

„Ernsthaft, frühzeitig und für alle transparent“

Fragen an die Wirtschaftsministerin Dr. Nicole Hoffmeister-Kraut zum Thema Unternehmensnachfolge und Übernahme

RATIO KOMPAKT: Frau Dr. Hoffmeister-Kraut, für wie relevant halten Sie die Nachfolgeplanung für die Wirtschaft im Ländle?

Dr. Nicole Hoffmeister-Kraut: Für sehr relevant. Die geburtenstarken Jahrgänge stehen kurz davor, ins Rentenalter einzutreten. Das betrifft auch Unternehmensinhaberinnen und -inhaber und damit nach einer Schätzung des Instituts für Mittelstandsforschung bis 2018 rund 19.000 Betriebe. Das Thema Unternehmensnachfolge wird also schon rein quantitativ immer virulenter.

Was bedeutet das für die Wettbewerbsfähigkeit Baden-Württembergs?

Die Erfahrung zeigt: Ohne rechtzeitige Nachfolgeplanung ziehen sich die Inhaber mit steigendem Alter sowohl aus Investitionen in den eigenen Betrieb als auch aus weiterer Innovationstätigkeit zurück. Das Land verliert dadurch enormes Potenzial.

Es gibt ganz unterschiedliche Optionen: Übergabe in der Familie, Übernahme durch Externe, Verkauf – haben Sie da Präferenzen?

Entscheidend ist, dass der Bestand, die Innovationskraft und die Arbeitsplätze erhalten bleiben. Das Lebenswerk in sichere Hände weiterzugeben, ist ein sensibles und emotionales Thema, bei dem eine familieninterne Nachfolge leichter fallen mag. Diese Lösung verliert aber leider zunehmend an Bedeutung. Nur noch rund 50 Prozent der Betriebe werden innerhalb der Familie übergeben. Es macht daher auch Sinn, sich mit einer Nachfolge von außerhalb zu befassen.

Sie kommen selbst aus einer Unternehmerfamilie und haben eine Übergabe persönlich mitgestaltet – wie sind Ihre persönlichen Erfahrungen?

Die Unternehmensübergabe in unserer Familie ist erfolgreich gelungen. Wichtig ist ein offener, ehrlicher und transparenter Prozess. Die Familie sollte möglichst frühzeitig vor der Übergabesituation klare Regeln definieren.

Das Land nimmt Geld in die Hand für Beratungsleistungen und Coaching und fördert die

Bereiche Nachfolge und Übernahme ganz bewusst. Warum?

Wir sind eine der innovativsten Regionen Europas. Unsere starken mittelständischen Unternehmen zeichnen sich durch hohe Wettbewerbsfähigkeit aus, es gibt wenige Insolvenzen. Als einziges Bundesland setzen wir auf Coachings für Übergeber und Übernahmepotenziale und auf die Moderation für gelingenden Generationswechsel. Nachfolgern bieten wir darüber hinaus für eine Übernahme dieselben Finanzierungsangebote wie sie Neu-Gründer auch erhalten können.

Halten Sie eine professionelle Begleitung, zum Beispiel durch das RKW BW, in der Zeit der Übergabe generell für erforderlich?

Eine professionelle Begleitung kann situationsbezogen sinnvoll sein, um die Nachfolgeentscheidung sowie -regelung zu gestalten. Erforderlich ist hierbei eine neutrale Begleitung im Nachfolgeprozess, wie sie das RKW BW bietet. Wir fördern seit über 15 Jahren Nachfolge-Moderatoren, die bei den IHK, Handwerkskammern und dem DEHOGA bei der Nachfolgesuche und beim Nachfolgeprozess behilflich sind. Unsere Programme gelten bei der EU als vorbildlich.

Denken Sie, Familienunternehmen können heute noch einen Wettbewerbsvorteil für sich verbuchen?

Familienunternehmen denken und handeln in langfristigen, großen Linien – das ist ihr großer Wettbewerbsvorteil. Nehmen Sie beispielsweise Schlagworte wie Nachhaltigkeit oder Mitarbeiterbindung. Das hat an Relevanz gewonnen und wurde hauptsächlich von Familienunternehmen vorangetrieben. Hinzu kommt oft der enge Bezug zum eigenen Produkt, für das oft der Name der Familie steht. Große Konzerne haben es schwerer, solche Attribute glaubwürdig zu vermitteln.

