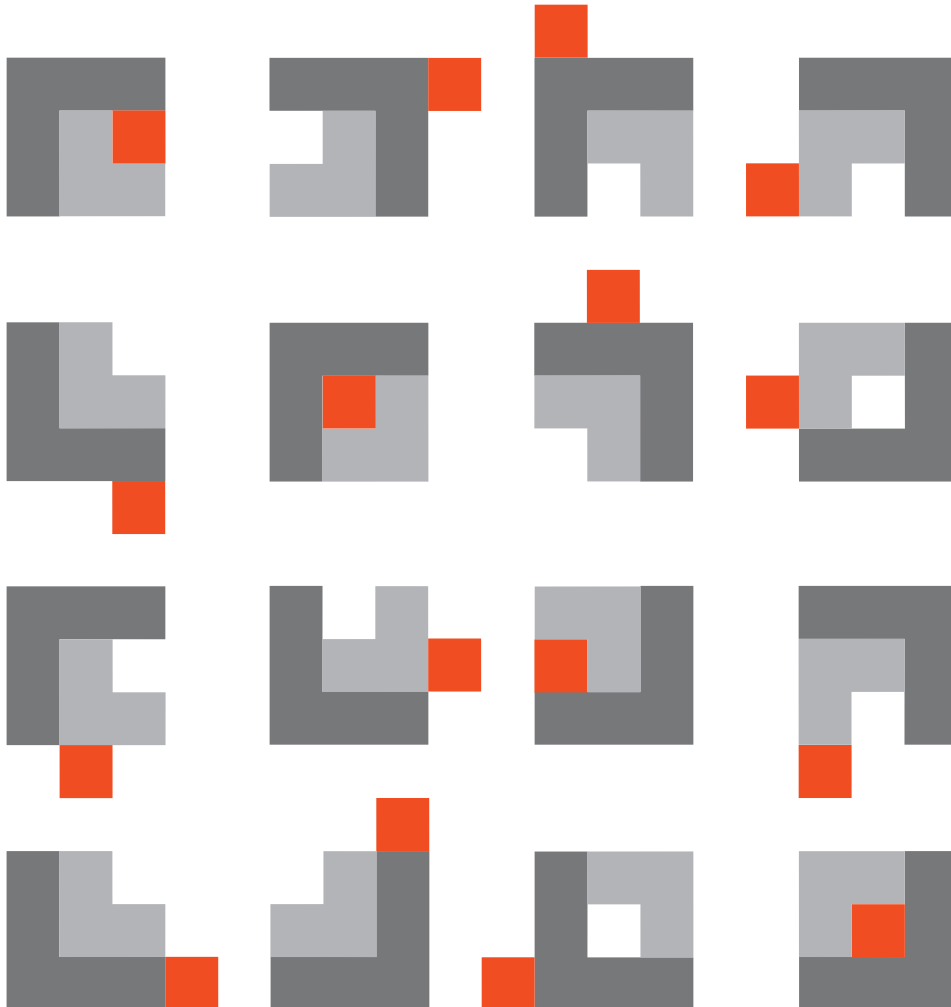




RKW
BW



Ergebnisse und Entwicklungen

Jahresbericht 2002
des RKW Baden-Württemberg



Was uns 2002 bewegte ...



50 Jahre Baden-Württemberg – das Landesjubiläum ist untrennbar mit wirtschaftlicher Entwicklung und Wohlstand verbunden. Gleichwohl sind die Herausforderungen für unsere Unternehmen groß wie nie, denn die lahrende Konjunktur hinterlässt auch hierzulande deutliche Spuren.

Die angespannte Wirtschaftslage erfasste auch die Banken – Stichwörter wie „Kreditausfälle“, „Zurückhaltung bei der Kreditvergabe“ und „Rating“ spiegeln dies wider. Diese aktuelle Thematik beleuchtete das RKW-Forum am 9. Oktober unter dem Titel „Die Zukunft der Mittelstandsfinanzierung – Rating und die Folgen“.

War Unternehmenssicherung schon in der Vergangenheit niemals eine einfache Aufgabe, so ist sie dies weniger denn je. Die komplexen Zusammenhänge im Zeitalter der Globalisierung, die Entwicklung zur Informationsgesellschaft, das rasante Tempo der Veränderungen – all diese Faktoren machen es den Unternehmen heute ungleich schwerer.

Die Unternehmensberatung ist zu einer unverzichtbaren Stütze geworden. Unser zentrales Anliegen ist es daher, mit dem Beratungsangebot des RKW noch mehr Unternehmen zu erreichen. Wir freuen uns sehr,

dies in Kooperation mit dem Landesgewerbeamt, der L-Bank, der Bürgerschaftsbank und den Industrie- und Handelskammern zu verwirklichen.

Gemeinsames Engagement vor Ort

Der Beratungsbedarf steigt allenthalben; deshalb ist örtliche Nähe des Beratungsanbieters gefragt. In unserer Zusammenarbeit mit den Industrie- und Handelskammern setzen wir daher verstärkt auf ein „Vor-Ort-Modell“. Bei vielen Kammern sind wir alle zwei Wochen präsent – ein Vorteil insbesondere für die Unternehmer, die ein Kennenlernen an neutralem Ort schätzen.

Von der Partnerschaft zwischen IHKs und RKW profitierten bereits auch viele Existenzgründer/innen. Für diese ist oft die IHK erste Anlaufstelle; an speziellen Beratungstagen können sie fachkundigen Rat durch RKW-Spezialisten erhalten.

So haben wir an 132 Sprechtagen im Jahr 2002 annähernd 400 kostenlose Orientierungsberatungen durchgeführt. Auch die weitergehende Beratung durch das RKW „kostet nicht

Die vertiefte Zusammenarbeit zwischen RKW und IHKs bringt größere Kundennähe: Otto Sälzle, Hauptgeschäftsführer der IHK Ulm (2. v. r.), und der Unternehmer Roland Sailer, Sailer Solarsysteme GmbH, Schelklingen (2. v. l.), mit Vertretern des RKW Baden-Württemberg.





Neue Perspektiven zeigte der 4. Automobilzulieferertag, eröffnet durch Dr. Walter Döring, Wirtschaftsminister und stellvertretender Ministerpräsident des Landes Baden-Württemberg (linkes Bild, 2. v. l.). Kompetente Redner waren Dr. Alfred Schefenacker, Vorsitzender des Vorstands der Schefenacker AG (linkes Bild, 2. v. r.), sowie Michael Macht, Vorstand Produktion und Logistik, Porsche AG (rechtes Bild).



die Welt“ und oftmals ist eine Beratungsförderung möglich. Attraktive Rahmenbedingungen also, die Unternehmer hoffentlich dazu ermuntern, qualifizierte Hilfe zu suchen – nicht erst, wenn (fast) nichts mehr geht!

Fit für das Rating?

