

# Nachhaltige Entwicklung in Lateinamerika

Das Programm AL-Invest fördert die Zusammenarbeit zwischen Lateinamerika und Europa. Im Interview zieht Daniel Velasco, Geschäftsführer der Industrie- und Handelskammer im bolivianischen Santa Cruz de la Sierra (CAINCO), eine Zwischenbilanz des Programms und beschreibt die Zielsetzungen der aktuellen fünften Phase.



**Herr Velasco, das von der Europäischen Kommission finanzierte Programm AL-Invest kann bereits auf eine ansehnliche Laufzeit zurückblicken. Wie hat sich das Programm ihrer Meinung nach über die Jahre entwickelt?**

Das AL-Invest-Programm gibt es seit 1994, also bereits seit mehr als 20 Jahren. Ursprünglich war das Programm darauf ausgelegt, europäische Investoren zu motivieren, sich in Lateinamerika zu engagieren. Derzeit läuft die fünfte Phase von AL-Invest. Sie ist ein Beispiel für eine flexible und innovative Methodik. In der laufenden Phase tauscht die organisierte Privatwirtschaft Erfahrungen aus, optimiert die Zusammenarbeit sowie die Umsetzung gemeinsamer Ziele und passt gleichzeitig die Interventionen an die Bedürfnisse jedes einzelnen Landes an.

**Hat sich denn mit der aktuellen Programmphase die Zielsetzung von AL-Invest verändert?**

AL-Invest 5.0 zielt stärker darauf ab, die Produktivität, Wettbewerbsfähigkeit und Vernetzung von kleinen und mittleren Unternehmen in 18 lateinamerikanischen Ländern zu steigern. Neben das Vorhaben, europäische Investoren zu gewinnen, ist also das Bestreben getreten, die lokalen und regionalen Firmen zu stärken. Darüber hinaus fördert AL-Invest gezielt Innovationen und junge Unternehmen. Ein weiterer Schwerpunkt ist es, die Aktivitäten von Unternehmerinnen zu unterstützen. Und schließlich steht auch der Umweltschutz im Fokus des Programms. Entscheidend ist: AL-Invest 5.0 kombiniert starke und nachhaltige Instrumente im Kampf gegen die Armut in Lateinamerika.

**Welche Größenordnung haben denn die Aktivitäten des Programms?**

AL-Invest soll über 27.000 Unternehmen in den 18 Ländern zugutekommen. Sie erhalten Schulungen und technische Unterstützung. Wir vermitteln ihnen Networking-Methoden und Wissen zu modernen Produktionsweisen. Wir helfen den Firmen, ihre Märkte zu erweitern sowie ihre Produktivität zu verbessern. Träger von AL-Invest ist im Übrigen ein Konsortium, dessen Leitung CAINCO innehat. Diesem Konsortium gehören insgesamt elf internationale Organisationen an, darunter auch sequa.

**Welche Aktivitäten finden im Rahmen von AL-Invest 5.0 hauptsächlich statt?**

Das wesentliche Instrument des Programms sind sogenannte Nuklei. Das sind Gruppen von Unternehmen aus dem gleichen Sektor. Sie finden durch Teamarbeit und unter Anleitung eines Nukleus-Beraters Lösungen für Probleme der Gruppe und initiieren gemeinsame Aktivitäten, von denen alle Mitglieder des Nukleus profitieren. Neben dem fachlichen Input durch das Konsortium des Programms stellt AL-Invest 5.0 im Rahmen einer Wettbewerbs- oder Kaskadenfinanzierung auch Mittel zur finanziellen Unterstützung Dritter zur Verfügung. Diese Mittel sind für Projekte zur

## Editorial

Lateinamerika ist nicht nur geografisch von Europa weit entfernt. Die südlichen und mittleren Teile des amerikanischen Kontinents stehen auch nicht im Fokus, wenn es um das entwicklungspolitische Hauptthema dieser Tage geht: Flucht und Migration.

