnen, präzise Wertarbeiter – der Mittelstand wird von einer Vielzahl unterschiedlicher Gesichter und Ideen getrieben.

# Das Herz der deutschen Volkswirtschaft

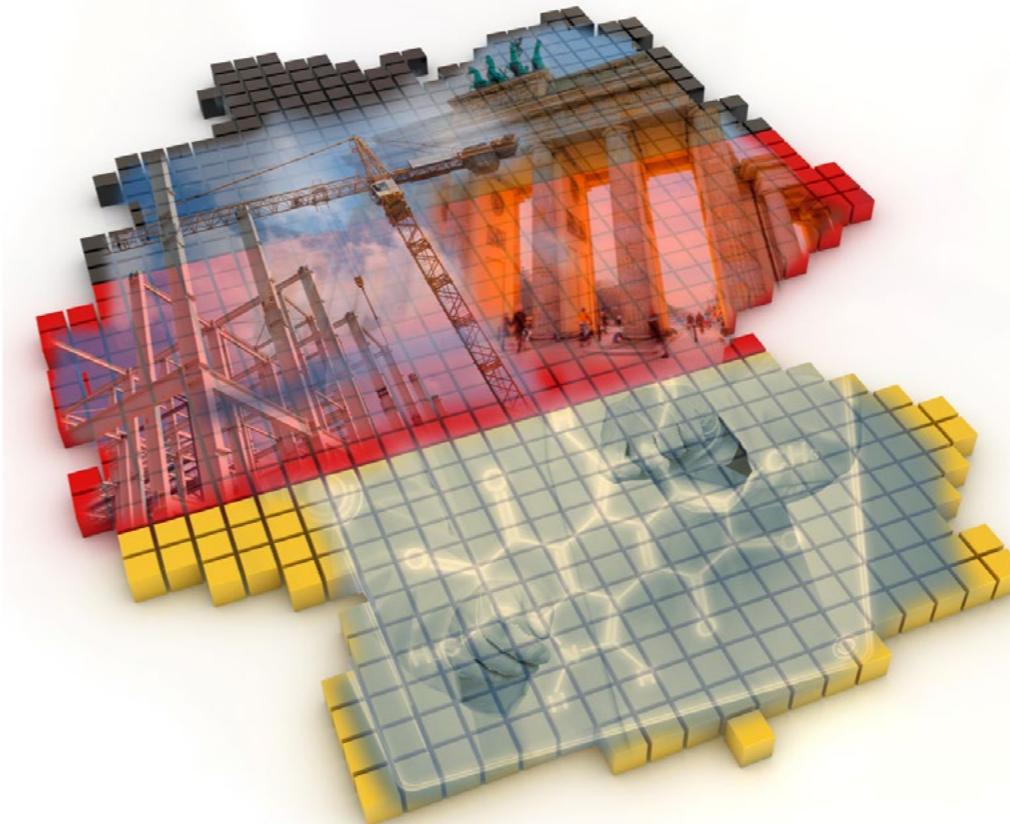


Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind – so die Bewertung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) – das Herzstück der deutschen Wirtschaft. Sei es der Hersteller von Gerüstsystemen, der Spezialist für Aromen in der Lebensmittelbranche oder der Anbieter von Unternehmenssoftware: Zwar sind viele von ihnen in ihrer Branche bestens bekannt, auf den Titelseiten der Tageszeitungen kommen ihre Namen aber eher selten vor.

In Deutschland gibt es rund 3,6 Millionen solcher mittelständischer Unternehmen und nur einige tausend Großunter-

nehmen. Kleine und mittelständische Unternehmen tragen über die Hälfte (51 Prozent) zur gesamten Wirtschafts-

leistung in Deutschland bei, fast 61 Prozent aller Beschäftigten arbeiten in mittelständischen Betrieben. Die im internationalen Vergleich gute Verfassung der deutschen Wirtschaft ist also zu einem wesentlichen Teil dem Erfolg des deutschen Mittelstands zu verdanken. Da verwundert es kaum, dass der „German Mittelstand“ oder „Le mittelstand allemand“ in vielen Ländern für Erstaunen, aber auch für Bewunderung und Anerkennung sorgt. Ziel der deutschen Mittelstandspolitik ist es, dass die kleinen und mittleren Unternehmen auch in Zukunft innovativ und erfolgreich sind, Arbeitsplätze schaffen und zu Wachstum und Wohlstand beitragen.

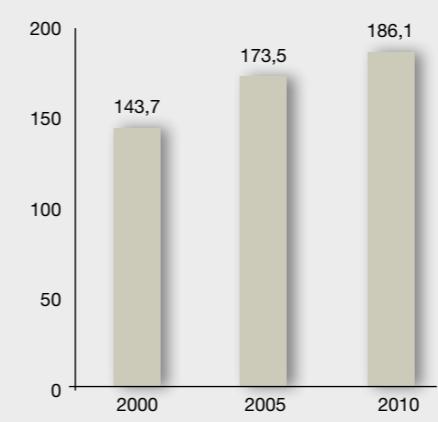


**Qualität und Zuverlässigkeit sind die Wettbewerbsvorteile**

**3,6 Mio. mittelständische Unternehmen gibt es in Deutschland**

Mittelständische Betriebe sind über das ganze Land verteilt und in ihrer Region häufig schon seit mehreren Generationen tief verwurzelt. Trotz dieser regionalen Verankerung sind viele Mittelständler international sehr aktiv: Laut dem Mittelstandspanel 2012 der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) verkauft rund ein Viertel aller Mittelständler seine Produkte auch fernab der Heimat. Diese Unternehmen sind höchst wettbewerbsfähig, häufig in ihrer Branche Weltmarktführer und tragen damit zur Exportstärke unserer gesamten Wirtschaft bei. Rund ein Fünftel der deutschen Exportumsätze wird von KMU erwirtschaftet.

**Exportumsätze kleiner und mittlerer Unternehmen in Deutschland, in Milliarden Euro, 2000 bis 2010**



Quelle: Statistisches Bundesamt; Kleine und mittlere Unternehmen = Unternehmen mit weniger als 50 Mio. Euro Jahresumsatz.

**Innovationen sind der Schlüssel zum Erfolg – im Inland und im Ausland**

Laut KfW sind Unternehmen aus dem verarbeitenden Gewerbe sowie forschungs- und entwicklungsintensive Unternehmen besonders engagiert im Auslandsgeschäft – und dies sehr erfolgreich, was die Bedeutung von Innovationen für den Ge-



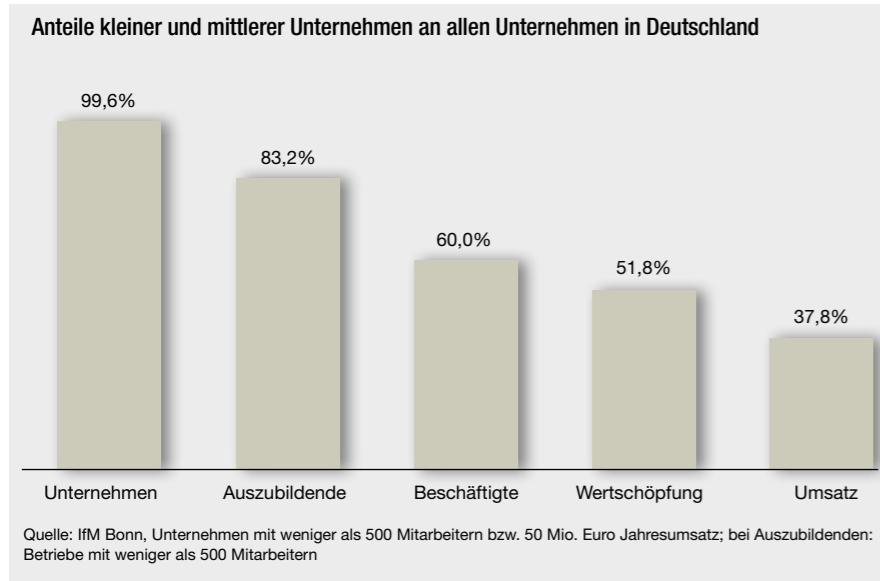
**Initiative „German Mittelstand“**

Das „deutsche Wirtschaftsmodell“ ist, trotz schwieriger Umstände in den letzten Jahren, ökonomisch erfolgreich und steht robust da. Ein – auch in ausländischen Medien häufig verwendeter – Erklärungsansatz für diesen Erfolg ist der produktive und innovative deutsche Mittelstand: Der Begriff „German Mittelstand“ wird dabei vielfach positiv verwendet. In diesem Kontext hat Bundesminister Rösler im Februar 2012 die Initiative „German Mittelstand“ präsentiert, die (innovativen) deutschen Unternehmen dabei helfen soll, sich noch stärker auf europäischen und internationalen Märkten zu etablieren. Deutsche mittelständische Unternehmen können das Logo der Initiative für ihre Öffentlichkeitsarbeit nutzen. Mehrere deutsche Wirtschaftsverbände (u.a. DIHK, BDI) haben Interesse signalisiert, an der Verbreitung des Logos „German Mittelstand“ mitzuwirken.

Ziele der Initiative sind:

- „Mittelstand“ als Begriff und Qualitätsmerkmal für kleine und mittlere Unternehmen aus Deutschland noch stärker im Ausland zu etablieren;
- den Mittelstand bei der Markterschließung zu unterstützen und deutschen Unternehmen ein gemeinsames Logo unter dem Dach der Initiative „German Mittelstand“ für ihre Kommunikation anzubieten;
- den Mittelstand als Treiber für Innovationen darzustellen: Die hohe Zahl von 115.000 innovativen und 34.000 forschenden Unternehmen steht für Deutschland als Land der Erfinder, Tüftler und Ingenieure;
- mittelständischen Unternehmen bei der Fachkräftesicherung zu helfen, indem man den Mittelstand als Arbeitgeber im Ausland bekannter macht und Zuwanderer über Arbeitsmöglichkeiten im „German Mittelstand“ besser informiert.

schäftserfolg einmal mehr unterstreicht. Im Ranking des Weltwirtschaftsforums zur internationalen Wettbewerbsfähigkeit ist Deutschland jüngst um zwei Plätze auf den vierten Rang nach oben gerückt. Das täuscht aber nicht darüber hinweg, dass der Wettbewerb insgesamt intensiver wird.



► Dabei befinden sich für die meisten deutschen Mittelständler – anders als vielleicht vermutet – die stärksten Konkurrenten im eigenen Land, häufig auch in direkter räumlicher Nähe. Aber auch aus dem Ausland wird der Wettbewerbsdruck größer; Umfragen der KfW zufolge insbesondere aus Mittel- und Osteuropa, aber auch aus Westeuropa und Asien. Um dem Wettbewerb sowohl im Inland als auch weltweit Stand zu halten, müssen die Unternehmen ihre Wettbewerbsvorteile konsequent weiter ausbauen. Das bedeutet: Die Qualitäts- und Effizienzvorsprünge müssen weiter gesteigert werden. Hierfür ist die Entwicklung neuer Prozesse und Produkte eine wichtige Voraussetzung.

#### Mehr Raum für neue Ideen schaffen

Hier ist für die deutsche Mittelstandspolitik ein wichtiger Ansatzpunkt. Ziel der Bundesregierung ist es, das unternehmerische Umfeld in Deutschland so zu verbessern, dass mehr Freiräume für die Umsetzung neuer Ideen entstehen. Dabei sollen vor allem auch die Nachteile kleiner und mittlerer Unternehmen gegenüber Großunternehmen weiter abgebaut werden. Konkret bedeutet das: Um Innovationen voranzutreiben, wird die Entwicklung neuer Produkte und Geschäftsideen mit vielen Maßnahmen unterstützt, insbesondere mit dem Zentralen Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM).

Das ist auch das Ziel einer Reihe von Initiativen und Aktionen zur Förderung von Existenzgründungen. Die Fachkräfteoffensive im Rahmen der Mittelstandspolitik ist ein weiterer Baustein, um die Stärke des deutschen Mittelstands weiter

auszubauen. Um Finanzierungsengpässe bei der Entwicklung und Umsetzung neuer Produktideen zu überbrücken, unterstützt die Bundesregierung mit einer Vielzahl von Instrumenten insbesondere junge Unternehmen. Schließlich gehören zu einem freundlichen Unternehmerumfeld auch handhabbare Regelungen und möglichst geringer bürokratischer Aufwand. Auch dies ist ein wichtiges Ziel der Mittelstandspolitik der Bundesregierung.

#### Leichterer Zutritt auf ausländische Märkte

Laut KfW werden die Auslandsaktivitäten eines Unternehmens maßgeblich von seiner Größe bestimmt: Demnach sind größere Mittelständler deutlich exportaktiver. Ein weiteres wichtiges Ziel der deutschen Mittelstandspolitik ist daher die Unterstützung von KMU bei der Erschließung neuer Märkte im Ausland. Beim Eintritt ins Exportgeschäft stoßen insbesondere kleinere mittelständische Unternehmen häufig auf bedeutende Hindernisse. Diese sind laut Umfragen der KfW vor allem mit mangelnder Rechtssicherheit im jeweiligen Zielland, mit dem notwendigen Verwaltungsaufwand im Exportgeschäft und dem Zahlungsverhalten der ausländischen Geschäftspartner verbunden.

Hier setzen die Unterstützungsangebote der Bundesregierung an: So stellt die Bundesgesellschaft Germany Trade & Invest umfangreiche Informations- und Beratungsmöglichkeiten bereit, damit Chancen und Risiken potentieller Absatzmärkte besser eingeschätzt werden können. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) gibt mittelständi-

schen Unternehmen mit seinem Programm „Markterschließung für KMU“ die Möglichkeit, vor Ort schon erste Kontakte zu potentiellen Geschäftspartnern zu knüpfen. Dieses Ziel haben auch die branchenspezifischen Exportinitiativen in den Bereichen „Sicherheitstechnologie“, „Erneuerbare Energien“, „Energieeffizienz“ und „Gesundheitswirtschaft“. Mit dem Auslandsmesseprogramm des BMWi können Unternehmen auf Auslandsmärkten sich selbst und ihre Produkte und Dienstleistungen präsentieren. Auch das von der Bundesregierung geförderte weltweite Netz von Auslandshandelskammern unterstützt insbesondere KMU bei der Erschließung neuer Märkte. Das Managerfortbildungsprogramm ist ebenfalls ein wichtiges Element der deutschen Außenwirtschaftspolitik. Mit seinem partnerschaftlichen Ansatz hilft es den KMU sowohl aus Deutschland als auch aus den Partnerländern bei der Erschließung des jeweiligen Auslandsmarktes.

#### 51 % tragen KMU zur gesamten Wirtschaftsleistung in Deutschland bei

Um sich gegen das Risiko des Zahlungsausfalls abzusichern, können Unternehmen Exportkreditgarantien des Bundes („Hermesdeckungen“) in Anspruch nehmen. Dies ist insbesondere für den Mittelstand ein wichtiges Instrument; fast drei Viertel der sog. Hermesanträge werden von KMU gestellt.

Mit den Investitionsgarantien des Bundes können sich Unternehmen bei Auslandsinvestitionen gegen politische Risiken absichern, vor allem in Entwicklungs- und Schwellenländern. Die deutschen Mittelständler sind vergleichsweise gut aufgestellt. Gleichwohl sehen sie sich im In- und Ausland einem stärkeren Wettbewerbsdruck und weiter bestehenden Handelshemmnissen gegenüber. Ziel der Mittelstandspolitik der Bundesregierung ist es, in diesem Umfeld Innovationen voranzutreiben und die Erschließung neuer Märkte zu erleichtern, damit Wettbewerbsvorteile ausgebaut und langfristig Wachstum und Beschäftigung gesichert werden. ■



Dr. Armgard Wippler ist Leiterin des Referats für Grundsatzfragen der Mittelstandspolitik im Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie.

# Finanzstark, innovativ, exportorientiert



Dies sind die Stärken vieler kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) in Deutschland. Die deutsche Wirtschaft steht seit Jahren im internationalen Vergleich gut da. Ein wichtiger Faktor für diesen Erfolg ist der „German Mittelstand“.

Schätzungen des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn (IfM) für 2012 zufolge, zählen etwa 99,6 Prozent aller 3,7 Mio. Unternehmen in Deutschland zu den KMU. Sie sind mit 21 Mio. Beschäftigten und einem Anteil von 80 Prozent an der Zahl der Gesamtbeschäftigen der größte Arbeitgeber des Landes, bilden etwa 1,3 Mio. junge Menschen im dualen Berufsausbildungssystem aus und sichern damit den betrieblichen Nachwuchs. Darüber hinaus tragen die KMU mit einem Nettowertschöpfungsanteil von fast 52 Prozent wesentlich zum Erfolg aller deutschen Unternehmen bei.

#### Hohe Eigenkapitalquote sichert finanzielle Unabhängigkeit

Die deutschen Mittelständler sind finanziell äußerst robust aufgestellt, wie die



Sönke Winterhager, BGH Edelstahlwerke GmbH Freital, MP-Teilnehmer 2006

Jeden zweiten Investitionseuro stemmen die Firmen selbst. Die deutschen Mittelständler verfügen folglich über eine starke Verhandlungsposition gegenüber der Hausbank. Für etwa 29 Prozent ihres Investitionsvolumens nutzen die Mittelständler das Kreditangebot der Banken, gefolgt von anderen Finanzierungsmöglichkeiten wie Fördermitteln (11 Prozent), Mezzanine- oder Wagniskapital (6 Prozent). Wichtig für die Unternehmen seien laut der aktuellen KfW-Befragung angemessene Kreditkonditionen und eine Bearbeitungszeit von maximal 13 Tagen.

#### Hohe Forschungsinvestitionen und Clusteraktivitäten

Mit einer stark zunehmenden Integration der mittelständischen Zulieferer in die Wertschöpfungsketten großer Unternehmen steigt auch ihr Bedürfnis, die Pro-

## Über 85.000 KMU-Mitarbeiter arbeiten in der Forschung

dukte gemeinsam weiterzuentwickeln. In der industriellen Gemeinschaftsforschung und in zahlreichen Clustern arbeiten deshalb außeruniversitäre Forschungseinrichtungen, Hochschulen und Unternehmen zusammen an der Verbesserung oder Erfindung neuer Produkte und Dienstleistungen. Das ermöglicht besonders kleinen Unternehmen, an Forschung und Entwicklung teilzunehmen, ohne eigenständige Forschungslabore kapitalintensiv aufzubauen zu müssen. Mit dieser Zusammenarbeit begegnen die deutschen Mittelständler auch dem internationalen Wettbewerbsdruck und investieren immer stärker in Forschung und Entwicklung. Laut Stifterverband sind so zwischen 2004 und 2011 ihre Investitionen in innovative Produkte, Dienstleistungen und Prozesse um mehr als 85 Prozent auf fast 9,5 Mrd. Euro gestiegen. Das entspricht einem durchschnittlichen jährlichen Wachstum von 9,3 Prozent. KMU verfügen über einen Forschungspersonalstock von mehr als 85.200 Mitarbeitern.

Neben dem Zentralen Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM) und der Unterstützung industrieller Gemeinschaftsforschung setzt die Bundesregierung bereits seit etwa zwanzig Jahren auf die Clusterförderung. Die aktuelle BMWi-

► Initiative „go-cluster“ unterstützt die mehr als achtzig leistungsfähigsten deutschen Cluster verschiedenster Branchen bei der Internationalisierung. Die ca. 6.000 beteiligten Mittelständler stellen die größte Gruppe der Clustermitglieder. Viele dieser innovativen Netzwerke streben das Gold-Label der European Cluster Excellence Initiative (ECEI) an. Acht der 18 europaweit ausgezeichneten Cluster kommen aus Deutschland. Um den Fortbestand kleiner Hightech-Unternehmen und Start-Ups zu ermöglichen, gründeten das BMWi und privatwirtschaftliche Investoren 2005 den „High-Tech Gründerfonds“. Zusammen mit dem bereits zweiten aufgelegten Fonds profitierten bisher etwa 250 innovative Unternehmen vom Risikokapital der mehr als 570 Mio. Euro großen Fonds.

#### Deutschland mit größerer Anzahl an Hidden Champions

Der Erfolg deutscher Mittelständler bleibt allerdings oft unentdeckt, weil sich die Unternehmen auf profitablen Nischenmärkten – meist Industriegütermärkten – tummeln, statt im Konsumgüterbereich auf eine auffällige Markenbildung zu setzen. Sie werden daher auch als „Hidden Champions“ bezeichnet (siehe Artikel auf S. 42). Mit 1.307 von mehr als 2.700 Unternehmen weltweit führt Deutschland nach Berechnungen des Beraters Hermann Simon die Liste der „Hidden Champions“ mit Abstand an. Der Zweitplatzierte, die weltgrößte Volkswirtschaft USA, folgt mit 366 Firmen.

