Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

# Erschließung ausländischer Märkte

*Das BMWi-Managerfortbildungsgprogramm – Erfolgsgeschichten deutscher Unternehmen*



# Impressum

**Herausgeber**
Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi)
Öffentlichkeitsarbeit
11019 Berlin
www.bmwi.de

**Gestaltung und Produktion**
PRpetuum GmbH, München

**Stand**
November 2015

**Druck**
Spree Druck Berlin GmbH

**Bildnachweis**
GIZ/Jan Löcher (Titelblatt, S. 2, 30–31, 53), Rudolf Wichert (S. 4 – 9, 12, 14 – 16, 18 – 22, 24 – 29, 32 – 34, 36 – 38, 40, 42 – 49), Strama-MPS (S. 10), Zenner GmbH/Hanns Thiebes (S. 17), Günther Wensing GmbH/Jens Wensing (S. 23), SIS Seehafen Industrieservice/Ursula Crusius & Tobias Koch (S. 35), Spinner GmbH/Stephanie Spinner-König (S. 39)

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt. Nicht zulässig ist die Verteilung auf Wahlveranstaltungen und an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben von Informationen oder Werbemitteln.

Zertifikat seit 2002
audit berufundfamilie

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie ist mit dem audit berufundfamilie® für seine familienfreundliche Personalpolitik ausgezeichnet worden. Das Zertifikat wird von der berufundfamilie gGmbH, einer Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, verliehen.

FSC
www.fsc.org
MIX
Papier aus verantwortungsvollen Quellen
FSC® C125128

**Diese und weitere Broschüren erhalten Sie bei:**
Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
Referat Öffentlichkeitsarbeit
E-Mail: publikationen@bundesregierung.de
www.bmwi.de

**Zentraler Bestellservice:**
Telefon: 030 182722721
Bestellfax: 030 18102722721

# Inhalt


Zum Geleit 3

Kasachstan: „Der Rohstoff der Zukunft“ 4
China: Thüringer Lebensretter 7
Indien: Vom Round Table zum Joint Venture 10
Aserbaidschan: Windkraft für Aserbaidschan 12
Russland: Persönlicher Einsatz 14
Ukraine: „Gute Ergänzung für Exporteure“ 17
Mexiko: Lean Management in Praxis sehen 18
Turkmenistan: Neue Energie 20
China: Als KMU nach China 23
Russland: Quereinstieg ins Russland-Geschäft 24
Vietnam: Ein Markt für die Zukunft 26
Belarus: Großauftrag für Abfallaufbereitung 28

Karte: Partnerländer des BMWi-Managerfortbildungsprogramms 30

Tunesien: Neue Geschäfte in Tunesien 32
Mongolei: „Eine ideale Plattform“ 35
Kirgisistan: Warum nicht nach Kirgisistan? 36
China: „Die Welt ins Haus geholt“ 39
Russland: Sauberes Wasser für Sibirien 40
Vietnam: Endlich auch nach Vietnam 42
Belarus: Der Torf von morgen 45
Kirgisistan: Wandern im Himmelsgebirge 48

Das Managerfortbildungsprogramm: Chance für die Erschließung ausländischer Märkte 50

Karte: Fortbildungszentren des Managerfortbildungsprogramms 53


Flensburg:
Queisser Pharma GmbH & Co. KG
(Seite 42)
Hamburg:
GO EAST Reisen GmbH
(Seite 48)
Brüsewitz:
Martin Membrane Systems AG
(Seite 40)
Bremen:
SIS Seehafen Industrieservice
(Seite 35)
Rathenow:
OPTOTEC Optotechnischer Gerätebau GmbH
(Seite 24)
Geeste:
Klasmann-Deilmann GmbH
(Seite 45)
Sarstedt:
GEA Ecoflex GmbH
(Seite 32)
Berlin:
Alpha New Technology Services GmbH
(Seite 12)
Stadtlohn:
Günther Wensing GmbH & Co. KG
(Seite 23)
Wilnsdorf:
Reinhard Krückemeyer GmbH & Co. KG
(Seite 14)
Niederdorf:
Heros Anlagenautomatisierung GmbH
(Seite 28)
Dillenburg:
Ströher GmbH
(Seite 36)
Zella-Mehlis:
Purion GmbH
(Seite 7)
Westerburg:
Gestamp Griwe Westerburg GmbH
(Seite 18)
Rottenbach:
Rohde KG
(Seite 26)
Weinheim:
Water Future Systems AG
(Seite 4)
Straubing:
Strama-MPS Maschinenbau GmbH & Co. KG
(Seite 10)
Saarbrücken:
ZENNER International GmbH
(Seite 17)
Gemmingen:
Metallwarenfabrik Gemmingen GmbH
(Seite 20)
München:
Spinner GmbH
(Seite 39)

# Zum Geleit

Deutsche Unternehmen sind für den internationalen Wettbewerb gut gerüstet. Auf vielen Auslandsmärkten haben sie sich eine Spitzenstellung erarbeitet und Deutschlands Ruf als eine der führenden Exportnationen der Welt gefestigt. Produkte „Made in Germany“ genießen weltweit einen hervorragenden Ruf.

Einen wichtigen Anteil an diesem Erfolg trägt der deutsche Mittelstand, der im Vergleich zu anderen Ländern stark auf Auslandsmärkten präsent ist. Jedes zweite deutsche Unternehmen mit einem Jahresumsatz zwischen zwei und zehn Millionen Euro ist bereits direkt oder als Zulieferer im Export tätig. Der „German Mittelstand“ hat sich als eine international erfolgreiche Marke etabliert.

Wie exportstark der deutsche Mittelstand ist, verdeutlicht der hohe Anteil von „heimlichen Weltmarktführern“: In keinem anderen Land gibt es so viele „Hidden Champions“ wie in Deutschland. Rund 1.300 mittelständische Weltmarktführer haben mit ihren Produkten erfolgreich Nischen besetzt. Besonders stark sind sie im Maschinenbau sowie in den Bereichen Elektroindustrie und Industrieprodukte. Sie liefern ihren Kunden Hightech-Produkte und maßgeschneiderte Dienstleistungen – und tragen weltweit zu wirtschaftlicher Entwicklung und Prosperität bei. Davon profitieren die Zielmärkte und der Wirtschaftsstandort Deutschland gleichermaßen.

Erfolgreiches Wirtschaften der Unternehmen im Ausland, insbesondere der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), erfordert möglichst genaue Kenntnisse über die Marktbedingungen vor Ort. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) unterstützt mit seinem Programm zur Erschließung von Auslandsmärkten deutsche KMU dabei, sich international zu positionieren.

Ein Modul dieses Programms ist das Managerfortbildungsprogramm des BMWi. Unter dem Motto „Fit for Partnership with Germany“ bereitet es Führungskräfte ausländischer Unternehmen aus aufstrebenden Industrie- und Schwellenländern auf die Geschäftsanbahnung mit deutschen Unternehmen vor. Diese erhalten die Möglichkeit, sich vor Ort mit der deutschen Geschäftspraxis vertraut zu machen. Zugleich werden Kontakte zu deutschen Firmen vermittelt, die auf der Suche nach Kooperationspartnern oder neuen Märkten sind. Auf beiden Seiten profitieren in erster Linie mittelständische Unternehmen. Die teilnehmenden ausländischen Unternehmen können in der Folge – auch durch den Einsatz neuester deutscher Technologien – ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern. Zugleich erhalten sie Zugang zum deutschen und damit zum europäischen Binnenmarkt. Eine Win-win-Situation.

Deutschen Unternehmen bietet sich eine breite Palette an Möglichkeiten. Es beginnt damit, ausländische Managergruppen im eigenen Unternehmen zu empfangen, um eigene Produkte zu präsentieren, im Gespräch Marktchancen auszuloten oder den interkulturellen Horizont des eigenen Personals zu erweitern. In direkt vermittelten Gesprächen mit potentiellen Geschäftspartnern können deutsche KMU zudem konkrete Angebote besprechen – sei es Import/Export, eine Vertriebspartnerschaft oder ein Joint Venture. Ergänzt wird das Managerfortbildungsprogramm durch das Angebot an deutsche Manager, an einer zweiwöchigen Fortbildung in Russland oder China teilzunehmen und dabei Kontakte zu Entscheidungsträgern aus Politik, Wirtschaftsverwaltung und Unternehmen aufzubauen und Einblicke in die jeweilige andere Geschäftskultur zu gewinnen.

Das Managerfortbildungsprogramm steht allen deutschen Unternehmen, die Interesse an ausländischen Märkten haben, offen. Bisher konnten rund zehntausend ausländische mit mehreren Tausend deutschen Unternehmen zusammengebracht und beachtliche Vertragsabschlüsse erzielt werden.

Zu guter Letzt ist das Programm durch die vielfältigen Begegnungen und das gegenseitige Kennenlernen auch ein Beitrag zur Völkerverständigung. Es bringt junge Führungskräfte aus unterschiedlichen Ländern und Kulturen zusammen und fördert dadurch die Annäherung zwischen Deutschland und seinen Partnerländern.

Die vorliegende Publikation enthält zahlreiche Beispiele deutscher Unternehmen, die ihre außenwirtschaftlichen Aktivitäten durch das Managerfortbildungsprogramm erweitern konnten. Die ausgewählten Unternehmen stehen beispielhaft für die vielen Tausend deutschen Unternehmen, die bislang vom Programm profitieren konnten. Dem Leser bietet sich ein beeindruckendes Panorama internationaler Wirtschaftskooperationen. Ich hoffe, dass die Lektüre dazu beitragen kann, dass sich auch künftig möglichst viele deutsche Unternehmen an dem Programm beteiligen werden!



# „Der Rohstoff der Zukunft“

Aus Weinheim in Baden-Württemberg liefert Water Future Systems innovative Bewässerungsschläuche in alle Welt. Das erste ausländische Werk steht in Kasachstan. Das BMWi-Managerfortbildungsprogramm half dabei, den kasachischen Partnern das deutsche Geschäftsleben näherzubringen.

Der 1. FC Köln ist im Sommer 2014 wieder in die Erste Bundesliga aufgestiegen. Das hatte sicher viele Gründe, womöglich gehörte auch der perfekte Rasen im Kölner Rheinenergie-Stadion dazu, der Heimat des Vereins. Denn unter dem Grün sind 30 Kilometer eines besonderen Bewässerungsschlauches verlegt, mit dem der Greenkeeper den Platz nicht nur bewässern, sondern auch belüften und trocknen kann. Er kann flüssigen Dünger über die Leitungen im Boden verteilen und im Winter sogar Schnee und Eis auf dem Rasen abtauen – indem er warme Luft hindurchströmen lässt. Die Anlage funktioniert so gut, dass der FC seinen Rasen erst nach drei Jahren erneuern musste. Dabei halten Fußballplätze normalerweise nur eine Saison.

Ein Mittelständler aus Weinheim in Baden-Württemberg hat die Hightech-Schläuche geliefert: die Firma Water Future Systems AG (WFS). Die Schläuche von WFS haben winzige Poren, ähnlich wie die menschliche Haut. WFS produziert drei Millionen Meter des „Perlschlauchs“ pro Jahr, beliefert Parkbetreiber, Gartenbaubetriebe und eben die Greenkeeper von Fußballstadien damit, auf Wunsch entwirft und baut das Unternehmen auch komplette Bewässerungsanlagen. Die Pumpen, Ventile und Adapter bezieht WFS von anderen Herstellern. Das erste Werk im Ausland hat im Januar 2013 seine Arbeit aufgenommen: in Kyzylorda in Kasachstan. Mittelständler Friedel hat gemeinsam mit einem kasachischen Partner ein Joint Venture gegründet, das nun direkt in dem trockenen Land ebenfalls drei Millionen Meter Schlauch pro Jahr produziert. Sowohl sein kasachischer Geschäftspartner als auch der Geschäftsführer des Joint Ventures haben das BMWi-Managerfortbildungsprogramm genutzt, um Deutschland kennenzulernen.

*„Wir haben das Managerfortbildungsprogramm genutzt, um unserem Partner aus Kasachstan den deutschen Markt zu zeigen. Die Betreuung war sehr gut: vom Vorbereitungsseminar bis zum Dolmetscher.“*

**Gerhard Friedel,**
Vorstand der Water Future Systems AG

Gerhard Friedel ist gelernter Kfz-Mechanikermeister, betrieb früher eine eigene Werkstatt im Odenwald. Doch vor 25 Jahren stieß er durch Zufall auf den porösen Bewässerungsschlauch. Gemeinsam mit seiner Ehefrau, die Französin ist, besuchte er ein Reifen-Recyclingwerk in Frankreich. Dort traf er einen französischen Tüftler, der Rohstoffe für seine Erfindung suchte. Das Thema ließ Friedel fortan nicht mehr los. Er sicherte sich das Patent des Franzosen, verkaufte seine Autowerkstatt und machte sich schließlich vor zehn Jahren – mit 51 – noch einmal selbständig. „Wasser



wird immer knapper: der Rohstoff der Zukunft“, ist Friedel überzeugt. Und genau hier spielt der WFS-Perlschlauch seine Stärke aus: Weil sich die Poren wieder schließen, sobald kein Druck mehr auf dem Schlauch ist, wachsen keine Wurzeln in die Leitungen hinein – bei herkömmlichen Bewässerungssystemen ein großes Problem. Friedel muss auch nicht so viel Druck wie bei Rohrsystemen auf die Leitungen geben, schafft es trotzdem, auch auf längeren Distanzen gleichmäßig zu bewässern.

WFS ist ein Familienunternehmen. Friedel senior steuert die Vertriebsgesellschaft, in der auch sein Sohn seit einigen Jahren mitarbeitet. Tochter und Schwiegersohn kümmern sich in einer zweiten Firma um die Produktion des Schlauchs. Derzeit macht WFS mit seinen insgesamt acht Mitarbeitern erst rund 600.000 Euro Umsatz pro Jahr. Um besser wachsen zu können, hat Familie Friedel das Unternehmen 2013 in eine Aktiengesellschaft umgewandelt. Mitarbeiter und Geschäftsfreunde stiegen als Co-Investoren ein. Sie wollen nun mit Pilotprojekten in Ländern mit geringen Niederschlägen auf das Produkt aufmerksam machen. Immer werben sie damit, welche Vorteile die unterirdische Bewässerung im Vergleich zum oberirdischen Fluten hat: Es verdunstet kaum Wasser, die Böden werden nicht hart oder salzen aus. Und weil es keine Pfützen gibt, können Insekten nicht brüten.

Ein solches Pilotprojekt läuft aktuell in Paraguay, mit einem Unternehmer, den die Friedels auf der Entsorgungsmesse IFAT in München kennengelernt haben. „Übermorgen geht es nach China“, sagt Friedel senior, und man sieht ihm an, wie viel Spaß das Projekt Bewässerungsschlauch macht. Die Idee: Können die Deutschen erst auf ein Referenzpro-

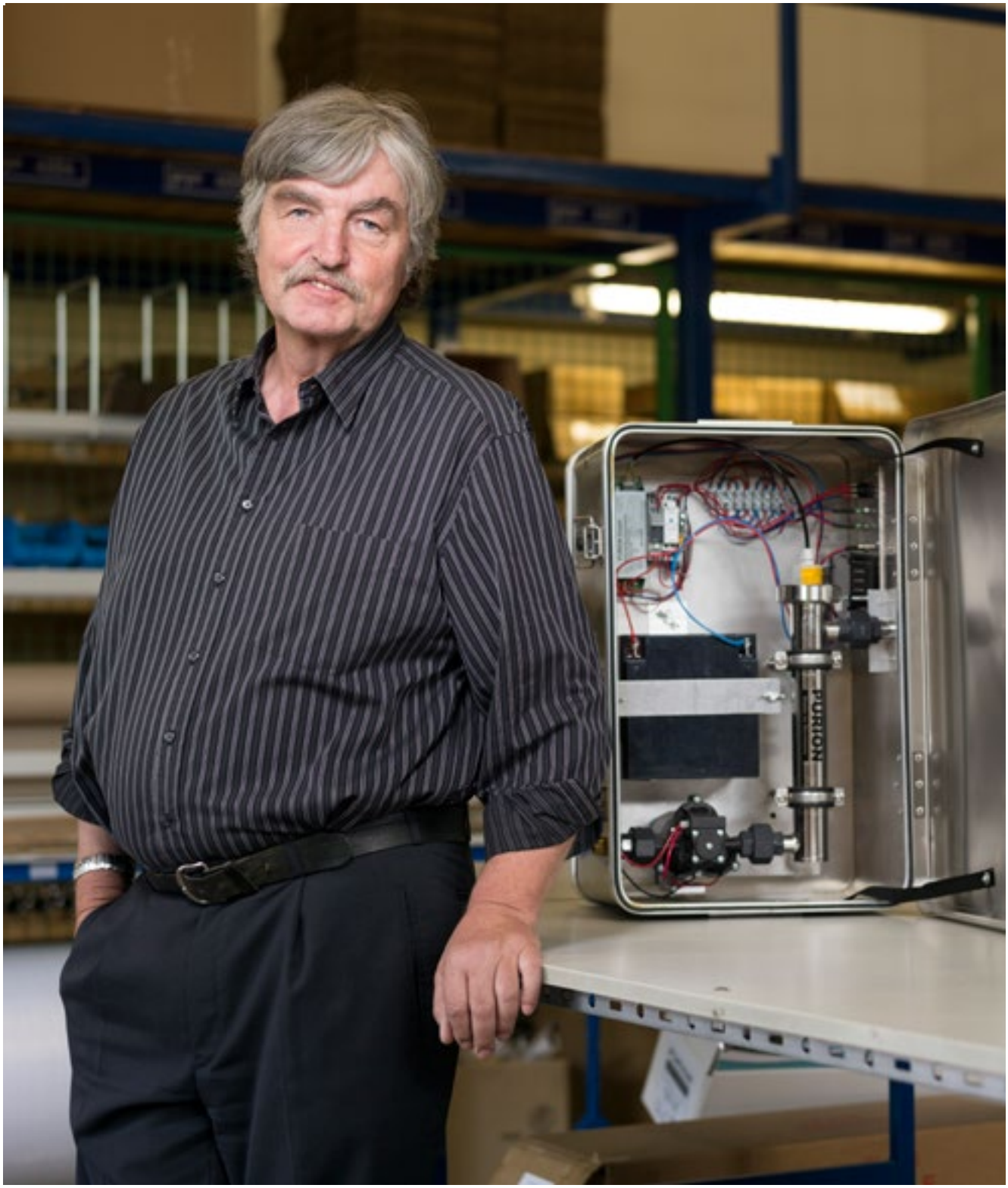


jekt im Land verweisen, findet sich leichter ein Kooperationspartner, der die Schläuche dann in Lizenz vor Ort produziert. 90 Prozent des Umsatzes werden schon im Ausland generiert. Kasachstan ist die erste ausländische Produktion. Weitere sollen folgen.

