

Frühe und enge Zusammenarbeit mit Zulieferern

Albrecht Reimold, Werkleiter Audi AG Neckarsulm, über die Anforderungen an Audi-Lieferanten, über Qualität und Liefertreue

Für Zulieferer hat sich in den vergangenen Jahren viel verändert. Just in time, kurze Zyklen in der Materialversorgung via Supermärkte, ship to line, um nur drei Beispiele zu nennen. Auch bei Audi wurden in der Vergangenheit Produktionsprozesse gestrafft – damit der Ablauf reibungslos funktioniert, sind die Anforderungen an Zulieferer hoch. Der Werkleiter von Audi Neckarsulm, Albrecht Reimold, erklärt, was er aktuell und künftig von Lieferanten erwartet.



Albrecht Reimold, Werkleiter Audi AG Neckarsulm (Foto Audi).

rekt in Werksnähe angesiedelt. Das brachte viele Vorteile: nicht nur eine Verkehrsberuhigung für die Region – das heutige Volumen wäre über Lkw gar nicht mehr zu bewältigen – sondern auch eine höhere Flexibilität in der Belieferung und eine deutliche Verbesserung der Zusammenarbeit. In einem SE-Zentrum (simultaneous engineering) arbeiten heute mehr als 80 Ingenieure unserer Entwicklungspartner unter einem Dach und bringen so ihr spezielles Know-how ein.

Wie haben sich die Anforderungen von Audi an Zulieferer hinsichtlich Qualität und Liefertreue entwickelt?

Audi ist sehr erfolgreich. Diesen Erfolg mussten wir uns aber auch hart erarbeiten. Wir haben sowohl technisch als auch wirtschaftlich höchste Ansprüche, um unseren Kunden weiterhin begehrten Autos in höchster Qualität liefern zu können. Die hohen Maßstäbe, die wir uns selbst setzen, gelten auch für unsere Lieferanten. Wir beziehen die Zulieferer bereits sehr früh und eng in die Entwicklung unserer Automobile mit ein, um gemeinsam an neuen Lösungen zu arbeiten. So wollen wir schon in einem frühen Stadium eine hohe Qualität sicherstellen. Wir arbeiten oft mit den gleichen Lieferanten zusammen, um mit größeren Fahrzeugmengen Synergien zu schaffen. Wir setzen vor allem auf langfristige und verlässliche Partnerschaften.

Was sind die konkreten Anforderungen an Zulieferer hinsichtlich Qualität?

Wir erwarten von unseren Zulieferern höchste Qualität, absolute Zuverlässigkeit und hohe Flexibilität. Wir sehen unsere Lieferanten als Partner.

Was sind die konkreten Anforderungen an Zulieferer hinsichtlich Liefertreue?

Auch hier gilt höchste Zuverlässigkeit. Wir erwarten von unseren Lieferanten die Anlieferung der bestell-

ten Menge im abgestimmten Zeitfenster. Viele unserer Partner haben sich in Werksnähe angesiedelt, haben hier Zwischenlager, Montage- und Vorkommissionierungsplätze. Das erhöht ihre Flexibilität und sichert die Just-in-sequence-Anlieferung ans Band.

Wie bewertet Audi seine Zulieferer und nach welchen Kriterien wird ein Zulieferer gewählt? Welche Rolle spielen dabei Qualität und Liefertreue, welche weiteren Faktoren sind auch relevant?

Die Lieferantenauswahl erfolgt in Zusammenarbeit aller Geschäftsbereiche. Neben wirtschaftlichen Aspekten sind die Fähigkeit zur Lieferung in höchster Qualität und Liefertreue entscheidende Faktoren, die im Vorfeld der Vergabe vor Ort beim Lieferanten in Form von Auditierungen überprüft werden.

Wie unterstützt Audi seine Zulieferer beim Erreichen der Qualitäts- und Lieferziele?

