

Fit for Partnership with Germany Journal

AUSGABE 17
DEUTSCH

MANAGERFORTBILDUNGSPROGRAMM DES BUNDESMINISTERIUMS FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE

Im Fokus: Digitalisierung des Mittelstands



Alumniveranstaltung
„Starke Netzwerke bringen
uns voran“
Seite 32



Sprungbrett zum Erfolg
Für Fizuli Yolchiyev war das MP
der entscheidende Karrierekick
Seite 50



IM FOKUS DIESER AUSGABE:

Digitalisierung als Chance für den Mittelstand

Digitale Technologien und Know-how entscheiden in der heutigen Wirtschafts- und Arbeitswelt über die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Beim Übergang von analogen zu digitalen Produktions- und Arbeitsprozessen werden deutsche Mittelständler vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) unterstützt.

LESEN SIE MEHR AB SEITE 18

EDITORIAL

3

► NACHRICHTEN

4-5

Gemeinsame Erklärung mit Ägypten unterzeichnet

4

Programm mit Aserbaidshan bis 2023 verlängert

4

Das MP stellt sich der deutschen Wirtschaft vor

5

► DEUTSCHLAND

6-13

Anne Jach-Kemps: „Ich möchte das Programm in eine neue Generation führen“

6

Wie Change-Management auch in Krisenzeiten gelingt

9

Teilnehmer erkunden Absatzmarkt für Lebensmittel

10

Auf Tuchfühlung mit der deutschen Wirtschaft

11

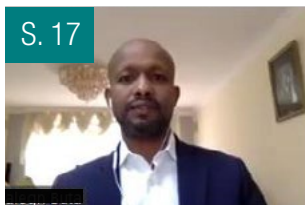
Besuch beim größten Automobilbauer Europas

12

Erste Geschäftsanbahnung trotz Corona

13

S. 17



Äthiopien: Wirtschaftsbeziehungen zu Deutschland gestärkt

► PARTNERLÄNDER

14-17

Ägypten: „Virtuell zusammenzuarbeiten war eine kluge Entscheidung“

14

Update Äthiopien: Wirtschaftsbeziehungen zu Deutschland gestärkt

17

S. 26



Weiterbildung in Zeiten der Digitalisierung

► FOKUS

18-30

Digitalisierung als Chance für den Mittelstand

18

Mit digitalem Marketing zum Geschäftserfolg

23

Weiterbildung in Zeiten der Digitalisierung

26

Neue Perspektiven für IT-Outsourcing

29

► ALUMNI

32-43

„Starke Netzwerke bringen uns voran“

32

Indische Alumni meistern die Krisenzeit

34

In neuen Dimensionen denken

35

S. 40



Turkmenistan:
Unterm Strich ein großes Plus

Trainings machen südafrikanische Alumni krisenfest	36
Bilaterale Wirtschaftskooperation funktioniert auch in Krisenzeiten	38
Unterm Strich ein großes Plus	40
Unternehmerinnen im internationalen Austausch	41
Ergebnisse können sich sehen lassen	42
Optimal vorbereitet auf den virtuellen Messebesuch	43



► ERFOLGSGESCHICHTEN 44-51

Indien: Mit Innovationen auf Kurs Richtung AG	44
Russland: „Interkulturelles Management ist sehr nützlich!“	46
Tunesien: Von der Sahara an die Elbe	48
Aserbaidshan: Sprungbrett zum Erfolg	50



► FACHTHEMEN 52-54

„Deutsche Unternehmer sind gut auf Gespräche vorbereitet. Seien Sie es auch.“	52
---	----

IMPRESSUM	55
-----------	----

Liebe Leserin, lieber Leser,



erstmals grüße ich Sie an dieser Stelle als Leiterin des Managerfortbildungsprogramms. Seit April habe ich dieses Amt inne und freue mich über die neue Aufgabe und ebenso auf die Zusammenarbeit mit vielen von Ihnen und die eine oder andere persönliche Begegnung. Was mich motiviert und was ich mir für das MP wünsche, lesen Sie in einem Interview mit mir ab Seite 6.

In der ersten Hälfte dieses Jahres war unser Programm weiterhin von der anhaltenden Corona-Pandemie betroffen. Dass wir dennoch mehr als 450 neue Teilnehmerinnen und Teilnehmer an den Bildschirmen begrüßen durften, zeigt, wie attraktiv das virtuelle Format in der Krise ist. Dies belegen auch die vielen Erfahrungen mit der deutschen Wirtschaft, die unsere Teilnehmenden online gemacht haben. Mehr über ihre – teilweise sehr persönlichen – Eindrücke von den Trainings und Unternehmensbesuchen erfahren Sie ab Seite 9.

Was die Digitalisierung möglich macht, verdeutlichen die zahlreichen Online-Veranstaltungen für Alumni. Nie zuvor haben sich Unternehmen so vieler Partnerländer zum Diskurs und Networking getroffen. Mehr darüber in diesem Heft. Dass unsere Absolventen – auch dank des MP – krisenfest sind, beweisen zudem die vier Porträts ab S. 44. Last but not least lege ich Ihnen das Interview mit Thomas Starke ans Herz. Er verrät darin, wie Geschäftsverhandlungen auch online zum Erfolg führen.

Nun wünsche ich Ihnen viel Lesevergnügen. Wenn Sie mögen, schicken Sie uns gern Ihre Anmerkungen oder Fragen zu den Beiträgen im Heft an mp@giz.de.

Anne Jach-Kemps
Programmleiterin Managerfortbildungsprogramm



Gemeinsame Erklärung mit Ägypten unterzeichnet



Das Managerfortbildungsprogramm mit Ägypten wird bis Ende 2022 fortgesetzt. Darauf verständigten sich Deutschland

und Ägypten. Beide Länder unterzeichneten eine Gemeinsame Absichtserklärung. Auf deutscher Seite wurde diese von Bundeswirtschaftsminister Peter Altmaier unterschrieben. Dieser erklärte: „Mit Ägypten haben wir die erste Gemeinsame Absichtserklärung zum Managerfortbildungsprogramm im Dezember 2011 unterzeichnet und führen das Programm seitdem gemeinsam erfolgreich durch. Insgesamt nahmen

bereits über 250 ägyptische Manager am Programm teil und auch in Zeiten der weltweiten Corona-Pandemie wird das Programm trotz aller Kontakt- und Reisebeschränkungen auf digitale Weise weiter fortgeführt. Deshalb freue ich mich besonders, dass wir nun die Gemeinsame Absichtserklärung zur Verlängerung des Managerfortbildungsprogramms bis Dezember 2022 unterzeichnet haben.“

Ägyptische Unternehmer nehmen derzeit am Virtuellen Managerfortbildungsprogramm teil. Die Gruppenfortbildungen für 2021 sehen u.a. die Schwerpunkte Lebensmittelwirtschaft und Medizintechnik vor.



Programm mit Aserbaidschan bis 2023 verlängert

Deutschland und Aserbaidschan setzen ihre Kooperation im Managerfortbildungsprogramm (MP) fort. Der deutsche Botschafter in Aserbaidschan, Dr. Wolfgang Manig, und der aserbaidisch-aserbaidschanische Vize-Wirtschaftsminister Sahib Alekberov unterzeichneten am 2. März 2021 in Baku eine Gemeinsame Absichtserklärung über eine Programmverlängerung bis Ende 2023. „Wir freuen uns, dass Deutschland mit diesem Leuchtturm-Programm einen wichtigen, nachhaltigen Beitrag zur weiteren Entwicklung der Wirtschaft in Aserbaidschan leistet. Heute haben wir die Grundlage für die erfolgreiche Fortsetzung des Programms mit Aserbaidschan gelegt“, erklärte Wolfgang Manig im Anschluss an die Unterzeichnung. Minister Alekberov ergänzte: „Ich bin zuversichtlich, dass unsere gemeinsamen Anstrengungen im Rahmen der Gemeinsamen Absichtserklärung über die Fortführung der Zusammenarbeit bei der Fortbildung von Führungskräften der

Wirtschaft aus Aserbaidschan weiterhin einen bedeutenden Beitrag zu einer dynamischen Entwicklung der wirtschaftlichen Zusammenarbeit zwischen unseren Ländern leisten werden.“

Seit 2009 ist Aserbaidschan Partnerland des MP und hat seitdem rund 450 aserbaidisch-aserbaidschanischen Unternehmerinnen und Unternehmern die Programmteilnahme ermöglicht.



Vize-Wirtschaftsminister Sahib Alekberov (links) und Botschafter Dr. Wolfgang Manig nach der Unterzeichnung in Baku.

Das MP stellt sich der deutschen Wirtschaft vor

Mit einem eigenen Fachforum stellte sich das Managerfortbildungsprogramm (MP) am 22. April im Rahmen der Außenwirtschaftstage des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) vor. Als Initiative, die exportorientierte deutsche Unternehmen im Auslandsgeschäft unterstützt, fanden die Außenwirtschaftstage in diesem Jahr erstmals digital statt und boten über einen Zeitraum von fünf Tagen rund 70 praxisbezogene Veranstaltungen an. BMWi-Staatssekretärin Claudia Dörr-Voß, Unterabteilungsleiter Dr. Heinz Hetmeier und Referatsleiterin Yıldız Götze stellten heraus, welchen Nutzen das MP für deutsche Unternehmen bringt: Es vermittelt Kontakte zwischen deutschen KMU und handverlesenen Führungskräften mit konkreten Kooperationskonzepten und hoher Deutschlandaffinität. Das mache das MP seit mehr als 20 Jahren so erfolgreich.

Programmleiterin Anne Jach-Kemps von der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH berichtete in ihrem Beitrag über die Vorteile des pandemiebedingten Digitalisierungsschubs des Programms. „Unternehmens-

besuche und Kompetenztrainings finden nun virtuell statt und sind dennoch hoch interaktiv. Und auch die online stattfindenden B2B-Treffen haben sich als Vorbereitung auf Vertragsabschlüsse in vielen Fällen bewährt. Deutsche Unternehmer erhalten so die Möglichkeit zur internationalen Geschäftsanbahnung, ohne dafür ins Ausland reisen zu müssen“, so Jach-Kemps.

Alumni aus Ägypten und Kasachstan sowie deren deutsche Geschäftspartner schilderten auf dem Fachforum ihre Erfahrungen mit dem MP und standen den rund 120 zugeschalteten Teilnehmern Rede und Antwort. „Das MP ist sozusagen der Knigge für eine länderübergreifende Geschäftsanbahnung“, sagte Ismail Serrhini aus der Nähe von München, der über das Programm den Kontakt zu einer ägyptischen Firma aufbauen konnte. „Die Programmteilnahme hat den Grundstein für meine berufliche Entwicklung gelegt. Heute bin ich Unternehmerin und kooperiere mit Deutschland“, erklärte Alumna Abdina Ainur.



Unternehmensbesuche und Kompetenztrainings finden nun virtuell statt und sind dennoch hoch interaktiv. Und auch die online stattfindenden B2B-Treffen haben sich als Vorbereitung auf Vertragsabschlüsse in vielen Fällen bewährt.

Anne Jach-Kemps



Die Aufzeichnung des Fachforums ist online einsehbar unter <https://www.bmwiaussenwirtschaftstage.de/home/mediathek>



„Ich möchte
das Programm
in eine neue
Generation
führen“



Das Managerfortbildungsprogramm (MP), das die GIZ im Auftrag des BMWi umsetzt, läuft unter neuer Führung: Am 1. April hat Anne Jach-Kemps die Stelle der Programmleitung angetreten und löst damit Reimut Düring ab, der nach neunjähriger Tätigkeit auf der Position in den Ruhestand geht. Was sie antreibt und wie sich das Programm zukünftig entwickeln soll, erklärt Anne Jach-Kemps im Interview.

Journal: Frau Jach-Kemps, Sie haben kürzlich die Programmleitung des MP übernommen. Was hat sie dazu bewogen und was reizt Sie an der neuen Aufgabe?

Anne Jach-Kemps: Ich bin ja bereits seit drei Jahren für das MP tätig, bisher mit der Auftragsverantwortung für Ägypten, Chile, Mexiko und Tunesien. Daher kenne ich das Programm sehr gut und es begeistert mich – nicht nur seine Ziele, sondern gerade die Zusammenarbeit mit den vielen Akteuren. In den letzten Jahren habe ich eng an der Seite von Reimut Düring gearbeitet und den ganzheitlichen Anspruch mitgelebt und mitgestaltet, so dass ich die neuen Tätigkeiten im Programmfluss übernommen habe. Das MP existiert seit über 20 Jahren und lebt von seiner Flexibilität, sich stets an neue Rahmenbedingungen anzupassen. So bringt die derzeitige Pandemiesituation große Herausforderungen mit sich, gleichzeitig aber auch die Chance, das Programm in eine neue Generation zu führen. All das hat für mich den Reiz meiner neuen Position ausgemacht. Als gelernte Architektin kombiniere ich gern innovative Ansätze und komplexe Zusammenhänge mit vielschichtigen Sachverhalten. Auf die neue Aufgabe freue ich mich sehr.

Was umfasst die Aufgabe der Programmleiterin?

Das Aufgabenspektrum ist vielfältig und mein Verantwortungsbereich nun größer als vorher. Ich werde weniger im operativen und dafür stärker im strategischen Bereich agieren. Ich bin damit betraut,

gemeinsam mit dem BMWi die konzeptionelle und strategische Ausrichtung des Managerfortbildungsprogramms über die nächsten Jahre zu begleiten und zu steuern und es zusammen mit den Partnern zukunftsorientiert weiterzuentwickeln. Dazu gehört für mich nun, alle Partnerländer mit ihren Charakteristika, Interessen und Motivationen kennenzulernen und diese bei der Programmumsetzung stets im Blick zu haben. Der partnerschaftliche Ansatz ist für das MP sehr wichtig, denn nur wenn alle Partner das Programm weiter mittragen, kann es für unsere Teilnehmerinnen und Teilnehmer so erfolgreich bleiben.

Und was gefällt Ihnen an Ihrer Arbeit am besten?

Die Vielfalt der Aufgaben, die interkulturellen Kontakte und Besonderheiten jedes Partnerlandes sowie die kontinuierliche Weiterentwicklung des Programms. Und natürlich die Menschen, für die und mit denen wir das Programm durchführen. Kein Arbeitstag gleicht dem anderen.

Was wollen Sie als Erstes angehen, wo sehen Sie die Prioritäten?

Wir bereiten das Managerfortbildungsprogramm derzeit auf die sogenannte neue Normalität vor und wollen es für die Zeit nach der Pandemie gut aufstellen. Wir sind sehr froh, dass wir das Programm in der Krise anbieten können – jetzt im virtuellen Format. Und wir sehen, dass es Punkte gibt, die sich im virtuellen Format bewährt haben und neue Möglichkeiten in der Wissensvermittlung und in der Kooperation aufzeigen.



Kein Arbeitstag gleicht dem anderen.

Somit sind wir momentan sehr aktiv mit der Weiterentwicklung des Programmkonzepts, das durch die Corona-Pandemie und den daraus resultierenden Digitalisierungsschub bedingt ist, beschäftigt. Unser Ziel ist es, die positiven Erfahrungen der Anwendung digitaler Instrumente mit den langjährigen Erfahrungen des vierwöchigen Programms in Deutschland zu kombinieren.

Was heißt das konkret?

Noch sind wir in der Entwicklungsphase. Aber so viel kann ich schon sagen: An den Eckpfeilern ändert sich nichts. Die drei Module des Programms, also das Managementtraining, die Unternehmensbesuche und die B2B-Treffen bleiben erhalten, wie sie sich über die vielen Jahre bewährt haben. Dagegen sehen wir in der Methodik Potenzial, das Fortbildungsprogramm über seine drei Monate – vom Einführungsworkshop bis zum Ende des Deutschlandaufenthalts – effizienter zu gestalten. Uns geht es in erster Linie darum, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer noch besser auf den Deutschlandaufenthalt vorzubereiten, so dass sie ihn für sich noch effizienter nutzen können. Der Deutschlandaufenthalt bleibt das Herzstück des Programms. Unsere Teilnehmer



Wer ist wer im MP: Partner und beteiligte Institutionen

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) ist in der deutschen Regierung federführend für die Außenwirtschaftsförderung zuständig. Ein Instrument ist das Managerfortbildungsprogramm (MP). Das BMWi hat die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH mit der Funktion der Generalmanagerin beauftragt. Die GIZ gestaltet das MP konzeptionell, entwickelt die einzelnen Instrumente in enger Abstimmung mit dem BMWi, der deutschen Wirtschaft und den Partnerinstitutionen fort und passt sie den sich wandelnden Erfordernissen an. Die GIZ wiederum beauftragt führende Fortbildungseinrichtungen der deutschen Wirtschaft mit der Umsetzung des Programms in Deutschland. Diese richten die Curricula speziell auf die Anforderungen der beteiligten ausländischen Unternehmen aus. Dabei stimmen sie sich eng mit der GIZ ab.



wollen den Wirtschaftsstandort Deutschland mit allen Sinnen erleben und für sich entdecken. Auch die Nachbereitungszeit bis zum Follow-up nehmen wir in unseren Entwicklungen unter die Lupe und wollen sie stärken. Denn wir wissen aufgrund der vielen Jahre der Programmdurchführung, dass gute und erfolgreiche Geschäftsbeziehungen und Veränderungen in den Unternehmen unserer Partnerländer einen langfristigen Ansatz verfolgen.

Wie wird sich das Programm 2021 gestalten?

Auch in diesem Jahr wird das virtuelle Programmformat in unseren Partnerländern gut angenommen und wir planen, 54 Gruppen durchzuführen. Das virtuelle Format bietet den Teilnehmenden ja nicht nur eine räumliche und zeitliche Flexibilität, sondern vermittelt ihnen schon lange vor einer Reise nach Deutschland das nötige Know-how und die Kontakte für eine erfolgreiche Geschäftsanbahnung mit der deutschen Wirtschaft. Zum anderen lernen unsere Teilnehmerinnen und Teilnehmer, welche Erwartungen deutsche Firmen an ausländische Unternehmen haben. Sobald es die Rahmenbedingungen erlauben, möchten wir den Absolventen von 2020 und 2021 den sogenannten Completion Stay in Deutschland ermöglichen. Derzeit ist leider noch offen, wann internationale Reiserückkehrer wieder aufgenommen werden und deutsche Unternehmen ausländische Delegationen empfangen werden können. Zudem arbeiten wir weiterhin verstärkt mit unseren Alumni in den 21 Partnerländern zusammen, um ihrem Bedarf nach Unterstützung in der Krise entgegenzukommen. Uns ist es wichtig, Netzwerke und Ansprechstrukturen unter unseren tausenden Alumni zu bewerben.

„

Ich arbeite mit einem starken Team in der GIZ und habe mit dem BMWi einen engagierten Auftraggeber. Wir stehen mit all unseren Partnern im engen Austausch und das gibt mir die Zuversicht, dass wir auf dem richtigen Weg sind.

Was empfehlen Sie Unternehmern, die in Kürze am Virtuellen MP teilnehmen?

Die deutschen Firmen sind offen für den virtuellen Austausch, das haben uns die letzten Monate gezeigt. Daher lautet meine Empfehlung: Nutzen Sie das virtuelle Format, um Ihre Kooperationsziele zu schärfen. Arbeiten Sie an den Unterlagen, die Sie für die Geschäftsanbahnung benötigen. Nehmen Sie erste Kontakte zu deutschen Unternehmen auf. Warten Sie nicht auf den Präsenzaufenthalt in Deutschland. Ich rate jedem, möglichst viele Online-Gespräche mit deutschen Unternehmen zu führen. Damit ist man für zukünftige Live-Treffen gewappnet. Die Erfahrung zeigt, dass Vertragsabschlüsse auch online getätigt werden.

Wagen wir einen Blick in die Zukunft: Wie sieht das MP in fünf Jahren aus?

Dann hat der Digitalisierungsschub, den wir gerade verspüren, dem Programm fest verankerte neue Elemente gebracht. Wir haben dann zusammen mit dem BMWi und den Partnern ein Format eingeführt und etabliert, das als zeitgemäß wahrgenommen und von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern gut angenommen wird.

Verraten Sie uns zum Schluss Ihr Geheimnis, trotz der Vielzahl an Aufgaben in der neuen Position den Überblick und einen kühlen Kopf zu bewahren?

Zum Glück muss ich die nicht alle allein bewältigen. Ich arbeite mit einem starken Team in der GIZ und habe mit dem BMWi einen engagierten Auftraggeber. Wir stehen mit all unseren Partnern im engen Austausch und das gibt mir die Zuversicht, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Eine gute Balance zwischen Beruf und Privatleben ist mir natürlich wichtig. Mein Mann und meine beiden Kinder geben mir viel Kraft und machen mir viel Freude. Wir haben uns in der Pandemie sogar auch noch einen Hund angeschafft – ein absolutes Geschenk für mich, um täglich beim Spaziergang im Wald abzuschalten oder auch mal meine Gedanken zu sortieren.

Vielen Dank für das Gespräch.

Wie Change-Management auch in Krisenzeiten gelingt

Neue Technologien, neue Wettbewerber und verändertes Kundenverhalten gehören zu den vielen Herausforderungen, denen sich Unternehmen gerade in Zeiten von Covid-19 immer wieder stellen müssen. Worauf es bei Veränderungsprozessen ankommt, lernte eine Gruppe südafrikanischer Teilnehmer und Teilnehmerinnen des Virtuellen Managerfortbildungsprogramms Anfang des Jahres in einem Online-Seminar.

Zum Einstieg in das Thema Change-Management, das das Fortbildungszentrum Carl Duisberg Centren durchführte, wurden beispielhaft Veränderungsprozesse bekannter Firmen und ihre Motive zur Veränderung vorgestellt und deren Auswirkungen mit Unternehmen verglichen, die keine Änderungen vorgenommen hatten. Hier wurden die Teilnehmer und Teilnehmerinnen mit der sogenannten VUCA-Theorie vertraut gemacht, die den Faktoren Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit (engl. volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) eine starke Bedeutung beimisst, da mit diesen besonderen Rahmenbedingungen für die Unternehmensführung einhergehen.

Besonders die Digitalisierung als einer der Treiber des Wandels, so erfuhren die südafrikanischen Unternehmenden, verlange von Führungskräften, Mitarbeiter erfolgreich in und durch Veränderungen zu führen und erfolgreiche Neuerungen zu etablieren, um nicht in alte Verhaltensmuster zurückzufallen. Wie Manager Widerstände erkennen und darauf reagieren können und wie sie Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen motivieren können, den neuen Wegen zu folgen, wurde in Breakout-Sitzungen vertieft. Dabei lernten die Teilnehmenden sowohl statische als auch dynamische Ansätze von Veränderungen kennen und konnten im Seminar immer wieder einen konkreten Bezug zu ihrer täglichen Arbeit herstellen.



