

Ergebnisse und Entwicklungen

Jahresbericht 2003
des RKW Baden-Württemberg

Was uns 2003 bewegte ...



Immer schon ist es ein Anliegen des RKW gewesen, den verantwortungsvoll handelnden Unternehmer in seiner Rolle zu stärken – in Unternehmerkreisen wie in der Öffentlichkeit. Unser RKW-Forum leistete hierzu einen besonderen Beitrag.

Es wäre müßig, die Schwierigkeiten des Jahres 2003 an dieser Stelle detailliert nachzuzeichnen. Wer wohl fühlte sich nicht betroffen? Nur wenige Unternehmen und Institutionen werden 2003 als gutes Jahr verbuchen können.

Glücklicherweise scheint die Talsohle durchschritten, der Aufschwung nun nahe. Doch positive Wirkungen auf den Arbeitsmarkt bleiben vorerst aus. Immer wieder droht Stellenabbau in großer Zahl. Der Ruf nach Reformen tut ein Übriges: Die Menschen müssen erkennen, dass unsere gewohnt hohen Sozialstandards nicht länger zu halten sind.

In Zeiten wie diesen nimmt eine sensibilisierte Öffentlichkeit jene Unternehmenslenker ins Visier, die nur auf den eigenen Vorteil bedacht, „maßlos“ und ohne Sinn für das Gemeinwohl agieren. Unser RKW-Forum am 14. Oktober griff diese spannungsreiche Thematik auf unter dem Titel „Die Verantwortung der Unternehmer – anything goes?“.

Mitglied beim RKW – gemeinsam für eine gute Sache!

Das RKW ist angetreten, kleine und mittlere Unternehmen in ihrer Entwicklung und ihrem Wachstum zu begleiten. Aus langjähriger Partnerschaft und Erfahrung kennt und versteht das RKW die Probleme der Unternehmen – wir sind ihr Gesprächspartner und können mit Beratung und Weiterbildung helfen, Probleme zu lösen und künftige Herausforderungen zu meistern.

Neben dem Einsatz für das einzelne Unternehmen steht unser Engagement für das „große Ganze“: Indem wir Problemfelder erkennen und gegenüber der Landesregierung benennen, gestalten wir die Mittelstandspolitik des Landes aktiv mit – so gibt es beispielsweise neuerdings geförderte Beratungen, die Nachfolgeregelungen oder die Bildung von Kooperationen betreffen.

Dass wir hierzu eine breite Basis brauchen, liegt auf der Hand. „Mehr als 1000 Mitgliedsfirmen“ sind ein starkes Argument – diesen Stand zu halten und auszubauen ist heutzutage nicht leicht. Deshalb unsere Bitte an Sie, wenn Sie noch nicht Mitglied bei uns sind: Unterstützen Sie unsere gemeinsame Sache – helfen Sie mit, den Belangen des Mittelstandes weiterhin Gehör zu verschaffen! Mehr über unsere Leistungen für Mitglieder erfahren Sie auf Seite 5.



Akteure beim Forum Zulieferindustrie (v. l. n. r.): Ingo Hell, Vorstand des GVD, Hans-J. Haidvogel, Unternehmensbetreuer beim RKW Baden-Württemberg, Hagen Gerstenberg, Leiter Finanzierung des RKW Sachsen, Manfred Brugger, Direktor und stellv. Vorstandsmitglied der Kreissparkasse Tuttlingen, Franz Nienhaus, Geschäftsführer der IHK Schwarzwald-Baar-Heuberg, Peter Schwanhäuser, Fachbereich Innovation und Umwelt der IHK Schwarzwald-Baar-Heuberg.

Landesweites Engagement für den Mittelstand

Um regional noch präsenter zu sein, setzen wir auf die Sprechstage bei den Industrie- und Handelskammern im Land: Existenzgründer und Unternehmer können dort im Gespräch mit ihrem RKW-Unternehmensbetreuer fachkundigen Rat und wertvolle Anregungen erhalten. Gut 350 solcher kostenloser Orientierungsberatungen haben wir 2003 im Rahmen von rund 130 IHK-Sprechtagen durchgeführt.

Veranstaltungen zu Schwerpunktthemen sollen über wichtige Aspekte der Unternehmensführung informieren und Aufmerksamkeit für gesamtwirtschaftliche Herausforderungen wecken. 2003 sind an erster Stelle unsere Veranstaltungen zum Thema „Generationswechsel – Perspektiven für Übergeber und Übernehmer“ zu nennen. Ziel war und ist es, betroffene Firmeninhaber, aber auch potenzielle Nachfolger für dieses Thema zu sensibilisieren.

Gemeinsam mit Industrie- und Handelskammern, regionalen Wirtschaftsorganisationen und Banken haben wir zahlreiche gut besuchte Informationsveranstaltungen durchgeführt. Namhafte Referenten wie Dr. Helga Breuninger zeigten Lösungswege und sinnvolle Strategien für den Übergabe-Prozess auf. Vertreter des RKW erläuterten, wie Unternehmer im

Rahmen des Beratungsprogrammes „Gestaltung des Generationswechsels“ externe Unterstützung bei dieser komplexen Aufgabe erhalten – mehr dazu auf Seite 9.

Tagesveranstaltungen beleuchteten unter anderem diese zukunftsweisenden Themen: „Ganzheitliche Produktionssysteme“, „Moderne Entgeltsysteme in Produktion, Vertrieb und Management“ sowie „Strategische Unternehmensentwicklung durch Kooperationen“. Auch bei Aufbau und Pflege einer Kooperation kann ein externer Berater kleine und mittlere Firmen unterstützen. Ermöglicht wird dies durch das Beratungsprogramm „Kooperationsbildung und Kooperationsmanagement“ – mehr darüber auf Seite 10.

Das Forum Zulieferindustrie, eine für die Automobilzulieferer der Region Schwarzwald-Baar-Heuberg konzipierte Veranstaltungsreihe, thematisierte die Mittelstandsfinanzierung im Allgemeinen und die Finanzierungsproblematik kleiner und mittlerer Zulieferbetriebe im Besonderen. Initiiert wurde das Forum Zulieferindustrie von der IHK Schwarzwald-Baar-Heuberg, dem RKW und der Gemeinnützigen Vereinigung der Drehteilehersteller (GVD) in Gosheim.

Die Veranstaltung am 15. Oktober 2003 in Spaichingen stellte alternative Finanzierungsinstrumente vor – mit einem besonderen Akzent auf den praktikablen Instrumenten Leasing und Factoring. Ein Fazit des Abends war: Es muss nicht immer der Kredit der Hausbank sein.

