

# Journal

Fit for Partnership with Germany

AUSGABE 18  
DEUTSCH

MANAGERFORTBILDUNGSPROGRAMM DES BUNDESMINISTERIUMS FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE

## Im Fokus: Nachhaltiges Wirtschaften



### Bestens vernetzt

Ukrainische Partner stärken  
ihre Zusammenarbeit

Seite 16



### Neue Wege

Manjusha Mohan will ihre Firma  
umweltfreundlicher machen  
Seite 36

**giz**

Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

# AGENDA 2030

IM FOKUS DIESER AUSGABE:

## Unternehmen tragen zu einer nachhaltigen Entwicklung bei

Die Förderung einer nachhaltigen Entwicklung ist das Leitprinzip der Politik der Bundesregierung. Ein wichtiger Akteur und Multiplikator für mehr Nachhaltigkeit ist die Wirtschaft.

[LESEN SIE MEHR AB SEITE 20](#)

|   |      |  |       |
|---|------|--|-------|
| EDITORIAL   | 3    | ► PARTNERLÄNDER  | 16-19 |
| ► NACHRICHTEN   | 4    | Ukrainische Partner stärken ihre Zusammenarbeit                          | 16    |
| MP mit Moldau wird fortgesetzt  | 4    | Ein Ökosystem für Zentralasien   | 18    |
| MP präsentiert sich auf dem Caspian Europe Forum                                    | 4    |  |       |
| ► DEUTSCHLAND   | 5-15 |  |       |
| Internationaler Partnerworkshop:<br>„Das Programm hat eine klare Zukunft“           | 5    |  |       |
| Erfolgsfaktoren für Industrie 4.0:<br>Automatisierung, Produktivität und Didaktik   | 9    |  |       |
| Frauen gehen ihren eigenen Weg  | 10   |  |       |
| Mit guter Logistik klappt die Kooperation   | 11   |  |       |
| Geschäftskontakte zu deutschen Firmen gestärkt                                      | 12   |  |       |
| Mit Hopfen, Malz und Hefe zum internationalen Erfolg                                | 13   |  |       |
| „Ich bin auf dem richtigen Weg“   | 14   | ► FOKUS  | 20-27 |
| Mit dem Elevator Pitch näher ans Ziel   | 15   |  |       |
| S. 10   |      | Agenda 2030: Unternehmen tragen zu einer<br>nachhaltigen Entwicklung bei | 20    |
|  |      | „Wir wollen Nachhaltigkeit aktiv fördern“                                | 24    |
| Südafrika: Frauen gehen<br>ihren eigenen Weg  |      | „Wir haben eine ökologische Grundüberzeugung“                            | 26    |
| ► ALUMNI  |      |  |       |
|   |      | Trends erkennen und das eigene Unternehmen fit machen                    | 28    |
|   |      | Mit Netzwerken und Know-how stark in der Industrie 4.0                   | 29    |
|   |      | „Wir wollen Verbindungen schaffen“                                       | 30    |
|   |      | „Das Programm war ein Game-Changer“                                      | 32    |
|   |      | Alumni nutzen Digitalisierung zur Netzwerkpflege                         | 33    |
|   |      | Ein neuer Blick durch Peer-Coaching                                      | 34    |
|   |      | Auf der Suche nach innovativen Lösungen                                  | 35    |





Liebe Leserin, lieber Leser,

|  |       |
|--|-------|
| ► ERFOLGSGESCHICHTEN   | 36-43 |
| Indien: Neue Wege  | 36    |
| Äthiopien: „Buna enteta“ – lass uns Kaffee trinken!                        | 38    |
| Virtuelle Realität made in Chile erobert den europäischen Markt            | 40    |
| Usbekistan: Unternehmerin aus Taschkent beweist Flexibilität und Weitsicht | 42    |



|  |       |
|--|-------|
| ► FACHTHEMEN   | 44-46 |
| „So bekommen Sie bei deutschen Unternehmen einen Fuß in die Tür“ | 44    |
| IMPRESSUM  | 47    |

nicht erst seit der Coronapandemie ist bekannt: Um Krisen zukünftig vorzubeugen, müssen wir alle nachhaltiger denken und handeln. Einen Teil der Verantwortung trägt dabei die Wirtschaft. Das Schwerpunktthema unseres Hefts (ab Seite 20) beleuchtet daher aus verschiedenen Perspektiven, wie Unternehmen zu Nachhaltigkeit beitragen können.

Nicht ganz ohne Stolz kann ich berichten, dass wir in diesem Jahr Führungskräfte aus allen 21 Partnerländern beim virtuellen Programm begrüßen konnten: insgesamt 51 Gruppen mit knapp 1.000 Teilnehmern. Über ihre Erfahrungen und Learnings lesen Sie in der Rubrik „Deutschland“. Doch auch in Präsenz konnten einige Veranstaltungen stattfinden, wie ein Bericht über das Treffen der ukrainischen Partner in Kiew belegt (S. 16).

Ein Highlight der letzten Monate war der Partnerworkshop mit Vertretern der Partnerländer des Programms. Der gute Austausch hat mir einmal mehr gezeigt, dass das MP auf gutem Fundament steht. Das belegt auch das Feedback unseres ägyptischen Partners: „Das Programm ist mehr als eine Geschäftsbeziehung, sondern eine große internationale Familie.“ Ab Seite 5 erfahren Sie mehr über die zweitägige Veranstaltung.

Ganz besonders freue ich mich, Ihnen die ersten Erfolgsgeschichten aus unseren Partnerländern Äthiopien und Chile vorzustellen. Trotz der derzeitigen Krisensituation ist es den beiden MP-Alumni gelungen, sich auf dem Markt zu behaupten – wie, erfahren Sie ab Seite 36.

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](mailto:mp@giz.de).

Anne Jach-Kemps  
Programmleiterin Managerfortbildungsprogramm



## MP mit Moldau wird fortgesetzt



Dr. Heinz Hetmeier (links) und Vadim Gumene bei der Unterzeichnung im moldauischen Wirtschaftsministerium in Chisinau.

Deutschland und Moldau verlängern ihre Partnerschaft im Rahmen des Managerfortbildungsprogramms (MP) bis 2023. Dr. Heinz Hetmeier, Unterabteilungsleiter für Europäische Wirtschaftspolitik im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi), und Vadim Gumene, Staatssekretär im Wirtschaftsministe-

rium der Republik Moldau, unterzeichneten am 21. Oktober 2021 darüber in der moldauischen Hauptstadt Chisinau eine Gemeinsame Erklärung.

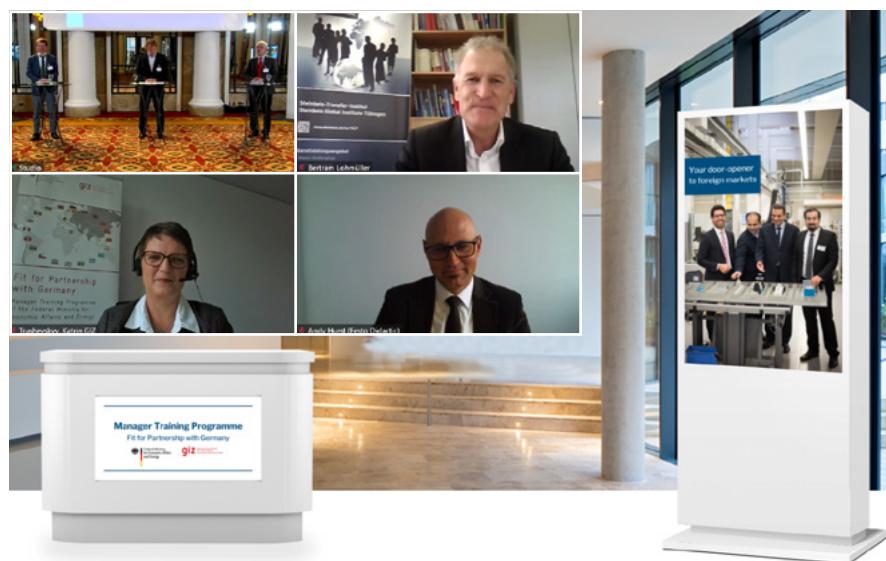
„Das ist ein guter Tag für die deutsch-moldauischen Wirtschaftsbeziehungen“, sagte Heinz Hetmeier im Anschluss. „Die Ge-

meinsame Erklärung für das Managerfortbildungsprogramm mit Moldau wurde heute mit der neuen moldauischen Regierung unterzeichnet. Damit kann ein erfolgreiches Programm um drei weitere Jahre fortgesetzt werden, das seit seinem Bestehen von der GIZ und der Industrie- und Handelskammer Moldau mit viel Engagement umgesetzt wird“, so Hetmeier. Vadim Gumene ergänzte: „Das Engagement unserer deutschen Partner für die moldauischen Unternehmer schätzen wir sehr. Dank des Wissens- und Technologietransfers des Programms erwerben unsere Führungskräfte Know-how für nachhaltiges und erfolgreiches Unternehmertum. Das ist besonders vor dem Hintergrund der Integration unseres Landes in die europäische und globale Wirtschaft relevant.“

Seit 2009 ist Moldau Partnerland des Programms. Mehr als 350 moldauische Unternehmerinnen und Unternehmer haben seitdem teilgenommen.



## MP präsentiert sich auf dem Caspian Europe Forum



Am 5. und 6. Oktober fand das zweite Caspian Europe Forum statt. Als Plattform zur Förderung der wirtschaftlichen Zusammenarbeit zwischen Europa und der kaspischen Region informierte die hybride Veranstaltung über Möglichkeiten der Kooperation in den Bereichen Energie,

Nachhaltigkeit, Logistik und Infrastruktur.

„Training Made in Germany in der Kaspischen Region“ lautete der Titel eines Forums, auf dem deutsche Unternehmen und Organisationen aus dem Bildungsbereich

ihre Produkte und Dienstleistungen vorstellten und über Themen wie Digitalisierung, praxisnahe Ausbildung, Möglichkeiten zur Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit und die Rolle von Soft Skills in internationalen Geschäftsbeziehungen diskutierten. Unter ihnen war Projektleiterin Katrin Trushevskyy von der GIZ, die erläuterte, wie ausländische und deutsche Unternehmen vom Managerfortbildungsprogramm (MP) profitieren können. „Das MP ermöglicht vertrauensvolle, langfristige Partnerschaften“, hob Trushevskyy hervor. Weitere Redner des Panels waren Michael Dietrich von IeXsolar, Andreas Hurst von Festo Didactic, Prof. Bertram Lohmüller von der Export-Akademie Baden-Württemberg und Christian Schöldgen von LD Didactic.

An einem virtuellen Messestand konnten sich die Besucher über das MP informieren und im dazugehörigen Chat Fragen stellen. Alle fünf Anrainerstaaten des Kaspischen Meeres – Aserbaidschan, Iran, Kasachstan, Russland und Turkmenistan – sind Partnerländer des MP.



## Internationaler Partnerworkshop zur Umsetzung ab 2022

# „Das Programm hat eine klare Zukunft“

In zwei Online-Workshops trafen sich die politischen Partner und Durchführungspartner der 21 Ländern des Managerfortbildungsprogramms, um über Neuerungen im Programm ab 2022 zu diskutieren und sich über die Erfahrungen der pandemiebedingten Programmdurchführung auszutauschen. Rund 150 Teilnehmerinnen und Teilnehmer, darunter auch Vertreter deutscher und ausländischer Botschaften, fanden sich am 17. und 18. November vor den Bildschirmen zusammen. Dazu hatten das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) und die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) eingeladen.

„Das Managerfortbildungsprogramm hat sich auch in der Pandemie als erfolgreiches und international anerkanntes Instrument der Außenwirtschaftsförderung bewährt. Es hat sich an die pandemische Situation und an die neuen Bedarfe der Partner angepasst und sich entsprechend weiterentwickelt“, sagte Claudia Dörr-Voß, Staatssekretärin im BMWi, zur Begrüßung der Gäste. „Die Zahlen belegen, dass das Programm virtuell gut angenommen wird. 2021 haben wir 51 Gruppen und insgesamt rund 1.000 Teilnehmer begrüßen dürfen“, so Dörr-Voß. Am zweiten Workshoptag wurden die Anwesenden von Dr. Kirsten Scholl, Leiterin der Abteilung Europapolitik im BMWi, begrüßt. Sie gab u.a. einen Überblick über die aktuelle wirtschaftliche Lage. „Die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen ist ►

► der Schlüssel zur Bewältigung der anhaltenden Krise“, sagte Scholl und ergänzte: „BMWi und GIZ haben ein neues Konzept zur Fortbildung internationaler Führungskräfte entwickelt. Als Plattform für deutsche und ausländische Unternehmen hat das MP eine klare Zukunft.“

### Persönlicher Kontakt ist unverzichtbar

Das neue Programmformat und sein Ablauf wurde an beiden Tagen von Programmleiterin Anne Jach-Kemps (GIZ) vorgestellt. „Die Erfahrungen der Pandemie und den damit verbundenen Digitalisierungsschub wollen wir nutzen, um die wirtschaftliche Zusammenarbeit durch konsequente Anpassung moderner Lehr- und Lerntechniken zu stärken. Auf der Grundlage des Feedbacks unserer Partner wurde das Programm weiterentwickelt“, stellte sie ihrem Beitrag voran. Der Fokus solle zukünftig auf den bilateralen Treffen und einer nachhaltigen Alumnarbeit liegen, so Jach-Kemps. Dabei sei der „persönliche Austausch nicht ersetzbar“. Ab 2022 geht das Programm als Social-Blended-Learning-Format an den Start, einer Kombination aus Online- und Präsenz-Modulen. Dabei werden kollegialer Austausch und kollegiale Beratung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer untereinander zu wichtigen Fortbildungsmethoden, um Lern- und Kooperationserfolge zu erzielen. Eine tutoriell begleitete Implementierungsphase wird die Teilnehmenden dabei unterstützen, Veränderungen in ihren Unternehmen zu initiieren und ihre Kooperationspläne mit der deutschen Wirtschaft noch besser umzusetzen. Eine Netzwerkveranstaltung zum Abschluss des Programms mit Alumni des MP und Institutionen der deutschen Wirtschaft vor Ort soll dem Anspruch an langfristige, nachhaltige und stabile Netzwerke gerecht werden. Eine neu entwickelte, programmeigene Lernplattform (MP Campus), die auf die Bedarfe des Programms zugeschnitten wurde, wird der virtuellen Fortbildung, aber auch der Kommunikation der Teilnehmenden untereinander dienen.

In virtuellen Break-out-Rooms diskutierten die Konferenzteilnehmer in kleineren Gruppen die konkrete Umsetzung des angepassten Programmformats, die Rolle der Partnerorganisationen und die weitere Programmentwicklung. Die vielfältigen Wirkungen des MP wurden dabei ebenso



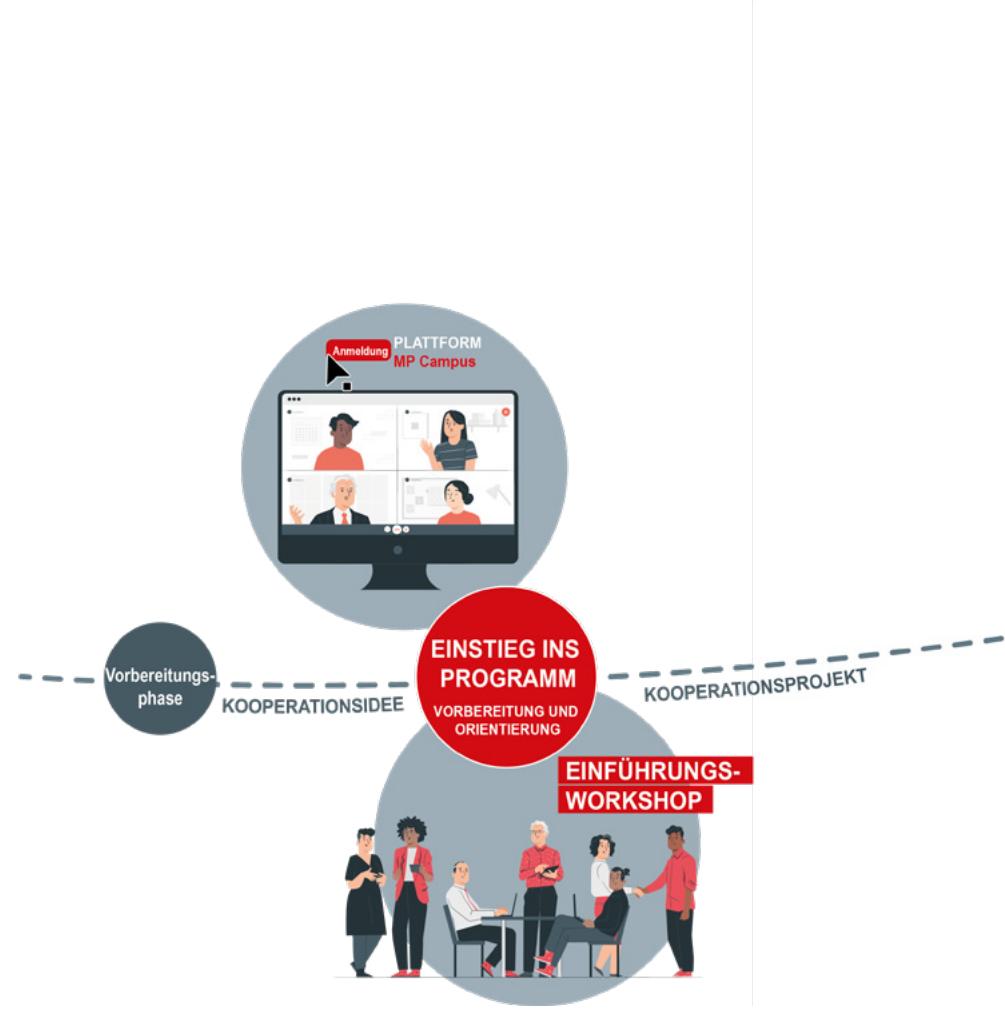
**„Wir haben heute nicht nur unsere geschäftlichen Bindungen gestärkt, sondern auch die persönlichen. Die vielen Online-Kontakte wollen wir bald durch persönliche Besuche fortsetzen.**

Yildiz Götze

thematisiert wie die berufliche Weiterentwicklung der MP-Absolventen, die erzielten Modernisierungen in den teilnehmenden KMU der Partnerländer als auch die sozio-ökonomischen Wirkungen. Einige Partner wünschten sich eine stärkere Berücksichtigung von Unternehmen aus aufstrebenden Wirtschaftszweigen, viele nahmen sich vor, das Programm in ihren Ländern noch stärker zu bewerben. Zudem äußerten eine Reihe Partnerländer Interesse an einem intensiveren Austausch untereinander.