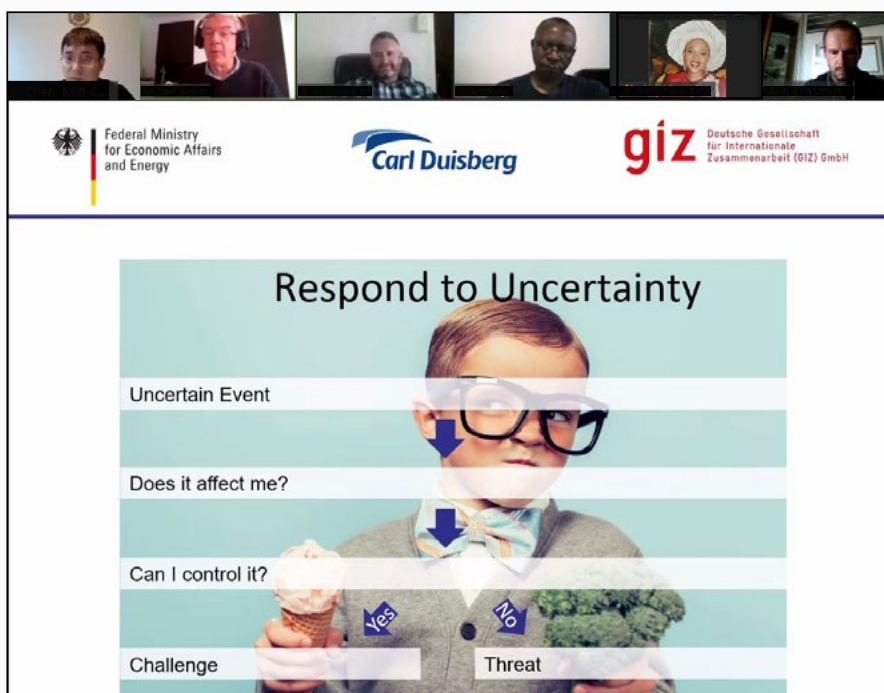
Für mich war das Seminar ein Wendepunkt.

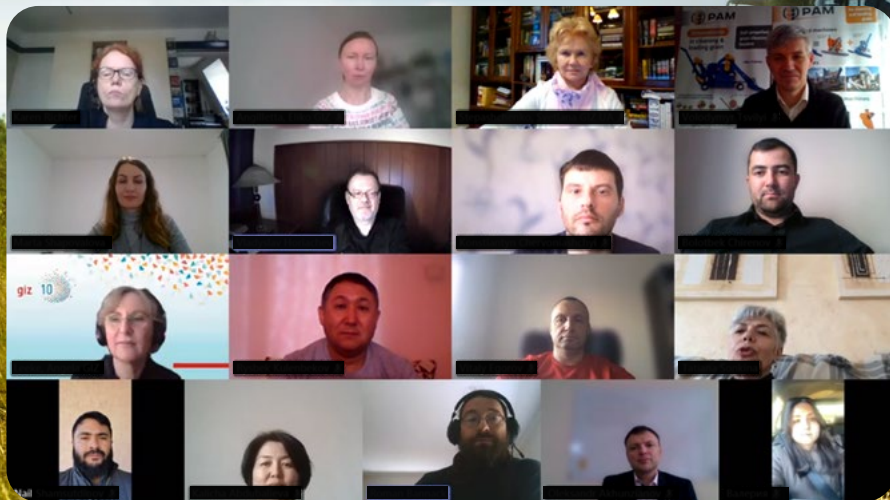
MP-Teilnehmerin Bongsi Mhlongo

Gemeinsam diskutierte die Gruppe den Umfang mit der gegenwärtigen Pandemie als aktuelles Beispiel für Veränderungen und erörterte, wie die „neue Normalität“ aussehen und erforderliche Veränderungen in der Unternehmenskultur verankert werden können. Das Seminar bestand aus theoretischen Exkursionen, praktischen Beispielen und der Reflexion von persönlichen Erfahrungen und Schwierigkeiten der Teilnehmer und Teilnehmerinnen.

„Für mich war das Seminar ein Wendepunkt“, erklärte MP-Teilnehmerin Bongsi Mhlongo. „Mir ist meine Rolle als Führungsperson in einer Situation, in der Change-Management erforderlich ist, viel klarer geworden. Ich habe gelernt, wie man Veränderungen umsetzt und wie man reagiert, wenn sich das Team Veränderungen widersetzt. Das Wissen wird mir in meinem Geschäft sehr helfen. Das Seminar hat meine Erwartungen übertroffen, ich würde es direkt noch einmal belegen“, so die südafrikanische Unternehmerin.

Carl Duisberg Centren





Teilnehmer erkunden Absatzmarkt für Lebensmittel

Aus der Agrarwirtschaft und Lebensmittelverarbeitung kamen die kirgisischen, moldauischen und ukrainischen Unternehmer und Unternehmerinnen, die zwischen Februar und Mai ihre virtuelle Fortbildung im Rahmen des MP absolvierten. Ein Nahrungsmittel rückte dabei besonders in den Fokus.

Das virtuelle Format machte es möglich, dass die Teilnehmer aus den landwirtschaftlichen Unternehmen auch in der Jahreszeit intensiver Vorbereitung auf die Saison vollumfänglich am Programm teilnehmen konnten, ohne dabei den Geschäftsbetrieb im eigenen Unternehmen zu vernachlässigen. So konnten die in Trainings und bei virtuellen Unternehmensbesuchen gewonnene Erfahrungen und Erkenntnisse schnell unter "realen" Bedingungen getestet werden.

„Wir hatten durch das digitale Format, bei dem keine Reisen und damit keine Abkehr vom Tagesgeschäft notwendig ist, die Gelegenheit, einige für uns neue Instrumente und Kompetenzen gleich in unserem Unternehmensalltag zu testen“, resümierte Volodymyr Tsvilyi vom ukrainischen Landmaschinenhersteller Sawod Selchosmaschin und ergänzte: „Wir haben uns mit meinen Kollegen einige Stunden Zeit genommen, einen Business-Plan nach dem Canvas-Modell zu erstellen und waren erstaunt darüber, wie sehr diese Visualisierung verstehen hilft, wo unsere Stärken und Schwächen sind. Sicherlich wäre dieser Know-how-Transfer im Präsenzformat nicht in der gleichen Effizienz möglich gewesen.“

Neue Vertriebswege suchten auch mehrere in der Gruppe vertretene Amaranth-Produzenten. Das „Wunderkorn“ Amaranth, das in Deutschland zunehmend als gesundes Bio-Lebensmittel entdeckt wird, wird überwiegend aus Mittel- und Südamerika importiert. Jedoch stehen in unmittelbarer geografischer Nähe Produzenten bereit, die eine Versorgung mit Amaranth und Produkten daraus wesentlich nachhaltiger gestalten könnten: Betriebe von Teilnehmern und Teilnehmerinnen des Managerfortbildungsprogramms. Erste Erfolge konnten die MP-Teilnehmer während der Fortbildung verzeichnen. Im Rahmen einer Kooperation plant ein sächsischer Bioprodukt-Importeur nun, zukünftig Produktproben aus ukrainischer Produktion in sein Portfolio aufnehmen. Andere MP-Teilnehmer aus diesem Sektor konnten potenzielle Distributoren identifizieren.

Trotzdem die Fortbildung komplett online stattfand, empfanden die Führungskräfte der drei Länder sie als „eine Reise mit vielen neuen Erfahrungen, Kontakten und Geschäftsaussichten“. Nach zwei Monaten mit acht umfassenden Online-Trainings, neun virtuellen Besuche bei deutschen Unternehmen sowie 41 virtuellen

B2B-Kontakte waren sie zufrieden und sahen dem späteren Deutschlandaufenthalt im Rahmen des Completion Stay mit Freude entgegen, wo sie ihre Erfahrungen vor allem beim Knüpfen von Geschäftsbeziehungen anwenden werden.

Rustam Kulenbekov sagte abschließend: „Fit for Partnership with Germany ist ein Augenöffner. Wir wissen jetzt nicht nur, wie man einen passenden deutschen Geschäftspartner identifiziert und mit ihm in Kontakt tritt. Wir können jetzt auch Risiken solcher Kooperationen besser einschätzen und an den richtigen Stellen vorsichtig und vorausschauend handeln. Durch das Programm wird einem Unternehmer auch die Sicht durch die rosa Brille genommen und die reale Lage mit ihren Möglichkeiten und Stolpersteinen vor Augen geführt“, so der kirgisische Unternehmer. Dass Amaranth in absehbarer Zeit zunehmend aus europäischen Partnerländern des MP importiert wird, dessen waren sich die Teilnehmer und Teilnehmerinnen sicher.

ARGE Konsortium NBL

Auf Tuchfühlung mit der deutschen Wirtschaft

Führungskräfte aus Tunesien nahmen im Frühjahr am virtuellen Managerfortbildungsprogramm teil. Die 18 Unternehmerinnen und Unternehmer verschiedener Branchen und Unternehmensgrößen zogen ein positives Fazit.



Vorrangiges Ziel der tunesischen Gruppe war es, durch die Programtteilnahme trotz der noch immer anhaltenden Covid-19-Pandemie Geschäftskontakte zu deutschen Unternehmen aufzubauen oder bereits bestehende aufrechtzuerhalten und auszubauen. Die Mehrzahl der Teilnehmer, viele von Ihnen aus dem IT- und Energiebereich, aber auch aus der Textilwirtschaft, Möbelherstellung, Robotertechnik und dem Gerätebau, konstatierte für sich gute erste Ergebnisse.

Omar Ben Messaoud von der Firma Mas-moudi Pastry, die u.a. Konditoreiprodukte und Süßwaren herstellt, nahm mit klaren Erwartungen am Programm teil: "Derzeit planen wir die Einführung einer neuen Produktionslinie von Keksen mit einem traditionellen Rezept sowohl für den tunesischen als auch den internationalen Markt. Wir haben bereits Erfahrung in der Zusammenarbeit mit deutschen Partnern und hoffen, dass wir

über das MP neue Kontakte knüpfen können", so der Produktionsdirektor. Achmed Kammouns konnte als Direktor der Firma Spectra bereits internationale Erfahrung mit Unternehmen in China und Italien sammeln. Nun ist er daran interessiert, mit deutschen Firmen in der Installation und Ausrüstung von Photovoltaikanlagen zusammenzuarbeiten. Die nötigen Grundlagen dafür konnte er während der Trainingsmodule und Unternehmensbesuche legen. „Wichtige Impulse gab mir das Präsentationstraining, wo es um die zielgerichtete Ansprache des Publikums geht. Insgesamt konnte ich meine Verhandlungsführung verbessern“, so Kammoun. Inzwischen kann er erste Erfolge verbuchen und arbeitet mit zwei deutschen Firmen an der Umsetzung seiner Programmziele.

Die virtuell besuchten deutschen Unternehmen diskutierten mit den tunesischen Führungskräften zahlreiche praktische

Managementfragen. „Vor dem Hintergrund unserer eigenen Internationalisierungsaktivitäten schätzen wir den Austausch mit den Unternehmerdelegationen des Managerfortbildungsprogramms. Die Fragen und die Chatkommentare seitens der tunesischen Gruppe spiegelten das ausgeprägte Interesse an unserem Geschäftsmodell wider“, sagte Reinhold Umminger, Director Global Business bei der Technology Academy GmbH aus Hannover, im Anschluss. Richard Trontsch, Manager Marketing Robotics Division bei der Yaskawa Europe GmbH, zeigte sich ebenfalls überzeugt vom Treffen mit den MP-Teilnehmern: „Es ist eine wertvolle Gelegenheit für unser Unternehmen, Kontakte zu internationalen Unternehmerrgruppen herzustellen und unsere Produkte und Strategien präsentieren zu können. Konkrete Wünsche und Anfragen im Nachgang zu diesen virtuellen Terminen zeigen ein großes Interesse an unseren Technologien.“

Durch die Kombination von virtuellen Trainingseinheiten, Unternehmensbesuche und gezielte individueller Geschäftskontakte erhielten die Teilnehmer ein umfassendes Bild davon, was für den Aufbau und die Intensivierung von deutsch-tunesischen Geschäftsbeziehungen elementar ist.



Über den Autor
Dr. Ronald Pschierer ist Programmleiter an der DMAN (Deutsche Management-Akademie Niedersachsen) und zuständig für die Konzeption und Durchführung von Qualifizierungsprogrammen im Rahmen des MP.



Besuch beim größten Automobilbauer Europas

Einen Blick hinter die Kulissen von Volkswagen ermöglichte 20 Führungskräften aus China ein virtueller Unternehmensbesuch. Dabei machten sie sich unter anderem mit dem Qualitätsmanagement des Konzerns vertraut.

Die Online-Werksführung brachte die chinesischen MP-Teilnehmer nach Wolfsburg, dem Stammwerk des Volkswagen-Konzerns. Als einer der größten Automobilfabriken weltweit unterhält er allein in China 26 Standorte und ist damit für das asiatische Land von großer wirtschaftlicher Bedeutung. Entlang der einzelnen Produktionsschritte des Automobilbaus – Pressen, Schweißen, Lackieren, Montieren – wurden die chinesischen Gäste von Torsten Cramm und Caixia Yang-Horak von der Unternehmenskommunikation von VW durch die Produktion geführt und erfuhren so unter anderem, dass im Wolfsburger Werk täglich etwa alle 22 Sekunden ein Auto vom Band läuft. Neben der Produktion verschiedener Automodelle werden im Werk aber auch Komponenten wie Spritzteile oder Gelenkwellen gefertigt.

Vom Qualitätsmanagement waren die chinesischen Manager beeindruckt. Ein strenges Werksinspektionsverfahren wird für jedes Auto durchgeführt, zudem soll die Produktion möglichst ressourcenschonend laufen. „Durch diesen Besuch haben wir erkannt,

dass für uns als Produktionsunternehmen in vielen Bereichen Verbesserungspotential besteht, zum Beispiel, dass in einer Produktion mit Auftragsfertigung die Warenbestände in Echtzeit überwacht werden können und somit die Lagerkosten sinken“, fasste Rucia Wang, Geschäftsführer der Guangdong Zhongheng Technology, für sich und weitere MP-Teilnehmer aus produzierenden Betrieben im Anschluss zusammen. Fanny Zhang, Vorstandsvorsitzende von Shenzhen Keanda Electronic Technology, sagte nach der Führung, ihr Vertrauen in den Slogan „Made in Germany“ sei durch den Besuch bei VW gewachsen.

„Natürlich ersetzt ein virtueller Besuch nicht das Erlebnis eines Live-Besuchs“, weiß Giuseppe Lazzara, Leiter der Volkswagen Guest Relations. „Die Produktion vor Ort zu hören, zu riechen – kurzum mit allen Sinnen wahrzunehmen – das lässt sich nicht virtuell simulieren. Aber das war auch gar nicht unser Anspruch. Vielmehr bieten wir mit ‚Faszination Produktion‘ eine echte Alternative zum Live-Erlebnis, das wir hoffentlich bald

auch wieder anbieten können.“ Darauf hofft auch Junming Wang, Geschäftsführer des Tastaturenherstellers Tianluo Technology, der dennoch froh war, einen deutschen Automobilbauer auf diese Weise so nah erlebt und kennengelernt zu haben.

Der Volkswagen-Konzern ist einer der ersten und erfolgreichsten internationalen Partner der chinesischen Automobilindustrie und knüpfte bereits 1978 erste Kontakte nach China. 1984 legte die SAIC Volkswagen Corporation Ltd., das erste Joint Venture des Konzerns in China, die Grundlage für die Präsenz des Unternehmens in Shanghai. Ende 2020 hatte die Volkswagen Group China insgesamt ca. 100.000 Beschäftigte. Weltweit sind für den Konzern 660.000 Mitarbeiter tätig, davon etwa 70.000 am Unternehmensstandort Wolfsburg.

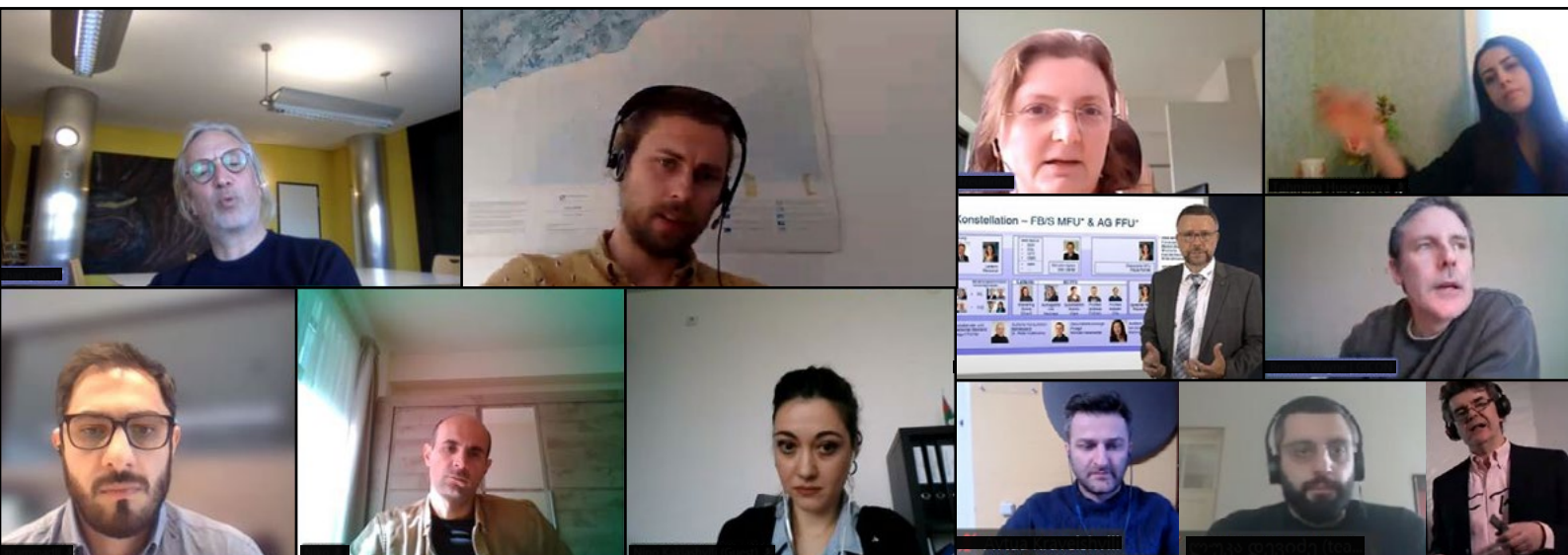


Über den Autor

Jörg Kalmbach ist Leiter des Bereichs Professional Training Programs bei den Carl Duisberg Centren in Köln. Für das MP betreut er als Trainer und Projektmanager seit 2008 internationale Gruppen.

Der virtuelle Unternehmensbesuch veranschaulichte auch, wie VW die Werksführung in Präsenz gestaltet.





Erste Geschäftsanbahnung trotz Corona

„Ich wünschte, ich hätte offline am Programm teilnehmen können,“ fasste die Unternehmerin Zhala Mammadova aus Baku die Meinung vieler MP-Teilnehmer und -Teilnehmerinnen aus Aserbaidschan und Georgien zusammen. Trotz der besonderen Umstände der digitalen Fortbildung werteten die 19 Führungskräfte die Teilnahme an „Fit for Partnership with Germany“ als Erfolg für sich.

So konnten die Unternehmer aus beiden Ländern zahlreiche erste Gespräche mit potenziellen deutschen Geschäftspartnern führen. Avtandil Kraveishvili, Direktor und Chefakustik-Berater des georgischen Dienstleister Akustiko aus Tiflis, will in Kooperation mit gleich mehreren Partnern – einer deutschen Hochschule, einem wissenschaftlichen Institut und einer in Nordrhein-Westfalen ansässigen Firma – die Standards und Normen auf seinem Spezialgebiet in Georgien auf europäisches Niveau bringen.

Tahmina Huseynova von der Pasha Life Insurance in Baku suchte über das Managerfortbildungsprogramm nach deutschen Partnern, die Digitalisierungsprozesse des Geschäfts ihrer Versicherung mit Know-how unterstützen. Mit einem Unternehmen in Bayern könnte sie dies umsetzen, wie das erste Gespräch und die nachfolgende Korrespondenz mit der Firma zeigten. Fardi Hasanli, Geschäftsführer der aserbaidchanischen Komart

LLC., verfolgt nach einem Online-Meeting weiterhin das Ziel, energieeffiziente Heizungen von einer nordrhein-westfälischen Firma zu importieren und seinen Kunden anbieten zu können.

Die virtuellen Begegnungen mit deutschen Firmenvertretern zeigten aber auch die Herausforderungen der Geschäftsanbahnung auf. Khatia Koberidze von der georgischen Basalt Fibers LLC musste erkennen, dass Kunden für ihre komplexen Isolationsprodukte nicht in regional tätigen Fachbetrieben zu finden sind. In einem ersten Meeting mit dem Hersteller und Verkäufer von entsprechenden deutschen Materialien bot das in Baden-Württemberg ansässige Unternehmen an, die georgischen Produkte zu testen und anschließend über weitere Möglichkeiten der Zusammenarbeit zu entscheiden.

Niko Kululashvili, Reisespezialist des georgischen Touristik-Unternehmens Exotours,

hat für sich ebenfalls neue Erkenntnisse aus dem Programm gezogen. Die Website seines Unternehmens soll eine deutsche Version erhalten und neue Videos von angebotenen Touren visuelle und lebendige Informationen liefern, um mehr deutsche Kunden für Reisen in Aserbaidschan und Georgien zu gewinnen. Er resümierte wie viele seiner Kollegen, dass das virtuelle MP-Format am Ende doch mehr Vorteile als Nachteile aufgewiesen habe. „Ich hätte nie so lange einem Unternehmen fernbleiben können, nur virtuell war mir die Teilnahme am Managertrainingsprogramm überhaupt möglich“, stellte Niko Kululashvili fest.



Über den Autor

Peter Rösler arbeitet seit 2002 für das MP. Als Projektdirektor verantwortet er bei der GICON-InTraBiD GmbH u.a. die Programmentwicklung und den Aufbau von Kooperationsbeziehungen ausländischer Teilnehmer mit deutschen Firmen.

„Virtuell zusammenzuarbeiten war eine kluge Entscheidung“

Ägypten ist seit 2011 Partnerland des Managerfortbildungsprogramms (MP) und hat bisher mehr als 270 Unternehmerinnen und Unternehmern die Teilnahme am Programm ermöglicht. Das Journal sprach mit Mohamed AbdelKarim, Executive Director des Industrial Modernization Centre (IMC), über die deutsch-ägyptische Wirtschaftskooperation und die Rolle des MP.



Journal: Was kennzeichnet die ägyptische Wirtschaft heute, und wie wichtig ist die Zusammenarbeit mit Deutschland?

Mohamed AbdelKarim: Ägyptens Schwerpunkte liegen auf Exporten von Lebensmitteln, Werk- und Baustoffen und Importen von Produkten aus den Bereichen Chemie, Landwirtschaft und Technik. Die Covid-19-Pandemie hat unsere Wirtschaft ebenso wie die vieler anderer Länder belastet. Wir haben beobachtet, dass das Wachstum nach der Lockerung der pandemiebedingten Einschränkungen Anfang dieses Jahres leicht anzog, aber im Vergleich zu der Zeit vor der Pandemie niedrig blieb. Mit der allmählichen Wiederaufnahme der Wirtschaftstätigkeit und der Fortführung von Großprojekten während der Krise sank die Arbeitslosigkeit im zweiten Quartal des Rechnungsjahrs 2020/21 auf 7,2 Prozent. Angesichts der anhaltenden Auswirkungen der Pandemie und des erneuten Anstiegs der Covid-19-Fallzahlen sowie der langsamen Auslieferung von Impfstoffen im In- und Ausland wird mit rückläufigem Wachstum gerechnet.