Die Frage erübrigt sich, ob und wann mittelständische Unternehmen mit Rating konfrontiert werden – sie sind es längst. Eine schwache Konjunktur und die dramatische Entwicklung in der Bankenwelt zwingen die Kreditgeber, ihre Kunden nach und nach gründlich zu durchleuchten.

Wer nicht ins Hintertreffen geraten will, muss agieren – und zwar sofort. Dies bedeutet, sich aktiv auf das Banken-Rating vorzubereiten. Wir haben dafür den Unternehmens-Check „Fit für Rating“ entwickelt, der auf insgesamt zehn Aktivitätsfelder eines Unternehmens zielt: von sämtlichen Wertschöpfungsstufen über wichtige Management- und Führungssysteme, Controlling und Organisation bis hin zu Umfeldrisiken. Die Fragen korrespondieren im Wesentlichen mit dem Aufbau der internen Ratings von Volksbanken und Sparkassen, was den Check zur zielgerichteten Vorbereitung macht.

Wie läuft „Fit für Rating“ ab? Nach einem Informationsgespräch mit dem RKW erfolgt zunächst eine Auswertung der letzten vier Bilanzen. Vor diesem Hintergrund interviewt der Berater die Führungskräfte entlang der Fragen des Checks. Die Auswertung präsentiert er anschließend im Führungskreis.

Auf diese Weise wird das Unternehmen mit konkreten und drohenden Risiken konfrontiert, erkennt aber auch Chancen für die weitere Entwicklung. Der Berater arbeitet den akuten Handlungsbedarf heraus und schlägt Maßnahmen vor. Ziel ist die Verbesserung der Marktposition und Ertragslage – denn genau darauf kommt es an.

Das Ergebnis des Checks dokumentiert der Berater in einem Abschlussbericht. Und jetzt ist der Unternehmer gefragt! Den Bericht in der Hand, muss er das Gespräch mit der Bank suchen. Denn ohne ständige Kommunikation mit den Kreditgebern geht es künftig nicht mehr – es sei denn, die Finanzierung klappt auch ohne Bank.

Automobilzulieferer – neue Konzepte bestimmen die Zukunft

In Baden-Württemberg wurde einst das Automobil erfunden, heute ist die Automobilindustrie einer der wichtigsten Wirtschaftszweige im

Land. Kein Wunder also, dass der vierte *Zulieferertag Automobil* im Zeichen des Jubiläums „50 Jahre Baden-Württemberg“ stand.

Der stellvertretende Ministerpräsident und Wirtschaftsminister von Baden-Württemberg, Dr. Walter Döring, eröffnete den Zulieferertag, der am 20. November 2002 im Haus der Wirtschaft stattfand. Unter dem Motto „Neue Konzepte bestimmen die Zukunft“ skizzierten namhafte Referenten die aktuellen Herausforderungen und künftigen Erfolgsfaktoren für die Zulieferbranche. Der Nachmittag war den drei Themenbereichen Produkt- und Prozessqualität, E-Business und Elektronik sowie Design und Virtuelle Realität gewidmet.

Das Wirtschaftsministerium als Veranstalter und das RKW als Organisator dürfen sich über das stetig steigende Interesse und viele positive Rückmeldungen freuen: Mit rund 500 Gästen erreichte dieser Zulieferertag eine neue Rekord-Teilnehmerzahl! Raum für Gespräche und Erfahrungsaustausch bot einmal mehr die begleitende Fachausstellung, an der Vertreter aus Alabama, Georgia, Kanada, Katalonien, dem Elsass und der Türkei sowie mehrere Institute und Forschungseinrichtungen beteiligt waren.

Im Zulieferertag präsentiert sich die *Initiative zur Unterstützung der Automobilzulieferindustrie* nach außen. 1999 vom Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg gestartet, will diese Initiative vor allem kleinen und mittleren Zulieferbetrieben helfen, den Strukturwandel zu bewältigen und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten.

Eine Fachausstellung mit internationalen Vertretern ergänzte das dichte Programm des Zulieferertags.





Damit die Zulieferinitiative landesweit wirken kann, ziehen zahlreiche Akteure an einem Strang: Bei mehreren Industrie- und Handelskammern im Land fanden regionale Veranstaltungen statt. Für den „Standortdialog Fahrzeugbau“, den die Wirtschaftsförderung Region Stuttgart initiierte, organisierten wir auch im Jahr 2002 Branchenforen und ein Firmenbesuchsprogramm. Es erlaubte vielen interessierten Teilnehmern, bei Automobilherstellern und bedeutenden Zulieferfirmen vor Ort Informationen aus erster Hand zu erhalten.

Die Internet-Initiative Außenwirtschaft zieht Bilanz

Mit der *Internet-Initiative Außenwirtschaft*, *bw-export.net*, hat das Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg im Oktober 2000 ein einzigartiges Informations-, Beratungs- und Qualifizierungsprogramm ins Leben gerufen. Im Dezember 2002 endete die „heiße Phase“ der intensiven Informationskampagnen und Beratungen, doch wird das Know-how der Internet-Experten den Unternehmen auch künftig zur Verfügung stehen. Über das Exportprogramm des Landes sind Beratungen durch das RKW weiterhin möglich.

Ziel der Initiative war es, kleine und mittlere Unternehmen für das Thema „Internet und Export“ zu sensibilisieren und praktische Hilfe zu leisten. Denn Internet und professioneller Einsatz von E-Business-Werkzeugen sind heute unverzichtbar für exportorientierte Firmen, wenn sie systematisch Auslandsmärkte erschließen wollen.

Um dem unterschiedlichen Wissensstand gerecht zu werden, wurde sowohl überbetriebliche als auch innerbetriebliche Qualifizierung angeboten. Die überbetriebliche Schiene umfasste branchen-, länder- und themenspezifische Informationsveranstaltungen bei Kammern und beteiligten Verbänden; insgesamt fanden landesweit ca. 90 Seminare und Workshops mit etwa 1 300 Teilnehmern statt.

Die neue „Export-Roadmap – der Internetguide für den Außenhandel“ ergänzt die beiden Leitfäden der Internet-Initiative rund um Export, Internet und E-Business. Alle diese „Helfer“ können von der Website www.bw-export.net heruntergeladen werden. Dort ist überaus nützliches Exportwissen praxisnah gebündelt; beispielsweise ein nach Branchen und Ländern strukturiertes Verzeichnis der wichtigsten elektronischen Marktplätze, ausgewählte Export-Lernangebote und Best-Practice-Beispiele.

Das RKW Baden-Württemberg, vom Wirtschaftsministerium mit der Projektleitung betraut, zeichnete auch für die innerbetrieblichen Maßnahmen verantwortlich. In vom Land geförderten Einzelberatungen lernten die Unternehmen, fremde Märkte mittels Online-Datenbanken zu erkunden, Vertriebspartner zu finden und sich auf Business-Marktplätzen im Web zu behaupten. Weitere wichtige Beratungsinhalte waren die Planung sprachlich und kulturell angepasster Internetseiten und ihre „treffsichere“ Platzierung in Suchmaschinen.

