

„Exponentielles Wachstum übersteigt unsere Vorstellungskraft“

Der Spezialist für systematische Geschäftsmodellinnovation, Georg von der Ropp, im Gespräch

Wer sich nicht immer wieder neu erfindet, läuft Gefahr, mit seinem Geschäftsmodell eines Tages auf dem Müllhaufen der Geschichte zu landen. Wie man mit seinen Produkten und Dienstleistungen auf der Höhe der Zeit und auch in Zukunft gefragt bleibt, das fragte RATIO KOMPAKT den Geschäftsführer der BMI Lab AG, Georg von der Ropp. Das BMI Lab ist ein Spin-off der Universität St.Gallen und unterstützt Unternehmen bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und dem Aufbau interner Innovationsfähigkeiten für den langfristigen Erfolg.

RATIO KOMPAKT: Herr von der Ropp, unser aktuelles Thema sind systematische Geschäftsinnovationen. Was genau versteht man darunter?

Georg von der Ropp: Geschäftsmodelle beschreiben, wie ein Unternehmen für seine Kunden Nutzen stiftet und zugleich profitable Umsätze erzielt. Eine Geschäftsmodellinnovation ist eine neuartige Konfiguration des Geschäfts, die es Unternehmen erlaubt, sich zu differenzieren, ohne sich über Preise oder Features vergleichen zu lassen. So hat es Nestlé geschafft, dass Kunden für Kaffee in Nespresso-Kapseln einen Kilopreis von bis zu 100 Euro bezahlen, ohne dass sie dieser Preis wirklich interessiert.

Beispiele für Unternehmen, die zu lange ausschließlich an ihrem alten Geschäftsmodell festgehalten haben, gibt es zuhauf. Grundig, Kodak und Quelle sind da prominente Beispiele. Was lief da falsch?

Das größte Risiko für erfolgreiche Unternehmen ist genau ihr Erfolg. Unternehmen sind in der Logik dieses Erfolgs gefangen. Kodak hatte die erste Digitalkamera erfunden, konnte sich aber nicht vorstellen, dass die zunächst unterlegene Bildqualität von Kunden akzeptiert wird. Zugleich war Kodak nicht bereit, das bestehende Geschäft zu kannibalisieren.

Es heißt, Geschäftsmodellinnovation sei schwierig und eine echte Herausforderung für die Unternehmen. Warum ist das so?

Die dominante Logik als Käfig hatte ich schon genannt. Unternehmen haben für Entwicklung, Produktion, Vertrieb und Finanzen getrennte Abteilungen und Kennzahlen. Dies verhindert die ganzheitliche Sicht auf Geschäftsmodelle. Globalisierung und neue Technologien beschleunigen die Veränderungsgeschwindigkeit. Unternehmen sind gut darin, das bestehende Geschäft zu verbessern, oft aber unbeholfen, neue Geschäftsmöglichkeiten agil zu erschließen. Exponentielles Wachstum, wie es Digitalisierung ermöglicht, übersteigt unsere Vorstellungskraft. Das WM-Sommermärchen 2006 ist gefühlt noch gar nicht so lange her, aber Smartphones und Apps waren da noch unbekannt. Last but not least fehlt es oft am Wissen über eine systematische Vorgehensweise für die Entwicklung von Geschäftsinnovationen.

Und wie also entwickelt man innovative Geschäftsmodelle?

Dafür haben wir den St. Gallen Business Model Navigator entwickelt. Aus der intensiven Analyse von mehr als 200 erfolgreichen Geschäftsinnovationen wissen wir, dass dafür jeweils Muster zum Einsatz kamen, die bereits von anderen Unternehmen genutzt wurden. Oft in anderen Branchen und in anderen Kombinationen. Das Muster „Razor and Blade“, benannt nach Gillette, beschreibt folgende Geschäftslogik: Ein Basisprodukt, der Rasierer, wird günstig verkauft. Mit dem Verbrauchsmaterial, den Klingen, wird der Profit erzielt. Dieses Muster nutzte beispielsweise HP bei Druckern oder Nestlé mit Nespresso. Die 55 wichtigsten Muster haben wir so beschrieben, dass sie eingesetzt werden können, um viele innovative Ideen für ein bestimmtes Geschäftsfeld zu finden. Die attraktivsten Ideen werden gewählt und detailliert. Damit haben Sie die Grundlage, um in schnellen Zyklen kritische Annahmen, zum Beispiel die Zahlungsbereitschaft bestimmter Zielkunden, zu testen. Das Geschäftsmodell wird auf Basis der Testerfahrungen angepasst und verfeinert, bis es reif genug für den Markt ist. Für etablierte Unternehmen ist es ungewohnt, zunächst Geschäftsmodelle zu testen und die Investitionen in neues Geschäft erst dann zu tätigen, wenn die wichtigsten Grundlagen bestätigt sind.



