



**RKW  
BW**

Wegbereiter Mittelstand

# Beraten. Qualifizieren. Vernetzen.

Geschäftsbericht 2022



**Perspektiven in der Krise**

## Inhalt

<b>Die Transformation gemeinsam meistern</b> Wemonte AG, Stuttgart	<b>3</b>
<b>Stark für den Mittelstand</b>	<b>4</b>
<b>Nachfolge gestalten</b> Beaufort 8 GmbH, Stuttgart	<b>6</b>
<b>Rückenwind für Gründungen</b>	<b>7</b>
<b>Fit für die digitale Zukunft</b> Logiccloud AG, Buchen	<b>8</b>
<b>Wertschöpfung optimieren</b>	<b>9</b>
<b>Nachhaltig und profitabel</b> Erler GmbH, Dormettingen	<b>10</b>
<b>Potenziale in der Organisation nutzen</b>	<b>11</b>
<b>Lernen wird noch individueller</b> Bütema AG, Bietigheim-Bissingen	<b>12</b>
<b>Krisen durch Wandel überwinden</b> Derksen Packaging GmbH, Ammerbuch	<b>14</b>

## Die Transformation gemeinsam meistern

Hat unser Geschäftsmodell eine Zukunft? Das fragen sich viele. Nach drei Jahren Pandemie mit ihren Folgen haben wir auf eine Rückkehr zur Normalität gehofft. Putin hat dem ein abruptes Ende gesetzt mit seinem verbrecherischen Krieg. Wir erleben, wie verwundbar wir sind: Unsere Freiheit und Demokratie sind nicht selbstverständlich, sie müssen verteidigt werden. Und wir erleben, wie abhängig wir Europäer von unserer Schutzmacht Amerika sind – noch immer. All das, während der Klimawandel schon vielerorts zu spüren ist. Es ist eine Zeit, die Veränderungen braucht. Wir müssen uns darauf einstellen, dass die früheren Energiepreise nie wiederkommen. Höhere Materialkosten und instabile Lieferketten werden uns stetig herausfordern. Wie kommen wir damit zurecht? Indem wir die Wirtschaft konsequent dekarbonisieren, Geschäftsprozesse systematisch digitalisieren und den Wandel zur Elektromobilität vorantreiben. Damit steht der Mittelstand im Land nicht allein da. Wir vom RKW Baden-Württemberg sorgen für Netzwerk, Informationen, Expertise. So war es 2022, und auch 2023 können Sie sich darauf verlassen. Jahr für Jahr sind wir in rund 1.000 Unternehmen unterwegs: Wir kennen den Alltag und die Heraus-

forderungen – und begleiten Sie bei der Transformation. Mit Recht lobt ifo-Präsident Clemens Fuest, der Mittelstand sei ungeheuer agil. Genau darauf lässt sich bauen. So können wir Geschäftsmodelle an die neuen Zeiten anpassen. Das RKW BW setzt Schwerpunkte. Wir bieten Beratung und Weiterbildung zu nachhaltigem Wirtschaften, Digitalisierung, Führung und Organisationsentwicklung, Operations sowie Unternehmensnachfolge. Wir stärken den Mittelstand, immer neu und individuell – und begleiten Unternehmen bei ihrer Transformation für die Zukunft.



**Martin Peters**  
Vorsitzender RKW Baden-Württemberg e. V.



### Wemonte AG, Stuttgart

Zwei Ingenieure aus Stuttgart haben die Wemonte AG gegründet: ein Unternehmen, das Prüftechnik individueller, schneller und günstiger machen will. Wemonte stellt Prüfadapter her, mit denen man Produkte testet, bevor sie das Werk verlassen. Am Markt positioniert sich Wemonte mit individueller Beratung und Betreuung – und damit, schnell und günstig zu liefern, auch kleine Losgrößen. Herzstück ist ein Konfigurator, über den Kunden online Daten für ihre Prüfadapter eingeben. Gezielt haben die Gründer viele Prozesse digitalisiert und automatisiert. So haben sie den Rücken frei, um ihre Kunden individuell zu beraten. Mechatronik-Master Daniel De Monte ist der Experte für Prüftechnik, Jakob Weber bringt als Bauingenieur viel Erfahrung in 3D-Visualisierungen und Projektleitung mit. Das RKW BW begleitete die beiden im Rahmen der Gründungsberatung. Seit Ende 2022 ist Wemonte am Markt.



**Daniel De Monte**  
Wemonte AG

„Es war ein Schlüsselmoment, als uns der Fachberater sagte: Das schafft ihr auch zu zweit!“

# Stark für den Mittelstand

**Die Welt des Mittelstands ist die Welt des RKW Baden-Württemberg. Tag für Tag tauchen wir ein in die Unternehmen im Land und machen sie nachhaltig profitabel. Mitgliedern und Kunden bietet das RKW Baden-Württemberg viel Unterstützung: Unternehmensberatung, moderne Weiterbildung und Projekte für die Praxis. Egal wofür ein Sparringspartner gebraucht wird – das RKW BW und seine Experten sind greifbar.**

Wegbereiter des Mittelstands sein – das nimmt man beim RKW BW sehr ernst. Wir begleiten durch Krisen, beim Wachstum und in fremdem Terrain.

Wir vertreten die Interessen der Unternehmen in Politik und Verwaltung. In unser Netzwerk binden wir auch Forschung, Banken, Verbände, Kammern und Gewerkschaften ein.

Für die Landesregierung sind wir verlässlicher Partner bei der Entwicklung und Förderung des Mittelstands. Mit der Politik erarbeiten wir Programme und sind oft dafür zuständig, sie umzusetzen. Hunderte Experten mit enormer praktischer Erfahrung gehören zu unserem Team. Egal um welches Thema es geht – bei uns gibt es jemanden, der sich auskennt.

Ausführliche Informationen finden Sie hier:



Unser großes Netzwerk ist oft eine gute Quelle. Für unsere Kunden und Mitglieder können wir Türen öffnen – wenn es um Kapital und Förderung geht, auch rund um Innovation und Wissensaustausch. Wir sorgen für Wissenstransfer und Kooperationen, organisieren Plattformen, bringen Menschen und Ideen zusammen.

Als Ansprechpartner für Existenzgründungen und Start-ups arbeitet das RKW BW mit Industrie- und Handelskammern zusammen, mit kommunalen und regionalen Wirtschaftsförderern und mit verschiedensten Geldgebern. Im Bereich Finanzierung bringen wir nicht selten Landeshilfe ein, dank unserer engen Beziehungen zu den Förderbanken (L-Bank und Bürgschaftsbank).