Überaus gefragt war der von uns entwickelte Export-Quick-Check, mit dem Internet-Auftritte im Hinblick auf ihre Exporttauglichkeit analysiert werden können. Im Rahmen des *Electronic Commerce Centrum (ECC)* bieten wir auch weniger exportorientierten Firmen einen solchen Website-Check an: Überprüft werden das Erscheinungsbild, die Navigation und Interaktion, die technische Umsetzung sowie Browser- und Suchmaschinentauglichkeit anhand von ca. 60 Kriterien. Über 100 Unternehmen haben 2002 ihre Web-Präsenz auf diese Weise abgesichert und optimiert. ■

Via Internet auf Auslandsmärkte – dabei hilft der praktische Internetguide; erschienen im Posterformat oder in interaktiver Form. www.bw-export.net



Unsere Leistungsbilanz

Mit ihrem kreativen Potenzial geben Beratungsgesellschaften entscheidende Impulse für die Weiterentwicklung von Unternehmen – und damit für das Wachstum von Volkswirtschaften als Ganzes.

Die Mitgliedschaft beim RKW Baden-Württemberg e. V.

Als RKW-Mitglied profitieren Sie von Sonderkonditionen in der überbetrieblichen Weiterbildung, wie Ihnen ein Blick in unsere Seminarübersicht zeigt. Allein dieser Vorteil summiert sich übers Jahr – und mit dem Mitgliederscheckheft können Sie alljährlich viele interessante Zusatzangebote nutzen. Wir für Sie, Sie für uns: Dieses bewährte Prinzip unterstreichen Sie durch Ihre Mitgliedschaft. 1 241 treue und 50 neue Mitglieder sind die „Bilanz“ des Jahres 2002. Ihnen allen ein herzliches Dankeschön!

Die Unternehmensberatung

In der Unternehmensberatungsbranche ist der Aufwärtstrend der letzten Jahre gebrochen. Im Jahr 2001 erzielte die Branche laut BDU einen Gesamtumsatz von 12,9 Mrd. EUR; für 2002 wurde eine Zunahme von nur noch 3–4% erwartet; für 2003 ist keine durchgreifende Änderung in Sicht.

Nahezu 14 500 Beratungsfirmen mit ca. 70 000 Beraterinnen und Beratern sind in Deutschland tätig. Etwa 50% des Auftragsvolumens können die 40 Marktführer für sich akquirieren. Weniger bekannte Beratungsgesellschaften und „Einzelkämpfer“ haben es in konjunkturell schwachen Phasen schwerer – für sie hängt alles davon ab, ob sie durch ihr Beraterisches Profil und ihre Erfahrung überzeugen. Denn in schwierigen Zeiten kann der Kunde kein Risiko eingehen; die Berufserfahrung des Beraters wird zum entscheidenden Kriterium.

Die RKW-Beratung in Zahlen

Beratungen, gesamt*	2 855
Ausgewählte Sparten	
■ Technologie/Innovation	79
■ Umweltschutz/Energie	55
■ Existenzgründung und -festigung, Generationswechsel	904
■ Orientierungsberatungen für Existenzgründer/innen	521
Beratungstage, gesamt*	7 611
Ausgewählte Sparten	
■ Auslandsberatungen	230
■ Umweltschutz/Energie	202
■ Intensivberatung Internet-Initiative Außenwirtschaft	125
■ Existenzgründung und -festigung, Generationswechsel	4 178

* RKW-Unternehmensbetreuer und RKW-Berater



Diesem Ansatz folgt das RKW Baden-Württemberg von jeher. Sowohl die Unternehmensbetreuer als auch die etwa 300 RKW-Berater bringen ganz unterschiedliche Erfahrungshorizonte aus der Praxis mit. Das ist unser bewährtes Erfolgsrezept, zum Nutzen des Mittelstandes in Baden-Württemberg!

Auf einen kurzen Nenner gebracht, lässt sich festhalten: In der Existenzgründungsberatung gab es einen Rückgang, der sich aufgrund des hohen Anteils dieser Beratungen auch im Gesamtergebnis niederschlägt – trotz positiver Entwicklungen in anderen Beratungsbereichen. Insgesamt haben wir für 1 302 Unternehmen knapp 2 900 Beratungen durchgeführt, was einem Minus von rund 11% entspricht.

Verunsicherung über die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, nachwirkend der Schock am Neuen Markt sowie die konjunkturelle Schwäche bremsen den Elan vieler Gründer/innen. Doch auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten kann ein überzeugendes Geschäftskonzept erfolgreich sein. Daher lautet unser Grundsatz in der Beratungsarbeit: Erfolgchancen fair beurteilen, Schwachpunkte offen aufzeigen – nicht „Beratung um ihrer selbst willen“. Viele Gründer haben unser Vorgehen schätzen gelernt und machen uns zum Wegbegleiter in späteren Jahren.

Um Gründung und Unternehmensnachfolge abzusichern, fördert das Land die *Existenzgründungs-, Existenzfestigungs- und Nachfolgeberatung*. Mit einem Anteil von 61% hält diese weiterhin den Spitzenplatz unter den Beratungsprogrammen, die über das Landesgewerbeamt Baden-Württemberg bezuschusst werden.

Zwei neue Programme wurden 2002 ins Leben gerufen: Unsere Beratung und Begleitung zur *Gestaltung des Generationswechsels* können Unternehmer in Anspruch nehmen, die ihren Betrieb in absehbarer Zeit an einen Nachfolger übergeben möchten. Beratungen zum Thema *Kooperationsbildung und Kooperationsmanagement* fördern die zweckgebundene Zusammenarbeit gleichgesinnter Unternehmen – mehr zu beiden Angeboten auf den Seiten 9 und 10.

Dass Kooperationen gerade auch beim Erschließen von Auslandsmärkten hilfreich sind, zeigt sich am Erfolg des *Kontaktstellen- oder Firmenpool-Programmes*; vielen Firmen ebnete es den Weg zu einer Vor-Ort-Präsenz im Ausland. Die „zweite Säule“ der Außenwirtschaftsförderung ist die *Exportberatung*, in die zum Jahresende das Beratungsprogramm der *Internet-Initiative Außenwirtschaft Baden-Württemberg* integriert wurde. So unterstützen wir auch weiterhin Unternehmen bei der professionellen Nutzung des Internets im Exportgeschäft.

Geförderte *Kurzberatungen* zu allgemeinen betriebswirtschaftlichen und technischen Fragestellungen sowie im Bereich „Umweltschutz/Energie“ werden weiterhin dazu beitragen, drängende Probleme zu lösen und die Weichen für die Zukunft zu stellen. Wichtigste Beratungsfelder im Jahr 2002 waren Unternehmensführung, Absatzwirtschaft und Marketing, Qualität und Organisation sowie Finanz- und Rechnungswesen.