### Schlüssel zum Erfolg: der partnerschaftliche Ansatz

In einer Paneldiskussion sprachen Vertreter aus dem BMWi und den Partnerländern darüber, wie sich die Partnerschaften stärken und neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit schaffen lassen und wie



das MP dazu beitragen kann, KMU bei der Bewältigung der pandemiebedingten wirtschaftlichen Herausforderungen zu helfen. Yıldız Götze, Referatsleiterin im BMWi, dankte dabei allen Partnern für ihre Unterstützung. „Der partnerschaftliche Ansatz mit der geteilten Verantwortung zwischen Deutschland und den Partnerländern macht das Programm so erfolgreich“, unterstrich sie. Die einheitliche und gleichzeitig hinreichend flexible Programmstruktur für alle Länder, die gemeinsamen Ziele zum Vorteil beider Seiten, die Nachhaltigkeit durch kontinuierliche Zusammenarbeit und die internationale Vernetzung durch die Alumni-Vereinigungen fördern zudem den Erfolg und die Beständigkeit des Programms, fügte sie hinzu. Schließlich sei es auch „die Leidenschaft, weil wir alle mit Herz und Seele dabei sind, um das Programm erfolgreicher zu machen.“



Dr. Kirsten Scholl

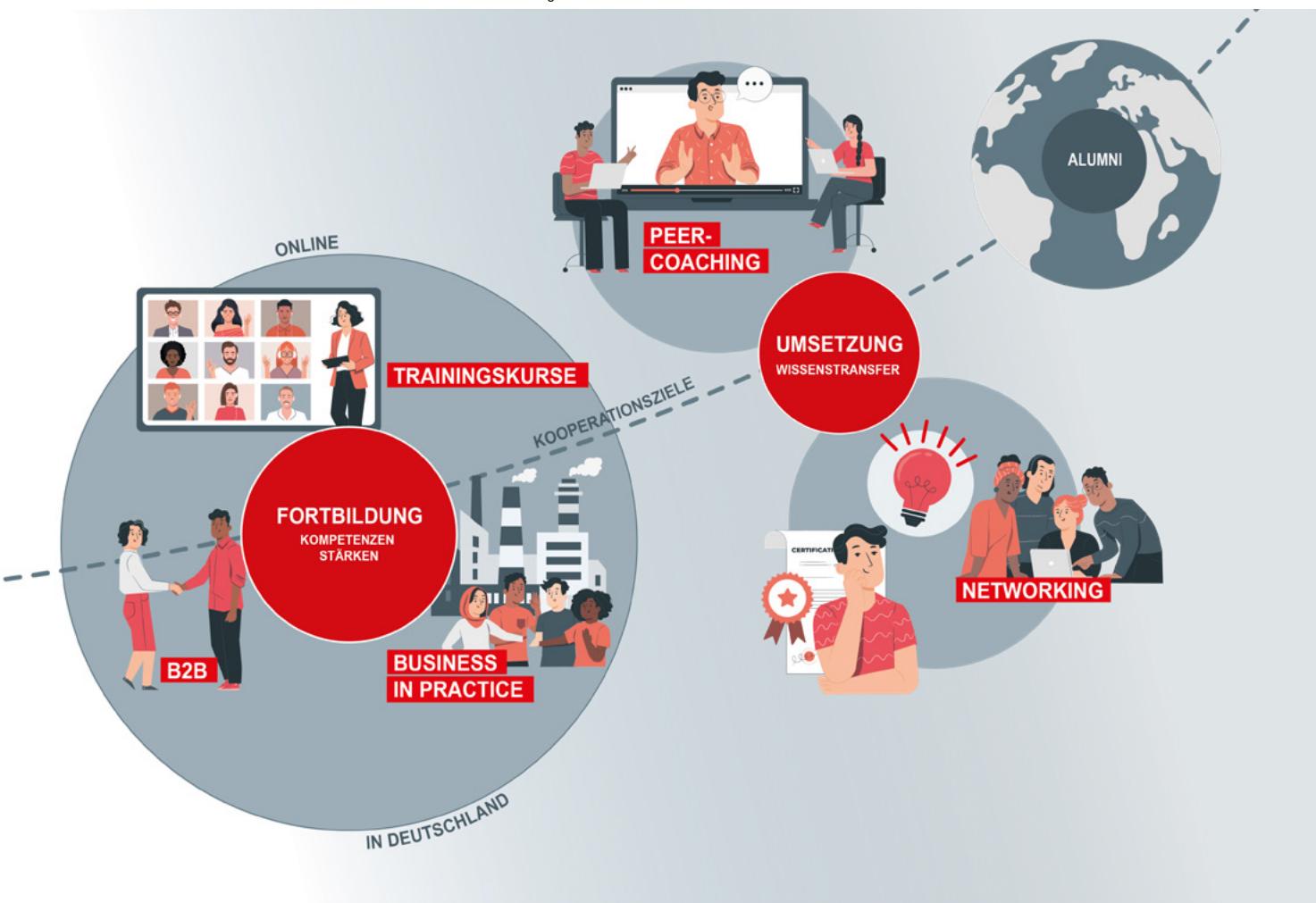


Claudia Dörr-Voß

Die Vertreter von Partnerorganisationen schilderten ihre individuellen Erfahrungen mit dem derzeit virtuell stattfindenden Programm. „Es hat bei unseren Partnern im Laufe der Zeit immer mehr an Akzeptanz gewonnen“, sagte Zaur Gardashov von der aserbaidschanischen Partnerorganisation Small and Medium Business Development Agency (SMB), und ergänzte mit Hinblick auf das neue

Programmformat ab 2022: „Das wird uns ermöglichen, das MP auf das nächste Level zu heben. Durch die Kombination aus Online- und Präsenzelementen werden unsere Teilnehmer die Kooperation mit Deutschland noch besser entwickeln können.“ Sein Kollege Mritunjay Kumar, der das MP in Indien für die Partnerorganisation FICCI (Federation of Indian Industries) koordiniert, lobte das Design des ►

Lerneinheiten im Online- und Präsenzformat wechseln sich im Programm ab.





Ivana Fernández Stohanzlova



Zaur Gardashov



Inesa Iordatii



Mritunjay Kumar

► zukünftigen Programms: „Es bietet eine gute Mischung aus Seminaren, Praxisbeispielen und Unternehmensbesuchen. Zudem sind unsere Teilnehmer, die meist Entscheidungsträger sind, zukünftig nicht so lange abwesend und können sich durch die virtuellen Kurse auch während der Fortbildung weiter um das Geschäft kümmern.“ Auch er verwies, wie Gardashov, auf die erhöhte Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen der teilnehmenden Führungskräfte durch das MP.

Inesa Iordatii vom Berufsbildungszentrum der Industrie- und Handelskammer in Chisinau berichtete aus Moldau: „Das

Online-Format war für uns alle eine echte Herausforderung, aber die Professionalität unserer Partner ist eine Stärke, von der wir profitieren können.“ Moldauische Unternehmen versuchen, sich über Online-Formate und digitale Plattformen zu reprofilieren, sagte Iordatii. „Das hilft ihnen, neue Geschäftspartner zu finden.“ In dem osteuropäischen Land profitieren Unternehmen erheblich vom Programm und entdecken viele neue Aspekte für ihre Geschäftsstrategien, fügte sie hinzu. Ivana Fernández Stohanzlova, Director of Institutional Outreach am mexikanischen Wirtschaftsministerium, erklärte, das MP habe viele enge Kooperationen hervorgebracht. Auch in Mexiko wurde das virtuelle Format positiv aufgenommen, ergänzte sie. „Für uns war ein weiterer Vorteil, dass wir die Möglichkeit hatten, in virtuellen Gruppen auch auf Führungskräfte aus Chile zu treffen, also eine andere Art der Vernetzung auf regionaler Ebene.“

Gemeinsam warfen die Panelisten einen Blick in die Zukunft. „Wir möchten für die zukünftige Ausrichtung des Programms die Vorteile der Virtualität nutzen und gleichzeitig bewährte Charakteristika des Programms stärken. Nach der Pandemie wird es kein Zurück in das alte Format geben, sondern wir werden das Beste aus analog und digital zusammenführen“, erklärte Yıldız Götze.

In einer Fazitrunde hielt Anne Jach-Kemps fest, dass Partnerländer und Akteure gut vorbereitet seien, das MP fort- und das neue Format umzusetzen. „Wir kennen die Bedarfe der Partner und sammeln weiter ihre Inputs, um das Programm immer wieder anzupassen“, sagte sie. Yıldız Götze ergänzte: „Ich freue mich über all die Rückmeldungen, die zeigen, dass es uns gelungen ist, das Interesse für das neue Format zu wecken. Die Lebendigkeit des MP entsteht erst durch den aktiven Austausch mit den Partnern.“ Sie verwies noch einmal darauf, dass Herausforderungen nur gemeinsam gemeistert werden könnten und betonte: „Wir haben heute nicht nur unsere geschäftlichen Bindungen gestärkt, sondern auch die persönlichen. Die vielen Online-Kontakte wollen wir bald durch persönliche Besuche fortsetzen. Wir sehen uns hoffentlich 2023 zum 25-jährigen Programmjubiläum alle in Präsenz wieder“, so der abschließende Wunsch von Yıldız Götze.



**„ Die Erfahrungen der Pandemie und den damit verbundenen Digitalisierungsschub wollen wir nutzen, um die wirtschaftliche Zusammenarbeit durch konsequente Anpassung moderner Lehr- und Lerntechniken zu stärken. Auf der Grundlage des Feedbacks unserer Partner wurde das Programm weiterentwickelt.**

Anne Jach-Kemps

Wie funktioniert Industrie 4.0 in der Praxis? Diese Frage beantwortete ein virtueller Unternehmensbesuch beim Automationsunternehmen Festo, an dem vietnamesische Führungskräfte im Oktober teilnahmen. Neben praxisnahen Informationen erhielten sie Anwenderbeispiele sowie einen Ausblick auf die sich in Deutschland verändernden Berufsbilder.



## Erfolgsfaktoren für Industrie 4.0

# Automatisierung, Produktivität und Didaktik

Eberhard Klotz, der bei Festo für internationale Kundenanfragen zu Industrie 4.0 verantwortlich ist, vermittelte der Gruppe aus Vietnam Einblicke in die Realisierung von Projekten mit internationalen Kunden. Dabei erfuhren die MP-Teilnehmer und -Teilnehmerinnen, dass das Unternehmen weltweit führend in der Automatisierungstechnik sowie in der technischen Aus- und Weiterbildung ist. Die Zusammenarbeit von Mensch und Maschine zur Steigerung der Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit, aber auch in der Fabrik- und Prozessautomatisierung stellt Festo in den Vordergrund. Festo berät zudem die Bundesregierung im Bereich Industrie 4.0, engagiert sich im Lenkungskreis für die Plattform Industrie 4.0, der Akteure aus Unternehmen, Verbänden, Gewerkschaften, Wissenschaft und Politik aus ganz Deutschland angehören, und ist Gründungsmitglied des Labs Network Industrie 4.0 (LNI 4.0), einem Netzwerk deutscher Testzentren und Unternehmen. Bei seiner Präsentation benannte Eberhard Klotz drei Erfolgsfaktoren für In-

dustrie-4.0-Lösungen: Automatisierung, Produktivität und Didaktik. Die Integration von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch Schulungen, Weiterbildungen und Lernsysteme sei unabdingbar, so der Experte. Aus diesem Grund entwickelt die Tochtergesellschaft Festo Didactic Aus- und Weiterbildungskonzepte für die Fach- und Berufsausbildung, im Auftrag der deutschen Regierung sowie für Regierungen weltweit. In den Qualifizierungsmaßnahmen werden neue Berufsbilder erarbeitet – angepasst an eine neue, gesteuerte und automatisierte Arbeits- und Berufswelt. Die vietnamesischen Manager erhielten bei ihrem virtuellen Besuch Einblicke in integrierte, interaktive und intelligente Systeme wie „Smart Factory“, die für eine vernetzte, anpassungsfähige und lernende Produktion steht. Wie die Einbindung und Integration von Mitarbeitern gelingen kann und wie sich die Fertigung und Produktionsprozesse mit Hilfe von Daten entwickeln und verbessern lässt, seien derzeit die wichtigsten Fragen für Unternehmen, sagte Klotz. Mit

Blick auf aktuelle Trends erwähnte er auch die Massenfertigung, die Industrie-4.0-Lösungen nun immer stärker nachfragen, da auch hier die Automatisierung und Digitalisierung voranschreiten. Der Bedarf an Industrie-4.0-Technologie erfordere zukünftig eine flexiblere und selbstlernende Produktion, so Eberhard Klotz.

Die vietnamesische Gruppe, der Führungskräfte aus verschiedenen Branchen angehörten, zeigte reges Interesse an der Präsentation und den Einblicken bei Festo, da Digitalisierung- und Automatisierungslösungen in zahlreichen Fertigungen und Produktionsstätten verschiedener Branchen auch in Vietnam zunehmend Einzug erhalten.



### Über die Autorin

Franziska Wegerich ist bei AHP International seit 2015 als Fachtutorin für das MP tätig. Als Senior Manager verantwortet sie zudem die Organisation und Durchführung von Projekten im BMWi-Markterschließungsprogramm für KMU und unterstützt amerika-nische und internationale Unternehmen beim Auf- und Ausbau von Geschäftsbeziehungen in Europa.



„Mit einer Kultur der Ermutigung und Unterstützung kann sich jede potenzielle weibliche Führungskraft aktiv einbringen und einen wertvollen Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg leisten“

Marinda Seisenberger

# Frauen gehen ihren eigenen Weg

Wie man als Unternehmerin erfolgreich führt, lernten südafrikanische MP-Teilnehmerinnen in einem Fortbildungsmodul zu Female Leadership. Dabei erwarben sie nicht nur wertvolle neue Kompetenzen, sondern auch viel Selbstsicherheit für ihre zukünftige Arbeit.

„Wenn Frauen in Führungspositionen kommen, bringen sie spezifisch weibliche Fähigkeiten, unterschiedliche Perspektiven sowie strukturelle und kulturelle Unterschiede mit, die letztendlich auch zu effektiven Lösungen und zum Geschäftsresultat beitragen“, erläuterte Trainerin Marinda Seisenberger, die selbst in einer Führungsposition im Personalbereich tätig ist, den Hintergrund ihres Seminars. In einer Trainings- und Austauschsitzung zu weiblicher Führung und weiblichen Führungskräften ging sie auf aktuelle Entwicklungen und Forschungsergebnisse ein und regte anhand von Praxisbeispielen eine angeregte Diskussion an. „Bei der Entwicklung weiblicher Führungskräfte kommt es darauf an, sicherzustellen, dass sie Gelegenheit zu Führung bekommen. Das ist nicht überall selbstverständlich. Mit einer Kultur der Ermutigung und Unterstützung kann sich jede potenzielle weibliche Führungskraft aktiv einbringen und einen wertvollen Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg leisten“, so Seisenberger.

Ein wichtiges Thema für die MP-Teilnehmerinnen war zudem die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Aber auch terminologische Fragen wurden in der Fortbildung geklärt, etwa die Unterschiede zwischen „Male Leadership“ und „Female Leadership“, die die Unternehmerinnen rege besprachen. Zudem wurden ausgewählte Aspekte weiblicher Führung zwischen deutschen und südafrikanischen Unternehmerinnen verglichen. Am Ende des Trainings wurde auf die jeweiligen Stereotypen eingegangen und wie man diese überwinden kann, um sich als weibliche Führungskraft im Unternehmen positionieren zu können.

Die rege Teilnahme der Kursmitglieder und der intensive Austausch über eigene Erfahrungen und von Best Practice verdeutlichte das hohe Interesse am Thema. Gleichzeitig fühlten sich viele der Unternehmerinnen in ihrem Führungsstil bestärkt. „Ich habe gelernt, dass man sich nicht an den männlichen Stil anpassen

muss, sondern seinen eigenen Weg gehen darf“, erklärte eine Unternehmerin nach der Sitzung. Eine andere lobte die Trainerin: „Ich habe die Sitzung sehr genossen, denn Mirinda ist Feuer und Flamme für das Thema. Der Kurs war sehr interaktiv und es gab viele humorvolle Beispiele aus der Praxis.“

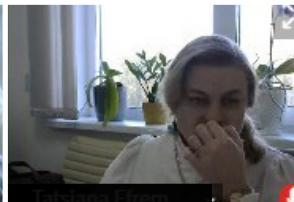
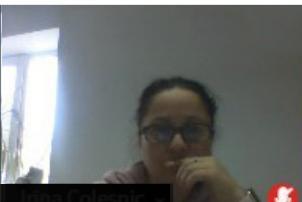
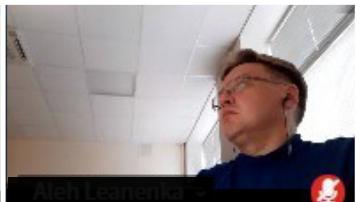


## Über die Autorin

Lena Mählen arbeitet als Program Specialist bei der ICUnet Group in Passau als Multitalent für Design und Durchführung im Team des Managerfortbildungsprogramms. Daneben schlägt ihr Herz für das Erlernen neuer Sprachen, kreatives Schreiben und Diversität.

# Mit guter Logistik klappt die Kooperation

Personalführung und Change-Management, aber auch Projektmanagement und Leadership standen auf der Agenda des achtwöchigen Programms, das Unternehmerinnen und Unternehmer aus Belarus, Moldau und der Ukraine absolvierten. Zu den Highlights ihrer virtuellen Fortbildung zählte der Blick hinter die Kulissen einer Spedition.



Interessant waren für die 22 Führungskräfte vor allem die Besuche bei deutschen Unternehmen, die bereits mit ost- und zentralasiatischen Ländern zusammenarbeiten. Dazu gehörte die Hamburger Spedition Stravex, die seit fast 20 Jahren weltweit Transport- und Lagerlogistik anbietet und ihre Kunden bei Zollabwicklungs- und Zertifizierungsmaßnahmen in Deutschland und in den Zielländern unterstützt. Stravex-Geschäftsführer Valerian Braziler machte die MP-Gruppe bei einem Online-Treffen im Oktober mit der Organisation und Durchführung von Transporten und verschiedenen Logistikmethoden bekannt, die das Unternehmen je nach Kundenwunsch realisiert. Er ging zudem auf die Normen und Zertifizierungen ein, die es beim Export nach Deutschland bzw. Europa zu beachten gilt. So erfuhren die MP-Teilnehmer vieles über die Realisierungsmöglichkeiten ihrer Vorhaben in Deutschland.

Braziler riet den MP-Teilnehmern zudem zu einem effektivem Marketingplan, der für erfolgreiche Logistikanbieter unabdingbar sei, und bot an, dass die Spedition Stravex die Unternehmerinnen und Unternehmer aus den drei Ländern bei der Erstellung eines Marketingplans unterstützt. Ein angeregter Austausch folgte auf die Präsentation. Die belarussische Teilnehmerin Tatjana Efremova, Managerin der Firma FLLC ACE Logistics, und ihr Landsmann Uladlen Chornanos, Geschäftsführer des Sportzubehörherstellers Vimpex Crown, interessierten sich für die Geschäftspotenziale und Perspektiven im Bereich Logistik zwischen Deutschland und Belarus. „Es war ein gelungener Austausch. Ich hoffe, dass wir mit der Firma gemeinsame Projekte entwickeln werden“, so Uladlen Chornanos.

Insgesamt erhielten die Führungskräfte zahlreiche neue Impulse für ihre eigenen

Geschäfte und schätzten die Offenheit und Kommunikationsbereitschaft ihres Gesprächspartners bei Stravex. „Ich habe heute viele nützliche Informationen über die Logistik und Zollmaßnahmen in Deutschland bekommen. Valerian Braziler hat alles auf den Punkt gebracht und detailliert erklärt. Ich bin überzeugt, dass sich zukünftig mit dieser Firma eine Zusammenarbeit ergibt“, sagte Volodymyr Lipinskiy, Abteilungsleiter für Forschung und Entwicklung bei der ukrainischen Firma Vikonda, nach dem Besuch.



## Über die Autorin

Oxana Gusárova arbeitet seit 2011 für das MP. Als Projektkoordinatorin verantwortet sie bei der Akademie International u.a. die Programmierung und den Aufbau von Kooperationsbeziehungen ausländischer Teilnehmer mit deutschen Firmen.

# Geschäftskontakte zu deutschen Firmen gestärkt

Von Juli bis September nahmen Führungskräfte aus China an der virtuellen Fortbildung bei der Deutschen Management-Akademie Niedersachsen (DMAN) teil. Vor dem Hintergrund der andauernden Covid-19-Pandemie nutzten die Unternehmerinnen und Unternehmer die Chance, ihre Geschäftskontakte zu deutschen Firmen auf- und auszubauen.



Die 19 chinesischen Manager vertraten verschiedene Unternehmensgrößen und Branchen, wobei ein Großteil aus dem Gerät- und Anlagenbau, andere aus den Bereichen LED-Leuchten, Medizintechnik, Kühlzubehör und Lebensmittel. Durch die Kombination von virtuellen Trainingseinheiten, Unternehmensbesuchen und individuellen Geschäftstreffen erhielten sie ein umfassendes Bild dessen, was für den Aufbau und die Intensivierung von deutsch-chinesischen Geschäftsbeziehungen elementar ist. Ihre ehrgeizigen Ziele konnte ein Großteil der Gruppe bereits während der Programmteilnahme umsetzen.

„Ich möchte die deutsche Unternehmenskultur kennenlernen und erhoffe mir Hinweise darauf, wie ich eine Unternehmenskultur aufbauen kann, die interne Prozesse optimiert“, begründete Zhang Hui seine Motivation zur MP-Teilnahme. Sein Unternehmen plant, baut und wartet Reinigungslabore, Intensivstationen und Operationsräume und konnte drei neue Firmenkontakte im deutschen Pharma- und Medizinbereich dazugewinnen. Der Lebensmittelkonzern von

Lei Yun Ping produziert und handelt mit Gefrierfleisch. Als Vorstand nutzte er das Programm in zweierlei Hinsicht. „Eine große Herausforderung ist für mich und mein Unternehmen der Aufbau neuer Einkaufskanäle, besonders vor dem Hintergrund, Big Data für mein Geschäft zu nutzen. Perspektivisch möchte ich meine Teilnahme nutzen, um eine deutsche Niederlassung zu gründen.“ Drei potenzielle deutsche Geschäftspartner lernte er während des MP kennen. Zudem sagte die OET GOLDEX finance GmbH von Fred Ludolph ihre Unterstützung beim Aufbau eines Technoparks in China zu. Das Unternehmen von Min Wei stellt Ausrüstungen für die Erdölindustrie her. „Durch den Erfahrungsaustausch mit deutschen Unternehmen aus meiner Branche möchte ich Lösungsansätze für meine größte Herausforderung finden: die immer stärkere Individualisierung unserer Produkte bei immer kürzeren Lieferzeiten, die unsere Kunden erwarten.“ Min Wei fand dafür über das MP einen neuen Partner und mit der Firma ITAG Valves Engineering GmbH konnte er den bestehenden Kontakt erneuern.