Im Schnitt beschäftigen „Hidden Champions“ zwar 2.000 Mitarbeiter bei einem Umsatz von 326 Mio. Euro, sie sind also eher Großunternehmen. Darunter fallen aber auch zahlreiche Mittelständler; etwa jedes fünfte Unternehmen beschäftigt

weniger als 200 Mitarbeiter. Einige von ihnen sind sogar Kleinunternehmen, wie zum Beispiel das Ingenieurbüro Stengel. Das Münchner Unternehmen beschäftigt etwa 10 Mitarbeiter und ist der weltweit führende Planer von Achterbahnen. Seit der Unternehmensgründung im März 1965 hat das Büro mehr als 600 Achterbahnen und 600 weitere Fahrgeschäfte geplant.



GERMANY  
TRADE & INVEST

Germany Trade & Invest ist die Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing der Bundesrepublik Deutschland. Die Gesellschaft berät ausländische Unternehmen, die ihre Geschäftstätigkeit auf den deutschen Markt ausdehnen wollen. Sie unterstützt deutsche Unternehmen, die ausländische Märkte erschließen wollen, mit Außenwirtschaftsinformationen.

Die große Zahl von „Hidden Champions“ in Deutschland führt Simon auf eine Reihe von Standortvorteilen zurück: die exzellente duale Berufsausbildung, die zentrale Lage in Europa und die starke industrielle Basis. Auch regionale Kompetenzen spielen eine große Rolle. Das bekannte Medizintechnikcluster in der baden-württembergischen Stadt Tuttlingen entstand bereits zu Beginn des 19. Jahrhunderts, als sich dort zunehmend Messerher-

**97,6%** aller deutschen Exportunternehmen sind Mittelständler

steller ansiedelten und nach Angaben der Stadt um etwa 1866 die ersten chirurgischen Instrumentenmacher entstanden. Heute beherbergt das Cluster etwa 400 meist mittelständische Medizintechnik-

unternehmen mit hohen Ausgaben für Forschung und Entwicklung.

#### Erfolge durch Exporte vor allem in Drittstaaten

Als weiteren Grund für die vielen deutschen „Hidden Champions“ nennt Simon auch die frühe Exportorientierung der Unternehmen in Deutschland. Heute exportieren über 40 Prozent der mittelgroßen deutschen Unternehmen. Die fast 345.000 mittelständischen Unternehmen bilden mit 97,6 Prozent aller deutschen Exportunternehmen die größte Gruppe. Die mittelständischen Exporteure verdienten in 2010 etwa 20 Prozent ihres Umsatzes im Ausland – mehr als 186 Mrd. Euro. Damit steigerten sie ihre Auslandsumsätze seit 2004 um fast 13 Prozent.

Für die Erschließung ausländischer Märkte sehen sich die Unternehmen gerüstet. Ihre Konkurrenz kommt vor allem aus dem Inland, wie das KfW-Mittelstandspanel 2012 aufzeigt. Nach Berechnungen des IfM Bonn exportiert jedes zehnte der kleinen und mittleren Unternehmen vorwiegend in die angrenzenden EU-Staaten. Dabei profitieren sie auch von der zentralen Lage Deutschlands in Europa zwischen dem größten Handelspartner Frankreich und den aufstrebenden Volkswirtschaften in Mittel- und Osteuropa, deren wichtigste Importquelle oft Deutschland ist.

Langfristig zielen die deutschen Mittelständler verstärkt auf Erfolge außerhalb der EU. Während die europäischen Märkte weitgehend gesättigt sind und auch vor dem Abschluss des EU-Freihandelsabkommens mit den USA keine deutlichen Impulse zu erwarten sind, wagen sie sich vermehrt in die Drittländer. Im BDI-Mittelstandspanel 2012 geben mehr als drei Viertel der Mittelständler an, in den nächsten zwei Jahren besonders auf Brasilien, China und Russland zu achten. ■



Marc Lehnfeld arbeitet in Berlin als Manager Marktbeobachtung Deutschland bei Germany Trade & Invest an Analysen zum Investitionsstandort Deutschland mit den Schwerpunkten Forschung & Entwicklung sowie Mittelstand.

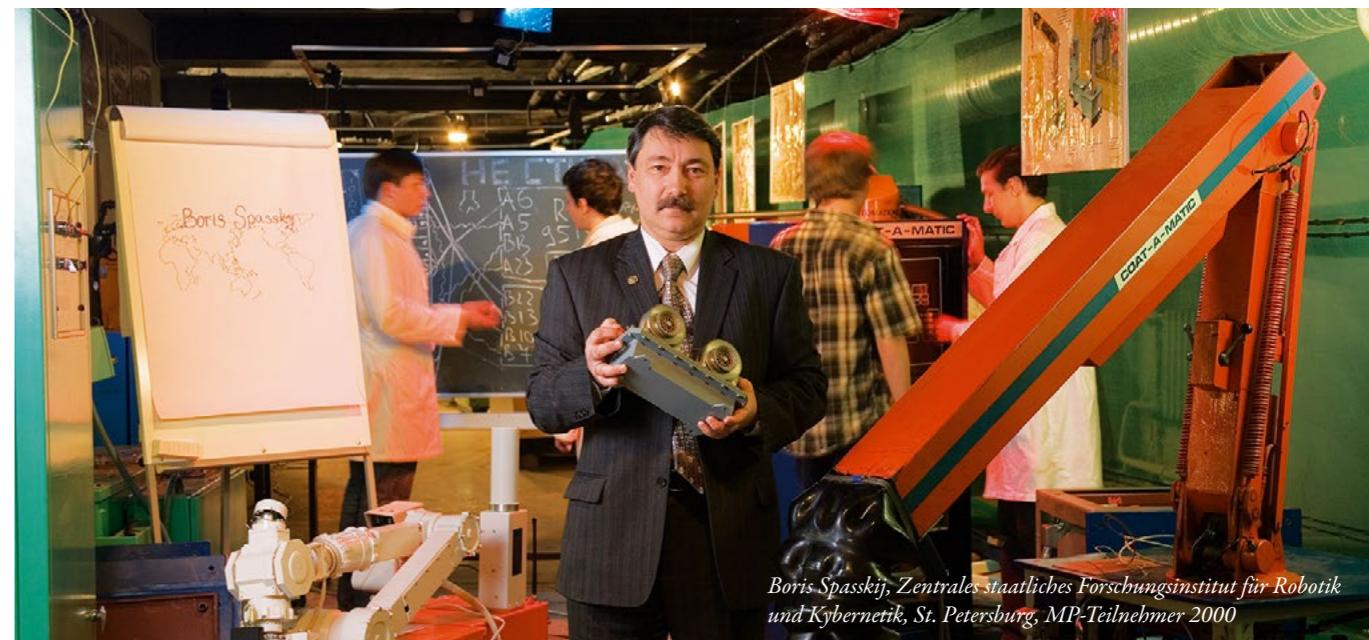
#### Umsatzrenditen und Eigenkapitalquoten im deutschen Mittelstand

Beschäftigte	Umsatzrendite (in Prozent)		Eigenkapitalquote (in Prozent)	
	2005	2011	2005	2011
Weniger als 10	9,9	11,4	16,1	23,5
10 bis 49	3,6	4,3	18,0	26,6
50 und mehr	3,3	3,7	27,2	28,1
Gesamter Mittelstand	5,4	5,7	22,5	26,9

Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2012

# Kleine und mittlere Unternehmen in den Partnerländern

Herausforderungen und Perspektiven bei der wirtschaftlichen Zusammenarbeit mit deutschen und europäischen Unternehmen



Boris Spasskij, Zentrales staatliches Forschungsinstitut für Robotik und Kybernetik, St. Petersburg, MP Teilnehmer 2000

Ein Schwerpunkt auf der jährlichen Konferenz der Partnerländer des Managerfortbildungsprogramms am 05. September 2013 in Berlin war die Entwicklung des Mittelstands in Osteuropa. Dazu legte die Deutsche Beratergruppe beim Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) ihre Erfahrungen dar.

#### 1. KMU in den Partnerländern

Die zentrale Bedeutung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in Deutschland ist weitgehend bekannt. KMU tragen mehr als 50 Prozent zur Wertschöpfung bei und sind oft innovative und exportorientierte Unternehmen. Eine Vielzahl von Wissenschaftlern und Instituten beobachtet die Entwicklung des Sektors regelmäßig und erarbeitet analytische Materialien zum Thema. Aber auch für die Politikvertreter, und insbesondere für das BMWi, ist die Förderung von KMU ein zentrales Anliegen.

Die Rolle von KMU in den Partnerländern des BMWi-Managerfortbildungssprogramms ist weit weniger bekannt und

teilweise nicht systematisch erforscht. Dies gilt insbesondere für die Partnerländer Ukraine, Belarus und Moldau, in welchen die Deutschen Beratergruppe des BMWi seit vielen Jahren hochrangige Regierungsberatung implementiert. Aber auch in anderen GUS-Ländern, inklusive Russland, dürfte die wissenschaftliche Analyse des KMU-Sektors eingeschränkt sein.

Das Problem dabei ist nicht die Definiti-

on von KMU – diese ist in der Regel sehr ähnlich wie in Deutschland und der EU. Problematisch ist dagegen die statistische Erfassung von KMU. Die Anzahl an KMU dürfte beispielsweise überschätzt sein, da es eine Vielzahl von inaktiven KMU gibt, die aufgrund regulatorischer Hürden nicht geschlossen wurden. Die Schließung einer Firma ist in vielen Ländern der Region

Trotz dieser Bedenken lassen sich einige wichtige Erkenntnisse zum KMU-Sektor im GUS-Raum gewinnen. Erstens ist der Beitrag des KMU-Sektors für die Gesamtbeschäftigung und insbesondere für die Wertschöpfung aktuell deutlich geringer als in Deutschland und in der EU, wie in der folgenden Tabelle ersichtlich.

#### KMU in den Partnerländern: Eckdaten

Anteil der KMU	Russland	Ukraine	Belarus	Moldau	D	EU 27
Unternehmen	k.A.	99,4%	94,2%	97,7%	99,5%	99,8%
Beschäftigung	25%	58,1%	27,5%	58,8%	60,9%	66,9%
Wertschöpfung	21%	k.A.	22,9%	28,9%	53,8%	58,4%

Quellen: Rosstat, Opora, Belstat, EU, OECD, Ukrainisches staatliches statistisches Komitee



Swetlana Ossipowa, Slotex AG St. Petersburg,  
MP-Teilnehmerin 2000

Zweitens sind KMU in der Region hauptsächlich in Branchen mit geringer Produktivität tätig. Der Anteil von „Handel und Reparaturen“ im KMU-Sektor liegt sowohl in der Ukraine als auch in Belarus bei über 40 Prozent. Der entsprechende Anteil des „verarbeitenden Gewerbes“ liegt dagegen in beiden Ländern bei nur ca. 15 Prozent. Diese Branchenstruktur erklärt die oben festgestellte geringe Wertschöpfung des Sektors trotz einer verhältnismäßig hohen Beschäftigung und einer hohen Anzahl an KMU.

Drittens sind KMU in der Region nicht besonders exportorientiert. Dies gilt, obwohl diese Länder, wie die meisten Partnerländer, sehr offene Volkswirtschaften sind. In vielen Ländern dominieren Rohstoffe und Commodities und damit auch Großunternehmen den Außenhandel.

Aus den obigen Erkenntnissen lässt sich folgern, dass KMU in der Region noch viel Potential haben. Dies gilt insbeson-



## 2. Herausforderung und Perspektiven für KMU bei der Zusammenarbeit mit deutschen Unternehmen

Um die Perspektiven für die Zusammenarbeit zwischen KMU in den Partnerländern mit deutschen Unternehmen zu identifizieren, werfen wir einen Blick in den typischen Verlauf von internationalen Kooperationsstrategien.

### über 500 Mio. Konsumenten und ein BIP von 13.000 Mrd. EUR: der EU-Markt

Zahlreiche Gespräche mit Wirtschaftsvertretern aus Deutschland und den Partnerländern haben zum Ergebnis geführt, dass deutsche Unternehmen, die bereits vor Ort produzieren (Stufe 4), eine rea-

listische Möglichkeit für die Zusammenarbeit mit KMU in den Partnerländern darstellen. Dies gilt sowohl für Dienstleistungen wie Buchhaltung, Steuer- und Rechtsberatung, Transport, Garantie- und Reparaturleistungen („After-Sales Services“) als auch für die Zulieferung von Waren für den Produktionsprozess. Nach Angaben vieler deutscher Unternehmen sei insbesondere der Bereich der Zulieferung ausbaufähig. In vielen Fällen sei eine Zusammenarbeit mit lokalen Zulieferern von deutscher Seite aus unterbrochen worden. Insofern ist es wichtig zu verstehen, was die Herausforderungen für die bessere Nutzung dieses Potentials sind.

Ein Hauptproblem liegt darin, dass KMU in den MP-Partnerländern oft nicht verstehen, worauf es bei der Zusammenarbeit mit deutschen Unternehmen ankommt. Deutsche Unternehmen verfolgen i.d.R. eine Strategie, bei der kurzfristige Ge-

winne nicht im Vordergrund stehen. Stattdessen wird eine langfristige Marktführerschaft angestrebt, die insbesondere auf hohe Qualität und auf stabile Kooperationen setzt. Auch die Spezialisierung auf Kernkompetenzen ist hier von großer Bedeutung. Folglich ist bei der Kooperation

mit deutschen Unternehmen die langfristige, vertrauensvolle und zuverlässige Kooperation entscheidend, inklusive Termintreue und Qualitätssicherung. Eine zentrale Herausforderung für KMU in den Partnerländern besteht also darin, die Zielsetzung und die Arbeitsweise deutscher Unternehmen vor Ort besser zu verstehen und zu verinnerlichen.

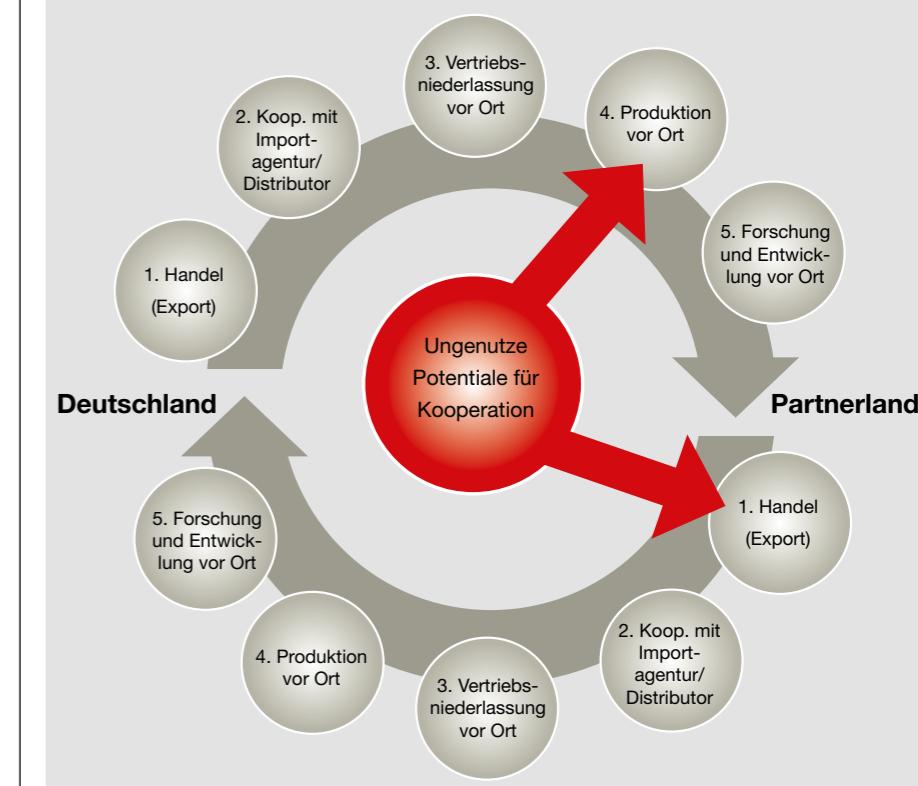
KMU in den Partnerländern haben aber auch Potential bei dem Export von Gütern nach Deutschland bzw. in die EU (Stufe 1 aus Sicht lokaler Unternehmen). Wie oben erwähnt, sind KMU in den Partnerländern bisher in einem nur geringen Umfang im Außenhandel aktiv. Die Perspektiven sind signifikant, da der EU-Markt über 500 Mio. Konsumenten umfasst und ein BIP von 13.000 Mrd. EUR aufweist. Eine wichtige Herausforderung liegt bei der Zertifizierung und Zulassung von Produkten. Viele Partnerländer im GUS-Raum haben noch veraltete nationale Standards, die international nicht anerkannt sind. Unternehmen müssen für den Export zusätzliche Zertifizierungen durchführen, womit erhebliche Kosten verbunden sind. Allerdings sind die



geplanten vertieften und umfassenden Freihandelsabkommen („DCFTA“) mit Ländern wie die Ukraine und Moldau sinnvolle Ansätze, um diese Kosten zu reduzieren. Eine weitere Herausforderung für die Wirtschaftspolitik betrifft die Devisenregulierung, welche in vielen Ländern äußerst streng ist. Die Folge sind sehr hohe Kosten für den Außenhandel, insbesondere für KMU. Eine effizientere Devisenregulierung ist unabdingbar, will man das Engagement von KMU in der Außenwirtschaft erhöhen. Schließlich gibt es auch Herausforderungen für das Management von KMU. Insbesondere sind hier Kenntnisse der Märkte und der Kundenbedürfnisse im Zielland, aber auch Sprachkenntnisse erforderlich, um in das Exportgeschäft erfolgreich einzusteigen.

Aber auch die Wirtschaftspolitik und insbesondere die KMU-Förderung in den Partnerländern stehen vor großen Herausforderungen. Die BMWi-Regierungsberatung in den Partnerländern Ukraine, Belarus und Moldau leistet hier einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung des

## Internationale Kooperationsstrategien: Typischer Verlauf und Potential



### 3. Schlussfolgerungen

KMU in den MP-Partnerländern verfügen über viel Potential. Eine intensivere Zusammenarbeit mit deutschen Unternehmen würde sicherlich zur besseren Realisierung dieses Potentials beitragen. Besonders erfolgversprechend ist die Kooperation mit deutschen Unternehmen, die bereits vor Ort produzieren und somit auf Dienstleistungen und Zulieferung von Waren angewiesen sind. Doch dafür ist es unerlässlich, dass lokale Manager sich besser mit der Arbeitsweise deutscher Unternehmen vertraut machen. Das MP bietet vielen Managern aus dem KMU-Sektor in den Partnerländern die Möglichkeit, wertvolle Erfahrungen mit deutschen Unternehmen zu sammeln. Dieser „Learning-by-Doing“-Ansatz eignet sich sehr gut, um einige der geschilderten Herausforderungen zu meistern, und trägt damit in erheblichem Maße zur Förderung der Außenwirtschaftsbeziehungen zwischen den Partnerländern und Deutschland bei. ■



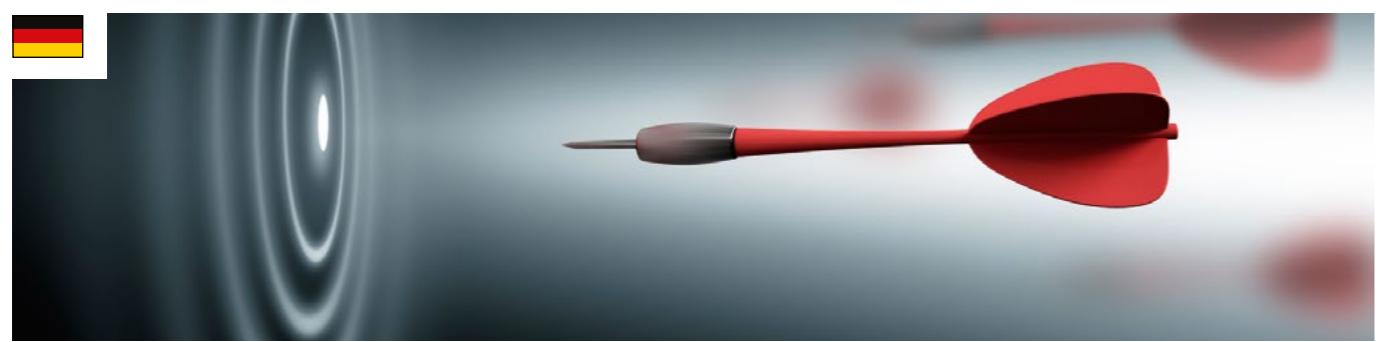
Dr. Ricardo Guicci ist Geschäftsführer von Berlin Economics. Der Schwerpunkt seiner Beratungs- und Forschungstätigkeit liegt auf der Geld- und Fiskalpolitik sowie anderen Themen des Finanzsektors. Als wirtschaftspolitischer Berater ist er u.a. in Belarus, Deutschland, Moldau, der Ukraine und der Russischen Föderation tätig.