Unsere Hauptkunden im Bereich der *nicht geförderten Beratungen* sind die größeren mittelständischen Unternehmen bis 500 Mitarbeiter. Doch auch in dieser „Größenklasse“ wird der Kostendruck immer stärker spürbar. So können wir zwar insgesamt auf mehr als 200 Beratungsprojekte zurückschauen, verzeichnen dabei jedoch einen Rückgang bei den Beratungstagen.

Wie schon im Vorjahr reichte das Spektrum der Beratungsaufgaben vom Finanz- und Kostenmanagement über Vertrieb und Strategie bis hin zur Fertigungsorganisation. Dieser klassische Schwerpunkt unserer Beratungsarbeit kommt vielen Unternehmen entgegen, die ihre Fertigung umzugestalten beabsichtigen. In der Praxis heißt das: Wir haben unsere Kunden dabei unterstützt, Elemente moderner Produktionssysteme wie beispielsweise Rüstzeitenminimierung, Gruppenarbeit, moderne Instandhaltung im Unternehmen zu etablieren.

In den vergangenen Jahren standen wir drei größeren Qualifizierungs- und Beschäftigungsgesellschaften beim Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems nach DIN EN ISO 9000:2000 beratend zur Seite. Die Ergebnisse des Modell- und Pilotprojektes, mit dem uns das Sozialministerium Baden-Württemberg beauftragt hatte, konnten wir nutzbringend auch für kleinere Projektträger aufbereiten. Denn für diese bedeutet ein umfassendes, zertifiziertes QM-System einen personellen und finanziellen Aufwand, der unter den gegenwärtigen Bedingungen kaum zumutbar scheint.

Wir haben darum 2002 einen „Fragenkatalog zur Selbstbewertung“ entwickelt, mit dem in Eigenregie wirtschaftliche und organisatorische Strukturen und Prozesse hinterfragt werden können. Die selbstkritische Beantwortung der Fragen ermöglicht es den Projektträgern, in einen „kontinuierlichen Verbesserungsprozess“ einzutreten – idealerweise begleitet durch eine Beratung des RKW.

Die Weiterbildung

Weiterbildung ist unabdingbar – doch in der gegenwärtigen Wirtschaftslage müssen Unternehmen auch am Notwendigen sparen. Entgegen diesem Trend konnten wir in der *überbetrieblichen Weiterbildung* dennoch eine durchschnittliche bis gute Nachfrage verzeichnen.

Deutlicher waren die reduzierten Budgets im Bereich der *innerbetrieblichen Weiterbildung* zu spüren. Denn gerne wird der Rotstift bei der Mitarbeiterqualifizierung angesetzt. Bedauerlich, ja gefährlich daran ist, dass die geplanten Trainings oft unterschiedslos gestrichen werden: Es entfallen selbst Seminare, die für die Wertschöpfung wichtig sind. Die Folgen? Der mittelfristig entstehende Schaden ist höher als die eingesparten Kosten.

Nach diesem quantitativen Resümee darf ein Blick auf die qualitative Seite nicht fehlen: Aktualität und Praxisnähe sicherten in bewährter Weise den Wert unseres Weiterbildungsangebots – dies gilt für innerbetriebliche wie überbetriebliche Trainings gleichermaßen. Neben manch neuem

Seminar waren auch die 2001 eingeführten Lehrgänge „Der Projektleiter“ und „Der Produktionsmanager“ in diesem Jahr gut besucht.

Übrigens finden Sie unsere detaillierten Seminar-Infos jetzt online – als PDF-Dateien unter www.rkw-bw.de/Weiterbildung/Weiterbildungs-Angebot. Und mit einem weiteren Klick melden Sie sich zum Seminar Ihrer Wahl an!

Die Information

Unsere RATIO mit dem Titel „Messlatte Leistung?“ traf ins Schwarze. Denn viele Firmen beschäftigen sich zurzeit mit Modellen flexibler Vergütung, nicht nur für den Außendienst. Die Ausgabe „Export nach Plan“ ist ein Wegweiser zu erfolgreichen Exportaktivitäten. In „Die Zukunft der Mittelstandsfinanzierung“ empfehlen Experten, dem Thema Rating aktiv zu begegnen. RATIO erreichte im Jahr 2002 eine Gesamtauflage von 14 725 Exemplaren. 📄



Noch RATIOner: Die letzten Ausgaben unserer Mitglieder- und Kundenzeitschrift lassen sich von unserer Internetseite herunterladen. www.rkw-bw.de



Beratung – ein Schritt in die Zukunft, Begleitung ins Ausland

Die Unternehmensgeschichte lenkte früher oft ein Einzelner – mit „Pioniergeist“ und Intuition und oft über Jahrzehnte. Heute machen die komplexen Zusammenhänge externe Beratung unverzichtbar: für den „gestandenen“ Unternehmer wie für den Gründer. Bei ihnen ist die Beratungsleistung des RKW hoch angesehen.

Die Innovationsberatung

Dank ihrer Kundennähe bringen kleinere und mittelständische Unternehmen Neuerungen schnell auf den Markt. Und unterscheiden sich von den Großen auch darin: Ihre Innovationen sind meist Änderungen an bestehenden Produkten; sie sind in stärkerem Maße markt- und kundenorientiert sowie benutzerfreundlich.

Dabei stehen beide, Mittelständler wie Großunternehmen, vor den gleichen Herausforderungen. Der stetig steigende Wettbewerbsdruck, die globale Marktorientierung und die Verkürzung der Produktlebenszyklen verlangen nach ständiger Innovationsfähigkeit und Flexibilität.

Die Innovationsfähigkeit des Mittelstandes beruht weitgehend darauf, dass die Führungskräfte in operative Arbeitsfelder eingebunden sind – insbesondere in konjunkturellen Hochphasen. Die Kehrseite allerdings tritt in Zeiten des Abschwungs zutage: Deutlich zeigt sich dann, dass strategische Aufgaben vernachlässigt wurden. Und zu diesen zählt naturgemäß die Innovation!

So ergibt sich ein paradoxes Bild: Einerseits ist der Mittelstand Träger der Arbeitsplatz schaffenden Innovation, andererseits ist er personell und finanziell oft nicht zu ausrei-

chender Innovation in der Lage. Neben diesem strukturellen Problem muss der Mittelstand auch künftig die Aufgabe bewältigen, Innovation – verstanden als Lösung für den Kunden – zu betreiben. Dies war 2002 die Erfolgsmaxime und daran richteten wir uns aus. Neben traditionellen Technologiefragestellungen hat in unseren 79 Beratungsprojekten das Coaching von Unternehmen einen immer größeren Raum gewonnen.