Fit fürs Bankenrating – mit dem RKW Unternehmens-Check-up

Die Spatzen pfeifen es von den Dächern: Schon heute legen Banken und Sparkassen bei der Kreditvergabe deutlich strengere Maßstäbe an. Im Rahmen eines Ratings prüfen sie die Bonität ihrer Kunden. Auch qualitative Faktoren spielen dabei eine Rolle – das ganze Unternehmen kommt auf den Prüfstand. Wer keine bösen Überraschungen erleben möchte, sollte gut vorbereitet sein!

Speziell für mittelständische Betriebe zwischen 20 und 200 Mitarbeitern haben wir den RKW Unternehmens-Check-up „Fit fürs Rating“ entwickelt; damit das Verfahren Unternehmen wie Kreditinstituten gerecht wird, wurde es in zahlreichen Praxistests „feinjustiert“. Ergänzt wird das EDV-gestützte Analyse- und Steuerungsinstrument durch ein umfangreiches Glossar; dieses erläutert Fachbegriffe der Banken- und Wirtschaftswelt und liefert dem Unternehmer alle relevanten Hintergrundinformationen.

Der Check leistet weit mehr, als nur den Ist-Zustand zu dokumentieren: Nach einem Informationsgespräch werden „harte Fakten“ wie Bilanzen, BWAs und Unternehmenspublikationen ausgewertet. Es folgen persönliche Interviews mit den Führungskräften anhand eines Leitfadens; die Fragen zielen dabei vor allem auf qualitative Faktoren. Die so gewonnenen Erkenntnisse werden mit

Branchendaten verglichen und ausgewertet – das Unternehmen erhält eine Stärken-Schwächen-Analyse, eine Risikoanalyse und eine neutrale Beurteilung der Finanzsituation.

Und dann kommt der entscheidende Schritt: Der Berater arbeitet den konkreten Handlungsbedarf heraus und schlägt Maßnahmen vor, die zur nachhaltigen Existenzsicherung notwendig sind. Durchgeführt wird der Check deshalb ausschließlich von erfahrenen Mittelstandsberatern, die über Turnaround- und Managementenerfahrung verfügen und natürlich mit allen Rating-Aspekten vertraut sind.

Der RKW Unternehmens-Check-up ist eine lohnende Investition in die Zukunft, die wir Ihnen zu günstigen Konditionen bieten – über Einzelheiten informieren wir Sie gerne.

Automobilzulieferer – Trends und Strategien

Ein übergeordneter Trend ist bereits erkennbar: Mehr noch als in der Vergangenheit werden die Fahrzeughersteller Aufgaben an ihre Zulieferer

übertragen – die Fertigungstiefe der Autobauer liegt nur noch bei 25 Prozent. Für die Automobilzulieferer ist diese Entwicklung Herausforderung und Chance zugleich. Denn wer sich strategisch positioniert, kann sich als starker Partner „gut verkaufen“.

Zur Unterstützung kleiner und mittlerer Zulieferbetriebe hat das Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg 1999 die Automobilzulieferinitiative gestartet. Sie zielt darauf ab, das Netzwerk zwischen Herstellern, Zulieferern und Forschungseinrichtungen auszubauen, Kooperations- und Innovationsprozesse zu fördern.

Ein wesentlicher „Baustein“ ist der Zulieferertag Automobil, den das RKW Baden-Württemberg im Auftrag des Wirtschaftsministeriums nun zum fünften Mal organisierte: Mehr als 300 Branchenvertreter diskutierten am 7. November 2003 im Haus der Wirtschaft über Trends und Strategien rund um das Thema Automobil. Staatssekretär Dr. Horst Mehrländer fasste die wirtschaftliche Bedeutung der Branche in Zahlen: drei Herstellerfirmen, ca. 1000 Zulieferbetriebe, rund 230 000 Beschäftigte, 60 Milliarden Euro Jahresumsatz. Namhafte Referenten kamen zu Wort – darunter Prof. Dr. Heinz Junker, Geschäftsführer der Mahle GmbH, Helmut Petri,

Produktionsvorstand der Mercedes Car Group, und Dr. Peter Thomsen, Geschäftsführer des Verbandes der Automobilindustrie.

Ein Novum im Jahr 2003: Mit Blick auf weltweite Absatz- und Beschaffungsmärkte und internationale Lieferketten fand am 9. und 10. Juli unter dem Titel „Automobilzulieferer International“ die erste multinationale Kfz-Zulieferbörse statt – gemeinschaftlich organisiert von der GWZ Baden-Württemberg, der IHK Region Stuttgart und dem RKW. 160 Teilnehmer aus zehn Ländern nutzten dieses Forum, um Kontakte zu knüpfen und sich in fundierten Fachvorträgen zu informieren.

Regionales Engagement fördert die Breitenwirkung der Zulieferinitiative – so das „Forum Zulieferindustrie“ in der Region Schwarzwald-Baar-Heuberg oder der „Standortdialog Fahrzeugbau“ der Region Stuttgart. Die beiden Branchenforen, die wir für die Wirtschaftsförderung Region Stuttgart organisierten, wiesen den Weg in die automobilen Zukunft: mit den brandaktuellen Themen „Ganzheitliche Produktionssysteme – ein neues Erfolgskonzept?“ sowie „IT und Fahrzeugtechnik – Zukunftsmarkt Telematik“.



Eine feste Konstante im Veranstaltungskalender ist der Zulieferertag Automobil. Staatssekretär Dr. Horst Mehrländer (2. v. l.) eröffnete die Veranstaltung; Referent Helmut Petri (2. v. r.) betonte: „Zulieferer und Autohersteller sitzen in einem Boot.“ Die 2003 erstmals durchgeführte Kfz-Zulieferbörse (rechtes Bild) brachte Fachleute aus dem In- und Ausland in die Heimat des Automobils.



Unsere Leistungsbilanz

Geförderte Beratungen im Auftrag des Landes Baden-Württemberg: Mit diesem Angebot ist das RKW Bindeglied zwischen Politik und Mittelstand.

Die Mitgliedschaft beim RKW Baden-Württemberg e.V.

Unsere Mitglieder betrachten das RKW Baden-Württemberg als ihre Interessenvertretung. Die einen schätzen uns als gemeinsame Plattform, durch die neue, interessante Verbindungen entstehen. Für andere zählt vor allem, in uns einen persönlichen Coach zu haben: Sie pflegen den Dialog mit ihrem RKW-Unternehmensbetreuer, holen sich Denkanstöße, nutzen unser großes Kontaktnetz. Wenn Handlungsbedarf besteht, finden sie bei uns den richtigen Berater oder das passende Seminar.

