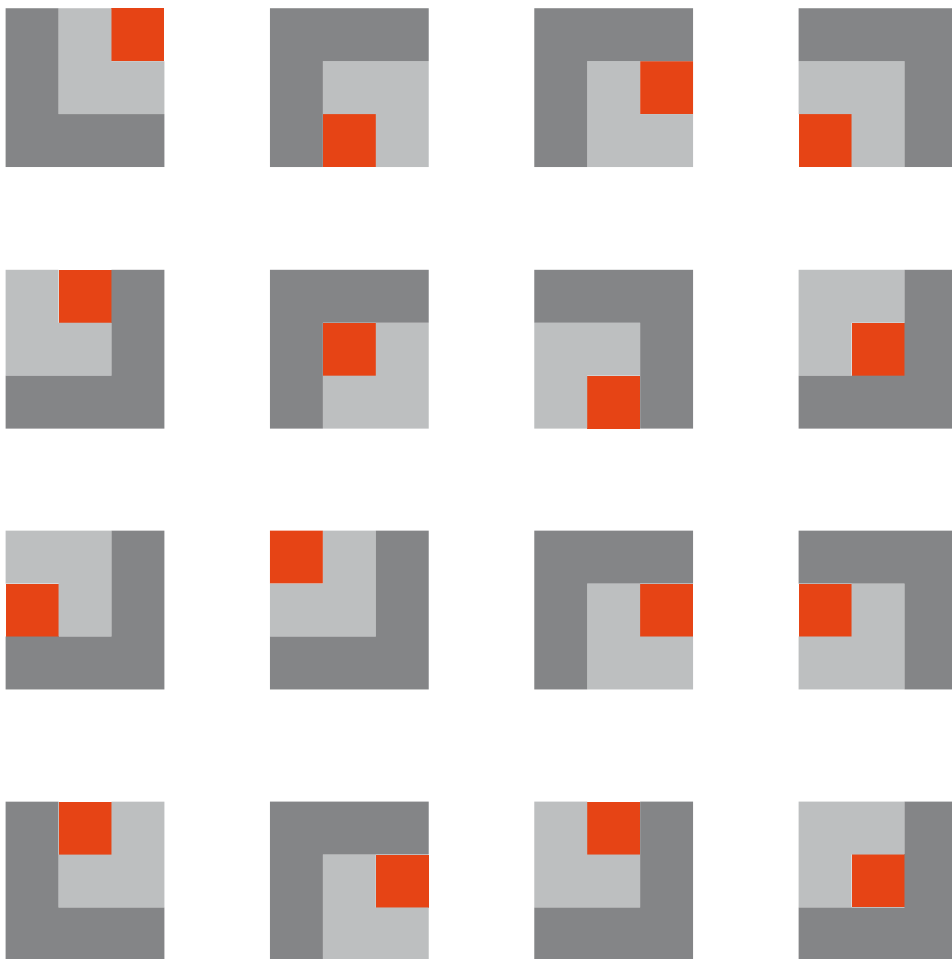




RKW
BW



Gegenwart und Zukunft meistern

Geschäftsbericht 2009
des RKW Baden-Württemberg



Das RKW BW: Für den Mittelstand

- **Rationalisieren**
- **Produktivität erhöhen**
- **Zukunft gestalten**

Mit den drei Bausteinen Beratung, Weiterbildung und Information ist das

- RKW BW kompetenter Partner des Mittelstandes. Wir beraten, qualifizieren und informieren Sie zielführend, umsetzungsorientiert und effizient.

Unser Selbstverständnis

Das Wohl der Menschen in Baden-Württemberg hängt vor allem an der Wirtschaftskraft der kleinen und mittleren Unternehmen. Die Stärke des Mittelstands zu erhalten ist Aufgabe des RKW Baden-Württemberg.

Wir unterstützen die mittelständischen Unternehmen in ihren Aktivitäten – regional, national und international. Durch intensive Kontakte zu Wissenschaft und Praxis gestalten wir die Entwicklung und den Fortschritt auf unseren Leistungsgebieten Beratung, Weiterbildung und Information. Neue Erkenntnisse transferieren wir in die Unternehmen. Die Orientierung an der Zukunft ist uns ein elementares Anliegen.

Unser Unternehmensziel erreichen wir mit qualitätsbewussten, qualifizierten und kreativen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Durch sorgfältige Vorbereitung, den Einsatz von Generalisten sowie Spezialisten und permanente Qualitätsprüfung bieten wir unseren Kunden ein Mehr an Nutzen. Das RKW BW ist höchster Qualität und Seriosität verpflichtet.

Wir tragen konstruktiv zur Bewältigung wirtschaftlicher, technologischer, sozialer und ökologischer Probleme bei. Darunter verstehen wir die vernünftige Gestaltung der marktorientierten Leistungsprozesse bei gleichzeitiger Produktivitätssteigerung, die Verbesserung der Arbeitsbedingungen für den Menschen und den schonenden Umgang mit der Natur.



Gastgeber und Akteure des RKW-Forums 2009 (von links): Dr. Albrecht Fridrich, Geschäftsführer des RKW BW; Hartmut Jenner, Vorsitzender der Geschäftsführung der Kärcher-Gruppe; Gastredner Daniel Goeudevert und Moderatorin Sabine Gaschütz; Dr. Herbert Müller, Präsident der IHK Region Stuttgart; Martin Peters, Vorstandsvorsitzender des RKW BW.

