

Fit for Partnership with Germany Journal

AUSGABE 12
DEUTSCH

MANAGERFORTBILDUNGSPROGRAMM DES BUNDESMINISTERIUMS FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE



Im Fokus: Fachkräftesicherung



Zehn Jahre MP in Vietnam

Auf der Jubiläumsveranstaltung in Dong Hoi kam das Thema Industrie 4.0 nicht zu kurz

Seite 23



Lenkungsausschuss auf der Hannover Messe

Geschäftsabschlüsse in Millionenhöhe, zahlreiche Joint Ventures und andere Kooperationen – das MP mit Mexiko entwickelt sich rasant

Seite 7

HIGHLIGHTS AUS DEN PARTNERLÄNDERN

Ein Markt für die Zukunft
S. 20



Bio-Messe: idealer Marktplatz
S. 16



Innovative Bremsbeläge aus Vulkangestein
S. 51



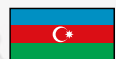
Lenkungsausschuss auf Hannover Messe
S. 7



Arbeitswelt 4.0: digital, innovativ, effizient
S. 17



Zu Gast beim Hidden Champion
S. 19



HR: Spielraum und Eigenverantwortung
S. 48



Auf dem Vormarsch bei Bio-Erdnüssen
S. 50



Privatwirtschaft gestärkt
S. 22



„Das ganze Land kann kommen!“
S. 54



Mitarbeiterzufriedenheit: Schlüssel zum Erfolg
S. 55



Neue Ansätze zur Produktivitätssteigerung
S. 45



Diversifizierung der Wirtschaft
S. 6



Den ersten Schritt tun
S. 11



Finanzierungen für Maschinen und Anlagenimporte
S. 46



Deutschland verstehen und Horizonte erweitern
S. 8



Fachkräftesicherung in Indien
S. 26



Duale Berufsbildung in Kasachstan
S. 39



Foresight für Usbekistan
S. 44



Digitalisierung in der Industrie
S. 52



EDITORIAL 5

NACHRICHTEN 6-7



Zehn Jahre MP mit Vietnam	6
Mongolei: Diversifizierung der Wirtschaft	6
Mexiko: Lenkungsausschuss auf Hannover Messe	7
Jubiläum in Turkmenistan	7

DEUTSCHLAND 8-21

Deutschland verstehen und Horizonte erweitern	8
KMU: Zertifizierung als Marketingmaßnahme	10
Den ersten Schritt tun	11
Start-ups als Motor für die Wirtschaft	12
Mexiko offen für Kooperationen	13
Belarus: Es geht voran	14
Nutzung der Erdwärme durch Geothermie	15
Bio-Messe: idealer Marktplatz	16

Arbeitswelt 4.0: digital, innovativ, effizient	17
Messe und Kontakte in Sachsen	18
Zu Gast beim Hidden Champion	19
Ein Markt für die Zukunft	20

PARTNERLÄNDER 22-26



Turkmenistan: Privatwirtschaft gestärkt	22
Industrie 4.0 in Vietnam	25
Fachkräftesicherung in Indien	26

IM FOKUS 27-43

Im Fokus: Fachkräftesicherung	27
Herausforderung Fachkräftesicherung	28
Karte: Bildungsausgaben und Erwerbs-situation in den MP-Partnerländern	30
Fachkräfteengpässe und Personalsuche	32
Quadratur des Kreises schaffen	35
Fachkräfte sichern: gelebte duale Ausbildung	36

Iran: „Bildung Made in Germany“	38
Duale Berufsbildung in Kasachstan	39



Ukraine: Teamgeist ist alles!	40
Wettbewerbsfaktor Personalmanagement	42
Drei Konzepte gegen Fachkräftemangel	43

ALUMNI 44-46

Foresight für Usbekistan	44
Russland: Neue Ansätze zur Produktivitätssteigerung	45
Kirgisistan: Finanzierungen für Maschinen und Anlagenimporte	46



ERFOLGSGESCHICHTEN 47-55

Vietnam: Diversifizierung des Unternehmens vorangetrieben	47
Chile: HR: Spielraum und Eigenverantwortung	48
Deutschland: „Bekannt wie ein bunter Hund“	49
Ägypten: Auf dem Vormarsch bei Bio-Erdnüssen	50
Georgien: Innovative Bremsbeläge aus Vulkangestein	51
Iran: Digitalisierung in der Industrie	52



Deutschland: Brandschutz und Desinfektion made in Germany	53
Belarus: „Das ganze Land kann kommen!“	54
Ukraine: Mitarbeiterzufriedenheit: Schlüssel zum Erfolg	55

FACHTHEMEN 56-59

Die richtige Weiterbildung finden	56
E-Commerce in Europa: ein Überblick	58



IMPRESSUM	21
KONTAKTDATEN GIZ	60

Liebe Freundinnen und Freunde des Managerfortbildungsprogramms!

Alles begann vor 20 Jahren – als das MP 1998 in Russland als erstem Partnerland aus der Taufe gehoben wurde. 19 Länder sind mittlerweile weltweit involviert, noch nie hat ein Land das Programm verlassen. Dementsprechend häufen sich die Jubiläen – dieses Jahr wieder in fünf Partnerländern. Während die große 20-Jahrfeier in Russland noch bevorsteht, haben Vietnam und Turkmenistan ihre zehnjährigen Partnerschaften bereits gefeiert. Auch Indien und Moldau bereiten sich auf ihre zehnjährigen Jubiläen vor. In Deutschland begehen wir im Herbst 2018 das zwanzigjährige Bestehen des Gesamtprogramms – und berichten darüber in der nächsten Ausgabe.



Ausländische Fach- und Führungskräfte weiterentwickeln – seit 20 Jahren ist das eines der Ziele des MP. Und damit leistet das Programm seinen Beitrag zur Bewältigung einer globalen Herausforderung: Der Fachkräftemangel entwickelt sich zunehmend zu einem weltweiten Problem. Die Lage ist gespannt und ein Umdenken ist gefragt – bei Politikern und Unternehmen. Denn der Fachkräftemangel bremst das Wirtschaftswachstum und avanciert zu einem nicht zu unterschätzenden Geschäftsrisiko für Unternehmen. Das Personal fehlt nicht nur in hochqualifizierten Berufen, sondern auch in der Pflege, auf dem Bau und in technischen Berufen.

Im Fokusteil dieser Ausgabe widmen wir uns daher der Fachkräftesicherung. Wir werfen einen Blick auf die Gründe des Fachkräftemangels und auf die unterschiedlichen Lösungsstrategien: von einer gezielten Personalsuche über attraktive Unternehmen und Weiterbildung von Arbeitnehmern bis hin zur dualen Berufsausbildung, die das Problem an der Wurzel packt und für gut qualifizierte Fachkräfte im eigenen Betrieb sorgt. Die duale Berufsausbildung gehört inzwischen zum „Exportschlager“ Deutschlands, auch in einige MP-Länder wie Kasachstan oder den Iran. MP-Alumni berichten wiederum davon, wie sie ihre Unternehmen und deren Personalpolitik verändern und so zum attraktiven Arbeitgeber werden und gleichzeitig ihre Mitarbeiter langfristig binden.

Erfreulich ist die Vielfalt des Managerfortbildungsprogramms, seiner Teilnehmer und der bilateralen Zusammenarbeit. Überzeugen Sie sich selbst! Ich wünsche Ihnen viel Freude bei der Lektüre!

Ihr Reimut Düring

Zehn Jahre MP mit Vietnam



Yildiz Götze (BMW) bestätigt die guten Wirtschaftsbeziehungen zwischen Deutschland und Vietnam

Dong Hoi. In Vietnam feiert das MP 2018 sein zehnjähriges Jubiläum: Über 500 Absolventen in zehn Jahren – die Zahlen sprechen für eine stabile Nachfrage. Zahlreiche Kooperationen mit Deutschland sind in dieser Zeit entstanden. Für die Vietnamesen ist oft der Export von einheimischen Produkten ein wichtiges Ziel: Gewürze, tropisches Obst, Meeresfrüchte, aber auch Möbel, Textilien und Keramiken finden so den Weg nach Deutschland. Umgekehrt importierten viele Alumni Ausrüstung zur Modernisierung der eigenen Produktion.

Zur Zehnjahresfeier reisten rund 70 Alumni Ende März in die Küstenstadt Dong Hoi in der Quang Binh Provinz.

Dort erwarteten sie vier lebhaft Workshops zu aktuellen Fachthemen wie Industrie 4.0 (siehe Artikel auf S. 25), EU-Freihandelsabkommen, Handel mit Deutschland und Marketing-Werkzeuge. Zum Festakt am Nachmittag kamen Vertreter des BMWi und der Deutschen Botschaft hinzu, um sowohl zurückzublicken, als auch auf die aktuellen Entwicklungen des MP einzugehen. Yıldız Götze vom BMWi sieht das Programm als einen „stabilisierenden Faktor in einem politischen Umfeld, das von internationalen Konflikten und komplexen bilateralen Beziehungen gezeichnet ist. Es stärkt internationale Verständigung, indem es Unternehmer aus unterschiedlichen Ländern und Kulturen zusammenbringt“.

Hoang Quang Phong, stellvertretender Leiter der Vietnamesischen IHK, schilderte die dynamische Wirtschaftsentwicklung Vietnams, zu der auch die vielen Start-ups (allein in 2017 über 125.000 neu gegründete Unternehmen) beitragen. Seiner Meinung nach ist das MP eines der wichtigsten Kanäle, „um die Wirtschaftsbeziehungen, speziell für KMU, zu fördern und sie in globale Lieferketten zu integrieren“. Die aktuell beeindruckende wirtschaftliche Entwicklung der bilateralen Handelsbeziehungen bestätigten auch Tran Thanh Hai aus dem vietnamesischen Industrie- und Handelsministerium und Susanne Wolf aus der Wirtschaftsabteilung der Deutschen Botschaft.

Im Anschluss beleuchteten Gastgeber Hoang Van Anh von VCCI und Reimut Düring von der GIZ im Dialog die Besonderheiten des bilateralen Programms von den Anfängen bis zur Gegenwart. Und natürlich kamen auch die Hauptprotagonisten des Programms zu Wort – die MP-Alumni aus verschiedenen Jahrgängen berichteten während einer Panel-Diskussion, wie die Fortbildung in Deutschland zu konkreten Veränderungen für ihre Unternehmen geführt hat. Zehn Jahre gute Zusammenarbeit – Grund genug, um Gläser zu heben: Das abschließende Gala-Dinner setzte auf seine Art ein Zeichen der gegenseitigen Wertschätzung und Zufriedenheit. ■

Diversifizierung der Wirtschaft



Ulaanbaatar. Das MP leistet einen wichtigen Beitrag zur Diversifizierung der mongolischen Wirtschaft sowie zum wirtschaftlichen Strukturwandel – neben Bergbau fördert das Programm die Landwirtschaft, den Lebensmittelsektor und Erneuerbare Energien. Dieses sehr positive Fazit zogen beim vierten Lenkungsausschuss des MP mit der Mongolei Tsengeg Mijiddorj vom Ministerium für Auswärtige Beziehungen der Mongolei (MOFA) und BMWi-Unterabteilungsleiter Karl Wendling.

Das bilaterale Programm mit der Mongolei besteht seit 2009. Bis Ende 2017 absolvierten insgesamt 286 mongolische Führungskräfte erfolgreich ihre Fortbildung in Deutschland. Einige MP-Alumni berichteten am 14. Juni 2018 in Ulaanbaa-

tar über die Entwicklung ihrer Unternehmen nach der Fortbildung in Deutschland. Dazu gehören Herausforderungen, wie z.B. Kommunikationsschwierigkeiten bei der



Beim Besuch der VitaFit Group: Karl Wendling (BMW) und Bolorsaikhan Sodnom (VitaFit)

Initiierung von Kontakten zu deutschen Unternehmen, – aber auch Erfolge. Wichtig bei der Implementierung von Kooperationen sei positive Haltung, Zuversicht und Hartnäckigkeit. Diese bewies auch Bolorsaikhan Sodnom, Geschäftsführer des Saft- und Milchprodukteherstellers VitaFit Group. Er nahm 2017 am MP teil und kaufte deutsche Anlagen für die Ketchup- und Mayonnaiseproduktion. Dadurch erweiterte er das Produktsortiment und trägt so zur Importsubstitution in der Mongolei bei.

Ein Tagesausflug in die Wüste Gobi rundete das Programm des Lenkungsausschusses ab. Dort befindet sich Oyu Tolgoi, die größte Kupfer- und Goldmine der Mongolei. Munkhbat Tumor-Ochi, der mit seinem Geologenteam das Oyu Tolgoi entdeckte, führte die Gäste durch die Mine. Sie beeindruckte vor allem durch die hohen Sicherheitsstandards und die Disziplin der Mitarbeiter. ■

Mexiko: Lenkungsausschuss auf Hannover Messe



Teilnehmer des zweiten deutsch-mexikanischen Lenkungsausschusses

Hannover. „Die Beziehungen zwischen Deutschland und Mexiko sind sehr intensiv und sollen es auch bleiben“. Damit eröffnete BMWi-Unterabteilungsleiter Dr. Heinz Hetmeier am 24. April 2018 die zweite Sitzung des deutsch-mexikanischen Lenkungsausschusses zum MP. Auch Susana Duque, Generaldirektorin des Nationalen Unternehmerinstituts des mexikanischen Wirtschaftsministeriums, betonte die guten wirtschaftlichen Beziehungen und die Vorteile des mexikanischen Marktes für weitere Investitionen.

Der Lenkungsausschuss tagte auf der Hannover Messe, deren Partnerland 2018 Mexiko als erstes lateinamerikanisches Land war. Die Eröffnung der Messe durch Bundeskanzlerin Merkel und

Präsidenten Peña Nieto sowie die Gespräche auf hoher politischer Ebene demonstrierten ihre Bedeutung für beide Länder. Die Einigung der EU mit Mexiko zur Modernisierung des Handelsabkommens kurz zuvor kommt den wirtschaftlichen Beziehungen zwischen Deutschland und Mexiko zugute – auch in Hannover. „Die Präsenz Mexikos auf der Hannover Messe ist beeindruckend“, betonte Hetmeier. Davon überzeugten sich auch einige mexikanische MP-Teilnehmer (siehe Artikel auf S. 13). Die Führungskräfte lernten auf der Industriemesse neue Schlüsseltechnologien kennen, trafen wichtige Geschäftspartner – und berichteten darüber direkt auf dem Lenkungsausschuss. Alumna Dalia Terrores von der Firma Industrias Forza schilderte ihre erfolgreichen Kooperationen

seit ihrer MP-Fortbildung in 2016. Auf der Hannover Messe traf sie sich mit zwei Einkäufern, um ihr Geschäft auszuweiten.

Die Sitzungen des Lenkungsausschusses sind ein gutes Instrument, um Bilanz zu ziehen und nächste Schritte für die Zusammenarbeit im MP abzustimmen. Der Austausch zwischen Regierungen und Durchführungsorganisationen beider Seiten ist sinnvoll und weiterhin erforderlich. „Mexiko gehört inzwischen zu den wichtigsten Partnerländern“, resümiert Yıldız Götze, im BMWi zuständig für das MP, „und ist ein gelungenes Beispiel für eine erfolgreiche Zusammenarbeit“. Die bisherigen Ergebnisse bestätigen die Einschätzung: Die MP-Teilnehmer berichten über Geschäftsabschlüsse in Millionenhöhe, zahlreiche Joint Ventures und viele andere Kooperationen.

Seit knapp fünf Jahren ist Mexiko Partnerland des MP. 233 mexikanische Führungskräfte absolvierten bis Ende 2017 bereits ihre Managerfortbildung in Deutschland, davon ein Großteil aus der Automobilindustrie. Seit 2017 nehmen auch deutsche Führungskräfte an Fortbildungen in Mexiko teil und bauen bilaterale Geschäftsbeziehungen auf. ■

Jubiläum in Turkmenistan



Aschgabat. Zehn Jahre MP hinterlassen ihre Spuren. In der von staatlichen Betrieben dominierten Wirtschaftslandschaft Turkmenistans erstarkt nun immer mehr der Privatwirtschaftssektor – nicht zuletzt dank des Programms. Denn mit den in Deutschland erworbenen oder geschärften Kompetenzen gründeten viele Alumni nach ihrer Rückkehr eigene Unterneh-

men. Knapp 190 Führungskräfte haben seit 2008 das MP absolviert, Geschäftskontakte geknüpft, deutsche Ausrüstung erworben, Heimatbetriebe modernisiert und Arbeitsplätze geschaffen. Sehr deutlich wurde die breite Wirkung des MP während der Jubiläumskonferenz im Mai 2018 in Aschgabat (siehe auch Artikel auf S. 22). Ezizgeldy Annamammedow, stellvertre-

tender Wirtschaftsminister Turkmenistans, maß dem Programm eine wichtige Rolle in der wirtschaftlichen Entwicklung Turkmenistans bei. Margret Uebber, deutsche Botschafterin in Turkmenistan, bestätigte diese Einschätzung und verortete das MP in den derzeitigen deutsch-turkmenischen Wirtschaftsbeziehungen. Monika Stieneker vom BMWi sieht das MP ebenfalls als wichtigen Schlüssel für den Zugang zum turkmenischen Markt. Um die heimische Wirtschaft weiter voranzubringen, beschäftigt sich das turkmenische Wirtschaftsministerium derzeit aktiv mit Berufsbildung und der Rolle der Wirtschaft dabei. Galina Romanowa, die dort die Hauptabteilung für staatliche Finanzen und Wirtschaft leitet, sieht im MP ein großes Potential für die Sensibilisierung der turkmenischen Unternehmer für das Modell der dualen Berufsbildung. Aufgaben für die Zukunft gibt es also genug – und mit der erneuten MoU-Verlängerung bis 2020 auch die offizielle Basis für die weitere Zusammenarbeit. ■



Offizielle Eröffnung der Jubiläumsfeier in Aschgabat

Deutschland verstehen und Horizonte erweitern



2018 feiert das MP seine zehnjährige Partnerschaft mit Vietnam – und die Nachfrage bleibt ungebrochen hoch. 21 vietnamesische Führungskräfte aus unterschiedlichen Branchen waren im April 2018 für vier Wochen am Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (ZEW) in Mannheim zu Gast. Die Fortbildung brachte ihnen nicht nur tiefere Einblicke in moderne Managementpraktiken, sondern verhalf einigen direkt zu Kooperationsverträgen mit deutschen Geschäftspartnern.

Mannheim. Ob Import oder Export von Schuhen, Kleidung, Lebensmitteln oder technischer Ausrüstung, ob neue Geschäftsanbahnungen oder eine Vertiefung bereits existierender Kontakte, eines haben alle MP-Teilnehmer gemeinsam: Sie alle kommen mit individuellen Zielen und Geschäftsideen nach Deutschland, die sie in den vier Fortbildungswochen verfolgen wollen.

Für ausländische Führungskräfte ist das MP jedoch mehr als eine reine Managerfortbildung, in der sie die für eine Zusammenarbeit mit deutschen Geschäftspartnern wichtigen Managementfähigkeiten erlernen können. Vielmehr bedeutet das

MP für die Manager auch, Abstand vom eigenen Alltag zu gewinnen, ein neues Land und eine neue (Business-)Kultur kennenzulernen und damit die Möglichkeit, über den Tellerrand zu blicken und den eigenen Horizont zu erweitern.

Die Trainings, beispielsweise zu interkulturellem Management, Businesspräsentationen oder der Verhandlungsführung mit deutschen Geschäftspartnern, stellen nur eine der Programmkomponenten dar, bei denen die vietnamesischen Manager bekannte Themen aus einem neuen Blickwinkel studierten. „Es ist, als würde man sich selbst von außen betrachten“, resümiert

ein Teilnehmer. „Die Trainings helfen mir nicht nur, wichtige Aspekte des deutschen Businesslebens näher kennenzulernen, sondern auch, mein eigenes Handeln gegenüber ausländischen Geschäftspartnern, das ich bisher für selbstverständlich hielt, zu reflektieren“.

Über den Tellerrand blicken mussten die vietnamesischen Führungskräfte auch während der gemeinsamen Unternehmensbesuche. Da sie aus verschiedensten Branchen kamen, umfassten diese Besuche ein breites Branchenspektrum. Gerade diese Vielfalt beschreiben die MP-Teilnehmer als Gewinn: „Meine Firma stellt Außenbeleuchtungen her. Trotzdem habe ich bei dem Unternehmen für Reifen- und Autoservice, der EUROMASTER GmbH, eine Menge zur Einbindung von Mitarbeitern in Managementprozesse gelernt. Einiges davon möchte ich in Zukunft in meiner Firma anwenden“, sagte Phung Huu Loi.

Dass viele Führungskräfte die gemeinsamen Unternehmensbesuche, die nicht immer ihren Branchen entsprechen, als gewinnbringend verbuchen, zeigte sich auch beim Besuch der Hannover Messe. Einige Manager waren zunächst unsicher, wie sie den Messebesuch für sich effektiv nutzen sollen. Doch nach dem

anstrengenden Besuchstag waren alle begeistert. Nguyen Khanh Toan kommt aus der Textilbranche, ein solches Messeerlebnis war für ihn einmalig: „Auf so einer großen Messe bin ich zuvor nie gewesen. Ich habe heute viel gesehen und eine Menge Anregungen für die zukünftige Außendarstellung meines Unternehmens mitnehmen können.“

Doch auch passgenaue Geschäftskontakte sind während der Unternehmensbesuche keine Seltenheit, da das Programm speziell auf die vertretenen Branchen zugeschnitten wird. Oft entstehen neue Kooperationsideen erst während eines Unternehmensbesuchs. So auch bei der inhabergeführten JUMAG Dampferzeuger GmbH. „Eigentlich wollte ich Wasseraufbereitungslösungen und Instandhaltungsdienstleistungen aus Deutschland kennenlernen und meine Dienstleistungen für deutsche Unternehmen in Vietnam anbieten. Der Vortrag von Geschäftsführer Andreas Kohl hat mich aber so überzeugt, dass ich gleich dachte: Dies ist ein Unternehmen, mit dem ich kooperieren möchte“, erzählte Nguyen Duc Thang. „Als ich dann noch hörte, dass JUMAG auf der Suche nach weiteren Partnern ist, auch in Vietnam, musste ich die Chance einfach ergreifen.“ Der vietnamesische Manager führte bereits am gleichen Tag ein erstes Gespräch mit dem Sales-Director des Unternehmens und fuhr noch vor seiner Ausreise zu einem weiteren Termin zu JUMAG, um die nächsten Schritte zur Einleitung einer längerfristigen Kooperation festzulegen. „Über eine solche Kooperation freuen wir uns natürlich besonders“, sagt Manuel Lauer, Projektleiter des MP am ZEW. „Nicht nur für die Teilnehmer, sondern auch für die besuchten deutschen Unternehmen ist das Programm ein unmittelbarer Gewinn.“



Nguyen Quoc Duan ist Inhaber der Songnam ITD Ltd. und betreibt einen Großhandel für Obst aus Vietnam. Er entstammt einer Familie von Drachenfruchtbauern, vertreibt inzwischen jedoch zusätzlich weitere Früchte wie Lychees, Kokosnüsse und Mangos. Seine Strategie, in Deutschland Geschäftspartner zu finden, war zwar ungewöhnlich, jedoch stellte sie sich als der Branche angepasst und zielführend heraus: Ohne im Vorfeld mit den deutschen Firmen in Kontakt zu treten und Termine abzustimmen, besuchte Nguyen Quoc Duan sechs Großmärkte in sechs verschiedenen deutschen Städten und sprach dort potentielle Partner direkt an. Diese pragmatische Vorgehensweise mit hohem Zeit- und Reiseaufwand zahlte sich bereits während der Fortbildung aus. In der dritten Programmwoche traf eine Probelieferung verschiedener Früchte per Luftfracht in Frankfurt ein. Auf dieser Basis wurde bereits ein Vertrag geschlossen, so dass künftig wöchentlich Lieferungen aus Vietnam kommen. Weitere Verträge zum Import vietnamesischer Früchte, aber auch zum Export deutscher Äpfel, sind in Planung.



Etwa ein Drittel der Führungskräfte kam aus der Textilbranche. Dies spiegelt die Zusammensetzung der vietnamesischen Wirtschaft wieder, wo dieser Zweig etwa 14,4 Prozent (ITC Trade Map, 2016) des Exportvolumens ausmacht. Hierzu passend besuchten die vietnamesischen Manager die KARL MAYER Textilmaschinenfabrik GmbH, die hinsichtlich der Anzahl und des Werts der verkauften Kettenwirkmaschinen und Vorbereitungsanlagen den Weltmarkt anführt. Das Unternehmen sieht seine Vorreiterrolle im Bereich smarte Textilien und legt großen Wert auf seine Innovationsfähigkeit zur Erhaltung der Wettbewerbsposition. Dieser Ansatz gab auch für die Branchenfremden neue Impulse und Einblicke. Besonders die Weiterentwicklung bestehen

der Produkte mit Blick auf sich wandelnde Bedürfnisse der Großkunden brachte Teilnehmer des Dienstleistungsbereichs wie auch des produzierenden Gewerbes dazu, ihr Produktportfolio neu zu überdenken.

Ob mit oder ohne Kooperationsvertrag in der Tasche, alle Führungskräfte berichteten am Abschlusstag über den Mehrwert, den das Programm für sie aus wirtschaftlicher Sicht wie auch persönlich hat. „Als ich herkam, hatte ich den Kopf voller Probleme, vor denen ich mit meiner Firma stand und bei denen ich nicht wusste, wie ich damit umgehen soll“, erinnerte sich Tran Van Thach. „Die Fortbildung in Deutschland hat es mir ermöglicht umzudenken. In den Trainings und bei den Unternehmensbesuchen habe ich viele neue Ideen gesammelt und kann meine Situation nun anders betrachten. Nach diesen vier Wochen kann ich mit einer Lösungsidee für meine Probleme wieder nach Hause fahren“, freute sich der Manager. Und Nguyen Hai Ha fasste für alle MP-Teilnehmer und das ZEW-Team treffend zusammen: „Wir haben in diesen vier Wochen viel Wissen, Eindrücke und neue Erfahrungen sammeln können. Vor allem aber haben wir gelernt, dass es in der interkulturellen Zusammenarbeit kein „Richtig“ oder „Falsch“ gibt. Es geht vielmehr um eine Annäherung zwischen Kulturen und um ein gegenseitiges Kennenlernen – und das konnten wir nicht nur selbst erleben, sondern auch zur internationalen Verständigung zwischen unseren zwei Ländern beitragen.“ ■



Vietnamesische Führungskräfte und Mitarbeiter des ZEW



Vuong Thi Ngoc Chi ist Marketing-Managerin des Unternehmens Old Modern Handicrafts JSC. Primär produziert und vertreibt das Unternehmen aus Ho Chi Minh City Holzmodellschiffe und Einrichtungsgegenstände aus Holz. Vuong Thi Ngoc Chi hat schon vor ihrer Teilnahme am MP mit deutschen Partnern zusammengearbeitet. Diese hatten die Zusammenarbeit jedoch relativ abrupt beendet. Sie kam daher mit dem ehrgeizigen Ziel nach Deutschland, ihre verlorenen Kunden zurückzugewinnen. Aufgrund ihrer hervorragenden Vorbereitung im Vorfeld der Einreise nach Deutschland konnte Vuong Thi Ngoc Chi dieses Ziel bereits in der ersten Woche erfüllen. Im Laufe des Programms gelang es ihr immer mehr, ihre interkulturellen Managementfähigkeiten anzuwenden und die deutschen Geschäftspartner und ihre Verhaltensweisen zu verstehen. Sie gewann dadurch die Kunden zurück und nahm sogar neue Geschäftspartner in Deutschland unter Vertrag.



Friederike Bodenstein-Dresler arbeitet im Weiterbildungsbereich des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW). Seit 2017 koordiniert sie dort neben dem MP verschiedene weitere internationale Qualifizierungsprogramme. Ihre Schwerpunkte liegen in den Bereichen Programmplanung, Seminarleitung und Teilnehmerbetreuung.



KMU: Zertifizierung als Marketingmaßnahme



Zertifizierungen werden immer mehr zum Aushängeschild von Unternehmen, sowohl von Weltmarktführern als auch von kleinen Betrieben. Auch wenn damit Anforderungen in Qualität, Umwelt oder Energie bestätigt werden – alle erhoffen sich einen besseren Marktzugang, niedrigere Kosten oder transparentere Abläufe. Von den Vorteilen und dem Prozess diverser Zertifizierungen überzeugten sich 16 moldauische und ukrainische Führungskräfte im Mai 2018 beim Besuch des bayrischen Unternehmens Betz-Chrom GmbH.

Gräfelfing. „Gut – offen – zuverlässig“: Ganz in Übereinstimmung mit ihrem Unternehmensmotto präsentierte sich die Firma Betz-Chrom GmbH den Teilnehmern des BMWi-Managerfortbildungsprogramms aus Moldau und der Ukraine. Das 1952 gegründete und inhabergeführte Unternehmen mit Sitz in Gräfelfing und Maisach bei München ist Spezialist für Hartverchromung und Vernickelung. Der ökologischen und ökonomischen Verantwortung kommt das Unternehmen auf bemerkenswerte Weise nach: Betz-Chrom kann zu Recht mit Stolz vier Zertifikate mit dem jeweils aktuellsten Standard ausweisen.

Prokurist Markus Kolbeck führte die Manager aus Osteuropa in den Zertifizierungsprozess bei der Betz-Chrom ein. Das in seinen Augen wichtigste Zertifikat – sowohl für das Unternehmen, als auch für den Kunden – ist das Qualitätsmanagementsystem ISO 9001:2015. Denn dessen Normen helfen, das Qualitätsmanagement zu dokumentieren. Das Umweltmanagementsystem ISO 14001:2015 dagegen legt nicht nur die rechtlichen Verpflichtungen fest, sondern betrachtet auch die selbstgesetzten Um-

weltziele. Das dritte Zertifikat, das Energiemanagementsystem ISO 50001:2011, obliegt keiner gesetzlichen Zertifizierungspflicht, ist jedoch Voraussetzung für die Teilbefreiung von der Strom- und Energiesteuer in Deutschland. Durch die Einführung des Energiemanagementsystems konnte das mittelständische Unternehmen mit zwei Produktionsstandorten in Bayern seine energiebezogene Leistung systematisch und langfristig verbessern. Die Implementierung des Energiemanagementsystems war für die MP-Teilnehmer besonders interessant. Die Fragen zu den notwendigen Schritten nahmen dementsprechend einen großen Raum ein. Last but not least: das Sicherheitsmanagement. Es bezieht sich auf legislative Vorgaben und komplementiert die Managementsysteme von Betz-Chrom.

Der Aufwand für die Zertifizierung nimmt bei Betz-Chrom einen hohen Stellenwert ein: Fünf der insgesamt 75 Mitarbeiter sind für die Managementsysteme verantwortlich. Das Unternehmen hat sich bewusst für diesen hohen Personalaufwand entschieden, auch wenn dadurch die zeitlichen Ressourcen für andere Marke-

tingtools schwinden. Denn gerade in der verarbeitenden Industrie sind die Zertifikate Voraussetzung, um die Ansprüche von nationalen wie internationalen Kunden – ob Weltmarktführer oder Kleinbetrieb – zu erfüllen. Für das Unternehmen also eine optimale Marketingmaßnahme.

Großen Wert legt Betz-Chrom auch auf das Audit-Management. Über ein Software-Programm erhalten alle Verantwortlichen des Unternehmens – auch auf mobilen Endgeräten – Überblick über die Anforderungen, anfallende Aufgaben und mögliche Deadlines.

Bei einem abschließenden Rundgang durch die Werkhallen überzeugten sich die Führungskräfte von der strukturierten und arbeitssicherheitskonformen Produktionsstätte. Insgesamt war es ein sehr gelungener Unternehmensbesuch, geprägt von interessanten Gesprächen, regem Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer. Die MP-Teilnehmer ließen sich einmal mehr von der Offenheit und Transparenz bayrischer Unternehmen begeistern und nahmen viele wertvolle Erfahrungen mit in ihre Heimatunternehmen. Auch für Kolbeck war der Besuch rundum gelungen: „Die Gespräche mit den Führungskräften aus Moldau und der Ukraine zeigten uns einmal mehr, wie bereichernd der Austausch zwischen Unternehmen und Führungskräften, insbesondere auf internationaler Ebene, sein kann. Wir sind beeindruckt vom Tiefgang der geführten Gespräche und der Vielzahl fachlicher Fragen. So entsteht nicht nur beiderseitiges Wissen, sondern auch Vertrauen in eine gemeinsame, globale Zukunft.“ ■



Lisa Josey ist Projektmanagerin im Bereich Training International bei der IHK Akademie München und Oberbayern gGmbH. Dort ist sie u.a. für die Organisation und Durchführung des Managerfortbildungsprogramms zuständig.

„Fit für das Chinageschäft“

Den ersten Schritt tun



Verstärkte Zentralisierung in der Wirtschaft ist Chinas neues Motto. Wer im Land der Mitte Geschäfte machen will, muss sich seine Nische suchen. Mit innovativen Produkten und einer guten Portion Netzwerkpflege ist auch der chinesische Markt zu knacken – so die Quintessenz des Follow-up-Seminars für deutsche Führungskräfte bei der GIZ in Bonn.

Bonn. „Die längste Reise beginnt mit dem ersten Schritt“, sagte im 6. Jahrhundert der berühmte chinesische Philosoph Laotse. Dieses Sprichwort kennt in China jeder. Anders gesagt: Ziele erreicht man nicht dadurch, dass man alles genau plant, sondern dadurch, dass man den Mut besitzt, den ersten Schritt zu tun. Die Teilnehmer der fünften Gruppe des Programms „Fit für das Chinageschäft“, die im Herbst 2016 im Land der Mitte unterwegs waren, wagten dies und schlugen eine neue Richtung auf einem manchmal nicht ganz ebenen Weg ein. Eine Unwägbarkeit – so stellten sie schon bald fest – ist die zunehmende Zentralisierung und der wachsende Einfluss des chinesischen Staates.

Diesen Eindruck bestätigt den deutschen Führungskräften auch Birger Vinck. Der Chinaexperte bereitete die Manager auf ihre Reise vor und war Anfang März 2018 zur GIZ gekommen, um ihre Fortbildung zu evaluieren. „Die Zentralisierung nimmt in der Volksrepublik immer mehr zu“, berichtet Vinck. Der Einfluss des Staates wächst und auch die Rolle der Kommunistischen Partei wird weiter gestärkt. „Die verschärften Antikorrupptionskampagnen begünstigen das Misstrauen, und nach und nach schließt China die noch vor kurzem weit offenstehenden Türen“, sagt Vinck. Ausländische Unternehmen müssen ihre Strategie ändern. Ihr chinesisches Gegenüber entwickle immer mehr Selbstbewusstsein und sei nicht länger bereit, einfache Standardangebote anzunehmen.

Das bekamen auch die deutschen Manager zu spüren. Daniel Erdös, IT-Berater aus Langenhagen, hatte ursprünglich vor, Medizinprodukte in China zu vermarkten.



Daniel Erdös

Nach vielen Gesprächen mit chinesischen Unternehmen, später auch von Deutschland aus, wurde ihm klar: Der Markt ist gesättigt. Mit traditionellen Angeboten kommt man nicht weiter. „Hier ist nun Insiderwissen gefragt“, verrät Vinck. „Chinesen suchen gerne nach innovativen deutschen Produkten.“ Ausgeklügelte Medizingeräte hätten viel Absatzpotential, es sollten aber ausgesprochene Nischenprodukte

sein – nichts, was man selbst mit ein paar Klicks im Internet findet. Dank der immer strengeren Umweltschutzauflagen in China ist die deutsche Zusatzkompetenz auch in diesem Bereich sehr willkommen.