Seinen heutigen Geschäftspartner Aidar Mahambet lernte Gerhard Friedel 2009 kennen. Mahambet, Inhaber der Firma KAZ Rubber Recycling, hatte gerade in Deutschland eine Anlage zum Recyceln ausgedienter Autoreifen gekauft und suchte nun nach Ideen, was sich aus dem Kautschuk machen ließe – außer Dämmstoff und Anti-Rutsch-Matten. Es ging hin und her, im Frühjahr 2011 reiste Friedel dann zu seinem ersten Besuch nach Kasachstan. Das Thema Bewässerung kam zur rechten Zeit. Das Land, in dem schon jetzt großflächig Gemüse und Kartoffeln angebaut werden, das bekannt ist für seine Apfelplantagen, will zukünftig unabhängiger von Lebensmittelimporten werden und dazu seine Agrarwirtschaft ausbauen.

Friedel, der über Bekannte vom BMWi-Managerfortbildungsprogramm gehört hatte, überzeugte Mahambet, an dem Programm teilzunehmen, um den Markt besser kennenzulernen. Und als die beiden im Frühjahr 2012 ihre gemeinsame Firma KAZ Kautchuk gegründet hatten, kam auch der kasachische Geschäftsführer des Joint Ventures, Shynbolat Baikulov, auf diesem Weg nach Deutschland – und blieb eine Woche bei WFS. In der Zeit schaute er sich die Produktion der Schläuche an, besuchte den Versuchsgarten, den WFS in den Gewächshäusern der ehemaligen Weinheimer Stadtgärtnerei betreibt, und reiste mit Friedel zu Kunden. „Wir haben das Programm für eine Art Kurz-Praktikum genutzt“, resümiert Friedel. „Die Betreuung war sehr gut.“ Seine kasachischen Geschäftspartner hätten eine exzellente Fortbildung erhalten.

KAZ Kautchuk hat inzwischen 18 Mitarbeiter, oft ist die komplette Schlauch-Produktion ausverkauft. Die Aussichten sind blendend, sagt Friedel. In Kasachstan regnet es im Schnitt nur 150 Millimeter pro Quadratmeter im Jahr. Zum Vergleich: in Deutschland sind es 700 Millimeter. Außerdem findet in zwei Jahren die Weltausstellung Expo 2017 in der kasachischen Hauptstadt Astana statt. „Da wird sicher noch viel in Begrünung und öffentliche Parks investiert“, hofft Friedel.




# Thüringer Lebensretter

Das Unternehmen PURION aus Thüringen stellt UV-Anlagen zur Desinfektion von Wasser her. PURION wächst rasant, besonders stark im Ausland. Doch dort ist es für den Mittelständler schwierig, geeignete Vertriebspartner zu finden. Den Kontakt zum heutigen chinesischen Partner verdankt der Mittelständler dem BMWi-Managerfortbildungsprogramm.

Das Ingenieurs-Ehepaar Carola und Walter Wipprich hatte eine bahnbrechende Idee: Sie wollten einen Desinfektions-Apparat entwickeln, der Wasser mit UV-Licht entkeimt, nicht mit Chemikalien. Außerdem sollte das Gerät bezahlbar, solarbetrieben und robust sein, sodass es auch extremen Wetterbedingungen standhält. Um die Idee in die Tat umzusetzen, gründeten die Wipprichs im Jahr 2006 das Unternehmen PURION mit Sitz in Zella-Mehlis mitten im Thüringer Wald.

Das Tüftler-Ehepaar trieb dabei die Vision an, mit ihren UV-Anlagen Menschen in der Dritten Welt vor Krankheiten zu bewahren, deren Erreger im Trinkwasser lauern – zum Beispiel Cholera. „Freunde aus Südafrika hatten uns auf die Idee gebracht“, erzählt Walter Wipprich, der das Unternehmen gemeinsam mit seiner Frau Carola führt. Denn selbst in dem gut entwickelten Land am Kap der Guten Hoffnung sind Krankheitserreger im Trinkwasser noch an der Tagesordnung – in anderen Entwicklungsländern ist die Situation noch schlimmer.

Heute, nur acht Jahre nach Gründung, liefert PURION seine UV-Geräte bereits in über 60 Länder weltweit, arbeitet dabei eng mit der Welthungerhilfe zusammen. Mittlerweile stehen PURION-Anlagen zum Beispiel in fünf Dutzend Indiodörfern im brasilianischen Dschungel, reinigen dort vollautomatisch das Trinkwasser für die Bevölkerung. „Seit drei Jahren leidet in den Dörfern kein einziger Mensch mehr an Cholera“, erzählt Wipprich stolz. Auch nach dem verheerenden Erdbeben in Haiti im Jahr 2012



verschifften die Ingenieure ihre Geräte in Richtung Inselstaat, verbrachten Tage damit, die strengen Wareneinfuhrrichtlinien des Landes zu erfüllen. Den Aufwand nahmen die Wipprichs gerne in Kauf: Wegen des verschmutzten Trinkwassers drohten Seuchen auszubrechen.

Doch PURION-Anlagen reinigen nicht nur Trinkwasser in Entwicklungsländern, sondern sind vielseitig einsetzbar: Die Anlagen halten auch Pools, Brunnen und Koi-Karpfenteiche keimfrei. „Die teuren Fische reagieren sehr empfindlich auf Chemikalien“, sagt Wipprich. Vom UV-Licht hingegen bekämen die Tiere gar nichts mit. Auch Pool-Besitzer können mit den Anlagen ihr Badewasser sauber halten und so auf Chlor verzichten, das unter Verdacht steht, Krebs zu erregen. Auch Unternehmen aus der Lebensmittelindustrie kaufen PURION-Anlagen, mit denen sie Fließbänder, Produktionsanlagen oder Pizzakartons desinfizieren.

Die Anlagen des Unternehmens aus dem Thüringer Wald, das einen Jahresumsatz von einer halben Million Euro erwirtschaftet, sind weltweit gefragt – und die Wipprichs würden gerne weiter expandieren. „Wir bekommen jede Woche Anfragen aus der ganzen Welt“, sagt Wipprich. „Binnen 24 Stunden geben wir eine Einschätzung, ob wir den Job machen können und was es kostet.“ Doch schon oft mussten die Wipprichs Aufträge ablehnen. Das Nein zu Neukunden müssen sie dann mit den mangelnden Vertriebspartnern im Ausland begründen. Denn um in ein fremdes Land zu liefern, benötigt Wipprich einen Partner vor Ort, dem er vertrauen kann. Und der das nötige Know-how hat, um Service- und Wartungsarbeiten an den UV-Anlagen zu erledigen.

**So funktioniert die Entkeimung mit UV-Licht:**

Im Gegensatz zu Chemikalien wie Chlor ist die Desinfektion mittels UV-Licht ein natürlicher Prozess, der schon seit Jahrmillionen in der Natur existiert: UV-Strahlung tötet Bakterien, Schimmel und andere Arten von Keimen ab. Wipprich benutzt für seine Anlagen leistungsfähige UV-Lampen mit einer Brenndauer von 15.000 Stunden. Über Pumpen wird in den Geräten Wasser an den Lampen vorbeigeführt und durch die UV-Strahlung gereinigt. Nach der Behandlung ist das Wasser zu 99,99 Prozent keimfrei.



Seit Mitte der 2000er Jahre waren mehrere Kontaktversuche nach Fernost kurz vor Vertragsabschluss gescheitert – oft verliefen sich die Verhandlungen nach einigen Monaten der E-Mail-Korrespondenz. Im Jahr 2008 kam eine weitere Anfrage aus China. Zhou Comgzhang, Geschäftsführer des Handelsunternehmens ASTK, schrieb Wipprich, dass er in den kommenden Wochen am BMWi-Managerfortbildungsprogramm in Köln teilnehmen würde und Interesse habe, auch Wipprichs Unternehmen kennenzulernen. „Nach all den gescheiterten Versuchen fand ich es toll, dass das Bundesministerium mit im Spiel war“, erinnert sich Wipprich. „Das vermittelte Seriosität.“

Wipprich fuhr nach Köln, traf Comgzhang und verhandelte mit dem Chinesen. Das BMWi-Managerfortbildungsprogramm stellte einen Dolmetscher, der laut Wipprich sehr engagiert war. Die Verhandlungen waren erfolgreich, und Wipprich reiste im folgenden Jahr zwei Mal nach Beijing. Beim ersten Besuch unterzeichnete er mit Comgzhang einen Partnervertrag. Beim zweiten Mal hatte er bereits die ersten UV-Anlagen im Gepäck. Die solarbetriebenen Anlagen reinigen seitdem das Wasser für Bauern in China, die Heilkräuter für die chinesische Medizin produzieren. Pro Kilo kosteten diese (getrockneten) Heilpflanzen bis zu 7.000 US-Dollar, sagt Wipprich. „Sterben die Pflanzen, sind das große finanzielle Einbußen. Keimfreies Wasser ist für die Pflanzen deshalb besonders wichtig.“ Schon bald will Wipprich weitere Anlagen nach Fernost liefern.



# Vom Round Table zum Joint Venture

Das Maschinenbauunternehmen Strama-MPS aus Straubing ist in den sieben Jahrzehnten seit seiner Gründung stetig gewachsen und mittlerweile auch im Ausland aktiv. Der neueste Streich ist das Joint Venture mit einem indischen Partnerunternehmen. Die Zusammenarbeit kam über das BMWi-Managerfortbildungsprogramm zustande.

Die Ausmaße des Firmengeländes sind mindestens so beeindruckend wie die Kulisse: In einem Gewerbegebiet im südbayerischen Straubing, umgeben von viel Grün und mit Blick auf die Straubinger Donaubrücke, liegt das „Werk Donau“ des Maschinen- und Anlagenbauers Strama-MPS. Auf einer Gesamtfläche von 33.600 Quadratmetern finden sich hier das Engineering, die Logistik und mehrere Montagehallen. „Die ursprüngliche Firmenzentrale liegt ebenfalls in Straubing, in der Ittlinger Straße“, erzählt Geschäftsführer Helmut Petzko, während er über das mehr als zwei Fußballfelder große Gelände führt. Dort ist mittlerweile nur noch der Bürobereich angesiedelt, außerdem beherbergt der Standort die Fertigungsbereiche und die Lackiererei. „Alles andere findet mittlerweile im ‚Donau Werk' statt.“

„Alles andere“ umfasst die Anfertigung teilweise riesiger Spezialmaschinen und Anlagen, von der Idee über die Konstruktion bis zum Testlauf. In den Hallen des Unternehmens schrauben, fräsen, löten und schneiden Spezialisten Metall, sowohl manuell als auch maschinell und mit Hilfe von Robotern. Gabelstapler transportieren Paletten durch die Lagerhallen, Mitarbeiter setzen kleinste Maschinenteile zusammen oder überwachen Testläufe am Bildschirm.

**Strama-MPS**

Das Maschinenbauunternehmen aus Straubing blickt auf eine lange Tradition zurück. Der mittlerweile verstorbene Diplomingenieur Alfred Michaelis gründete im Jahr 1946 das Unternehmen A. Michaelis Schleif- & Bohrwerk Motoren-Instandsetzungs-Betrieb. Im Laufe der Jahrzehnte entwickelte sich der Einmannbetrieb zum heutigen Sondermaschinen-Komplettanbieter mit diversen Tochterunternehmen. Strama-MPS ist vor allem in den Bereichen Zerspanungstechnik, Reinigungstechnik, Montage und Prüftechnik, Photovoltaik und Lohnfertigung unterwegs. Zu den Hauptkunden gehören namhafte Automobilhersteller wie BMW, Daimler und Volkswagen. Daneben beliefert das Unternehmen auch Zulieferer wie Bosch und ThyssenKrupp, Solartechnikunternehmen wie Centrotherm oder Elektrotechnik-Konzerne wie Siemens und kümmert sich zum Teil auch um das Projektmanagement.

Inzwischen ist Strama-MPS weit über Straubing hinaus gewachsen. In Deutschland hat das Unternehmen noch Standorte in München und Kassel, betreibt außerdem internationale Niederlassungen in Kroatien, Bosnien, China, Mexiko und den USA. Knapp 1.000 Beschäftigte arbeiten mittlerweile für Strama-MPS. Neben seinen eigenen Repräsentanzen im Ausland hat das Unternehmen auch Vertriebspartner in anderen Ländern, etwa in Brasilien, Japan, Indonesien und Korea.

Neuerdings unterhält Strama-MPS auch ein Joint Venture in Indien mit einem dort ansässigen Partnerunternehmen. Und das im Wesentlichen dank des Managerfortbildungsprogramms: Im Jahr 2010 nahm Strama-MPS-Geschäftsführer Helmut Petzko am „German-Indian Round Table“ in München teil. Diese Diskussionsrunde findet alle zwei Monate an unterschiedlichen Orten in Bayern statt und soll deutschen und indischen Unternehmern helfen, sich auszutauschen und Kontakte zu knüpfen.

„Damals war auch der Ingenieur Ravi Mahadeokar dabei, der im Rahmen des Managerfortbildungsprogramms in Deutschland zu Besuch war“, erzählt Petzko. Mahadeokar war gerade mit einer Gruppe indischer Geschäftsleute vor Ort, und er war auf der Suche nach Kontakten und Geschäftspartnern in Deutschland. Petzko und Mahadeokar kamen ins Gespräch. „Daraus wurden viele weitere Gespräche“, sagt Petzko. Gemeinsam plante man schließlich ein deutsch-indisches Joint Venture zur Herstellung von Maschinen direkt in Indien. „Unser Partnerunternehmen regelt den Vertrieb vor Ort sowie den Export“, erklärt Petzko.

Die Gründung des Gemeinschaftsunternehmens erfolgte erst vier Jahre später – im Jahr 2014. „In Indien gehen die Uhren etwas anders“, sagt Petzko. Der Planungsprozess sei dennoch fruchtbar verlaufen. Der Businessplan sieht nun vor, das Joint Venture in den kommenden zwei bis drei Jahren auf 50 bis 80 Mitarbeiter zu vergrößern. „Derzeit sind es noch etwa 30“, sagt Petzko. Er ist optimistisch, dass Strama-MPS mit Hilfe des indischen Partnerunternehmens langfristig auch in Indien zum Komplettanbieter von Sondermaschinen werden kann. Der Unternehmer ist froh über den Kontakt: „Wenn Ravi Mahadeokar nicht an der Managerfortbildung teilgenommen hätte, wären wir wohl nicht ins Gespräch gekommen.“



# Windkraft für Aserbaidschan

Das Unternehmen von Stefan Simon war schon international aktiv, bevor im Jahr 2009 ein Manager aus Aserbaidschan Kontakt zu ihm aufnahm. Rückblickend betrachtet habe das BMWi-Manager-fortbildungsprogramm dem Windkraft-Dienstleister aber weitere Türen geöffnet, sagt Simon heute.

Unter Stuckdecken und einem Kronleuchter kümmern sich Stefan Simon und seine Mitarbeiter um die Technologien von morgen. In einer renovierten Altbauwohnung in Berlin-Mitte befindet sich der Firmensitz von Alpha New Technology Services, kurz Alpha NTS. Die Firma gehört zur 2008 gegründeten Unternehmensgruppe Corporate Energies, die weltweit Dienstleistungen rund um Erneuerbare Energien anbietet: „Wir planen und begleiten nicht nur den Bau von Windkraftanlagen, sondern kümmern uns auch nach dem Aufbau darum, dass alles läuft“, erklärt Alpha-NTS-Geschäftsführer Simon. Dazu gehört nicht nur die Suche nach geeigneten Standorten in verschiedenen Ländern, nach Investoren und anderen Finanzierungsmöglichkeiten sowie Projektpartnern vor Ort. Das Unternehmen kümmert sich auch nach Inbetriebnahme eines Windparks um dessen Wartung und organisiert den Import und Export von Waren, regelt etwa Zollmodalitäten bei der Ein- und Ausfuhr von Technik für Windkraftanlagen. „Wir beschaffen beispielsweise Ersatzteile für die Reparatur von bereits laufenden Windparks“, sagt Simon. Auch die technische Begutachtung und Bewertung der Anlagen zähle zu den Schwerpunkten von Alpha NTS.

*„Nach Aserbaidschan wären wir ohnehin gegangen. Durch das BMWi-Managerfortbildungsprogramm haben wir viel Hilfreiches über Land, Leute und Geschäftskultur gelernt, was uns dort sehr weitergebracht hat.“*

**Stefan Simon,**
Geschäftsführer Alpha New Technology Services

Insgesamt arbeiten 65 Mitarbeiter in verschiedenen Ländern für das Unternehmen. Corporate Energies ist unter anderem in Italien, Rumänien, Bulgarien, Nordamerika und den Philippinen präsent und betreut Windkraftanlagen mit einer Kapazität von insgesamt 500 Megawatt in unterschiedlichen Ländern. „Wir arbeiten in jedem Land mit Partnerunternehmen zusammen“, sagt Simon. Seine Firma war deshalb schon im Ausland aktiv, bevor im Jahr 2009 Faig Mamedov aus Aserbaidschan im Rahmen des BMWi-Managerfortbildungsprogramms das Unternehmen besuchte. Geschäftsführer Simon war zwar vorher über das Projekt informiert und hatte Aserbaidschan bereits einmal besucht. „Aber durch die Zusammenarbeit mit Faig und spätere Besuche in Aserbaidschan mit ihm zusammen habe ich wesentlich mehr über das Land und über Zusammenhänge im Geschäftsleben gelernt.“ So ist er seit 2009 etwa 20 Mal in Aserbaidschan gewesen, mittlerweile hat Corporate Energies auch einen eigenen Standort mit zwei Mitarbeitern in der aserbaidschanischen Hauptstadt. „Für uns ist eine eigene Repräsentanz im Land auch ein Symbol der Langfristigkeit, mit der wir an Auslandsprojekte herangehen“, sagt Simon.