Inge Toschev war von 2003 bis 2010 als Referatsleiterin im BMWi tätig und verfügt über langjährige Kenntnisse der Länder Osteuropas. Seit 2010 erfüllt sie die Funktion des Projektdirektors im Projekt Regierungsberatung und fungiert nach außen als politische Leiterin der Gruppe.



Alexander Knuth sammelte Erfahrungen bei der Beratung von Existenzgründern und zur Förderung von KMU in Deutschland. Er hat im Rahmen des Projekts Regierungsberatung zahlreiche Empfehlungen zu KMU-Förderung sowie zum Investitionsklima und zur Attraktion ausländischer Direktinvestitionen erarbeitet.



Deutschland war in den vergangenen 25 Jahren zehnmal Exportweltmeister. Und auch 2012 brachte wieder einen neuen Rekord. Der Export, nicht die Binnennachfrage, ist für unseren Wohlstand und die niedrige Arbeitslosigkeit verantwortlich. Die Hauptursache für den anhaltenden deutschen Exporterfolg liegt in der Stärke unseres Mittelstandes oder, präziser gesagt, der Elite des Mittelstandes, den sogenannten „Hidden Champions“. Darunter werden relativ unbekannte kleine oder mittelständische Unternehmen verstanden, die in ihrem Segment jedoch Marktführer sind. Deutschland hat 16 Hidden Champions pro eine Million Einwohner

war, wandten sich die Firmen schon damals den internationalen Märkten zu. Das zahlt sich bis heute aus.“ (Welt am Sonntag, 1.9.2013). Dieser Drang zur Internationalisierung steckt den deutschen Unternehmern im Blut und setzt sich bis heute fort. Sie beginnen mit dem Export viel früher und bei kleinerer Unternehmensgröße, als ihre ausländischen Kollegen. Das ist der Nährboden, auf dem Hidden Champions und Exporterfolge gedeihen.

#### Traditionelle Kompetenzen

In vielen deutschen Regionen gibt es jahrhundertealte Kompetenzen, die ihr Licht

es so aus: „Deutschland ist auch heute noch ein großes Ingenieurbüro“. Manche Dinge haben eben Bestand.

#### Herausragende Innovationskraft

Um Deutschlands Innovationskraft zu bemessen, reicht es, die Zahl der vom Europäischen Patentamt gewährten Patente heranzuziehen. Dann kommt Deutschland in den zurückliegenden zehn Jahren pro Kopf auf mehr als doppelt so viele Patente wie Frankreich, viermal so viele wie Italien oder Großbritannien und 20-mal so viele wie Spanien. Unsere Innovationskraft ist im europäischen Kontext

#### Scharfe Konkurrenz

In seinem Buch „Nationale Wettbewerbsvorteile – Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt“ hat Michael Porter auf die enge Korrelation zwischen scharfer interner Konkurrenz und dauerhafter internationaler Wettbewerbsfähigkeit hingewiesen. Ein Drittel der Hidden Champions sehen ihre schärfsten Wettbewerber in Deutschland. Die harte interne Konkurrenz trägt entscheidend zur Wettbewerbsstärke deutscher Unternehmen bei.

#### Made in Germany

Aus dem 1887 von den Engländern als Zeichen für minderwertige Qualität gedachten „Made in Germany“ ist heute genau das Gegenteil geworden, ein Gütesiegel erster Klasse. Es besteht kein Zweifel, dass „Made in Germany“ und die dahinterstehende Qualität wesentlich zum anhaltenden deutschen Exporterfolg beitragen.

bekannter Weltmarktführer findet man quer durch die Republik. Was geht hier vor? Die Erklärung liegt in einem unternehmerischen Ansteckungsprozess. Das soziale Netzwerk, das die Menschen dieser Regionen verbindet, inspiriert Unternehmen dazu, ihren erfolgreichen Nachbarn nachzueifern und Marktführer auf ihrem Gebiet zu werden. Deutschland ist viel unternehmerischer als wir vermuten, doch viele dieser Unternehmer stehen nicht in der Öffentlichkeit.

#### Regionale Streuung

In den meisten Ländern dieser Welt ist die Intelligenz an einem Ort, in der Regel in der Hauptstadt, konzentriert. Paris, London, Tokio und Seoul sind nur einige Beispiele dafür. Auf der anderen Seite sind nur wenige Länder so dezentral strukturiert wie Deutschland. Selbst auf dem Lande findet man bei uns überall Welt-

Amerika und Asien geht das nicht, da die Zeitunterschiede zehn bis zwölf Stunden betragen. Auch unsere Reisezeiten in die wichtigsten Geschäftszentren der Welt sind kürzer als diejenigen, die Asiaten oder Amerikaner auf sich nehmen müssen. Sowohl Tokio wie San Francisco sind von Frankfurt aus in weniger als 11 Stunden zu erreichen. Selbst innerhalb Europas liegen wir zentral.



# Die „Hidden Champions“ und ihre Erfolgsfaktoren

und liegt damit weit vorn. In Frankreich, zum Vergleich, sind es nur 1,1, in USA 1,2, in Japan 1,1. Warum aber gibt es bei uns so viele Hidden Champions? Diese Frage, so das Ergebnis meiner Untersuchungen, lässt sich nicht mit einer einfachen Begründung beantworten. Der Erfolg der Hidden Champions ist vielmehr einem komplexen Bündel von Einflussfaktoren geschuldet; einige von ihnen sind geopolitisch, einige lassen sich auf Familienwerte zurückführen, und andere fußen auf Fertigungs Traditionen, die weit in die Geschichte zurückreichen.

#### Historische Kleinstaaten

Anders als beispielsweise Frankreich oder Japan war Deutschland bis Ende des 19. Jahrhunderts kein Nationalstaat, sondern eine Ansammlung von Kleinstaaten, Fürstentümern und freien Städten. Jeder Unternehmer, der wachsen wollte, musste internationalisieren. Pascal Lamy, der ehemalige Präsident der Welthandelsorganisation WTO, sagt dazu: „Da Deutschland im 19. Jahrhundert kein Nationalstaat

bis in die Gegenwart werfen. So wurden im Schwarzwald seit jeher Uhren gefertigt, was hohe feinmechanische Kompetenzen erforderte. Im Raum Tuttlingen am Schwarzwaldrand sind diese Kompetenzen stark ausgeprägt – heute gibt es dort mehr als 400 medizintechnische Firmen, besonders solche, die chirurgische Instrumente fertigen. Oder nehmen wir Göttingen im Norden Deutschlands. Wieso finden wir in dieser kleinen Universitätsstadt 39 Hersteller von Messtechnik, viele von ihnen Weltmarktführer? Die Erklärung liegt darin, dass die mathematische Fakultät der Universität Göttingen über Jahrhunderte führend war. Einige dieser Firmen gehen auf bahnbrechende Prinzipien zurück, die der Mathematiker Carl Friedrich Gauss entdeckte, der mehr als 40 Jahre lang an der Göttinger Fakultät lehrte und forschte. Der frühere Siemens-Vorstand Edward Krubasik sagt dazu: „Deutschland nutzt die Technologiebasis, die bis ins Mittelalter zurückgeht, um im 21. Jahrhundert erfolgreich zu sein“. Der Unternehmer Peter Renner, mit seiner Firma Dolphin Technology ebenfalls in der Messtechnik tätig, drückt

herausragend und setzt auch international Maßstäbe.

#### Starke Produktionsbasis

Anders als beispielsweise Großbritannien und die USA hat Deutschland seine Produktionsbasis erhalten. Während dies bis vor kurzem als rückständig galt, werden wir heute dafür bewundert. Die Korrelation zwischen Produktionsbasis und Leistungsbilanzsaldo ist mit 79 Prozent extrem hoch. Deutschland mag in diesem Sinne zwar altmodisch sein, aber ist nicht zuletzt deswegen als Exportnation erfolgreich.

#### Entwicklung der Lohnstückkosten

Die deutschen Exporte profitierten in den vergangenen zehn Jahren massiv von der günstigen Entwicklung der Lohnstückkosten. Diese sind von 2000 bis 2012 nur moderat gestiegen oder sogar gefallen: Während sie im Euroraum insgesamt um 24 Prozent und in Frankreich um 30 Prozent anzogen, betrug der Anstieg in Deutschland nur 10,8 Prozent.

#### Industriecluster

Deutschland hat dutzende traditionelle Industrie-Cluster, sie versammeln die höchste Kompetenz weltweit in einer Region. Die Wurzeln dieser Cluster reichen teilweise tief in die Vergangenheit, etwa Schneidwaren in Solingen („Stadt der Klingen“), Wälzlager in Schweinfurt, Schließtechnik in Velbert oder Bleistifte in Nürnberg.

#### Unternehmercluster

Neben den branchenbezogenen Industrieclustern finden wir eine andere Art von Konzentration, die ich Unternehmercluster nenne. Häufig gibt es in enger Nachbarschaft mehrere Hidden Champions, die nicht in der gleichen Branche tätig sind, also keinem Industriecluster angehören. Windhagen im Westerwald hat 4260 Einwohner und drei mittelständische Weltmarktführer: Wirtgen bei Straßenfräsen, die JK-Gruppe bei professionellen Sonnenbräunern und Geutebrück bei Überwachungssystemen (das Unternehmen beliefert beispielsweise den Kreml). Ähnliche Cluster wenig

klasseunternehmen. Ich halte diese regionale Streuung für einen enormen Vorteil. Selbst in den neuen Bundesländern sind in den zurückliegenden 20 Jahren 45 Hidden Champions entstanden.

#### Duale Berufsausbildung

Dieses weltweit einmalige System wird regelmäßig als eine der wichtigsten Ursachen der deutschen Wettbewerbsstärke genannt – mit Recht. „Deutschland steht sehr gut da“, heißt es in einer Studie der OECD zur beruflichen Bildung aus dem Jahre 2010. Dem ist nichts hinzuzufügen, außer vielleicht, dass immer mehr Länder versuchen, das deutsche System nachzuahmen.

#### Geostrategische Mittellage

Selbst in Globalia, der globalisierten Welt der Zukunft, existieren Distanzen und Zeitzonen. Deutschland hat in dieser Hinsicht eine einzigartige Mittellage. Wir können innerhalb normaler Bürozeiten mit Japan und Kalifornien telefonieren. Zwischen

Das sind Vorteile, die mit zunehmender Globalisierung an Gewicht gewinnen.

#### Mentale Internationalisierung

Stets erforderte internationales Geschäft eine kulturelle Horizonterweiterung. „Die beste Sprache ist die Sprache des Kunden“, sagte schon Anton Fugger, einer der führenden Kaufleute des 16. Jahrhunderts. Unter den großen Ländern liegt Deutschland in der mentalen Internationalisierung mit Abstand vorne. Kleinere Länder wie die Schweiz, die Niederlande oder Schweden sind allerdings noch weiter. Unsere Analyse belegt, dass der globale Erfolg deutscher Unternehmen nicht auf eine einzelne Wurzel zurückgeht, sondern aus einem komplexen Bündel teilweise interagierender Ursachen entsteht. ■



Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon ist Gründer der globalen Strategieberatung Simon-Kucher & Partners. Er gilt als der bedeutendste Managementdenker im deutschsprachigen Raum nach Peter Drucker. Simon hält Vorträge auf der ganzen Welt. Seine mehr als 30 Buchveröffentlichungen wurden in 25 Sprachen übersetzt.

# Deutscher Mittelständler nimmt Vietnam ins Visier



Der Start ist geglückt: Schon kurz nach den ersten Gesprächen konnte das mittelständische Pharmaunternehmen Queisser erfolgreich mit dem Vertrieb von Gesundheitsprodukten in Vietnam beginnen. Ein passender Kontakt – vermittelt durch das Managerfortbildungsprogramm (MP) – hatte den Ausschlag gegeben. Die Garanten des Erfolgs: professionelles Vorgehen, aufeinander abgestimmte Erwartungen und nicht zuletzt gute menschliche Beziehungen zwischen den Partnern.



Hanoi

**Flensburg / Hanoi.** Bei der Queisser Pharma GmbH treffen Familientradition und modernes Unternehmertum aufeinander. Kennzeichnend dafür sind flache Hierarchien, kurze Entscheidungswwege und ein ausgezeichnetes Personalwesen. Nach dieser Devise wählt Queisser auch neue Vertriebskontakte im Ausland aus. Verantwortlich für die Erschließung asiatischer Märkte bei dem Pharmaunternehmen ist Abian Jama. „Bei der Anbahnung von Geschäftskontakten und deren Umsetzung habe ich weitgehend freie Hand, wie auch kürzlich in Vietnam“, erläutert der Export Area Sales Manager. Umso wichtiger sind ihm Partner, mit denen er ebenso flexible wie nachhaltige Beziehungen aufbauen kann. Beim Markteintritt in Vietnam hat ihm das MP eine wertvolle Tür geöffnet. „Anfänglich war ich noch skeptisch“, erinnert sich Jama, „denn wir hatten bislang mit den vietnamesischen Kontakten keine guten Erfahrungen gemacht. Aber die Empfehlungen der Wirt-

schaftsakademie Schleswig-Holstein, die das MP organisierte, erschienen für unser mittelständisches Unternehmen genau passend und zugleich seriös zu sein, so dass wir das Gesprächsangebot gern genutzt haben“.

## Fachlicher und menschlicher Gewinn für beide Seiten

Der Kontakt mit dem vietnamesischen Geschäftsmann Tran Minh Thao war für beide Seiten von Beginn an ein Gewinn. Tran hat als Eigentümer eines Franchise-Zweigs einer deutschen Handelskette am MP teilgenommen und war auf der Suche nach Partnern in Deutschland. Im Sommer 2012 hatte er sich mit der deutschen Denkweise, deutschen Umgangsformen und internationalen Geschäftspraktiken bestens vertraut gemacht. Daher hinterließ er im Firmensitz von Queisser Pharma in Flensburg und bei einem späteren Gegenbesuch in Vietnam einen guten

Eindruck. „Die Chemie zwischen uns beiden stimmte auf Anhieb“, berichtet Jama. „Wir haben ungefähr das gleiche Alter und bauten schnell eine gute Beziehung auf. Bei meinem Besuch in Vietnam durfte ich gleich seine Familie kennen lernen – was durchaus nicht selbstverständlich ist.“

Wechselseitige Sympathie, verbunden mit beidseitiger Professionalität, und übereinstimmende Firmeninteressen waren die Basis für den erfolgreichen Vertriebsstart von Queisser-Produkten in Vietnam. Die schnellen Entscheidungswege bei Queisser und die flexibel aufgestellte Kooperation führten bereits kurz nach dem ersten Treffen zu einer Vereinbarung, die Firma Mastertran als Exklusiv-Vertriebspartner für Vietnam vorsah. In Hanoi wurde der Geschäftszweig offiziell eröffnet, und schon ein Jahr nach dem Erstkontakt, im Juni 2013, wurde die bekannte Queisser-Marke „Doppelherz“ im Land eingeführt. Während und nach dem Markteintritt hatte Queisser von der lokalen Erfahrung seines Partners enorm profitiert: Dieser bekräftigte Jama etwa in seiner Auffassung, dass das Gesundheitswesen in Vietnam wegen der steigenden Lebensqualität der Bevölkerung immer wichtiger wird, und empfahl Vietnam nicht nur als Absatzmarkt, sondern auch als „Sprungbrett“ für das Geschäft in Südostasien.

Insgesamt läuft die Kooperation für beide Seiten gut, auch wenn die derzeitige Wirtschaftslage in Asien Risiken mit sich bringt. Derzeit plant Tran den Einsatz einiger deutscher Mitarbeiter in Vietnam und möchte die Zusammenarbeit ausbauen. Auf diese Weise können sowohl der Mittelständler Queisser wie auch das auf-

strebende Unternehmen Mastertran gemeinsam auf dem vietnamesischen Markt gewinnen.

## Voneinander lernen, miteinander arbeiten

Das Verständnis für die Besonderheiten der vietnamesischen Kultur, ihrer Gesellschaft und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen wuchs im Lauf der Zusammenarbeit. Für Jama war schon vorher klar, dass die Anbahnung von Geschäftsbeziehungen in Asien wesentlich von zwei Faktoren abhängt: Einerseits sollte genug Zeit für die Anbahnung der Geschäfte eingeplant werden, andererseits musste man eine profunde interkulturelle Kompetenz mitbringen.



V.l.: Abian Jama und Tran Minh Thao



**Hanoi / Kiel.** In Vietnam leben heute 90 Millionen Einwohner. Aufgrund des steigenden Lebensniveaus entwickelt auch die vietnamesische Gesundheitsbranche enormes Potential. Diese Erkenntnis bewegte Tran, während seiner Fortbildung bei der Wirtschaftsakademie Schleswig-Holstein in Kiel den Kontakt zum deutschen Mittelständler Queisser Pharma zu suchen – einem bekannten Hersteller für Arzneimittel und Nahrungsergänzungsprodukte in Flensburg. Bereits kurz nach dem ersten Treffen schlossen Mastertran und Queisser eine Vereinbarung über den Einsatz von Mastertran als exklusiven Vertriebsvertreter Queissers in Vietnam. Ein halbes Jahr nach Trans Teilnahme am MP startete Queisser sein Vietnam-Geschäft mit einer offiziellen Feier in der Hauptstadt Hanoi.

## Effiziente Strukturen dank neuer Kompetenzen

Dieser Durchbruch gelang nicht zuletzt dank einer gründlichen Kompetenzvermittlung im Rahmen des MP. Grundsätzliche Kenntnisse über Kooperationen mit deutschen Unternehmen sowie internationale Geschäftspraktiken erwarb er während seines Deutschlandaufenthalts. Insbesondere im Personalmanagement und im Controlling gewann der vietnamesische Unternehmer wertvolle Einblicke. Zudem lernte er internationale Geschäftsstrategien kennen. Voller Elan baute er nach seiner Rückkehr die Managementstruktur seiner beiden Firmen um. Und wurde belohnt: Die Effizienz der Betriebe ist deutlich gestiegen und Fehler treten seither seltener auf.

Darüber hinaus konnte sich Tran mit der deutschen Denkweise und den deutschen Umgangsformen vertraut machen. Die Mutterfirma von Mastertran stammt zwar aus Deutschland, aber ihr Franchisenehmer in Vietnam hatte noch nicht viel Erfahrung mit Deutschen gesammelt. Erst beim MP lernte er in entsprechenden Kursen, wie man mit deutschen Partnern stabile Geschäftsbeziehungen entwickelt. Die neuen Methoden konnte er bei seinen Unternehmensbesuchen direkt anwenden und vertiefen. „Ich habe ein neues Bild von Deutschen und Deutschland bekommen“, räumt der Manager ein.

Wie fest Tran die neu erworbenen geschäftlichen und interkulturellen Kenntnisse verinnerlicht hat, zeigt die reibungslose Kooperation mit Queisser. Das Joint Venture läuft gut, selbst trotz der aktuell kritischen Wirtschaftslage in Asien. So gut, dass Tran die Kooperation mit Queisser bald ausbauen und dafür deutsche Mitarbeiter nach Vietnam holen möchte – ein Gewinn für beide Seiten. ■

# Einstieg in die vietnamesische Gesundheitsbranche

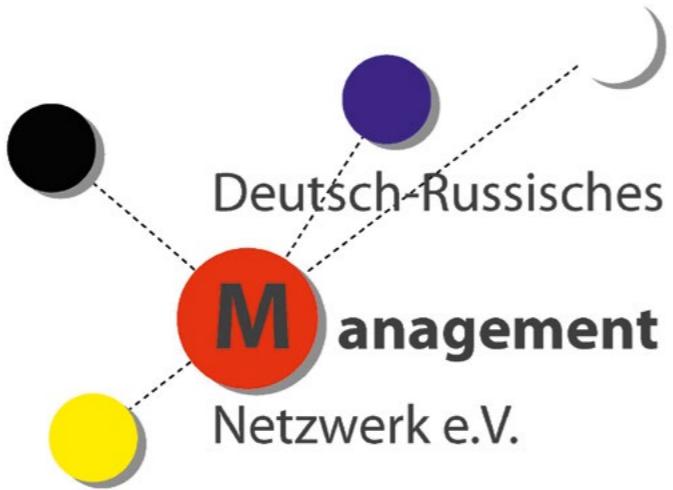


Tran Minh Thao ist Inhaber von zwei Firmen: der Firma Mastertran, einem Franchisebetrieb eines deutschen Handelsunternehmens, sowie der von ihm gegründeten Maschinenbaufirma Unition. Mit der typischen asiatischen Flexibilität gegenüber neuen Geschäftsideen war er während seiner Teilnahme am Managerfortbildungsprogramm (MP) der GIZ offen für alle Geschäftsmöglichkeiten zwischen Deutschland und seiner Heimat Vietnam.

