



**ADG-INTERNATIONAL.  
TRAINIEREN. UNTERSTÜTZEN. BERATEN.**

*Ihr Erfolg ist unsere Motivation.*





## ADG-INTERNATIONAL

Potenzialanalyse von Führungskräften in einer Mikrofinanzbank in Colombo, Sri Lanka? Beratung von brasilianischen Genossenschaften zum Thema „Funktionen & Competencies“ in Porto Alegre, Brasilien? Unterstützung beim Aufbau von Finanztrainingszentren in Erbil, Irak, und Moskau? Auf dem Campus der Akademie Deutscher (!) Genossenschaften sind Teilnehmer, die offensichtlich nicht aus dem Westerwald oder aus Bayern, sondern aus Afrika oder Asien kommen?

Seit 2005 führt die ADG Trainings- und Beratungsprojekte in vielen Ländern durch und organisiert Studienreisen von internationalen Bankführungskräften nach Montabaur. Welche Zielsetzung steht dahinter? Was treibt uns hierbei an? Was konkret machen wir in den Auslandsprojekten?

Wir freuen uns, Ihnen mit dieser Broschüre den Bereich „ADG-International“ vorstellen zu können. Lernen Sie unsere internationalen Aktivitäten kennen, und blicken Sie mit uns über die Grenzen Deutschlands und Europas hinaus.



Unter [www.adgonline.de/adg-international.de](http://www.adgonline.de/adg-international.de) erfahren Sie, in welchen Ländern wir weltweit aktiv sind.

## WAS UNS ANTREIBT: 4 GUTE GRÜNDE FÜR ADG-INTERNATIONAL

### Grund 1: Erschließung von Marktpotenzialen durch ein neues Geschäftsfeld

Seit mehr als vierzig Jahren bildet die ADG Führungskräfte und Spezialisten vornehmlich aus deutschen Genossenschaftsbanken aus. Im Laufe dieser Zeit konnte die ADG ein umfassendes Know-how zu den vielfältigsten bankrelevanten Themen entwickeln und einen großen Pool an Experten und Referenten aufbauen.

Aber auch jenseits deutscher Grenzen besteht eine starke Nachfrage nach Personalentwicklungs-Dienstleistungen.

Sowohl aus der Zusammenarbeit mit Genossenschaftsorganisationen in anderen Ländern als auch im Rahmen von internationalen Projekten im Bereich der Finanzsystementwicklung ergeben sich Geschäftsmöglichkeiten, die das Produktportfolio der ADG erweitern. Wir bieten unsere Leistungen zu marktüblichen Konditionen an und verfolgen klar definierte finanzielle Ziele.

### Grund 2: Unterstützung genossenschaftlicher Partnerorganisationen im Ausland

Genossenschaftliche Organisationen gibt es weltweit – in mehr als 100 Ländern und mit mehr als 800 Millionen Mitgliedern. Viele genossenschaftliche Verbände haben Akademien gegründet, um ihre Mitglieder durch systematische Aus- und Weiterbildungsangebote zu unterstützen. Oft sind diese Institute erst seit wenigen Jahren und mit beschränkten Personalkapazitäten am Markt. (Kredit-) Genossenschaften, Verbände und Akademien schätzen deshalb die Unterstützung durch die ADG und profitieren vom Austausch von Experten, Konzepten und Know-how.





Impressionen von Study-Tour-Besuchern während des Aufenthaltes auf Schloss Montabaur.



### Grund 3: Beiträge zur Verbesserung der Lebensbedingungen in weniger entwickelten Ländern

Auf bilateraler und multilateraler Ebene versuchen staatliche und nicht staatliche Organisationen, neben vielen anderen Sektoren und Tätigkeitsbereichen die Entwicklung der Finanzsysteme in armen Partnerländern voranzubringen. Finanzsysteme rücken vor allem deshalb oft in den Fokus, weil über funktionierende Finanzinstitutionen und Banken

- ärmeren Bevölkerungsgruppen und kleinen Unternehmen ein Zugang zu Finanzdienstleistungen (Mikrokredite, Sparmöglichkeiten, Mikroversicherungen etc.) verschafft werden kann,
- die Lebensbedingungen von Menschen speziell im ländlichen Raum verbessert werden können,
- eine Hebelwirkung über die Finanzierung von kleinen und mittleren Unternehmen („KMU“) erzielt und somit ein Fortschritt bei der Armutsbekämpfung erreicht werden kann.