Langfristig ist auch Simons Beziehung zum ehemaligen Fortbildungsteilnehmer aus Aserbaidschan: Mit diesem verbinde ihn mittlerweile eine Freundschaft. „Von dem BMWi-Projekt habe ich also auch auf persönlicher Ebene profitiert.“ Generell spiele die persönliche Bindung zu Geschäftspartnern in Aserbaidschan durchaus eine Rolle. Er habe das BMWi-Managerfortbildungsprogramm von vornherein als Chance betrachtet: „Das Programm war letztlich eine Art Katalysator für unsere Aktivitäten in Schwellenländern“, sagt Simon. Vorher habe sich Corporate Energies nur Europa erschlossen. Mittlerweile gebe es auch konkrete Pläne für Projekte in Russland, auf Kuba und in Brasilien, die noch in diesem Jahr umgesetzt werden sollen.

In Aserbaidschan realisiert Alpha NTS momentan ebenfalls ein Großprojekt. Geplant ist ein neuer Windpark mit einer Kapazität von 48 Megawatt. „Die Planung ist bereits abgeschlossen, die Fundamente für die Anlage sind gegossen und die Infrastruktur vor Ort ist vorbereitet“, sagt Simon. Es hake allerdings noch bei der Finanzierung. Simon rechnet aber damit, dass die Windkraftanlagen für das Riesenprojekt noch in diesem Jahr bestellt werden können. Die neue Aufgabe sei definitiv die Folge des BMWi-Managerfortbildungsprogramms, sagt Simon. Nicht nur deshalb halte er das Projekt rückblickend für absolut sinnvoll: „Das Ganze hat uns die Türen nach Aserbaidschan geöffnet – und wir sind offener geworden für neue internationale Aktivitäten.“




# Persönlicher Einsatz

Als Jan Krückemeyer versuchte, allein auf dem russischen Markt Fuß zu fassen, scheiterte der mittelständische Spezialist für Schleifmittel und Klebebänder. Dann nahm er am BMWi-Managerfortbildungsprogramm „Fit für das Russlandgeschäft“ teil und erkannte, wie wichtig der direkte Kontakt von Chef zu Chef dort ist. Inzwischen liefert er immer mehr Produkte an russische Unternehmen.



Manches ist so simpel, dass man einfach nicht drauf kommt. So wie der jüngste Coup von Jan Krückemeyer, Chef des gleichnamigen Mittelständlers aus Wilnsdorf im Siegerland. Aus den Resten recycelter Autoreifen, Stoff und Klettverschlüssen lässt er jetzt Schutzbänder nähen. Mit den Bändern umwickeln Stahlproduzenten ihren zu „Coils" aufgerollten Edelstahl – und bewahren das teure Material so vor Steinschlägen. Ein Kunde aus der Stahlindustrie hatte Krückemeyer gefragt, ob dem Spezialisten für diesen Zweck etwas einfällt. „Wir kamen dann auf die alten Autoreifen", erzählt Krückemeyer stolz. Inzwischen spart sein Kunde dank „Coil Protect" mehr als zwei Millionen Euro pro Jahr, weil er nicht mehr ganze Lagen Edelstahl einschmelzen muss, wenn sie eine einzige kleine Macke haben. Ein Geschäftsfeld von vielen – und genau das ist das Erfolgsrezept des Spezialisten für Schleifmittel und Klebebänder, der 2009 am BMWi-Managerfortbildungsprogramm teilgenommen hat.

Rund 18 Millionen Euro Jahresumsatz pro Jahr kommen bei Krückemeyer aus unzähligen kleinen Nischen-Aufträgen. Dieser Umstand macht die 52-Mann-Firma stabil, die mit durchschnittlichen Wachstumsraten von 7,4 Prozent pro Jahr aufwarten kann. Auf den ersten Blick sind die Produkte, mit denen Krückemeyer Geld verdient, wenig spektakulär. Das Unternehmen vertreibt zum Beispiel Klebebänder von Tesa und 3M. Ein Drittel des Umsatzes kommt aus dem sogenannten Converter-Geschäft: Krückemeyers Mitarbeiter schneiden Alufolie oder Gewebeband in den gewünschten Breiten zu, stanzen Spezialformen aus, kaschieren und laminieren, bis der Kunde genau das Produkt hat, das er braucht („Vom Händler zum Converter").

Krückemeyer liefert die Sondergrößen vor allem an die Stahlindustrie, an Maschinenbauer und Automobilhersteller. Vertrieb ist das A und O: 18 der 52 Mitarbeiter arbeiten im Verkauf. Immer mehr Spezialfolien und Bänder gehen dabei ins Ausland. Die Exportquote liegt bei etwa 30 Prozent, Tendenz steigend, sagt Inhaber Jan Krückemeyer, der den Betrieb im Jahr 2007 von seinem Vater übernommen hat. Er exportiert seine Produkte direkt in solche Märkte oder arbeitet mit Händlern vor Ort zusammen. „Normalerweise geht das über Empfehlungen, man lernt sich auf einer Messe kennen oder über die Außenhandelskammer", sagt Krückemeyer. Nur in Russland funktionierte das lange nicht recht, dabei drängten mehrere Kunden Krückemeyer, ihnen dorthin zu folgen. Der Mittelständler stellte eine russischsprachige Mitarbeiterin ein, ließ sie Briefe schreiben und potentielle Kunden anrufen – ohne Erfolg.

Schließlich hörte Krückemeyer von einem anderen Unternehmer vom BMWi-Managerfortbildungsprogramm und bewarb sich. Nach drei Tagen interkulturellen Trainings in Bonn reiste er im Oktober 2009 mit 15 anderen Unternehmern nach Sankt Petersburg und Nischni Nowgorod, besuchte die Produktionsstätten deutscher Unternehmen, besichtigte russische Industriefirmen und Staatskonzerne, hörte Vorträge zum russischen Steuersystem und Arbeitsrecht, zu den Besonderheiten des Marketings und zu den Konjunkturaussichten. „Mir wurde schnell klar, warum unsere eigene Russland-Initiative schiefgegangen war", erinnert sich der Unternehmer. In Russland komme es darauf an, zu den Entscheidern direkten Kontakt herzustellen. „Man muss sich persönlich kennenlernen, auf der Chefebene, dann funktioniert das auch." Während seines dreiwöchigen Aufenthalts lernte er die Mitarbeiter der regionalen Wirtschaftsförderung in Sankt Petersburg kennen. Als er sich kurze Zeit nach seiner Rückkehr von Deutschland aus bei ihnen meldete, ging alles ganz schnell: Die Russen vermittelten Krückemeyer an potentielle Partner – heute arbeitet der Mittelständler mit verschiedenen Unternehmen aus den Bereichen Automobil, Rail und Transportation zusammen, exportiert jedes Jahr Produkte im Wert von knapp einer halben Million Euro in die russische Föderation.

*„Die persönlichen Kontakte zu den Leuten von der Wirtschaftsförderung Sankt Petersburg waren wirklich Gold wert."*

**Jan Krückemeyer,**
Inhaber der Reinhard Krückemeyer GmbH & Co. KG

Ohne das BMWi-Managerfortbildungsprogramm, sagt der Unternehmer, hätte er in Sachen Russland wahrscheinlich wieder aufgegeben. „Die persönlichen Kontakte zu den Leuten von der Wirtschaftsförderung waren wirklich Gold wert." Inzwischen führt Krückemeyer selbst regelmäßig ausländische BMWi-Managerfortbildungsprogramm-Teil-

nehmer durch seinen Betrieb. Mittlerweile waren 17 Gruppen bei ihm zu Gast. „Auf diese Art machen wir Werbung für uns“, sagt der Mittelständler. „Denn das sind ja immer hochkarätige Leute – Führungskräfte und Firmeninhaber.“ Noch ist aus den Besuchen kein neuer Auftrag erwachsen. Aber was nicht ist, kann ja noch werden. „Im vergangenen Jahr hat ein Chinese sich bei uns gemeldet, der vor drei Jahren im Rahmen der Managerfortbildung hier war“, sagt Krückemeyer. Inzwischen stehe er mit dem Mann in ernsthaften Verhandlungen. Ein weiterer, kleiner, aber feiner Nischen-Auftrag springt dabei sicher heraus.

### Vom Händler zum Converter

Wie andere Händler in dieser Branche hat sich auch die Firma Krückemeyer vor einigen Jahren zu einem sogenannten Converter entwickelt. Um flexibler zu sein, schneidet das Unternehmen aus großen Klebebändern und Schleifmittel-Bahnen Sondergrößen, verbindet Kunststofffolien mit Klebeunterlagen und stanzt genau die Formen aus dem Rohmaterial, die der Kunde benötigt. Diese Weiterverarbeitung rechnet sich, weil Industriekunden durch die individuellen Lösungen Geld sparen. Das funktioniert auch deshalb, weil es fürs Kleben und Schleifen kaum Normen gibt.



# „Gute Ergänzung für Exporteure“

Hanns Thiebes ist Exportleiter des Wasser- und Wärmezähler-Produzenten Zenner. Im vergangenen Jahr stellte sich ein Messtechnik-Spezialist aus dem ostukrainischen Charkow bei Zenner vor – der Ukrainer war mit dem BMWi-Managerfortbildungsprogramm in Deutschland unterwegs. Jetzt ist Andrej Timchenko, stellvertretender Direktor von KP PTP Voda, exklusiver Vertriebspartner von Zenner in der Ukraine.



**Herr Thiebes, Zenner ist sehr international. War das immer so?**

***Thiebes:*** *Ja, die Exportquote ist schon seit Jahrzehnten sehr hoch, aber in den vergangenen Jahren hat sich nochmal eine Menge getan. Ich selbst bin seit zwei Jahren im Unternehmen, und während dieser Zeit ist der Exportumsatz etwa um ein Drittel gestiegen.*

**Welche Rolle spielte die Ukraine für das Unternehmen, bis Sie Ihren heutigen Vertriebspartner kennenlernten?**

***Thiebes:*** *Es gab ein paar Verbindungen, aber wegen der Krise im östlichen Teil des Landes hat sich vieles wieder erledigt. Die Vertriebskollegin, die für das Land zuständig ist, arbeitet in Bulgarien und betreut die ganze Region – ohne einen Partner vor Ort ist es schwierig, den Markt konsequent zu bearbeiten. Im Ergebnis hatten wir zwar einige lose Kooperationen, sind zuletzt aber nicht mehr so richtig weitergekommen.*

**Wie kam es dann zu dem Kontakt mit Herrn Timchenko?**

***Thiebes:*** *Er war im Sommer 2014 auf der Managerfortbildung in Deutschland und hatte nach Herstellern von Wasserzählern gefragt. Eine GIZ-Mitarbeiterin suchte den Kontakt zu uns, und wir vereinbarten dann ein Treffen. Dabei wurde gleich klar, dass wir gut zusammenpassen.*

**Warum?**

***Thiebes:*** *Andrej Timchenko ist ein sehr freundlicher, überaus kompetenter und angenehmer Mensch. Diese persönliche Ebene ist ungemein wichtig. Ich will meinen Partnern schließlich vertrauen können und nicht immer alles nur über Vorkasse und Akkreditierungen abwickeln. Außerdem hat er uns gleich eine interessante Perspektive geboten: Er will unsere Produkte in der Ukraine vertreiben, den After-Sales-Service übernehmen und teilweise sogar vor Ort montieren.*

**Also ist er kein reiner Händler, sondern produziert auch selbst?**

***Thiebes:*** *PTP Voda ist ein Messgeräte-Spezialist mit mehr als 170 Mitarbeitern, hat selbst Montagemöglichkeiten und einen Prüfstand für Wasserzähler. Außerdem sitzt das Unternehmen in Charkow im Osten des Landes, wo wir bisher noch nicht gut vertreten sind. Wie es aussieht, könnte es bald unsere Nummer eins in der Ukraine werden.*

**Gibt es schon konkrete Aufträge oder Vereinbarungen?**

***Thiebes:*** *Wir verhandeln derzeit über eine Partnerschaft. Timchenko hat aber schon erfolgreich die ersten Aufträge platziert. Das waren auf Anhieb mehrere zehntausend Euro, und ich bin sicher: Das ist erst der Anfang.*

**Welchen Anteil hatte das Managerfortbildungsprogramm an diesem Erfolg?**

***Thiebes:*** *Ich würde schon sagen, dass wir beim internationalen Vertrieb sehr professionell aufgestellt sind, und dass wir uns im Prinzip an jeden Markt heranwagen. Aber es gibt manchmal Länder, bei denen es nicht so richtig klappt. Herrn Timchenko hätten wir definitiv nicht kennengelernt, wenn er nicht an dieser Fortbildung teilgenommen hätte. Das Programm ist also eine sehr gute Ergänzung für Exporteure.*

### Zenner International GmbH & Co. KG, Saarbrücken

Die ZENNER International GmbH & Co. KG mit Hauptsitz in Saarbrücken entwickelt, produziert und vertreibt Messtechnik für globale Märkte. Zum Portfolio gehören Wohnungs-, Haus- und Großwasserzähler, Wärmezähler und moderne Systemtechnik wie Funk- und M-Bus-Systeme. Kunden von ZENNER sind vor allem Energieversorger und Stadtwerke, aber auch Industrieunternehmen, Großhändler und Messdienstleister. ZENNER hat Produktionsstätten in Europa, Asien und den USA und ist weltweit mit 20 Standorten vor Ort. 1903 gegründet, gehört das Unternehmen seit 2005 zur familiengeführten Unternehmensgruppe Minol-ZENNER. Minol und ZENNER haben weltweit mehr als 2.000 Mitarbeiter.



# Lean Management in Praxis sehen

Der Automobilzulieferer Gestamp Griwe in Westerburg im Westerwald arbeitet seit zehn Jahren nach den Prinzipien des Lean Managements. Seine Erfahrung teilt das Unternehmen gern mit Firmen aus dem Ausland. So empfing Griwe auch mexikanische Führungskräfte, die am BMWi-Managerfortbildungsprogramm teilnahmen und sich den Betrieb ansehen wollten.



Vertreter 20 mexikanischer Unternehmen sind mit dem Bus nach Westerburg im Westerwald gekommen, um sich einen Nachmittag lang die Produktion des Automobilzulieferers Gestamp Griwe anzusehen. Nachdem ihnen Werksleiter Frank Werner eine kurze Einführung gegeben hat, geht es direkt in die Produktion. Die Mexikaner sollen hautnah miterleben, wie in Westerburg Autoteile für VW, Audi, Opel und Co. entstehen.

Was das Besondere von Gestamp Griwe ist, wird schon beim ersten Schritt in das Werk klar: Die Maschinen glänzen in Blau und Orange, und alle Wege dazwischen sind freigeräumt: Nirgendwo steht Material herum, auf den Böden haben nicht einmal Werkfahrzeuge ihre Spuren hinterlassen. Die Produktionshalle glänzt, denn die Westerwälder arbeiten nach den Regeln des Lean Managements, zu Deutsch: der schlanken Produktion. Ziel des Verfahrens ist es, alle Aktivitäten im Betrieb optimal aufeinander abzustimmen und überflüssige Tätigkeiten zu vermeiden. Autohersteller Toyota hat das einst erfunden, heute arbeiten auch Daimler, Ford und Porsche nach den Prinzipien des Lean Managements.

Vor rund zehn Jahren hat Dr. Werners Vorgänger Roman Löw die Management-Methode bei Gestamp Griwe eingeführt. Er stellte sämtliche Prozesse des Unternehmens, das damals rote Zahlen schrieb, auf den Kopf und erzielte beeindruckende Erfolge durch die Schlankheitskur: 2004 lag der Umsatz bei 53 Millionen Euro, heute erwirtschaftet Gestamp Griwe 90 Millionen Euro. Im Spitzenjahr 2011 lag der Umsatz sogar bei 105 Millionen – und das mit nur 100 Mitarbeitern mehr als zehn Jahre zuvor. 150.000 Autoteile produziert das Unternehmen täglich an seinen elf Umformpressen und 54 Schweißrobotern. Von manchen Teilen stellt Gestamp Griwe 1,2 Millionen Stück pro Jahr her.

Die mexikanischen Gäste sollen sich nun ansehen, wie der Mittelständler das geschafft hat. Und vor allem, wie Lean Management funktioniert: In drei Gruppen folgen die Mexikaner dem Qualitätsleiter, Logistikleiter und Instandhaltungsleiter von Gestamp Griwe und lassen sich von den deutschen Ingenieuren erklären, wie die Westerwälder mit Lean Management erfolgreich geworden sind. Besonders interessiert sind die Besucher an dem Informationszentrum in der Mitte der Hallen. Dort wird jede Produktionszahl festgehalten, jeder Fehler, jeder Beinah-Unfall, und jeder Verbesserungsvorschlag aus den Reihen der Belegschaft. Das Personal des Unternehmens spricht täglich an einem langgezogenen Stehtisch über alle Themen, die auf Schautafeln visualisiert sind. Niemand redet um den heißen Brei herum. Es geht um konkrete Zahlen, Probleme und Lösungen. Maximal eine halbe Stunde haben sie Zeit, um ihre Agenda zu besprechen. Dann tagt das nächste Team.