Tun diese sich leichter, Fach- und Führungskräfte zu gewinnen?

Leichter nicht. Aber auch nicht schwerer. Mittelständische Unternehmen können bei Bewerbern oft mit flachen Hierarchien, der Chance auf mehr Verant-



„Entscheidend ist, dass der Bestand, die Innovationskraft und die Arbeitsplätze erhalten bleiben“, sagt Dr. Nicole Hoffmeister-Kraut.

auch das unternehmerische Gen aus. Genau das eröffnet ja neue Geschäftsfelder, Märkte und Chancen. Wir sind gerade dabei, die baden-württembergischen Unternehmen mit der Allianz Industrie 4.0 zum Vorreiter in der Digitalisierung zu machen. Für die junge Generation, die Digital Natives, ist dieser Schritt vielleicht selbstverständlicher und leichter als für die ältere Generation.

Der Verkauf an strategische Investoren nimmt weiter zu, chinesische Investoren gewinnen mehr und mehr an Bedeutung – wie bewerten Sie diese Entwicklung?

Grundsätzlich profitiert Baden-Württembergs exportorientierte Wirtschaft von international aufgestellten Unternehmen. Daher sollten wir uns eine positive Einstellung gegenüber ausländischen Direktinvestitionen bewahren, denn auch baden-württembergische Unternehmen investieren ja stark im Ausland. Bei technologisch sensiblen Bereichen und bei Investitionen durch staatseigene Betriebe gilt es gleichwohl, Chancen und Risiken gegeneinander abzuwägen. Insbesondere dann, wenn für unsere Unternehmen im Gegenzug nicht die gleiche Investitionsfreiheit in den jeweiligen Ländern herrscht. Dieser Grundsatz gilt für China genauso wie für andere Länder.

So ein Generationswechsel will gut vorbereitet sein. Welche Zeiträume empfehlen Sie?

Wichtig ist einfach, sich frühzeitig und für alle transparent mit dem Thema ernsthaft zu befassen. Für alle Beteiligten in diesem Prozess muss klar sein, zu welchen Regeln der Übergang erfolgen soll, unabhängig davon, wie lange es bis dahin noch dauert.

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

wortung und einem guten Ruf punkten. In Verbindung mit professionellem Talentmanagement können gerade Familienunternehmen wichtige Positionen oft aus der eigenen Belegschaft nachbesetzen.

Stichworte Globalisierung und Digitalisierung – sind die Jüngeren da tatsächlich innovativer?

Das ist keine Frage des Alters! Innovationskraft basiert ja auf mehreren Faktoren. Baden-Württemberg profitiert – unabhängig vom Altersdurchschnitt – von qualifizierten Fachkräften, ideenreichen mittelständischen Unternehmen und hohen Investitionen in Wissenschaft und Forschung. Erfahrung und neue Ideen – Hand in Hand.

Muss immer alles neu gemacht werden: Produkte, Geschäftsfelder, Prozesse, Organisationsstrukturen? Und welche Rolle spielt hier die junge Generation?

Nicht zwingend neu. Aber diese Dinge müssen beständig weiterentwickelt werden, um Wettbewerbsvorteile zu sichern, innovativ zu sein, das macht ja

Der Erfolg steht auf drei Säulen

Baden-Württemberg 2017: Die Zahl der Unternehmen, die auf Nachfolgesuche sind, steigt und steigt.

Aus einer Übergabe eine gelingende Übergabe zu machen, ist ein anspruchsvolles Projekt. Das geht nicht mal eben nebenher. Und so mancher ist schon daran gescheitert. Es ist ein Jammer, zu beobachten, wie durchaus erfolgreiche Unternehmen im Übergabeprozess straucheln können. Worst case: die Firmenschließung. Das muss nicht sein. Eine solide Vorbereitung der Übergabe legt den Grundstein für ihr Gelingen. Mein Rat: Bauen Sie auf drei Säulen.

Erstens: gutes Projektmanagement. Dazu gehört ein realistischer Zeitplan, der ausreichend Zeit gibt für die Nachfolgesuche und deren Einarbeitung.

Zweitens: Beratung und Coaching.

