



**RKW
BW**

Wegbereiter Mittelstand



Geschäftsbericht **2023**

Den Wandel gestalten



Inhalt

Klug mit Herausforderungen umgehen Porträt: Landesärztekammer Baden-Württemberg	3
Teampayer für den Mittelstand	4
Ein Kompass für die Nachfolge Porträt: UNIQMYND, Südschwarzwald	6
Gründen und gestalten	7
Digitalisierung häppchenweise Porträt: Wagner System GmbH, Lahr	8
Operations: das Optimum herausholen	9
Nachhaltigkeit, die sich lohnt Porträt: Braun Metall Vertriebs GmbH, Graben-Neudorf	10
Wenn Weiterbildung sofort wirkt	11
Sich ändern, wenn die Welt sich ändert Porträt: Assenheimer Mulfinger, Heilbronn	12
Energie für unbekanntes Terrain	14

Klug mit Herausforderungen umgehen

Das Thema mit dem größten Einfluss auf die Zukunftsfähigkeit unseres Mittelstandes ist der Fachkräftemangel. Dafür gibt's auch keine schnellen Lösungen. Studien zeigen, wie sich das Problem verschärft: Fachkräfte fehlen, Bewerber sind oft unzureichend qualifiziert, die Belegschaft altert – und für einen Generationswechsel fehlt guter Nachwuchs. Ansätze gibt es einige, bei uns im Hochlohnland beispielsweise in der Produktion. Solange wir nicht mehr Arbeitskräfte haben, müssen wir dafür sorgen, dass Arbeit smarter, agiler und innovativer funktioniert. So können wir auch mit weniger Menschen produktiver werden. Dafür können auch kleinere Mittelständler einen schlaun Helfer gewinnen: KI. Mit künstlicher Intelligenz lassen sich Produktivität und sogar Umsatz erhöhen – oft mit überraschend kleinen Eingriffen. Niemand braucht Programmierexperte zu werden oder teure Softwarespezialisten ins Haus holen. Es muss einem nur jemand zeigen, wie man mit einfachen Mitteln neue Tools generiert und diese einsetzt. Das RKW übernimmt diesen Part gerne. Zwei andere Baustellen werden uns in den kommenden Jahren enorm beschäftigen. Darum bieten wir beim RKW jetzt Lösungen an: Die Nachhaltigkeits-Berichterstattung kommt. Bald! Auch wer

selbst nicht dazu verpflichtet ist, muss vielleicht als Zulieferer dokumentieren. Alle, die das Thema noch halbwegs geordnet in den Griff bekommen wollen, sollten schleunigst starten. Das RKW unterstützt gern dabei – mit Impulsvorträgen, Beratung und Trainings. Außerdem sollten alle Firmeninhaber ab 50 einen Blick auf unseren Nachfolge-Kompass werfen. Wer sein über Jahrzehnte aufgebautes Unternehmen weitergeben will, findet immer seltener in der eigenen Familie den neuen Chef oder die neue Chefin. Das RKW hat gute Methoden entwickelt, um die Weichenstellung rechtzeitig und richtig anzugehen.



Martin Peters
Vorsitzender RKW
Baden-Württemberg e. V.



Gernod Kraft
Geschäftsführer RKW
Baden-Württemberg GmbH



Landesärztekammer

Die Landesärztekammer Baden-Württemberg hat keine klassische Internetseite. Die Seite ist zugleich das Portal, bei dem sich die rund 72.000 Ärztinnen und Ärzte des Bundeslandes anmelden, um zahlreiche Anwendungen und Services zu nutzen. Doch die Technologie war veraltet. Mehr als 15.000 Dokumente waren im Lauf der Zeit eingebunden worden. Fragen rund um die IT-Infrastruktur kamen auf: zu Cloud, Serverhaltung, Datenbank-Architektur. Wer so ein komplexes Gebilde neu gestalten will, braucht bestes Projektmanagement. Dafür hat sich die Landesärztekammer externe Hilfe geholt: Fachberaterin Dr. Yvonne Stolz-Longaker vom RKW Baden-Württemberg begleitete durch die Planung und Umsetzung. Sie koordinierte das interne Team und zahlreiche Dienstleister. Außerdem half sie dabei, viele Interessengruppen behutsam mit einzubinden und von neuen Lösungen zu überzeugen.



Dr. Oliver Erens
Pressesprecher der Landesärztekammer

„Angedacht war, absolut alles neu zu machen, auch die Applikationen. Das wäre nicht zu schaffen gewesen, und die Kosten wären aus dem Ruder gelaufen.“

Teamplayer für den Mittelstand

Was braucht der Mittelstand? Genau darum kümmert sich das RKW Baden-Württemberg. Bei uns bekommen Mitglieder und Kunden vieles, was ihnen den Alltag leichter macht, Stabilität bringt und Türen öffnet. Wir bieten hunderte Experten für Unternehmensberatung, moderne Weiterbildung, Zukunftsprojekte. Wir sind Sparringspartner für alles, was Sie beschäftigt. Und wir transportieren Ihre Ideen und Anliegen in die Landespolitik und unsere Netzwerke. Weil wir Wegbereiter des Mittelstands sind.

Wir begleiten Start-ups und Existenzgründungen, oft Hand in Hand mit Industrie- und Handelskam-

mern, Wirtschaftsförderern und Geldgebern. Wir sprechen mit der Politik und wirken mit, wenn Förderprogramme entwickelt und umgesetzt werden. Über unser Netzwerk stellen wir Kontakte her, egal ob Kapital gebraucht wird, Wissensaustausch oder Innovation.