Zum einen binden wir unsere Lieferanten sehr früh in die Produktentwicklung mit ein, so dass sie hier ihre eigenen Erfahrungen einbringen können. Eine enge und kontinuierliche Vernetzung ist ein wesentlicher Erfolgsschlüssel. Bei Neuanläufen erfolgt die Unterstützung durch unser Kaufteilemanagement, das im Rahmen der Lieferantenqualifizierung zum Beispiel Prozessabsicherungen oder 2-Tages-Produktionen beim Lieferanten durchführt.

Wie werden sich die Anforderungen an die Zulieferer in Zukunft verändern?

Der zunehmende Wettbewerb, die wachsende Modellvielfalt und die immer kürzer werdenden Modellzyklen führen dazu, dass die Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten noch enger und noch schneller werden muss. Erfolgreich ist der Lieferant, der diese hohen Ansprüche erfüllt, der unseren Qualitätsansprüchen entspricht und der selbst beim technischen Fortschritt die Nase vorne hat.

Weitere Informationen bei
Dr. Albrecht Fridrich
Tel.: 07 11 / 2 29 98 - 15
E-Mail: fridrich@rkw-bw.de

RATIO KOMPAKT: Herr Reimold, welche Modelle werden bei Audi in Neckarsulm gebaut?

Albrecht Reimold: In Neckarsulm bauen wir vor allem die Top-Modelle der Audi-Modellpalette. Dies sind der Audi A8, der Audi A6 und der allroad quattro. In den letzten zwei Jahren kamen der Audi A4 und das Audi A5 Cabriolet hinzu. Bei der Audi Tochter quattro GmbH, die ihren Sitz in Neckarsulm hat, bauen wir zudem den Audi Sportwagen R8 und den RS6.

Wie viele Lieferanten beliefern täglich das Werk in Neckarsulm?

Es sind mehr als 1.100 Serien-Lieferanten weltweit, davon sind knapp 70 Prozent aller Anlieferungen aus Deutschland.

Welche Produkte bekommt Audi Neckarsulm geliefert?

In der Fertigung bekommen wir großvolumige und variantenreiche Module wie zum Beispiel Stoßfänger oder das Frontendmodul just in time von unserem Systempartner angeliefert. Lieferanten haben sich dafür werksnah in Gewerbe- und Industrieparks oder bei nahe gelegenen Logistik-Dienstleistern eingemietet. Unser Grundsatz ist, markenspezifische und produktprägende Teile selbst zu fertigen, dazu gehören komplexe Teile wie zum Beispiel das A8-Seitenteil beziehungsweise Karosserieaußenhautteile generell.

Eine „Produktionsdreh Scheibe“ verbindet Neckarsulm und Ingolstadt – was ist darunter

zu verstehen, und hat dies Einfluss auf die Zusammenarbeit mit Zulieferern?

Die Produktionsdreh Scheibe erlaubt uns, Volumenmodelle an mindestens zwei Standorten zu fertigen – in diesem Fall den Audi A4 in Ingolstadt und Neckarsulm. In Neckarsulm wurden dafür mehr als 300 Millionen Euro in die Fertigungsgewerke Karosseriebau, Lackiererei und Montage sowie in die interne und externe Logistik investiert. Dieses Konzept hilft uns, auf Veränderungen der Nachfrage zu reagieren und die Standorte gleichmäßiger auszulasten. Wir haben weitestgehend die selben Lieferanten an beiden Standorten, wobei viele dieser Lieferanten auch schon unsere anderen Kernbaureihen A6 und A8 beliefern.

Wie hat sich die Produktionsweise bei Audi über die Jahre verändert (just in time, ship to line, Produktionssystem etc.), und was hat das für Auswirkungen auf die Zulieferer?

