

## „Das Auto wird zum zweiten Mal erfunden“

Die Wirtschaftsministerin Dr. Nicole Hoffmeister-Kraut zum wahrscheinlich größten Wandel in der Geschichte des Automobils

**Die Kraftfahrzeugbranche steckt im wohl größten Umwälzungsprozess ihrer jüngeren Geschichte. Neue Antriebsformen wie die Elektromobilität und die tiefgreifende Digitalisierung (Industrie 4.0) sind die Stichworte. RATIO KOMPAKT sprach mit der Wirtschaftsministerin des Landes, Dr. Nicole Hoffmeister-Kraut, MdL.**

**RATIO KOMPAKT: Frau Dr. Hoffmeister-Kraut, was denken Sie: Kann der wirtschaftliche Erfolg von heute auch in Zukunft erhalten werden?**

Dr. Nicole Hoffmeister-Kraut: Das Herz der deutschen Automobilindustrie schlägt in Baden-Württemberg. Nahezu 30 Prozent aller Arbeitsplätze der deutschen Fahrzeugindustrie sind bei uns im Land zu Hause. Allerdings sind eine stolze Automobil-Geschichte und erfolgreiche Geschäfte in der Gegenwart noch lange keine Garantie für eine gute Zukunft. Die Automobilindustrie erlebt zurzeit wahrscheinlich den größten Wandel in ihrer Geschichte. Daher sind alle Akteure gefragt, alles dafür zu tun, dass Baden-Württemberg als Gewinner aus diesem Transformationsprozess hervorgeht.

**Wo stecken die größten Risiken in diesem Transformationsprozess?**

Unser Erfolg ist gleichzeitig auch das größte Risiko. Es wurden weltweit einmalige Kompetenzen aufgebaut und Investitionen in Technologien getätigt, die heute Garant für unseren Erfolg sind, in Zukunft aber vielleicht nicht mehr die entscheidenden Technologien und Kompetenzen in der Automobilwirtschaft darstellen. Wir müssen den Spagat zwischen Amortisation der getätigten Investitionen und der Innovationsführerschaft in den neuen Technologien meistern. Das richtige Timing ist hier aus meiner Sicht erfolgsentscheidend.

**Was sind da die wesentlichen Herausforderungen?**

Mit den Themen Vernetzung, autonomes Fahren und alternative Antriebe wird das Auto praktisch zum zweiten Mal erfunden. Was noch vor wenigen Jahren wie Science-Fiction geklungen hat, gilt in-

zwischen als realistisches Zukunftsszenario. Auch zeichnen sich völlig neue Geschäftsmodelle ab – etwa im Big-Data-Bereich. Daneben heißt die große Vision: emissionsfreies Fahren. Und vieles spricht dafür, dass die Elektromobilität dabei eine wichtige Rolle spielen wird – auch wenn es bis zum Durchbruch noch genügend Baustellen gibt: von der Reichweite über den Ladevorgang bis hin zur Ladeinfrastruktur. Auf dem Weg zur emissionsfreien Mobilität dürfen wir aber auch die Potenziale des Verbrennungsmotors nicht außer Acht lassen. Auch synthetische Kraftstoffe bieten große Potenziale, deshalb plädiere ich für Technologieoffenheit.

**Wo sehen Sie die größten Chancen in dieser Entwicklung?**

Baden-Württemberg ist dafür bekannt, mit die besten Fahrzeuge weltweit zu bauen. Diese Systemkompetenz und das ganzheitliche Denken sind wesentliche Stärken unseres Standortes. Wir müssen es also schaffen, diese Systemkompetenz auch in den neuen Technologien zu erhalten. Dann hat Baden-Württemberg mit der Konzentration aller notwendigen Kompetenzen und Kapazitäten auf engstem Raum die besten Voraussetzungen, auch zukünftig das Herz des Automobilbaus zu bleiben.

**Prognosen gehen von 25 Prozent Marktanteil für Elektromobile in Deutschland im Jahr 2025 aus. Das wird die traditionellen Wertschöpfungsstrukturen in der Automobilindustrie drastisch verändern. Was bedeutet das für kleine und mittlere Unternehmen der Automobilzuliefererindustrie konkret?**

Dieser Technologie- und Strukturwandel wird die industrielle Wertschöpfungskette kräftig durcheinanderwirbeln. Und dieser Wandel wird durch die Digitalisierung noch verstärkt. Vor allem das breite Netzwerk der kleinen und mittleren Automobilzulieferer ist hier betroffen. Allein in Baden-Württemberg gibt es rund 1.000 solcher Fahrzeugzulieferer. Jeder Dritte davon muss nach einer aktuellen Studie mit erheblichen Auswirkungen rechnen.