Dennoch realisiert sequa immerhin 17 Projekte in Lateinamerika. Dies sind elf Prozent unseres Portfolios von aktuell 150 Projekten. Jedes zehnte Vorhaben im Rahmen unserer Kammer- und Verbandspartnerschaften sowie unserer Kooperationen im Bereich der Berufsbildung setzen wir in Mittel- und Südamerika um – in Brasilien, Ecuador, Kolumbien, Mexiko und Peru.

Bei den Unternehmen ist das Interesse für Lateinamerika noch größer: Jedes fünfte Projekt unseres developPPP.de-Programms führen wir in Kooperation mit Firmen in einem lateinamerikanischen Land durch – in Brasilien, Ecuador, Mexiko und Peru.

Auch die Importwirtschaft richtet ihr Augenmerk zunehmend auf den Subkontinent jenseits des Atlantiks. Mit unserem Vorhaben »Import Promotion Desk« arbeiten wir in Peru und Kolumbien daran, die Handelsbeziehungen mit Europa auszubauen.

Das größte Vorhaben jedoch, an dem wir uns schon sehr lange und mit großem Engagement beteiligen, ist AL-Invest 5.0. Das Programm glänzt mit beeindruckenden Zahlen: 18 Länder, 110 Kammern und Verbände, 27.000 beteiligte Unternehmen. Diese Ausgabe des sequaForums gibt einen Einblick.

Gebhard Weiss  
Geschäftsführer sequa

>> Fortsetzung auf Seite 3

## AL-Invest 5.0 – ein Überblick

Ein Programm, 18 Länder, mehr als 110 eingebundene Kammern und Verbände, über 27.000 Unternehmen als Zielgruppe – mit AL-Invest 5.0 verfolgen die Projektbeteiligten in Lateinamerika überaus ambitionierte Zielsetzungen.

Im Dezember 2015 erhielt ein internationales Konsortium den Zuschlag für die Umsetzung des von der Europäischen Kommission finanzierten Förderprogramms AL-Invest. Zu den Mitgliedern des Konsortiums gehört auch sequa. Die Konsortialpartner implementieren das Programm derzeit in 18 Ländern Lateinamerikas: Argentinien, Bolivien, Brasilien, Costa Rica, Chile, Kuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Kolumbien, Mexiko, Nicaragua, Panama, Paraguay, Peru, Uruguay und Venezuela.

Die aktuelle fünfte Phase des AL-Invest-Programms hat eine Laufzeit von vier Jahren. Unter der Leitung der Industrie- und Handelskammer im bolivianischen Santa Cruz sind die IHK Lima/Peru, der guatemaltekische Exportverband AGEXPORT, der brasilianische Dachverband der Unternehmerverbände sowie die nationalen Handelskammern von Costa Rica, Uruguay und El Salvador am Programm beteiligt. Die europäischen Konsortialpartner sind neben sequa die IHK Paris und der europäische IHK-Dachverband Eurochambres. Darüber hinaus gehört die Interamerikanische Entwicklungsbank (BID) zum AL-Invest-Konsortium. Die elf Konsortialpartner setzen 40 Prozent des gesamten Programmbudgets selbst um; die verbleibenden 60 Prozent realisieren Dritte über Ausschreibungen im europäischen Zuwendungsverfahren. Insgesamt sind über 110 Kammern und Verbände in das Programm eingebunden.

Das übergeordnete Programmziel von AL-Invest 5.0 ist es, die nachhaltige Entwicklung von Kleinstbetrieben sowie kleinen und mittleren Unternehmen (KKMU) zu fördern. Auf diese Weise soll das Programm einen konkreten Beitrag zur Armutsbekämpfung in Lateinamerika leisten. Die Aktivitäten von AL-Invest 5.0 sind darauf ausgerichtet, die produktiven, unternehmerischen und assoziativen Kapazitäten der KKMU in den eingebundenen lateinamerikanischen Ländern aufzubauen. Die Unternehmen sollen sich stärker untereinander vernetzen, zusätzliche Handelsbeziehungen aufbauen sowie ihre Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit systematisch verbessern. Bei AL-Invest 5.0 stehen auch die Kammern und Verbände in der Region Lateinamerika im Fokus. Das Programm strebt an, dass die beteiligten Kammern und Verbände ihre institutionellen Kapazitäten ausbauen und so verbesserte Dienstleistungen für die KKMU anbieten können. Um diese Entwicklung zu unterstützen, entsteht im Rahmen von AL-Invest 5.0 eine Plattform zur Koordination, Integration und zum Austausch zwischen den Kammern und Verbänden.

