

Ergebnisse und Entwicklungen

Jahresbericht 2004
des RKW Baden-Württemberg

Was uns 2004 bewegte ...



Mit Blick nach vorne: Das RKW und seine Partner verstehen sich als Gestalter von Zukunft. „Generationswechsel auf baden-württembergisch“, die erfolgreiche Gemeinschaftsveranstaltung am 6. Juli 2004, machte den zukunftsorientierten Charakter aller Beraterischen Tätigkeit besonders schön deutlich.

„Deutschland: Exportweltmeister (von Arbeitsplätzen)“ – so stand es auf der Spiegel-Titelseite vom 25. Oktober 2004. Dies beschreibt treffend, in welchem Spannungsfeld wir uns bewegen: Der Exportmotor läuft, die Binnennachfrage aber lahm weiterhin. Die Verlagerung von Produktionsstätten ins Ausland wird zum Schreckgespenst, das die Menschen heftig bewegt. Wenn große Konzerne trotz respektabler Gewinne dann noch einen massiven Stellenabbau ankündigen, erscheint dies vielen unverständlich, ja unverantwortlich.

Verantwortung zeigen und Alternativen aufzeigen wollten wir denn auch mit unserem RKW-Forum, das unter dem Titel „Rationalisierung – die erfolgreiche Alternative zur Standortverlagerung“ am 13. Oktober 2004 in der L-Bank stattfand.

Allen Unternehmen, die den Herausforderungen hierzulande standhalten wollen, waren wir ein verlässlicher Partner. Mittelständische Unternehmer schätzen unsere pragmatische Form der Beratung, die rasch zum Kern der Sache kommt und ergebnisorientiert ist. Mit eigens entwickelten Potenzialanalysen zeigen wir Produktivitätsreserven auf und erarbeiten dann einen konkreten Maßnahmenplan. Dieser kann verschiedenste Unternehmensbereiche tangieren – unsere Berater beherrschen darum nicht nur ihre jeweiligen Fachgebiete, sondern überblicken das große Ganze. Mit diesem Ansatz, der sich in zahlreichen Projekten bewährte, gewannen wir das Vertrauen auch vieler Neukunden.

Veranstaltungen und Beratung zum Thema „Unternehmensnachfolge“ wie auch unsere Aktivitäten für die Automobilzulieferindustrie bildeten einen Schwerpunkt, mit dem wir starke Außenwirkung erzielten. Um

für Unternehmen jeder Größe und Branche allorts erreichbar zu sein, fanden bei den Industrie- und Handelskammern des Landes wieder regelmäßige Sprechstage statt; nahezu 100 waren es im Jahr 2004

Gestaltung des Generationswechsels – eine gesamtwirtschaftliche Herausforderung

In den Jahren 2002 bis 2007 müssen sich zwischen 45 000 und 60 000 Firmen der Nachfolgefrage stellen. Somit heißt es für 11 bis 15 Prozent aller baden-württembergischen Unternehmen: „Nachfolger gesucht“.

Seit 2002 können daher übergabewillige Unternehmer über das Landesprogramm „Gestaltung des Generationswechsels“ eine geförderte Beratung in Anspruch nehmen. Denn die eigene Nachfolge zu regeln ist eine komplexe und heikle Aufgabe, bei der auch das psychologische Moment ins Spiel kommt. Und: Es handelt sich für jeden Unternehmer um ein einmaliges Vorhaben, für das er kaum eigene Erfahrungen mitbringt. Deshalb ist die Unterstützung durch einen Berater mit Fachkompetenz und Fingerspitzengefühl von großer Bedeutung für das weitere Wohl des Unternehmens.

Neben der individuellen Beratungsarbeit haben wir 2004 noch intensiver als bisher in zahlreichen Veranstaltungen Handlungsempfehlungen für einen reibungslosen Übergabeprozess gegeben. Zum besonderen Glanzpunkt wurde die Veranstaltung „Generationswechsel auf baden-württembergisch“, die wir gemeinsam mit der Breuninger Stiftung, der IHK Bezirkskammer Esslingen, der Universität Stuttgart und der Hochschule Pforzheim durchführten. Hier wurde das „Projekt Nachfolgegestaltung“ in all seinen Facetten beleuchtet.

Dr. Helga Breuninger von der Breuninger Stiftung und Armin Pfannen-schwarz von der Hochschule Pforzheim führten in die Aufgaben und Probleme des Generationswechsels ein. Über Qualifizierungsmöglichkeiten für Nachfolger und Übernehmer informierte Prof. Dr. Rolf Güdemann, der den MBA-Aufbaustudiengang für Unternehmensnachfolger an der Hochschule Pforzheim ins Leben gerufen hat. Die Bedeutung externer Moderation und Beratung durch erfahrene Fachleute unterstrich Dr. Albrecht Fridrich, Geschäftsführer des RKW Baden-Württemberg. Ein Erfolgsbeispiel aus der Praxis präsentierte Prof. Dr. Karl-Friedrich Ackermann, Inhaber des Lehrstuhls für Personalmanagement an der Universität Stuttgart, im Dialog mit dem Jungunternehmer Florian Bälz.

Was ein Unternehmen wert ist, interessiert Käufer und Verkäufer zu Recht – dem Thema „Unternehmensbewertung im Mittelstand“ widmeten sich darum gleich zwei Veranstaltungen: Bei der IHK in Ludwigsburg und der IHK in Lahr wurden die verschiedenen Bewertungsverfahren systematisch dargestellt, und die Teilnehmer erfuhren, wie ein Verkauf erfolgreich unter Dach und Fach gebracht wird.

Die „europäische Dimension“ der Nachfolge-Thematik verdeutlichte die Veranstaltung „Next Business Generation“ am 17. und 18. Mai 2004. Hierzu kamen Fachleute aus ganz Europa ins Haus der Wirtschaft. Auch im Programm der „NewCome“, die am 3. und 4. Dezember 2004 auf dem Stuttgarter Killesberg statt-

fand, ist das Thema Nachfolge zur festen Säule geworden. Wie auf vielen anderen Fachmessen war das RKW dort mit einem Stand vertreten; zahlreiche Besucherinnen und Besucher nutzten die Gelegenheit, sich bei RKW-Beratern aus erster Hand zu informieren.

Partner der Automobilzulieferer

Die baden-württembergischen Automobilhersteller und ihre über 1 000 Zulieferfirmen sind ein enormer Wirtschaftsfaktor, dessen Bedeutung sich beim Zulieferertag Automobil im Haus der Wirtschaft wieder eindrucksvoll zeigte. Am 24. November 2004 fand nunmehr zum sechsten Mal dieses für die Branche wichtige Forum statt. Der Zulieferertag sollte, wie Staatssekretär Dr. Horst Mehrländer vom Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg betonte, das Miteinander der Akteure stärken: der Herstellerfirmen, System-, Teile- und Komponentenlieferanten, der Entwicklungsdienstleister und Forschungseinrichtungen, der Politik und Verwaltung.