Wir haben eine deutliche Straffung unserer Produktionsprozesse durchgeführt hin zu einem wertschöpfungsorientierten synchronen Unternehmen. Diese Aufgabe löste der Logistikbereich durch zukunftsorientierte Anlieferkonzepte. Ein Beispiel hierfür ist die Belieferung in Fahrzeugreihenfolge direkt vom Lieferanten im so genannten Perlenkettenprinzip. Die interne Materialversorgung erfolgt kurzzyklisch in getakteten Routenverkehren aus den fertigungsnahen „Supermärkten“. Seit 1995 haben sich zahlreiche Lieferanten und Entwicklungspartner di-

Heute beginnt die Zukunft

Netzwerke, Kreativität, Cluster, Zusammenarbeit, Wissen bündeln, Wissen nutzen – das sind die Schlagwörter dieser Ausgabe der RATIO KOMPAKT. Das sind die Themen, die uns in den aktuellen Veranstaltungen, Foren und Kongressen beschäftigen. Das sind aber auch genau diejenigen Themen, die die baden-württembergische Automobilbranche und deren Zulieferer aus der Wirtschaftskrise herausbringen werden. Es geht um die Zukunft. Es gilt, jetzt an die kommenden Jahre zu denken, auch wenn es vielen angesichts der momentanen Schwierigkeiten im operativen Geschäft schwer fallen mag.

Doch wenn wir eines aus der Krise lernen, dann dies: Es wird nicht mehr so weitergehen. Die Automobilbranche ist in ihrem größten Umbruch seit Jahrzehnten. Neue Konzepte sind ge-

fragt. Das beginnt bei logistischen Herausforderungen. Das geht weiter mit technischen Innovationen. Und das endet noch lange nicht damit, Wertschöpfung aus Wissen zu generieren.

Heute beginnt die Zukunft. Heute werden die Weichen gestellt für ein neues automobiles Zeitalter. Der Mittelstand in Baden-Württemberg war und ist stark. Aber die Zulieferer im Land mit ihrer teils jahrzehntelangen Tradition müssen jetzt neue Wege beschreiten, um nach der Krise von den Trends der kommenden Jahre zu profitieren. Mehr noch: Die mittelständische Zuliefererindustrie in Baden-Württemberg ist mit ihrem Know-how fähig, diese neuen Trends zu setzen und maßgeblich zu gestalten. Machen Sie mit! Nutzen Sie Netzwerke, Kreativität, Cluster und ihr eigenes Wissen!



Dr. Albrecht Fridrich, Geschäftsführer RKW Baden-Württemberg

Zulieferertag Automobil 2009

Seit elf Jahren organisiert das RKW BW im Auftrag des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg den Zulieferertag Automobil. Die diesjährige Veranstaltung am 22. Oktober 2009 steht ganz im Zeichen der Wirtschaftskrise – und der Chancen für die Zulieferer.

Die baden-württembergische Automobilbranche mit rund 1.000 Zulieferern spürt die Wirtschaftskrise in ganz besonderem Maße. Trotz oder wegen der Krise befindet sich die Branche im Umbruch. Hier kommen neue Anforderungen auf die Zulieferer zu. Deshalb liegt der Schwerpunkt beim Zulieferertag Automobil 2009 auf den Herausforderungen und Chancen, auf Innovationen und Trends der kommenden Jahre.

VDA-Geschäftsführer Karl Bräunig referiert angesichts der Krise in der Automobilbranche über „Chancen für einen New Automotive Deal“, Albrecht Reimold, Werkleiter von Audi in Neckarsulm (vgl. Interview oben) beleuchtet die aktuellen und künftigen Herausforderungen auf die Zulieferer mit Fokus auf Liefertreue und Qualität. Antworten auf die Strukturverän-

derungen gibt Jörg Sost, Mitglied der Unternehmensleitung der Freudenberg & Co. KG. Und Prof. Frank Gauterin, Leiter des Instituts für Fahrzeugtechnik und mobile Arbeitsmaschinen an der Uni Karlsruhe, stellt die Bausteine für das Fahrzeug der Zukunft vor. Parallel zu den Vorträgen finden wieder mehrere Veranstaltungen statt: Themen sind Trendforschung und Innovationen, energieeffiziente Produktion und Auslandsmärkte für Zulieferer. Am Nachmittag werden ausgewählte Themen in Workshops vertieft. Zudem präsentieren sich den ganzen Tag über Unternehmen, Forschungseinrichtungen und Wirtschaftsförderungen aus Baden-Württemberg.