# DRMN – starker Verein, starke Mitglieder



Das Deutsch-Russische Management-Netzwerk e.V. (DRMN) ist der aktive Kern der Alumni des Programms „Fit für das Russlandgeschäft“. Nathalie Wenzel vom Vorstand des Vereins berichtet über Ziele, Stärken und die Attraktivität des Netzwerks.



**Freital.** Teilnehmer der Pilotgruppe des Programms „Fit für das Russlandgeschäft“ gründeten 2007 in Berlin den Verein DRMN als Zusammenschluss Gleichgesinnter – mit Unterstützung durch die Vorgängerorganisation der heutigen Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Die deutschen Manager waren zuvor zu einem zwei- oder dreiwöchigen Aufenthalt auf Einladung der russischen Regierung in ausgewählten Regionen Russlands. Dabei erhielten sie wertvolle Einblicke in die russische Geschäftswelt. Jeder dritte deutsche Programmteilnehmer hat für sich die Chancen und Nutzen dieser Vernetzung erkannt und ist dem DRMN beigetreten. Bald wird der Verein die Marke von 100 Mitgliedern überschritten haben.

## „Türöffner für das Russland-Geschäft“

Seit Jahren ist Nils Knigge Vorstandsvor sitzender und investiert hier einen großen Teil seiner Freizeit. Er vertritt DRMN in Deutschland und Russland und ist bei wegweisenden Veranstaltungen anzutreffen. Den Vereinsansatz erklärt er so: „Das Programm „Fit für das Russlandgeschäft“ ist quasi der kleine Bruder des russischen Präsidentenprogramms – und für viele ein Türöffner für ihr Russland-Geschäft. Deutsche Teilnehmer profitieren von guter Vor- und Nachbereitung der Reisen – ein konstruktiver Dialog mit der GIZ ist daher sehr wichtig. DRMN ist außerdem die Schnittstelle für die enorm große russische Alumni-Organisation. DRMN setzt insgesamt auf Kooperationen und ist auch Mitglied bei verschiedenen deutschen Partne

rorganisationen. Besonders relevant ist die Mitgliedschaft im Deutsch-Russischen Forum e.V., wo DRMN auch auf politischer Ebene (z.B. Visapolitik) eine Tür zu interessanten Entscheiderkreisen geöffnet wird.“

Vorstandsmitglied Jan Krückemeyer beleuchtet die Vorteile der Mitgliedschaft aus seiner Sicht als Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens: „In Kooperation mit der GIZ fungieren wir oft als Gastgeberunternehmen in Deutschland für russische Fortbildungsteilnehmer. Durch den wachsenden Bekanntheitsgrad bieten sich uns weitere Wachstums- und Umsatzchancen, und bei solchen Begegnungen entsteht zudem ein interessanter, beidseitig wertvoller Austausch.“

## Aktivitäten und Projekte des DRMN

Zu den erfolgreichen Projekten der Vergangenheit gehören der Great Baikal Trail, bei dem es sich um einen Wander-

weg um den Baikalsee handelt, und die Friedenstour. Von Ural bis in die Bretagne radelten 2011 die Teilnehmer der Friedenstour und machten auf die Arbeit der Kinderhilfsorganisation Friedensdorf International in Oberhausen aufmerksam. DRMN organisierte für die deutschen Radfahrer Übernachtungsmöglichkeiten, Begegnungen und Pressekonferenzen in Russland. Dabei erlebten die Vereinsmitglieder immer wieder, welche Kräfte die deutsch-russische Alumni-Gemeinschaft freisetzt. Die Initiatoren der Friedenstour zeigten, wie man Beruf, Hobby und karitative Tätigkeit verbinden kann. Sie kehrten nach 37 Tagen und 6.500 Kilometern mit insgesamt 100.000 Euro an Spendengeldern zurück.

Das jährliche Vereinstreffen fand am 26. Oktober in Hahn bei Frankfurt statt – mit interessantem Programm, einer Flughafenbesichtigung und natürlich dem Austausch der Vereinsmitglieder unterein



Vereinsmitglieder des Deutsch-Russischen Management-Netzwerks e.V.



V.l.: der DRMN-Vorstand:  
Jan Krückemeyer, Nathalie Wenzel, Nils Knigge

nander und mit Alumni aus anderen Ländern. Der DRMN ist so stark und vielfältig wie seine Mitglieder, die immer offen für den Dialog sind und sich auf weitere gemeinsame Aktivitäten freuen.



Nathalie Wenzel ist Geschäftsführerin der REC Russland Experten Consulting GmbH in Ulm und Mitglied des DRMN-Vorstandes. Sie nahm 2009 am Programm „Fit für das Russlandgeschäft“ in Samara und Jekaterinburg teil.

## DRMN in Kürze:

91 Mitglieder (Stand Juli 2013), davon aktuell 71 Prozent im Russland-Geschäft tätig.

## Regionalgruppen

- Berlin
- Frankfurt / Rhein-Main
- Halle / Leipzig / Dresden
- Magdeburg / Braunschweig
- München / Bayern
- Rhein-Ruhr / Nordrhein-Westfalen
- Stuttgart / Baden-Württemberg
- Hamburg / Norddeutschland
- St. Petersburg

## Kontakt

Deutsch-Russisches Management-Netzwerk, DRMN e.V.,  
Am Stahlwerk 1, 01705 Freital  
[www.drmn.org](http://www.drmn.org)

## Ziele

Überregionales Netzwerk der deutschen Absolventen des Programms „Fit für das Russlandgeschäft“

Schnittstelle für die ca. 70.000 Alumni des russischen Präsidentenprogramms

Austauschplattform zu Russlandgeschäften

Beitrag zur Völkerverständigung mit Fokus auf Beziehungen zwischen deutschen und russischen Managern

Austausch mit GIZ, BMWi, Föderalem Ressourcenzentrum in Moskau sowie mit den Ressourcenzentren in den russischen Regionen.

# Zum elften Mal „Baikal-Forum für Manager“



Über 80 Teilnehmer kamen Ende Juli zum 11. Baikal-Forum nach Burjatien. Dort diskutierten sie über die Verbesserung des Investitionsklimas und besuchten die Baikal-Sonderwirtschaftszone.



Forumsteilnehmer in Ulan-Ude

**Ulan-Ude.** Günstiges Investitionsklima in der Region und effektives Zusammenwirken von Unternehmen und Verwaltung – das waren gemeinsame Ziele der Teilnehmer des 11. Baikal-Forums. Während der Veranstaltung stellten sie verschiedene Investitionsprojekte vor. Die Zusammenarbeit sollte insbesondere durch eine aktiver Beteiligung der MP-Ab solventen an Investitionsprogrammen und durch Meinungsaustausch gefördert werden. Zu den geladenen Gästen gehörten Vertreter von Verbänden aus Krasnojarsk, Novosibirsk und Tschita ebenso wie Repräsentanten der Ministerien für Wirtschaft, für sozialen Schutz, für Landwirtschaft und Ernährung, des Fonds für regionale Entwicklung sowie Teilnehmer anderer Organisationen aus Burjatien. Der GIZ-Vertreter informierte über den deutschen Beitrag zum Präsidentenprogramm und über Entwicklungsmöglichkeiten der Wirtschaftskooperation.



Diese Nachkontaktarbeit ist nun im elften Jahr. 2003 hat die GIZ (damals Carl-Duisberg-Gesellschaft) in Ulan-Ude gemeinsam mit den Alumni ein Seminar zum Thema „Umweltmanagement“ durchgeführt. Es gab den Anstoß für das erste Baikal-Forum. Zur jährlichen Tradition machte das Forum der Verband der Manager Burjatiens, die regionale Alumnivereinigung vor Ort. Seitdem erwarten die Absolventen aus Sibirien die gut besuchte Veranstaltung jedes Jahr mit Spannung.

Ihre Erwartungen wurden nicht enttäuscht: Zum Programm gehörte auch ein Besuch der Sonderwirtschaftszone „Baikalskaja Gavan“ (Baikal-Hafen). Die Forum-Teilnehmer lernten dabei nationale Besonderheiten kennen, probierten burjatische Nationalgerichte und besuchten die „Perle Russlands“ – den Baikal-See. Genügend Zeit gab es zudem für Gespräche unter den Absolventen. Diese werden sich positiv auf die Zusammenarbeit zwischen den regionalen Alumniverbänden auswirken.

# Alumni besuchen deutsches Unternehmen in Chennai



„Wie gelingt es, die deutschen Vorstellungen mit der indischen Realität zu verbinden?“ Diese Frage stellten Alumni des Managerfortbildungsprogramms (MP) anlässlich eines Unternehmensbesuchs bei R. STAHL im indischen Chennai.



Unternehmensbesuch in Chennai

kontinuierliche Weiterbildung. Auch Mitarbeiter aus Deutschland geben jeweils für einige Monate in Indien ihre Erfahrung in ihrem Fachgebiet weiter. Um die gut ausgebildeten Mitarbeiter zu halten, wird Wert auf die Unternehmenskultur gelegt. „Eine klare und offene Kommunikation nicht nur über Grundsätze, Regelungen und Standards, sondern auch über die Erwartungen an die Mitarbeiter und ihre Chancen, ist entscheidend“, sagte der Personalleiter Mohanvel J. Dies erhöhe die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem Unternehmen. Mit Hilfe eines Leistungsmanagementsystems erhalten die Mitarbeiter ein Feedback zu ihrer Leistung und Verbesserungspotentialen. „Bei jeder Entscheidung, die wir heute fällen, denken wir daran, wie sich das in 20 Jahren auf uns auswirken wird“, erklärte der Finanzdirektor des indischen Tochterunternehmens Rajagopal Sastry. „Zum Beispiel haben wir von Anfang an eine Sechs-Tage-Woche mit zwei Schichten pro Tag eingeführt, weil die zukünftige Produktion so ausgelegt ist.“

Der Firmengründer Rafael Stahl startete 1876 seine unternehmerische Tätigkeit mit der Gründung einer mechanischen Werkstatt. Während damals vor allem

**Chennai.** Die Produkte von R. STAHL sind durch ihre Konstruktion explosionsgeschützt und werden überall dort eingesetzt, wo brennbare Gase, Dämpfe, Nebel oder Stäube auftreten können. Bereits seit 1988 hat der Hidden Champion (siehe Artikel auf Seite 42) einen gemieteten Produktionsstandort in Chennai im Bundesstaat Tamil Nadu. Im Februar 2013 wurde ein eigenes Werk eröffnet, welches die MP-Alumni am 19. Juli besichtigten. Die R. STAHL (P) Limited H.O. & Factory in Indien ist ein hundertprozentiges Tochterunternehmen der deutschen R. Stahl AG. Mit dem neuen Werk kann das Unternehmen Kundenwünsche schneller umsetzen und hat mehr Möglichkeiten, auf kundenspezifische Anforderungen in Indien und Übersee zu reagieren.

„Bei der Sicherheit werden keine Kompromisse gemacht – dabei können wir keine Abkürzungen nehmen“, betonte Werksleiter Ramakrishnan B. „Die Einhaltung von Qualitätsstandards ist sehr wichtig, umso mehr, wenn es sich um für den Explosionsschutz entwickelte

Produkte handelt.“ Dass die hochwertigen Produkte dadurch teurer werden, müsse dem Kunden erklärt werden. Deshalb sei die Aufklärung der Kunden ein wichtiger Bestandteil der Strategie von R. Stahl. Um die Standards einzuhalten, wurde ein Qualitätsmanagementsystem aus dem deutschen Mutterkonzern eingeführt. Auch die Standards, die die Zulieferer einhalten müssen, sind streng. Regelmäßig werden Lieferantenaudits durchgeführt, um einen Überblick über ihre Produktqualität und Verbesserungen zu erhalten. Qualitätsprüfer kennzeichnen jedes Produkt mit einem nachverfolgbaren Stempel. Außerdem werden rund sechs Prozent des Umsatzes in Forschung und Entwicklung im eigenen Labor reinvestiert. Ergebnis sind bisher etwa 70 Patente und rund 3.000 Zertifikate für Produkte im Explosionsschutz.

Die Vorstellungen aus dem Mutterkonzern, insbesondere zu Qualität und Langfristigkeit, wurden durch ein konsistentes Personalmanagement im indischen Betrieb umgesetzt. Eine wichtige Rolle spielen eine gründliche Ausbildung und

## Leistungsmanagement-System

Der Begriff Leistungsmanagement (englisch: Performance-Management) bezeichnet das Management einer Organisation, das sich mit der Steuerung der Leistungserbringung befasst. Gemessen und gesteuert werden die Zeit zur Erbringung von Leistungen und die dabei eintretende Bindung von Ressourcen. Im Ergebnis soll die geleistete Arbeit (Leistung mal Zeit) bewertet werden. Zielsetzung ist eine systematische, mehrdimensionale Leistungsmessung, -steuerung und -kontrolle sowie Verfolgung verschiedener Anwendungsbereiche oder Leistungsebenen (Mitarbeiter, Teams, Abteilungen, Prozesse) mit dem Ziel der kontinuierlichen Verbesserung von individueller und Unternehmensleistung. Im Performance Management werden Lerneffekte und Mitarbeiter-Motivation aufgebaut.

Insbesondere werden zukunftsorientierte, nichtfinanzielle Größen integriert, um somit eine ganzheitliche Planung und Steuerung der Leistung und der Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu ermöglichen.

Quelle: Wikipedia



Einblicke in die Produktion bei R. Stahl

für die Textilindustrie und später Aufzüge produziert wurde, stellt R. STAHL heute explosionsgeschützte Schaltgeräte und Beleuchtungsanlagen sowie Signalgebungs- und Automatisierungsanlagen her. Die Produkte sind vor allem in der Gas- und Ölindustrie sowie in der chemischen und Pharmaindustrie, aber auch in der Nahrungsmittelindustrie und im Schiffbau gefragt. Stammsitz ist Waldenburg in Baden-Württemberg. 24 Tochtergesellschaften und knapp 60 Vertretungen garantieren Vertrieb und Kundenservice überall auf der Welt direkt vor Ort. Mit

einem Marktanteil von 14 Prozent in Bezug auf den Umsatz ist der Technologieführer für Explosionsschutz die weltweite Nummer zwei im elektrischen Explosionschutz und der einzige Anbieter von komplexen Systemlösungen.

Die MP-Alumni waren im Rahmen der Follow up-Veranstaltung und eines Treffens aller indischen Alumni vom 17. bis 20. Juli 2003 in Chennai zu der Firmenbesichtigung bei R. STAHL eingeladen. Bei dem Treffen tauschten sie sich mit Alumni aus, die drei weitere deutsche Unternehmen vor Ort kennengelernt hatten. Mit Dr. S. Gupta vom indischen Ministerium für Handel und Industrie, S. Raj von der AHK Chennai/Indo-German Chamber of Commerce und Jamly John vom Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V. (VDMA) diskutierten sie ebenfalls über Erfahrungen in der deutsch-indischen Zusammenarbeit. ■

# Mit Experten-Wissen aus Deutschland: fit für den europäischen Markt



Ende 2009 nahm Huang Zhenhong am Managerfortbildungsprogramm (MP) bei der Deutschen Management Akademie Niedersachsen im norddeutschen Celle teil. Dabei lernte er Optimierungsansätze kennen, die er mit Hilfe eines deutschen Experten auch in seinem Unternehmen einführen konnte.



Vertrauensvolle Zusammenarbeit: Johannes Schneider (li.) und Huang Zhenhong

**Celle / Wuhan.** Unternehmen, die auf dem sich ständig verändernden Weltmarkt bestehen wollen, benötigen solide Konzepte und Strategien. Angesichts dieser Herausforderungen beschlossen die Besitzer des 1993 gegründeten südchinesischen Familienunternehmens Guangdong BioMax Si&F New Materials Co. Ltd., sich mit westlichen Unternehmenskulturen und -strategien vertraut zu machen. BioMax produziert und vermarktet Silikonprodukte. Neuen Schwung sollten Qualitätsmanagement und Marketing-Konzepte bringen. Ein Fall für den Senior Experten Service (SES) und konkrete Zielvorgaben für den SES-Experten Johannes Schneider, erfahrener Industrie- und Marketing-Manager im Ruhestand. Huang hatte den SES während seines Deutschlandaufenthalts kennengelernt.

Schneider konzentrierte sich bei seinem Einsatz auf die Einführung einer verbindlichen Unternehmenskultur auf der Basis von TQM (Total Quality Management), das alle Bereiche des Unternehmens wie Produktion, Qualitätskontrolle, Marketing und Verwaltung umfasst. TQM sollte zu messbaren Verbesserungen führen und die Zufriedenheit der 120 Mitarbeiter und der Kunden fördern. Zunächst ging es vorrangig darum, die Prinzipien zu vermitteln und zu diskutieren. Ein Vorgehen, das auch angewandt wurde, um mit den Firmenhabern und leitenden Mitarbeitern das Leitbild „VMS“ (Vision & Mission Statement) zu erarbeiten. Ziel war es, den Zweck des Unternehmens, seine Zukunft, seine Prinzipien und Werte festzulegen und nach diesen die Tätigkeiten aller Mitarbeiter auszurichten. Da dies für alle Neuland bedeutete, waren in der ersten Phase Diskussionen, Einzelgespräche, die gemeinsame Erstellung eines Arbeitsplans, die Benennung des Projektleiters und des Teamleiters die wichtigsten zielorientierten Aktivitäten.

Wie sehr die Unterstützung durch Johannes Schneider geschätzt wird, zeigen seine bis heute insgesamt sieben Einsätze bei



Johannes Schneider und Huang Zhenhong bei der MP-Alumnikonferenz 2012 in Wuhan

BioMax. Vor allem ging es darum, neben Marketing-Konzepten und Strukturfragen die neue Unternehmenskultur umzusetzen und in der Firma zu verankern. Dabei war der Schritt sehr hilfreich, das neue Herzstück des Unternehmens und

der Senior Experten Service (SES) – die Stiftung der Deutschen Wirtschaft für internationale Zusammenarbeit – ist die führende deutsche Entsiedeorganisation für ehrenamtliche Fach- und Führungskräfte im Ruhestand. Die gemeinnützige Gesellschaft mit Sitz in Bonn gibt seit 1983 Hilfe zur Selbsthilfe und hat bislang über 30.000 Einsätze in 160 Ländern durchgeführt – den größten Teil in Entwicklungs-, Schwellen- und Reformländern. In Deutschland setzt sich der SES insbesondere für junge Menschen in Schule und Ausbildung ein.

Zurzeit sind beim SES rund 11.000 Expertinnen und Experten registriert – Fachleute im Ruhestand, die weltweit ihr Wissen und ihre Erfahrung weitergeben. Das Motto des SES lautet: Zukunft braucht Erfahrung!

Interessieren Sie sich für den SES, möchten Sie auch vom Erfahrungsschatz ehrenamtlicher deutscher Senior Experten profitieren? Wir freuen uns über Ihre Anfragen:  
Susan Hübner, Leiterin Abteilung Ausland  
Buschstraße 2, 53113 Bonn  
+49 (0) 228 26090-55  
s.huebner@ses-bonn.de  
[www.ses-bonn.de](http://www.ses-bonn.de)

aus der Produktion – konnten die richtigen Sprachbilder gefunden werden.

Ebenso wichtig waren die Analysen der Kernprozesse, die Klärung von Kompetenzen und die passgenaue Entwicklung von Verbesserungen. Dass die Belegschaft bei diesem mehrjährigen Umwandlungsprozess engagiert mitmachte, zeigte sich besonders deutlich, als die theoretischen Themen „interner Kunde/Lieferant“ und „Prozess-Verantwortlichkeit“ in einem Theaterstück in Szene gesetzt und so nachvollziehbar gemacht wurden.

Mit Unterstützung des SES-Experten konnte das chinesische Unternehmen bis jetzt bereits viele Etappen zurücklegen. Anhand von Trainings- und Vertiefungsprogrammen wird das Erreichte permanent verbessert und Neues erarbeitet. Die Mitarbeiter übernehmen mehr Verantwortung, identifizieren sich mit dem Unternehmen und sind deswegen motivierter bei der Arbeit. Johannes Schneider ist zuversichtlich: „Der Fortschritt der Akzeptanz der neuen Unternehmenskultur ist sichtbar.“ Auszeichnungen für Produktentwicklung und Marketing bestätigen dies – und das unternehmerische Ziel „Markteintritt in Europa“ rückt näher. „Das Resultat von fast zwei Jahren wunderbarer Arbeit: mit einem Team hochmotivierter, fröhlicher junger Leute, mit einem entschlossenen, geöffneten Management ein Unternehmen neu ausgerichtet, mit neuem Image, neuen Produkten, neuem Marktverständnis, umfänglich qualitätsorientiert, positiv vorwärts gerichtet – und erfolgreich“.