Jahr für Jahr verändern wir uns, damit unsere Angebote stets zu dem passen, was gerade gefragt ist. Weil wir merken, dass wenig Zeit und Kraft bleibt für neues Wissen, organisieren wir kompakte Events und Schnupper-Termine. Weil wir wissen, dass bei vielen KMUs der Generationenwechsel an der Spitze ansteht, haben wir Wissen und Angebote neu gebündelt. Weil wir erleben, dass viele damit

ringen, Digitalisierung und Nachhaltigkeit zu integrieren, helfen wir beim Analysieren, Priorisieren und mit flexiblen Formaten der Unterstützung. Als RKW BW sind wir mehr als eine Beratungsorganisation. Wir sind die lebendige Interessensvertretung des Mittelstandes. Dafür sorgt unser Hintergrund: Neben der operativen GmbH namens RKW Baden-Württemberg gibt es auch den gleichnamigen Verein. In dem haben sich hunderte Unternehmen aus dem Land zusammengeschlossen. Derzeit sind es rund 600 Mitglieder, die einerseits Vorteile und Sonderkonditionen bei RKW-Dienstleistungen bekommen – und die andererseits der direkte Draht zur Praxis sind. Dass es beide RKW BWs gibt, ist unser Kapital und unsere große Chance, die wir künftig noch besser nutzen. Wir fördern den Dialog zwischen GmbH

und Verein. Wir organisieren Workshops mit Vereinsvorständen, Mitgliedern und Beratern – damit wir zusammenrücken, mehr voneinander lernen, uns gegenseitig voranbringen. In unserem Vereinsvorstand holen wir Akteure zusammen: Unternehmen und Banken, Kammern, Verbände und Gewerkschaften. Ein breites Spektrum, viele Impulse und Ideen. Weil sie bei uns alle an einem Tisch sitzen, bleibt das RKW BW neutral und unabhängig. Was brauchen Sie denn als nächstes? Sprechen Sie uns darauf an!



Der Vorstand des RKW Baden-Württemberg e. V.

- **Thorsten Althaus**
Director/Leiter Geschäftskunden Region Südwest Firmenkunden Deutschland, Deutsche Bank AG, Stuttgart
- **Kai Burmeister**
Landesvorsitzender, DGB-Bezirk Baden-Württemberg, Stuttgart
- **Dr. Katharina Conzelmann**
Geschäftsführerin, Dr. Otto Hartmann Chemische Fabrik und Apparatebau GmbH & Co. KG, Vaihingen/Enz
- **Peer-Michael Dick**
ehem. Hauptgeschäftsführer des Verbands der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e. V. SÜDWESTMETALL, Stuttgart
- **Elke Döring**
Hauptgeschäftsführerin, IHK Heilbronn-Franken, Heilbronn
- **Dirk Frintrop**
Vorstandsvorsitzender, Bütema AG, Bietigheim-Bissingen
- **Jens Groninger**
Geschäftsführer, groninger & co. gmbh, Crailsheim
- **Peter Haas**
Hauptgeschäftsführer, Baden-Württembergischer Handwerkstag e. V., Stuttgart
- **Univ.-Prof. Dr. rer. oec. habil. Katharina Hölzle**
Institutsleitung, Fraunhofer IAO, Stuttgart
- **Carsten Kraus**
Geschäftsführer, CK Holding GmbH, Pforzheim
- **Dr. Harald Marquardt**
Geschäftsführer, Marquardt GmbH, Rietheim-Weilheim
- **Martin Peters**
Geschäftsführender Gesellschafter, Eberspächer Gruppe GmbH & Co. KG, Esslingen
- **Stefan Schuhmacher**
Geschäftsführer, Schuhmacher Präzisionsteile GmbH, Spaichingen
- **Paul Sebastian Schwenk**
Vorstandsvorsitzender, Theben AG, Haigerloch
- **Guy Selbherr**
Vorstand, Bürgschaftsbank Baden-Württemberg GmbH, Stuttgart
- **Katrin Stegmaier-Hermle**
Geschäftsführung Finanzen & Administration, Balluff GmbH, Neuhausen
- **Senator e. h. Wolfgang Wolf**
Geschäftsführer, Forum Luft- und Raumfahrt Baden-Württemberg e. V., Stuttgart

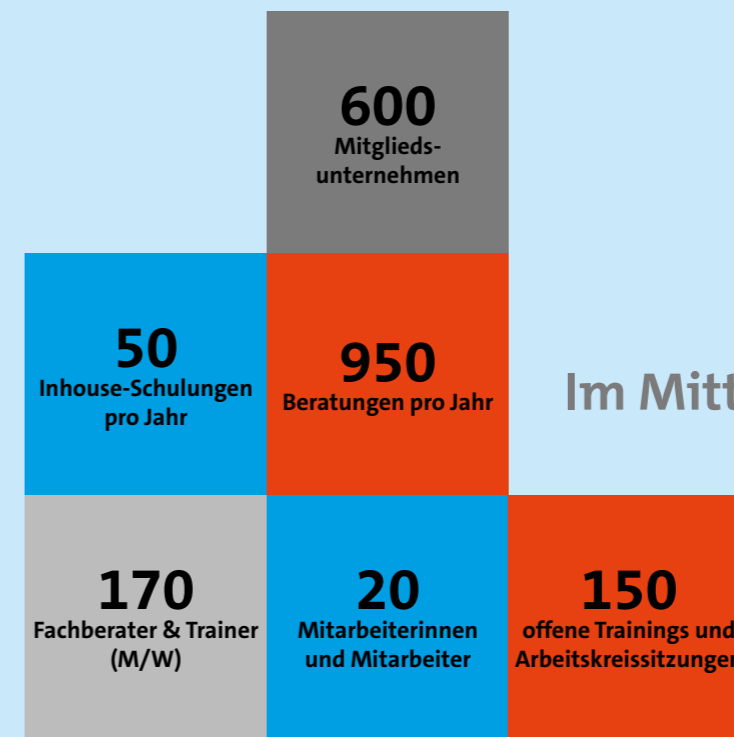


Die Arbeitskreise des RKW Baden-Württemberg e. V.