**Wie sollten sich da die kleinen und mittleren Automobilzulieferer positionieren?**



„Wir müssen es schaffen, diese Systemkompetenz auch in den neuen Technologien zu erhalten“, sagt Dr. Nicole Hoffmeister-Kraut.

fungs- und Vertriebsketten und Beschäftigungspotenzialen sowie neue Anforderungen an die Qualifikationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sein.

**Auf welche Unterstützung Ihres Ministeriums können kleine und mittlere Zulieferer zurückgreifen, um sich fit zu machen?**

Der Mittelstand ist als Taktgeber des technologischen Fortschrittes ein wichtiger Garant für die Wettbewerbsfähigkeit unseres Landes. Deshalb sehe ich mit Sorge, dass die Innovationstätigkeit der kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland seit zwanzig Jahren rückläufig ist – entgegen der zunehmenden Innovationstätigkeit von Großunternehmen. Hier setzt unsere „Mittelstandsoffensive Mobilität“ an. Gemeinsam mit e-mobil BW bieten wir fünf Maßnahmenpakete für kleine und mittlere Unternehmen aus der Automobilindustrie an. Am 22. November werden wir im Haus der Wirtschaft Stuttgart die Initiative offiziell starten und Details zu den Einzelpaketen vorstellen.

**Welche Rolle hat das Landesnetzwerk automotive-bw in diesem Kontext?**

Alleine sind diese vielen Herausforderungen für viele kleine und mittlere Zulieferer nicht mehr zu bewältigen. Zusammenarbeit, Kooperation und Vernetzung werden bei diesem Veränderungsprozess immer bedeutender, vielleicht sogar entscheidend. Genau hierzu trägt das Landesnetzwerk automotive-bw bei. Zum Beispiel mit dem Zulieferertag, der sich seit vielen Jahren als Treffpunkt der Branche im Autoland etabliert hat und am 25. Oktober bereits zum 19. Mal stattfindet.

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

### Ideen sind gefragt!

Die IAA ist erst ein paar Wochen vorbei, schon steht der Zulieferertag Automobil vor der Tür.

Es ist auch höchste Zeit: sich auszutauschen, zu diskutieren und Pläne für die Zukunft zu schmieden, das ist heute wichtiger denn je. Wer auch in zehn oder zwanzig Jahren noch am Markt erfolgreich sein will, muss heute die Weichen stellen. Wer noch nicht genau weiß wie, sollte sich darüber sehr bald Gedanken machen und dabei strategisch vorgehen.

Auch die meisten großen Hersteller haben einen Weckruf gebraucht. Andere wie BMW oder Renault waren ebenso früh

dran wie die ElringKlinger AG, die wir in dieser Ausgabe der RATIO KOMPAKT näher vorstellen (siehe Seite 2). Der Dieselskandal hat etwas Unvorher-

gesehenes ausgelöst: Er wirkt wie ein Katalysator für die Entwicklung alternativer angetriebener Fahrzeuge. Der Vorstandsvorsitzende Dr. Stefan Wolf von ElringKlinger spricht von einem Turboeffekt. Industrie 4.0 und „Autonomes Fahren“ sind die weiteren Stich-

worte, und auch sie bringen Herausforderungen mit sich, die alles andere als trivial sind.

Wie dem auch sei: Ein „weiter so“ wird es in der Automobilindustrie nicht geben. Und jeder investierte Euro will bedacht platziert sein. Führungsstärke und Ideenreichtum sind gefragt. Im Land der Tüftler und Erfinder bin ich ganz sicher: Das wird schon!

In Umbruchzeiten braucht man starke Partner. Wir vom RKW BW sind einer. Rat und Tat haben wir für Sie jederzeit parat.