Die Existenzgründungs- und Existenzfestigungsberatung

Erfindungsreichtum und „Tüftlermentalität“ – diese in Baden-Württemberg hoch geschätzten Tugenden schlugen sich in erfolgreichen Existenzgründungen nieder. Freilich ist deren Zahl in den letzten Jahren weiter zurückgegangen. Doch trotz derzeit schwieriger Bedingungen ist Optimismus zu spüren: Potenzielle Gründer/innen bewerten das Klima für Unternehmensgründungen mehrheitlich mit gut bis zufriedenstellend, wie eine Besucherbefragung auf der NewCome ergab. Sicher mit ein Erfolg der intensiven Information und Beratung zu Existenzgründung, Existenzfestigung und Unternehmensnachfolge, die in Baden-Württemberg seit vielen Jahren angeboten wird.

Aus ersten Kontakten entwickelt sich oft eine dauerhafte Wegbegleitung: Besucher am RKW-Stand beim 7. Existenzgründungstag im Foyer der IHK Ostwürttemberg in Heidenheim.





Künftiger Wohlstand setzt erfolgreiche Existenzgründungen voraus. Die NewCome 2002 eröffnete Dr. Walter Döring, Wirtschaftsminister und stellvertretender Ministerpräsident des Landes Baden-Württemberg (links).

Am Anfang steht die Information, die den Gründungsinteressenten die notwendige Entscheidungsbasis liefern muss. Hierzu wurde die Zusammenarbeit in dem Netzwerk aus ifex, dem Informationszentrum für Existenzgründungen beim Landesgewerbeamt, den Hochschulinitiativen, Banken, Kammern und Verbänden weiter intensiviert; das Angebot von Existenzgründungs-Sprechtagen bei den Industrie- und Handelskammern wurde ausgebaut.

Information will auch einen Bewusstseinswandel herbeiführen. Denn „Beratung“ wird von Gründern oft als Schwäche und eigene Unfähigkeit (miss-)verstanden und nicht als Zukauf professioneller Dienstleistung gesehen. Hier ist immer wieder aufs Neue „Aufklärungsarbeit“ zu leisten.

Hat sich ein Gründer für die begleitende Beratung entschieden, ist der Weg zum RKW nicht weit – das hohe Niveau unserer Beratungsarbeit hat sich herumgesprochen. Dreh- und Angelpunkt dabei ist die positive Auseinandersetzung mit dem Gründer und seiner „Unternehmerpersönlichkeit“. Denn nicht die „Gründung um jeden Preis“, sondern ein nachhaltig erfolgreiches Unternehmen ist das Ziel.

Die NewCome 2002 am 6. und 7. Dezember, Forum für Existenzgründung und Unternehmensnachfolge, bot ihren 8 500 Besuchern das ge-

wohnt anspruchsvolle Informationsangebot. Im Rahmen des Kongressprogrammes wurde intensiv auf „Erfolgsfaktoren, Handlungsbedarf und Förderangebote“ im Zusammenhang mit der *Unternehmensnachfolge* hingewiesen; das RKW übernahm den Part „Externe Unterstützung bei der Betriebsübernahme“.

Das neue Beratungsprogramm zur „Gestaltung des Generationswechsels“

In sehr vielen Familienunternehmen Baden-Württembergs werden Nachfolger gesucht. Die Statistik ist alarmierend: Nur etwa 50 Prozent der Betriebe schaffen den Übergang in die zweite Generation; der Wechsel in die dritte Generation gelingt gerade noch drei bis vier Prozent aller Firmen.

Das Land Baden-Württemberg hat darum das Beratungsprogramm *Gestaltung des Generationswechsels* initiiert. Es ermöglicht eine geförderte Beratung für Unternehmer, die eine rechtzeitige, durchdachte Nachfolgeregelung anstreben. Denn die Vorteile vorausschauenden Handelns liegen auf der Hand: Sicherheit und eine langfristige Perspektive für Mitarbeiter und Unternehmen; „Berechenbarkeit“ für den Unternehmer, der sich auf die Zeit nach der Übergabe vorbereiten kann.

Erfahrungsgemäß braucht eine Übergabe-Regelung einen Vorlauf von etwa fünf Jahren. Wer nicht oder nicht rechtzeitig plant, gerät unter Zeitdruck. Die Folgen können schwerwiegend sein: Finanzierungsmängel, rechtliche und steuerliche Fehlent-

scheidungen, eine „Fehlbesetzung“ in der Geschäftsführung. Im Extremfall steht der Fortbestand des Unternehmens auf dem Spiel.

Dazu muss es nicht kommen, wenn man einige Grundregeln beherzigt – und sich bei diesem sensiblen, schwierigen Thema durch kompetente Unternehmensberater unterstützen lässt. Die Beratung durch das RKW Baden-Württemberg zielt auf eine individuelle und systematische Planung des Übergabeprozesses in Form eines „Übergabe-Fahrplanes“ – meist steht eine strategische Neupositionierung des Unternehmens an. Ist ein Verkauf geplant, übernehmen wir auch das begleitende Management.

Ihre Zielsetzung und den Beratungsbedarf klären wir in einem kostenlosen Erstgespräch. Mit Mitteln des Landesgewerbeamtes Baden-Württemberg und des Europäischen Sozialfonds können bis zu sechs Beratungstage innerhalb von zwei Jahren gefördert werden – eine darüber hinausgehende Beratung bieten wir Ihnen zu günstigen Konditionen.

Auch ein Nachfolger ist „gut beraten“, wenn er sich während und nach der Übernahme durch externe Fachleute unterstützen lässt. Eine geförderte Beratung durch das RKW ist im Rahmen des *Existenzgründungsprogrammes* möglich.



Das neue Beratungsprogramm „Kooperationsbildung und Kooperationsmanagement“

Vieles wird unternommen, um kleinen und mittleren Firmen neue Formen der Zusammenarbeit nahe zu bringen: Die Automobilzulieferinitiative zielt darauf ab, Kooperationen zwischen Zulieferunternehmen zu fördern; wer Auslandsmärkte im Visier hat, kann eine Exportkooperation oder eine Zusammenarbeit in Firmenpools ins Auge fassen.

Wo immer Unternehmen sich im harten Wettbewerb auf Kernkompetenzen konzentrieren, rückt die Kooperation ins Blickfeld – um Kosten zu senken, mehr Präsenz bei Marketing und Vertrieb zu zeigen, freie Kapazitäten besser zu nutzen. Was Unternehmen oft zögern lässt, ist die Furcht, Know-how preiszugeben, ein Stück Unabhängigkeit aufzugeben, von einem beherrschenden Partner bevormundet zu werden.

Über das neue Programm *Kooperationsbildung und -management* lässt sich deshalb ein externer Berater als Moderator oder auch „Kümmerer“ heranziehen. Dieser stellt zum einen sicher, dass geeignete Partner zusammenfinden – zum anderen wird er für einen Interessenausgleich sorgen. Die „Netzwerk-Erfahrung“ der RKW-Berater und unsere guten Kontakte zur Wirtschaft machen uns zum gesuchten Partner auch und gerade beim Thema Kooperation.