- Einkauf
- Nachhaltigkeit
- Vergütungsbenchmark
- Personalverantwortliche
- Fertigungsorganisation
- Kaufmännische Leiter/-innen
- Mittelständische Unternehmensführung: Geschäftsführer/-innen unter sich

Man kann jederzeit auch in laufende Arbeitskreise mit einsteigen. www.rkw-bw.de/veranstaltungen

RKW Baden-Württemberg in Zahlen



Im Mittelstand zuhause.

Ein Kompass für die Nachfolge

Wer führt mein Unternehmen mal weiter? Eine Frage, die immer mehr Mittelständler umtreibt. Schließlich zeigen es die Statistik und die Praxis: Immer seltener übernehmen die Kinder oder jemand aus der Familie. Was tun? Routine greift da nicht, niemand verkauft regelmäßig sein Unternehmen. Umso wichtiger ist, dass man früh und klug die Weichen stellt.

Dabei gibt es Unterstützung. Das RKW BW hat in den vergangenen Jahren enorme Erfahrung und Expertise in diesem Bereich gesammelt. Wir bündeln dieses Angebot ab sofort in unserem neuen Nachfolge-Kompass. Das Projekt haben wir 2023 vorbereitet, nun startet es. Wer diese Hilfe aktuell braucht, kann jetzt Pilotunternehmen werden und das Ganze zum Festpreis buchen. Mit niedrigen Kosten, denn es wurde ein Förderprogramm des Landes eingebunden, auch der Verein RKW Baden-Württemberg trägt mit.

Auf die Eckdaten kommt es an bei einer Unternehmensnachfolge. Ob Management-Buy-In oder Management-Buy-Out, also ob die neuen Inhaber aus dem eigenen Haus kommen oder von außen, die Schlüsselfragen sind ähnlich: Was ist ein fairer Preis? Braucht das Unternehmen vorher noch ein Fitness-Programm?

Ausführliche Informationen finden Sie hier:



Gerade wenn jemand von außen kaufen soll, kann es wichtig sein, an einigen Stellen noch aufzuwerten und das Lebenswerk dann richtig zu präsentieren. Profis helfen dabei, alles mit einem Kurz-Exposé ins rechte Licht zu rücken. Es kommt auch darauf an, nicht zu viel preiszugeben, falls Mitbewerber das Ganze zu Gesicht bekommen.

Zusammen mit uns vom RKW BW kann man all diese Schritte systematisch abarbeiten – weil wir die Werte und auch die Sorgen des Mittelstands kennen und verstehen. Wir sind diskret, neutral und fair. Mit dem Nachfolge-Kompass haben wir ein sehr kompaktes, praxisnahes Paket geschnürt. Damit unsere Kunden Fehler und Umwege vermeiden und damit Verkauf, Übergabe und das Durchstarten möglichst reibungslos gelingen.

Das RKW BW unterstützt auf Wunsch auch diejenigen, die in eine Firma einsteigen: Das gilt als Gründung und wird auch als solche gefördert. Wer erst noch auf der Suche ist nach einem geeigneten Unternehmen, kann übers RKW BW fündig werden. Hier im Netzwerk laufen viele Fäden zusammen.

Gründen und gestalten

Warum gründen Menschen ein Unternehmen? Die Antwort lautet immer öfter: weil sie ihr Leben in die Hand nehmen und stärker selbst gestalten möchten. Raus aus dem Dasein als Angestellte. Lieber mehr Verantwortung, auch mehr Unsicherheit, in der Hoffnung auf mehr Work-Life-Balance.

Es ist wohl auch eine der letzten Auswirkungen von Corona auf die aktuelle Gründungsszene: Viele tun sich nach Jahren mit Homeoffice und neuen Abläufen schwer, wenn sie zurück ins Büro sollen und wieder pendeln müssen. Wie man leben möchte, auch im privaten Kontext, wird gerade häufiger zum Thema in Gründerberatungen.

Wer gründet, braucht gleich auf den ersten Metern viel Know-how und Kontakte. Auch 2023 haben sich Gründerinnen und Gründer wieder gerne vom RKW Baden-Württemberg begleiten lassen. Mit Erfolg: Beim Sparkassen-Gründerpreis 2023 belegte die Wemonte AG Platz eins, deren Businessplan mit Hilfe des RKW BW entstanden war. Nicht nur beim Gründerpreis, auch bei vielen anderen Events ist das RKW BW dabei, ansprechbar und emsig am Netzwerken: bei der Start-up BW-Night, dem Start-up BW Summit auf der Landesmesse und auch auf vielen regionalen Veranstaltungen.

Ausführliche Informationen finden Sie hier:



Das RKW BW unterstützt auf dem Weg vom Gründungswilligen zur Unternehmerpersönlichkeit umfassend und kompetent. Für Gründerinnen und Gründer gibt es übers RKW BW auch Förderungen. Dank Exi-Gründungsgutschein kann man Basis- und Spezial-Beratungen nutzen, Sprechstage und kostenfreie Workshops besuchen. Viel Rückenwind für gute Ideen. Gründer sind nicht nur diejenigen, die bei Null starten. Als Gründung gilt auch, wenn jemand ein Unternehmen übernimmt oder sich daran beteiligt. Auch da sind die ersten Meter sehr entscheidend. Mit Expertenhilfe des RKW Baden-Württemberg gelingt vieles besser und schneller.

Gründungen werden gefördert

Der Exi-Gründungsgutschein richtet sich an alle, die hier in Baden-Württemberg etwas Neues starten: indem sie eine Selbstständigkeit planen oder einen mittelständischen Betrieb übernehmen. Den Fördertopf besteht aus Mitteln des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus sowie des Europäischen Sozialfonds.