Während die drei Gruppenleiter das Prinzip erklären, stellen die Mexikaner immer mehr Fragen. Die Offenheit des Unternehmens kommt gut an. „Wir sprechen auch über Probleme“, sagt Werksleiter Frank Werner: „Schließlich wollen wir sie lösen.“ Er lädt BMWi-Managerfortbildungsprogramm-Teilnehmer gerne in sein Unternehmen ein. Zwar kann Gestamp Griwe die neuen Kontakte geschäftlich nicht direkt nutzen, denn der Mutterkonzern Gestamp aus Spanien übernimmt den Vertrieb, in Westerburg wird ausschließlich produziert. Dennoch schätzt Dr. Werner den Austausch mit Unternehmensvertretern aus aller Welt. „Unsere Mitarbeiter entwickeln noch mehr Ehrgeiz, sobald sich Außenstehende die Produktion ansehen“, sagt Dr. Werner. Sie seien stolz auf ihren Arbeitsplatz und wollten anderen zeigen, wie gut die Lean-Prinzipien funktionieren. „Das belebt unsere Standards.“ Und die Produktion glänzt noch ein bisschen mehr.




# Neue Energie

Die Metallwarenfabrik Gemmingen (MG) liefert Stromerzeugersysteme in alle Welt. Als der Mittelständler vor einigen Jahren im Rahmen des BMWi-Managerfortbildungsprogramms eine Gruppe Geschäftsleute zu Gast hatte, fanden sich darunter gleich mehrere künftige Kunden. Ein Händler aus Turkmenistan wurde kurz darauf sogar zum Generalimporteur – und brachte Schwung in die Vertriebsbemühungen von MG in der ehemaligen Sowjetrepublik.

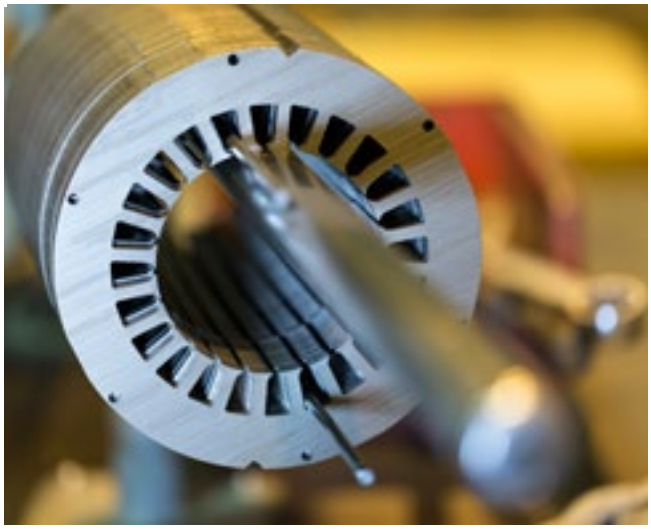


Allein hätte er es wohl nicht geschafft, so leicht einen Einstieg in diesen schwierigen Markt zu finden. Das zentralasiatische Turkmenistan – reich an Öl- und Gasvorkommen – ist abgeschottet. Die Einfuhrbestimmungen sind streng, die Zölle hoch, die Behörden arbeiten langsam und umständlich, sagt Stanislav Hoerdt. Er ist bei der Metallwarenfabrik Gemmingen (MG) für den Osteuropa-Vertrieb verantwortlich, verkauft in Osteuropa und Zentralasien hoch entwickelte Notstromaggregate der Marken Geko und Eisemann.

*„Ohne das BMWi-Managerfortbildungsprogramm wären wir nicht so leicht an Aufträge aus Turkmenistan gekommen. Der Markt ist abgeschottet, die Bedingungen sind schwierig. Man braucht jemanden vor Ort."*

**Stanislav Hoerdt,**
Sales Manager Osteuropa, Metallwarenfabrik Gemmingen GmbH

An Turkmenistan hatte sich MG jedoch immer die Zähne ausgebissen. „Man braucht einen vertrauenswürdigen Kontaktmann vor Ort, der sich auskennt", sagt Hoerdt. Im Nachhinein ist der Vertriebler froh, dass sein Unternehmen 2007 eine Gruppe von Geschäftsleuten in Gemmingen begrüßte, die im Rahmen des BMWi-Managerfortbildungsprogramms in Deutschland unterwegs war. Einer der Teilnehmer hieß nämlich Zafar Tagyev. Und er sollte sich als



jener vertrauenswürdige turkmenische Partner erweisen, der MG bis dahin gefehlt hatte.

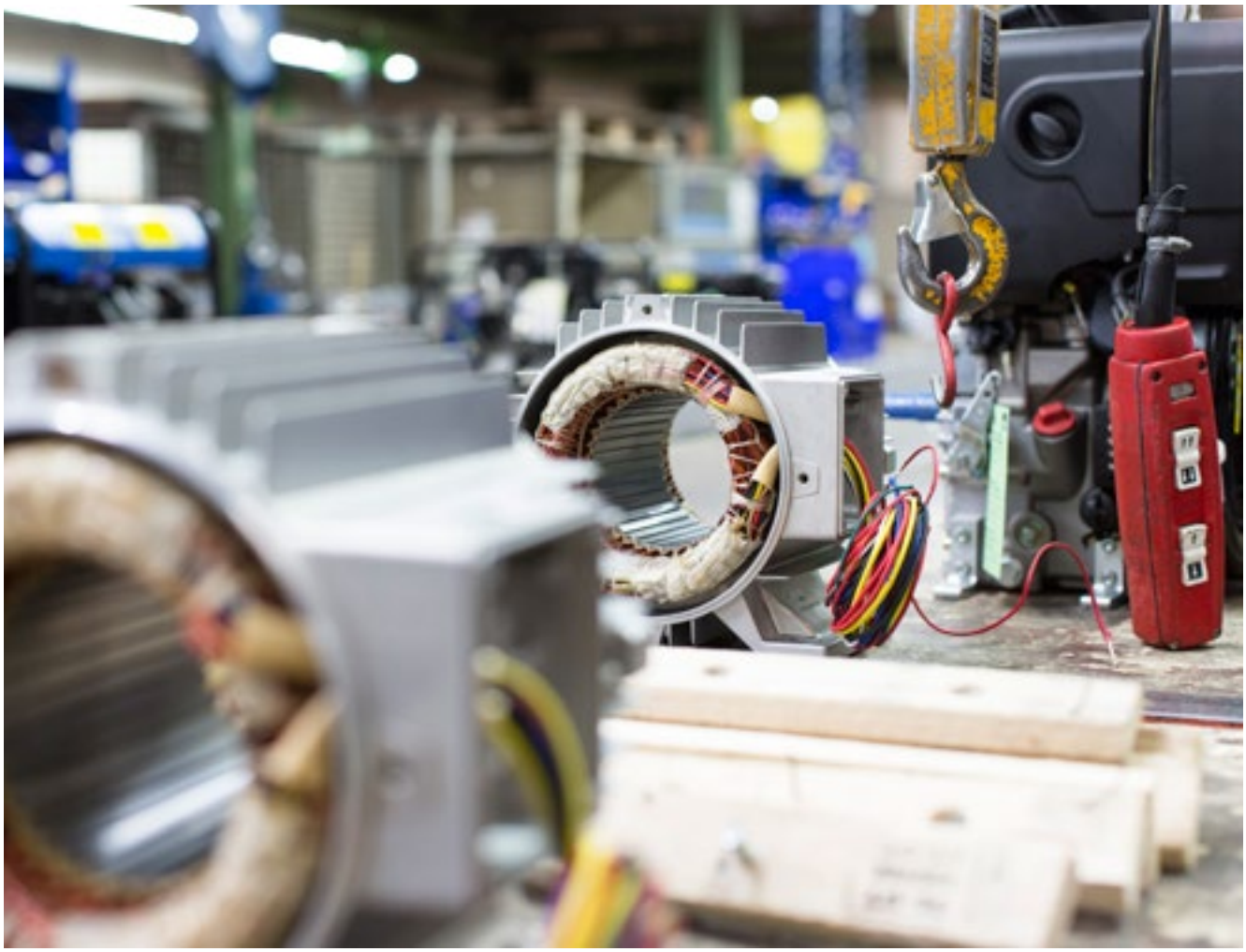
Die Metallwarenfabrik Gemmingen stellt in Eigenfertigung Druckguss-Körper, besonders präzise Statoren und Rotoren her. Dazu kommen zuverlässige Stromerzeugersysteme mit einer ausgefeilten Steuerungselektronik und Fernwartungssystemen – so entstehen im Hauptwerk in Baden-Württemberg Stromerzeuger von Weltruf. MG liefert Notstromaggregate für Krankenhäuser, Mobilfunkunternehmen sowie für den Zivilschutz und Rettungsdienst, äußerst robuste Stromerzeuger für Baustellen, die bei Regen und Staub klaglos Energie für unterschiedlichste elektrische Verbraucher liefern.

In mittlerweile drei Werken – neben dem Stammwerk Gemmingen produziert MG noch in Ungarn und China – arbeiten insgesamt rund 380 Menschen. Sie gießen aus Aluminium unter hohem Druck Generatoren-Gehäuse, stanzen feine Plättchen aus Metallbahnen und setzen sie zu Paketen zusammen, wickeln Kilometer um Kilometer Kupferdraht zu Spulen. Sie installieren schließlich Sensoren, Sicherungen und sogar Mobilfunkmodule, mit denen etwa Ölfirmen die Generatoren aus der Ferne überwachen können. Sie sollen schließlich irgendwo in der sibirischen Tundra eine Pumpe mit Strom versorgen. Die Fertigungstiefe des Mittelständlers beträgt bis zu 80 Prozent – nur die Verbrennungsmotoren für die Stromaggregate kauft MG bei langjährigen Lieferanten wie Deutz zu. Selbst den Pulverlack für die Generatorgehäuse brennt ein MG-Mitarbeiter im eigenen Ofen in Gemmingen ins Metall.

MG liefert sehr kompakte Klein-Generatoren, die gerade einmal 22 Kilo wiegen, aber auch tonnenschwere Zwei-Megawatt-Anlagen, mit denen man problemlos eine Kleinstadt mit Strom versorgen kann. „Der Bedarf ist groß“, sagt Vertriebsmanager Hoerdt. „In vielen Schwellenländern ist die Stromversorgung immer noch unzuverlässig, viele Mobilfunkfirmen rüsten ihre Masten mit unseren Generatoren aus.“ 40 Prozent des Umsatzes von rund 47 Mio. Euro pro Jahr stammen aus dem Export. Der Mittelständler, der seit dem Ausscheiden des Firmeninhabers Robert Spieß im Jahr 2008 einer Gruppe von Finanzinvestoren gehört, wächst beständig.

Manche besonders exotischen Märkte wie Turkmenistan blieben jedoch lange weiße Flecken auf der Landkarte. Bis die GIZ anfragte, ob MG eine Gruppe empfangen würde. „Für uns war dieser Besuch äußerst erfolgreich“, sagt Hoerdt. „Denn in solchen Ländern braucht im Prinzip fast jede Branche Stromerzeuger.“ Kurz nach dem Besuch gingen die ersten Aufträge ein. Wichtiger aber war der Teilnehmer aus Turkmenistan: Zafar Tagyev, Geschäftsführer des turkmenischen Großhändlers Alamat Energo, wurde wenig später Generalimporteur von MG in seinem Land. Inzwischen liefert der schwäbische Mittelständler bis zu 150 Generatoren pro Jahr nach Turkmenistan, hat dort seit 2007 rund 2,5 Millionen Euro Umsatz gemacht.

Und Hoerdt, der heute fast täglich mit Tagyev telefoniert und alle zwei Jahre für eine Woche in die turkmenische Hauptstadt Aşgabat fliegt, ist sicher: „Ohne das BMWi-Managerfortbildungsprogramm wären wir wohl nicht so leicht an Aufträge aus Turkmenistan gekommen.“



# Als KMU nach China

Der Münsterländer Maschinenbauingenieur Jens Wensing hat im November 2012 am Managerfortbildungsprogramm „Fit für das Chinageschäft“ teilgenommen. Während des China-Besuchs schloss er einen Vertrag mit einem chinesischen Partner, inzwischen schickt er seine Anlagen an Automobilzulieferer und Eisenbahnausrüster im Reich der Mitte. Wensing rät jedem Mittelständler, der sich für China interessiert, an dem Programm teilzunehmen.



**Herr Wensing, ist man heute tatsächlich auch als kleiner Mittelständler aus dem Münsterland weltweit aktiv?**

***Jens Wensing:*** *Ja, natürlich. Wir verkaufen unsere Maschinen zum Beispiel in die USA, nach Polen, Irland und England, inzwischen eben auch nach China. Unser Exportgeschäft wächst um rund zehn Prozent pro Jahr.*

**Wie kommen Sie an Auslandsaufträge?**

***Jens Wensing:*** *Fast immer gehen die Kunden von sich aus auf uns zu, wir liefern dann die Maschine nach ihren individuellen Wünschen. Werbung machen wir nicht – nur in China haben wir inzwischen einen eigenen Vertriebspartner und sind regelmäßig persönlich vor Ort.*

**Den Sie im Rahmen des Programms „Fit für das Chinageschäft“ gefunden haben?**

***Jens Wensing:*** *Wir standen zwar schon in Kontakt mit einem Agenten vor Ort. Aber ich konnte die Zeit im Land nutzen, um gemeinsam mit ihm den Interessenten zu besuchen. Es ist etwas ganz anderes, persönlich im Land zu sein und den Menschen zu begegnen. Und ich wusste durch die Reisevorbereitung viel besser, worauf ich im Umgang mit potentiellen Geschäftspartnern achten muss. In dem zweitägigen interkulturellen Training vor der Reise habe ich ziemlich viel gelernt.*

**Was denn zum Beispiel?**

***Jens Wensing:*** *Wie man eine Visitenkarte korrekt mit beiden Händen überreicht. Dass man die Hierarchien in chinesischen Firmen beachten und respektieren sollte. Oder ganz einfach, auf welche Weise man sich beim Geschäftsessen gegenseitig zuprostet. Als ich dann bei meinem heutigen Vertriebspartner saß – mir gegenüber zwölf Leute – da wusste ich, dass es in China üblich ist, dass möglichst viele Unternehmensvertreter an solchen Gesprächen teilnehmen. Um mitzuhören, aber auch um zu demonstrieren, wie bedeutend der potentielle Geschäftspartner ist.*

**Was ist aus dem Kontakt geworden?**

***Jens Wensing:*** *Wir haben gleich vor Ort einen Abschluss gemacht, heute vertreibt der Partner unsere Streckbiege-Maschinen exklusiv von Peking aus. Wir haben schon mehrere Anlagen an große Automobilzulieferer verkauft. Insgesamt haben wir mittlerweile Aufträge im Wert von über sechs Millionen Euro aus China. Anlagen für 2,5 Millionen Euro sind schon ausgeliefert, der Rest wird noch gebaut.*

**Hat sich der China-Besuch auch ansonsten gelohnt?**

***Jens Wensing:*** *Auf jeden Fall. Ich würde jedem, der sich für den Markt interessiert, empfehlen, an einer solchen Fortbildung teilzunehmen. Wir haben viele spannende Unternehmen besichtigt, und eine Menge gesehen. Allein, dass man in China eine Stunde lang durch Werkshallen läuft, und die hören einfach nicht auf! Das sind gewaltige Dimensionen, die man sich hierzulande überhaupt nicht vorstellen kann. Da bekommt man erst ein Gefühl für diesen riesigen Markt.*

**Wollen Sie künftig noch mehr Auslandsmärkte auf diese Weise erschließen?**

***Jens Wensing:*** *Erst einmal sind wir froh, dass wir einen passenden Partner in China gefunden haben. Das ist für unseren Betrieb bis auf weiteres mehr als genug.*

### Günther Wensing GmbH & Co. KG, Stadtlohn

Am Anfang stand ein patentierter Flaschenöffner, mit dem Firmengründer Günther Wensing alle Flaschen eines Bierkastens auf einmal öffnen konnte. Später verlegte sich der Tüftler aus dem Münsterland auf Sondermaschinen. Inzwischen führen sein Sohn Jens (Geschäftsführer), Hans-Gerd Heming (Geschäftsführer) und Dieter Dasbeck (Gesellschafter) den Betrieb. 70 Mitarbeiter bauen 20 bis 40 Maschinen pro Jahr. Es sind vor allem Anlagen zur Metallbearbeitung, die in der Produktion von Karosserieteilen in der Autoindustrie gebraucht werden. Das Unternehmen wächst: 2014 hat Wensing 10,5 Millionen Euro Umsatz gemacht, jedes Jahr legt der Mittelständler um zehn bis 20 Prozent zu.



# Quereinstieg ins Russland-Geschäft

Kontakte ins Ausland hat Joachim Mertens schon seit Gründung seiner Firma Optotec GmbH. Zum BMWi-Managerfortbildungsprogramm kam er eher zufällig – und freut sich heute darüber, dass aus dem zweiwöchigen Praktikum einer russischen Augenoptikerin in seinem Unternehmen mittlerweile ein Kontakt nach Russland entstanden ist.

Die „Takubomatic E 1000 GP“ sieht auf den ersten Blick aus wie eine hochmoderne Kaffeemaschine. Sie ist aber eine nach neuesten technischen Standards produzierte Schleifmaschine für Brillengläser, die Optiker in ihren Werkstätten benutzen. „Unser Flaggschiff“, sagt Joachim Mertens, und streichelt stolz über das Metall. Mertens ist Geschäftsführer der Optotec GmbH im brandenburgischen Rathenow. Die Firma entwickelt und produziert augenoptische Geräte und Ersatzteile, von Maschinen und Werkzeugen bis hin zu winzigen Schrauben für Brillen. Kunden des Unternehmens sind Augenoptiker, Augenärzte und Großhändler für technische Komponenten.