Wer ein Unternehmen übergibt oder übernimmt, tut dies in den meisten Fällen zum ersten Mal. Umso wichtiger ist es, professionelle Berater an der Seite zu haben. Diese kennen die grundsätzlichen Fallstricke ebenso wie aktuelle Entwicklungen im gesamtwirtschaftlichen Umfeld. Und sie unterstützen mit gesundem Menschenverstand und Augenmaß.

Drittens: eine solide Finanzierung. Eine Übernahme ist auch finanziell kein Pappentier. Oft brauchen die Übernehmenden besondere Unterstützung, zum Beispiel über eine Bürgschaft.

Zu allen drei Säulen lesen Sie Zielführendes in dieser Ausgabe. Über alles Weitere stehen meine Kolleginnen, Kollegen und ich Rede und Antwort. Versprochen!



Dr. Albrecht Fridrich,
Geschäftsführer RKW
Baden-Württemberg

Oft der Dreh- und Angelpunkt fürs Gelingen

Bürgschaften und neutrale Berater wie das RKW BW gelten bei Übernahmen als Garant

Die Bürgschaftsbank Baden-Württemberg hilft Firmenübernahmen oft über die Hürde der Finanzierung und macht sie solide. Vorstand Guy Selbherr sprach mit RATIO KOMPAKT.

Der Anteil der Nachfolgefinauzierungen bei der Bürgschaftsbank wächst. Dies ist ein gutes Zeichen für die Güte und die Perspektiven der von ihr finanzierten Firmenübernahmen. Denn Bürgschaften und das frühe Einbeziehen neutraler Berater stellen diese auf eine verlässlichere Grundlage. Gerade im Zusammenwirken von Hausbank, L-Bank, Bürgschaftsbank und RKW BW können Übernahmen eher gelingen als ohne.

Warum ist das so? „Das ermöglicht eine strukturierte Finanzierung“, beschreibt Guy Selbherr den Prozess. „Die Hausbanken schrecken oft davor zurück, den Firmenwert zu finanzieren, weil dieser ein Scheck auf die Zukunft ist“, konstatiert er. An dieser Stelle kommt die Bürgschaftsbank ins Spiel. Sie kann diese Sicherheitslücke schließen und mit ihrer Expertise

sicherstellen, dass die Konditionen der Übernahme solide ermittelt wurden. Fragen gibt es an dieser Stelle zuhauf: Ist der

verlangte Preis gerechtfertigt? Sind Maschinen, Immobilien und der ideale Wert angemessen eingepreist? Gibt es einen Investitionsstau? Ist das Geschäftsmodell tragfähig?

Wichtig ist „ohne jeglichen Zeitdruck“ zu arbeiten und auch „die Gespräche mit den Finanzierungspartnern frühzeitig zu führen“, rät Guy Selbherr.

Außerdem: Einen Teil des Preises könnte man erfolgsabhängig definieren. Oft sind die Vorstellungen der Übernehmenden zu optimistisch, zum Beispiel in Bezug auf die Entwicklung von Umsatz und Gewinn im ersten Jahr nach der Übernahme. Eine aktuelle Studie zeigt, dass diese in zwei

Drittel der Fälle unter den Erwartungen liegt. „Das ist nicht unbedingt dramatisch“, relativiert Guy Selbherr dies, „aber

man muss es in seine Projektionen mit einbeziehen“.

Dem RKW BW als externem und vor allem neutralem Berater weist Guy Selbherr eine Schlüsselrolle zu. Dessen Rat „am besten schon vor dem Verkauf“ zu suchen, hält er für wichtig. Dort gibt es ein mächtiges Netzwerk, um potentielle Nachfolger zu finden. Es begleitet und moderiert den Übergabeprozess. „Was für ein Vorteil, einen solchen Sparringspartner zu haben!“



Guy Selbherr,
Vorstand der
Bürgschaftsbank
Baden-Württemberg

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

„Es braucht den neutralen Blick von außen“

Berenbold GmbH bereitet Generationswechsel systematisch vor – RKW BW unterstützt mit Coaching

Vor 122 Jahren wurde das Bauunternehmen Berenbold in Zußdorf gegründet. Heute wird es in der fünften Generation von Mitgliedern der Familie geleitet. Das wäre allerdings beinahe ganz anders gekommen.