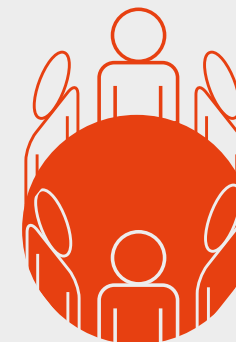
## Der Verein als Basis

Das RKW Baden-Württemberg gibt es quasi zweimal: die operative GmbH und den eingetragenen Verein. Der Verein hat derzeit 713 Mitglieder, die bei den RKW-Dienstleistungen Vorteile und Sonderkonditionen erhalten. Im Gegenzug versorgen sie die GmbH mit Infos und Impulsen aus der Praxis. Außerdem hilft uns der Verein dabei, unsere Balance zu halten. Gezielt bindet der Vorstand verschiedenste Richtungen ein. Unternehmen und Banken sind präsent, Kammern und Verbände – mit diesem breiten Spektrum bleiben wir neutral und unabhängig. Und haben die neuesten Entwicklungen immer im Blick.



## Der Vorstand des RKW Baden-Württemberg e. V.

- |  |   |   |
|--|---|---|
| <b>Thorsten Althaus</b><br>Director/Leiter Geschäftskunden<br>Region Südwest Firmenkunden<br>Deutschland, Deutsche Bank AG,<br>Stuttgart       | <b>Peter Haas</b><br>Hauptgeschäftsführer,<br>Baden-Württembergischer<br>Handwerkstag e. V., Stuttgart                    | <b>Paul Sebastian Schwenk</b><br>Vorstandsvorsitzender,<br>Theben AG, Haigerloch  |
| <b>Kai Burmeister</b><br>Landesvorsitzender, DGB-Bezirk<br>Baden-Württemberg, Stuttgart  | <b>Univ.-Prof. Dr. rer. oec. habil.<br/>           Katharina Hölzle</b><br>Institutsleitung, Fraunhofer IAO,<br>Stuttgart | <b>Guy Selbherr</b><br>Vorstand, Bürgschaftsbank<br>Baden-Württemberg GmbH,<br>Stuttgart                                  |
| <b>Dr. Katharina Conzelmann</b><br>Geschäftsführerin,<br>Dr. Otto Hartmann Chemische<br>Fabrik und Apparatebau GmbH &<br>Co. KG, Vaihingen/Enz | <b>Carsten Kraus</b><br>Geschäftsführer,<br>CK Holding GmbH, Pforzheim  | <b>Katrin Stegmaier-Hermle</b><br>Geschäftsführung Finanzen &<br>Administration, Balluff GmbH,<br>Neuhausen               |
| <b>Elke Döring</b><br>Hauptgeschäftsführerin,<br>IHK Heilbronn-Franken, Heilbronn  | <b>Dr. Harald Marquardt</b><br>Geschäftsführer, Marquardt<br>GmbH, Rietheim-Weilheim                                      | <b>Senator e. h. Wolfgang Wolf</b><br>Geschäftsführer, Forum Luft- und<br>Raumfahrt Baden-Württemberg<br>e. V., Stuttgart |
| <b>Dirk Frintrop</b><br>Vorstandsvorsitzender, Bütema AG,<br>Bietigheim-Bissingen  | <b>Martin Peters</b><br>Geschäftsführender Gesell-<br>schafter, Eberspächer Gruppe<br>GmbH & Co. KG, Esslingen            |   |
| <b>Jens Groninger</b><br>Geschäftsführer, groninger & co.<br>gmbh, Crailsheim  | <b>Stefan Schuhmacher</b><br>Geschäftsführer, Schuhmacher<br>Präzisionsteile GmbH,<br>Spaichingen                         |   |

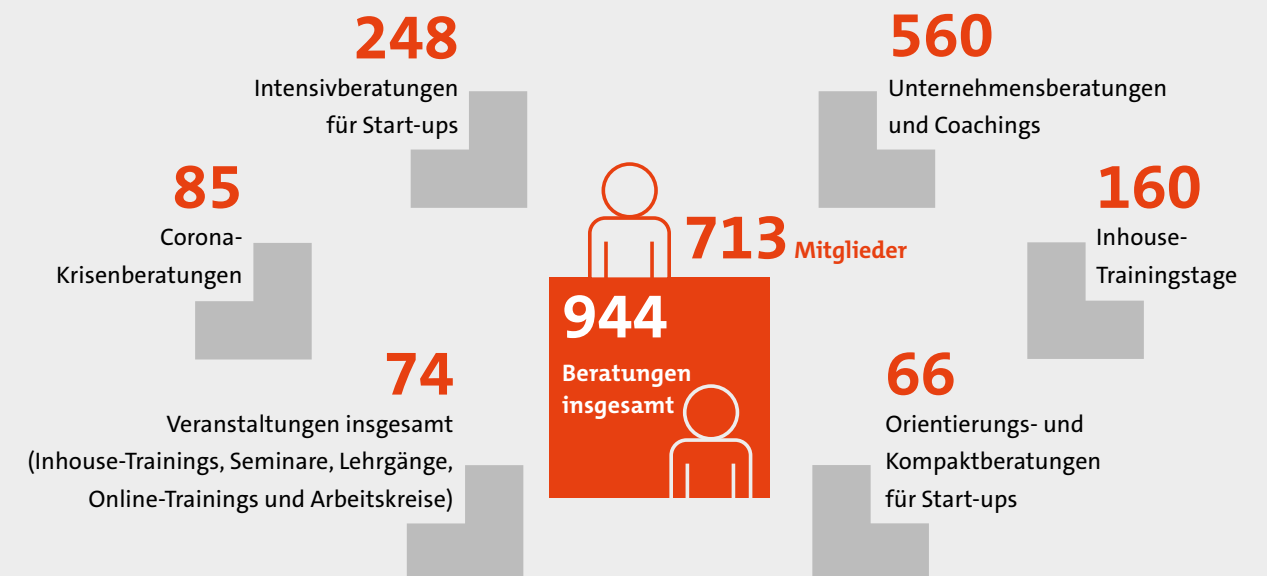


## Die Arbeitskreise des RKW Baden-Württemberg e. V.

- Einkauf
- Nachhaltigkeit
- Vergütungsbenchmark
- Personalverantwortliche
- Fertigungsorganisation
- Kaufmännische Leiter/-innen
- Mittelständische Unternehmensführung: Geschäftsführer unter sich

Man kann jederzeit auch in laufende Arbeitskreise mit einsteigen.  
[www.rkw-bw.de/veranstaltungen](http://www.rkw-bw.de/veranstaltungen)