Die virtuell besuchten deutschen Unternehmen zeigten großes Interesse am Austausch mit den chinesischen Führungskräften. Carsten Braun, Managing Director der ITAG Valves Engineering GmbH, konnte bereits konkrete Erfolge verbuchen. „Als langjähriger Partner der DMAN schätzen wir die Möglichkeiten, die sich für unser Geschäft aus dem Kontakt zu ausländischen Unternehmen ergeben. Im Rahmen des Programms mit China konnten wir bereits vor Jahren aufgenommene Kontakte zu dem Unternehmen Jiangsu Jinshi Machinery Group CO. Ltd neu und im direkten virtuellen Dialog starten und haben bereits die nächsten Verhandlungsschritte konkret geplant.“ Auch DMAN-Geschäftsführer Thomas Rilke begrüßte die virtuelle Zusammenkunft mit den Unternehmern aus China: „Wir profitieren als Akademie vom Interesse, den Fragen und den Anregungen der chinesischen Gäste, weil wir damit unsere Kundenzielgruppen immer besser kennenlernen. Zum anderen ist es für uns eine herausragende Gelegenheit, unsere Präsenz und unsere Expansionsstrategien in China vorzustellen und in den Dialog zu treten. Unsere Teilnehmer wiederum lernen unser vielleicht nicht alltägliches Geschäftsmodell und die daraus erwachsenden Kommunikationsmöglichkeiten für ihre Unternehmen kennen, so dass beide Seiten umfänglich von diesem Unternehmensbesuch profitieren.“



## 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.



Michael Götz (Mitte) lud die Gäste der virtuellen Tour zu einer Besichtigung der Brauerei in Bayreuth ein.

# Mit Hopfen, Malz und Hefe zum internationalen Erfolg

Ein Bier, das mundet und überall auf der Welt gleich schmeckt? Dass das möglich ist, davon überzeugten sich mongolische Programmteilnehmer beim Blick hinter die Kulissen eines traditionsreichen Familienunternehmens. Und lernten dabei jede Menge über Qualitätsmanagement.

Mit Spannung erwarteten die 22 Führungskräfte den Besuch bei der Brauerei Maisel, denn Bierspezialitäten und die deutsche Identität sind für sie eng miteinander verbunden. Thematisch stand das virtuelle Kennenlernen unter der Überschrift „Qualitätssicherung“. So erfuhren die Teilnehmenden von Vertriebsdirektor für Export, Michael Götz, Wissenswertes über den Herstellungsprozess und das Qualitätsmanagement sowie über den spannenden Zusammenschluss von Tradition und Innovation, Regionalität und Internationalität. Zudem lernten sie die Geschichte des Familienbetriebs näher kennen und erhielten auf einer virtuellen Tour Einblicke in die Brauwerkstatt. Die Verwendung regionaler Zutaten, so erfuhren die Teilnehmer, schafft hochqualitative Produkte. So wird beispielsweise für das Weizenbier „Maisel's Weisse“ weiches Wasser aus dem nahegelegenen Fichtelgebirge, Hopfen aus Bayern, hochwertige Braumalze und Hefe aus eigener Zucht verwendet.

Auch ein umweltfreundliches Brauverfahren trägt zum einzigartigen Geschmack der Bierspezialitäten bei. Maisel sieht sich

in der Mitverantwortung für die Umwelt, denn ein nachhaltiger Umgang mit ihren Ressourcen ist wichtige Grundlage für das Fortbestehen des Betriebs. Durch eine Kooperation mit dem Institut für Energietechnik (IfE) GmbH der Ostbayerischen Technischen Hochschule Amberg-Weiden werden derzeit Maßnahmen für die Reduzierung von Energie- und Rohstoffverbrauch der Brauerei entwickelt. Zudem ist das Unternehmen Teil der Initiative „Umweltpakt Bayern“, mit der sich Unternehmen auf nachhaltiges Handeln verpflichten, und der Klimaregion Bayreuth, einer gemeinsamen Aktionsplattform, um auf regionaler Ebene Klimaschutzmaßnahmen voranzubringen.

Bei den Managern aus der Mongolei hinterließ der virtuelle Besuch einen bleibenden Eindruck. „Die Bedeutung von mittelständischen Unternehmen und Familienbetrieben in Deutschland wurde mir erst jetzt deutlich“, erklärte Munkhbold Damdinbazar. Auch Teilnehmerin Bolormaa Byambasuren konnte einige Ideen und Anregungen für ihren Betrieb mitnehmen. Die Einladung von Michael Götz, die Brauerei Maisel in Bayreuth ein-

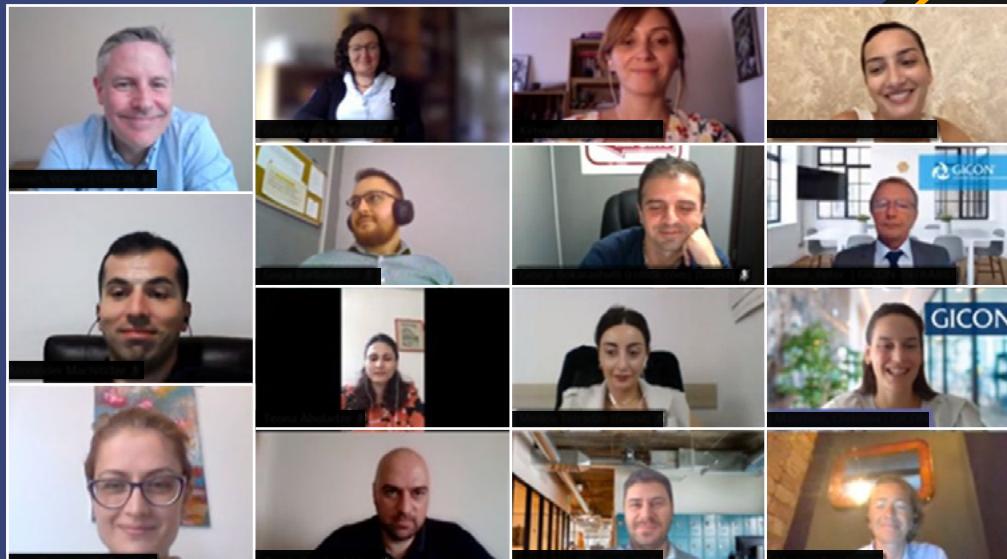
mal live zu besuchen, nahm die Gruppe mit großer Freude an und hofft nun auf einen Präsenztermin im nächsten Jahr. Der Unternehmensbesuch regte die Teilnehmenden nachhaltig dazu an, sich intensiv über das komplexe Thema Qualitätssicherung auszutauschen und für ihre eigenen Betriebe Handlungsmöglichkeiten für Innovation abzuleiten. Die praktischen Aspekte aus dem Unternehmensbesuch wurden im Laufe der Fortbildung vertieft. In einem Training zum Thema Change-Management wurde u.a. die Rolle von Familienbetrieben und die Entwicklung von mittelständischen Unternehmen aufgegriffen.



## Über die Autorin

Lilia Gass ist Seminarmanagerin an der TÜV Rheinland Akademie GmbH in Köln, die die mongolische Gruppe in Deutschland betreute.

# „Ich bin auf dem richtigen Weg“



Georgische Unternehmerinnen und Unternehmer suchten über die MP-Teilnahme nach neuen Wegen für die Internationalisierung ihrer Firmen und die Erschließung des deutschen Marktes. Trotz teilweise schwieriger Rahmenbedingungen war ihr Optimismus ungebrochen.

Die vom Fortbildungszentrum GICON-InTraBiD betreute Gruppe wollte durch die Programmteilnahme deutsche Geschäftspartner für den Handel mit Produkten wie Weine, Spirituosen, Trockenfrüchte, Kinderrucksäcke und abgehängte Metaldecken finden. Nicht alle Ziele konnten während der virtuellen Programmteilnahme erreicht werden, dennoch verbuchten die georgischen Teilnehmenden erste Erfolge.

Sein Vorhaben sei realistisch und „ich bin auf dem richtigen Weg“, resümierte Valeriani Gamkitsulashvili seine Teilnahme am Managerfortbildungsprogramm. Der Generalmanager des Weingutes Twins Wine House im georgischen Dorf Napareuli gab an, nach dem Programm am Ziel festzuhalten, seine Produkte auch angesichts

der großen internationalen Konkurrenz in Deutschland anzubieten. Auch wenn es während der Programmteilnahme „offensichtlich auch wegen der Pandemiesituation“ noch nicht gelang, hat er doch viele neue Erkenntnisse und Erfahrungen dafür während des Trainings gewonnen. Als nächste Schritte will er auf den deutschen Fachmessen Anuga und Prowein weitere deutsche Importeure für georgische Weine gewinnen und hohe internationale Standards auf die Prozesse in seinem Unternehmen anwenden.

Ekaterine Kheladze von der georgischen Unternehmerinnen-Organisation „Women for Tomorrow“ (W4T) konnte nach ihrer Programmteilnahme auf ein erfolgreiches Gespräch mit dem Verband deutscher Unternehmerinnen (VdU) verweisen. Beide Organisationen starten im kommenden Jahr eine engere Zusammenarbeit, bei der die georgischen Unternehmerinnen „offline“ sehen werden, wie die Geschäftsstelle und Landesverbände des VdU arbeiten. Der VdU hat zudem angekündigt, die Weiterentwicklung von W4T mit Rat und Tat zu unterstützen.

Trotz verschiedener Hürden zeigten sich die georgischen Führungskräfte opti-

mistisch, mit ihrer Teilnahme am Managerfortbildungsprogramm einen großen Schritt in Richtung Deutschland und Europa gegangen zu sein. „Für den Moment habe ich die erwarteten Ergebnisse noch nicht erreicht, bin aber optimistisch, ab Herbst erste Geschäftskontakte zu etablieren“, so Zurab Gambashidze, Verkaufschef des Wein- und Spirituosenproduzenten Kartveli in Martkopi. „Nach meiner Erfahrung braucht man mit Importeuren, Distributoren und Handelsketten viel Zeit. Deshalb setze ich den Akquiseprozess fort mit all dem Wissen, das ich in den Trainings und Business-in-Practice-Meetings während des MP dazugewonnen habe“, so der Georgier. Dazu zählte er auch den virtuellen Besuch im Staatsweingut Schloss Wackerbarth in Radebeul nahe Dresden. Dort wird nicht nur Wein und Sekt produziert, sondern auch eine Vielzahl von Events veranstaltet.



## Über den Autor

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

# Mit dem Elevator Pitch näher ans Ziel

„How to do business with Germany“ lautete der Titel eines virtuellen Trainings, das Führungskräfte aus dem Iran im Juli absolvierten. Was es bei der Kontaktaufnahme zu deutschen Firmen zu beachten gilt, wie sich ein neuer Markt erschließen lässt und wie man ein deutsches Unternehmen von sich überzeugt, vermittelte ein interaktiver Kurs.



Die iranischen Teilnehmer vertraten Unternehmen verschiedener Unternehmensgrößen und Branchen, wie Lebensmittelverarbeitung, Bergbau, Rohstoffförderung, Internet of Things, Medizintechnik sowie Anlagen- und Maschinenbau. Im Mittelpunkt des Trainingstages, den die trAIDe GmbH zusammen mit der RWTH Aachen anbot, stand ein Elevator Pitch, den jeder Teilnehmende selbstständig und auf Grundlage ei-

nes vom Trainer konzipierten E-Kurses vorbereitete und dann live abhielt. Ziel eines Elevator Pitches ist es, innerhalb von wenigen Minuten zu erklären, was die eigene Geschäftsidee auszeichnet und welchen Nutzen diese für den Adressaten hat. Idealerweise wird dadurch das Interesse des potenziellen Geschäftspartners geweckt und die Bereitschaft für ein weiteres, ausführliches Gespräch gesteigert. Die iranischen Unternehmerinnen und Unternehmer stellten in den Pitches ihre Kooperationsideen mit deutschen Firmen vor. Kritisches Feedback vom Trainer und den Kursteilnehmern halfen ihnen zu verstehen, wie man gleichzeitig spannend und überzeugend präsentierte.

Weitere Pitches folgten, in denen das Erlernte angewandt wurde. Dabei wurden die Teilnehmer in Kleingruppen vom Trainer und erfahrenen Tutoren betreut, die individuell auf jeden einzelnen eingingen und den Bogen zur deutschen Geschäftskultur schlugen. Abschließend wurde aus jeder Gruppe ein Kandidat gewählt, der im finalen Pitching-Contest antrat. Naghme Ahmad, Amir Shirvani und Amir

## Aufbau eines Elevator Pitch:

- >> Aufmerksamkeit der Zuhörer gewinnen (z.B. durch eine rhetorische Frage oder eine Metapher)
- >> Problem der Zielgruppe beschreiben
- >> Eigenen Lösungsansatz und Unique Selling Point (USP) vorstellen
- >> Nutzen und Mehrwert für die Zielgruppe hervorheben
- >> Handlungsaufforderung

Iranmaneshparizi lieferten ein wahres Pitch-Feuerwerk ab und konnten unter Beweis stellen, wie viel Selbstvertrauen sie im Laufe des Trainings dazugewinnen konnten. Als Sieger des Tages ging Amir Shirvani hervor, der seine Kooperationsidee in den Augen der MP-Teilnehmer am besten präsentierte.

Die ausgelassene Stimmung am Ende des Trainings und das positive Feedback zeigte, wie sehr die Teilnehmer und Teilnehmerinnen vom Training profitierten. „Ich bin davon überzeugt, dass die Fertigkeit, nutzenorientiert zu denken und effektiv zu kommunizieren, den Teilnehmern helfen wird, überzeugend aufzutreten und Win-win-Partnerschaften mit deutschen Geschäftspartnern einzugehen“, erklärte Trainer Philip Okito nach der Veranstaltung.



## Woher kommt der Name?

Der Begriff „Elevator Pitch“ leitet sich aus der Vorstellung ab, dass man einen Investor, potenziellen Großkunden oder eine andere wichtige Person im Fahrstuhl trifft und diese Gelegenheit nutzt, um sein Gegenüber vom eigenen Angebot zu überzeugen. Der Elevator Pitch, auch Elevator Speech oder Elevator Statement genannt, soll also eine Idee oder Methode in kürzester Zeit zusammenfassen: etwa in 30 bis 120 Sekunden, was der Dauer einer Aufzugfahrt entspricht.



## Über die Autorin

Eva Rath unterstützt als Junior Projektmanagerin bei der Durchführung der virtuellen MPs. Sie begleitete als Unterstützung der Projektleitung bereits Gruppen aus Südafrika, Indien, Vietnam, dem Iran, Chile und Mexiko.



# Ukrainische Partner stärken ihre Zusammenarbeit

Vom 16. bis 18. September trafen sich die ukrainischen Partner des Managerfortbildungsprogramms – seit Beginn der Coronapandemie erstmals wieder in Präsenz. Sie zogen Bilanz über die Programmarbeit während der Krisenzeit und verständigten sich auf Maßnahmen, um das MP in der Ukraine noch stärker zu verankern.

Die dreitägige Veranstaltung brachte in Kiew 32 Partner aus fast allen Regionen der Ukraine sowie Absolventinnen und Absolventen des MP zusammen. Gemeinsam analysierten sie die bisherigen Programmergebnisse und aktuellen Herausforderungen ihrer Arbeit. Besprochen wurde die zukünftige Zusammenarbeit der ukrainischen Partnerplattformen, die Rolle der Alumni, aber auch, wie das Programm bei seinen Zielgruppen noch bekannter wird. Guido Reinsch, der bei der GIZ das Osteuropa-Programm des MP leitet, stellte auf der Konferenz das neue Programmformat ab 2022 vor. Wie dieses in der Ukraine umgesetzt werden könnte, wurde ebenfalls angeregt diskutiert.

Die Konferenzteilnehmenden hielten einstimmig fest, dass sich das Programm auch während der Coronakrise als belastbar erwies und viele qualifizierte Führungskräfte für die Programtteilnahme gewonnen werden konnten. So haben in diesem Jahr 120 ukrainische Unternehmerinnen und Unternehmer „Fit for Partnership with

Germany“ erfolgreich absolviert. Zudem wurden 2021 online zahlreiche Business-Workshops für ukrainische Unternehmen mit Interesse an einer Zusammenarbeit mit Deutschland angeboten sowie B2B-Börsen, Fachgespräche und Treffen für den Erfahrungsaustausch für Alumni organisiert. Aber auch die Partner des MP konnten sich aktiv weiterbilden, u.a. zur Durchführung von Geschäftsanbahnungsgesprächen.

Dem Netzwerk der ukrainischen Partnerplattformen gehören verschiedene Akteure der Wirtschaftsförderung an, regionale Industrie- und Handelskammern und Wirtschaftsabteilungen der Landesverwaltungen ebenso wie Wirtschaftsverbände, Ausbildungs- und Beratungsunternehmen. Mitglieder sind zudem Alumni des Managerfortbildungsprogramms. Im Laufe des letzten Jahres schlossen sich weitere Organisationen wie Industrieverbände und NGOs an. Sie alle sehen die Vorteile einer Mitgliedschaft: Neben einer hohen Sichtbarkeit des Programms in den Regionen

gewährleistet das gut ausgebauten Netzwerk seinen Mitgliedern einen intensiven Austausch zur Zusammenarbeit mit der deutschen Wirtschaft: neben fachlichen Weiterbildungen auch Online-Besuche bei deutschen Unternehmen.

Regionenübergreifend äußerten die Vertreter und Vertreterinnen der Partnerplattformen auf der Konferenz den Wunsch, die Zusammenarbeit im Rahmen des Managerfortbildungsprogramms fortzusetzen. Um mehr Teilnehmer zu gewinnen, wollte man das Programm in den Regionen bekannter machen und potenzielle Teilnehmerinnen und Teilnehmer gezielter ansprechen. Zufrieden zeigten sich alle mit der Entscheidung, das Partnernetzwerk durch die Einbeziehung neuer Mitglieder zu diversifizieren und damit die Wirksamkeit in verschiedenen Branchensegmenten von KMU zu stärken. Zudem verständigten sich die Konferenzteilnehmer darauf, Absolventinnen und Absolventen zukünftig stärker in die Arbeit der Partnerplattformen einzubinden.





„ Wir sind dankbar für die Durchführung der Veranstaltung im Präsenzformat, denn trotz aller Vorteile des Online-Formats sind Live-Kommunikation und menschliche Wärme virtuell nicht zu ersetzen. Wir freuen uns auf die nächsten Treffen.

Khrystyna Savuliak, Partnerplattform Lwiw

„ Wir sind immer noch gut gelaunt von den positiven Eindrücken dieses Treffens!

Dina Sidasch, Partnerplattform Dnepr

„ Die Konferenz war nützlich, informativ und praktisch.

Andrei Diogtev, Alumnus

„ Jeder, der seine Produkte in Deutschland verkaufen möchte, ist im Programm herzlich willkommen. Als Absolvent konnte ich auf der Konferenz mein Fachwissen ausbauen und einen Blick in die Zukunft meiner Branche werfen.

Gennadii Dubov, Alumnus



# Ein Ökosystem für Zentralasien

Die Alumniarbeit stärken und neue Teilnehmer und Teilnehmerinnen für das Programm gewinnen, die die nationale Wirtschaft ankurbeln – mit diesen Zielen gehen Durchführungspartner und Absolventen aus Kasachstan, Kirgisistan und Usbekistan die Weiterentwicklung des MP in ihren Ländern an. Dabei findet ein neues Instrument Anwendung: ein kooperatives Ökosystem.



Roadmap Kooperationsökosystem in Zentralasien 2021

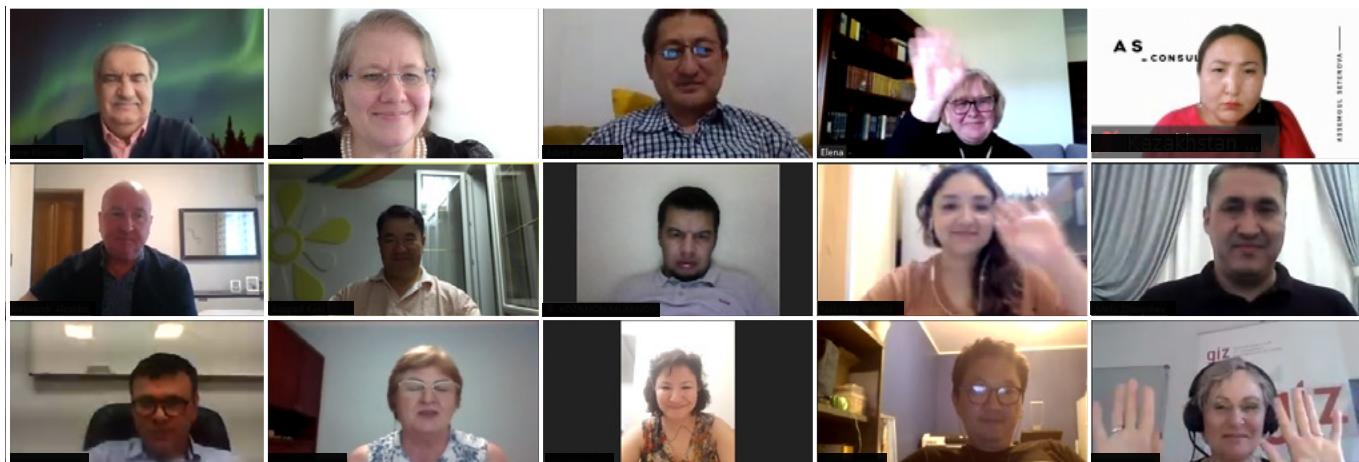
Die Bedeutung von Ökosystemen in der Wirtschaft wächst. Verschiedene Player, die sich gegenseitig befruchten und dadurch für einander einen Mehrwert schaffen, vernetzen sich. Diese Synergieeffekte will man zukünftig auch für die Programmarbeit in Zentralasien nutzen. Alle relevanten Akteure des zukünftigen Wirtschaftsökosystems sollen dabei in eine vorteilhafte Kooperation involviert werden: Alumni, neue und potenzielle Teilnehmerinnen und Teilnehmer, lokale Partner und Unternehmen und Verbände in den Ländern als Multiplikatoren sowie

Vertreter und Vertreterinnen der GIZ und der deutschen Fortbildungszentren.