Denn potenzielle Nachfolger hatte die Familie Berenbold eigentlich außerhalb des eigenen Unternehmens gesucht, und die fünfte Generation der unternehmerisch begabten Familie hatte eigene Karrierepläne. Erste Bewerbungsgespräche mit Externen hatten bereits stattgefunden. Denn die beiden geschäftsführenden Gesellschafter Klaus und Roland Berenbold suchten nach einer nachhaltigen Lösung – und Klaus Berenbold plante seinen Ausstieg aus Altersgründen.

Ein Berater von SPK in Friedrichshafen machte die Familie auf die Coaching-Angebote des RKW Baden-Württemberg aufmerksam. So kam Uwe Kopf ins Spiel. Der RKW BW-Fachberater, gelernter Controller mit ausgewiesener Berufserfahrung im Bauhaupt- und Baunebengewerbe, analysierte die Situation der Berenbolds. Und wie das manchmal so ist im Beratungsprozess: Am Ende kam etwas ganz anderes heraus als erwartet. Schließlich war der Sohn eines der beiden Geschäftsführer, Martin Berenbold (25), noch bis Ende 2015 davon ausgegangen, dass er zum 1. April 2016 „irgendwo anders“ anfängt. Der gelernte Bankkaufmann hatte seine Ausbildung mit dem Bachelor-Studiengang Betriebswirtschaft (Bau und Immobilien) in Biberach ergänzt und sah sich nach einem Auslandsaufent-



Geschäftsführer Roland Berenbold (Mitte) hat die Weichen für den Übergabeprozess gestellt: Martin Berenbold (links) hat die kaufmännische Leitung übernommen, Daniel Berenbold ist technischer Leiter.

halt gerade nach beruflichen Perspektiven um. Die Empfehlung von Uwe Kopf, er möge doch ins eigene Familienunternehmen einsteigen, kam gänzlich überraschend, und er musste erstmal drüber nachdenken. Schließlich sagte Martin Berenbold ja – hatte aber eine Bedingung: „Nur unter der Voraussetzung, dass Uwe Kopf den Prozess begleitet und mich intensiv coacht“, bringt Martin Berenbold seine richtige Überlegung auf den Punkt: Der Sprung ins kalte Wasser bedurfte professioneller Unterstützung.

Hinzu kam, dass sich der Bauleiter der Firma Berenbold zur selben Zeit beruflich ebenfalls neu orientierte. Im Rahmen der RKW-Beratung beriefen Roland und

Klaus Berenbold Martin Berenbolds Bruder Daniel (29) in die neue Führungsstruktur des Unternehmens. Wie sich schnell herausstellte, fügten sich auf diese Weise gleich mehrere Umstände günstig zusammen, und so konnte ein Neuanfang aus einem Guss daraus werden – mit Martin Berenbold als kaufmännischem und Daniel Berenbold als technischem Leiter.

„Mich treibt um, Firmen nachhaltig zu entwickeln“, beschreibt Berater Kopf seinen konzeptionellen Ansatz, „nur so ein bisschen was machen und dann wieder verschwinden, ist nicht meine Art“. Folgerichtig coachte er die Berenbold-Brüder anfangs zwei Mal in der Woche, in der Summe also um die acht Tage im Monat. Im weiteren Verlauf des Jahres 2016 hat sich das dann auf einen Tag pro Woche reduziert und jetzt, Anfang 2017, sind es gerade noch ein bis zwei Tage pro Monat. An den beiden Brüdern gefällt ihm deren „supertolles Potenzial“ und dass sie so wissbegierig und tüchtig zugleich sind. „Mir macht es richtig Spaß, mit ihnen zu arbeiten“, berichtet er. Und so wuchsen die beiden jungen Berenbolds innerhalb weniger Monate sukzessive in ihre Leitungsfunktion hinein.

Denn inhaltlich gab – und gibt – es vieles zu besprechen zwischen Coach und

Coachees: Vertrags- und Subunternehmermanagement, Kosten- und Leistungsrechnung, Monatsabschlüsse und die EDV-Grundlage des Unternehmens. „Die Verwaltung musste an die Zeit angepasst werden. Und auch die IT musste überprüft werden“, erzählt Martin Berenbold, die war nämlich „nicht wirklich auf dem neuesten Stand“.