Weitere Informationen bei
Josef Schuler
Tel.: 07 11 / 2 29 98 - 27
E-Mail: schuler@rkw-bw.de

Mobil mit Strom

Ein Land steht unter Strom – mehrere Projekte zu alternativen Antriebstechnologien und Elektromobilität sollen das Autoland Baden-Württemberg in die Zukunft führen.

Das Ziel der Landesregierung ist, „Baden-Württemberg zu einem Schaufenster für alltags- und massentaugliche Hybrid- und Elektrofahrzeuge zu machen“, so Wirtschaftsminister Ernst Pfister. Mittelständische Unternehmen der Zulieferindustrie stehen erst am Anfang ihrer strategischen Planung. Um die Zulieferer hier stärker ins Boot zu holen, sollen diverse Modellprojekte Schlüsselfragen beantworten, etwas in Bezug auf Markt- und Technologievorbereitung. Profitieren können die Unternehmen durch Netzwerke wie die Spitzenclusterinitiative „Industrialisierung und Elektromobilität“ oder durch Projekte wie die „Modellregion Elektromobilität“ der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart (WRS).

Weitere Informationen bei
Gisela Präg-Sczepansky
Tel.: 07 11 / 2 29 98 - 16
E-Mail: sczepansky@rkw-bw.de

Nur organisiertes Wissen ist fruchtbar

Automobilzulieferer: Die Schuhmacher Präzisionsdrehteile GmbH stellt sich der Zukunft



CNC- und Mehrspindel-Drehteile, Wellen und Achsen, Profilverbinder, aber auch ganze Baugruppen und Systeme stellt die Schuhmacher Präzisionsdrehteile GmbH her. Von Stahl bis Kunststoff sind die Experten der Zerspanungstechnik in allen Materialien zuhause. Diese breite Produktpalette in höchster Präzision und Qualität zu fertigen ist die eine Sache. Kunden auch in Zeiten der Krise hinzu zu gewinnen ist die andere. Das erfordert die Fähigkeit, sich permanent weiter zu entwickeln – Technik und Mitarbeiter ebenso wie Managementinstrumente. Die Schuhmacher Präzisionsdrehteile GmbH hat diese Herausforderungen früh erkannt und begegnet ihnen mit dem Konzept der „Denkfabrik“.

„Nur organisiertes Wissen ist fruchtbar“, lautet eine der Maximen der Schuhmacherschen Unternehmensphilosophie. Der bewusste Umgang mit Wissen, Technik, der Umwelt und dem Menschen auf Mitarbeiter- und Kundenseite steht für die Geschäftsführer Franz, Dominik und Stefan Schuhmacher daher im Zentrum ihrer Denkfabrik. Hier ist Mitdenken und Mitverantwortung von der Produktentwicklung bis zur logistischen Abwicklung gefordert und wird gefördert. Denn Innovation hat Tradition bei Schuhmacher, und so entwickelte sich das Unternehmen in den fünf Jahrzehnten seit seiner Gründung vom klassischen Drehteilehersteller zum flexiblen Systempartner in Sachen Zerspanungstechnik. Ein hoch moderner Maschinenpark sorgt dabei für eine breites Spektrum an Werk-

Im Herzen einer High-Tech-Region: Schuhmacher-Hauptsitz in Spaichingen.

stoffen, Fertigungstechniken und Produkten, von der Prototypenfertigung zur Großserie ist alles möglich. Den Kunden bietet man von der Beratung in der Konstruktionsphase über QS-Outsourcing bis hin zur Logistik alle Fertigungsstufen an – mit nur einem Ansprechpartner.