Zu Beginn der Pandemie hat die Regierung ein Paket von Notfallleistungen im Wert von 100 Milliarden ägyptischen Pfund geschnürt. Dessen Kernstücke sind eine Sonderzahlung für unregelmäßig Beschäftigte und die Ausweitung bestehender Geldtransferprogramme. Die Inflation ging in der ersten Hälfte des Rechnungsjahrs 2020/2021 auf 4,5 Prozent zurück. Die Zusammenarbeit mit anderen Ländern ist für das Wachstum der ägyptischen Wirtschaft natürlich von größter Bedeutung. Deutschland und Ägypten sind bereits seit langer Zeit Handelspartner. Deutschland exportiert nach Ägypten hauptsächlich Fahrzeuge, Maschinen, Pharmazeutika und Kunststoffe und importiert aus Ägypten Konfektionskleidung, Zitrusfrüchte, Gemüse und Keramik. Und neben der Bereitstellung globalen Wissens, finanzieller Mittel und starker Partnerschaften für die Förderung des menschlichen Leistungspotenzials in den Ländern ist Deutschland bekannt für sein enormes Engagement in Programmen zur Schaffung von Arbeitsplätzen und auf dem Gebiet der sozioökonomischen Inklusion.



Mohamed AbdelKarim



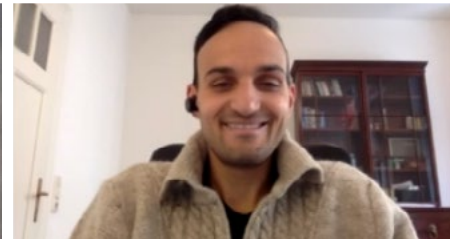
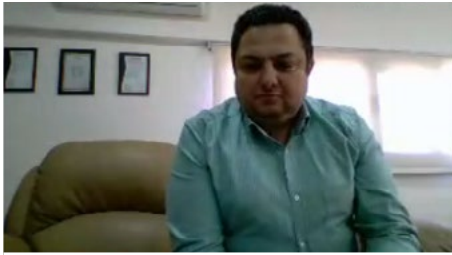
Deutschland und Ägypten sind bereits seit langer Zeit Handelspartner. Deutschland exportiert nach Ägypten hauptsächlich Fahrzeuge, Maschinen, Pharmazeutika und Kunststoffe und importiert aus Ägypten Konfektionskleidung, Zitrusfrüchte, Gemüse und Keramik.

Das Managerfortbildungsprogramm wurde im vergangenen Jahr auf ein virtuelles Format umgestellt. Wie wird das von den ägyptischen Unternehmern aufgenommen?

Virtuell zusammenzuarbeiten war eine der klügsten Entscheidungen des Managerfortbildungsprogramms im Zusammenhang mit der Covid-19-Pandemie. Der Hauptvorteil ist, dass die ägyptischen Führungskräfte teilnehmen können, ohne für längere Zeit ihren Büros fernzubleiben. Außerdem wird die Interaktion zwischen den Teilnehmenden und den Fortbildungszentren gestärkt. Seit der Umstellung auf das virtuelle Format im Oktober 2020 haben unsere Führungskräfte das Programm erfolgreich absolviert und uns bei IMC positives Feedback gegeben. Während der achtwöchigen virtuellen Fortbildung konnten sie jeweils bis zu acht deutsche Betriebe virtuell besuchen und so Einblicke in die deutsche Industrie gewinnen. Dies diente auch der Vorbereitung auf die 2022 in Deutschland geplanten Unternehmenstreffen. Sie alle haben durch praxisnahe Trainings Ma-

nagementfähigkeiten erworben und verbessert. Die ägyptischen Führungskräfte waren von den virtuellen Besuchen in deutschen Unternehmen sehr angetan. Sie tauschten Informationen aus der Managementpraxis und Erfahrungen aus, präsentierten ihre Unternehmen und Produkte auf der Grundlage ihrer eigenen Unternehmensprofile und Marktforschungen und nahmen Verhandlungen über zukünftige Kooperationsmöglichkeiten auf. Jetzt warten sie auf die Abschlusswoche in Deutschland. Sie freuen sich darauf, Einzelgespräche mit deutschen Geschäftspartnern zu führen, an weiteren Workshops zu aktuellen Managementthemen teilzunehmen und die laufenden Messen zu besuchen.

2021 ist für uns in der Tat ein bemerkenswertes Jahr. Erstmals beteiligen wir uns mit drei Gruppen am Programm mit insgesamt 60 Plätzen, wobei Schwerpunkte unter anderem auf der Lebensmittel- und der Medizinindustrie liegen. Das ist eine sehr gute Gelegenheit für die ägyptischen Unternehmen, neue Geschäftsmöglichkeiten mit deutschen Partnern zu erkunden. ►



Auf der Agenda der virtuellen Fortbildung stand auch ein Besuch bei der Deutsche Post DHL Group.



Folgende Schwerpunkte sind zwischen Deutschland und der ägyptischen Regierung vereinbart: Beschäftigungsförderung für eine nachhaltige Wirtschaftsentwicklung, einschließlich Privatsektorförderung; Wasser- und Abfallwirtschaft; Förderung von erneuerbaren Energien und Energieeffizienz.



Wie können Deutschland und Ägypten ihre wirtschaftliche Zusammenarbeit in Zukunft weiter verbessern?

Die ägyptische Regierung hat ihre strategischen Ziele in ihrer Vision 2030 klar formuliert, darunter die Herbeiführung nachhaltigen inklusiven Wachstums, die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und die Maximierung der Wertschöpfung. Um diese Ziele zu erreichen, kooperieren wir mit Partnern auf der ganzen Welt, und natürlich spielt Deutschland eine besondere Rolle. Ägypten gilt als Schwerpunktland der deutschen Entwicklungspolitik und der Auswärtigen Kultur- und Bildungspolitik. Deutschland ist mit einem Handelsvolumen von knapp 5 Milliarden Euro im

Jahr 2020 der zweitgrößte Handelspartner Ägyptens unter den EU-Mitgliedstaaten. Deutsche stellten 2019 mit 1,8 Millionen, die das Land besuchten, die größte Gruppe ausländischer Touristen. Mit einem Umfang von derzeit 1,6 Milliarden Euro an Darlehen und Zuschüssen ist Ägypten eines der Hauptpartnerländer der deutschen Entwicklungszusammenarbeit.

Folgende Schwerpunkte sind zwischen Deutschland und der ägyptischen Regierung vereinbart: Beschäftigungsförderung für eine nachhaltige Wirtschaftsentwicklung, einschließlich Privatsektorförderung; Wasser- und Abfallwirtschaft; Förderung von erneuerbaren Energien und Energieeffizienz. Daneben stellt

Deutschland auch Mittel für den Bau von Grundschulen, berufliche Bildung, Mädchen- und Frauenförderung, Verwaltungsreformen und Stadtteilentwicklung zur Verfügung.

So wird die deutsch-ägyptische Zusammenarbeit eine große Hilfe dabei sein, die negativen Auswirkungen der Wirtschaftsreformen auf die Gesellschaft abzufedern und verstärkt in die Ressource Mensch zu investieren. Hierfür werden ehrgeizige Initiativen in die Wege geleitet, die die Angebotsseite stärken und das menschliche Leistungspotenzial Ägyptens fördern.

Vielen Dank für das Gespräch.

Update Äthiopien

Wirtschaftsbeziehungen zu Deutschland gestärkt

Die ökonomische Entwicklung in Afrika ist ein wichtiges Thema der Diskussionen in Deutschland. Äthiopien gilt als eines der Länder auf dem afrikanischen Kontinent mit dem größten wirtschaftlichen Potenzial – und ist eines der jüngsten Partnerländer des Managerfortbildungsprogramms (MP). Über die Zusammenarbeit im MP werden die bilateralen Geschäftsbeziehungen zwischen äthiopischen und deutschen Unternehmen intensiviert. Vor allem für den Handel mit Agrarprodukten wie Ölsaaten, Hülsenfrüchten, Gewürzen, Kaffee und Honig aber auch in der Lebensmittellogistik sowie in der Textil-, Bekleidungs-, Schuh- und Lederindustrie sind äthiopische Unternehmerinnen und Unternehmer aktuell auf der Suche nach deutschen Geschäftspartnern. 41 Führungskräfte aus dem ostafrikanischen Land haben bisher am Programm teilgenommen, ein Teil davon virtuell. „Die rege Teilnahme auch in Zeiten der Corona-Pandemie belegt das Interesse unserer äthiopischen Partner an starken bilateralen Wirtschaftsbeziehungen zwischen Äthiopien und Deutschland. Wir freuen uns sehr, dass inzwischen erste Erfolge verzeichnet werden können, dazu gehören Vertragsabschlüsse

mit deutschen Unternehmen. Und auch den gelungenen Wissenstransfer, also die Anwendung von neu erworbenen Kompetenzen in der Unternehmensführung, bestätigen uns viele der Unternehmer, die am Programm teilgenommen haben“, sagt Michael Emmrich, Projektleiter bei der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), und fügt hinzu: „Auch die Alumniarbeit soll in Äthiopien in den nächsten Jahren aufgebaut werden. Dabei unterstützen wir gern.“

Seit 2019 ist Äthiopien Partnerland des MP. Eine entsprechende Regierungsvereinbarung besteht zwischen dem Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) und dem äthiopischen Ministerium für Handel und Industrie (MoTI). Die nächste Gruppe äthiopischer Führungskräfte absolviert ihre virtuelle Fortbildung zwischen Juli und September 2021.

So bewerten äthiopische Führungskräfte das Programm:

„Jedes Projekt, das ich in Zukunft entwickeln werde, wird definitiv von den Prinzipien geleitet, die ich im Programm gelernt habe.“

„Die Fortbildung hat meinen Berufsalltag geprägt, zum Beispiel bei der Planung und beim Monitoring meiner Geschäftsaktivitäten.“

„Das MP hat mir geholfen, die Besonderheiten unseres Produkts auf dem deutschen Markt effektiv zu kommunizieren.“

„Wir versuchen, unsere Unternehmensstruktur anzupassen und am Qualitätsmanagement auszurichten und ebenso die erlernten Teambuilding-Techniken.“

Das virtuelle Programmformat ermöglichte erste nachhaltige Kontakte zu deutschen Unternehmen.



Digitalisierung als Chance für den Mittelstand



Digitale Technologien und Know-how entscheiden in der heutigen Wirtschafts- und Arbeitswelt über die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Doch der Übergang von analogen zu digitalen Produktions- und Arbeitsprozessen stellt deutsche Mittelständler auch vor zahlreiche neue Herausforderungen. Damit sie die wirtschaftlichen Potenziale der Digitalisierung ausschöpfen können, unterstützt sie das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi).

Künstliche Intelligenz, Cloud-Computing oder Blockchain: Neue digitale Technologien und Werkzeuge bieten auch kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) große Chancen, ihre Produktion, Lieferketten und Absatzmärkte fit für die Zukunft zu machen. Für manche Mittelständler geht es zunächst auch ohne High-End: Onlinehandel ist häufig der erste Schritt von der analogen in die digitale Geschäftswelt, zu neuen Kunden und diversifizierten Geschäftsfeldern und kann bereits mit herkömmlichem digitalem Rüstzeug realisiert werden. Mittelständler können sich durch Digitalisierungsprojekte große Entwicklungspotenziale erschließen und ihre Wettbewerbsfähigkeit regional und international verbessern, benötigen aber kompetente Partner auf diesem für sie oftmals neuen Terrain. In Deutschland stehen KMU an 130 Standorten vom BMWi geförderte Mittelstand-4.0-Kompetenzzentren und Mittelstand-Digital-Zentren zu allen Fragen der Digitalisierung zur Verfügung. Die auch online verfügbaren Informationen und Werkzeuge können dazu beitragen, das eigene Unternehmen für internationale Märkte wettbewerbsfähig

und eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit der deutschen Wirtschaft fit zu machen.

Aktuelle Digitalisierungsentwicklungen bei deutschen KMU

Die Corona-Pandemie hat beim deutschen Mittelstand einen Digitalisierungsschub ausgelöst: Rund ein Drittel der deutschen KMU hat seine Digitalisierungsbemühungen in der Corona-Pandemie gesteigert, wie der KfW-Digitalisierungsbericht Mittelstand 2020 feststellt. Einen Onlinehandel auf- oder auszubauen, um weiterhin Kunden erreichen zu können sowie Homeoffice und Videokonferenztechnik für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter standen im Fokus zahlreicher Unternehmen. Dabei scheinen besonders die Branchen aus der Not eine Tugend gemacht zu haben, die von der Pandemie besonders betroffen waren, wie das Dienstleistungsgewerbe oder der Handel. Dennoch führt rund ein Drittel der Mittelständler weiterhin keine Digitalisierungsprojekte durch und verzichtet damit noch immer auf große Entwicklungspotenziale.

Ein Blick auf die vergangenen Jahre zeigt: Größere Mittelständler führen etwas mehr als doppelt so häufig Digitalisierungsprojekte durch wie kleine (60 Prozent der KMU mit über 50 Mitarbeitern vs. 28 Prozent der KMU mit weniger als fünf Mitarbeitern). Sie können in diesen Projekten eher Kostenvorteile realisieren. Zudem sind sie häufiger in überregionale, oft globale Liefer- bzw. Wertschöpfungsketten eingebunden, die einen gewissen Grad an digitalem Datenaustausch und digitaler Kommunikation zwischen Lieferanten, dem eigenen Unternehmen und Kunden erfordern. Auch der Automatisierungsgrad oder die Qualifikation des Personals begünstigen Digitalisierungsprojekte: Automobilwirtschaft, Informations- und Kommunikationstechnologie oder Maschinenbau zählen deshalb zu den überdurchschnittlich digitalisierten Branchen in Deutschland.

Der Mittelstand steht bei seinen Digitalisierungsvorhaben mitunter vor großen Herausforderungen: Obgleich die absoluten Kosten mittelständischer Digitalisierungsprojekte geringer als bei größeren



Bundeswirtschaftsminister Peter Altmaier testet die Sensorik einer „führenden Werkzeugmaschine“ im Mittelstand-4.0-Kompetenzzentrum Hannover.

► Unternehmen sind, müssen KMU einen höheren Anteil ihres Jahresumsatzes für die Digitalisierung aufwenden. Mit ihren oftmals geringeren finanziellen und personellen Ressourcen brauchen deshalb gerade Mittelständler starke Partner, die über das entsprechende Know-how in allen Fragen der Digitalisierung verfügen. Deutschen Mittelständlern steht dafür ein Netzwerk von Kompetenzzentren mit 130 Standorten zur Verfügung. Umfangreiche Informationen, Werkzeuge oder Handreichungen zur Digitalisierung im Mittelstand bietet das Netzwerk auch online und kostenfrei unter www.mittelstand-digital.de an. Auch die Websites der fachlich spezialisierten Kompetenzzentren zu den Themen Digitales Handwerk, eStandards, Handel, IT-Wirtschaft, Kommunikation, Planen und Bauen, Textil vernetzt und Usability mit ihren fachspezifischen Online-Materialien sind über diese zentrale Website erreichbar. Die Handreichungen erleichtern interessierten Mittelständlern die ersten Schritte bei Fragen zur Digitalisierung oder konkreten Digitalisierungsprojekten. Gerade für Unternehmen, die an der Zusammenarbeit mit der deutschen Wirtschaft interessiert sind,

kann dieses Online-Angebot eine erste Orientierung des anzustrebenden Digitalisierungsgrades bieten und Wege aufzeigen, mit welchen Digitalisierungsstrategien die Zusammenarbeit mit der deutschen Wirtschaft noch besser gelingen kann.

Schwerpunkt Künstliche Intelligenz

Die mitunter großen Auswirkungen der dynamischen digitalen Transformation lassen auch bei Mittelständlern den Wunsch aufkommen, in Sachen Digitalisierung auf dem neuesten Stand zu sein: Künstliche Intelligenz (KI) verspricht innovative Geschäftsmodelle, intelligente Produktionsprozesse oder neue Möglichkeiten im Kundenkontakt und damit ein größeres Maß an Effizienz und Effektivität

und höhere Wettbewerbsfähigkeit. Obgleich KI vielfach als Königsdisziplin in Sachen Digitalisierung gilt, wird der Begriff jedoch häufig nur schlagwortartig verwendet. Gerade bei den vielfältigen Einsatzmöglichkeiten von KI und den damit verbundenen Herausforderungen sollte das eigene Unternehmen im ersten Schritt auf den Prüfstand gestellt werden: Ist mein Unternehmen reif für den Einsatz Künstlicher Intelligenz? Um KI erfolgreich einzusetzen, werden nicht nur adäquate Strategien, Technologien und Prozesse benötigt. Auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und das Führungspersonal müssen im Hinblick auf KI motiviert und ausreichend qualifiziert sein. Eine ehrliche Bestandsaufnahme des eigenen Unternehmens ist deshalb oftmals der

Künstliche Intelligenz verspricht innovative Geschäftsmodelle, intelligente Produktionsprozesse oder neue Möglichkeiten im Kundenkontakt.

Bundeswirtschaftsminister Peter Altmaier vor einem Tiefziehstempel beim Mittelstand-4.0-Kompetenzzentrum Hannover



erste Schritt zum erfolgreichen Einsatz von KI im Mittelstand. Der KI Readiness Check des Mittelstand-4.0-Kompetenzzentrums Kaiserslautern hilft Mittelständlern zu beurteilen, ob ihr Unternehmen bereit ist, Künstliche Intelligenz einzusetzen. Möchten Mittelständler nach diesem Prüfstein KI in ihrem Unternehmen nutzen, benötigen sie fachlich fundierte Informationen und Handreichungen: Das über die Website von Mittelstand-Digital verfügbare KI Kochbuch vermittelt speziell auf Mittelständler abgestimmte Rezepte zum Einsatz Künstlicher Intelligenz. Mit einfachen Zutaten und konkreten Rezeptvorschlägen erhalten Mittelständler das nötige Handwerkszeug, um eigene KI-Projekte zu kreieren.

Exkurs Onlinehandel

Die zunehmende Digitalisierung bietet Mittelständlern neue Vertriebsmöglichkeiten und damit die Chance, neue Kundengruppen zu erschließen oder neue Geschäftsmodelle zu verwirklichen. Während manche KMU eigene Online-Shops zum Vertrieb ihrer Produkte nutzen, setzen andere bereits auf digitale Plattformen, aus denen sich für den Mittelstand strategische Chancen ergeben können. So ermöglichen beispielsweise Plattform-as-a-Service-Angebote kleinen und mittleren Unternehmen den Schritt in den Onlinehandel mit geringem Personal- und Ressourceneinsatz. Insbesondere während der Corona-Pandemie waren und sind Einzelhändler verstärkt auf digitale Vertriebswege angewiesen. Vielfach haben sie digitale Vertriebs- und Kommunikationswege auf- oder ausgebaut, um trotz Lockdowns und Kontaktbeschränkungen ihre Produkte verkaufen und den Kontakt zu Kundinnen und Kunden halten zu können. Doch kann der Onlinehandel auch von stationären Händlern neu gedacht werden: Digitale Angebote mit stationären Angeboten intelligent zu

Bei allen Digitalisierungsprojekten im Mittelstand sollte die IT- bzw. Cybersicherheit immer von Beginn an mitbedacht werden.

verknüpfen kann eine der möglichen Antworten sein, um den Einzelhandel in Innenstädten wieder attraktiver zu machen und den seit vielen Jahren andauernden Strukturwandel aktiv und zukunftsorientiert mitzugestalten.

IT-Sicherheit von zentraler Bedeutung

Ob Emotet, der SolarWinds Orion-Hack oder Schwachstellen bei Microsoft Exchange: Die großen Cyberangriffe oder Cyber Risiken jüngster Zeit sind weltweit relevant und erlangen große Medienresonanz. Doch auch in der Breite nimmt Cyberkriminalität zu: In Deutschland wurden im Jahr 2020 rund 108.000 Cybercrime-Delikte mehr als noch 2019 und damit 7,9 Prozent zusätzliche Straftaten im Cyberraum erfasst, wie das Bundeskriminalamt im Bundeslagebild Cybercrime 2020 berichtet. Bei Angriffen auf die Wirtschaft bleibt die Hauptmotivation bislang finanzieller Natur. Ein höheres Maß an Digitalisierung aller Lebensbereiche einschließlich der Wirtschaft bedeutet auch zunehmende Tatmöglichkeiten für Cyberkriminelle aus aller Welt. Mittelständler sind vor den Risiken durch Cyberkriminalität nicht gefeit, auch wenn im Mittelstand vielfach die Ansicht vertreten wird, das eigene Unternehmen sei zu klein oder zu unbekannt, um Ziel von Hackerangriffen zu werden. Kleine und kleinste Unternehmen können für Cyberkriminelle ebenfalls lohnenswerte Ziele sein. Das Risiko eines Cyberangriffs steigt mit der Anzahl der Unternehmensstandorte im Inland, mit Standorten im Ausland, Exporttätigkeit oder Aspekten, die bei Cyberkriminellen besonderes Interesse wecken, wie einzigartige Produkte, Patente, Reputation oder ein interessanter Kundenkreis. Möglichen Angriffsszenarien sind dabei oft kaum Grenzen gesetzt: Phishing, also der Diebstahl von Daten



durch Täuschen von IT-Anwendern, sonstige Schadsoftware oder Ransomware, mit der Unternehmens- oder Kundendaten rechtswidrig verschlüsselt werden, um mitunter hohe Lösegelder zu erpressen, sind die häufigsten Angriffsszenarien gegen deutsche Mittelständler, wie das Kriminologische Forschungsinstitut Niedersachsen in der vom BMWi geförderten Studie Cyberangriffe gegen Unternehmen berichtet.

Deshalb gilt: Bei allen Digitalisierungsprojekten im Mittelstand sollte die IT- bzw. Cybersicherheit immer von Beginn an mitbedacht werden (Security by Design bzw. Security by Default). Auch für Mittelständler bedeutet das, einen Dreiklang aus Technik, Organisation und Personal umzusetzen: Neben technischen Anwendungen, wie Firewalls oder Virenskannern, müssen Betriebe klare Aufgaben und Verantwortlichkeiten definieren. Doch auch das beste IT-Sicherheitskonzept kann nur so gut sein wie die eigenen Mitarbeiter: Mit Schulungen und Weiterbildungsmaßnahmen sollten die Beschäftigten auf mögliche Bedrohungen fortlaufend vorbereitet werden.

Prävention unterstützen – Risiken minimieren

Mittelständler stehen bei IT-Sicherheitsprojekten häufig vor großen Herausforderungen. Sie haben oftmals nur geringe personelle und finanzielle Ressourcen und sind meist auf externen Sachverstand angewiesen. Zudem ist es für sie sehr schwierig, die zahlreichen Akteure und Angebote zu IT-Sicherheitsaspekten



IT-Sicherheit
IN DER WIRTSCHAFT

Die **Digitalisierung** bietet Mittelständlern große Chancen, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, zusätzliche Absatzmärkte zu erschließen, effizienter oder sogar smart mit Künstlicher Intelligenz zu produzieren und so die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen.