Dr. Albrecht Fridrich,  
Geschäftsführer RKW  
Baden-Württemberg

## Den Transformationsprozess fest im Blick

Der „Wandel zwischen digital und elektrisch“ prägt den Zulieferertag am 25. Oktober

**Zum 19. Mal findet er schon statt: der Zulieferertag Automobil im Haus der Wirtschaft in Stuttgart. Organisiert wird er vom RKW BW.**

Nach der Eröffnung um 9 Uhr gibt es den ganzen Tag zukunftsweisenden Input von hochkarätigen Referenten.

Den Auftakt gestaltet Klaus Bräunig, Geschäftsführer des VDA, der die mittelständischen Zulieferer im „Wandel zwischen digital und elektrisch“ verortet. Ihm folgt Frank Deiß, Leiter Produktion Powertrain MBC und Standortverantwortlicher Untertürkheim bei der Daimler AG. Er spricht über „Powertrain reloaded“. Nach einer Kaffeepause stellt der Director Advanced Development & Product Strategy der Magna Steyr AG & Co. KG, Graz, Gerhard Krachler, „Produkt- und Dienstleistungsinnovation aus der

Sicht eines Automobilzulieferers“ vor, gefolgt von Prof. Dr. Robert Dust vom Stiftungslehrstuhl des VDA für Qualitätsstrategien an der TU Berlin. Er in-

formiert über „Absicherungsstrategien für zukünftige Use Cases und Geschäftsmodelle in der Automobilindustrie“. Nach dem Mittagessen folgt eine Podiumsdiskussion zum Transformationsprozess, die von dem Journalisten und früheren n-tv-Redakteur Andreas Franik moderiert wird. Gesprächspartner auf dem Podium sind Jürgen Königstedt, der Leiter Entwicklung V-Motoren und Brennstoffzelle bei der Audi AG in Neckarsulm, Martin Peters, Geschäftsführender Gesellschafter der Eberspächer Gruppe GmbH



& Co. KG in Esslingen und Vorstandsvorsitzender des RKW BW, Klaus Winkler, Geschäftsführer der Gebr. Heller Maschinenfabrik in Nürtingen sowie Roman Zitzelsberger, Bezirksleiter der IG Metall Baden-Württemberg in Stuttgart.

Der weitere Nachmittag bietet parallel stattfindende Veranstaltungen. In Reihe 1 sind gegenwärtige und künftige Antriebskonzepte das Thema. In Reihe 2 stehen Geschäftsmodelle, Start-up und Finanzierung im Fokus. In Reihe 3 geht es um die Auswirkungen auf den Maschinenbau. In allen drei Reihen finden jeweils zwei aufeinanderfolgende Workshops statt. Darüber hinaus präsentieren sich auch dieses Jahr wieder Unternehmen, Forschungseinrichtungen und Wirtschaftsförderer mit ihrem Leistungsangebot.

Weitere Informationen bei  
Jürgen Weiler  
Tel.: 07 11/2 29 98-20  
E-Mail: weiler@rkw-bw.de

# „Dieselskandal als Turboeffekt für alternative Antriebe“

ElringKlinger gestaltet den Transformationsprozess aktiv – Vorstand Dr. Stefan Wolf sagt, warum

**Die Automobilindustrie und mit ihr die Zulieferer stecken im wohl größten Transformationsprozess der letzten Jahrzehnte. ElringKlinger ist einer der innovativen Player und gestaltet den Wandel. RATIO KOMPAKT sprach mit dem Vorstandsvorsitzenden Dr. Stefan Wolf.**

Der Dieselskandal hat die Automobilwelt radikal verändert. Er hat den dramatischen Veränderungsprozess, in dem die Automobilindustrie steckt, noch weiter befeuert. Hinzu kommt: Namhafte Automobilhersteller blieben dieses Jahr der IAA fern. Und die Verbraucher sind schon länger nachhaltig verunsichert – der Verkauf von Automobilen mit Dieselantrieb an Privatkunden geht stark zurück. Die Dettinger ElringKlinger AG gestaltet den Transformationsprozess schon lange sehr aktiv. Ihr Vorstandsvorsitzender Dr. Stefan Wolf beschreibt die Entwicklung so: „Vor über 15 Jahren begann das Unternehmen, sich mit dem Thema Brennstoffzelle zu beschäftigen. Vor zehn Jahren stieg ElringKlinger in die Entwicklung und Produktion von Leichtbauteilen ein. Und vor acht Jahren startete die Firma mit der intensiven Beschäftigung mit Lithium-Ionen-Batterien.“ Das alles kommt ihr heute zugute: Denn sie kann Produkte all dieser Sparten bereits in Serie anbieten und ist damit einer der innovativsten Player der Branche. Denn