Mit diesem außergewöhnlich umfassenden Service hat die Schuhmacher Präzisionsdrehteile GmbH Kunden und Partner in verschiedenen Branchen gewonnen: Führende Automobilhersteller und Kfz-Zulieferer finden sich ebenso wie Luft- und Raumfahrtunternehmen und Partner aus dem Maschinen- und Anlagenbau, der Medizin- und der Elektrotechnik, der Verbindungstechnik, Hydraulik, Uhrentechnologie sowie etlichen weiteren Branchen.

Möglich macht diesen Erfolg der Einklang von Innovation, Produktivität und Managementsystemen, die in den Punkten, Qualität, Umwelt und Controlling stark verbessert wurden. Hier zog man das RKW Baden-Württemberg und dessen Berater Christel und Sigwart Sauer hinzu, die das Unternehmen unter anderem beim Aufbau eines monatlichen Berichtswesens zur Unternehmenssteuerung betreuten.

Dadurch erhielt die Schuhmacher GmbH die Möglichkeit, die Kommunikation mit ihren Kunden, aber auch mit neuen Interessenten entscheidend zu verbessern. Zukunftsorientiert arbeitet man auch bei der Optimierung der vorhandenen Controllingssysteme und dem Aufbau neuer Steuerungsinstrumente zusammen.

Diese Zukunftsorientierung bietet – gerade in Zeiten der Wirtschaftskrise – die Chance, die schwierige Situation zu überstehen. Alle Unternehmen der Zuliefererbranche leiden unter Umsatzeinbrüchen. Neben den sinkenden Absätzen drohen vielen Firmen auch Finanzierungsengpässe, desgleichen zeigen sich die Kreditversicherer immer zurückhaltender. Vor 2011, so viele Prognosen, ist kein Aufschwung in Sicht. Deshalb ist jetzt das

oberste Ziel, die Liquidität zu sichern. Das gelingt nur über nachhaltige Restrukturierungsmaßnahmen, um weiterhin mit Innovationen und hoher Produktivität am Markt aufzutreten. Unterstützt werden solche Restrukturierungen durch Managementsysteme. Controlling und Steuerungssysteme helfen, alle internen Abläufe zu optimieren, Ressourcen gezielt einzusetzen und Reserven zu mobilisieren. Die Schuhmacher Präzisionsdrehteile GmbH hat die Zeichen der Zeit früh erkannt und ist bestens aufgestellt für die Zukunft – mit gut organisiertem Wissen.



Breites Produktspektrum (von oben): Baugruppen, Sonder-teile, Wellen und Achsen.

*Weitere Informationen bei Hans-Joachim Haidvogel
Tel.: 07 11 / 2 29 98 - 28
E-Mail: haidvogel@rkw-bw.de*

Unternehmensporträt

Schuhmacher PRÄZISIONSDREHTEILE GMBH

Die Schuhmacher Präzisionsdrehteile GmbH mit Stammwerk in Spaichingen ist als traditionsreiches mittelständisches Familienunternehmen in der dritten Generation ein innovativer Systemlieferant in der Zerspanungstechnik. Gegründet wurde die GmbH 1949,

geführt wird sie heute von Franz Schuhmacher sen., Dominik Schuhmacher jr. und Stefan Schuhmacher. Als Systempartner bieten sie mit über 60 Mitarbeitern ihren Kunden ein großes Spektrum an Werkstoffen und Verarbeitungstechniken, Beratung in Vorfeld und Komplettlösungen bis hin zur Logistik. Weitere Produktionsstandorte wurden jüngst in Tschechien aufgebaut. Als langjähriges RKW-Mitglied engagiert sich Geschäftsführer Stefan Schuhmacher für den Mittelstand im RKW-Vorstand.