Vor den mehr als 400 Besuchern bezeichnete VDA-Präsident Prof. Dr. Bernd Gottschalk den Wettbewerbsdruck in der Zulieferindustrie als „so hoch wie nie zuvor“. Ein- und Ausblick gaben darüber hinaus Jürgen Lunemann, Werkleiter Audi Neckarsulm, Hubert Hödl, Vice President bei der Magna International Europe AG, sowie Prof. Dr. Horst E. Friedrich, Direktor des neu gegründeten Instituts für Fahrzeug-

konzepte des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrt (DLR) in Stuttgart.

Am Nachmittag fanden Workshop-Reihen statt zu den Themen „Technik und Innovation“, „Logistik und Lieferantenmanagement“ sowie „Technologische und finanzielle Aspekte des Strukturwandels“. Viel Raum für Information und Erfahrungsaustausch bot wie immer die begleitende Ausstellung; erstmals luden baden-württembergische Unternehmen dazu ein, den Zulieferertag an zahlreichen „Runden Tischen“ ausklingen zu lassen.

Organisiert wurde dieser Zulieferertag, wie alle anderen zuvor, vom RKW Baden-Württemberg. Dieser lang-jährigen Arbeit mit und für die Automobilzulieferer verdanken wir unsere hohe Branchenkompetenz, die uns zum gesuchten Partner in der Beratung und Weiterbildung gemacht hat.

Gemeinschaftlich organisiert von Baden-Württemberg International (der früheren GWZ), der IHK Region Stuttgart und dem RKW fand am 1. und 2. Juli 2004 die zweite internationale Kfz-Zuliefererbörse statt; mit 120 Teilnehmern aus 15 Ländern war die Veranstaltung im BOSCH-Zentrum in Stuttgart-Feuerbach erneut ein voller Erfolg.

Ganzheitliche Produktionssysteme (GPS) sind derzeit in aller Munde – als Forderung der Hersteller an ihre Zulieferfirmen, aber auch als ein Mittel zu höherer Wertschöpfung in der Produktion. Im GPS werden Einzelkonzepte wie kontinuierlicher

Das Auto wurde in Baden-Württemberg erfunden – diese Erfindung prägte die Wirtschaftsstruktur im Südwesten nachhaltig. Für die Sicherung des Standorts leistet der alljährliche Zulieferertag Automobil einen wichtigen Beitrag.



Verbesserungsprozess und Gruppenarbeit zu einem stimmigen Gesamtkonzept zusammengeführt. Dies verspricht eine deutliche Produktivitätssteigerung bei gleichzeitig höherer Qualität und Flexibilität.

Der Einführung und den Erfolgen von GPS gerade auch in kleinen und mittleren Unternehmen widmeten sich zwei Veranstaltungen. Die erste fand im Rahmen des Forums Zulieferindustrie der IHK Schwarzwald-Baar-Heuberg am 21. April 2004 in Spaichingen statt. Am 3. November 2004 lud die IHK Ostwürttemberg unter dem Motto „Ganzheitliche Produktionssysteme in Zulieferfirmen – Steigerung der Wertschöpfung“ nach Heidenheim ein.

Für den „Standortdialog Fahrzeugbau“ der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart organisieren wir Jahr für Jahr Branchenforen und ein Firmenbesuchsprogramm. Bedeutende Zulieferer und Hersteller geben dabei Einblick in ihre Fertigung. Das Branchenforum am 4. November 2004 informierte über „Finanzierungsmodelle für Automobilzulieferer“. Denn diese müssen gegenüber den Herstellern hinsichtlich der Entwicklung von Teilen, Komponenten und Baugruppen immer stärker in Vorleistung treten; die Finanzierung wird zur zentralen Herausforderung.

Fit für die Zukunft – mit dem RKW Unternehmens-Check-up

Welcher Mittelständler wüsste nicht aus eigener Erfahrung, dass die Kreditvergabe durch Banken, Sparkassen und andere Institute kein „Kinderspiel“ ist? Denn im Rahmen eines Ratings wird die Bonität des Kreditkunden kontinuierlich überprüft. Dabei zählen nicht nur die Bilanzen, vielmehr richtet die Bank ihr Augenmerk vermehrt auf die „soft facts“: die Art und Weise etwa, wie ein Unternehmen mit den Kreditgebern kommuniziert, oder die Planungs- und Kontrollmechanismen, die intern eingesetzt werden.

Wenn es um Kredite geht, sind Ratings gang und gäbe. Neu aber ist, dass Zulieferfirmen auch von ihren Kunden nach Ratingkriterien bewertet werden, wobei diese höchste Anforderungen stellen. Insbesondere Automobilzulieferer sind davon betroffen. Für den mittelständischen Unternehmer bedeutet dies: Er muss das Bonitätsmanagement zur Chefsache machen. Hierzu zählt in erster Linie das Management der „Bonitätstreiber“, also der unternehmensinternen Faktoren, die sich unmittelbar auf die Kreditvergabe auswirken. Zum Bonitätsmanagement gehört aber auch die Gestaltung der Kommunikation. Gerade hier zeigen sich beim Mittelstand immer noch Schwächen.

Unser RKW Unternehmens-Check-up „Fit für die Zukunft“ ist ein entscheidender Schritt hin zu einem aktiven Bonitätsmanagement. Nach einem Informationsgespräch wertet der Berater „harte Fakten“ wie Bilanzen, BWAs und Unternehmenspublikationen aus. Die anschließenden Interviews mit Führungskräften zielen in erster Linie auf qualitative Faktoren. Die dadurch gewonnenen Erkenntnisse werden mit Branchendaten verglichen und ausgewertet – sie münden in eine Stärken-Schwächen-Analyse, eine Risikoabschätzung und eine Bewertung der Finanzsituation.

Im Gegensatz zu manch anderen Analysen leistet der RKW Unternehmens-Check-up mehr, als nur den Ist-Zustand zu dokumentieren. Denn jetzt kommt der entscheidende Schritt: Aus dem Gesamtbild leitet der Berater den konkreten Handlungsbedarf ab und schlägt Maßnahmen vor, die zur nachhaltigen Existenzsicherung erforderlich sind. Der Check wird ausschließlich von erfahrenen Beratern durchgeführt, die kleine und mittelständische Unternehmen ganzheitlich analysieren und bewerten; alle Berater verfügen über Management- und Turnaround-Erfahrung. ■

Das RKW beteiligte sich an Gemeinschaftsveranstaltungen mit regionalem und internationalem Bezug: In Matchmaking-Gesprächen bei der zweiten multinationalen Kfz-Zulieferbörse in Stuttgart ließen sich weltweit Partner finden.