ElringKlinger liefert Batteriemodule mit kundenspezifisch integrierten Komponenten als Komplettlösung.

auch auf Felder, die nicht direkt mit dem Antriebsstrang zusammenhängen, hat sich ElringKlinger diversifiziert: Neben der Elektromobilität wird der Bereich Kunststoff-Leichtbau die zweite wichtige Säule für die zukünftige Entwicklung des Konzerns darstellen. Das macht das Unternehmen noch unabhängiger davon, wohin sich die Antriebe im Automobilbereich entwickeln. „Der Dieselskandal wirkt wie ein Turboeffekt für alternative Antriebskonzepte“, beschreibt Stefan Wolf, der zugleich auch Vorstandsvorsitzender des Arbeitgeber-

verbands Südwestmetall ist, die aktuelle Entwicklung im Automobilbereich. „Die Zuliefererlandschaft in Baden-Württemberg ist sehr divers. Und sie ist zugleich das Rückgrat der hiesigen Wirtschaft“, skizziert Stefan Wolf deren Bedeutung. Der Verbrennungsmotor und seine Konzeption erfordern eine große Anzahl an Teilen und Baugruppen, wie sie bei alternativen Antriebskonzepten in fast allen Fällen nicht mehr benötigt werden: Das beginnt bei der Tankanlage, geht über die Motorsteuerung und Komponenten wie Turbolader und Kompressoren und endet noch lange nicht beim Getriebe und der Abgasreinigungsanlage.

Welchen Rat gibt er seinen Kollegen im Bereich der Automobilzulieferer? „All jene, die abhängig sind vom Verbrennungsmotor heutiger Bauweise, sollten strategisch umdenken und sich neue Geschäftsfelder erschließen“, sagt Stefan Wolf. Denn: Dessen Bedeutung wird rasant abnehmen. Dass er gänzlich vom Markt verschwindet, glaubt Wolf allerdings nicht. Nichtregierungsorganisationen und ein-

zelne politische Parteien haben sich das zwar auf die Fahnen geschrieben. Doch Stefan Wolf hält das für „illusorisch“ und demzufolge überhaupt nichts davon, Enddaten anzupfeilen. Er schätzt, dass es Verbrennungsmotoren „auch in fünfzig Jahren noch gibt“. Schließlich verfügen sie nicht nur über einen hohen Grad an Reife, sondern haben auch künftig große Potenziale, um sparsamer und emissionsärmer zu werden. Damit schließen sie die Lücke, die alternative Antriebe bis auf weiteres lassen werden.

„Der Wettbewerb für die Zulieferer wird härter“, ist sich Stefan Wolf sicher. Deshalb rät er auch allen Unternehmen, die sich noch nicht mit Umsteuern beschäftigt haben, das jetzt zügig in Angriff zu nehmen. „Strategische Unternehmensplanung ist im Moment ein unverzichtbarer Bestandteil der Unternehmensführung“, betont Stefan Wolf. Das Wirtschaftsministerium des Landes Baden-Württemberg fördert das aktiv, und das RKW BW steht auch hier mit Beratung,



Dr. Stefan Wolf, Vorstandsvorsitzender der ElringKlinger AG

Seminaren und Lehrgängen zur Seite. Außerdem sieht Stefan Wolf eine Verlagerung hin zu anspruchsvollen Arbeitsplätzen: Die Megatrends Digitalisierung und „Autonomes Fahren“ erfordern völlig neue Kompetenzen bei den Mitarbeitern. Neuer Bedarf entsteht für Ingenieure, Softwarespezialisten und Projektsteuerer. Mitarbeiter werden immer öfter global eingesetzt und müssen auf diese

Rahmenbedingungen auch angemessen vorbereitet und geschult werden. Vielleicht hat der Dieselskandal ja auch sein Gutes: Er hat die Branche aufgerüttelt und generiert jetzt den Turboeffekt.