UNIQUMYND

„Ich bin einzigartig, und das ist meine Kraft“: Das ist die Idee, die hinter UNIQUMYND steht. Diese Plattform will gezielt Frauen voranbringen. Sie sollen dabei unterstützt werden, ihre Einzigartigkeit zu entdecken, eigene Visionen und Ziele zu definieren und ihre persönliche Entwicklung zu fördern. Zwei Gründerinnen aus dem Südschwarzwald haben das Projekt auf den Weg gebracht. Alisa Probst ist Pädagogin und Finanzexpertin, und Jessica Bayer arbeitete als Mentaltrainerin, Yoga-Lehrerin und Betriebswirtin. Beraten und unterstützt wurden sie während der Gründung vom Team des RKW BW. Mit UNIQUMYND machen sie Angebote in sieben Themenbereichen: MONEY, MINDSET, LOVE, WOMEN, HEALTH, CREATIVE und BUSINESS. Dafür haben sie Notizbücher und Affirmationskarten gestaltet sowie Spiele, Bekleidung und Taschen. Es gibt Mitgliederbereiche und inspirierende Vorträge.



Alisa Probst und Jessica Bayer
UNIQUMYND

„Wir hätten es uns nicht besser vorstellen können.“

Digitalisierung häppchenweise

Viele Mittelständler kennen das: Wenn die Agenda permanent voll ist, wird es schwierig, alles im Blick zu behalten. Was öfters wegrutscht, ist die Digitalisierung. Sie steht längst auf der To-Do-Liste. Aber da bleibt sie auch. Wo und wie sollte man so ein komplexes Thema bloß anpacken? Für solche Schlüsselfragen bietet sich das RKW BW als Sparringspartner an. Gemeinsam kann man die Lage klären – und überlegen, wo und wie man am besten ansetzt. Ein guter Startschuss.

Wo könnten Mittelständler die KI für sich nutzen? Wie stellt man ein Unternehmen auf LinkedIn gut dar? Wie funktioniert New Work, wie führt man Remote, wie managt man digitale Zusammenarbeit? Diese Fragen haben viele Mittelständler 2023 beschäftigt. Im Veranstaltungsprogramm des RKW BW für 2024 finden sich Antworten. Impulse und Ideen rund um Digitalisierung bietet das RKW BW auch im Event-Format. Beispielsweise zu Künstlicher Intelligenz – denn da kann ein unglaublicher wirtschaftlicher Schatz gehoben werden. Auch Sicherheit muss man im Auge

behalten. Das zeigt das „KI & Live-Hacking-Event“ mit Ausflügen ins Dark Net und Cyber-Security-Checks. Verantwortliche bekannter Unternehmen berichten, was sie erlebt haben, nachdem sie gehackt wurden. Solche Termine zeigen, wie sehr dieses Thema alle angeht. Und wie notwendig es ist, einen Krisenplan zu haben, der auch dann funktioniert, wenn E-Mails und Internet-Telefonie wegfallen.

Das RKW BW ist der Partner für den Mittelstand, um dranzubleiben beim Thema Digitalisierung. Mit Methoden und Hilfsmitteln, die direkt in den Arbeitsalltag integrierbar sind. Experten helfen, mit Systematik und professioneller Methodik draufzuschauen, Weichen zu stellen und vom Denken ins Handeln zu kommen.

Ausführliche Informationen finden Sie hier:



Operations: das Optimum herausholen

Wie holt man aus einer bestehenden Produktion mehr heraus? Eine gute Frage. Sie wird noch wichtiger in Zeiten wie diesen, wenn zunehmend Fachkräfte fehlen. Umso dringlicher müssen Unternehmen an anderen Stellschrauben drehen. Welche Stellschrauben es gibt, das können die Unternehmen gemeinsam mit Experten des RKW BW herausfinden.

So wie unlängst bei einem Unternehmen im Land. Das RKW BW hat für dieses Haus ein Schulungs- und Trainingsprojekt maßgeschneidert. Erklärte Ziele: Verschwendung vermeiden, Produktivität steigern, Zukunft sichern. Vier aufeinander aufbauende Inhouse-Workshops vermitteln Tools dafür: Die 5S-Systematik sorgt für Ordnung und bessere Standards. In spielerischen Settings mit Kartonaugen und Koffern kann man geschwind eine Beispiel-Produktion bauen und diese ebenso fix verbessern. Indem man bei einem Workshop ausgesuchte Projektbereiche ins Licht rückt, finden alle Beteiligten weitere Verbesserungen und lernen dabei. Beim finalen Workshop geht es um die Ergebnisse – worin oft schon neue Ansatzpunkte liegen. Das RKW BW kümmert sich um die Workshops, um nützliches Wissen und um Training on the Job. Und unterstützt mit Coaching ganz gezielt auch Folgeprojekte.

Ausführliche Informationen finden Sie hier:



Das ist anders als das Klischee von Beratung. Keine hundertseitigen Powerpoints. Keine Analysen von oben, mit deren Umsetzung man dann allein ist. Im Gegenteil: Hier kommt Know-how direkt ins Haus. Experten gehen mit den Teams in die Praxis, arbeiten an konkreten Beispielen. Nichts wird übergestülpt, Veränderungen kommen von innen. Das hauseigene Team kann sich weiterentwickeln, findet eigene Wege, es werden Kräfte freigesetzt. Die Experten unterstützen so, dass das Ganze auch wirklich funktioniert. Viel Nützliches direkt aus der Praxis finden Unternehmenslenker auch im Arbeitskreis Fertigungsorganisation des RKW BW. Er war 2023 erfolgreich und wird auch 2024 weitergeführt. Die neuen Termine und Themen stehen auf der Webseite. Der Arbeitskreis trifft sich an sieben Terminen im Jahr und besucht regelmäßig Mittelständler. Die Gruppe lernt den Betrieb kennen, schaut hinter Kulissen und lernt gute Lösungen kennen. Ob KI, Digitalisierung oder Rüst-Optimierungen: Es geht weniger um „Best Practice“, mehr um gute Alltagslösungen, ums Erreichbare. Gastgeber und Gäste diskutieren auf Augenhöhe und tauschen ihre Erfahrungen aus. Ein Geben und Nehmen, sehr ehrlich und mit vielen Aha-Momenten.