Das Jahr 2009 aus Sicht des RKW BW

2009 – was für ein Jahr! Märkte brechen ein, Unternehmen straucheln. Regierungen spannen Rettungsschirme über dem Bankensektor auf, stabilisieren die Wirtschaft mit Notprogrammen. Man spricht vom dramatischsten Einbruch seit 1929. Und doch: Das Schlimmste scheint verhindert worden zu sein. Dank professionellem Krisenmanagement der Politik, dank Kurzarbeit und einer erstaunlichen Gelassenheit in der Bevölkerung. Dennoch war die angespannte Lage auch bei uns deutlich spürbar: So manche Weiterbildungsveranstaltung wurde aus Zeit- und Kostengründen gestrichen. In der Unternehmensberatung spielten wir oftmals Feuerwehr – über das vom Wirtschaftsministerium aufgelegte Sonderprogramm zur Förderung von Krisenberatungen konnten wir vielen Unternehmen wirksam helfen.

Ein Lichtblick in der Krise war die Newcome, Süddeutschlands größte Messe rund um die Selbstständigkeit. L-Bank, ifex und die Messe Stuttgart luden dazu Ende März in die neuen Messehallen ein. Der Andrang war groß, die Stimmung von Optimismus geprägt. Das RKW BW engagierte sich als Koordinator des Beratungs-Parcours, die Beratungsangebote fanden große Resonanz. Den positiven Eindruck belegen jüngste Schätzungen des Instituts für Mittelstandsforschung, wonach die Zahl der Existenzgründungen 2009 gegenüber dem Vorjahr um 2,7 Prozent zunahm.

„Management und Verantwortung“ – das Thema unseres RKW-Forums am 8. Oktober 2009 war in dieser Zeit von besonderer Brisanz. Der frühere Automobil-Manager und Querdenker Daniel Goeudevert sprach vor vollem Haus: Rund 380 Gäste aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft folgten

unserer Einladung in die L-Bank. Mehr darüber erfahren Sie auf Seite 14.

Auf der zentralen Veranstaltung der Automobilzulieferinitiative am 22. Oktober, dieses Mal wieder im Haus der Wirtschaft, suchte man Wege aus der Krise: Diskutiert wurde auf dem 11. Zulieferertag Automobil über Zukunftskonzepte wie die Elektromobilität. Ministerialdirektor Dr. Hans Freudenberg eröffnete das Branchenforum, das wir im Auftrag des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg organisieren. Er betonte: Die Industrialisierung der Elektromobilität sei die Grundvoraussetzung für die Verwirklichung der Vision des elektrischen Fahrens mit Strom aus regenerativen Energien. Nun gehe es darum, die Zulieferer im Land in diesen Strukturwandel einzubinden.

Eine wichtige Rolle spielt hierbei die Cluster-Politik des Landes. Beim „3. Baden-Württembergischen Cluster-Forum“, wiederum vom RKW BW im Auftrag des Wirtschaftsministeriums organisiert, erklärte Wirtschaftsminister Ernst Pfister MdL: „Es kommt heute mehr denn je darauf an, Kompetenzen fachübergreifend zu bündeln und Innovationsprozesse von vornherein interdisziplinär anzulegen. Deshalb setzen wir darauf, die Zusammenarbeit von Wirtschaft und Wissenschaft in Netzwerken und Clustern zu forcieren.“ 40 Cluster-Initiativen präsentierten sich bei der Veranstaltung am 2. November auf dem Cluster-Marktplatz, rund 350 Gäste waren ins Haus der Wirtschaft gekommen – erneut deutlich mehr als im Jahr zuvor.

Mit regelmäßigen „Bankenfrühstücken“, gemeinsam von L-Bank, Bürgschaftsbank und RKW BW in ganz Baden-Württemberg veranstaltet, pflegen wir den Kontakt zu Banken und Sparkassen. Mehr als 330 Bankenvertreter nahmen 2009 daran teil

und diskutierten über naheliegende Themen: „Liquiditätssicherung für mittelständische Unternehmen in der Krise“ im Frühjahr und „Risikomanagement für mittelständische Unternehmen“ im Herbst. Ein bewährtes Konzept, an das wir 2010 anknüpfen.

Bleibt ein abschließender Blick auf unser traditionelles Beratertreffen: 65 RKW-Beraterinnen und -Berater kamen in Tübingens Altstadt zusammen, um einerseits über Fachthemen zu diskutieren und andererseits bei Stadtführung und gemeinsamem Abendessen in zwangloser Atmosphäre den Gedankenaustausch zu pflegen. 🍷



Wirtschaftsminister Ernst Pfister MdL eröffnete das „3. Baden-Württembergische Cluster-Forum“, das vom RKW BW im Auftrag des Wirtschaftsministeriums organisiert wurde.



Gemeinsam sind wir stark

- **Unabhängig aus Prinzip**
- **Bundesweit organisiert**
- **Dem Kunden verpflichtet**

Das  RKW BW ist Plattform für die Interessengruppen im Bereich der Wirtschaft – Unternehmen, Verbände, Gewerkschaften, Verwaltung und Politik. Dem Land Baden-Württemberg sind wir ein zuverlässiger Partner in der Mittelstandsförderung.

Die Mitgliedschaft beim RKW Baden-Württemberg e. V.

Das RKW als Mittelstandsorganisation blickt auf eine lange und erfolgreiche Geschichte: Bereits 1921 wurde das RKW in Berlin gegründet; ab 1950 entstanden die ersten regionalen Unterverbände und somit auch das RKW BW.

Mit unserem Leistungsangebot Beratung, Weiterbildung und Information stehen wir kleinen und mittleren Unternehmen zur Seite – praxisorientiert und pragmatisch. Doch reicht unser Engagement für den Mittelstand noch weiter: Wir vertreten die Interessen der kleinen und mittleren Unternehmen gegenüber den Entscheidungsträgern aus Politik und Verwaltung. Und finden Gehör, weil wir die Belange mittelständischer Unternehmen kennen und verstehen. Jedes einzelne RKW-Mitglied stärkt unsere Position.

Verständlicherweise wurde im Krisenjahr 2009 manche RKW-Mitgliedschaft auf den Prüfstand gestellt. Umso erfreulicher war, dass wir auch Mitglieder hinzugewinnen konnten. Allen treuen und neuen Mitgliedern an dieser Stelle ein besonderes Dankeschön!

Knapp 900 RKW-Mitglieder unterstützen aktuell unsere Arbeit. Im Gegenzug konnten sie vielfältige Leistungen zu günstigen Konditionen nutzen – von Informationsmaterialien über Beratungsgespräche bis zu Seminaren.



Zulieferertag Automobil 2009 (von links):
 Prof. Frank Gauterin, Universität Karlsruhe;
 Albrecht Reimold, Werkleiter, Audi AG, Neckarsulm;
 Klaus Bräunig, Geschäftsführer des VDA;
 Dr. Albrecht Fridrich, Geschäftsführer des RKW BW.

Unser Netzwerk

Für das Land Baden-Württemberg sind wir ein aktiver Partner in der Mittelstandsförderung. Unsere Stärke beruht auf der besonderen Struktur aus eingetragenen Verein und GmbH und unserer Einbindung in eine bundesweite Organisation.

Den Vorstand des RKW e. V. bilden namhafte Vertreter aus Unternehmen, Banken, Industrie- und Handelskammern, Verbänden und Landesministerien. Dies garantiert eine neutrale, unabhängige und unserem Unternehmensziel der Mittelstandsförderung verpflichtete Dienstleistung – eine Dienstleistung, die von der Gestaltung der Beziehungen zu Wirtschaft, Politik und Wissenschaft lebt.

Wir sorgen für einen Wissens- und Informationstransfer, fördern Kooperationen, organisieren Foren und Plattformen für Erfahrungsaustausch. Durch diese Netzwerkarbeit erkennen wir frühzeitig neue Entwicklungen und Trends – diese greifen wir für unsere Kunden auf und leiten geeignete Maßnahmen ab.

- Das RKW ist Projektträger des Landes Baden-Württemberg für die geförderte Unternehmensberatung des Wirtschaftsministeriums.
- Das RKW unterstützt in ganz Baden-Württemberg durch Orientierungsberatungen insbesondere Existenzgründer und Jungunternehmer – in enger Kooperation mit den Industrie- und Handelskammern und kommunalen sowie regionalen Wirtschaftsförderern.
- Das RKW organisiert die Landesinitiative zur Unterstützung der Automobilzulieferer.
- Mit den Förderbanken des Landes, der L-Bank und der Bürgschaftsbank, besteht eine enge Geschäftsbeziehung.



Newcome 2009: Auf dem vom RKW BW koordinierten Beratungs-Parcours herrschte reger Andrang.



Prof. Dr. Hans-Jörg Bullinger, Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft, München, sprach beim Cluster-Forum zum Thema „Zukunftsmärkte und Innovationen durch Vernetzung in Clustern erschließen“.



Unsere Leistungsbilanz

Die RKW-Beratung in Zahlen

Beratungen, gesamt*	3195
Ausgewählte Beratungsfelder	
■ Betriebswirtschaft, Rationalisierung und Produktion	540
■ Auslandsberatungen	60
■ Krisenberatungen	105
■ Orientierungsberatungen für Existenzgründer/innen	468
■ Existenzgründung	816
■ Coaching-Programm	204
Beratungstage, gesamt*	6893
Ausgewählte Beratungsfelder	
■ Betriebswirtschaft, Rationalisierung und Produktion	1 683
■ Auslandsberatungen	196
■ Krisenberatungen	348
■ Existenzgründung	2 474
■ Coaching-Programm	1 311

Die Unternehmensberatung

Im schwierigen Jahr 2009 stand die Unternehmensberatung ganz im Zeichen der Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise. Ausgehend von der Frage, wie anhaltend und tief der Einbruch sein würde, waren Liquiditätssicherung, Finanzierung und die Vorbereitung von Bankgesprächen zentrale Themen: Die Kreditinstitute schauten sehr genau hin, wem sie ihr Geld anvertrauten – umso mehr, wenn ein Unternehmen bereits in Schieflage geraten war. Auch 2010 wird sich daran nichts ändern.

Dr. Manfred Schmitz-Kaiser, Mitglied des Vorstands der L-Bank, betonte im Interview mit *RATIO KOMPAKT* 5/2009: „Gerade in Zeiten, in denen es nicht rund läuft, ist es für die Banken immens wichtig, dass alle Informationen auf den Tisch kommen. Transparenz ist das oberste Gebot. Je aktueller und aussagekräftiger die Zahlen sind, desto eher wird eine Finanzierung zustande kommen. Denn Jahresabschlüsse sagen in der momentanen Zeit recht wenig aus.“ Klar im Vorteil sind die Unternehmen, die über ein gut funktionierendes Controlling verfügen. Zahlreiche Firmen haben deshalb aus der Not eine Tugend gemacht und gemeinsam mit den Experten des RKW BW ein Controllingsystem eingeführt.

Darüber hinaus beschäftigten uns Schwachstellenanalysen, Turnaround-Konzepte und die Anpassung unternehmerischer Strukturen an sich verändernde Marktverhältnisse: 3 195 Beratungen bei 1 692 Firmen hat das RKW BW im Jahr 2009 durchgeführt. Bei der Zahl der Beratungen ergab sich ein leichtes Plus; mit insgesamt 6 893 Beratungstagen blieben wir allerdings unter dem Vorjahreswert.

* RKW-Unternehmensbetreuer und RKW-Berater

Positiv zu bewerten ist, dass so viele Unternehmensgründerinnen und -gründer mit Optimismus und Wagemut der allgemeinen Krisenstimmung begegneten. Nach Schätzungen des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn ist die Zahl der Existenzgründungen gegenüber dem Vorjahr gestiegen. Parallel dazu sank die Zahl der Unternehmensliquidationen – trotz Krise hat die Zahl der Unternehmen in Deutschland somit zugenommen.

Eine positive Gründungsstimmung fördern – dazu trägt das RKW BW nach Kräften bei, unter anderem mit Informations- und Weiterbildungsangeboten, die zahlreiche Gründerinnen und Gründer vor dem Start in die Selbstständigkeit nutzen. Zu 468 kostenfreien Orientierungsberatungen kamen im vergangenen Jahr 22 geförderte Existenzgründerseminare, mit denen wir 291 Teilnehmer erreichten. Wird das Vorhaben konkreter, können die Gründerinnen und Gründer geförderte Beratungen in Anspruch nehmen, die das Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg über seine Initiative für Existenzgründungen und Unternehmensnachfolge (ifex) ermöglicht. So bewährte sich einmal mehr unsere Zusammenarbeit mit der Wirtschaftsverwaltung des Landes. Erneut erwies sich die Existenzgründungsberatung als wichtiger Baustein unseres Leistungsangebotes: Mit 2 474 Beratungstagen begleiteten wir 816 Existenzgründer auf ihrem Weg in die Selbstständigkeit.

Zwar sind die Beratungsthemen in der Gründungsphase vielschichtig, gleichwohl waren im Jahr 2009 vor allem die Themen Finanzplanung und Vertrieb gefragt. Liquidität und eine gute Kundenstruktur sind eben die Grundlage für den unternehmerischen Erfolg. Und daran lässt sich oftmals anknüpfen, wenn wir junge Unternehmen in ihrer Festigungsphase und

darüber hinaus betreuen. Auch die Gestaltung des Generationswechsels ist und bleibt für uns ein wichtiges Betätigungsfeld. Denn nicht jedes Unternehmen muss neu gegründet werden: Den Fortbestand sichert auch eine gelungene Übergabe an einen Nachfolger oder ein sorgfältig vorbereiteter Verkauf.

Die Weiterbildung

Fast jedes Unternehmen musste 2009 sparen, wo es nur ging. Spürbar wurde dies in der überbetrieblichen und in der innerbetrieblichen Weiterbildung. Dennoch: Vor allem die RKW-Lehrgänge und unsere Arbeitskreise waren im Krisenjahr gut besucht. Mehr über die Weiterbildung mit dem RKW BW auf den Seiten 12 und 13.

Ganz nach Plan fortgeführt wurde das Projekt „Wachstum lernen – lernend wachsen“: ein Impulsgeber für Wachstum und Innovation in kleinen und mittleren Unternehmen. Ziel ist die Entwicklung eines kompetenzorientierten Managementsystems. Seit dem Start im Herbst 2008 haben unsere Spezialisten vier Unternehmen begleitet. Die Themen: Entwicklung und Etablierung einer Unternehmensstrategie; methodengestützte Forschung und Entwicklung; Aufbau und Umsetzung einer Vertriebskonzeption; Aufbau einer Personalentwicklungsstrategie.

Nachdem die Projektphase zum Jahresende erfolgreich abgeschlossen wurde, fließen die gewonnenen Erkenntnisse in die Vertiefungsphase ein: Neue Projekte mit neuen Unternehmen werden gestartet. Über Inhalte und Ziele informiert die Internetseite www.lernend-wachsen.de.



Die Information

Begleitend zum RKW-Forum erschien im Herbst die RATIO 7/2009 mit dem Titel „Management und Verantwortung“ – mit Blick auf die Großkonzerne forderte der frühere Automobil-Manager Daniel Goeudevert darin die Rückkehr zu Anstand, Fairness und moralischen Werten.

Ergänzt wurde unser Magazin durch drei Ausgaben des Newsletters RATIO KOMPAKT, mit dem wir unsere Geschäftspartner und Kunden regelmäßig über unsere Aktivitäten für den Mittelstand auf dem Laufenden halten. Speziell für Existenzgründer und junge Unternehmen gibt es den Newsletter RATIO START-UP mit den Schwerpunktthemen Finanzierung und Vertrieb. RATIO START-UP erschien 2009 mit fünf Ausgaben, seit Mitte des Jahres übrigens in elektronischer Form. Den Newsletter können Sie auf unserer Homepage www.rkw-bw.de abonnieren: Tragen Sie sich einfach unter „Infothek“, „Newsletter“ in den Verteiler ein – Sie erhalten dann die PDF-Datei per E-Mail.


RATIO und RATIO KOMPAKT erscheinen weiterhin in einer gedruckten Auflage von jeweils 5 000 Exemplaren und sind ebenfalls als PDF-Dateien auf unseren Internetseiten zu finden. Unsere Website erfreut sich übrigens wachsender Beliebtheit – rund 9 500 Besucher informieren sich jeden Monat über unser Leistungsspektrum. Danke für Ihr Interesse! ■



Beratung – innovativ und wirkungsvoll

- **Wertschöpfung steigern**
- **Kundennutzen erhöhen**
- **Ertragskraft maximieren**

Wo steht Ihr Betrieb heute? Welches Ziel wollen Sie mit Ihren Mitarbeitern erreichen?

Das  RKW BW analysiert das Potenzial Ihres Unternehmens. Entwickelt gemeinsam mit Ihnen eine Strategie. Und begleitet Sie bei der Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen.

Strukturanpassung – in vier Etappen durch die Krise

Die Finanzmarktkrise stürzte viele Unternehmen in extreme wirtschaftliche Schwierigkeiten. Die zentrale Frage: Folgt auf den Absturz eine Durststrecke von ein, zwei oder drei Jahren, droht gar eine lange Rezession? Oder darf man auf eine langsame, aber kontinuierliche Erholung hoffen? Das hohe Ausgangsniveau jedenfalls scheint in weiter Ferne; mit mittel- bis langfristigen Umsatzeinbußen war und ist zu rechnen. Entsprechende Strukturanpassungen sind deshalb unvermeidlich – für produzierende Unternehmen, insbesondere kleine und mittlere Zulieferer, angesichts von Umsatzrückgängen zwischen zehn und 50 Prozent eine existenzielle Herausforderung.

Entschlossen handeln und dann die Weichen für eine strategische Neuausrichtung stellen – in diesem Sinne begleitet das RKW Baden-Württemberg Unternehmen in vier Etappen durch die Krise. Zunächst heißt es „Transparenz schaffen“: Existenzbedrohende Risiken identifizieren, Stärken und Schwächen herausarbeiten, Ziele formulieren, das Vertrauen von Banken, Lieferanten und Mitarbeitern gewinnen, Erfolgsteams bilden. Das ist die tragfähige Basis, um – zweitens – „den Crash zu vermeiden“: Liquidität sichern, Kosten intelligent senken, Verlustbringer eliminieren, Geschäftsprozesse verbessern und damit verbunden die Organisationsstrukturen straffen. Dabei haben schnell wirkende Maßnahmen Priorität. Ist der Wendepunkt erreicht, folgt als dritte Etappe eine „Zwischenbilanz“: Welche Verbesserungen wurden bereits erzielt, welche weiteren Optimierungsschritte sind nötig? Danach wird, als vierter und letzter Schritt, die „strategische Neuausrichtung“ in Angriff genommen. Kernpunkte sind, basierend auf der

strategischen Planung, die Entwicklung von Organisation und Personal sowie – bei produzierenden Unternehmen – die Einführung eines ganzheitlichen Produktionssystems. Wohlgemerkt: alles unter Beibehaltung strikter Kostendisziplin. Ist der neue Kurs abgesteckt und gesichert, gilt es, das Unternehmen konsequent auf seinem Weg voranzubringen. Jetzt heißt es attraktive Neuprodukte zu entwickeln, neue Geschäftsfelder zu erschließen und ganz wichtig: die Bestandskunden sorgsam zu pflegen.

Risikomanagement im Mittelstand

Nach mehreren Boomjahren bringt ein Beinahe-Crash des Finanzsystems unzählige Unternehmen ins Straucheln – aus heutiger Sicht eine Ausnahmeerscheinung. Denn üblicherweise geht einer Existenz- und damit Liquiditätskrise eine hausgemachte strategische Krise voraus – in der Regel mit einem Vorlauf von circa zwei Jahren. Unterbleibt die erforderliche strategische Neuausrichtung, rutscht das Unternehmen nach und nach in eine Ergebniskrise, aus der dann die existenzielle Bedrohung erwächst.

Mit einem „Frühwarnsystem“ lassen sich Fehlentwicklungen wie diese vermeiden: Professionelles Risikomanagement hilft den Unternehmen, Krisensymptome frühzeitig zu erkennen und angemessen darauf zu reagieren. Risikomanagement heißt hier Analyse von Markt und Produkt, von Produktion, Technologie und Investition, heißt Analyse des gesam-

ten Finanzwesens. Unabdingbar ist der neutrale und objektive Blick von außen – was das RKW BW auch auf diesem Gebiet zu einem gefragten Partner der Unternehmen macht. Unsere Experten helfen bei der laufenden Risikobewertung und -bewältigung, bis hin zur Einführung eines umfassenden Risikomanagementsystems.

Noch zeigt die Erfahrung bei der Betreuung mittelständischer Firmen: Oftmals gibt es Berührungspunkte, wird die Notwendigkeit mit Hinweis auf die Größe des Unternehmens nicht sofort erkannt. Unter dem Eindruck der Finanzkrise kommen allerdings immer mehr Unternehmer zu dem Schluss, dass Handlungsbedarf besteht – und sei es, um die Kommunikation mit externen Kapitalgebern zu optimieren. In erster Linie aber ist ein wirksames Risikomanagement das Mittel der Wahl, um interne Krisensymptome rechtzeitig und richtig zu deuten und existenzsichernde Kurskorrekturen einzuleiten.




Innovation auf höchstem Niveau: Die Silcos GmbH in Pliezhausen veredelt Silikon und Kunststoffe – mit immer neuen Anwendungsmöglichkeiten für die Kunden. Seit der Gründung lässt sich das Unternehmen vom RKW BW mit Beratung und Weiterbildung begleiten.





Beratung – zuverlässig und kompetent

- **Branchen- und Fachwissen**
- **Offene Kommunikation**
- **Soziale Kompetenz**

Welche Erwartungen haben Sie an eine wirksame Beratung? Beim  RKW BW stehen Ihre Bedürfnisse im Mittelpunkt.

Unsere Berater kennen sich aus – unsere Problemlösungen sind stets mittelstandsorientiert. Wir machen Sie fit für den Markt.

Gründen in Zeiten der Krise – neue Wege gehen

Ist es vernünftig, sich ausgerechnet in der Krise selbstständig zu machen? In unserem Newsletter **RATIO START-UP 3-2009** stellten wir diese Frage Professor Peter Schäfer, dem Leiter der Initiative für Existenzgründungen und Unternehmensnachfolge (ifex) des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg. Seine Antwort: „Gerade in Zeiten wie diesen verzeichnen wir mehr Gründungen. Wir nennen das den Schweinezyklus der Gründungsstatistik.“ Tatsächlich: Verglichen mit 2008 ist die Zahl der Gründungen gestiegen. Weil Arbeitsplätze unsicher sind, weil mancher von Arbeitslosigkeit betroffen ist – auch wer nach der Familiengründung und Elternzeit den Wiedereinstieg plant, hat es heutzutage viel schwerer und wagt sich an die Selbstständigkeit.

Doch wie gelingt die Finanzierung? Unsere Erfahrung bei der Begleitung und Beratung von Gründern und Jungunternehmern: Auch in der Wirtschaftskrise geben Banken und Sparkassen Kredite. Jedoch verlangen sie einen fundierten, umfassenden Finanzplan, der glaubhaft macht, wie auch im Worst Case die Zahlungsfähigkeit erhalten bleibt. Die Kapitalgeber wollen heute wissen: Was passiert, wenn vom geplanten Umsatz nur 80, 70 oder gar 60 Prozent erzielt werden? Kann ein Gründer oder Jungunternehmer dann schnell und flexibel seine Strukturen ändern, um liquide zu bleiben? Wir raten deshalb dringend, den Fixkostenblock niedrig zu halten und sich Spielräume bei den variablen Kosten zu bewahren.

Bei Bankgesprächen steht diese Flexibilität im Fokus, und neben einer soliden, detaillierten Finanzplanung zählt die offene und ehrliche Kommunikation – vor der Kreditvergabe und auch danach! Negative Entwicklungen müssen frühzeitig mit der Bank besprochen werden. Eine vertrauensbildende Maßnahme, bei der das RKW BW eine wichtige Rolle einnimmt. Schließlich begleiten unsere Experten die Gründerinnen und Gründer nicht nur zu Bankgesprächen und assistieren bei der Erläuterung der Planzahlen; sie fungieren in der Regel auch als Unternehmer-Coach und bieten mit ihrer Erfahrung und dem neutralen Blick von außen ein begleitendes Controlling – als wirkungsvolles externes Diagnose-Instrument.

Was darüber hinaus zählt, ist der Blick nach außen, hin zum Kunden – kurz gesagt: die systematische Vertriebsarbeit. Gerade die industrienahen Dienstleister, die das Gros der Gründer ausmachen, haben es derzeit nicht leicht. Umso bedeutsamer ist eine professionelle Marktbearbeitung. Ausgehend von der Unternehmensstrategie wird ein Vertriebsplan mit detaillierten Maßnahmen erstellt. Ein gutes Werkzeug ist der sogenannte „Vertriebstrichter“: Anhand dieser Methode lässt sich feststellen, wie viel Aufwand und Zeit investiert werden müssen, um neue Kunden zu akquirieren. Beispiel: Wer einen Neukunden gewinnen will, muss mindestens drei Angebote abgeben und sich bei zehn potenziellen Kunden präsentiert haben.

Damit es erst einmal zu einem persönlichen Gespräch kommt, müssen 30 oder mehr potenzielle Kunden identifiziert werden. Und um diese Gruppe zu erreichen, braucht man rund 60 Erstkontakte. Entsprechend lange dauert es vom Erstkontakt bis zum Auftrag – oft ein halbes Jahr und mehr. Die Vertriebsexperten des RKW BW unterstützen Gründerinnen und Gründer sowie junge Unternehmen deshalb nicht allein mit fundiertem Fachwissen und konkreten Hilfestellungen wie zum Beispiel Telefontraining, sondern durchaus auch psychologisch. Denn Selbstmotivation schafft Erfolg – und eine positive Grundeinstellung kann man lernen.

Erfreulich für die Start-ups: Über das ifex hat das Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg auch im Jahr 2009 ein attraktives Programm für geförderte Unternehmensberatung bereitgestellt, das gerne in Anspruch genommen wurde. ■



Mit dem RKW BW nachhaltig erfolgreich: das Tübinger Unternehmen Intra2net AG.




Unternehmensübernahme geglückt und vom RKW BW dabei begleitet: die Horn Maschinen- und Anlagenbau GmbH & Co. KG in Bad Saulgau.

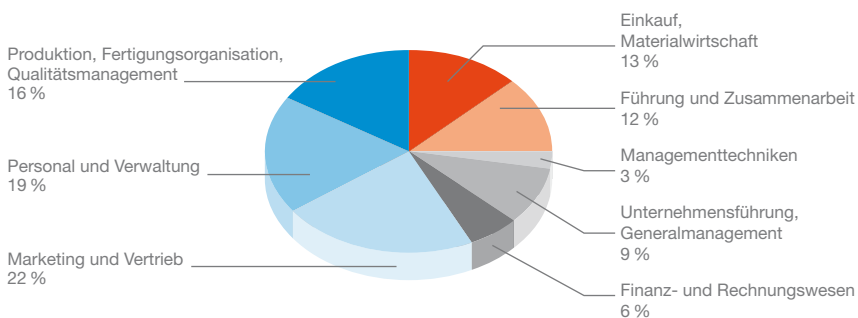
Professor Peter Schäfer, Leiter des ifex: „Wir haben viel erreicht. Existenzgründer sind heute deutlich besser informiert als früher. In Baden-Württemberg haben wir gesagt: Qualität vor Quantität – wir verzeichnen vergleichsweise wenig Insolvenzen.“



Weiterbildung – auf die Mitarbeiter kommt es an

- Wissen vermitteln
- Kompetenzen trainieren
- Handlungsspielräume öffnen

Sind Ihre Mitarbeiter fit für künftige Herausforderungen? Hüten und stärken Sie Ihr Humankapital? Weiterbildung ist ein Erfolgsfaktor. Und schafft Zufriedenheit, Loyalität und Produktivität. Das  RKW BW bietet Weiterbildung nach Plan und Personalentwicklung mit System: Passgenau und ganzheitlich. Mit uns machen Sie Weiterbildung zu einer sicheren Sache.



Die Weiterbildung nach Themen

Die überbetriebliche Weiterbildung

In der Weiterbildung folgte auf das stabile Hoch der Jahre 2007 und 2008 ein ausgeprägtes Tief. Insbesondere im Bereich „Produktion, Fertigungsorganisation, Qualitätsmanagement“ verzeichneten wir einen starken Rückgang; ein Plus hingegen gab es bei „Marketing und Vertrieb“. Die Erklärung liegt nahe: Viele Betriebe haben in den letzten Jahren alles unternommen, um ihre Produktivität zu verbessern. Angesichts dramatisch sinkender Umsätze zählten nun Themen wie Kundenbindung und Neukundengewinnung – gewiss auch künftig ein wichtiges Weiterbildungsfeld.

Bestens bewährt hat sich unser Baustein-Konzept: Wir bieten unseren Kunden ganze Seminarreihen, die aus in sich geschlossenen, aufeinander aufbauenden Modulen bestehen. Der „Verkaufsinendienst“ beispielsweise umfasst fünf Seminare, die jedoch auch einzeln belegt werden können. Grundlagen vermitteln, um dann das neu erworbene Wissen zu vertiefen und zu erweitern – in dieser Richtung bauen wir unser Angebot weiter aus.

Krise hin oder her – die RKW-Lehrgänge erwiesen sich erneut als feste Säule, weil sie unverzichtbare Kernkompetenzen vermitteln. Alles in allem wurden unsere Lehrgänge auch 2009 gut angenommen. So hatte auch das Weiterbildungsjahr 2009 seine guten Seiten: Unsere Kunden vertrauten einmal mehr auf die Qualität unseres Weiterbildungsangebotes. Manch eine Veranstaltung mussten wir leider absagen, andere hatten weniger Teilnehmer als gewohnt – dafür konnte umso intensiver gearbeitet werden.



Der Arbeitskreis „Mittelständische Unternehmensführung“ traf sich zum Erfahrungsaustausch bei der Nerling Systemräume GmbH in Leonberg. Auf dem Programm: die „Engpassorientierte Strategie“.

Die innerbetriebliche Weiterbildung

Bei innerbetrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen fiel der Rückgang besonders deutlich aus – was nur allzu verständlich ist und auch nicht anders zu erwarten war. Wo jedes Einsparungspotenzial genutzt und alle Kräfte auf Krisenbewältigung ausgerichtet werden mussten, blieb für interne Weiterbildung schlicht keine Zeit und kein Geld. Hinzu kam eine psychologische Komponente: Einerseits strikte Kurzarbeit anzusetzen, andererseits aber an internen Weiterbildungsprogrammen festzuhalten, ließ sich für die meisten Unternehmer und Personalverantwortlichen nicht in Einklang bringen.

Doch ist systematisch geplante Weiterbildung immer auch eine Investition in die Zukunft des Unternehmens. Unsere Stammkunden teilen diese Sicht – für uns ein Lichtblick, denn auf die Kunden aus weniger krisengeschüttelten Branchen konnten wir zählen. Vor allem Unternehmen aus der Pharmaindustrie und der Medizintechnik haben die gemeinsam mit dem RKW ausgearbeiteten Weiterbildungskonzepte konsequent umgesetzt.

Zum Jahresende verbreitete sich dann auch in anderen Branchen vorsichtiger Optimismus, was sich bei uns in der Nachfrage nach innerbetrieblichen Trainings bemerkbar machte. Ein gutes Zeichen, wenn Firmen so bald wie möglich wieder in Personalentwicklung investieren. Schließlich ist jedes Unternehmen stets nur so gut wie seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – dies gilt in guten und ganz besonders in schlechten Zeiten.

Die RKW-Arbeitskreise

Als themenbezogene Plattform für Geschäftsführer, Führungs- und Fachkräfte mittelständischer Unternehmen sind unsere Arbeitskreise unentbehrlich. Wie sich zeigte, schätzen erfahrene Praktiker auch in kritischen Situationen den Austausch auf Augenhöhe, sodass 2009 alle RKW-Arbeitskreise stattfinden konnten: Mittelständische Unternehmensführung, Controlling und Finanzen, Vertriebsmanagement, Personalmanagement, Fertigungsorganisation, Qualitäts- und Umweltmanagement, Einkauf. Dass hier und dort nicht die gewohnte Gruppenstärke erreicht wurde, nahmen wir gerne in Kauf.

Hervorzuheben ist der Arbeitskreis „Mittelständische Unternehmensführung“, der schon seit Jahren in fast unveränderter Zusammensetzung besteht – ein Forum für Inhaber und Inhaberinnen, Geschäftsführer und Geschäftsführerinnen. Man kommt zum Gedanken- und Erfahrungsaustausch zusammen und gestaltet das Programm weitgehend selbst. So lud die Nerling Systemräume GmbH den Arbeitskreis zum Firmenbesuch nach Leonberg ein und stellte die „Engpassorientierte Strategie“ vor, mit der das Unternehmen arbeitet. Die Prinzipien der von Wolfgang Mewes entwickelten Methode: Konzentration der Kräfte auf Stärkenpotenziale; Abbau von Verzettelung; Fokussierung auf eine eng umrissene Zielgruppe; in die Lücke (Marktnische) gehen, hohe Problemlösungskompetenz entwickeln, Marktführerschaft anstreben. Ein spannendes Thema, über das nach dem Vortrag angeregt diskutiert wurde.