Schnell stellte sich heraus, dass auf einem so komplexen Feld wie Unternehmensführung viele Räder ineinander greifen müssen und vieles mit vielem zusammenhängt. „Die neue Technik kommt nicht von alleine“, das wurde Martin Berenbold klar. Und vor allem: „Im Büro kann viel geändert werden – alleine, es muss auch draußen vor Ort verinnerlicht und von den Kolleginnen und Kollegen angewendet werden.“

Wie geht man die Inventur richtig an, wie gestaltet man die Monatsabschlüsse professionell? Sämtliche Tätigkeiten eines kaufmännischen Leiters konnte Martin Berenbold an der Seite seines Coachs ergründen und von der Pike auf lernen, ohne dabei auf sich selber gestellt zu sein. Eine ganz Menge Lehrgeld musste so gar nicht erst bezahlt werden, sind sich die beiden Brüder sicher.

Ein weiterer Gesichtspunkt kommt beim professionellen Coaching hinzu, den Martin Berenbold klar benennt und der ganz offensichtlich enorm hilfreich war bei der Stabübergabe: „Es braucht den neutralen Blick von außen“, stellt er sachlich fest. „Manchmal steckt man auf der Suche nach der besten Lösung fest. Da ist der neutrale Berater mit der Außensicht auch mal als Moderator gefragt.“ Sein Fazit: „Wären wir alleine gewesen, hätte das alles nicht funktioniert.“

Was kommt als nächstes? Nachdem ein Facebookauftritt bereits erfolgreich läuft, wartet jetzt ein Relaunch des Corporate Designs auf Coachees und Coach. Es bleibt also ein Prozess. Der Clou liegt in der Kombination aus Theorie und Praxis. Und die Erfahrung wächst. Täglich.

Weitere Informationen bei
Ralph Sieger
Tel.: 0711/2 29 98-33
E-Mail: sieger@rkw-bw.de

Unternehmensporträt



Bereits in der fünften Generation wird das Bauunternehmen Otto Berenbold in Wilhelmsdorf-Zußdorf als Familienbetrieb geführt.

Das Leistungsspektrum umfasst Hochbau, Ingenieurbau, Industriebau und Tiefbau.

Das Unternehmen wurde von Titus Berenbold gegründet, 1895 dokumentiert der Eintrag in die Bauberufsgenossenschaft den Beginn der Firmengeschichte. Seit den 1960er-Jahren beschäftigt die Berenbold GmbH kontinuierlich 30 bis 35 Mitarbeiter. Die letzte Unternehmensübergabe wurde 2016 eingeläutet. Klaus Berenbold schied aus, der geschäftsführende Gesellschafter Roland Berenbold holte Daniel und Martin Berenbold ins Unternehmen. Mittelfristig ist der Einstieg der beiden in die Geschäftsführung geplant.

Der beste Weg zur Förderung

Unterstützung für Mittelstand und Start-ups

Es gibt hochinteressante Fördermöglichkeiten sowohl des Landes, des Bundes als auch der Europäischen Union. Das RKW BW lotst kleine und mittlere Unternehmen durch das Förderangebot und bietet qualifizierte Beratung und professionelles Coaching.

Das Land Baden-Württemberg fördert Beratung und Coaching von kleinen und mittleren Unternehmen durch das RKW BW. Gefördert werden im Land ansässige eigenständige Unternehmen der mittelständischen Wirtschaft mit weniger als 250 Beschäftigten und einem Vorjahresumsatz von höchstens 50 Mio. Euro bzw. mit einer Vorjahresbilanzsumme von höchstens 43 Mio. Euro.

Das Coaching-Programm hat folgende thematischen Schwerpunkte:

- Unternehmensübergaben,
- Fachkräftesicherung,
- Innovationsvorhaben und Umstrukturierungen/Veränderungsprozesse,
- klimafreundliche Geschäftstätigkeit,
- gelingende Ausbildung,
- Wachstumsorientierung frauengeführter Unternehmen.

Maximal 15 Tage sind förderfähig, wobei das Land einen Zuschuss von 300 Euro pro Tag gewährt, also 4.500 Euro pro Themenbereich.

Selbst eine mehrmalige Förderung pro Themengebiet ist mit einem zeitlichen Abstand von einem Jahr möglich.