Unsere Leistungsbilanz

Im Spannungsfeld zwischen Kontinuität und Wandel begleitet das RKW seit Jahrzehnten den Mittelstand – das vielfältige Leistungsangebot festigt Bestehendes und fördert Neues.

Die Mitgliedschaft beim RKW Baden-Württemberg e. V.

Mit 1120 Mitgliedern waren wir auch 2004 eine starke Gemeinschaft. Viele „Mitglieder der ersten Stunde“ sind darunter, die uns seit über 30 Jahren die Treue halten. 54 neue Mitglieder konnten wir 2004 dank intensiver Werbung gewinnen – ein deutliches Plus gegenüber dem Vorjahr. Allen treuen und neuen Mitgliedern herzlichen Dank!

Eine starke Gemeinschaft bleibt auf Dauer nur, wer sich der „Nachwuchsarbeit“ verschreibt. In der Mitgliederversammlung vom 13. Oktober 2004 wurde daher beschlossen, dass Existenzgründer/innen künftig zwei Jahre lang beitragsfrei Mitglied beim RKW sein können.

Die Vorteile sprechen für sich: Jedes neue Mitglied stärkt unsere Rolle als Interessenvertretung kleiner und mittlerer Unternehmen im Land. Attraktiv wird die RKW-Mitgliedschaft zudem durch unsere Leistungen für Mitglieder – Beratungsgespräche, Seminare oder Informationsmaterialien, die Sie zu Sonderkonditionen oder über das Leistungsscheckheft sogar gratis erhalten.

Die RKW-Beratung in Zahlen

Beratungen, gesamt*	3 098
Ausgewählte Beratungsfelder	
■ Organisation, Rationalisierung und Produktion	642
■ Auslandsberatungen	43
■ Umweltschutz/Energie	11
■ Orientierungsberatungen für Existenzgründer/innen	588
■ Existenzgründung und -festigung	839
■ Coaching-Programm	64
■ Gestaltung des Generationswechsels	62
Beratungstage, gesamt*	7 307
Ausgewählte Beratungsfelder	
■ Organisation, Rationalisierung und Produktion	2 320
■ Auslandsberatungen	184
■ Umweltschutz/Energie	24
■ Existenzgründung und -festigung	3 293
■ Coaching-Programm	346
■ Gestaltung des Generationswechsels	288

* RKW-Unternehmensbetreuer und RKW-Berater



Die Unternehmensberatung

Traditionell werfen wir an dieser Stelle einen Blick auf die Beratungsbranche als Ganzes: Diese verzeichnete über 20 Jahre hinweg und bis ins Jahr 2001 jährliche Wachstumsraten von meist über 10%. In Zeiten wirtschaftlichen Aufschwungs hatten Zukunftsprojekte Priorität, in schwachen Phasen galt es, Prozesse zu optimieren und Kosten zu senken. Ob strategische Neuausrichtung oder Kosten senkende Sofortmaßnahme: In beiden Fällen war die Unterstützung externer Berater gefragt.

Der Einbruch kam im Jahr 2002, das der Branche einen Umsatzrückgang um 5% bescherte. 2003 stagnierte der Umsatz und für 2004 durfte man allenfalls auf eine leichte Erholung hoffen – zweistellige Zuwachsraten sind in weite Ferne gerückt. „Je schlechter die Zeiten, desto größer die Nachfrage nach Beratungsleistungen“ – diese einfache Formel greift nicht mehr.

Angesichts der weiterhin schwierigen Situation auf dem Beratungsmarkt kann sich unsere Bilanz 2004 sehen lassen: Mit 7 313 Beratungstagen blieben wir 2% unter dem Vorjahresergebnis. Dagegen bedeuten 3 098 durchgeführte Beratungen eine Steigerung von 10% gegenüber dem Vorjahr; die Zahl der beratenen Unternehmen lag mit 1 523 sogar um 22% höher als im Jahr zuvor.

Trotz der günstigen Beratungskonditionen des RKW: Manches Mal musste der Wunsch nach externer Unterstützung mangels Finanzierbarkeit zurückgestellt werden. Zudem zwingt die auch auf Landesebene angespannte Finanzsituation zu Einschränkungen bei den geförderten Beratungen – Beratungsprogramme müssen immer wieder umgebaut werden.

Ein solcher Umbau fand in der *Existenzgründungs- und Existenzfestigungsberatung* statt: Ab Mai 2004 konnte die Existenzfestigungsberatung nicht mehr angeboten werden, was zu einem deutlichen Rückgang bei den Beratungen und Beratungstagen führte. Mit 50% aller geförderten Beratungen liegt dieses Programm jedoch weiterhin an der Spitze. Betrachtet man die Existenzgründungsberatung alleine, so lässt dies bessere Zeiten erwarten: Gemessen an 2003 suchten 27% mehr Gründerinnen und Gründer unseren Rat, wodurch sich ein Plus von 16% bei den Beratungstagen ergab.

Situationsgerechte Unterstützung ermöglicht das neue Beratungsprogramm Coaching, das im Juni 2004 vom Land Baden-Württemberg aufgelegt wurde. Dabei stehen externe Spezialisten des RKW dem Unternehmer als Coach zur Seite. Durch das Programm abgedeckt werden die Fälle „Betriebsübernahme/Spin-Off“, „Existenzfestigung“, „Expansion“, „Krisensituation“ sowie „Technologieorientierte Ausgründung aus einer Hochschule oder Forschungseinrichtung“. Genaueres erfahren Sie auf den Seite 8, sowie unter www.rkw-bw.de.

Um einen reibungslosen Führungswechsel bei der Übergabe des Unternehmens zu gewährleisten, können sich mittelständische Unternehmer im Rahmen des Programms *Gestaltung des Generationswechsels* beraten lassen. 2004 nutzten 61 Unternehmerinnen und Unternehmen dieses Angebot – mehr als doppelt so viele wie im Jahr zuvor.

Auch für *Kurzberatungen*, die bei betriebswirtschaftlich-technischen Fragestellungen sowie im Bereich Umweltschutz/Energie in Anspruch genommen werden können, gab es 2004 eine wesentlich höhere Nachfrage.

Wirksame Unterstützung bei der Erschließung von Auslandsmärkten bietet eine Exportberatung. 184 Beratungstage in diesem Bereich bedeuten ein Plus von 7%. Mit dem neu entwickelten Export-Check-up helfen wir Unternehmen, Optimierungspotenziale auszuloten. Mehr dazu auf Seite 10.