Die RKW-Auslandsberatung


„Exportweltmeister Baden-Württemberg“ – dieser Titel gebührt dem Land auch im Jahr 2002. Der Löwenanteil der Exporte entfällt auf größere Mittelständler und Großunternehmen, doch gibt es viele Beispiele kleiner und mittlerer Firmen, die erfolgreich im Ausland Fuß gefasst haben. Dabei versteht sich von selbst, dass man Außenwirtschafts-Aktivitäten nicht „geschwind zuschalten“ kann. Wer jedoch systematisch und sorgfältig plant, darf auf nachhaltigen Erfolg hoffen.

Für die Erschließung von Auslandsmärkten empfiehlt sich eine Vorgehensweise in vier Schritten: In der Vorbereitungsphase wird man klären, welche organisatorischen, personellen und finanziellen Voraussetzungen für Exportaktivitäten zu schaffen sind. In der anschließenden Informationsgewinnungsphase identifiziert das Unternehmen den erfolversprechendsten Auslandsmarkt.

Es folgen eine Marktanalyse sowie die Entwicklung der richtigen Markterschließungsstrategie – und spätestens jetzt ist für kleine und mittlere Unternehmen externe Unterstützung angesagt. Denn Mutmaßungen reichen nicht aus, wenn es darum geht, welche Absatzmengen im Zielland realistisch sind, wo sich das Produkt im Wettbewerb positioniert, welche Form des Markteintritts geeignet ist.

Weil Fehlinvestitionen für kleinere Firmen existenzbedrohend sein können, rechnet sich der Einsatz erfahrener Berater – zumal diese das Unternehmen auch davor bewahren, die Fehler anderer zu wiederholen.

Unsere *Exportberatung* bietet mittelständischen Unternehmen kompetente Unterstützung in allen Phasen – bis hin zur Umsetzungsphase, in der RKW-Berater auch in den Zielmärkten tätig werden. Für 55 mittelständische Unternehmen konnte die Beratung über das Exportprogramm des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg gefördert werden; zu den 230 Beratungstagen, die baden-württembergische Spezialisten teils vor Ort in den Zielländern erbrachten, kommen ca. 120 Beratungstage für junge Unternehmen, die als Existenzfestigungsberatung bezuschusst wurden. Während Start-up-Unternehmen ihre ersten Schritte vornehmlich in EU-Ländern wagen, gehen die Interessen der etablierten Mittelständler weit über diese Grenzen hinaus: Von Korea über Ägypten und Südafrika bis Brasilien reichte die Palette.

Mittelständische Firmen, die gemeinsam eine Kontaktstelle im außereuropäischen Ausland betreiben und ihre Ziele „mit vereinten Kräften“ verfolgen möchten, können Zuschüsse aus dem *Kontaktstellen- oder Firmenpool-Programm* erhalten. Seit Programmstart vor acht Jahren haben 105 Unternehmen in 31 Firmenpools rund um den Globus davon profitiert. 



Osteuropa ist ein Exportmarkt mit Zukunft – gründliche Vorbereitung vorausgesetzt: Volles Haus beim Informationstag Ukraine der IHK Rhein-Neckar in Mannheim.

Weiterbildung – die treibende Kraft

„Ausgelernt“ – dieses Wort kennt die Wissensgesellschaft nicht. Ständiges Schritthalten mit dem sich stets ändernden Wissen ist Herausforderung und Notwendigkeit für jedes Unternehmen.

Die überbetriebliche Weiterbildung

Weiterbildung in den Bereichen Führung sowie Marketing/Vertrieb ist traditionell die Stärke des RKW – und auch in anderen Weiterbildungssparten haben wir unser Angebot mittlerweile konsequent ausgebaut. Unsere Kunden sind dem gerne gefolgt, wie die Teilnahmestatistik belegt. Hier ein Überblick über die Themen:

Eine feste Größe im Bereich *Führung und Zusammenarbeit, Arbeitstechniken* ist das „Führungskolleg für Manager“. Vor mehr als 10 Jahren begonnen, halten wir diesen Lehrgang stets „à jour“. Weshalb bis zum heutigen Tage gilt: Unternehmen, die das Führungskolleg kennen, melden immer wieder Führungskräfte dazu an.

Neu im Programm ist der *Projektleiter-Lehrgang*: für alle, die mit Planung, Steuerung und Kommunikation in Projekten betraut sind. Weil Projektleiter nicht vom Himmel fallen, bieten wir eine kompakte Aus- und Weiterbildung in drei mal drei Tagen – viele positive Rückmeldungen bestätigten uns die Praxisnähe dieses Lehrgangs.

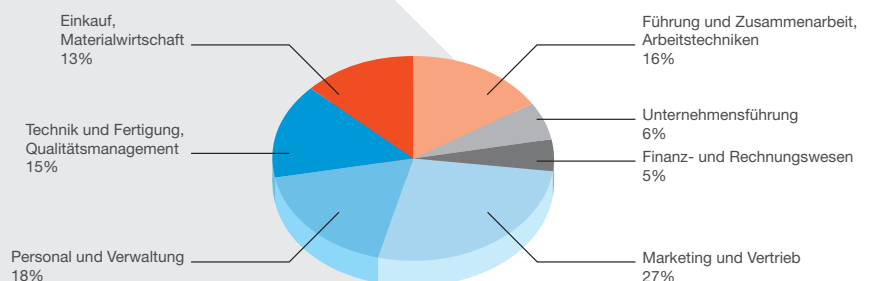
„Führen und kommunizieren“ prägt heute auch den Alltag der Meister. Für diese haben wir ein Bausteinprogramm entwickelt, das sie für Führungsverantwortung qualifiziert – von den Grundlagen über die Mitarbeitermotivation und -information bis zum schwierigen Mitarbeitergespräch.

Die Bereiche *Unternehmensführung* sowie *Finanz- und Rechnungswesen* standen deutlich im Zeichen von „Basel II“: Es gilt, die Kreditwürdigkeit und Liquidität von Unternehmen langfristig zu sichern; das Seminar „Finanzielle Führung – Finanzmanagement, Bonität, Unternehmensrating“ zeigt den Weg.

Auf „fruchtbaren Boden“ fielen auch die Seminare „Liquiditätsmanagement“ und „Forderungsmanagement“. Denn viele Unternehmen fragen sich, wie Forderungen konsequent durchgesetzt und Außenstände verringert werden können.

Marketing und Vertrieb war einmal mehr wichtigstes Fachgebiet, klar dominiert von Fragestellungen rund um Verkaufsinendienst und Vergütungskonzepte. Der Erfolg dieser Sparte beruht maßgeblich auf den

Marketing und Vertrieb war in der überbetrieblichen Weiterbildung am meisten nachgefragt – mehr als ein Viertel aller Anmeldungen entfielen auf diese Sparte.





Auf Erfolgs-Kurs: Die Absolventen des Produktmanager-Lehrgangs.