Weitere Informationen bei Dr. Albrecht Fridrich  
Tel.: 0711/2 29 98-15  
E-Mail: fridrich@rkw-bw.de

## Unternehmensporträt



Als Automobilzulieferer ist die ElringKlinger AG ein verlässlicher Partner für die Hersteller, um die Mobilität der Zukunft zu gestalten. Ob optimierter Verbrennungsmotor, leistungsfähiger Hybridmotor oder umweltfreundliche Batterie- und Brennstoffzellentechnologie – für alle Antriebsarten bietet ElringKlinger innovative Lösungen. Leichtbaukonzepte reduzieren das Fahrzeuggewicht, wodurch sich bei Verbrennungsmotoren der Kraftstoffverbrauch samt CO<sub>2</sub>-Ausstoß verringert und bei alternativen Antrieben die Reichweite erhöht. Für die immer komplexeren Verbrennungsmotoren entwickelt der Konzern sein Leistungsspektrum rund um Dichtungen kontinuierlich weiter, um stets den höchsten Anforderungen gerecht zu werden. Thermische und akustische Abschirmtechnik sowie Partikelfilter und komplette Abgasreinigungssysteme für Motoren im stationären und mobilen Sektor runden das Angebot ab. Produkte aus dem Hochleistungskunststoff PTFE – auch für Branchen außerhalb der Automobilindustrie – ergänzen das Portfolio. Insgesamt engagieren sich innerhalb des ElringKlinger-Konzerns über 9.000 Menschen an 49 Standorten weltweit.

## Viele Fragen, viele Antworten

Zukunftsforen für Zulieferer: enormer Zuspruch

Mit der Umgestaltung der Mobilität und den Umbrüchen in der Automobilbranche beschäftigten sich gleich zwei große regionale Veranstaltungen. Im Fokus stand die größte Herausforderung für die Automobilzulieferer: die Transformation parallel zum Tagesgeschäft meistern.



Akteure der Zukunftsforen.

Wohin geht die Reise? Wie wirkt sich der Transformationsprozess in der Automobilwirtschaft aus? Welche Folgen hat die Internationalisierung der Branche? Wie sehen die Rahmenbedingungen für die Automobilzulieferer künftig aus? Und vor allem: Welche Möglichkeiten gibt es, den Wandel positiv anzugehen und aus der Herausforderung eine Chance zu machen?

Fragen gab es bei den beiden regionalen Zukunftsforen für mittelständische Automobilzulieferer wahrlich genug. Initiiert hatte sie automotive-bw, der Zusammenschluss von zehn Partnern aus den Automobilregionen Baden-Württembergs. Drei dieser Partner hatten sie organisiert: die IHK Schwarzwald-Baar-Heuberg, das RKW Baden-Württemberg und die Wirtschaftsförderung Raum Heilbronn. Namhafte Referenten vermittelten wertvolle Impulse für die anstehenden strategischen Weichenstellungen. Denn die Zulieferer stecken in einer herausfordernden Zwischmühle: Einerseits sind die Auftragsbücher voll und die Kapazitäten sind komplett ausgelastet. Gleichzeitig ist die

Grundentscheidung für die massenhafte Elektrifizierung der Antriebe gefallen, die großen Hersteller stürzen sich förmlich darauf. Die Zulieferer müssen sich mit diesem Umbruch befassen und sich auf die neue Situation einstellen. Vor allem jene Zulieferer, die sich auf den konventionellen Antriebsstrang konzentrieren, müssen sich auf massive Umwälzungen einstellen. Und sie müssen die Transformation parallel zum Tagesgeschäft meistern. Dabei ist die Finanzierung ein großes Thema. Schließlich wollen die Investitionen in die aktuellen Produkte ebenso finanziert sein wie die Transformation hin zu neuen Geschäftsmodellen. Helfen sollen dabei unter anderem Strategieworkshops, wie sie automotive-bw derzeit auflegt.

Weitere Informationen bei Dr. Albrecht Fridrich  
Tel.: 0711/2 29 98-15  
E-Mail: fridrich@rkw-bw.de

## „Stimmungen ernst nehmen“

RKW-Forum 2017: Peter Müller mahnt und warnt

Erkenntnisreich, spannend und unterhaltsam war der Abend in der BW-Bank in Stuttgart: „Macht und Gefahr von Stimmungen“, so lautete das Motto des RKW-Forums 2017. Rund 380 Gäste nahmen teil.