Ralf Hägele

Doch manchmal hat man auch mit traditionelleren Produkten Glück.

Für ihn war es wie ein Sechser im Lotto: Als Ralf Hägele ein Fernsehinterview in Jieyang gab, konnte er nicht ahnen, dass er ein Jahr später ein Joint Venture in China anmelden würde. Schweinefleisch und Fleischproduktion – damit will er sein Agrarunternehmen Barnstädt e.G. in China positionieren. Die Ehefrau seines chinesischen Partners hat das Interview zufällig gesehen, noch während der Fortbildung unterzeichneten die beiden Unternehmer die Absichtserklärung. Ein klassisches Beispiel für Geschäftsanbahnung in China: das Zufallsprinzip. Aber auch dem Zufall kann man auf die Sprünge helfen, indem man möglichst viele Kontakte knüpft und die Netzwerke für sich arbeiten lässt. Genau das ist eines der Ziele des MP „Fit für das Chinageschäft“. „Der gravierende Unterschied zu Deutschland: Die Netzwerke beschränken sich nicht auf ein bestimmtes Thema, sie werden für alle Anliegen genutzt“, erklärt Vinck.



Peter Gröndahl

„Es war eine ganze Menge interkulturelles Lernen“, erinnert sich Peter Gröndahl, ein Markenstrategieberater aus Frankfurt. „Für Deutsche ist es nicht einfach, sich der Herausforderung der spontanen Planung zu stellen“. Jedoch mit Gewinn: Am Ende hat immer alles geklappt. „Wir haben gelernt, uns auf die Veranstalter zu verlassen und die Dinge auf uns zukommen zu lassen“, bestätigt auch Erdös. Trotz des Augenzwinkerns tritt hier ein grundlegender Unterschied zwischen der deutschen und der chinesischen Geschäftskultur zu Tage. Wenn sich deutsche Manager auf den Weg in einen neuen Markt machen, erwarten sie, dass ihr Aufenthaltsprogramm akribisch eingehalten wird. In China kommen hingegen Plan- und Routenänderungen nicht selten vor. In diesem Jahr lädt die chinesische Regierung zum ersten Mal zwei Gruppen ein – Abenteuer und Horizonterweiterung garantiert. ■

Start-ups als Motor für die Wirtschaft



Die Start-up- und Gründerszene in Deutschland wächst und gewinnt immer mehr an Bedeutung für die deutsche Wirtschaft. Existenzgründer sind hoch innovativ und verzeichnen ein höheres Unternehmenswachstum als etablierte Unternehmen. Einen Eindruck vom Erfolgsfaktor „Deutsche Start-ups“ erhielten 18 georgische Führungskräfte im März 2018 während ihrer Managerfortbildung bei der ARGE Conoscope-CEFE International Projects.

Köln. „Ein Unternehmer muss zu allererst an seine Idee glauben. Unabhängig von der Finanzierung braucht man ein starkes Durchhaltevermögen und innovative Lösungsansätze, um als Gründer in Deutschland Erfolg zu haben“ – sagt Tashin Dag, Gründer und Geschäftsführer der Papacks Sales GmbH. Seine Überzeugung teilte der deutsche Unternehmer gerne mit den georgischen Managern, die seine Firma im Rahmen ihrer Fortbildung in Deutschland besuchten. Papacks ist Marktführer in der Produktion von nachhaltigen Verpackungen. Das Unternehmen steht für innovative umweltfreundliche Verpackungslösungen, die zudem effizienter sind als herkömmliche Verpackungsprozesse. Papacks Motto: „Unsere Zukunft wird von Veränderungen gestaltet, doch Veränderungen benötigen Mut und erfordern außergewöhnliche Wege.“ Ihren Weg haben sie gemacht: Das 2011 gegründete Unternehmen hat sich durch seine innovativen Ansätze innerhalb weniger Jahre an die Spitze der Verpackungsbranche gearbeitet und inzwischen Umwelt- und Wirtschaftspreise sowie Design Awards gewonnen.

Innovation ist der Schlüsselfaktor für ein Start-up, sowohl in der Produktauswahl, als auch im Meistern alltäglicher schwieriger Entscheidungen, die das Unternehmen beeinflussen. Deutsche Geschäftsleute rangieren laut Global Innovation Index auf Platz neun von 127 Ländern. Dies zeigt die Stärke der deutschen Unternehmen, insbesondere der Start-ups. Und die „treiben den strukturellen Wandel voran und sind enorm wichtig für die wirtschaftliche Entwicklung Deutschlands“, sagte ehemalige Bundeswirtschaftsministerin Brigitte Zypries im „Deutschen Startup Monitor 2017“ über die deutsche Start-up-Szene.

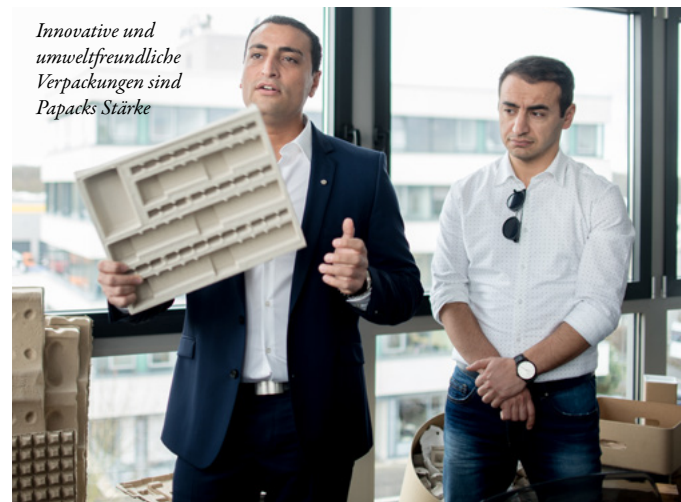
Die Förderung von Existenzgründern weltweit – das ist ein Grundstein der Arbeit von CEFE International. Und der Glaube daran, dass Start-ups eine Wirtschaft entscheidend beeinflussen. Am stärksten tun es Unternehmen, die mit innovativen Lösungen an den Markt herantreten und innerhalb von drei Jahren ein deutliches Wachstum der Anzahl von Mitarbeitern und des Umsatzes verzeichnen. Solche Unternehmen nennt man auch Gazellen. Gazellen sind für das MP von großem Wert – sowohl als teilneh-

mende ausländische Unternehmen als auch als gastgebende deutsche Unternehmen, die das größte Innovations- und Wachstumspotential aufweisen. Die Anzahl der Geschäftsanbahnungsprozesse mag zwar limitiert sein, jedoch dient Deutschland als ein Modell für Innovation und Wirtschaftsstärke. Mit dem Besuch von deutschen Start-ups als Lernorte und B2B-Partner ist ein erster Schritt getan. Und davon profitieren beide Seiten, der Wissensaustausch ist keineswegs einseitig. Denn die Förderung von Unternehmensgründungen in Georgien ist Teil der Regierungsstrategie. Zwar liegt Georgien im Ranking des Innovationsindex auf Platz 68, im globalen Doing Business Index jedoch auf Platz neun – weit vor Deutschland mit Platz 20.

Über den regen Austausch mit den MP-Teilnehmern freute sich auch Tashin Dag. Er ist davon überzeugt, dass „man alles zum Positiven verändern kann, wenn wir Menschen zahlreiche bereits realisierte Projekte zeigen, die perfekt funktionieren, um unsere Umwelt zu schützen“. Und so freute er sich auch über die „vielen Inspirationen und Visionen“, die Papacks den georgischen Führungskräften mit auf den Weg geben konnte. Und die scheinen angekommen zu sein: „Es reicht nicht, clever zu sein – man muss weise sein. Das habe ich gesehen, und es inspirierte mich“, resümierte einer der Teilnehmer nach seinem Besuch bei Papacks. „Als Geschäftsmann muss man im großen Maßstab denken. Georgien benötigt Veränderungen – und große Visionen!“ ■



Marlinde Bärenz ist Diplom-Volkswirtin und geschäftsführende Gesellschafterin von CEFE International. Sie leitet verschiedene Kooperationsprogramme der deutschen Wirtschaft mit dem Ausland und die MP-Delegationen in Arbeitsgemeinschaft mit der Conoscope GmbH.



Innovative und umweltfreundliche Verpackungen sind Papacks Stärke



Hannover Messe 2018: Connect & Collaborate Mexiko offen für Kooperationen



Bundeskanzlerin Angela Merkel und der mexikanische Präsident Enrique Peña Nieto eröffnen die Hannover Messe 2018

Die neuesten Trends der weltweiten Industrie entdecken und Innovationen testen – dafür steht die Hannover Messe, die weltgrößte Industriemesse. Mit dem diesjährigen Motto „Integrated Industrie – Connect & Collaborate“ rief sie zum Aufbruch in die vernetzte Industrie auf. Diesem Aufruf folgten gerne auch mexikanische MP-Teilnehmer: Betreut von AHP International, lernten sie in Hannover neueste Schlüsseltechnologien kennen und nutzten die Messe für Kontakte und neue Kooperationen.

Hannover. Die Hannover Messe 2018 hat es wieder einmal bewiesen: Sie ist der globale Hotspot für Industrie 4.0. Gleichzeitig war sie Plattform für sechs weitere Leitmesen in den Bereichen Industrial Automation, Motion & Drive, Digital Factory, Energy, Industrial Supply, Research and Technology sowie die ComVac. Da Produktion und Logistik immer mehr zusammenspielen, fand erstmals parallel die CeMAT statt, eine Messe mit Fokus auf Logistik 4.0. Über 600 Aussteller widmeten sich den wachsenden Anforderungen an eine moderne und digitale Logistik. 210.000 Fachbesucher, ein Drittel davon aus dem Ausland, bestätigten die Relevanz der Hannover Messe in einem globalisierten Umfeld.

Mexiko – das Partnerland der Hannover Messe 2018 – zeigte sich als attraktiver und innovativer Wirtschaftspartner und -standort. Das bestätigte Paulo Carreño, Geschäftsführer der Industrievereinigung Pro México: „Wir sind eine der offensten Volkswirtschaften der Welt“. Mehr als 160 mexikanische Aussteller präsentierten innovative Technologien und boten Kooperations- und Investitionsmöglichkeiten. Auch der German-Mexican-Business Summit

mit Bundeskanzlerin Angela Merkel und Präsident Enrique Peña Nieto signalisierte erneut die starke Verbundenheit zwischen Deutschland und Mexiko. Die mexikanischen Führungskräfte, deren Fortbildungsfokus auf dem Bereich Industrie 4.0 lag, trafen in Hannover wichtige deutsche und internationale Geschäftspartner zu ersten Gesprächen. Der Blick auf die Wettbewerber, neue Technologien und Produkte ermöglichte nicht nur ein Benchmarking innerhalb des eigenen Marktsegments, sondern auch das Kennenlernen von State-of-the-Art Technologien und Innovationen.

Alle mexikanischen MP-Teilnehmer ergriffen ihre Chance, potentielle deutsche Kooperationspartner zu treffen, um über mögliche gemeinsame Projekte zu sprechen. Denn im Vorfeld hatte AHP International gezielt Gesprächstermine für die mexikanischen Führungskräfte mit deutschen Unternehmen vereinbart. Über das Matchmaking-Portal der Plattform „Technology & Business Cooperation Days“ recherchierten die Manager zudem auch selbst neue Partner. Der vielfältige Ansatz der Geschäftspartnersuche zahlte sich aus: Viele Führungskräfte bli-

cken auf erfolgreiche Termine und Vertragsabschlüsse zurück.

Eine mexikanische Unternehmensvertreterin berichtete von zahlreichen B2B-Meetings mit führenden deutschen Pionieren im Bereich Automatisierung und Digitalisierung. Ihr Kooperationsziel war es, ihr Produktportfolio als Distributor für Andon Systeme, Sensoren und Motion Controller sowie Elemente der Prozesssteuerung zu vergrößern. Führende deutsche Unternehmen ebenso wie innovative KMU interessierten sich besonders für ihren Service in Mexiko. Während der Gespräche eruierten sie gemeinsame weiterführende Meilensteine, mit dem Ziel einer mittel- und langfristigen Partnerschaft. Ein anderer MP-Teilnehmer fand auf der Messe weitere potentielle Systemintegratoren für eine geplante automatisierte Produktionslinie in Mexiko und trat durch die Technology Cooperation Days in direkten Kontakt mit potentiellen Kooperationspartnern. Neben der individuellen Kontaktabnahnung bot die Hannover Messe dem Unternehmer einen kompakten Überblick über die sonst so schwer zu erfassende Branche in diesem speziellen Bereich.

Messebesuche sind ein Erfolgsfaktor für die individuelle Geschäftsentwicklung, besonders in einem Messeland wie Deutschland – darin waren sich alle Manager einig. Zudem bieten Messen und andere vergleichbare Events die Möglichkeit, Wettbewerber zu analysieren und zu beobachten. Der Schlüssel zum Erfolg eines Messebesuchs liegt jedoch in einer guten Vorbereitung – und die hatten die mexikanischen Führungskräfte. So konnten sie zufrieden auf ihren Messebesuch zurückblicken. Die Hannover Messe als die Leitmesse der Industrie zeigte den mexikanischen Gästen die vielfältigen Möglichkeiten, die deutsche Unternehmen als Partner bieten. ■



Franziska Wegerich ist seit Herbst 2015 bei AHP International als Fachtutorin für das MP tätig. Zudem ist sie für die Organisation und Durchführung einzelner BMWi-Markterschließungsprogramme verantwortlich und unterstützt amerikanische Unternehmen beim Aufbau von Geschäftsbeziehungen nach Europa.

Belarus: Es geht voran



Der deutsche Außenhandel mit Belarus erlebt derzeit einen Aufschwung. Gleichzeitig bemüht sich die osteuropäische Republik um ausländische Investoren und legt mit Großprojekten und Industrieparks günstige Bedingungen für zukünftiges Wachstum. Dazu tragen auch MP-Teilnehmer aus Belarus mit eigenen Kooperationsprojekten bei. Insbesondere der IT-Sektor ist an einer Zusammenarbeit mit Deutschland interessiert.



Bonn. „Morgen beginnt der Frühling und ich wünsche auch den deutsch-belarussischen Wirtschaftsbeziehungen eine blühende Zukunft!“ Mit diesen warmen Worten richtete sich Natallia Varabyova am Tag der belarussischen Wirtschaft bei der IHK Bonn/Rhein-Sieg am 28. Februar 2018 an einen interessierten Kreis deutscher und belarussischer Unternehmer. Die Generaldirektorin der belarussischen IHK in Witebsk, der viertgrößten Stadt in Belarus unweit der Grenze zu Russland, sprach damit den Teilnehmern dieser alljährlich stattfindenden Veranstaltung bei der IHK Bonn/Rhein-Sieg im doppelten Sinne aus dem Herzen. Nach den neuesten Daten und Fakten, präsentiert von Dr. Vladimir Augustinski, Leiter der Repräsentanz der deutschen Wirtschaft in Belarus, sind diese Wünsche keineswegs unrealistisch: Die deutsch-belarussischen Wirtschaftsbeziehungen nehmen wieder Fahrt auf. Von Januar bis November 2017 stiegen die deutschen Exporte nach Belarus im Vergleich zum Vorjahreszeitraum um stolze 27,6 Prozent, die deutschen Importe immerhin um 8,5 Prozent. Nach jahrelangen Rückgängen in Folge der globalen Bankenkrise, EU-Sanktionen und anderer negativer Einflüsse ist das eine überaus erfreuliche Nachricht.

Gründe für diese positive Entwicklung und Hoffnung auf eine noch viel kräftigere Steigerung des bilateralen Handels in der Zukunft gibt es genug: die vorteilhafte Transitlage der Republik Belarus, der belarussische Markt als Türöffner zum eurasischen Wirtschaftsraum, freie Wirtschaftszonen und vielversprechende Großprojekte. Olga Vorobjowa vom neu entstehenden Industriepark „Great Stone“ stellte beispielhaft vor, wie „Great Stone“ ausländische Unternehmen mit einer kompletten Befreiung von der Grundsteuer oder langjährigen Steuerbegünstigungen auf Unternehmensgewinne und Zölle anlocken will. Mit moderner Infrastruktur und hohen Umweltstandards soll dieser direkt am internationalen Flughafen gelegene Industriepark zukünftig bis zu 200.000 Menschen attraktive Arbeitsplätze und Lebensraum bieten.



MP-Teilnehmerinnen (Mitte) beim Tag der belarussischen Wirtschaft

Unter den Gästen der IHK Bonn befanden sich auch drei extra zu dieser Veranstaltung eingeladene Teilnehmer des BMWi-Managerfortbildungsprogramms mit Belarus, die gerade das Programm beim MP-Fortbildungszentrum GICON in Dresden absolvierten. Sich über den aktuellen Stand der deutsch-belarussischen Wirtschaftsbeziehungen informieren zu können, war für sie ein guter Grund, die lange Zugreise von Dresden nach Bonn in Kauf zu nehmen. Der Tag der belarussischen Wirtschaft in Bonn bot ihnen aber auch noch die einmalige Gelegenheit, sich mit Entscheidungsträgern auszutauschen und Geschäftsbeziehungen zu potentiellen Partnern aufzubauen. So nutzte Artsiom Kholadau, Führungskraft beim belarussischen Internetanbieter Beltelecom, seine Teilnahme am Tag der belarussischen Wirtschaft, aber auch seinen Deutschlandaufenthalt insgesamt, rege für Kontaktabnahmen. Seinem Ziel, Hardware und anderes Zubehör für Internetdienstleistungen bei deutschen Herstellern einzukaufen, kam er dabei ein deutliches Stück näher.

Der aufstrebende IT-Sektor in Belarus wird zu einer immer wichtigeren Säule der belarussischen Wirtschaft. Diese Tendenz spiegelt sich auch in den Profilen der MP-Teilnehmer: Viele Fach- und Führungskräfte von jungen und rasant wachsenden belarussischen IT-Firmen sind an Geschäftskontakten in Deutschland interessiert. Einige IT-Vertreter kamen auch zur Managerfortbildung nach Dresden – mit durchaus Erfolg versprechenden Kooperationszielen. Doch auch Vertreter des produzierenden Gewerbes machten der deutschen Wirtschaft interessante Angebote: von der Produktion von Kabelbäumen in der Automobilbranche über Mess- und Regeltechnik bis hin zu Textilgarn für die Windelproduktion. Erste konkrete Vereinbarungen haben sie bereits unterzeichnet. ■



Indische Führungskräfte informieren sich über das Potential geothermischer Energie bei der Innovative Energie für Pullach GmbH

Energiedebatte live:

Nutzung der Erdwärme durch Geothermie



Geothermie ist nicht nur landschaftsschonend, kohlendioxidarm und nach menschlichem Ermessen unerschöpflich. Sie stellt ihre Energie darüber hinaus zuverlässig und grundlastfähig zur Verfügung. Geothermie ist für den Verbraucher immer verfügbar, rund um die Uhr, wetterunabhängig und zu jeder Jahreszeit. Mit den bereits entwickelten Technologien ist es praktisch überall möglich, ihr Potential zu nutzen: Geothermie ist Energie vor Ort. Im Februar 2018 lernten 21 Führungskräfte aus Indien diese Form der Energiegewinnung im oberbayrischen Pullach kennen.

Westerham. Mit winterlichen Eindrücken begrüßte Bayern 21 indische Führungskräfte. Für manche von ihnen war es der erste Schnee in ihrem Leben. So hoch die anfängliche Begeisterung für das kalte Wetter war, so wichtig erschien ihnen bei dieser Witterung die Thematik des effizienten Heizens. Wie den indischen Gästen geht es auch den Bewohnern in Pullach. Das Besondere hier: Die Pullacher Eigenheime werden mit der regenerativen Wärme aus der Geothermie geheizt. Um ein besseres Verständnis für die Nutzung von Energie aus Geothermie zu bekommen, besuchten die indischen Führungskräfte die Innovative Energie für Pullach GmbH (IEP), welche eine hundertprozentige Tochter der Gemeinde Pullach im Isartal ist. Sie wurde 2002 gegründet, um geothermische Energie zu erschließen und über ein Fernwärmenetz in der Gemeinde zu verteilen. Derzeit versorgt die IEP etwa 30 Prozent der Pullacher

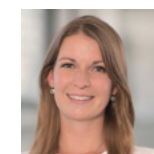
Haushalte über deren Fernwärmenetz. In den kommenden Jahren soll dieser Anteil auf deutlich über 50 Prozent steigen. Der Geschäftsführer Helmut Mangold führte die MP-Teilnehmer persönlich durch die Anlage und erklärte deren Aufbau und Technik. „Die Nutzung von Geothermie als Quelle für Heizenergie, Kühlung oder elektrischen Strom ist fast überall auf der Welt möglich“, sagte Mangold. „Die Geothermie reduziert CO₂- und Stickstoffemissionen. Wir erwarten einen deutlichen Ausbau dieser Technologie.“ Entsprechend beeindruckt zeigten sich die indischen Manager von der innovativen Energiegewinnung. Harsh Chandana, Eigentümer von Raghuvanshi Exports, sagt: „Innovative Ideen sind immer hilfreich, um die Umwelt zu schützen.“

Die heute bekannten Ressourcen der hydrothermalen Tiefengeothermie könnten etwa 29 Prozent des deutschen Wärmebe-

darfs decken – die der oberflächennahen Geothermie noch einmal etwa 28 Prozent. Nachteile von Geothermieranlagen sind die teuren Probebohrungen, der große Platzbedarf und der Widerstand in der Bevölkerung aus Angst vor Erdbeben und Spannungen in der Statik von bestehenden Gebäuden.

Die geothermische Stromerzeugung ist eine vielversprechende Energiequelle für abgelegene ländliche Regionen in Indien. Schon Kleinstkraftwerke mit fünf Kilowatt würden eine erhebliche Änderung der Energieverfügbarkeit und des Lebensstandards in ländlichen Gebieten mit sich bringen. So setzt der größte private indische Energie-Dienstleister Tata Power auf Erneuerbare Energien und sieht großes Potential in der Geothermie. Die bisher nahezu unangetasteten geothermischen Energiequellen in Indien haben das Potential, elektrische Leistung von rund 10,6 Gigawatt zu produzieren. Dies ist nach Angaben des Indian Institute of Technology fünfmal mehr, als aus anderen Erneuerbaren Energiequellen zusammen gewonnen werden kann. Neben Wasserkraft, Wind und Sonne steigt Tata Power nun auch in die Geothermie ein. Ehrgeiziges Ziel sind jährlich 1500 Megawatt elektrische Leistung aus geothermischen Ressourcen. Damit würde Indien Platz drei hinter den USA und den Philippinen einnehmen.

Für mehrere Manager war der Besuch bei der IEP inspirierend, vor allem für diejenigen aus der Energiewirtschaft oder der Entwicklung von Industriegebieten. Sie erachten das Thema als zukunftsweisend und nachhaltig und werden Möglichkeiten für Indien nachverfolgen. Alka Batra resümiert dazu: „Die Firma ist sehr erfolgreich in der Energiewirtschaft, und diese Branche ist ein enorm wichtiger Wirtschaftssektor, sogar in Indien.“ Das bietet auch viel Potential für die Zusammenarbeit. „Indische und deutsche Firmen in diesem Sektor sind an gemeinsamen Projekten interessiert, was einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der einheimischen Konkurrenz bedeuten würde.“ ■



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



Bio-Messe: idealer Marktplatz



Ursprünglich aus der Lebensmittelbranche stammend, umfasst der Biogedanke heute weit mehr als „nur“ gesunde Lebensmittel. BIO bietet Lösungen für die Herausforderungen der Zukunft: Klimakrise, Welthunger und Ressourcenzerstörung. Dabei muss sich dieses Konzept ständig hinterfragen, weiterentwickeln und neue Impulse setzen. Aber auch in seiner Stammbranche muss BIO innovativ bleiben – nur dann kann es sich im breiten Angebot nachhaltiger, umweltgerechter und regionaler Produkte behaupten und Anerkennung als das strategische Zukunftsmodell für die Entwicklung einer nachhaltigen Lebensmittelwirtschaft finden.

Kiel. Die Nachfrage nach BIO ist ungebrochen, weltweit entwickeln sich die Märkte für nachhaltige gesunde Bio-Lebensmittel. Auch in Moldau und der Ukraine ist die Ökobranche auf dem Vormarsch. Am 16. Februar 2018 besuchten 20 ukrainische und moldauische Teilnehmer des BMWi-Managerfortbildungsprogramms mit dem Schwerpunkt Landwirtschaft die Weltleitmesse für Bio-Lebensmittel BIOFACH und die Messe für Naturkosmetik Vivaness.

Insgesamt verzeichneten beide Fachmessen mit 3.000 zertifizierten Ausstellern rund 50.000 Besucher aus 134 Ländern. Neben allen großen Herstellern von Bio-Produkten waren auch Verbände, Zertifizierungsorganisationen und Dienstleister vertreten. Ukrainische und moldauische Führungskräfte wollten u.a. einen umfassenden Branchenüberblick über aktuelle Bio-Trends erhalten, neue Märkte erschließen und technologische Neuerungen der Bio-Industrie kennenlernen.

In Osteuropa verzeichnet die Bio-Branche seit Jahren ein stetiges Umsatzwachstum. „Allerdings stecken wir gegenüber Deutschland mit unseren Bioflächen noch in den Kinderschuhen“, konstatierte Boris Molchanov. Tatsächlich wird in

Deutschland mittlerweile mehr als jeder zehnte Hof nach ökologischen Kriterien bewirtschaftet. Laut Bund ökologische Lebensmittelwirtschaft (BÖLW) stellten 2017 jeden Tag durchschnittlich fünf Bauern eine Landwirtschaftsfläche von etwa 500 Fußballfeldern auf Biobetrieb um. 2017 wuchs die Zahl aller deutschen Bio-Höfe um 7,5 Prozent auf insgesamt 29.174 an. Die Bedingungen für einen Ein- oder Umstieg in den Ökolandbau sind günstig: Die Preise für heimische Bio-Produkte bleiben stabil, auch die Rahmenbedingungen haben sich verbessert. Der Anteil der ökologisch bewirtschafteten Fläche beträgt in Deutschland bereits 8,2 Prozent.

Für Molchanov war das Thema „Bio“ vor Programmbeginn allerdings gar nicht wichtig. Dennoch hat ihn der Besuch der BIOFACH so überwältigt, dass er kurzerhand einen grundlegenden Beschluss fasste: Sein Betrieb benötigt unbedingt ein neues Bio-Konzept sowie eine Bio-Zertifizierung nach EU-Rechtsvorschriften. Molchanovs Weingut Slivino wird zukünftig zusätzlich zu konventionellen Weinen auch Bio-Weine anbieten. Eine Kooperation mit dem Bundesverband Ökologischer Weinbau ECOVIN ist geplant.

Oleksandr Boiko strebt eine Mitgliedschaft im deutschen Bio-Anbauverband Demeter für seinen landwirtschaftlichen Betrieb Eko Lany an. Für ihn war der BIOFACH-Besuch „eine perfekte Möglichkeit, Business-Partner zu finden, neue Tendenzen in der landwirtschaftlichen Produktion zu erkennen und eigene Ideen und Konzepte für nachhaltiges Wirtschaften im Betrieb zu entwickeln“.

Nicht jeder Messekontakt führt sofort zum gewünschten Ergebnis. Bei Oleksandr Oriekhin war nur einer von sechs Kontakten erfolgreich. Doch für den Manager geht Qualität vor Quantität: Sobald der Bio-Zertifizierungsprozess in der Ukraine abgeschlossen ist, wird Oriekhin in Zusammenarbeit mit der Naturkost Ernst Weber GmbH seine Produkte in Deutschland verkaufen.

Durch die gezielte Auswahl nach Produktgruppen wie Frisch-, Tiefkühl- und Trockenprodukte, Technik und Ausstattung, Non-Food usw. gelang es den Führungskräften bereits in der Vorbereitung der Fortbildung, viele potentielle Geschäftspartner zu identifizieren und zu kontaktieren. Somit war die BIOFACH ein idealer Marktplatz, um potentielle Neukunden oder Lieferanten zu treffen, Preise und Leistungen zu vergleichen, ökologische Lebensmittel, Getränke und Non-Food Bio-Produkte zu testen, Anwendungsmöglichkeiten zu diskutieren und eigene Exportchancen zu bewerten. Durch den Besuch der BIOFACH sind vielfältige Kooperationsmöglichkeiten entstanden. ■



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

Arbeitswelt 4.0: digital, innovativ, effizient

Die digitale Transformation verändert weltweit nicht nur Gesellschaften, sondern auch die Arbeitswelt. Die zunehmende Automatisierung durch intelligente und miteinander vernetzte Roboter prägen die produzierende Industrie. Von der Effizienz eines der weltweit modernsten Logistiksysteme konnten sich 21 tunesische MP-Teilnehmer überzeugen, die im Mai 2018 mit der TÜV Rheinland Akademie zu Besuch bei der Rittal GmbH & Co. KG in Hessen waren.



Haiger. Die Zukunft im Blick – das hatte Rittal, der weltweit führende Schaltschrank- und Systemanbieter aus Hessen schon immer. Die Erfindung des Serienschaltschranks 1961 war erst der Anfang. Mittlerweile ist das Unternehmen international aufgestellt und beschäftigt knapp 10.000 Mitarbeiter. Mit der größten Investition in der Unternehmensgeschichte baute Rittal in den letzten Jahren sein neues, hochmodernes Werk zur Produktion von Kompaktgehäusen in Haiger auf. Industrie 4.0-Strukturen bilden dabei die Basis für hocheffiziente Produktions-, Logistik- und Kommunikationsprozesse.

Was den tunesischen Führungskräften bei ihrem Besuch des Familienunternehmens im ersten Moment wie eine Reminiszenz an Science-Fiction-Filme vorkam, entpuppte sich als eine Reise in die Moderne: Headsets in innovativem Design, weiße Besucherwesten, eine virtuelle Unternehmenspräsentation auf einem großen Bildschirm in der Empfangshalle. Doch die Reise ging weiter und führte die Gäste

zum eigentlichen Wunderwerk der Modernisierung: das neu gebaute Zentrallager, ein riesiger Hallenkomplex mit über 40 Verladerampen und ein Hochregallager mit einer Gesamtkapazität von 25.000 Palettenstellplätzen sowie dem modernsten Logistiksystem, das der Markt bietet. Zudem ein vollautomatisches Kleinteilelager mit neuester Shuttle-Technologie für Ersatz- und Zubehörteile. „Durch die Investition ist Rittal in der Lage, die Menge der abfertigten Produkte um 50 Prozent zu steigern“, erklärte Hendrik Lehmann, Business Development Manager für den mittleren Osten und Afrika. „Als Produkt- und Systemlieferant zeigen wir außerdem hohe Flexibilität.“

Innovation zum Anfassen

Das eigens gebaute Rittal Innovation Center bildet einen realen Fertigungsbetrieb nach und erwies sich als Highlight des Unternehmensbesuchs. Das Besondere: Kunden, Entwickler und Besucher können sämtliche Prozessschritte direkt an



Hightech: Zentrallager von Rittal

den Stationen mit Maschinen und Tools anhand konkreter Alltagssituationen erleben, diskutieren und Lösungen entwickeln – vom Engineering über die Materialanlieferung, Teilverarbeitung und -bearbeitung bis zum fertigen Produkt.

Hier erwartete die Gäste das nächste Kunstwerk: der virtuelle Prototyp eines Steuerungsschranks, des „Digitalen Zwilling“. Anhand eines digitalen 3D-Modells entwarfen die tunesischen Führungskräfte eine passgenaue Konstruktion und betrachteten diese direkt. „Diese Technologie ermöglicht es, einen Schaltschrank entsprechend den eigenen Bedürfnissen zusammenzubauen“, schwärmte ein MP-Teilnehmer. „Auch wenn man kein Fachmann ist.“

Die rege Diskussion mit Lehmann zeigte einmal mehr, wie aktuell die Arbeitswelt 4.0 ist. „Das modulare Bauprinzip sichert Rittal seine Wettbewerbsfähigkeit in Bezug auf Preise“, sagte der deutsche Manager. Es ermöglicht der Firma auch, bedarfsorientiert Schaltschränke von hoher Qualität und zu sorgfältig kalkulierten Preisen anzubieten. Und an solchen ist man in Nordafrika sehr interessiert. Für eine mögliche Zusammenarbeit hat Rittal dort Vertretungen, hauptsächlich in Marokko. Bei kleineren Aufträgen können Interessenten die Waren über die Vertreter beziehen. Bei größeren Projekten kümmern sich die Kollegen in Deutschland um die Bestellung und Lieferung und unterstützen bei der Projektplanung, Programmierung, Konfiguration, Verdrahtung der Schaltkästen und Durchführung notwendiger Tests. Über eine mögliche Kooperation zwischen der tunesischen Firma Segitec und Rittal laufen bereits erste Gespräche. Vertreter beider Unternehmen tauschen sich derzeit über Geschäftsumfang und Know-how aus.

Dass Innovation die Triebfeder für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens ist, verdeutlichte einmal mehr der Besuch des hessischen Unternehmens. So fassten viele Manager den Vorsatz, Innovation als Element des Business Development in ihren Heimatunternehmen zu implementieren. ■



Inna Bechtold ist Fachtutorin und Seminarmanagerin für Internationale Managerfortbildungen an der TÜV Rheinland Akademie.



Unternehmens- und Messebesuche...



...berätigten die Fortbildung der kasachischen Führungskräfte

Messe und Kontakte in Sachsen



Mit einem bilateralen Handelsvolumen von knapp vier Mrd. Euro (2016), Tendenz deutlich steigend, ist Kasachstan für Deutschland der mit Abstand wichtigste Handelspartner in Zentralasien. Seit 2004 leistet das Managerfortbildungsprogramm des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie erfolgreich seinen Beitrag zu diesen Beziehungen; im April 2018 begrüßte das Dresdener Fortbildungszentrum NBL bereits zum fünften Mal MP-Teilnehmer aus Kasachstan in der sächsischen Metropole.

Dresden. Im Verlauf der nunmehr 14 Jahre, in denen Kasachstan Partnerland des Programms ist, haben sich die Voraussetzungen und Bedarfe der kasachischen Führungskräfte spürbar geändert. Die Manager, die im Frühjahr 2018 nach Sachsen kamen, waren hervorragend ausgebildet, engagiert und an der Kontaktabahnung zu deutschen Unternehmen interessiert. In aller Munde ist in Kasachstan nun auch das deutsche Konzept der Industrie 4.0, das auf eine Initiative der deutschen Bundesregierung zurückgeht.

Und so zog sich Industrie 4.0 wie ein roter Faden durch das einmonatige Programm, dessen zentraler Punkt sicher die Hannover Messe 2018 war. Soll der Besuch einer Messe dieser Größe erfolgreich sein, ist eine gründliche Vorbereitung ausschlaggebend. Aussteller planen ihre Zeit auf der Messe minutiös, ebenso sollte das auch der Messebesucher. Das Dresdener Fortbildungszentrum räumte den Führungskräften eigens Zeit ein, um unter Anleitung

eines Fachtutors ihren individuellen Besuchsplan zu erstellen. Mit dem Ergebnis, dass beim Besuch der Messe jeder kasachische Manager eine eigene Agenda, teils in Kleingruppen, wahrnehmen konnte. So wurde die Hannover Messe 2018 für jeden MP-Teilnehmer zu einem Erfolg: von bloßer Begeisterung über Ausmaß und Organisation der Messe (auch das ist Know-how-Transfer!) bis hin zur Vereinbarung individueller Nachfolgebefuche bei deutschen Unternehmen, die konkrete Geschäfte zum Ziel hatten. Allein Amir Galimow vom Transformatorenwerk Aktau konnte fünf neue potentielle Geschäftspartner akquirieren.