## RKW Baden-Württemberg in Zahlen





## Nachfolge gestalten

**Ein Unternehmen in neue Hände zu geben ist ein großer Schritt. Der noch schwieriger wird, weil man ihn meist nur ein einziges Mal macht. Umso wichtiger, dass dann alles passt! Genau dabei unterstützen wir Sie gern. Unsere RKW-Nachfolgeexperten kennen den gesamten Prozess – und zwar von beiden Seiten: das Übergeben und das Übernehmen. Wir begleiten Sie durch alle Phasen.**

Ein Generationenwechsel steht an: Bald müssen die Chefs vieler Mittelständler in Baden-Württemberg die Zügel aus der Hand geben. Damit die Nachfolge gelingt, sind Details wichtig. In dieser Phase können Experten vom RKW Baden-Württemberg eine wertvolle Unterstützung sein. Mit Erfahrung, Beratung und Begleitung. Immer persönlich und individuell. Sensibel und absolut diskret: Schließlich wollen Sie selbst entscheiden, wann wer davon erfährt. Als Ihr neutraler Sparringspartner haben wir keine eigenen Interessen. Da wir mal Käufer, mal Verkäufer beraten, kennen und verstehen wir beide Seiten, haben den Überblick und können vermitteln. Holen Sie sich wertvolles Wissen, wo immer Sie es brauchen. Wir unterstützen Sie bei Unternehmensbewertung und Kaufpreisgestaltung. Wir vergleichen mit Ihnen Übergabe-Alternativen: familien-

intern, Trade Sale, Management-Buy-In, Management-Buy-Out. Wir bringen die gezielte Suche nach Interessenten voran, indem wir das umfangreiche Netzwerk des RKW BW nutzen. Wir begleiten Sie bei Auswahl und Findung, moderieren Ihre Verhandlungen.

Wie läuft das Ganze ab? Nach einem Orientierungsgespräch empfehlen wir Ihnen einen RKW-Nachfolgeexperten, der sich mit Ihren Themen auskennt. Unterwegs nehmen wir Ihnen viele Schritte ab, die für Sie eine Last und vielleicht Belastung wären. So können Sie sich aufs Kerngeschäft konzentrieren. Sooft es wichtig wird, holen wir Sie dazu: Gemeinsam wägen wir Alternativen ab. Wir setzen einen Fahrplan auf – damit alles zur richtigen Zeit angestoßen und erledigt wird. Alles läuft Schritt für Schritt und systematisch bis zum Notartermin. Übrigens: Unsere RKW-Nachfolgeexperten sind mittlerweile eine eigene Marke: Wir haben die Rechte dafür 2022 beantragt und nun eingetragen bekommen.

Besonders interessant: Wenn Sie ein bestehendes Unternehmen übernehmen, als Gründerin oder Gründer, können Sie für die Beratung Fördergelder bekommen – eine Projektförderung, die wir als Partner des baden-württembergischen Wirtschaftsministeriums vermitteln.

Ausführliche Informationen finden Sie hier:



**Die Gründerszene im Land ist wieder sehr lebendig – und das RKW BW hilft stetig mit, gute Ideen an den Start zu bringen. Mit Rat und Tat, Veranstaltungen und geförderter Beratung. Neue Angebote richten sich speziell an Kreative, Technologieorientierte und an Frauen. Geförderte Gründungsberatung gibt es auch für alle, die ein bestehendes Unternehmen übernehmen wollen.**

## Rückenwind für Gründungen

Nach den eher stillen Jahren mit Corona gibt es nun wieder viele Veranstaltungen im Land, bei denen sich Gründerinnen und Gründer informieren, präsentieren und vernetzen können. Das RKW BW war 2022 oft live dabei und immer ansprechbar: bei der Start-up BW-Night in Stuttgart, dem Start-up BW Summit auf der Landesmesse, aber auch auf vielen regionalen Veranstaltungen. Wir freuen uns sehr, wenn die von uns begleiteten Gründungen erfolgreich sind – wie Logiccloud, die den Gründerpreis BW gewonnen haben.

Die Folgen von Corona für die Gründerszene blieben kleiner als vermutet. Es gab weniger Not-Gründungen als erwartet. Stattdessen haben wir viele erstklassige Vorhaben gesehen, viele Personen und Konzepte mit Potenzial kennengelernt.

Ausführliche Informationen finden Sie hier:



Die Ergebnisse zeigen: Mit etwas Rückenwind vom RKW BW ist enorm viel möglich. Was uns auffällt: Viele nutzen die Gründungsberatung nicht für eine Neugründung, sondern dafür, ein Unternehmen zu übernehmen oder sich daran zu beteiligen. Etwa ein Drittel unserer Beratungen gehört in diese Gruppe. Gut, dass geförderte Beratung auch in diesen Konstellationen möglich ist: Denn auch auf die Übernehmenden kommen im Vorfeld eine Menge Herausforderungen zu. In den kommenden Jahren steht bei vielen Unternehmen im Land ein Führungswechsel an. Darum wird dieses Angebot sicher auch in Zukunft sehr gefragt sein.

**Basis-Beratung, Spezial-Beratung, Sprechtag, kostenfreie Workshops: All das bietet das RKW über den Existenzgründungsgutschein. Ein Angebot für alle, die eine Selbstständigkeit in Baden-Württemberg planen oder einen mittelständischen Betrieb im Land übernehmen möchten. Gefördert aus Mitteln des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus und des Europäischen Sozialfonds.**



Kofinanziert von der Europäischen Union  
Kofinanziert vom Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg



### Beaufort 8 GmbH, Stuttgart

In der Stuttgarter Werbeagentur Beaufort 8 ist ein behutsamer Management-Buy-Out gelungen. Beaufort 8 ist eine Full-Service-Agentur mit etwa 50 Beschäftigten. Gewünscht war, dass Team-Mitglieder ihren Chefs, den beiden Gründern, die Firma abkaufen. Das lief friedlich, war aber nicht immer einfach: Verhandlungen zogen sich in die Länge, während alle Beteiligten im Alltag eng zusammenarbeiteten. Ein Fachberater des RKW BW half, den Knoten zu lösen, Hürden zu überwinden und eine für alle Beteiligten gute Lösung zu finden. Mit Prof. Hendrik Wolff klärte man, wer wirklich kauft: Ulrich Hausch, Corinna Drißner und Stefan Horn. Man durchleuchtete finanzielle Fragen, fand einen Preis und gestaltete Verträge. Viel Input und viele Impulse habe der Fachberater gegeben, sagt Ulrich Hausch. „Mit ihm haben wir Rahmenbedingungen und Parameter festgezurr.“



**Ulrich Hausch**  
Beaufort 8 GmbH

„Es ist unmöglich, einen solchen Prozess ohne Berater zu machen – und erst recht nicht in erträglicher Zeit.“

**Wir stecken mittendrin im digitalen Wandel. Er ist dynamisch und fordernd. Industrie 4.0 und künstliche Intelligenz (KI) machen Produktion und Produkte immer komplexer. Das RKW BW hat 2022 wieder geholfen, diesen Wandel in Unternehmen voranzubringen – mit Wissen und Methoden. Ein schlaues neues Projekt ist das Industrienetzwerk „Im Sprint zur Fabrik 4.0“.**

## Fit für die digitale Zukunft

Überall Digitalisierung: in den Geschäftsmodellen, den Prozessen und Abläufen, in der Kommunikation und im Verkauf, als Planungshelfer und unterstützend im Alltag. Trotzdem klemmt es allzu oft noch mit der Digitalisierung. So manche bleiben bei Pilotprojekten stecken. Warum? Sind es die falschen Technologien? Scheitert es bei Menschen? Sind die Strategien nicht umfassend genug?