Foto: Georg von der Ropp

„Unternehmen können das bestehende Geschäft gut verbessern, sind aber oft unbeholfen, neue Geschäftsmöglichkeiten agil zu erschließen“, sagt Georg von der Ropp.

Das Internet und die Digitalisierung führen zu neuen Mustern. Wie sehen diese aus?

Das Internet ermöglicht E-Commerce oder Plattformen wie Airbnb. Digitalisierung erlaubt es, datenbasierte Geschäftsmodelle anzubieten. Daten aus der Nutzung von Maschinen, können gesammelt und zentral ausgewertet werden. Daraus abgeleitete Empfehlungen, beispielsweise Maschineneinstellungen, können als Service global genutzt werden. Solche neuen Geschäftsmodelle zu entwickeln, zu testen und für den Einsatz bei Kunden vorzubereiten, dauert übrigens nicht länger als 100 Tage.

Wie also kann die Digitalisierung Geschäftsinnovationen befördern, auslösen oder ihre technologische Basis sein?

Modelle für Konsumenten werden zunehmend in den Businessbereich übernommen. Unternehmen wie Covestro oder Bühler haben eigene Online-Marktplätze aufgebaut, die Zugang zu neuen Kundengruppen und das Angebot neuer Services ermöglichen. Nutzen statt Kaufen wird auch für Unternehmen attraktiv, beispielsweise für Maschinen durch „Equipment as a Service“.

Der Wettbewerb der Zukunft: Wird er sich stark verändern? Wie könnte er aussehen?

Der Wettbewerb findet in Zukunft zwischen Geschäftsmodellen und nicht mehr zwischen Produkten statt. Partnerschaften, auch zwischen Wettbewerbern, gewinnen an Bedeutung, um den Kunden mehr Vielfalt und Flexibilität zu bieten. Unternehmen, die das verstehen, bauen bereits jetzt die Fähigkeiten zur Geschäftsmodellinnovation auf.

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

Und wann erfinden Sie sich neu?

Apple hatte die Kurve gerade noch gekriegt: Bevor die hippen Rechner für die kreative Elite in den Werbeagenturen und Grafikbüros durch erstarkte Konkurrenz an Marktbedeutung verloren, wilderte das Unternehmen auf ganz neuen Geschäftsfeldern und erfand „ganz nebenbei“ das Smartphone – und Nokia blickte in die Röhre. Genau so funktioniert der Mechanismus: Erfolgreiche, womöglich marktprägende Unternehmen ruhen sich auf ihren Lorbeeren aus (auch wenn sie das selber gar nicht so empfinden, weil sie ihre klassischen Geschäftsfelder ja aktiv bearbeiten), und sie sehen die Gewitterfront nicht, die sich in ihrem Rücken zusammenbraut. „Systematische Geschäftsmodellinnovation“ heißt das Stichwort, und alle



Dr. Albrecht Fridrich,
Geschäftsführer RKW
Baden-Württemberg

Unternehmen sollten sich damit intensiv befassen. Denn die Digitalisierung und andere gesellschaftliche Umwälzungen wie der soziale und kulturelle Wandel werden dafür sorgen, dass Altbewährtes für die erfolgreiche Bewältigung der Zukunft nicht mehr reicht. Das geht nur mit Strategie, Erfindungsreichtum und einer großen Bereitschaft zur Veränderung. Für die muss man sich Zeit nehmen – Zeit, die exklusiv bereitsteht für schonungslose Bestandsaufnahme und kreatives Hinausdenken über den Tellerrand. Und dann braucht es einen ausgeprägten Willen, das Neue auch straff umzusetzen. Und genau das möchte ich Ihnen dringend ans Herz legen. Damit Sie auch morgen noch eine gute Zukunft vor sich haben!