*„Über die Jahre hat sich zu unserer jetzigen Geschäftspartnerin aus Russland ein echtes Vertrauensverhältnis entwickelt.“*

**Joachim Mertens,**
Geschäftsführer der Optotec GmbH Rathenow

Entstanden ist das Unternehmen quasi aus dem Nachlass der DDR: Mertens hatte bis zur Wende bei Carl Zeiss in Jena gearbeitet. Als das Werk in Rathenow geschlossen wurde, tat er sich mit fünf weiteren Arbeitskollegen zusammen, um etwas Eigenes auf die Beine zu stellen. Das war 1992. „Heute gehören wir in Deutschland zu den Marktführern im Bereich augenoptischer Technologie“, sagt Mertens. Das Unternehmen ist von ursprünglich sechs auf 28 Mitarbeiter angewachsen, davon sind vier Auszubildende. Optotec produziert und verkauft hauptsächlich in Deutschland, hat aber von Anfang an auch Kontakte ins Ausland gepflegt, die zum Teil noch aus Carl-Zeiss-Zeiten stammten. Das Unternehmen exportiert nach Frankreich, Spanien, Dänemark und Österreich, hat aber auch in Asien und Nordafrika Fuß gefasst: In China etwa stellen Partnerunternehmen einen Großteil der von Optotec verkauften Brillen her. Über den Besuch einer russischen Augenoptikerin in seinem Unternehmen, vermittelt von der GIZ, entstand ein Kontakt nach Russland.

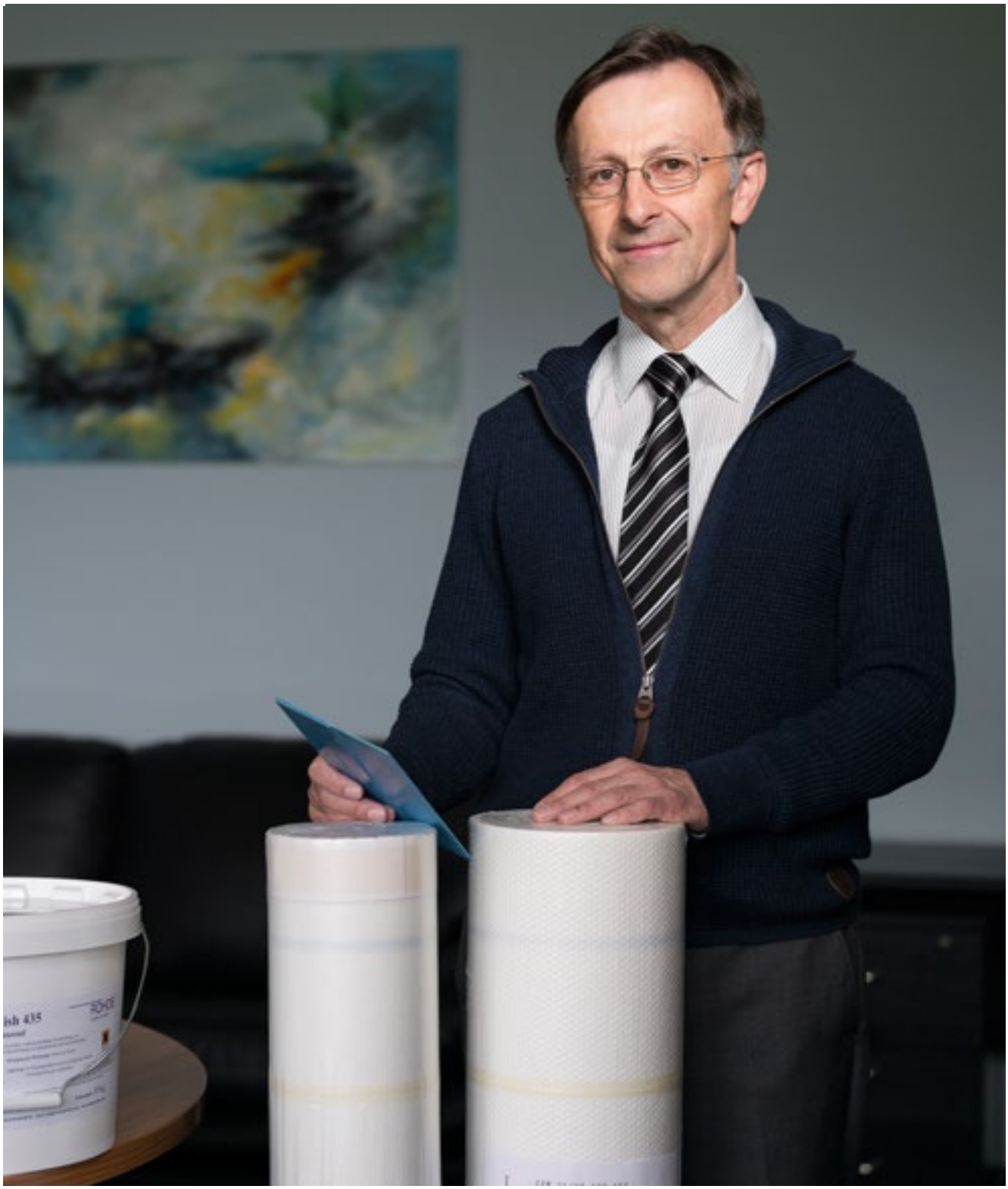
Die ausländischen Partnerunternehmen, die Teile und Maschinen für Optotec herstellen, schicken ihre Produkte zum Optotec-Firmensitz nach Rathenow. Dort werden sie weiter bearbeitet, verpackt und versandt. In den Lagerräumen stapeln sich Tausende Schrauben und Metallteilchen, in Tütchen verpackt. In der Werkstatt stehen augenoptische Geräte, die teilweise noch den letzten Schliff oder auch eine Reparatur benötigen.

Dass Optotec in Russland ebenfalls Partnerunternehmen hat, die Produkte der Firma kaufen und zum Teil auch für sie herstellen, haben die Brandenburger dem BMWi-Managerfortbildungsprogramm zu verdanken. Im Jahr 2005 erreichte Geschäftsführer Mertens eine Anfrage: Ob eine junge Augenoptikerin aus Russland im Rahmen eines Fortbildungsprogramms für junge Unternehmer seinen Betrieb besuchen könne? Sie durfte. Skeptisch war Mertens nicht, ließ das Ganze einfach auf sich zukommen. „Nach ihrem Besuch im Rahmen des BMWi-Managerfortbildungsprogramms war Aleksandra Staschkowa aus dem russischen Tscheljabinsk immer mal wieder bei uns“, erzählt Mertens. Sie und Mertens stellten auch einen Messeauftritt in Moskau auf die Beine.

Die Augenoptikerin hat sich mittlerweile in Russland selbständig gemacht und unterhält eine kleine Augenoptiker-Ladenkette. Mertens bewertet die Zusammenarbeit als Erfolg: „Kontakte ins Ausland sind sehr wichtig, und auch die Vertrauensbasis spielt bei osteuropäischen Geschäftspartnern eine große Rolle.“ Das BMWi-Managerfortbildungsprogramm sei ein guter Ansatz. „Solche Chancen gibt es ja nicht so oft.“ Und das Russland-Geschäft ließe sich durchaus noch ausbauen.







# Ein Markt für die Zukunft

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

Karl-Heinz Rohde und sein Mitarbeiter Dietmar Goebel waren sehr überrascht, als sie im Herbst 2013 bei einem Kooperationsforum des BMWi-Managerfortbildungsprogramms erfuhren, welche Neubauten Vietnams Gesundheitsministerium plant: Rund eintausend Krankenhäuser sollen dort in den nächsten Jahren entstehen oder renoviert werden, mit jeweils mindestens 600 Betten. Dies erzählten dem bayrischen Mittelständler vietnamesische Teilnehmer des BMWi-Managerfortbildungsprogramms, die sich gerade zu einer Fortbildung mit Fokus auf Gesundheitswirtschaft in München aufhielten. Für ROHDE bedeutet das: In Vietnam steckt ein enormes Geschäftspotential für sein Unternehmen. Denn die ROHDE KG produziert im fränkischen Röttenbach Wand- und Deckenbeschichtungen, die besonders robust, hygienisch und strapazierfähig sind – und sich damit perfekt für Räume in Krankenhäusern eignen.

Zwei Monate später traf der Mittelständler eine hochranginge vietnamesische Delegation, die ihm erstmals von den Plänen in ihrer Heimat detailliert berichtete. Vermittelt wurde dieser Besuch durch einen vietnamesischen Teilnehmer des BMWi-Managerfortbildungsprogramms. Durch die jahrelange Erfahrung im Asiengeschäft konnte Rohde genau die wichtigen Punkte für eine Zusammenarbeit ansprechen. In einer Präsentation stellte er die Besonderheiten seiner Wand- und Deckenbeschichtungen vor, erklärte, wie sie sich verarbeiten lassen und welche Funktionen sie erfüllen. „Spätestens wenn ich erwähne, dass die Beschichtungen ein Wachstum von Mikroorganismen ohne Einsatz von weiterer Chemie verhindert – selbst die so gefürchteten Krankenhauskeime MRSA können sich darauf nicht ausbreiten – hören mir alle aufmerksam zu. Denn das ist weltweit ein Problem“, sagt Rohde.

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

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

Zehn Mitarbeiter kümmern sich ausschließlich um den weltweiten Vertrieb. Dabei versucht ROHDE bewusst Mitarbeiter mit einer Verbindung zu den verschiedenen Ländern einzustellen. Die unterschiedlichen Kulturen erfordern auch eine unterschiedliche Kommunikation, und da sind Mitarbeiter mit Wurzeln in den Ländern einfach im Vorteil. Sie sprechen nicht nur die jeweilige Sprache, sondern kennen auch die Denk- und Arbeitsweise ihrer Ansprechpartner vor Ort. „Das ist hilfreich, wenn man Geschäfte im Ausland macht“, sagt Rohde.

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

So auch nach dem Kontakt bei der Managerfortbildung. Nach dem ersten Informationsaustausch ging alles ganz schnell: Vier Wochen nach den ersten Gesprächen kam eine vietnamesische Delegation nach Franken, ranghohe Persönlichkeiten aus dem Gesundheitsministerium, darunter auch der leitende Architekt des Gesundheitsministeriums, der für alle staatlichen und privaten Krankenhausbaumaßnahmen in Vietnam zuständig ist. Die Gespräche über gemeinsame Projekte wurden konkreter. Im Januar 2014 flog Rohde dann selbst nach Hanoi. „Ich habe mir vor Ort die Krankenhäuser und Baustellen angesehen“, erzählt er. Im April 2014 konnte er Nägel mit Köpfen machen, gerade einmal ein halbes Jahr nach dem ersten Treffen.

ROHDE liefert nun Beschichtungssysteme für zwei Krankenhäuser. Das soll aber erst der Anfang sein. „Wir schulen mit den „Testprojekten“ Handwerker vor Ort, beweisen die Qualität der Produkte und haben ausreichend Zeit, um uns auf die speziellen lokalen Gegebenheiten einzustellen“, sagt der Geschäftsführer. Er ist sicher: Vietnam wird ein interessanter Markt für sein Unternehmen. Ein Markt für die Zukunft.



# Großauftrag für Abfallaufbereitung

Das Auslandsgeschäft des Anlagenbauers Heros aus Sachsen brummt. Internationale Projekte verwirklicht das Unternehmen stets in Zusammenarbeit mit Partnerunternehmen. Eines davon hat am Managerfortbildungsprogramm teilgenommen – und Heros dadurch Chancen auf einen Großauftrag in Belarus beschert.



Thomas Leis wirkt wie der Herr des Chaos, während er durch die Werkshalle der Heros GmbH im sächsischen Niederdorf läuft. In der Halle des Anlagenbau-Unternehmens stehen Metallschränke voller Kabel und Schalter, palettenweise Schrauben und Verbindungsteile aus Metall, Werkzeuge und Leitern. Geschäftsführer Leis und seine Mitarbeiter, die sich im Blaumann an den Schränken zu schaffen machen, finden sich inmitten des Durcheinanders bestens zurecht und können die Funktion jedes einzelnen Schalters benennen. „Wir sind Komplettanbieter und fertigen alles hier vor Ort – da muss man sich natürlich auskennen“, sagt Leis.

*„Im Bereich Abfallaufbereitung passiert derzeit sehr viel, auch in Osteuropa. Gut möglich, dass da noch weitere Aufträge auf uns warten.“*

**Thomas Leis,**
Geschäftsführer Heros GmbH

Die Firma Heros gibt es seit der Wende, sie war von Anfang an auf Automatisierungstechnik spezialisiert. Die Heros-Mitarbeiter kümmerten sich darum, Anlagen und Maschinen so zu programmieren, dass diese selbstständig arbeiteten. „Es wurde aber schnell klar, dass man mehr Mitarbeiter brauchte“, erzählt Leis. So wuchs das Unternehmen kontinuierlich; heute sind 24 Mitarbeiter bei Heros beschäftigt. Sowohl Ingenieure, die Anlagen planen und sich um die passende Automatisierungs-Software kümmern, als auch Monteure, die für den Bau und die Inbetriebnahme der Anlagen zuständig sind. Heros entwickelt und liefert die fertigen Anlagen aber nicht nur, sondern wartet sie auch regelmäßig. Die Firma ist gut ausgelastet und arbeitet mit vielen großen Unternehmen zusammen. Vor allem in Sachsen hat Heros viele Aufträge.

Im Ausland ist das Unternehmen ebenfalls aktiv, hat bereits Projekte in Dänemark, Belgien und den Niederlanden abgeschlossen. „Auslandsgeschäfte kommen immer über die Zusammenarbeit mit großen Partnerunternehmen zustande, die Software und Anlagen bei uns ordern“, sagt Leis. Zu den Kunden von Heros zählen unter anderem die Brauerei Carlsberg, der Technologiekonzern Linde und große Anlagenbau-Unternehmen. Über ein Partnerunternehmen kam Heros-Geschäftsführer Leis auch mit dem MP in Berührung. „Die relativ neue Branche der alternativen Energiequellen hatte uns in den vergangenen Jahren schon einige Aufträge beschert und unsere Mitarbeiter auch ins Ausland geführt“, sagt Leis. So waren Heros-Mitarbeiter schon beim Bau von Biogasanlagen in Spanien dabei, in Schottland und in Portugal. Auch in Belarus hat Heros im Bereich Abfallaufbereitung schon einen großen Auftrag erfolgreich realisiert.

Im Jahr 2013 kam dann ein Manager eines weißrussischen Unternehmens auf Leis zu: Für den Bau einer Anlage in Belarus suche man noch einen Partner, der die Automatisierung der Anlage übernehmen könne. Der Kontakt nach Belarus war über das Managerfortbildungsprogramm geknüpft worden.

Ob das Projekt letztlich tatsächlich realisiert werden kann, steht noch nicht fest. Sollte der Auftrag zustande kommen, würde sich das für Heros auf jeden Fall lohnen, sagt Leis. Er sei „absolut offen“ dafür, auch selbst einmal am Managerfortbildungsprogramm teilzunehmen.


Belarus
Ukraine
Moldau
Georgien
Aserbaidschan
Mexiko
Tunesien
Ägypten

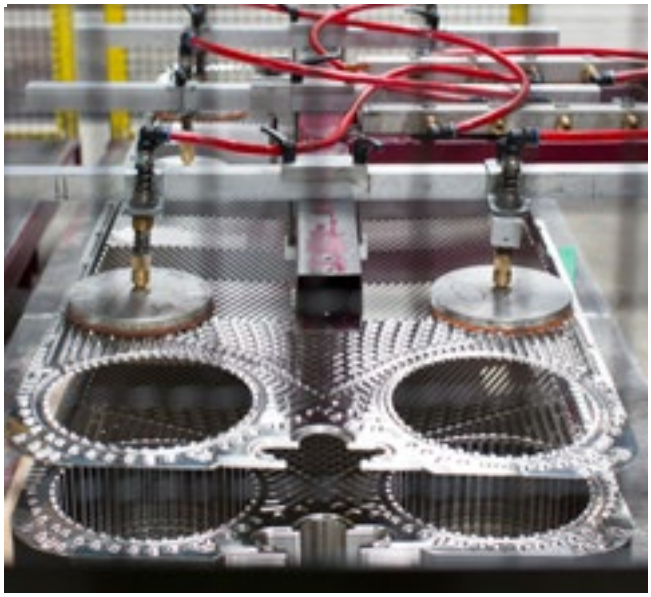

hland
Russland
Mongolei
China
Kirgisistan
Vietnam
Indien
Kasachstan
Usbekistan
nistan



# Neue Geschäfte in Tunesien

Der Plattenwärmetauscher-Hersteller GEA Ecoflex GmbH aus Sarstedt bei Hannover hat im vergangenen Jahr dank des BMWi-Managerfortbildungsprogramms eine Vertriebspartnerschaft für Tunesien angebahnt – und konnte bereits die ersten Aufträge an Land ziehen.





Als im vergangenen Jahr die ersten Aufträge aus Tunesien hereinkamen, staunte Geschäftsführer Klaus Peter Glöckner nicht schlecht: Denn er sollte unter anderem zwei große Plattenwärmetauscher reinigen, die in einem Kraftwerk verbaut waren. „Wir wussten gar nicht, dass wir mit unseren Produkten schon im Markt vertreten sind“, sagt der Chef der GEA Ecoflex GmbH. Das Unternehmen mit Sitz in Sarstedt bei Hannover ist auf den Bau von Plattenwärmetauschern spezialisiert, die Flüssigkeiten und Gase kühlen oder erwärmen. Kunden sind Anlagenbauer und Unternehmen, die solche Geräte für den Bau von Fabriken und Anlagen einkaufen. Wo auf der Welt die Teile dann letztlich ihren Dienst tun, weiß Ecoflex in vielen Fällen gar nicht. Die in Tunesien verbauten Einheiten hatte seinerzeit ein italienischer Energieversorger gekauft, der sie dann in einem neuen Werk 80 Kilometer südlich von Tunis einbaute. Seit vergangenem Jahr ist Ecoflex in Tunesien über ein Partnerunternehmen mit einer eigenen Repräsentanz vor Ort vertreten, der Kontakt war wenige Monate zuvor über das BMWi-Managerfortbildungsprogramm zustande gekommen.