Gleich wie Sie die Partnerschaft mit uns gestalten: Als RKW-Mitglied erhalten Sie Sonderkonditionen in der überbetrieblichen Weiterbildung und viele Zusatzangebote, die wir in einem Mitgliederscheckheft gebündelt haben – darunter ganz aktuell ein ausführliches Beratungsgespräch zum Thema Banken-Rating.

Zu Jahresbeginn verzeichneten wir 1148 Mitglieder, 30 neue Mitglieder konnten wir hinzugewinnen – keine Selbstverständlichkeit in „stürmischer Zeit“. Ihnen allen ein herzliches Dankeschön!

Die RKW-Beratung in Zahlen

Beratungen, gesamt*	2 823
Ausgewählte Sparten	
■ Auslandsberatungen	47
■ Umweltschutz/Energie	39
■ Existenzgründung und -festigung	913
■ Orientierungsberatungen für Existenzgründer/innen	637
■ Gestaltung des Generationswechsels	28
■ Kooperationsbildung und Kooperationsmanagement	9
Beratungstage, gesamt*	7 468
Ausgewählte Sparten	
■ Auslandsberatungen	173
■ Umweltschutz/Energie	88
■ Existenzgründung und -festigung	3 906
■ Gestaltung des Generationswechsels	204
■ Kooperationsbildung und Kooperationsmanagement	126

* RKW-Unternehmensbetreuer und RKW-Berater



Ein buntes Spektrum: In ihrem neunten Jahrgang präsentierte unsere Mitglieder- und Kundenzeitschrift RATIO wieder aktuelle Themen mit vielseitigen Beiträgen.

Die Unternehmensberatung

Die Beratungsbranche in Deutschland und Europa blickt auf 20 „goldene Jahre“ mit jährlichen Wachstumsraten von meist über 10 % zurück. Rege Nachfrage durch Unternehmen der New Economy, Euro-Einführung, EU-Erweiterung und fortschreitende Globalisierung sorgten bis 2001 für reichlich Beratungsbedarf. Im Jahr 2002 wendete sich das Blatt: In allen wichtigen Beratungsmärkten verzeichnete man Umsatzrückgänge von bis zu 5 %.

Für Deutschland konstatiert der Bund Deutscher Unternehmensberater in seinen „Facts & Figures zum Beratermarkt“ einen Rückgang von 4,5 % – in erster Linie bedingt durch die schwache gesamtwirtschaftliche Entwicklung. Diese führte dazu, dass Unternehmen kostenreduzierende Sofortmaßnahmen vorzogen und innovative Projekte aufschoben. Vor allem IT-Beratungen, aber auch Strategieberatungen waren betroffen, da sie meist hohe Folgeinvestitionen nach sich ziehen.

Wie stellt sich die Situation für das RKW Baden-Württemberg dar? Nach dem spürbaren Rückgang im Jahr 2002 erreichten wir 2003 trotz weiterhin schwieriger Bedingungen nahezu das Vorjahresergebnis: Bei den Beratungsaufträgen ergab sich ein Minus von etwas über 1 %, bei den Beratungstagen von knapp 2 %.

Ein Ergebnis, mit dem wir zufrieden sind, das aber durchaus günstiger hätte ausfallen können – wenn nicht die schwierige Lage der kleineren Firmen und die angespannte finanzielle Situation der Existenzgründer und jungen Unternehmen in vielen Einzelfällen Grenzen aufgezeigt hätten. Gerade bei dieser Gruppe war der Wunsch nach Unterstützung sehr groß; allzu oft fehlten jedoch die finanziellen Mittel. Leider erlaubten die Sparanstrengungen des Landes hier kein Gegensteuern, denn auch bei der Förderung von Beratungsleistungen musste der Rotstift angesetzt werden.

In der *Existenzgründungs- und Existenzfestigungsberatung* schlug sich dies in einem Rückgang bei den Beratungstagen nieder – obgleich der Beratungsbedarf höher war als im Jahr zuvor. Dennoch: Unter den Beratungsprogrammen, die wir im Auftrag des Landesgewerbeamtes Baden-Württemberg durchführten, nimmt die Beratung von Existenzgründern und jungen Unternehmen mit 58 % weiterhin den Spitzenplatz ein.

Frisch gestartet sind die beiden Beratungsprogramme *Gestaltung des Generationswechsels* sowie *Kooperationsbildung und Kooperationsmanagement*. Offensichtlich sind kleine und mittlere Firmen bereit zum Umdenken und offen für unternehmensübergreifende Zusammenarbeit – das neue Beratungsangebot wurde jedenfalls sehr gut aufgenommen. Für das Thema „Nachfolgeregelung“

müssen wir auch künftig intensive Überzeugungsarbeit leisten. 28 Unternehmer suchten im vergangenen Jahr unseren Rat; tatsächlich besteht in diesem Bereich jedoch sehr viel mehr Handlungsbedarf.

Auf die *Exportberatung* kann sich stützen, wer neue Märkte im Ausland erschließen möchte. Zwar war die Nachfrage im vergangenen Jahr geringer, weil viele Firmen Zukunftsvorhaben vertagten. Doch sicher gilt auch hier: „Aufgeschoben ist nicht aufgehoben.“

Das Internet ist zum wichtigen Handelsplatz geworden – lokal und global. Das RKW hat zur Bewusstseinsbildung beigetragen und in den letzten Jahren zahlreiche Firmen beraten. Auch 2003 konnten wir im Rahmen des *Electronic Commerce Centrum (ECC)* 50 Unternehmen in kostenfreien Beratungsgesprächen Hilfestellung rund ums Thema Internet geben.

Mit *Kurzberatungen* zu allgemeinen betriebswirtschaftlichen und technischen Fragestellungen sowie im Bereich Umweltschutz und Energieeinsparung unterstützen wir insbesondere kleinere Firmen; für sie ist meist eine Beratungsförderung möglich. Fragen der Unternehmensführung standen im Jahr 2003 an erster Stelle, gefolgt von den Themen Marketing und Vertrieb, Finanz- und Rechnungswesen sowie Qualität und Organisation.