sequa konzentriert sich bei AL-Invest vor allem darauf, das Personal von über 110 lateinamerikanischen Kammern und Verbänden zu schulen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Institutionen sollen in ihren jeweiligen Ländern den Nukleus-Ansatz einführen beziehungsweise konsolidieren. sequa realisiert insbesondere die intensive Weiterbildung von rund 650



## AL-Invest 5.0

Nukleus-Beratern aus 16 Ländern. Um die Implementierung des Nukleus-Ansatzes als neue Dienstleistung zu gewährleisten, berät und begleitet sequa mehr als 40 Organisationen. Darüber hinaus führt das deutsche Konsortiumsmitglied ein Monitoringsystem für AL-Invest 5.0 ein, evaluiert Projektanträge und unterstützt die Koordination von Projekten sowie den Informationsaustausch zwischen den Projektpartnern.

sequa verfügt aus vielen Projekten – etwa den vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung geförderten Kammer- und Verbands- sowie Berufsbildungspartnerschaften – über umfassende Erfahrungen in Lateinamerika und breites Wissen bei der Umsetzung des Nukleus-Ansatzes.

Info: [Veronique.Chavane@sequa.de](mailto:Veronique.Chavane@sequa.de)





## Nukleus – Know-how-Transfer im Netzwerk

Ein Nukleus ist eine Arbeitsgruppe von zehn bis zu 25 Unternehmen derselben Branche, die ein Nukleusberater einer Kammer oder eines Verbandes moderiert. Zu Beginn des Nukleus-Prozesses identifizieren die beteiligten Unternehmen gemeinsame Probleme und Aufgabenstellungen. Dies sind vor allem firmeninterne Schwierigkeiten, die das Wachstum der Unternehmen behindern. Auf Grundlage der Diagnose suchen die Betriebe gemeinsame Lösungen und erstellen einen Arbeitsplan für den Nukleus. Jede Aktivität zielt darauf ab, ein identifiziertes Problem zu lösen. Die Nukleus-Mitglieder treffen sich regelmäßig, um gemeinsame Aktivitäten zu planen, umzusetzen und zu evaluieren. Viele Kammern und Verbände führen den Nukleus-Ansatz als permanente und nachhaltige Dienstleistung zur Gruppenberatung von kleinen und mittleren Unternehmen ein.

Den Nukleus-Ansatz entwickelte sequa in den 1990er Jahren im Rahmen einer der ersten vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung finanzierten Kammer- und Verbandspartnerschaften. Inzwischen hat sich das Instrument in mehr als 30 Ländern in Europa, Asien, Afrika und Lateinamerika bewährt.

Die Nuklei stärken die Wettbewerbsfähigkeit von Kleinstbetrieben sowie kleinen und mittleren Unternehmen. Zusätzlich unterstützen die Arbeitsgruppen die Organisationsentwicklung von Kammern und Verbänden. sequa und die Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) entwickeln den Nukleus-Ansatz in enger Zusammenarbeit mit Partnern ständig weiter. Die 40 lateinamerikanischen Kammern und Verbände aus 16 Ländern, die sequa im Rahmen

von AL-Invest 5.0 begleitet, berichteten Anfang 2018 von über 800 Nuklei. In den Gruppen sind mehr als 9.500 KKMU aus mehr als 100 Sektoren und Branchen zusammengeschlossen. Die Nuklei entfalten die Ergebnisse ihrer Arbeit auf drei Ebenen:

**Institutionelle Ebene** Veränderte Organisation der Kammer oder des Verbandes durch die Implementierung des Nukleus-Ansatzes.

**Ebene der Unternehmensgruppe** Veränderte Arbeitsdynamik der Unternehmensgruppe durch die Umsetzung des Nukleus-Ansatzes.