Nadeschda Tschigrina, junge Chefin der AtyrauPromVentilaciya (APV), einem Unternehmen aus dem Bereich Heizung, Lüftung und Klimatechnik, setzte sich das Ziel, ihre Produktion zu optimieren und zu automatisieren, insbesondere durch den Einsatz moderner Ausrüstung und Steuerungssoftware. Im Vorfeld der

Deutschlandreise unternahm sie viele Versuche, potentielle deutsche Geschäftspartnern zu kontaktieren, konnte aber „aus der Ferne“ keine Verhandlungen vor Ort vereinbaren. Sie ergriff die Chance, gleich in den ersten Tagen des Deutschlandaufenthalts, auf der Messe IFT Intherm direkten Kontakt mit einschlägigen Unternehmen zu knüpfen. So entstand ein kollegialer Kontakt mit Dirk Schau, Chef der Prechtel Lufttechnik GmbH. Tschigrina besuchte im Nachgang das Thüringer Unternehmen und vereinbarte einen Gegenbesuch in Kasachstan, bei dem in ihrer Produktion ein Audit erfolgen soll, um Empfehlungen einer Produktionsoptimierung und -automatisierung einzuholen.

Der einmonatige Deutschlandaufenthalt war für alle ein großer Erfolg, in der Perspektive stehen Geschäfte in ansehnlichem Umfang. Die Erfahrungen der kasachischen Manager in Deutschland beflügelten sie, in ihren Unternehmen gleich ans Werk zu gehen. „Jeder Teilnehmer – und dabei handelt es sich um 22 kasachische Unternehmen – konnte neue Geschäftspartner finden und seine unternehmerischen Kompetenzen erweitern“, resümierten die Führungskräfte. „Durch dieses Wissen können wir entschlossener an Neuerungen wie die Prozessautomatisierung in unseren Unternehmen gehen und uns auf eine erfolgreiche Zukunft freuen.“ So sind Deutschland und Kasachstan einmal mehr einander näher gerückt. ■



Roman Bannack arbeitet seit 2008 als Fachtutor bei NBL in Dresden und wirkt aktiv an der Umsetzung des MP mit. Er betreut vorwiegend Führungskräfte aus Osteuropa, Zentralasien und Vietnam.

Ihre Meinung interessiert uns!

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



Zu Gast beim Hidden Champion



Ihr Ruf als Motor der deutschen Wirtschaft eilt den deutschen Mittelständlern weit voraus. Besonders die sogenannten Hidden Champions sind bei den ausländischen MP-Teilnehmern sehr beliebt, denn von ihnen kann man viel lernen – zum Beispiel wie man als KMU eine Nische findet und sich an die Spitze der Weltmärkte hocharbeitet. Führungskräfte aus Aserbaidschan waren zu Besuch bei der Ensinger GmbH.

Nufringen. Wer mit der S1 von Herrenberg nach Stuttgart fährt, kommt nicht um Nufringen herum – ein malerisches Städtchen, das mit seinen ca. 6.000 Einwohnern eine selbstständige Gemeinde im Landkreis Böblingen in Baden-Württemberg ist. Laut Wikipedia ist der Ort eine typische Pendlergemeinde, wobei „trotz der Nähe zum Ballungsraum Stuttgart und zu „Industrie-Riesen“ wie der Daimler AG die Zahl der Berufseinpender und Auspendler mit je rund 1800 fast gleich hoch“ ist. Zu den Einpendler-Magneten zählt unter anderen die Firma Ensinger GmbH: Produktion, Lager und Verwaltung des Hidden Champions befinden sich in Nufringen. Am 25. April 2018 empfing das Nufringer Unternehmen aserbaidische Führungskräfte, die sich während ihrer Managerfortbildung aus erster Hand über den deutschen Mittelstand informieren wollten.

Die Gründungsgeschichte der Ensinger GmbH ist klassisch für viele deutsche Mittelständler: ein Tüftler mit einer innovativen Idee und eine leerstehende Garage. So fing Wilfried Ensinger 1966 an, neue Extrusionsverfahren und Anlagen zur Herstellung von thermoplastischen Kunststoffteilen zu entwickeln. Daraus ist heute ein international tätiges Unternehmen entstanden, das mit etwa 2.400 Mitarbeitern an 33 Standorten, mit Fertigungsstätten und Vertriebsniederlassungen weltweit einen Jahresumsatz von 413 Mio. € generiert. Ensinger GmbH ist ein renommierter Verarbeiter von Hochleistungs- und Konstruktionskunststoffen. Das Produktportfolio umfasst Compounds, Halbzeuge, Spritzguss-Fertigteile, Industrieprofile, Rohre und andere Baustoffe.

Da die aserbaidischen Führungskräfte aus verschiedenen Branchen kamen, war der Besuch gerade im Hinblick auf eine Zusammenarbeit zwischen den beiden Ländern besonders interessant:

mit ihren zahlreichen Produktlinien deckt das Nufringer Unternehmen den Bedarf in einer Vielzahl industrieller Sektoren ab. Zahlreiche Zertifizierungen nach der Normenreihe AS/EN 9100 sowie nach ISO/TS 16949, ISO 9001, ISO 50001, ISO 14001 und ISO 13485 ermöglichen Ensinger GmbH, Produkte und Lösungen in den Bereichen Luft- und Raumfahrt, Automobilindustrie, Maschinen- und Anlagenbau, Bau und Baustoffe, Medizintechnik und Lebensmittelproduktion, Ölförderung, Elektronik und Elektrotechnik und vieles mehr anzubieten.

Nachhaltigkeit und Verantwortung

Beim Rundgang durch die Produktion erlebten die aserbaidischen Führungskräfte die Fertigung diverser Kunststoffteile live und lernten, was eine verantwortungsvolle Produktionssteuerung bedeutet. Die Unternehmenskultur der Ensinger GmbH geht weit über die Qualitätssicherung und die Entwicklung innovativer Produkte hinaus. Das Unternehmen ist sich seiner Verantwortung bewusst, nicht nur die Gefahren am Arbeitsplatz zu minimieren, sondern auch aktiv zum nachhaltigen Umweltschutz beizutragen. Aufgrund der aktuellen Umwelt-

problematik ist der Begriff Kunststoff nicht gerade positiv besetzt. Allerdings bedeutet Kunststoff nicht zwangsweise Plastikmüll und Umweltverschmutzung: Zu den erfolgreichen Entwicklungen von Ensinger GmbH zählt Insulbar® RE, ein umweltschonendes Isolierprofil aus 100 Prozent recyceltem Polyamid. Eine herausragende Nachhaltigkeit attestiert dem süddeutschen Mittelständler auch das wissenschaftliche Forschungs- und Beratungsinstitut EPEA Internationale Umweltforschung GmbH in Hamburg mit seinem „Cradle to Cradle Material Health“-Zertifikat in Gold.

Auch die soziale Verantwortung der eigenen Gemeinde gegenüber spielt bei der Ensinger GmbH eine wichtige Rolle. Nach dem Prinzip „Global denken, lokal handeln“ fördert und unterstützt die Wilfried und Martha Ensinger Stiftung soziale, kulturelle und wissenschaftliche Projekte in der Region.

Der 25. April war ein besonderer Tag – nicht nur für die aserbaidischen Manager. Für die Gastgeber aus Nufringen war es eine Premiere: Zum ersten Mal öffnete das Unternehmen seine Tore für ausländische MP-Teilnehmer. Der weltoffene Hidden Champion aus der Gäu-Region passt sich ständig den neuesten Entwicklungen an, um kontinuierlich zu wachsen. ■



Maria Lazareva ist Co-Projektleiterin an der Export-Akademie Baden-Württemberg (EABW) und Dozentin an der Universität Tübingen. An der EABW organisiert und implementiert sie Trainingsprogramme und unterstützt die MP-Teilnehmer bei der Entwicklung ihrer professionellen Präsentationsfähigkeiten.





Karl-Heinz Rohde

Ein Markt für die Zukunft



Der Mittelständler ROHDE KG liefert spezielle Wand- und Deckenbeschichtungen in Krankenhäuser, Industrie und Labore. Seit Jahren erschließt er nach und nach auch asiatische Märkte. Künftig wird das Unternehmen auch mit Kunden in Vietnam zusammen arbeiten. Die Vertragsverhandlungen führten dank des Managerfortbildungsprogramms ungewöhnlich schnell zum Erfolg.

Röttenbach. Karl-Heinz Rohde und sein Mitarbeiter Dietmar Goebel waren sehr überrascht, als sie im Herbst 2013 bei einem MP-Kooperationsforum erfuhren, welche Neubauten Vietnams Gesundheitsministerium plant: Rund eintausend Krankenhäuser sollen dort in den nächsten Jahren entstehen oder renoviert werden, mit jeweils mindestens 600 Betten. Dies erzählten dem bayrischen Mittelständler vietnamesische MP-Teilnehmer, die sich gerade zu einer Fortbildung mit Fokus auf Gesundheitswirtschaft in München aufhielten. Für ROHDE bedeu-

tet das: In Vietnam steckt ein enormes Geschäftspotential für sein Unternehmen. Denn die ROHDE KG produziert im fränkischen Röttenbach Wand- und Deckenbeschichtungen, die besonders robust, hygienisch und strapazierfähig sind – und sich damit perfekt für Räume in Krankenhäusern eignen.

Zwei Monate später traf der Mittelständler eine hochrangige vietnamesische Delegation, die ihm erstmals von den Plänen in ihrer Heimat detailliert berichtete. Vermittelt wurde dieser Besuch durch einen vietname-

sischen MP-Teilnehmer. Durch die jahrelange Erfahrung im Asiengeschäft konnte Rohde genau die wichtigen Punkte für eine Zusammenarbeit ansprechen. In einer Präsentation stellte er die Besonderheiten seiner Wand- und Deckenbeschichtungen vor, erklärte, wie sie sich verarbeiten lassen und welche Funktionen sie erfüllen. „Spätestens wenn ich erwähne, dass die Beschichtungen ein Wachstum von Mikroorganismen ohne Einsatz von weiterer Chemie verhindert – selbst die so gefürchteten Krankenhauskeime MRSA können sich darauf nicht ausbreiten

– hören mir alle aufmerksam zu. Denn das ist weltweit ein Problem“, sagt Rohde.

Der Unternehmer weiß, dass seine Produkte Vorteile haben und schnell einen Krankenhausbetreiber überzeugen. Bereits in den 1980-er Jahren entwickelte der Mittelständler Wand- und Deckenbeschichtungen, die im Verbund mit Glasfasergeweben besondere Fähigkeiten haben. Damals entstand eine neue Nuklearklinik in Würzburg. Rohde bot erstmals sein System aus Glasfaser und einer besonders umweltfreundlichen Beschichtung an. „Der zuständige Physiker der Klinik war begeistert“, erzählt er. Das ROHDE-System setzte sich deutlich von den Konkurrenzprodukten ab. Wandbeschichtungen von ROHDE sind nicht nur dekorativ, sondern auch unbrennbar, mechanisch extrem belastbar, abriebfest, langlebig – und vor allem für hygienisch sensible Räume, wie OPs, Intensivbereiche oder Isolierstationen perfekt geeignet. Viren und Bakterien können die Flächen nicht besiedeln. Wände und Decken sind scheuerfest, selbst ein Hochdruckreiniger kann ihnen nichts anhaben. Das ist wichtig. Denn solche Systeme kommen in Deutschland schon lange nicht mehr nur in Krankenhäusern zum Einsatz. Auch Forschungsinstitute und Industrieunternehmen beschichten ihre Labore und Reinräume damit. „Und die werden mitunter täglich mit Hochdruck abgespritzt oder kommen regelmäßig mit aggressiven Chemikalien in Berührung“, erklärt Rohde.

Als Rohde Ende der 1990-er Jahre als Tourist die Großstädte Chinas sah, beschloss er, auch die asiatischen Märkte zu erschließen. „Damals entstanden dort Krankenhäuser, in denen monatlich so viele Patienten betreut werden, wie in einem Jahr in Deutschland“, sagt Rohde. „Da wollten wir dabei sein.“ Mittlerweile beliefert der fränkische Mittelständler die verschiedensten Märkte. Ob es der sogenannte „heiße Bereich“ im Hongkonger Krankenhaus ist, die Universitätsklinik in Almaty/Kasachstan oder das mit Platin prämierte („Green Building“) Gebäude in Chennai/Indien.

Zehn Mitarbeiter kümmern sich ausschließlich um den weltweiten Vertrieb. Dabei versucht ROHDE bewusst Mitarbeiter mit einer Verbindung zu den ver-

schiedenen Ländern einzustellen. Die unterschiedlichen Kulturen erfordern auch eine unterschiedliche Kommunikation, und da sind Mitarbeiter mit Wurzeln in den Ländern einfach im Vorteil. Sie sprechen nicht nur die jeweilige Sprache, sondern kennen auch die Denk- und Arbeitsweise ihrer Ansprechpartner vor Ort. „Das ist hilfreich, wenn man Geschäfte im Ausland macht“, sagt Rohde.

Nur in Vietnam hatte Rohde lange kein Glück. „Wir kamen einfach nicht an die richtigen Leute heran“, sagt er. Das änderte sich aber schlagartig, als der Mittelständler die vietnamesischen MP-Teilnehmer kennenlernte. Gerade in asiatischen Märkten sind die richtigen Kontakte von entscheidender Bedeutung.

So auch nach dem Kontakt bei der Managerfortbildung. Nach dem ersten Informationsaustausch ging alles ganz schnell: Vier Wochen nach den ersten Gesprächen kam eine vietnamesische Delegation nach Franken, ranghohe Persönlichkeiten aus dem Gesundheitsministerium, darunter auch der leitende Architekt des Gesundheitsministeriums, der für alle staatlichen und privaten Krankenhausbaumaßnahmen in Vietnam zuständig ist. Die Gespräche über gemeinsame Projekte wurden konkreter.

Im Januar 2014 flog Rohde dann selbst nach Hanoi. „Ich habe mir vor Ort die Krankenhäuser und Baustellen angesehen“, erzählt er. Im April 2014 konnte er Nägel mit Köpfen machen, gerade einmal ein halbes Jahr nach dem ersten Treffen. Und lieferte Beschichtungssysteme für zwei Krankenhäuser.

Doch momentan stagniert die weitere Geschäftsentwicklung etwas. „Trotz Aktivitäten unsererseits läuft unser Geschäft mit Vietnam nur sehr zögernd. Wir haben zwar Zusagen für weitere Projekte, auch die Unterstützung des vietnamesischen Gesundheitsministeriums, aber die Entscheidungsfindung vor Ort dauert sehr lange“, erzählt der Geschäftsführer. Doch er gibt nicht auf. „Wir schulen mit den „Testprojekten“ Handwerker vor Ort, beweisen die Qualität der Produkte und haben ausreichend Zeit, um uns auf die speziellen lokalen Gegebenheiten einzustellen“. Vietnam bleibt ein interessanter Markt für sein Unternehmen. ■

„Damals entstanden dort Krankenhäuser, in denen monatlich so viele Patienten betreut werden, wie in einem Jahr in Deutschland. Da wollten wir dabei sein.“

IMPRESSUM

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

Ausgabe 12

Herausgeber:

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

BMW-Managerfortbildungsprogramm

Reimut Düring, Leiter Managerfortbildungsprogramm des BMWi

E-Mail: mp-pr@giz.de

Internet: www.managerprogramm.de

Verantwortlich:

Anne Jach-Kemps

Redaktion:

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

Gestaltung:

Diamond media GmbH, Miria de Vogt

Mitwirkende:

Irina Alexiadis, Verena Freynik, Tobias Knubben, Dr. Angela Leeke, Ljudmila Metzendorf, Adriana Nunes-Hänel, Karin Weber, Journalistenbüro Wortwert

Bildnachweis:

Care Concept AG (S.43); Deutsche Messe (S.13); DMAN (S.42); Ensinger GmbH (S.19); Fotolia (S.32/38/46); GIZ (S.1u/6o/7o/7u/11/14/25/26/44u/45/53); IHK München und Oberbayern (S.10/15/37); iStock (S.27/28); Javier Luna (S.12); MAXNET (S.40); Aman Mehinli (S. 22/24); MO-NEF (S.6u); Annkatrin Müller (S.44); NBL (S.18); Rittal GmbH & Co. KG (S.17); Shutterstock (S.1/9/14/36/39/44o/47u/48/51/56/58); WAK SH GmbH (S.16); Rudolf Wichert (S.20); ZEW (S.8)

Übersetzung (englische Ausgabe):

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

Übersetzung (russische Ausgabe):

Jurij Aleksejew, Runa Hammerschmitt, Natalja Safronowa, Tomarenko Fachübersetzungen

Erscheinungsweise:

zweimal im Jahr

Erscheinungsdatum der vorliegenden Ausgabe:

Juli 2018

Redaktionsschluss der nächsten Ausgabe:

30. Oktober 2018

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

Gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie.

ISSN 2195-870X



Zu Besuch beim turkmenischen Süßwarenhersteller Hasar

Zehn Jahre MP mit Turkmenistan



Privatwirtschaft gestärkt

Turkmenistan gehört zu den rohstoffreichsten Ländern Zentralasiens – seine Erdöl- und Erdgasvorkommen zählen zu den größten der Welt. Um der Rohstoffabhängigkeit entgegenzuwirken, setzt das Land auf die Diversifizierung der Wirtschaft. Das BMWi-Managerfortbildungsprogramm leistet einen Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung in Turkmenistan, beispielsweise durch die Förderung der Privatwirtschaft. 2018 feierte das MP sein zehntes Jubiläum – und zog Bilanz.

Aschgabat. Ende 2017 war Maksat Ibragimow zur Managerfortbildung in Deutschland. Sein Unternehmen Maksada Okgunly ist derzeit der größte Hersteller von Putenfleisch im geschlossenen abfallfreien Produktionskreislauf in Turkmenistan. „Ich baute über die Programmteilnahme meine Kompetenzen in der Zusammenarbeit mit deutschen Firmen aus und fand Partner für die Lieferung von Maschinen zur Futterherstellung“, sagt Ibragimow über seine Erfahrungen in der Kooperation mit deutschen und europäischen Firmen. Auch für den Blick „nach innen“ war die Fortbildung gut. „Ich habe gelernt, mein eigenes Unternehmen mit anderen, kritischen Augen zu sehen und zu erkennen, wo es Verbesserungsbedarf gibt und wo

es gut läuft“, erzählt der turkmenische Unternehmer.

Ibragimow ist mit über 80 anderen Wirtschaftsvertretern im Mai 2018 nach Aschgabat gekommen, um das erste runde Jubiläum des Managerfortbildungsprogramms mit Turkmenistan zu feiern. Ein großes Ereignis – und eine gute Gelegenheit, neue Geschäftskontakte zu knüpfen. Bereits bei der Registrierung zur zweitägigen Alumnikonferenz brachten die Unternehmer ihre Daten auf den neuesten Stand und lernten andere turkmenische MP-Alumni kennen. Sogar Teilnehmer der Pilotgruppe von 2008 sind der Einladung gefolgt.

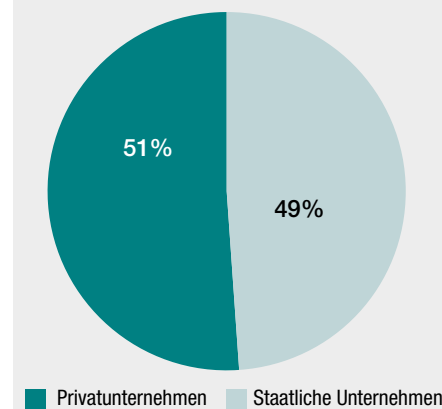
Mobilisierung von Investitionen, Erwerb neuer Technologien und Ausrüstungen,

Schaffung von Arbeitsplätzen, Unternehmensumstrukturierung, Einführung neuer Managementmethoden, Produktionsoptimierung: In diesen Schlüsselbereichen erwerben die turkmenischen Manager Wissen und Fähigkeiten, die sie zuhause zum Wohle der turkmenischen Wirtschaft einsetzen. Viele Alumni gründen nach ihrer Rückkehr eigene Unternehmen oder machen in den Ministerien oder anderen staatlichen Behörden Karriere. So tragen sie zum Erfolg der Wirtschaftsreformen im Land bei.

Wie alles begann

Seit 2008 absolvierten fast 190 Führungskräfte aus staatlichen und privaten Unternehmen Turkmenistans das MP. Mit ihren in Deutschland erworbenen Kompetenzen und Geschäftskontakten tragen sie dazu bei, die turkmenische Wirtschaft und insbesondere die Privatwirtschaft zu stärken. Denn während zu Beginn des Programms primär Vertreter staatlicher Unternehmen daran teilnahmen, stieg die Zahl der Führungskräfte privater Firmen seit 2014 fast aufs Doppelte. Zum Vergleich: In der Pilotgruppe 2008 gab es nur fünf Vertreter privat geführter Unternehmen, während staatliche Betriebe 24 Mitarbeiter entsandten. Im Jahr 2017 kamen bereits Dreiviertel der Teilnehmer aus dem Privatsektor. Eine Gesamtstatistik der letzten zehn Jahre bestätigt die Entwicklung:

Unternehmen



Das MP mit Turkmenistan basiert auf einer erfolgreichen Zusammenarbeit mehrerer Partner. Das turkmenische Ministerium für Finanzen und Wirtschaft koordiniert seit 2008 zusammen mit der GIZ das MP. „Gemeinsam mit dem turkmenischen Unternehmerverband führte das Ministerium ab 2015 erste Informationsveranstaltungen in den Regionen (den sogenannten Welayaten), z.B. in den Städten Mary und Turkmenabat durch“, sagte Altymurat Orasow, Leiter der Wirtschaftsabteilung im turkmenischen Unternehmerverband. Ziel ist, Privatunternehmen aus den Regionen stärker einzubinden. Denn die Mehrzahl der MP-Teilnehmer kommt derzeit aus der Hauptstadt – und nur 14 Prozent aus den Welayaten.

Mit dem Institut für strategische Planung und Entwicklung konnte das MP einen weiteren wichtigen Partner gewinnen. Das Institut unterstützt turkmenische Unternehmen im Rahmen nationaler Förderprogramme. „Die Partnerschaft mit dem MP ermöglicht uns eine ganz andere Perspektive“, sagte Myachri Halnasarowa, Vertreterin des Instituts. „Durch den Austausch mit den MP-Alumni bekommen wir ein viel besseres Gespür für Bedürfnisse und Probleme der Zielgruppe, für die das Institut eigentlich arbeitet.“

Gewinn für beide Seiten

Vom Programm profitieren Deutschland und Turkmenistan gleichermaßen. Deutsche Unternehmen lernen den turkmenischen Markt besser kennen und können gleichzeitig über ihr eigenes Portfolio informieren. Bei Betriebsbesichtigungen, Kooperationsbörsen und bilateralen Treffen in Deutschland erhalten die MP-Teilnehmer Informationen aus erster Hand und knüpfen vor Ort Kontakte.

Die Trainings in Deutschland zu Unternehmensführung, interkulturellem Management und Kooperation mit deutschen Unternehmen bereiten die turkmenischen Führungskräfte darauf vor, langfristige Beziehungen zu ihren deutschen Geschäftspartnern aufzubauen und die eigenen Unternehmen zu modernisieren. So auch Begentsch Altymammedow, Direktor der Brauerei Berg; er nahm 2008 am Programm teil. „Das Programm hat mich beruflich geradezu aufgerüttelt“, erzählte Altymammedow auf der Alumnikonferenz. „Ich konnte zahlreiche neue Ideen für meine Arbeit mitnehmen“. Zum Zeitpunkt der Fortbildung leitete er eine Finanzabteilung in einem Textilunternehmen.

Trotz der gigantischen Vorräte an Erdöl und Gas tut sich auch im Sektor der Erneuerbaren Energien einiges. Dies bestätigten die Erfahrungen von Nury Chidirow, Programmabsolvent von 2016. Er arbeitet für Taze Energiýa HK und brachte als Erster ein Projekt für alternative Energiequellen nach Turkmenistan. Ziel ist es, im Land Sonnen- und Windenergie nutzbar zu machen. Das Unternehmen ist mittlerweile offizieller Vertreter der deutschen Solarwatt GmbH in Turkmenistan.

Auch der Lebensmittelsektor setzt auf deutsche Technik. Das turkmenische Unternehmen Hasar stellt Süßwaren her und benutzt dabei auch deutsche Anlagen (dazu siehe auch Journal-Ausgabe 8). Maisa Hodschamkulyjewa war 2014 in Deutschland. Nach ihrer Rückkehr führte sie in der Personalabteilung Instrumente zur Mitarbeitermotivation ein. Zudem wurde die Personalentwicklung im Unternehmen umgestellt. Jedem Stellen- oder Funktionswechsel ist eine zweimonatige Hospitation vorgeschaltet. Aber auch das Thema Qualitätsmanagement bei fertigen Erzeugnissen kommt nicht zu kurz. Davon sollten sich die Konferenzgäste – Ministeriumsvertreter beider Länder und MP-Alumni – selbst überzeugen. „Klar strukturierte Produktionsabläufe, gute Arbeitsbedingungen und soziale Absicherung der Mitarbeiter wirken sich sehr positiv auf die Produktion aus. Wir bieten qualitativ hochwertige Produkte an, die auf dem Markt bestehen“, erzählte Hodschamkulyjewa während der Führung durch Hasars Produktionshallen. Dort duftete es nach der einzigartigen Kombination von Schokolade und turkmenischer Melone, die hier

zu einer landestypischen Pralinenorte verarbeitet werden.

Von Pralinen zu Puten: Auch Maksat Ibragimows Betrieb stand auf dem Besucherprogramm der Konferenzteilnehmer. Mit seinem abfallfreien Produktionszyklus gehört Maksada Okgunly zu den Vorreitern unter den landwirtschaftlichen Betrieben Turkmenistans. 70 Mitarbeiter sind mittlerweile für Ibragimow tätig. Und können – wenn sie wollen – ihre Angehörigen ganz in der Nähe haben: Für alle, die nicht aus Aschgabat stammen, ist an das Unternehmen ein kleines Hotel angeschlossen, in dem die Familien der Mitarbeiter wohnen können.

So divers die vorgestellten Projekte auch sind, so treffend spiegeln sie die Bandbreite der am MP teilnehmenden Unternehmen. Und das nicht nur in Turkmenistan. Es wundert also nicht, dass der Wunsch nach



Turkmenistan

Fläche: 491.209 km²

Einwohner: 5,42 Millionen (Schätzung 2016)

Rohstoffe: Erdgas, Öl, Baumwolle, Kali- und Steinsalz, Natriummagnesiumsalz, Schwefel, Keramsit, Kalkstein, Mergel, Tone, Gips, mineralische Farbstoffe, Strontiumerze, Ozokerit

BIP: 36,2 Mrd. US\$ (2016)

BIP pro Kopf: 6.675 US\$ (2016)

BIP-Entstehung: Extraktive Industrie (Öl/Gas) 25,8%; Bauwirtschaft 18,1%; verarbeitende Industrie 14,4%; Handel 11,0%; Transport, Kommunikation 5,5%; andere 25,2%

Wichtigste Handelspartner: China, Türkei, Iran, Russland, Vereinigte Arabische Emirate

Importe aus Deutschland: Baustoffe, Technik (für Agrarindustrie, verarbeitende Industrie, Öl-, Gas- und Bauwirtschaft), Kfz/Kfz-Teile, elektrotechnische Ausrüstung, Mess- und Regeltechnik, chemische Erzeugnisse

Exporte nach Deutschland: Öl, Textilien und Bekleidung

Quelle: gta

► einer standort- und länderübergreifenden Kooperation unter den MP-Alumni immer lauter wird. So berichteten Irina Kuzina und Gulnara Gulberdijewa, die als turkmenische Vertreter an der ersten internationalen Alumnikonferenz des MP 2017 in Berlin teilnahmen, von der dortigen Stimmung und dem Bestreben, den Kontakt der Alumni untereinander fortzusetzen. Für die Zuhörer war es besonders interessant, dass auch Alumni aus den Nachbarländern Turkmenistans, also aus Aserbaidschan, Iran, Kasachstan oder Usbekistan an einer Zusammenarbeit und Kontakten und vor allem auch an einer regionalen Kooperation der MP-Absolventen interessiert sind.

Schlüssel zum turkmenischen Markt

Auch die Organisatoren sind zufrieden mit der Wirkung des Programms. „Seit seiner Einführung in 2008 entwickelt sich das MP sehr intensiv und leistet seinen Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung Turkmenistans“, hob Ezizgeldy Annamammedow, stellvertretender Wirtschaftsminister Turkmenistans die Bedeutung des Programms hervor. Monika Stienecker, die im BMWi für die Programmkoordination mit Turkmenistan zuständig ist, sieht das MP ebenfalls als wichtigen Schlüssel für den Zugang zum turkmenischen Markt: „Insbesondere Sie als Absolventen des Programms sind bevorzugte Ansprechpartner für deutsche Firmen“, wandte sie sich auf der Jubiläumskonferenz an die Alumni.

Den guten Ruf des MP bei deutschen und turkmenischen Wirtschaftsvertretern und Politikern bestätigte auch GIZ-Programmlleiter Reimut Düring. Durch das Programm werde die wirtschaftspolitische Entwicklung in Turkmenistan gefördert,



Zehn Jahre MP: Rückschau und Ausblick auf der Alumnikonferenz in Aschgabat

beispielsweise durch die Diversifizierung der Wirtschaft und die Stärkung privater wirtschaftlicher Initiative.

Markt der Möglichkeiten

Während der Konferenz fand eine kleine Messe statt, bei der diverse Waren und Dienstleistungen vorgestellt wurden. Sie diente als erster Schritt zur Geschäftsanbahnung mit turkmenischen Partnern und gab einen Einblick in das Spektrum der am Programm beteiligten Unternehmen. Übrigens wurden turkmenische Alumni vor Kurzem zu einer vergleichbaren Messe der dortigen Programmabsolventen nach Kasachstan eingeladen – ein weiterer Beleg für die Nachhaltigkeit des Programms.

Die Alumnikonferenz bot den Teilnehmern aber auch die Möglichkeit, sich mit Experten zu den Themen „Finanzierung von Auslandsgeschäften“ und „ISO-Zertifizierung“ auszutauschen. Inga Markwart von CIS Trade&Consulting aus Berlin gab den Teilnehmern neben einem allgemeinen Überblick über die Finanzierungsmöglichkeiten im Auslandsgeschäft einen Einblick in das Business Model Canvas. Das Instrument visualisiert eine Geschäftsidee und kann daher einen Investor innerhalb von fünf Mi-

nuten von einer Geschäftsidee überzeugen (siehe auch Journal-Ausgabe 7).

Wie generiert man Nachfrage nach einem Produkt und stärkt die Wirtschaftlichkeit im Unternehmen? Da hilft zum Beispiel die Qualitätsmanagementnorm ISO 9001:2015, weiß Daniil Maikowski von der MCT Agency in Aschgabat aus eigener Erfahrung. Aber auch andere Qualitätswerkzeuge, wie das HACCP, das die Gefahren im Bereich Lebensmittelherstellung minimiert (siehe auch Journal-Ausgabe 8, S. 43).

Bilanz und Zukunftspläne

Nach zwei Tagen brachten Veranstalter und Teilnehmer der Konferenz deren Ergebnisse auf einen gemeinsamen Nenner: Die Arbeit soll fortgesetzt und das Programm weiter ausgebaut werden. Das Ministerium für Finanzen und Wirtschaft der Republik Turkmenistan, das BMWi und die GIZ sehen das genauso. In den nächsten Jahren sollen unter anderem auf ausgewählte Branchen zugeschnittene Fortbildungen stattfinden. In einzelnen Landesbezirken sind Werbemaßnahmen für das Programm geplant. Ein wichtiger Aspekt sind auch Fremdsprachenkenntnisse: Je mehr turkmenische Führungskräfte Englisch sprechen, desto mehr können sich auch an branchenspezifischen Fortbildungen für Führungskräfte aus unterschiedlichen MP-Partnerländern beteiligen. Die nächste Managerfortbildung in Deutschland beginnt im Oktober 2018.

Monika Stienecker und Reimut Düring dankten ihren Partnern für die gute Zusammenarbeit und freuen sich auf eine Fortsetzung der vertrauensvollen und partnerschaftlichen Beziehungen. Ein wichtiger Schritt auf diesem Weg wurde bereits getan: Im März 2018 verlängerten beide Seiten die bilaterale Vereinbarung um weitere zwei Jahre. ■



v.l.: Reimut Düring (GIZ), Monika Stienecker (BMWi), Margret Uebber (Deutsche Botschaft), Galina Romanowa (Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Turkmenistans), Altymurat Arasow (Unternehmerverband Turkmenistans)

Industrie 4.0 in Vietnam



Die vierte industrielle Revolution bleibt ein großes Schlagwort unserer Zeit. Aber ist es bereits heute sinnvoll, Industrie 4.0 in Vietnam zu etablieren? Mit dieser Frage beschäftigten sich vietnamesische MP-Alumni, die zum zehnjährigen Jubiläum des Programms nach Dong Hoi kamen. Antwort: Mit einfachen Anpassungen im Produktionsgeschehen können erhebliche Potentiale entfaltet werden. Damit ist Industrie 4.0 der Weg einer ständigen Produktionsoptimierung.

Dong Hoi. Zehn Jahre des Managerfortbildungsprogramms des BMWi mit Vietnam waren ein wunderbarer Anlass, um Alumni aller Jahrgänge zu einem Treffen in die Küstenstadt Dong Hoi einzuladen. Über 60 Ehemalige reisten am 24. März 2018 aus Norden und Süden an, um während der Feierlichkeiten ihre Verbundenheit mit dem MP und Deutschland zu zeigen. Natürlich war dies auch eine Gelegenheit, aktuelle Informationen zu den politischen und wirtschaftlichen Beziehungen beider Staaten zu erhalten, beispielsweise durch Beiträge des BMWi, der deutschen Botschaft und des vietnamesischen Industrie- und Handelsministeriums.

Zusätzlich boten die GIZ und der vietnamesische MP-Partner VCCI nicht nur Zeit für Erfahrungsaustausch und Rückblicke, sondern auch verschiedene Ausblicke in zukünftige Arbeitswelten. Hierzu zählte u.a. das Thema „Vietnam on its way to the Industry 4.0“. Frank Schöninger und Thang Loi Tran von der Unternehmensberatung Sopec schilderten die rasante Entwicklung des „Internets der Dinge“, also aller Technologien zur weltweiten Vernetzung physischer und virtueller Gegenstände. Gab es im Jahr 2003 500 Mio. vernetzte Geräte, geht man heute davon aus, dass es 2020 schon 50 Milliarden sein werden. Dadurch steigt der Informationstransfer immens und in immer kürzerer Zeit können

immer mehr Menschen mit Informationen versorgt werden.