Für den Erfolg dieser Projekte spielt die Qualifizierung der Mitarbeiter eine herausragende Rolle. Die Erfahrungen der ADG in der Aus- und Weiterbildung sind hier – für genossenschaftliche wie auch für kommerzielle Institutionen/Banken – sehr hilfreich.

### Grund 4: Von Partnern lernen

Vom „Blick über den Tellerrand“ profitieren aber nicht alleine die Partner, sondern auch die ADG. Einblicke in die Strategien anderer Genossenschaftsverbände, in Best-Practice-Beispiele aus Genossenschaftsbanken in wirtschaftlich weniger entwickelten Ländern oder in Methoden und Tools der Führungskräfteentwicklung in anderen Organisationen tragen dazu bei, die ADG selbst weiterzuentwickeln.

## WAS WIR ANBIETEN: ZIELGRUPPEN. DIENSTLEISTUNGEN. PRODUKTE.

### Zielgruppen

Die Nachfrage nach unseren Dienstleistungen/Produkten kommt insbesondere von zwei Bereichen:

#### (1) Genossenschaftsorganisationen in anderen Ländern

Beispiele hierfür sind die Norinchukin-Bank in Japan, die Takarék-Bank in Ungarn, unsere Zusammenarbeit mit Genossenschaftsorganisationen in Österreich, Schweiz, Polen, Marokko oder Brasilien.

#### (2) Projekte im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit

Staatliche Organisationen wie die Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, GIZ ([www.giz.de](http://www.giz.de)), die KfW Entwicklungsbank in Deutschland ([www.kfw.de](http://www.kfw.de)), die European Bank of Recovery and Development ([www.ebrd.com](http://www.ebrd.com)) oder die European Investment Bank, EIB ([www.eib.com](http://www.eib.com)) auf europäischer Ebene finanzieren die gezielte Entwicklung von Finanzsystemen in schwach entwickelten Ökonomien. Leistungsempfänger bzw. Kunden der ADG sind dann z. B. Mikrofinanzinstitute/-banken, kommerzielle Banken, Verbände und Finanztrainingszentren. In der Regel erfolgt die Beauftragung der ADG auf dem Wege eines formellen Ausschreibungsverfahrens. Wir bewerben uns auf solche Ausschreibungen, für die wir die notwendigen Kompetenzen (finanzwirtschaftliches Know-how, aber auch Länder- und Regionalerfahrung) mitbringen.

### DIENSTLEISTUNGEN FÜR DIESE KUNDEN SIND:

#### Personalentwicklung, z. B.:

- Funktionen & Kompetenzen
- Trainingsbedarfsanalysen

#### Werkzeuge, z. B.:

- Diagnoseinstrumente (z.B. KODE, Insights)
- Trainerausbildung
- Planspiele
- E-Learning

#### Seminare & Trainings, z. B.:

- Weiterbildungsseminare
- Verhaltenstrainings
- Führungskräfteentwicklung
- Study Tours
- Internationale Konferenzen

#### Beratung, z. B.:

- Implementierung von Risikomanagement
- Managementinformationssysteme (MIS)
- Beratung/Aufbau von Finanztrainingszentren
- Systematische Personalentwicklung
- Machbarkeitsstudien



## WIE WIR ARBEITEN: PROJEKTBEISPIELE

### Schauen wir uns einige Beispiele an:

#### General-Management-Training CIBP-LINK

Seit einigen Jahren führt die ADG einen Zyklus mit drei Modulen (jeweils 3,5 Tage) eines englischsprachigen General-Management-Trainings für die Confédération Internationale des Banques Populaires (CIBP), eine weltweite Dachorganisation von Volksbanken verschiedener Länder, durch (CIBP LINK).