Als Vize-Präsident in dem Familienunternehmen wird Huang auch in Zukunft auf die Umsetzung des TQM bei Biomax achten. Seine Erfahrungen aus der deutsch-chinesischen Zusammenarbeit gab Schneider im Oktober 2012 an MP-Alumni weiter: Im Rahmen der Alumnikonferenz in Wuhan (siehe Artikel im Journal 1-2013) berichtete er im Workshop „Maintaining Business Relationships“ über Schwierigkeiten und Herausforderungen aus der Praxis und gab seine Ideen und Lösungstipps weiter. ■



Susan Hübner arbeitet seit 1996 beim SES, war lange als Projektleiterin in der Abteilung Osteuropa tätig und leitet seit Ende 2010 die Abteilung Ausland.

damit auch der Kommunikationskultur, das VMS, voranzubringen und ins Chinesische zu übertragen – keine leichte Aufgabe: Eine erste wortwörtliche Übersetzung erwies sich als Fehlschlag. Erst in Gesprächen mit Mitarbeitern – vor allem

# Die Nachkontaktarbeit in Moldau legt an Tempo zu



Die Arbeit in Chisinau lief auf Hochouren. Eine Großveranstaltung im Blick, setzten sich die Alumnivereine aus Moldau und Belarus mit GIZ-Experten zusammen, um systematisiertes Wissen zum Eventmanagement zu erhalten. Diese boten verständliche und praxiserprobte Empfehlungen für die Vorbereitung und Durchführung von Events.



MP-Alumni beim Trainingsseminar

Republik Moldau und die belarussische Absolventenvereinigung „Association of Business Corporation“ – bei der GIZ.

Ein Event, das gut geplant und auf hohem Niveau durchgeführt wird, sei es als Forum, Konferenz oder Festival, kann seinen Organisatoren einen beträchtlichen Imagegewinn und zuweilen auch geschäftlichen Nutzen bringen. Deshalb lud „INVENT Moldova“ je zwei GIZ-Experten zu zwei Trainings- und Consultingseminaren zum Thema „Effizientes Eventmanagement“ nach Moldau ein. Die Seminare hatten zum Ziel,



GIZ-Expertinnen: Elena Bej (li.) und Anna Sutschkowa

ihre Teilnehmer mit aktuellen Methoden und Instrumenten auszurüsten, die für eine erfolgreiche Vorbereitung von ergebnisreichen Events erforderlich sind. Im Praxisteil wollten die GIZ-Experten gemeinsam mit den Teilnehmern die notwendigen Dokumente zur Vorbereitung ihres ersten GIZ-Alumniforum in Moldau erarbeiten.

## Methoden und Praxis Hand in Hand

Die Methodenvermittlung mischte sich effektiv mit praktischen Aufgaben. Nach allgemeiner Einführung in die Ziele und Aufgaben des Eventmanagements ging es direkt zur Planung von Events. Die Teilnehmer machten sich mit Event-Konzepten und interaktiven Event-Programmen vertraut. Nach Grundlagen des Finanzmanagements von Events lernten die Alumni, wie man konkret einen Budget-, Finanz- und Kalenderplan erstellt. Nach Grundlagen der Promotion von Events ermittelten sie geeignete Promotion-Kanäle und erfuhren, wie man dafür Partner gewinnt und wie der Mediaplan aussieht. Die Trainer stellten die Website und die sozialen Netzwerke als Instrument der Vorbereitung und Durchführung eines Events vor. Die Teilnehmer eigneten sich effiziente Methoden für die Beschaffung von Sponsorengeldern an und lernten, wie man mit Sponsoren und Partnern arbeitet. Schließlich erfuhren sie, wie man freiwillige Helfer in die Organisation von Foren und Konferenzen einbindet.

Das Ergebnis spricht für sich. In nur vier Tagen gemeinsamer Arbeit war der Großteil der Vorbereitung für das Alumniforum im Oktober bewältigt. Noch wichtiger: Die Mitglieder des „INVENT Moldova“ verfügen nun über profundes Wissen zum Eventmanagement und sind in der Lage, wichtige Events aus eigener Kraft zu organisieren. Und wenn noch Fragen offen sind: Auch nach den Seminaren stehen die GIZ-Experten online mit Rat und Tat zur Seite. Ob Feingestaltung des Veranstaltungsprogramms, Erstellung der Website, Anzeigen in der Presse oder Gewinnung von Referenten – mit allen wichtigen Anliegen können sich die Alumni an die Spezialisten wenden. ■

Ausführliche Informationen auf der Seite der Alumni-Vereinigung „INVENT Moldova“:  
[www.invent.md](http://www.invent.md)

# Markenzeichen aus Zentralasien

Fortwährende Kontaktpflege, der Aufbau eines Netzwerks und langfristige Kooperationen sind vielen Teilnehmern nach ihren Fortbildungen in Deutschland wichtig. In Usbekistan und Kirgisistan führte das zu Gründungen von Alumni-Vereinigungen, die auch einem größeren Kreis von Unternehmern Nutzen bringen. Eine Übersicht.



Welche Vorteile ergeben sich, wenn wir uns zu einem Verband zusammenschließen? Wie sieht der Nutzen aus? Was bieten wir dem Land Usbekistan und unseren internationalen Geschäftspartnern? Mit diesen Fragen befassten sich die Programmabsolventen des Managerfortbildungsprogramms (MP) in Usbekistan. Am 30. März 2012 wurde die „Uzbekistan Managers Association“ (UMA) offiziell registriert, nachdem man ein halbes Jahr zuvor mit den Tätigkeiten und Vorbereitungen begonnen hatte.

Inzwischen hat die Vereinigung 86 Mitglieder, von denen 20 aktive Verbandsarbeit leisten. Teil dieser Arbeit sind monatliche Veranstaltungen: im Februar 2013 ein Treffen mit der Commerzbank zur Erörterung einer Zusammenarbeit mit deutschen Firmen und im vergangenen Juni ein zweitägiges Training zum Thema „Erfolgreiche Kommunikation mit ausländischen Partnern“. Hinzu kommen regelmäßige Arbeitstreffen mit Vertretern der GIZ und des Goethe-Instituts in Taschkent.

## Angebote und Dienstleistungen der Alumni-Vereinigungen in Zentralasien

### Usbekistan

Uzbekistan Managers Association UMA

- Kostenlose Teilnahme für Mitglieder an Konferenzen, Round-Table-Gesprächen, Workshops
- Ermäßigter Mitgliedsbeitrag bei der IHK Usbekistan
- Ermäßigte Teilnahmekosten für Messen und andere Maßnahmen
- Kontinuierliche Verbesserung der Qualifikation in Form von kostenlosen oder vergünstigten Personalschulungen in Seminaren
- Unterstützung bei der Zusammenarbeit mit Behörden
- Zugang zu Informations- und Marketingdatenbanken sowie zu Datenbanken von Partnerorganisationen
- Partnerschaft in der Zusammenarbeit mit Kunden
- Kommunikations- und PR-Maßnahmen

### Kontakt:

1. Projesd, Nukusskaja 12

Taschkent

E-Mail: info@uma.uz oder uzbekistan-managers-association@mail.ru  
www.uma.uz

### Kirgisistan

Verband der Teilnehmer am Managerfortbildungsprogramm in Deutschland

- Organisation von themenbezogenen Konferenzen und Round-Table-Gesprächen
- Ermittlung und Vorbereitung von Programmen für Fortbildungsaufenthalte für kirgisische Führungskräfte im Ausland und für Vertreter europäischer Firmen in Kirgisistan
- Ermittlung möglicher Geschäftspartner für die Organisation von Joint Ventures
- Consulting-Dienstleistungen zu verschiedenen Themenbereichen
- Organisation und Durchführung von Trainings- und Schulungsprogrammen

### Kontakt:

Toktogul-Str. 96-3

Bischkek

Baktybek Schamkejew: +996 554 147751  
und Nargisa Adschibajewa:  
+996 554 147751  
E-Mail: shamkeyev@elcat.kg



## Neue Begegnungen und praktischer Erfahrungsaustausch als Motivation

Die Mitgliedschaft bei der UMA bringt beiden Seiten Vorteile. Den Mitgliedern eröffnen sich in Usbekistan und im Ausland neue Kontakte und Möglichkeiten der Geschäftsanbahnung. Gleichzeitig bildet die UMA eine neue Managergeneration aus, indem sie Studenten der Plechanow-Universität als Praktikanten in ihre Tätigkeit einbindet. Auf diese Weise sammeln sie nicht nur praktische Erfahrungen, sondern haben auch die Chance, Vertreter der Wirtschaftselite Usbekistans kennenzulernen. Der Vorstandsvorsitzende Bachodir Chaschimow, die Geschäftsführerin Gulnora Madschidowa, Fasliddin Muchitdinow (Vorsitzender in Namangan) und Askar Kadyrow (Vorsitzender in Fergana) haben sich zum Ziel gesetzt, die

wirtschaftliche Entwicklung Usbekistans nach Kräften zu fördern. Neue Begegnungen, praktischer Erfahrungsaustausch und Fortbildungen sind für sie die beste Motivation.

## Consulting, Schulungen, Wissenstransfer als Markenzeichen in Kirgisistan

Ein Markenzeichen mit einem unverwechselbaren Image, um Kirgisistan im Laufe der nächsten fünf Jahre mit motivierten Managern zu versorgen: Die Zielsetzung des im November 2009 gegründeten „Verband der Teilnehmer am Managerfortbildungsprogramm in Deutschland“ ist klar umrissen. Die Vereinigung will dies mit Consulting, Expertenberatung und Trainings erreichen und Absolventen aus allen Bereichen der Wirtschaft miteinander verbinden. Da-

über hinaus strebt sie den Erfahrungsaustausch mit ähnlichen Vereinigungen in Zentralasien und der GUS an. Offiziell sind 22 Mitglieder registriert, insgesamt beteiligen sich jedoch fast 40 Personen an der Verbandsarbeit. Neben regelmäßigen Tagungen konzipieren die Verbandsmitglieder Informations- und PR-Kampagnen und Workshops zu den Programmen und den Fortbildungsaufenthalten in Deutschland, so dass sie in ihrer fünfjährigen Existenz schon einiges bewirken konnten. Ständiger Kontakt und Meinungsaustausch mit anderen Organisationen, die Beteiligung an den Regionalkonferenzen der MP-Absolventen und an den Follow up-Maßnahmen der GIZ sind nur einige Beispiele. Schon mehrere Male waren Verbandsmitglieder an der Kandidatenauswahl für zukünftige Fortbildungsprogramme in Deutschland beteiligt. Zusammen mit der Verwaltungskademie des Präsidenten der Republik Kirgisistan hat der Verband bereits Schulungen für zukünftige MP-Teilnehmer durchgeführt. Der Aufbau und die kontinuierliche Pflege der Datenbank des Verbands ist ebenfalls ein wichtiger Faktor, der bereits zur Vermittlung von Fachberatern geführt hat und zeigt, dass die Markenzeichen der Vereinigung schon jetzt Kompetenz und Wissensvermittlung sind. ■

## Alumniaktivitäten der 10. chinesischen Gruppe

# Blaupause für einen erfolgreichen Austausch



Wer sich mit chinesisch-deutschen Geschäftsbeziehungen beschäftigt, weiß: Nur regelmäßiger Gedankenaustausch treibt Kooperationen voran und vertieft das gegenseitige Verständnis. „Zhong de Hui“, die Alumni-Vereinigung des Managerfortbildungsprogramms (MP) aus China fördert diesen Austausch. Die 10. chinesische Gruppe war im November 2012 zur Fortbildung bei TÜV Rheinland in Köln und traf sich seit der Rückkehr nach China bereits zweimal. Aus dem Aufenthalt in Deutschland entwickelten sich inzwischen 15 Kooperationen. Folgende Beispiele zeigen, welches Potential im MP steckt.

**Shanghai.** Auf ärztliche Beratung und Gesundheitsmanagement ist Hollox Health Consultants Ltd, die Firma von Chen Dongniu, spezialisiert. Bereits vor seinem Deutschlandaufenthalt hatte Chen an Aktivitäten der Alumni-Vereinigung teilgenommen. Dabei vereinbarte er mit der Geschäftsführerin des Beratungsunternehmens UGB Frau von Hoff eine Kooperation im Gesundheitssektor. Ziel des gemeinsamen Projekts: qualifiziertes Altenpflegepersonal aus China für den deutschen Markt gewinnen. Außerdem wollen sie bei der Rekrutierung chinesischer Krankenschwestern zusammen-



Alumni der 10. chinesischen MP-Gruppe in Shanghai

arbeiten. Chen hat inzwischen mit dem „Taishan Vocational College of Nursing“ einen chinesischen Partner gefunden, der das Projekt in seinen Ausbildungsplan aufgenommen hat. Und er hat sich um deutsche Ausbildungsmöglichkeiten in Peking bemüht, um Bewerber auf die Anforderungen des Projekts vorzubereiten. Die ersten Pflegekräfte aus China werden 2014 in Deutschland erwartet.

#### Erfahrungsaustausch in Jinshan: gemeinsam Probleme lösen

In Shanghai hat sich Ende März 2013 ungefähr die Hälfte der Gruppe erstmals nach ihrer Rückkehr in die Heimat getroffen. Gastgeber Zuo Xiaoshun hatte das Treffen gemeinsam mit Lin Shuli, Xin Jian und Wu Mei vorbereitet. Bei der Fortbildung in Deutschland hatten die Teilnehmer vereinbart, Kontakt zu halten und gelegentliche Austauschaktivitäten zu organisieren. Das Programm für den ersten Tag war straff: In der Morgensitzung ging es um aktuelle Betriebsprobleme und für



Yan Hongzhi

den Nachmittag waren zwei Grundsatzreferate geplant. Der zweite Programm-Punkt musste jedoch verschoben werden, da die Teilnehmer weiter lebhaft über die Themen vom Vormittag diskutierten.

Wu Mei eröffnete die Runde. Als Vertreterin der zweiten Generation berichtete sie von den unterschiedlichen Sichtweisen in Geschäftsfragen zwischen der Gründer- und der zweiten Generation, wie sie in familiengeführten chinesischen Unternehmen oft vorkommen. Der erfahrene Geschäftsmann Yan Hongzhi, der bereits in Köln sehr aktiv in den Gruppendifkusen war, öffnete Wu die Augen für die Argumente ihres Vaters: Für jedes Unternehmen ist es sehr wichtig, auch den bestehenden Kundenstamm zu pflegen.

Wu kommt aus der Provinz Jiangsu und stellt in Changshu Schreibgeräte her. Sie war unglücklich darüber, dass sie ihre Produkte nur über Handelsvertreter in Singapur an deutsche Kunden verkaufen konnte. Dazu hatte sie während der Fortbildung in Deutschland ihren Trainer Michael Rosemeyer um Rat gebeten. Er vermittelte ihr den Stellenwert von Fertigungstechnik und Ingenieurskunst in Deutschland. Gemeinsam fanden sie eine Lösung: Wu hat inzwischen eine eigene Firma in Deutschland angemeldet und ihr Geschäft auf Europa ausgedehnt. Auch Zheng Xunling sprach Probleme bei der Umstrukturierung seiner Firma an. In weniger als 20 Minuten konnten die anderen Alumni ihm mit Problemanalysen und Lösungsansätzen weiterhelfen. Die Teilnehmer waren sehr von dem hohen Grad an Vertrauen und Aufrichtigkeit unter den Absolventen angetan.

Yan Hongzhi präsentierte später den bislang unveröffentlichten strategischen Entwicklungsplan für sein Kartoffelgeschäft. Offen sprach er mögliche Schwierigkeiten an. Um im Autonomen Gebiet Innere Mongolei eine eigene Firma namens Linkage Potato Technology Co. Ltd. zu gründen, hatte Yan 1998 seine Stelle im öffentlichen Dienst aufgegeben. In 15 Jahren hat sich Linkage zu einem Konzern mit derzeit fünf modernen Betrieben für Anbau, Handel und Weiterverarbeitung von Kartoffeln entwickelt. Besonders großen Nutzen von dem MP zog Yan für sich aus seinen Besuchen bei verschiedenen potentiellen Partner- und Zulieferfirmen in Deutschland und der EU. Vor Jahren bereits hat er ein Hightech-Förderband zur Kartoffelverarbeitung aus Deutschland eingeführt. Während der Managerfortbildung in Köln unterzeichnete er nun einen Kaufvertrag für Betriebsmittel über zwei Millionen Euro. Yan ist überzeugt: Die unscheinbare Kartoffel hat das Zeug zum Nahrungsmittel, das die Welt satt und gesund macht.

#### Alumni vereinbaren Zusammenarbeit mit dem Industriegebiet Jinshan

Am folgenden Tag tauschten sich die Teilnehmer mit den Führungskräften eines Shanghaier Industriegebiets aus. Wang Mingfa von der Leitung des Gewerbegebiets Jinshan berichtete, dass das Gebiet zwar erst relativ kurz besteht, sich seitdem aber schnell entwickelt habe. Nach ausführlicher Diskussion gelang es Yan Hongshi, eine Kooperation auf den Weg zu bringen, um in dem Gewerbegebiet eine Kartoffelverarbeitungszentrale zu errichten. Zudem vereinbarten Zuo Xiaoshun und Xin Jian mit den örtlichen Behörden, eine Hauptgeschäftsstelle für Campus-Projekte aufzubauen. Ziel ist es, Industrieunternehmen in Jinshan Dienstleistungen wie steuerliche Begünstigungen und Rückerstattungen aus einer Hand anzubieten. Auf den Alumnitreffen gelang ein pragmatischer Gedankenaustausch, bei dem auch Freundschaften innerhalb der 10. Gruppe vertieft wurden. Die Erwartungen aller Teilnehmer wurden übertroffen. Auch für andere MP-Alumni würde es sich lohnen, von diesem Vorbild zu lernen und die Methode der regelmäßigen Treffen als Blaupause zu nutzen. ■

Die Autoren Chen Dongniu, Lin Shuli und Zuo Xiaoshun waren Ende 2012 als Teilnehmer der 10. Gruppe chinesischer Führungskräfte im Rahmen des MP in Deutschland.



Natalja Zolotaja

## Tuning in Belarus



**Von Managementtrainings in Deutschland beflügelt, führt die MP-Absolventin Natalja Zolotaja eine effiziente Umstrukturierung ihrer Abteilung durch und baut stabile langfristige Kontakte zu deutschen Autozubehörherstellern und -lieferanten auf.**

**Minsk.** Sieben Jahre sind seit der Fortbildung in Deutschland vergangen. Nun ist Natalja Zolotaja Leiterin der Abteilung für Einkauf und Außenhandel beim größten offiziellen Volkswagenhändler in Belarus, der Atlant-M-Fahrzeughandel, einem Unternehmen der Atlant-M Holding, und „stolz auf die lange Zusammenarbeit mit vielen deutschen Lieferanten und auf die herzliche Geschäftsbeziehung“.

Doch der einmonatige Deutschlandaufenthalt im Spätherbst 2006 brachte der damaligen leitenden Managerin in der Abteilung Zubehör, Tuning und Ersatzteile nicht nur neue Kontakte zu deutschen Firmen der Automobilbranche. Während der Trainings beim Bildungszentrum am Müggelsee (BZM) eignete sich Zolotaja wertvolle Managementmethoden und praktische Kenntnisse an. Nach der Rückkehr in ihr Heimatunternehmen befasste sie sich intensiv mit der Umsetzung der neuen Ideen,

zunächst auf Ebene der Unternehmensstruktur. Sie untergliederte ihre Abteilung in Fachsektoren. Für jeden Sektor bestimmte sie einen Verantwortlichen, wodurch Arbeitseffektivität und Qualitätskontrolle verbessert wurden. Zolotaja selbst stieg zur Leiterin der neuen Abteilung für Einkauf und Außenhandel auf.

Obwohl Atlant-M schon vorher mit deutschen Partnern zusammenarbeitet hat, konnten als Ergebnis des Praktikums neue Kontakte zu drei deutschen Lieferanten geknüpft werden: zur Autozubehör-Vereinigung Cobra Technology & Lifestyle, zur Antec Fahrzeugtechnik GmbH, einem führenden Anbieter von Zubehör für Geländewagen, und zu Lumma Tuning, einem Unternehmen, das sich auf die Entwicklung, Herstellung und den Vertrieb exklusiver Automobilteile spezialisiert hat. Durch Sortimentserweiterung und ein neues Ersatzteil- und Zubehörlager, das in-

ternationalen Standards entspricht, konnte das Unternehmen die Beschäftigtenzahl erhöhen und eine Umsatzsteigerung von 250 Prozent erzielen. Anschließend wurden die Erzeugnisse zertifiziert, woran Zolotaja aktiv beteiligt war.

Doch auf dem bisher Erreichten wollte sich Atlant-M nicht ausruhen. Neueinführungen im Sortiment erforderten Kontakte zu neuen Handelspartnern. So konnte Heyner Mobil Automotive GmbH für den Vertrieb von Autokindersitzen gewonnen werden. Zu der Rial GmbH und der Interpneu Handelsgesellschaft mbH, den deutschen Herstellern von Metallfelgen, bestehen nun ebenfalls stabile Geschäftsbeziehungen. Die Eröffnung eines zweiten Geschäfts in Minsk ist geplant.