„Mit dem Ökosystem hat die Alumniarbeit in Zentralasien ein modernes Instrument an die Hand bekommen“, so Eugene Klisenko, der diesen strategischen Prozess begleitet und den Fahrplan entworfen hat. Erste Maßnahmen fanden im Sommer und Herbst 2021 statt. Auf einer Reihe virtueller Treffen haben Programmpartner und der besonders aktive Kern der Alumni den neuen Ansatz intensiv diskutiert. Dafür wurden mehrere

Brainstorming-Runden einberufen und Networking Sessions durchgeführt. Im Juni dienten strategische Workshops der Erstellung einer vorläufigen Karte des Ökosystems. Diese Map enthält die Namen und Standorte der potenziellen Mitglieder des zukünftigen Ökosystems. Für sie könnte aufgrund vorhandener Schnittmengen – etwa bei Branchenverbänden, Clustern und Wirtschaftsförderungseinrichtungen – eine Kooperation mit den MP-Alumninetzwerk von Vorteil sein.

Viele überzeugende Erfolgsgeschichten von Absolventen und Absolventinnen des Managerfortbildungsprogramms sollen diese Akteure zu einer Zusammenarbeit motivieren. Genau in diese Richtung ging im November eine sogenannte Motivation Session, auf der sich Alumni aus dem Gesundheitssektor sowie lokale Firmen aus dieser Branche, mit deutschen Anbietern auf dem Gebiet der Telemedizin trafen, um Kooperationsmöglichkeiten zwischen Deutschland und Zentralasien auf diesem Gebiet ausloteten.



# Die Idee dahinter

Wirtschaftswissenschaftler und GIZ-Experte Dr. Eugene Klisenko von der Nationalen Universität Kiew hat den Ansatz des Ökosystems für die zentralasiatischen Länder konzipiert, als nachhaltiges strategisches Projekt. Er erläutert die Idee dahinter.

**„ Mit dem Öko-  
system hat die  
Alumnarbeit in  
Zentralasien ein modernes  
Instrument an die Hand  
bekommen.**

Eugene Klisenko

Für 2022 ist eine Flagshipveranstaltung unter dem Namen „Alumni Business Show“ geplant. In deren Verlauf werden Alumni ihre Erfolge bei der Geschäftsanbahnung mit deutschen Unternehmen vorstellen, aber ebenso offen über Hindernisse und Herausforderungen reden können. „Wir möchten unseren Absolventinnen und Absolventen die Gelegenheit geben, sich zu Themen auszutauschen, die man in keinem Buch findet“, erklärt Projektmanagerin Irina Alexiadis von der GIZ den Ansatz. Zudem wollen die Beteiligten weitere Ideen entwickeln, um über die Möglichkeiten des MP noch öffentlichkeitswirksamer zu informieren. Aus diesem Grund wird die GIZ zu der Veranstaltung neben den aktiven Alumni auch Unternehmen aus Kasachstan, Kirgisistan und Usbekistan einladen.



Anfang der 1990er Jahre war der amerikanische Experte für strategisches Management James Moore der erste, der eine Analogie zwischen einem biologischen Ökosystem und einem wirtschaftlichen Umfeld herstellte und den neuen Begriff Business Ecosystem prägte. Er definierte es als „eine Wirtschaftsgemeinschaft, die aus einer Reihe miteinander verbundener Organisationen und Einzelpersonen besteht, die Waren und Dienstleistungen von Wert für Verbraucher produzieren, die ebenfalls Teil eines Ökosystems sind.“ Das Konzept der Wirtschaftsökosysteme ging sehr schnell über den akademischen Bereich und das Fachwissen hinaus. Die ökologische Metapher erwies sich als so überzeugend und produktiv, dass sie den Anstoß zur Entwicklung grundlegend neuer Ideen und Konzepte der strategischen Wirtschaftsentwicklung und ihrer praktischen Umsetzung gab.

Heute stützt sich die Umsetzung modernster Entwicklungsstrategien und -programme auf die Entwicklung unternehmerischer, innovativer und technologischer Ökosysteme, darunter das jüngste EU-Konjunkturprogramm und die deutsche Industriestrategie 2030. Ähnlich verhält es sich in Zentralasien, wo die nationalen Entwicklungsstrategien Kasachstans, Kirgisistans und Usbekistans entweder ausdrücklich auf die Schaffung von Wirtschaftsökosystemen abzielen oder diese als wirksames Instrument zur Umsetzung dieser Strategien betrachten. In diesem Zusammenhang soll das entstehende Wirtschaftsökosystem des Managerfortbildungsprogramms ein Instrument zur Internationalisierung nationaler Ökosysteme und zur Förderung ihrer Zusammenarbeit mit deutschen Partnern sein.

Die Vorteile des auf Kooperation angelegten Ökosystems liegen auf drei zentralen Ebenen:

- ▶ Die berufliche Vernetzung aller Beteiligten ist viel intensiver und produktiver, und es entstehen neue Formen der Zusammenarbeit.
- ▶ Dies ermöglicht wiederum einen schnellen, effizienten und gezielten Austausch von Wissen und Erfahrungen zwischen den Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Ökosystems.
- ▶ Auf der Grundlage der beruflichen Vernetzung, des gegenseitigen Austauschs und der Entwicklung neuer Formen der Zusammenarbeit zwischen den Teilnehmenden des Ökosystems werden neue realistische Kooperationsideen und -projekte angeregt.

**„ Das entstehende  
Wirtschaftsöko-  
system des Mana-  
gerfortbildungsprogramms  
soll ein Instrument zur Inter-  
nationalisierung nationaler  
Ökosysteme sein.**

Die Förderung einer nachhaltigen Entwicklung ist das Leitprinzip der Politik der Bundesregierung. Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, der Schutz der natürlichen Lebensgrundlagen und soziale Verantwortung müssen Hand in Hand gehen, damit Entwicklungen dauerhaft tragfähig sind. Ein wichtiger Akteur und Multiplikator für mehr Nachhaltigkeit ist die Wirtschaft.



**Unternehmen tragen  
zu einer nachhaltigen  
Entwicklung bei**

„Wir fordern alle Unternehmen auf, ihre Kreativität und Innovationsstärke zugunsten der Lösung der Herausforderungen im Bereich der nachhaltigen Entwicklung einzusetzen“, heißt es in der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung, die 2015 von den Mitgliedsstaaten der Vereinten Nationen verabschiedet wurde. Die Agenda 2030 enthält 17 Ziele, die so genannten Sustainable Development Goals (SDGs), für eine ökologisch, sozial und ökonomisch nachhaltige Entwicklung. Dabei geht es u.a. um die Bekämpfung von Armut und Hunger, um Gesundheit und Bildung, um den Schutz des Klimas, der Meere und der Landökosysteme, aber auch um Energie- und Wasserversorgung, Mobilität und Infrastruktur sowie um Ressourceneffizienz, Vollbeschäftigung und nachhaltiges Wirtschaftswachstum. Zur Erreichung dieser Ziele ist auch der Privatsektor gefordert – „von Kleinstunternehmen über Genossenschaften bis zu multinationalen Unternehmen“.

Auch die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie, mit der die Agenda 2030 für Deutschland umgesetzt wird, sieht die

Unternehmen in der Verantwortung – „als Produzenten und Anbieter von Gütern und Dienstleistungen, als Treiber von Forschung und Entwicklung, als Nachfrager von Rohstoffen und Vorprodukten, als Arbeitgeber, in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung, bei der Förderung von Gleichstellung und der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie in ihrem regionalen Umfeld“. Das bietet für Unternehmen vielfältige Chancen, bedeutet aber auch große Herausforderungen:

So werden nachhaltige Vorreiter unter den Unternehmen ihre Positionierung auf Güter- und künftig auch Finanzmärkten verbessern können, denn Konsumenten und Investoren achten bei ihren Kauf- und Anlageentscheidungen zunehmend auf Sozialverträglichkeit und Umweltfreundlichkeit der Produkte und deren Herstellung. Und auch auf dem Arbeitsmarkt sind Vorteile absehbar, da sich Fachkräfte bei ihrer Stellensuche häufig an der nachhaltigen Ausrichtung der Unternehmen orientieren, was insbesondere in Branchen mit Fachkräftemangel von großer Bedeutung sein wird. Auf der Produktionsseite wird

nachhaltiges Wirtschaften profitabel, wenn Effizienzmaßnahmen den Energie- und Rohstoffverbrauch reduzieren und dadurch die Produktionskosten sinken.

### Investitionen für funktionierende Kreislaufwirtschaft

Mit einer Umstellung der Produktion auf Kreislaufwirtschaft lässt sich zudem die Abhängigkeit von Primärrohstoffen verringern. Dabei umfasst Kreislaufwirtschaft alle Maßnahmen, um Wirtschaftswachstum von Ressourceneinsatz und schädlichen Emissionen zu entkoppeln. Somit ist Kreislaufwirtschaft ein wichtiger Treiber technischer Innovationen und eröffnet neue Geschäftsfelder, z. B. in der Sharing Economy oder als Product-as-a-Service. Zunächst sind dafür aber erhebliche Investitionen in Technik und Know-how erforderlich, die die Unternehmen finanziell belasten. In der Umsetzung kommt es darauf an, dass Materialkreisläufe tatsächlich geschlossen werden, also entsprechende Handelspartner zur Verfügung stehen, Sekundärrohstoffmärkte funktionieren und – wenn es um Kon-



► sumgüter geht – auch die Verbraucherseite ihren Beitrag leistet.

Freier Handel und offene Märkte ermöglichen die Teilhabe an globalen Wertschöpfungsketten, schaffen Arbeitsplätze, Wachstum und Wohlstand im In- und Ausland. Die Diversifizierung von Handelsbeziehungen trägt zur Resilienz von Lieferketten bei. Dabei können aber auch Risiken bei der Durchsetzung von Menschenrechten und Umweltstandards entlang der Lieferketten global agierender Unternehmen entstehen. Im Jahr 2016 hat die Bundesregierung mit der Verabschiedung des Nationalen Aktionsplans die klare Erwartung an alle Unternehmen formuliert, den Prozess der unternehmerischen Sorgfalt mit Bezug auf die Achtung der Menschenrechte in einer ihrer Größe, Branche und Position in der Liefer- und Wertschöpfungskette angemessenen Weise einzuführen. Mit dem im Juni 2021 verabschiedeten Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz werden in Deutschland ansässige Unternehmen ab einer bestimmten Größe verpflichtet, ihrer Verantwortung in der Lieferkette durch die Umsetzung menschenrechtlicher Sorg-

faltspflichten nachzukommen, wobei die Reichweite dieser Sorgfaltspflicht nach dem Grad des Einflusses abgestuft ist. Auch wenn das Gesetz – je nach Unternehmensgröße – erst ab 2023 bzw. 2024 wirksam wird, sollten die Unternehmen schon jetzt alle Anstrengungen unternehmen, um dann die gesetzlichen Pflichten erfüllen zu können.

#### Bedarf an transparenter Kommunikation

Auch in Bezug auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung kommen neue Anforde-

rungen auf die Unternehmen zu: Nachhaltigkeitsberichte informieren Stakeholder – ergänzend zur finanziellen Berichterstattung – über Auswirkungen des unternehmerischen Handelns auf Umwelt und Gesellschaft sowie über Einflüsse externer Veränderungen wie dem Klimawandel auf die Unternehmenstätigkeit. Der Bedarf an diesen nicht-finanziellen Informationen steigt seitens Investoren, NGOs und Konsumenten, was entsprechend an der Erweiterung von Berichtspflichten, insbesondere auf EU- und internationaler Ebene, abzulesen ist. So hat die EU-Kommis-

**In vielen Bereichen des nachhaltigen Wirtschaftens bieten digitale Technologien große Chancen.**



sion einen Richtliniendraft vorgelegt, der die Berichtsanforderungen konkretisieren und die Zahl berichtspflichtiger Unternehmen ausweiten soll. Dabei wird es darauf ankommen, nicht nur den Interessen der Stakeholder gerecht zu werden, sondern gleichzeitig die Berichtsanforderungen an Unternehmen – insbesondere für KMU – verhältnismäßig und handhabbar zu gestalten.

In vielen Bereichen des nachhaltigen Wirtschaftens bieten digitale Technologien große Chancen – so etwa bei nachhaltiger Produktion, der Nachverfolgung von Wertschöpfungsketten, effizientem Ressourceneinsatz, intelligenter Netzsteuerung oder dezentraler Energieversorgung. Hier lässt der Einsatz digitaler Technologien und die Analyse großer Datensätze eine echte Wende erwarten. Aber gleichzeitig gilt es, die kritische Seite der Digitalisierung im Blick zu behalten, so z. B. den dadurch verursachten Energie- und Rohstoffverbrauch oder die Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt und Wettbewerb.

So wichtig die Verantwortung der Unternehmen ist – die Nachhaltigkeitsziele

können nur im Zusammenwirken von Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Gesellschaft erreicht werden. Die Bundesregierung unterstützt die Unternehmen in allen Nachhaltigkeitsbereichen mit vielfältigen Beratungs- und Förderleistungen, so z. B. in den Bereichen Energie, Innovation, Digitalisierung, Mittelstand, regionale Wirtschaft, Sorgfaltspflichten in Lieferketten und Außenwirtschaft. Entscheidend ist aber, Rahmenbedingungen für Unternehmen so zu gestalten, dass der Schutz natürlicher Lebensgrundlagen und soziale Verantwortung mit wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit Hand in Hand gehen.

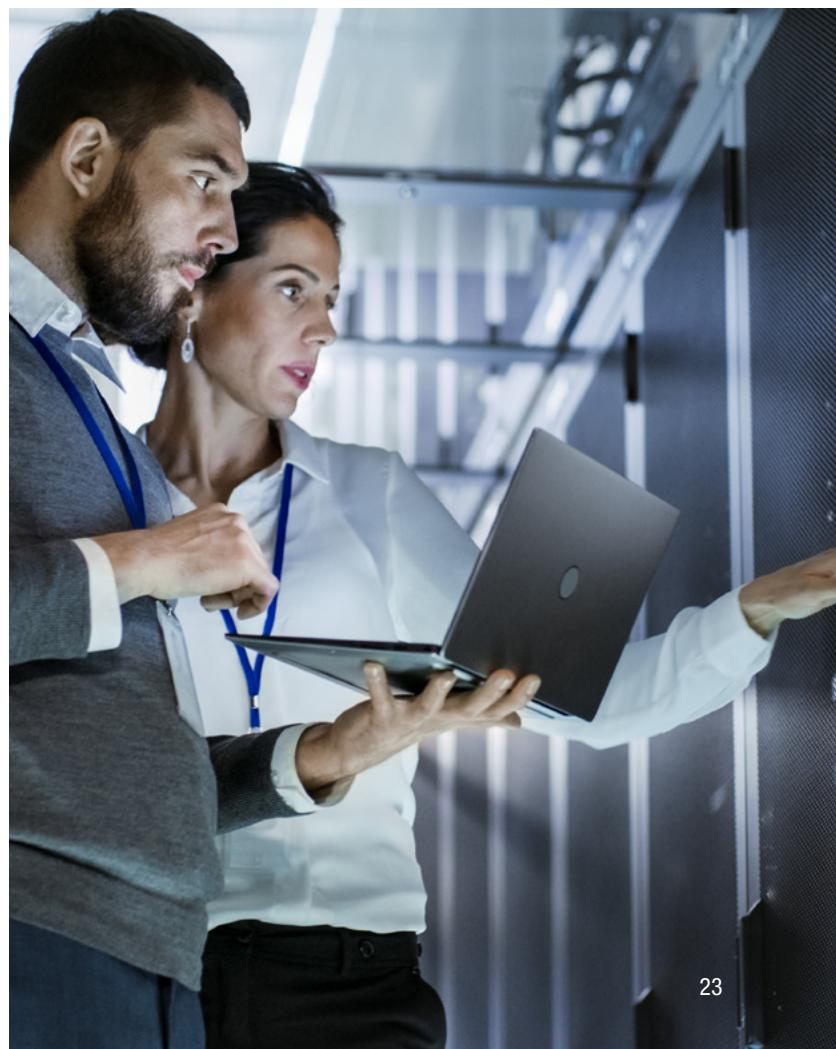
**Die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie sieht die Unternehmen in der Verantwortung.**



Weitere Informationen:  
[www.deutsche-nachhaltigkeitsstrategie.de](http://www.deutsche-nachhaltigkeitsstrategie.de)

#### Über den Autor

Stefan Liebenberg ist im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMW) in der Grundsatzabteilung für den Themenbereich Nachhaltige Wirtschaft zuständig.





**Cristina Garcia** ist MP-Alumna und arbeitet als Unternehmensberaterin bei der mexikanischen Coaching- und Beratungsagentur Glauwissen. Die Teilnahme am Managerfortbildungsprogramm hat sie auf die Idee gebracht, das Geschäftsmodell und die Herangehensweise an das Thema soziale Verantwortung in ihrem Unternehmen zu ändern, wie Garcia im Interview erklärt.

*Journal: Sie setzen in Ihrem Unternehmen auf das Konzept des nachhaltigen Wirtschaftens. Wie kam es dazu?*

**Cristina Garcia:** Bei einem Aufenthalt in Deutschland habe ich erkannt, wie wichtig Nachhaltigkeit in der Unternehmenskultur ist. Nachhaltige Entwicklung bedeutet, dass die Bedürfnisse der heutigen Generation befriedigt werden, ohne dadurch künftigen Generationen die Möglichkeit zu nehmen, ihre eigenen Bedürfnisse zu decken. Ich habe festgestellt, dass dies für deutsche KMU nicht nur eine theoretische Definition ist, sondern eine grundlegende Herangehensweise an die Geschäftsentwicklung. Für mich war dieses Konzept neu, aber es hat mich überzeugt. Deshalb habe ich beschlossen, es auf unser Unternehmen zu übertragen. Und so sind wir 2020 dem Global Compact der Vereinten Nationen beigetreten. Diese Initiative hält Unternehmen in aller Welt dazu an, eine nachhaltige und sozial verantwortliche Geschäftspolitik zu verfolgen. 2021 wurden wir vom mexikanischen Zentrum für Philanthropie CEMEFI als sozial verantwortungsvolles KMU ausgezeichnet, das sein soziales und ökologisches Engagement gegenüber seinen Stakeholdern unter Beweis gestellt hat.

*Wie wirkt sich die Tatsache, dass Sie die Nachhaltigkeitsziele zum Maßstab gemacht haben, auf Ihr Unternehmen aus?*

2020 haben wir uns dazu verpflichtet, die zehn Prinzipien des Global Compact der Vereinten Nationen als wichtige Grundlage in unsere Geschäftsstrategie, das Tagesgeschäft und unsere Unternehmenskultur zu integrieren. Als Schulungs- und Beratungsunternehmen bemühen wir uns täglich darum, die Unternehmer und Geschäftsleute in unserer Stadt vom Konzept des nachhaltigen Wirtschaftens zu über-

„Wir wollen  
Nachhaltigkeit  
aktiv fördern“

“ ”

**Das Programm hat meine Vorstellung davon, wie eine unternehmerische Tätigkeit gestaltet werden kann, grundlegend verändert. Die Vorbereitungskurse in Mexiko-Stadt waren ein hervorragender Ausgangspunkt: Hier konnte ich meine Erfahrungen mit anderen mexikanischen Unternehmerinnen und Unternehmern teilen, die ich sonst nicht getroffen hätte.**

zeugen. Als ich aus Deutschland zurückgekehrt bin, haben wir zu diesem Zweck damit begonnen, kostenlose Vorträge für Unternehmer und mexikanische KMU aus verschiedenen Branchen anzubieten. Außerdem haben wir mit dem kommunalen Fraueninstitut in Toluca und Metepec zusammengearbeitet und rund 100 Frauen in Bezug auf unternehmerische Initiative geschult. Dadurch haben wir einen Beitrag zur Erreichung von SDG 5 geleistet. Wichtig ist dabei, dass alle 100 Frauen aus einer von häuslicher Gewalt geprägten Situation befreit werden konnten.

Im Mittelpunkt unserer Vorträge steht die Frage, wie sich bestimmte Nachhaltigkeitsziele am besten fördern lassen: ein inklusives und nachhaltiges Wirtschaftswachstum, Beschäftigung und menschenwürdige Arbeitsbedingungen für alle, eine inklusive, gerechte und hochwertige Bildung, der Aufbau einer resilienteren Infrastruktur, eine nachhaltige Industrialisierung sowie Innovationen. Das bedeutet, dass wir uns insgesamt mit vier Nachhaltigkeitszielen befassen, nämlich den SDGs 4, 5, 8 und 9.