Wagner System GmbH

Wagner aus Lahr ist vor allem im B2B-Bereich aktiv. Das Sortiment ist denkbar breit: Möbelzubehör, Pflanzenroller, Transporthilfen, Wandhaken und Türstopper, Pflanztische und Mini-Hochbeete. Vieles wird von Wagner konfektioniert und individualisiert, anderes selbst hergestellt. Kunden sind Möbel- und Objekthersteller, Designer und Ladenbauer, Baumärkte, Fachhändler und Gartencenter, Verbrauchermärkte, Groß- und Versandhändler. Wagner entschied sich, aus drei Standorten einen zu machen. Für die neue Unternehmenszentrale wurde ein bestehendes Logistikzentrum umgebaut und daneben neu gebaut. RKW-Fachberater Berthold Rall begleitete die Inhaber dabei, die Prozesse in Logistik und Produktion zu optimieren. Gemeinsam entwickelten sie das neue Layout und den neuen Campus. Gute Ideen des Fachberaters sorgten für kürzere Wege, mehr Überblick und gewonnene Flächen.



Ulrich und Ellen Wagner
Wagner System GmbH

„Uns ist es wichtig, dass wir unterwegs dazu lernen und das, was uns vermittelt wird, selbst einsetzen können. Genau so war es nun auch. Das hat uns viel gebracht. Auch menschlich hat es sehr gut gepasst.“

Nachhaltigkeit, die sich lohnt

Warum Nachhaltigkeit für den Mittelstand so wichtig ist? Weil sie sich meist rechnet. Und weil sie bald dokumentiert werden muss: Größeren Mittelständlern bleibt kaum noch Zeit, um sich auf die ab 2026 vorgeschriebene Nachhaltigkeits-Berichterstattung einzustellen.

Auch wer keinen Bericht vorlegen muss, profitiert davon, das Unternehmen zu durchleuchten und fit zu machen. Genau darum geht es bei „Nachhaltig profitabel“. So heißt ein Beratungs-Format, das wir beim RKW BW im Jahr 2023 entwickelt und mit 17 Pilotkunden getestet haben. Um spannende Erfahrungen reicher, haben wir das Produkt verschlankt, optimiert und neue Partner an Bord geholt. 2024 bringen wir es regulär auf den Markt – für alle kleinen und mittelständischen Unternehmen, die ihre Transformation starten wollen.

Mit Arbeitskreisen sorgen wir beim RKW BW für Austausch. Der AK Nachhaltigkeit trifft sich fünf Mal pro Jahr. Wie leben andere Mittelständler eigentlich Nachhaltigkeit? Wo sieht man das, entlang des Wertstroms? Der AK mischt Firmenbesichtigungen und Theorietermine. Mal geht es um Kreislaufwirtschaft, mal um Regulatorik. Sehr gefragt ist derzeit der Nachhaltigkeitsbonus der L-Bank. Unternehmen können die Zinsen eines

Kreditsenken, indem sie eine CO₂-Bilanz erstellen und Minderungsziele festlegen. Das RKW BW ist daran oft beteiligt: Die Bank fordert einen externen Partner, der Bilanz und CO₂-Ersparnis prüft und bestätigt.

Das Team vom RKW BW hat 2023 sein Fachberaternetzwerk rund um Nachhaltigkeit nochmal stark ausgebaut und Experten dazu geholt. Auch im eigenen Haus bringen wir Nachhaltigkeit voran. 2023 wurden wir, wie geplant, ein Teil der WIN-Charta-Initiative des Umweltministeriums – im August haben wir unterschrieben. Seit 2024 heißt das Ganze KLIMAWIN. Ab 2024 reichen wir jährliche Nachhaltigkeitsberichte ein und erstellen eine CO₂-Bilanz. Beim RKW BW gibt es einen Zusatztag Urlaub für soziales Engagement. Fast die Hälfte des Teams kam zur Kulturinsel Bad Cannstatt und hat dort Hochbeete gebaut. In der Geschäftsstelle greift ein neues Mülltrennsystem.

Nachhaltigkeit leistet viel. Sie senkt Kosten. Sie verändert Unternehmen und macht sie zu zukunftsfähigen, attraktiven Arbeitgebern und Partnern. Wichtig ist, dass sie von innen kommt. Dass ein systematischer Ansatz und echte Werte dahinterstehen. Dann haben die Veränderungen auch eine gute Verankerung. Wir begleiten Unternehmen gerne auf diesem Weg.

Ausführliche Informationen finden Sie hier:



Wenn Weiterbildung sofort wirkt

Die beste Weiterbildung ist die, deren Ergebnisse im Unternehmen sofort Wirkung zeigen. Das hat sich das RKW BW auf die Fahnen geschrieben: Weiterbildung soll einen merklichen operativen Mehrwert bringen. Wie man das erreicht? Indem Konzepte und Methoden nicht nur erklärt werden – sondern direkt geübt, ausprobiert und mit dem befüllt, was im Alltag der Lernenden wichtig ist. So wird das neue Wissen trainiert und in Können umgewandelt, was unmittelbar angewandt werden kann. Feedback aus vielen Unternehmen zeigt: Das funktioniert!

2023 war eher kein Jahr des Fortbildens. Weil viele sich einfach nicht verteilen konnten. Also wäre nun umso mehr Bedarf – doch in den Unternehmen ist die Lage weiterhin angespannt. Das RKW BW hat sich einiges ausgedacht, um Weiterbildung dennoch parallel zum Arbeitsalltag möglich zu machen, damit Rückstände nicht noch größer werden. Viele Veranstaltungen sind hybrid, man kann wählen, ob man hinfährt oder online teilnimmt. Oft werden Termine nicht vorgegeben, sondern erst fixiert, wenn sich genügend Interessenten angemeldet haben – dann plant das RKW BW gezielt so, dass der Termin für alle passt.