Lehrgängen „Der Produktmanager“ und „Der Verkaufsleiter“ – letzterer war in diesem Jahr so gefragt, dass eine zweite „Runde“ zustande kam. Einhellig lobten die Teilnehmer unsere Referenten: „Sie sind am Puls der Zeit und kennen die Probleme.“

In der Sparte *Personal und Verwaltung* lag ein besonderer Akzent auf dem Arbeitsrecht. Die Seminare „Arbeitsrecht I – IV“ vermitteln den Teilnehmern fundiertes Wissen von den Grundlagen bis zur aktuellen Rechtsprechung.

Moderne Produktionssysteme zielen auf eine wettbewerbsfähige Wertschöpfung – die Seminare in der Sparte *Technik und Fertigung, Qualitätsmanagement* waren darum schon immer sehr begehrt. Aufgrund der großen Nachfrage haben wir den Lehrgang „Der Produktionsmanager“ konzipiert: geballtes Know-how für professionelles Fertigungsmanagement im mittelständischen Unternehmen.

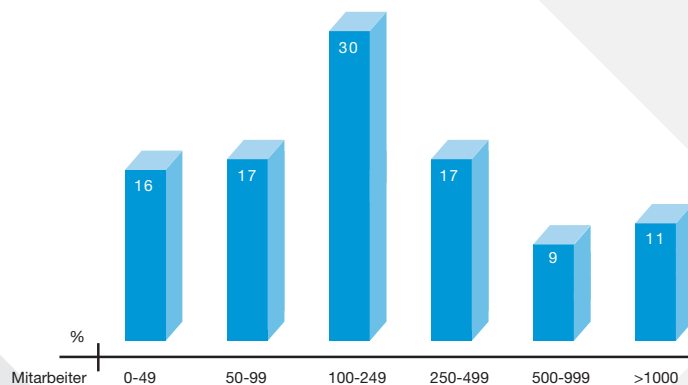
Nicht zuletzt haben viele Firmen erkannt, welche Erfolgspotenziale in *Einkauf und Materialwirtschaft* liegen. Und weil Erfolg von Wissen kommt, waren auch diese Seminare durchweg gut besucht.

Die innerbetriebliche Weiterbildung

Niemand wird die Bedeutung der innerbetrieblichen Weiterbildung schmälern wollen – gerade auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten wird sie als dringliche Aufgabe gesehen. Sobald es aber um Budgetentscheidungen geht, rückt die andere Seite der Medaille in den Vordergrund, nämlich die Kosten verursachende. Doch resümierend über einen längeren Zeitraum lässt sich festhalten: Unabhängig von ihrer Größe verstehen mehr und mehr Unternehmen die innerbetriebliche Weiterbildung als selbstverständlichen Wegbegleiter.

Verglichen mit dem Vorjahr hielt sich 2002 die Zahl unserer Kundenaufträge auf dem gleichen Niveau. Dennoch besteht ein deutlicher Unterschied darin, dass das Volumen der Aufträge abgenommen hat. Hier spiegelt sich eine Entwicklung wider, die in der Industrie im Gange ist: Die Aufträge werden kleiner, der „Rüstaufwand“ hingegen ist relativ hoch.

Auch in der innerbetrieblichen Weiterbildung: Das RKW ist bei Unternehmen jeder Größe ein anerkannter Partner.





Das Miteinander im Seminarraum – auch oder gerade in Zeiten von E-Learning und Videokonferenzen unverzichtbar!



Dass wir bei dieser Ausgangslage und der gewandelten Auftragsstruktur wirtschaftlich arbeiten konnten, verdanken wir vor allem unseren erfahrenen Trainerinnen und Trainern, Referentinnen und Referenten. Ihr Einsatz war insbesondere zu folgenden Themen gefragt: Führung, Verkauf, Telefonkommunikation, Teamentwicklung, Mitarbeitergespräch und Projektmanagement.

Die RKW-Arbeitskreise

Seit nunmehr 10 Jahren sind in unseren Arbeitskreisen „Praktiker unter sich“ – sie tauschen Erfahrungen aus, pflegen Kontakte, lernen voneinander und treffen sich zu Firmenstudien bei innovativen Unternehmen. Insgesamt 70 Arbeitskreis-Runden fanden in dieser Zeit statt – an mehr als 400 Sitzungen und 60 Betriebsbesuchen nahmen bald 1 400 Führungskräfte aus mittelständischen Unternehmen teil. Der Vorwurf, insbesondere kleinere Organisationen seien oftmals „chronisch introvertiert“, lässt sich im Ländle also nicht halten!

160 Teilnehmer verzeichneten die Arbeitskreise „Controlling“, „Fertigungsorganisation“, „Einkauf“, „Qualitätsmanagement“ und „Unternehmensführung“ im Jubiläumsjahr 2002; letzterer fand bei Geschäfts-

führern so viel Zuspruch, dass er ein zweites Mal stattfand. Firmenbesuche führten zu Porsche (Stuttgart), SEW-Eurodrive (Bruchsal) und hansgrohe (Schiltach), wo erfolgreiches Veränderungsmanagement in der baden-württembergischen Unternehmenspraxis erlebbar wurde. Denn alte Sicherheiten und bislang verlässliche Orientierungen schwinden; die Unternehmen haben erkannt, dass sie sich nicht mehr nur auf angestammte Marktnischen und langjährige Produktvorteile verlassen dürfen. Neue Wege zu beschreiten ist die Forderung der Zeit.

Gerade der Mittelstand erhält seine besten Impulse zur Unternehmensentwicklung nicht über akademische Konzepte, sondern über den persönlichen Austausch. Diesen „Nerv“ treffen unsere Arbeitskreise – sicher auch in den nächsten 10 Jahren.

Die Berater-Akademie (BeA)

Mit neuen Themen, neuen Tools und neuen Services trägt die Marke „BeA“ weiterhin zur Qualitätssteigerung der Unternehmensberatung in Deutschland bei. Unser neuer Lehrgang „Ausbildung zum Coach“ wurde auf Anhieb ein voller Erfolg – sehen doch viele Unternehmensberater/innen einen Gewinn darin, ihre Kompetenz um diese nicht-direktive Interventionsart zu erweitern.

Der in Form und inhaltlichem Konzept einzigartige Methodik-Lehrgang fand im neunten Jahr statt. Auch der Berater-Arbeitskreis sowie die 18 BeA-Seminare stießen auf großes Interesse, sodass wir mit 250 Teilnehmern eine Spitzenzahl erreichten – und dies angesichts der gegenwärtig sehr schwierigen Situation in der Beratungsbranche.

Offensichtlich haben kleinere und mittlere Beratungsanbieter erkannt, dass ihr Erfolg von ihrem persönlichen Profil und beraterischen Konzept abhängt. Hierauf zielt die Weiterbildung an der Berater-Akademie; sie vermittelt grundlegende methodische Fähigkeiten, die für eine qualifizierte Prozessbegleitung in mittelständischen Unternehmen erforderlich sind. Die Absolventen verfügen über ein umfassendes, aktuelles Repertoire an Beratungsmethoden, mit denen sie Unternehmensprozesse analysieren und wirkungsvoll umgestalten können.