Nicht nur für exportorientierte Firmen ist die eigene Internet-Präsenz zur Selbstverständlichkeit geworden. Doch längst nicht jede Website taugt zur Visitenkarte! Deshalb checken wir im Rahmen des *Electronic Commerce Centrum (ECC)*, wie benutzerfreundlich und imagefördernd ein Internet-Auftritt ist. 50 Unternehmen nutzten diese kostenfreie Leistung im Jahr 2004, wobei auch Fragen des Online-Marketing behandelt wurden.



Die gedruckten Beiträge in der RATIO und die Wortbeiträge am Forum ergänzten sich und sorgten für lebendigen Austausch.

Rund 240 Unternehmen haben wir 2004 im Rahmen einer *nicht geförderten Beratung* unterstützt. Ein mittelständischer Automobilzulieferer wollte beim Serienanlauf eines neuen Produktes nichts dem Zufall überlassen: Gemeinsam mit unserem Berater wurden ein Projektplan entwickelt, Meilensteine festgelegt und der Projektfortschritt minutiös überwacht. War es doch das vorrangige Ziel, mit der Serienproduktion „just in time“ beginnen zu können. Dieses Ziel wurde erreicht, das Projekt erfolgreich abgeschlossen – sein hoher Stellenwert wird deutlich, wenn man den geplanten Umsatzanteil des neuen Produktes betrachtet: Er soll mittelfristig über 20% betragen.

Prägend für die Beratungsarbeit im zweiten Halbjahr 2004 war die Unterstützung von Unternehmen, die den Entgeltrahmen-Tarifvertrag (ERA) einführen. Entgeltfragen sind immer ein „wunder Punkt“ – umso wichtiger ist es, die Sache wohlinformiert, gut vorbereitet und mit professionellem Projektmanagement anzugehen. Das genau leistet unsere Beratung, wie in mehreren Projekten unter Beweis gestellt wurde.

Was einst als Pilotprojekt begann, kann nun in größerem Rahmen weitergeführt werden: die Einführung von Qualitätsmanagement in Qualifizierungs- und Beschäftigungsgesellschaften. Seit Anfang 2004 unterstützt das Sozialministerium Baden-Württemberg die Projektträger beim Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems, indem es Beratungen durch das RKW bezuschusst.

Ein solches QM-System ist kein Selbstzweck, sondern eine Investition in die Zukunft. Denn es ist abzu-sehen, dass die Zulassungsvoraussetzungen für Projektträger zertifizierte Qualitätsmanagementsysteme vorschreiben werden.

Erste Projekte haben wir 2004 erfolgreich begleitet – für künftige Vorhaben steht mit dem QM-Stufenmodell nach DIN PAS 1037:2004 eine interessante Neuerung zur Verfügung. Dieses Modell wurde vom RKW Brandenburg speziell für Träger der beruflichen Weiterbildung entwickelt und erlaubt auch „kleine Lösungen“. Dies dürfte vielen Projektträgern entgegenkommen, die heute mehr denn je mit ihren Budgets haushalten müssen.

Die Weiterbildung

Die Zeiten in der Weiterbildung sind rau geworden. Man bucht nicht eben ein Seminar oder gibt eine interne Schulung in Auftrag – die Kunden prüfen, vergleichen, fordern Effizienz und Qualität. Für Weiterbildungsanbieter bedeutet dies verstärkt: sich am aktuellen Bedarf der Kunden orientieren, künftigen Bedarf erahnen, um sich schnell darauf einzustellen – und dabei höchste Qualität sichern.

Vor diesem Hintergrund war 2004 für uns ein erfolgreiches Jahr. In der *überbetrieblichen Weiterbildung* freuten wir uns über stabile Teilnehmerzahlen auch in den weniger „starken“ Fachgebieten. Auf den vorderen Rängen lagen dicht an dicht „Personal und Verwaltung“ mit 22%, „Marketing und Vertrieb“ mit 21% sowie „Technik und Fertigung, Qualitätsmanagement“ mit 20% – ein ähnliches Bild wie im Jahr zuvor.

Neues können wir Ihnen in puncto Inhalte bieten: Stellvertretend seien hier das Seminar „Erfolgreiches Nachfassen von Angeboten“ und der RKW-Lehrgang „Manager für die Produktionsplanung und -steuerung“ genannt. Mehr darüber auf den Seiten 11 und 12.

Innerbetriebliche Weiterbildung mit dem RKW bedeutet: individuelle Trainings, die exakt auf den Bedarf des Unternehmens abgestimmt sind. 107 Firmen entschieden sich für diese besonders wirkungsvolle Form der Mitarbeiterqualifizierung – den Schwerpunkt bildeten die Bereiche Unternehmensführung sowie Verkauf/Vertrieb.

Die Information

Der Innovation als Garanten für die Zukunft sowie der Rationalisierung als Alternative zur Standortverlagerung widmeten sich schwerpunktmäßig die beiden Ausgaben der RATIO in diesem Jahr. Der zehnte Jahrgang unserer Mitgliederzeitschrift erschien in einer gedruckten Auflage von ca. 10 000 Exemplaren. Im Internet sind alle RATIO-Ausgaben ab 2002 als PDF-Dateien verfügbar. ■

Beratung – ein Schritt in die Zukunft, Begleitung ins Ausland

Jedes Unternehmen wirkt gestaltend und wird als Teil des globalen Marktes gestaltet – beiden Perspektiven trägt das RKW in seiner Beratung Rechnung.

Coaching – ein neues Beratungsprogramm des Landes Baden-Württemberg

Als besonders praxisnahe Beratungsform hat das Coaching in den letzten Jahren enorme Bedeutung gewonnen: Ein externer Berater unterstützt den Unternehmer bei sachlich-fachlichen Problemen; gemeinsam werden Konzepte und Lösungen erarbeitet, im nächsten Schritt umgesetzt und schließlich rückblickend bewertet. Um bei der angelsächsischen Wortwahl zu bleiben: Coaching ist „learning by doing“ – mit dem Ziel, neues Wissen zu erwerben, um ähnliche Aufgaben künftig selbst lösen zu können.

Für das neue Beratungsprogramm *Coaching* des Landes Baden-Württemberg stehen Mittel des Europäischen Sozialfonds zur Verfügung. Gefördert werden kleine und mittlere Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern, die ihren Sitz in Baden-Württemberg haben und höchstens 50 Mio. Euro Vorjahresumsatz oder maximal 43 Mio. Euro Vorjahresbilanzsumme erzielen.

Das Programm greift bei Betriebsübernahmen und Spin-Offs sowie bei technologieorientierten Ausgründungen aus Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Coaching zur Existenzfestigung erhalten Unternehmerinnen und Unternehmer, die noch nicht länger als fünf Jahre selbstständig sind. Nicht zuletzt können Firmen in Krisensituationen und Unternehmen auf Wachstumskurs die Unterstützung durch einen externen Coach in Anspruch nehmen – für letztere gelten niedrigere Mitarbeiter- und Umsatzgrenzen.