**Ebene der einzelnen Unternehmen** Veränderte Führung des Unternehmens und Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen.

### >> Fortsetzung von Seite 1

Geschäftsentwicklung vorgesehen, die Kammern und Verbände in der gesamten Region einreichen können. Bisher gab es drei Ausschreibungen mit mehr als 200 Projektvorschlägen. Wir führen in 18 Ländern 46 Projekte von 110 Institutionen aus Lateinamerika und Europa durch.

### Worin sehen Sie den Mehrwert von AL-Invest 5.0 für die beteiligten Kammern und Verbände sowie deren Mitgliedsunternehmen?

Für alle Programmbeteiligten ist es sehr wichtig, dass AL-Invest nachhaltige Wirkung hat. Das Konzept des Programms ist es, den Kam-

mern und Verbänden Instrumente an die Hand zu geben, damit diese neue und bessere Dienstleistungen für kleine und mittlere Unternehmen zur Verfügung stellen können. Mit diesen Dienstleistungen sollen die Institutionen die Unternehmen auch über den Zeitraum der Förderung hinaus unterstützen. AL-Invest 5.0 soll ein günstiges Umfeld für die Kommunikation schaffen sowie öffentlich-private Partnerschaften etablieren und fördern. Gleichzeitig wollen wir die Position der Kammern und Verbände im Rahmen eines konstruktiven politischen Dialogs stärken. Damit ermöglichen wir die Entwicklung einer

verbesserten Politik, die Kleinstbetriebe sowie kleine und mittlere Unternehmen gezielt unterstützt. Wir sind überzeugt davon, dass sich so mittelfristig das makroökonomische Umfeld in den lateinamerikanischen Ländern verbessern lässt. AL-Invest 5.0 sieht auch vor, dass Kammern und Verbände den Unternehmen dabei helfen, ökologisch nachhaltige Maßnahmen zu planen und umzusetzen. Solche Maßnahmen wirken sich positiv auf die nachhaltige und ökologische Entwicklung in Lateinamerika aus – und senken gleichzeitig auch die Kosten für die Unternehmen.

Gefördert vom



develoPPP.de

**Ecuador:** Die comundus GmbH ist ein Anbieter von Unternehmensportalen und IT-Lösungen auf Basis von Open Source-Produkten für mittelständische Unternehmen und öffentliche Einrichtungen. In Ecuador möchte comundus ein berufsbegleitendes Qualifizierungsprogramm zum Nachhaltigkeitsmanager für Tourismusfachkräfte und Mitarbeiter von lokalen staatlichen Destinationsagenturen entwickeln und einführen. Kooperationspartner ist das Tourismusministerium des südamerikanischen Landes. Das Programm soll die ausgebildeten Nachhaltigkeitsmanager dabei begleiten, in ihrer Organisation ein System für das Nachhaltigkeitsmanagement einzuführen. Sind sie dabei erfolgreich, erhalten sie eine Nachhaltigkeitszertifizierung für ihre Destination. Eine Online-Plattform ergänzt das Qualifizierungsangebot.

Info: [Judith.Buecken@sequa.de](mailto:Judith.Buecken@sequa.de)

**Berufsbildungspartnerschaften (BBP)**

**Tunesien:** Das Umweltzentrum (UWZ) der Handwerkskammer des Saarlandes führt seit 2015 eine BBP mit der tunesischen Agentur für berufliche Bildung (ATFP) und ihren fünf Berufsbildungszentren durch. 2018 hat die zweite Phase des Projekts begonnen; sie ist auf eine Laufzeit von drei Jahren ausgelegt. Die in der ersten Phase erfolgte Anerkennung der Ausbildungsunterlagen für Photovoltaik (PV) war bereits ein wesentlicher Schritt auf dem Weg zur nationalen Zertifizierung der Ausbilder. Die Zertifizierung der PV-Ausbilder der beteiligten Zentren wollen die Projektpartner bis Mitte 2018 abschließen. In der zweiten Phase liegt der Schwerpunkt der BBP darauf, die national

anerkannte PV-Zusatzausbildung für Handwerker durchzuführen. Dadurch soll sich die Beschäftigungs- und Einkommenssituation von jungen Fachkräften verbessern. Zugleich trägt die weitere Qualifizierung von Fachkräften dazu bei, den Einsatz von erneuerbaren Energien in Tunesien zu fördern.