Ausführliche Informationen finden Sie hier:



Klar ist: Der Mittelstand braucht passende, alltagsnahe Methoden und Hilfsmittel. Außerdem mehr Systematik und auch mehr methodische Kompetenz. Es ist nicht leicht, immer dran zu bleiben bei den schnellen Entwicklungen von Technik und Know-how. Das RKW BW unterstützt hier ganz pragmatisch. Auch 2022 sind wir gemeinsam gut vorangekommen.

Zugleich schauen wir auf die Theorie. Was es braucht, damit digitale Transformation gelingt, untersucht das RKW BW gemeinsam mit Forscherinnen und Forschern vom Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) und mit Unternehmen, die ihre Praxis-Erfahrungen beitragen. Dafür haben wir das Industrienetzwerk „Im Sprint zur Fabrik 4.0“ gestartet. Eine Plattform, um neueste Methoden, Technologien und Vorgehensweisen zu erproben und voneinander zu lernen. Wir schauen uns relevante Technologien an, entwickeln Zielbilder für die individuelle Fabrik 4.0 und diskutieren auch, wie Arbeitsszenarien der Zukunft aussehen.

**Einen Blick entwickeln für Wege und Möglichkeiten: Das können Sie im Industrienetzwerk „Im Sprint zur Fabrik 4.0“. Hier bekommen Themen Substanz. Hier lernen Sie Anwendungsmöglichkeiten kennen. Hier prüfen wir, wie der Wandel in Organisationen gelingt. Das Netzwerk organisiert kompakte Sprint-Treffen im Future Work Lab des Fraunhofer IAO. Unternehmen können mit bis zu vier Personen daran teilnehmen.**

## Wertschöpfung optimieren

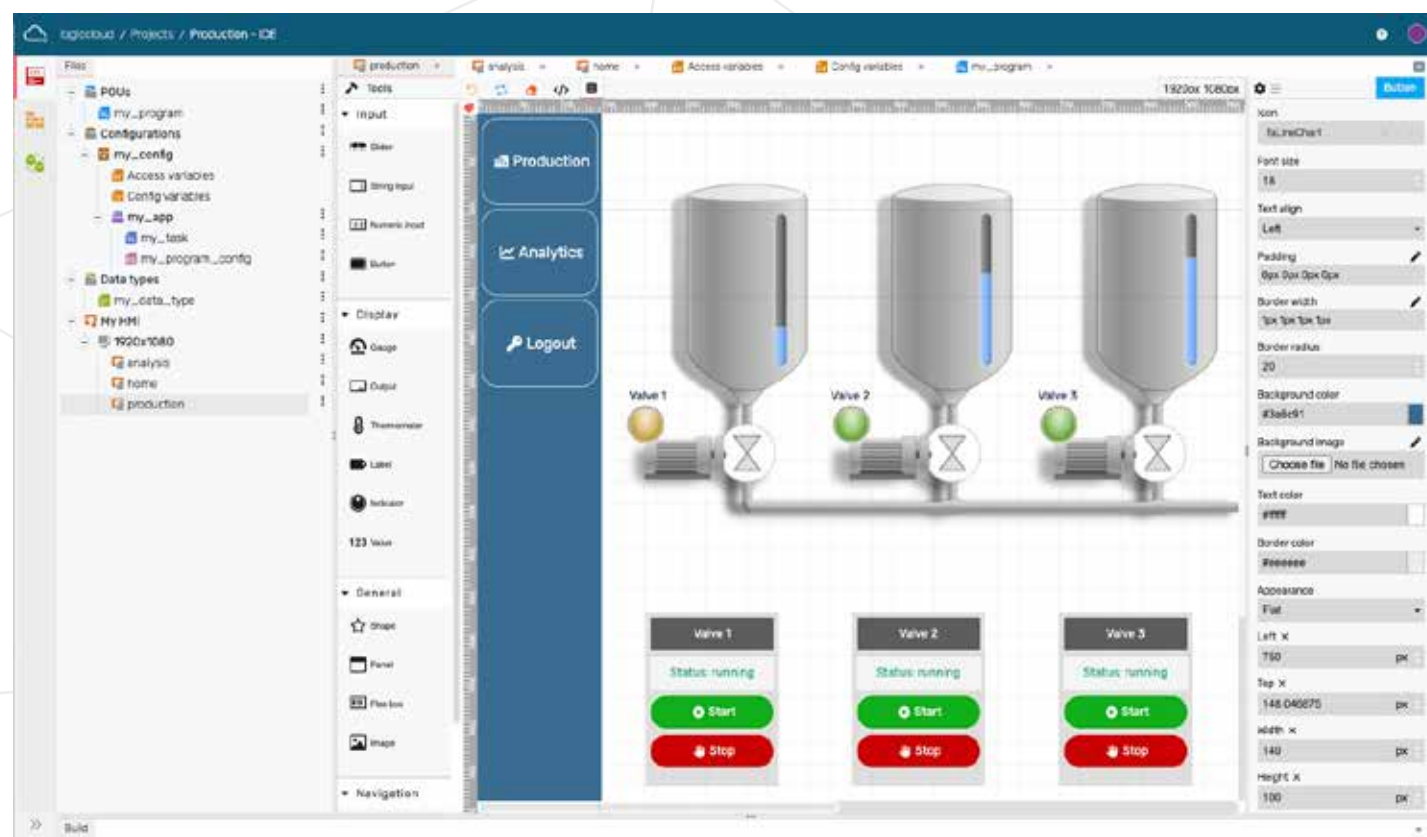
**Operations – da muss es stimmen, dann stimmen die Zahlen. Wir vom RKW Baden-Württemberg begleiten viele Unternehmen auf dem Weg, wettbewerbsfähiger zu werden. Anderen helfen wir, kritische Situationen zu meistern. Mit Wissen und Tools, die in der Praxis Wirkung zeigen. Damit Sie schlank produzieren und gut führen, also die Effizienz steigern.**

Fachkräfte? Vielerorts fehlen sie! Wie soll man dann Strategien umsetzen, Verbesserungen ansteuern? Wir finden mit Ihnen die besten Stellschrauben und Ansatzpunkte. Über Lean Management können Sie Produktionsabläufe spürbar verschlanken und die Produktion flexibler gestalten. Das kommt dem entgegen, was Ihre Kunden fordern. Wir schauen uns die Wertschöpfungskette mit den vor- und nachgelagerten Bereichen ganzheitlich an und optimieren in der Regel vom Warenausgang in Richtung Kundenanfrage, verbessern gemeinsam mit den Beteiligten die Prozesse.