#### **Wie hat der Beitritt zum Global Compact Ihr Unternehmen verändert?**

Dank des Beitritts können wir nun an nationalen und internationalen Foren teilnehmen, auf denen wir, wie die übrigen Mitgliedsunternehmen, versuchen, die Verwirklichung der Nachhaltigkeitsziele durch eine Reihe von Maßnahmen voranzubringen. Außerdem können wir jetzt andere KMU dabei unterstützen, ihre Geschäftsstrategie an den Nachhaltigkeitszielen auszurichten. Am wichtigsten jedoch ist, dass wir besser aufgestellt sind, um in der Gesellschaft ein Bewusstsein für die Bedeutung von Nachhaltigkeit zu schaffen.

*Die Automobilbranche ist einer der wichtigsten Industriezweige Mexikos. Sie bieten Unternehmen aus der Automobilbranche Schulungen zum Thema Nachhaltigkeit an. Wie sehen diese Schulungen aus?*

Wir konzentrieren uns dabei auf zwei wichtige Punkte. Zum einen auf die Nachhaltigkeitsberichte, die auf den Standards der Global-Reporting-Initiative für die Nachhaltigkeitsberichterstattung beruhen. Wir helfen den Unternehmen dabei, ihre Strategie an den Nachhaltigkeitszielen auszurichten. Das bedeutet, dass wir eine Einführung in die SDGs anbieten und den Unternehmen zeigen, wie sie die Nachhaltigkeitsziele in ihrem operativen Geschäft verankern können. Gemeinsam entwickeln wir eine Roadmap für die Umsetzung der SDGs. Zum anderen vermitteln wir den Unternehmen einen allgemeinen Überblick über Nachhaltigkeitsthemen und die Aspekte, die für die verschiedenen Themen relevant sind.

*2019 haben Sie am Managerfortbildungsprogramm teilgenommen. Welche Erfahrungen haben Sie mit deutschen Unternehmen gemacht?*

Mich hat beeindruckt, dass Unternehmerinnen und Unternehmer stets ähnliche Ziele und Anliegen haben, ganz gleich aus welchem Land sie kommen. Besonders aufgefallen ist mir, dass Teamarbeit in Deutschland groß geschrieben zu werden scheint, nicht nur innerhalb des Unternehmens, sondern auch im Zusammenspiel mit Lieferanten, Kunden und der Gesellschaft insgesamt. Ein weiterer Punkt war die Automatisierung: Viele Prozesse werden gut geplant, so dass bekannt ist, welche effizienter durchgeführt werden können. Das hat mich auf die Idee gebracht, die Prozesse in unserem Unternehmen systematisch abzubilden. Das System der dualen

Ausbildung war ein weiterer Punkt, den wir mitgenommen und nach unserer Rückkehr in unserem Unternehmen umgesetzt haben. Zwar mussten wir unsere Arbeit wegen der Pandemie unterbrechen, haben die Maßnahmen inzwischen aber wieder aufgenommen. In meiner Stadt leben viele junge Menschen, die auf der Suche nach Entwicklungsmöglichkeiten sind.

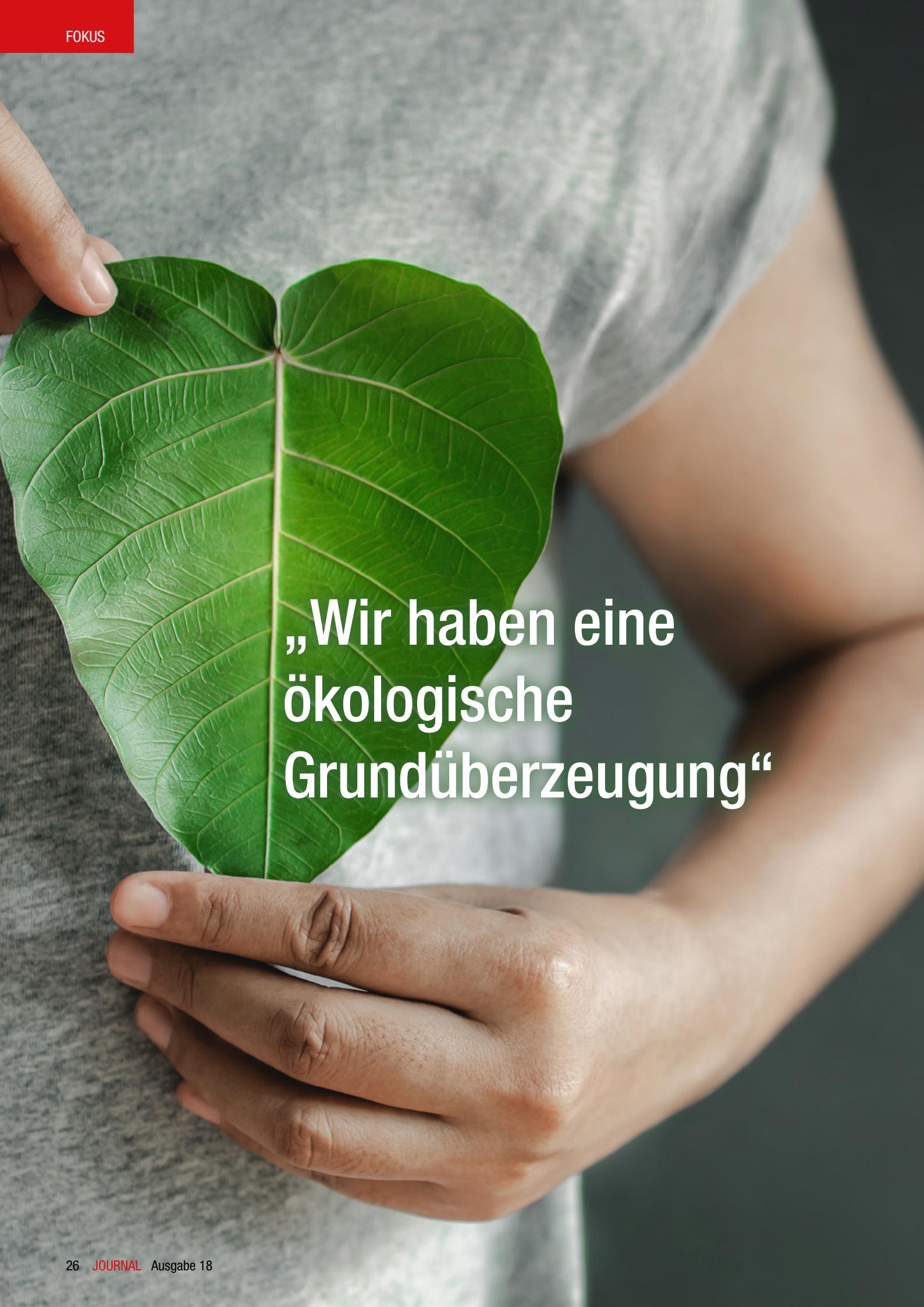
*Inwiefern hat „Fit for Partnership with Germany“ Ihnen geholfen, Ihr Unternehmen zu verbessern?*

Das Programm hat meine Vorstellung davon, wie eine unternehmerische Tätigkeit gestaltet werden kann, grundlegend verändert. Die Vorbereitungskurse in Mexiko-Stadt waren ein hervorragender Ausgangspunkt: Hier konnte ich meine Erfahrungen mit anderen mexikanischen Unternehmerinnen und Unternehmern teilen, die ich sonst nicht getroffen hätte. Dieser Austausch war sehr nützlich. Die GIZ und das deutsche Fortbildungszentrum haben mir die Methodik an die Hand gegeben, um Meetings so zu strukturieren, dass die geplanten Besuche bei KMU in Deutschland erfolgreich verliefen. Als Nächstes ging es darum, unser Geschäftsmodell anhand der Konzepte und Beispiele zu verbessern, die ich in dem Programmmodul zum Thema Innovation kennen gelernt habe. Und so habe ich mein Geschäftsmodell umgestellt und eine digitale E-Learning-Plattform eingeführt. All dies geschah im Herbst 2019, als wir noch nicht wussten, dass wir 2020 und 2021 eine Pandemie erleben würden. Das Managerfortbildungsprogramm hat mich auf das, was da kommen sollte, ganz sicher gut vorbereitet.



Weitere Informationen:

[www.glauwissen.com.mx](http://www.glauwissen.com.mx)



„Wir haben eine  
ökologische  
Grundüberzeugung“



Über Nachhaltigkeit und effizientes Personalmanagement informierten sich Führungskräfte aus Äthiopien während eines Unternehmensbesuchs. Am Beispiel des internationalen Handelsunternehmens Cerona erfuhren sie, wie ökologisches und soziales Engagement mit wirtschaftlichem Handeln vereinbar ist.

Als führendes Unternehmen für Remarketing von IT- und Medizintechnik in Europa und Spezialist für die Aufarbeitung und den Wiederverkauf von gebrauchten Maschinen der IT- und Medizintechnik hat sich Cerona unter anderem auf die Vermarktung und Verwertung von medizinischen Geräten und IT-Technik spezialisiert. Dabei verfolgt das Unternehmen einen streng nachhaltigen Ansatz: Gebrauchte Maschinen, die die Firma von Herstellern wie Canon, Konica Minolta oder Siemens bekommt, werden aufwändig getestet und zum Teil wiederaufbereitet. Bei einem virtuellen Besuch im September konnten sich die Führungskräfte aus Äthiopien davon ein Bild machen.

Geschäftsführer Daniel Morgenstern erläuterte ihnen den Produktzyklus: Nachdem die volle Funktionsfähigkeit der Maschinen gewährleistet ist, werden diese an einen lokalen Partner geliefert, der die Maschinen im Zielland an Endkunden vertreibt. MP-Teilnehmer Haile Mariam erkundigte sich in diesem Zusammenhang nach dem Restaurierungs- und Instandsetzungsprozess. „Nur die notwendigsten Maschinenteile werden getauscht. Je mehr Teile man neu einsetzt, desto höher wird der Preis“, so die Antwort des Geschäftsführers. Häufig müsste man sich der Preisbereitschaft des lokalen Marktes unterordnen. Die Maschinen, die nicht repariert werden können oder nicht wieder verwertbar sind, werden zer-

legt und für andere gebrauchte Maschinen oder als reine Ersatzteile verwendet. Damit sichert das Unternehmen die Langlebigkeit der Maschinen und Anlagen und trägt dem nachhaltigen Wirtschaften bei.

Weltweit, in Europa, Asien, im Nahen Osten oder Afrika operierend, startet das Unternehmen gerade seine ersten Schritte auf dem äthiopischen Markt, so Morgenstern, und ist derzeit auch auf der Suche nach Geschäftspartnern in dem ostafrikanischen Land. Da MP-Teilnehmer Abdi Ermolo bereits Geräte im medizinischen Bereich in Äthiopien vertreibt und an deutschen Medizingeräten interessiert ist, könnte eine Zusammenarbeit mit der Cerona GmbH gelingen.

#### „Wir flexibilisieren den Arbeitsalltag unserer Mitarbeiter“

Im zweiten Teil seiner Präsentation ging Daniel Morgenstern auf das Personalmanagement des Unternehmens mit seinen rund 30 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ein. Er beschrieb den Prozess der Personalrekrutierung, angefangen vom Erkennen des spezifischen Personalbedarfs, über die Jobbeschreibung und Veröffentlichung des Jobprofils auf den jeweiligen Plattformen bis hin zum Interview- und Einstellungsprozess, beispielhaft anhand einer Vakanz im Vertrieb. Das Unternehmen bildet zudem jährlich drei Auszubildende aus. Die Vorteile der dualen Ausbildung wurde den Teilnehmenden ebenfalls erklärt.

Neben internen und externen Trainings für neue Kolleginnen und Kollegen kommen bei der Cerona GmbH regelmäßige Coaching-Gespräche hinzu, auf die sich beide Seiten vorbereiten. Hierbei sei es wichtig, immer ein offenes Ohr für Probleme und Themen zu haben, jährliche Feedbackgespräche und Ziele zu vereinbaren und durchgeführte Schulungen zu evaluieren. Dies würde dazu dienen, passgenaue Ange-

bote für Neueinstellungen bieten zu können. „Zudem bin ich überzeugt, dass wir als Unternehmen eine sehr sinnhafte Beschäftigung anbieten können. Wir sind mitten im Klimawandel und wir wollen einen Beitrag dazu leisten, die Entwicklung umzudrehen. Wir arbeiten mit regenerativem Strom und bieten beispielsweise elektrische Ladesäulen für Fahrzeuge der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an. All unsere Tätigkeiten unterstreichen unsere ökologische Grundüberzeugung. Dabei sind wir regional verwurzelt, aber international tätig“, erklärte Morgenstern.

Solomon Wolde, selbst CEO eines Handelsunternehmens in Äthiopien, fragte nach Tipps für den Umgang mit Druck im Job und die Reduzierung von Stress. „Allgemein versuche ich als Geschäftsführer, den Arbeitstag meiner Mitarbeitenden zu flexibilisieren“, antwortete Morgenstern. „Wir möchten hier Angebote schaffen: Es gibt Kolleginnen und Kollegen, die zu flexiblen Arbeitszeiten oder an variablen Arbeitsorten, wie z. B. im Homeoffice, arbeiten wollen. Darauf nehmen wir Rücksicht. Persönlich kann ich sagen, dass mir eine Priorisierung der Aufgaben sehr hilft. Man kann nicht immer alles schaffen, was man sich vornimmt. Das Weglassen von weniger wichtigen Aufgaben und die Konzentration auf das Wesentliche reduzieren den Druck. Dabei hilft mir persönlich Meditation – jede und jeder muss aber seinen und ihren eigenen Weg finden, mit den Begleiterscheinungen des immer schneller werdenden Arbeitslebens zurechtzukommen. Das ist der Schlüssel“, beendete Morgenstern seinen Vortrag.



#### Über den Autor

Michael Früh arbeitet bei der Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart als Fachtutor für das Managerfortbildungsprogramm. Im MP ist er neben der Konzeption und Durchführung von Qualifizierungsprogrammen auch mitverantwortlich für das Matchmaking zwischen deutschen Unternehmen und Teilnehmenden.



# Trends erkennen und das eigene Unternehmen fit machen

Wie können klein- und mittelständische Unternehmen von digitalen Medien profitieren? Wie vermarkten sie sich optimal? Und wie findet und hält man qualifiziertes Personal? Antworten auf diese und weitere Fragen bot turkmenischen Alumni eine Seminarreihe, die das Managerfortbildungsprogramm für sie organisierte.



Die rasante technologische Entwicklung, die unseren Alltag und die Geschäftswelt prägen, stellen auch KMU vor neue Herausforderungen. Digitale Marketinginstrumente wie Suchmaschinen, Firmenwebseiten und soziale Medien werden immer wichtiger, um erfolgreich mit Zielgruppen zu kommunizieren, qualifizierte Mitarbeiter tragen maßgeblich zum unternehmerischen Erfolg bei. Das gilt auch für die Zusammenarbeit mit deutschen Unternehmen. Vor diesem Hintergrund informierten sich turkmenische Programmabsolventen im August in drei Online-Seminaren über aktuelle Trends in den Bereichen Human Resources und Marketing und bauten ihre Management- und IT-Kenntnisse aus.

Zum Thema Personalmanagement referierte Arslan Djorayev, HR-Fachmann aus Turkmenistan. Er ging auf Personalrekrutierung, die Gestaltung von Arbeitsprozessen sowie die Leistungsbewertung und Mitarbeitermotivation ein und erörterte verschiedene Führungs- und Arbeitsstile sowie den Umgang mit Stress und Kon-

flikten. „Da ich selbst im Personalwesen tätig bin, bin ich sehr froh über dieses interessante Training. Ich habe viel gelernt und möchte mein Wissen und meine Kompetenz auf internationaler Ebene weiter verbessern“, kommentierte eine Alumna ihre Teilnahme im Anschluss.

Alles rund ums Marketing lernten die Absolventen in einem Seminar mit Trainer Daniil Maykovskiy. Er erläuterte die Entwicklung von Marketingstrategien und stellte aktuelle Marktforschungsmethoden sowie Marktforschungs- und -analysetools vor. Abschließend konnten die turkmenischen Alumni ihr frisch erworbene Wissen beim Bearbeiten einer Fallstudie vertiefen. Speziell mit digitalem Marketing beschäftigte sich das zweitägige Seminar von Irina Kuropas. Die ukrainische Fachfrau informierte über digitale Marketingtrends- und -instrumente und gab Tipps zur Erstellung einer Unternehmenswebseite. Diese, so erfuhren die Teilnehmer, sei heutzutage mehr als eine auf Papier gedruckte Visitenkarte. Neben der

Suchmaschinenoptimierung themisierte Kuropas auch den Markenaufbau auf Social Media, Life Hacks, Messengerdienste und die Erstellung von Chat-Bots. „Wenn man Geschäfte auf internationaler Ebene machen möchte, muss man Zeit und Geld in eine digitale Marketingstrategie investieren“, so der Rat der Expertin.

Die turkmenischen Führungskräfte konnten aus den Kursen viel für die eigene Arbeit mitnehmen. „Ich fand die Seminare nützlich für unser Geschäft. Das Gelernte gebe ich weiter und empfehle diese Kurse auch meinen Partnern und Kollegen“, so ein Teilnehmer im Anschluss. Ein Teamkollege ergänzte: „Die Trends zu kennen und mit der Zeit zu gehen, ist mir wichtig. Daher werde ich an diesen Seminaren auch in Zukunft teilnehmen.“ Das interaktive Format stieß auf viel positive Resonanz. „Ich bin dankbar, dass wir KMU so aktiv unterstützt werden und dass die Seminarinhalte in gut verdaulichen Informationshappen präsentiert wurden. Die Coaches waren richtig gut“, ergänzte ein Teilnehmer. „Das sind sehr interessante und relevante Themen unserer Zeit. Vielen Dank für die ausführliche Präsentation“, fasste Shagul Nepesova, Vertreterin der Partnerorganisation in Turkmenistan, zusammen. Neben dem fachlichen Austausch mit den Experten und der Expertin nutzen die Alumni die Seminare auch für die Vernetzung untereinander und loteten Synergien für eine zukünftige Zusammenarbeit aus.



Arslan Djorayev (links), Irina Kuropas (Mitte) und Daniil Maykovskiy (rechts) gaben die Seminare.

# Mit Netzwerken und Know-how stark in der Industrie 4.0

Ein virtuelles Follow-up-Event für ägyptische Alumni stand ganz im Zeichen von Networking und Partnerschaften. Die Manager, die 2017 und 2018 am MP in Deutschland teilgenommen hatten, erhielten auf dem Treffen zudem spannende Einblicke in aktuelle Trends in der Industrie 4.0 sowie Informationen zu Weiterbildungsmöglichkeiten.



Auf der Online-Veranstaltung im Oktober tauschten die Absolventinnen und Absolventen ihre Erkenntnisse und Best-Practice-Ansätze zur Geschäftsanbahnung und -Entwicklung mit deutschen Firmen aus. Für alle stand fest, dass der Aufbau einer erfolgreichen Geschäftspartnerschaft mit deutschen KMU einem langsam, steten und organischen Wachstum unterliegt, dann aber verlässlich fortgeführt werden kann. „So schwer es ist eine Kooperation mit Deutschen zu starten, so einfach ist es, sie zu halten“, fasste ein Alumnus seine Erfahrung zusammen. Von den während des Deutschlandaufenthalts geknüpften Kontakten mit deutschen Firmen profitierten einige Absolventen auch während der Coronapandemie und konnten ihre Exportraten steigern. Drei Alumni stellten auf dem Follow-up ihre Kooperationen und Geschäftsaktivitäten mit deutschen und internationalen Partnern vor. Die Präsentationen verdeutlichten den positiven Effekt des MP auf die eigenen Unternehmen sowie die persönlichen Fähigkeiten. Die erworbenen Kompetenzen und die Einblicke in die deutsche Geschäftskultur während der MP-Teilnahme wurden durchgängig als Erfolgskriterien genannt.

Das Follow-up wurde durch zwei Fachpräsentationen ergänzt, die mehrere Vertreter und Vertreterinnen von Siemens hielten. Anja Simon, Chief Technical Of-



LNI 4.0 ist ein Netzwerk von mehr als 45 renommierten Testzentren (Labs) und etwa 300 Unternehmen in ganz Deutschland, die in mehr als 120 Use Cases und fünf großen Testbeds zu den verschiedensten Themen Industrie 4.0-Innovationen in ihrer Praxisanwendung erproben. Die Gründungsmitglieder des LNI 4.0 e.V. sind: Deutsche Telekom, Festo, SAP, SIEMENS sowie die Verbände Bitkom, VDMA und ZVEI.

ficer (CTO) LNI 4.0 bei der Siemens AG in München, vermittelte einen Einblick in Automatisierungslösungen. Sie stellte das Labs Network Industrie 4.0 e.V. (LNI 4.0) vor, eine Plattform, die mit globalen Playern der Industrie an Konzepten, Testdemonstrationen und Testeinrichtungen arbeitet, um gewonnene Ergebnisse und Daten in die „digitalisierte Umgebung der Industrie der Zukunft“ zu integrieren. In neutralen Testumgebungen können somit Daten zu verschiedenen Szenarien und Themenfeldern gewonnen werden, beispielsweise für digitale Lösungen in der Produktion wie Messungen, Sensoren, Robots oder Cobots, die dann zu einer höheren Effizienz führen können.