Wissensbilanz nutzen

RKW BW auf dem Creativity World Forum

Das „Creativity World Forum“ findet zum ersten Mal in Deutschland statt. In Stuttgart und Ludwigsburg dreht sich vom 30. November an alles um Kreativität, Wissen, Innovation und Wertschöpfung. Am zweiten Hauptkongressstag, dem 2. Dezember 2009, beleuchten die AG Wissensbilanz und das RKW Baden-Württemberg das Thema Intellectual Capital Report.

In der von RKW-Geschäftsführer Dr. Albrecht Fridrich moderierten Veranstaltung geht es einen Nachmittag lang um Wissensbilanzen, um Intellectual Capital Report. Namhafte Referenten erläutern das Konzept. So spricht Prof. Kai Mertins, Direktor Unternehmensmanagement am Berliner Fraunhofer IPK, über „Methodik und Bedeutung des Intellectual Capital Report am Beispiel Wissensbilanz made in Germany“. Weitere Themen sind „Intellectual Capital Report in der Kreativwirtschaft“, „Europäische Dimension des Intellectual Capital Report“ sowie „Praxisbeispiele für die Einführung einer Wissensbilanz“ in einem kreativwirtschaftlichen Unternehmen und in einem Technologienetzwerk. Abgerundet wird die Veranstaltung von einer Podiumsdiskussion. Intellectual Capital Report ist der international verwendete Begriff für ein in Deutschland unter dem Namen Wissensbilanz bekannt gewordenes Instrument der Unternehmensführung. Es dient der Darstellung und Entwicklung des intellektuellen

Kapitals eines Unternehmens. Der Arbeitskreis Wissensbilanz hat die „Wissensbilanz made in Germany“ zu einer anwendbaren und Nutzen stiftenden Methode der Unternehmensführung weiterentwickelt.

Die Wissensbilanz erzeugt Transparenz, indem sie die Unternehmensziele, die Geschäftsprozesse, das intellektuelle Kapital und den Geschäftserfolg einer Organisation im Gesamtzusammenhang darstellt. Sie dokumentiert die Anwendung des intellektuellen Kapitals und zeigt die erreichten Ziele auf. Im Mittelpunkt steht dabei das intellektuelle Kapital, das in Human-, Struktur- und Beziehungskapital gegliedert ist.

Die Wissensbilanz kann extern zur Kommunikation mit Bezugsgruppen wie Kunden, Geschäftspartnern und Investoren eingesetzt werden. Intern kann das Management die gewonnenen Informationen nutzen, um das intellektuelle Kapital eines Unternehmens systematisch zu entwickeln. Während also die Wissensbilanz nach außen zum Beispiel für Marketingzwecke verwendet werden kann, dient sie intern dazu, Stärken und Schwächen sichtbar zu machen und daraus Maßnahmen der Organisationsentwicklung abzuleiten.

*Weitere Informationen bei Achim Fuderer
Tel.: 07 11 / 2 29 98 - 35
E-Mail: fuderer@rkw-bw.de*

Kräfte bündeln

3. baden-württembergisches Cluster-Forum

Das Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg veranstaltet am Montag, 2. November, zum dritten Mal das „Baden-Württembergische Cluster-Forum“. Die Vorträge, Podiumsdiskussion und der Cluster-Marktplatz werden vom RKW Baden-Württemberg organisiert.

„Mit innovativen Clustern aus der Krise“, lautet der Titel des dritten Cluster-Forums, das in der Stuttgarter König-Karl-Halle von 9.30 Uhr bis 15.30 Uhr stattfindet. Besonders in Zeiten der Rezession können funktionsfähige Netzwerke Kräfte bündeln und Unternehmen helfen, die Krise zu überstehen.

Los geht's mit Vorträgen von Landeswirtschaftsminister Ernst Pfister, Prof. Hans-Jörg Bullinger, Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft, und Dr. Gerd Meier zu

Köcker, Mitglied der High Level Advisory Group on Clusters der Europäischen Kommission.