Damit einher geht auch die Entwicklung der Industrie. Der Grundgedanke von Industrie 4.0 als die vierte industrielle Revolution ist die Vernetzung und Interaktion sämtlicher an der Wertschöpfung eines Produktes beteiligter Akteure. Egal ob Mensch, Maschine oder Systeme. Damit wird ebenso der gesamte Produktlebenszyklus abgedeckt. Für Unternehmen ergeben sich hierbei beachtliche Vorteile. So können sie die Qualität bereits während des Produktionsvorgangs messen. Roboter interagieren und kommunizieren miteinander und verhindern somit Qualitätseinbrüche bereits vor deren Entstehung. Die Techniker führen Maschinenwartungen mit dem Smartphone durch und beugen auf diese Weise Produktionsstörungen vor. Auch die Logistik und Lagerhaltung sind perfekt in den Produktionsprozess eingebunden und sorgen für ganzheitliche Vernetzung. Soweit die Theorie. „In der Praxis beginnt Industrie 4.0 bereits viel früher“, sagt Schöninger. „Industrie 4.0 ist nicht das Ziel, sondern der Weg“. Dies bedeutet konkret, dass sich auch vietnamesische Unternehmen die Leitgedanken von Industrie 4.0 zunutze machen können. Dies ist jedoch ein langer Weg. Er beginnt mit der Dokumentation aller Unternehmensprozesse und der Unterscheidung zwischen wertschöpfenden und nicht-wertschöpfenden Prozessen. Sehr wichtig ist die

Messbarkeit der Prozessabläufe und die damit einhergehende Standardisierung (Normung) sowie kontinuierliche Verbesserung der Prozesse. Die Devise heißt: Nachhaltigkeit erzeugen – immer mit Blick auf zukünftige Vollautomatisierung der Prozesse.

Für Industrie 4.0 müssen also keine Millionen investiert werden. Durch kleine Anpassungen im Produktionsgeschehen können Unternehmen beachtenswerte Verbesserungen erzielen. Nachhaltigkeit ist hierbei ein Schlüsselbegriff. So beginnt der Weg zur vollständigen Automation der Prozesse bereits bei einfachen Sensoren, die bestimmte Kennzahlen messen. „Solche Teilschritte optimieren die Prozesse bereits gewaltig und bereiten den Weg für die Industrie 4.0, in der zukünftig Roboter miteinander kommunizieren und gegenseitig auf Einhaltung von Produktionstoleranzen achten“, sagt Schöninger.

Obwohl Vietnam zurzeit vor allem durch einfache industrielle Massenfertigung auf dem Weltmarkt konkurrieren kann, ist sein Leistungsvermögen und die teilweise verfügbare Infrastruktur nicht zu unterschätzen. Das Smartphone-Werk von Samsung im Norden von Hanoi beispielsweise zählt zu den größten Werken der Branche. Mit über 3.000 Robotern ist es schon heute bereit für Industrie 4.0. Ebenso wird die VinGroup mit der VinFast-Fabrik, die 2019 in Hai Phong in Betrieb gehen soll, die modernste Produktionsanlage für Automobile weltweit besitzen – und ein 4.0 basiertes Trackingsystem. „Es ist ein guter Anfang, die Produktionsprozesse zu standardisieren“, sagt Schöninger. ■



Frank Schöninger, der Gründer von SOPEC, unterstützt Unternehmen aus der Automobil- und Zulieferindustrie beim Ausbau ihrer Geschäftsaktivitäten in Vietnam und teilt seine Expertise mit lokalen Unternehmen, um ihre globale Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. Davor war der in Saigon und südlich von Stuttgart beheimatete KFZ-Betriebswirt 21 Jahre für die Daimler AG in verschiedenen Aufgaben tätig. www.sopec.org



Den Austausch untereinander schätzten die vietnamesischen Alumni der letzten zehn Jahre sehr

Fachkräftesicherung in Indien



Thema Fachkräftemangel macht vor kaum einem MP-Partnerland halt. Beim Follow-up-Seminar 2018 in Indien setzten sich indische Unternehmer mit dieser Herausforderung auseinander und tauschten eigene Erfahrungen und Lösungen aus.

Neu-Delhi. Rund 1700 deutsche Firmen sind mittlerweile in Indien vertreten, die zum Teil selbst produzieren, zum Teil als ein Joint Venture oder in Kooperationsverträgen mit lokalen Partnern arbeiten. Deutsche Firmen investieren kräftig in Indien, jedoch kämpfen viele von ihnen mit den gleichen Problemen wie die indischen Unternehmer selbst: Es ist schwierig, gut ausgebildete Facharbeiter zu rekrutieren und diese später in der eigenen Firma zu halten. Dies bestätigten auch indische Manager beim Follow-up-Seminar in Neu-Delhi.

Eine Einladung für ein Follow-up in Indien auszusprechen, bedeutet, die ganze Vielfalt Indiens an einem Ort zu versammeln: Am 11. und 12. Mai 2018 war es wieder soweit – knapp 50 indische Führungskräfte aus allen Regionen des Subkontinents reisten nach Neu-Delhi, um Ergebnisse ihrer Managerfortbildung in Deutschland nach einem Jahr zu diskutieren. MP-Absolventen trafen hier auch ihre Trainer und Betreuer aus den deutschen Fortbildungszentren wieder, dazu zählten die Akademie International, die IHK München, GICON und die Deutsche Management Akademie Niedersachsen (DMAN). Die Zeit verflog fast zu schnell: Zuerst befassten sich die Führungskräfte mit der Frage, wie sich ihre individuellen Kooperationswünsche und Ideen im Laufe des Jahres entwickelt haben. Im Anschluss wurden die Rahmenbedingungen dafür diskutiert:

Vertreter der deutschen Botschaft wie auch der AHK, GTAI und des SES erläuterten die aktuelle politische und wirtschaftliche Zusammenarbeit zwischen Indien und Deutschland. Besonderen Stellenwert nahm dabei das Thema Fachkräftesicherung ein.

Während der Unternehmensbesuche in Deutschland hatten viele Führungskräfte bereits die Grundzüge des dualen Berufsausbildungsmodells kennengelernt. In Indien ist dieses Thema mittlerweile auch aktuell. Shivani Chaturvedi von der Deutsch-Indischen Handelskammer erläuterte, wie die AHK ähnliche Strukturen in Indien unterstützt. Das Indo-German Training Centre, das Teil der Kammer ist, führt betriebswirtschaftliche Ausbildungsprogramme nach dem deutschen dualen System durch. Mit dem Ziel, den Unternehmen besser geschultes Personal zur Verfügung zu stellen, werden dort in enger Zusammenarbeit mit in Indien ansässigen deutschen Unternehmen ein- oder einhalbjährige Programme angeboten. Zusätzlich berät die Kammer unter dem Siegel „Dual Pro“ lokale Unternehmen, wie sie Elemente der deutschen Ausbildung in ihren eigenen Betrieben implementieren können, um so qualifizierte Arbeitskräfte gemäß den Anforderungen der jeweiligen Branche auszubilden. Mitarbeiterrekrutierung und deren Entwicklung war auch Thema bei einer Paneldiskussion mit Repräsentanten des indischen Alumninetzwerks IGBDA: Ravindra Maha-

deokar aus Nasik berichtete aus eigener Erfahrung von der Herausforderung, geeignete Fachkräfte im Bereich Mechatronik für sein Unternehmen zu finden. Die Lösung: Mit seinem Joint Venture-Partner aus Deutschland initiierte er eigene Ausbildungstools in Form von Webinaren. Auch vor dem Hintergrund der sich rasch verändernden Arbeitsbedingungen wie Industrie 4.0 baten daher indische Unternehmer darum, im Rahmen zukünftiger Alumniarbeit dieses Thema weiter im Fokus zu behalten und Informationen dazu bereitzustellen. Der Alumniverband IGBDA will sich in Zukunft vertieft damit auseinandersetzen.

Der Austausch beschränkte sich jedoch nicht nur auf die Personalfrage. Vier ausgewählte MP-Absolventen erzählten den Seminarteilnehmern, wie sie ihre in Deutschland gewonnenen Erfahrungen und Geschäftskontakte in längerfristige Geschäftspartnerschaften umwandeln konnten. Dies betraf völlig unterschiedliche Geschäftsmodelle: vom Shrimps-Export auf den deutschen Markt, der mit vielen Vorurteilen gegenüber indischen Produkten kämpfen musste, über den Import von Analysegeräten für Bauern und fachgerechten Einsatz von Kunstdüngern bis hin zum Vertrieb deutscher Solarmodule auf dem indischen Markt oder dem Verkauf eigener LED-Lichtsysteme nach Deutschland. Die vier Unternehmer zeigten exemplarisch, dass indische Mittelständler zwar oft einen langen Atem brauchen, um ihre Geschäftsideen mit deutschen Firmen zu verwirklichen, aber mit den passenden Produkten oder Verkaufsnetzwerken überzeugende Erfolge erzielen können. ■



Viele Themen rund um Fachkräftesicherung standen auf der Agenda beim Follow-up in Neu-Delhi

Im Fokus: Fachkräftesicherung



Das Problem kennt fast jeder Staat: Der Fachkräftemangel macht die Runde um den Globus und bedroht immer mehr Volkswirtschaften. In Deutschland entwickelt er sich derzeit zu einem ernstzunehmenden Geschäftsrisiko – für viele Unternehmen ist er die Herausforderung Nummer eins. Es ist nicht nur schwer, gut ausgebildete Fachkräfte zu finden, sondern mittlerweile auch zu halten. Wie wird man zum Arbeitnehmermagnet? Und wie bleibt man guter Arbeitgeber? Das fragt sich die Wirtschaft. Wie stellen wir sicher, dass die akademische und berufliche Bildung attraktiv bleibt und der Nachwuchs den Anforderungen des Arbeitsmarkts gerecht wird? Das fragen sich die Regierungen.

Dabei ist Deutschland auf dem Gebiet der beruflichen Ausbildung gar nicht

schlecht aufgestellt. Besonders erfolgreiches und weltweit nachgefragtes Modell ist die deutsche duale Berufsbildung. Dabei werden Auszubildende von Anfang an in den Unternehmensalltag integriert und lernen den entsprechenden Beruf von der Pike auf. Gleichzeitig besuchen sie eine Berufsschule und bekommen dort die theoretischen Grundlagen vermittelt. So weit so gut. Dennoch macht sich der Fachkräftemangel auch hierzulande bemerkbar, insbesondere in den naturwissenschaftlich-technischen Berufen. Hier sind weiterhin effektive Maßnahmen gefragt, um diesen Sektor zu stärken. Zusätzliche Probleme bereitet der Rückgang der Bevölkerung und die Überalterung der beschäftigten Fachkräfte. Gleichzeitig fehlen hierzulande Anreize, um ausländische Fachkräfte anzuwerben.

Auch viele MP-Partnerländer trifft der Fachkräftemangel hart. Während sich die Augen der Ministerien hoffnungsvoll auf das deutsche duale Berufsbildungsmodell richten, müssen die Unternehmen selbst aktiv werden, um qualifiziertes Personal zu rekrutieren, weiterzubilden und zu halten. Und dabei beweisen sie viel Kreativität und Energie. Auch hier lohnt sich der Blick über den Tellerrand: Manche wertvollen Personalführungsideen schauen sich die MP-Teilnehmer bei deutschen Unternehmen ab – und viele davon sind für Asien wie für Osteuropa oder Lateinamerika geeignet. Denn allen ist bewusst: Im gut ausgebildeten und motivierten Personal steckt der Schlüssel zur Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.



Herausforderung Fachkräftesicherung

Der Fachkräftemangel entwickelt sich zum größten Geschäftsrisiko der deutschen Wirtschaft. Gerade in den südlichen Bundesländern ist die Lage mittlerweile alarmierend, aber auch der Osten ist betroffen. Die Bundesregierung wirkt dieser Herausforderung mit diversen Maßnahmen entgegen, eine davon – mittlerweile weltweit bekannt und geschätzt – ist die duale Berufsausbildung.

Berlin. Zahlreiche Studien belegen, was insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) schon seit vielen Jahren aus Erfahrung wissen: Der Fachkräftemangel reduziert nicht nur Umsatz und Gewinn, sondern bedroht ganze unternehmerische Existenzen. Laut einer vor kurzem veröffentlichten Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln fehlen derzeit 440.000 qualifizierte Arbeitskräfte auf dem deutschen Arbeitsmarkt. Ohne diesen Mangel würde das Produktionspotential 0,9 Prozent – also rund 30 Mil-

liarden Euro – höher ausfallen. In einer DIHK-Unternehmensumfrage vom Januar 2018 schätzten 60 Prozent der 26.000 befragten Unternehmen den Fachkräftemangel als ihr größtes Geschäftsrisiko ein, allgemeine wirtschaftliche Rahmenbedingungen sind hingegen nur für 40 Prozent der Befragten entscheidend.

Auch wenn der Fachkräftemangel noch nicht flächendeckend alle Regionen und Branchen trifft – der Handlungsbedarf ist enorm. Betroffen ist vor allem der Süden

Deutschlands. Aber auch in den neuen Bundesländern spitzt sich die Lage zu, da hier der demografische Wandel besonders weit fortgeschritten ist. Gerade im ländlichen Raum ist die Überalterung der Gesellschaft verantwortlich für mangelnde Fachkräfte. Viele junge Menschen ziehen in Ballungsräume wie Berlin oder Hamburg und mildern dort den Fachkräftemangel ab. Allerdings steigt in Ballungsgebieten die Nachfrage nach Fachpersonal in bestimmten Branchen besonders stark. Fachkräfte fehlen vor allem im Gesundheitssektor (Kranken- und Altenpflege) sowie in den mathematisch-naturwissenschaftlichen Berufen (MINT). In Deutschland gibt es nicht nur zu wenige Fachkräfte – es mangelt auch an Auszubildenden.

Dualität: Das Herzstück des deutschen Ausbildungssystems

In Deutschland entscheidet sich jedes Jahr rund die Hälfte der Schulabgänger für eine duale Berufsausbildung. Sie findet an zwei Orten statt: in einem Unternehmen und an der Berufsschule. Auszubildende sind also gleichzeitig Arbeitnehmer und Schüler. Sie schließen einen Ausbildungsvertrag mit einem Betrieb ab. Dort erlernen sie einen der über 300 anerkannten Ausbildungsberufe nach Berufsbildungsgesetz (BBiG) bzw. Handwerksordnung (HwO). Je nach Beruf dauert die Ausbildung zwischen zwei und dreieinhalb Jahren. Nach bestandener Abschlussprüfung erhalten die Auszubildenden ein Kammerzeugnis (im Handwerk einen Gesellenbrief) über die berufliche Handlungsfähigkeit in dem von ihnen erlernten Beruf. Die Kombination aus Praxis und Theorie, auf der das deutsche duale System der Berufsausbildung beruht, ist das Herzstück des deutschen Ausbildungssystems und findet international große Beachtung.

Deutsche duale Ausbildung als Blaupause

Der Fachkräftemangel trifft nicht nur Deutschland – er fordert Unternehmen auf der ganzen Welt heraus. Auch andere Länder messen dem dualen Ausbildungssystem eine große Bedeutung zu und planen, ihre eigenen Ausbildungsstrukturen in diese Richtung anzupassen. Das deutsche duale Berufsbildungssystem vermittelt Auszubildenden Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die in einer sich wandelnden Arbeitswelt erforderlich

sind. Das hohe Interesse zeigt: Das duale Ausbildungssystem zur Fachkräftesicherung hat ein enorm großes Potential – und das weltweit. Das duale System unterstützt Beschäftigte und Betriebe schon heute dabei, die Anforderungen von morgen zu erfüllen. Dieses Erfolgsmodell lässt sich auch – angepasst an die lokalen Verhältnisse – auf andere Länder übertragen. Deshalb bekommen auch Teilnehmer des BMWi-Managerfortbildungsprogramms regelmäßig Einblicke in das gelebte duale System, wenn sie während ihrer Fortbildung in Deutschland deutsche Unternehmen besuchen.

Viele deutsche Unternehmen sind international tätig und benötigen auch im Ausland qualifiziertes Personal. Im Rahmen des Skills Experts-Programms unterstützt das Bundeswirtschaftsministerium deutsche KMU dabei, Fachkräfte im Ausland nach dem dualen Prinzip auszubilden. Ein sogenannter „Skills Expert“ arbeitet an ausgewählten Auslandskammern bzw. Delegationen der deutschen Wirtschaft als Ansprechpartner vor Ort. Gemeinsam mit den Mitgliedsunternehmen entwickelt er bedarfsorientierte duale Ausbildungsmaßnahmen nach deutschem Vorbild und setzt sie um. Auf diese Weise sollen die „Skills Experts“ weltweit vergleichbare und qualitätsgesicherte Standards der betrieblichen Ausbildung und deren Zertifizierung nach deutschem Vorbild gewährleisten. Davon profitieren insbesondere deutsche KMU, aber auch die Partnerländer und junge Menschen

Die Zahl neuer Ausbildungsverträge in Deutschland ist 2017 erstmals wieder leicht angestiegen. Für den Großteil der 523.290 neuen Verträge im Jahr 2017 zeichneten Industrie und Handel (304.272) sowie Handwerk (143.718) verantwortlich. In freien Berufen gab es 45.096 neu abgeschlossene Verträge, in der Land- und Hauswirtschaft 15.807 und im öffentlichen Dienst 14.253. Zwar sorgt die deutsche duale Ausbildung für eine mit 6,6 Prozent im europäischen Vergleich sehr geringe Jugendarbeitslosigkeit, doch konnten Ende September 2017 rund 49.000 Ausbildungsplätze nicht besetzt werden. In Deutschland bildeten 2016 ganze 426.375 Betriebe aus – also knapp 20 Prozent aller Betriebe. 5,1 Prozent aller Beschäftigten sind Auszubildende. Knapp 70 Prozent der Auszubildenden erhielten 2016 einen Anschlussvertrag. Während der Ausbildung verdienen Lehrlinge im Durchschnitt 876 Euro.

in diesen Ländern. „Skills Experts“ gibt es mittlerweile in Bosnien/Herzegowina, Indonesien, Kenia, Kroatien, Malaysia, Mazedonien und Vietnam, in Planung sind weitere afrikanische Länder wie Südafrika, Nigeria und Ghana.

Zuwanderung internationaler Fachkräfte: wichtiger Baustein zur Fachkräftesicherung

Analysen der Bundesregierung zeigen, dass das erfreulich hohe Wachstum der deutschen Wirtschaft in den vergangenen Jahren vor allem durch die EU-Binnenwanderung gestützt wurde. Laut aktuellen Prognosen wird sie jedoch zukünftig nicht ausreichen, um den Rückgang der erwerbstätigen Bevölkerung aufgrund des demografischen Wandels zu kompensieren.

Daher ist die deutsche Wirtschaft auf die Zuwanderung internationaler Fachkräfte angewiesen. Auch der Koalitionsvertrag will die Fachkräftezuwanderung stärken.

Seit 2012 informiert das BMWi internationale Fachkräfte auf dem offiziellen Informationsportal www.make-it-in-germany.com über legale Migrationswege, das Leben und Arbeiten in Deutschland. Über eine Jobbörse können sich Fachkräfte direkt auf freie Stellen bewerben. Ein Expertenteam beantwortet Fragen zur Jobsuche, Anerkennung von Abschlüssen, Spracherwerb und Einreise individuell und persönlich per Telefon-Hotline, E-Mail und Chat.

Weitere ausgewählte BMWi-Maßnahmen für mehr Fachkräfte

Das BMWi wirkt dem Fachkräftemangel mit vielfältigen Maßnahmen entgegen. Die Allianz für Aus- und Weiterbildung, das Programm „Passgenaue Besetzung“ und das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung sind nur drei davon:

- Qualifizierte Arbeitskräfte fehlen vor allem im mittleren Qualifikationssegment. In der Allianz für Aus- und Weiterbildung will die Bundesregierung gemeinsam mit Gewerkschaften und Bundesbanken die duale Ausbildung stärken und für junge Menschen noch

attraktiver machen. Auszubildende und Betriebe sollen künftig noch besser zusammen finden – was angesichts der 49.000 unbesetzten Ausbildungsplätze bei gleichzeitig 23.700 unversorgten Bewerbern im Jahr 2017 ein zentrales Anliegen der „Allianz“ ist. Mit Hilfe des 2015 neu eingeführten Förderinstruments der Assistierten Ausbildung unterstützt die „Allianz“ zudem Betriebe und junge Menschen, denen der Einstieg in die Ausbildung schwerer fällt.

- Auch das durch den Europäischen Sozialfond für Deutschland (ESF) kofinanzierte Programm „Passgenaue Besetzung“ fördert eine bessere Vermittlung

von Ausbildungsplätzen: An Kammern und anderen Organisationen angesiedelte Berater helfen den KMU bei der

Besetzung ihrer Ausbildungsstellen mit in- und ausländischen Jugendlichen (ohne Flüchtlingsstatus). Alleine 2017 vermittelten sie so mehr als 4.000 Ausbildungsplätze. Bei der Vermittlung von Flüchtlingen in passende Ausbildungsstellen kommt das Förderprogramm „Willkommenslotsen“ ins Spiel.

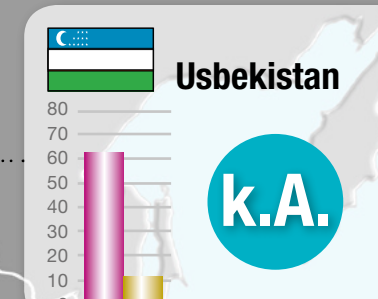
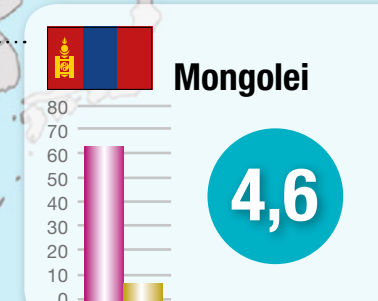
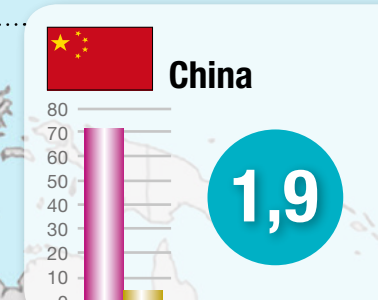
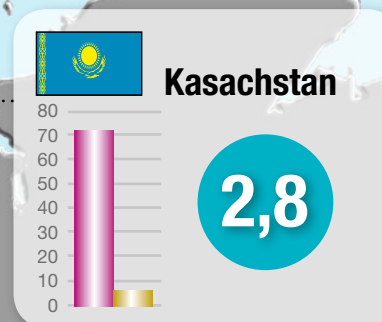
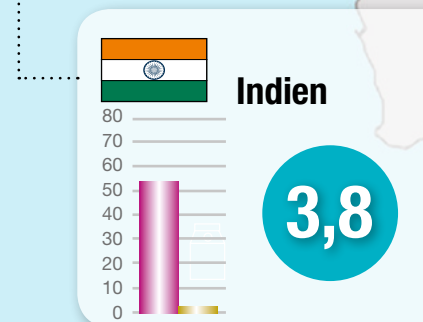
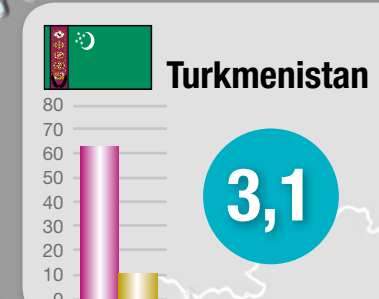
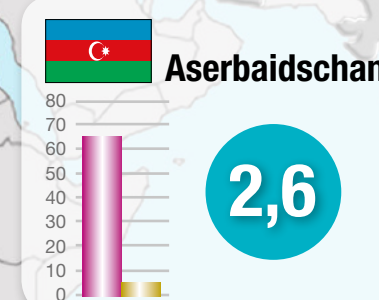
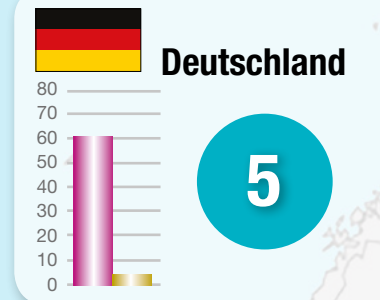
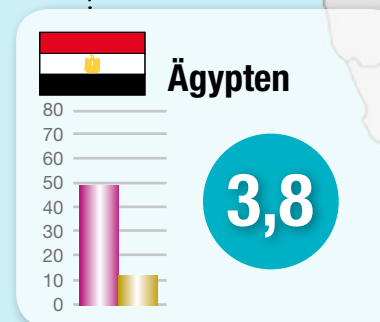
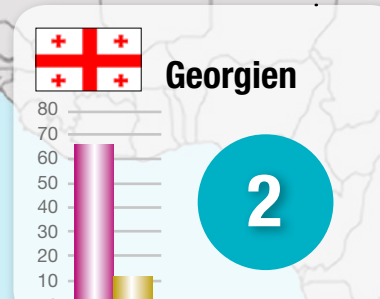
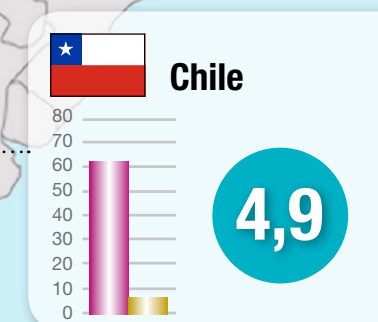
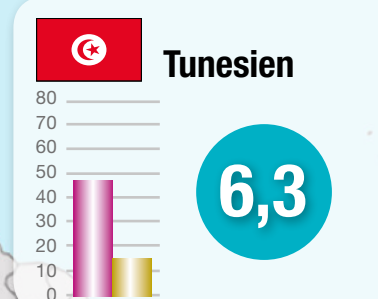
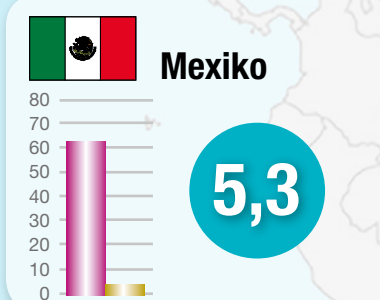
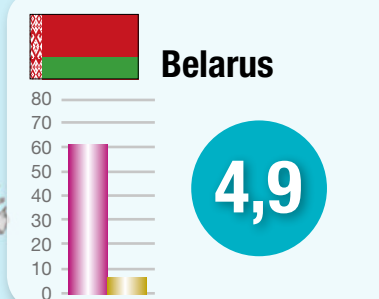
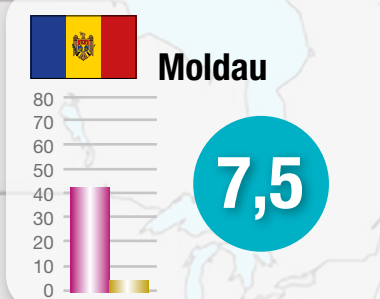
- Für KMU, die besonders unter dem Fachkräftemangel leiden, fördert das BMWi das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA). KOFA unterstützt KMU dabei, attraktive Arbeitgeber zu werden und mit einer qualifizierten Belegschaft wettbewerbsfähig zu bleiben. Auf der Website www.kofa.de finden sich übersichtliche und nutzerfreundliche Handlungsempfehlungen und Praxisbeispiele für KMU. Außerdem richtet KOFA eigene Veranstaltungen zu Kernpersonalthemen sowie den Schwerpunktthemen Digitalisierung, Flüchtlinge und Inklusion aus. In den letzten Jahren hat es sich zu einem zentralen Ansprechpartner zum Thema Fachkräftesicherung für KMU entwickelt. ■

Von Dr. Malte Ebrich,
Bundesministerium für Wirtschaft und Energie

Bildungsausgaben und Erwerbsituation in den MP-Partnerländern

- Öffentliche Gesamtausgaben für Bildung in % des BIP
- Erwerbsquote in %
- Erwerbslosenquote in %

Quelle: Statistisches Bundesamt





Heute hier, morgen fort? Trotz Fachkräftemangel gute Mitarbeiter finden und binden

Fachkräfteengpässe und Personalsuche

Hand aufs Herz: Wie ist es um die Personalarbeit in Ihrem Unternehmen bestellt? In vielen Ländern haben Unternehmen immer größere Schwierigkeiten, geeignetes Personal zu finden und auch langfristig im Betrieb zu halten. In Deutschland ist dieses Thema bereits seit einigen Jahren auf der Agenda. Aber auch in anderen europäischen Ländern zeichnet sich der Trend zu Fachkräfteengpässen immer deutlicher ab, wie einige Studien zeigen.

Köln. Vor einigen Jahren begannen die ersten Unternehmen darüber zu klagen, immer weniger Bewerbungen zu erhalten und Stellen nicht besetzen zu können. Was sie erleben, sind Fachkräfteengpässe. In sogenannten Engpassberufen stehen weniger als zwei Arbeitslose pro gemeldete Stelle zur Verfügung – aber nur jede zweite Stelle wird gemeldet. Und selbst dann sind viele Faktoren immer noch nicht berücksichtigt: Bringen die verfügbaren Fachkräfte die notwendige Spezialisierung mit? Passen sie zum Betrieb und zum Team? Wohnen sie in der Nähe oder sind umzugsbereit? Denn auch regionale Ungleichgewichte müssen berücksichtigt werden. 2011 waren deutschlandweit 44 Prozent aller Stellen in Engpassberufen ausgeschrieben. Mitte 2017 lag dieser An-

teil, der auch Engpassquote genannt wird, bei 72 Prozent – also war mehr als jede siebte Stelle schwer zu besetzen. Durch regionale Unterschiede in Sozialstruktur, Wirtschaftsleistung und weiteren Faktoren betrug die Engpassquote in einer baden-württembergischen Region bereits 95 Prozent, in Berlin Süd hingegen nur elf Prozent (siehe Abbildung 1).

Mit Umfragen und amtlichen Statistiken wird auch in anderen europäischen Ländern die Fachkräftesituation erforscht. Die südeuropäischen Länder haben bislang nur wenig mit Fachkräfteengpässen zu kämpfen – unter anderem, weil hier das Wirtschaftswachstum derzeit stagniert. Besonders stark betroffen sind hingegen Zentral- und Osteuropa sowie Westeuro-

pa. Hier klagen insbesondere die Industrie und die Baubranche, aber auch die Dienstleistungsbranche zunehmend über Besetzungsschwierigkeiten. Ein starkes Wirtschaftswachstum und die Alterung der Gesellschaft verschärfen die Fachkräfteengpässe zusätzlich. Immer wieder in den Medien: sogenannte MINT-Berufe, eine Abkürzung für die besonders betroffenen Berufe in Mathematik, Ingenieurwissenschaften, Naturwissenschaften und Technik (engl. STEM: Science, Technology, Engineering, Mathematics). Längst betreffen die Engpässe in Deutschland aber auch andere Professionen, beispielsweise das Handwerk oder Gesundheits- und Pflegeberufe. Während sich in größeren Unternehmen ganze Personalabteilungen Gedanken darüber machen, wie sie sich für qualifizierte Mitarbeiter attraktiv aufstellen können, läuft in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) die Personalarbeit oftmals weniger strategisch und es gibt maximal einen Personalverantwortlichen. Doch gerade die KMU sind besonders zahlreich vorhanden und die treibende Kraft in der Wirtschaft, vor allem in Deutschland. Wie können diese

Betriebe gegensteuern, um auch in Zukunft genügend Fachkräfte zu finden?

Auf diese komplexe Frage gibt es – leider – keine Patentantwort, denn die zu bewältigenden Herausforderungen unterscheiden sich nicht nur nach Regionen, sondern zusätzlich auch nach dem jeweiligen Berufsfeld. An einem Beispiel aus Deutschland lässt sich das gut illustrieren. Dort bestehen unter anderem in Pflegeberufen, aber auch in vielen technischen Berufen Fachkräfteengpässe (siehe Abbildung 2). Die Arbeitsbedingungen und die Zusammensetzung der Mitarbeitenden sind allerdings so unterschiedlich, dass es fatale Folgen haben könnte, würden die beiden Berufsfelder über einen Kamm geschoren und mit den gleichen Hinweisen abgespeist werden. Im Pflegebereich beispielsweise – ein Berufsfeld,

das in Deutschland typischerweise von Frauen besetzt wird – ist der Anteil an Teilzeitkräften sehr hoch, in Industrieberufen hingegen – oft männertypische Berufe – ist Teilzeit nicht besonders weit verbreitet. Für die Pflege wäre eine mögliche Handlungsempfehlung, den bestehenden Teilzeitkräften eine Stundenerhöhung anzubieten. In technischen Industrieberufen hingegen wäre Arbeitgebern zu raten, bestimmten Zielgruppen wie etwa älteren Beschäftigten gezielt Teilzeittätigkeiten anzubieten, um sie länger im Betrieb zu halten. Beide Berufsgruppen sollten gleichermaßen darauf achten, sowohl Frauen als auch Männer für sich zu begeistern.

Und doch gibt es einige Themen, mit denen sich Arbeitgeber früher oder später auseinandersetzen sollten, um auch zukünftig genug qualifizierte Fachkräfte

zu finden. Was aber lohnt sich besonders anzupacken? Das Spektrum der Möglichkeiten ist groß, und meistens führt eine einzelne Maßnahme für sich genommen nicht zum Erfolg.

Wo anfangen? Standortbestimmung der Personalarbeit

Bevor es wirklich losgeht mit konkreten Maßnahmen, sollten Personalverantwortliche einen Schritt zurückgehen und die bisherige Ausgestaltung der Personalarbeit in ihrem Unternehmen reflektieren. Während große Unternehmen eigene Personalabteilungen haben, die sich dauerhaft mit diesen Fragen auseinandersetzen, bleibt bei den KMU oft nur wenig Zeit dafür. Dabei ist gerade diese Reflektion der eigentliche Ausgangspunkt für folgende personalpolitische Schritte.

Anfangen kann man beispielsweise bei den Beschäftigten: Wer arbeitet im Betrieb? Wie sind die Mitarbeiter zusammengesetzt – Geschlecht? Alter? Herkunft? Bildungsstand? Davon gehen weiterführende Fragen aus. Bei welchen Mitarbeitern ist es wahrscheinlich, dass sie zukünftig den Betrieb verlassen könnten – beispielsweise, weil sie in Rente gehen? Gibt es vielleicht Zielgruppen, die man noch stärker als bisher in den Blick nehmen könnte? Und wenn ja, wie kann das Unternehmen diese Zielgruppe erreichen? An diesem Punkt ist es hilfreich zu überlegen, wie aktiv das eigene Unternehmen bereits in der Personalarbeit ist und wo man noch nachsteuern kann. Hier empfiehlt sich, die eigenen Mitarbeiter z.B. im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung einzubeziehen. Dabei können Unternehmen alles in den Blick nehmen: Arbeitszeiten, Mitarbeitersuche, Angebote wie betriebliches Gesundheitsmanagement, Weiterbildungen und vieles mehr. Nicht jedes Unternehmen muss in allen Feldern aktiv werden. Stattdessen bietet es sich an, strategisch zu überlegen, was sowohl für das Unternehmen als auch die eigenen und potentiellen Mitarbeiter hilfreich sein könnte. In genau diesen Feldern können dann vertiefende Maßnahmen erfolgen.

Das Unternehmen wird zum Bewerber: Positionierung als attraktiver Arbeitgeber

Früher waren es die potentiellen Mitarbeiter, die sich bei den Unternehmen beworben haben. Heute und in Zukunft sind

Abbildung 1: Anteil Stellen in Engpassberufen

Anteil der Stellen, die in Engpassberufen ausgeschrieben sind, an allen gemeldeten Stellen in der Region. Gleitender Jahresdurchschnitt vom 01.07.2016 bis zum 30.06.2017.