Brandaktuelles schon zum Frühstück

Erfolgreiches Veranstaltungsformat für Banker regelmäßig in ganz Baden-Württemberg

Die Pflege der Beziehungen zu den Finanzinstituten (und deren Firmenkunden) in ganz Baden-Württemberg liegt dem RKW BW seit jeher am Herzen. Beim Bankenfrühstück, das L-Bank, Bürgschaftsbank und RKW gemeinsam veranstalten, wechseln Informationen schon am frühen Morgen den Besitzer.

Das Fachkräftedilemma des Mittelstands stand im Fokus des Frühjahrsfrühstücks 2018: Was können Unternehmen tun, wenn Fachkräfte knapp werden? Das Impulsreferat kam auf die Knackpunkte zu sprechen: Wer die richtigen Azubis oder Fachkräfte finden und binden will, muss als Arbeitgeber oder Ausbildungsbetrieb attraktiv sein. Hier geht es beispielsweise um die Unternehmens- und Führungskultur, um das Betriebsklima, Entwicklungsperspektiven oder finanzielle Anreize. Was aber zählt, ist das richtige Portfolio an Arbeitgeberqualitäten, um sich im Wettbewerb abzuheben. Die gute Konjunktur und volle Auftragsbü-

cher lassen oft wenig Zeit, sich mit Personalrisiken zu beschäftigen. Eine frühzeitige Personalplanung, -beschaffung und -entwicklung kann sicherstellen, dass genügend qualifizierte Fachkräfte zur Verfügung stehen. Und schließlich: Unternehmen müssen ihre eigene Arbeitgebermarke entwickeln und kommunizieren, wenn sie Wunscharbeitgeber sein möchten. Das gilt erst recht dann, wenn die Wettbewerber große Namen haben. Auch wenn ein Unternehmen nur wenige Stellen im Jahr neu besetzt, ist eine Arbeitgebermarke wichtig, um ungewollter Fluktuation vorzubeugen und die besten neuen Mitarbeiter zu finden. Schon seit 2007 gibt es das Bankenfrühstück: Zweimal im Jahr treffen sich Vertreter der Veranstalter mit den Geschäftskundenberatern und Firmenkundenbetreuern der Banken im ganzen Land und tauschen aktuelle Informationen zu brandaktuellen Themen aus. Seit vier Jahren sind auch die IHK-Referenten der Gewerbeförderung und die Betriebsberater der

Handwerkskammern eingeladen. Die Akzeptanz ist ungebrochen. Kernstück der Veranstaltung, die bereits morgens um acht in ausgesuchten Hotels startet, ist – neben einem leckeren Frühstücksbuffet – ein Fachvortrag, der von versierten Referenten gehalten wird. Er soll die Berater der Banken inhaltlich unterstützen und ihnen wertvolle Hintergrundinformationen zu Themen liefern, die für die betreuten Geschäftskunden und Unternehmen relevant sind. Daneben gibt es Raum für den formalen und den informellen Austausch und Neuigkeiten aus den Häusern der drei Veranstalter. Nach dem offiziellen Ende so gegen zehn Uhr am Vormittag bleibt auch noch Zeit für weiterführende Gespräche und die Vernetzung.