2022 sind im Bereich Operations neue Themen ins Zentrum gerückt. Vor allem die steigenden Preise für Energie und Material haben den Druck erhöht. Oft in Konstellationen, wo es nicht möglich war, diese Erhöhung an Kunden weiterzugeben. Umso wichtiger wurde es, sicherzustellen, dass man

intern keine Potenziale ungenutzt lässt. Beispiel Shopfloor Management: Damit steuern Sie operative Aufgaben und auch Abweichungen besser. Es entsteht Transparenz über Projekte und Linienaufgaben, Durchlaufzeiten sinken, wesentliche Störungen gehen Sie strukturiert an. Führung ist in solchen Zeiten wichtig. Und Kommunikation: Prozesse zu verbessern gelingt am besten, wenn wir Mitarbeitende einbinden und modernes Führungsverhalten etablieren. Ein guter Hebel ist unser Think Tank für die Praxis – unser Arbeitskreis Fertigungsorganisation. Hier treffen sich alle vier bis sechs Wochen Produktionsleiter und Betriebsleiter, Produktionsplaner und Produktionssteuerer – diejenigen, die in mittelständischen Betrieben im Land dafür verantwortlich sind, aus der Produktion das Beste zu machen. Verborgene Potenziale zu finden. Mehr Flexibilität herauszuarbeiten. Sie erleben spannenden Erfahrungsaustausch und bekommen wertvollen Input: indem Experten neue Perspektiven zeigen und neues Wissen vermitteln. Und indem Unternehmen ihre Türen öffnen und konkret zeigen, welche Best-Practice-Lösungen sie entwickelt haben. Welche Methoden lassen sich gut übernehmen? Welche Trends haben Substanz? Der Arbeitskreis ist 2023 bereits wieder angelaufen, man kann noch einsteigen.

Ausführliche Informationen finden Sie hier:



### Logiccloud AG, Buchen

Maschinen steuern – nicht über Steuerungsgeräte vor Ort, sondern aus der Cloud: Das will das Start-up Logiccloud. Die Gründer aus Buchen im Odenwald waren die ersten, die dafür eine marktaugliche Lösung erarbeiten. Dass das Sinn macht, war längst klar: Indem man die Steuerung für Maschinen und Anlagen streamt, braucht man vor Ort weder Hardware noch Software, spart Platz und Service-Aufwand. Das System von Logiccloud ist mit allen Programmiersprachen kompatibel. Die Gründer haben Expertise auf zwei Ebenen eingebracht: Steuerungs-Technologie und Cloud Computing. RKW BW-Fachberater Dr. Mirko Häcker übernahm die Vorgründungsberatung mit Businessplan, Finanzierungsplanung, Geschäfts- und Liquiditätsplanung sowie der Suche nach Kapitalgebern. Die MBG, die Mittelständische Beteiligungsgesellschaft des Landes, wurde der Partner, der das Kapital für die Entwicklung sichert.



**Michael Böhner**  
Logiccloud AG

„Allein hätten wir nie so einen Businessplan gehabt und nie diese Infos zur Verfügung. Das RKW hat uns sehr, sehr viel Arbeit und Zeit gespart.“



## Nachhaltig und profitabel

**Nachhaltigkeit ist wichtiger denn je. Darum hat das RKW BW seine Angebote rund um Nachhaltigkeit 2022 nochmal massiv ausgebaut, das Netzwerk vergrößert, neue Experten an Bord geholt, Themen vertieft und weiterentwickelt. Klar ist: Nachhaltigkeit ist ein Schlüssel zum Erfolg – je ganzheitlicher man es angeht, desto besser. Die Angebote vom RKW BW kommen an. 2023 werden neue ergänzt.**

Nachhaltig sein? Diese Formulierung ist für viele diffus. Aber nachhaltig profitabel sein – das wollen, das müssen heute viele. Der Druck wächst. Wer sich verweigert, riskiert, irgendwann zu scheitern. Nachhaltigkeit senkt Kosten, macht Unternehmen flexibel und zukunftsfähig. So sind Sie attraktive Arbeitgeber und Partner. Investoren, Kunden, der Gesetzgeber und die eigenen Beschäftigten achten darauf und wollen sehen, dass was getan wird.

Darum gibt es beim RKW BW nun ein Mittelstandsprojekt, das genau so heißt: „Nachhaltig profitabel“ unterstützt kleine und mittelständische Unternehmen bei ihrer Transformation. Dabei, sich konkret auf den Weg zu machen. Mit individuellen Schritten, die zum Unternehmen und allen Beteiligten passen. Wir unterstützen die Unternehmen direkt vor Ort. Die Pilotphase läuft noch, interessierte Unternehmen sind willkommen.

Ausführliche Informationen finden Sie hier:



Unterstützung bietet das RKW auch durch viele weitere Angebote: den Arbeitskreis Nachhaltigkeit, der im Oktober 2022 gestartet ist und sehr gut ankommt. Ein neues Weiterbildungsangebot, die Nachhaltigkeits-Werkstatt „Fit for Sustainability“, die 2022 vorbereitet wurde und 2023 startet. Eine kostenlose Energiesprechstunde. Kompetente und praxisnahe Beratung für viele Nachhaltigkeits-Themen wie CO<sub>2</sub>-Bilanzierung, Energie- und Ressourceneffizienz, Nachhaltigkeitsstrategie oder Sustainable Finance.

Klar, dass das RKW selbst sich ebenfalls nachhaltig positioniert. Wir haben eine eigene Nachhaltigkeitsstrategie entwickelt und eine Arbeitsgruppe gestartet, die unser Haus Schritt für Schritt nachhaltiger machen soll. Dazu gehört auch, dass 2022 alle RKW-Beschäftigten einen Tag Zusatzurlaub bekommen haben, speziell für soziales Engagement. Einige haben geholfen, in einer Flüchtlingsunterkunft den Gemeinschaftsraum zu streichen. Wir bereiten einen eigenen Nachhaltigkeitsbericht vor und erstellen unsere CO<sub>2</sub>-Bilanz, um unseren Fußabdruck reduzieren zu können. 2023 werden wir außerdem ein Teil der WIN-Charta-Initiative des Umweltministeriums.