Ausführliche Informationen finden Sie hier:



Geschlossene Lehrgänge gibt es nach wie vor. Gefragter sind Kompakttrainings, die man als Module selbst kombiniert. Im neuen Programm des RKW BW finden sich außerdem Gelegenheiten zum Schnuppern: Online-Impulsvorträge, für die man nur 45 Minuten reservieren muss, 20 Minuten fachlicher Inhalt plus 20 Minuten für Fragen und Antworten. Die Themen sind vielfältig, und alle Interessierten können kostenfrei teilnehmen. Auch Nicht-Mitglieder! Diese Termine kann man jederzeit im Netzwerk und Freundeskreis weiterempfehlen. Für Unternehmen, die mehrere Teammitglieder zugleich fit machen wollen, bieten sich weiterhin die Werkstätten des RKW BW an. Das ist ein Format, das wir für unterschiedlichen Qualifizierungsbedarf erdacht haben. Jede Werkstatt bündelt Trainings. Flexibel im Team wird entschieden, wer aus dem Team welches Training besucht. Das Resultat am Ende der Werkstatt – ein Kompetenzteam! Wer diese Werkstatt-Veranstaltungen im Programm sucht, erkennt sie an den Titeln, sie beginnen alle mit „Fit for“. Bei „Fit for Sustainability“ geht es ums Thema Nachhaltigkeit. „Fit for New Work“ schult Personalerinnen und Personaler, „Fit for Customer“ fokussiert auf Vertrieb und Marketing. Mit „Fit for Collaboration“ vermittelt das RKW BW Tools für die Zusammenarbeit.



Braun Metall Vertriebs GmbH

Wächst ein Unternehmen, müssen Prozesse und Themen neu gedacht und professionalisiert werden. So war es auch beim Familienunternehmen Braun in Graben-Neudorf. Als die Zahl der Beschäftigten die 100 überstieg, wurden Personalprozesse hinterfragt. Zudem suchte man Wege, um systematisch Führungskräfte zu entwickeln. Externe Hilfe täte gut, entschied die Geschäftsführung und holte das RKW BW ins Haus. Mit Fachberaterin Sabine Brodbeck entwickelte man Module, die auf bewährten Trainings des RKW basierten und für Braun Metall individualisiert wurden. Unterwegs wurden die Module stetig optimiert. Führungskräfte lernten und trainierten, wie man Mitarbeiter- und Personalentwicklungsgespräche führt, samt Gesprächs- und Fragetechniken. In halbtägigen Inhouse-Terminen wurden Führungswissen und Tools vermittelt – und zugleich Prozesse zur Persönlichkeitsentwicklung in Gang gesetzt.



Klaus Geschwill
Braun Metall Vertriebs GmbH

„Die Beschäftigten sind sehr zufrieden und sehen ihre Zukunft bei uns. Ein Mehrwert für alle!“

Sich ändern, wenn die Welt sich ändert

Überall Veränderung und Krisen. Das verunsichert gerade viele Menschen – und auch viele Unternehmen. Für Mittelständler wird der Spagat größer. Einerseits muss man die bestehenden Geschäfte weiterführen, während der Rahmen schwieriger wird. Zugleich herrscht hoher Veränderungsdruck. Nicht alle haben ihre Hausaufgaben schon gemacht. Man soll sich weiterentwickeln und verändern, aktiv steuern und nicht nur abwarten. Doch wie bewältigt man all das parallel? Das RKW BW begleitet Unternehmen in diesen Zeiten, hilft beim Priorisieren und beim Einteilen der Kräfte, beleuchtet Wege und Lösungen.

Sehr effektiv ist der kompakte neue „Prio-Check“ des RKW BW. In einem halbtägigen Workshop findet man gemeinsam heraus, wo der Schuh am meisten drückt. Der externe Blick der Experten sorgt dafür, dass Entscheider die Lage klar bewerten können. Was haben wir schon erreicht, was läuft gut? Wo müssen wir sofort eingreifen? Was sind sinnvolle Schritte, um unser Unternehmen auf Kurs zu bringen oder zu halten?

Ausführliche Informationen finden Sie hier:



Den richtigen Ansatzpunkt finden

Auf die erste Sondierung lässt sich aufbauen. Wieviel Energie wollen wir in ein bestimmtes Projekt investieren, und für wie lange, bevor wir darüber erneut entscheiden? Ein individueller Plan entsteht für die Organisationsentwicklung. Mit dem RKW BW als Sparringspartner können Mittelständler eine Strategie und Handlungsfelder festlegen und konkrete Maßnahmen planen.

Wer die richtigen Schwerpunkte setzt, kommt leichter voran und verzettelt sich nicht. Sollen Zeit, Kraft und Geld in den Bereich Führung und Leadership fließen? Oder in die Unternehmensstrategie? Fehlt es an Innovation oder an Personalmanagement? Oder geht es wirklich um grundlegenden Wandel, also um Change-Management? Für all diese Themen macht das RKW BW unterstützende Angebote. Mit Augenmaß für kleine und mittelständische Unternehmen: Viele Methoden und Tools lassen sich gut auf kleinere Dimensionen anpassen.

Diejenigen stärken, die vorangehen

Ganz wichtig ist es in Zeiten der Veränderung, die Führungskräfte im Blick zu behalten. Egal wohin die Reise geht: An ihnen hängt das meiste. Sie sollen den Wandel in der Praxis umsetzen. Das gelingt ihnen nur, wenn sie dabei ihre Teams und Mitarbei-

tenden stetig motivieren und voranbringen. Im Alltag kommen ihre Fachaufgaben hinzu, plus das, was ihre Führungsrolle an nötigen Gesprächen und Papierkram mit sich bringt.