Für den hoch spezialisierten Produzenten von Plattenwärmetauschern sind ausländische Märkte wichtig, die Exportquote liegt bei 70 Prozent. Ecoflex beliefert nahezu sämtliche Branchen von der Nahrungsmittelindustrie über Schiffsbauer bis hin zu Kraftwerksbetreibern. Durch die jeweils speziell angepassten Wärmetauscher können Ketchup fließen, Chemikalien oder Meerwasser, auch Bohrschlämme. Das technische Prinzip ist immer das gleiche, Ecoflex kombiniert verschiedene Plattengrößen, -strukturen und Materialien zu einer Fülle von Varianten. Die Plattenwärmetauscher sind in der Größe nahezu beliebig skalierbar, weil die Anzahl der Platten, durch die Flüssigkeiten und Gase fließen, eben auch fast unendlich variieren kann: Je mehr Wärme eine Anlage tauschen muss, desto mehr Platten schraubt Ecoflex aneinander. Kleine Wärmetauscher sind nur einen halben Meter hoch, Geräte etwa für den Einsatz in Kraftwerken bringen es auf eine Höhe von an die fünf Meter und wiegen mit 1000 Platten bestückt bis zu 35 Tonnen.

In den meisten großen Märkten ist Ecoflex längst aktiv, in Staaten wie Frankreich vertreibt das Unternehmen seine Produkte über eigene Länderbüros, in Märkten wie den USA, Indien und China produziert Ecoflex darüber hinaus in eigenen Werken vor Ort. In diesen etablierten Regionen will das Unternehmen weiter wachsen und obendrein neue Absatzmärke erschließen, Afrika steht ganz oben auf der Liste. „Der Kontinent hat Potential, wir können dort einiges an Geschäft generieren“, ist Geschäftsführer Glöckner überzeugt. „Allerdings ist jedes Land für sich genommen nur ein kleiner Markt, entsprechend passen wir unsere Vertriebsstrategie an.“ Heißt: Statt mit eigenen Gesellschaften vor Ort zu sein, ist Ecoflex mit Partnerunternehmen im Geschäft, seit vergangenem Jahr eben in Tunesien, wo Ecoflex mit dem einheimischen Anlagenkomponentenhersteller IMAS International zusammenarbeitet. Der Kontakt kam über den Afrikaverein und nicht zuletzt auch über das BMWi-Managerfortbildungsprogramm zustande: Im Frühsommer 2014 kamen 20 Manager aus Tunesien nach Deutschland, um hiesige Unternehmen zu besuchen. Interessierte deutsche Firmen lernten die tunesischen Manager bei einem Treffen in Hamburg kennen. „Wir haben vorab eine Liste mit Informationen über die tunesischen Firmen bekommen“, sagt Glöckner. „Auf den ersten Blick waren drei bis vier interessante Kandidaten dabei, also haben wir uns dort angemeldet.“ Schon nach dem ersten Treffen war klar, dass IMAS International für Ecoflex ein geeigneter Partner sein könnte. „Wir haben den tunesischen Kollegen dann kurzerhand zu uns in die Firma eingeladen“, sagt Glöckner. Einen Tag später, als die tunesische Manager-Gruppe auf Werksführungen bei Großunternehmen in Hannover unterwegs war, bekam IMAS-Chef Aymen Dimassi



seine private Werksführung durch das zentrale Ecoflex-Werk im nur wenige Kilometer entfernten Sarstedt. „Wir waren uns dann schnell über eine Kooperation einig“, erinnert sich Glöckner.

Für Ecoflex war vor allem wichtig, einen Partner zu finden, der bei den Kunden Kontakte zu den Personen hat, die Plattenwärmetauscher in Anlagen warten lassen und neu kaufen. Das sind üblicherweise Verkäufer von technisch verwandten Anlagenteilen wie Pumpen, Ventilen oder anderen verfahrenstechnischen Komponenten. „Wichtig ist zudem, dass derjenige einen direkten Kontakt zu den Leuten beim Endkunden hat, die Aufträge verteilen, das können zum Beispiel Prozessingenieure sein. Ein kurzer Draht etwa zur Geschäftsführung nützt uns in dem Fall nichts“, erklärt Glöckner. Außerdem muss der Partner die gleichen Branchen beliefern – und natürlich das Interesse mitbringen, zu verkaufen. „IMAS erfüllt alle diese Bedingungen“, sagt Glöckner. Das Unternehmen baut Kessel für Industrieanlagen sämtlicher Branchen, die auch Ecoflex beliefert.

Im vergangenen Jahr akquirierte das Partnerunternehmen in Tunesien bereits Aufträge mit einem Volumen von 30.000 Euro. „Das ist absolut gesehen zwar nicht viel, aber ein guter Anfang“, sagt Glöckner. In 2014 hat sein Unternehmen in Afrika insgesamt 1,8 Millionen Euro Umsatz erzielt, macht weniger als ein Prozent vom weltweiten Firmenumsatz in Höhe von 250 Millionen Euro. „Wir schätzen das Umsatzpotential des Kontinents aber auf 20 Millionen Euro“, sagt Glöckner. 30 Prozent des Neugeschäfts sollen von Endkunden wie Kraftwerksbetreibern und produzierenden Unternehmen kommen, 70 Prozent von Anlagenbauern. Hinzu kommen Servicearbeiten wie an den beiden Kraftwerks-Plattenwärmetauschern im vergangenen Jahr. Die Wärmetauscher dort waren zwar erst ein halbes Jahr alt, hatten sich aber mit Muscheln zugesetzt, weil die Anlage mit Meerwasser gekühlt wird. „Das erwärmte Meerwasser ist natürlich ein optimaler Nährboden. Wir werden dem Anlagenbauer deshalb empfehlen, einen Filter vorzuschalten, um den Effekt zu vermeiden. Sonst sind die Wärmetauscher in wenigen Monaten wieder zu“, sagt Glöckner.

Für die Arbeiten hatte Ecoflex eigens einen Techniker aus Deutschland nach Tunesien eingeflogen. „Das ist auf so kleinen Märkten die übliche Vorgehensweise. Es lohnt sich bislang nicht, Personal bei unserem Partner in Tunesien vor Ort zu schulen. Künftig kann das aber eine Perspektive sein, wenn wir dort regelmäßig Serviceaufträge bekommen“, sagt Glöckner. Langfristig kann sich der Unternehmer auch vorstellen, mit IMAS International ein Joint Venture zu starten, um in Tunesien Komponenten für die Plattenwärmetauscher von Ecoflex zu produzieren. „Erst einmal geht es jetzt aber darum, den Vertrieb voranzubringen“, sagt Glöckner. IMAS-Chef Dimassi erstellt derzeit eine Übersicht, bei welchen Anlagen seiner Kunden in Tunesien welche Wärmetauscher eingebaut sind. Diese potentiellen Kunden werden Ecoflex und IMAS International im Laufe des Jahres gemeinsam zu einem Event in Tunesien einladen, auf dem sie ihre Produkte demonstrieren. Ecoflex-Chef Glöckner ist zuversichtlich: „Die Aktion dürfte uns einen deutlichen Schub bei den Aufträgen bescheren.“

### Plattenwärmetauscher für alle Welt

Die GEA Ecoflex GmbH produziert Plattenwärmetauscher und verkauft sie in die ganze Welt, die Exportquote liegt bei 70 Prozent. Der Mittelständler beschäftigt am Hauptsitz in Sarstedt bei Hannover und an anderen Standorten 400 Mitarbeiter, für das gesamte Geschäftsfeld der Plattenwärmetauscher arbeiten weltweit 1000 Menschen. Die Unternehmensgruppe verfolgt eine konsequente Strategie zur Internationalisierung: 2007 hat Ecoflex eine Produktionsanlage in Nordamerika in Betrieb genommen, 2010 ein Werk in Indien errichtet. Mittlerweile produziert der Mittelständler auch in China Plattenwärmetauscher. Ecoflex ist in den vergangenen zwanzig Jahren stark gewachsen: 1995 lag der Umsatz bei zehn Millionen Euro, in diesem Jahr will das Unternehmen Geschäfte in Höhe von 250 Millionen Euro realisieren.

# „Eine ideale Plattform“

Die Firma SIS sucht für deutsche Mittelständler nach Geschäftspartnern im Ausland, vor allem in osteuropäischen und zentralasiatischen Staaten. Seit die Bremer regelmäßig Teilnehmer des BMWi-Managerfortbildungsprogramms kennenlernen, geht das noch einfacher. Bei einem solchen Besuch erfuhren die Geschäftsführer Ursula Crusius und Tobias Koch, dass ein mongolisches Unternehmen ein Betonwerk bauen wollte. Crusius und Koch suchten den passenden deutschen Anlagenbauer. Und vermittelten einen Millionen-Auftrag.



**Frau Crusius, Herr Koch, es ist Ihr täglich Brot, für deutsche Unternehmen Kontakte zu Geschäftspartnern im Ausland anzubahnen. Können Sie beim BMWi-Managerfortbildungsprogramm überhaupt noch etwas lernen?**

***Crusius:*** *Natürlich, das Programm ist für uns eine ideale Plattform, weil wir als Vermittler für sehr viele Branchen arbeiten. Jedes Jahr empfangen wir zwei bis drei Gruppen von Geschäftsleuten aus den osteuropäischen und zentralasiatischen Staaten.*

***Koch:*** *Und dann schauen wir, ob wir einen Kunden in unserer Datenbank haben, der zu den Wünschen der Besucher passt. Unternehmer aus Osteuropa und Zentralasien, oder gerade aus Ländern wie der Mongolei, sind oft recht unsicher, wo sie anfangen sollen, wenn sie sich für deutsche Geschäftspartner interessieren. Die Teilnahme am BMWi-Managerfortbildungsprogramm ist die Initialzündung, wir übernehmen dann.*

**Wie sind Sie auf das Programm gekommen?**

***Koch:*** *Wir waren vor vier Jahren auf dem Sommerfest der usbekischen Botschaft in Berlin eingeladen und kamen dabei mit einem Vertreter des BMWi-Managerfortbildungsprogramms ins Gespräch. Es war sehr schnell klar, dass wir gut zusammenpassen – nach vier Wochen hatten wir die erste Besuchergruppe hier.*

**Wie genau machen Sie das mit der Kontaktanbahnung?**

***Crusius:*** *Es kann sein, dass ein Teilnehmer aus Osteuropa oder Zentralasien einen Anbieter für ein bestimmtes Produkt sucht, wir schlagen ihm dann potentielle Kandidaten vor. Im vergangenen Jahr hat uns eine Dame aus Russland besucht, die Gasanlagen für Auto- und Schiffsmotoren brauchte. Wir haben ihr den Kontakt zu einem Mittelständler aus Norddeutschland vermittelt.*

***Koch:*** *Manchmal ist es auch umgekehrt – für einen deutschen Kunden haben wir nach Distributoren in Osteuropa und Zentralasien gesucht. Fündig wurden wir letztlich bei einem der Gruppenbesuche. Inzwischen hat die deutsche Firma 40 Verkaufsstellen in zehn GUS-Staaten – und ihren Umsatz enorm gesteigert.*

**Der Firma MASA haben Sie auf diese Weise zu einem Großauftrag in der Mongolei verholfen, richtig?**

***Crusius:*** *Ja. Vor zweieinhalb Jahren war eine Gruppe mongolischer Geschäftsleute bei uns zu Gast, einer der Teilnehmer ist in der Hauptstadt Ulan Bator selbst als Vermittler tätig. Er hatte einen Kunden, der in der Mongolei eine Betonfabrik bauen wollte. Wir haben dann den passenden Anlagenbauer gesucht – und gefunden: die MASA GmbH aus Andernach. Vor einem halben Jahr wurde der Vertrag unterschrieben. Das Geschäft hat ein Volumen von rund zwölf Millionen Euro.*

**Was sind die Besonderheiten des mongolischen Marktes?**

***Koch:*** *Die Mongolei ist reich an Flussspat, Kupfer und Seltenen Erden. Diese Bodenschätze sind aber weitgehend unerschlossen, denn das Minen-Know-how fehlt. Gleichzeitig sind die Mongolen sehr deutschfreundlich und offen. Da gibt es viele interessante Gelegenheiten.*

### SIS Seehafen Industrieservice, Bremen

Die Firma Seehafen Industrieservice hat nichts mit Logistik oder Schiffen zu tun, sie heißt so, weil ihre Gründer 1950 die Verbindung der Hansestadt Bremen zur Welt zum Ausdruck bringen wollten. Eigentlich ist SIS ein Beratungsunternehmen: Fünf Mitarbeiter helfen deutschen Exporteuren, in ausländischen Märkten Fuß zu fassen. Ein Schwerpunkt liegt in der arabischen Welt, inzwischen orientiert sich SIS aber auch nach Osteuropa und Zentralasien. Die Bremer helfen Mittelständlern unter anderem bei der Suche nach Handelspartnern oder Produktionsstandorten und bei der Finanzierung.



# Warum nicht nach Kirgisistan?

Der Keramikfliesen- und Klinkerhersteller Ströher vertreibt seine Produkte weltweit. Dank des BMWi-Managerfortbildungsprogramms macht sich das Unternehmen nun auch in Kirgisistan einen Namen. Auch wenn der Markt klein ist, sind die Kunden dort überaus interessant.



Andreas Manweiler hält stets die Augen auf nach neuen Absatzchancen. Er betreut eigentlich das Russland-Geschäft des Keramik- und Klinkerherstellers Ströher im hessischen Dillenburg. Den kirgisischen Markt hatte er lange nicht auf dem Schirm – bis Aibek Sadykov aus Kirgisistan auf Ströher traf.

*„Ohne das BMWi-Managerfortbildungsprogramm und den Besuch unseres künftigen Vertriebspartners aus Kirgisistan hätten wir das Marktpotential nicht erkannt."*

**Andreas Manweiler,**
Ströher GmbH

Sadykov reiste im Herbst 2012 mit dem BMWi-Managerfortbildungsprogramm nach Deutschland. Er hatte sich Ströher gezielt herausgesucht, wollte das Unternehmen während seiner Reise in Deutschland unbedingt kennenlernen. Für einen Besuch in Dillenburg verließ Sadykov sogar für einen Tag seine Gruppe. Vor Ort hieß ihn Peter Kraft, Leiter Export, willkommen. Er zeigte ihm nicht nur die Produkte des Unternehmens, sondern führte ihn auch durch die komplette Produktion.

Seit mehr als 130 Jahren hat sich Ströher aus dem hessischen Dillenburg auf die Herstellung eines Nischenprodukts spezialisiert. Das Unternehmen fertigt Keramikfliesen und -platten in verschiedensten Designs für den Außenbereich. Für Großobjekte werden auch Produkte und Designs nach Architektenwunsch entwickelt. Die Platten aus Ton entstehen in der eigenen Produktion am Standort und werden bei bis zu 1300 Grad gebrannt. Je nach Produkt nutzt Ströher moderne Rollenöfen, in denen sich standardisierte Fliesen und Treppenstufen innerhalb von zwei bis drei Stunden brennen lassen. Der Brennvorgang bei sogenannten Klinkerriemchen ist deutlich aufwändiger: Diese dünnen Keramikplatten, die aussehen wie klassische Klinker, kommen aufeinandergestapelt für 24 bis 36 Stunden in einen Tunnelofen. „Durch das traditionelle Brennverfahren entstehen unterschiedliche Farbnuancen auf den Klinkerriemchen-Oberflächen", sagt René Skotarczyk, Marketingleiter von Ströher. An der Fassade angebracht erwecken Klinkerriemchen dann später den Eindruck eines echten, massiven Sichtmauerwerks.

Die Produktion läuft das ganze Jahr über rund um die Uhr. Rund 260 Mitarbeiter sorgen dafür, dass Fliesen, Stufen und Klinkerriemchen im Werk produziert und weltweit vermarktet werden. Sie gehen in Deutschland vor allem in den Fachhandel. „Da unsere Produkte meist im Außenbereich verbaut werden, ist die Verarbeitung und Verlegung

anspruchsvoll und wird daher vom Profifliesenleger durchgeführt“, sagt Skotarczyk.

In den vergangenen Jahren wuchs vor allem das Geschäft mit Klinkerriemchen – Tendenz steigend. Immer mehr Ware geht ins Ausland. Die Exportquote von Fliesen und Klinkerriemchen liegt bei 45 Prozent. Rund um die Welt bringen Vertriebspartner die Fliesen aus Dillenburg in ihre Märkte, seit dem vergangenen Jahr nun auch in Kirgisistan.

Nach dem Besuch von Händler Sadykov nahm der Russland-Verantwortliche Andreas Manweiler erneut Kontakt auf. Er hakte nach, telefonierte und mailte mit dem Kirgisen. Nach wenigen Monaten hatten beide ein Konzept erarbeitet, wie Sadykov den neuen Markt für Ströher erschließen könnte. Die Herausforderung war, die richtigen Kunden anzusprechen, denn das zentralasiatische Land hat gerade einmal 5,5 Millionen Einwohner. „Viele können sich unsere hochwertigen Produkte nicht leisten“, sagt Manweiler. Es gibt allerdings eine kleine kaufkräftige Bevölkerungsschicht, die durchaus interessant ist für Ströher: „Und die sollen unsere Produkte kennenlernen.“ In einem Showroom präsentiert Sadykov nun den heimischen Bauherren und Architekten die edlen Keramikfliesen und Klinkerriemchen aus Deutschland. Das Geschäft läuft gut an. Entwickelt es sich weiter, will Ströher den Vertrieb ausbauen. „Das ist ein zusätzliches Geschäft. Ohne das BMWi-Managerfortbildungsprogramm und den Besuch unseres künftigen Vertriebspartners aus Kirgisistan hätten wir das Marktpotential nicht erkannt“, sagt Manweiler.





# „Die Welt ins Haus geholt“

Stephanie Spinner-König führt den Elektrotechnik-Hersteller Spinner Group aus München in zweiter Generation. Daneben leitet sie den Weiterbildungsausschuss der Industrie- und Handelskammer München/Oberbayern – sie unterstützt das BMWi-Managerfortbildungsprogramm seit fünf Jahren, indem sie Besucher aus den Partnerländern empfängt und durch den Betrieb führt. Mittelständler, sagt sie, können nur profitieren.