**Kein Unternehmen ist wie das andere. Lösungen von der Stange passen oft nicht. Uns beim RKW Baden-Württemberg ist es sehr wichtig, zu verstehen, mit wem wir es zu tun haben. Erst wenn wir ein Unternehmen und die Menschen kennen, empfehlen wir Lösungen. Individuelle Lösungen! So gelingt, was Sie vorhaben – die strategische Weiterentwicklung, ein Wandel, neue Personalpolitik oder gute Führung.**

## Potenziale in der Organisation nutzen

Veränderungen kosten Kraft. Das gilt auch für Organisationen: Wer seine Strategie, sein Personal oder das gesamte Unternehmen voranbringen will, muss seine Energien wohl dosiert einsetzen. Drum ist es so wichtig, dass Ihre Maßnahmen gut zu Ihnen passen. So erreichen Sie das Ziel, das Sie sich gesetzt haben. Das haben wir auch 2022 wieder bei vielen Projekten miterlebt.

Wo und wie möchten Sie besser werden? Im Bereich Führung und Leadership? Bei Ihrer Unternehmensstrategie? Im Personalmanagement? Wollen Sie Innovation integrieren, einen Prozess des Wandels vorantreiben (Change-Management) oder als Organisation im Gesamten leistungsfähiger werden? Wir finden mit Ihnen den besten Weg.

Ausführliche Informationen finden Sie hier:



Ganz wichtig: Ihre Führungskräfte. Wir brauchen sie als diejenigen, die alles am Laufen halten, die Leute mitziehen und parallel selbst viele Aufgaben bewältigen. Gern unterstützen wir Sie dabei, Ihr Führungsteam gut aufzustellen. Prägen Sie mit uns einen Führungsstil, der genau zu Ihrem Haus passt! Wer in Führungskräfte investiert, investiert ins ganze Team.

Bei Ihren Veränderungen können Sie sich aufs RKW Baden-Württemberg verlassen. Handlungsfelder identifizieren, Projekte definieren und dann erfolgreich umsetzen: Wenn Sie uns zum Sparringspartner machen, stellen wir Ihnen nicht nur unsere Erfahrung und unseren Schatz an Methoden zur Verfügung. Wir sagen Ihnen auch offen, was wir sehen und wozu wir raten.

**Unterschätzen Sie die Kommunikation nicht! Gute Kommunikation kann der Rückenwind für Ihre Prozesse sein. Aber auch wenn Kommunikation mal misslingt, wenn es Konflikte gibt, liegt darin oft eine Chance. Sowohl im Team als auch einzeln können wir an Konfliktfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit arbeiten. Das sorgt oft für echte Wow-Effekte!**



### Erler GmbH, Dormettingen

Steuerungssoftware, Steuerungstechnik, Schaltschränke: Die Erler GmbH aus Dormettingen im Zollernalbkreis steht für Automation. Das Familienunternehmen baut stetig neue Kompetenzen, Schwerpunkte und Geschäftsfelder auf. Unterstützung holt sich Erler seit den 1990ern beim RKW BW: „Das RKW bringt uns Wissen, das wir selber nicht an Bord haben“, sagt Holger Erler, einer der Geschäftsführer. Zuletzt war das RKW mit drei Fachberatern parallel aktiv: Christian Raúl Herlan übernahm die Vertriebsberatung, verbesserte Angebots- und Vertragsgestaltung und schulte für Nachverhandlungen. Isabel Stolz trainierte im Bereich Kundenbetreuung: richtig telefonieren, telefonische Akquise, Umgang mit Neukunden. Sie half, Prozesse und Tools zu optimieren. Eika Knörzer unterstützte dabei, eine zweite Führungsebene zu etablieren, Prozesse stimmig umzubauen und alle fit zu machen für ihre neuen Verantwortungen und Aufgaben.



**Holger Erler**  
Erler GmbH

„Wir schätzen die Zusammenarbeit mit dem RKW Baden-Württemberg und seinen Experten sehr. Für uns ist das ein Rundum-Sorglos-Paket. Wir sehen das RKW auch als Begleitung für die Zukunft.“

## Lernen wird noch individueller

**Jede und jeder lernt anders. Drum gibt es beim RKW Baden-Württemberg immer mehr Lernformen und Fortbildungs-Formate. Sie wählen zwischen Neuem, Bewährtem und ganz Individuellem – auch 2022 haben wir unser Angebot nochmal ausgebaut und verfeinert. Neu sind unsere Themen-Werkstätten, in denen wir verschiedene Trainings bündeln. Was für wen am besten passt? Dazu beraten wir Sie gern.**

Wissen direkt für die Praxis – das wird gebraucht in den mittelständischen Unternehmen. Wir übernehmen diesen Part gern für Sie. Und wir machen Wunschkonzert: Inhouse oder offene Veranstaltung? Wir kommen zu Ihnen, mit einem individuell für Sie konzipierten Schulungsprogramm oder auch mit unseren bewährten Paketen. Wir freuen uns auch, Sie und Ihre Beschäftigten bei unseren Terminen zu begrüßen. Viele Personalerinnen und Personaler nutzen diese Option, wenn Einzelne gezielt vorangebracht werden sollen.

Bei Fortbildungen haben wir 2022 das Modul-System etabliert: Dafür haben wir das Wissen, das es zuvor in umfassenden Lehrgängen gab, in kompakte Module gesplittet. Damit sich jede und jeder die Module nach Bedarf kombinieren kann – und auf diese Weise genau das lernt, was aktuell gebraucht

wird. Kein Ballast, möglichst wenig Zeitaufwand und möglichst hoher Nutzwert. Wenn Ihnen das individuelle Zusammenstellen nicht so liegt, können Sie unsere Lehrgänge buchen. Die gibt es weiterhin, sie sind beliebt, viele Unternehmen schätzen strukturierten Wissensaufbau. Was bei den Lehrgängen besonders gut gelingt: das Gelernte zwischen den Einheiten zu reflektieren und selbst anzuwenden – mit eigenen Erfahrungen sieht das Ganze oft anders aus. Beim nächsten Termin kann man dann neue Praxisfälle diskutieren. Wir trainieren Ihre Fach- und Führungskräfte in ganz unterschiedlichen Bereichen. Fürs Kerngeschäft und auch für jene Aufgaben, die in Ihrem Betrieb eher am Rand liegen, von Einzelkämpfern gemeistert werden. Ob Einkauf oder Vertrieb, ob Digitalisierung oder Nachhaltigkeit, ob Kommunikation oder Führung: Im RKW-Weiterbildungsangebot sind viele Themen mit vielen Facetten präsent. Auch 2022 haben wir uns wieder bei unseren Kundinnen und Kunden erkundigt, wie Sie unser Angebot finden und was Sie sich noch wünschen. Mit hohem Praxisbezug liegen wir genau richtig: Den finden 80 Prozent der Befragten sehr wichtig, weitere 15 Prozent wichtig. Das beliebteste Veranstaltungsformat sind Trainings, die einen Tag lang dauern. Vor allem Bildungsangebote im Bereich