► adäquat zu bewerten. Auch das Risikoprofil des eigenen Unternehmens kann mitunter nicht ohne externen Sachverstand erstellt werden. Das vom BMWi geförderte und über die Website der Initiative IT-Sicherheit in der Wirtschaft angebotene Online-Werkzeug CARE ermöglicht KMU auf Grundlage empirischer Studiendaten mit einem individuellen Risikoprofil eine Standortbestimmung und unterbreitet erste Vorschläge für Schutzmaßnahmen. Die ebenfalls vom BMWi geförderte Transferstelle IT-Sicherheit im Mittelstand bietet neben Handreichungen zur IT-Sicherheit mit dem SecO-Mat ein Online-Werkzeug, das Mittelständlern passgenau auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene Maßnahmen vorschlägt, um ihre IT-Sicherheit sukzessive und ohne hohe Kosten oder externe Experten zu verbessern.

IT- und Cybersicherheit sind von großer Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit des Mittelstands, denn gestohlene Kundendaten oder Patente, abgefangene Kommunikation mit Lieferanten oder hohe Lösegelder bei Ransomware-Angriffen können für KMU rasch existenzbedrohend werden. IT-Sicherheit sollte in Partnernetzwerken gemeinsam auf ein hohes Niveau gebracht werden, denn Cyberkriminelle suchen sich häufig das schwächste Glied in einer Wertschöpfungs- bzw. Lieferkette, um über gemeinsame Schnittstellen andere Unternehmen anzugreifen. IT-Sicherheit bei allen Digitalisierungsprojekten mitzudenken, reduziert die Angriffsfläche von Unternehmen sehr deutlich. Auch das Bundeskriminalamt stellt aktuell fest, dass aufgrund zunehmender technischer Sicherungseinrichtungen eine Vielzahl von Cybercrime-Angriffen bereits am Versuch scheitert.

Quo vadis, Digitalisierung im Mittelstand?

Die Digitalisierung bietet Mittelständlern große Chancen, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, zusätzliche Absatzmärkte zu erschließen, effizienter oder sogar smart mit Künstlicher Intelligenz zu produzieren und so die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Insbesondere KMU stehen bei Digitalisierungsvorhaben häufig vor großen fachlichen und finanziellen Herausforderungen. Die vom BMWi geförderten Mittelstand-4.0-Kompetenzzentren, die Mittelstand-Digital-Zentren und die Transferstelle IT-Sicherheit im Mittelstand bieten auch zahlreiche Informationen und Werkzeuge kostenfrei im Internet an. Sie eignen sich damit auch für Unternehmen, die mit Digitalisierungsvorhaben die Voraussetzungen schaffen wollen, um noch besser mit der deutschen Wirtschaft zusammenarbeiten zu können. Mittelstand-Digital mit den Mittelstand-4.0-Kompetenzzentren, den Mittelstand-Digital-Zentren und der Transferstelle IT-Sicherheit im Mittelstand ist Bestandteil der Mittelstandsstrategie des BMWi.

Mittelstand-Digital 



Weitere Informationen:

Mittelstand-Digital:

www.mittelstand-digital.de

Initiative IT-Sicherheit in der Wirtschaft:

www.it-sicherheit-in-der-wirtschaft.de

Transferstelle IT-Sicherheit im Mittelstand:

www.tisim.de



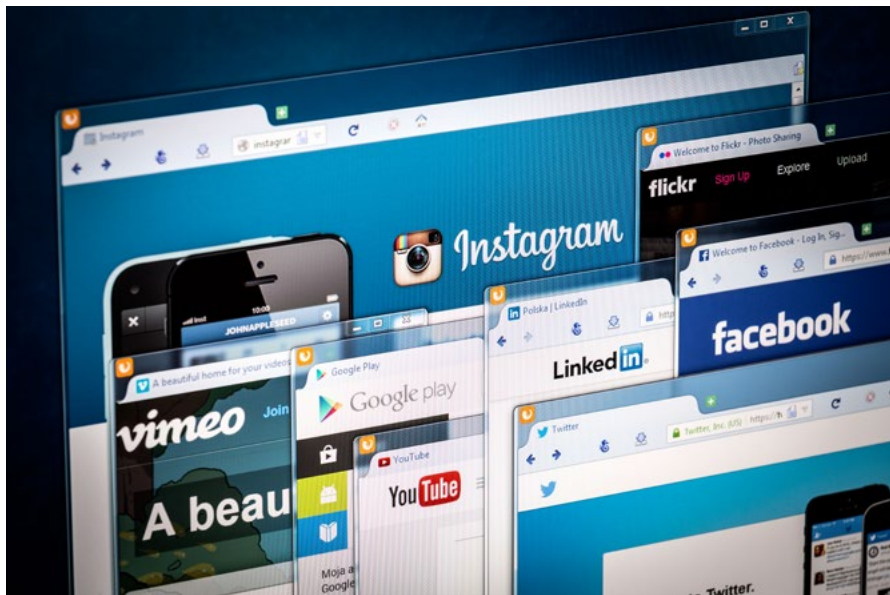
Mit digitalem Marketing zum Geschäftserfolg

Wer heute für eigene Produkte und Leistungen werben oder mit aktuellen und potenziellen Kunden in Kontakt treten will, kommt an digitalen Kanälen nicht vorbei. **Nelson Rodrigues** beschreibt einen erfolgreichen Ansatz.

Digitales Marketing ist ein Muss für Unternehmen, die eine starke Webpräsenz aufbauen und die geschäftlichen Chancen des Internets nutzen wollen. Das Navigieren in der digitalen Marketinglandschaft kann allerdings recht schwierig sein, wenn man mit den Spielregeln des Online-Marktes nicht vertraut ist. Viele Unternehmen entscheiden sich zudem für den Sprung ins digitale Marketing, ohne eine klare Strategie oder konkrete Ziele festzulegen. Festzuhalten ist daher: Nur wer versteht, wie digitales Marketing funktioniert, kann auch davon profitieren.

Von Rückverlinkungen und Suchbegriffen zu maschinellem Lernen und Profilen

Mit der Entwicklung der Online-Umgebung hat sich digitales Marketing im Lauf der Jahre grundlegend verändert. Längst vorbei sind die Zeiten, als Unternehmen mit Rückverlinkungen und einer Häufung von Suchbegriffen die Aufmerksamkeit von Internetnutzern gewinnen und die eigene Platzierung in den Suchergebnissen verbessern konnten. Zum Teil ist diese Veränderung auf Verbesserungen zurückzuführen, die digitale Akteure wie Google ►



oder Facebook an ihren Plattformen und der zugrundeliegenden Technologie vorgenommen haben. Die Folge: Früher gängige digitale Marketingtechniken sind inzwischen veraltet oder reichen nicht mehr aus, um online wettbewerbsfähig zu bleiben.

So ist digitales Marketing heute ganz anders als in seinen Anfängen. Kennzeichnend sind nun unter anderem der Einsatz maschinellen Lernens und die Erfassung von Nutzerdaten in beispiellosem Ausmaß. Mit diesem dualen Ansatz können die Akteure digitalen Marketings verstehen, wonach Nutzer suchen, um ihnen die bestmöglichen Inhalte zu liefern. Ein Beispiel: Massive Datenerfassung ermöglicht es Unternehmen, individuelle Profile von Millionen Internetnutzern zu erstellen. Maschinelles Lernen hingegen kann eingesetzt werden, um einen guten von einem schlechten Webinhalt zu unterscheiden, damit ein Unternehmen wie Google seinen Nutzern die bestmöglichen Suchergebnisse anzeigen kann.

Digitales Marketing – wo und wie beginnen?

Wenn es in der digitalen Werbewirtschaft eines gibt, was einschüchtern kann, dann ist es die riesige Zahl an Unternehmen, Plattformen und Anbietern, die irgendeine Art von digitalem Dienst leisten. Google Ads, Amazon, HubSpot, Instagram – was davon brauche ich? Viele Unternehmen mühen sich mit dieser Frage, wenn sie ihre digitale Marketingstrategie erarbeiten. Die Antwort ist keineswegs einfach: Schließlich hängt die

37,5%

der Deutschen nutzen Suchmaschinen, um neue Marken und Produkte zu entdecken.

richtige Kombination von Plattformen, Tools oder Marketingdiensten stark von den spezifischen Bedürfnissen eines Unternehmens ab. So werden sich die digitalen Werkzeuge, die ein internationales E-Commerce-Unternehmen benötigt, deutlich von denen unterscheiden, die ein lokaler Klempner braucht.

Andererseits ist es wichtig zu verstehen, dass digitales Marketing nicht nur aus bezahlter Online-Werbung – oft als pay per click oder PPC bezeichnet – besteht, sondern dass PPC nur eine von mehreren Teildisziplinen digitalen Marketings ist. In diesem Sinn ist unter digitalem Marketing jede Art von Online-Aktivität zu verstehen, die darauf abzielt, für ein Unternehmen, seine Produkte oder Leistungen zu werben. Bezahlte Werbung ist eine Möglichkeit, dieses Ziel zu erreichen, aber nicht die einzige. Auch die Verbesserung der Position einer Webseite in den Suchmaschinenergebnissen (search engine optimisation, SEO) kann diesem Ziel dienen. Gleiches gilt für Beiträge in sozialen Medien, YouTube-Videos oder jeden anderen Webinhalt, der für ein Unternehmen digital werben soll.

Glücklicherweise können sich Unternehmen bei der Entscheidung, welche digitale Plattform, welches Tool oder welcher Dienst für ihre Bedürfnisse geeignet ist, auf Daten stützen. Laut der Statistik-Website DigitalReportal nutzen zum Beispiel nach dem Stand von Januar 2021 37,5 Prozent der Deutschen Suchmaschinen, um neue Marken und Produkte zu entdecken; Fernsehwerbung steht mit 37,8 Prozent an erster Stelle. Weiter geht aus dem Bericht hervor, dass www.google.com die meistbesuchte Website in Deutschland ist. Demnach liegt es auf der Hand, dass Google, einschließlich seiner PPC-Plattform (Google Ads) und SEO, bei der Planung einer digitalen Marketingstrategie für den deutschen Markt ernsthaft in Betracht gezogen werden sollte. Zusätzlich liefert der Bericht von DigitalReportal Daten zur Nutzung sozialer Medien, zu E-Commerce-Trends und zu vielen weiteren Themen, nicht nur für Deutschland, sondern für über 200 Länder. Mit Hilfe dieser Informationen können Unternehmen problemlos eine lokale oder internationale digitale Marketingstrategie entwerfen.

Nutzererlebnis als Schlüssel zu erfolgreichem digitalem Marketing

Eine gute Strategie für digitales Marketing stellt den Nutzer in den Mittelpunkt. In diesem Sinn sollte eine digitale Marketingkampagne nicht darauf zielen, den Algorithmus einer bestimmten Plattform zu bedienen, sondern dem Nutzer das bestmögliche Online-Erlebnis zu bieten.

Nutzerorientierung wird bei wichtigen Online-Akteuren wie Google großgeschrieben. Die Schlüssel dazu sind Suchintention und Zielgruppenausrichtung. Dabei geht es zum einen um die Art der Inhalte, die Unternehmen erstellen sollten, um Internetnutzer anzusprechen, und zum anderen darum, wer diese Inhalte erhalten soll.

Bei der Frage nach der Suchintention gilt es zu ermitteln, nach welchem Inhalt ein Nutzer sucht, wenn er eine Suchanfrage eingibt. Zum Beispiel: Was genau sucht ein Nutzer, der „Silikonpapier“ eingibt? Auskunft über die chemischen Eigenschaften von Silikonpapier? Oder einen Online-Shop, der es verkauft? Die Antwort auf diese Frage ist entscheidend. Unternehmen müssen verstehen, dass sie nur dann in der Online-Landschaft erfolgreich sein können, wenn sie auf die digitalen Bedürfnisse ihrer Nutzer eingehen.

Gleiches gilt für die Zielgruppenausrichtung. Es ist sinnlos, den perfekten Blogbeitrag über das Scannen von Barcodes zu schreiben, wenn die Nutzer, die auf der Webseite landen, nicht an diesem Thema interessiert sind. Traditionell wur-

Unter digitalem Marketing ist jede Art von Online-Aktivität zu verstehen, die darauf abzielt, für ein Unternehmen, seine Produkte oder Leistungen zu werben.

de die Zielgruppe auf der Grundlage der vom Nutzer eingegebenen Suchbegriffe (oder Keywords) definiert. Heute kann die Zielgruppenausrichtung weiter mit Hilfe von Suchbegriffen erfolgen, aber auch durch die Ermittlung von Nutzern, die sich an einem bestimmten Thema interessiert gezeigt haben. Hier kommen Werbeplattformen wie Google Ads oder das Ad-Netzwerk von Facebook ins Spiel: Dank massiver Datenerfassung sind diese Unternehmen in der Lage, die Interessen der Internetnutzer (mehr oder weniger genau) festzustellen und sie entsprechend zu gruppieren. Digital Werbende können diese Gruppen dann mit relevanten Anzeigen gezielt ansprechen, um qualifizierten Datenverkehr zu generieren und Interessenten zu gewinnen.

Die Zukunft digitalen Marketings: Herausforderungen und Risiken

Obwohl digitales Marketing seit Jahren zunimmt, steht die Branche vor Herausforderungen, die kurz- und mittelfristig Veränderungen bringen dürften.

Die vielleicht wichtigste Herausforderung, der sich die digitale Werbewirtschaft und Unternehmen mit einer digitalen Präsenz in naher Zukunft gegenübersehen, ist der Datenschutz. In der Europäischen Union gibt das Inkrafttreten der DSGVO (Datenschutz-Grundverordnung) bereits Anlass zu Fragen, wie personenbezogene Daten in der Online-Werbung verwendet werden und ob diese Verwendung den aktuellen Vorschriften entspricht. Andere Länder verfolgen einen ähnlichen Ansatz, zum Beispiel Brasilien mit seinem Datenschutzgesetz.

Neben dem Datenschutz wird der Eintritt von immer mehr Unternehmen in die Welt des digitalen Marketings die Messlatte in einer Branche, die bereits durch harten Wettbewerb gekennzeichnet ist, höher legen. Unternehmen, die nicht jetzt in den digitalen Markt einsteigen, könnten daher in Zukunft auf erhebliche Hindernisse stoßen.



Über den Autor

Nelson Rodrigues ist Consultant der Agentur für digitales Marketing morefire GmbH, für die er seit 2014 tätig ist. Er hat sich auf internationales digitales Marketing spezialisiert und hält im Rahmen des Managerfortbildungsprogramms Vorträge zu diesem Thema.



Die Digitalisierung von Arbeitsabläufen erfordert auch von klein- und mittelständischen Unternehmen, ihre Fachkräfte kontinuierlich zu qualifizieren. **Susanne Seyda** vom Institut der deutschen Wirtschaft (IW) zeigt auf, wie Unternehmen in Deutschland dies handhaben.

Weiterbildung in Zeiten der Digitalisierung

unabhängig von der Unternehmensgröße gleich häufig an Weiterbildung teilnehmen, so ist die Weiterbildungsbeteiligung kleiner Unternehmen allein aufgrund der geringeren Mitarbeiterzahl niedriger.

Die Weiterbildungsaktivität der kleinen Unternehmen ist zwar geringer, aber die Intensität, mit der sie Weiterbildung betreiben, ist höher als bei größeren Unternehmen. Trotz eines geringeren Anteils an weiterbildungsaktiven Unternehmen, investierte die Gesamtheit der kleinen Unternehmen durchschnittlich im Jahr 2019 mit 1.384 Euro je Mitarbeiter deutlich mehr in betriebliche Weiterbildung als große Unternehmen mit 1.141 Euro je Mitarbeiter. Mit einem Weiterbildungsvolumen von 22,4 Stunden je Mitarbeiter investierten kleine Unternehmen im Vergleich zu mittelgroßen und großen Unternehmen sechs Stunden mehr pro Kopf in die Qualifizierung ihrer Belegschaft.

Digitalisierung beflügelt Weiterbildung

Ein wesentlicher Treiber für Weiterbildung ist die Digitalisierung, da sie mit einem steigenden Qualifizierungsbedarf einher-

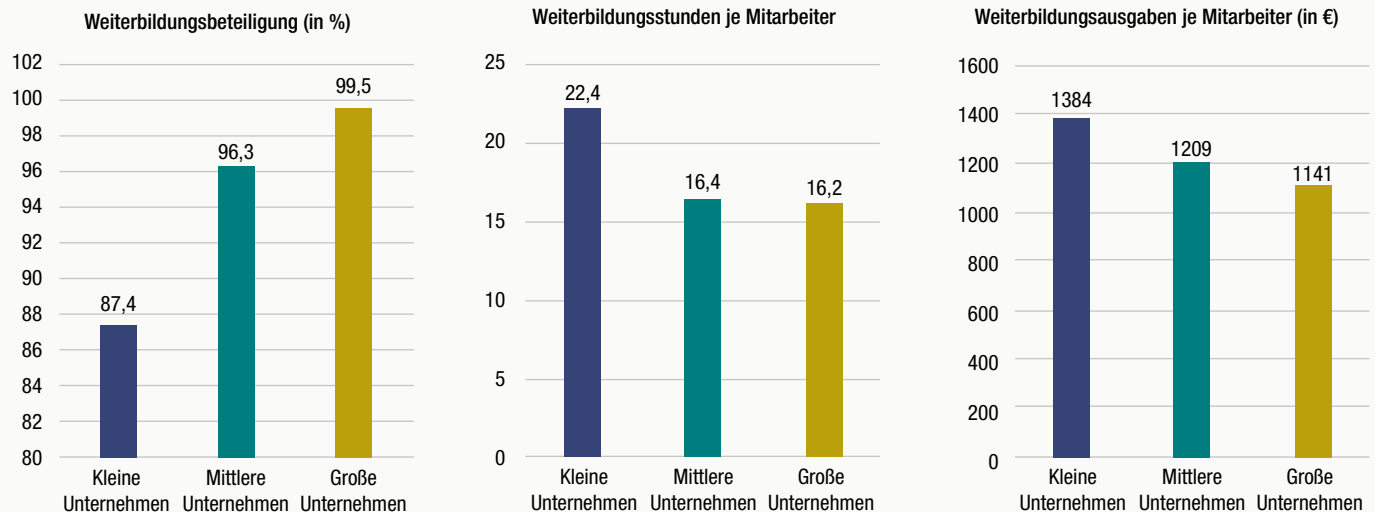
Betriebliche Weiterbildung ist für Unternehmen ein wichtiges Instrument, um in einer sich stetig wandelnden Arbeitswelt die Zukunftsfähigkeit zu sichern. Firmen haben die zunehmende Relevanz von Weiterbildung erkannt. So lag die Weiterbildungsbeteiligung der Unternehmen in Deutschland im Jahr 2019 bei 87,9 Prozent, wie die zehnte IW-Weiterbildungserhebung zeigt. Durchschnittlich hat sich im Jahr 2019 jeder Mitarbeitende 18,3 Stunden weitergebildet. Das ist eine Zeitstunde mehr als 2016. Aktuell investieren die Unternehmen 1.236 Euro je Mitarbeiter in Weiterbildung, das sind knapp 16 Prozent mehr als noch im Jahr 2016. Das gesamtwirtschaftliche Investitionsvolumen beläuft sich somit auf 41,3 Milliarden Euro. Der größte Teil der betrieblichen Weiter-

bildung findet mit 89,2 Prozent während der bezahlten Arbeitszeit statt.

Kleine Unternehmen investieren viel Zeit und Geld

Die Weiterbildungsbeteiligung unterscheidet sich nach Unternehmensgröße. So haben 99,5 Prozent der großen Unternehmen im Jahr 2019 ihren Mitarbeitenden Weiterbildung angeboten gegenüber 87,4 Prozent bei kleinen Unternehmen mit bis zu 49 Beschäftigten. Mit 96,3 Prozent bewegen sich mittelgroße Unternehmen auf einem ähnlich hohen Niveau wie große Unternehmen. Die geringere Weiterbildungsbeteiligung kleiner Unternehmen erklärt sich insbesondere durch einen reinen Größeneffekt: Wenn alle Beschäftigten

Weiterbildungsaktivität und -intensität nach Unternehmensgröße, 2019



Kleine Unternehmen: bis 49 Mitarbeiter, mittlere Unternehmen: 50 bis 249 Mitarbeiter, große Unternehmen 250 und mehr Mitarbeiter; n = 1.340
 Quelle: IW-Weiterbildungserhebungen; 2020; Institut der deutschen Wirtschaft

geht. Stärker digitalisierte Unternehmen sehen einen größeren Weiterbildungsbedarf und investieren mehr Zeit und Geld in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter als weniger digitalisierte Unternehmen.

Die Digitalisierung stellt dabei nicht nur neue Anforderungen an Weiterbildungsinhalte, sondern sie bietet auch neue Lernmöglichkeiten. Dank der Option, sich digital weiterzubilden, konnte ein stärkerer Einbruch in der Weiterbildung während der Zeit der coronabedingten Kontaktbeschränkungen im Frühjahr und Sommer 2020 verhindert werden. Insbesondere Unternehmen, die bereits vor der Krise digitale Lernmedien für die Weiterbildung eingesetzt haben, nutzen auch Phasen der Kurzarbeit häufiger für die Qualifizierung ihrer Mitarbeitenden.

Digitale Lernmedien hatten bereits vor der Krise einen Aufschwung erlebt: Über 90 Prozent der weiterbildungsaktiven Unternehmen setzten im Jahr 2019 mindestens ein digitales Lernmedium ein, 2016 waren es erst knapp 84 Prozent. Wichtigster Grund für den Einsatz digitaler Lernangebote ist die gute Integrierbarkeit in den Arbeitsalltag. Digitale Lernmedien scheinen somit geeignet, die knappe Ressource Zeit besser auszuschöpfen und somit das größte Hemmnis – die mangelnde Zeit für Weiterbildung – zu entschärfen. Denn die Lerneinheiten lassen sich unterbrechen und zu einem späteren Zeitraum fortsetzen

und sind damit gut geeignet, um zeitlichen Spielraum, der sich beispielsweise durch eine schwankende Auftragslage ergibt, für die Aneignung neuen Wissens zu nutzen. Hiervon profitieren kleine und mittlere Unternehmen in besonderem Maße, da dort Mitarbeitende vergleichsweise schwerer für einen längeren Zeitraum im Tagesgeschäft zu ersetzen sind.