**Frau Spinner-König, Sie laden im Rahmen des BMWi-Managerfortbildungsprogramms immer wieder Gruppen ausländischer Manager in Ihren Betrieb ein. Warum?**

***Spinner-König:*** *Ich finde es selbst interessant und wichtig, mir ein Land persönlich anzuschauen, in dem ich mit dem Unternehmen aktiv werden will. Es ist spannend zu sehen, wie die Menschen dort arbeiten, unter welchen Bedingungen. Dabei lernt man, die eigenen Urteile und Vorstellungen zu überdenken. Deshalb unterstütze ich das Programm wirklich gern.*

**Wie sind Sie auf das Programm aufmerksam geworden? Geschah das im Rahmen Ihres Engagements bei der Industrie- und Handelskammer?**

***Spinner-König:*** *Indirekt, ja. Vor knapp fünf Jahren hat mich jemand von der Kammer angesprochen und mir von dem Programm erzählt – und davon, dass immer wieder auch Unternehmen aus unserer Region gesucht werden, die bereit sind, Gruppen zu empfangen. Da habe ich mich sofort gemeldet. Seitdem waren schon fünf Gruppen da. Aus Osteuropa, Russland und China.*

**Wie läuft so ein Besuch ab?**

***Spinner-König:*** *Es kommen zwischen 15 und 20 ausländische Manager, begleitet von Vertretern der IHK und der GIZ. Ich stelle die Firma dann in einem kurzen Vortrag vor, zeige den Besuchern den Betrieb. Anschließend haben sie noch Gelegenheit, mir Fragen zu stellen.*

**Was für Fragen stellen die Teilnehmer?**

***Spinner-König:*** *Sie möchten oft wissen, wie wir es in Deutschland mit dem Thema Ausbildung halten. Sie fragen, wie sich deutsche Unternehmen finanzieren, wie wir die hohen Qualitätsstandards sicherstellen. Im Ausland haben Geschäftsleute oft die Vorstellung, dass Unternehmen in Deutschland hoch technisiert sind. Und sie freuen sich, dass es bei uns tatsächlich so sauber und organisiert zugeht, wie es immer heißt.*

**Warum sollten Mittelständler sich am BMWi-Managerfortbildungsprogramm beteiligen und Gruppen empfangen? Kostet das nicht einfach nur Zeit?**

***Spinner-König:*** *Im Gegenteil. Erstens führen mir diese Besuche jedes Mal vor Augen, mit welchen Problemen sich Unternehmer in anderen Ländern herumschlagen müssen, und wie gut wir es hier in mancherlei Hinsicht haben. Und dann kommen durch die Besuche auch immer wieder neue Aufträge zustande. Man holt sich also potentielle Absatzmärkte ins Haus.*

**Haben Sie auch schon einmal einen Auftrag auf diese Weise gewonnen?**

***Spinner-König:*** *Das lässt sich nicht so leicht nachvollziehen, aber es sind immer wieder Besucher dabei, die sich konkret für unser Angebot interessieren. Beim letzten Besuch war zum Beispiel eine Dame aus China hier, die sehr gezielt nach bestimmten Produkten gefragt hat. Deren Kontaktdaten habe ich anschließend an den China-Vertrieb weitergegeben. So entsteht neuer Umsatz.*

### Spinner GmbH, München

1946 fing alles mit einem kleinen Ingenieurbüro an, inzwischen ist die Spinner Group ein weltweit tätiges Unternehmen mit 1100 Mitarbeitern und rund 90 Millionen Euro Jahresumsatz, die Hälfte davon im Ausland. Die Münchener sind auf hochfrequente Übertragungstechnik spezialisiert, sorgen für die Verbindung zwischen Sender und Antenne, und zwar bei Radaranlagen, Fernseh- und Radiosendern oder auch Mobilfunk-Masten. Spinner ist stark exportorientiert, produziert in Ungarn und China und unterhält eigene Vertriebsstandorte in den wichtigsten Industrienationen. Dazu kommen Distributoren und freie Vertreter.



# Sauberes Wasser für Sibirien

Die Wasseraufbereitungsanlagen von der Martin Membrane Systems AG kommen weltweit zum Einsatz. Russland war schon immer besonders interessant für das Unternehmen. Doch erst dank des BMWi-Managerfortbildungsprogramms konnte die Martin Membrane Systems AG dort Fuß fassen – in Sibirien, um genau zu sein.

Andreas Haustein mag alte Kläranlagen. Je kaputter und heruntergekommener, desto besser – und in Sibirien hat der Vertriebsleiter Osteuropa eine Menge solcher Anlagen gesehen. Haustein freut sich dann jedes Mal, denn er hat stets im Kopf: So ein kaputtes Klärwerk könnte neuen Umsatz bedeuten. Haustein arbeitet für die Firma Martin Membrane Systems AG aus Brüsewitz bei Schwerin und vertreibt moderne Wasseraufbereitungsanlagen in Osteuropa.

Wie groß das Potential ist, erfuhr Haustein bei seiner Fortbildung im BMWi-Managerfortbildungsprogramm in Sibirien im September 2011. Es sollte der Startschuss für das Russlandgeschäft des Unternehmens werden. Martin Membrane Systems AG hatte schon lange geplant, den russischen Markt zu erschließen. Doch wie? „Wir wussten nicht, wo wir anfangen sollten“, sagt Haustein. „Uns hat die Initialzündung gefehlt.“

Nach einem Vorbereitungsseminar flog Haustein in den westsibirischen Teil Russlands, mit von der Partie waren 15 weitere Mitarbeiter anderer Unternehmen. Drei Städte standen auf dem Reiseplan: Nowosibirsk, Omsk und Kemerovo. Und Haustein erklärte den Geschäftsführern und Mitarbeitern von Unternehmen aus der Region wieder und wieder geduldig, wie die Wasseraufbereitungs-Technik von Martin Membrane Systems arbeitet.

*„Ich konnte auf Ministerebene Gespräche führen. Das ist für ein kleines Unternehmen wie uns ohne politische Unterstützung sonst nicht möglich.“*

**Andreas Haustein,**
Vertriebsleiter Osteuropa von Martin Membrane Systems

Herzstück der Anlagen des norddeutschen Unternehmens ist eine sogenannte Ultrafiltrationsmembran. Sie funktioniert wie ein besonders feines Sieb. Abwasser fließt durch millimeterdünne Platten aus organischen Polymeren. Die Poren darin, die gerade einmal kleiner als ein Mikrometer groß sind, filtern nicht nur Haare, Essensreste oder Pollen aus dem Abwasser, sondern auch Viren, Bakterien und kleinste organische Moleküle. „Das gefilterte Abwasser ist so rein, dass es wieder in Seen und Flüssen fließen kann“, erklärt Haustein.

Die kleinsten Kläranlagen sind nur so groß wie ein Kleiderschrank, die größten können schon mal die Ausmaße mehrerer Sportplätze annehmen. Die Systeme sind extrem leistungsfähig, weil sich mit Hilfe der Plattenmembranen auf engem Raum riesige Filterflächen bauen lassen. Genau darauf kommt es an, wenn die Kläranlagen aus Berlin in Kommunen, Industriebetrieben, Hotels, Autobahnraststätten oder Schiffen zum Einsatz kommen. Mehr als tausend Anlagen haben die Berliner bereits in die ganze Welt geliefert.

In Russland steht bisher noch keine. Doch das wird sich ändern – dank des BMWi-Managerfortbildungsprogramms. Haustein lernte in Sibirien Vertreter von Wasserversorgungsbetrieben kennen, auch Politiker. Viele von ihnen waren Wunschkandidaten von Haustein. Russische Partner, nicht zuletzt auch die aktiven Alumniverbände des BMWi-Managerfortbildungsprogramms in Sibirien, hatten die persönlichen Treffen vermittelt. „Die Termine haben sich zu 90 Prozent mit meinen Wünschen gedeckt“, lobt Haustein.

Die Qualität der Gespräche beeindruckt ihn heute noch. „Ich konnte auf Ministerebene Gespräche führen“, sagt Haustein. „Das ist für ein mittleres Unternehmen wie uns ohne politische Unterstützung sonst nicht möglich.“ Der Vertriebler konnte in Sibirien aber auch selbst punkten, nicht nur mit der Technologie, sondern auch mit seinen Sprachkenntnissen: Haustein spricht fließend Russisch. „Das war auf jeden Fall ein Türöffner.“

Haustein ist inzwischen sicher: Mit der Reise durch Sibirien hat er die Weichen für das Russlandgeschäft seines Unternehmens gestellt. Noch steht zwar kein Auftrag in den Büchern, der direkt beim Sibirien-Besuch vorbereitet worden wäre. Auf Umwegen trafen dann die Anfragen aus dem Osten ein: Sowohl auf der Weltleitmesse für Wasser-, Abwasser-, Abfall- und Rohstoffwirtschaft IFAT in München als auch auf der Fachmesse Wasser Berlin kamen Unternehmer insbesondere aus Russland auf Haustein zu. „Die Anzahl der Anfragen ist im Vergleich zu den Vorjahren deutlich höher“, sagt Haustein. „Die Informationen und die Qualität unserer Anlagen haben sich durch unsere länderspezifischen Marketingmaßnahmen herumgesprochen.“ Und aus den Messekontakten sind inzwischen sieben große Bestellungen aus Russland entstanden. Der Besuch mit der GIZ, sagt Haustein, hat sich vollauf gelohnt.




# Endlich auch nach Vietnam

Queisser Pharma verkauft seine Medizinprodukte der Marke Doppelherz in über 60 Ländern. Auch in Vietnam versuchte der Pharmahersteller, den Markt zu erobern. Den richtigen Vertriebspartner dafür lernte das Unternehmen erst nach einigen Anläufen kennen. Der Kontakt entstand über das BMWi-Managerfortbildungsprogramm.



Nein, dass Queisser Pharma Nachhilfe im Exportgeschäft braucht, kann niemand behaupten, meint Abian Jama. Der gebürtige Bremer mit somalischen Wurzeln ist seit dem Jahr 2008 Export- und Sales-Manager bei Queisser Pharma und verantwortet die Regionen Asien und Afrika. Bereits seit über 20 Jahren vertreibt der Flensburger Pharmakonzern seine Produkte im Ausland – vor allem die Flaggschiffmarke Doppelherz. Gleich nach dem Fall des Eisernen Vorhangs entdeckte das mittelständische Unternehmen Polen als neuen Absatzmarkt, Russland folgte nur wenige Jahre später als großer Abnehmer der Arzneiprodukte und Ernährungszusatzstoffe „Made in Flensburg“. In beiden Ländern unterhält Queisser Pharma heute eine Tochtergesellschaft. Auch baute das Unternehmen Handelsbeziehungen nach Südeuropa, in die arabische Welt sowie nach Mittel- und Südamerika auf.

Mittlerweile gibt es Pillen, Pulver und Tonika des deutschen Herstellers in über 60 Ländern zu kaufen. Rund 55 Millionen Euro nahm Queisser Pharma 2014 im Ausland ein, das entspricht etwa 40 Prozent des Gesamtumsatzes. Allein 2014 stiegen die Nettoumsätze des Pharmakonzerns im Ausland um fast 15 Prozent. An einem Händchen für das Exportgeschäft fehlt es dem Unternehmen also nicht. Doch der Markteintritt in Vietnam wollte nicht gelingen. „Mehrere Kontaktversuche mit Vertriebspartnern in Vietnam sind gescheitert“, sagt Vertriebsmanager Jama.



Das, findet Jama, sei äußerst ärgerlich. Denn mit jedem gescheiterten Versuch verschwende man Zeit und Geld. Beides ist bei einem Mittelständler mit wenigen hundert Mitarbeitern begrenzt. Bei Queisser scheiterten die Verhandlungen mit den Vietnamesen oft auch erst nach mehreren Monaten. Meist hatten die Vietnamesen ganz andere Geschäftsvorstellungen als der Flensburger Mittelständler.

„Wir wollen lange mit unseren Handelspartnern zusammenarbeiten und nicht das schnelle Geld machen“, sagt Jama. Umso skeptischer war er, als einige vietnamesische Geschäftsleute, die am BMWi-Managerfortbildungspro-

gramm in Deutschland teilnahmen, ihn kennenlernen wollten. Sie hatten Interesse, mit den Produkten des Pharmakonzerns zu handeln. „Ich hatte zunächst ein schlechtes Gefühl bei der Sache“, erinnert sich Jama. Doch da die Gruppe in Kiel Station machte und der Weg von Flensburg nicht weit war, ließ er sich auf das Treffen ein. Und blieb mit einem Fortbildungsteilnehmer in Kontakt: dem Vietnamesen Tran Minthao.

Nach dem Treffen in Kiel verhandelten Jama und Minthao per E-Mail und am Telefon. Der vietnamesische Geschäftsmann bot an, noch einmal nach Deutschland zu kommen. „Da wurde mir klar, dass seine Absichten ernsthaft waren“, erinnert sich Jama. Die Männer bauten eine freundschaftliche Beziehung auf, und auch die Geschäftspläne wurden dank des beiderseitigen Vertrauens schnell konkret. Mitte 2013 startete in Vietnam der Verkauf von zwei Doppelherz-Medikamenten. Minthaos Firma Supertran übernahm den Exklusivvertrieb. Etwa 70.000 Euro Umsatz machte Queisser in Vietnam im dritten und vierten Quartal 2013. Jama ist sehr zufrieden: „Das war ein guter Einstieg“, sagt der Vertriebsmanager.

„In diesem Jahr wollen wir das Vietnam-Geschäft weiter ausbauen.“ Weitere fünf Produkte will der Pharmakonzern in Vietnam noch in diesem Jahr auf den Markt bringen. Und damit den Umsatz auf bis zu 400.000 Euro anheben.

Für die erfolgreiche Markteinführung der Doppelherz-Produkte macht Jama auch die gute Beziehung zu Vertriebspartner Minthao verantwortlich. „Er zeigt ganzen Einsatz“, lobt Jama seinen Geschäftspartner. So führte Minthao den deutschen Mittelständler in die Besonderheiten des vietnamesischen Marketings ein. Auf Zuraten des Vertriebspartners ziert jetzt ein schwarzhaariges Model die Verpackung – keine Blondine wie in Europa. Ohne die Hilfe seines Vertriebspartners wäre der deutsche Mittelständler auch nie auf eine in Vietnam sehr effektive Vertriebsstrategie gekommen: „Wir veranstalten regelmäßig Talkshows mit Doppelherz-Experten“, erzählt Jama. Man muss sich das so vorstellen wie einen großen Stuhlkreis, bei dem Teilnehmer Fragen stellen können. Allerdings nicht im Fernsehen, sondern im Einkaufszentrum. Das direkte Marketing funktioniere gut, meint Jama. Und es zeigt, wie wichtig es ist, einen cleveren Vertriebspartner vor Ort zu haben.

Links das schwarze, rechts das rote Herz – darunter die Aufschrift „Doppelherz“. Wer kennt das Logo der Medizinprodukte nicht, die deutschlandweit in Apotheken, Drogerien und Supermärkten stehen? Hinter Doppelherz steckt das Flensburger Pharmaunternehmen Queisser Pharma, das im Besitz der Familie Dethleffsen ist. Durch die Insolvenz der Drogeriemarktkette Schlecker verlor Queisser einen wichtigen Vertriebspartner für die Doppelherz-Produkte, konnte aber im Jahr 2014 trotzdem einen Anstieg des Nettoumsatzes von 2,4 Prozent verbuchen. Besonders starkes Wachstum verzeichnet das Unternehmen allerdings im Ausland. Dort stiegen die Nettoumsätze im vergangenen Jahr um 15 Prozent. Doppelherz-Produkte gibt es in über 60 Ländern zu kaufen.





# Der Torf von morgen

Das Unternehmen Klasmann-Deilmann aus dem niedersächsischen Geeste ist Weltmarktführer in der Produktion von Substraten auf Torfbasis. Im vergangenen Jahr kam eine Gruppe weißrussischer Manager, Teilnehmer am Managerfortbildungsprogramm, zu Besuch. Für Klasmann-Deilmann eine gute Gelegenheit, um Beziehungen zu möglichen neuen Lieferanten zu knüpfen.

Moritz Böcking erinnert sich noch gut an den Tag im vergangenen Sommer, als eine Gruppe von Managern aus Belarus den Torf- und Substratproduzenten Klasmann-Deilmann besuchte. Einen halben Tag waren die 30 Gäste in der Unternehmenszentrale. Die meisten sprachen Englisch, zur Sicherheit wurden sie von einem Dolmetscher begleitet. „Die Kollegen aus Belarus waren alle sehr interessiert, auch wenn nur wenige wie wir aus der Torfbranche kamen“, erzählt Geschäftsführer Böcking. Mehrere Besucher hatten Geschäfte im Gepäck. „Ich habe gleich von mehreren Herren Angebote bekommen, aus Weißrussland Torf und andere Rohstoffe zu beziehen“, sagt Böcking. „Mit derart konkreten Angeboten hatte ich gar nicht gerechnet.“

*„Für mich zählen solche Besuche zur wichtigen Netzwerkpflege. Diese Gelegenheiten sollte man nutzen, langfristig lohnt es sich auf jeden Fall.“*

**Moritz Böcking,**
Geschäftsführer Klasmann-Deilmann

Der Weltmarktführer für torfbasierte Kultursubstrate macht 165 Millionen Euro Umsatz pro Jahr, gut 80 Prozent davon in Europa, den Rest steuern Geschäfte in der übrigen Welt bei. Klasmann-Deilmann produziert drei Millionen Kubikmeter Substrate pro Jahr vor allem für den Produktionsgartenbau in Gewächshäusern, außerdem 300.000 Kubikmeter Blumenerden für den Endverbraucher und 150.000 Kubikmeter Kompost und Holzfasern. „Die Märkte in Asien, Afrika und Südamerika werden für uns immer wichtiger“, bestätigt Moritz Böcking. „Dort entdecken Erwerbsgartenbauer zunehmend den Anbau von Pflanzen in Gewächshäusern, unsere Torfprodukte sind dafür die optimale Grundlage.“ Auch in der Rohstoffsicherung stellt sich das Unternehmen zunehmend international auf. „Die Ressourcen in Deutschland sind begrenzt“, sagt Böcking. „Deshalb sind wir seit Anfang der 90er Jahre auch im Ausland aktiv.“ In Litauen etwa betreibt das Unternehmen derzeit seinen größten Gewinnungs- und Produktionsstandort. Dabei erfüllt Klasmann-Deilmann im Ausland die gleichen hohen Ansprüche an den Umweltschutz wie hierzulande: „Wir bauen Torf ausschließlich in degenerierten Flächen ab“, betont Böcking. Außerdem hat das Unternehmen in den vergangenen Jahrzehnten bereits rund 8.000 Hektar ehemaliger Torfgewinnungsflächen renaturiert, ein Prozess, der kontinuierlich fortgesetzt wird.