Teilnehmer sind Nachwuchsführungskräfte aus genossenschaftlichen (Zentral-)Banken zahlreicher Länder, u. a. aus Frankreich, Marokko, Österreich, Belgien, Italien, Japan und Brasilien und natürlich aus Deutschland. In drei Modulen, die in unterschiedlichen Ländern durchgeführt werden, vertiefen die Teilnehmer ihr Wissen in den Themenfeldern Strategie, Führung und Innovation. Der Start des Programms erfolgt regelmäßig in Montabaur.

Warum haben inzwischen weit über einhundert genossenschaftliche Führungskräfte an dem Programm teilgenommen? Sicherlich vor allem, weil die Zusammenarbeit mit den internationalen Kollegen in LINK die Bildung von Netzwerken und letztlich Business-Partnerschaften ermöglicht. Aber auch das Interesse an Strukturen und Strategien von Partnerorganisationen und die Möglichkeit, erfolgreiche Praxisbeispiele aus den Banken auszutauschen, sind häufig genannte Motive für die Teilnahme. Und schließlich: (Mittelständische) Firmenkunden der Genossenschaftsbanken erwarten vor dem Hintergrund ihrer wachsenden internationalen Geschäftsaktivitäten von den genossenschaftlichen Führungskräften zunehmend eine entsprechende Beratungskompetenz, die auch internationale Aspekte umfasst.

Die variierenden Durchführungsorte (Montabaur, Paris, Marrakesch, Wien, Prag) tragen dazu bei, dass die Teilnehmer

#### CIBP:

Die Internationale Volksbankvereinigung (CIBP) ist eine Nichtregierungsorganisation, der Banken, Finanzinstitute und Bankenverbände angehören. Deren gemeinsames Ziel ist es, die Entwicklung von kleinen und mittelständischen Unternehmen sowie von individuellen Kunden zu fördern. Gegenwärtig hat die CIBP Mitglieder in 22 Ländern in und außerhalb Europas.

Die CIBP wurde 1950 gegründet. Die meisten Mitglieder der Vereinigung haben genossenschaftliche Strukturen. Weitere Informationen unter: [www.cibp.eu](http://www.cibp.eu)



Impressionen von einer CIBP-Link-Teilnehmergruppe.



unterschiedliche nationale Kulturen und Unterschiede und Gemeinsamkeiten der jeweiligen Genossenschaftsorganisation nicht nur kennenlernen, sondern „erleben“. Viele Teilnehmer lernen erst in LINK, wie global erfolgreich das genossenschaftliche Geschäftsmodell ist.

Unterm Strich gibt es inzwischen erste konkrete länderübergreifende Kooperationsprojekte (z.B. im internationalen Zahlungsverkehr), die letztendlich den beteiligten Banken zugutekommen.

Mittlerweile treffen sich die Teilnehmer der verschiedenen Gruppen zu jährlich stattfindenden LINK-Alumni-Veranstaltungen, um die Kontakte zu pflegen und gemeinsam an definierten Themenfelder zu arbeiten.

Ein Video zu LINK finden Sie unter:  
[www.adgonline.de/cibp](http://www.adgonline.de/cibp)

### **Unterstützung von Trainingszentren**

Die ADG hat in den letzten Jahren ein weites Netzwerk von Kooperationen mit internationalen Banktrainingszentren geknüpft, dies sowohl mit dem Ziel, als ADG vom Austausch über internationale Best-Practice-Standards zu profitieren (z.B. durch den Erfahrungsaustausch zur Führungskräfteentwicklung mit Raiffeisen Schweiz, Österreich oder Crédit Agricole), aber auch, um „jüngere“ Institute (z.B. BODIE, das Trainingsinstitut der genossenschaftlichen Bankengruppe in Polen, BIRD, ein Trainingszentrum in Indien, das Schulungen für viele indische Genossenschaftsbanken und Mikrofinanzbanken durchführt, oder die Takarék-Akademie, das Schulungszentrum der ungarischen Genossenschaftsgruppe) durch Trainer- und Know-how-Transfer zu unterstützen.

Das Rad muss nicht immer wieder neu erfunden werden: Für ein genossenschaftliches Trainingsinstitut wie z.B. die Takarék-Akademie in Budapest, das erst seit wenigen Jahren



existiert und sich auf die Fahne geschrieben hat, junge Mitarbeiter, Spezialisten und Führungskräfte der 120 angeschlossenen Spargenossenschaften zu qualifizieren, ist die Erfahrung der ADG aus mehr als vierzig Jahren Schulungstätigkeit im Genossenschaftssektor hilfreich. Die Kapazitätsgrenzen der TakaréK-Akademie sind bei vier Vollzeitkräften und etwa 30 freien Mitarbeitern schnell erreicht.