Im Bereich der *nicht geförderten Beratungen* können wir für 2003 einen Zuwachs von rund 10 % verbuchen. Das liegt am bekannt guten Ruf der RKW-Unternehmensberatung. Am erhöhten Beratungsbedarf zeigt sich aber auch, unter welchem Druck diese größeren, meist produzierenden Betriebe stehen: Entweder es gelingt, die Fertigung am Standort Deutschland effizienter zu machen und damit wettbewerbsfähig zu erhalten – oder die Verlagerung ins kostengünstigere Ausland wird unausweichlich.

Die Aufgabenstellung bei einem Großteil der Beratungen lautete denn auch: Produktion und Prozesse optimieren. In der Fertigung wollte man dies vermehrt mit Ganzheitlichen Produktionssystemen erreichen. Geschäftsprozesse wurden mit Blick auf die „kritischen Größen“ Qualität, Zeit und Kosten durchleuchtet – wobei es das erklärte Ziel vieler Firmen war, noch kundenorientierter zu werden, um sich auch dadurch Wettbewerbsvorteile zu sichern.

Im Auftrag des Sozialministeriums Baden-Württemberg führten wir in den vergangenen Jahren das Modell- und Pilotprojekt „Qualitätsmanagement in Qualifizierungs- und Beschäftigungsgesellschaften“ durch: Wir unterstützten drei größere Projektträger beim Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems nach DIN EN ISO 9000:2000.

Auf diesen Erfahrungen aufbauend entwickelten wir als „kleine Lösung“ den ESF-Check-up – einen „Fragenkatalog zur Selbstbewertung“, mit dem wirtschaftliche und organisatorische Strukturen und Prozesse in Eigenregie hinterfragt werden können. Insbesondere für kleinere Unternehmen ein idealer Einstieg ins Qualitätsmanagement!

Die Ergebnisse des Pilotprojektes und den ESF-Check-up stellten wir 2003 einem großen Publikum vor: Nahezu 300 QM-Interessierte aus Sozialunternehmen nahmen an Informationsveranstaltungen in Freiburg, Karlsruhe, Tübingen und Stuttgart teil. Unterstützung rund um das Thema Qualitätsmanagement bekommen die Projektträger auch künftig beim RKW Baden-Württemberg.

Die Weiterbildung

Die unbefriedigende konjunkturelle Situation hinterlässt auch im Weiterbildungsbereich Spuren: Sowohl in Wirtschaftsunternehmen als auch bei Institutionen und Behörden wird vermehrt an den Schulungs- und Trainingsausgaben gespart; um schmal gewordene Budgets konkurrieren in Deutschland rund 5 000 Weiterbildungsanbieter.

Von diesen Entwicklungen blieben auch wir nicht verschont. Gleichwohl können wir auf sehr viele Stammkunden und RKW-Mitglieder bauen, die ihre Weiterbildung und Personalentwicklung gemeinsam mit uns gestalten – an dieser Stelle: Herzlichen Dank!

Stammkunden an sich zu binden, um schwierige Zeiten zu überstehen, war das Anliegen vieler Unternehmen – ablesbar an den Themen, die im Rahmen der *überbetrieblichen Weiterbildung* nachgefragt wurden: Vom Telefontraining für den Vertriebsinnendienst bis zur Entwicklung eines eigenen Kundenbindungsprogramms reichte das Interessenspektrum.

Die Konzentration auf das Wesentliche zeigte sich auch in der *innerbetrieblichen Weiterbildung*: Unsere Kunden legen noch größeren Wert auf Nutzenorientierung; die Trainings müssen einen Beitrag zum operativen Ergebnis leisten. In den Bereichen Unternehmensführung, Technik und Fertigung sowie Finanz- und Rechnungswesen sahen die Firmen 2003 den größten Handlungsbedarf.

Die Information

Die drei Ausgaben unserer Zeitschrift RATIO behandelten die Information als Ertragsquelle (1/2003), die Verantwortung der Unternehmer (2/2003) sowie Ganzheitliche Produktionssysteme (3/2003). In Papierform erschienen 14 725 Exemplare; in Form von PDF-Dateien finden Sie aktuelle wie bereits vergriffene Ausgaben unter [www.rkw-bw.de/Wir für Sie/RATIO](http://www.rkw-bw.de/Wir_für_Sie/RATIO). ■

Beratung – ein Schritt in die Zukunft, Begleitung ins Ausland

Je komplexer die Wirtschaftswelt, desto komplexer wird auch die Dienstleistung Unternehmensberatung. Sie muss selbst mitwachsen und stets auf den Prüfstand gestellt werden – dem RKW ist deshalb sehr an Qualitätsstandards für verantwortungsvolle Unternehmensberatung gelegen.

Die Innovationsberatung

In der anhaltend schwierigen Wirtschaftslage bekommen die kleineren Unternehmen den Druck großer Kunden besonders zu spüren. Gefordert werden niedrigere Kosten und neue Lösungen. Um Kosten dauerhaft zu senken, müssen die kleinen Unternehmen Prozessinnovationen vorantreiben.

Mit „neuen Lösungen“ sind in der Regel Komplettlösungen gemeint. Will heißen: Outsourcing ist zwar weiter auf dem Vormarsch – zum Zuge kommen jedoch nur Anbieter mit hoher Problemlösungskompetenz, die auf die Regularien des Abnehmers eingehen können. Ohne externe Beratung sind diese Herausforderungen in der Regel nicht zu bewältigen.

Charakteristisch für den Mittelstand ist die starke Einbindung der Führungskräfte in operative Arbeitsfelder. In Zeiten hoher Auslastung wird so die Flexibilität des Unternehmens gesichert. In konjunkturell schwachen Phasen zeigt sich dann allerdings, welche Gefahr diese vermeintliche „Stärke“ in sich birgt: dass nämlich strategische Aufgaben – und damit auch die Kernaufgabe Innovation – vernachlässigt wurden.

Innovationen erfordern Investitionen – angesichts erhöhter Vorsicht und Zurückhaltung der Finanzierungspartner drohen jedoch viele Ideen und Projekte am fehlenden Vertrauen potenzieller Geldgeber zu scheitern. Solche Hemmnisse zu überwinden

und ein innovationsfreundliches Klima im Unternehmen zu schaffen, machen die Innovationsberatung immer komplexer. Gemeinsam mit unseren Kunden haben wir uns dieser Herausforderung gestellt.

Die Existenzgründungs- und Existenzfestigungsberatung

Seit vielen Jahren liegt die Beratung von Existenzgründern und potenziellen Unternehmensnachfolgern in den Händen des RKW – in guten Händen, wie Umfragen und zahlreiche positive Rückmeldungen von Gründerinnen und Gründern belegen. Zu der erstklassigen Beratungsqualität, die uns immer wieder bescheinigt wird, gehören für uns die offene, faire Auseinandersetzung mit jedem einzelnen Gründungsvorhaben und die umsetzungsorientierte Begleitung während des Gründungsprozesses.