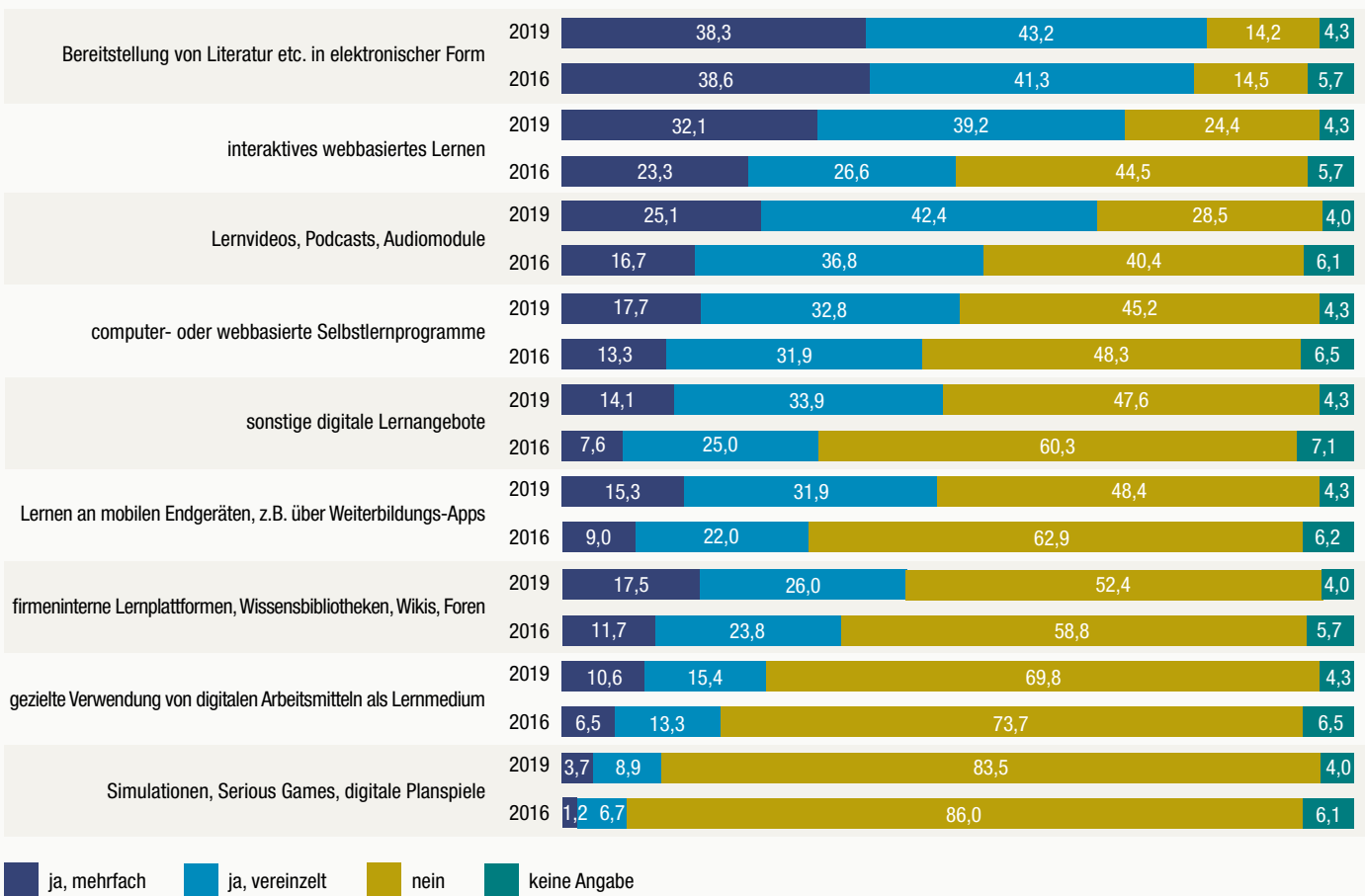
Die Nutzung von digitalen Lernangeboten hat in kleinen Unternehmen in Deutschland in den letzten Jahren besonders stark zugenommen.

Daher verwundert es nicht, dass die Nutzung von digitalen Lernangeboten in kleinen Unternehmen in Deutschland in den letzten Jahren besonders stark zugenommen hat. Neben der elektronischen Bereitstellung von Literatur steht an erster Stelle die Teilnahme an interaktiven Formaten wie Webinaren, Online-Kursen, virtuellen Klassenräumen und sogenannten Massive Open Online Courses (MOOC). Es



Einsatz von digitalen Lernangeboten

2016 und 2019, in Prozent der weiterbildungsaktiven Unternehmen



n = 1.348 (2016), n = 937 (2019)

Quellen: IW-Weiterbildungserhebungen 2017; 2020; Institut der deutschen Wirtschaft

ist dennoch zu beobachten, dass KMU digitale Lernformate aufgrund der Unternehmensgröße seltener einsetzen als große Unternehmen. Allerdings konnten kleine Unternehmen ihren Abstand zu größeren Unternehmen seit 2016 bei der Nutzung fast aller Medien reduzieren. Ein Grund für den geringeren Einsatz kann darin liegen, dass der Besuch von Weiterbildungsver-



Alle drei Jahre befragt das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) Unternehmen zu deren Weiterbildungsaktivitäten, Motiven und Hemmnissen sowie zum Investitionsvolumen in betriebliche Weiterbildung. Die zehnte IW-Weiterbildungserhebung 2020 erfolgte erneut als Online-Befragung. Insgesamt haben sich an der Befragung zwischen Ende April und Mitte August 2020 1.340 Unternehmen beteiligt.

anstaltungen kleinen Unternehmen auch zum Networking dient und daher interaktive Formen von Weiterbildung bevorzugt werden.

Pädagogisch motivierte Gründe für den Einsatz digitaler Medien – wie nachhaltigere Lernergebnisse oder bessere Anpassung an den individuellen Bedarf – spielten bislang eine weniger wichtige Rolle. Zwar ist digitales dem analogen Lernen in Präsenz nicht per se überlegen, dennoch könnte das didaktische Potenzial noch stärker genutzt werden. Um dieses besser auszuschöpfen, ist es sowohl wichtig, die Kompetenzen der Aus- und Weiterbilder im Unternehmen zum Einsatz digitaler Medien auszubauen als auch die Medienkompetenz der Lernenden gezielt und nachhaltig zu fördern. Die Corona-Pandemie hat vor Augen geführt, wie wichtig es ist, dass Menschen und Unternehmen flexibel reagieren und sich veränderten Anforderungen anpassen

können. Gerade die Weiterbildung ist ein wichtiger Baustein, um die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit zu erhalten. Auch das rasche Wechseln von Präsenzveranstaltungen auf Online-Veranstaltungen und die intensive Nutzung von digitalen Lernangeboten während der Krise haben einen stärkeren Rückgang in der Weiterbildungsbeteiligung verhindert und haben gezeigt, welches Potenzial die Digitalisierung auch in der Weiterbildung hat. Dieses Potenzial gilt es zukünftig weiter auszubauen und zu nutzen.



Über die Autorin

Dr. Susanne Seyda studierte Volkswirtschaftslehre in Köln und hat an der Ruhr-Universität Bochum promoviert. Sie arbeitet seit 2002 im Institut der deutschen Wirtschaft (IW). Im Kompetenzfeld Berufliche Qualifizierung und Fachkräfte erstellt sie Analysen zum Ausbildungs- und Arbeitsmarkt und betreut die IW-Weiterbildungserhebung.



Neue Perspektiven für IT-Outsourcing

Auf der Suche nach deutschen Kooperationspartnern standen für Unternehmer und Unternehmerinnen aus Belarus, Moldau und der Ukraine im Rahmen ihrer MP-Teilnahme die Fragen nach den Marktchancen für IT-Dienstleistungen und der optimalen Kontakthanbahnung im Vordergrund. Ein Unternehmensbesuch beim Deutschen Outsourcing-Verband verschaffte ihnen dabei ganz neue Erkenntnisse.

Angesichts des derzeitigen IT-Fachkräftemangels lagern viele deutsche Unternehmen IT-Dienstleistungen aus, besonders der Hightech-Standort München und der Finanzplatz Frankfurt weisen großen Bedarf auf. Für ausländische Dienstleister eröffnen sich hier nicht selten neue Möglichkeiten. „Viele IT-Projekte werden innerhalb Deutschlands in Auftrag gegeben. Danach aber rangieren die mittel- und osteuropäischen Länder schon auf Platz zwei, Chancen bestehen also“, erklärte Stephan Fricke vom Deutschen Outsourcing-Verband den Teilnehmern der MP-Gruppe während des virtuellen Fortbildungsmoduls.



Viele deutsche Firmen zögern, Outsourcing wirklich anzugehen. Über 35 Prozent haben bisher keine oder sehr wenig Erfahrung damit.

Stephan Fricke

„Viele deutsche Firmen zögern, Outsourcing wirklich anzugehen. Über 35 Prozent haben bisher keine oder sehr wenig Erfahrung damit, nur zirka acht Prozent der deutschen Firmen haben zu mehr als 80 Prozent Erfahrung damit gesammelt“, so Fricke in seiner Präsentation, in der

er den Deutschen Outsourcing-Verband näher vorstellte. Mit mehr als 1.000 Mitgliedern fungiert dieser als Plattform für alle, die sowohl auf Anwender- als auch Beratungsseite mit der Auslagerung von IT- und Geschäftsprozessen in den DACH-Ländern tätig sind. Seinen Mit-



Vertrauen gewinnen ist das A und O. Wenn man sich auf Business-Plattformen vernetzt und seine Unique Selling Points deutlich macht, dann dürfte es klappen.

Timur Bartash, Teilnehmer aus Moldau



gliedern stellt der Verband branchenrelevante Informationen zur Verfügung, u.a. die Bewertung nationaler und internationaler Anbieter und Berater. Er bietet aktive Unterstützung an und ermöglicht durch Netzwerkaktivitäten den aktiven Austausch der Mitglieder untereinander. Zu den eigenen Outsourcing-Ideen tauschen sich die osteuropäischen MP-Teilnehmer und -Teilnehmerinnen intensiv mit Stephan Fricke aus. Dabei zeigte sich, dass es durchaus gute Chancen für die wirtschaftliche Zusammenarbeit mit Deutschland gibt. So möchte Yuliia Khart von der ukrainischen Firma Soft Industry Alliance IT-Outsourcing im Bereich Logistik anbieten, da sie bereits über das entsprechende Know-how verfügt. Auch Timur Bartash von Feel IT Services aus Moldau zeigte sich optimistisch: „Vertrauen gewinnen ist das A und O. Wenn man sich auf Business-Plattformen vernetzt und seine Unique Selling Points deutlich macht, dann dürfte es klappen“. MP-Teilnehmerin Tatsiana Melnichuk von der Firma Epolsoft ist hochmotiviert, geeignete deutsche Partner zu finden: „Es ist nicht so leicht, eine Kooperation aufzubauen, aber ich habe nun schon eine positive Rückmeldung einer deutschen Firma bekommen und wir sind in ersten Verhandlungen“, so die belarussische Unternehmerin.

Stephan Fricke gab den MP-Teilnehmern einige Tipps mit auf den Weg: Erstens braucht man einen langen Atem, um das für eine langfristige IT-Kooperation nötige Vertrauen aufzubauen. Zweitens sollte man sein Profil schärfen und sich spezialisieren. Drittens empfiehlt es sich, eigene Angebote auf der Webseite nicht nur auf Englisch, sondern auch auf Deutsch bereitzustellen. Auch das Netzwerken darf nicht unterschätzt werden: Es gilt, auf vielen sozialen Kanälen und Businessplattformen oder Messen präsent zu sein. „Letztendlich kommt es nicht nur auf den niedrigen Preis an“, so Fricke zum Abschluss, „denn die deutschen Firmen erwarten eine hohe Qualität und auch, dass sich Geschäftspartner an Verabredungen wie Termine halten“. Die Manager waren froh, den deutschen Markt durch die Brille des Fachmanns Fricke gesehen zu haben, um eine realistische Einschätzung ihrer Chancen zu erhalten. Volodymyr Strohush von der IT Health Care Firma Askep LLC aus der Ukraine betont nach dem virtuellen Treffen: „Ohne diese Einblicke hätte ich eine komplett andere Strategie gewählt. Jedes Land hat wieder andere Nuancen und nun weiß ich, worauf großer Wert gelegt wird.“



Über die Autorin

Katharina Bömers war bis Juni 2021 als Projektmanagerin im Bereich Training International bei der IHK Akademie München und Oberbayern gGmbH, der Tochtergesellschaft der IHK für München und Oberbayern, für das Managerfortbildungsprogramm tätig.

Stimmen von Teilnehmern und Teilnehmerinnen

„Wie haben Sie das Programm erlebt?“

„ Meine Empfehlung: Nimm an diesem Programm teil, stärke deine Führungsqualitäten und erkunde eine Welt voller Kooperationsmöglichkeiten mit deutschen Partnern!

Yahya Tarek, Ägypten

„ Gutes Team, gute Trainer und die besten Gastgeber!

Avtandil Avtva Kraveishvili, Georgien

„ Dank des Programms können wir unsere Kundenkommunikation verbessern, den Bestellprozess für Unternehmenskleidung vereinfachen und den Produktionsplan weit im Voraus planen.

Olga Kozytska, Ukraine

„ Ich habe viel Neues gelernt und werde das an meine Mitarbeiter weitergeben.

Uladzislau Siparau, Belarus

„ Eine tolle Möglichkeit, deine Ziele zu erreichen!

Ignacio Quezada, Chile

“Starke Netzwerke bringen uns voran“

Einen Tag voller Impulse für das eigene Geschäft erlebten rund 200 Unternehmerinnen und Unternehmer aus vier Partnerländern des MP. Auf einer virtuellen Veranstaltung vernetzten sich die Alumni mit Unternehmen aus der Region und aus Deutschland.

Der Großteil der Teilnehmenden waren Absolventen des Managerfortbildungsprogramms aus Aserbaidshan, Georgien, dem Iran und Turkmenistan. Aber auch eine Vielzahl an deutschen Unternehmen mit Interesse am Auslandsgeschäft hatten sich zu der Online-Veranstaltung eingeschaltet. Als Eisbrecher diente ein informelles Speed-Dating, bei dem sich abwechselnd jeweils vier Personen in einem eigenen Chat miteinander bekannt machen konnten.

In ihrem Grußwort wies Yildiz Götze, Referatsleiterin im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) darauf hin, wie wichtig der Austausch zwischen den Alumni der MP-Partnerländer sei: „Netzwerke zu schaffen, führt zu Synergien, Innovationen und Weiterentwicklungen. Viele von Ihnen haben bereits strategische Kooperationen mit deutschen Unternehmen aufgebaut und haben damit persönlich einen wertvollen Beitrag zur Stärkung der wirtschaftlichen Beziehun-

gen zwischen Ihrem Land und Deutschland geleistet. Wir hoffen, dass Sie auch in Zukunft mit uns zusammenarbeiten werden.“

Zwei Impulsvorträge gaben den Teilnehmenden Einblicke in Dynamik und Gewichtung von Business-Netzwerken. So stellte Jörg Esser, Partner bei der Unternehmensberatung Roland Berger, zum Thema „Build Smart Networks“ die Netzwerkprinzipien vor und gab den Zuschauern an den Bildschirmen folgenden Tipp: „Sie können nicht vorausplanen. Umarmen Sie einfach die Koalitionen, die sich ergeben, denn Chancen liegen normalerweise dort, wo Sie sie nicht erwarten“. Im Beitrag von Lorna Davis, Business-Coach und ehemalige Geschäftsführerin internationaler Konzerne, stand im Mittelpunkt der große Mehrwert für Unternehmen, wenn sie miteinander statt gegeneinander

” Ich konnte mit einem deutschen Unternehmen verhandeln – und das ist erst der Anfang.

arbeiten. Durch Zusammenarbeit entstanden kreative Prozesse, so die Expertin.

Vier interaktive Workshops gaben anschließend Gelegenheit, sich mit Unternehmerinnen und Unternehmern aus dem eigenen Land zu vernetzen und mögliche Kooperationen ausfindig zu machen. Dabei erhielten die Teilnehmer zahlreiche Anregungen für erfolgreiches Netzwerken. Ebenso wurde intensiv diskutiert, in welcher Form sich die Alumniarbeit in den vier Ländern auf- und ausbauen lässt. Die anschließende Präsentation der Ergebnisse zeigte, dass es zahlreiche Ideen gibt, sich sowohl untereinander und mit der deutschen Wirtschaft im eigenen Land, aber auch mit MP-Absolventen aus anderen Ländern zu vernetzen. Eine wichtige Grundlage dafür, so der Tenor aller Beteiligten, sei eine funktionierende Alumnistruktur im eigenen Land. Daran wollten alle vier Länder nun intensiv arbeiten, bekräftigten die jeweiligen Vertreter.

„Das war die beste Online-Veranstaltung, die ich je besucht habe – eine ganz neue Erfahrung.“



In einer abschließenden Paneldiskussion wurden die Vertreter der Partnerorganisationen des Managerfortbildungsprogramms und des Deutsch-Russischen Managementnetzwerks (DRMN) gebeten, ihre Eindrücke zur Veranstaltung wiederzugeben. Mit dabei waren Zaur Gardashov, Berater des Vorsitzenden der Small and Medium Business Development Agency der Republik Aserbaidschan, Ahmad Javanmardi, Leiter der Abteilung Marktentwicklung

”

Ein informelles Get-together ermöglichte den Gästen anschließend, mit Jörg Esser und Lorna Davis direkt ins Gespräch zu kommen. Bei Livemusik mit einer Jazzgruppe aus Hamburg und einer Sängerin aus Barcelona ließen die Teilnehmer den Tag gemeinsam ausklingen. Andreas Steinborn hielt fest: „Der Event war innovativ, abwechslungsreich, kreativ und endete mit einem wunderbaren kulturellen Höhepunkt. Das war die beste Online-Veranstaltung, die ich bisher erlebt habe“. Viele der Teilnehmer und Teilnehmerinnen äußerten den Wunsch, solche Veranstaltungsformate zukünftig zu wiederholen.



33



Indische Alumni meistern die Krisenzeit

Zu einem digitalen Follow-up trafen sich indische MP-Absolventen von 2019. Organisiert von der Export-Akademie Baden-Württemberg, tauschten sie sich dabei über die Ergebnisse ihrer Programmteilnahme und unternehmerische Maßnahmen zur Bewältigung der Corona-Krise aus.

Ein Schwerpunkt des Treffens war die Digitalisierung von Geschäftsprozessen, zumal für viele der Alumni eine gründliche Restrukturierung ihres Unternehmens nötig war. Anubhav Kumar Susheen berichtete: „Das Managerfortbildungsprogramm war für mich persönlich hilfreich, denn basierend darauf und auf eigenen Erfahrungen habe ich neue Strukturen für mein Unternehmen herausgearbeitet.“ Die Anwendung einer Collaboration-Software nach deutschen Vorbild hilft ihm dabei, die Prozesse im Homeoffice effektiv zu gestalten. Für Dimplekumar Shah waren Automatisierung und Industrie 4.0 wichtige Bereiche, in denen er nach der Programmteilnahme neuen Lösungen anwandte.

Neben der Vertiefung der Geschäftsbeziehungen mit deutschen Partnern fanden einige Teilnehmer trotz Pandemiebedingungen neue Exportmöglichkeiten, häufig in Nachbarländern – auch dies dank des MP. „Im Prinzip habe ich gelernt, wie man mit jedem Geschäftspartner zusammenarbeitet. Das hat mir im internatio-

nen Umfeld sehr geholfen“, fasste Sanika Mahadeokar zusammen. Ihr gelang es, mit zwei deutschen Bildungsunternehmen an der Entwicklung der Fachausbildung in der Automatisierungs- und Mechatronikschule ihres Unternehmens zu arbeiten.

Auch die Zusammenarbeit mit der Belegschaft des eigenen Unternehmens während der Corona-Krise stellte auf dem Follow-up einen wichtigen Gesprächspunkt dar. „Finanziell gesehen war das kein gutes Jahr, aber die Kontaktpflege war ein positiver Lichtblick. Darin habe ich mich verbessert“, sagte Mahadeokar. Über signifikante Veränderungen berichtete auch Rupali Mavani. Ein nachhaltiges Betriebsklima im Homeoffice zu schaffen, Mitarbeiter kontinuierlich zu unterstützen und Maßnahmen zum Team-Building und zur Weiterbildung einzusetzen, waren einige ihrer Empfehlungen. Zudem gelang es ihr, Exportverträge mit zwei deutschen Unternehmen zu schließen. Die Produktionsflächenerweiterung und weitere Optimierung der Infrastruktur ihres Betriebs sei eine direkte Auswirkung der Unterneh-

mensbesuche im Rahmen des MP gewesen. „Wie viel ich von diesem Programm profitiert habe, lässt sich quantitativ gar nicht erfassen“, so Mavani.

Ein kompaktes Training zur Nachhaltigkeitsoptimierung war für die Alumni ein Höhepunkt der Veranstaltung. Darin lernten sie, wie Nachhaltigkeit evaluiert werden kann und diskutierten die Bedeutung von Nachhaltigkeit bei Kaufentscheidungen von Produkten oder Dienstleistungen in Indien. Trotz des virtuellen Programmformats funktionierte der Austausch unter den Absolventen sehr gut. Sanika Mahadeokar war vom Follow-up begeistert: „Es war ein hervorragendes Erlebnis. Ich persönlich fühle mich nach dem Erfahrungsaustausch sehr motiviert und glücklich.“



Über die Autorin

Anna Mozhukhina wirkt als Projektmanagerin bei der Export-Akademie Baden-Württemberg an der Durchführung des MP mit und bietet Trainings zu interkultureller Kompetenz an.

In neuen Dimensionen denken

Wie gelingt gute Entscheidungsfindung? Ein Weg ist die 5DOBT-Methodik. Mit ihr haben sich MP-Alumni aus Belarus, Moldau, und der Ukraine im März im Rahmen eines Online-Seminars vertraut gemacht und erhielten dabei wertvolle Impulse für die eigene Arbeit.

Das Akronym 5DOBT steht für fünf Dimensionen unternehmerischen Denkens („5 Dimensions of Business Thinking“) und ist ein Ansatz, der das Potenzial von Ideen und Projekten für deren Realisierung sichtbar macht. Er umfasst die Dimensionen Umsatzsteigerung, Effizienzgraderhöhung, Direktkostensenkung, Risikominimierung und Innovationsgraderhöhung. Entwickelt wurde die Methode von der deutschen Managementberatung MARKTGUT GmbH. Deren Gründer und CEO John Benad sowie Business Consultant Lennart Giron präsentierten das Produkt in einer virtuellen Fortbildung für Alumni des Managerfortbildungsprogramms und standen für deren Rückfragen zur Verfügung. Für die osteuropäischen MP-Absolventen war dabei besonders interessant, wie sie ihre Verkaufsargumentation durch die Methodik effektiver gestalten können.

„Ich bin dankbar für diesen neuen Impuls“, sagte Valentyna Khmylievska nach dem Seminar. Die ukrainische Alumna hat die 5DOBT-Methodik gleich für ihre

Arbeit angewandt: „Wir konnten das Vertrauen unserer Geschäftspartner in den Einsatz von Cloud-Technologien erhöhen, indem wir unsere Präsentation vereinfacht

”

Jetzt verwenden wir 5DOBT in jedem Meeting und sind fest davon überzeugt, dass wir so Änderungen im Unternehmen erfolgreicher umsetzen werden.

Valentyna Khmylievska

und alle Vorteile der Technologien auf einer Folie zusammengefasst haben. Jetzt verwenden wir 5DOBT in jedem Meeting und sind fest davon überzeugt, dass wir so Änderungen im Unternehmen erfolgreicher umsetzen werden“, so Khmylievska.

5DOBT eignet sich für Unternehmen aller Branchen und Größen. Das Besondere daran: Es handelt sich um einen Rahmen, der sich individuell an das jeweilige Unternehmen und seine Arbeitsabläufe anpassen lässt. Auch Sergei Usovich aus Belarus hat der Ansatz überzeugt: „Für mich war das Training nützlich, denn es hat mich daran erinnert, dass wir rationalere, quantitativere Methoden bei der Entscheidungsfindung anwenden sollten. Das hat meine Denkweise definitiv in die richtige Richtung verändert.“

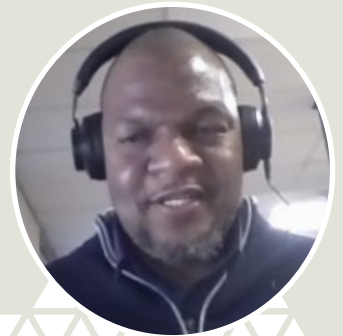
Aufbauend auf den zwei Trainingsmodulen im März sind, sobald es die pandemiebedingten Reisebedingungen zulassen, Aufbaukurse in Chisinau und Minsk geplant.