Auch über den Bund kann das RKW Programme einbinden: Beim Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) gibt es das Programm „Förderung unternehmerischen Know-hows“. Es unterstützt allgemeine Beratungen zu allen wirtschaftlichen, finanziellen, personellen und organisatorischen Fragen der Unternehmensführung. Das Förderprogramm richtet sich an Unternehmen, die bereits gegründet sind. Mit ihm können sich die Unternehmer qualifizierte Beratung und Coaching ins Haus holen. Gerade bei Firmenübergaben und Firmenübernahmen kann es sie entscheidend unterstützen – egal ob sie nun sukzessive „aussteigen“ oder „einsteigen“ möchten.

Im Rahmen des EU-Projektes „Exi-Gründungs-Gutscheine“ bietet das RKW BW geförderte Beratung für Start-ups an. Förderfähig sind Personen, die noch nicht selbstständig sind und ihren Start in Baden-Württemberg planen beziehungsweise einen mittelständischen Betrieb übernehmen möchten.

Das RKW BW hat schon viele Unternehmen auf diesem Weg begleitet und wird dafür hochgeschätzt. Ein Gespräch mit den Beratern des RKW lohnt sich also in jedem Fall.

Weitere Informationen bei
Gernod Kraft
Tel.: 0711/2 29 98-39
E-Mail: kraft@rkw-bw.de

Einblicke in die Textilforschung

Netzwerkberatertreffen des RKW Baden-Württemberg

Die Deutschen Institute für Textil- und Faserforschung Denkendorf (DITF) bieten Spitzenforschung für die Wirtschaft. Für das zweite Netzwerktreffen 2016 des RKW Baden-Württemberg und seine Berater öffneten die DITF ihre Türen.

Beim Rundgang durch die Labore und bei den Vorträgen von Institutsleiter Prof. Dr. Götz Gresser, Prof. Dr. Meike Tilebein und Dr. Thomas Fischer erhielten die Teilnehmer einen Überblick über Europas größte Textilforschungseinrichtung. Sie konnten vielfältige Anregungen zu den Themen Prozess- und Produktoptimierung, Start-up und Digitalisierung aufgreifen und dies beim Berater austausch diskutieren und reflektieren.

Einen Rückblick auf 2016 und einen Ausblick auf kommende Herausforderungen gab Dr. Albrecht Fridrich, Geschäftsführer des RKW BW.



Akteure beim Beratertreffen des RKW Baden-Württemberg in den Deutschen Instituten für Textil- und Faserforschung Denkendorf (von links): Dr. Albrecht Fridrich, Prof. Dr. Meike Tilebein, Prof. Dr. Götz Gresser, Dr. Thomas Fischer.

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

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

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

Nachdruck oder Fotokopien der Beiträge (auch auszugsweise) nur mit Genehmigung des RKW Baden-Württemberg. Die Mitglieder des RKW Baden-Württemberg erhalten die Zeitung im Rahmen ihrer Mitgliedschaft.

Auflage 5.700 Exemplare



Wegbereiter Mittelstand

RKW-Beratung

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

RKW-Termine

Das komplette Seminarprogramm steht auf www.rkw-bw.de zum Download bereit oder kann bei **Nicole Jung** bestellt werden:

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

■ Digitalisierung und ihre Folgen auf etablierte Geschäftsmodelle

Termine:

Baustein 1: 25.4.2017
Baustein 2: 30.5.2017
Baustein 3: 27.6.2017
Baustein 4: 20.7.2017
in Nürtingen

■ Prozessorientierung im Verkauf

Termin:

Donnerstag 4.5.2017
in Böblingen

■ Mehrwert vermitteln – Marktanteile gewinnen

Termin:

Donnerstag 11.5.2017
in Böblingen

■ Wie Einkäufer „ticken“

Termin:

Dienstag 27.6.2017
in Leonberg

■ Der Produktionsmanager 2017/18

Termin:

Baustein 1 (inkl. Firmenstudie 1):
18. – 21.9.2017
Baustein 2: 13. – 15.11.2017
Firmenstudie 2: 16.11.2017
Firmenstudie 3: 23.1.2018
Baustein 3: 24./25.1.2018
in Nürtingen

■ Der Einkaufsmanager 2017/18

Termine:

Baustein 1: 11. – 13.10.2017
Baustein 2: 15. – 17.11.2017
Baustein 3: 17. – 19.1.2018
Baustein 4 (Prüfung): 20.3.2018
in Nürtingen

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