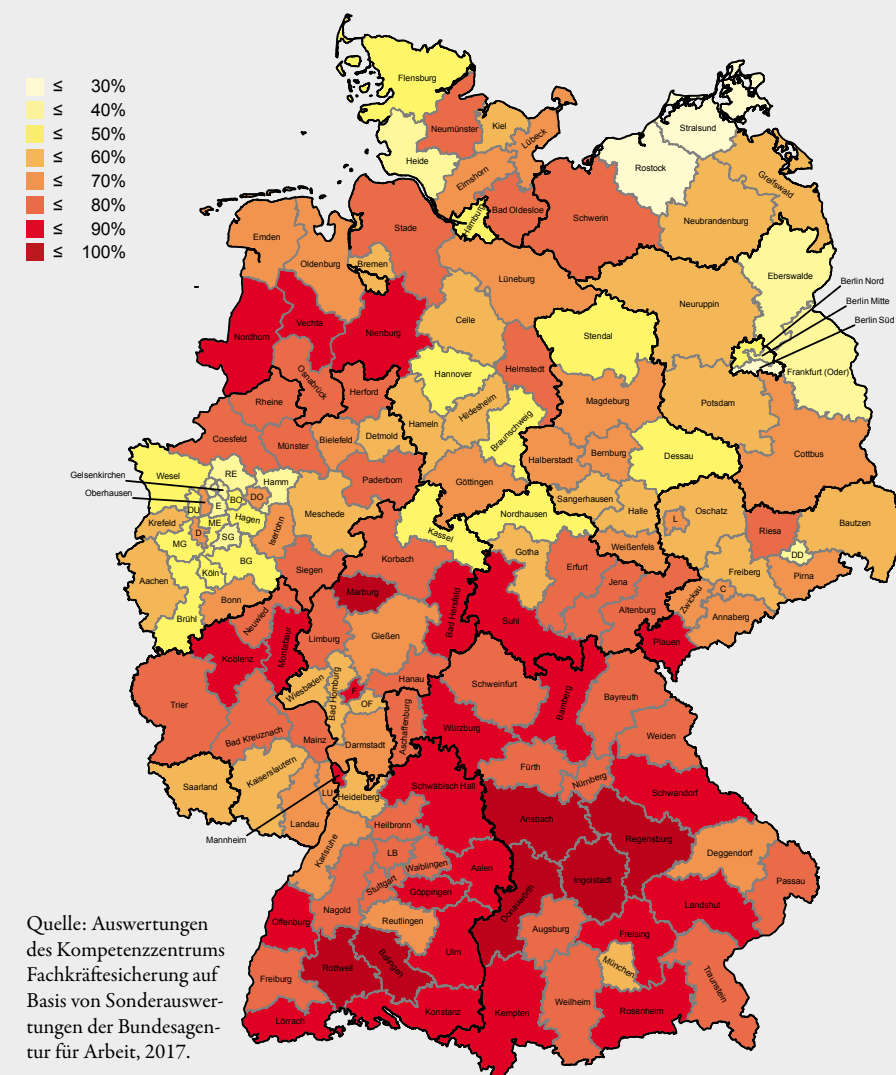
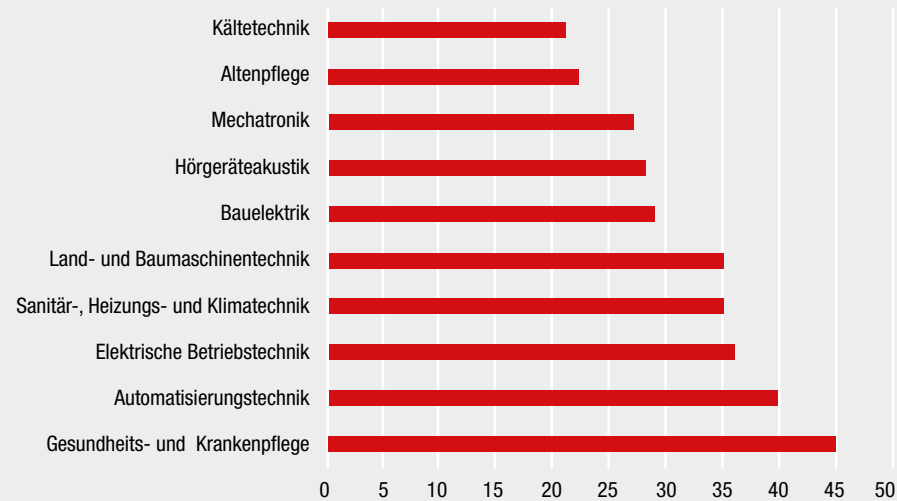


Abbildung 2: Top 10-Engpassberufe bei Fachkräften in Deutschland

Arbeitslose je 100 gemeldete Stellen zum 30.06.2017
(gleitender Jahresdurchschnitt vom 01.07.2016 bis zum 30.06.2017)



Quelle: Auswertungen des Kompetenzzentrums Fachkräftesicherung (www.kofa.de) auf Basis von Sonderauswertungen der Bundesagentur für Arbeit, 2017.

die Unternehmer an der Reihe, den eigenen Arbeitsplatz als eine möglichst attraktive Option darzustellen. Noch vor wenigen Jahren konnten sich einige Unternehmen nicht vor Bewerbungen retten. Inzwischen aber ist der „War for Talents“, also die Konkurrenz von Firmen um junge Nachwuchstalente, in vollem Gang. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Unternehmen deswegen nicht nur mit ihren Produkten und Dienstleistungen überzeugen, sondern auch als Arbeitgeber herausstechen.

Der Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke heißt auch Employer Branding. Dieser Prozess kostet Zeit und Geld. Die Ressourcen sind allerdings mehr als gut investiert, um auch in Zukunft am Markt zu bestehen. Neben erhöhter Passgenauigkeit, einem verbesserten Betriebsklima und Unternehmensimage steigern Unternehmer die Arbeitsproduktivität ihrer Mitarbeiter und den Bekanntheitsgrad ihres Unternehmens. Gerade für KMU ist es wichtig, bekannt und attraktiv zu sein, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Dabei können auch kleine Budgets schon einiges bewegen – beispielsweise für eine mobiloptimierte Webseite.

Vielfältige Teams: Von gemischten Belegschaften profitieren

Arbeitgeber, die auf eine vielfältige Zusammensetzung ihrer Mitarbeiter achten, profitieren gleich von mehreren Vorteilen. Ein Grundgedanke gemischter Belegschaften: Kein Potential wird unnötig

verschenkt. Ältere und Jüngere, Männer und Frauen, einheimische und internationale Fachkräfte, Menschen mit und ohne Behinderung – viele von ihnen könnten genau die Fachkraft sein, die gerade im Betrieb gesucht wird. Wer sich bei der Suche nach Fachkräften für viele Personengruppen öffnet, der schöpft aus einem größeren Pool als jemand, der sich ihnen verschließt. Darüber hinaus erzielen durchmischte Teams innovative Arbeitsergebnisse – und sie haben positive Effekte auf die Wahrnehmung des Unternehmens durch die Öffentlichkeit. Durch vielfältige Belegschaften können auch im Geschäftsmodell neue Nischen besetzt werden: Multinationale Teams beispielsweise können bei der Erschließung ausländischer Märkte sehr hilfreich sein.

Privates und Beruf: mit Vereinbarkeit punkten

Je nach Land ist die Vereinbarkeit von Beruf und Privatem ein großes Thema. Nicht nur Familien wünschen sich mehr Zeit, um privaten Verpflichtungen nachzukommen. Auch andere Arbeitnehmer können durch Regelungen wie Teilzeit oder flexible Arbeitszeiten im Unternehmen gehalten oder überhaupt erst davon überzeugt werden, eine Arbeit aufzunehmen. Dazu gehören nicht nur Männer und Frauen, die Angehörige pflegen oder nach einer Babypause den Wiedereinstieg planen, sondern beispielsweise auch ältere Arbeitnehmer, die vielleicht keine vollen Arbeitstage mehr leisten, aber sich trotz-

dem nicht ganz vom Arbeitsmarkt zurückziehen möchten. Auch jüngere Fachkräfte können – beispielsweise, wenn sie nach der Ausbildung noch studieren – dem Betrieb erhalten bleiben, wenn man ihnen eine Teilzeitbeschäftigung ermöglicht.

Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ist also für viele Arbeitnehmer zentral. Für manche Personen ist sie sogar so entscheidend, dass sie gar keiner Arbeit nachgehen können oder wollen, wenn Teilzeit nicht möglich ist. Und gerade weil die Vereinbarkeit so zentral für viele Arbeitnehmer ist, zahlt es sich aus, wenn Unternehmen ihre Personalarbeit in diesem Bereich erweitern.

Qualifizierung im Betrieb: Nachwuchs-Fachkräfte selbst aus- und weiterbilden

Langfristig denken, mittelfristig profitieren: Die eigenen Nachwuchs-Fachkräfte auszubilden hat viele Vorteile. Der wichtigste zuerst: Wer ausbildet, sorgt dafür, dass im eigenen Beruf auch in Zukunft genügend qualifizierte Fachkräfte parat stehen. Darüber hinaus können Unternehmer, die im eigenen Betrieb ausbilden, neben den allgemeinen auch die ganz spezifischen Kompetenzen vermitteln, die im Unternehmen gebraucht werden. Somit sind selbst ausgebildete Fachkräfte passgenau für den Ausbildungsbetrieb qualifiziert und steigern die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Und: Bei Übernahme sparen sie Kosten, denn anders als externe Bewerber müssen sie nicht mehr eingearbeitet werden.

Gleichzeitig holen sich Ausbildungsbetriebe nicht nur junge Talente ins Haus, sondern auch frische Ideen, Kreativität und viel Wissen über aktuelle Trends. Sie sind innovativ – und sie wissen genau, dass ein Unternehmen mit der Ausbildung in sie investiert. Das macht sie zu besonders loyalen Fachkräften, die sich so stark mit dem Betrieb identifizieren, dass nicht wenige von ihnen selbst neue Auszubildende und Mitarbeitende anwerben. ■



Paula Risius ist Referentin für Fachkräftesicherung am Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung beim Institut der deutschen Wirtschaft. Um Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel zu ergreifen, fördert das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie in Deutschland seit mehreren Jahren das „Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung“, welches kleine und mittlere Unternehmen mit Praxisbeispielen, Handlungsempfehlungen, Checklisten und vielem mehr bei der Fachkräftesicherung unterstützt. Weitere Informationen unter www.kofa.de

Quadratur des Kreises schaffen

Wie mittlerweile überall auf der Welt sehen sich auch Führungskräfte in der Ukraine mit der Frage konfrontiert, wie man qualifizierte, kreative und loyale Mitarbeiter halten kann. Welche Lösungen finden ukrainische Unternehmer? Alumni unterschiedlicher Jahrgänge berichten von ihren Erfahrungen.

Einen hochqualifizierten Mitarbeiter auf dem ukrainischen Arbeitsmarkt zu finden, ist nicht einfach – ihn an das Unternehmen zu binden noch viel schwieriger. Das Fluktuationsproblem kennt jeder Unternehmer in der Ukraine. Damit ein Team 100 Prozent gibt, muss es hervorragende Arbeitsbedingungen vorfinden und Anreize erhalten. Dann zeigen alle Mitarbeiter vollen Einsatz, arbeiten effizient und bringen Bestleistungen.

Für die Umsetzung der Unternehmensziele ist ein ausgefeiltes und funktionierendes Anreizsystem von elementarer Bedeutung. Personalentwicklung ist dabei das A und O. Vorgesetzte sollten die Motivation ihrer Mitarbeiter einschätzen können und ihre Stärken und Schwächen ebenso kennen wie ihre Fähigkeiten und Kenntnisse, um die Aufgaben festzulegen, die für den jeweiligen Mitarbeiter optimal sind. Bisweilen erinnert diese Herausforderung – und da unterscheidet sich die Ukraine wohl kaum von anderen Ländern – an den Versuch einer Quadratur des Kreises.

Viele ukrainische MP-Absolventen kümmern sich um ihre Mitarbeiter und entwickeln viel Energie und Phantasie, um angenehme Arbeitsbedingungen zu schaffen. Sergei Fedosejew, Direktor von BUDINVEST aus Odessa, hat 2017 am MP teilgenommen. Er bietet seinen Mitarbeitern ein offenes Arbeitsumfeld, bei dem sie in Planungs- und Entscheidungsprozesse eingebunden sind. „So haben die Mitarbeiter das Gefühl, gleichberechtigt an Entscheidungen, Zukunftsplanungen und anderen wichtigen Aspekten des Betriebs beteiligt zu sein.“ Zielvorgaben und regelmäßige Gespräche über die Zielerreichung helfen außerdem, die Motivation der Mitarbeiter nicht nur konstant zu überwachen, sondern auch zu verbessern. „Selbstverständlich spielen auch fi-

nanzielle Anreize eine wichtige Rolle für die Mitarbeiter“, so Fedosejew. Andrei Timtschenko, stellvertretender Direktor der Firma Woda KP aus Charkiw ist Absolvent des Jahrgangs 2014. In seinem Unternehmen werden primär finanzielle Anreize eingesetzt, beispielsweise die Kostenübernahme bei unterschiedlichen Personaltrainings. „Weiterbildung ist für mich vorrangig, wer teilgenommen hat, bekommt ein Buch von mir geschenkt“, berichtet der Manager. Er setzt außerdem auf Beförderungen und Gehaltserhöhungen. Sein Plan für dieses Jahr: „Wer als Direktor seine finanziellen Ziele erreicht, bekommt einen Volvo als Dienstwagen.“ Allerdings nutzt er auch immaterielle Anreize, beispielsweise bei der Verbesserung der Arbeitsbedingungen.



2016 nahm Viktoria Nesterowa am MP teil. Ihr gehört die Firma Pans'ki Möbel in Charkiw. Sie setzt den Schwerpunkt auf die Personalauswahl. „Wir haben einen ganzen Kriterienkatalog, bei dem die Persönlichkeit des Mitarbeiters im Vordergrund steht, z.B. die Arbeitseinstellung, aber auch das Selbst- und Fremdbild. Wenn der Wertekodex des Bewerbers nicht mit unserem übereinstimmt, stellen wir ihn nicht ein,



egal wie qualifiziert er oder sie ist.“ So ist ein Team entstanden, in dem alle Mitarbeiter die gleiche Auffassung zu bestimmten Kernaspekten der Arbeit haben, freut sich Nesterowa. Darauf basiert die gute Atmosphäre im Unternehmen. Wenn es um Schaffung von Anreizen geht, steht für die Inhaberin die Selbstverwirklichung der Mitarbeiter im Mittelpunkt. „Wir haben beispielsweise einen Verkaufsberater, der Schwierigkeiten

im direkten Umgang mit den Kunden hat. Das wirkt sich natürlich auf seine Arbeit und seine Stimmung aus. Andererseits kennt er alle Produkte bis ins kleinste Detail, ist äußerst genau, gewissenhaft und verbindlich.“ In so einem Fall bietet das Unternehmen die sogenannte horizontale Karriere an: Statt im Verkauf mit Kundenkontakt arbeitet der Mitarbeiter nun mit den Lieferanten, im Einkauf, am Sortiment und bearbeitet Reklamationen. „Seine jetzige Tätigkeit entspricht am ehesten seinem Persönlichkeitstyp, Temperament und Denkweise. Er leistet hier viel mehr und ist viel zufriedener. Dadurch steigt seine Motivation, er entwickelt sich – und bleibt unserem Unternehmen erhalten.“

Die Erfahrungen der ukrainischen Alumni zeigen: Es gibt viele Wege zur Mitarbeitermotivation, nicht nur finanzielle Anreize. Richard Branson, einer der erfolgreichsten Unternehmer unserer Zeit, formuliert es so: „Bilde Deine Mitarbeiter so aus, dass sie gehen könnten, behandle sie so, dass sie bleiben wollen.“ ■

Fachkräfte sichern: gelebte duale Ausbildung



Zwar ist der deutsche Arbeitsmarkt in guter Verfassung, dennoch gehört die Fachkräftesicherung zur ständigen Aufgabe. Zusammen mit der Wirtschaft ist es ein Dauerbrennerthema, dem Mangel an guten Fachkräften entgegenzuwirken – und damit auch ein wichtiges Anliegen für die deutschen Industrie- und Handelskammern. Diese haben seit 1956 den gesetzlichen Auftrag, das Gesamtinteresse der Wirtschaft zu vertreten, sie zu fördern und für Anstand im Wirtschaftsleben nach dem Prinzip des „ehrbaren Kaufmanns“ einzutreten.



München. Der demografische Wandel erschwert es Unternehmen zunehmend, Fachkräfte zu finden. Wie eine Studie von 2017 des Deutschen Industrie- und Handelskammertags (DIHK) zeigt, findet knapp ein Drittel der Unternehmen (31 Prozent) nicht mehr genug Auszubildende für alle freien Plätze – zehn Jahre vorher waren es noch 12 Prozent. Spitzenreiter ist das Gastgewerbe, in dem satte 61 Prozent der Ausbildungsplätze frei bleiben. Die Bereiche Handel sowie Verkehr und Logistik liegen mit 33 Prozent ebenfalls über dem Durchschnitt. Viele sehen im Fachkräftemangel bereits heute ein großes Risiko für die wirtschaftliche Entwicklung. Ohne geeignete Maßnahmen drohen der deutschen Wirtschaft erhebliche Wachstumsverluste. Experten sehen den Grund darin, dass geburtenstarke Jahrgänge bald in Rente gehen und gleichzeitig nicht genügend Fachkräfte nachkommen. Dies bestätigt auch der jüngste MINT-Frühjahrsreport 2018: Fast 500.000 Stellen in mathematisch-technischen und naturwissenschaftlichen Beru-

fen (MINT) konnten deutschlandweit nicht besetzt werden, besonders stark betroffen sind die Maschinenbauer, Medizin- oder Elektrotechnikbetriebe. Das ist ein bedrohlicher Teufelskreis: Wegen fehlender Fachkräfte investieren die Betriebe weniger als möglich in neue Technologien. Dies belastet ihre Produktentwicklung und Produktion und schwächt im Ergebnis die internationale Wettbewerbsfähigkeit. Achim Dercks, stellvertretender Hauptgeschäftsführer der DIHK, sieht hier großen Handlungsbedarf: „Es wundert nicht, dass die Betriebe im Fachkräftemangel das Top-Risiko für künftige Geschäfte sehen. Wir müssen hier dringend gegensteuern und das Interesse an MINT-Berufen bereits in den Schulen stärken. Darüber hinaus können auch Fachkräfte aus aller Welt helfen, Engpässe zu reduzieren“.

Die IHK als Partner im In- und Ausland

Die Arbeitsfelder der IHK und somit die Unterstützung der Wirtschaft sind

vielfältig. Sie engagieren sich mit unterschiedlichen Aktivitäten für die Fachkräftesicherung – nicht zuletzt im Rahmen der dualen Berufsausbildung und der beruflichen Weiterbildung.

In der dualen Berufsausbildung nehmen IHK-Fachabteilungen die hoheitlichen Aufgaben der IHK wahr: von der Feststellung der Ausbildungseignung und -berechtigung eines Unternehmens bis hin zur Organisation und Abnahme von Zwischen- und Abschlussprüfungen. Nebenbei bieten sich die IHKs auch an, die duale Berufsausbildung im Ausland zu bewerben und ausländischen Delegationen Best-Practise-Unternehmen zu zeigen, in denen duale Ausbildung gelebt wird.

„Kooperationen im Ausland sind grundsätzlich dann möglich, wenn die Interessen von Mitgliedsunternehmen der jeweiligen IHK direkt tangiert sind, also im Regelfall das Unternehmen einen Standort im Ausland hat“, sagt Jörg Engelman, Referatsleiter Berufsbildung International der IHK für München und Oberbayern. Ist in dem jeweiligen Land eine Auslandshandelskammer, Delegation oder Repräsentanz der deutschen Wirtschaft (AHK) vertreten, unterstützen IHK, AHK und DIHK gemeinsam Unternehmen darin, selbst Fachkräfte nach deutschem dualen Vorbild auszubilden. „Gemeinsam erstellen wir Ausbildungsrahmenpläne oder beraten die Betriebe zur Eignung der Ausbildungsstätte und Qualitätssicherung. Darüber hinaus vermitteln wir Know-how rund um die betriebliche Berufsausbildung und Prüfungen“, erklärt Engelman.

Auch die IHK Akademie München und Oberbayern setzt auf das Thema berufliche Weiterbildung. In der Bildung liegt enorm viel Potential, und Nebeneffekte des Mangels an Fachkompetenzen lassen sich abmildern: mit Kursen, Seminaren und Lehrgängen werden Berufstätige fit gemacht. In der beruflichen Ausbildung sind es Angebote wie Ausbildung der Ausbilder, Prüfungsvorbereitungen, Seminare für Azubis und Lehrgänge in der Meisterausbildung. Aber auch Projekte im Ausland und für ausländische Manager kommen hier nicht zu kurz: Darum kümmert sich das Referat Internationales Training. „Wir übertragen die Bildungskompetenzen ins Ausland immer mit der interkulturellen Brille“, sagt Christian

Codreanu, Leiter des Trainings International der IHK Akademie. „Der größte Unterschied ist, dass man nicht auf die Erstausbildung zählen kann. Daher müssen wir unsere Konzepte anpassen.“ Wollen ausländische Betriebe Elemente der dualen Berufsausbildung umsetzen, muss vor allem ihr Personal pädagogisch fit sein. Wo es keinen klassischen „Ausbilder“ wie in Deutschland gibt, helfen Workbased-Learning-Konzepte und Train-the-Trainer oft weiter. Existentiell wichtig ist für diese Projekte auch, Erfahrungen in Deutschland zu sammeln, um die gelebte betriebliche Ausbildung wirklich zu verstehen.

Personalmangel: ein wichtiges Thema im MP

Bei der Durchführung des MP misst die IHK Akademie München dem Thema Fachkräftesicherung eine zentrale Bedeutung bei. Viele Unternehmen in der Region klagen über Fachkräftemangel, denn München und Oberbayern zeichnen sich durch eine sehr geringe Arbeitslosigkeit aus (3,1% in 2017). In einigen Ballungsgebieten kämpfen die KMU mit den Global Playern wie Siemens, BMW, MAN, Allianz und Audi um die besten Schulabgänger. Sie müssen sich richtig ins Zeug legen, um ihre Firma als attraktives Ausbildungsunternehmen zu verkaufen. Oder auch mal ganz andere Wege beschreiten: azyklisch einstellen, Begleitung bei der Karriereplanung anbieten etc. Oft sind es Kleinigkeiten, die ein KMU zu einem attraktiveren Unternehmen als ein Großkonzern machen.

Führungskräfte aus vielen Ländern sind daher begeistert, wie die Firmen ihre Fachkräfte von morgen selbst über die duale Ausbildung oder gar über das duale Studium „heranziehen“. Die Bindung an das Unternehmen geschieht langfristig. Viele Azubis bleiben nach der Berufsausbildung weiterhin in der Firma. Dafür tun die Betriebe so einiges: Teambuilding, Ausflüge für die Azubis oder interne Wettbewerbe für bessere Produkte sind in vielen Firmen Teil der Betriebskultur.

Gemeinsam für Fachkräftesicherung in Indien

Viele Manager aus asiatischen Ländern wie Indien kämpfen mit dem Problem, dass Arbeiter schlecht ausgebildet sind oder nach dem Anlernen die Arbeitsstelle wechseln, weil sie woanders dann mehr verdienen. Die indische Geschäftskultur kennt die langfristige Bindung und die Identifikation mit dem Unternehmen nicht so wie in Deutschland, die indischen Manager würden das aber gerne stärker verankern.

So geht es dem Unternehmer Ravindra Mahadeokar aus Nasik. Beim MP in München traf er Helmut Petzko von der Strama-MPS Maschinenbau GmbH. Vom ersten Kennenlernen bis zur Gründung ihres Joint Ventures dauerte es vier Jahre, aber dann landeten die ersten Großaufträge bei Strama-Summit Pvt. Ltd. Was nach einem Glücksfall klingt, gestaltete sich alles andere als einfach – vor allem geeignete Mitarbeiter im Mechatronik-Bereich zu finden. Daher reiften

die Überlegungen, Elemente der dualen Ausbildung auszuprobieren. Zum einen entsandte Mahadeokar für ca. 150.000 Euro 18 Mitarbeiter zu Strama nach Straubing. Dort wurden sie drei Monate lang ausgebildet. Zum anderen verbrachte seine eigene Tochter Sanika, eine studierte Maschinenbau-Ingenieurin, dreieinhalb Jahre bei Strama in Deutschland, um vor Ort so viel wie möglich zu lernen und später ihr Know-how bei der indischen Tochterfirma einzusetzen. Von den 18 geschulten Mitarbeitern sind derzeit noch 14 in dem Unternehmen, die Fachkräfte sind also zu 77 Prozent geblieben – und bilden nun selbst aus. Zudem kamen Strama-Mitarbeiter aus Deutschland nach Indien, um die Prozesse in der Produktion zu optimieren. Mahadeokar hat auch die örtliche Berufsschule mit ins Boot geholt: Die jungen Mechatroniker, im Schnitt 18 Jahre alt, durchlaufen nun ein sechsmonatiges duales Programm in der Firma und in der Berufsschule. Auch befreundete Firmen nutzen nun die Räumlichkeiten der sogenannten „Finishing School“ bei Strama India, einer Art Werkstätte zum Lernen. Trotzdem ist Mahadeokar mit der Gesamtsituation unzufrieden. „Eigentlich möchte ich die duale Ausbildung viel stärker ausbauen“, sagt der Unternehmer. „Ich kann nämlich nicht die volle Kapazität ausnutzen in der Höhe der Aufträge, die möglich sind.“ Daher ist er weiterhin auf der Suche nach starken Partnern im Bereich der Berufsausbildung aus und um das deutsche Umfeld herum.

Auch andere indische Alumni nutzen viele Wege, um ihre Mitarbeiter besser zu schulen oder zu halten. Die deutschen IHKs selbst haben von der Regierung den Auftrag, die deutsche Berufsausbildung in vollem Umfang zu fördern oder Mitgliedsunternehmen, die im Ausland einen Standort haben, bei Anfragen zur Einführung dualer Elemente zu unterstützen. Sie können zwar nicht die Aufgabe der jeweiligen Regierungen übernehmen – jedoch mit Ideen füttern und gute Beispiele aufzeigen. ■



Ravindra Mahadeokar (l.) nutzt die IHK-Expertise für berufliche Bildung



Katharina Bömers ist Projektmanagerin im Bereich Training International bei der IHK Akademie München und Oberbayern gGmbH, der Tochtergesellschaft der IHK für München und Oberbayern. Dort ist sie u.a. für die Organisation und Durchführung des Managerfortbildungsprogramms zuständig.

iMOVE-Initiative: Duale Berufsausbildung nach deutschem Vorbild

Iran: „Bildung Made in Germany“



Die duale Berufsausbildung ist ein Erfolgsmodell Deutschlands und genießt international hohe Anerkennung. Programme zur Implementierung von Bildungsstrukturen nach deutschem Vorbild laufen in vielen Ländern. „Bildung Made in Germany“ ist der Slogan der iMOVE-Initiative (International Marketing of Vocational Education) des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF), die seit September 2017 auch ein Länderbüro im Iran betreibt. Über neueste Entwicklungen im iranischen Bildungssektor und den Stand laufender Projekte berichtet Tilmann Stenger von der deutsch-iranischen Industrie- und Handelskammer (AHK).

zum Beispiel den deutschen Handwerkskammern, geprüft.

iMOVE – Motor für die duale Berufsbildung im Iran

Dass die Iraner ein großes Interesse an der deutschen dualen Berufsausbildung haben, wurde bereits bei der Eröffnung des iMOVE-Büros in den Räumlichkeiten der AHK in Teheran deutlich. Unter den 80 anwesenden Gästen befanden sich auch der iranische Vize-Bildungsminister Ali Zarafshan und Dr. Hamid-Reza Sabetnejad, stellvertretender Leiter der TVTO. Bis Ende 2019 wird das Projekt vom Leiter des Iraner iMOVE-Büros Amir Radfar, Dr. Helge Körner als Senior Berater und Sharzad Moshir Akhbari als ausführende Assistentin und Kontaktperson betreut. Dann endet die Testphase.

Als Teil der iMOVE-Initiative vertritt und vermarktet das iMOVE-Büro Iran die duale Berufsausbildung im Iran. Hauptaufgabe ist die Herstellung von Kontakten zwischen iranischen (und im Iran angesiedelten deutschen) Unternehmen und deutschen Bildungsanbietern. Zudem wirbt iMOVE auf Messen und Konferenzen mit Bildungsbezug und erstellt Marktstudien sowie einen Newsletter für iranische Interessenten. Die Koordination übernimmt dabei hauptsächlich die AHK in Teheran.

Mehrere Kontakte knüpfte iMOVE auch auf der „18th Exhibition of Research and Technology Achievements and Techmart“ in Teheran sowie der deutschen Bildungsmesse didacta. Auf der didacta organisierte iMove sogar einen Besuch des Generaldirektors für Berufliche Schulen des iranischen Bildungsministeriums. Dank vieler Kontakte und Gespräche trafen sich iranische und deutsche Partner im April 2018 zu einem ersten tiefergehenden Austausch. Das Ergebnis war eine Reise zur Geschäftsanbahnung deutscher Bil-

organisation ILO2008. Zudem enthält das neue Berufsbildungsgesetz auch einige Punkte, an die ein weiterentwickeltes iranisches duales Berufsbildungssystem anknüpfen kann. Und hier setzt die iMOVE-Initiative von der AHK Iran an.

Die Bundesrepublik Deutschland ist ein weltweit angesehener Handelspartner. Neben Produkten wie Automobile, Maschinen und Chemierzeugnisse exportiert Deutschland auch seine Bildungsstrukturen. Die iMOVE-Initiative soll dieses Vorhaben voranbringen und die Vorzüge der deutschen dualen Berufsausbildung aufzeigen. Die Bundesrepublik engagiert sich schon seit Jahrzehnten im Berufsbildungssektor im Iran. Erste Partnerschaften in der Berufsbildung datieren bis 1907 zurück. In den 1980-er Jahren wurden einige technisch-gewerbliche Ausbildungsberufe gemeinsam mit der TVTO modernisiert. Seit den 2000-er Jahren steht vor allem die technische Weiterbildung von Lehrkräften im Fokus. Auch privat legen im Iran ansässige deutsche Firmen wie Knauf oder Festo sehr viel Wert darauf, lokale Arbeitskräfte zu Fachkräften nach deutschem Maßstab auszubilden. Festo, ein Hersteller von Baustoffen und Bausystemen, richtete hierfür sogar eine eigene Ausbildungsakademie ein. Allerdings unterliegen diese Ausbildungen keiner gesetzlichen Qualitätssicherung und werden nicht von Körperschaften des öffentlichen Rechts, wie



Teheran. Der Bildungssektor im Iran ist vielfältig strukturiert. Die Technical and Vocational Training Organisation (TVTO) bietet eine Vielzahl berufsvorbereitender Lehrgänge und Ausbildungen nach der Sekundarstufe I (bis 15 Jahre) an. Diese dauern von einem Monat bis zu einem Jahr und können durch Arbeitserfahrung verkürzt werden. Finanziert werden sie staatlich, privat oder vom Militär und unterliegen nur teilweise einem einheitlichen Standard sowie qualitätssichernden Mechanismen. Die unterschiedlich ausgerichteten Oberschulen bereiten zudem auf technische oder allgemeine Berufe sowie auf ein Studium vor. Zur Vereinheitlichung und Qualitätssicherung der beruflichen Ausbildung verabschiedete der Wächterrat, der im politischen System Irans die Rolle des Verfassungsgerichts übernimmt, im November 2017 das „Comprehensive Technical and Vocational Education and Training and Skill System“. Das Gesetz führt einen nationalen Qualifikationsrahmen ein und orientiert sich dabei an dem Klassifikationssystem für Berufe der Internationalen Arbeits-

bildungsanbieter nach Isfahan und Teheran, mit Besuchen bei Bildungsinstituten, verantwortlichen staatlichen Stellen, interessierten Unternehmen, der TVTO sowie der AHK. Gemeinsam mit der GIZ sowie der deutschen Entwicklungsorganisation Sequa sucht iMOVE derzeit Partner zur beruflichen Ausbildung von afghanischen Flüchtlingen im Iran. Außerdem laufen Projekte zur beruflichen Aus- und Weiterbildung auf den Gebieten Kälte- und Klimatechnik sowie zur Qualitätssicherung in der KFZ-Zulieferindustrie.

Die Bildung hat im Iran einen hohen Stellenwert. Das hat zur Folge, dass zu

viele junge Menschen einen universitären Abschluss erlangen und zu wenige eine berufliche Ausbildung absolvieren – dabei entsteht ein Ungleichgewicht. Deshalb ist das Interesse Irans am deutschen dualen Ausbildungssystem ausgesprochen groß und sein Ansehen sehr hoch. Nun soll dieses Bildungssystem verstärkt Anreize bieten – mit der Hoffnung, dass davon auch das Ansehen iranischer beruflicher Ausbildung profitieren kann. Die Chancen auf eine Verlängerung der Testphase des iMOVE-Büros in Teheran stehen gut. US-amerikanische Sanktionen haben auf Bildungsanbieter (speziell aus dem Mittelstand) wenig Einfluss, da diese nicht

zwangsläufig Geschäfte in den USA betreiben. Das iMOVE-Büro bestätigt die Einschätzung: Knauf und Festo sind nicht die einzigen Firmen, die im regen Austausch mit Moshir Akhbari sind, auch die Anzahl der täglichen Anrufe nimmt zu. ■

Kontakt iMOVE-Büro Iran:
T +98 21 81331090
E moshir@imove-iran.net



Tilmann Stenger unterstützt das iMOVE-Projekt bei der Deutsch-Iranischen Industrie- und Handelskammer und studiert an der Technischen Universität Dresden.

Duale Berufsbildung in Kasachstan



weiten Einführung. Die nationale Unternehmerkammer, die wie in Deutschland per Gesetz für die Berufsbildung in Kasachstan verantwortlich ist, unterstützt dabei die Betriebe.

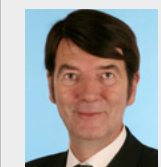
Für Unternehmen bietet die Einführung der dualen Berufsausbildung in Kasachstan erhebliche Verbesserungen: Zum einen werden im Rahmen von Pilotprojekten moderne Ausbildungsberufe eingeführt und die dafür notwendigen Kompetenzen erworben, und zum anderen finden jetzt über 60 Prozent der Berufsausbildung im Betrieb statt. Die bedarfsgerechte und praxisnahe Berufsausbildung scheint sowohl die Unternehmer als auch die Jugendlichen zu überzeugen: Im Schuljahr 2017/18 befinden sich bereits über 31.000 Auszubildende in einer dualen Berufsausbildung.

Die Bundesregierung und deutsche Unternehmen engagierten sich von Beginn an bei der Einführung der dualen Berufsausbildung – durch Beratung sowie Unterstützung bei Pilotprojekten zur Einführung ausgewählter Berufe nach deutschen Standards; dazu zählen der Industriemechaniker und -elektriker, der Anlagen- sowie der Landmaschinenmechaniker. ■

Astana. Kasachstan hat bei der Reform seines Bildungssystems deutliche Ziele vor Augen: den Fachkräftemangel in der Industrie zu reduzieren und die Berufsperspektiven für Jugendliche zu verbessern. Dabei setzt die kasachische Regierung auf die duale Berufsausbildung – nach deutschem Vorbild. Unterstützt wird das Land dabei von der Bundesregierung und deutschen Unternehmen.