Veranstalter und Akteure des RKW-Forums 2017 (von links): Peter Schneider (Präsident des Sparkassenverbandes Baden-Württemberg), Peter Müller (Mitglied des Zweiten Senats des Bundesverfassungsgerichts), Andreas Franik (Moderation), Boris Palmer (Oberbürgermeister von Tübingen), Martin Peters (Vorstandsvorsitzender des RKW Baden-Württemberg e.V.), Norwin Graf Leutrum von Ertingen (Mitglied des Vorstands der Baden-Württembergischen Bank), Dr. Albrecht Fridrich (Geschäftsführer des RKW Baden-Württemberg).

In seinem Vortrag warnte Bundesverfassungsrichter Peter Müller vor den Bedrohungen und der Macht, die von Stimmungen ausgehen. „Wir müssen die Demokratie offensiv verteidigen.“ Das heißt auch, Stimmungen ernst zu nehmen. „Jeder ist gefordert, seit der Bundestagswahl noch mehr.“ In der Podiumsdiskussion mit Peter Müller, dem Tübinger Oberbürgermeister Boris Palmer und Peter Schneider, dem Präsidenten des Sparkassenverbandes Baden-Württemberg, herrschte hierüber Konsens. Ausführlicher Bericht: www.rkw-bw.de.

**Herausgeber**  
RKW Baden-Württemberg  
Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft  
Königsstraße 49  
70173 Stuttgart

**Redaktion**  
Dr. Albrecht Fridrich, Ralph Sieger,  
Jochen Gewecke (www.gewecke.net)

**Impressum**

Telefon 0711/2 29 98-0  
Fax 0711/2 29 98-10  
E-Mail info@rkw-bw.de  
Internet www.rkw-bw.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 6.000 Exemplare**

**Wegbereiter Mittelstand**

## RKW-Beratung

Mit den Leistungsbausteinen Unternehmensberatung, Weiterbildung und Mittelstandsprojekte ist das RKW BW Partner des Mittelstands, um dessen Stärken zu stärken und Unternehmenspotenziale zu Unternehmenserfolgen zu machen – zielführend, umsetzungsorientiert und effizient. Seit über 50 Jahren überträgt das RKW Baden-Württemberg marktgestaltendes Wissen in mittelstandsrelevantes Handeln. Rund 1.700 Unternehmen nutzen Jahr für Jahr unsere Leistungen: Als Wegbereiter des Mittelstands kennen wir dessen Herausforderungen wie kein anderer. Über 150 selbstständige RKW BW-Fachberater und Trainer decken ein umfassendes Themenspektrum ab: Schwerpunkte sind Marketing und Vertrieb, Mitarbeiter und Personal, Produktion und Einkauf, Ressourcen und Material.

## RKW-Termine

Das komplette Seminarprogramm steht auf [www.rkw-bw.de](http://www.rkw-bw.de) zum Download bereit oder kann bei Nicole Jung bestellt werden:

Tel.: 07 11/2 29 98-23  
E-Mail: [jung@rkw-bw.de](mailto:jung@rkw-bw.de)

### Der Kundendienst-/Servicetechniker im erfolgreichen Umgang mit Kunden

Termin: Mittwoch 8.11.2017 in Sindelfingen

### Vertriebsrecht aktuell II – Externe Vertriebsformen rechtssicher gestalten

Termin: Donnerstag 8.11.2017 in Leonberg

### Aktives Kundenbindungsmanagement

Termin: Dienstag 21.11.2017 in Böblingen

### Der Vertragsexperte

Termine:  
Baustein 1: 23. – 25.1.2018  
Baustein 2: 06. – 08.03.2018  
Baustein 3: 25. – 27.04.2018 in Nürtingen

### Integrierte Unternehmensplanung mit lizenzierter Excelsoftware

Termin: 24. – 25.01.2018 in Nürtingen

### Auf Führungsaufgaben vorbereiten

Termine:  
Baustein 1: 21. – 22.02.2018  
Baustein 2: 16. – 17.04.2018 in Leonberg

### Digitalisierung und ihre Auswirkungen auf etablierte Geschäftsmodelle

Termin: ab 22.02.2018 in Nürtingen

Weitere Informationen über die Seminare und Lehrgänge und Anmeldung bei Nicole Jung  
Tel.: 07 11/2 29 98-23  
E-Mail: [jung@rkw-bw.de](mailto:jung@rkw-bw.de)