Hebatallah Abd El Haleem und Sherif El Naggar von Siemens LLC in Ägypten stellten die Aktivitäten von Siemens im Land

vor und gingen auf Weiterbildungsangebote für die Alumni ein: Mit „SITRAIN – Digital Industry Academy“ bietet Siemens ein Trainingsmodell für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Industrieunternehmen und Mittelstandunternehmen an. Zu den Kooperationspartnern für diese Trainings gehören unter anderem die ägyptische National Academy for Science & Skills (NASS) und die Egyptian German Technical (EGT) Academy, die Fachkräfte in neuen Digitalisierungslösungen in verschiedenen Bereichen schulen. In engem Austausch und mit beratenden Besuchen bei den Unternehmen können gemeinsame neue Weiterbildungskonzepte realisiert werden, die sich individuell an die Bedürfnisse der jeweiligen Firma anpassen.

Als Fazit bewerteten die ägyptischen Führungskräfte das Alumninetzwerk und den Austausch untereinander als besonders essentiell für ihre Arbeit. Den engen und mittlerweile langjährigen Kontakt zu anderen MP-Absolventen bezeichnete ein Alumnus auf dem Follow-up als „Netzwerk reich an Erfahrung, Rat und Unterstützung“ – dieses half und hilft vielen der ägyptischen Alumni durch die anhaltende Coronakrise.



Weitere Informationen:  
[www.lni40.de](http://www.lni40.de)  
[www.sitrain.com](http://www.sitrain.com)

# „Wir wollen Verbindungen schaffen“

Chilenische MP-Alumni haben sich in dem neu gegründeten Netzwerk ASOGICH zusammengefunden. Das Journal hat mit der Vorsitzenden **María Inés Díaz** über die Ziele und Pläne des Netzwerks gesprochen.



*Journal: Als Absolventin des Managerfortbildungsprogramms haben Sie das erste Alumninetzwerk für chilenische Teilnehmer und Teilnehmerinnen des Programms gegründet. Wir kam es dazu und was macht ASOGICH heute aus?*

**María Inés Díaz:** Wir wollten die Kooperationsprojekte formalisieren, die im Rahmen des Managerfortbildungsprogramms 2020 bei bestimmten chilenischen Unternehmen entstanden sind. Daher die Idee, eine Alumnivereinigung zu gründen. Mit diesem fest strukturierten Netzwerk haben wir nun die Möglichkeit, die Unternehmen der Alumni gezielter miteinander zu vernetzen. Dies hilft uns bei der Bildung neuer Bündnisse innerhalb des Netzwerks sowie bei der Zusammenarbeit mit Alumninetzwerken in anderen Ländern. Wir sind davon überzeugt, dass der internationale Handel die gesellschaftliche Entwicklung voranbringt. So konnten wir bereits gemeinsame Aktivitäten mit dem mexikanischen Alumninetzwerk auf den Weg bringen, zu dem wir gute Beziehungen aufgebaut haben. Einige der programmteilnehmenden Unternehmen haben dank der Allianzen, die durch die Zusammenarbeit zwischen den Alumninetzwerken beider Länder entstanden sind, bereits ein Programm zur Erschließung des mexikanischen Marktes auf den Weg gebracht.

Wir sind gerade noch dabei, die Rechtsform der Alumnivereinigung zu formalisieren, damit wir Zugang zu staatlicher Förderung erhalten. Gleichzeitig planen wir Maßnahmen für 2022 sowie die Roadmap, die das Alumninetzwerk in den nächsten Jahren umsetzen möchte. Wirtschaftsnetzwerke bieten enorme Chancen: Wenn wir uns zusammenschließen, können wir uns Gehör verschaffen, Einfluss nehmen und Veränderungen herbeiführen. Wir wollen unser Community-Modell und unsere Beziehungen zu Partnern stärken, unsere sowie die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen anderer Akteure fördern und das Alumninetzwerk durch geeignete Marketing-Maßnahmen bekannt machen.

**Worin liegen derzeit die größten Herausforderungen für die chilenischen Alumni bei der Zusammenarbeit mit deutschen Unternehmen?**

Die chilenischen Unternehmen, darunter unsere Mitgliedsfirmen, sowie viele eu-



**Wir bieten monatliche Netzwerktreffen sowie einen professionellen Austausch mit Unternehmenden aus Chile und Experten und Expertinnen aus Deutschland an.**

ropäische Unternehmen erholen sich allmählich von den harten Lockdowns, die zur Eindämmung der Coronapandemie verhängt wurden. Je weiter die Unternehmen ihren Geschäftsbetrieb wieder hochfahren, desto stärker verschieben sich die Herausforderungen und der sich daraus ergebende Handlungsdruck in Richtung Digitalisierung und Nachhaltigkeit. Hinzu kommt die Tatsache, dass wir Teil einer globalisierten Weltwirtschaft sind, in der die Unternehmen zunehmend unter Wettbewerbsdruck geraten. Vor diesem Hintergrund ist die Zusammenarbeit zwischen den Firmen enorm wichtig, weshalb einige unserer Mitgliedsunternehmen Kooperationen mit deutschen Partnern anstreben. So laufen bereits Kooperationen in den Bereichen Bergbau, Gesundheit und Künstliche Intelligenz.

Für uns als Alumnivereinigung besteht die größte Herausforderung meiner Ansicht nach darin, die vorhandenen Kooperationsbeziehungen zwischen chilenischen und deutschen Unternehmen zu stärken. Einige unserer Mitgliedsfirmen stehen außerdem vor der Aufgabe, wieder an die Zusammenarbeit mit ihren deutschen Partnern anzuknüpfen, die durch die Pandemie unterbrochen wurde. Und schließlich besteht eine weitere große Aufgabe darin, neue Kooperationen auf den Weg zu bringen, beispielsweise in Bereichen wie Industrie 4.0 und den erneuerbaren Energien – zwei Gebiete, auf denen Deutschland viel Kompetenz aufgebaut hat, so dass unsere Unternehmen davon lernen können.

Ein weiterer Schwerpunkt der deutsch-chilenischen Zusammenarbeit, in der das Alumninetzwerk federführend mitwirken möchte, ist die Förderung des dualen Ausbildungssystems nach deutschem Vorbild.

**Wie unterstützen Sie die Alumni ganz konkret?**

Derzeit konzentriert sich ASOGICH auf die Verbreitung von Informationen über Förderprogramme, die die chilenische Regierung für KMU aufgelegt hat. Außerdem beraten wir Unternehmen, die sich um staatliche Förderungen bewerben und an Kooperationsprojekten teilnehmen wollen, die aus dem Netzwerk heraus entstanden sind.

Darüber hinaus bereiten wir für unsere Mitglieder verschiedene Aktivitäten vor, die in der ersten Jahreshälfte 2022 umgesetzt werden sollen. Mit diesen Maßnahmen wollen wir unsere Mitgliedsfirmen dazu befähigen, auf zwei hochinteressanten Gebieten Kompetenzen aufzubauen, nämlich der Industrie 4.0 und den erneuerbaren Energien. Besonders wichtig ist uns dabei das Thema grüner Wasserstoff. Ich hoffe, dass diese Veranstaltung auch von anderen Alumninetzwerken und dem Managerfortbildungsprogramm „Fit for Partnership with Germany“ unterstützt werden wird.

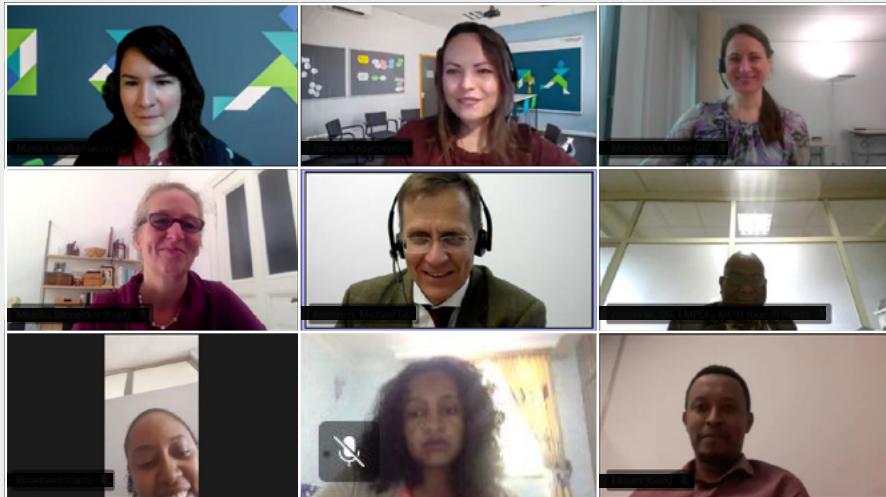
**Was kann ich erwarten, wenn ich mich für eine Mitgliedschaft im Alumninetzwerk entscheide?**

Wir bieten monatliche Netzwerktreffen sowie einen professionellen Austausch mit Unternehmenden aus Chile und Experten und Expertinnen aus Deutschland an. So stehen wir beispielsweise in engem Kontakt mit der chilenischen Geschäftsentwicklungsinitiative CORFO, mit der wir einen Antrag auf staatliche Fördermittel zur Ausrichtung einer qualitativ hochwertigen Veranstaltung rund um die Themen Industrie 4.0 und erneuerbare Energien gestellt haben. Diese Veranstaltung bietet deutschen und chilenischen Fachkräften Gelegenheit zum Erfahrungsaustausch.



**Wie werde ich Mitglied von ASOGICH?**

Bitte füllen Sie dazu das Kontaktformular unter [www.asogich.org](http://www.asogich.org) aus oder senden Sie eine E-Mail an eine der folgenden E-Mail-Adressen: [contacto@asogich.org](mailto:contacto@asogich.org), [mariaines@asogich.org](mailto:mariaines@asogich.org) oder [paulo@asogich.org](mailto:paulo@asogich.org). Sobald Sie Ihre Teilnahme am MP nachgewiesen haben, werden Sie als Mitglied registriert. ASOGICH ist auch auf LinkedIn präsent.



# „Das Programm war ein Game-Changer“

Anderthalb Jahre nach Abschluss ihrer Fortbildung trafen sich Alumni aus Äthiopien im Juli zu einem virtuellen Follow-up-Event. Neben wirtschaftlichen Ergebnissen wurde dabei ein Thema besprochen, das gerade alle sehr beschäftigt: die Resilienz.

Große Wiedersehensfreude herrschte unter den 21 Unternehmerinnen und Unternehmer auf dem digitalen Treffen, das das Fortbildungszentrum IMAP organisiert hatte. Hinter ihnen lagen pandemiebedingt herausfordernde Monate. Doch dass die MP-Teilnahme ihnen half, diese gut zu meistern, darin war man sich einig. Auf dem Follow-up tauschten sich die Alumni – allesamt Mitglieder der äthio-

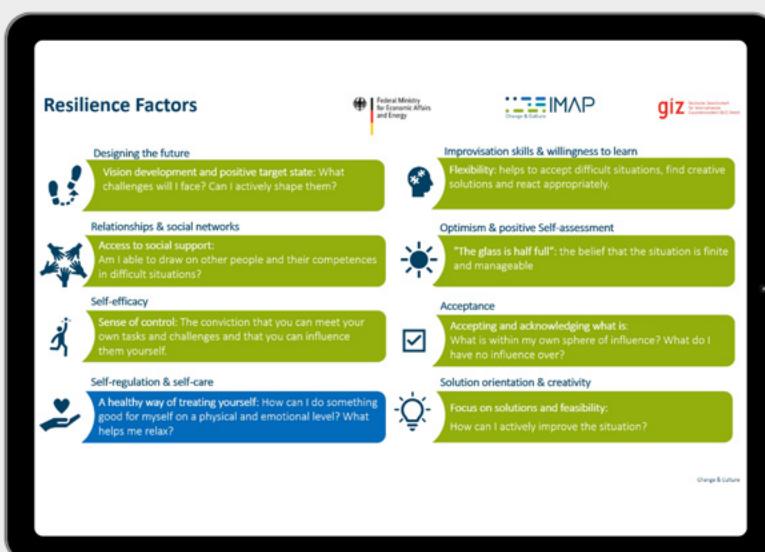
pischen Pilotgruppe von 2019 – intensiv über das vergangene Jahr aus, präsentierten ihre Resultate und diskutierten aktuelle Schwierigkeiten und Chancen.

Auf der Agenda stand zudem eine Weiterbildungseinheit zum Thema Resilienz und der Umgang mit Veränderungen, die die gegenwärtige Covid-19-Pandemie mit sich bringt. In dieser Sitzung konnten die

Alumni an ihre bisherigen Erkenntnisse aus dem Change-Management-Training im Managerfortbildungsprogramm anknüpfen und erfuhren mehr über die eigene Belastbarkeit und wie sich diese stärken lässt. Die Äthiopierinnen und Äthiopier diskutierten dabei auch Resilienzfaktoren wie Akzeptanz, eine positive Einstellung in Krisensituationen und ein soziales Netzwerk.

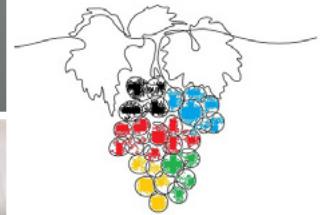
Auf dem Follow-up hielten die Alumni drei Kernkompetenzen fest, die für sie zur Krisenbewältigung in der Pandemiezeit besonders wichtig waren: Kompetenz im Marketing, in Verhandlungen und im Change-Management. Darüber hatten sie während ihrer Fortbildung in Deutschland bereits viel gelernt und konnten das Wissen anschließend erfolgreich anwenden. „Das war damals wirklich ein Game-Changer“, sagte einer der äthiopischen Unternehmer rückblickend auf die Programmteilnahme.

Der virtuellen Veranstaltung waren auch Monika Stienecker vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie sowie die Vertreter des lokalen Partners des MP, dem äthiopischen Ministerium für Handel und Industrie, zugeschaltet: Assefa Mulugeta Kondal, Abteilungsleiter der Exportförderung, und seine Stellvertreterin Haimanot Tibebu Kassaye. Monika Stienecker betonte die Bedeutung einer nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung und bestätigte, dass die Zusammenarbeit mit Äthiopien im Rahmen des Managerfortbildungsprogramms aktuell zwar eine Pilotphase durchlaufe, die bestehenden Erfolge aber bereits vielversprechend seien. Die äthiopischen Partner bestätigten das Interesse an der bilateralen Kooperation und versicherten den Teilnehmenden, dass die äthiopische Regierung ein großes Interesse daran hat, eng mit dem äthiopischen Privatsektor zusammenzuarbeiten. Assefa Mulugeta Kondal lobte das MP als eine ausgezeichnete Möglichkeit, Äthiopiens vorwiegend landwirtschaftlichen Produkte zu exportieren. Der deutsche Markt sei aufgrund seiner hohen Qualitätsanforderungen eine besondere Herausforderung. Daher begrüße man diese besondere Form der Unterstützung seitens Deutschlands. Gleichzeitig ermögliche das Programm deutschen Firmen den Zugang zu einem Wachstumsmarkt, so Assefa Mulugeta Kondal. „Unsere Beziehung ist eine Win-Win-Situation“.



# Alumni nutzen Digitalisierung zur Netzwerkpflege

Die aserbaidschanischen Alumni des Managerfortbildungsprogramms wollen sich national und international stärker vernetzen und ihre Kontakte zur deutschen Wirtschaft weiter ausbauen. Ein virtueller Alumni-Hub soll dies vereinfachen.



„Ein Netzwerk in dieser Form schwebt uns für die Absolventinnen und Absolventen in Aserbaidschan schon länger vor. Wir möchten damit nachhaltig nationale und internationale Strukturen für die wirtschaftliche Zusammenarbeit aufbauen und wiederbeleben“, begründet Rashad Mammadov das Vorhaben. Der Unternehmer ist Koordinator des Alumniverbundes Azerbaijan-German Alumni (AGA) Club und hat selbst am MP teilgenommen. „Wir haben festgestellt, dass eine geschlossene und gut sichtbare Struktur unsere Unternehmerinnen und Unternehmer bei Krisen stützt. Sie ermöglicht es, ortsunabhängig und effizient neue Wege zu gehen. Durch das digitale Format möchten wir das Netzwerk noch lebendiger gestalten. Dazu dient der virtuelle Alumni-Hub“, so Mammadov.

Die Coronapandemie und die dadurch gewachsene Akzeptanz für digitale Kooperationsformate wurde schließlich zum Katalysator für diese Idee. Inzwischen arbeitet ein Team von zehn Personen am Aufbau des virtuellen Alumni-Hubs. Auf dessen Homepage wird sich der Klub mit seinen Serviceleistungen präsentieren, zu eigenen und externen Veranstaltungen wie Weiterbildungen, Messen, Mitgliederversammlungen einladen, eigene Veranstaltungen auch darüber organisieren und durchführen. An erster Stelle geht

“

**Durch das digitale Format möchten wir das Netzwerk noch lebendiger gestalten.**

Rashad Mammadov

es dem AGA Club um das Brückenbauen nach Deutschland. Die Verbindung zu Deutschland findet sich auch im neuen Klub-Logo, einer Weinrebe, wieder: Jede Traube in den Farben der deutschen und aserbaidschanischen Flagge steht für einen Alumnus und symbolisiert die deutsch-aserbaidschanische Zusammenarbeit sowie den gemeinsamen Erfolg.

Für die zukünftige Alumni-Arbeit hat Rashad Mammadov konkrete Vorstellungen: „Es wird eine gute Mischung aus Online- und Offline-Veranstaltungen geben. Wir wollen unsere Alumni natürlich auch aktiv halten.“ Persönliche Treffen sind nach wie vor wichtig und sollen den MP-Absolventen die Möglichkeit geben, sich untereinander zu vernetzen und gegenseitig zu motivieren. Mitglieder sollen individuell betreut werden und sich gegenüber deutschen und internationalen Unternehmen attraktiver präsentieren können. Über den

AGA Club sollen Alumni außerdem die Möglichkeit erhalten, ihre Firmen vorzustellen, sich weiterzubilden, neue Ideen und Geschäftspartner zu finden und Projekte gemeinsam umzusetzen.

Seitdem das Managerfortbildungsprogramm 2009 in Aserbaidschan an den Start ging, treffen sich die aktiven Alumni – Fachkräfte verschiedener Branchen aus der mittleren und oberen Führungsebene – regelmäßig zu Runden Tischen, Diskussionsrunden und Fortbildungen. Nach dem 10-jährigen Programmjubiläum 2019 bildete sich schließlich eine Gruppe, die sich zum Ziel gesetzt hatte, Maßnahmen für die aserbaidschanischen MP-Absolventen zu entwickeln und das Netzwerk mit neuem Leben zu füllen. Von den mittlerweile rund 490 Alumni sind bereits viele in das Netzwerk des AGA Club eingebunden. „Wir hoffen auf jede Menge weitere“, sagt Rashad Mammadov. Diese hofft der Klub auch über den virtuellen Alumni-Hub zu erreichen und hat sich vorgenommen, sich mit dem Netzwerk als kompetenter Ansprechpartner für die deutsche Wirtschaft zu etablieren.

## Kontakt:

rashad-mammadov@hotmail.com

# Ein neuer Blick durch Peer-Coaching



Durch das Managerfortbildungsprogramm treffen Teilnehmende auf verschiedenste Menschen: Trainer, deutsche Unternehmer, potenzielle Partner. Sehr intensiv lernen sie aber auch andere Führungskräfte kennen, mit denen sie gemeinsam das Programm absolvieren, ihre sogenannten Peers. Wie man von diesen Kontakten profitieren kann, lernten ägyptische und tunesische Alumni in einem Seminar zum Peer-Coaching.

Als eine besondere Form des kollegialen Austausches, bei dem eine Gruppe Gleichgesinnter an der Lösung eines konkreten Problems arbeitet, geht es beim Peer-Coaching darum, ergebnisoffen zu moderieren und komplexe Zusammenhänge schneller zu erfassen. Auf dem virtuellen Seminar, das im September stattfand, machten sich die Absolventinnen und Absolventen mit der Methode vertraut und konnten diese direkt anwenden. Der Branchenmix, den die Alumni vertraten – von der Lebensmittelindustrie über Pharmazeutik und Handel, bis hin zum Bau- und Energiesektor – bringt nur Vorteile, erklärte Trainerin Dr. Julia Moritz: „Je diverser die Gruppe ist, desto besser. In einer interdisziplinären Gruppe kann jeder Fragen zu einem Problem stellen und erhält neue Sichtweisen durch seine Peers.“ Bei jeder Peer-Coaching-Sitzung gab es einen Fallverantwortlichen, den sogenannten Case Owner, eine Gruppe von Experten und einen oder mehrere Moderatoren, die auf die Einhaltung der Regeln achten und den Prozess begleiten.