Kasachstan und Deutschland arbeiten aktiv an der Umsetzung der Initiative „Nasarbajew – Merkel“ zusammen – der

Implementierung eines kasachischen Modells der dualen Berufsausbildung. Den entscheidenden Anstoß gab der Premierminister im Oktober 2014 durch die „Road Map zur Einführung der dualen Berufsausbildung in Kasachstan“, die die Ministerien veranlasste, u.a. Fragen der Finanzierung, der Organisation, des Prüfungswesens und der Zertifizierung zu regeln. Entsprechende Ergänzungen des Bildungs- und Arbeitsgesetzes sowie die Verordnung des Bildungsministers zur „Organisation der dualen Berufsausbildung“ führten im Januar 2016 zur landes-



Rainer Goertz ist international erfahrener Experte, von 2013 bis 2018 beriet er u.a. die kasachische Regierung im Rahmen der Nasarbajew-Merkel-Initiative zur Einführung der dualen Berufsausbildung in Kasachstan.



Team-Events gehören für MAXNET zur guten Unternehmenskultur

Teamgeist ist alles!



Während ihrer Fortbildung in Dresden 2015 sammelte Alla Struchaieva aus der Ukraine mit viel Elan neue Ideen zum Personalmanagement. Zurück in der Ukraine setzte sie diese in ihrer Firma MAXNET erfolgreich um. In ihrem Beitrag beschreibt sie, was sich geändert hat.

Charkiw. Ohne Teamgeist geht gar nichts: MAXNET funktioniert wie ein lebender Organismus und jeder Mitarbeiter ist ein unentbehrlicher Teil des Ganzen. Obwohl die Gehälter hier nur im mittleren Bereich liegen, lieben die Mitarbeiter ihre Arbeit und sehen sich als organischen Bestandteil ihres Teams. Sie sind sehr gut abgesichert – ein wichtiger Aspekt angesichts der aktuellen wirtschaftlichen Lage in der Ukraine. Und sie bilden sich kontinuierlich weiter, damit unsere Vertragskunden und Partner neben hervorragenden Dienstleistungen auch einen erstklassigen Service erhalten. So entwickelt sich das Unternehmen permanent weiter und optimiert die Abläufe.

Feedback

Feedback gibt es zu Aufgabenstellungen, Zielen und den Monats-, Quartals-, Halbjahres- und Jahresergebnissen. Lob und Kritik basieren nicht auf subjektiven Faktoren, sondern konkreten Fakten. Die wichtigste Aufgabe unserer Führungskräfte besteht darin, das Feedback so zu organisieren, dass ein Fehler nicht wieder passiert. Dadurch wird die Arbeit effizienter und die Mitarbeiter entwickeln sich weiter.

Auch negatives Feedback gehört dazu. Doch zunächst wird der Mitarbeiter für Fortschritte gelobt, erst danach geht es um die klar definierten Ziele, die nicht erreicht wurden. Es wird thematisiert, was und wie vereinfacht und optimiert werden kann. Den Führungskräften ist es untersagt, subjektive, potentiell beleidigende Bemerkungen über die Leistung eines Mitarbeiters zu machen.

MAXNET ist ein ukrainischer Internet- und Fernsehprovider, der seit über 16 Jahren im In- und Ausland umfangreiche Telekommunikationsdienstleistungen anbietet, unter anderem Internet, Fernsehen, Telefonie und Datacenter-Dienste. MAXNET hat sich von einem lokalen zu einem überregional agierenden Internet-provider entwickelt und ist auch im Ausland gut aufgestellt. International bekannte Großunternehmen zählen zu seinen Kunden. MAXNET ist an die ukrainischen und internationalen Internet-Knoten DTEL-IX, UA-IX, DATA-IX, KH-IX und Giganet angebunden.

Auch die besten Mitarbeiter brauchen Feedback – nicht nur, um Mängel und Fehler zu beheben, sondern auch, um Anerkennung zu erhalten. Was motiviert den Mitarbeiter? Wird seine Leistung wertgeschätzt, fühlt er sich dem Unternehmen stärker verbunden und leistet weiterhin hervorragende Arbeit. Wir sprechen mit den Mitarbeitern darüber, welche ihrer Leistungen besonders wertvoll für das Unternehmen sind.

Büro als Wohlfühlort

Vor einem Jahr teilten uns unsere Programmierer, Designer, Mitarbeiter des Servicecenters und anderen Abteilungen im Rahmen einer Analyse mit, dass die Büros nicht ihrem Bedarf entsprechen. Sie müssen viele unvorhergesehene Situationen und komplexe Aufgaben meistern, für die es keine Standardlösungen gibt und über die man intensiv nachdenken muss. Da fallen des Öfteren auch Überstunden an. Den langen Tag am Schreibtisch zu verbringen ist anstrengend. Man möchte sich vielleicht mit dem Notebook gemütlich hinsetzen und die Beine ausstrecken oder das Umfeld wechseln, eine Tasse Kaffee trinken, sich kurz ablenken und entspannen.

Jetzt gibt es in jedem Raum große Sitzsäcke, auf denen der Mitarbeiter es sich bequem machen, zur Ruhe kommen und abschalten kann. Das ist gut für ihn und für die Firma. Unsere Büros haben einen gemischten Zuschnitt, die Arbeitsbereiche ähneln dem Open Space, zusätzlich gibt es Ecken zum Kaffeetrinken und ne-

ben den Verhandlungsräumen auch immer Bereiche zur Entspannung.

Im Fokus: Weiterbildung und Entwicklung

Eine der wichtigsten Strategien unseres Unternehmens besteht in der intensiven Schulung unserer Mitarbeiter. Wir zahlen keine überzogenen Gehälter, dennoch bleiben junge und ambitionierte Mitarbeiter lange bei uns. Wir investieren viel Geld in die Weiterbildung und Entwicklung unseres Personals. Jeder Mitarbeiter hat seinen eigenen Jahres-Entwicklungsplan. Nach zwei bis drei Jahren sind die Mitarbeiter in ihrem Segment Profis und steigen entsprechend auf. So halten wir die junge Generation im Unternehmen.

Belastbarkeit erkennen

Ein wichtiger Aspekt: Nervosität und ständige Sorge um Kleinigkeiten, Schwarzmalerei, Versagensängste können ein Projekt zum Scheitern bringen. Nervosität stresst die Kollegen, auch wenn man im Zeitplan liegt. Übermäßig nervöse Mitarbeiter demotivieren und behindern die Arbeit.

Bei Analysten oder Buchhaltern ist eine gewisse Nervosität akzeptabel, denn sie sitzen in einem Einzelbüro und ihre Arbeit erfordert Genauigkeit, Aufmerksamkeit und Ausdauer. Nervöse Menschen arbeiten oft lösungsorientiert und vermeiden Fehler. In Positionen allerdings, in denen Entschlossenheit und Robustheit zählen, sind solche Mitarbeiter fehl am Platz – beispielsweise als Verkaufsberater, im Kundenservice oder der Verwaltung.

Unternehmenskultur

Unsere Unternehmensidentität steht für uns im Mittelpunkt. Teamgeist wird großgeschrieben. Jeder Mitarbeiter soll sich als Mitglied der großen „Firmenfamilie“ sehen. Dann fühlen sich die Mitarbeiter wohl, sind zufrieden und bleiben im Unternehmen. Die Teamperformance ist ein wichtiger Aspekt und deren Management ein Prozess, bei dem die Unternehmensstrategie gefragt ist. Wir sorgen dafür, dass die Strategie auf allen Ebenen einheitlich verstanden wird, und nutzen gleiche Ansätze bei der Beurteilung der Mitarbeiter im Hinblick auf die Realisierung der strategischen Ziele. Auf jeder Verwaltungsebene gibt es klar definierte Zielerreichungskriterien. Wir binden alle Mitarbeiter in die Umsetzung der Unter-



Nachdem **Alla Struchaieva** in Deutschland zur Fortbildung war, hat sich im Unternehmen vieles geändert. MAXNET kooperiert mit Microsoft® im Rahmen der Lizenzprogramme Microsoft® SPLA Partner für Provider und Microsoft® Open License. Dadurch erweiterte MAXNET das Angebot an Volumenlizenzen für seine Partner und Vertragskunden. Das umfangreiche Schulungsprojekt „Firmencampus“ kümmert sich um die Weiterbildung und Teamfähigkeit der eigenen Mitarbeiter. MAXNET arbeitet mit der RETN GmbH zusammen, einem Provider für internationale Backbone-Services, der Datentransfer und IP-Verkehr zwischen den weltweit größten Telekommunikationsknoten und der Ukraine anbietet. Gemeinsam setzten beide Firmen Projekte zum Ausbau von Gigabit-Netzen für Internet und Digitalfernsehen um.

nehmensstrategie ein. Jeder erhält Informationen über die strategischen Vorgaben, damit alle die Abläufe, den Grundgedanken, die Aufgaben und das Ziel verstehen. Jeder Mitarbeiter kennt seine Rolle in diesem Prozess und seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg. Die Strategie kann nur erfolgreich sein, wenn das Unternehmen eine gute Organisations- und Unternehmenskultur besitzt, die auf einem Unternehmensethos, moralischen Werten und sozialer Verantwortung basiert.

Im Ergebnismanagement haben wir die Balanced Scorecard (BSC) eingeführt. Wir haben Zielvorgaben entwickelt, die Erreichungskriterien festgelegt, Algorithmen aufgestellt und die Häufigkeit der Datensammlung und -analyse definiert. Diese Kennzahlen gibt es für jede Abteilung und jeden Leistungsträger. Jeder weiß genau, nach welchen Kriterien seine Leistung beurteilt wird und wie sie mit den strategischen Unternehmenszielen zusammenhängt – und worauf man sich bei der Planung und Umsetzung konzentrieren muss. Alle sechs Monate werden die Ergebnisse unter Einsatz der BSC bewertet, Erfolge und Misserfolge analysiert und bei Bedarf Anpassungen, beispielsweise für einen besseren Marktzugang, bei internen Prozessen oder den Prioritäten bei der Ressourcenverteilung vorgenommen. Auf diese Weise wächst das Verständnis der Mitarbeiter für die Bedeutung des eigenen Beitrags zur strategischen Entwicklung der Firma. Motivation basiert in erster Linie darauf, dass der Mitarbeiter das Gefühl hat, eingebunden zu sein.

Die Unternehmenskultur bestimmt das Verhalten und die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrem Betrieb. Wir wählen die Menschen aus, die wir brauchen. Später, wenn man sich bereits gut kennt, legen

wir fest, wer welche Aufgaben und welche Position übernimmt. Von der Entwicklung unserer Mitarbeiter und unserem Managementteam hängt letztlich ab, wie unsere Strategie funktioniert und wie erfolgreich wir alle sind.

MAXNET-Mitarbeiter sind risiko- und experimentierfreudig, innovativ und reagieren flexibel auf Strategiewechsel und Verfahrensänderungen. Sie können sich auf die Bedarfe ihrer Gegenüber einstellen, seien es Kunden, Kollegen, Aktionäre, Lieferanten oder die Öffentlichkeit. Fundament ihrer Arbeit sind gegenseitiges Vertrauen und Respekt.

Mitarbeiterangebote

Einige kleinere soziale Programme sorgen für das Wohlfühlklima bei MAXNET: Es gibt einen Sportraum, regelmäßige medizinische Untersuchungen und den sogenannten „süßen Montag“: Nach einem Wochenende hat niemand – auch unsere Mitarbeiter sind da keine Ausnahme – große Lust, seine „Komfortzone“ zu verlassen. Zur Motivation bieten wir der Belegschaft am Montag gesunde, hochwertige Snacks an, z.B. glutenfreie Backwaren, Nüsse, Datteln, Rosinen. Jede Woche überlegt sich die verantwortliche Mitarbeiterin einen neuen, leckeren Energiesnack. Das kann auch einfach nur Obst sein.

Wir sind davon überzeugt, die richtigen Prioritäten zu setzen, die für uns richtigen Werte und Ansätze zu haben. Zu uns kommen die begabtesten Leute, und unser Marktanteil in Charkiw wächst laufend. Wir bemühen uns, die immaterielle Ressource Mensch optimal einzusetzen – und haben kaum Fluktuation, arbeiten teamorientiert und erreichen unsere Geschäftsziele. ■

Wettbewerbsfaktor Personalmanagement

Die duale Berufsausbildung in Deutschland ist ein Erfolgsmodell und weit über die Grenzen des Landes bekannt und geschätzt. Das Ausbildungssystem trägt entscheidend zum wirtschaftlichen Erfolg Deutschlands bei und ist ein zentraler Baustein für die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit in den Unternehmen. Globaler Wettbewerb, technologischer Wandel und demografische Entwicklung führen weltweit zu enormen Herausforderungen bei der Sicherung von Fachkräften. Diese war ein wichtiges Thema für 20 indische Führungskräfte, die Anfang 2018 im Rahmen ihres MPs zahlreiche niedersächsische Unternehmen besuchten.

Celle. Die weltweite Ressourcenknappheit betrifft nicht nur fossile Brennstoffe, Boden und Wasser, auch qualifiziertes Personal wird – u.a. aufgrund des demografischen Wandels – zunehmend knapp. Dabei sind die Mitarbeiter mehr denn je ein entscheidender Faktor für den Erfolg eines Unternehmens. Der gesamte Bereich des Personalmanagements ist daher Teil des strategischen Managements, dem jedes Unternehmen große Aufmerksamkeit zukommen lassen sollte. Daher war das Interesse für das Thema Personalmanagement bei allen indischen Managern enorm groß – sowohl in den Trainings als auch bei den Unternehmensbesuchen.

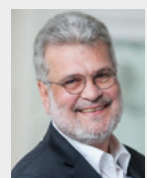
Erste Einblicke in die Praxis des dualen Systems, die parallele Ausbildung in Betrieb und Berufsschule, bekamen die Gäste aus Indien bereits bei ihrem ersten Unternehmensbesuch. Die Ecoroll AG Werkzeugtechnik, ein führender Anbieter von Werkzeugen und Maschinen für die mechanische Oberflächenveredlung metallischer Werkstücke, konnte nicht nur durch ihre Produktivität und ihren weltweiten Service überzeugen. Die duale Ausbildung im Unternehmen war für die Inder ebenso spannend. Sirko Fricke, Verantwortlicher für das Qualitätsmanagement im Unter-

nehmen, betonte: „Mit dem dualen Ausbildungssystem versuchen wir vor allem dem Fachkräftemangel in Deutschland entgegenzuwirken. Gleichzeitig gehört dieses Ausbildungsmodell zu unseren (bekanntesten) Exportgütern.“ Ein perfektes Personalmanagement ist die Grundlage für die enorme Innovationskraft des Unternehmens, soviel stand für die MP-Teilnehmer gleich fest. Große Beachtung fand die Qualifizierung und Motivation aller Mitarbeiter. Dass Personalplanung und -entwicklung alle Führungskräfte des Unternehmens im Blick haben, zeigte sich sowohl in der täglichen Arbeitsorganisation als auch in einer zukunftsorientierten Forschungs- und Entwicklungsstrategie.

Die NERAK Fördertechnik GmbH beschäftigt über 150 Mitarbeiter und produziert Senkrechtfördertechnik für Schütt- und Stückgut. Auch hier beeindruckten nicht nur die ausgefeilte Produktionstechnik und die Unternehmensorganisation. Nachhaltig in guter Erinnerung blieb der offene Umgang der Unternehmensführung mit den Mitarbeitern. Für Shovan Kanti Kar, Eigentümer der Firma Design Matrix aus Neu-Delhi, war der geregelte Arbeitsalltag mit der Trennung von Berufs-

und Privatleben eine Offenbarung. Dazu trägt auch das Arbeitszeitmodell Vollzeit, Teilzeit, Gleitzeit usw. wesentlich bei.

In allen besuchten Unternehmen staunten die indischen Unternehmer über die Loyalität, Motivation und Zuverlässigkeit der Mitarbeiter. Dies sei ein wichtiger Erfolgsfaktor für deutsche Unternehmen. Ihre in Deutschland gesammelten Erfahrungen im Personalmanagement möchten die Manager daher auch in ihren eigenen Unternehmen in der Heimat umsetzen. Sie erlebten Deutschland als ein Land der Familienunternehmen: Nachfolgerschaft und Traditionsbewusstsein werden großgeschrieben und in den meisten Unternehmen herrscht eine familiäre Atmosphäre. Die Diskussionen mit deutschen Unternehmern und Angestellten führten vor Augen, wie die wirtschaftlichen und sozialen Prozesse zusammenspielen und voneinander abhängen. Am Ende der Fortbildung waren sich die indischen Führungskräfte einig, dass eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit für höhere Arbeitsproduktivität, kreativere Forschung und Entwicklung, eine langfristige Bindung hochqualifizierter Mitarbeiter sowie generell für eine längere Betriebszugehörigkeit sorgt. Zudem führt sie zu weniger Krankenstand und Fehlzeiten, geringeren Personal- und Betriebskosten, höheren Leistungen und schließlich zu schnelleren Reaktionen auf Veränderungen am Markt. ■



Dr. Ronald Pschierer ist Programmleiter an der DIMAN und zuständig für die Konzeption und Durchführung von Qualifizierungsprogrammen im Rahmen des MP des BMWi unter dem Motto „Fit for Partnership with Germany“ für Führungskräfte aus Osteuropa, Asien, Nordafrika, Süd- und Lateinamerika.



Indische Manager bei der Fortbildung in Celle



Gemeinsamer Sport stärkt den Teamgeist



Care Concept AG

Drei Konzepte gegen Fachkräftemangel

Die Care Concept AG verfolgt eine klare Vision: Weltweit die Marke für fairen Krankenversicherungsschutz im Ausland zu sein. Doch die Umsetzung dieses Ziels erfordert vor allem eines: qualifizierte Fachkräfte und deren langfristige Sicherung. Gemeinsam haben sie eine Mission: Krankheitskosten im Ausland finanzierbar zu machen und Menschen bei der Erhaltung ihrer Gesundheit zu helfen.

Bonn. Mit mehr als 200.000 versicherten Personen weltweit wächst das Unternehmen seit der Gründung stetig. Umsatz und Mitarbeiter haben sich zwischen 2012 und 2016 verdoppelt. Trotz des starken und schnellen Wachstums betrug die Fluktuationsquote in den Jahren 2016 und 2017 im Durchschnitt nur 6,5 Prozent. Im Vergleich liegt sie bei deutschen Versicherungsunternehmen durchschnittlich bei über zehn Prozent.

Great Place to Work

„Great Place to Work“ ist ein Forschungs- und Beratungsinstitut, das Unternehmen weltweit bei der Entwicklung einer attraktiven Unternehmenskultur unterstützt. Jährlich zeichnet es die besten Arbeitgeber eines Landes aus. 2017 erhielt Care Concept das Label „Great Place to Work“. Von 700 teilnehmenden Unternehmen belegte es den

Die **Care Concept AG** ist eines der führenden Spezialunternehmen für internationale Krankenversicherungen in Deutschland. Das Unternehmen bietet seit 1999 Versicherungslösungen u.a. für beruflich Entsandte, ausländische Gäste in Deutschland und Bildungsreisende. Mit einem Team aus 105 Mitarbeitern setzt sich die Firma für eine nachhaltige Fachkräftesicherung ein und gehört seit 2017 zu Deutschlands „Great Place to Work“.

61. Platz. 81 Prozent der Mitarbeiter stimmten der Aussage „Alles in allem ist dies ein sehr guter Arbeitgeber“ zu. Bei Betrachtung aller abgefragten Dimensionen (Glaubwürdigkeit, Respekt, Fairness, Stolz, Teamgeist) erhielt die Care Concept eine durchschnittliche Zustimmung von 72 Prozent.

Erfolgskonzepte zur Mitarbeiterbindung

Um ein attraktiver Arbeitgeber zu bleiben, entwickelte Care Concept drei Erfolgskonzepte:

Mitarbeiterzufriedenheit: Seit 2008 vermittelt ein Leitbild Unternehmenswerte, die im täglichen Umgang miteinander gelebt werden:

Toleranz: Unterschiedliche Kulturen arbeiten in familiärer Gemeinschaft zusammen, Mitarbeiter werden für kulturelle Besonderheiten sensibilisiert

Ehrlichkeit/Wertschätzung: Beteiligung am Unternehmenserfolg durch Gratifikationen und Incentives, gelebte Feedbackkultur

Hilfsbereitschaft: Austausch von Mitarbeitern zwischen den Abteilungen bei Engpässen, Unterstützung in allen Lebenssituationen (Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Betriebliches Eingliederungsmanagement, Pflegezeit), soziale Verantwortung

Außerdem achtet Care Concept darauf, dass auch die Wünsche der Mitarbeiter zum Tragen kommen. So reagierte die Firma auf das Bedürfnis nach mehr Beteiligung mit einem unternehmensweiten „Think Tank“ und schloss im März 2018 das gesamte Unternehmen für einen Tag, damit alle Mitarbeiter am Thema „Kundenbegeisterung“ arbeiten konnten.

Effektive Ausbildungs- und Recruitingstrategie: Auszubildende werden als Mitarbeiter gewonnen, um Fachkräftenachwuchs sicherzustellen. 37 aktuell angestellte Mitarbeiter haben zuvor eine duale Ausbildung im Unternehmen absolviert – davon sechs Führungskräfte. Zurzeit hat die Firma zehn Auszubildende, die unterschiedliche Stärken und Sprachkompetenzen mitbringen und während ihrer zweieinhalb bis dreijährigen Ausbildung alle Abteilungen durchlaufen. Beim Recruiting neuer Mitarbeiter legt Care Concept auch ein besonderes Augenmerk auf die Identifikation mit den Unternehmenswerten.

Betriebliches Gesundheitsmanagement: Für die Gesundheit der Mitarbeiter sorgen vielfältige Angebote:

Ernährung: Regelmäßige gemeinsame Essen und Kursangebote

Bewegung: Kostenlose Mitgliedschaft im Fitnessstudio, eigene Beachvolleyball-Arena mit professionellem Training, vergünstigte Job-Räder

Entspannung: Kostenlose Nutzung eines Massagesessels einmal pro Monat während der Arbeitszeit, Achtsamkeitstraining

Prävention: Workshops, Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Fachvorträge

Alle drei Konzepte sind eng miteinander verknüpft und wirken konkret dem Fachkräftemangel entgegen. Trotz der Herausforderungen bewährt sich die Firma gegen die starke Konkurrenz bei der Mitarbeitergewinnung und kann Mitarbeiter langfristig halten. ■



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

Foresight für Usbekistan



Usbekistan durchlebt zurzeit einen merklichen politischen Wandel und eine wirtschaftliche Öffnung und Neuorientierung. Angestrebt wird u.a. eine Stärkung des Export- und Innovationspotentials. Doch dazu muss sich auch die Gesellschaft verändern. Dafür benötigt sie Visionäre, die mit Ideen und Initiativen vorangehen – oft sind es Menschen, die ihren Horizont durch Auslandsaufenthalte erweitert und neue Impulse mitgebracht haben. Dazu gehören auch MP-Alumni.



Taschkent. Anfang Juni 2018 versammelten sich Vertreter aus Forschung und Lehre, der Wissenschaftsverwaltung, des Gesundheitssektors und der Privatwirtschaft Usbekistans in der deutschen Botschaft zu einem Alumni-Treffen. Sie alle hatten eines gemeinsam: Teilnahme an einem von der Bundesregierung finanzierten Deutschlandaufenthalt, wie etwa ein DAAD-Forschungsstipendium, ein Hochschulstudium in Deutschland, eine Förderung der Humboldtstiftung – oder eine BMWi-Managerfortbildung. Gerade von ihnen, den Hoffnungsträgern Usbekistans, wird eine aktive Rolle bei der Gestaltung der wirtschaftlichen Neuausrichtung des Landes erwartet. Und so berichteten mehrere MP-Absolventen von ihren unternehmerischen Erfolgen und Kooperationen mit deutschen Unternehmen – den ersten Schritten auf diesem Weg.

Der Blick in die Zukunft: Foresight als Innovationsquelle

Woher kommen Denkanstöße für Innovation und Zukunftsgestaltung? Eine mögliche Option bietet die Foresight-Methode. Sie ermöglicht eine Auseinandersetzung mit der Zukunft, um zu verstehen und zumindest zu errahnen, was auf Usbekistan zukommt. Welche Herausforderungen muss das Land lösen und wie bereitet man sich bestmöglich darauf vor? Für die Wirtschaft ist es sehr wichtig, ein Bild über die Veränderung des Marktes zu haben. Die Zeithorizonte für diese Vorausschau hängen von den Branchen und deren Dynamik ab. Der Handel, IT und Medien, die Banken, Versicherungen und sogar der Bildungssektor genauso wie die Erholungsindustrie stehen global und unmittelbar vor disruptiven Veränderungen. Im Vergleich dazu sind die zeitlichen Spielräume für die industrielle Fertigung, die Versorgungswirtschaft und auch die Landwirtschaft vorerst noch etwas größer. Am wenigsten spürbar werden vorläufig – laut Prognose – die Veränderungen in der Bau- und Rohstoffwirtschaft sein. Wo zukünftig Algorithmen Prozesse steuern sollen, fallen ganze Berufszweige weg oder verlieren immens an Bedeutung. Roboter werden große Teile der menschlichen Arbeit mit höchster Präzision und konstanter Qualität erledigen. Lediglich die Berufe, die sich das Individuum zum Gegenstand ihrer Tätigkeit machen, werden an Bedeutung gewinnen – Lehrer oder Kranken- und Altenpfleger sind nicht vom Wegfall bedroht. Auch Künstler und Köche können optimistisch in ihre berufliche Zukunft sehen.

Den usbekischen Managern lieferte der Austausch über die mögliche Zukunft ihrer Unternehmen in einer globalisierten Welt wertvolle Denkanstöße. Auch wenn der Einsatz von Robotern nicht so bald bevorsteht, wirken sich internationale Trends auch auf ihre Geschäftsmodelle aus. Die Kundennutzenmaximierung wird in den nächsten Jahren noch wichtiger, so das allgemeine Fazit der Diskussion. Die Unterbreitung eines vielfältigen individuellen Angebots, welches den höchsten Anforderungen an Tempo, Komfort, Qualität und Wirtschaftlichkeit genügt, wird über den Erfolg am Markt bestimmen. ■

Diese und andere höchstwahrscheinlich eintretenden Auswirkungen der Digitalisierung und Globalisierung diskutierten die usbekischen Alumni in sechs Arbeitsgruppen. Die MP-Absolventen unternahmen ebenfalls den Versuch einer Standortbestimmung. Welche Stufe der Industrialisierung haben die usbekischen KMU erreicht und wo könnten sie in 10-15 Jahren stehen? Hilfsmittel war das Bild der „Taylor-Wanne“. Es veranschaulicht die Unterschiede zwischen den vier industriellen Revolutionen. Zu Zeiten der ersten industriellen Revolution war entscheidend, wer die Wertschöpfung vollzieht. Ausschlaggebend waren die Qualifikation und die Ideen der Meister. Während der zweiten und dritten industriellen Revolution hing der wirtschaftliche Erfolg von der Gestaltung der Arbeitsprozesse ab, etwa in Bezug auf Effizienz. Die vierte industrielle Revolution zeichnet sich durch eine maximale Komplexität aus. In Zeiten, wo Informationen jederzeit zugänglich und attraktive Erzeugnisse überall auf der Welt zu erwerben sind, kommt es auf die Kreativität an. Nicht mehr die Herstellung eines Produkts ist die anspruchsvollste Aufgabe, sondern seine Erfindung. Entsprechend gefragt sind kreative und systemisch denkende Menschen sowie qualifizierte Fachleute, die in komplexen Situationen die richtigen Entscheidungen treffen.

Die MP-Alumni aus Usbekistan bei der Foresight-Diskussion



MP-Alumni aus Usbekistan bei der Foresight-Diskussion

Neue Ansätze zur Produktivitätssteigerung



Verbesserung der Arbeitseffizienz ist ein Herzensanliegen für jeden Betrieb. Innovative Technologien sind dabei nur ein Teilaspekt. Beim Follow-up-Seminar im April 2018 in Moskau diskutierten russische Führungskräfte darüber, wie durchdachtes Personalmanagement Aspekte wie persönliche Initiative und Eigenverantwortung fördern kann. Die Erfahrungen der Volkswagen Group Rus bestätigten sie darin.



Gute Stimmung beim Follow-up in Moskau

Moskau. Das Volkswagen Group Rus-Team hatte sich zum Ziel gesetzt, eines der effizientesten Unternehmen Russlands zu werden. Innerhalb von fünf Jahren ist es gelungen, die Produktivität im Unternehmen um fast 50 Prozent zu steigern. Drei Faktoren bewirkten diese Effizienzsteigerung: neue Technologien, die Menschen selbst und kulturelle Besonderheiten, sagte Dr. Dieter Neuhäuser, HR-Manager der Volkswagen Group Rus GmbH aus Kaluga. Kulturelle Faktoren können ein massiver Hemmschuh beim Wissens- und Technologietransfer sein. Die große Machtdistanz, charakteristisch für die russische Organisationskultur, spart einerseits Zeit, weil das Personal Anordnungen des Managements zu erforderlichen neuen Arbeitsansätzen oder organisatorischen Veränderungen ohne große Kritik oder Widerstände aufnimmt. Andererseits bremst diese Machtdistanz, gepaart mit dem russischen Kollektivismus, die persönliche Initiative und verringert die Eigenverantwortung. Ohne diese beiden Elemente allerdings ist weder eine Verbesserung der individuellen noch der allgemeinen Arbeitseffizienz möglich.

Wie steigert man die Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter und räumt die Hürden zur Verbesserung der Arbeitseffizienz aus dem Weg? Olga Wesnina, Finanzdirektorin beim Zulieferbetrieb für die Öl- und Gasindustrie Perm und kommissarische Geschäftsführerin der Holding Ural-Invest, hatte bis zu ihrer Fortbildung in Deutschland einen harten Führungsstil gepflegt und großen Wert auf die Disziplin ihrer Mitarbeiter gelegt. Während ihrer Besuche in deutschen Unternehmen fiel ihr auf, wie viel Gewicht die Unternehmen einem angenehmen Arbeitsumfeld beimessen und wie weit verbreitet flexible Arbeitszeiten und Fernarbeit sind. Zurück in Perm beschloss sie, in der Ausschreibungsabteilung flexible Arbeitszeiten einzuführen und Mitarbeitern mit kleinen Kindern Homeoffice zu bieten. „Diesen Schritt zu gehen war sehr schwer für mich“, berichtete Wesnina. „Ich hatte große Angst, mit dieser Entscheidung eingespielte Arbeitsabläufe zu gefährden“. Ihre Sorgen erwiesen sich jedoch als unbegründet: Die Mitarbeiter leisteten unter den verbesserten Bedingungen deutlich mehr. Auch in anderen Bereichen nahm Wesnina wichtige Veränderungen vor,

die sich insgesamt positiv auf die Arbeitseffizienz im Unternehmen auswirkten. Sie optimierte die Anzahl der Mitarbeiter im Management und schaffte überflüssige Strukturen ab, erhöhte die Entscheidungskompetenzen, flachte Hierarchien ab und führte im Auftrags- und Berichtswesen automatisierte Abläufe ein.

Alexander Ugljow, der als Abteilungsleiter für IT und Analyse bei der Firma Aggro-innovationen arbeitet, die unter anderem Landwirtschaftsmessen organisiert, stellte nach seiner Managerfortbildung die Abläufe im Messewesen auf den Prüfstand. Durch deren Optimierung und Automatisierung gelang es nicht nur, die Vorbereitung der letzten Messe bereits zwei Wochen vor Ausstellungsbeginn abzuschließen, sondern auch mehr Aussteller zu gewinnen und damit die Gesamtergebnisse der Messe deutlich zu verbessern.

Alexej Schadrin ist Geschäftsführer der Handelsfirma Simako. Auch seine Eindrücke bezüglich der Potentiale zur Verbesserung der Arbeitseffizienz bestätigten die Erfahrungen anderer MP-Teilnehmer: Vertrauen in die Mitarbeiter, mehr Selbstständigkeit bei der Arbeit, Förderung individueller Stärken, Aufgabenverteilung nach Fähigkeiten. Vor der Automatisierung von Verwaltungsabläufen erfolgte eine Prozessanalyse, um Doppelungen zu reduzieren. Schadrin empfiehlt, bei der Beurteilung der individuellen Arbeitseffizienz der Mitarbeiter keine absoluten Kennzahlen zu verwenden. „Verbesserungswerte sind deutlich aussagekräftiger, um den Einfluss externer Faktoren auf das Arbeitsergebnis der Mitarbeiter auszuschließen.“

Damit Personalmanagement und organisatorische Verbesserungen zur Effizienzsteigerung beitragen, müssen in erster Linie die Manager selbst die mentalen Barrieren überwinden, die ihrer Organisationskultur geschuldet sind und die das Entwicklungspotential ihrer Mitarbeiter hemmen. Auch dazu trägt das MP bei. ■



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



Finanzierungen für Maschinen- und Anlagenimporte

Maschinenbau ist ein wichtiger Exportzweig für deutsche Unternehmen. Im Jahr 2017 setzte die Branche laut VDMA erstmals über 220 Milliarden Euro um, drei Viertel davon gingen ins Ausland. Auch das Jahr 2018 verspricht eine weitere Umsatzsteigerung für deutsche Maschinenexporteure. Doch nicht in alle Länder geht ihnen der Export leicht von der Hand. In einigen GUS-Staaten gelten diverse Einschränkungen. Wie das Geschäft dennoch gelingt, erklärte Fred Ludolph als Inhaber eines auf Exportfinanzierungen spezialisierten Unternehmens kirgisischen Führungskräften während eines Follow-up-Seminars.

Bischkek. Wenn KMU aus Russland und anderen GUS-Staaten Maschinen und Anlagen importieren wollen, finden sie sich derzeit mit diversen Restriktionen konfrontiert: Besonders betroffen davon ist auch die Finanzierung für diese Geschäfte aufgrund der geltenden Sanktionspolitik gegen Russland sowie wegen schärferer Auflagen von den Export Credit Agencies und den Finanzinstituten. Deutsche Maschinenbauer können dennoch auf mittelfristige Exportfinanzierung (5-10 Jahre) im Rahmen eines Exportvertrages zurückgreifen und sie als Schlüssel für den erfolgreichen Verkaufsabschluss nutzen.

Sich dabei allein auf die Expertise der Hausbanken zu verlassen, greift jedoch zu kurz. Insbesondere bei Verträgen im einstelligen Millionenbereich winken viele Banken aus Personalknappheit und Kostengründen ab. Damit bleiben diese sogenannten „small-ticket-Finanzierungen“ nicht abgedeckt – selbst wenn eine Hermes-Bürgschaft oder private Versicherungsdeckung als Sicherheit in Frage kommt. Welche Voraussetzungen und Stufen sind wichtig für die erfolgreiche

mittelfristige Finanzierung des Exports von Maschinen und Anlagen in die GUS-Länder?

Grundvoraussetzung ist eine sorgfältige Due-Diligence des konkreten Investitionsprojektes, der involvierten Parteien (Lieferant und Kunde) inklusive einer detaillierten Risikobetrachtung. Daraufhin erstellt man ein Sicherheitenportfolio und einen Due-Diligence Report. Dieser Report ist eine wichtige Grundlage für die Verhandlungen mit staatlichen (z.B. Hermes) und privaten Versicherungen. Dem Report müssen folgende Dokumente für die Bonitätsprüfung beiliegen: a) Bilanzen der letzten drei Jahre mit Kennziffernanalyse; b) Professioneller Businessplan; c) Feasibility Study bei größeren Investitionsprojekten; d) Exportvertrag im Entwurf; e) CV der Top-Manager des Kunden und nach Bedarf auch f) eine Legal Opinion.