Der Unternehmenssitz in Geeste im westlichen Niedersachsen ist der älteste Standort von Klasmann-Deilmann. Hier wird seit der Gründung im Jahr 1913 gewonnen und produziert. Täglich fährt die firmeneigene „Moorbahn“ mit rund 20 Loren auf die wenige Kilometer vom Werk entfernte Fläche. Auf dem Firmengelände werden tonnenweise Kultursubstrate zwischengelagert, denen je nach Einsatzzweck Holzfasern, Kompost, Kalk, Ton und Sand untergemischt wurde. Die Kunst liegt im exakt richtigen und konstanten Mischungsverhältnis, ansonsten drohen den Gartenbaubetrieben in der mittlerweile industriell geprägten Pflanzenproduktion massive Kulturschäden. „Die Mischungen müssen bis aufs Gramm stimmen“, sagt Böcking.

Die weißrussischen Gäste schauten sich seinerzeit auf einem gemeinsamen Rundgang die hoch automatisierte Produktion und die Lager auf dem Firmengelände in Geeste an. Konkrete Lieferbeziehungen nach Belarus hat Klasmann-Deilmann zwar trotz der Angebote während des Besuchs noch nicht aufgebaut, weil der Bedarf an neuen Bezugsquellen derzeit nicht akut ist. Das Unternehmen behält dennoch die Märkte im Blick und sieht sich für die weitere Zukunft nach potentiellen neuen Rohstoffvorräten um. „Strategisch ist ein Lieferant in Belarus auf jeden Fall eine interessante Option“, sagt Böcking. Mit den drei Managern, die ihm im vergangenen Sommer konkrete Angebote unterbreitet haben, steht er nach wie vor in Kontakt. „Wir haben uns nach dem Besuch per E-Mail ausgetauscht und mögliche Geschäfte besprochen. Daran können wir bei Bedarf jederzeit anknüpfen.“

Ähnliche Termine würde Moritz Böcking in Zukunft wieder wahrnehmen. „Für mich zählen solche Besuche zur wichtigen Netzwerkpflege“, meint Böcking. „Diese Gelegenheiten sollte man nutzen, langfristig lohnt es sich auf jeden Fall.“





# Wandern im Himmelsgebirge

Jochen Szech vermittelt seit über 25 Jahren Reisen nach Fernost. Durch einen Workshop mit Alumni des Managerfortbildungsprogramms hat der Geschäftsführer des Hamburger Reisebüros GO EAST jetzt ein weiteres, exotisches Reiseziel ins Programm nehmen können: Kirgisistan.

Jochen Szech dachte eigentlich gar nicht ans Geschäftemachen, als er im Jahre 2013 nach Almaty fuhr. Der Chef des Hamburger Reisebüros GO EAST Reisen sprach als Referent auf einem Workshop zur Entwicklung des Tourismus in Zentralasien. Dort traf er auf Alumni des BMWi-Managerfortbildungsprogramms aus Kasachstan, Usbekistan und Kirgisistan – Touristik-Fachleute diskutierten mit Szech darüber, welche Reiseziele deutschen Urlaubern gefallen könnten. „Die Länder zählen zum Beispiel bei deutschen Bergsteigern zu den Geheimtipps“, sagt Szech. Bis zu 7.000 Meter hohe Berge gibt es in der Region.

Das Problem ist eher die Anreise. Es gibt von Deutschland aus keine direkte Flugverbindung, und auch Straßen und Schienen sind nicht gut in Schuss. „Wenn Reiseagenturen komfortverwöhnte deutsche Urlauber in solche Regionen locken wollen, müssen sie sich etwas Besonderes einfallen lassen“, sagt Szech. Zum Beispiel Reiterurlaube für die ganze Familie. Individualreisen statt Massentourismus.

Szech und seine 16 Angestellten sind Experten für derartige Sonderwünsche. Sie buchen Flüge, Fähren, Züge und Hotels von Warschau bis Wladiwostok. Sie organisieren Trips in die ehemalige Sowjetunion genauso wie nach Fernost. „Wir haben schon einmal einem Reisenden die Fahrt von Hamburg bis Ho-Chi-Minh-Stadt in Vietnam gebucht“, erzählt Szech. „Alles mit dem Zug.“ Seine Kollegen wissen, wie man per Fähre vom östlichsten Zipfel Russlands nach Japan kommt. Und von dort weiter nach Tokio oder Kyoto.

Für den größten Umsatz des Hamburger Reisebüros sorgen die Reisen mit der Transsibirischen Eisenbahn (Transsib). „Die längste Bahnstrecke der Welt ist legendär und zieht viele Reisende an“, sagt Szech. „Viele dieser Reisenden verfallen dann auch den Reizen des Ostens und möchten natürlich mehr sehen.“ Schon länger war der GO EAST-Chef deshalb auf der Suche nach neuen, alternativen Reisezielen für Abenteuerlustige.

Der Workshop mit Alumni des BMWi-Managerfortbildungsprogramms in Almaty erwies sich als neue Gelegenheit. Szech wollte dort zwar nur Inspiration finden und nicht gleich einen neuen Geschäftspartner. Aber so sei das eben in der Tourismusbranche. „Sie kennen ja bestimmt das Sprichwort von dem Reisenden, der etwas erleben kann“, sagt Szech.

Er lernte die kirgisische Reiseagentur Ak-Sai kennen, blieb nach dem Workshop in Kontakt. Bald darauf schickte Szech seine Angestellte Christina Grupe auf Erkundungsreise nach Kirgisistan. Grupe kam begeistert zurück. Besonders die Trekking-Tour am Fuß des Lenin-Gipfels hinterließ bei ihr einen großen Eindruck.

Nur wenige Monate nach Grupes Erkundungstour begann Szech, seinen Kunden mit Hilfe von Ak-Sai Reisen nach Kirgisistan anzubieten. Zum Beispiel Wanderungen im Terskei-Ala-Too-Gebirge oder auf den Höhen der At Dschailoo, einer Alpinwiese. Die Orte mit den malerischen Namen liegen am Fuß des Tienschan, des Himmelsgebirges. Schon drei Touristengruppen sind seitdem nach Kirgisistan gereist. Weitere haben Interesse an Reisen in die Region bekundet. GO EAST-Geschäftsführer Szech findet: Die neuen Reiseziele in Kirgisistan bieten genau das, was Reisende einst bei einer Fahrt mit der Transsib erleben konnten: Abenteuer pur. Allein schon wegen der schwierigen Anreise.



# Das Managerfortbildungsprogramm: Chance für die Erschließung ausländischer Märkte

## Partner für deutsche Unternehmen

Das BMWi-Managerfortbildungsprogramm fördert gezielt die Geschäftsanbahnung insbesondere von kleinen und mittleren deutschen Unternehmen mit ausländischen Firmen. Das BMWi-Managerfortbildungsprogramm bietet ihnen die Möglichkeit, potentielle Geschäftspartner in ihre Unternehmen einzuladen, ihre Produkte zu präsentieren, gemeinsame Interessen zu sondieren und Kooperationsmöglichkeiten auszuloten. So kann eine Markterschließung praktisch am Firmensitz in Deutschland mit einer Kontaktaufnahme zu einem Teilnehmer des BMWi-Managerfortbildungsprogramms beginnen, wie viele Beispiele in dieser Publikation zeigen.

Die ausländischen Teilnehmer des BMWi-Managerfortbildungsprogramms sind ausgewählte Führungskräfte aus asiatischen, osteuropäischen, nordafrikanischen und lateinamerikanischen Unternehmen, die mit deutschen Firmen zusammenarbeiten wollen, insbesondere um moderne Technologien und Ausrüstungen zu erwerben. Manche möchten ihre Dienste als Handelsvertreter auf ihrem einheimischen Markt oder als Zulieferer anbieten bzw. ihre Erzeugnisse nach Deutschland exportieren. Auch für die deutschen Unternehmen zahlt sich ihr Engagement aus. Im Rahmen des Programms können sie potentielle Partner persönlich kennenlernen und ein Vertrauensverhältnis aufbauen, als Grundlage für eine langfristige Geschäftsbeziehung. Die Entsendeunternehmen wiederum profitieren von den aus Deutschland mitgebrachten Kontakten und den neu erworbenen Managementkompetenzen ihres Mitarbeiters. Im Ergebnis erhöht sich der wirtschaftliche Austausch zwischen Deutschland und den Partnerländern. Somit hat das BMWi-Managerfortbildungsprogramm viele Gewinner.

Derzeit kommen die Teilnehmer aus 16 Ländern: Ägypten, Aserbaidschan, Belarus, China, Indien, Kasachstan, Kirgisistan, Mexiko, Moldau, Mongolei, Russland, Tunesien, Turkmenistan, Ukraine, Usbekistan und Vietnam. Die GIZ bietet eine vierwöchige praxisorientierte Fortbildung für Englisch (in Ausnahmefällen auch Russisch) sprechende Führungskräfte der oberen Managementebene mit dem Schwerpunkt der Geschäftsanbahnung an. Im Durchschnitt hat eine Gruppe von 20 Teilnehmern Kontakt zu insgesamt 60 deutschen, vorwiegend mittelständischen Unternehmen.

## Aus der Region in die Welt

Zusätzlich bietet das BMWi-Managerfortbildungsprogramm branchenorientierte Fortbildungen in internationalen Gruppen an. Schwerpunktbranchen sind derzeit: Erneuerbare Energien, Bergbau und Rohstoffwirtschaft, Gesundheitswirtschaft, Wasser- und Abfallwirtschaft, Lebensmittelverarbeitung, Energieeffizienz in Industrieunternehmen sowie bei Bau und Sanierung von Gebäuden.

Das BMWi-Managerfortbildungsprogramm wird von der GIZ koordiniert und in allen deutschen Regionen durchgeführt. Diese Aufgabe übernehmen wirtschaftsnahe Fortbildungszentren, mit denen die GIZ eng zusammenarbeitet.

Eine passgenaue Vermittlung von Geschäftskontakten in ganz Deutschland gehört dabei zum vorrangigen Ziel des Programms. In interaktiven und praxisorientierten Trainings erweitern die Teilnehmer ihre Managementkompetenzen und bereiten sich auf Geschäftskontakte mit deutschen Unternehmen vor. Sie lernen die Besonderheiten der deutschen Geschäftskultur kennen und verbessern ihr geschäftliches Auftreten. Die Fortbildungszentren sind Ansprechpartner für deutsche Unternehmen, die an der Erschließung neuer Märkte in den Partnerländern des Programms interessiert sind. Die Teilnehmer kommen in der Gruppe oder einzeln zum Unternehmensbesuch, um sich mit dem Profil des gastgebenden Unternehmens, der Anwendung von bestimmten Managementmethoden in der Praxis, mit modernsten technologischen Ausrüstungen und dem Leistungsangebot bekannt zu machen oder erste Kontakte für eine künftige Geschäftsbeziehung zu knüpfen. In Zusammenarbeit mit Industrie- und Handelskammern und Industrieverbänden organisieren die Fortbildungszentren darüber hinaus branchenübergreifende Kontaktbörsen vor Ort, bei denen deutsche Firmen in einem Speed-Dating mehrere potentielle Geschäftspartner kennenlernen.

## Der Mittelstand als Wachstumsmotor

Auf diese Weise profitiert in erster Linie der deutsche Mittelstand von dem BMWi-Programm. Für kleine und mittelständische Firmen bedeutet die internationale Markterschließung einen hohen personellen und auch finanziellen Aufwand. Mit dem Managerfortbildungsprogramm ist es möglich ohne weite Anreise und ohne hohen finanziellen Aufwand „sich die Welt ins Haus“ zu holen, wie Stephanie Spinner-König sagt (siehe Interview auf S. 39) und damit den wichtigsten Vorzug des Programms für den deutschen Mittelstand auf den Punkt bringt.

Das Programm steht allen deutschen Firmen offen – unabhängig von ihrer Größe und Branchenzugehörigkeit. Seit 1998, dem Beginn des Managerfortbildungsprogramms, haben sich bereits mehrere Tausend deutscher Firmen beteiligt.

Nach ihrer Fortbildung in Deutschland haben sich viele ausländische Teilnehmer des BMWi-Managerfortbildungsprogramms in ihren Heimatländern in nationalen oder regionalen Alumni-Vereinigungen zusammengeschlossen. Damit sind in den Partnerländern Netzwerke vorhanden, die auch deutschen Unternehmen als Ansprechpartner für Außenwirtschaftsaktivitäten zur Verfügung stehen und von ihnen bereits vielfach genutzt werden.

Mit seiner partnerschaftlichen Struktur setzt das Managerfortbildungsprogramm insbesondere auf eine nachhaltige und langfristige Kooperation zwischen deutschen Unternehmen und den Entsendeunternehmen aus den Partnerländern.

Schon im Heimatland werden die Teilnehmer methodisch und fachlich gezielt auf die Geschäftsanbahnung in Deutschland vorbereitet. Ein wichtiger Bestandteil der Vorbereitung ist die Konkretisierung eines konkreten Kooperationsprojektes, das sie in den vier Wochen in Deutschland bearbeiten.

Für eine gute Zusammenarbeit brauchen deutsche Unternehmen einen kompetenten und zuverlässigen Partner. Oft scheitert eine Kooperation an interkulturellen Hürden und mangelndem Verständnis für Geschäftspraktiken und Mentalität des Gegenübers. Um dies zu vermeiden, durchlaufen die Teilnehmer in Deutschland ein intensives Training, in dem sie ihre interkulturellen und betriebswirtschaftlichen Management-Kompetenzen erweitern. Nachhaltig werden die Kompetenzen gestärkt, die auf Kooperation mit deutschen Partnern abzielen. Qualitäts- und Innovationsmanagement, moderne Personalführung und internationales Projektmanagement stehen hier beispielhaft für wichtige Voraussetzungen, die ein Unternehmen befähigen, erfolgreich auf internationalen Märkten zu handeln.

## Deutsche Führungskräfte werden fit für den russischen oder chinesischen Markt

Das Managerfortbildungsprogramm macht auch deutschen Unternehmern ein Angebot, die den Markt in Russland oder China erschließen möchten: Im Zuge eines partnerschaftlichen Ansatzes laden die chinesische und die russische Regierung deutsche Manager ein, damit sie während einer zweiwöchigen Fortbildung vor Ort ein tieferes Verständnis für die Geschäftspraxis lokaler Unternehmen und deren Geschäftskultur erwerben. Die deutschen Manager haben die Möglichkeit, Kontakte zu Unternehmen zu knüpfen und Kammern, Verbände und regionale Wirtschaftsverwaltungen und deren Rolle kennenzulernen. Von der GIZ fachlich und methodisch auf die Reise vorbereitet, erhöhen die Teilnehmer in begleitenden Trainings vor Ort ihre interkulturellen Kompetenzen. So gewinnen sie wertvolles Know-how für das China- bzw. Russlandgeschäft, werden fit für neue Märkte.

## Wie kann ein deutsches Unternehmen am BMWi-Managerfortbildungsprogramm teilnehmen?

Deutsche Unternehmen können eine internationale Gruppe zu sich einladen und den Teilnehmern ihre Produkte und ihr Unternehmen präsentieren. Thematisch geht es dabei um die Vermittlung von konkreten Managementerfahrungen oder die Vorstellung von bestimmten Technologien. Währenddessen bieten sich Ihnen ausreichend Möglichkeiten, das eigene Unternehmen und seine Produkte oder Leistungen anzubieten. Überdies können Sie auch Interesse an einem Kontakt zu Unternehmen aus einem konkreten Partnerland und/oder einer konkreten Branche anmelden. Wenn sich entsprechende Teilnehmer in Deutschland aufhalten, wird der Kontakt hergestellt.

Des Weiteren können Sie potentielle ausländische Partnerfirmen ermutigen, entsprechende Vertreter in das Programm zu entsenden. Der Deutschlandaufenthalt wird dann dazu genutzt, die bestehenden Kontakte zu vertiefen und einen kundigen Ansprechpartner zu gewinnen.

Schließlich finden in vielen Regionen Deutschlands regelmäßig Kontaktbörsen statt, die Ihnen die Gelegenheit geben, mit Vertretern ausländischer Unternehmen Gespräche über eine Geschäftsanbahnung aufzunehmen. Oft wenden sich aber auch die Teilnehmer selbst oder die Fortbildungszentren an deutsche Unternehmen mit der Bitte um ein individuelles Treffen, um Möglichkeiten einer Zusammenarbeit auszuloten.

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Dann wenden Sie sich bitte an ein Fortbildungszentrum, das die Fortbildung in Ihrem Bundesland oder einer Branche Ihres Interesses durchführt. Siehe Übersicht auf S. 53.

Für Informationen, welche Gruppen aus welchen Ländern und Branchen demnächst nach Deutschland einreisen, welche Unternehmen vertreten sind und welche konkreten Kooperationsinteressen bestehen, besuchen Sie bitte die Internet-Kooperationsbörse des BMWi-Managerfortbildungsprogramms unter www.managerprogramm.de/kooperationsboerse/.

Suchen Sie in einem bestimmen Land Kontakte zu einer Alumni-Vereinigung oder möchten an einer Alumni-Veranstaltung teilnehmen? Wollen Sie eigene Mitarbeiter fortbilden und auf den Markteintritt in China oder Russland vorbereiten? Dann schreiben Sie bitte an mp-pr@giz.de.

Wir möchten Sie ermutigen, von diesem Angebot regen Gebrauch zu machen und, wie viele deutsche Unternehmen bereits vor Ihnen, die Chancen des BMWi-Managerfortbildungsprogramms für die Erweiterung Ihres Auslandsgeschäfts aktiv zu nutzen.

# Fortbildungszentren des Managerfortbildungsprogramms



www.bmwi.de