Die ADG unterstützt deshalb bei der Systematisierung der Schulungen (PE-Konzept) durch die Bereitstellung von erfahrenen deutschen oder internationalen Trainern und durch thematischen Input (Strategieentwicklung, Risikomanagement, Führung, Marktbearbeitung). Außerdem haben in den letzten Jahren über 100 Führungskräfte aus ungarischen Genossenschaftsbanken an maßgeschneiderten Studienreisen nach Montabaur teilgenommen.

Im Rahmen eines Private-Public-Partnership-Vertrages (PPP) mit der GIZ und im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaftliche Entwicklung und Zusammenarbeit baut ADG-International im Nordirak gemeinsam mit einer kurdischen Universität ein nachhaltig arbeitendes Banken- und Finanztrainingszentrum auf. In Moskau unterstützt ADG-International die Etablierung eines Trainingszentrums mit Schwerpunkt „KMU-Finanzierung“.

*(Unsere Erfahrungen bei dem Aufbau von Trainingszentren haben wir in einem Papier „Lessons learned: How to sustainably establish and manage a Financial Training Institution“ zusammengefasst. Bei Interesse wenden Sie sich bitte an den Bereich ADG-International.)*

### Projekte mit Mikrofinanzbanken/-institutionen

ADG-International bietet Beratungs- und Trainingsdienstleistungen für zahlreiche Mikrofinanzinstitutionen weltweit an. Ein Beispiel:

#### LOMC-Bank

Die LOMC ist eine schnell wachsende Mikrofinanzbank in Colombo, Sri Lanka, die erst seit einigen Jahren Mikrofinanzgeschäfte tätigt. Die Bank ist Teil eines erfolgreich am Markt tätigen Leasing-Unternehmens, der LOLC-Gruppe. Neben wirtschaftlichen Zielen verfolgt LOMC die Strategie, den Zugang zu Finanzdienstleistungen in ländlichen, wirtschaftlich rückständigen Gebieten in Sri Lanka zu verbessern. Dies gilt besonders für solche Regionen, die durch den jahrzehntelangen Krieg in Mitleidenschaft gezogen worden sind.

Neben klassischen Mikrokrediten (Gruppenkredite) bietet LOMC eine breite Produktpalette: Mikroversicherungen, Leasing, goldbasierte Kredite. Als Mikrofinanzbank mit klarer sozialer Zielsetzung arbeitet LOMC mit zahlreichen internationalen Partnern zusammen. Zu den Investoren gehört neben The Netherlands Development Finance Company (FMO), Triple Jump und Triodos-Bank interessanterweise auch die Bank im Bistum Essen.

Das schnelle wirtschaftliche Wachstum – LOMC ist in den letzten Jahren in allen Bereichen mindestens zweistellig, im Bereich der Gruppenkredite sogar dreistellig (2012: 163 Prozent) gewachsen – muss auf der Personalseite entsprechend begleitet werden. In der Personalentwicklung muss LOMC

- für eine angemessene Qualifikation aller Mitarbeitergruppen (neue Mitarbeiter, Kreditberater, Führungskräfte etc.) sorgen,
- die zweite Führungsebene dabei unterstützen, neben fachlichen Aufgaben stärker auch Führungsaufgaben professionell zu übernehmen,
- Mitarbeiterbindungs- und Talententwicklungsprogramme implementieren.

Finanziert durch die Norwegian Microfinance Initiative (NMI), hat die ADG deshalb LOMC durch Führungskräftetrainings, die Etablierung eines systematischen Trainingsprogramms, Potenzialanalyseverfahren (KODE, Insights) zur



Momentaufnahme aus der „landwirtschaftlichen Wertschöpfungskette“.