 Weitere Informationen:
www.marktgut.de



Trainings machen südafrikanische Alumni krisenfest

Anderthalb Jahre nach ihrem Deutschlandaufenthalt trafen sich die Teilnehmer und Teilnehmerinnen der südafrikanischen Pilotgruppe im Mai zu einem virtuellen Follow-up. Die Ergebnisauswertung stand vor allem unter der Frage, wie sich die Geschäftsanbahnung mit deutschen Unternehmen unter Pandemiebedingungen gestaltet. Das Fazit der Absolventen: Vom MP konnten sie alle profitieren.



Die Evaluierung der Programmergebnisse stand auf der halbtägigen Online-Veranstaltung ebenso auf der Agenda wie die Bewertung der individuellen Lernziele und Kooperationsprojekte der Alumni. Vor dem Hintergrund der Corona-Pandemie, die auch die südafrikanische Wirtschaft und die Vorhaben der Alumni stark beeinflusst hat, waren Change-Management und Resilienz die Fokusthemen des Follow-ups. Sie stießen bei den Teilnehmern auf großes Interesse, da viele mit branchenspezifischen Herausforderungen im internationalen Handel konfrontiert sind.

Drei Referenten beleuchteten die Fokusthemen aus verschiedenen Perspektiven. In einem einleitenden Vortrag gab Marcus Knupp von Germany Trade and Invest (GTAI) Südafrika Einblicke in die deutsch-südafrikanischen Handelsbeziehungen und verwies dabei auf Institutionen und Ansprechpartner für die Unterstützung der Alumni. Uwe Rotermund, CEO der Noventum consulting GmbH, konzentrierte sich in seinem Beitrag auf innerbetriebliche Anwendungsmöglichkeiten verschiedener Methoden des Change-Managements und der Steigerung der Resilienz der Unternehmenskultur. Hier erhielten die südafrikanischen Managerinnen und Manager neue Denkanstöße in Bezug auf die Ausrichtung ihrer eigenen Unternehmens- und Teamkultur. Die Landesentwicklungsgesellschaft (LEG) Thüringen stellte ihr Portfolio und Projekte der Zusammenarbeit mit Südafrika vor und verwies auf weitere Kooperationsmöglichkeiten mit dem Bundesland.

„Mit der Bedeutung von Diversifizierung wurde ich während des Managerfortbildungsprogramm konfrontiert und daran erinnere ich mich jetzt.“

Andrew Fenwick, Alumnus aus Südafrika

„Die Dinge, die ich während des Programms gelernt habe, haben es mir ermöglicht, diese herausfordernden Zeiten besser zu meistern. Wir haben uns neu aufgestellt und an neuen Produkten gearbeitet. Dadurch reduzierte sich unser Umsatz nur um etwa 25 Prozent. Ohne das Wissen wäre der Verlust viel größer gewesen.“

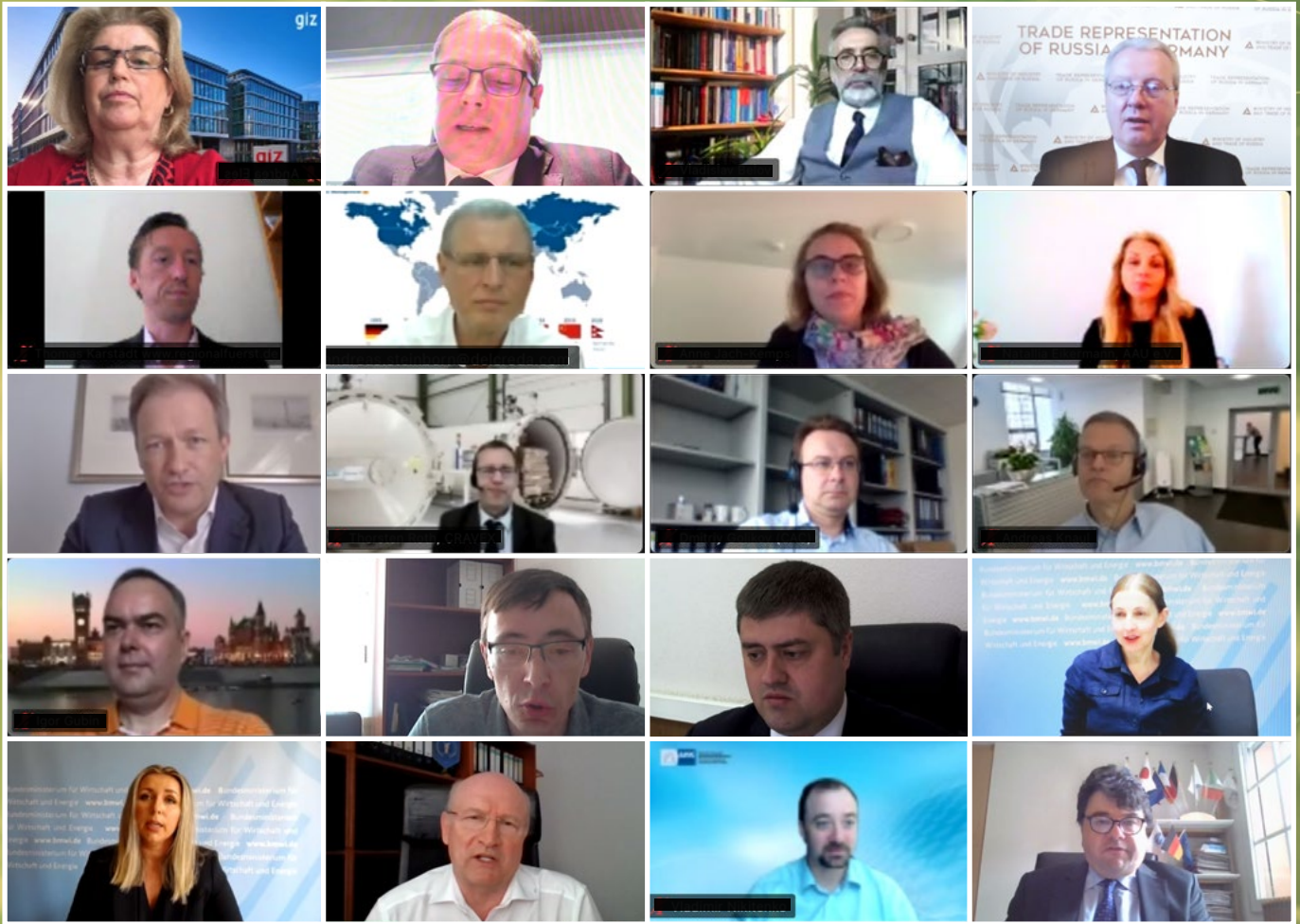
Antonio Jones, Alumnus aus Südafrika

Dem Großteil der südafrikanischen MP-Absolventen war es seit der Programmteilnahme gelungen, ihre Kooperation mit deutschen Unternehmen aufrechtzuerhalten und trotz der Covid-19 Pandemie anvisierte Veränderungen im Unternehmen wie geplant vorzunehmen, neue Geschäftsfelder zu erschließen und Wachstum zu verzeichnen. Alle Teilnehmer betonten, dass das MP ihnen wichtige Inhalte für die Gegenwart und Zukunft ihres Unternehmens vermittelt hatte. Besonders hervorgehoben wurden von den Teilnehmenden die hinzugewonnene Fähigkeit, Entwicklungen in der eigenen Branche und Wirtschaftsraum zu antizipieren und aus ihnen eine neue Unternehmensstrategie zu entwerfen, was in der derzeitigen Krise wichtig war.

„Das Programm kam für uns im Herbst 2019 genau zum richtigen Zeitpunkt, um uns auf die Herausforderungen der bevorstehenden Pandemie vorzubereiten“, fasste ein Alumnus zusammen. Eine Teamkollegin gab an, durch die Unternehmensbesuche gelernt zu haben, wie sie die Produktivität im eigenen Unternehmen steigern könne und konnte dies erfolgreich umsetzen. Ein Alumnus sah sich im Zuge der Covid-19 Pandemie gezwungen, zwei Geschäftsfelder seiner Firma zu schließen und konnte nach eigenen Angaben mithilfe des Managerfortbildungsprogramms eine schnelle Neuausrichtung initiieren. Eine andere Unternehmerin sagte: „Durch die Teilnahme am MP habe ich einen wahren Perspektiv-

wechsel erlebt, der mir dabei half, unsere Produktion während der Corona-Krise mit der nötigen Geschwindigkeit an die Marktsituation anzupassen.“

Nachhaltigen Eindruck hinterließ bei den Absolventen während ihres Deutschlandaufenthalts auch der Lerninhalt der Business Diversification, die mehrere Teilnehmende zum Anlass nahmen, ihre Geschäftsfelder neu auszurichten. Auch dies war im schwierigen Geschäftsjahr 2020 von besonderer Bedeutung, wie die Alumni berichteten. Bald wieder nach Deutschland reisen zu können, äußerten viele der Teilnehmer als Wunsch. Das, so die Unternehmer, würde ihnen ermöglichen, im Zuge der Pandemie vernachlässigte Projekte wiederaufzunehmen.



13. Deutsch-Russische Unternehmernessprache

Bilaterale Wirtschaftskooperation funktioniert auch in Krisenzeiten

Die Deutsch-Russischen Unternehmernessprache fanden auch 2021 online statt. An den beiden thematisch verbundenen Veranstaltungsteilen nahmen in diesem Jahr rund 200 Vertreter aus Politik und Wirtschaft sowie Alumni des Managerfortbildungsprogramms und des russischen Präsidentenprogramms teil. Alle betonten den partnerschaftlichen Ansatz in der Zusammenarbeit zwischen beiden Ländern.

Der Eröffnungsveranstaltung am 20. Mai waren Vertreter der Wirtschaftsministerien beider Länder zugeschaltet, die Grußworte an die Teilnehmer richteten. Alexej Boldin, Leiter der Zentralabteilung des russischen Ministeriums für wirtschaftliche Entwicklung, hob hervor, wie wichtig das MP für die Entwicklung beider Staaten sein, da über den Erfahrungszugewinn hinaus neue Projekte angestoßen würden. Dr. Angelique Weikum-Groß vom Bun-

desministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) betonte, dass der Austausch besonders in politisch kritischen Zeiten wie den jetzigen wichtig sei. „Praktische Projekte zwischen Unternehmern sind das stabile Fundament des bilateralen Dialogs“, erklärte sie und benannte die aktuellen Schwerpunkte der wirtschaftlichen Zusammenarbeit. Neue Möglichkeiten für Kooperationen böten sich in den Bereichen Wasserstoff, Energie, Aus- und Weiterbildung des Mittelstands sowie in der Digitalisierung.

Mehrere Fachvorträge gaben den Konferenzteilnehmern Einblicke in unternehmerische Fragestellungen. So sprach der Direktor der Filiale Nordwest der Deutsch-Russischen Außenhandelskammer (AHK), Wladimir Nikitenko, über die Situation der Wirtschaftskooperation aus der Sicht der deutschen Unternehmen. Zwar habe das bilaterale Handelsvolumen abgenommen, doch befänden sich einige Branchen auf Wachstumskurs. Die Gesundheitswirtschaft etwa oder die Landwirtschaft und Ernährungswirtschaft profitieren von der Krise. Die derzeit ca. 4.000 in Russland tätigen deutschen Unternehmen schauen positiv in die Zukunft, so Nikitenko.

Die russische Perspektive erörterte Pavel Rubtsov, stellvertretender Leiter des Handels- und Wirtschaftsbüros der Russischen Föderation in Berlin. Er sprach u.a. über die Zertifizierung beim Markteintritt und verwies darauf, dass die Berücksichtigung von Bio-Siegeln für die internationale Wettbewerbsfähigkeit russischer Unternehmen wichtiger werde. Als hemmende Faktoren für die Geschäftsanbahnung benannte er den derzeitigen Wegfall von Präsenzmessen und die eingeschränkte Einreisemöglichkeit nach Deutschland. Grenzüberschreitende Geschäfte und der Vertrieb in Post-Corona-Zeiten war das Thema des Vortrags von Dr. Andreas Knäul, Partner und Leiter des Moskauer Büros von Rödl & Partner. In der sich anschließenden Podiumsdiskussion kamen Alumni des Managerfortbildungsprogramms zu Wort und sprachen über pandemiebedingt veränderte Arbeitsbedingungen in der Logistik. Alle Absolventen waren dabei der Meinung, dass sich aus der Krise für die Branche auch Chancen ableiten lassen, z.B. durch eine zunehmende Digitalisierung.



Wir können hier die interessantesten und aussichtsreichen Bereiche einer Zusammenarbeit unserer Länder ausloten.

Sergej Panfilow

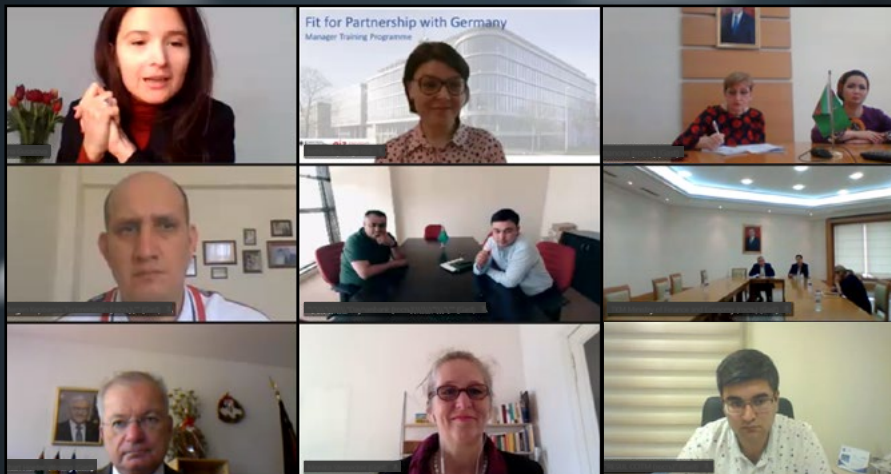
Alexej Bunkin, Direktor des Föderalen Ressourcenzentrum Moskau sagte abschließend, dass trotz der Corona-Krise reges Interesse am MP herrsche und sich die russischen Unternehmer auf Präsenztermine in Deutschland freuten. In ihrem Schlusswort dankte Yıldız Götz, Referatsleiterin im BMWi, Alexej Bunkin für die gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit, die man zukünftig fortsetzen wolle.

Auch der zweite Teil der Deutsch-Russischen Unternehmengespräche am 24. Juni beleuchtete die besonderen Herausforderungen der wirtschaftlichen Zusammenarbeit unter Pandemiebedingungen. Markus Weichert, im BMWi für das MP mit Russland zuständig, unterstrich in seinem Grußwort, dass es wichtig sei, die bilateralen Wirtschaftsbeziehungen virtuell fortzusetzen, bis man sich wieder in Präsenz treffen könne. An die anwesenden Unternehmen gerichtet, sagte er, dass diese in der Krisenzeit Stressresistenz und Konkurrenzfähigkeit bewiesen hätten.

Sergej Panfilow, stellvertretender Direktor des Föderalen Ressourcenzentrums Moskau, meinte im Hinblick auf die Veranstaltung: „Wir können hier die interessantesten und aussichtsreichen Bereiche einer Zusammenarbeit unserer Länder ausloten.“

In seinem Impulsvortrag erwähnte Falk Tischendorf, Managing Partner bei Beiten Burkhardt Russland, dass das Geschäftsklima trotz Sanktionen und Pandemie durch die Unternehmen gegenwärtig überwiegend als positiv bewertet werde und Deutschland 2020 Russlands zweitwichtigster Handelspartner war. In vier thematischen Arbeitssitzungen ging es anschließend um Projektbeispiele und Lösungsansätze in den Bereichen Vertragswesen, Green Economy und innovative Technologien für die russische Industrie bzw. Landwirtschaft. Nach Abschluss der Veranstaltung nutzten viele Teilnehmer und Teilnehmerinnen die Möglichkeit der informellen Begegnung über ein digitales Tool.

Die Deutsch-Russischen Unternehmengespräche sind eine gemeinsame Veranstaltung des BMWi, der GIZ und dem Föderalen Ressourcenzentrum und dienen dem Austausch von Unternehmern beider Länder. Das Format findet seit 2009 jährlich statt. 2021 wurden die Unternehmengespräche in Kooperation zwischen der GIZ, dem Föderalen Ressourcenzentrum, der AHK St. Petersburg, dem Deutsch-Russischen Managernetzwerk (DRMN) und den russischen Alumniverbänden des Managerfortbildungsprogramms umgesetzt.



Unterm Strich ein großes Plus

Alumni aus Turkmenistan kamen im April zu einer Follow-up-Veranstaltung zusammen. Dabei analysierten und reflektierten die Programmteilnehmenden von 2019 und 2020 ihre Learnings aus dem Managerfortbildungsprogramm und tauschten sich zu aktuellen unternehmerischen Themen und Herausforderungen aus.

Auf dem virtuellen Treffen wurden sie von wichtigen Gästen und Partnern des Programms begrüßt. Dazu gehörten Monika Stienecker vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi), Galina Romanova vom turkmenischen Ministerium für Finanzen und Wirtschaft, welches das Managerfortbildungsprogramm in Turkmenistan koordiniert, und Neithart Höfer-Wissing, deutscher Botschafter in Turkmenistan.

Nach einem Vortrag zu aktuellen Entwicklungen der deutsch-turkmenischen Zusammenarbeit folgte der eigentliche Höhepunkt des Veranstaltungstags: ein digitales World-Café, in dem die MP-Absolventinnen und Absolventen ihre Programmteilnahme zu folgenden Punkten bewerteten: Kooperationen mit deutschen Geschäftspartnern, Veränderungen im eigenen Unternehmen sowie die persönliche Weiterentwicklung. So berichtete ein Teilnehmer, dass er durch den Technologieimport aus einer deutschen

Firma die Qualität seiner Baustoffproduktion erhöhen und sich damit auf dem heimischen Markt einen Vorteil verschaffen konnte. Eine Marketingmanagerin konnte durch die Programmteilnahme eine Kooperation mit einem deutschen metrologischen Institut aufbauen, das sie bei der Erlangung der Akkreditierung ihrer Organisation unterstützt.

Positive Effekte der Programmteilnahme auf die Produktivität und den Erfolg des eigenen Unternehmens konnten alle Alumni bestätigen. Weitergeholten haben ihnen dabei unter anderem die Erhöhung der Qualitätsstandards durch den Ankauf deutscher Ausrüstungen, die Zusammenarbeit mit deutschen Experten, die Automatisierung und Diversifizierung der Produktion, die Ausrichtung auf neue Tätigkeitsfelder und die Optimierung von Transport und Zollabwicklung. Zusammenfassend ließ sich festhalten, dass die turkmenischen Führungskräfte sowohl ihr Kompetenzen bei der Kooperation mit

deutschen Unternehmen als auch bei der Unternehmensführung ausbauen konnten. So haben sie zum einen gelernt, mit deutschen Unternehmen zu agieren und erfolgreich mit diesen zusammenzuarbeiten und andererseits, gut arbeitende und motivierte Teams aufzubauen und Mitarbeiter stärker in Unternehmensprozesse einzubinden und weiterzubilden.

Dem virtuellen Follow-up folgten zwei Wochen später zwei Veranstaltungen für Alumni in hybridem Format, bei dem ein Teil der Teilnehmenden in den Räumlichkeiten des turkmenischen Wirtschaftsministeriums in Aschgabat zusammenkam, der andere online zugeschaltet war. Diese Treffen standen allen MP-Absolventen aus Turkmenistan offen und boten ihnen, neben intensiven Schulungen zu den Auswirkungen und Folgen der Wirtschaftskrise und Methoden zum Krisenmanagement, Trainings zu Konfliktmanagement und Resilienz unter unsicheren Bedingungen an.

Unternehmerinnen im internationalen Austausch

Was weibliche Führungskräfte verbindet und wie sie in Zukunft zusammenarbeiten können, besprachen MP-Absolventinnen aus verschiedenen Partnerländern im April auf einer Dialogveranstaltung. Auf dem virtuellen Treffen ging es zudem um Strategien zur Krisenbewältigung und Rezepte erfolgreichen Netzwerkens.

Unternehmerinnen aus Aserbaidshan, Belarus, Kasachstan, Kirgisistan, Moldau, Russland und Usbekistan hatten sich für die Veranstaltung vor den Bildschirmen zusammengefunden. In verschiedenen Beiträgen thematisierten sie unter anderem Erfolgsfaktoren für weibliches Unternehmertum und die wirtschaftlichen Auswirkungen der Corona-Pandemie. So berichtete eine kirgisische Alumna, dass in der Krise die besonders flexiblen Unternehmerinnen schnell und erfolgreich reagiert haben und durch die Produktion von dringend benötigten Masken sogar neue Arbeitsplätze geschaffen wurden. „Digitale Kleidung“, bei der die Maße von Kunden digital genommen werden und der Produktionsprozess ökologische Aspekte berücksichtigt, sehe sie als neues Geschäftsmodell, so eine Unternehmerin aus Kasachstan. Break-out-Sitzungen ermöglichten den Absolventinnen einen Austausch zu neuen Geschäftsansätzen und gemeinsamen Projekten. Beispiele für erfolgreiche Netzwerkarbeit stellten Vertreterinnen russischer Unternehmerinnenverbände vor, die ihre Erfahrungen bei der Gründung von Alumni-Verbänden teilten.

Die MP-Absolventinnen entwickelten im Laufe der Veranstaltung zahlreiche Ideen



für gemeinsame zukünftige Aktivitäten. So verständigten sie sich auf die Durchführung von Veranstaltungen zur Textilwirtschaft, Modeindustrie und Tourismus, die Einrichtung eines Online-Lesekreises für Unternehmerinnen sowie Online-Coachings zu Themen wie Marketing, Präsentationstechniken oder Vereinsgründung. Sobald das Reisen wieder möglich sei, wolle man sich auch in Präsenz treffen, so der Tenor der Gruppe.

„Mir hat das Online-Meeting geholfen, neue Kontakte zu knüpfen“, sagte Elena Mishchenko aus Kasachstan im Anschluss. Teamkollegin Ayperi Nogoybaeva pflichtete ihr bei: „Hier haben sich energiegeladene,



Ich habe viel Nützliches und Interessantes für meine Arbeit mitnehmen können und bin dankbar für diesen Motivationsschub.

Ayperi Nogoybaeva

erfolgreiche und aktive Frauen versammelt. Ich bin fest überzeugt, dass wir solche Treffen thematisch weiterentwickeln werden. Ich habe viel Nützliches und Interessantes für meine Arbeit mitnehmen können und bin dankbar für diesen Motivationsschub“, so das Resümee der Kirgisin.

Insgesamt fünf dieser sogenannten „Online-Teestunden“ werden im Rahmen der Reihe „Alumni für Alumni“ im Zeitraum von April bis Dezember für Absolventinnen des MP angeboten. Die Dynamik bei der Entwicklung moderner Formate bietet ständig neue Möglichkeiten für die Vernetzung auf unkomplizierte und kreative Art.





Ergebnisse können sich sehen lassen

Große Wiedersehensfreude herrschte unter den vietnamesischen Alumni des Jahrgangs 2019, die sich im Mai zu einem Online-Follow-up trafen. Dank des Deutschlandaufenthalts konnten sie trotz Krise eine Reihe an Erfolgen verzeichnen.