Die „Rahmenbedingungen“ für das Coaching werden in einer kostenfreien Orientierungsberatung mit dem RKW Baden-Württemberg festgelegt. Hierbei analysieren wir die Ausgangssituation und besprechen Ziele und Inhalte des Coaching-Prozesses. Auf dieser Basis können wir Ihnen dann den geeigneten Coach empfehlen – einen erfahrenen Praktiker, der die Aufgaben gemeinsam mit Ihnen pragmatisch und zielorientiert angehen wird. Das RKW Baden-Württemberg bleibt in allen Phasen Ihr Gesprächspartner und übernimmt insbesondere auch das Projektmanagement und die Qualitätssicherung.

Dass dieses neue Angebot offene Ohren findet, belegen die Zahlen: 64 Unternehmen suchten im zweiten Halbjahr 2004 unsere Unterstützung – vornehmlich junge Firmen im Wachstum und Existenzgründer, die bestehende Betriebe übernehmen wollten. Wie unsere Erfahrung zeigte, schätzen Beratene wie Berater die ebenso effektive wie nachhaltige Unterstützung, die über das Instrument Coaching möglich wird.

Die Existenzgründungsberatung

Das Informations- und Beratungsangebot für Existenzgründer/innen in Baden-Württemberg darf man mit Fug und Recht vorbildlich nennen: das ifex beim Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg, die Hochschulinitiativen, Kammern und Verbände, Banken und Fördereinrichtungen arbeiten intensiv zusammen, um Gründern den Start in die Selbstständigkeit zu erleichtern.

Eine wichtige Starthilfe ist die *Existenzgründungsberatung* durch das RKW, die vom Land Baden-Württemberg gefördert wird. Denn gerade am



Ernst Pfister, Wirtschaftsminister und stellvertretender Ministerpräsident des Landes Baden-Württemberg (2. v. r.) und FDP-Landtagsabgeordnete Heiderose Berroth (2. v. l.) mit Vertretern des RKW bei der „NewCome“.

Anfang eines Gründungsvorhabens gibt professionelle Unterstützung Sicherheit – der neutrale Blick von außen hilft, die Chancen und Risiken der Gründung realistisch zu bewerten. Die kostenlose Orientierungsberatung des RKW war vielen Gründerinnen und Gründern ein wichtiger „Kompass“ – 588 Mal wurde sie in Anspruch genommen. 566 Gründerinnen und Gründer nutzten anschließend eine Intensivberatung, um optimal vorbereitet in die Selbstständigkeit zu starten.

Eine erfolgreiche Gründung ruht auf den drei Säulen „Unternehmerpersönlichkeit“, „Markt“ und „Kapital“. Jede Säule für sich muss tragfähig sein. Im Zuge der Beratung analysieren wir daher gemeinsam Ihre persönlichen Voraussetzungen und die Marktchancen Ihrer Geschäftsidee. Und was das Kapital anbelangt: Bei den Geldgebern genießt die RKW-Beratung einen ausgezeichneten Ruf, und insbesondere die enge Zusammenarbeit mit der L-Bank und der Bürgschaftsbank bereitete manch einer Erfolg versprechenden Gründung den Weg.

Den Weg zum RKW finden Gründungsinteressenten oftmals über die Industrie- und Handelskammern im Land. Dort werden regelmäßig Existenzgründungs-Sprechtage mit den RKW-Unternehmensbetreuern angeboten – sowohl bei den Gründern wie auch in den Reihen der IHKs sind diese mittlerweile zur Institution geworden. Auch auf vielen regionalen Existenzgründermessen waren wir im Jahr 2004 präsent.

Die „NewCome“ – Messe und Kongress für Gründung, Expansion und Nachfolge – fand am 3./4. Dezember 2004 auf dem Stuttgarter Killesberg statt und bot ihren rund 7 500

Besuchern erste Orientierung, fundierte Information und gezielte Recherchemöglichkeiten. Das RKW war mit einem eigenen Stand vertreten, engagierte sich in Fachvorträgen und im Beratungsparcours; dort konnten nach Voranmeldung ausführliche Gespräche mit RKW-Beratern geführt werden.

Sehr viele Besucherinnen und Besucher waren bestens vorbereitet, ihre Gründungsvorhaben erwiesen sich zum Teil als sehr real – was auch die Einschätzung der Veranstalter untermauert: Die Stimmung hat sich deutlich aufgehellt, die Zahl der Gründungen steigt.

Das Beratungsprogramm „Gestaltung des Generationswechsels“

Geförderte Beratungen zur Gestaltung des Generationswechsels wurden 2004 im dritten Jahr angeboten – mit gutem Grund! Denn die Übergabe eines Unternehmens an die nächste Generation ist eine echte Herausforderung – für den Erfolg ist gute Planung die Basis.

Beim Thema Unternehmensübergabe drängen sich zunächst rechtliche, steuerliche und finanzielle Aspekte auf; hier gilt es, eine tragfähige, „wasserdichte“ Lösung zu finden. Und doch reicht eine fundierte Nachfolgeplanung weit darüber hinaus, denn viele weitere, auch psychologische, Kriterien wollen berücksichtigt sein: Der Unternehmer muss sich innerlich von seinem Lebenswerk



Die zweitägige Messe kurz vor dem Jahreswechsel 2004/2005 signalisierte allen Beteiligten zunehmende Aufbruchstimmung.





lösen und bereit sein, sich auf die Suche nach dem geeigneten Nachfolger oder der geeigneten Nachfolgerin zu begeben. Auch die Frage, ob eine angestrebte „Familienlösung“ das Richtige ist, will objektiv beantwortet werden.

Mehr noch: Das Unternehmen als Ganzes muss auf den Prüfstand – gilt es doch herauszufinden, ob die Führungs- und Organisationsstruktur sowie die Unternehmensstrategie zukunftsfähig sind. Wenn nicht, müssen rechtzeitig Kurskorrekturen eingeleitet und umgesetzt werden.

So komplex die Aufgabe, so vielfältig sind die Rollen und Funktionen des Unternehmensberaters in der Nachfolgegestaltung: Er wirkt als Moderator und Coach, bringt Fachwissen und Methodenkompetenz mit ein – und er begleitet den Unternehmer idealerweise bis zum Einstieg des Nachfolgers.

Eine solche Wegbegleitung kann über das Beratungsprogramm *Gestaltung des Generationswechsels* gefördert werden: Bis zu sechs Beratungstage innerhalb von zwei Jahren werden mit Mitteln des Landes und des Europäischen Sozialfonds bezuschusst.