Identifikation von besonders guten Mitarbeitern und den Aufbau eines Talentpools unterstützt – Aufgaben, die sich im Kern nicht von Personalentwicklungsmaßnahmen in deutschen Genossenschaftsbanken unterscheiden. Im Übrigen: LOMC ist eine der wenigen Mikrofinanzbanken, die an der Kampagne „Best place to work“ teilnehmen – und das mit gutem Erfolg.

#### **Microfinance:**

Als Mikrofinanzinstitutionen (engl. „micro-finance institutions“) werden Organisationen bezeichnet, die finanzielle Basisdienstleistungen wie Kredite, Sparbücher oder Versicherungen auch Kunden zur Verfügung stellen, die von herkömmlichen Banken aus verschiedenen Gründen nicht bedient werden. Man unterscheidet zwischen Mikrofinanzinstitutionen, die i. d. R. keine Depositen entgegennehmen dürfen und nicht der Bankenaufsicht unterliegen, und Mikrofinanzbanken, bei denen beides gegeben ist. Mikrofinanz ist ein wichtiges Instrument der Entwicklungspolitik. Interessant am Mikrofinanzansatz ist, dass Entwicklung mit marktwirtschaftlichen Mitteln erzielt werden soll. Er geht von der Annahme aus, dass beide Parteien von Handelsbeziehungen profitieren, wenn diese Handelsbeziehungen fair sind. Mikrofinanz versucht nun, ebendiese Bedingungen zu erfüllen, um anschließend über die Vergabe von Finanzdienstleistungen eine Win-win-Situation zu erreichen.



### SANABEL

Bereits seit einigen Jahren sind wir mit ADG-International verstärkt im Mittleren Osten und in Nordafrika aktiv. Zu diesen Aktivitäten zählt auch die Unterstützung des in Kairo ansässigen, regionalen Mikrofinanzverbandes SANABEL, der fast 100 Mitgliedsinstitutionen aus 13 arabischen Ländern zählt. Während Mikrofinanz in vielen der sich entwickelnden Regionen dieser Welt bereits ein etabliertes Instrument darstellt, steckt der Sektor in den arabischen Ländern noch in den Kinderschuhen und bietet große Wachstumspotenziale.

Eines der zentralen Hindernisse in der Erschließung dieser Wachstumspotenziale und somit für den breitenwirksamen Zugang zu Finanzdienstleistungen für arme Bevölkerungsschichten stellt das Defizit an professionellen Trainingsdienstleistungen für Mikrofinanzinstitutionen und -banken in der Region dar. Hier setzt ADG-International im Auftrag der Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit an und unterstützt die Professionalisierung des Trainingsangebotes von SANABEL für seine Mitglieder. Das Projekt wird zusammen mit dem Partner AFC International durchgeführt.

Neben der Ausbildung von Trainern in der Region unterstützt die ADG die Entwicklung nachhaltiger Strukturen in SANABELs Trainingsabteilung. Beispiele hierfür sind standardisierte Trainingsbedarfsanalysen und die Ausarbeitung einer Strategie für ein nachhaltiges und kunden- bzw. mitgliederfreundliches Geschäftsmodell im Trainingsbereich. Außerdem wurde eine Machbarkeitsstudie für die

Einführung von E-Learning-Elementen in das Trainingsangebot von SANABEL durchgeführt.

### STUDY TOURS nach Deutschland

Aber es ist nicht nur der „Export“ von Trainern und Know-how in die Partnerländer, der unsere Arbeit ausmacht. Zunehmend kommen auch Gruppen von internationalen Bankführungskräften zu „Studienreisen“ nach Deutschland, um von den Erfahrungen der deutschen Genossenschaftsbanken zu lernen. Manchmal sind es zwei bis drei Gruppen pro Monat. In der Regel sehen die drei- bis fünftägigen, maßgeschneiderten Programme so aus, dass Unterricht zu den jeweils gewünschten Themen mit Besuchen bei Banken, Verbänden oder auch Behörden und öffentlichen Institutionen (z. B. bei der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht der Bundesbank oder der Europäischen Zentralbank) kombiniert wird. Praktiker aus Genossenschaftsbanken stellen dann oft die Praxis des Firmenkunden- und/oder Privatkundengeschäfts, das Risikomanagement oder andere für die Besucher relevante Bereiche vor.