Erste Orientierung und fundierte Information bot Gründungsinteressenten auch 2003 das „Existenzgründungs-Netzwerk“ aus ifex, dem Informationszentrum für Existenzgründungen beim Landesgewerbeamt, den Hochschulinitiativen, Banken, Kammern, Verbänden und dem RKW.

Die RKW-Beratung hilft dem Gründer oder der Gründerin, die entscheidenden Faktoren richtig einzuschätzen: Kann die Geschäftsidee am Markt erfolgreich sein? Stimmen die persönlichen Voraussetzungen? Wie hoch ist der Finanzierungsbedarf, und wie lassen sich die Mittel beschaffen? Nur durch eine gründliche Analyse und Vorbereitung können die „Unternehmer in spe“ ihre Chancen realistisch bewerten und das Risiko gering halten.



„Unternehmensnachfolge gestalten – Zukunft sichern“: Dafür warben wir landauf, landab in zahlreichen Informationsveranstaltungen – wie hier in Freudenstadt. Vertreter von Kammern, Banken und Sparkassen der Region sowie des RKW Baden-Württemberg beleuchteten die vielfältigen Aspekte einer Nachfolgeregelung.

In 637 kostenlosen Orientierungsberatungen haben wir Gründern wichtige Tipps rund um ihre geplante Gründung gegeben – viele dieser Beratungen fanden im Rahmen von Existenzgründungs-Sprechtagen bei Industrie- und Handelskammern statt. 447 Unternehmern ermöglichte eine anschließende Intensivberatung den professionellen Start in die Selbstständigkeit; 302 Unternehmer unterstützten wir dabei, nach der ersten Anlaufzeit ihre Marktposition zu festigen. Ein nicht unerheblicher Teil der Kosten wurde über Förderprogramme vom Land Baden-Württemberg übernommen.

Unser Fazit für 2003: Es wurden insgesamt weniger Unternehmen gegründet, Anspruch und Qualität der Gründungen aber nahmen zu. Engpässe zeichnen sich freilich bei der Finanzierung der geplanten Vorhaben ab. Doch gerade hier zeigt sich, wie wichtig eine fundierte Existenzgründungsberatung sein kann – denn: Ohne fachgerechte Markteinschätzung und detailliertes Zahlenmaterial kein Fremdkapital! Die begleitende Beratung durch das RKW schafft die notwendigen Voraussetzungen, fördert das Vertrauen der Geldgeber und bereitet so einer optimalen Finanzierung den Weg. Manch ein Existenzgründer erfuhr nachhaltige Unterstützung durch die öffentlichen



Mit Fragen der Nachfolge bestens vertraut: Dr. Helga Breuninger (rechtes Bild, Mitte), umrahmt von Klaus Moser, Hauptgeschäftsführer der IHK Ostwürttemberg (rechts), und Dr. Albrecht Fridrich, Geschäftsführer des RKW Baden-Württemberg (links). Über den Generationswechsel wurde auch im Literaturhaus Stuttgart engagiert diskutiert (linkes Bild).

Banken des Landes, die L-Bank und die Bürgschaftsbank, mit denen wir eng zusammenarbeiten.

Das Beratungsprogramm „Gestaltung des Generationswechsels“

Erfolgreiche Unternehmen haben eine praktisch unbegrenzte „Lebenserwartung“ – vorausgesetzt, die Übergabe der Unternehmensleitung von einer Generation an die nächste gelingt. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass der Generationswechsel allzu oft zur „überlebenskritischen“ Phase wird. Denn die meisten Inhaber schieben die Nachfolgeregelung auf die lange Bank: Die Trennung vom Lebenswerk und die Auseinandersetzung mit künftigen Lebenszielen fallen schwer. Konflikte innerhalb der Familie wegen des Erbes werden gescheut. Oder es ist kein geeigneter Nachfolger in Sicht.

Wer unter Zeitdruck planen muss, macht schnell schwerwiegende Fehler, die den Fortbestand des Unternehmens gefährden. Abhilfe verspricht das Beratungsprogramm *Gestaltung des Generationswechsels* des Landes Baden-Württemberg. Es soll den vielen kleinen und mittleren Unternehmen, die Jahr für Jahr zur Übergabe anstehen, einen reibungslosen Führungswechsel ermöglichen. Unternehmer können eine geförderte Beratung in Anspruch

nehmen: Bis zu sechs Beratungstage innerhalb von zwei Jahren werden mit Mitteln des Landes und des Europäischen Sozialfonds bezuschusst.

Was spricht für die Unterstützung durch qualifizierte Berater? Die Unternehmensnachfolge zu regeln ist keine betriebswirtschaftliche Standardaufgabe, sondern fast immer ein einmaliger Vorgang – auf persönliche Erfahrungen kann der Unternehmer kaum zurückgreifen. Auch die Komplexität und die Verflechtung der Interessen lassen externen Rat geboten erscheinen: Geklärt werden müssen steuerliche und rechtliche Aspekte, der richtige Zeitpunkt für den Ausstieg, die Höhe des Verkaufspreises. Um das Unternehmen für einen Verkauf „fit“ zu machen, sind häufig Kurskorrekturen nötig – auch das kostet Zeit und macht oft externes Berater-Know-how notwendig.

„Gut geplant ist halb gewonnen“ – getreu diesem Motto erarbeitet das RKW Baden-Württemberg zusammen mit dem Unternehmen einen systematischen „Übergabe-Fahrplan“. 28 Firmen der verschiedensten Branchen nutzten dieses Angebot im Jahr 2003 – darunter Druckereien, Ingenieur- und Architekturbüros, Medizintechnik- und Software-Hersteller.





In aller Regel haben wir auch die Nachfolger auf ihre künftige Aufgabe vorbereitet und in der Startphase begleitet – bis das Unternehmen wieder in ruhigerem Fahrwasser war. Hierfür ist eine Beratungsförderung über das *Existenzgründungsprogramm* möglich.

Das Beratungsprogramm „Kooperationsbildung und Kooperationsmanagement“

Das Wirtschaftsleben wird immer komplexer, die Anforderungen an kleine und mittlere Unternehmen steigen. Insbesondere Zulieferer müssen mit Preisdruck kämpfen, müssen Qualitätsstandards laufend erhöhen, bei Produktinnovation und Liefertreue Zeichen setzen.