Hinzu kommt als wichtigste beraterische Kompetenz der Zukunft die „über den Rat hinausgehende Tat“ durch ein vor Ort begleitendes Change- und Projektmanagement. Qualifizierungsprodukte in diese Richtung werden in absehbarer Zeit im BeA-Programm vertreten sein. 🇩🇪

RKW-Forum 2002 – jährlicher Austausch auf hohem Niveau



„Basel II und das Rating“ – dieses Thema bewegt den Mittelstand derzeit heftig. Überwältigend groß war denn auch das Interesse am diesjährigen RKW-Forum: Unserer Einladung in die Stuttgarter L-Bank folgten rund 400 Unternehmer und Führungskräfte; mehr als je zuvor.

„Basel II“ bringt neue, differenziertere Richtlinien für die Kreditvergabe: Die bisherige Risikopauschale ersetzt ein bonitätsabhängiger Zuschlag zu den Kreditkosten. Damit die Bank das Kreditrisiko einschätzen kann, müssen sich die Kunden einem Rating unterziehen. Für Unternehmen mit guter Bonität sollten Kredite dann eigentlich günstiger werden; Unternehmen mit schlechter Bonität zahlen mehr als bisher. Mehr noch als höhere Kosten befürchteten Mittelständler jedoch, dass Unternehmen geringer Bonität künftig nicht mehr „kreditwürdig“ seien.

Die fundierte Einführung ins Thema übernahm *Dr. Helmut Rödl*, Hauptgeschäftsführer beim Verband der Vereine Creditreform. In seinem Vortrag „Basel II – Chance oder Schreckgespenst für den Mittelstand?“ skizzierte er das schwierige Umfeld: die schlechte Ertragslage, zahlungsunwillige Kunden und die gefährlich niedrige Eigenkapitalquote vieler Unternehmen. Da am Rating kein Weg vorbeiführe, empfahl er den Mittelständlern eine aktive Rolle. Sein Rat: Finanzierungsalternativen ausloten und den Dialog mit den Kreditgebern suchen.

Die kurzweilige Podiumsdiskussion leitete *Dr. Michael Zeiß*, Chefredakteur SWR-Fernsehen. Auf die Frage, ob Banken ihren Kunden nun generell den Geldhahn zudrehen, folgte die Entwarnung durch *Peter Schmidt*, Geschäftsführer beim Sparkassenverband Baden-Württemberg. Zu erwarten sei allerdings eine stärkere „Spreizung“ der Konditionen. *Dr. Karl Epple*, Ministerialdirektor im Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg, und *Andreas Renner*, Oberbürgermeister der Stadt Singen, sprachen sich für günstigere steuerliche Rahmenbedingungen aus, die Unternehmen die Eigenkapitalbildung erleichtern.

Seine Erfahrungen mit dem Rating schilderte *Alexander Bautzmann*, Geschäftsführer Finanzen und Controlling der ZEPPELIN GmbH. Im externen Rating durch die Creditreform Rating AG erhielt das Unternehmen die Note A – eine finanzwirtschaftliche Visitenkarte, die im Gespräch mit Kunden, Lieferanten und Bewerbern eingesetzt wird. „Es hat nicht weh getan“ – dieses Fazit von Alexander Bautzmann möge auch andere Mittelständler ermutigen. Denn wer Schwachstellen aufspürt und beseitigt, beruhigt nicht nur die Banken, er bringt auch sein Unternehmen voran. 📌



Die rege Teilnahme am RKW-Forum erfreut die Akteure. Von links nach rechts: *Dr. Albrecht Fridrich*, *Dr. Michael Zeiß*, *Peter Schmidt*, *Dr. Helmut Rödl*, *Dr. Karl Epple*, *Andreas Renner*, *Senator e. h. Richard G. Hirschmann*.



Dr. Manfred Schmitz, Vorstandsmitglied der L-Bank, begrüßt die Gäste in seinem Haus.



Der Vorstand des RKW Baden-Württemberg e. V.

Vorsitzender:

Senator e. h. Richard G. Hirschmann Langjähriger Aufsichtsratsvorsitzender und Gesellschafter der Richard Hirschmann GmbH & Co., Neckartenzlingen

Stellvertreter:

Peter Jucker Geschäftsführender Gesellschafter der Bombé Parkettfabrik Jucker GmbH & Co. KG, Bad Mergentheim

Dr. Dr. Horst Poller Geschäftsführender Gesellschafter Verlag Dr. Dr. Horst Poller, Ditzingen

Mitglieder:

Dr. Christine Bechtle-Kobarg Verlegerin der Eßlinger Zeitung, Esslingen

Dr. Ulrich Brocker Hauptgeschäftsführer der Landesvereinigung Baden-Württembergischer Arbeitgeberverbände e. V., Stuttgart

Dr. Friedrich Bullinger Präsident des Landesgewerbeamtes Baden-Württemberg, Stuttgart (bis 09.10.2002)

Eugen Dierolf Geschäftsführender Gesellschafter der Eugen Dierolf GmbH, Heilbronn (bis 09.10.2002)

Dr. Karl Eppele Ministerialdirektor, Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg, Stuttgart

Reinhard Händel DGB Landesbezirk Baden-Württemberg, Stuttgart

Dr. Harald Marquardt Geschäftsführer der Marquardt GmbH, Rietheim/Weilheim

Heinrich Metzger Hauptgeschäftsführer der Industrie- und Handelskammer Heilbronn-Franken, Heilbronn

Martin Peters Geschäftsführender Gesellschafter der J. Eberspächer GmbH & Co., Esslingen (ab 09.10.2002)

Dr. Hartmut Richter Hauptgeschäftsführer des Baden-Württembergischen Handwerkstags, Stuttgart

Dr. Manfred Schmitz Mitglied des Vorstands der L-Bank, Landeskreditbank Baden-Württemberg, Karlsruhe

Stefan Schuhmacher Geschäftsführer der Schuhmacher Präzisionsdrehteile GmbH, Spaichingen (ab 09.10.2002)

Friedrich Stähler Mitglied der Geschäftsleitung Region Südwest, Deutsche Bank AG, Stuttgart

Jochen Stotmeister Vorstandsvorsitzender der Sto AG, Stühlingen (bis 09.10.2002)

Wolfgang Wolf Geschäftsführendes Vorstandsmitglied des Landesverbandes der Baden-Württembergischen Industrie e. V., Stuttgart

Frank Zach DGB Landesbezirk Baden-Württemberg, Stuttgart

Geschäftsführung der RKW Baden-Württemberg GmbH:

Dr. Albrecht Fridrich



RKW
BW

RKW Baden-Württemberg

Postfach 10 40 62
70035 Stuttgart

Königstraße 49
70173 Stuttgart

Telefon (0711) 2 29 98-0
Telefax (0711) 2 29 98-10

E-Mail info@rkw-bw.de
Internet www.rkw-bw.de