61 Unternehmen der verschiedensten Branchen nahmen dieses Angebot im Jahr 2004 wahr. Der Nutzen der Beratung wurde überaus positiv

bewertet. Denn ein erfahrener Berater versteht es, neben der Regelung der Nachfolge auch substanzielle Verbesserungen im Unternehmen selbst zu erzielen.

Die RKW-Auslandsberatung

Der Höhenflug des Euro sowie stark gestiegene Energie- und Rohstoffpreise drohten die Außenhandelsbilanz 2004 zu trüben – doch blieb es bei den Befürchtungen, denn die Rekordzahlen der Vorjahre wurden erneut deutlich übertroffen. Produkte deutscher Firmen haben rund um den Globus einen guten Ruf, und selbst internationale Krisen können den weltweiten Austausch von Waren nicht wirklich beeinträchtigen.

Dagegen enttäuschte die Inlandsnachfrage, sodass die Unternehmen noch stärker als bisher auf den Export setzen müssen – und viele, auch kleinere, Unternehmen werden sich erstmals mit diesem Thema auseinander setzen.

Ob Sie Ihr Auslandsengagement ausbauen wollen oder erste Schritte im Ausland planen: Die RKW-Auslandsberatung ist Ihnen ein zuverlässiger Begleiter. Das Land Baden-Württemberg unterstützt den Mittelstand, indem es eine *Exportberatung* durch das RKW bezuschusst.

Von der Marktanalyse über den Aufbau der Organisationsstrukturen bis zur Umsetzung der Maßnahmen vor Ort und zu deren Controlling reicht die Beratung durch die Exportspezialisten des RKW. 43 mittelständische Unternehmen nutzten diese Unterstützung im Rahmen des Exportprogramms des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg. Zu den 184 Beratungstagen, die baden-württembergische Spezialisten zum Teil vor Ort in den Zielländern erbrachten, kommen ungefähr 100 Beratungstage für junge Unternehmen, die als Existenzfestigungsberatungen oder neuerdings im Rahmen des Coaching-Programmes bezuschusst wurden.

Auch im Exportgeschäft zählt, was unterm Strich übrig bleibt. Wir haben darum 2004 einen *Export-Check-up* entwickelt, den wir gemeinsam mit den Industrie- und Handelskammern anbieten. Der zweitägige Check, von RKW-Beratern im Unternehmen durchgeführt, identifiziert die Optimierungspotenziale im administrativen und operativen Bereich sowie im Bereich Logistik und gibt konkrete Handlungsempfehlungen.

Dank der standardisierten Vorgehensweise, die je nach Unternehmen unterschiedliche Schwerpunkte setzt, bleibt der Aufwand gering – auch die Kosten für das Unternehmen sind überschaubar, denn der Check kann durch die IHK und das Land bezuschusst werden. ■



Weiterbildung – die treibende Kraft

Schritthalten mit den steten Änderungen in der Arbeitswelt ist erklärtes Ziel von Weiterbildung – nachhaltige Wirkung entfaltet sie aber vor allem dann, wenn sie Vorsprung ermöglicht.

Die überbetriebliche Weiterbildung

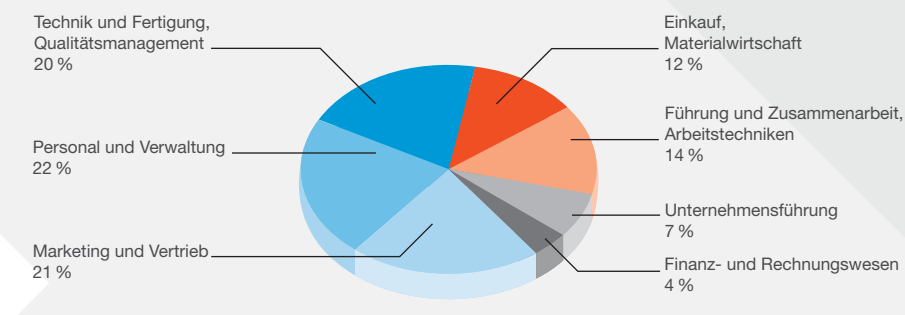
Die Unternehmen orientieren sich vermehrt nach außen – neue Kunden zu gewinnen und bestehende Kunden zu binden ist heute wichtiger denn je. Dieser Trend des Vorjahres hat sich nochmals verstärkt und wurde in der überbetrieblichen Weiterbildung sichtbar. Im Bereich *Marketing und Vertrieb* fanden Verkaufsseminare für Außendienstmitarbeiter großes Interesse. Auch das Seminar „Wie aus Angeboten Aufträge werden“ war viel gefragt, sodass wir daran anknüpfen wollen: „Erfolgreiches Nachfassen von Angeboten“ heißt unser neu entwickeltes Training. Denn der Kunde will umworben sein!

Personal und Verwaltung war 2004 stärkstes Gebiet. „ERA – Der Entgeltrahmen-Tarifvertrag“ steht bei vielen Personalverantwortlichen zurzeit ganz oben auf der Agenda. In der Sparte Arbeitsrecht sind „Befristung – Kündigung – Aufhebungsvertrag“ nach wie vor ein Thema. Doch findet auch das Seminar „Personalauswahl und Bewerbergespräch“ wieder Interessenten – vielleicht ein gutes Zeichen! Großen Anklang fanden unsere Trainings rund um den modernen Korrespondenz-Stil. Denn verständliche und freundliche Briefe und E-Mails gehören zwingend zu einem kundenorientierten Unternehmen.

Im Bereich *Führung und Zusammenarbeit, Arbeitstechniken* verzeichneten wir eine leicht steigende Tendenz. Dazu trugen die „Führungsaufgaben des Meisters“ bei – drei aufeinander abgestimmte Schulungsbausteine, die dieses Jahr wieder sehr gut angenommen wurden. Für Nachwuchsführungskräfte ist unser Fachlehrgang „Auf Führungsaufgaben vorbereiten“ ein Muss. Auch das Thema „Zeitmanagement“ hat Konjunktur – spüren doch viele Führungskräfte den wachsenden Druck und wollen sich durch ein besseres Selbst- und Zeitmanagement Freiräume schaffen. Unser Lehrgang „Der Projektleiter“ ist zur festen Größe geworden. Die Teilnehmer wissen: Nur wer die Methoden und Instrumente beherrscht, kann die zunehmende Projektarbeit bewältigen.

„Zahlen und harte Fakten“ dominieren in den Bereichen *Unternehmensführung* und *Finanz- und Rechnungswesen*: Wie bereits im Vorjahr waren die Seminare „Controlling im Mittelstand“, „Cashflow – Bilanz – Unternehmenswert“ und „Liquiditätsmanagement“ besonders gefragt und gut besucht.