Auf dem virtuellen Treffen, zu dem das Fortbildungszentrum TÜV Rheinland Akademie eingeladen hatte, werteten die MP-Absolventen ihre Programmergebnisse aus und diskutierten, wie eine erfolgreiche Wirtschaftskooperation mit Deutschland besonders unter den gegenwärtigen Pandemiebedingungen gelingen kann. Einen Überblick über die deutsch-vietnamesische Wirtschaftszusammenarbeit erhielten die Teilnehmenden eingangs in einem Vortrag von Björn Koslowski, stellvertretender Geschäftsführer der AHK Vietnam. Ein gewichtiges Thema des Follow-ups war zudem das Freihandelsabkommen zwischen Vietnam und der Europäischen Union (EVFTA), das seit August 2020 in Kraft ist. Hierzu referierte Robin Hoenig von der AHK Singapur und erläuterte Chancen als auch Risiken für Unternehmen. Den anschließenden Erfahrungsaustausch zum EVFTA mode-

rierte Dang Toan Tran von der Beratungsfirma DeVü Tran GmbH.

Während es im ersten Teil der Veranstaltung darum ging, gemeinsam Lösungsstrategien zu finden für die Problemstellungen der Alumni, die sich im Verlauf der Corona-Pandemie ergeben hatten, folgte in Teil zwei eine intensive Beschäftigung mit den einzelnen Kooperationsprojekten, die pandemiebedingt oft neu bewertet und angepasst werden mussten. Geschäftskontakte nach Deutschland konnten größtenteils aufrechterhalten und neu initiiert werden. Viele Alumni konnten Veränderungsprozessen im eigenen Unternehmen und an der eigenen Karriereentwicklung nachweisen. Viele der MP-Absolventen konnten dank neuer, strategischer Schritte eine Kooperation mit deutschen Unternehmen eingehen und merkten an, dass ihnen die Manage-

menttrainings und Unternehmensbesuchen im Rahmen des MP dafür wertvolle Denkanstöße gegeben hatten.

Eine Alumna gründete nach der MP-Teilnahme ein Joint Venture mit einem deutschen Unternehmen zur Herstellung ökologisch nachhaltig produzierter Desinfektionsmittel. Darüber hinaus baut sie derzeit ein deutsch-vietnamesisches Studienprogramm zwischen Hochschulen beider Länder auf. Eine andere Unternehmerin berichtete, dass sie auf der Suche nach neuen internationalen Partnern auf die Beratungsdienstleistungen des deutschen Senior Expert Services zurückgegriffen habe und heute als Multiplikatorin für Dienstleistungen deutscher Unternehmen in Vietnam fungiere. Vielfach äußerten die Teilnehmer des Follow-ups den Wunsch, den Standort Deutschland bald wieder besuchen zu können.



Optimal vorbereitet auf den virtuellen Messebesuch

Ein Höhepunkt im jährlichen Veranstaltungskalender der MP-Teilnehmer ist die Hannover Messe, die Weltleitmesse der Industrie. Im April 2021 fand sie als Digitalausgabe statt. Um sich dafür zu rüsten, nahmen Alumni aus vier Ländern im Vorfeld an einer eigens konzipierten Veranstaltungsreihe teil.



In den über vier Wochen verteilten, virtuellen Modulen konnten sich die MP-Ab solventen aus Ägypten, Chile, Mexiko und Tunesien in interaktiven Schulungen mit Erfolgsfaktoren der virtuellen Geschäfts anbahnung und der digitalen Mes se teilnahme vertraut machen. Dabei lag der Schwerpunkt auf Industrie 4.0.

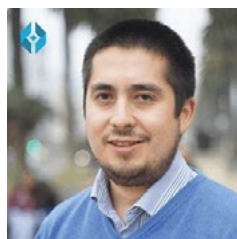
Die Kick-off-Veranstaltung wurde in Zu sammenarbeit mit der Hannover Messe durchgeführt und gab neben einem Über blick über die virtuelle Ausgabe der Veran staltung und die zur Verfügung stehenden digitalen Tools auch Tipps für die eigene Profilerstellung im Online-Besucher-Ver zeichnis der Hannover Messe und das B2B-Matchmaking. Zwei sich anschlie ßende Workshops – „Digitale Geschäfts entwicklung“ und „Virtuelles Messe-Coa ching“ – vermittelten den Teilnehmern neue Ansätze und Techniken, um den durch die Pandemie eingeschränkten Möglichkeiten zur internationalen Ge schäfts anbahnung entgegenzuwirken.

In der abschließenden Paneldiskussion kamen die deutschen Industrie-4.0-Ex perten Oliver Köhn, Geschäftsführer des VDMA Ost, und Dominik Rohrmus, CTO des Lab Network Industrie 4.0, zu

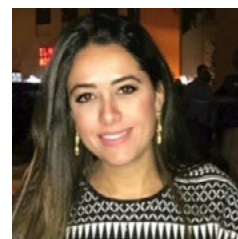
Wort. Hauptredner und Attraktion waren jedoch die vier Vertreter der Partnerländer Chile, Mexiko, Ägypten und Tunesien, die das Alumni-Panel bestritten. Sie äußerten sich zu den Chancen und Herausforde rungen der Umsetzung von Industrie 4.0 in ihren Unternehmen und auf den heimi schen Märkten. So meinte Juan Reyes aus Chile, dass die geografische und kulturelle Distanz den Aufbau von Geschäftsbezie hung in Deutschland erschwere. „Die Pan demie und die allgemeine Unsicherheit der Menschen in den Märkten sind Teil dieser Herausforderung, aber wir glauben, dass sich die Lage in den nächsten Mona ten bessert“, so der Unternehmer. Aline Faltas aus Ägypten berichtete von der Bereitschaft der ägyptischen Wirtschaft, moderner und effizienter zu produzieren. „Der Mangel an geschulten Fachkräften kann jedoch problematisch sein, um die se Anforderungen zu erfüllen“, fügte sie

hinzu. MP-Alumnus Wissem Smiri aus Tunesien berichtete, dass die tunesische Regierung und die GIZ an der Erstellung einer Industrie-4.0-Richtlinie arbeiteten, um Industrie 4.0 für alle Unternehmen in Tunesien zugänglich zu machen. Podium steilnehmer Hector Gonzales aus Mexiko verwies auf die Folgen der Corona-Pande mie für die Digitalisierung von Unterneh mensprozessen in seinem Land: „Unsere Regierung hat schon 40 industrielle In novationszentren ins Leben gerufen, um Big Data, Robotik, Künstliche Intelligenz, Cybersicherheit und IoT zu fördern. Co vid-19 beschleunigt Smart Cities und KI für Regierungs- und Gesundheitsthemen.“

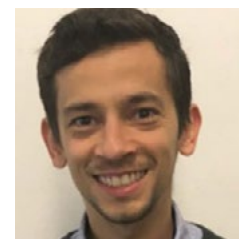
Die Teilnehmenden der Veranstaltungsrei he trafen sich in verschiedenen interaktiven Formaten, neben der Gruppenarbeit in Breakout-Rooms unter anderem zu Grup penpräsentationen. Darüber hinaus bot eine Netzwerk-Session Möglichkeit zum umfangreichen Austausch. Alle Veran stal tungs module stießen mit insgesamt über 250 Teilnehmern auf reges Interesse. Um die internationale Vernetzung der Alumni zu fördern, wurden zur Paneldiskussion auch Alumni aus allen 21 Partnerländern des MP eingeladen. Eine Befragung unter den Teilnehmern und Teilnehmerinnen im Anschluss an die Hannover Messe ergab, dass sich 94 Prozent von ihnen durch die Veranstaltungsreihe optimal vorbereitet fühlten und fast die Hälfte neue Geschäfts kontakte knüpfen konnte.



Juan Reyes



Aline Faltas



Hector Gonzales



Wissem Smiri



Mit Innovationen auf Kurs Richtung AG

Die Firma Mosil Lubricants aus Mumbai produziert Industrieschmierstoffe, unter anderem für namhafte deutsche Kunden. **Rupali Mavani** arbeitet im Management von Mosil. Die Teilnahme am Managerfortbildungsprogramm hat sie ihrem Traum nähergebracht, das Familienunternehmen einmal in eine AG umzuwandeln.

Rupali Mavani steht in der Produktionshalle von Mosil in Mumbai und spricht mit zwei Arbeitern. Sie tragen dunkelgrüne Schutzkleidung, mintfarbene Plastikhandschuhe, Haarnetze sowie – seit Corona – Gesichtsmasken. Gerade befüllen sie große Blechkanister mit Bremsschmierstoff für einen neuen Kunden. Auf den glänzenden, moosgrünen 180 Kilogramm schweren Kanistern prangt das leuchtend gelbe Markenlogo von Mosil Lubricants mit dem stilisierten Öltröpfchen.

„Die Schmierstoffe hier liefern wir an die Knorr-Bremse AG in Pune“, verrät Mavani. Dort werden sie in der Produktion von Antiblockiersystemen eingesetzt. Die Firma aus München ist Weltmarktführer für Bremssysteme, insbesondere für LKWs und Schienenfahrzeuge. Ein weiterer Kunde aus Deutschland ist ein Unternehmen, das an seinem Standort in Indien Bremssysteme für Nutzfahrzeuge produziert. Zustande gekommen sind beide Kooperationen durch das Managerfortbildungsprogramm, an dem Mavani – sowie einige Jahre zuvor bereits ihr Mann Samvar Mavani – teilgenommen hat.

Die 49-jährige Ingenieurin arbeitet im Management von Mosil Lubricants Pvt Ltd. Das Unternehmen wurde 1971 von der Familie ihres Mannes gegründet und produziert heute mit 80 Angestellten 250 Arten von Industrieschmierstoffen in Form von Ölen, Fetten und Sprays. Diese kommen u.a. in der Landwirtschaft, der Papierindustrie oder der Textilbranche zum Einsatz und halten Fahrzeuge, Anlagen und Maschinen am Laufen. „Wo Sie in Indien eine Maschine sehen, sehen Sie auch uns“, sagt Rupali Mavani nicht ohne Stolz.

Modernisierung des Unternehmens

Als Mavani vor zehn Jahren bei Mosil einstieg, hatte sie eine Vision: die Firma zu einem modern geführten Unternehmen weiter zu entwickeln. Dabei hat ihr das Managerfortbildungsprogramm geholfen. „Mein Mann und ich haben in Deutschland viel gelernt und seitdem viel umgesetzt“, sagt sie.

Dazu gehört zum Beispiel die Einrichtung eines neuen Forschungs- und Entwicklungslabors, eines Bürobereichs und eines Lagers. Die Umsetzung erfolgte 2020, in nur vier Monaten, mitten in der Corona-Zeit. „Es hilft ja nichts, den

Kopf in den Sand zu stecken, man muss die Sachen anpacken“, sagt die engagierte Unternehmerin. Durch die Trennung des Lagers von der Produktion haben die Arbeiter mehr Platz und können die Abstandsregeln einhalten.

Mit Innovationen gegensteuern

„Ich versuche immer, innovative Lösungen zu finden“, sagt Mavani, die für den Bereich Human Resources zuständig ist. Diese Eigenschaft kam ihr in Corona-Zeiten zugute. Viele Prozesse wurden digitalisiert, Trainings für Mitarbeiter werden online durchgeführt. Bei der Suche nach neuen Talenten setzt Mavani jetzt auf Online-Rekrutierung mit Hilfe von Konferenztools. Wer kann, arbeitet zudem im Homeoffice, wofür die digitale Infrastruktur umgestellt wurde. „Ich habe neulich einen Mitarbeiter eingestellt, der sogar komplett von zu Hause aus arbeitet“, sagt Mavani.

Corona hat die Modernisierung des Unternehmens vorangetrieben. Davon zeugen auch zwei Auszeichnungen, die Mosil im letzten Jahr vom Verband der indischen Industrie (CII) verliehen wurden: eine für ausgezeichnete Mitarbeiterführung in Zeiten von Corona, die andere als bester Technologie- und Lösungsanbieter.

Doch es gab auch Rückschläge. „Wir haben am Anfang leider viele Mitarbeiter nicht halten können, vor allem junge Mütter“, sagt Mavani, die selbst zwei Töchter hat. „Es gab keine Betreuung, Kindergärten und Schulen waren geschlossen und die Produktion konn-

ten wir ja nicht in das Homeoffice verlagern“, sagt Mavani. Es waren die Mütter, die bei den Kindern zuhause bleiben mussten.

Stark durch Umstrukturierungen

Inzwischen habe sich die Situation gebessert. Die Frauen haben sich organisiert, sind teilweise zurückgekommen, und es wurden neue, junge Talente eingestellt. Der Vertrieb wurde ausgebaut. Mosil läuft dank der Umstellungen „wie geschmiert“, erklärt Rupani mit einem Augenzwinkern. Die Einbußen im Corona-Jahr wurden durch das Unternehmensmanagement, Innovationen sowie neue Kunden abgedeckt, der Umsatz konnte 2020 mit zwei Millionen Euro auf dem Niveau von 2019 gehalten werden.

Am Ende von Mavanis Traum steht die Umwandlung des Unternehmens in eine AG. Die Zeichen dafür stehen gut. Durch den Corona-Stresstest konnte die Firma unter Beweis stellen, wie stark sie aufgestellt ist. Und um Nachwuchs im Management muss sich Personalerin Mavani keine Sorgen machen: Ihre 13-jährige Tochter möchte CEO werden. „Das Zeug dazu hat sie jedenfalls“, sagt Mavani und lacht.

”

Ich versuche immer, innovative Lösungen zu finden.

Rupali Mavani



„Interkulturelles Management ist sehr nützlich!“



Im Rahmen des MP besuchte Grigoryev auch den Schwermaschinenbauer TAKRAF GmbH im brandenburgischen Lauchhammer.

Evgeny Grigoryev schaut ständig, wie er sich beruflich weiterbilden kann. Da kommt für den stellvertretenden Chefsingenieur einer Grube des russischen Kohleunternehmens SUEK-Kusbass das Managerfortbildungsprogramm zum rechten Zeitpunkt. Neben viel Neuem zu Change-Management und Umweltschutz nimmt Grigoryev einiges in puncto interkulturelles Management mit. Der persönliche Kontakt des 35-Jährigen zu deutschen Unternehmen hilft SUEK zudem, letzte offene Fragen vor zwei Vertragsabschlüssen zu klären.

„Der Weg zur persönlichen beruflichen Weiterentwicklung und allerbestes Networking“, so fasst Evgeny Grigoryev seine ersten Gedanken zusammen, als er hört, dass sein Unternehmen ihn zum Managerfortbildungsprogramm nach Deutschland schicken möchte. Grigoryev ist stellvertretender Chefsingenieur der Grubenverwaltung „Taldinskoe West“ des russischen Kohleunternehmens SUEK-Kusbass und SUEK der größte russische Kohleförderer und einer der fünf führenden Kohlever-sorger weltweit. Und auch der Kollege, der das Jahr zuvor am Programm teilnahm, rät dem 35-Jährigen, diese Chance zu nutzen: „Das ist das Beste, was in dieser Phase des beruflichen Werdegangs passieren kann.“

Dass Grigoryev das Angebot wahrnimmt, ist sofort klar. Die eigene berufliche Weiterbildung steht für ihn immer im Mittelpunkt: 2010 fängt Grigoryev bei SUEK als einfacher Bergarbeiter unter Tage an, bereits zwei Jahre später steigt er zum stellvertretenden Chefsingenieur auf, verantwortlich für die technische Bewertung von Investitionsvorhaben. Immer wieder nimmt Evgeny Grigoryev erfolgreich an innerbetrieblichen, branchen- und russlandweiten Business-Wettbewerben teil. Nach Absolvieren des russischen Präsidentenprogramms und erfolgreichem Bewerbungsprozess heißt im Juni 2019 das nächste Ziel: Dresden.

Auch Change-Management und Umweltschutz auf der Agenda

Grigoryev fährt mit der Erwartung nach Deutschland, die Zusammenarbeit mit deutschen Partnern bei der Lieferung von Bergbauausrüstung, im Bereich Kundendienst sowie bei der Schulung von Mitarbeitenden zu intensivieren. Zurück kehrt er auch mit einer Menge neuer Eindrücke: „Wie nützlich interkulturelles Management ist, war für mich persönlich eine der wichtigsten Erkenntnisse.“ Einen Monat lang sind Vertragsverhandlungen ebenso Thema



Wir waren beeindruckt von den rekultivierten Bergbaulandschaften in Deutschland.

Evgeny Grigoryev

wie das richtige Auftreten bei Gesprächen mit Unternehmensvertretern, um fit für Kooperationen mit deutschen Unternehmen zu sein. „Auch der Input zum Change-Management war wertvoll“, erinnert sich der stellvertretende Chefsingenieur.

Es geht auch um Umweltschutz: „Wir waren beeindruckt von den rekultivierten Bergbaulandschaften in Deutschland“, staunt Grigoryev, „ich konnte mir nicht vorstellen, dass an dieser Stelle früher Tagebau betrieben wurde. Auch in Russland verschärfen sich die Vorschriften zum Schutz der Umwelt. Die ökologische Sicherheit der eigenen Betriebsstätten ist somit eine der vorrangigen Unternehmensaufgaben.“

Trotz Corona werden die vereinbarten Projekte umgesetzt

Bereits vor dem Managerfortbildungsprogramm hatte SUEK Kontakte zu deutschen Unternehmensvertretern und Grigoryev nutzt den Deutschlandaufenthalt zu Gesprächen mit relevanten Geschäftspartnern. Der persönliche Kontakt hilft, letzte Fragen in Bezug auf die Zusammenarbeit der zu beschaffenden Ausrüstung zu klären. Im November des gleichen Jahres werden zwischen den deutschen Un-

ternehmen und der SUEK die Verträge unterschrieben. Im Juni 2020 liefert ein Unternehmen aus NRW 3,5 Kilometer Hochdruck-Schnellkupplungs-Rohrleitungssysteme, im September eine südthessische Firma Abwasserreinigungsanlagen zur Grubenwasseraufbereitung. Und weitere Projekte sind schon in Planung.

Obwohl diese Kooperationen in die Zeit der Corona-Pandemie fallen, hält SUEK an den Verträgen fest. Für SUEK hat die Pandemie, so Evgeny Grigoryev, kaum Einfluss auf den Geschäftsbetrieb: „Die Realisierung unserer Investitionsprojekte blieb davon unberührt, alle laufenden Projekte wurden umgesetzt – also auch die Kooperationen mit den deutschen Partnern.“

Grigoryev empfiehlt Programm ohne Wenn und Aber

Da Grigoryev im Kohleunternehmen SUEK, einem Unternehmen mit klaren vertikalen Hierarchien, der mittleren Führungsebene angehört, kann er Ideen aus Deutschland einbringen und an deren Umsetzung mitwirken: „Die geknüpften Kontakte bieten mir die Möglichkeit, nun direkt auf dem kurzen Weg Informationen zu erhalten, wenn es zum Beispiel um neue Technologien geht, die wir so bisher noch nicht verwendet haben.“

Eine Teilnahme am Managerfortbildungsprogramm legt Grigoryev allen nahe, die die Möglichkeit dazu bekommen. Zukünftigen Teilnehmern rät er, keine Angst vor Fragen an die deutschen Geschäftspartner zu haben: „Tauschen Sie Ihre Kontaktdaten aus und bleiben Sie unbedingt in Kontakt mit den deutschen Partnern, auch wenn dieser Austausch nicht geschäftlich ist. Freundliche Grüße zu Feiertagen können der zukünftigen Zusammenarbeit dienen.“ Wenn überhaupt, fällt Grigoryev nur die Sprachbarriere als Manko ein. Aber schon im nächsten Satz begrüßt er die Bemühungen der Trainer, russischsprechende Dozenten zu organisieren oder zumindest zu übersetzen. Und noch einen Tipp hat Evgeny Grigoryev an zukünftige Programmteilnehmer und -teilnehmerinnen: „Ein paar Phrasen auf Deutsch, um besser ins Gespräch einsteigen zu können, sind prima, das erfreut die Deutschen.“



Von der Sahara an die Elbe

Wie Datteln aus Tunesien dank des MP ihren Weg in deutsche Supermärkte fanden

Meriem Ben Dlala liebt die Natur. Und sie liebt ihr Land, das zu den größten Dattelproduzenten der Welt gehört. Die süße Wüstenfrucht ist für sie der Inbegriff der jahrtausendealten Kultur Tunesiens. Ben Dlala arbeitet für den Dattelproduzenten Rose de Sable. „Ich möchte unsere Kultur mit dem Rest der Welt teilen“, sagt die Biologin über ihren Antrieb, am Managerfortbildungsprogramm teilzunehmen.

In schwindelerregender Höhe leuchten die glänzend braunen Früchte der Dattelpalme. Jedes Jahr im Oktober ist es in Nefta soweit: Die Früchte harter Arbeit werden geerntet. Es ist ein Wunder der Natur, wie sich hier, mitten in der Wüste, die grüne Oase Nefta erhebt. Auf rund 5,5 Millionen Palmbäumen wächst hier die Hälfte der gesamten Dattelernte Tunesiens. Auch Rose de Sable baut an diesem Ort Datteln an. „Die Ernte ist ein sensibler Prozess. Die Datteln müssen von Hand gepflückt werden“, erzählt Ben Dlala.

Von der Qualitätsmanagerin zur Projektmanagerin

Auf die Frage, was sie im Unternehmen genau mache, antwortet Ben Dlala: „Ich mache alles“, und lacht. Angefangen hat sie bei Rose de Sable, das auf Deutsch „Wüstenrose“ bedeutet, als Qualitätsmanagerin. Mit dem Managerfortbildungsprogramm, an dem sie 2019 teilnahm, ist ihr Verantwortungsbereich gewachsen. Sie ist jetzt auch zuständig für den Bereich Forschung und Entwicklung sowie Kundenbeziehungen – und damit direkt



ren Ländern wie Ägypten und dem Iran. „Dazu kam die Corona-Krise, alles wurde komplizierter, teurer und unvorhersehbar: Zoll, Transport, Papiere“, erklärt die Managerin. Doch sie ist zuversichtlich, ihre Datteln bald wieder auf die Reise zu schicken. Und sie hat ihre Lehre daraus gezogen: „Wir werden unsere Strategie schärfen und uns auf alternative Produkte konzentrieren“. Dazu gehört zum Beispiel sei Kurzem ein neues Produkt für den japanischen Markt: Datteln der Eigenmarke „Castilla“ im Standbodenbeutel. Trotz der schwierigen Situation konnte die Firma ihr Umsatzniveau im Corona-Jahr halten.

Snackriegel made in Tunisia

Eine der innovativen Ideen von Ben Dalas ist die Entwicklung von Energieriegeln und gesunden Snacks auf Basis von Datteln. Diese werden aus Nebenprodukten der Dattelverarbeitung hergestellt. Die Managerin bereitet derzeit eine Projektstudie dafür vor. Bisher hat Rose de Sable nur unterschiedliche Sorten ganzer Datteln verkauft. Der Markt für gesunde Snacks ist aber vielversprechend, das hat Ben Dlala in Deutschland gelernt. Eine höhere Wertschöpfung der Produkte zu schaffen ist ein wichtiger Schritt in Richtung Zukunft für ihr Unternehmen.