Info: [Julia.Mueller@sequa.de](mailto:Julia.Mueller@sequa.de)

**Kammer- und Verbandspartnerschaften (KVP)**

**Äthiopien:** Der Export von Gartenbauprodukten wie Schnittblumen, Obst und Gemüse hat für die wirtschaftliche Entwicklung Äthiopiens einen hohen Stellenwert. Die Ethiopian Horticulture Producer Exporters Association (EHPEA) vertritt über 100 Unternehmen der Branche. Bereits seit 2015 unterstützt das Import Promotion Desk (IPD) – ein Projekt von sequa und dem BGA – die Mitglieder der EHPEA punktuell beim Ausbau ihrer Handelsbeziehungen mit dem europäischen Markt. Um eine umfassendere Förderung von EHPEA als Interessenvertreter und Dienstleister für den Gartenbausektor zu ermöglichen, war das IPD maßgeblich daran beteiligt, eine KVP mit dem äthiopischen Gartenbauverband zu initiieren. Im Rahmen der Partnerschaft unterstützen die Beruflichen Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz) gGmbH/EHPEA dabei, die interne Organisation zu professionalisieren und innovative Dienstleistungen für die Mitglieder zu entwickeln.

Info: [Susanne.Sattlegger@sequa.de](mailto:Susanne.Sattlegger@sequa.de)

Gefördert von der Europäischen Kommission



**Myanmar:** »Sat Yone Superstar« – so heißt eine innovative Infotainment-App. Die Smartphone-Anwendung entwickelten Experten im Rahmen des Projekts »Sozial- und Arbeitsstandards in der Textil- und Bekleidungsindustrie in Asien«.

Dieses Vorhaben setzt die GIZ zusammen mit sequa und dem von der EU finanzierten Projekt SMART Myanmar um. Die App ist ein Spiel, das Näherinnen Themen wie Arbeitsrecht, -schutz und -sicherheit vermittelt. Gleichzeitig soll sich dadurch auch die App »Shwe Job«, eine Wissensapp zu Arbeitsrecht und Arbeitsschutz, weiter verbreiten. Die beiden Smartphone-Programme kommen auch in den sogenannten »Frauencafés« als Trainingstool zum Einsatz. In diesen Cafés treffen sich Arbeiterinnen der Bekleidungsindustrie; hier erhalten sie Informationen über ihre Rechte.

Info: [Simone.Lehmann@sequa.de](mailto:Simone.Lehmann@sequa.de)

Gefördert von



**Pakistan:** Von Dezember 2017 bis Oktober 2019 unterstützt sequa die GIZ dabei, die pakistanische Privatwirtschaft in das Berufsbildungssystem des Landes einzubinden. Hierzu wollen sequa und GIZ die verfasste Wirtschaft auf nationaler Ebene ebenso wie in den Provinzen aktiv in die Durchführung von Maßnahmen zur Aus- und Weiterbildung integrieren. Das laufende GIZ-Vorhaben zur Unterstützung der Berufsreform hat zum Ziel, jungen Menschen den Erwerb von beruflichen Kompetenzen zu ermöglichen und ihre Beschäftigungsfähigkeit zu verbessern. Die aktive Rolle des Privatsektors bei der Berufsbildung soll dazu beitragen, qualifizierte Arbeitskräfte entsprechend den Anforderungen des Arbeitsmarktes auszubilden und die Bedarfe der Unternehmen besser zu berücksichtigen. Das Projekt baut auf den Erfolgen des Vorgängervorhabens auf – es fand von 2011 bis 2016 statt –, in das sequa ebenfalls eingebunden war.

Info: [Daniel.Strube@sequa.de](mailto:Daniel.Strube@sequa.de)

Diese und weitere Projekte werden ausführlich auf [www.sequa.de](http://www.sequa.de) vorgestellt.