Den größten Anteil an überbetrieblichen Weiterbildungsveranstaltungen hatten Schulungen zu Themen, die traditionell immer stark nachgefragt sind.



Familienunternehmen können sich einer einzigartigen Beratungsqualität in Baden-Württemberg sicher sein, wenn Fragen des Generationswechsels ins Haus stehen. Mit der Thematik befassten sich über 170 Teilnehmer bei der Gemeinschaftsveranstaltung von Breuninger Stiftung, IHK Bezirkskammer Esslingen, Universität Stuttgart, Hochschule Pforzheim und RKW Baden-Württemberg.



Mit bestmöglichem Bezug zur Praxis: Die Arbeitskreis-Teilnehmer gewinnen vor Ort betriebliche Einblicke, die über die Theorie hinausgehen – hier bei der Firma Eppler in Meßstetten, deren Veränderungsprozesse dem Arbeitskreis Personalmanagement transparent wurden.



Von der betrieblichen Gesundheitsförderung bis zur Arbeitszeitflexibilisierung reichten die Themenblöcke auf der Fachtagung Personalmanagement – das „atmende Unternehmen“ weiß um den herausragenden Wert seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

In *Einkauf und Materialwirtschaft* schlummern oftmals noch Reserven, die viele Unternehmen für sich erschließen wollen; unser Lehrgang „Der Einkaufsmanager“ liefert die breite Wissensbasis. Alle anderen Seminare hatten ebenfalls erfreulichen Zulauf, sodass wir auch hier stabile Teilnehmerzahlen verbuchen konnten.

Im Zentrum des Bereiches *Technik und Fertigung, Qualitätsmanagement* stand einmal mehr das ganzheitliche Produktionssystem; seine Bedeutung für die Unternehmen spiegelte sich in den Teilnehmerzahlen unseres Lehrgangs „Der Produktionsmanager“ wider.

Auch die Produktionsplanung und -steuerung (PPS) hat im Umfeld moderner Produktionssysteme neue, zusätzliche Aufgaben übernommen: Über die klassischen Planungsaufgaben hinaus muss sie die Geschäftsprozesse gestalten und optimieren. Leitlinie ist der Kunde, der erwartet, dass er sein Produkt in der gewünschten Qualität zum angemessenen Preis und zur rechten Zeit erhält. Um dies zu erfüllen, muss der PPS-Manager von heute die „Fäden“ vieler Funktionen im Unternehmen in der Hand halten – das Know-how vermittelt unser neuer Lehrgang „Der Manager für die Produktionsplanung und -steuerung“, der auf bewährte Weise Theorie und betriebliche Praxis miteinander verknüpft.

Gemeinsam mit der Technischen Akademie Esslingen, dem Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft und dem Wirtschaftsverband Industrieller Unternehmen Baden e. V. (wvib) hatten wir 2003 die erste „Fachtagung Personalmanagement“ durchgeführt. Am 27. und 28. Oktober 2004 fand diese Veranstaltung zum zweiten Mal statt – mit weiterentwickeltem Konzept und erneut mit großem Zuspruch. Aus zwölf Themenblöcken konnten sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihr individuelles Tagungsprogramm zusammenstellen. Den Rahmen bildeten ein gemeinsames Auftakt- und Abschlussplenum sowie eine Podiumsdiskussion; „Round Tables“ luden zum Erfahrungsaustausch ein.

Die innerbetriebliche Weiterbildung

Die Aufgabe der Personalentwickler ist schwieriger geworden: Mit knapper gewordenen Budgets müssen sie das stete Lernen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sicherstellen. Der Zwang zur Beschränkung machte daher auch vor der internen Weiterbildung nicht Halt – gefragt blieben Schulungsmaßnahmen, deren betrieblicher Nutzen unmittelbar gegeben ist und die sich an der Wertschöpfung orientieren.

Die Weiterbildungsverantwortlichen prüfen sehr genau die Anbieter von Seminaren und Kursen und erwarten ein maßgeschneidertes Programm. Auch an der Dauer wird mehr und mehr gespart – der Trend geht in Richtung kurze, intensive Trainings. Diesen Anforderungen hat sich das RKW im Jahr 2004 in rund 100 Unternehmen erfolgreich gestellt. Unsere Auftraggeber sind in der überwiegenden Mehrheit verarbeitende Betriebe; etwa ein Drittel sind Betriebe in der Größe 200 bis 499 Mitarbeiter.

Die thematischen Schwerpunkte lagen in den Bereichen Verkauf und Vertrieb sowie Führung allgemein. In letzterem wurden verstärkt Schulungen nachgefragt, in denen das Führen von Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgesprächen trainiert wird. Auch hier werden nicht einfach vorgegebene Standards übernommen; teilweise haben wir deshalb auch konzeptionelle Vorarbeit mit den internen Teams geleistet und in Workshops unternehmensspezifische Lösungen entwickelt.

Die RKW-Arbeitskreise

Konstante Qualität und hohe Kompetenz zeichnen die RKW-Arbeitskreise aus – Attribute, denen sie ihr kontinuierliches Wachstum verdanken. Als maßgeschneidertes Weiterbildungsangebot für Führungskräfte bieten sie einerseits viel Raum für Erfahrungsaustausch und andererseits Wissensvermittlung auf höchstem Niveau. Ein Erfolgsmodell seit nunmehr zwölf Jahren!

Der Arbeitskreis „Unternehmensführung“ ist das Forum für Geschäftsführer kleiner und mittlerer Unternehmen – mit 43 Teilnehmern nahm er einmal mehr den Spitzenplatz ein. „Kreativitätstechniken“, „Kooperation im Mittelstand“ und „Management-Audit-Systeme“ waren gefragte Vortragsthemen.

Sein „Zehnjähriges“ konnte der Arbeitskreis „Fertigungsorganisation“ begehen, und zu diesem Jubiläum wollten wir den 42 Teilnehmern etwas ganz Besonderes bieten: Ryutaro Matsuda aus Tokio referierte ebenso eindringlich wie lebendig über das „Synchrone Produktionssystem als Überlebensstrategie“.

Stark frequentiert war in diesem Jahr der Arbeitskreis „Einkauf“. Den Grund lässt einer der Vortragstitel erraten, der da lautete: „Beitrag des strategischen Einkaufs zum Unternehmensergebnis“. Einblick in ihren Zentraleinkauf gab uns die BERU AG in Ludwigsburg, wo wir auch das Logistikcenter und die Glühkerzenmontage besichtigten.


Dass wir auf ein sehr gutes Arbeitskreis-Jahr zurückblicken können, ist außerdem unseren Arbeitskreisen „Qualitätsmanagement“, „Controlling“, „Vertriebsmanagement“ und „Personalmanagement“ zuzuschreiben, die durchweg gut besucht waren. Ein herzliches Dankeschön an dieser Stelle unseren Referenten sowie allen Unternehmen, die uns den so wichtigen „Blick in die Praxis“ erlaubten. Danke allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern, die unseren Arbeitskreisen oft über Jahre hinweg die Treue halten!