Weitere Informationen bei
Ralph Sieger
Tel.: 07 11/2 29 98-33
E-Mail: sieger@rkw-bw.de

„Das Einzelbüro hat sich in den meisten Fällen überlebt“

Die ophelis GmbH hat sich neu erfunden: Geschäftsführer Peter Bajak erläutert, wie und warum

Früher hieß ophelis gutbürgerlich Pfalzmöbel. Heute ist nicht nur der Name neu, sondern auch die gesamte Herangehensweise an die Möblierung von Unternehmen. „Ohne das“, so Peter Bajak, „würde es die Firma heute nicht mehr geben.“

Vor 13 Jahren hat Peter Bajak das Unternehmen Pfalzmöbel übernommen. Damals war sie noch ein klassischer Büromöbelhersteller. Schreibtische und Schränke waren das tägliche Brot des Unternehmens. Für Peter Bajak lag die Frage auf der Hand: „Reicht das für die Zukunft aus?“ Und: „Wie muss sich das Unternehmen entwickeln, damit es auch künftig Bestand im Markt hat?“

Für die Firma, die mittlerweile auf eine Tradition von über 125 Jahren zurückblicken kann, war es die Schlüsselfrage: Als Produzent im Hochlohnland Deutschland muss man mehr bieten als plausible Produkte und gute Qualität: „Wettbewerber mit Produktionsstandorten im Ausland werden einem auf diesen Gebieten immer mehr den Rang ablaufen“, so Peter Bajaks realistische Einschätzung der Situation.

Bis zum heutigen Tag ist ophelis ein familiengeführter Hersteller und gehört zu den führenden Unternehmen der Branche. Dies allerdings zu erhalten, fortzuführen und zukunftsfest zu machen, bedurfte es einiger Anstrengung, Kreativität und neuen Denkens. „Das Internet war der Auslöser“, berichtet Peter Bajak, „denn mit dem Internet verändert sich die Ar-



Foto: ophelis GmbH

Unternehmen ändern sich und mit ihnen die Möbel: ophelis sum ist ein neues modulares Sitzmöbel zur Gestaltung von Inseln im Raum.

beitswelt rasant und fundamental.“ Insofern war es damals der logische Schritt für die Unternehmensleitung, diese Trends zu analysieren und in internen Innovations-Workshops der Frage nachzugehen, welche Schlüsse ein Büromöbelhersteller daraus ziehen muss. Doch nicht nur die Digitalisierung, auch der demografische Wandel sowie soziale und kulturelle Veränderungen unserer Gesellschaft flossen in die Strategie des Herstellers ein, ebenso wie die ökonomischen Rahmenbedingungen und Effizienzgesichtspunkte, ohne die man heute

am Markt nicht mehr bestehen kann. Erste Erkenntnisse aus diesem intensiven Denk- und Strategieprozess waren: „Wir realisierten schnell, dass unser Produktportfolio ein anderes sein muss und dass wir unter dem Namen Pfalzmöbel kaum zukunftsorientierte Konzepte verkaufen können“, so Peter Bajak. Und so kam es, dass die Einführung des wohl-durchdachten Namens ophelis bereits 2006 lanciert wurde, clevererweise anfangs noch unter Beibehaltung des alten Firmennamens, der noch bis 2012 fortgeführt wurde. Im selben Jahr wurde mit ophelis docks eine modulare Möbelserie eingeführt, mit der man Inseln im Raum schaffen kann und damit eine Antwort auf die Frage findet, wie man den Ansprüchen an moderne Arbeitsplätze auf neue Art gerecht werden kann.

„Wissenstransfer findet heute an anderen Orten statt als in herkömmlichen Büros, weiß Peter Bajak, „damit haben wir uns

intensiv auseinandergesetzt und mit mittlerweile mehreren Produktlinien zukunftsorientierte Angebote geschaffen: Menschen sollen sich wohl fühlen und gerne ins Büro gehen anstatt zuhause zu bleiben und Homeoffice zu betreiben.“ Dieser Anspruch stellt ganz neue Anforderungen an Unternehmen, moderne Arbeitsplätze zu schaffen. Der Kampf um die besten Mitarbeiter wird auch auf dem Gebiet einer innovativ gestalteten Arbeitswelt entschieden. Die enge Zusammenarbeit mit Wissenschaftlern, Architekten und Innenarchitekten war die logische Konsequenz aus dem umfassenden Veränderungsprozess, dem sich ophelis unterworfen hatte. Und so kann das Unternehmen heute individuelle und komplexe Komplettlösungen für große Unternehmen anbieten anstatt nur Einrichtungsgegenstände zu verkaufen.