**Seien Sie fair, aber seien Sie auch objektiv.**

MP-Teilnehmerin

Im Workshop stellte eine MP-Alumna den ersten Fall vor. Sie berichtete, dass ihr Unternehmen vor Kurzem fusionierte, wodurch eine andere Unternehmensstruktur entstand. Auch ihre Abteilung stehe nun vor Veränderungen. Während viele Angestellte sich gut in die neue Struktur integriert hätten, weigerten sich einige, den Wandel zu akzeptieren. Das stelle die Alumna vor schweren Personalentscheidungen. „Wie schließe ich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den

Wandel ein? Jetzt muss ich einige von ihnen entweder in eine andere Abteilung versetzen oder entlassen. Ich stecke in der Klemme, weil ich keine praktische Lösung für diese Mitarbeiter habe“, erläuterte die Managerin. Im nächsten Schritt hatten fiktive Experten die Möglichkeit, Fragen zu stellen, um das geschilderte Problem besser zu verstehen. Erst danach äußerten sie ihre Lösungsvorschläge. Wie bei einem Brainstorming galten hier drei Regeln: Alle Ideen sind willkommen, Quantität kommt vor Qualität und Vorschläge von anderen dürfen aufgegriffen und weiterentwickelt werden. Der Fallbesitzer hat dabei nur eine Zuhörerrolle.

Viele Ideen wurden im Laufe des Workshops gesammelt und diskutiert. Eine Kursteilnehmerin schloss die Diskussion mit ihrem Rat: „Seien Sie fair, aber seien Sie auch objektiv.“ In der Feedbackrunde bedankte sich die Alumna für die guten Ideen: „Viele Dinge sehe ich jetzt klarer und ich werde in Zukunft rechtzeitig eine gut überlegte Entscheidung treffen“. Auch andere Kursteilnehmer waren positiv beeindruckt von der Methode. Ein weiterer Fallbesitzer resümierte: „Manche Ideen werde ich direkt umsetzen. Die verschiedenen fachlichen Hintergründe der Beteiligten helfen, fokussiert bei der Sache zu bleiben, und liefern mir wertvolle Anregungen. Es kommt nur darauf an, wie tief man gräbt, denn es gibt immer eine Lösung.“ Dabei bietet die Methode des Peer-Coaching nicht nur Lösungen, sondern kann auch für ein bestimmtes Problem sensibilisieren. „Kerngedanke ist, dass man durch das Peer-Coaching einen frischen Blick und eine neue Sichtweise erhält. Ich denke, das ist sehr nützlich“, resümierte ein anderer Alumnus.

# Auf der Suche nach innovativen Lösungen

Unter dem Motto „Zukunft nachhaltig gestalten – neue Aufgaben für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft“ fand vom 24. bis 26. Oktober in Jekaterinburg eine Konferenz für russische Alumni deutscher Förderprogramme statt. An der vom Deutsch-Russischen Forum initiierten und von der Deutschen Botschaft in Russland organisierten Veranstaltung nahmen auch Absolventen des Managerfortbildungsprogramms teil.

Als Partner der Veranstaltung, die an der Uraler Föderalen Universität stattfand, hatte die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) 20 Alumni des Managerfortbildungsprogramms eingeladen. In Kooperation mit der Deutsch-Russischen Auslandshandelskammer (AHK) hatte sie zwei Workshops zu den Auswirkungen und Herausforderungen der 4. industriellen Revolution für die russisch-deutsche Zusammenarbeit organisiert. Darin ging es u. a. um die Frage, wie russische KMU durch Industrie 4.0 ihre Wettbewerbsfähigkeit und ihr Exportpotenzial steigern und ihre digitale Marktische erobern können.

Ernst Stöckl-Pukall, Leiter des Referats Digitalisierung und Industrie 4.0 im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi), unterstrich, dass durch Industrie 4.0 die Unternehmen Teil grö-

“

**Durch Industrie 4.0 werden die Unternehmen Teil größerer Ökosysteme, das heißt sie bilden flexible Netzwerke.**

Ernst Stöckl-Pukall

ßerer Ökosysteme werden, das heißt sie bilden flexible Netzwerke. Im Leitbild 2030 der Bundesregierung geht es darum, diese Ökosysteme global zu gestalten. Als Leuchtturmprojekte stellte Stöckl-Pukall die Cloud-Plattform GAIA-X, ein Projekt zum Aufbau einer Dateninfrastruktur, vor.



Konkrete deutsch-russische Kooperationsprojekte und Erfahrungen im Bereich Industrie 4.0 konnten die Absolventinnen und Absolventen mit den Vertretern der deutschen Unternehmen Bosch Rexroth und Almawatech diskutieren. Dmitrij Kononenko, Projektleiter für Digitalisierung der Wirtschaft der Deutsch-Russischen Auslandshandelskammer, informierte über die Deutsch-Russische Initiative für Digitalisierung der Wirtschaft (GRID) und hat die Teilnehmenden des Workshops zu den Veranstaltungen der AHK eingeladen.

Alumni des MP tauschten sich mit anderen Workshopteilnehmern zu ihren Erfahrungen bei der Nutzung von Industrie-4.0-Technologien und ihren Visionen einer digitalen Zusammenarbeit aus. Maxim Savinkov, Gründer und Leiter des Unternehmens CSort, teilte seine visionäre Sicht der digitalen Zukunft des Unternehmertums. Darüber hinaus stellte er vor, welche Instrumente er in seinem Unternehmen bereits nutzt, beispielsweise prädiktive Analysen, Big Data und virtuelle Realität. Über den Einsatz von Virtual-Reality-Technologien im Gesundheitswesen, einschließlich des Exports digitaler Dienstleistungen, sprach Inna Bondareva, Leiterin des Unternehmens Targetta, das im Frühjahr 2020 ein Büro in Munster eröffnete. Der Vorstandsvorsitzende des russischen Werks Cheryomushki KBK, Sergej Shadrin, schilderte seine Erfahrungen mit der Einführung von Robotik für die Produktionsprozesse.

Gemeinsam erörterten die Workshop-Teilnehmer, die Perspektiven und Chancen für die deutsch-russische Zusammenarbeit im digitalen Bereich. Dabei entstanden konkrete Ideen, so unter anderem die Schaffung eines Pilot-Kompetenzzentrums 4.0 für KMU auf dem Campus der Uraler Föderalen Universität nach dem Vorbild der deutschen Mittelstand-4.0-Kompetenzzentren sowie die Fortsetzung der Fortbildung im Bereich Industrie 4.0 im Rahmen des Managerfortbildungsprogramms. Die beiden Workshops von GIZ und AHK fanden in Jekaterinburg großen Anklang.



# Neue Wege

**Manjusha Mohan** steht für den Wandel bei G'sons Apparels. Sie fördert die Entwicklung von Frauen und hat den Umgang mit Abfall in ihrer Firma revolutioniert. Außerdem treibt sie deren Internationalisierung voran.

“

**Ich versuche Plastik zu vermeiden, wo es nur geht.**

Manjusha Mohan

Als Mohan mit 32 Jahren beim indischen Textilunternehmen G'sons anfing, hatte sie kaum Ahnung von Stoffen. „Ich konnte Unterschiede in der Stoffqualität und Material kaum erkennen. Die Lernkurve war steil“, erinnert sie sich mit einem Augenzwinkern. Acht Jahre war die Informatikerin im Betrieb ihres Vaters angestellt, zuletzt als Geschäftsführerin. In dieser Funktion hat sie 2019 am Managerfortbildungsprogramm teilgenommen.

## Neues Mindset

Der Stand der Diversity-Debatte in Deutschland hat sie beeindruckt. „Als ich in der Firma anfing, hatten wir eine

klassische Männerdomäne. Unten in der Hierarchie waren unsere Näherinnen. Diese wurden von männlichen Kollegen angeleitet. Darüber war das Management: Mein Vater mit seinen drei Brüdern“, erinnert sie sich. „Neue männliche Kollegen wurde immer von außen rekrutiert. Ich habe dann gesagt: Hey, warum nehmen wir nicht unsere eigenen Leute?“ Mohan begann, Mitarbeiterinnen zu fördern und diese für höhere Positionen vorzubereiten. So konnte sie langsam die traditionelle Hierarchie durchweichen. Die Richtigkeit ihrer Entscheidung hat sich gezeigt: Die Frauen, die mit ihrer Hilfe im Unternehmen aufstiegen, sind erfolgreich und der Firma verbunden.

Mohan lebt sehr umweltbewusst. „Ich versuche Plastik zu vermeiden, wo es nur geht.“ Das Thema Nachhaltigkeit steckt in dem bevölkerungsreichen Schwellenland erst am Anfang. Umso erfreuter war Mohan,



Der Firmensitz des Textilunternehmens G'sons liegt in der südindischen Stadt Kannur.

als sie sah, welche Bedeutung nachhaltiges Leben in Deutschland hat. Viele deutsche Firmen haben die Förderung von nachhaltigem Wirtschaften bereits in ihrer Strategie verankert. „Wir haben unseren Müll immer verbrannt“, erzählt sie. Sie entschloss, das zu ändern. Dabei musste sie erfahren, dass nicht alle von der Idee begeistert waren. „Das haben wir bisher doch immer so gemacht“, bekam sie häufig zu hören. Nicht nur von der Belegschaft. Doch sie setzte sich durch und fand Möglichkeiten, die wertvollen Textilabfälle und Nebenprodukte aus der Produktion weiter zu verwerten – oder zu verkaufen. Zum Beispiel als Plüschfüllung für Kuscheltiere. Als die ersten Einnahmen eintrafen, konnte sie auch die letzten Zweifler überzeugen.

### Geschäftserfolg überschattet von Corona

Während des Managerfortbildungsprogramms konnte Mohan einen neuen Ge-

schäftskontakt in Deutschland aufbauen. Sie produzierte und lieferte T-Shirts mit Firmenlogo für eine Kreuzfahrtgesellschaft. Doch dann kam die Coronapandemie. Aufgrund der prekären Lage in der Kreuzfahrtindustrie geriet der Geschäftspartner in Schieflage und der Kontakt brach ab. Trotzdem war es eine wertvolle Erfahrung, sagt Mohan, ihr erster Auftrag in Deutschland und Europa. Der erfolgreiche Beginn ihrer Internationalisierung. Sie hofft, dass G'sons die Fäden, die sie nach Deutschland geknüpft hat, weiterführen kann, wenn sich die Lage weiter entspannt. Ihr habe die Fortbildung in jedem Fall geholfen, ihre internationale Geschäftskompetenz zu verbessern, sagt sie.

### Geschäftssituation mit gutem Ausblick

Die Coronakrise hat die Textilbranche hart getroffen. „Die Leute geben kein Geld für Kleidung aus“, sagt Mohan.

Während des strengen Lockdowns in Indien musste G'sons für Monate schließen. Das Management konnte sich kein Gehalt auszahlen, den Angestellten musste ein staatlich verhängtes Noteinkommen gezahlt werden. 2020 verlor die Firma rund 50 Prozent ihrer Einnahmen. Das ging an die Reserven. Langsam entspannt sich die Lage. Für 2021 erwartet Mohan wieder 75 Prozent des Vorkrisenumsatzes. Dennoch hat sie sich aus familiären Gründen dafür entschieden, nach Dubai zu gehen und dort einen neuen Job anzunehmen. Nun arbeitet die Informatikerin wieder in „ihrer“ Branche. Gleichzeitig bleibt sie ihrer Firma in Indien treu. Sie verantwortet für G'sons jetzt die Geschäftsentwicklung im Nahen Osten. Mit Erfolg. Denn wie man neue Märkte erschließt – das hat sie schließlich in Deutschland gelernt. Zwei Projekte hat sie bereits realisiert. Ein Container mit Arbeitskleidung macht sich in Kürze auf den Weg in Richtung Persischer Golf.



## „Buna enteta“ – lass uns Kaffee trinken!

Mit ihrem Mann und Geschäftspartner Dagmawi Iyasu vertreibt Sara Yirga ihren Kaffee inzwischen auch erfolgreich im Ausland.

Kaffee ist das Nationalgetränk der Äthiopier. Auch **Sara Yirga** liebt den Sud der gerösteten Bohnen. Mit ihrer Firma produziert sie fairen Kaffee und unterstützt Kleinbauern. Seit der Teilnahme am Managerfortbildungsprogramm exportiert sie ihre Bohnenspezialitäten auch ins Ausland. Die leidenschaftliche Unternehmerin engagiert sich zudem in der Fortbildung von Kaffeeexperten.

In der Kaffeerösterei von YA Coffee in Addis Abeba, der Hauptstadt Äthiopiens, füllt eine Röstmeisterin Bohnen in den Trichter einer Rösttrommel. Sie drückt auf den Start-Knopf. Die Trommel beginnt laut zu rotieren. Nach wenigen

Minuten entwickelt sich ein unerwarteter Duft. Es riecht nach Popcorn. Und es klingt auch so. Die Bohnen durchlaufen einen ähnlichen Röstprozess wie Popcornmais. Die Veredelung der Kaffeebohnen ist jedoch sehr komplex und eine wahre

Handwerkskunst. Nach und nach entfaltet sich das wunderbare Aroma von frisch gerösteten Kaffeebohnen in der Luft. Sara Yirga, Head of YA Coffee, überprüft das Ergebnis mit einem kleinen Schäufelchen, das in der Trommel steckt. „Die Bohnen sehen super aus, sehr schön in der Farbe“, sagt sie und lächelt zufrieden.

### Weichenstellung

Bis hierhin war es ein langer Weg. Angefangen hat er 2012. Sara und ihr Mann Dagmawi saßen, wie jeden Morgen, in einem Café und genossen eine Tasse Kaffee



vor der Arbeit. An diesem Tag stellten sie die Weichen für ihre Zukunft. „Wir wollten uns verändern. Und etwas machen, das Sinn macht“, erinnert sich die Betriebswirtin an den entscheidenden Moment. „Wir hatten keine Ahnung von Kaffee. Außer, dass wir ihn lieben“, sagt die energiegeladene Geschäftsfrau und lacht.

#### Ein steiniger Weg

Yirga musste viele Hürden meistern. Eine davon war, an grüne Bohnen in Exportqualität zu kommen, die sie für ihr Geschäft brauchte. Es werden zwar gro-

ße Mengen an Bohnen exportiert, doch meist roh. Und: „Die professionelle Röstung im eigenen Land war von den Behörden lange nicht vorgesehen“, sagt sie. Viele Anstrengungen und Zeit hat sie investiert, um die Voraussetzungen dafür zu schaffen. Im Verlauf der Jahre hat sie sich ein Netz an Produzenten aufgebaut und zahlreiche Fortbildungen gemacht, um ihr Fachwissen auszubauen. Sieben Jahre und viele Rückschläge später konnte sie ihren ersten Röstkaffee ins Ausland verkaufen. Dabei hat ihr das Managerfortbildungsprogramm geholfen.

#### Wertschöpfung vor Ort

Mit ihrer Arbeit trägt Yirga zur Entwicklung des afrikanischen Landes bei. Geröstete Bohnen erzielen doppelte Preise auf dem Weltmarkt und schaffen Arbeitsplätze vor Ort. Die Unternehmerin hat acht Stellen geschaffen, sechs davon hat sie mit Frauen besetzt. Vor einigen Jahren gründete sie den Verein „Ethiopian Women in Coffee“, in dem sie sich leidenschaftlich engagiert. 2019 hat sie am Managerfortbildungsprogramm teilgenommen. Seit Kurzem exportiert sie ihren Kaffee nach Deutschland, über einen Online-Händler. Weitere Länder sind hinzugekommen. Der Aufenthalt in Deutschland habe ihre internationale Geschäftsentwicklung angekurbelt, sagt sie. Deutschland ist der größte Exporteur von geröstetem Kaffee in Europa. „Ich habe gelernt, wie das internationale Kaffeegeschäft läuft“, sagt Yirga. Ihr Produkt ist fair gehandelt, biozertifiziert und passend für Nischenmärkte. Damit eignet es sich für den Verkauf in Spezialitätengeschäften und Gourmet-Shops. Das hat sie in Deutschland gelernt.

#### Unternehmensphilosophie

Rund fünf Millionen Kleinbauern leben in Äthiopien vom Anbau der Kaffeebohne. Sie zu unterstützen – zum Beispiel in besseren Verarbeitungs- und Anbautechniken – ist Yirga ein Herzensanliegen. Die Unternehmensphilosophie von YA Coffee ist auf Nachhaltigkeit ausgerichtet. Ihre Röstanlage stellt Yirga Kleinunternehmen zur Verfügung. Außerdem bietet sie online Weiterbildungen an, unter anderem im Rahmen des GIZ-Programms „The Coffee Innovation Fund“. Mit dem Fond unterstützt die GIZ Kaffee-Projekte in Ostafrika im Bereich Innovation und nachhaltige Entwicklung.

#### Ausblick

Für 2022 erwartet Yirga ihren Turnaround. Sie hat sich viel vorgenommen. Zum Beispiel, YA Coffee zu einer globalen Marke zu entwickeln. Außerdem plant sie die Einrichtung von Schulungs-, Forschungs- und Ausbildungszentren für Kleinbauern und möchte den Kaffeetourismus in Äthiopien fördern.

Aber jetzt macht sie sich erstmal ihr Lieblingsgetränk, einen Espresso. Den trinkt sie am liebsten in ihrem eigenen Café, dem „Cherish Addis“, das sie im Juni 2021 eröffnet hat. Es ist das jüngste „Baby“ der dreifachen Mutter, die hier nachmittags in die Rolle der Barista schlüpft. Mit Leidenschaft, so wie sie jede ihrer vielen Rollen mit Leidenschaft ausfüllt, sei es die Rolle der Unternehmerin, der Kaffeerösterin, der Trainerin, der Mutter oder der Frauenunterstützerin. Es gibt viel zu tun im Leben der Sara Yirga.



Cherish Addis heißt das Café von YA Coffee in Addis Abeba.



Sara Yirga an ihrer Rösttrommel.

A close-up portrait of Juan Reyes, a young man with dark hair and a beard, wearing a blue sweater over a striped shirt. He is smiling slightly. The background is blurred with some green and yellow lights.

**Juan Reyes** hat vor acht Jahren sein eigenes Unternehmen gegründet, ein Software-Start-up. Zusammen mit vier Studienfreunden. „Eine Firma muss so vielfältig sein wie ein Zoo“, findet er. Am Managerfortbildungsprogramm hat er vor einem Jahr teilgenommen. Es war für ihn das Sprungbrett ins internationale Geschäft.

# Virtuelle Realität made in Chile erobert den europäischen Markt



Als Juan Reyes zum ersten Mal sein neues Büro betritt, überkommt ihn ein sonderbar vertrautes Gefühl. Es ist das Gefühl, hier schon einmal gewesen zu sein. Er geht über den Flur und betritt den Showroom. Dann steigt er über eine kleine Treppe hinauf in den großzügigen Arbeitsbereich mit Blick über die Dächer von Vina del Mar. All das kennt er nur zu gut. Viele Male zuvor ist der 36-Jährige bereits durch diese Räume gewandelt – virtuell in einer Simulation von Yoy.

Reyes ist Gründer des Software-Start-ups Yoy. In der virtuellen Realität (VR) ist der Informatiker zuhause. Aber diese Simulation hat ihn dann doch selbst überrascht. „Wir haben bei der Planung unseres Büros unsere eigene VR eingesetzt. Es sieht genauso aus!“ Das Büro ist ein Meilenstein in der Geschichte von Yoy. „Ein lang ersehnter Traum“, sagt Reyes mit bewegter Stimme. Bisher haben alle Mitarbeiter von zu Hause gearbeitet. Mit dem Büro sollte beginnen, was für viele Firmen die Norm war: das gemeinsame Arbeiten an einem Ort. Doch dann kam Corona und stellte alles auf den Kopf. Das neue Büro, nur wenige Gehminuten vom Boulevard am Pazifischen Ozean gelegen und einen Katzensprung vom Rio Marga Marga entfernt, blieb unbezogen. Nach und nach füllt es sich nun endlich mit Leben.

### Sprungbrett Deutschland

„If we can make it there, we'll make it anywhere“, mit den weltberühmten Liedzeilen umschreibt Reyes, warum er am Managerfortbildungsprogramm (MP) teilgenommen hat. Und: Er hat es geschafft in Deutschland. Gerade programmiert er ein betriebswirtschaftliches Planpiel für Führungskräfte. Auftraggeber ist eine Bildungseinrichtung aus Berlin. Der Geschäftsführer war Trainer auf einem der Seminare, an denen Reyes im Rahmen des MP teilgenommen hat. Zusammen haben sie ein digitales Spiel entwickelt, das auf den Bedarf von Führungskräften zugeschnitten ist. Online können die Manager Geschäftssituationen simulieren und gemeinsam lösen. Eine VR-Brille brauchen sie nicht, lediglich einen Zugangscode. Reyes will sich weiter internationalisieren. Auch dabei hat ihm das Managerfortbildungsprogramm geholfen. Über einen Kontakt ist es ihm gelungen, für Mercedes-Benz in Spanien einen Feuerlösch-Simulator zu entwickeln. Dieser wird für

“

**Wir haben bei der Planung unseres Büros unsere eigene VR eingesetzt. Es sieht genauso aus!**

Juan Reyes

ich würde ein Leben lang mit jedem dieser Dinge verbringen“. Der zweifache Familienvater schreibt für eine Digitalzeitung, hat einen Podcast und veröffentlicht bald sein erstes Buch, ein Handbuch für Start-up-Gründer. „Damit andere nicht dieselben Fehler machen wie wir“, sagt er lachend. Mit seinen 21.000 Followern käme er im LinkedIn-Ranking unter die Top 10 der deutschen CEOs. In der Biologie ist ein Kosmopolit ein Lebewesen, das über weite Teile der Erde verbreitet ist. Yoy hat gute Voraussetzungen, ein digitaler Kosmopolit zu werden. Und wer weiß, in welche Fußstapfen das Unternehmen einmal tritt.