Im anschließenden Podiumsgespräch nehmen neben Martin Jetter, dem Vorsitzenden der IBM-Geschäftsführung in Deutschland, weitere Geschäftsführer baden-württembergischer Unternehmen teil. Außerdem Prof. Eberhard Umbach, Vorstandsvorsitzender des Forschungszentrums Karlsruhe GmbH. Auf dem Cluster-Marktplatz schließlich präsentieren sich viele baden-württembergische Cluster-Initiativen und Netzwerke.

*Weitere Informationen bei Gisela Präg-Sczepansky
Tel.: 07 11 / 2 29 98 - 16
E-Mail: sczepansky@rkw-bw.de*

Herausgeber
RKW Baden-Württemberg
Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft
Königstraße 49
70137 Stuttgart

Telefon 07 11 / 2 29 98-0
Fax 07 11 / 2 29 98-10
E-Mail info@rkw-bw.de
Internet www.rkw-bw.de

Redaktion
Dr. Albrecht Fridrich, Ralph Sieger,
Alexander Zipperle,
Andreas Werum (IHRE-ZEITUNG.de)

Nachdruck oder Fotokopien der Beiträge (auch auszugsweise) nur mit Genehmigung des RKW Baden-Württemberg. Die Mitglieder des RKW Baden-Württemberg erhalten die Zeitung im Rahmen ihrer Mitgliedschaft.

Auflage 5.000 Exemplare

Impressum

**RKW
BW**

RKW-Beratung

Das RKW Baden-Württemberg unterstützt kleine und mittlere Betriebe in betriebswirtschaftlichen und technischen Fragen in Krisenzeiten wie diesen und bindet unter bestimmten Voraussetzungen Fördermaßnahmen des Landes mit ein. Insbesondere hilft das RKW

- ▶ beim Kassensturz mit der Aufbereitung von Zahlen für eine rechtzeitig Transparenz,
- ▶ beim aktiven Bonitätsmanagement zur Verhinderung einer Liquiditäts- und Finanzierungsschieflage und
- ▶ bei der rechtzeitigen Kommunikation mit der Bank.

RKW-Termine

■ Risikoorientiertes Lieferantenmanagement – neue Herausforderungen für den Einkauf

Termin:
5. bis 6. November 2009
in Herrenberg

Informationen und Anmeldung bei
Nicole Jung
Tel.: 07 11 / 2 29 98 - 23
E-Mail: jung@rkw-bw.de

■ Management im Mittelstand IV: Bilanzen lesen und verstehen

Termin:
Montag 9. November 2009
in Nürtingen

Informationen und Anmeldung bei
Amersa Evgenikou
Tel.: 07 11 / 2 29 98 - 24
E-Mail: evgenikou@rkw-bw.de

■ Vertragsrecht im Automobilbereich – vertragsrechtliche Risiken und besondere Vertragsformen

Termin:
Mittwoch, 18. November 2009
in Korntal-Münchingen

Informationen und Anmeldung bei
Amersa Evgenikou
Tel.: 07 11 / 2 29 98 - 24
E-Mail: evgenikou@rkw-bw.de

■ Systematische Neukundengewinnung

Termin:
Dienstag, 3. November 2009
in Sindelfingen

Informationen und Anmeldung bei
Nicole Jung
Tel.: 07 11 / 2 29 98 - 23
E-Mail: jung@rkw-bw.de

■ Schützen Sie Ihre Umsätze vor dem Wettbewerb – Kundenbindungsmaßnahmen maßgeschneidert entwickeln und umsetzen

Termin:
Mittwoch, 2. Dezember 2009
in Herrenberg

Informationen und Anmeldung bei
Nicole Jung
Tel.: 07 11 / 2 29 98 - 23
E-Mail: jung@rkw-bw.de

■ Neu im Einkauf – Praxistraining für Nachwuchseinkäufer und Quereinsteiger

Termin:
16. bis 17. November 2009
in Böblingen

Informationen und Anmeldung bei
Nicole Jung
Tel.: 07 11 / 2 29 98 - 23
E-Mail: jung@rkw-bw.de