Wie bekommt man einen solch umfassenden Wechsel hin? Es brauchte intern ganz unterschiedliche Maßnahmen der Geschäftsprozessoptimierung. „Wir beleuchteten alle Prozesse und tun das immer noch. Wir versuchen nach Kräften,

Verbesserungspotenziale zu heben und effizient zu sein“, berichtet Peter Bajak. „Besonders wichtig war dabei, nicht nur die Führung, sondern alle Mitarbeiter auf diesen Weg mitzunehmen.“ Die Etablierung eines Führungskreises und die Vereinbarung von Führungsregeln trugen ebenso zum Erfolg bei wie die regelmäßigen Fort- und Weiterbildungen durch das RKW BW und das Nachwuchsförderprogramm karriere@ophelis. Eines ist auch künftig sicher: Der Wandel geht weiter.



Peter Bajak, Geschäftsführer der ophelis GmbH

Weitere Informationen bei Dr. Verena Krauer
Tel.: 0711/2 29 98-37
E-Mail: krauer@rkw-bw.de

Unternehmensporträt



ophelis ist Partner für die Gestaltung moderner Arbeitswelten. Kontinuität, Qualität und Innovationen haben für ophelis als inhabergeführtes Familienunternehmen zentrale Bedeutung. 1893 gegründet, zählt ophelis heute zu den führenden Herstellern von Büroeinrichtungen in Deutschland. Der Erfolg entsteht im Team, und 160 Mitarbeiter sind hier beschäftigt. Alle Produkte sind made in Germany und werden ausschließlich am Unternehmensstandort in Bad Schönborn produziert. ophelis stellt die Anforderungen und die Arbeitswelt der Kunden in den Mittelpunkt und bietet Produkte und Lösungen, mit denen Unternehmen attraktive Arbeitswelten nach den neuesten Erkenntnissen der Wissenschaft gestalten können, sowie kundenspezifische Lösungen für besondere Anforderungen und industrielle Fertigung bei gleichzeitig hoher Flexibilität. ophelis ist Mitglied im RKW BW e.V.

Passt mein Geschäftsmodell?

Neue RKW-Workshops zum topaktuellen Thema

Vom Dienstleister übers Industrieunternehmen bis hin zum Handwerksbetrieb: Es gibt wohl keine Branche, die sich in naher Zukunft nicht verändern wird. Mit der neuen Workshopreihe „Geschäftsmodell 4.0“ nimmt das RKW BW den Ball auf und bietet punktgenaue Beratung.

Aus der Praxis für die Praxis: Gemeinsam mit kleinen und mittleren Unternehmen hat das RKW Kompetenzzentrum in Eschborn Wege und Instrumente entwickelt, mit denen man relativ schnell herausfinden kann, ob ein Geschäftsmodell auch künftig noch trägt und wie es sich gegebenenfalls anpassen lässt.

Denn es ist alles in Bewegung: Märkte, Wettbewerber, Technologien, Digitalisierung, Personalfragen. Ganz zu schweigen vom inneren Antrieb, als Unternehmer etwas zu gestalten, zu verändern, zu erneuern. Es gibt also viele Anlässe, übers eigene Geschäftsmodell nachzudenken und es weiter zu entwickeln – und viele tun es schon längst: mehr oder weniger bewusst, mehr oder weniger strategisch und zielorientiert. Schließlich würde es die jeweiligen Unternehmen sonst kaum noch geben.

Doch die Entwicklung neuer, innovativer Geschäftsmodelle ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Eine, die sich in einen stressigen Unternehmensalltag kaum integrieren lässt. Deshalb werden die essenziellen Fragen im Rahmen der Workshops „Ihr

Geschäftsmodell 4.0“ aufgeworfen: Wer sind die Kunden von morgen? Welche Wünsche werden sie haben? Welche Produkte werden ihnen diese Wünsche erfüllen? Wie kann man existierende Produkte verbessern und damit auch weiterhin Geld verdienen? Welche Prozesse müssen optimiert werden? Und schließlich die Gretchenfrage: Wann muss das ganze Geschäftsmodell auf den Prüfstand?