Umso naheliegender ist es, wenn Unternehmen Kräfte bündeln und als Team agieren. Diesem innovativen Ansatz folgt das Beratungsprogramm *Kooperationsbildung und Kooperationsmanagement*: Mindestens drei Firmen schließen sich zu einer „Interessengemeinschaft“ zusammen; das Förderprogramm erlaubt eine intensive Betreuung für bis zu zwei Jahre. Dabei moderiert ein RKW-Berater die Kooperation, hilft Spielregeln festzulegen, unterstützt mit Rat und Tat.

Die überaus gute Resonanz auf das Programm zeigt: Kleine Unternehmen haben verstanden, dass sie gemeinsam „größer“ sind. Neun Kooperationen haben sich im vergangenen Jahr gebildet; ein Erfolgsmodell im Lande gibt es übrigens schon – die „Virtuelle Fabrik Baden-Württemberg“, die 2001 im Raum Ravensburg-Weingarten entstand.

Die RKW-Auslandsberatung

Während eine schwache Inlandsnachfrage 2003 die Wirtschaft lähmte, ist der Exporterfolg baden-württembergischer Unternehmen ungebrochen: Mehr als ein Drittel ihrer Umsätze erzielen die Unternehmen im Auslandsgeschäft, mit weiterhin steigender Tendenz.

Angesichts der Rahmenbedingungen erscheint dies geradezu paradox: Internationale Krisen, ein starker Euro und der zunehmende Wettbewerb aus Regionen, die man noch vor kurzem belächelte, machen exportorientierten Unternehmen das Leben schwer. Dass dennoch viele Firmen, auch mittelständische, international so erfolgreich sind, spricht für die Qualität ihrer Produkte und Dienstleistungen und für ihre schlagkräftigen Servicekonzepte.

Die RKW-Auslandsberatung ebnet mittelständischen Unternehmen den Weg ins Ausland. Gezielte Beratung und kompetente Begleitung entlasten von den unzähligen Fragen und

Spezialaufgaben, die das internationale Geschäft mit sich bringt; sie verhindern ein „Verzetteln“ und erlauben es den Unternehmen, sich auf Kernkompetenzen zu konzentrieren.

Im Rahmen unserer *Exportberatung* bieten wir mittelständischen Unternehmen umfassendes Know-how und „punktgenaue“ Unterstützung: von der Marktrecherche über interkulturelle Trainings, den Aufbau der Organisationsstrukturen bis zum Controlling vor Ort. Für 47 Mittelständler konnte die Beratung über das Exportprogramm des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg gefördert werden; zu den 173 Beratungstagen, die baden-württembergische Spezialisten teils vor Ort in den Zielländern erbrachten, kommen rund 100 Beratungstage für junge Unternehmen, die als Existenzfestigungsberatungen bezuschusst wurden.

Baden-württembergische Unternehmen denken global – im wahrsten Sinne des Wortes: Auf allen Kontinenten waren RKW-Experten im Einsatz. Dabei spielte Nordamerika trotz der Irak-Krise eine herausragende Rolle; vor allem Automobilzulieferer und Medizintechnik-Unternehmen möchten dort neue Märkte erschließen. Nur eine Region übertraf dieses Interesse und wird auch 2004 für viele Firmen im Mittelpunkt stehen: China, der riesige Wachstumsmarkt in Fernost. 🇨🇳

Weiterbildung – die treibende Kraft

Langfristige Sicherung von Arbeitsplätzen erfordert Investitionen auch und gerade im Bereich Human Resources – Weiterbildung ist eine solche Investition.

Die überbetriebliche Weiterbildung

„Qualifizierungsmaßnahmen? Ja, gerne – wenn der Bedarf wirklich dringend ist“: Dieses Motto kann für das Weiterbildungsjahr 2003 gelten. Lehrgänge und Seminare, die dringenden Bedarf abdeckten, waren denn auch außergewöhnlich gut besucht – ein Spiegelbild der Herausforderungen, vor denen mittelständische Unternehmen stehen.

Marketing und Vertrieb belegte mit einem Anteil von 25 % wieder den Spitzenplatz. „Wie aus Angeboten Aufträge werden“ möchte man heutzutage noch genauer wissen – unser Seminar vermittelt, wie Unternehmen in ihren Angeboten überzeugend argumentieren, gewinnend formulieren und danach den Dialog mit dem Interessenten erfolgreich fortsetzen. Damit unsere Kunden auch mit kleinen Werbebudgets viel erreichen können, haben wir ein neues Seminar konzipiert. Denn es wäre fatal, die Werbung aus Kostengründen ganz zu streichen.

Zweitstärkstes Gebiet mit 22 % war die Sparte *Personal und Verwaltung*. Im Fokus stand das Arbeitsrecht und hier insbesondere die Themen „Befristung – Kündigung – Aufhebungsvertrag“. Viele Kunden brachten sich in Sachen Arbeitszeugnisse

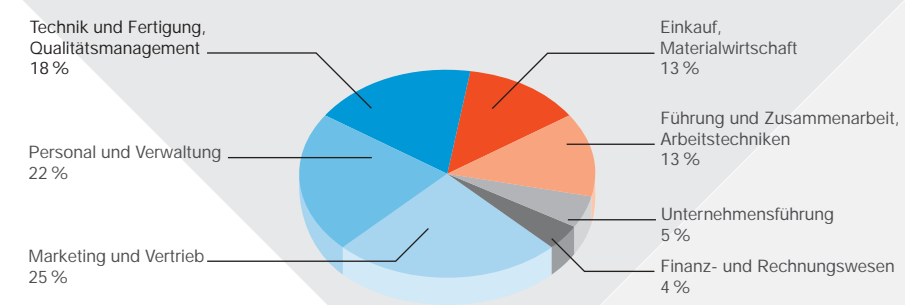
auf den neuesten Stand. „Zeit ist Geld“ – auch dann, wenn das Geld knapp ist: Das Thema Arbeitszeitmanagement war entsprechend gefragt.

Im Bereich *Führung und Zusammenarbeit, Arbeitstechniken* ergab sich ein uneinheitliches Bild: Einerseits nahmen weniger Nachwuchsführungskräfte an unseren Fachlehrgängen teil, und auch die „Führungsaufgaben des Meisters“ fanden nicht das gewohnt große Interesse. Andererseits erfreute uns die stabile Teilnahme an dem noch recht „jungen“ Projektleiter-Lehrgang – offensichtlich wissen Unternehmen um die hohe Bedeutung effizienter Projektarbeit.