Sind die Führungskräfte fit dafür? Haben sie genügend Zeit, Halt und Kompetenzen? Welche Hilfestellungen brauchen sie, welche Fertigkeiten könnte man stärken? Das ist seit eh und je ein Kernthema des RKW BW: Führungskräfte zu schulen, zu trainieren und zu coachen. Damit sie für sich, für ihr Team und fürs Unternehmen das Beste erreichen.

Die Zeichen der Zeit lesen

Für Mittelständler wird es schwierig, wenn sie in der Entwicklung hinterherhinken und dann Liquiditätsprobleme dazukommen. Andere würden gerne wachsen, kommen aber nicht voran, beispielsweise weil Fachkräfte fehlen. Auch in solchen Konstellationen kann Beratung vom RKW BW sinnvoll sein. Vielleicht gibt es andere Wege zum Ziel? Vielleicht ist gerade gar nicht die Zeit für Wachstum? Zusammen mit erfahrenen Beraterinnen und Beratern lassen sich solche Entscheidungen fundiert treffen. Viele Unternehmer achten aktuell auch sehr auf den Bereich Personal – weil sie ihre Beschäftigten unbedingt halten und zusätzlich neue gewinnen wollen. Das spürt das RKW BW, weil entsprechende Schulungen und Beratungen besonders nachgefragt werden, und weitet das Angebot aus.

Damit alles ineinandergreift

Die Fragen sind überall ähnlich: Was macht uns als Arbeitgeber attraktiv? Wo sollten wir uns reinhängen? Wie geht es unseren Leuten überhaupt? Eine Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann sinnvoll sein, um all dem auf den Grund zu gehen. Meist können die eigenen Leute einem am allerbesten sagen, was los ist, was funktioniert und was nicht. Auch rund um eine Mitarbeiterbefragung unterstützt das RKW BW mit Tools und Know-how.

Stellt sich heraus, dass es im Haus an bestimmten Stellen knistert, kann eine Teamentwicklung helfen. Und man sollte beleuchten, wie die Zusammenarbeit zwischen den Teams und Fachbereichen funktioniert. Beim RKW BW gibt es spezielle Workshops und andere Formate, die gut sind für Schnittstellen – für mehr gegenseitiges Verständnis und für einen besseren Informationsfluss. All das trägt dazu bei, dass im Unternehmen alles möglichst optimal ineinander greift und man gemeinsam die Ziele erreicht.

Es sind viele Herausforderungen, denen kleinere und mittelständische Unternehmen derzeit gegenüberstehen. All das verlangt von den Organisationen enorme Flexibilität. Darum ist es so sinnvoll, stetig daran zu arbeiten, dass das Unternehmen insgesamt fit und flexibel bleibt: um langfristig nicht abgehängt zu werden!



Assenheimer Mulfinger

AssenheimerMulfinger bietet Vertrieb und Service für Fahrzeuge von Mercedes-Benz und anderen Herstellern. Das Unternehmen mit Hauptsitz Heilbronn und über 500 Beschäftigten wollte gezielt junge Führungskräfte trainieren. Für neun Nachwuchskräfte der dritten Führungsebene wurde ein aufs Haus und die Aufgaben zugeschnittenes Schulungskonzept entwickelt – mit dem RKW BW und Expertin Sabine Brodbeck. Bei sechs Terminen gab es nützliche Wissenspakete, aber nicht nur: Im Fokus stand der Transfer in die Praxis. Regelmäßig wurde über Feedback und Evaluation geprüft, ob und wie das neue Wissen angewandt wird. Auch Coaching-Elemente wurden integriert. Gemeinsam diskutierten und lösten die Nachwuchskräfte aktuelle Fragestellungen aus dem Alltag. Nach dem Training hat die Gruppe von der Geschäftsführung konkrete Aufgaben und Themen übertragen bekommen.



Jessica Jaufmann
Assenheimer Mulfinger

„Das war eine sehr aufschlussreiche, intensive Entwicklungsmaßnahme, die uns als Unternehmen mit Sicherheit sehr weiterbringen wird. Wir sind sehr zufrieden mit den Resultaten.“

Energie für unbekanntes Terrain

Digitale Transformation, Fachkräftemangel, Wertewandel im Berufsleben und tiefgreifende Krisen in kurzer Abfolge: Die Herausforderungen, von denen Unternehmen stehen, sind groß. „Zwischen Inspiration und Überhitzung“ lautete der dazu passende Untertitel des RKW Forums am 19. Oktober in Stuttgart. Im Fokus stand die Frage, wie erfolgreiche Führung in einer neuen Arbeitswelt aussehen kann.

In den Räumlichkeiten der Baden-Württembergischen Bank begrüßte Martin Peters, der Vorstandsvorsitzende des RKW Baden-Württemberg, die Besucherinnen und Besucher beim gut besuchten RKW Forum 2023. Den Fachkräftemangel benannte er als die absehbar größte Herausforderung, vor der insbesondere mittelständische Betriebe in den kommenden Jahren stehen. Dass sich ausgerechnet in dieser Lage das Wachstum der Arbeitsproduktivität immer weiter abschwäche, stelle auch Fragen an Konzepte von „New Work“, „New Culture“ und danach, wie Arbeit in den Unternehmen wieder schneller, agiler und innovativer gestaltet werden könne.

Als Expertin zu diesen Themen war Heike Bruch eingeladen. Die Professorin für Leadership an der Universität St. Gallen beschäftigt sich in Wissenschaft und Praxis mit neuen Führungs- und Arbeitsformen. Ihr besonderes Interesse gilt der Frage, wie die Potenziale von Beschäftigten im Unternehmen genutzt werden und welche Faktoren darauf besonders starke Auswirkungen haben. Die Dimension der Herausforderungen machte Prof. Heike

Bruch zu Beginn ihres Impulsvortrags deutlich. Die Gegenwart sei unruhig, doch von heute aus betrachtet werde sich der Wandel in der Arbeitswelt noch deutlich beschleunigen und dabei auf unbekanntes Terrain führen: „Wir betreten Land, auf dem noch kein Unternehmen und kein Mensch zuvor war“, prognostizierte sie.