Führung, Kommunikation und Coaching werden gewünscht, auch Organisationsentwicklung und Change-Management sowie Personalarbeit und Personalentwicklung waren hoch eingestuft. Erfahren haben wir auch: Jeweils nur die Hälfte der befragten Geschäftsführer hat im Unternehmen bereits eine Nachhaltigkeitsstrategie oder eine Digitalisierungsstrategie. Da bringen wir Sie gern voran! Neu im Programm war 2022 ein neues Format: unsere Werkstätten. Man erkennt sie am Namen – er beginnt immer mit „Fit for“. Hierfür können Firmen ein ganzes Team anmelden. Das funktioniert gerade dann, wenn Wissen und Vorkenntnisse ganz unterschiedlich verteilt sind, der Qualifizierungsbedarf individuell anders ist. Denn innerhalb einer Werkstatt gibt es verschiedene Trainings. Zu Beginn wird entschieden, wer welches Training besucht. Am Ende gibt es Erfahrungsberichte aus den einzelnen Trainings, damit alle profitieren. Schon jetzt läuft die Werkstatt „Fit for Sustainability“ rund ums Thema Nachhaltigkeit. Bei „Fit for New Work“ schulen wir Personalerinnen und Personaler, „Fit for Customer“ dreht sich um Vertrieb und Marketing. Und bei „Fit for Collaboration“ vermitteln wir Wissen und Tools für die Zusammenarbeit. Verlassen Sie sich darauf: Bei uns zählt Ihr Erfolg. Darum prüfen wir immer, ob unsere bewährten Trainings für Sie passen – meist passen wir das Setting individuell für den Kunden an. Nach dessen Bedingungen und Wünschen, und auch verbunden

**Möchten Sie eine Förderung für Weiterbildungs-Beratung? Die gibt es aktuell übers RKW vom Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg. Bis zu 14.000 Euro oder maximal 20 Beratungstage sind möglich, um ein betriebspezifisches Personalentwicklungskonzept zu erarbeiten, samt Weiterbildungs-Empfehlungen und Unterstützung für die Umsetzung.**

mit unseren Empfehlungen, wie ein Training oder eine Schulung am meisten Potenzial entfaltet. Wir sorgen dafür, dass die Inhalte wirklich in der Praxis ankommen. Dafür haben wir in den vergangenen Jahren Methoden etabliert: Wir organisieren in aller Regel einige Wochen nach dem Training einen Review-Termin, erkundigen uns nach Praxis-Erfahrungen und klären Fragen, die im Alltag entstanden sind. Unsere Teilnehmer bekommen persönliche Logbücher, in die man alles eintragen kann, was während der Schulung wichtig ist – denn lange Skripte sind früher meist in der Schublade gelandet, aber die persönlichen Highlights nimmt man wieder in die Hand.

**WEITERbilden. WEITERentwickeln. WEITERkommen. Wir beim RKW BW bringen Sie gern weiter!**

Ausführliche Informationen finden Sie hier:



### Bütema AG, Bietigheim-Bissingen

Hardware und Software für die Digitalisierung des Einzelhandels: Mit dieser am Markt einzigartigen Kombination geht es der Bütema AG aus Bietigheim-Bissingen sehr gut. Hugo Boss, Baby One, Rossmann und viele andere große Handelsunternehmen sind Kunden. Das Team wächst rasch, aktuell sind es über 70 Köpfe. Experten vom RKW BW helfen Bütema dabei, Führungskräfte zu entwickeln und das Führungsteam zu stärken. „Wir haben uns zu einer intensiven internen Führungskräfte-Weiterbildung entschieden“, sagt der Vorstandsvorsitzende Dirk Frintrop. Das RKW legte bewährte Module zugrunde: Führungsgrundsätze, Gesprächsführung, Konfliktmanagement, Teamaufbau und Change-Management. Fachberaterin Elisabeth Brosowski hat die Module an Bütema angepasst. Seither wird die Führungsmannschaft stetig weiterentwickelt. Wer neu hinzu kommt, kann die Basis-Module beim RKW nachholen.



**Dirk Frintrop**  
Bütema AG

„So kann ich meine Führungsmannschaft in die Zeit entwickeln, jedes Jahr Neue integrieren und jedes Jahr auch alle neu zusammenschmieden.“



## Krisen durch Wandel überwinden

**Einer der wichtigsten Termine im RKW BW-Jahr ist das RKW Forum. Zwei Jahre hat das große Netzwerktreffen wegen Corona pausiert. Im Oktober 2022 war es wieder soweit: Das RKW Baden-Württemberg lud Mitglieder und Gäste ein ins Plenum der BW-Bank in Stuttgart. Zum Wiedersehen, Kontakte pflegen und für gemeinsame Überlegungen im Rahmen eines Podiums: Was bedeutet die globale Zeitenwende fürs Geschäftsmodell in Deutschland? Wirtschaftsministerin Dr. Nicole Hoffmeister-Kraut forderte Entlastung für die Produktion.**

Wo drückt bei Unternehmen akut der Schuh? Was können sie dagegen tun? Beim RKW BW kümmern sich Experten tagtäglich um gute Antworten und Perspektiven. Einmal im Jahr tun wir das auch im großen Kreis und öffentlich: Das RKW Forum ist nach der Corona-Pause endlich wieder da – als eine Plattform, um miteinander aktuelle Fragen der Zeit zu ergründen.

Zum Forum gehören immer auch kundige, spannende Gäste. Die baden-württembergische Wirtschaftsministerin Nicole Hoffmeister-Kraut sprach vor den rund 300 Besucherinnen und Besuchern. Ebenso Wirtschaftsforscher Prof. Clemens Fuest, der Präsident des Münchner ifo-Instituts für Wirt-

schaftsforschung ist und auch Mitglied des Wissenschaftlichen Beirats beim Bundesfinanzministerium. Auf dem sich abschließenden Podium saßen neben Clemens Fuest und dem Vorsitzenden des RKW BW, Martin Peters, auch Susanne Kunschert (Geschäftsführende Gesellschafterin der Pilz GmbH & Co. KG) und Dr. Joachim Schulz, der im Mai 2022 Vorsitzender von Südwestmetall wurde.