Mehr Bio

In Zukunft soll mehr Bio angebaut werden. Auf seinen eigenen Plantagen produziert Rose de Sable ohnehin schon ausschließlich Bio-Datteln. Diese machten 2020 rund 20 Prozent des Gesamtverkaufs aus. Bis 2025 will man ihren Anteil auf 50 Prozent steigern. Dafür sollen noch 2021 weitere Parzellen für den Anbau erworben werden. In diesem Zusammenhang wird auch weiter investiert: „Wir planen eine Anlage an unserem Werk in Tozeur. Sie steigert unsere Jahreskapazität um 25 Prozent“, sagt Ben Dlala. Rose de Sable setzt sich zudem im Anbau für Fair Trade ein: Das Unternehmen hilft damit benachteiligten Produzenten und Landwirten ihre Lebensqualität zu verbessern.

Alleinstellungsmerkmal „Know-how“

Das Alleinstellungsmerkmal der familiengeführten Firma ist ihr tiefes Wissen um die Geheimnisse des Dattelanbaus, das sie über viele Jahrzehnte angesammelt hat. Die Dattel ist eine sehr empfindliche Frucht, berichtet die Biologin Ben Dlala. Der landwirtschaftliche Prozess des Anbaus erstreckt sich über das ganze Jahr und jeder Schritt sei entscheidend für eine gute Ernte. „Ich war schon immer von Pflanzen und Früchten fasziniert. Ich lerne so viel über Datteln, das ist täglich aufs Neue inspirierend und aufregend. Es ist einfach ein wunderschönes Abenteuer“, sagt die 30-jährige Naturfreundin, die sich dafür einsetzt, dass die Früchte dieses Abenteuers bald wieder in Deutschland erhältlich sein werden.

der Geschäftsführung unterstellt. „Ich bin in alle Schritte vom Feld zum Kunden involviert“, sagt die energiegeladene Managerin. Ihr weitreichendes Wissen hilft ihr in Verhandlungen mit neuen Kunden, wo oftmals viel fachliches und technisches Know-how nötig ist und man sich nicht auf jede Frage vorbereiten kann.

Erste Erfolge und wertvolle Erkenntnisse

In Deutschland hat Ben Dlala eine Kooperation mit einer Hamburger Handelsgesellschaft für Trockenfrüchte geschlossen. Seitdem haben sich mehrere LKW-Ladungen der nährstoffreichen Palmenfrucht aus der Sahara auf den Weg an die Elbe gemacht. Verkauft wurden die süßen Versuchungen in namhaften Supermarktketten. 2020 setzten die Lieferungen jedoch aus. Als Erklärung führt Ben Dlala an, dass der Preisdruck sehr groß sei. Es gebe viel Konkurrenz, auch aus ande-



Sprungbrett zum Erfolg

Durch die Teilnahme am MP konnte der Aserbaidshaner **Fizuli Yolchiyev** seiner Karriere den entscheidenden Kick verpassen. Nach sechs Berufsjahren als Einkaufsmanager von Facet LLC, einem Großhändler für Medizintechnik, wurde er zum Leiter der Beschaffung befördert. Insbesondere die Partnerschaft mit deutschen Firmen hat er seitdem intensiviert.

2020 war kein leichtes Jahr für Aserbaidshan. Nicht nur die Corona-Krise, sondern auch die politische Lage und der Einbruch der Ölpreise trafen das Land hart. Inmitten der widrigen Umstände hat Fizuli Yolchiyev seine Zuversicht bewahrt.

Seine positive Art hat ihm geholfen, das Geschäft auch in der Pandemie weiter zu entwickeln. Das ist ihm insbesondere durch die Partnerschaft mit einem Unternehmen aus Süddeutschland gelungen. Diesen Spezialisten für minimalinvasive Medizinprodukte hatte er während seines Deutschlandaufenthalts kennengelernt. Bei einem Besuch im Unternehmenssitz vereinbarte er eine Probelieferung für Ärzte und Kliniken aus der Herz- und Gefäßchirurgie. Die aserbaidshanischen Chir-

urgen waren beeindruckt von der Qualität der Herzkatheter und Stents aus Deutschland. Nach eingehender Marktanalyse stellte Yolchiyev einen Businessplan für den Vertrieb auf und übernahm den Registrierungsprozess für die Zulassung der Produkte. Er organisierte Schulungen für Ärzte und Krankenhauspersonal, zuletzt online. Für die Zeit nach Corona plant er Seminare und Kongresse.

Win-win-Situation

Zu den Kunden von Facet gehören rund 500 Krankenhäuser und Kliniken in ganz Aserbaidshan. Wenige von ihnen haben eine eigene Kardiologie. Für diese ist die deutsche Herstellermarke dank Yolchiyev inzwischen ein Begriff. Der Anteil deut-



scher Produkte am Umsatz von Facet ist durch die neue Partnerschaft in den letzten zwei Jahren um 15 Prozent auf rund ein Viertel gestiegen. Das Unternehmen aus Baku konnte seine Reputation als Lieferant hochwertiger Produkte stärken. Für den deutschen Partner ist die Partnerschaft wiederum wichtig, da die Firma vorher nicht in Aserbaidschan aktiv war.

Umsatzplus durch Corona-Produkte

Umsatzplus gab es im Krisenjahr dank der „Corona-Produkte“, wie Yolchiyev und seine Kollegen sie nennen. Das sind Desinfektionsmittel, Masken, Schutzkleidung und Tests. „Bei den anderen Produktgruppen ist der Umsatz zurück gegangen“, sagt Yolchiyev. Die Folgen der Pandemie verteuern die Produkte, es gibt weniger Flugverbindungen, die Preise für Transport und Logistik sind gestiegen. Da Facet nur Waren von ausländischen Firmen vertreibt, macht sich das besonders bemerkbar. Zudem werden, wie in anderen Ländern auch, Operationen verschoben



Wir warten alle darauf, dass Corona zu Ende geht.

Fizuli Yolchiyev

um Bettenkapazitäten zu sichern. Eine weitere Kooperation mit einer deutschen Firma, die schon vor dem Abschluss stand, liegt deshalb erstmal auf Eis. „Wir warten alle darauf, dass Corona zu Ende geht“, sagt Yolchiyev.

Karrierekick


„Als ich aus Deutschland zurückkam, rief mich die Geschäftsführung zu sich“, erinnert sich Yolchiyev. Der damals 29-jährige wurde zum Einkaufsleiter befördert. „Das kam für mich überraschend“, sagt

Yolchiyev mit seiner ihm eigenen Bescheidenheit. Das Training habe ihm geholfen, sich weiterzuentwickeln. Er habe gelernt, wie man Geschäfte mit deutschen Firmen macht und sei generell versierter und sicherer im Kontakt mit anderen ausländischen Unternehmen geworden. Der heute 31-jährige Mathematiker ist nicht nur ein Zahlenmensch, sondern auch ein ausgeprägtes Sprachtalent. Neben seiner Muttersprache Aserbaidschanisch spricht er Türkisch, Russisch und Englisch. In seiner Freizeit schaut der zweifache Vater und ehemalige Mathelehrer gern Dokumentationen über Astronomie und ferne Galaxien und liest Artikel darüber. Auch in seinem Job reizt es ihn, über seinen Horizont hinaus zu blicken. In Zukunft möchte er Facet zu einem Produktionsunternehmen ausbauen. Dazu laufen bereits Recherchen. Facet wäre dann das erste Unternehmen in Aserbaidschan, das medizinische Produkte produziert.



Fizuli Yolchiyev mit Unternehmensvertretern von Eucatech beim Firmenbesuch in Weil am Rhein

Pandemiebedingte Einschränkungen im Reiseverkehr zwingen Geschäftspartner, für Gespräche zu digitalen Lösungen zu greifen. Auch Verhandlungen verlagern sich immer häufiger in den virtuellen Raum. **Thomas Starke**, langjähriger Trainer im Managerfortbildungsprogramm, erklärt, worauf es ankommt, um dabei erfolgreich zu sein, und gibt Tipps, wie man dem Gegenüber positiv im Gedächtnis bleibt.



„Deutsche Unternehmer sind gut auf Gespräche vorbereitet. Seien Sie es auch.“

Journal: Welche besonderen Herausforderungen bringen Verhandlungsgespräche mit sich, wenn man sie online führt?

Thomas Starke: Verhandlungen über räumliche Distanzen sind im Grunde nicht neu. Bildtelefone gibt es schon länger und auch Videokonferenzsysteme existieren seit einigen Jahren. Neu ist jetzt, dass die Digitalisierung von Gesprächen durch die Corona-Pandemie verstärkt erfolgt. Das wirft neue Fragen auf. Durch die verschiedenen Zeitzonen verlagern sich Termine womöglich in die extremen Morgen- oder Nachtstunden, was bei schwierigen Verhandlungspunkten kritisch sein kann. Eine besondere Herausforderung liegt zudem in der veränderten Kommunikation aufgrund der genutzten Technik.

Wie gelingt einem das Verhandeln auf Distanz dann am besten? Was gilt es zu beachten?

Grundsätzlich gilt hier, was auch bei persönlichen Treffen gilt: Ich muss vorbereitet sein, meine Ziele und Erwartungen kennen. Ich sollte vorab Marktrecherche betreiben und meinen potenziellen Geschäftspartner und sein Unternehmen so gut wie möglich analysieren. Wichtig ist auch, einen Plan B zu haben und Optionen durchzuspielen. Deutsche Unternehmer bereiten sich auf ein Online-Gespräch immer gut vor und führen es nur dann durch, wenn sie im Vorfeld erkennen, dass sie einen Nutzen davon haben. Daher ist eine eigene Strategie besonders wichtig, denn wenn ich keine habe, folge ich der Idee des Partners. Digital ist es zudem schwieriger, Vertrauen aufzubauen, denn der sonst übliche Smalltalk wird erschwert. Es gibt zum Beispiel keine Abholung, die man zum Plaudern nutzen kann, und auch Gestik und Mimik werden deutlich erschwert. Da Smalltalk aber essenziell ist, kann ich alternativ auch ein taktisches Lob aussprechen. Wichtig ist zudem die Gesprächsführung. Auch digital macht es Sinn, die Kommunikation zu variieren, um Abwechslung ins Gespräch zu bringen, und technische Möglichkeiten wie das Bildschirmteilen zur Veranschaulichung von Sachverhalten zu nutzen.

Technischen Herausforderungen spielen nun eine große Rolle...

Genau. Mit dem Equipment und den verwendeten Tools sollte ich mich auskennen. Das gibt Sicherheit, nicht nur für zu verhandelnde Produkte, die man virtuell schwer darstellen kann. Will ich beispielsweise eine

große Maschine vorführen, ist es ratsam, einen Co-Moderator in der Produktionshalle dazuschalten. Bei kleineren Produkten kann ich meinem Gesprächspartner vorab ein Warenmuster schicken, um ihn von der Qualität zu überzeugen.

Und wo lauern mögliche Fettnäpfchen?

Bei Videokonferenzen muss man darauf achten, welche Botschaften man über seinen Bildschirm sendet, eventuell auch unbewusst: Habe ich einen Hintergrund, der stark ablenkt oder etwas über unternehmerische Beziehungen zu anderen Lieferanten oder Kunden verrät? Vor einem Gespräch empfiehlt es sich auch, sämtliche nicht benötigte Dateien auf dem PC zu schließen und aus eventuell zu öffnenden Verzeichnissen brisante Dokumente zu verschieben, denn es kann heikel werden, wenn ich beim Bildschirmteilen versehentlich Angebote anderer Firmen sichtbar mache. Man darf zudem nicht vergessen, dass wir beim Online-Austausch eine sehr viel kürzere Konzentrationsphase haben. Nach 90 Minuten ist die Luft raus, da flacht die Konzentrationskurve ab. Darauf muss ich mich einlassen. Den Ablauf eines Termins muss ich vorab anders planen – auch, weil ich online geringere Möglichkeiten des Improvisierens habe. Was ich nicht physisch im Homeoffice habe, kann ich nicht mal eben holen.

Welche Vorteile bietet es, gerade auch in der gegenwärtigen Pandemiezeit, online zu verhandeln?

Digitale Treffen sind aktuell die einzige vielversprechende Option für globale Geschäfte. Sie sparen nicht nur Kosten und Zeit, sondern sind auch flexibel und ortsunabhängig organisierbar. Wir sind derzeit in einer für alle ungewohnten und herausfordernden Situation und gleichzeitig dabei, uns auf die sogenannte neue Normalität vorzubereiten. Das heißt, auch wenn das Reisen und persönliche Begegnungen wieder umfangreich möglich sein werden, wird es eine Vielzahl an digitalen Meetings geben. Alles, was wir jetzt an Erfahrungswerten schaffen, lernen und manifestieren, ist daher keineswegs verlorene Wissen.

Sie führen im Rahmen des MP auch digitale Seminare zum Thema Online-Verhandeln durch. Welches Feedback bekommen Sie von den Teilnehmern?

Die Teilnehmer vermissen grundsätzlich den Effekt des Deutschlandaufenthalts.

Das vierwöchige Präsenzprogramm beinhaltete immer auch einen Freizeitanteil und die ausländischen Unternehmer konnten ihren Kenntnisstand zu Deutschland unter anderem durch Wochenendaktivitäten auf ein höheres Niveau bringen. Nach der Rückkehr in ihre Heimatländer waren sie somit richtige Deutschland-Fachleute. Das fehlt heute natürlich. Das Positive an der derzeitigen Situation ist jedoch, dass Termine mit deutschen Unternehmen kurzfristiger realisierbar sind. Das heißt, die Firmen sind zeitlich flexibler. MP-Teilnehmer und -Teilnehmerinnen sind häufig überrascht, dass es auch in der digitalen Kommunikation eine Agenda gibt, die vorab verschickt wird. Die Gespräche werden von deutscher Seite vergleichsweise konzentriert geführt, es ist also keine lockere Plauderei. Zudem höre ich von den Programmteilnehmern oft, dass sie die zugesagten Informationen von den deutschen Gesprächspartnern sehr zügig erhalten. Das geht sogar schneller als vor der Pandemie, der Workflow ist also schneller geworden.

Online verhandeln heißt derzeit meist, im Homeoffice tätig zu sein. Ist das eine gute Idee oder sollte ich doch lieber ins Büro gehen?

Die pandemiebedingten Rahmenbedingungen zwingen viele Geschäftsleute weltweit zu mehr Homeoffice. Daher ist es wichtig, dass ich auch zu Hause über eine gute Technik und stabile Internetverbindung verfüge. Die Räumlichkeit, in der ich ein Verhandlungsgespräch führe, sollte frei von externen Geräuschquellen sein. Bei einer Videokonferenz ist der Rahmen wichtig. Das heißt, ich sollte mir genau überlegen, was ich von meiner Privatsphäre preisgebe, und mich ebenso kleiden wie für einen realen Termin im Büro. Die Kameraeinstellung und Beleuchtung sollten so gewählt sein, dass ich vorteilhaft und gut ausgeleuchtet zu sehen bin. Hier sollte ich nicht davor zurückschrecken, eine LED-Videolampe oder ein extra Rollo fürs Fenster zu kaufen. Vor wichtigen Terminen sollte das Setting einmal getestet werden. Ein Termin im Homeoffice kann daneben zu mehr informeller Kommunikation führen und damit die weltberühmte Teeküche abbilden, in welcher in der Regel ein schneller und effektiver Informationsaustausch stattfindet. Ein Homeoffice führt in diese Richtung, wenn ich es geschickt einsetze. Wenn ich bereit bin, etwas von mir preiszugeben und den Geschäftspartner zum Beispiel auch mal

Checkliste für erfolgreiche Online-Verhandlungen

- ✓ Verhandlung gut vorbereiten
- ✓ Ruhigen Standort wählen und absehbare Störungen vermeiden
- ✓ Geeignete Technik erproben und auf eine stabile Internetverbindung achten
- ✓ Gute Ausleuchtung und Akustik sicherstellen
- ✓ Zeitzonen berücksichtigen
- ✓ Ggf. technische Unterstützung organisieren, insbesondere für Produktpräsentation
- ✓ Passenden Verhandlungsrahmen schaffen (Hintergrund und Kleidung)
- ✓ Nur für die Verhandlung benötigte Dateien und Weblinks öffnen
- ✓ Gesprächsführung berücksichtigen sowie Smalltalk und Humor einbauen
- ✓ Kurze Konzentrationsspanne berücksichtigen

► virtuell auf dem Balkon treffe, kann das die Persönlichkeit unterstreichen.

Und wo stoßen digitale Verhandlungen an ihre Grenzen?

Wenn wir auf hoher Ebene mit Simultandolmetschern arbeiten, dann wird der technische Aufwand groß. Auch die personenbezogene Vertraulichkeit funktioniert im digitalen Bereich nicht so gut wie im persönlichen Gespräch. Mache ich sensible Angaben zu einem Produkt oder einer technischen Entwicklung, muss ich mich vor unautorisierten Aufnahmen oder Mitschnitten schützen. Des Weiteren ist die Überprüfung von Produktionsbedingungen erschwert und auch die Lieferkette lässt sich digital nicht so gut abbilden. Wenn ich einen Betrieb in Präsenz besuche, kann ich mir ein Bild verschaffen, ob Sozial- und Umweltstandards eingehalten werden – online geht das nicht oder nur bedingt.

Wie nehmen Sie den MP-Teilnehmern die Angst vor digitalen Verhandlungsgesprächen?

Ich versuche immer, die Hemmungen abzubauen. Den Programmteilnehmern muss klar sein, dass die deutschen Partner nicht an ihren Englischkenntnissen interessiert sind, sondern am möglichen Geschäft. Bei Sprachbarrieren lässt sich ein Dolmetscher oder ein fremdsprachiger Kollege einsetzen. Techniker, die miteinander verhandeln, haben hingegen

untereinander eine ganz eigene Sprache, da kommt es weniger auf Fremdsprachenkenntnisse an als auf das gemeinsame Selbstverständnis des Fachgebiets. In der analogen Welt galt bisher, dass die höchste Erfolgsquote bei persönlichen Verhandlungen erzielt wurde, an zweiter Stelle standen Gespräche per Telefon und an dritter Stelle Verhandlungen per E-Mail. Jetzt haben wir verschiedene Videokonferenztools, bei denen es dabei geht, Persönliches und technische Features miteinander zu verbinden. Wir haben ein prima Werkzeug, mit dem man spielen kann. Wenn ich mich digital sicher fühle, kann ich meine Geschäftsziele gut erreichen. Weltweit gilt: Kontakt schafft Sympathie. Je häufiger uns jemand sieht, desto besser ist der Draht zueinander. Daher empfehle ich jedem, auch soziale Netzwerke zu nutzen, um den deutschen Geschäftspartner

anzusprechen. So kommt man in den Dialog und schafft eine gemeinsame Ebene. Als Backup sollte ich ein Telefon bereit haben, damit ich bei Netzunterbrechungen schnell reagieren kann.

Wie kann ich dafür sorgen, dass ich meinem Gesprächspartner nachhaltig im Gedächtnis bleibe?

Wie in der analogen gilt auch in der digitalen Kommunikation: Für mein Gegenüber muss das Gespräch „merkwürdig“ sein, das heißt, ich muss den limbischen Anker setzen und besonders hervorstechen. Wer zahlreiche Gespräche in der Woche führt, erinnert sich eher an ein besonders gutes, auch witziges Gespräch. Humor ist auch eine Möglichkeit, um die dafür notwendige persönliche Ebene aufzubauen. Deutsche blenden Humor anfangs aus und sind eher formell. Gehen Sie daher mit leichtem Humor heran. Darüber hinaus kann ich in einen Termin auch bewusst Zeit für einen persönlichen Austausch einbauen. Es bietet sich beispielsweise ein gemeinsames digitales Frühstück vor dem eigentlichen Verhandlungstermin an – das schafft Emotionalität, Nähe und somit Vertrauen. Wenn ein Gespräch in den Morgenstunden deutscher Zeit stattfindet, können Sie davon ausgehen, dass Ihre Geschäftspartner wacher und ausgeschlafener sind als am späten Nachmittag. Ich empfehle jedem, möglichst großzügig zu terminieren. Setzen Sie das Meeting also nicht für 60 Minuten, sondern zwei Stunden an. Wenn man dann früher fertig ist, schenkt man dem Verhandlungspartner eine ganze Stunde – wunderbar. Besonders nachhaltig bleibe ich meinem Gesprächspartner natürlich in Erinnerung, wenn mein Produkt bzw. die Dienstleistung – wie in der analogen Welt – einzigartige Merkmale aufweist.

Vielen Dank für das Gespräch.

Über den Interviewpartner

Thomas Starke hat sich, basierend auf seiner globalen Erfahrung in den Bereichen Vertrieb, Marketing, Messe und Export, 2008 mit Concept and Sales als Business-Berater selbstständig gemacht. Er unterstützt KMU im In- und Ausland in ihrer Expansionsstrategie. Neben globalen Lehraufträgen ist er seit 2011 als Trainer und Tutor für zahlreiche Fortbildungszentren im Rahmen des MP tätig.

IMPRESSUM

Journal

„Fit for Partnership with Germany“
Managerfortbildungsprogramm des Bundes-
ministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi)

Ausgabe 17

Herausgeber:

Deutsche Gesellschaft für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

BMWi-Managerfortbildungsprogramm

Anne Jach-Kemps, Leiterin BMWi-Managerfort-
bildungsprogramm

E-Mail: mp-pr@giz.de

Internet: www.managerprogramm.de

Verantwortlich:

Anne Jach-Kemps

Redaktion:

Katrin Schomaker (verantwortlich), Anke Flören

Gestaltung:

DIAMOND media GmbH, Miria de Vogt

Mitwirkende:

Andrej Oelze, Karin Weber

Bildnachweis:

Adobe Stock (S. 1, 4, 23, 24, 25, 26, 27), Barbara
Frommann (S. 3, 6, 8), Small and Medium Business
Development Agency of the Republic of Azerbaijan
(S. 4), Carl Duisberg Centren (S. 9, 12), ARGE
Konsortium NBL (S. 10), DMAN (S. 11), GICON-
InTraBiD (S. 13), Industrial Modernization Centre
(S. 15), ICUnet (S. 16), IMAP (S. 17), istockphoto
(S. 38), BMWi / Nico Niemeyer (S. 19, 20), IW
(S. 28), IHK Akademie München und Oberbayern
(S. 17, 29, 30), Bikablo / Judith Mall, Kirsten Rein-
hold, Tim Schuster und Tobias Wieland (Graphic
Records S. 32, 33), EABW (S. 34), TÜV Rheinland
(S. 36, 42), Akademie International (S. 40), AHP
International (S. 43o), Juan Reyes, Aline Faltas,
Hector Gonzalez, Wissem Smiri (S. 43u), Mosil Lu-
bricants/Rupali Mavani (S. 44, 45), Evgeny Grigoryev
(S. 46), Meriem Ben Dlala (S. 49), Fizuli Yolchiyev
(S. 50, 51), Concept and Sales / Thomas Starke
(S. 52), Shutterstock (S. 10, 40, 42)

Übersetzung (englische Ausgabe):

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

Übersetzung (russische Ausgabe):

Natalja Safronova

Erscheinungsweise:

zweimal im Jahr

Redaktionsschluss der vorliegenden Ausgabe:

Juni 2021

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck – auch teilwei-
se – nur mit vorheriger ausdrücklicher Genehmi-
gung. 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

Alle Infos auf einen Blick
www.managerprogramm.de

Folgen Sie uns!
**www.facebook.com/
managerprogramme**