Eine weitere Voraussetzung ist eine Hermes-Deckung oder Deckung der politischen und Nichtzahlungsrisiken durch eine private Versicherung und evtl. auch

eine Fabrikationsrisikodeckung. Für Projekte bis zehn Mio. Euro werden als Zahlungsbedingungen vorwiegend 15 Prozent Anzahlung und zehn Halbjahresraten vereinbart, zahlbar nach Lieferung oder mittlerem Liefertermin. Bei Projekten ab zehn Mio. Euro kann sich die Laufzeit auf bis zu zehn Jahren (20 Halbjahresraten) erhöhen. Je besser die Due Diligence, desto schneller läuft die interne Prüfung bei Hermes oder privaten Versicherungen. Bei Vertragsvolumen über fünf Mio. Euro besteht Hermes auf testierte Bilanzen nach internationalen Rechnungslegungsstandards (IFRS) – eine entsprechende Umstellung lohnt sich.

Parallel zur Beantragung der Versicherung erfolgen die Verhandlungen mit Banken für eine Lieferanten- oder Bestellerkredit-Finanzierung. Ziel dabei ist, dass der Lieferant mit dem regresslosen Verkauf der Forderungen (Forfaitierung) an das Finanzinstitut das Risiko einer möglichen späteren Nichtzahlung des Kunden vermeidet. Ist die Finanzierung durch das Finanzinstitut bestätigt, kann dem Kunden aufgrund der derzeit günstigen Zinsen eine attraktive cash-flow-Finanzierung angeboten werden. Aus den cash flows der Maschinen- und Anlagenutzung kann der Kapitaldienst (Zins plus Tilgung) erfolgen. Banksicherheiten seitens des Kunden sind teuer, stellen möglicherweise eine zu große Hürde dar und sollten daher eine Ausnahme bleiben. Wenn allerdings das Kundenunternehmen zu einer Holding gehört, könnte ein sogenannter „strong letter of comfort“ (Patronatserklärung) eine alternative kostenlose Sicherheit sein.

Steht die Finanzierung und die Versicherungsdeckung, kann der Exportvertrag in Kraft treten – unter der Voraussetzung, dass die eventuell erforderliche Ausfuhrge-nehmigung vom Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle auch vorliegt. Wichtig wäre hierbei ein Monitoringsystem bis zur Zahlung der letzten Rate, um bei temporären Problemen des Kunden schnell eine Lösung, z.B. Vereinbarung einer Finanzierungsverlängerung oder tilgungsfreien Zeit (grace period), zu finden. ■



Dipl. Betriebswirt Fred Ludolph ist seit mehr als 20 Jahren Managementtrainer für DMAN, Akademie International und GIZ sowie geschäftsführender Gesellschafter der OET GOLDEX Finance GmbH mit Sitz in Elmshorn.

Diversifizierung des Unternehmens vorangetrieben

Nguyen Trung Nghia hat vor fast zehn Jahren seine eigene Firma gegründet, die TAMIHA Co., Ltd. Der Ingenieur verkauft ausländische Technologien an die Hafen- und Offshore-Industrie im Land. Der Rückgang im Schiffsverkehr brachte ihn dazu, auch andere Industriebereiche, wie die Düngemittel-, Bergbau- und Zementindustrie zu bedienen. Das MP hat er genutzt, um die Diversifizierung seiner Angebote weiter voranzutreiben, eine bestehende Geschäftsbeziehung zu intensivieren und einen neuen Partner zu gewinnen.



Nguyen Trung Nghia mit seinem deutschen Partner

Hanoi. 350.000 Euro schwer ist der Auftrag, den Nguyen Trung Nghia für die deutsche Rhewum GmbH an Land gezogen hat. So viel kostet die Siebmaschine für die Produktionsanlage von Düngemitteln, die Nghias Kunde, die Petrovietnam Camau Fertilizer Joint Stock Company (PVCFC), bestellt hat. PVCFC ist eine Tochterfirma des staatlichen Unternehmens Vietnam Oil and Gas Group (PVN), des größten Ölproduzenten im Land. Das Unternehmen ist ein alter Kunde von Nghia aus der Offshore-Industrie. Ende 2018 – nach einer Lieferzeit von sechs Monaten – wird die Anlage geliefert. Damit alles rund läuft, kommt dann auch ein Ingenieur von Rhewum und weist Nghias Mitarbeiter in

die Technologie ein, damit diese anschließend die Wartung übernehmen können.

Seit 2016 ist Nghia offizieller Händler des Maschinenbauunternehmens aus Remscheid. „Das Siebgut verklebt nicht und kann schnell abgefüllt werden“, sagt der Unternehmenschef, der sich von der Qualität der Anlagen während des MP überzeugt hat und den Kontakt zu den deutschen Partnern durch seinen Aufenthalt intensivieren konnte. Der Einsatzbereich für Siebmaschinen in Vietnam ist vielfältig, großen Bedarf sieht Nghia zum Beispiel in der Zucker- und Zementindustrie. „Unsere Zuckerindustrie konkurriert mit der aus China und Thailand. Wenn sie

wachsen wollen, müssen sie ihre Maschinen verbessern“, sagt Nghia. Kürzlich war der länderverantwortliche Verkaufsleiter von Rhewum zu Besuch und hat Unternehmen aus der Zucker-, Zement-, Bergbau- und Recyclingindustrie getroffen.

Vor allem ausländisch investierte Unternehmen sind die Zielgruppe von Nghia, denn diese kaufen bevorzugt ausländische Technologien, gerne auch aus Deutschland. Das weiß der Manager mit MBA-Abschluss aus erster Hand, denn er hat vor seiner Selbständigkeit selbst in Firmen gearbeitet, die in deutscher Hand lagen. Zollstatistiken zufolge bezogen ausländisch investierte Unternehmen 2016 rund 60 Prozent aller Einfuhren, obwohl sie nur knapp ein Viertel aller Firmen stellen.

Neuer Partner und Restrukturierungen

Durch das MP ist es Nghia gelungen, die MKG Maschinen und Kranbau GmbH aus Garrel als neuen Geschäftspartner zu gewinnen. Deren Angebot an Schiffskranen löst eine dänische Firma ab, die vorher in Nghias Portfolio war. „Die Kunden waren insbesondere mit dem Service nicht ganz zufrieden“, sagt Nghia. Das soll sich mit dem neuen deutschen Partner nun ändern: Nghia ist nicht nur offizieller Händler des niedersächsischen Mittelständlers in Vietnam, er übernimmt auch den Service und die Wartung.

Nach dem MP hat Nghia einige Umstrukturierungen durchgeführt. Er hat die Verantwortlichkeiten seiner Verkaufsagenten geändert. Früher hatte er einen Vertriebler für den heimischen Markt und einen für das Ausland. Jetzt bedienen beide Sales-Agenten das Ausland, mit klar festgelegten Länderverantwortlichkeiten. Das schafft mehr Bezug zu den Ländern, eine größere Verbindlichkeit sowie ein besseres Know-how der Länder, berichtet der Unternehmenschef. ■



HR: Spielraum und Eigenverantwortung



Die Deutschlandenerfahrung bestätigt einem MP-Teilnehmer aus Chile seine Vision der ganzheitlichen Unternehmensführung – und verschafft ihm zwei neue Geschäftspartner.



Santiago de Chile. Drei Wochen lang rund 12.000 km vom eigenen Unternehmen entfernt zu sein – das ist trotz Social Media und Internet kein leichtes Unterfangen für einen Manager oder Geschäftsführer. Es sei denn, er heißt Alfredo Zepeda. „Wie schaffst Du das, Deine Firma alleine zu lassen, ohne Dir Sorgen zu machen?“ – fragten Zepeda immer wieder die anderen Teilnehmer aus der chilenischen MP-Pilotgruppe (2017). „Ich war der Entspannteste in der Gruppe“, sagt er, „weil meine Mitarbeiter selbstverantwortlich arbeiten und entscheiden“. Deswegen arbeiten sie auch so gerne bei ihm.



Zepeda ist Geschäftsführer von Equipos Médicoz Zepeda y Cia. Ltd. Die Firma verkauft und wartet Medizintechnologie. Gegründet wurde das Familienunternehmen vor drei Jahrzehnten von Zepedas Vater. Zepeda hat es 2010 übernommen und mit

Hilfe eines externen Beraters grundlegend umstrukturiert, insbesondere was den Bereich Human Resources angeht. Dadurch konnte er den Umsatz von rund einer Million auf über acht Millionen Euro in 2017 steigern. Im Zentrum seiner Erfolgsphilosophie steht der Mitarbeiter: Der chilenische Unternehmer gibt seinen Angestellten viel Spielraum und Entscheidungsfreiheit. Seine 60 Mitarbeiter arbeiten selbständig und effektiv und können ihren Chef auch mal entbehren, wie z.B. beim MP. Und Zepeda kann sich in Ruhe der Weiterentwicklung seiner Firma widmen.

„Great Place to Work“

Dass er mit seiner ganzheitlichen Unternehmenskultur auf dem richtigen Weg ist, zeigen nicht nur die Zahlen. Auch die vielen Auszeichnungen bei Wettbewerben zur Mitarbeiterzufriedenheit – wie z.B. der vierte Platz in Chile beim weltweiten Arbeitgeberwettbewerb „Great Place to Work“ – und der Aufenthalt in Deutschland bestätigen Zepeda seine Vision der Unternehmensführung. „Ich habe gesehen, welche Rolle die Mitarbeiter in Deutschland als wichtiger Faktor im Unternehmenserfolg spielen“, sagt er. Beeindruckt war der Manager davon, wie sehr die Firmen auf die Bedürfnisse des Mitarbeiters eingehen, unter anderem mit Benefits, mobilem Arbeiten oder flexiblen Arbeitszeiten. Arbeitgeberattraktivität ist wichtig, denn der Kampf um Fachkräfte wird auch in Chile ausgetragen.

„Ich muss als Mittelständler etwas bieten, damit meine Talente nicht zu Coca-Cola abwandern“, sagt Zepeda, der seit kurzem auch mit 50 Prozent seiner Zeit als Geschäftsführer für Sistema B arbeitet. Die Firma gehört zur weltweit tätigen NGO „B Lab“. B Lab zertifiziert mit dem Label „B Corp“ Unternehmen mit positiver Unternehmenskultur, bei der nicht der Profit, sondern der positive Nutzen für die Welt im Vordergrund steht. Gemessen wird unter anderem Transparenz und Nachhaltigkeit. Das „B Corp“-Zertifikat ist eine weitere Auszeichnung, die Zepedas Firma hat.

Fit für die Zukunft

Der Geschäftsführer möchte bis 2023 seinen Umsatz vervierfachen. Ein ambitioniertes Ziel, für das er nicht nur neue Partner, sondern auch ein effektiv aufgestelltes Unternehmen benötigt. Deswegen führte Zepeda nach dem MP Lean Management ein. Durch eine Verschlankeung der Prozesse und eine Neuorganisation der Service- und Reparaturabteilung konnte er die Reparaturzeiten halbieren. Ein wichtiger Schritt für das Unternehmen, denn die Technikabteilung bekommt viele Aufträge, die innerhalb der Garantiefrist liegen, weil in den letzten zwei Jahren sehr viel verkauft wurde. „Kunden hatten schon zurückgemeldet, dass die Wartezeit zu lang war, wir mussten dringend handeln“, sagt Zepeda, der bisher hauptsächlich japanische Technologie vertrieben hat.

Zepedas Ziel war es, in Deutschland Partner für chirurgische Ausrüstung zu finden, um sein Angebot zu erweitern. Mit zwei Firmen hat er jetzt Kooperationsverträge abgeschlossen: eine Firma aus der Gastroenterologie und ein Anbieter von gynäkologischen Operationsinstrumenten, für den eine solche Partnerschaft den Markteintritt in Chile bedeutet. Der chilenische Wirtschaftsingenieur erklärt, warum er sich für die beiden Unternehmen entschieden hat: „Deutschland ist führend in der Operationstechnologie. Mir war aber auch wichtig, Partner zu haben, die ihr Know-how weitergeben. Viele Firmen haben gute Technologie, aber nicht alle teilen ihr Wissen.“ Das ist wichtig, denn sobald die Technologie den Kunden erreicht hat, geht die Verantwortung dafür auf Zepeda über. ■

„Bekannt wie ein bunter Hund“



Häufig zeigen sich die wirtschaftsfördernden Effekte des MP schon während oder kurz nach der Fortbildung. Doch auch Jahre später hat das Programm noch eine große Wirkung. Andreas Steinborn, Alumnus von „Fit für das Russlandgeschäft“ aus 2011, folgte einer Einladung zu einer Veranstaltung des mongolischen MP-Absolventenverbands. Das war 2014. 2017 hat er dort eine Tochtergesellschaft gegründet und hat als einziger deutscher Credit-Management-Experte mittlerweile einen hohen Bekanntheitsgrad.



GIZ: Herzlichen Glückwunsch zum Markteintritt in die Mongolei! Wie sind die Geschäfte angelaufen im Gründungsjahr?

Andreas Steinborn: Ich bin sehr zufrieden! Unsere Software, das Credit Management Programm DELCREDIX, verkauft sich gut. Auch das Interesse an der Finanzierung von Importen, vor allem im Bereich Transport-, Bergbau- und Landmaschinen-Technik ist groß. Wir sind mehrfach beauftragt worden, von der Export Credit Agency (ECA) gedeckte Finanzierungen zu betreuen.

Was macht die Mongolei zu einem spannenden Markt für deutsche und europäische Unternehmen?

Zum einen der Rohstoffreichtum: Es gibt beträchtliche Kupfer-, Kohle- und Goldvorräte sowie seltene Erden. Für deren Förderung ist vor allem gute und finanzierbare Technik erforderlich – viel Potential also für den Mittelstand in Deutschland. Neben dem Bergbau sollen weitere Branchen entwickelt werden, vor allem die Landwirtschaft, die Leichtindustrie und der Tourismus.

Was haben Sie sich für 2018 vorgenommen?

In der Mongolei haben wir viele Wirtschaftsdelegationen geplant. Mit Ge-

schaftspartnern, die in ihrem Bereich weltmarktführend sind. Mit vielen habe ich früher zusammengearbeitet, kenne sie aus meinen Netzwerken oder von anderen Kontakten, auch vom MP-Netzwerk. Außerdem werden wir das Credit Management vorantreiben. Einen sehr breiten Raum werden Projekte zu ECA-gedeckten Finanzierungen einnehmen. Auch auf dem russischen Markt sind wir weiterhin aktiv. 2012, nach dem MP, habe ich die Firma DELCREDIX gegründet. Wir wachsen stetig. Unseren Umsatz von etwa 800.000 € werden wir in diesem Jahr deutlich steigern und den größten Teil der Erträge reinvestieren. Seit 2017 sind wir in Russland die offizielle Vertretung der Landesentwicklungsgesellschaft Thüringen, weitere Landesvertretungen haben ihr Interesse an einer Zusammenarbeit bekundet.

Das klingt nach einem erfolgreichen Wachstumskonzept! Gibt es noch weitere Pläne?

Ja. In diesem Jahr wollen wir in die Vermarktung unserer Datenbanklösung „DELCREDIX“ für das Credit-Management gehen, in Russland, dem Baltikum, in Deutschland und in der Mongolei. Wir haben das Tool aktuell in vier Sprachen:

Deutsch, Englisch, Russisch und seit letztem Jahr auch in Mongolisch. Weitere Sprachen werden sehr wahrscheinlich bald dazu kommen.

Macht man in der Mongolei anders Geschäfte als zum Beispiel in Russland?

In der Mongolei sind persönliche Beziehungen sehr wichtig. Mir kommt zugute, dass ich und vor allem mein mongolischer Partner Zolzaya Puntsag in diesem überschaubaren Drei-Millionen-Einwohnerland mittlerweile „bekannt wie ein bunter Hund“ sind. Kunden kommen auf uns zu, weil sie von mir gehört haben und Unterstützung bei den nicht einfachen Finanzierungsanforderungen brauchen. Außerdem läuft viel über Empfehlungen.

Sind Sie auch als Geschäftsvermittler unterwegs?

Ja, sehr oft sogar. Ich bringe deutsche und mongolische Unternehmen zusammen, was über mein eigentliches Kerngeschäft, das Credit-Management, hinausgeht. Die Mongolei ist für viele ein exotischer Markt. Daher wirkt sich mein Engagement und meine Kompetenz für dieses Land positiv auf meine Reputation aus und fördert meine Geschäfte in anderen Ländern. Mit der DELCREDIX-Gruppe sind wir derzeit in Deutschland, Russland, der Mongolei, in Südosteuropa und in den USA aktiv.

Sie haben 2011 am Programm „Fit für das Russlandgeschäft“ teilgenommen, nachdem Sie bereits fünf Jahre unter anderem als Leiter der Repräsentanz der Euler Hermes Kreditversicherungs-AG in Moskau tätig waren. Was hat Sie als Landeskenner am Programm gereizt?

Ich hatte bis dahin immer Zentralrussland im Fokus. Mich faszinierte die Möglichkeit, meinen Horizont und mein Wissen zu erweitern, und natürlich neue Kontakte. Wir waren damals mit unserer Gruppe in Sibirien, genau genommen in Nowosibirsk. Letztendlich ist unser Engagement in der Mongolei auch auf das MP zurückzuführen, denn ohne das Programm wäre es nicht zu der Einladung nach Ulaanbaatar gekommen und damit wohl auch nicht zur Gründung der Tochtergesellschaft in der Mongolei.

Vielen Dank für das Gespräch und viel Erfolg in der Mongolei! ■

Ägypten auf dem Vormarsch bei Bio-Erdnüssen



In den industrialisierten Ländern wächst das Bewusstsein für ökologisch erzeugte Lebensmittel stetig. Der Biomarkt boomt auch in Deutschland. 2017 verzeichnete er einen Zuwachs im zweistelligen Bereich. Bei der Deklaration der Inhaltsstoffe liest man häufig: Herkunft EU/Nicht-EU-Länder: Deutschland ist bei vielen Produkten auf Importe angewiesen. Was Erdnüsse angeht, kamen diese bisher meist aus China. Doch das kann sich schon bald ändern. Ein Produzent aus Ägypten hat sich dazu aufgemacht, mit seinen ökologischen Hülsenfrüchten den deutschen Markt zu erobern. Mit seinem Engagement trägt er außerdem dazu bei, neue landwirtschaftliche Nutzflächen in anderen afrikanischen Staaten zu erschließen.

Kairo. Mostafa Salem kennt sich mit Erdnüssen aus. Er war früher selbst viele Jahre Erdnussfarmer, bevor er 2013 die Kernile S.A.E. gründete. Das Unternehmen produziert und verarbeitet Erdnüsse aus sieben afrikanischen Ländern und beschäftigt 55 Mitarbeiter. Seit Mitte 2016 hat der 30-jährige Biotechnologe verstärkt versucht, seine Ware auf den EU-Markt zu bringen. Das hat sich als schwierig erwiesen. „Es fehlt an Vertrauen in afrikanische Produkte, was Qualität und Herstellungsprozess angeht“, sagt er.

Mit Hilfe des MP ist es ihm letztes Jahr gelungen, mit einem der führenden Naturkost-Anbieter aus Deutschland einen langfristigen Liefervertrag abzuschließen. Rund 50 Prozent der Erdnüsse, die bisher aus China kamen, wird die deutsche Firma nun durch Nüsse von Kernile ersetzen. Salem rechnet dadurch mit einer Umsatzsteigerung von 20 Prozent im Vergleich zum Vorjahr, die neue Kooperation macht zehn Prozent seiner Einnahmen

aus. Die neuen Partner hatten ihn vor der Unterzeichnung besucht und persönlich seine Produktionsbedingungen inspiziert. „Die Firma war auf der Suche nach alternativen Lieferanten, weil die Qualität der chinesischen Ware nicht immer ihren Anforderungen entsprach“, berichtet der ägyptische Unternehmenschef. Außerdem befürchtete der Bio-Hersteller Engpässe für die Zukunft, denn die weltweite Nachfrage wächst und auch in China fordert die wachsende Mittelschicht ihren Bedarf an hochwertigen und gesunden Lebensmitteln ein. Um gleichbleibend einwandfreie Qualität liefern zu können, hat Salem kürzlich aufgerüstet und ein Metallsuchgerät für den Verarbeitungsprozess gekauft, bei dessen Auswahl ihn die deutschen Partner beraten haben.

„100 Prozent Bio bis 2022“

Die Hälfte der Erdnüsse von Kernile stammt allerdings immer noch aus konventioneller Landwirtschaft. Das würde

Salem gerne ändern: „100 Prozent Bio bis 2022 – das ist unser Ziel“. Zusammen mit der deutschen Firma unterstützt er deshalb Farmer in Afrika beim Aufbau einer ökologischen Landwirtschaft, zum Beispiel in Tansania. Erdnüsse aus Afrika haben den Vorteil, dass sie zwei Ernten einbringen. Je nach Anbauland eine im Oktober, die andere von April bis Juli. Die Wettbewerber aus China und den USA können nur eine Erntesaison bieten. „Indem wir mehr Ackerland in Afrika fruchtbar machen und ökologisch bewirtschaften, können wir dazu beitragen, die Welternährung mit Lebensmitteln zu sichern, die gesund und umweltfreundlich sind“, sagt der Unternehmer. Zurzeit seien in Afrika erst ein Viertel der landwirtschaftlich nutzbaren Flächen kultiviert, während in anderen Ländern, wie den USA, bereits 85 Prozent für die Agrarwirtschaft genutzt würden, berichtet Salem.

Die Biowelt ist überschaubar, weiß der Handelsexperte. Wenn man sich erst mal einen guten Ruf gemacht hat, kommen die Kunden von alleine. Besonders der Schlüsselkunde in Deutschland sei wie ein Qualitätssiegel, das neue Kunden nachzieht. Gerade hat Salem einen weiteren Vertrag unterzeichnet und Proben an sechs neue Interessenten geliefert. „Wir haben jeden Monat neue Anfragen“, freut sich der Unternehmenschef. Der Erdnussmarkt in Deutschland wird auf rund 200 Millionen Euro geschätzt. Der Manager plant, davon einen Marktanteil von fünf Prozent bis 2020 zu erreichen. Doch dafür muss Salem auch seine Kapazitäten ausbauen. Momentan steht er in Verhandlungen für eine neue Röstmaschine, denn aktuell kann er nur 12.000 Tonnen im Jahr liefern. Durch die gerade fertiggestellte neue Fabrik würde er seine Kapazität bis auf 35.000 t erhöhen. ■



Mostafa Salem



Innovative Bremsbeläge aus Vulkangestein



Mehrere Tausend Tonnen Feinstaub werden in Deutschland im Straßenverkehr jedes Jahr beim Bremsen freigesetzt. Rund zehn Prozent der verkehrsbedingten Feinstaubemission geht damit auf den Bremsabrieb zurück. Ein MP-Absolvent aus Georgien hat jetzt eine innovative Komponente für Bremsbeläge entwickelt, die „frischen Wind“ nicht nur in die Bremsbelagindustrie bringen könnte. Der Werkstoff auf Basis von Basalt wird gerade in deutschen Firmen getestet.



GIZ: Herr Gogoladze, was ist das Besondere an Bremsbelägen?

Giorgi Gogoladze: Die Entwicklung von Bremsbelägen ist eine Meisterleistung der Ingenieurskunst: Ein Bremsbelag muss eine Vollbremsung ebenso aushalten wie eine Fahrt im Hochgebirge, bei der er bis zu 500 Grad heiß werden kann. Um das zu gewährleisten, bestehen die Beläge aus rund 30 Inhaltsstoffen, darunter Kupfer, Quecksilber, Kadmium, Messing und Antimon, früher sogar auch noch Asbest. Leider gelangt dieser Cocktail aus Schwermetallen beim Bremsvorgang durch den Abrieb in die Luft und ins Grundwasser.

Woraus bestehen die Bremsbeläge, die auf Basis von Basalt gefertigt werden?

Die genaue Rezeptur kann ich Ihnen leider nicht nennen, die ist ein gut gehütetes Betriebsgeheimnis der Reibbelaghersteller. Mit unserem Werkstoff erhoffen wir, die im Reibbelag eingesetzten Fasern größtenteils zu ersetzen und damit zur Substitution von einigen Schwermetallen beizutragen sowie die mechanischen Kennwerte zu verbessern, also weniger Abrieb zu produzieren. Konkrete Werte kann ich allerdings noch nicht liefern. Das wird gerade in Deutschland umfangreich getestet.

Hat das MP Ihre Erwartungen erfüllt und Ihr Geschäft vorangebracht?

Ja, ich bin sehr zufrieden mit den Ergebnissen. Wir haben Kontakte zu wichtigen Firmen der Reibbelagindustrie in Deutschland aufbauen können, erste Proben geliefert und kürzlich weitere Proben nachgefordert. Lieferverträge gibt es noch nicht, aber das hatten wir auch gar nicht erwartet. Ich hatte mir nicht das Ziel gesetzt: Nach dem MP will ich so und so viele Container Fasern verschiffen. Meine Absicht war es, Reibbelaghersteller auf die Basaltfaser aufmerksam zu machen und Proben zu liefern. Und dann unser Produkt gemeinsam mit



Giorgi Gogoladze

den Kunden zu testen und gegebenenfalls auf deren Bedürfnisse anzupassen.

Welche Rolle spielt der persönliche Kontakt in Ihrem Geschäft?

Der ist enorm wichtig. Ausländische Kunden befürchten Risiken bei der Liefersicherheit aufgrund der politischen Instabilität aus der jüngsten Vergangenheit in der kaukasischen Region. Außerdem befinden wir uns mit unserem Produkt in einem anspruchsvollen Bereich. Bremsen sind sicherheitsrelevante Teile und Bremsbeläge werden besonders unter die Lupe genommen. Mir hat sehr geholfen, dass ich mich durch das Programm auf das Wirtschaftsministerium beziehen konnte: Das hat mir und meiner Firma erst die Gespräche mit den Reibbelagherstellern ermöglicht.

Warum haben Sie sich für das MP entschieden?

Mir fehlte modernes betriebswirtschaftliches Know-how. Ich bin von Haus aus Ingenieur. Mein Studium habe ich übrigens in Aachen absolviert, die Landeskenntnisse waren für mich im Training also weniger von Bedeutung. Bereichernd waren die Lösungsansätze in der Verpackungstechnik und der Logistik im B2B-Bereich. Ich habe unsere Verpackungen kritisch beäugt und einem Qualitätscheck unterzogen. Gerade jetzt, wo wir verstärkt in den Export gehen wollen, ist es wichtig, dass die Ware nicht nur gut aussieht, sondern auch unversehrt ankommt. Eine Neuerung ist zum Beispiel, dass wir unsere Verstärkungsgitter jetzt vertikal verpacken, was die Stabilität erhöht und gegen Deformierung schützt.

Wie sind Ihre weiteren Pläne?

Ich bin gerade dabei, zusammen mit einem anderen Alumnus einen Absolventenverein zu gründen. Und ich möchte den fachtechnischen Nachwuchs fördern. Es gab Gespräche über die Einrichtung eines Coworking-Spaces, in dem wir unsere Materialien zeigen und Seminare organisieren. Aber das ist noch nicht in trockenen Tüchern. Was die Beläge angeht, da warten wir die aktuellen Tests ab. Das Ganze ist ein aufwendiger Prozess, zu den Tests kommen die Genehmigungsprozesse. Deshalb rechnen wir mit ersten Lieferverträgen nicht vor 2020. Wir sehen Deutschland als unseren Eintrittsmarkt in die EU. Wenn wir es hier schaffen, dann ist das wie ein Ritterschlag für unser Produkt. Die Reibbelagindustrie in Deutschland hat hohe Qualitätsansprüche und ist führend in Europa. ■



Digitalisierung in der Industrie

MP-Absolvent aus dem Nordiran startet deutsch-iranisches Kooperationsprojekt. Die Partnerschaft fördert die Energieeffizienz in Unternehmen durch die Digitalisierung von Prozessen.

Tabriz. Die iranische Firma Ferro-Godaz-Tabriz (FGT) ist seit vielen Jahren Kunde von Amir Mamdouh. Das Unternehmen produziert Kfz-Teile aus Gusseisen. Seit kurzem nimmt sie an einem Pilotprojekt teil, bei dem eine Software der Berliner Firma deZem GmbH den Energieverbrauch analysiert. Früher haben die Mitarbeiter von FGT diese Auswertung manuell machen müssen und dafür unzählige Reports analysiert. Durch das Digitalisierungsprojekt können jetzt nicht nur Ressourcen, sondern auch Energie eingespart werden. „Die Energiekosten sind im letzten Jahr um 15 Prozent gestiegen. Darunter leiden vor allem meine Kunden: Gießereien und andere Betriebe mit einem hohen Energiebedarf“, sagt der Ingenieur für Materialwissenschaften, der in Deutschland deshalb insbesondere nach neuen Lösungen zur Energieeinsparung gesucht hatte. Nach Abschluss und Auswertung der Pilotphase möchte Mamdouh, der inzwischen Exklusivpartner von deZem im Iran ist, das Produkt bei weiteren Kunden einsetzen, auch außerhalb der Metallindustrie.

Gemeinsames Produkt in Entwicklung

Außerdem wird die Analysesoftware, die ursprünglich von deZem stammt, in

Zukunft um die Komponente Qualitätsmanagement erweitert. Die Codes dafür steuert Mamdouh bei, er hat sie eigens programmieren lassen und testet die Anwendung gerade in einem anderen Projekt. Die neue Komponente überwacht den kompletten Unternehmensablauf, vom Rohstoffeinkauf bis zur Arbeitseffizienz der Mitarbeiter. Mit dieser Kombination aus Energie- und Qualitätsmanagement-Tool kann Mamdouh seinen Kunden in Zukunft eine umfassende Lösung zur Digitalisierung ihrer Prozesse bieten, für die er auch die passende Hardware entwickelt hat. „Die neue Hardware ist ein wichtiger Punkt in der Kooperation mit deZem. Wenn wir die CE-Kennzeichnung haben, kann sie auch nach Deutschland exportiert werden“, sagt Mamdouh.

Neue Geschäftspartnerin im Iran

Bei seiner Geschäftstätigkeit wird Mamdouh zukünftig eine Teilnehmerin aus der Fortbildungsgruppe unterstützen. Die 44-jährige Ingenieurin Sepideh Sarrafan aus Mashhad wird Sales-Managerin für Satco in der Provinz Razavi-Chorasan im Nordosten des Iran, an der Grenze zu Turkmenistan. Mashhad ist über 20 Stunden Fahrtzeit mit dem Auto von Tabriz entfernt. Sarrafan ist damit ein großer Zu-

gewinn für Mamdouh, um in diesem entlegenen Teil des Landes tätig zu werden. „Sepideh Sarrafan wird sich vor allem um die Vermarktung unserer digitalen Lösungen kümmern“, freut sich Mamdouh. „Sie ist eine anerkannte Supervisorin für Qualitätsmanagement in Razavi-Chorasan und hat in den letzten zwanzig Jahren zahlreiche Kontakte zu Firmen aufgebaut. Das macht sie für uns als Vertrieblerin so wertvoll“.

„Heute zählt für mich vor allem das Ergebnis“

Vom MP hat Mamdouh auch neue Impulse für seine Unternehmensführung mitgenommen. Der Firmenchef hatte als studierter Ingenieur nach eigenen Worten gerade im Managementbereich Lücken, die er durch das MP schließen konnte. Er setzt jetzt zunehmend auf Empowerment. „Früher wollte ich immer genau wissen, wer wann wie viel arbeitet. Heute zählt für mich vor allem das Ergebnis“, sagt er. Außerdem fördert er den Teamgeist: Aufgaben werden jetzt gemeinsam verteilt und es gibt mehr Austausch in der Gruppe. Darüber hinaus wurden die Büroräume ansprechender gestaltet, damit sich die Mitarbeiter bei der Arbeit wohl fühlen. Sein neu erworbenes Wissen im Projektmanagement gibt er an seine Mitarbeiter sowie an seine Kunden weiter: in den Städten Zanjan und Mashhad hat er zu dem Thema bereits zwei Trainings organisiert. ■



„Fit für das Mexikogeschäft“

Brandschutz und Desinfektion made in Germany



Heinrich Schäffler hat zusammen mit Partnern aus Industrie, Forschung und Wirtschaft eine innovative Wasservernebelungstechnologie entwickelt, die im Brandschutz und im Desinfektionsbereich eingesetzt werden kann. Schwere Risiken werden über diese Technik wirtschaftlich versicherbar. Getrieben hat den studierten Versicherungsexperten – besonders in den letzten Jahren – der Wunsch, seine wassersparende und kostengünstige Lösung auch in Ländern mit knappen Wasserressourcen anzubieten. Jüngst hat er eine Vereinbarung mit einer Firma unterzeichnet, die sein Angebot auf den mexikanischen Markt bringen möchte.

Frankfurt. „Über 40 Prozent der Firmen melden nach einem Brand mit Betriebsunterbrechung Insolvenz an“, weiß Heinrich Schäffler. Dieses Schicksal hat der 65-Jährige in seiner über vierzigjährigen Tätigkeit als selbständiger Versicherungsmakler oft beobachten müssen. Neben dem Brandschaden sind es insbesondere die Löschschäden – verbunden mit Betriebsunterbrechungen – die einer Firma das Genick brechen können.

Wasservernebelung im Brandschutz

Schäfflers Brandschutz kann solche Schäden verhindern. Er arbeitet mit einer Vernebelungstechnologie, die nur zwei Prozent der Wassermenge herkömmlicher Löschsysteme benötigt und frühzeitig Brände erkennt. Aufgrund der niedrigeren Schadenprognose fällt auch der Versicherungsschutz für den Kunden 60 Prozent günstiger aus. „Das rechnet sich doppelt“, sagt Schäffler, der 2017 mit dem MP angetreten ist, um mit seinem Produkt den mexikanischen Markt zu bereichern.

Mexiko hat, insbesondere in der Megalopolis Mexiko-City, ein massives Problem mit der Wasserversorgung. Durch marode Systeme kommt es immer wieder zu Ausfällen in der Versorgung. Was bei einem großen Brandfall passieren würde, ist nicht auszumalen. Dazu kommt das Klima mit Dürreperioden im Norden und Überschwemmungen in der Regenzeit im Süden. Somit gehört Mexiko zu den Ländern, die stark von Schäfflers Technologie profitieren würden. Das hat auch eine

mexikanische Firma erkannt, die Schäffler während des MP kennengelernt hat. Das Unternehmen ist ursprünglich ein Betrieb aus der Ölwirtschaft. Zu Anfang 2019 möchte sie auf das Angebot der Heinrich Schäffler GmbH umrüsten.

Absichtserklärung unterzeichnet

Dazu haben die beiden Partner auf der Hannover Messe im April 2018 eine umfangreiche Absichtserklärung unterzeichnet. Die genaue Ausprägung des Unternehmens ist bewusst offen gelassen. „Ich bin flexibel, was das angeht“, sagt Schäffler, der sich sowohl vorstellen kann, seine Geräte über den Partner zu vermieten, sie zu exportieren oder in Lizenz vor Ort produzieren zu lassen. Die Entscheidung wird schließlich eine Kostenabwägung des Partners für dessen Unternehmensstart sein. Durch seine frühere Tätigkeit ist dieser gut

in der Wirtschaft vernetzt und kennt viele potentielle Kunden im Industriebereich.