In den Bereichen *Unternehmensführung* sowie *Finanz- und Rechnungswesen* blieb die Nachfrage nahezu stabil, waren doch fundierte Analysen in diesem Jahr wichtiger denn je. „Controlling im Mittelstand“ und „Cash Flow – Bilanz – Unternehmenswert“ fanden besonderes Interesse. Und das wichtigste Thema überhaupt: „Liquiditätsmanagement“.

Ganzheitliche Produktionssysteme prägen weiterhin die Sparte *Technik und Fertigung, Qualitätsmanagement*. Neben dem Lehrgang „Der Produktionsmanager“, der das ganze

Zusammengenommen entfiel knapp die Hälfte unserer Seminare in der überbetrieblichen Weiterbildung auf zwei Bereiche, von denen unternehmerischer Erfolg maßgeblich abhängt: Marketing und Personal.



Bereits vor der eigentlichen Beratung ist guter Rat gefragt! Was müssen Unternehmer bei der Auswahl ihres Beraters beachten? Unser Leitfaden „Lotsen in stürmischen Gewässern“ hilft weiter.



Wie steuern Sie Ihr Unternehmen in die Zukunft? Alexander von Boguslawski, Projektleiter beim RKW Hessen, empfiehlt die „Sustainable Balanced Scorecard“.

umfassende Know-how vermittelt, bieten wir eine Reihe von Einzelbausteinen: Die Seminare „So reduzieren Sie Ihre Durchlaufzeiten“ und „Die Arbeitsvorbereitung in modernen Produktionssystemen“ wiesen den Weg in Richtung moderne Fertigung.

Prozentual gesehen blieb die Sparte *Einkauf und Materialwirtschaft* zwar unverändert – im Einkauf zeigte sich jedoch ein überdurchschnittlich großer Weiterbildungsbedarf. Unser Lehrgang „Der Einkaufsmanager“ war stark frequentiert; die Einkaufsmanager von morgen erwarben sich in einem „Praxistraining für Nachwuchseinkäufer“ das Handwerkszeug für ihren Arbeitsalltag.

Als spezielle Form überbetrieblicher Weiterbildung führten wir 2003 zwei Informationsveranstaltungen durch: Am 24. März wurde bei der IHK Region Stuttgart die Sustainable Balanced Scorecard vorgestellt – ein vielversprechendes Steuerungssystem auch für mittelständische Unternehmen, das vom RKW Hessen entwickelt wurde; gefördert wurde das Projekt vom Bundesforschungsministerium. Die Sustainable Balanced Scorecard integriert neben der Finanzperspektive gleichrangig die Kunden-, die Prozess- und die Mitarbeiterperspektive – ergänzt wird dieses strategische Konzept um die Perspektive der Nachhaltigkeit.



Die Bedeutung gestaltender Personalarbeit unterstrich die Fachtagung bei der Technischen Akademie Esslingen.

„Erfolgreich praktizierte Modelle der Personalarbeit“ präsentierte die Fachtagung Personalmanagement am 29. und 30. Oktober, zu der die Technische Akademie Esslingen, das Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft, der Wirtschaftsverband Industrieller Unternehmen Baden e.V. (wvib) und das RKW Baden-Württemberg gemeinsam nach Ostfildern einluden – mit überaus positiver Resonanz: Mehr als 200 Führungskräfte aus dem Personalwesen trafen sich zum Gedanken- und Erfahrungsaustausch. In zehn parallelen Vortragsreihen erläuterten die Referenten Erfolgsbeispiele aus Unternehmen; das RKW betreute die Themenreihe „Entgeltssysteme, Personalzusatzkosten und Entgeltumwandlung“.

Die innerbetriebliche Weiterbildung

Schulungen als „Kür“, als Dreingabe für die Mitarbeiter zu betrachten, wollte sich 2003 kein Unternehmen leisten – das gilt auch für die innerbetriebliche Weiterbildung. Nur wirklich zwingende Maßnahmen wurden genehmigt. Was also war „Pflicht“ in diesem schwierigen Jahr?

Zunächst einmal ganz pauschal: Trainings, die an eine Beratung anknüpfen und deren Ergebnisse absichern sollen, wurden als unverzichtbar gesehen und somit durchgeführt. Denn Veränderungen erreicht man nicht dadurch, dass notwendige Maßnahmen auf dem Papier festgehalten werden – das „Wie“ muss gemeinsam mit den



Qualifizierung und Information bietet die BeA ihrer anspruchsvollen Zielgruppe – seit nunmehr 10 Jahren.

Beteiligten durchgespielt werden. Neben Weiterbildungsmaßnahmen, die als Verstärker einer Beratung erfolgten, sind Trainings im Bereich Projektmanagement und Zeitmanagement zu nennen. Auch davon erhoffen sich Unternehmen eine messbare Effizienzsteigerung.

Unsere erfahrenen Referentinnen und Referenten sorgen dafür, dass Weiterbildung Wirkung zeigt. Viele von ihnen kennen mittelständische Firmen auch aus ihrer Beratertätigkeit – das macht die Schulungen besonders praxisnah und authentisch. Dank dem großen Trainerstamm des RKW findet sich für jede Aufgabe der oder die Richtige; wer ganz sichergehen möchte, testet in einem offenen Seminar, ob ein Trainer zum Unternehmen passt.

Die RKW-Arbeitskreise

Zu Selbstläufern haben sich unsere RKW-Arbeitskreise entwickelt, und als solche sind sie von konjunkturellen Einflüssen weitgehend verschont. Führungskräfte nutzen diese Form der Weiterbildung, um stets über Trends und Entwicklungen auf ihren Fachgebieten im Bilde zu sein. Einblicke in die Praxis erlauben Firmenstudien bei führenden Unternehmen.

Angeboten werden Arbeitskreise zu den Themen „Mittelständische Unternehmensführung“, „Einkauf“, „Controlling“, „Fertigungsorganisation“, „Personalmanagement“, „Qualitäts-

management“ und „Vertrieb“. An sechs bis sieben Nachmittagen treffen sich die Teilnehmer zu Wissenserwerb und Erfahrungsaustausch; namhafte Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft referieren zu Themen der Zeit.