Die Berater-Akademie (BeA)

Trotz der angespannten Situation in der Beratungsbranche kann sich die BeA souverän am Markt behaupten – dank zahlreicher Beraterinnen und Berater, die auch in schwieriger Zeit nicht an ihrer Qualifizierung sparen. Für sie sind Fach- und Methodenkompetenz das A und O des Erfolgs.

Zum elften Mal fand unser Lehrgang „Methodik der Unternehmensberatung“ statt – wie immer mit hochmotivierten und engagierten Teilnehmern, die nach einem erfolgreich absolvierten Prüfungstag das begehrte BeA-Zertifikat in Händen hielten.

Wer als Coach von Einzelpersonen oder Teams agiert, braucht besonderes Einfühlungsvermögen und muss die Methoden des Coaching beherrschen. In unserem Lehrgang „Ausbildung zum Coach“ lernen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Grundprinzipien des Coaching kennen, trainieren konkrete Techniken und bauen die persönlichen Voraussetzungen für erfolgreiches Coaching aus. 2004 fand der dritte Lehrgang dieser Art statt – wie die „Methodik der Unternehmensberatung“ wird wohl auch er zum Klassiker werden.

Bei den BeA-Seminaren ergänzten auch 2004 neue Angebote die bewährten „Dauerläufer“ – diesmal wollten wir Impulse im Bereich der Kundenakquisition geben. Verwirklicht wurde dieses Anliegen in den Seminaren „Akquisitionsmethoden für Unternehmensberater“, „Praktische Rhetorik in der Beratung“ und „Honorarmodelle“. So bietet die BeA Jahr um Jahr ein ebenso breites wie innovatives Qualifizierungsprogramm. Dabei freut es uns besonders, wenn erfahrene Beraterinnen und Berater bei uns „die Schulbank drücken“ und bestätigen: „Es gibt immer etwas dazuzulernen.“ In diesem Sinne bleiben wir für Sie am Ball! 

RKW-Forum 2004 – jährlicher Austausch auf hohem Niveau



Von links nach rechts:
Dr. Albrecht Fridrich, Prof. Dr.-Ing. Hans-Jörg Bullinger, Alexander Dehio,
Dr. Helga Breuning, Dr. Günter Baumann,
Senator e. h. Richard G. Hirschmann

Leidenschaftlicher
Impulsgeber:
Professor Bullinger
sieht „made in
Germany“ durchaus
vorne – intelligente
Produktionssysteme
erhöhen die Wett-
bewerbsfähigkeit
heimischer Unter-
nehmen und stärken
den Standort
Deutschland.



Zuversicht ausstrahlend, Zupacken ein-
fordernd: Eindrucksvolle Beispiele unter-
nehmerischen Handelns gingen vom
Podium aus.

Traditionell fand das RKW-Forum wieder Mitte Oktober statt – etwa 300 Gäste konnte Senator e. h. Richard G. Hirschmann im Foyer der L-Bank in Stuttgart begrüßen. Wie er in seiner Eröffnungsansprache feststellte, widmete sich das diesjährige Forum einem Thema, das uns seit Jahren bewegt und dessen Bedeutung nicht nachgelassen hat: die Sicherung des Standorts Deutschland.

Die klare Botschaft von Prof. Dr.-Ing. Hans-Jörg Bullinger, dem Präsidenten der Fraunhofer-Gesellschaft und Gastredner des Abends, lautete: „Nicht wir sind schlechter – die anderen sind besser geworden.“ Um Wohlstand und Beschäftigung in Deutschland zu sichern, bedarf es eines steten Vorsprungs. Die einfachen Rationalisierungsaufgaben sind längst gelöst; nun geht es darum, die vorhandenen Produktionsnetzwerke zu stärken, das Know-how zu bündeln: Vorsprung durch Innovation heißt die Devise, was freilich auch Mut zum Risiko voraussetzt.

Diesen Mut darf die Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG für sich in Anspruch nehmen. Geschäftsführer Alexander Dehio zeigte auf, wie über acht Jahre konsequent und mit hohem finanziellem Einsatz die Forschung und Entwicklung am Standort Biberach konzentriert wurde – mit dem Erfolg, dass das Unternehmen heute zur Weltspitze gehört und kontinuierlich Arbeitsplätze in der Region geschaffen wurden. Positiv wirkte sich in diesem Prozess aus, dass Boehringer Ingelheim als Familienunternehmen geführt wird und bei seinen Entscheidungen nicht dem Druck externer Kapitalgeber nachzugeben braucht.

Einer Meinung mit seinen Mitdiskutanden war Dr. Günter Baumann, Präsident der IHK Region Stuttgart und Geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensgruppe Eberspächer: „Rationalisierung ist eine Daueraufgabe für jedes Werk.“ In ein ganzheitliches Rationalisierungskonzept passt für ihn aber durchaus auch die Auslandsproduktion. Denn Präsenz beim Kunden ist heute unabdingbar; Just-in-time-Lieferung setzt örtliche Nähe voraus. Zudem sei es bei den heutigen Rahmenbedingungen nicht mehr möglich, bestimmte Produkte in Deutschland herzustellen. „Wein wächst nicht überall“ – Professor Bullingers anschauliche Worte griff Dr. Baumann gerne auf.

Dr. Helga Breuning, Leiterin der Breuning Stiftung und nun bereits zum zweiten Mal Moderatorin der Podiumsrunde, musste nicht zwischen gegensätzlichen Positionen vermitteln. Denn man war sich einig: Der Standort Deutschland hat sehr wohl Zukunft, die Weichen müssen jedoch jetzt gestellt werden – dass dies möglich ist, wurde bei diesem Forum eindrucksvoll belegt. Was ihre drei Gesprächspartner persönlich verkörperten, fasste Dr. Breuning zusammen: Selbstbewusstsein, Zuversicht und Pragmatismus – und gab allen Forums-Gästen abschließend mit auf den Weg: „Es sind dies die Eigenschaften, die unser Land so dringend braucht.“

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
Andreas Braun	DGB Landesbezirk Baden-Württemberg, Stuttgart (ab 13.10.2004)
Dr. Ulrich Brocker	Hauptgeschäftsführer der Landesvereinigung Baden-Württembergischer Arbeitgeberverbände e. V., Stuttgart
Dr. Friedrich Bullinger	Ministerialdirektor im Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg, Stuttgart (ab 13.10.2004)
Reinhard Händel	DGB Landesbezirk Baden-Württemberg, Stuttgart (bis 31.05.2004)
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	



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