Seit ihrer Fortbildung in Deutschland ist Zolotaja eine zuverlässige Ansprechpartnerin und Schnittstelle zwischen ihren belarussischen Kollegen und den deutschen Lieferanten. Die erfolgreiche Managerin fungiert gerne als Multiplikatorin, indem sie ihr in Deutschland erworbene Wissen aus dem Managementbereich mit anderen Kollegen teilt: „Es ist sehr wichtig, dass jeder seine Arbeit professionell macht“. Vom Erfolg des Praktikums inspiriert, haben mittlerweile mehrere weitere Mitarbeiter von Atlant-M das BMWi-Managerfortbildungsprogramm absolviert. „Ich wünsche allen zukünftigen Kandidaten viel Erfolg“, freut sich darüber Zolotaja. ■

# „Ich möchte das Geschäft voranbringen“



25 ägyptische Führungskräfte nahmen an einer von der GIZ, dem Industrial Training Council (ITC) und den Carl Duisberg Centren (CDC) organisierten, einmonatigen Fortbildung teil, die im Frühjahr 2013 in Köln und Berlin stattfand. Die Programmteilnehmerin Ranja Oraby erläutert im Interview ihre Erfahrungen und Erlebnisse in Deutschland.



## *Was waren Ihre Erwartungen an die Zeit in Deutschland?*

Durch die Arbeit hatten wir, die anderen Teilnehmer und ich, auch vorher schon Kontakt mit Deutschen gehabt. Gleichzeitig gab es Fragen, die mir durch den Kopf schwirrten. Zum Beispiel: Was verbarg sich hinter dem unterkühlten Lächeln? War es überhaupt so kühn gemeint oder war das nur meine Interpretation? Waren Deutsche immer so bestimmt in ihrem Auftreten? Und was ist das Erfolgsgeheimnis dieses Landes? Gerade vor dem Hintergrund unserer arabischen Kultur mit ihren Bräuchen und Traditionen sind das spannende Fragen, mit denen ich nach Deutschland aufbrach.

## *Welche Antworten haben Sie auf Ihre Fragen gefunden?*

Ich war sehr erstaunt. Die Menschen in Deutschland erwiesen sich als sehr entgegenkommend und gastfreudlich. Natürlich anders als in Ägypten, eben auf ihre eigene Art und Weise. Vielleicht sind Deutsche nicht so leicht zugänglich wie Ägypter. Das Programm bot eine gute Gelegenheit, tiefergehende Erkenntnisse über das deutsche Profil und die deutsche Kultur zu erwerben. Wir waren überrascht über die Erfolge, die Innovationen und die Fort-

schrittlichkeit. Aus diesem Grund wollte ich unbedingt am Programm teilnehmen.

## *Welche Erfahrungen haben Sie mit dem Programm gemacht?*

Zunächst waren die Coaches von den Carl Duisberg Centren sehr hilfreich und im Umgang wunderbar. Dann waren die Info- und Lernmaterialien sorgfältig ausgewählt, so dass meine Kollegen und ich an vielen unserer Führungskompetenzen feilen konnten. Grundsätzlich wurde viel Wert auf den Erwerb interkultureller Werte und Kompetenzen gelegt,

**„Ich habe herausgefunden, wie Familienunternehmen über Generationen beständig erfolgreich sein können.“**

die uns den Umgang mit der deutschen Kultur und der deutschen Geschäftswelt erleichtern sollten. Im Rahmen einiger Arbeitstreffen hatte ich Kontakt zu Deutschen, wovon ich ebenfalls profitiert habe. Ich war stolz darauf, professionell zu arbeiten, einen guten Eindruck zu hinterlassen und Ergebnisse zu erzielen, die zuvor unerreichbar gewesen wären und die meine Kollegen und Vorgesetzten in Erstaunen versetzten.

## *Konnten Sie das Erlernte in Ägypten anwenden?*

Ich kehrte mit zahlreichen Ideen und Theorien, aber auch mit schönen Erinnerungen zurück. Es war sehr überraschend, wie gut manche meiner Ideen angenommen wurden, wenn man bedenkt, wie schwierig die Umsetzung ist, gerade bei den Unterschieden vor allem bei den allgemeinen wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen. Aber man muss mit Entschlossenheit und mit einem strategischen Plan dranbleiben und die Bedingungen und Umstände schrittweise verändern.

## *Was haben Sie während der Fortbildung konkret gemacht?*

Was mir viel gebracht hat, waren die Besuche bei Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen. Es scheint, dass sie die geheimen Zutaten des Erfolgs gefunden haben und sie diesen durch die Schaffung günstiger Bedingungen erhalten können. Sie nutzen die Kraft ihrer Mitarbeiter, deren Motivation und Ressourcen. Die wichtigsten Aspekte sind eindeutige Regelungen im Arbeitsalltag, gutes Zeitmanagement und das Zugehörigkeitsgefühl der Angestellten im Unternehmen. So konnte ich herauszufinden, wie Familienunternehmen über Generationen hinweg so beständig erfolgreich sein können, unabhängig davon, wie klein und bescheiden sie begonnen haben. Remondis Recycling ist ein gutes Beispiel dafür. Auch ich gehöre einem Familienunternehmen an, das von meinem Großvater gegründet und von meinem Vater, Magdy Oraby, weitergeführt wurde. Ich möchte das Geschäft voranbringen.

Mit der Unterstützung des CDC-Teams, insbesondere meines Dozenten Jörg Kalmbach, konnte ich Geschäftskontakte zu vielen Unternehmen aufbauen. Insgesamt habe ich über zehn Unternehmen besucht, mit denen ich Kooperationen vereinbart habe und die in ihren Fachgebieten deutschland- und europaweit als führend gelten. Unser strategisches Ziel ist die Zusammenarbeit in Form von Joint Ventures. Die derzeitigen Zustände in Ägypten machen es aber sehr schwer, einen solchen Schritt zu wagen.

## *Wie lautet Ihr Resümee?*

Mich haben vor allem Schönheit, Charakter und Architektur der historischen Bauten der deutschen Städte fasziniert, von denen ich viele gesehen und erlebt habe im Rahmen des Programms. Auch dass der Denkmalschutz als so wichtig erachtet wird, hat mich beeindruckt. Insgesamt war die Fortbildung hilfreich und hat mir viel gebracht. Das Programm lieferte Antworten auf die Fragen, die ich seit langem hatte, so dass ich meine persönlichen und praktischen Fertigkeiten weiterentwickeln konnte. Aber noch wichtiger ist der menschliche Aspekt: Ich habe Freunde gewonnen und Städte kennengelernt, in die ich mich verliebt habe. Zum Beispiel Köln!

**Vielen Dank für das Gespräch!**

# Bauen mit deutscher Qualität in China



Rund 500 Projekte hat Dalian Kaiser Construction bereits unter dem Motto „Bauen mit japanischer Qualität und chinesischen Kosten!“ durchgeführt. Es handelte sich um Bauprojekte für ausländische Firmen, die in China investieren und Anlagen bauen wollten. Obwohl Dalian Kaiser eine erfolgreiche Firma mit Hauptsitz in Dalian im Nordosten Chinas ist und Niederlassungen in fünf weiteren großen chinesischen Städten sowie in Osaka und Bangkok hat, war die Geschäftsleitung nicht zufrieden: 80 Prozent seines Geschäfts machte das Unternehmen mit Japan, während es nur wenige Geschäftsbeziehungen außerhalb des asiatischen Raums hatte.



**Dalian.** Im Jahr 2011 war Li Nan Manager der Konstruktionsabteilung der Firma Dalian Kaiser. Um das deutsche Baumanagement kennenzulernen und um das Geschäft in Europa zu entwickeln, nahm er am Managerfortbildungsprogramm (MP) in Deutschland teil. Während seines Aufenthaltes besuchte Li die CPM GmbH, einen Experten für Management, Planung und Beratung im Bauwesen aus dem süddeutschen Sindelfingen. Mit CPM hat Dalian Kaiser schon seit 2009 eine Geschäftsmöglichkeit gesucht. Erst kurz vor Lis Fahrt nach Deutschland vereinbarten beide Firmen eine Zusammenarbeit für den Bau einer Produktionsstätte der deutschen GROB-Gruppe in China.

Bei CPM war Li sehr von dem deutschen Projektmanagement beeindruckt, das sich sowohl vom chinesischen wie auch vom japanischen Stil unterschied. Ein Gespräch vor Ort vertiefte das Verständnis und Vertrauen zwischen Li und CPM. Anschließend besuchte er die Mutterfirma der GROB-Werke im bayerischen Mindelheim. Li konnte sich dort über viele Details hinsichtlich der weiteren Planungen von GROB in China und deren Anforderungen an die Bauausführung informieren. Der Besuch führte zu einem neuen Auftrag von GROB an Dalian Kaiser im Jahr 2013 in Höhe von über 10 Millionen Euro.

Aufgrund der guten Zusammenarbeit mit Dalian Kaiser gründete CPM am Neujahrstag 2013 eine Tochterfirma in Dalian. So entwickelt sich die Stadt Da-

lian als ein wichtiger Standort für CPMs Geschäft in China mit dem Partner Dalian Kaiser. Beide Firmen profitieren davon.

Lis Besuch bei der Firma Big Dutchman International zeigte sogar eine sofortige Wirkung. Ein Kooperationsvertrag zwischen der niedersächsischen Firma und Dalian Kaiser wurde im Anschluss an das MP unterzeichnet. Inzwischen ist dieses Projekt – eine moderne Hühnerhaltungsanlage in der südchinesischen Stadt Zhanjiang – bereits fertiggestellt. Noch erfolgreicher war der Besuch bei dem Unternehmen Farmer Automatic in Nordrhein-Westfalen. Seitdem wurde Dalian Kaiser von dem weltweit führenden deutschen Hersteller für Geflügelhaltungssysteme schon vier Mal beauftragt, Anlagen für die Broilermast zu konstruieren. Der gesamte Umsatz betrug ebenfalls 10 Millionen Euro.

Für genauso wichtig wie den Abschluss neuer Geschäfte hält Li aber die neuen Managementmethoden, die er während

seines Besuches kennengelernt hat. Durch die Seminare und die dort geführten Diskussionen mit den anderen Teilnehmern sowie die Besuche bei deutschen Firmen kam er mit vielen neuen Sichtweisen und Ideen in Berührung. Insbesondere war ihm wichtig zu lernen, wie man Fehler und Qualitätslücken durch sorgfältige Arbeitsplanung und -organisation vermeiden kann. Nach der MP-Teilnahme wurde Li zum stellvertretenden Generalmanager befördert und konnte die Struktur des Unternehmens und die Arbeitsvorgänge verbessern. Er bemüht sich, das unterschiedliche Know-how von Deutschen und Japanern im Bauwesen miteinander zu kombinieren und zusätzlich die relativ günstigen chinesischen Baukosten zu nutzen, um so die Wettbewerbsfähigkeit seiner Firma auf dem Weltmarkt wesentlich zu steigern. Wenn Dalian Kaiser es schafft, mit deutschen Qualitätsstandards zu bauen, würde das Unternehmen Kunden aus Europa und Amerika für sich gewinnen. Davon ist Li fest überzeugt. ■

# Mit eigenen Augen sehen

Im Interview berichtet Malika Abduganjewa, Logistikmanagerin bei Inkom Consulting aus Taschkent, über ihre Erfahrungen mit dem Managerfortbildungsprogramm (MP). Vom 10. Juni bis 7. Juli 2012 war die Unternehmerin aus Usbekistan zur Fortbildung bei der Export-Akademie Baden-Württemberg in Tübingen.



**GIZ:** Was hat Sie dazu motiviert, am MP teilzunehmen?

**Malika Abduganjewa:** Da ich bereits seit über 10 Jahren intelligente Ausrüstung für den Erdöl- und Erdgassktor verkaufe, war es für mich wichtig, Fabriken zu besuchen, die solche Geräte herstellen. Ich wollte die Fertigungslinien mit eigenen Augen sehen und erfahren, welche Innovationstechnologien in der jeweiligen Fabrik eingeführt

**Wenn Sie an Ihren Aufenthalt in Deutschland denken – woran erinnern Sie sich, was hat Sie erstaunt oder verblüfft?**

Am besten erinnere ich mich an den Besuch der BASF in Ludwigshafen am Rhein, des weltweit größten Chemiekonzerns auf dem Gebiet der Äthylen- und Propylenproduktion. Einen ebenso großen Eindruck hat

Arbeitsprozesse zu knüpfen, Verhandlungen zu führen und Vertriebsfragen für usbekischen Markt abzustimmen. Ein wichtiges Ziel sah ich darüber hinaus in der Verbesserung meiner Qualifikation für meine berufliche und persönliche Entwicklung.

bei mir auch der Besuch bei der TRUMPF GmbH & Co. KG in Ditzingen hinterlassen – einer Firma, die mit Plattenverarbeitungsmaschinen, Handwerkzeugen, Lasertechnologie, Elektronik sowie Medizinausrüstung und -technologie über verschiedene Fertigungsschwerpunkte verfügt. Besonders beeindruckend fand ich die Produktionsweise sowie länderübergreifendes und innovatives Management der Firma.

**Womit befasst sich Ihre Firma?**

Inkom Consulting ist seit 10 Jahren auf dem Markt präsent. Wir vertreiben importierte Kontrollmessgeräte und

Automatisierungstechnik, Bauteile für kommerzielle Erfassung von flüssigen Kohlenwasserstoffen und Gasen, Verbrauchsmesser, Regelarmaturen und -ventile, Analysatoren, Steuerungs- und Dispatchersysteme. In unseren Zuständigkeitsbereich fallen auch Service, Wartung, Montage und Inbetriebnahme der Anlagen. Außerdem modernisieren wir Objekte in der Erdgas- und Petrochemie-industrie und statten Anlagen aus dem Erdgassktor mit Automatisierungs- und Steuerungstechnik aus.

**Welche während des Deutschlandaufenthalts erworbenen Fertigkeiten wenden Sie jetzt bei Ihrer Arbeit an?**

Während der Seminare zum interkulturellen Management, Innovationsmanagement und zu Geschäftskooperationen mit Deutschland lernten wir viele praktische Beispiele kennen. So konnte ich das deutsche Verständnis der echten Professionalität tiefer reflektieren: die Maxime der Pünktlichkeit, Sorgfalt, Planung, des strukturierteren Denkens, der kurzen und präzisen Darlegung einer Idee. Dadurch habe ich selbst eine Ordnungsliebe entwickelt, die heutzutage eine wichtige Rolle in Arbeitsprozessen spielt. Eine Woche, einen Tag, ja sogar eine Stunde gut und exakt zu planen, ist für einen produktiven Arbeitsprozess von großer Bedeutung.

**Mit welchen deutschen Firmen konnten Sie Geschäftsbeziehungen anbahnen?**

Mit den Firmen Phoenix Contact GmbH & Co. KG, R. Stahl GmbH, Bartec, Hettneric Germany GmbH, Dosatronic GmbH, Rosemount GmbH und Elster GmbH.

**Welche Kooperationsprojekte haben sich hieraus ergeben?**

Zurzeit liegt ein Distributionsvertrag mit der R. Stahl GmbH, die führend in Automatisierungstechniken für explosionsgefährdete Objekte ist, bereit zur Unterschrift. Mit der Firma Phoenix Contact GmbH & Co. KG laufen Verhandlungen und Schriftverkehr zur Lieferung von Geräten. Im Laufe von einem Jahr sind intelligente Geräte der Rosemount GmbH zum Gegenstand von sieben Importverträgen geworden. Für die Modernisierung von Erdgas-Objekten ist deutsche Ausstattung der Firmen Pho-

nix Contact GmbH und Phaesun GmbH angeliefert worden.

**Was gelingt und mit welchen Schwierigkeiten haben Sie zu kämpfen?**

Zum Geschäftsleben gehören Höhenflüge und Misserfolge dazu. Als Beispiel für Schwierigkeiten möge hier die fehlende Zertifizierung für ein neues intelligentes Gerät dienen, das wir 2014 nach Usbekistan bringen wollen. Die Ausstellung von Ausfuhrdokumenten ist kompliziert, und es ist nicht immer einfach, den Lieferanten zu einem Zahlungsaufschub zu bewegen. Aber dank der während der Fortbildung erworbenen Fertigkeiten in der Verhandlungsführung mit deutschen Unternehmen gelingt es, Fragen und Schwierigkeiten erfolgreich zu lösen – z.B. durch Anforderung notwendiger Informationen per E-Mail. So schaffen wir es, erwünschte Ergebnisse zu erzielen.

**Was ist das Wichtigste, das jeder Manager aus dem Programm schöpfen kann?**

Den deutschen Ansatz und das Können kennenlernen, die zu überaus erfolgreichen Geschäftsergebnissen führen; die in Deutschland erworbenen Kompetenzen entsprechend der eigenen beruflichen Ausrichtung maximal einzusetzen.

**Welche beruflichen Ziele setzen Sie sich in der nächsten Zeit für sich selbst und für Ihre Firma?**

Es gibt eine Menge Projekte, die langfristig realisiert werden müssen. Zwei davon werde

ich zum ersten Mal selbständig leiten. Ich habe vor, meine Professionalität und die in Deutschland gesammelten Erfahrungen für ihre Umsetzung einzubringen, um beste Ergebnisse zu erzielen. In den Jahren 2013 bis 2014 soll Inkom Consulting ein Laborzentrum bekommen. Dieses Zentrum soll u.a. auch mit einer Testanlage von der deutschen Firma Elster GmbH ausgestattet werden. Dafür laufen gerade Verhandlungen mit der Abteilung, die für die Märkte der GUS und Zentralasiens zuständig ist.

**Was wünschen Sie unseren neuen Teilnehmern und jenen, die gerade erst dabei sind, sich für das Programm zu bewerben?**

So viele Kontakte wie möglich zu knüpfen; die Besuche der Unternehmen, mit denen Geschäftsbeziehungen erwünscht sind, unbedingt vorher zu planen und zu organisieren; die Verhandlungen sorgfältig vorzubereiten. ■

## Ihre Meinung interessiert uns!

Unter [www.giz.de/gc21/mp/feedback](http://www.giz.de/gc21/mp/feedback) haben Sie die Möglichkeit, uns ein Feedback zu diesem Journal zu geben.



Malika Abduganjewa bei der TRUMPF GmbH + Co. KG

# Neue Lehrmethoden für russische Universitäten

Nachdem er zahlreiche Seminare und Workshops in Osteuropa und Russland durchgeführt hatte, wechselte Hans-Jürgen Weißen die Perspektive und nahm am Programm „Fit für das Russlandgeschäft“ in Sibirien teil. Seitdem kooperiert er mit russischen Universitäten bei der Weiterentwicklung der Curricula und vermittelt neue Lehrmethoden.



Seit über 20 Jahren arbeitet Hans-Jürgen Weißen in Osteuropa mit regionalem Schwerpunkt auf dem postsowjetischen Raum. Sein Unternehmen TCC (training + consulting + communication) konzipiert und führt Trainingseinheiten durch. Auch die Beratung kleiner und mittelständischer Unternehmen in den Bereichen Projektmanagement, Bildungskonzeption, e-Learning, Marketing, Kooperationsmanagement und Kommunikation gehört zur Angebotspalette des Einzelunternehmers.

## Neue Kontakte gewinnen und den Bedarf vor Ort ermitteln

„Unter meinen früheren Auftraggebern war auch die ehemalige Carl-Duisberg-Gesellschaft e.V. (später InWEnt gGmbH, heute GIZ), in deren Auftrag ich in vielen Ländern Seminare, Workshops und Evaluierungen durchgeführt habe“, berichtet Weißen. Im Jahr 2010 konnte er über eine Teilnahme am Programm „Fit für das Russlandgeschäft“, zu dem die russische Regierung einlädt, in Sibirien einmal die Seite wechseln – nicht nur um sein Netzwerk zu erweitern,

sondern auch um ein Gespür für die Bedürfnisse potentieller Kunden vor Ort zu bekommen. Besonders spannend war für ihn die Frage, wie sich die Alumni-Vereinigungen und die Netzwerke des deutsch-russischen Managerfortbildungsprogramms entwickelt haben, deren Entstehung er selbst vor Jahren durch Workshops und Seminare begleitet hatte.

## Interesse an innovativen Ausbildungskonzepten und Erfahrungsaustausch

Seine Erwartungen an das Programm wurden im Bereich der Bildungskooperationen übererfüllt: Die Vertreter der russischen Universitäten äußerten großes Interesse an innovativen Bildungskonzepten und am Erfahrungsaustausch mit den Bildungsanbietern. In den Folgejahren entwickelten sich Kooperationen zwischen TCC und verschiedenen Universitäten. Mittlerweile nutzen die Lehrkräfte der Nowosibirsker Staatsuniversität, der Nowosibirsker Technischen Staatsuniversität und der Tomsker Staatsuniversität ein von Weißen vermitteltes „Blended Learning“-System für die Aus-

bildung von Projektmanagern. Sie konnten es im Rahmen von Train-the-Trainer-Workshops in Deutschland und an den heimischen Universitäten erlernen: Traditionelle Präsenzveranstaltungen werden dabei mit modernen Formen des digitalen Lernens sinnvoll verbunden.