Breites Geschäftsfeld

Die Nebel-Löschanlage arbeitet mit einer Wasserdessinfektion. Für diesen Teil der Anwendung gibt es viel Potential in Mexiko – zum Beispiel im Gesundheitsmanagement. Über eine optische Detektion kann die Anlage nicht nur Brände frühzeitig erfassen, sondern zukünftig auch Verkeimungen in der Luft. Bei einer Verkeimung desinfiziert man das Wasser mit hypochloriger Säure und geht gegen die Erreger ebenfalls über die Raumvernebelung vor. Dieser Einsatzbereich wird gerade in Deutschland und seit Juli 2018 in Indien getestet.

Die hypochlorige Säure kommt in einer anderen Technologie auch in der Desinfektion von Trink- und Industrierwasser zum Einsatz. Diese Anwendung reinigt das Wasser von Viren, Bakterien, Pilzen und deren Sporen und wird unter der Marke LiquidClean LC vertrieben. Der wichtigste Abnehmer dafür ist in Mexiko die Nahrungsmittel- und Getränkeindustrie sowie die Pharma-, Papier-, und Textilindustrie. Die Unternehmen verfügen teilweise über eigene Brunnen, um unabhängiger von der Wasserversorgung im Land zu sein. Deren Wasser muss vor dem Gebrauch aber gereinigt werden. Einer der größten Lebensmittelbetriebe Mexikos hat bereits schriftlich Interesse bekundet, die Technologie in der Desinfektion und Detektion einzusetzen. Von seiner Innovation verspricht sich Schäffler einen Umsatzzuwachs von 20 Prozent. Durch die Internationalisierung seiner Firma, die durch das MP angeschoben wurde, rechnet er mittelfristig mit einer Vervielfachung seines Umsatzes. ■



Heinrich Schäffler auf der Hannover Messe

Mobilfunkanbieter aus Belarus modernisiert Online-Shop mit deutscher Software

„Das ganze Land kann kommen!“



Velcom ist der zweitgrößte Mobilfunkanbieter in Belarus. Seit 19 Jahren versorgt das Telekommunikationsunternehmen die Bürger des Binnenstaats mit Mobilfunk- und Breitband-Internetanschlüssen. Wachstumspotential bietet derzeit – wie auch in anderen Ländern – insbesondere der Online-Markt. Deshalb hat Velcom vor kurzem seinen Webshop mit einer E-Commerce-Lösung aus Deutschland modernisiert, die IT-Chef Alexander Veramkovich von seiner Managerfortbildung in Deutschland mitgebracht hat. Mit dem neuen Tool kann der Branchenriese große Mengen an Kundendaten in Echtzeit verarbeiten und seinen Online-Umsatz verdoppeln.



Alexander Veramkovich

GIZ: Herr Veramkovich, drei Jahre nach dem MP und sechs Monate nach dem Launch des neuen IT-Shops: Wie laufen die Geschäfte?

Alexander Veramkovich: Sehr gut. Die Investition in die E-Commerce-Lösung SAP Hybris, auf der unser B2C-Shop läuft, hat sich sehr gelohnt. Wir erwirtschaften im Vergleich zum alten System die doppelte Menge an Bestellungen.

Woran liegt das?

Unser altes System war in seiner Performance sehr limitiert. Wenn mehr als 2.000 User den Shop besucht haben, war er überlastet. Interessierte Kunden nicht bedienen zu können, ist natürlich ein absolutes No-Go fürs Geschäft. Jetzt haben wir bis zu 150.000 Besucher am Tag.

Und wir haben keine Beschränkungen mehr: Das ganze Land kann kommen! Die neue Architektur lässt uns auch bei hohen Auftragsvolumina nicht im Stich: Millionen von Produkten, Kunden und Preisen können in Echtzeit bearbeitet werden. Wir haben aktuell rund fünf Millionen Kunden, quasi jeder zweite Belaruse nutzt Velcom: Unser Land hat ja nur 9,5 Millionen Einwohner. Neben dem Shop haben wir noch 97 Verkaufsstellen.

Das klingt nach einem Quantensprung! Wie kam denn Ihre Partnerschaft mit SAP zustande?

Wir arbeiten schon seit vielen Jahren mit SAP zusammen, in unterschiedlichen Unternehmensbereichen. Während mei-

ner Managerfortbildung 2015 nahm ich an einem SAP-Forum in München teil. Ich war damals auf der Suche nach einer neuen Lösung für unseren Online-Shop. SAP hatte zu dem Zeitpunkt sein Angebot durch den Kauf des E-Commerce-Anbieters Hybris erweitert. Wir kamen ins Gespräch und daraus hat sich dann die Partnerschaft entwickelt. Im September 2017 war es endlich soweit und wir haben den neuen Shop eröffnet.

In Zahlen übersetzt – wie wirkt sich die neue Plattform auf Ihr Geschäftsergebnis aus?

Derzeit beschäftigen wir rund 2.000 Mitarbeiter und hatten 2017 einen Umsatz von 390,5 Millionen Euro, was im Vergleich zum Vorjahr eine Steigerung um 15,2 Prozent bedeutete. Das heißt, durch die neue Anwendung konnten wir unseren Umsatz im Online-Geschäft signifikant vergrößern.

Welchen Mehrwert hatte das Programm für Sie persönlich?

Seit 2007 sind wir eine einhundertprozentige Tochter der A1 Telekom Austria Group. Drei unserer Top-Manager sprechen Deutsch, einer kommt aus Deutschland, zwei aus Österreich. Die interkulturellen Trainings haben mir sehr dabei geholfen, ihre Kultur und ihre Art zu arbeiten besser zu verstehen. Ich hatte damals ja gerade erst angefangen, für das Unternehmen zu arbeiten, und mir war vieles noch fremd. Das Ganze hat mich dann so interessiert, dass ich nach dem Managerfortbildungsprogramm in Deutschland angefangen habe, Deutsch zu lernen – abends, in meiner Freizeit. Obwohl unsere Unternehmenssprache Englisch ist, das also gar nicht zwingend notwendig gewesen wäre. Inzwischen habe ich das Sprachzertifikat der Stufe A2 und kann mich in Alltagssituationen und bei der Arbeit mit den Kollegen verständigen und ihnen folgen. Das ist eine berufliche und eine persönliche Bereicherung für mich.

Lieber Herr Veramkovich, vielen Dank für das Gespräch! ■



Andrej Fialkowskij

Mitarbeiterzufriedenheit: Schlüssel zum Erfolg



Andrej Fialkowskij ist Geschäftsführer einer ukrainischen Engineeringfirma für Flugzeug- und Flughafenbau. Die schwere Wirtschaftskrise, die sein Land in den letzten Jahren durchlitten hat, wirkte sich auch auf sein Unternehmen aus. Durch eingeschränkte Wirtschaftsbeziehungen mit Russland verlor der Mittelständler wichtige Kunden. Als Fialkowskij 2015 am MP teilnahm, wollte er in erster Linie neue Partner finden, um diese Lücke zu schließen. Den größten Zugewinn durch das Programm, sagt er, habe er jedoch in puncto Personalmanagement bekommen.

Kiew. Die Angestellten der Progresstech-Ukraine GmbH sind zufrieden. Und das teilen sie auch gern über soziale Netzwerke. „Es ist cool, bei Progresstech zu arbeiten“, heißt es in nationalen Jobportalen wie work.ua oder Netzwerken wie Facebook und vk.com. Fialkowskij ist stolz auf den digitalen Marketingenerfolg. Denn die positive Haltung seiner Mitarbeiter kommt nicht von ungefähr. Sie ist das Ergebnis der Neuerungen, die er eingeführt hat, nachdem er gesehen hat, welchen Stellenwert und welche Wertschätzung Mitarbeiter in Deutschland erfahren. „Wir fragen unsere Mitarbeiter jetzt regelmäßig nach ihrer Meinung“, sagt der Betriebswirt.

Zwei Mal im Jahr hält er Mitarbeiterversammlungen ab. Die Vorschläge und Kritikpunkte, die dort eingeholt werden, sind oft der Auslöser für die Optimierung von

Produktionsprozessen oder sozialen Programmen. Außerdem gründete Fialkowskij einen Expertenrat nach deutschem Vorbild, dem pensionierte Mitarbeiter angehören. Sie werden beispielsweise bei schwierigen Fällen oder Strategieangelegenheiten konsultiert. So bleibt ihr Know-how der Firma erhalten.

Auch der Bereich Personalentwicklung gewann an Bedeutung. Für jeden der über 500 Mitarbeiter erstellten die Personalverantwortlichen einen individuellen Entwicklungsplan. Als Corporate-Benefit-Maßnahme wurde ein leistungsorientiertes Punktesystem eingeführt, bei dem Mitarbeiter am Ende des Jahres ihre Punkte umwandeln können, zum Beispiel

in Versicherungsleistungen oder in Fitness-Programme. Auch soziale Projekte finden vermehrt statt – z.B. sammeln die Mitarbeiter unternehmensweit Sachspenden und verteilen diese an Kinderheime. „Die Besuche bei den Kindern gehören zu sehr bewegenden Momenten für unsere Kollegen, die diese Spendenaktionen koordinieren“, berichtet Fialkowskij. Als Ergebnis seiner Neuerungen verzeichnet er weniger Fluktuation, eine gestiegene Motivation und einen besseren Zusammenhalt seiner Mitarbeiter.

Durch seine zukunftsweisenden Managementmaßnahmen konnte Fialkowskij sein Unternehmen stärken sowie neue Märkte erschließen. 2016 eröffnete eine Firma aus der Progresstech-Gruppe eine Niederlassung in Warschau, um von hier aus den europäischen Markt zu bedienen. „Wir brauchten ein europäisches Gesicht“, sagt der Geschäftsführer. Polen sei der perfekte Standort für ihn, da es ein EU-Land sei, gleichzeitig aber in der Mentalität und sprachlich der Ukraine nahe stünde. Von Polen aus steuerte Progresstech zum Beispiel den Umbau einer Boeing 787 zu einem VIP-Jet für ein Engineering Unternehmen aus Bayern. Für ein Reparatur- und Serviceunternehmen für Flugzeuge ist Progresstech seit 2015 als Servicepartner tätig und unterstützt bei der Wartung der Schwer- und Großfrachtmaschinen in Leipzig. Weitere Länder im EU-Portfolio der ukrainischen Firma sind Frankreich und Großbritannien.

„Ich habe in Deutschland gelernt, dass es nicht darum geht, Türklinken zu putzen. Erst einmal muss man Vertrauen aufbauen.“

en“, sagt Fialkowskij. Große Firmen könne man mit einer beeindruckenden Präsentation überzeugen. Mittelständische Familienunternehmen in Deutschland wählten ihre Partner anders aus, berichtet er.

Hier zähle der persönliche Kontakt. Regelmäßig besucht der vierzigjährige Manager daher einschlägige Branchenmessen in Deutschland und Europa und trägt damit dazu bei, das Vertrauen in seine Firma und in sein Land aufzubauen. ■



Vier Fragen für Führungskräfte

Die richtige Weiterbildung finden

„Wissen ist Macht“: Der Satz, den der englische Philosoph Francis Bacon im ausgehenden 16. Jahrhundert postulierte und damit der Aufklärung den Weg ebnete, ist heute aktueller denn je. Doch längst ist es unmöglich, sich das gesamte akkumulierte Wissen anzueignen. In der größtenteils hochentwickelten Gesellschaft des 21. Jahrhunderts ist hochspezialisiertes Wissen gefragt. Für Unternehmer bedeutet es lebenslanges Lernen in relevanten Wissensfeldern. Aber was ist wirklich relevant und wie findet man das Richtige für sich? Prof. Dr. Angela Witt-Bartsch, Expertin für Unternehmensorganisation und Personalentwicklung, teilt ihre eigenen Erfahrungen und formuliert vier wegweisende Fragen, um die Suche nach Fortbildungen möglichst eng zu fokussieren.

Von Kindesbeinen an hat mich der Spruch meines Großvaters begleitet: „Was du im Kopf hast, kann dir keiner mehr wegnehmen“. Und so habe ich in den zurückliegenden Jahren an vielen verschiedenen Aus- und Weiterbildungen teilgenommen. Sowohl um Neues zu lernen, zukünftig interessante Aufgaben übernehmen zu können als auch um beruflich voranzukommen.

Die Entscheidung, an welcher Aus- und Weiterbildung ich wann teilnehmen, ist mir nicht immer leichtgefallen. Genau wie heute gab es jede Menge Angebote in und außerhalb der Unternehmen. So hatte ich die Qual der Wahl, aber auch die Chance, mir diejenigen auszusuchen, die mich persönlich und beruflich weiterbrachten.

Bei meiner jeweiligen Entscheidung hat mir die Beantwortung folgender vier Fragen geholfen:

1. WAS NUTZE ICH HEUTE SCHON AUS MEINEN BISHERIGEN AUS- UND WEITERBILDUNGEN?

Eine spannende und zugleich ernüchternde Rückschau. Einerseits fördert sie die Erinnerung an viele verschiedene und teilweise fast vergessene Aus- und Weiterbildungen. Andererseits wird manchmal deutlich, dass man nur einen Teil des vermittelten Wissens heute aktiv und konsequent nutzt.

So unterstützt Sie diese Rückschau, sich an Methoden und Techniken zu erinnern, die Sie beispielsweise bei der Erfüllung Ihrer aktuellen Aufgaben nutzen können. Gleichzeitig gibt sie einen sehr guten Überblick über die bereits vorhandenen Kompetenzen. Sie entscheiden, welche Sie davon wieder aktivieren beziehungsweise weiter ausbauen wollen.

Das sind hervorragende Sprungbretter, um Ihre Qualifizierungs-Wunschliste zu konkretisieren.

2. WAS WILL ICH ZUKÜNFTIG ERREICHEN?

Lebenslanges Lernen ist in aller Munde. Meiner Erfahrung nach macht das am meisten Spaß, wenn Sie ein bestimmtes Ziel vor Augen haben, das Sie mit der passenden Aus- und Weiterbildung noch schneller erreichen:

- Vielleicht möchten Sie als Führungskraft schwierige Situationen besser handeln können und entscheiden sich für ein Konflikt-Seminar.
- Oder Sie wollen langfristig ganz nach oben aufsteigen, wofür ein Studienabschluss vorteilhaft ist.
- Oder Sie entscheiden sich für eine Trainer-Ausbildung, um künftig in einem anderen Bereich arbeiten zu können.

Um genau zu wissen, wo die berufliche und persönliche Entwicklung hingehen soll, lohnt es sich, einige Jahre in die Zukunft zu denken.

- Wo will ich beruflich und persönlich in fünf, zehn, ... Jahren stehen?
- Was will ich auf gar keinen Fall mehr machen?

Je konkreter Ihre Vorstellungen sind, umso präziser können Sie Ihre Ziele formulieren.

3. WAS BRAUCHE ICH NOCH DAFÜR?

Mit ihrem konkreten Ziel vor Augen lohnt sich jetzt ein Blick auf die zukünftigen Aufgaben und Anforderungen. Oft-

mals bilden die Angaben in einer Funktions- bzw. Stellenbeschreibung für die Wunschposition eine gute Basis dafür.

Jetzt ist es an Ihnen, eine realistische Selbsteinschätzung durchzuführen und die Frage zu beantworten: Welches Wissen/welche Kompetenzen muss ich dafür auffrischen und erweitern?

Hier lauern übrigens blinde Flecken! Bei Weiterbildungen tendieren viele dazu, das voranzustellen, was sie bereits gut können und was sie persönlich interessiert. Und klar: Stärken zu stärken ist eine gute Sache. Doch besonders die persönlichen Defizite und Unsicherheiten unterstützen Sie dabei, Ihre Persönlichkeitsentwicklung voranzutreiben und sich wesentliche Fähigkeiten anzueignen.

Auch das Feedback von Chefs, Kollegen und Mitarbeitern oder die Ergebnisse eines Persönlichkeits-Tests geben Ihnen Ansatzpunkte für Ihren persönlichen Weiterentwicklungsbedarf.

Je konkreter Sie auf dieser Basis die Themen und Inhalte für ihre nächste Fortbildung formulieren, umso leichter wird Ihnen die Suche fallen.

4. WAS KANN ICH TUN, UM ES ZU ERREICHEN?

Sie haben Ihre Wunsch-Inhalte konkret formuliert. Jetzt ist es an der Zeit, sich über die Form Ihrer Qualifizierungsmaßnahme Gedanken zu machen. Definieren Sie Ihre Auswahlkriterien, um unter tausenden von Weiterbildungsangeboten das für Sie passende zu finden.

Übrigens: Weniger ist immer mehr. Wahrscheinlich wollen Sie die Fortbildung neben Ihrem beruflichen Alltag stemmen. Zudem kann es sein, dass Sie nicht nur eine Weiterbildungsmaßnahme ins Auge fassen, sondern mehrere „Baustellen“ und Ziele notiert haben. Nun heißt es priorisieren!

Legen Sie für sich fest, ob Sie die jeweilige Aus- und Weiterbildung durchführen wollen ...

... in Webinar- oder Präsenzform?

... alleine oder in der Gruppe?

... während der Arbeitszeit oder in der Freizeit?

... im Unternehmen oder bei einem externen Weiterbildungsanbieter?

... in Wohn- bzw. Arbeitsnähe oder mit weiterer Anreise und Übernachtung?

Darüber hinaus sind drei weitere Entscheidungen im Vorfeld erforderlich:

- **Wieviel Zeit wollen Sie insgesamt in Ihre Aus- und Weiterbildung investieren?** Hier sollten Sie nicht nur die reine Durchführungszeit, sondern auch Vor- und Nachbereitungszeiten berücksichtigen.
- **Wie muss der Abschluss der Aus- und Weiterbildung gestaltet sein? Reicht eine einfache Teilnahmebestätigung oder brauchen Sie einen anerkannten Abschluss für das Erreichen Ihrer Ziele?** Klären Sie gegebenenfalls, ob Sie die Voraussetzungen z.B. für ein Studium mitbringen.
- **Wie wird die Aus- und Weiterbildung finanziert?** Nehmen Sie selber das Geld in die Hand, (teil)finanziert es Ihr Arbeitgeber oder finden Sie andere Formen, wie z.B. Bildungscheck.

Jetzt ist es an Ihnen, mit Ihren Kriterien unter der Vielzahl an unternehmensinternen und externen Angeboten zu Webinaren, Einzelberatungen, Coachings, Mentorings, (In house) Seminaren oder Trainings, das für Sie passendste und nutzbringendste zu finden.

Erleichtern Sie sich Ihre Suche durch die Nutzung von Empfehlungen, die Unterstützung von Seiten des HR-Bereiches in Ihrem Unternehmen oder die Beratung durch Weiterbildungsanbieter.

Wenn einmal Klarheit darüber besteht, was Sie wollen, können Sie jedes Angebot gezielt prüfen und sich für jenes entscheiden, das den größten Nutzen für Ihre persönliche Weiterentwicklung und die Erreichung Ihrer Ziele hat.

Wie gesagt: „Was du im Kopf hast, kann dir keiner mehr wegnehmen, und es hilft dir, deine Ziele zu erreichen.“

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei der Suche nach einer Weiterbildung, die Sie sowohl beruflich als auch persönlich weiterbringt!

Zusatz-Tipp

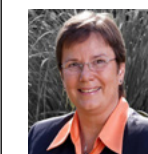
Damit Sie noch zielgerichteter die für Sie passende Weiterbildung suchen können, lohnt es sich, einen Wunschzettel auszufüllen.

Entscheiden Sie im ersten Schritt, auf welchem Gebiet Sie Qualifizierungsbedarf haben, und formulieren Sie diesen Bedarf möglichst konkret unter Kurzbeschreibung.

Im nächsten Schritt schätzen Sie ein, ob Sie sich dieses Wissen selbst im Tagesgeschäft, bei laufenden Projekten/Aufträgen oder bei einer Weiterbildung aneignen wollen.

Zusatz-Angebot:

Sie sind noch unschlüssig, welche Weiterbildung Sie bei Ihrer weiteren beruflichen Entwicklung am besten unterstützt? Hier können Sie unseren Fragebogen für die Ermittlung Ihres Weiterbildungsbedarfs ordern: office@3e-netzwerk.de ■



Prof. Dr. Angela Witt-Bartsch ist Expertin für Unternehmensorganisation und Personalentwicklung. Sie ist Gründerin des 3E-Netzwerks, der 3E-Trainingsakademie und Dozentin an der FOM-Hochschule. Mit Herz und Verstand unterstützt sie seit mehr als 25 Jahren erfolgreich Menschen und Organisationen bei ihrer Weiterentwicklung. Weitere Informationen unter www.3e-netzwerk.de.

E-Commerce in Europa: ein Überblick

Vor ca. 20 Jahren hieß es, E-Commerce werde eines Tages in unserer Gesellschaft alltäglich sein. Die globale Kommunikation werde einfacher, kostengünstiger und demokratisch sein. Das Marketing würde sich mit der Verbreitung des Internets grundlegend ändern. Ein Blick ins Jahr 2018 bestätigt: Genau so ist es gekommen. Alle drei Vorhersagen sind eingetroffen. Doch obwohl das Ganze nicht über Nacht passiert ist, nutzen viele KMU und sogar Global Player immer noch nicht die Chancen der digitalen Revolution, sagt Flavio Amancio, Global Account Director bei der Kölner Online-Marketing-Agentur *morefire*. Und das muss sich ändern.



Ohne eine umfassende digitale Marketingstrategie ist ein Unternehmen heutzutage nicht mehr wettbewerbsfähig. „Strategie“ heißt allerdings nicht, dass ein Unternehmen einen Blog und eine langsame, wenig ansprechende Website betreibt oder einen Kanal in den sozialen Netzwerken, der alle drei Wochen upgedatet wird. Oder dass es eine isolierte AdWords-Kampagne macht, um sagen zu können, dass man überhaupt etwas macht. Eine Online-Marketing-Strategie, die diesen Namen verdient, muss die langfristigen Ziele des Unternehmens ebenso reflektieren wie die Arbeit einzelner Abteilungen, z.B. Vertrieb, Marketing und Kundenservice.

Einer der größten Vorteile der neuen digitalen Welt besteht darin, dass man neue Märkte erschließen und weltweit Produkte verkaufen kann, ohne dabei einem immensen Finanzierungsdruck ausgesetzt zu sein, wie es noch vor Jahren der Fall war. Früher musste ein B2C-Unternehmen viel Geld in Offline Marketing investieren, in Händlernetze und eine Infrastruktur vor Ort.

ausländische Direktinvestitionen (FDI) in Europa einen neuen Rekordwert erreicht haben. Zwischen 2015 und 2016 sind in diesem Bereich 250.000 neue Jobs entstanden. Zwischen 2012 und 2016 wurden durch FDI etwa eine Million neue Arbeitsplätze geschaffen. Dieser deutliche Investitionszuwachs zeigt, dass sich Europa von der Finanzkrise 2008 erholt hat. An erster Stelle steht Großbritannien, dicht gefolgt von Deutschland und Frankreich. Und es überrascht nicht, dass laut der Studie 49 Prozent aller FDI-Projekte in Europa aus dem Bereich Vertrieb & Marketing stammen.

E-Commerce im Bereich B2C

Der Europäische E-Commerce-Bericht für 2017 weist beim B2C-Onlinehandel in Europa ein Wachstum von 176 Mrd. € im Jahr 2009 auf 530 Mrd. € im Jahr 2016 aus. Die gesamteuropäische Internetdurchdringung hat beeindruckende 81 Prozent erreicht, d.h. 631 Mio. Menschen sind online. Ein Unternehmen, das den europäischen Markt für sich erschließen möchte, kann davon ausgehen, dass die Kunden stark internetaffin sind und ihre Waren und Dienstleistungen online kaufen. Das ist von Vorteil, denn es ist viel schwieriger, in Regionen mit geringer Internetdurchdringung zu arbeiten, in denen der Onlinehandel noch in den Kinderschuhen steckt. Hier kann man erst mit wachsender Marktreife mit steigenden Umsätzen rechnen.

Eine weitere interessante Zahl aus diesem Bericht ist das E-Commerce-BIP, also der Anteil des E-Commerce am BIP eines Landes. Führend ist Großbritannien mit beachtlichen 7,25 Prozent Anteil am BIP, gefolgt von Dänemark mit 5,39 Prozent, Finnland mit 4,51 Prozent, Frankreich mit 3,39 Prozent und Norwegen mit 3,26 Prozent. Deutschland steht mit 2,75 Prozent auf dem achten Platz. Wer meint, dass der

Anteil des E-Commerce am BIP noch gering sei, sollte bedenken, dass es sich hierbei um eine relativ neue gesellschaftliche Erscheinung handelt. Die ersten Smartphones kamen Mitte der 2000-er Jahre auf den Markt und sind erst seit Ende des Jahrzehnts wirklich weit verbreitet. Seitdem haben sich unser Umgang mit den Medien und unser Kaufverhalten radikal geändert. Anhand dieses Beispiels kann man sich denken, was uns wohl im Bereich E-Commerce in den nächsten zehn Jahren erwartet.

Der grenzüberschreitende Handel ist in Europa stark verbreitet und damit ein weiterer großer Vorteil des Marktzugangs zum E-Commerce. Hier führt Luxemburg: 74 Prozent der Online-Kunden kaufen im Ausland ein. Dann folgen Russland (62%), die Schweiz (61%), Malta (48%) und Österreich (47%). Eine umfassende Vertriebs- und Marketingstrategie ist folglich ein Schlüsselement bei der Suche nach neuen, umsatzstarken Auslandsmärkten. Ein zentrales Element ist hier die Logistik, und die Dienstleister in diesem Segment bieten bereits passende Lösungen für Einzelhändler und Onlinekunden an. UPS als global agierendes Unternehmen hat beispielsweise 120 Mio. GBP investiert und vor kurzem in London ein neues Sortier- und Auslieferungszentrum eröffnet. Laut Lou Riviaccio, Europa-Präsident bei UPS, „wird die Nachfrage nach UPS-Dienstleistungen aufgrund des Wachstums im Onlinehandel, des zunehmenden grenzüberschreitenden Handels und des spezifischen Kundenbedarfs deutlich steigen.“

Aufbruch bei B2B

Für viele Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen war der Weg zur Digitalisierung steinig. Natürlich gibt es die großen Marktakteure, die viel Geld und Energie für ihre Digitalisierung aufwenden. Sie beeinflussen ihre Branche und setzen bisweilen neue Trends. Auf der anderen Seite stehen die KMU, die in der europäischen Wirtschaft eine Schlüsselrolle spielen. Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes für 2015 machten KMU 99,6 Prozent aller Unternehmen in Deutschland aus, beschäftigten 58,5 Prozent aller Erwerbstätigen und generierten 35 Prozent aller Umsätze. Genau diese Unternehmen haben mit der neuen digitalen Denkweise massiv zu kämpfen. Dafür gibt es mehrere Gründe. Die Geschäftsführung erkennt oft nicht, welches Potential in der digitalen Wirtschaft steckt.

Kurztipp für eine internationale digitale Strategie

Fünf Tipps für Unternehmen, die international präsent sein wollen und sich für eine kluge digitale Strategie interessieren:

1. Zielgruppendefinition mithilfe von Personas

Personas sind fiktive Kundengruppen, die an Ihrem Produkt oder Ihrer Leistung interessiert sein könnten. Es mag banal klingen, aber jeder Vertriebsmanager muss daran denken, dass seine Zielgruppe in einem anderen Land anders denken und handeln könnte. Deshalb sollte man Personas entwickeln. Dafür erstellt man eine komplette Beschreibung potentieller Kunden mit Details wie Alter, Familienstand, Beruf, Interneterfahrung und Art der genutzten Contents. Das hilft bei der Entwicklung einer Marketingkampagne. Man weiß, wem man etwas anbietet, wo man ihn findet und wie man mit ihm kommuniziert. Dieser Schritt ist ein Muss.

2. Aufbau eines Teams für internationales Geschäft

Ein eigenständiges Team, das für die internationale Expansion zuständig ist, arbeitet mittel- und langfristig am effizientesten. Die Mitarbeiter kennen die jeweilige Kultur, die Besonderheiten des Marktes, sie können eine passende Vertriebsstrategie konzipieren und Synergien nutzen, um ein nachhaltiges Wachstum auf den internationalen Märkten zu erreichen.

3. Website-Lokalisierung

Die Unternehmenswebsite muss global auf Akzeptanz stoßen, um erfolgreich zu sein und mehr Geschäft zu generieren. Die Übersetzung

muss professionell und richtig sein, die Farben müssen an unterschiedliche Kulturen angepasst sein. Auch das Layout und bestimmte Normen (z.B. Maß- oder Größeneinheiten) sind zu berücksichtigen. Wer hier spart, spart am falschen Ende.

4. Kenntnis der beliebtesten Zahlungsarten

Wussten Sie, dass man in den Niederlanden lieber mit iDeal zahlt als mit der Kreditkarte? Und dass die Deutschen lieber auf Rechnung kaufen als über Kreditkarte? Diese zwei Beispiele zeigen, dass die Finanzabteilung die Zahlungsgewohnheiten in den jeweiligen Ländern mit bedenken muss. Das kostet anfangs sehr viel Energie, zahlt sich aber letztlich aus. Für den Kunden ist nichts ärgerlicher, als bei der Bestellung nicht die Zahlungsart zu finden, die er bevorzugt.

5. Einsatz von Profis für digitales Marketing

Wenn der Markt für Sie neu ist, sollten Sie sich externe Unterstützung holen. Eine Online-Marketing-Agentur, die den Markt kennt, kann Sie dabei unterstützen, ihn zu verstehen und eine umfassende digitale Marketingstrategie zu entwickeln, die Ihre Ziele, die Personas, die Produkteigenschaften und die örtlichen Besonderheiten berücksichtigt. Sie werden Experten für bezahlte Werbung, Suchmaschinenoptimierung und Web-Analyse brauchen, um eine realistische Roadmap zu definieren, die richtigen Kennzahlen für die Performance-Analyse auszuwählen und Wege zu finden, das Online-Geschäft umfassend auszubauen.

Man hat Angst vor Veränderungen. Viele Entscheider in den Unternehmen erkennen die Herausforderungen nicht, auch hier hat man Angst vor dem Wandel, und es fehlen talentierte Fachkräfte mit den entsprechenden Fähigkeiten. Es ist nicht verwunderlich, dass Regierungen überall auf der Welt, nicht nur in Europa, die Digitalisierung gebetsmühlenartig predigen und vorantreiben. Es geht ums Überleben.

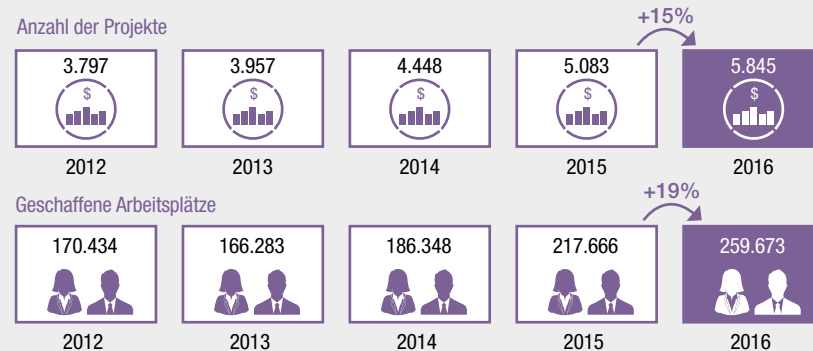
Diese Herausforderung meistert man am besten, wenn man den Topmanagern das große Risiko vor Augen führt, das eine mangelnde Auseinandersetzung mit dem digitalen Wandel bedeutet. Die Konkurrenz schläft nicht. Sie geht in Führung, weil sie über Google, LinkedIn und die sozialen Medien an die Kunden kommt. Abteilungen werden umgebaut und Prozesse an die Erfordernisse der digitalen Strategie

angepasst. Die Wettbewerber erschließen neue Märkte. Sie haben einen hochqualifizierten Manager für digitales Marketing und nicht den klassischen „IT-Menschen“, der alles machen muss, sobald irgendwo das Wort „Internet“ auftaucht. Einfacher gesagt, man muss ihnen die existenzbedrohenden Gefahren deutlich aufzeigen, aber auch die Möglichkeiten, die sich bieten, damit ein Unternehmen dieses Thema ernst nimmt. So entsteht die Bereitschaft, eine Strategie für digitalen Wandel und digitales Marketing zu entwickeln. ■



Flavio Amancio ist Global Account Director bei der Kölner Online-Marketing-Agentur *morefire*. Er entwickelt digitale Strategien für Kunden aus unterschiedlichen Branchen und unterstützt B2C- und B2B-Unternehmen bei der erfolgreichen Positionierung auf dem internationalen Markt. Vorher war er als E-Commerce-Manager in Südamerika für internationale Konzerne wie Lufthansa und Emirates tätig. Er kommt aus São Paulo (Brasilien), hat BWL studiert und besitzt diverse Google-Zertifikate.

Auslandsdirektinvestitionen in Europa: Projekte und Arbeitsplätze



Quelle: Ernst&Young European Investment Monitor (EIM) 2017

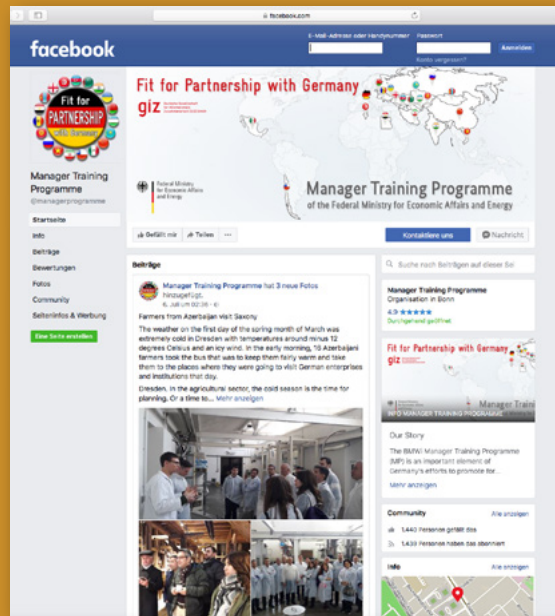
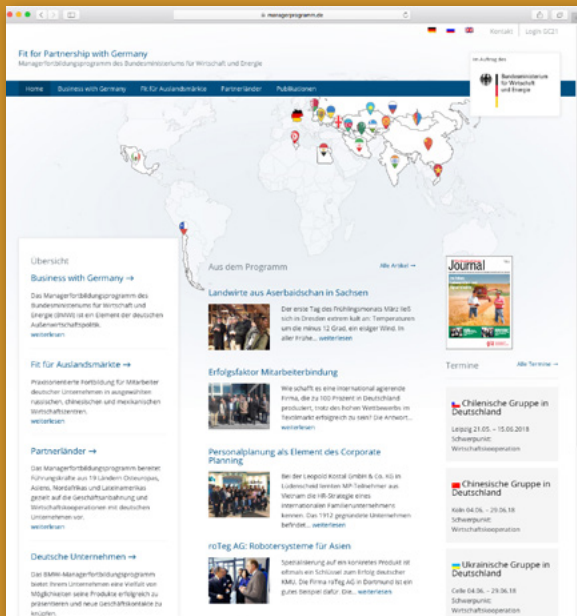
Das Managerfortbildungsprogramm des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie im Internet:

Alle Infos für Teilnehmer und Interessenten auf einen Blick!

www.managerprogramm.de

Das Managerfortbildungsprogramm auf Facebook!

www.facebook.com/managerprogramme



Ihre Meinung interessiert uns!

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



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

BMWi-Managerfortbildungsprogramm

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie