

„Große Unterschiede zwischen den Unternehmen“

Professor Michael Woywode von der Universität Mannheim über Strategie im Mittelstand

Strategie im mittelständischen Betrieb ist ein spannendes Thema und zugleich oft eine Herausforderung für die Unternehmer. Professor Michael Woywode ist ausgewiesener Experte: Als Inhaber des Lehrstuhls für Mittelstandsforschung und Entrepreneurship sowie Leiter des Instituts für Mittelstandsforschung an der Universität Mannheim steht er Rede und Antwort.

RATIO KOMPAKT: Herr Professor Woywode, das Stichwort heißt Strategie im Mittelstand. Muss da heute noch viel Aufklärungsarbeit geleistet werden, oder sind die Mittelständler bereits professionelle Strategen?

Das Verständnis darüber, was eine Strategie überhaupt ist, variiert. Es reicht vom Vorhandensein einer Vision – also einer Vorstellung darüber, welchen Zielzustand ein Unternehmen langfristig anstreben sollte – bis zu einer Strategie als detailliertes Bündel von Plänen. Dieses legt unter Einsatz von Instrumenten fest, mit welchen Mitteln die gewünschten Unternehmensziele erreicht werden sollen. In der Regel hat selbst das kleinste Unternehmen eine Vision oder verfolgt langfristige Ziele. Wenn es aber um eine detaillierte strategische Planung und Analyse oder eine strukturierte Umsetzung der Strategie geht, lassen sich große Unterschiede zwischen den mittelständischen Unternehmen beobachten. Studien zeigen, dass der Großteil zumindest seine Branchen und Wettbewerber analysiert. Es gibt aber Unterschiede in der Art und Weise, wie diese Analyse vollzogen wird. Es kann sich um einen ungesteuerten, unbewussten Erkenntnisprozess handeln; der Prozess kann aber auch hochgradig strukturiert und methodengestützt erfolgen. Unter den mittelständischen Unternehmen finden sich durchaus hochprofessionelle Strategen, die komplexe Instrumente zur Entwicklung ihrer Strategien einsetzen. Manche von Ihnen werden als „Hidden Champions“ bezeichnet, also sehr erfolgreiche Unternehmen, die in ihren Bereichen an der Weltspitze stehen, aber in der Öffentlichkeit kaum wahrgenommen werden. Deren Geschäftsmodell beruht auf einer Fokussierung auf definierte Nischen, einer klaren Abgrenzung von ihren Wettbewerbern und auf einer nachhaltigen Positionierung ihrer Produkte und

Dienstleistungen. Dies ist eine sehr clevere Unternehmensstrategie. Man kann aber auch andere Strategien erfolgreich einsetzen.

Wir machen die Erfahrung, dass sich gerade kleinere Unternehmen nach wie vor schwer tun, sich strategisch aufzustellen. Haben Sie Tipps speziell für sie?

Die Strategiearbeit in kleineren Unternehmen ist aufgrund der verfügbaren Zeit und der entstehenden Kosten oft eingeschränkt – und weniger aufgrund des vorhandenen Know-hows. Kleinere Unternehmen sollten sich daher zunächst auf die wesentlichen Punkte konzentrieren, beispielsweise auf die Formulierung ihrer Ziele und einer Betrachtung ihres Branchen- und Wettbewerbsumfeldes. Die Unternehmer sollten sich auch ein paar kluge externe Ratgeber suchen, mit denen sie über ihre Ziele und Analyseergebnisse sprechen können.

Die Schere zwischen Theorie und Praxis: Die Strategie-Instrumente des RKW BW sind praktikabel und werden vom Mittelstand gut angenommen. Trotzdem fällt die Umsetzung oft schwer. Was tun, damit strategische Initiativen auch in der Wirklichkeit landen?

Die größten Hindernisse liegen in der begrenzten Verfügbarkeit von Zeit und Ressourcen. Dazu kommt, dass Unternehmen generell Beharrungstendenzen aufweisen. Beides lässt sich durch eine gezielte Einbindung von Mitarbeitern und eine direkte Kommunikation der verfolgten Ziele und der erforderlichen Maßnahmen mindern. Mitarbeiter müssen die Strategie verstehen, um zu ihrer erfolgreichen Umsetzung beitragen zu können. Dennoch bleibt eine realistische Planung unerlässlich.

Wir leben in Zeiten technologischer und vor allem digitaler Umbrüche. Wo sehen Sie die größten strategischen Herausforderungen?

Für mich ist die Digitalisierung die nächste große Herausforderung für den Mittelstand. Da ist der Mittelstand noch zu zögerlich. Der Grund sind vermutlich die hohen Kosten, die mit einer Digitalisierung regelmäßig einhergehen. Aktuelle Studien zeigen, dass eine Digitalisierung zunächst den Aufbau bis-



„Mitarbeiter müssen die Strategie verstehen, um zu ihrer erfolgreichen Umsetzung beitragen zu können,“ sagt Prof. Michael Woywode.

produktion ermöglichen. Dadurch kann das Unternehmen viel schneller auf Veränderungen im Produktionsablauf, der Zuliefererkette oder bei den Kundenanforderungen reagieren. Auch interne Prozesse lassen sich besser steuern und kontrollieren. Störungen lassen sich schneller entdecken und beheben. Auch die Kundenansprache kann zielgruppengerechter erfolgen, und es entstehen völlig neue und effektivere Vertriebswege. Digitalisierung und technologischer Fortschritt haben auch positive Effekte für die Mitarbeiter. Diese können von gewissen Arbeitsvorgängen entlastet werden und ihr Wissen systematischer einbringen, flexible Arbeitsmodelle werden dadurch unterstützt. Ein weiterer Effekt der Digitalisierung ist ihr Beitrag zu einem nachhaltigeren und ökologischeren Wirtschaften. Risiken ergeben sich für den Mittelstand daraus, diesen Wandel nicht rechtzeitig aufzugreifen und mitzugehen.

lang in unzureichendem Maße vorhandener Kompetenzen erfordert. Wenn nicht neue Mitarbeiter rekrutiert werden müssen, fallen zumindest Kosten für die IT-Weiterbildung oder auch für eine IT-Beratung an.

Ist die Digitalisierung ein Brennpunkthema, wenn es um die strategische Ausrichtung geht?

In vielen Branchen wird sie das sein. Nehmen sie die Banken, den Handel, den Maschinenbau, die Automobilindustrie aber auch die Bauindustrie. Die Digitalisierung wird einen enormen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen haben. Ein mangelhaftes Aufgreifen der Chancen und Herausforderungen kann zu einem Wachstumshemmnis für mittelständische Unternehmen werden und sogar den langfristigen Unternehmensbestand gefährden.

Was sind die Chancen, was die Risiken?

Digitalisierung kann zu einer deutlich erhöhten Wirtschaftlichkeit und damit auch Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen führen. Der Einsatz moderner Kommunikationstechnologien und die systematische Analyse und Vernetzung großer Datenmengen bringt eine nie dagewesene Transparenz in die Unternehmensabläufe und kann eine effizientere Pro-

Müssen die Geschäftsmodelle durch diese veränderten Rahmenbedingungen auf den Prüfstand?

Zum Teil müssen sie das. Denn wettbewerbsfähig bleiben heißt hier Takt halten zu können mit immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen, ständigen Innovationen, individualisierten Kundenwünschen, effizienteren Produktionstechniken und der Entstehung neuer Geschäftsmodelle. Völlig neue Wettbewerber werden in angestammte Märkte eintreten und die Wettbewerbsintensität erhöhen. Und Unternehmen, die sich nicht vorausschauend mit diesen Entwicklungen auseinandersetzen, laufen Gefahr, davon überrascht zu werden und dann nicht ausreichend für diesen Wettbewerb gewappnet zu sein.

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

Hellwach an den Speck!

„Als wir unser Ziel aus den Augen verloren haben, verdoppelten wir unsere Anstrengungen,“ witzelte Hans Werner Groß von der Wäschekrone in Laichingen kürzlich im persönlichen Gespräch.

Damit bringt er auf den Punkt, was sich viele oft nicht so recht klar machen: Wer eine eindeutig definierte Strategie hat, spart erstens eine Menge Mühe. Zweitens spart er Zeit. Und drittens hat er die realistische Aussicht, seine Ziele auch zu erreichen. Denn ohne sie einmal sauber definiert zu haben, wird man einfach irgendwo landen. Das kann gut gehen und



Dr. Albrecht Fridrich,
Geschäftsführer RKW
Baden-Württemberg

auch erfolgreich sein – im schlimmsten Fall aber das Unternehmen gefährden. Gerade in Zeiten technologischer Umbrüche muss man hellwach sein, um

den Anschluss nicht zu verlieren und mit den falschen Produkten womöglich in der Bedeutungslosigkeit zu verschwinden, wie dies Fälle wie Kodak oder Nokia eindrücklich unter Beweis stellen.

Spannend und vielleicht auch erleichternd ist: Für eine gute Strategie muss man nicht unbedingt ein aufwändiges Papier verfassen. Aber es braucht eine Idee. Und man muss sie formulieren. Am Anfang war das Wort. Und Worte wirken. Werden sie ausgesprochen oder visualisiert, wirken sie noch viel mehr. Deshalb: Ran an den Speck! Legen Sie sich eine Strategie zu!

Und: Fragen Sie uns, denn für Sie sind wir da. Wohin immer Sie wollen – das RKW BW unterstützt Sie dabei nach Kräften.

Unternehmer mögen's kurz und bündig

Strategieworkshops des RKW BW sind pragmatisch und zielorientiert

Inhouse oder aushäusig geht beides. Wichtig ist: Unternehmer wollen beim Thema Strategie schnell in die Praxis umsetzbare Instrumente. Beim RKW BW werden sie fündig.

Es sind nicht viele Manager in den kleinen und mittelständischen Betrieben, die ihr Unternehmen strategisch führen. Oft gibt es Bedenken, Strategiearbeit sei kompliziert und langwierig. Und schließlich: Unternehmer mögen's kurz und bündig. Genau dem trägt das RKW BW Rechnung und hat Impuls-Workshops entwickelt, die das Thema Strategie im Unternehmen in habhafte Ergebnisse verwandeln. Strategische Fragen gibt es viele: Wie entwickelt sich der Markt? Wie reagiert man auf sich ständig verändernde Rahmenbedingungen? Wie reagieren auf Trends wie Digitalisierung, Internationalisierung oder Elektromobilität? Die Workshops sind in der Praxis erprobt und geben den Unternehmern pragmatische Instrumente an die Hand. Diese ma-

chen es leicht, eine erarbeitete Strategie im Unternehmensalltag auch umzusetzen. Bei den Workshops, die vor Ort im Unternehmen stattfinden, kann das RKW BW ganz individuell auf die spezifischen Bedürfnisse eingehen. Die Workshops bestehen aus zwei separaten Tagen, die etwa im Abstand von sechs Wochen stattfinden. Der erste Tag widmet sich dem Strategieprozess und beschäftigt sich mit folgenden Themen:

- Einführung in den Strategieprozess und Erarbeitung der strategischen Schlüsselgrößen,
- Beurteilung der Ausgangslage: Wie gut kennen Sie Ihr Unternehmen?
- Strategische Herausforderungen: In die Breite denken!

– Ableitung strategischer Optionen: Was ist möglich?

Danach haben die Teilnehmer sechs Wochen Zeit zur Reflexion und Anwendung im eigenen Betrieb. Der zweite Tag heißt „Der Strategie Beine machen“ und beschäftigt sich mit folgenden Themen:

- Vorstellung der Hausaufgaben: Wie gelang die Umsetzung im eigenen Betrieb?
- Strategieumsetzung und -controlling: Mit Zielen arbeiten!
- Die Wirksamkeit von Zielen: Wie stimmig sind Ihre Ziele?



Foto: corbis

Das beste Klima für
Geistesblitze schafft ein
Strategieworkshop
des RKW BW

Weitere Informationen bei
Dr. Verena Krauer
Tel.: 07 11/2 29 98-37
E-Mail: krauer@rkw-bw.de

„Strategie ist ein immer wiederkehrendes Thema“

Wäschekrone-Geschäftsführer Groß setzt auf strategische Planung – mit dem RKW BW als Partner

Vor 49 Jahren entstand die Wäschekrone GmbH & Co. KG aus einer Fusion von sieben unabhängigen Unternehmen. Als einer der führenden Anbieter von Wäsche für die Gastronomie und Werbetextilien legt sie ihr besonderes Augenmerk auf Strategie im täglichen Tun.

Der Gründung vorausgegangen war so eine Art „Ehe auf Probe“, in der sich die künftigen Partner schon seit 1960 beschnuppert hatten.

Nach der Fusion im Jahr 1968 umfasste das Portfolio der Wäschekrone Aussteuerwäsche und Hotelwäsche. Während der Bereich der Hotelwäsche stetig wuchs, schrumpfte der Bereich der Aussteuerwäsche nach und nach – und wird heute nur noch im Online-Shop und im Outlet-Center bedient. Hinzugekommen ist der Bereich Werbetextilien, wo die Wäschekrone mit Lösungen antritt, die sie ganz individuell auf die Corporate Identity ihrer Kunden zuschneidet.

Hans Werner Groß ist der Geschäftsführer der Wäschekrone GmbH & Co. KG. Er kam 1995 ins Unternehmen und wurde dort unversehens „Chef von Chefs“, wie er launig feststellt. Das Erbe der sieben unabhängigen Unternehmen war immer noch spürbar, und so regte sich in Hans Werner Groß schon früh der Wunsch, Unternehmensziele strategisch zu verfolgen und nicht etwa historisch gewachsene Strukturen fortzuschreiben.

So stieß Hans Werner Groß auf das RKW BW und entschied sich, nicht nur strategisch vorzugehen und sich in diesem Pro-



Geschäftsführer Hans Werner Groß nimmt die strategische Ausrichtung seines Unternehmens immer wieder neu in den Fokus: „Anders geht's nicht, sonst bleibt man stecken.“

zess begleiten zu lassen, sondern immer mal wieder auch andere Beratungsleistungen in Anspruch zu nehmen.

Mit dem RKW BW-Fachberater Hubert Kant verbindet ihn mittlerweile eine langjährige Zusammenarbeit, die beide außerordentlich schätzen.

„Mit den Rezepten der Vergangenheit kann man die Zukunft nicht gewinnen. Man muss klare Ziele haben, und man muss sie auch verfolgen“, bringt es Hans Werner Groß auf den Punkt. „Die Frage ‚wo wollen wir hin‘ muss man halt erstmal stellen – und das geht in einem fordernden Unternehmensalltag gerne mal unter“, weiß er aus eigener Erfahrung. Da ist es wichtig, dass jemand mit dem un-

verstellten Blick von außen den Prozess begleitet und organisiert. Das macht der RKW BW-Fachberater Hubert Kant für die Wäschekrone nun schon seit vielen Jahren. Den ersten Strategieworkshop leitete er dort bereits im Jahr 2004. Ein weiterer folgte 2009, und im letzten Jahr „war wieder eine Justierung der strategischen Ziele fällig“, so Hans Werner Groß. „Wo wollen wir hin?“ war also eine der strategischen Fragen, die das Team um den Wäschekrone-Geschäftsführer bearbeitete. Ebenso die, wie neue Märkte erschlossen werden können, wo diese liegen und wie man sie erreicht. Auch die Kostenstruktur im Unternehmen wurde einer strategischen Überprüfung unterzogen, sodass sich die Wäschekrone nach dem letzten Strategie-Workshop wieder gut aufgestellt sieht für den Weg in und durch die kommenden Jahre.

Besonders gefällt RKW BW-Fachberater Hubert Kant, dass die Wäschekrone hier einen partizipativen Ansatz verfolgt: „Unternehmensziele werden den Mitarbeitern nicht einfach vor die Nase gesetzt, sondern gemeinsam erarbeitet“, berichtet er. Dass die Strategie „hausgemacht und eher pragmatisch orientiert“ ist, hält er für einen großen Vorteil und durchaus typisch für den Mittelstand in Baden-Württemberg.

Die Ausgangsfrage war: „Wie bekomme ich einen möglichst großen Anteil vom Kuchen ab?“ beschreibt Hubert Kant den Kick-off im Workshop. Besonders gefällt ihm, dass Hans Werner Groß mit seiner Mannschaft in Ertrag denkt und nicht in Umsatz und dass das mittlere Management selbst und ganz pragmatisch die Frage untersucht hat: „Was müssen wir unternehmen, damit wir die erarbeiteten Ziele auch erreichen?“

In den letzten Jahren war die homogene Integration eines Zukaufs eines der großen Themen für die Firma: „Eccel professional“ heißt der Südtiroler Spezialist für Hotelwäsche, der auch künftig autonom am Markt agieren soll.

In den vergangenen Wochen und Monaten prägte – und prägt – ein Neubau am heimischen Standort Laichingen die Strategie, aber auch den Alltag. Der Umzug wurde gerade erst vollzogen, und die Entscheidung für den Neubau war eine strategische: „Wir wollten nah am Markt sein und flexibel agieren und reagieren können“, beschreibt Hans Werner Groß die Überlegungen, die dem zugrunde liegen. Der Standort sollte nicht nur erhalten werden, sondern auch ertüchtigt und fit gemacht für die Zukunft, „und das konnten wir am besten mit modernen Räumlichkeiten, in denen wir unsere Prozesse optimieren können“, so Hans Werner Groß. Produktion und Logistik finden ihren neuen Platz, und 30 Mitarbeiter werden hier arbeiten.

Die Wäschekrone setzt ganz bewusst auf die Produktion in Deutschland: Die Konfektionierung und das Besticken der Produkte erfolgt direkt in Laichingen. Während die großen Mitbewerber hauptsächlich mit gedruckten Werbemitteln arbeiten, setzt die Wäschekrone auf den direkten Kontakt zum Kunden und ihren qualifizierten Außendienst für ganz Europa – und macht damit exzellente Erfahrungen. Genau wie mit der praktizierten Transparenz im Unternehmen: „Jeder in der Firma soll wissen, wo wir hin wollen!“

Weitere Informationen bei
Ralph Sieger
Tel.: 07 11/2 29 98-33
E-Mail: sieger@rkw-bw.de

Unternehmensporträt

Spürbar Qualität
Wäschekrone



Die Wäschekrone GmbH & Co. KG mit Sitz in Laichingen ging 1968 aus der Fusion sieben unabhängiger Unternehmen hervor.

Das Produktportfolio umfasst hochwertige Wäsche für die Gastronomie ebenso wie Werbetextilien. Es umfasst Wäsche für Tisch, Bett und Bad ebenso wie Kleidung, die die Corporate Identity von Unternehmen unterstreicht: zum Beispiel das gewisse Etwas für den Messeauftritt, der Feinschliff für das Praxisteam, das Firmen-Erscheinungsbild aus einem Guss oder auch ein attraktives Dankeschön für treue Kunden und Fans. Die Wäschekrone ist eines der führenden Unternehmen in ihrer Branche und Mitglied im RKW Baden-Württemberg e.V.

Wohin geht die Reise?

Veranstaltungen zur Transformation der Automobilbranche

Mit der Umgestaltung der Mobilität und den Umbrüchen in der Automobilbranche beschäftigen sich mehrere Veranstaltungen in den kommenden Monaten – zwei Zukunftsforen und der Automobilzulieferertag am 25. Oktober im Stuttgarter Haus der Wirtschaft.

Die deutsche Automobilzulieferindustrie steuert auf große Veränderungen zu, und den Unternehmen stellen sich bedeutsame Fragen: Wohin geht die Reise? Wie wirkt sich der Transformationsprozess in der Automobilwirtschaft aus? Welche Folgen hat die Internationalisierung der Branche? Wie sehen die Rahmenbedingungen für die starken Automobilzulieferer künftig aus? Und vor allem: Welche Möglichkeiten gibt es, den Wandel positiv anzugehen und die Herausforderung zur Chance zu machen?

Antworten darauf versuchen zwei regionale Zukunftsforen für mittelständische Automobilzulieferer zu geben, initiiert von automotive.bw, dem Zusammenschluss von zehn Partnern aus den Automobilregionen Baden-Würt-

tembergs. Organisiert werden diese Veranstaltungen von der IHK Schwarzwald-Baar-Heuberg, dem RKW Baden-Württemberg und der Wirtschaftsförderung Raum Heilbronn. Die Foren finden statt in Heilbronn am 12. September und in Tuttlingen am 13. September. Namhafte Referenten werden wertvolle Impulse vermitteln, um die entscheidenden, strategischen Weichenstellungen vornehmen können.

Auch der Zulieferertag 2017 wirft seine Schatten voraus. Im Fokus steht auch hier der Transformationsprozess in der Fahrzeugbranche. So wird es hierzu unter anderem Vorträge von VDA, Daimler AG und Magna Steyr und eine Podiumsdiskussion geben, drei Workshops zu den Themen „gegenwärtige und künftige Antriebskonzepte“, „Geschäftsmodelle, Start-up, Finanzierung“ und „Auswirkungen auf den Maschinenbau“ schließen sich an.

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



Unternehmens-Check 4.0

RKW BW unterstützt kostenfrei bei Standortbestimmung

Wie weit ist Ihr Unternehmen auf dem Weg zur Industrie 4.0? Besteht Handlungsbedarf? Falls ja, wie dringend? Der RKW-Unternehmens-Check hilft.

Nur wer weiß, wo er steht, kann sich in die richtige Richtung bewegen. Beim Topthema Industrie 4.0 ist eine Standortbestimmung allemal hilfreich und unterstützt die Unternehmen effektiv in ihrer Zukunftsplanung.

In enger Zusammenarbeit mit der Hochschule Karlsruhe Technik und Wirtschaft und dem Institutsleiter Prof. Dr. Steffen Kinkel hat das RKW Baden-Württemberg einen Check entwickelt, mit dem Unternehmen schnell und umfassend herausfinden können, wie sie aufgestellt sind. Ein ausgetüftelter Fragebogen wird gemeinsam mit einem Berater des RKW BW befüllt und ermöglicht in kurzer Zeit

eine präzise Standortbestimmung. Ideale Interviewpartner sind Entscheider möglichst aus den Bereichen Geschäftsführung (bei KMU), Produktion, Logistik (Einkauf), Produktentwicklung sowie Service und Vertrieb. An die Befragung kann sich ein Rundgang durch die Produktion anschließen, um die Einschätzungen weiter zu vertiefen.

Mit den Ergebnissen kann man zielführend identifizieren, welche Gestaltungsbereiche prioritär im Unternehmen anzugehen sind.

Weitere Informationen bei
Achim Fuderer
Tel.: 07 11/2 29 98-35
E-Mail: fuderer@rkw-bw.de
Michael Ulmer
Tel.: 07 11/2 29 98-36
E-Mail: ulmer@rkw-bw.de

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

Telefon 07 11/2 29 98-0
Fax 07 11/2 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



**RKW
BW**

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

■ 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

■ Coachingtechniken für Manager

Termin:

Baustein 1: 28./29.09.2017
Baustein 2: 23./24.11.2017
Baustein 3: 29./30.1.2018
Baustein 4: 8./9.3.2018
in Haigerloch

■ 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

■ Arbeitskreis mittelständische Unternehmensführung

Termin:

ab Mittwoch 11.10.2017
einmal pro Monat
in Leinfelden-Echterdingen

■ Erfolgreich präsentieren im Verkauf

Termin:

Dienstag 17.10.2017
in Nürtingen

■ Vertriebsrecht aktuell II

Termin:

Donnerstag 9.11.2017
in Leonberg

■ Vertrieboptimierung mit System

Termin:

Mittwoch 22.11.2017
in Sindelfingen

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