Ein weiteres Modul sind acht bis zehntägige Seminare für ausgewählte Gruppen aus den Universitäten. Sie behandeln Innovationsmanagement, Technologietransfer, Projektmanagement und eine Einführung in den professionellen Fernunterricht. Für die Vertreter der Bildungseinrichtungen eröffnen sich insgesamt neue und zeitgemäße Methoden der Wissensvermittlung, die sich konkret auf den Universitätsbetrieb, die Lehrpläne und die Gestaltung der Vorlesungen auswirken. Das Modell macht offenbar Schule, denn Kooperationen mit ähnlichen Zielen und Schwerpunkten sind noch für dieses Jahr geplant.

## Nach der Programm-Teilnahme: Weniger Risiko, besserer Marktzugang

„Neben den fachlichen Ergebnissen der Fortbildung habe ich die Gastfreundschaft und die hervorragende Betreuung durch die zuständigen Organisationen und Alumni-Vereinigungen in Sibirien in bester Erinnerung“, berichtet Weißen. „Gerade jene Teilnehmer unserer Reisegruppe, die Russland oder Sibirien noch nie bereist hatten, schwärmen von der Aufmerksamkeit der Gastgeber und der hohen Qualität des Programms.“



**Hans-Jürgen Weißen**  
Weißen zieht ein eindeutiges Fazit: Er würde jedem Interessenten, der Russland als potentiellen Markt identifiziert hat, die Teilnahme am Programm „Fit für das Russlandgeschäft“ empfehlen.

„Man hat auf diese Weise Zugriff auf ein exzellentes Netzwerk von Experten, Organisationen und Unternehmen“, erläutert er. „Die Kontakte der russischen Partnerorganisationen reichen von hoch qualitativen Unternehmen bis in die Spitzen der Regionalregierungen. Nach einer solchen Reise ist die Entscheidung über einen Markteintritt nicht nur einfacher, sondern auch mit deutlich weniger Risiken verbunden.“ ■

# Risikomanagement im internationalen Kontext

## Warum das Thema für Unternehmen immer wichtiger wird

„Der Zusammenbruch der US-Investmentbank Lehmann Brothers ist nicht mehr abzuwenden.“ Nachrichten wie diese schockierten Ende 2008 nicht nur die weltweite Öffentlichkeit, sondern unterstrichen auch die Wichtigkeit eines funktionierenden Risikomanagements. Aber nicht nur im Finanzwesen wird das Verstehen und Kontrollieren von Risiken immer wichtiger. So ist Risikomanagement nicht nur als Kontrollinstrument zu verstehen, sondern kann auch präventiv für strategische Entscheidungen eingesetzt werden.



im März 2013 in Vietnam und kamen zu interessanten Ergebnissen.

## Was versteht man unter Risiken?

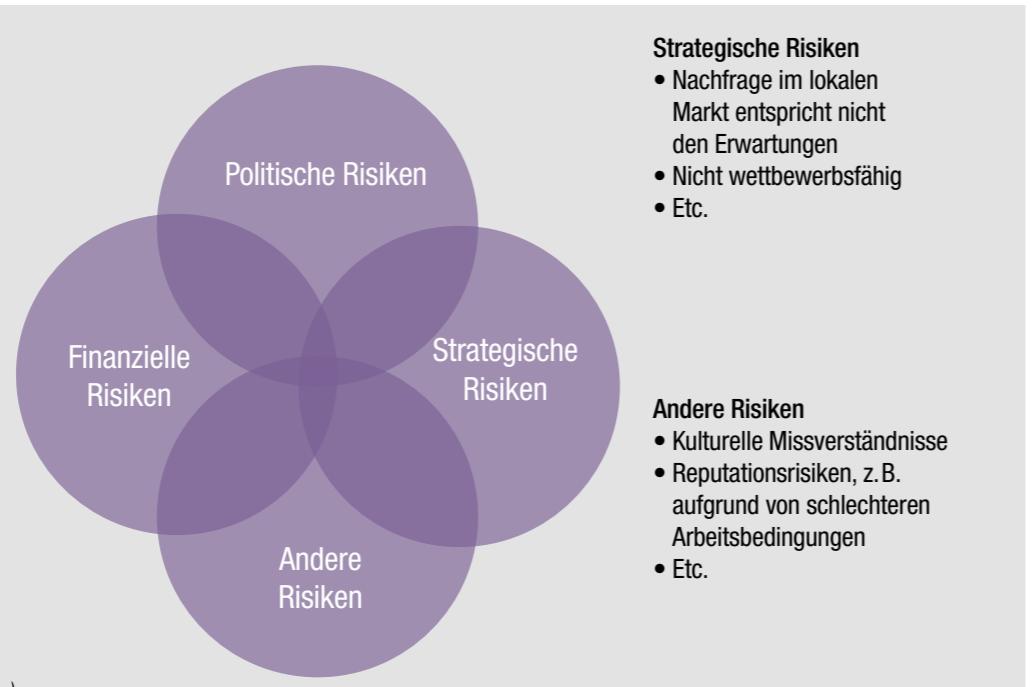
Zunächst sollte man klären, was man unter Risiken im unternehmerischen Kontext eigentlich zu verstehen hat. Risiken umfassen aus Unternehmenssicht grundsätzlich alle Ereignisse oder mögliche Ereignisse, die den Firmenwert nachhaltig gefährden können. Daraus ergibt sich ein sehr breites Verständnis von Risiken und möglichen Risikofeldern. Von politischen Risiken über Finanzrisiken bis hin zu strategischen Risiken reicht die Palette der möglichen Gefährdungen. Darum ist eine sorgfältige Risikoanalyse essentiell, um zu prüfen, welche dieser Risiken für ein spezifisches Unternehmen wichtig sind und dementsprechend kontrolliert werden müssen. So sieht sich ein IT-Konzern grundsätzlich anderen Risiken ausgesetzt als ein Chemiekonzern oder ein Lebensmittelgroßhändler. Ein mittelständisches Unternehmen, das hauptsächlich für den lokalen

## Risikomanagement: Definition

Risikomanagement umfasst alle unternehmerischen Aktivitäten, die der Identifizierung, Auswertung und Priorisierung von Risiken dienen. Die Bedeutung von Risikomanagement begründet sich aus der Tatsache, dass unternehmerisches Handeln immer Risiken und Chancen mit sich bringt. Es hat zum Ziel, das Eintreffen von Ereignissen zu minimieren, die dem Unternehmen schaden, und soll gleichzeitig potentielle Chancen fördern. Insbesondere im internationalen Kontext wird Risikomanagement zu einem wesentlichen Bestandteil und Erfolgsfaktor des Unternehmens. Durch rechtliche Bestimmungen wie das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz (KonTraG) (zum 1. Mai für alle Unternehmen eingeführt, die an der Deutschen Börse notiert sind) oder den Sarbanes-Oxley Act (SOX) (2002 für alle Unternehmen eingeführt, die an der New York Stock Exchange gelistet sind) wurde die systematische Identifizierung und Bewertung von Risiken zudem verbindlich für die entsprechenden Unternehmen.

- Politische Risiken**
- Instabilität des politischen Umfeldes
  - Rechtliche und regulatorische Risiken
  - Kriege
  - Korruption
  - Etc.

- Finanzielle Risiken**
- Währungsdifferenzen- und schwankungen
  - Konjunkturelle Einbrüche
  - Zahlungsausfälle- oder verzug
  - Inflation
  - Etc.



Risikofelder (schematische Darstellung)

Markt produziert, ist mit anderen Risiken konfrontiert als ein multinationales Unternehmen mit globalen Standorten, internationalen Lieferketten und vielfältigen Abhängigkeiten.

#### Risikomanagement – was heißt das konkret?

In einem ersten Schritt sollte jedes Unternehmen zunächst die relevanten Risikofelder identifizieren. Die Klassifizierung kann nach unterschiedlichen Kriterien erfolgen. Im Folgenden werden vier verschiedene Felder betrachtet.

Im Rahmen des Alumnitreffens in Vietnam wurde beispielhaft ein fiktives Unternehmen aus Deutschland untersucht, welches hochwertige Haushaltsgeräte herstellt und vertreibt. Es wurde angenommen, dass die Produkte bereits in fast allen europäischen Staaten sowie Brasilien, den USA, China und Japan verkauft wurden. Das Unternehmen plante nun, einen Produktionsstandort in Vietnam zu eröffnen. Exemplarisch ließen sich die unten skizzierten Risiken in einem ersten Schritt identifizieren. Während die Ergebnisse in diesem Seminar speziell für Vietnam zusammengetragen wurden, könnte man eine ähnliche Analyse ebenfalls für die anderen MP-Partnerländer erstellen.

**Politische Risiken** Laut Korruptionswahrnehmungsindex von Transparency International rangiert Vietnam auf Platz 123 von 178 untersuchten Ländern. Des Weiteren sind die regula-

tischen und rechtlichen Rahmenbedingungen von einer recht hohen Volatilität geprägt.

**Wirtschaftliche Risiken** Der Handel mit US-Dollar unterliegt regulatorischen Beschränkungen. In der Vergangenheit war die lokale Währung (VND) gegenüber dem US-Dollar starken Entwertungen ausgesetzt und stabilisierte sich erst in der jüngsten Vergangenheit. Es sollte eine sorgfältige Prognose der zukünftigen Entwicklung vorgenommen werden. Außerdem gelten für ausländische Investoren z.T. strikte Bestimmungen (z.B. beim Bezug von Investitionslizenzen oder bei der Einstellung von ausländischen Mitarbeitern).

**Strategische Risiken** Hier sollte detailliert überprüft werden, ob die Erwartungshaltung bezüglich des lokalen Marktpotentials mit der Realität im Einklang steht. Dies gilt u.a. für Lohnniveau, Qualität der Arbeitskräfte oder das jeweilige Arbeitsrecht. Hier gilt es, eine saubere Planung aufzusetzen.

**Andere Risiken** Für internationale Unternehmen sind hierunter vor allem Reputationsrisiken (z.B. aufgrund von schlechteren Arbeitsbedingungen in lokalen Fabriken) zu erfassen oder auch Probleme, die aus einem unterschiedlichen Geschäftsverständnis oder kulturellen Verständnis erwachsen (z.B. wird in Vietnam oft eine Anzahlung auf Aufträge erwartet).

- Strategische Risiken**
- Nachfrage im lokalen Markt entspricht nicht den Erwartungen
  - Nicht wettbewerbsfähig
  - Etc.

- Andere Risiken**
- Kulturelle Missverständnisse
  - Reputationsrisiken, z.B. aufgrund von schlechteren Arbeitsbedingungen
  - Etc.

gigkeit von Unternehmen geführt. So sind internationale Unternehmen längst nicht nur für Aktivitäten im Mutterland verantwortlich, sondern müssen sich unterschiedlichen Rechtssystemen, Normen und Standards anpassen. Der Trend der Globalisierung birgt daher einerseits große Möglichkeiten (z.B. die Ausnutzung von Kostenvorteilen), aber auch erhebliche Risiken.

Zum Beispiel mussten internationale Großunternehmen erklären, wie es in Bangladesch und Pakistan zu tragischen Unfällen in Fabriken ihrer lokalen Zulieferer kommen konnte.

Auch Apple musste sich im Zuge einer großen Streikwelle mit den Arbeitsbedingungen ihres chinesischen Zulieferers auseinandersetzen. Die Verantwortlichkeit internationaler Unternehmen für ihre gesamte Lieferkette birgt somit signifikante Risiken, insbesondere hinsichtlich ihrer Reputation.

**„Wenn ich mir zu viele Gedanken über alle potentiellen Risiken mache, kann ich keine Entscheidungen mehr treffen.“**

-Teilnehmer des MP-Alumniseminars, Vietnam 2013

gelistet. Zweifellos haben die Risiken in internationalen Geschäftsbeziehungen in den letzten Jahren zugenommen. Allerdings haben sich auch Chancen ergeben, die vor ein paar Jahrzehnten nicht denkbar gewesen wären.

#### Wie kontrolliert man Risiken, ohne Chancen zu verpassen?

Würde Henry Ford heute mit derselben Zielstrebigkeit an seiner Idee feilen oder würde er sorgfältig Risiken und Chancen

gegeneinander abwägen und zu dem Schluss kommen, dass seine Idee eines bezahlbaren Automobils zwar aussichtsreich, aber zu unsicher ist?

Vielleicht. Das Ziel sollte allerdings nicht sein, alle Risiken komplett zu eliminieren. Es geht vielmehr darum, alle relevanten Risiken bewusst zu erkennen, um adäquat und frühzeitig reagieren zu können. Ferner sollte eine Risikoanalyse immer auch

mit der Identifizierung und Bewertung der entsprechenden Chancen einhergehen. Nur das Abwägen von Risiken und Chancen kann letztendlich die Entscheidung herbeiführen, ob sich ein Projekt, eine Investition oder ein Markteintritt lohnt.

Der systematische Umgang mit Risiken und Chancen sollte daher immer mehr zu einem integralen Bestandteil eines Unternehmens werden. So kann ein funktionierendes Risikomanagement langfristig sogar zu einem Wettbewerbsvorteil werden, insbesondere in internationalen Geschäftsbeziehungen. ■



MP-Alumniseminar zum Risikomanagement in Vietnam

in einem letzten Schritt entsprechende Strategien und Frühwarnsysteme aufzusetzen. Wichtig ist hierbei vor allem die klare Festlegung von Verantwortlichkeiten und Eskalationsstufen. Nicht zuletzt aufgrund von rechtlichen Vorgaben wie z.B. dem KonTraG wird das Thema Risikomanagement in den letzten Jahren immer mehr zur Chefsache. In einigen Unternehmen wurde bereits ein sogenannter „Chief Risk Manager“ etabliert, der direkt an den Vorstand berichtet.

#### Risikomanagement ohne Grenzen – warum ist das wichtig?

Die zunehmende Globalisierung hat in den letzten Jahren zweifellos zu einer stärkeren Vernetzung, Internationalisierung und grenzüberschreitenden Abhän-

#### IMPRESSUM

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

Ausgabe 2/2013

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

Redaktion:  
Axel Wappeler (verantwortlich),  
Dr. Gerd Schimansky-Geier, Jan Löcher,  
Daniel Strube, Natalia Astrin

Gestaltung:  
Diamond media GmbH, Miria de Vogt

Mitwirkende:  
Natalia Astrin, Hanna Bätz, Elena Bei, Zhaoyu Cui, Jan Dimog, Michael Emmrich, Nathan Diez, Karina Gabrielyan, Julia Haun, Isolde Heinz, Olena Iljin-kowa, Tobias Knubben, Alex Mamontov, Volkhard Michel, Christina Otto, Tatjana Piwowarowa, Guido Reinsch, Omar Scharifi, Ronald Schulz, Katrin Trushevskyy, Axel Wappeler

Übersetzung (englische Ausgabe):  
Elizabeth Hassett, Norah Schmidt, Sarah Smithson-Compton, Tomarenko Fachübersetzungen

Übersetzung (russische Ausgabe):  
Juriy Alekseev, Natalia Astrin, Armen Hovannesjan, Natalja Safronowa, Tomarenko Fachübersetzungen

Bildnachweis:  
Malika Abduganjewa, Irina Alexiadis, Natalia Astrin, Hanna Bätz, Gerhard Blank, BMWi, CDC Köln, DMAN Celle, DRMN e.V., Andrea Eles, EUROPANORAT Berlin, Verónica Fernandez Caruncho, Fotolia, GIZ, IHK München & Oberbayern, INVENT Moldova, iStock, Kaiser Construction, Victor Katikov, Jan Löcher, Rania Oraby, Shutterstock, Katrin Trushevskyy, Tristan Vostry, René Walther, Axel Wappeler

Erscheinungsweise:  
zweimal im Jahr

Erscheinungsdatum der vorliegenden Ausgabe:  
Dezember 2013

Redaktionsschluss der nächsten Ausgabe:  
15. März 2014

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.

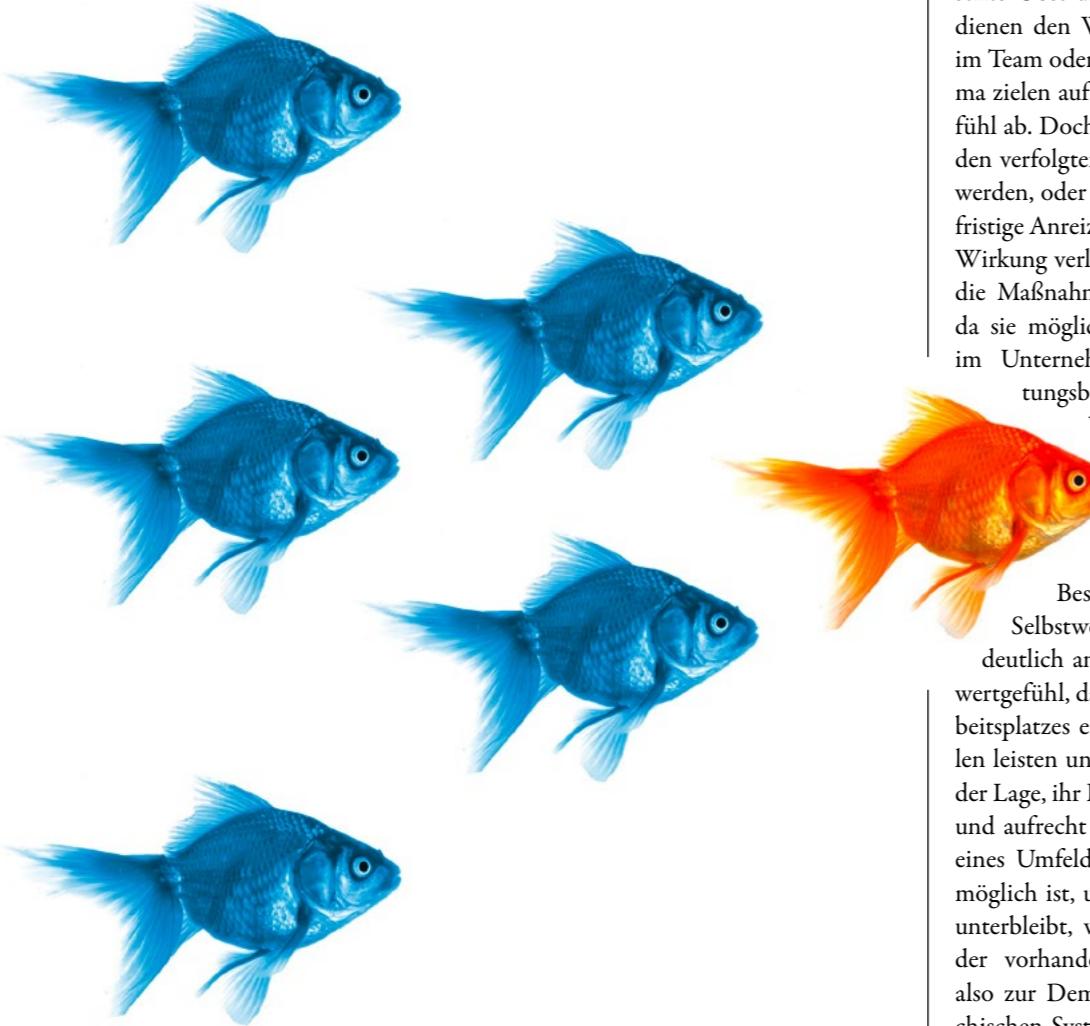
Gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie.

ISSN 2195-870X



# Mitarbeitermotivation im Unternehmensalltag

„Die Gesamtheit der Gründe, die Bewegung bewirken“ – so lässt sich der Begriff Motivation aus etymologischer Sicht erklären. Auch die Neurowissenschaft spricht von einer „Energie für zielgerichtetes Verhalten“, also einer Handlungsbereitschaft. Diese in allen Menschen vorhandene Energie muss zunächst aktiviert und im Anschluss aufrechterhalten werden.



Motivierte Mitarbeiter stehen ganz oben auf der Wunschliste von Unternehmen, und es wird viel dafür getan. Mit dem Thema „Mitarbeitermotivation“ verbinden Unternehmen in der Regel drei Zielrichtungen:

- Den langfristigen Erhalt des vorhandenen und intern erworbenen Know-hows und der Erfahrung eines Mitarbeiters im eigenen Unternehmen.
- Eine positive Außendarstellung und ein Imagegewinn für das Unternehmen, das nicht nur gegenüber Kunden, sondern in Folge des Fachkräftemangels auch in der Mitarbeitergewinnung enorm wichtig ist.
- Die Nutzung der höchstmöglichen Leistungsbereitschaft und des persönlichen Potentials eines Mitarbeiters, verbunden mit dessen Hingabe an seine Aufgabenfüllung.

Es gibt also durchaus eine starke Berechtigung für dieses Thema. Dementsprechend breitgefächert ist der Maßnahmenkatalog in Unternehmen, der gemäß den Erkenntnissen der Arbeitspsychologie eine Reihe von Bedürfnissen abdecken und damit eine dauerhafte Motivation der Mitarbeiter sicherstellen oder zumindest fördern soll.

Strukturierte Laufbahnprogramme bieten Perspektiven des Aufstiegs. Prämiensysteme und Bonuszahlungen tragen der Leistungsanerkennung Rechnung, während offene Bürolandschaften mit Kommunikationszonen den Austausch und das gemeinsame Denken fördern sollen. Frisches Obst und ein Massageangebot bedienen den Wohlfühlfaktor, und Events im Team oder auch mit der gesamten Firma zielen auf ein gutes Gemeinschaftsgefühl ab. Doch können diese Maßnahmen den verfolgten Zielen tatsächlich gerecht werden, oder sind es nur kurz- bis mittelfristige Anreize, die im Laufe der Zeit ihre Wirkung verlieren? In diesem Fall wären die Maßnahmen sogar kontraproduktiv, da sie möglicherweise auch Mitarbeiter im Unternehmen halten, deren Leistungsbereitschaft auf „Dienst nach Vorschrift“ oder gar weniger gesunken ist.

Das Erbringen von Leistung ist ein wichtiger Bestandteil des menschlichen Selbstwerts. Dies wird u.a. sehr deutlich an dem geschwächten Selbstwertgefühl, das mit dem Verlust eines Arbeitsplatzes einhergeht. Mitarbeiter wollen leisten und sind in der Regel auch in der Lage, ihr Potential selbst zu aktivieren und aufrecht zu erhalten. Es bedarf aber eines Umfelds, in dem das gewollt und möglich ist, und im Umkehrschluss alles unterbleibt, was zu einer Verminderung der vorhandenen Leistungsbereitschaft, also zur Demotivation, führt. In hierarchischen Systemen kommt dem direkten Vorgesetzten hierbei eine zentrale Rolle zu. Er prägt die Qualität des unmittelbaren Leistungsumfelds durch seinen Führungsstil und kann am ehesten herausfiltern, was einen Mitarbeiter individuell antriebt. Generell kann jede Führungskraft über folgende Hebel ein leistungsoffenes Umfeld schaffen und Potentiale aktivieren:

- Den langfristigen Erhalt des vorhandenen und intern erworbenen Know-hows und der Erfahrung eines Mitarbeiters im eigenen Unternehmen.
- Eine positive Außendarstellung und ein Imagegewinn für das Unternehmen, das nicht nur gegenüber Kunden, sondern in Folge des Fachkräftemangels auch in der Mitarbeitergewinnung enorm wichtig ist.
- Die Nutzung der höchstmöglichen Leistungsbereitschaft und des persönlichen Potentials eines Mitarbeiters, verbunden mit dessen Hingabe an seine Aufgabenfüllung.

## Resonanz

Mitarbeiter wollen gesehen werden, sie brauchen Resonanz. Schon ein kurzes Nicken des Vorgesetzten im Vorbeigehen signalisiert dem Mitarbeiter: „Ich sehe dich, du gehörst dazu“. Doch diese kleinen Gesten der Resonanzherstellung müssen ehrlich gemeint sein. Menschen haben dafür sehr feine Antennen, und eine nicht authentische Führungskraft verliert schnell ihre Glaubwürdigkeit.

## Sinngebung durch fortlaufenden Zielbezug

Auf vielfältige Art und Weise sollte immer wieder der Bezug zu den gemeinsamen Zielen hergestellt werden. Mitarbeiter müssen erkennen können, welches ihr Anteil an der Zielerreichung ist, und auch, welche Folgen es für die Zielerreichung hat, wenn sie ihre Aufgaben nicht angemessen oder korrekt erfüllen.

## Herausforderungen

Herausforderungen führen den Mitarbeiter nicht in die Überforderung, sondern verlangen ihm Leistungen ab, die in dieser Form für ihn neu sind, aber im Rahmen seiner Fähigkeiten liegen. Hierfür braucht er zunächst das Vertrauen und die Unterstützung seines Vorgesetzten. So findet eine sichere Kompetenzentwicklung statt.

## Angemessener Wirkungskreis

Nicht nur eine klare Aufgabenstellung und -abgrenzung, sondern auch den Aufgaben angemessene Entscheidungsspielräume definieren den persönlichen Wirkungskreis, den Mitarbeiter benötigen, um sich selbstbestimmt bewähren zu können.

## Regelmäßiges Feedback

Arbeiten ohne Feedback ist wie Autofahren ohne Tacho. Regelmäßiges Feedback im Prozess der Leistungserbringung gibt Mitarbeitern eine Orientierung darüber, was sie beibehalten, verstärken oder was sie in welche Richtung verändern könnten, um ihrer Aufgabe optimal gerecht zu werden. Ein jährliches offizielles Mitarbeitergespräch reicht hier bei Weitem nicht aus.

## Bestätigung durch Anerkennung von Leistung

Das zeitnahe Ansprechen guter Leistungen ist eine wichtige Bestätigung, die Mitarbeiter zur Aufrechterhaltung ihrer Motivation benötigen. Es sollte klar kommuniziert werden, worin die Güte der Leistung besteht, z. B. „Fehlerfreiheit unter enormem Zeitdruck“ oder „Einhalten des Zeitrahmens trotz verspäteter Zulieferung“. Ein unspezifisches Lob ist faktisch wertlos, da es auch nicht vermittelt, dass der Vorgesetzte sich wirklich im Detail interessiert und auseinandergesetzt hat.



## Nutzen von Wissen und Erfahrung

Mitarbeiter generieren jeden Tag im Unternehmen mehr spezifisches Wissen und Erfahrung, sei es über Kunden, Maschinen, Produkte oder Prozesse. Damit vergrößert sich ihr Leistungspotential, das zur Aktivierung bereit steht. Oft bleibt dieses Potential unerkannt und damit auch ungenutzt, obwohl der Mitarbeiter es gerne einbringen würde.

Alles in allem sind dies keine neuen oder bahnbrechenden Erkenntnisse. Aber im Unternehmensalltag finden sich ganz andere Szenarien.

Führungskräfte, speziell im mittleren Management, sind weitestgehend fremdbestimmt. Ihre Belastung ist hoch, da sie zusätzlich zu ihrer eigentlichen Aufgabe meist noch in einem oder mehreren Projekten tätig sind. Dies beschert ihnen eine extrem hohe Termindichte, die ihnen für ihre eigentlichen Führungsaufgaben keine Zeit mehr lässt.

Doch Zeit ist einer der Schlüsselfaktoren, der eben diesen Handlungsempfehlungen zugrunde liegt. Mitarbeiter beklagen, dass sie ihre Vorgesetzten höchstens noch zwischen zwei Besprechungen sehen, und keinen Raum für Ansprache oder Fragen finden. Im Bereich der Leistungsanerkennung gilt daher in der Regel: Wenn keiner etwas sagt, wird es wohl richtig sein. Statt gezielt an neue Aufgaben herangeführt zu werden, müssen Mitarbeiter immer häufiger in eiskaltes Wasser springen und fühlen sich damit regelmäßig überfordert. Gleichzeitig wird aber ihr Entscheidungsspielraum kontraproduktiv eingeschränkt, z. B. durch zentrale EDV-Vorgaben. Teambesprechungen dienen im Wesentlichen der reinen Information über aktuelle fachliche und betriebliche Erfordernisse und weniger der Optimierung einer zielgerichteten Zusammenarbeit oder des gemeinsamen Denkens. Und mit dem Eintritt ins Rentenalter oder einer Vorruststandsregelung verlassen oft Jahrzehnte an Erfahrung das Unternehmen, ohne dass diese Expertise in irgendeiner Form gesichert worden ist.

Dies sind nur einige Beispiele dafür, wie in Unternehmen tagtäglich Demotivation stattfindet. Die Zusammenhänge scheinen nicht bewusst zu sein, denn der Widerspruch zu dem erklärten Wunsch nach motivierten Mitarbeitern ist nur allzu deutlich. Vor diesem Hintergrund wird aber auch klar, welche Wirkung die eingangs genannten Maßnahmen im Bereich der Mitarbeitermotivation haben können. Sie sind wenig geeignet herzustellen, was gleichzeitig an anderer Stelle verhindert wird. Der Schlüssel zum motivierten Mitarbeiter liegt vielmehr in einer wertschätzenden Führung als in einer Fülle von Anreizen. ■



Nicola Brandes arbeitet als Personaltrainerin und Managementcoach mit Führungskräften. Außerdem begleitet sie Veränderungsprozesse in KMU. Sie lebt in der Nähe von Hamburg.

# Das Geheimnis erfolgreicher Marken

**Coca Cola vs. Pepsi:** Das ist der Kampf der Giganten. Lässt man beide Getränke mit verbundenen Augen testen, würden 51 Prozent Pepsi bevorzugen. Nimmt man die Augenbinde ab, entscheiden sich 65 Prozent für Coca Cola. Aber was bedeutet das für die Marke? Die Strahlkraft der Marke Coca Cola tritt somit vor das Kaufargument Qualität und Geschmack von Pepsi. Die Anziehungskraft einer Marke bietet somit einen entscheidenden Mehrwert für die Zielgruppe.



Marken sind wertvoll. Sie bieten einen Zusatznutzen, den Produkte alleine nie aufbringen könnten. Die Marke ist das zentrale Kaufargument und bietet einen klaren Wettbewerbsvorteil. Marken bieten aber auch eine klare Orientierungsfunktion im Handel und erleichtern somit die Kaufentscheidung. Sie geben Sicherheit und sind verlässliche Begleiter, denen man gerne treu bleibt. Kurzum: Starke Marken lösen positive Emotionen beim Käufer aus. Und dieser Wettbewerbsvorteil ist ein starkes Argument gegen einen eventuellen Preiskampf mit anderen Konkurrenten.

Aber wie wird man zur starken Marke? Was sind die Geheimnisse erfolgreicher Marken und wie kann man sie für das eigene Unternehmen nutzen?

**EVE & ADAM:** Die sieben Erfolgsstrategien starker Marken

**E = Emotion**

Aus dem Neuromarketing wissen wir, dass wir lediglich fünf Prozent aller Sinneseindrücke bewusst wahrnehmen; 95 Prozent erleben wir auf einer unbewussten, emotionalen Ebene. Starke Marken sind in der Lage, unser Bauchgefühl mit emotional auf-

geladenen Botschaften direkt anzusprechen und unser Kaufverhalten zu beeinflussen.

Hat der Kunde die Wahl zwischen einem Produkt, zu dem er eine emotionale Bindung hat, und einem, dem er neutral gegenübersteht oder das er gar ablehnt, wird er immer zu dem Produkt greifen, zu dem er sich hingezogen fühlt. Ähnlich verhält es sich bei Geschäftsbeziehungen zu anderen Unternehmen, im sogenannten B2B-Bereich. Auch hier geht es um Emotionen. Vor allem Verlässlichkeit, Vertrauen und Kompetenz stehen im Vordergrund.

Prinzipiell kann man sagen, je höher der Sympathiewert, desto erfolgreicher die Anziehungskraft der Marke.

**V = Vertrauen**

Vertrauen ist die Basis jeder starken Marke. Aber wie schafft man Vertrauen in die eigene Marke?

Zuallererst ist wichtig zu wissen, dass Vertrauen ein Wert ist, der über einen längeren Zeitraum wächst. Er wird bestimmt durch verlässlich hohe Produkt- und Servicequalität, ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit, Kontinuität und Beständigkeit.

Um Vertrauen zu generieren, muss die Geschäftsleitung sicherstellen, dass von der Führung bis zum Sachbearbeiter alle Mitarbeiter die eigenen Unternehmenswerte leben und beständig hohe Qualität in Produkt und Beratung sicherstellen.

Ein besonders gutes Beispiel stellt hier die Firma Miele dar, die sich durch eine im Unternehmen stark verankerte Vertrauenskultur und kompromisslose Qualitätsführerschaft einen klaren Wettbewerbsvorsprung erarbeiten konnte.

**E = Einzigartigkeit**

Starke Marken werden immer als einzigartig und unverwechselbar wahrgenommen. Eine Marke, die nicht einzigartig ist, kann niemals eine starke Marke sein. Aber wie entsteht Einzigartigkeit? Die gute Nachricht ist: Einzigartigkeit ist planbar. Die Einzigartigkeit einer Marke wird in ihrem Markenkern festgeschrieben und ist eine Kombination aus Kernkompetenz, Alleinstellungsmerkmal und Identität. Während die Kernkompetenz

die Frage beantwortet: „Was ist unser

Leistungsspektrum?“, beschäftigt sich das Alleinstellungsmerkmal mit der Frage: „Was macht uns besonders?“ bzw. „Worin liegt unser klarer Wettbewerbsvorteil?“ Da Produkte, vor allem in der Beziehung zum Kunden, dem B2C-Bereich, für den Endverbraucher oftmals austauschbar sind, spielen nichtgreifbare Faktoren wie Service, aber vor allem auch die Markenidentität eine große Rolle. Die Identität wird dabei als die Summe aller Persönlichkeitsmerkmale verstanden, die wir einer Marke zuweisen. Das Hinzufügen dieser menschlichen Charakterzüge legt den Grundstein für den Aufbau einer starken, emotional aufgeladenen Marke.

**A = Authentizität**

Starke Marken sind glaubwürdig in ihrem Auftritt und in ihrem Erscheinungsbild. Authentizität schafft Vertrauen und ist somit in der Markenführung besonders wichtig. Doch wann wird eine Marke als authentisch wahrgenommen? Wichtig ist, dass Management und Mitarbeiter die Markenwerte intern verankern und Tag für Tag leben. Dabei nimmt die Unternehmensführung eine Vorbildfunktion ein und trägt die gelebten Markenwerte über die Führungsebenen bis tief in das Unternehmen. Die Mitarbeiter werden erst dann von einer Marke begeistert sein, wenn die Unternehmensspitze diese Begeisterung ausstrahlt und selbst lebt. Dabei kann der Kopf des Unternehmens die Marke nicht nur intern, sondern als Markenbotschafter auch nach außen hin stärken. Aber auch die Mitarbeiter eines Unternehmens werden mehr und mehr zu Markenbotschaftern. Stehen die Mitarbeiter hinter einem Unternehmen und dessen Marke bzw. können sie sich mit ihr identifizieren, werden sie die Markenwerte leben (Brand Behaviour) und die Markenbotschaft über soziale Kanäle wie Facebook oder Twitter streuen. Sie werden somit zu glaubwürdigen Multiplikatoren des eigenen Unternehmens. Sie werden zu Markenbotschaftern (Brand Ambassadors).

**D = Durchgängigkeit**

Die Markenbotschaft muss nun visualisiert und an jedem Markenkontakt-

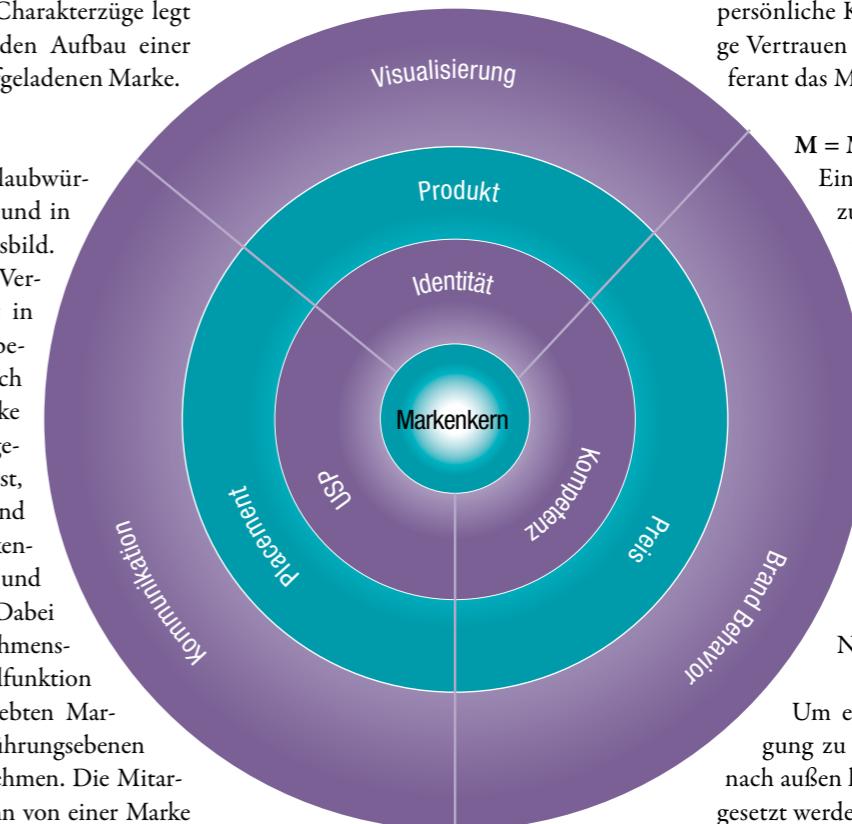
punkt in gleicher Form kommuniziert werden. Dazu muss um den Markenkern ein einheitlicher, durchgängig gestalteter Rahmen entwickelt werden, das sogenannte Corporate Design oder Brand Design. Darunter versteht man das Festlegen von Logos, Werbeslogans (Tagline), Farbcodes, Fotosprache, dem „Grundton“ der Werbung (Tonalität), Schriftbild, Formgebung etc. Dieser Rahmen muss nun für jedes Werbemittel individuell angepasst und dann in gleich-

bieten Sie ihm einen Zusatznutzen, den er NICHT von Ihnen erwartet, denn genau dieser wird ihn begeistern. Eine Möglichkeit, die Kunden zu begeistern, ist, sie ein Teil des unternehmerischen Prozesses zu machen. Lassen Sie sie mitmachen bei der Produktentwicklung, Packungsgestaltung oder Sortimentszusammenstellung. Applikationen, die auf sozialen Plattformen wie Facebook laufen, oder auch mobile Apps bieten hier zahlreiche Möglichkeiten. Im B2B-Bereich ist natürlich nach wie vor der persönliche Kontakt und das gegenseitige Vertrauen zwischen Kunden und Lieferant das Maß der Dinge.

**M = Marktdurchdringung**

Eine Marke wird erst dann zu einer starken Marke, wenn sie einen gewissen Bekanntheitsgrad in der Kernzielgruppe erreicht hat. Während globale Marken wie Coca Cola und McDonald's eine nahezu hundertprozentige Markenbekanntheit im Massenmarkt erreichen, sollten sich kleinere Unternehmen auf die Stärkung der Marke in der Nische konzentrieren.

Um eine hohe Marktdurchdringung zu erreichen, muss die Marke nach außen kommuniziert und in Szene gesetzt werden.



bleibender Form verwendet werden. Der Kunde nimmt so bei jedem Kontakt mit der Marke die Markenbotschaft in identischer Form wahr. Es ergibt sich ein einheitliches und schlüssiges Markenbild.

**A = Auf Augenhöhe**

Erfolgreiche Marken zeichnet vor allem eine ausgeprägte Kundenorientierung aus. Die Kundenbegeisterung spielt dabei eine entscheidende Rolle. Es gilt herauszufinden, was die Kunden von Ihrem Produkt bzw. Dienstleistung erwarten. Was sind ihre Kaufmotive, Einstellungen und Erwartungen an das Produkt? Wenn Sie die Antwort kennen, dann wissen Sie, welche Minimalanforderungen Sie erfüllen müssen. Wollen Sie aber den Kunden nachhaltig an sich binden, dann

Angela Lehmann begleitet in leitender Funktion Unternehmen, von KMU bis zu Großkonzernen, bei der strategischen und kommunikativen Ausrichtung ihrer Marken. Über zehn Jahre war sie in New York und San Francisco Geschäftsführerin einer Marketingagentur und entwickelte Markenstrategien und Kommunikationskonzepte für den nordamerikanischen Markt.



## Global Campus 21®

Das Managerfortbildungsprogramm des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie im Internet:

[www.giz.de/gc21/mp](http://www.giz.de/gc21/mp)

Alle Infos für Teilnehmer und Interessenten auf einen Blick!

Treffen Sie heute Ihre Partner von morgen!

Auf unserer **Kooperationsbörs**e unter [www.giz.de/gc21/mp/kooperationsboerse](http://www.giz.de/gc21/mp/kooperationsboerse) können Sie konkret nach potentiellen Geschäftspartnern suchen.

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



### Ihre Meinung interessiert uns!

Unter [www.giz.de/gc21/mp/feedback](http://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](http://www.giz.de/gc21/mp)

BMWi-Managerfortbildungsprogramm  
Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Technologie