Brandschutztrainings im nordspanischen Vitoria eingesetzt. Das Werk ist die weltweit zweitgrößte Produktionsstätte für Mercedes-Transporter. Im Zuge des Projekts hat Reyes eine Niederlassung in Spanien gegründet. Der erste Auslandsstandort ist ein weiterer Meilenstein für Yoy. Die Firma entwickelt sich schnell. Zehn neue Mitarbeiter wurden eingestellt. Mit seiner Arbeit trägt Reyes dazu bei, dass weniger Talente aus beruflichen Gründen das Land verlassen. Wenn er einen Wunsch frei hätte, dann würde er noch mehr Menschen mit verschiedenen Berufsprofilen einstellen, auch mehr Frauen. „Eine Firma muss so vielfältig sein wie ein Zoo“, findet er. Für 2021 rechnet er mit einem Umsatzrekord. Das möchte er mit seinen inzwischen 30 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen feiern – im neuen Büro, wenn die Corona-Lage es dann zulässt.

### Digitales Lernen ist in

„Digitales Lernen ist gefragt, Corona hat das noch verstärkt“, sagt Reyes. Er hat seine Strategie geschärft: weniger VR, mehr webbasierte Trainings für die Industrie. Die Vorteile für Firmen liegen auf der Hand. Sie sparen Kosten und überwinden räumliche Grenzen. Und: „Durch unsere Sicherheits- und Maschinentrainings können Unfälle vermieden und Leben gerettet werden“, betont Reyes.

### Digitaler Kosmopolit

Reyes ist ein Kosmopolit, ein Wissenssüchtiger: „In einer anderen Zeit würde ich in einer Bibliothek leben. Wissenschaft, Technik, Geschichte, Philosophie,



Auch Feuerlösch-Simulatoren entwickelt das Team um Juan Reyes.

# Unternehmerin aus Taschkent beweist Flexibilität und Weitsicht

**Umida Tadjieva** ist Geschäftsfrau durch und durch. Die gelernte Kinderärztin setzte kurzerhand einen Master in Gesundheitsmanagement auf ihre Ausbildung und gründete 2014 ein Unternehmen, das heute usbekischen Patienten den Zugang zu einer hochwertigen medizinischen Behandlung auch in Deutschland ermöglicht. Zudem ist die Firma auf dem internationalen Gesundheitsmarkt aktiv und bildet Personal aus der Medizin und anderen Fachrichtungen fort. Doch die Entrepreneurin exportiert nicht nur Patienten und Personal, sie sorgt auch dafür, dass medizinisches Know-how zurück nach Usbekistan fließt. Eine wichtige Unterstützung dabei war das Managerfortbildungsprogramm.



Umida Tadjieva (2.v.l.) ist regelmäßig zu Gast auf der Taschkenter Gesundheitsmesse TIHE, hier 2018 mit einer deutschen Delegation und Vertreterinnen der usbekischen Gesundheitswirtschaft.

Im August 2014 gründete Umida Tadjieva die Medica GmbH und entwickelte das Unternehmen seitdem kontinuierlich weiter. Sieben Jahre später beschäftigt die Firma ein Dutzend Experten, die sich unter anderem dem Ziel widmen, usbekischen Staatsbürgern eine medizinische Behandlung zu ermöglichen, die in der Heimat fehlt. Die gebürtige Taschkenterin sorgt mit ihrer Firma zudem für Perspektiven im eigenen Land: Die Beratung usbekischer Gesundheitseinrichtungen und die qualifizierte Weiterbildung usbekischer Ärzte im Ausland wurden zu weiteren Kernaufgaben.

Immer wieder ist dabei Deutschland der Maßstab. „Mit deutschen Unternehmen kooperieren wir seit Beginn“, so die usbekische Gründerin. „Ich kenne das

deutsche Gesundheitssystem sehr gut. Ich weiß, wie die deutschen Kliniken arbeiten, in die wir unsere Patienten, Ärzte und Medizinstudenten schicken. In Taschkent präsentieren wir auf der internationalen Gesundheitsmesse TIHE regelmäßig deutsche Krankenhäuser und Kliniken.“ Zudem organisiert das Unternehmen Reisen für usbekische Unternehmer aus dem Gesundheitssektor zur internationalen Düsseldorfer Medizinmesse MEDICA.

## Da muss ich hin!

Berichtet die Unternehmerin vom Managerfortbildungsprogramm (MP), wird ihre Erzählung noch eine Stufe lebendiger: „Im Frühjahr 2017 veröffentlichte die usbekische Industrie- und Handelskammer einen

Wettbewerb zur Teilnahme am MP. Als ich davon las, wusste ich: Da muss ich hin! Das Programm war für mich eine Chance. Und eine großartige Gelegenheit zum fachlichen Austausch mit international anerkannten Fachleuten auf den Gebieten Public Health und Health-Management.“ Am Fortbildungsort RWTH Aachen traf Tadjieva auf MP-Teilnehmer und -teilnehmerinnen aus Wirtschaft und Gesundheit aus Russland, Belarus, der Ukraine, Kirgistan, der Mongolei, Indien und Mexiko. „Wir haben viel gelernt“, erinnert sich Tadjieva: „Wie man ein Unternehmen nach europäischen Maßstäben führt, Ausgaben intelligent tätigt oder senkt. Wir haben uns mit deutschen Partnern vernetzt und mit Kollegen aus unserer Region.“

## International gefragtes Unternehmen

Mit einer Reihe handfester Ideen und neuer Expertise kam die Managerin nach Taschkent zurück, verpasste ihrem Unternehmen ein Rebranding und änderte das Einstellungsverfahren für neues Personal. Im Sommer 2019 gewann Medica zusammen mit einem deutschen Geschäftspartner eine Ausschreibung zum Matchmaking, das Teil eines Exportförderprogramms des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie und des Bundesamts für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle war. Doch ehe das Projekt umgesetzt werden konnte, machte die Coronapandemie dem Vorhaben einen Strich durch die Rechnung. „Wir hätten das Projekt im September 2020 mit Präsenzverhandlungen und Besichtigungen usbekischer Kliniken, medizinischer Produktions-



betriebe usw. abschließen sollen“, so Tadjieva. Stattdessen fanden 80 bilaterale Gespräche mit zwölf deutschen und über 60 usbekischen Firmen online statt. „Daraunter waren Unternehmen mit mehr als 20 Jahren Erfahrung, die zu den größten Importeuren von Medizinprodukten und -technik gehören, große Kliniken und auch junge Unternehmen, die sehr flexibel auf den sich gerade in Pandemiezeiten ver-

ändernden Gesundheitsmarkt reagierten“, erinnert sich Tadjieva. „Die Treffen waren produktiv und ergebnisreich. Ich hoffe, dass die Unternehmen ihre Zusammenarbeit mit den deutschen Partnern weiter vertiefen werden.“

#### Corona fordert auch der Firma Flexibilität ab

Da das Unternehmen auf internationale Flüge angewiesen war, ging Corona auch an Medica nicht spurlos vorbei.

„Wie das ganze Land waren wir nicht darauf vorbereitet, als die Pandemie Anfang März 2020 plötzlich alles zum Stillstand brachte.“ Doch Tadjieva wusste, was zu tun war: „Selbst während des totalen Lockdowns haben wir Notfälle und komplexe Krankheitsverläufe zur Behandlung ausgeflogen. Gleichzeitig orientierten wir uns aufgrund des akuten Ärztemangels in Usbekistan neu und waren von April bis Mitte Oktober 2020 als Ärzte tätig. Darüber hinaus haben wir uns an

„“

**Ich kenne das deutsche Gesundheitssystem sehr gut. Ich weiß, wie die deutschen Kliniken arbeiten, in die wir unsere Patienten, Ärzte und Medizinstudenten schicken.**

Umida Tadjieva

verschiedenen Ausschreibungen zur Lieferung medizinischer Geräte beteiligt. Das Firmenbüro haben wir zwar geschlossen, aber die Zusammenarbeit mit den internationalen Ärzten und Experten für den Austausch gerade in Bezug auf die Pandemie aufrechterhalten.“

Inzwischen hat Umida Tadjieva den normalen Geschäftsbetrieb wieder vollständig aufgenommen und blickt stolz auf die zurückliegenden sieben Jahre: Aus dem kleinen Unternehmen mit fünf Mitarbeitern ist inzwischen die Medica GmbH geworden – mit einem zwölf Köpfe starken Team und dem fünffachen Umsatz. „Wir entwickeln und verbessern uns weiter und erschließen neue Märkte, auch in unserem Land. Zwei große Projekte stehen kurz vor der Umsetzung. Auch die Unternehmenswebsite wird zurzeit angepasst.“ Dann soll sie neben Usbekisch, Russisch und Englisch wohl auch auf Deutsch erscheinen: „Denn unsere strategischen Partner sitzen vor allem in Deutschland“, weiß Tadjieva. Ausruhen ist für die usbekische Geschäftsfrau kein Thema: „Ich optimiere ständig etwas am Unternehmen. Das fordert der Markt auch. Unsere große Hoffnung sind die medizinischen Verbrauchsgüter.“ Denn hochwertige Medizinprodukte sollen ein neues Standbein von Medica werden, medizinische Dienstleistungen das andere.



Umida Tadjieva gründete im Sommer 2014 die Medica GmbH. Heute hat ihr Unternehmen 12 Mitarbeitende.



B2B-Treffen sind ein fester Bestandteil des Managerfortbildungsprogramms. Seit der Umstellung des Programms auf ein virtuelles Format finden sie online statt. Wie man dabei bei deutschen Unternehmern und Unternehmerinnen punkten kann und dem eigenen Geschäftserfolg näherkommt, verrät Tutorin **Mareike Dröge**.

# „So bekommen Sie bei deutschen Unternehmen einen Fuß in die Tür“

*Journal: Was hat sich an den B2B durch die Verlagerung ins Digitale verändert?*

**Mareike Dröge:** Es muss nun noch mehr in die Vorbereitung investiert werden. Das gilt für beide Seiten, die Programmteilnehmer und -teilnehmerinnen als auch die deutschen Unternehmen. Die deutschen Firmen haben meist konkrete Vorstellungen und setzen das Erstgespräch für maximal eine Stunde an. Es empfiehlt sich hier für beide Gesprächsseiten, eine Kurzpräsentation zu erstellen und dem anderen vorab zuzuschicken, so dass man beim Videogespräch schon weiß, mit wem man redet und auch möglichst viel über das Geschäft des anderen weiß.

*Wie bereite ich mich auf ein B2B mit einem deutschen Unternehmer optimal vor?*

Es ist immer wichtig zu wissen, wer mir gegenüber sitzt, also wie die Person heißt und welche Funktion sie im Unternehmen innehat. Daher bietet es sich für eine größere Runde an Gesprächsteilnehmern an, vorab Namensschilder anzufertigen, die während des Gesprächs gut sichtbar sind. Nicht jeden Namen kann man sich bei der Vorstellung merken. Zudem sollte man den Fokus auf ein Produkt oder nur wenige Produkte legen, für mehr ist die eine Stunde zu kurz. Besser ist es, ein Anliegen gründlich zu besprechen, für alles Weitere lässt sich dann ein neuer Termin vereinbaren.

Unsren Teilnehmern empfehle ich auch, sich vorab die Webseite der deutschen Unternehmen anzusehen und zudem eine eigene Webseite zu haben, auf die sie verweisen können. Außerdem sollte man sich schon eine halbe oder Viertelstunde vor dem eigentlichen Termin mit dem jeweiligen Fortbildungszentrum, das das B2B vermittelt, online für einen Technikcheck treffen.

*Welche Vorteile bietet das virtuelle Format Ihrer Meinung nach?*

Ein großer Unterschied und zugleich großer Vorteil im Vergleich zu Präsenztreffen ist die Tatsache, dass online weitere Fachleute in das Gespräch einbezogen werden können, zum Beispiel technische Experten oder Fachleute aus der Logistik oder dem Marketing eines Unternehmens. Das bietet sich gerade bei Produkten wie technischen Geräten an. Mit bis zu fünf Personen lassen



**Alle Teilnehmer und Teilnehmerinnen, die gleichzeitig ihren familiären oder geschäftlichen Verpflichtungen im Heimatland nachkommen müssen, können von den Online-Gesprächen in vollem Umfang profitieren.**

Mareike Dröge

*Wie erleben die Teilnehmenden die Gespräche, was für Feedback haben Sie da bisher bekommen?*

Grundsätzlich sind unsere Teilnehmerinnen und Teilnehmer sehr zufrieden. Es hat sich diesbezüglich eine gewisse Normalität entwickelt. Das heißt, Führungskräfte weltweit haben sich daran gewöhnt, Geschäftsabahnungsgespräche online abzuhalten. Und die laufen über unser Programm ja sehr erfolgreich. Ich erinnere mich an einen Teilnehmer, der auf Messen in Deutschland mehrmals vergeblich versucht hat, Kontakt zu einer deutschen Firma aufzunehmen. Über das B2B-Gespräch mit uns ist es ihm schließlich gelungen. Man bekommt über die virtuellen Termine also sprichwörtlich einen Fuß in die Tür. Und auch spontan kann sich ein Geschäft entwickeln. So konnte sich ein Teilnehmer, der eigentlich Safran verkaufen wollte, im Gespräch mit dem deutschen Gegenüber darauf verständigen, dass er Haselnüsse verkauft. Und nicht selten wird der persönliche Kontakt nachgeholt. Kürzlich war ich bei einem B2B chinesischer MP-Teilnehmer dabei. Im Gespräch lud der deutsche Unternehmer sie ein, die Niederlassung in China zu besuchen. Auf alle Fälle aber braucht es in einem virtuellen B2B mehr Zeit, um eine gemeinsame Ebene zu schaffen in der Gruppe der Gesprächsteilnehmer. Wenn man sich gut vorbereitet, gelingt das aber.

*Wie läuft so ein B2B typischerweise ab?*

Unsere Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden dabei von den Tutoen der Fortbildungszentren begleitet. Diese moderieren auch die Gespräche. Nach einer Vorstellungsrunde präsentiert sich das deutsche Unternehmen in der Regel mit Fotos oder einem Video. Nicht selten sind die Filme so gut, dass man das Gefühl hat, man ist wirklich vor Ort. Anders als bei einem Präsenztreffen kann man Mimik und Gestik nur bedingt einsetzen. Auch die Wirkung von Ausstrahlung und Charisma, die für ein erfolgreiches Geschäft häufig eine Rolle spielen, kommen hier nicht in vollem Umfang zum Einsatz. Im Rahmen des Managerfortbildungsprogramms üben wir in den Präsentationstrainings ganz gezielt, wie sich unsere Teilnehmer und Teilnehmerinnen optimal präsentieren und mit ihren deutschen Partnern interagieren sollten. Da geht es dann zum Beispiel auch um die geeignete Sitzposition vor dem Bildschirm.



sich Gespräche gut führen und man kommt schneller voran, als wenn man nur mit einer Kontaktperson des Unternehmens spricht. Aber eine systematische Vorbereitung ist, wie gesagt, absolut notwendig. Dabei unterstützen wir als Fortbildungszentrum gern.

Ein weiteres Plus ist, dass B2B auch mit Firmen außerhalb Deutschlands abgehalten werden können. Genau wie bei einem virtuellen Unternehmensbesuch, der jetzt beispielsweise in einer Niederlassung des Unternehmens im Heimatland der Teilnehmenden stattfinden kann, sind jetzt auch B2B in Filialen vor Ort möglich. Die einzelnen Standorte von Betrieben haben oft unterschiedliche fachliche Schwerpunkte und Experten, so dass diese direkt einbezogen werden können. Das ist besonders in muttersprachlichen Programmen auf Russisch und Chinesisch von Vorteil, da man so meist keine Verdolmetschung benötigt.

Zudem können von den Online-Gesprächen – und grundsätzlich allen Modulen des virtuellen Programmformats – alle Teilnehmer und Teilnehmerinnen in vollem Umfang profitieren, die gleichzeitig ihren familiären oder geschäftlichen Verpflichtungen im Heimatland nachkommen müssen.



#### Der direkte Draht

Das Managerfortbildungsprogramm unterstützt seine Teilnehmenden bei der Anbahnung und Vertiefung von Kontakten mit deutschen Unternehmen. Sogenannte Geschäftsanbahnungsgespräche (B2B) dienen dem Ausloten von Kooperationsinteressen und bieten vielfältige Möglichkeiten zum Networking und für den Erfahrungsaustausch mit deutschen Unternehmensvertretern. In virtuellen Einzelgesprächen präsentieren die Programmteilnehmer und -teilnehmerinnen ihr Unternehmen und ihre Produkte auf Grundlage ihrer eigenen Unternehmensprofile und Marktforschungen und nehmen Verhandlungen über zukünftige Kooperationsmöglichkeiten auf. Durchschnittlich nimmt jede Teilnehmerin bzw. jeder Teilnehmer des MP an drei Business-to-Business-Gesprächen (B2B) teil.

„

Im Rahmen des Managerfortbildungsprogramms üben wir in den Präsentationstrainings ganz gezielt, wie sich unsere Teilnehmer und Teilnehmerinnen optimal präsentieren und mit ihren deutschen Partnern interagieren sollten.

#### ► Wie erfolgreich kann denn so ein Erstgespräch sein?

Die B2B-Treffen sind in der Regel erste Schritte, wie auch im Präsenzformat. Es sind Kennlerngespräche, in denen aber auch Preise, Liefermengen oder Logistisches wie Lager und Lieferketten besprochen werden.

#### Worauf sollte ich also unbedingt achten, wo lauern womöglich Fettnäpfchen?

Das ist sehr länderspezifisch, da kommt ganz viele Interkulturelles zusammen. Die Erwartungen und Ziele der Gesprächsteilnehmenden können mitunter stark differieren. Meine Empfehlung: Wer etwas verkaufen will, sollte sein Produkt der deutschen Firma so präsentieren wie diese es benötigt, also zum Beispiel in der entsprechenden Größe oder mit den gewünschten Mengenangaben. Ein Unterschied, den ich im Vergleich zu den Präsenztreffen

beobachtet habe ist: Zahlreiche deutsche Firmen stellen bereits vorab viele Fragen, das heißt, sie wollen noch genauer als früher wissen, ob sie auf einen möglichen Geschäftspartner treffen, bevor sie für ein B2B zusagen. Wenn ich einen Film über meine Produkte zeigen kann, kommt das gut an. Nicht vergessen darf man auch, dass die Dolmetscher gut vorbereitet sind. Je mehr Informationen ich Ihnen vorab zur Verfügung stellen kann, desto besser. Das Wichtigste ist aber eine gute Vorbereitung.

#### Über die Interviewpartnerin



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

## IMPRESSUM

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

Ausgabe 18

**Herausgeber:**  
Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

BMWi-Managerfortbildungsprogramm  
Anne Jach-Kemps, Leiterin BMWi-Managerfortbildungsprogramm

E-Mail: mp-pr@giz.de

Internet: [www.managerprogramm.de](http://www.managerprogramm.de)

**Verantwortlich:**  
Anne Jach-Kemps

**Redaktion:**  
Katrin Schomaker (verantwortlich), Anke Flören

**Gestaltung:**  
DIAMOND media GmbH, Miria de Vogt

**Mitwirkende:**  
Isolde Heinz, Olga Ivchanskiy, Angela Leeke,  
Andrej Oelze, Polina Pashkova, Karin Weber

### Bildnachweis:

Adobe Stock (S. 21, 22, 26, 28, 44), Barbara Frommann (S. 3), Ministerul Economiei al Republicii Moldova (S. 4), AHP International (S. 9, 29l), ICUNet (S. 10), Akademie International (S. 11), DMAN (S. 12), Brauerei Gebr. Maisel GmbH & Co. KG (S. 13o), TÜV Rheinland Akademie (S. 13u), GICON-InTraBiD (S. 14), trAIDe GmbH (S. 15o) Eva Rath (S. 15u), GIZ (S. 4, 16, 17, 33, 34), Eugene Klienko (S. 19), istockphoto (S. 23), Cristina Garcia (S. 24), IHK Region Stuttgart (S. 27), Arslan Djourayev (S. 28 unten links), Irina Kuropas (S. 28 unten Mitte), Daniil Maykovskiy (S. 28 unten rechts), María Inés Díaz (S. 30), IMAP (S. 32), G'sons/Mohan (S. 36, 37), YA Coffee (S. 38, 39), Yoy/Reyes (S. 40, 41), Umida Tadjieva (S. 42, 43), Carl Duisberg Centren (S. 46u), shutterstock (S. 1, 44)

### Übersetzung (englische Ausgabe):

Norah Schmidt, Sarah Smithson-Compton,  
Thomas Swinehart

### Übersetzung (russische Ausgabe):

Natalja Safronova, Oleh Blashchuk

### Erscheinungsweise:

zweimal im Jahr

**Redaktionsschluss der vorliegenden Ausgabe:**  
November 2021

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

**Gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie.**

ISSN 2195-870X



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie

**giz**

Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

# Alle Infos auf einen Blick

## [www.managerprogramm.de](http://www.managerprogramm.de)

Folgen Sie uns!  
[www.facebook.com/  
managerprogramme](http://www.facebook.com/managerprogramme)