Die besuchten Banken wiederum nutzen häufig den Besuch der internationalen Gruppe, um in der regionalen Presse einen kurzen Bericht zu veröffentlichen. Das Interesse der chinesischen, indischen oder nigerianischen Besucher an den Erfahrungen „ihrer“ lokalen Genossenschaftsbank ist eine Nachricht, bei der sich der eine oder andere Kunde verwundert die Augen reibt.

# MIT WEM ARBEITEN WIR ZUSAMMEN?

## Gemeinsam vorankommen: Partner

ADG-International konnte sich nur deshalb erfolgreich entwickeln, weil von Anfang an sinnvolle strategische Partnerschaften eingegangen wurden.



Ein besonderer Stellenwert kommt dabei der Zusammenarbeit mit der Internationalen Abteilung des Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverbandes DGVR zu. Seit vielen Jahren unterstützt der DGRV die Entwicklung von Genossenschaften weltweit. Da diese Projekte oft auch Weiterbildungselemente enthalten, gibt es vielfältige Schnittstellen und Kooperationsansätze mit der ADG.

Für die Bewerbung auf öffentlich ausgeschriebene Projekte von Geberorganisationen (wie z. B. Weltbank, EBRD, KfW), die nur im Ausnahmefall direkt auf die Unterstützung von Genossenschaften zielen, kooperiert ADG-International seit einigen Jahren mit der privaten Beratungsgesellschaft AFC International in Bonn. AFC International blickt auf eine über 40-jährige Erfahrung im internationalen Projektgeschäft zurück.

Die oben genannten Beispiele geben nur einen kleinen Ausschnitt der Aktivitäten wieder. ADG-International führt darüber hinaus internationale Konferenzen durch, arbeitet mit genossenschaftlichen Partnern in EU-Projekten zusammen (LEONARDO) und betreibt aktive Netzwerkpflge mit internationalen Finanzexperten. Z. B. führt die ADG jedes Jahr gemeinsam mit dem strategischen Partner AFC einen sogenannten „Financial Expert Day“ durch, bei dem die engen Kontakte zu wichtigen Experten gepflegt und Erfahrungen aus Finanzsystemprojekten ausgetauscht werden.

Werfen Sie einen Blick in unser Video vom letzten Financial Expert Day:  
[www.adgonline.de/fed](http://www.adgonline.de/fed)

## GEMEINSAM ÜBER DEN TELLERRAND SCHAUEN.



**Rüdiger Meister**

**Bereichsleiter**

Telefon: 02602 14-158

Telefax: 02602 1495-158

E-Mail: ruediger\_meister@adgonline.de



**Dr. Stefan Daferner**

**Dipl.-Wirtschaftsingenieur**

Produktmanager

Telefon: 02602 14-160

Telefax: 02602 1495-160

E-Mail: stefan\_daferner@adgonline.de



**Ulrich Pickmeier**

**Sozialgeograf (M. Sc.)**

Projektmanager

Telefon: 02602 14-147

Telefax: 02602 1495-147

E-Mail: ulrich\_pickmeier@adgonline.de



**Elena Urióstegui Figueroa**

**Dipl.-Regionalwissenschaftlerin**

Projektmanagerin

Telefon: 02602 14-133

Telefax: 02602 1495-133

E-Mail: elena\_uriostegui@adgonline.de



**Christina Wolf**

Assistentin

Telefon: 02602 14-174

Telefax: 02602 1495-174

E-Mail: christina\_wolf@adgonline.de

## **WIE SIE UNS UNTERSTÜTZEN KÖNNEN.**

Falls die Arbeit von ADG-International Sie interessiert:

Wir freuen uns über Kommentare und Fragen – und natürlich über eine mögliche Unterstützung in unseren Projekten, z.B. als Referent im In- oder Ausland oder als „Referenzbank“, die eine ausländische Besuchergruppe empfängt und zu einzelnen Themenfeldern deutsche Praxisbeispiele liefert.

Sprechen Sie uns gerne jederzeit an.

Akademie Deutscher Genossenschaften ADG  
Schloss Montabaur  
56410 Montabaur  
T: 02602 14-0  
F: 02602 14-121  
[international@adgonline.de](mailto:international@adgonline.de)  
[www.adg-international.com](http://www.adg-international.com)