Auf den Arbeitskreis zugeschnittene Firmenbesuche sorgen für ein „abgerundetes Gesamtbild“. So konnte der Arbeitskreis „Fertigungsorganisation“ das synchrone Produktionssystem bei Trumpf in Ditzingen in Augenschein nehmen. Die Teilnehmer des Arbeitskreises „Qualitätsmanagement“ erfuhren aus erster Hand, wie der Hausgerätehersteller Neff mit Six Sigma seine Prozesse optimiert. Dem Arbeitskreis „Einkauf“ präsentierte sich Rhenus Logistics in Heilbronn.

Mit jeweils fast 40 Teilnehmern waren die Arbeitskreise „Unternehmensführung“ und „Fertigungsorganisation“ am besten besucht. In bewährter Form, mit neuen Themen führen wir die spannende Reihe 2004 fort.

Die Berater-Akademie (BeA)

10 Jahre jung wurde die BeA im Jahr 2003! Kein leichtes Jahr, weder für die Unternehmen noch für ihre Berater. Dennoch: Bisher erfolgreiche Beraterinnen und Berater wissen sich auch künftig zu behaupten. Sie setzen auf ihr eigenständiges Profil und beraterisches Know-how, das sie durch ständige Qualifizierung „up to date“ halten. In diesem Umfeld hat sich die BeA bestens etabliert und ist zum Inbegriff für Qualität in der Berateraus- und -weiterbildung geworden.

Mit dem Lehrgang „Methodik der Unternehmensberatung“ fing alles an; dieses Jahr fand er zum zehnten Mal statt und darf sich mit Recht „Klassiker“ nennen. Nach und nach ergänzten ein- bis zweitägige Seminare das BeA-Programm. Themen und Inhalte werden laufend aktualisiert – auch 2003 der Garant für stabile Teilnehmerzahlen.

Als Fortführung des Berater-Arbeitskreises wurden im Jubiläumsjahr die „Berater-Stammtische“ ins Leben gerufen: In abendlicher Runde werden aktuelle Fragen des Beratungsmarktes und -managements behandelt. Erfahrungsaustausch und gegenseitiges Coaching finden in kollegialer Atmosphäre statt – wobei die fachliche Information nicht zu kurz kommt. Denn gerade für die vielen „Einzelkämpfer“ in der Branche ist es wichtig, immer wieder Impulse von außen zu erhalten.

Häufig ist ein Berater nicht nur als Fachexperte, sondern auch als Gesprächspartner gefordert. Als „Coach“ begleitet er Teamentwicklungs- und Veränderungsprozesse im Unternehmen, muss Konfliktsituationen entschärfen. Dies erfordert besondere Fertigkeiten, die unser Lehrgang „Ausbildung zum Coach“ vermittelt – 2002 begonnen, war er auch in diesem Jahr ein voller Erfolg! 📌

RKW-Forum 2003 – jährlicher Austausch auf hohem Niveau



Der Wunsch nach Verantwortung und Moral in der Wirtschaft bewegt viele Menschen, wie der Blick ins Auditorium beweist. Als Referenten und Diskussions- teilnehmer saßen in der ersten Reihe: Prof. Dr. Friedhelm Hengsbach, Dr. Wolfgang Kaden, Dr. Helga Breuninger, Dr. Heinz Dürr (unten, v. l. n. r.).

Von Unternehmern wird erwartet, dass sie ihre Firmen auf Erfolgskurs halten, Arbeitsplätze und Ausbildung sichern, den Schutz der Umwelt im Blick behalten. Die breite Öffentlichkeit nimmt derzeit jedoch einen anderen Unternehmer- und Manager-Typ wahr: Unternehmenslenker, die durch überzogen hohe Gehälter und Abfindungen, Steuerflucht und Bilanzierungstricks von sich reden machen.

Ist heute wirklich „alles erlaubt“? Oder anders ausgedrückt: Wie sieht unternehmerische Verantwortung im 21. Jahrhundert aus? Fragen, die auf großes Interesse stießen: Rund 450 Unternehmer und Führungskräfte folgten unserer Einladung in die Stuttgarter L-Bank.

Dr. Manfred Schmitz, Vorstandsmitglied der L-Bank, und Richard G. Hirschmann, Vorstandsvorsitzender des RKW Baden-Württemberg, betonten eingangs, dass keineswegs die gesamte Unternehmerschaft angeprangert werde; vielmehr gebe es gerade in Baden-Württemberg sehr viele Firmen, deren Name schon seit Generationen für das Engagement zu Gunsten der Gemeinschaft steht.

„Nur für eine Mikrowelt verantwortlich und in seinem Handlungsspielraum beschränkt“ sei ein einzelner Unternehmer, unterstrich Professor Dr. Friedhelm Hengsbach SJ, Leiter des Oswald von Nell-Breuning-Instituts für Wirtschafts- und Gesellschaftsethik. Gleichwohl könne auch dieser einzelne Unternehmer verantwortlich handeln, indem er eine nachhaltige Entwicklung statt kurzfristiger

Gewinne anstrebe. Weitaus größere Möglichkeiten, die Regeln innerhalb eines Staats oder einer Wettbewerbsordnung mitzugestalten, habe jedoch die Unternehmerschaft im Ganzen.

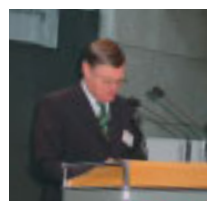
„Nie war das Vertrauen in die Wirtschaftseliten so erschüttert wie heute“, stellte Dr. Wolfgang Kaden, ehemaliger Chefredakteur beim manager magazin, fest. Neben echten Gesetzesverstößen sah er einen großen „Graubereich“, in den auch die überproportional erhöhten Vorstandsbezüge fallen – diese verletzen das Gerechtigkeitsgefühl der Normalbürger.

Dr. Helga Breuninger, Leiterin der Breuninger Stiftung und in vielfältiger Weise für das Gemeinwohl engagiert, moderierte die Podiumsdiskussion, in der Unternehmer Dr. Heinz Dürr Stellung bezog. Im „Ehrbaren Kaufmann“ sah er Orientierung und Leitbild – was da bedeute: sich nicht vom Kapitalmarkt beherrschen lassen, sondern mit sozialer Kompetenz handeln und dabei Verständnis für gewachsene Unternehmenskulturen zeigen.

Als ehrbarer Kaufmann könne durchaus auch der Unternehmer gelten, der Arbeitsplätze streicht oder Werke schließt, um seinen Betrieb vor dem Untergang zu bewahren. Denn, um es mit den resümierenden Worten Friedhelm Hengsbachs zu sagen: „Verantwortung heißt, im Ganzen und auf Dauer denken.“

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



Senator e.h. Richard G. Hirschmann eröffnet die Veranstaltung.



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