All diesen Gedanken systematisch nachzugehen, Ideen zu durchdenken, das Geschäftsmodell als Ganzes zu hinterfragen – dafür gibt es Zeit und Raum in den zweitägigen Workshops. Sie sind so konzipiert, dass auf das anspruchsvolle Thema spezialisierte Fachberater des RKW BW und die Leitung der jeweiligen Unternehmen an einem Tisch sitzen und sorgfältig strukturiert arbeiten. Der Prozess umfasst fünf Stufen:

1. Den Boden bereiten
2. Das Bestehende aufnehmen und würdigen
3. Öffnen und hinterfragen
4. Schließen und entscheiden
5. Konsolidieren und die Umsetzung vorbereiten

Derart auf neue Entwicklungen vorbereitet, kann dann auch die Zukunft kommen.

Weitere Informationen bei Achim Fuderer
Tel.: 0711/2 29 98-35
E-Mail: fuderer@rkw-bw.de

Erfolg dank Strategie-Check

Mit dem RKW BW die unternehmerische Fitness prüfen

Ganz gleich, ob man sich auf die Suche nach neuen Geschäftsmodellen begeben möchte oder einfach einen regulären Strategieprozess im Unternehmen anstoßen: Ein Blick auf den Ist-Zustand liefert erheblichen Mehrwert. Genau hier setzt der Strategie-Check des RKW BW an.

Bei einem gemeinsamen Vorgespräch zwischen RKW und Unternehmen (was als echter Arbeitstermin zu verstehen ist und alle Beteiligten schon mitten in die Analyse bringt) wird der Check detailliert erläutert und die entscheidenden Informationen gesammelt. Darüber hinaus gibt es Hausaufgaben, die beide Partner bis zum Workshop erledigen.

Der Strategie-Workshop dauert einen halben Tag und evaluiert ganz individuell die vier strategischen Erfolgsgrößen im Un-

- ternehmen. Diese sind:
1. Markt/Positionierung,
 2. Produktivität,
 3. Innovation sowie
 4. finanzielle Stabilität = Erträge und Liquidität.

Mit den Ergebnissen kann man zielgerichtet identifizieren, welche Erfolgsgrößen im Unternehmen prioritär bearbeitet werden sollten.

Die RKW BW-Beraterin Dr. Verena Krauer weiß aus der Praxis: „Durch das extrem strukturierte Vorgehen ist bei unserem Strategie-Check bereits in wenigen Tagen viel erreicht.“

Weitere Informationen bei Dr. Verena Krauer
Tel.: 0711/2 29 98-37
E-Mail: krauer@rkw-bw.de

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

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

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

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 5.700 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 zum Download bereit oder kann bei Nicole Jung bestellt werden:

Tel.: 07 11/2 29 98-23
E-Mail: jung@rkw-bw.de

Coachingtechniken für Manager

Termine:
Baustein 1: 13. – 14.09.2018
Baustein 2: 15. – 16.11.2018
Baustein 3: 24. – 25.01.2019
Baustein 4: 21. – 22.03.2019
in Haigerloch

Produktionsmanager

Termine:
Baustein 1: 18. – 21.09.2018
Baustein 2: 13. – 16.11.2018
Baustein 3: 22. – 24.01.2019
in Nürtingen (1), Freiburg (2) und Tübingen (3)

Key-Account-Management kompakt

Termine:
Baustein 1: 20. – 21.09.2018
Baustein 2: 18. – 19.10.2018
in Sindelfingen

Führungskolleg für Manager

Termine:
Baustein 1: 27. – 28.09.2018
Baustein 2: 18. – 19.10.2018
Baustein 3: 22. – 23.11.2018
Baustein 4: 17. – 18.01.2019
Baustein 5: 21. – 22.02.2019
Baustein 6: 28. – 29.03.2019
in Haigerloch

Einkaufsmanager

Termine:
Baustein 1: 09. – 11.10.2018
Baustein 2: 13. – 15.11.2018
Baustein 3: 22. – 24.01.2019
Baustein 4: 19.03.2019
in Nürtingen

AK Mittelständische Unternehmensführung

Termine:
Start am 17.10.2018
weitere 8 Nachmittagssitzungen bis Juli 2019
in Leinfelden-Echterdingen

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