„Es gibt keinen Königsweg, sondern nur einen mehr oder weniger klugen Policy-Mix.“

**Nicole Hoffmeister-Kraut**  
Wirtschaftsministerin des Landes Baden-Württemberg

Von allen gab es klare Statements und Positionen rund um die aktuelle Wirtschaftslage, zu Krieg und Energiekrise, natürlich auch zu den Folgen für den Mittelstand und nötigen Konsequenzen. Wirtschaftsministerin Dr. Nicole Hoffmeister-Kraut machte deutlich, wie ernst die Politik diese Krise nimmt. „Diese Krise wiegt schwer. Sie ist mit nichts zu vergleichen. Sie hat auch das Potenzial, zu wirtschaftlichen und sozialen Verwerfungen zu führen.“ Sie fordert, dass man „Produktion entlastet und erleichtert, wo immer das möglich ist“.

Ausführliche Informationen finden Sie hier:



„Wir sind eingeschwenkt auf neues Denken.“

**Susanne Kunschert**  
Geschäftsführende Gesellschafterin der Pilz GmbH & Co. KG

Clemens Fuest hat durch die ifo-Umfragen unter deutschen Unternehmen stets einen Blick auf die Lage. Er nannte einige Zahlen: Mehr als 60 Prozent aller produzierenden Betriebe hatten 2022 Lieferprobleme – ein historisch nie dagewesenes Ausmaß. Auch das Tempo, mit dem in Deutschland aktuell die Inflation ansteigt, sei negativer Rekord. Er riet dazu, dass man für Deutschland eine geoökonomische Strategie erarbeitet. Für den Außenhandel lautete seine Empfehlung: weiter auf Export setzen, aber zugleich die Gefahren der Globalisierung einhegen durch ein volkswirtschaftliches Risikomanagement.

Die Lage ist fordernd für den Mittelstand – das spiegelte auch Unternehmerin Susanne Kunschert. Gerade kleine und mittlere Unternehmen seien darauf angewiesen, täglich zu reagieren und sich auf veränderte Situationen einzustellen. In vielen Betrieben gebe es Liquiditätsprobleme wie nie zuvor, berichtete sie. Bei Pilz sei kein Prozess mehr so wie vor der Krise. Neu zu denken, Herausforderungen zu lösen, das sind aus ihrer Sicht die positiven Folgen dieser Lage.

Clemens Fuest hält den Mittelstand für ungeheuer agil – weil dort Handlungsbereitschaft und Verantwortung dicht beieinander liegen. Kritischer sah er die deutsche Gesellschaft im Gesamten, sie sei „unglaublich langsam“. Ähnlich positionierte sich Joachim Schulz: Zu vieles laufe hierzulande noch exakt so ab, wie man es gewohnt sei. „Wir haben unheimlich viele Absicherungs- und Beharrungsmechanismen. Wir wollen uns nicht gerne ändern.“ Gefährlich, denn genau das sei in konkurrierenden Wirtschaftsräumen wie den USA ganz anders. Die Quintessenz des RKW Forums 2022 ist: Wir können die Krise überwinden – durch Wandel. Den nötigen Rückhalt, Impulse und Input dafür gibt es beim RKW Baden-Württemberg.

„Wir sollten weiter auf Export setzen, zugleich aber auch die Gefahren der Globalisierung einhegen durch ein volkswirtschaftliches Risikomanagement.“

**Prof. Clemens Fuest**  
Präsident des ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung



### Derksen Packaging GmbH, Ammerbuch

Faltschachteln kleben: eine gefragte Dienstleistung. Heinrich Derksen hat sich damit sein ganzes Berufsleben beschäftigt – und er hatte auch viele gute Ideen, wie man die Prozesse besser und schneller hinbekommt. Ideen, aus denen er etwas machen wollte: Er gründete die Derksen Packaging als Lohnklebe-Unternehmen. Vom RKW BW bekam er geförderte Gründungsberatung. Fachberater Dr. Michael Trompf half, den Businessplan zu optimieren, speziell Liquiditäts- und Rentabilitätsrechnung. Er war bei Bankgesprächen dabei bis zur Bewilligung des Kredits und begleitete auch den Kaufvertrag für die Klebe-Maschine und den Mietvertrag für die Halle in Ammerbuch, die zum Firmensitz wurde. „Die Zusammenarbeit war sehr gut“, sagt Derksen. „Unser Berater hatte Tools, die es für uns viel einfacher gemacht haben. Ich kann ihn absolut empfehlen.“



**Heinrich Derksen**  
Derksen Packaging GmbH

„Obwohl unser Berater ja branchenfremd ist, hat er Details entdeckt und an Dinge gedacht, die selbst Fachkundigen entgangen wären.“



# RKW Forum 2022: Themen mit Experten ergründen

Impulsvortrag von Prof. Clemens Fuest, Präsident des Münchner ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung. Durch die ifo-Umfragen unter deutschen Unternehmen hat er stets einen Blick auf die Lage.



Beim Come Together gab es noch lange interessante Gespräche. Von links: Prof. Dr. Hendrik Wolff, die ehemalige Staatssekretärin Katrin Schütz und Dr. Heiko Merkelbach.

Akteure beim Forum, von links: Norwin Graf Leutrum von Ertingen (BW-Bank), Andreas Franik (Moderator), Dr. Joachim Schulz, Dr. Nicole Hoffmeister-Kraut MdL, Prof. Clemens Fuest, Martin Peters und Jan Sibold (RKW BW).



**RKW  
BW**

## Wegbereiter Mittelstand

### Herausgeber

RKW Baden-Württemberg  
Rationalisierungs- und Innovationszentrum  
der Deutschen Wirtschaft  
Schloßstraße 70, 70176 Stuttgart  
Telefon 0711/22998-0, Fax 0711/22998-10  
info@rkw-bw.de, www.rkw-bw.de

### Redaktion

Ralph Sieger,  
Veronika Renkenberger  
(www.renkenberger.net)

### Gestaltung und Layout

Katrin Fibich,  
katrin.fibich@web.de

### Bildnachweis

S. 2 u. 3: wemonte AG | Justus Weber; S. 6 u. 7: Beaufort 8 GmbH;  
S. 8 u. 9: Logiccloud AG; S. 10 u. 11: Erler GmbH; S. 12 u. 13:  
Bütema AG | Jürgen Altmann; S. 14 u. 15: Derksen Packaging  
GmbH; S. 16 oben und Mitte: Amelie Treß, unten: Anna Sieger