Die Berater-Akademie (BeA)

Auch für Unternehmensberater war das Jahr 2009 alles andere als leicht. Mit einiger Verzögerung schlug sich dies in den Anmeldezahlen für die Seminare der Berater-Akademie nieder: Vor allem im zweiten Halbjahr musste die eine oder andere Veranstaltung abgesagt werden, während die Beraterinnen und Berater in der ersten Jahreshälfte die Weiterbildungsmöglichkeiten im gewohnten Umfang nutzten.

Kommunikations- und Präsentationstechniken, Projektmanagement und Analyse-Tools gehören zum Handwerkzeug eines jeden Beraters und wollen stets auf dem aktuellen Stand gehalten werden – selbst Berater mit langjähriger Erfahrung holen sich immer wieder Anregungen bei der BeA oder lassen sich in unserem mehrstufigen Lehrgang zum Coach ausbilden. Denn Beratung heißt heute mehr denn je: Veränderungsprozesse anstoßen und begleiten. Der Umgang mit Konflikten und mit Ängsten gehört dazu – ohne Sensibilisierung für die menschliche Komponente ist das nicht möglich. In vier Bausteinen erwerben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer umfassendes Coaching-Know-how, was auch bedeutet: die Fähigkeit zur Selbstreflexion zu entwickeln und den Beratungsprozess in seiner Vielschichtigkeit wahrzunehmen und zu verstehen. ■



Das RKW-Forum

- **Anregung**
- **Ansporn**
- **Austausch**

„Verantwortungsvoll handeln, zurück zu einer Ökonomie, die ‚das ganze Haus‘ im Blick hat“: Daniel Goeudevert wendet sich mit dieser Mahnung insbesondere an die Konzernlenker und Konzernmanager – dagegen werde der Mittelstand in Baden-Württemberg von jeher seiner Verantwortung für Mitarbeiter und Gesellschaft gerecht.



Daniel Goeudevert (links oben) sprach beim RKW-Forum in der L-Bank in Stuttgart vor rund 380 Gästen über „Management und Verantwortung“. Martin Peters (unten), Vorstandsvorsitzender des RKW Baden-Württemberg, bezeichnete auf dem Forum die Krisenzeit als eine Chance zur Neuorientierung.



Wenn die Kluft zwischen Arm und Reich immer größer wird, gefährdet dies jeglichen sozialen Zusammenhalt – und am Ende die politische und wirtschaftliche Stabilität. Daniel Goeudevert zeichnete beim RKW-Forum 2009 in der L-Bank vor rund 380 Gästen aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft das Bild einer Gesellschaft, die an der hemmungslosen Renditejagd zu zerbrechen droht. Er kritisierte die Fixierung auf Profitstreben und forderte dazu auf, in Europa weiter am Modell des sozialen Ausgleichs zu arbeiten.

Sein Ausweg: verantwortungsvoll handeln, zurück zu einer Ökonomie, die das Gemeinwohl im Blick hat. Diese Forderung richtet Goeudevert insbesondere an die Konzernlenker und Konzernmanager. Dagegen sei der „Mittelstand ein Synonym für Anstand“. Mittelständler hätten nie aufgehört, verantwortungsvoll gegenüber ihren Mitarbeitern und der Gesellschaft zu handeln, und gerade in mittelständischen Unternehmen seien vorbildliche Führungspersönlichkeiten zu Hause.

Eröffnet wurde das RKW-Forum von Martin Peters, dem Vorstandsvorsitzenden des RKW Baden-Württemberg, der die Krisenzeit als eine Chance der Neuorientierung und des Aufbruchs bezeichnete. Daniel Goeudevert nahm nach seinem packenden Vortrag auf dem Podium Platz, um mit Hartmut Jenner, dem Vorsitzenden der Geschäftsführung der Kärcher-Gruppe, und Dr. Herbert Müller, dem Präsidenten der IHK Region Stuttgart, über Management und Verantwortung zu diskutieren. Die Moderation hatte die Fernseh-Journalistin Sabine Gaschütz. Abschließend sprachen sich die Diskussionsteilnehmer einhellig für eine starke Familien- und Bildungspolitik aus. ■

Der Vorstand des RKW Baden-Württemberg e. V.

Vorsitzender:

Martin Peters
Geschäftsführender Gesellschafter der J. Eberspächer GmbH & Co. KG,
Esslingen

Stellvertreter:

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

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

Ehrenvorsitzender:

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

Mitglieder:

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

Peer-Michael Dick
Hauptgeschäftsführer des Verbands der Metall- und Elektroindustrie
Baden-Württemberg e. V. SÜDWESTMETALL, Stuttgart

Richard Drautz
Staatssekretär im Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg, Stuttgart

Dimitrios Galagas
DGB Landesbezirk Baden-Württemberg, Stuttgart

Jens Groninger
Geschäftsführer der groninger & co. gmbH, Crailsheim

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

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

Dr. Manfred Schmitz-Kaiser
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:

Dr. Albrecht Fridrich



**RKW
BW**

RKW Baden-Württemberg

Rationalisierungs- und
Innovationszentrum der
Deutschen Wirtschaft

Postfach 10 40 62
70035 Stuttgart

Königstraße 49
70173 Stuttgart

Telefon (07 11) 2 29 98-0
Telefax (07 11) 2 29 98-10

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