Die Expertin erläuterte den Begriff der „Energie“ als wissenschaftlich etablierte Kategorie. Anhand einer Matrix zeigte sie auf, dass Energie in einem Unternehmen positive und negative Auswirkungen entfalten kann, je nach Intensität und Qualität. In der von ihr mitgegründeten „energy factory“ hat sie mit ihrem Team Instrumente zur Messung und Bewertung von Energiezuständen in Gruppen und ganzen Firmen erarbeitet.

Eine zentrale Erkenntnis lautet, dass erst die richtige Balance gesunde Hochleistung hervorbringt. Ein zu hohes Energielevel im Unternehmen bei mangelnder Zufriedenheit der Beschäftigten führt zu Stress, Überhitzung und Burnout und stellt damit eine zerstörerische, „korrosive“ Energie dar. Ein Betrieb in diesem Zustand ist als Arbeitgeber nicht attraktiv, was in Zeiten des gerade erst wirksam werdenden demografischen Wandels existenzgefährdend sein könne. Ausschließlich den „Druck im Dampfkessel“ zu erhöhen, um auf Herausforderungen zu reagieren, führe unweigerlich in die „Beschleunigungsfalle“, in der sich bereits drei Viertel aller Unternehmen befänden.

Benefits wie Dienstfahrzeuge, flexible Arbeitszeitmodelle, Gratisgetränke oder der viel zitierte Obstkorb könnten zwar ein Beitrag zur Zufriedenheit

Der spannende Impulsvortrag von Prof. Heike Bruch begeisterte das Publikum.



„Wir betreten Land, auf dem noch kein Unternehmen und kein Mensch zuvor war.“

Heike Bruch
Professorin für Leadership, Universität St. Gallen

bessern möchten. „Wir alle leisten viel besser, wenn es uns Spaß macht“, lautet ihr Credo. Das gelinge, wenn die Bedürfnisse und Anforderungen aus anderen Lebensbereichen bei der Gestaltung des Arbeitsverhältnisses berücksichtigt würden. Brügger plädierte außerdem dafür, dass Firmen ihr Recruiting neu ausrichten sollten. Statt formaler Qualifikationen müsse Motivation das ausschlaggebende Kriterium sein: „Das neue Masterstudium ist es, Bock darauf zu haben, den gemeinsamen Weg im Unternehmen mitzugehen.“

Neue Wege in der Ansprache potenzieller Mitarbeiter hat auch Dirk Frintrop für seine Firma entdeckt. Als Vorstandsvorsitzender des IT-Unternehmens Büttema AG aus Bietigheim-Bissingen setzt er nicht auf den direkten Wettbewerb mit großen Konzernen um Arbeitskräfte. Für ihn stellen die individuelle Kommunikationsfähigkeit und die Identifikation mit dem Unternehmen, das sich als regional verankerter Arbeitgeber mit ökologischem und sozialem Engagement positioniert, entscheidende Faktoren dar. Außerdem investiere sein Unternehmen viel in die Weiterentwicklung von eigenen Mitarbeitern zu guten Führungskräften, berichtete Frintrop.

Bei dem anzusetzen, was die Belegschaft beschäftigt, ist für Markus Reisch, Geschäftsführer der KEMMLIT Bauelemente GmbH, die entscheidende Führungsaufgabe. Durch regelmäßige Mitarbeiterbefragungen, aber auch durch Check-out-Gespräche mit Personen, die das Unternehmen verlassen, werden Herausforderungen identifiziert und mit den betreffenden Teams gemeinsam angegangen. Die entsprechende Qualifizierung der Führungskräfte sei dafür eine elementare Voraussetzung, so Reisch. Notwendig sei außerdem die Verankerung von Zeitbudgets, die für Mitarbeitergespräche reserviert sind. Nur Betriebe, die hierfür die notwendigen Ressourcen bereitstellten, hätten künftig eine Überlebenschance.

Abschließend bedankte sich Martin Peters für den inspirierenden Input an diesem Abend und wünschte den Gästen ein erfolgreiches Netzwerken bei den anschließenden Gesprächen.

Ausführliche Informationen finden Sie hier:



Das Podium des RKW Forum 2023 (von links): Martin Peters, Markus Reisch, Prof. Dr. Heike Bruch, Dirk Frintrop, Gernod Kraft, Alena Brügger und Andreas Franik.



RKW Forum 2023: Führen in der neuen Arbeitswelt – zwischen Inspiration und Überhitzung

Martin Peters, Vorstandsvorsitzender
des RKW BW e. V., bei der Begrüßung.



Bei der Podiumsrunde mit spannenden Beiträgen dabei (von links): Markus Reisch (Geschäftsführer der KEMMLIT Bauelemente GmbH), Dirk Frintrop (Vorstandsvorsitzender der Bütema AG), Alena Brügger (Gründerin von Joypany), Prof. Dr. Heike Bruch und Moderator Andreas Franik.



Eindrücke aus
dem Publikum
(von links):
Gernod Kraft,
Geschäftsführer
des RKW Baden-
Württemberg
und Markus
Reisch,
Geschäftsführer
der KEMMLIT
Bauelemente
GmbH.



Martin Peters,
Vorstandsvorsit-
zender des RKW
BW e. V., verab-
schiedet die
langjährige Mit-
arbeiterin Gisela
Sczepansky mit
einem herzlichen
Dankeschön und
einem Blumen-
strauß in den
wohlverdienten
Ruhestand.



Wegbereiter Mittelstand

Herausgeber

RKW Baden-Württemberg
Rationalisierungs- und Innovationszentrum
der Deutschen Wirtschaft
Schloßstraße 70, 70176 Stuttgart
Telefon 0711/22998-0, Fax 0711/22998-10
info@rkw-bw.de, www.rkw-bw.de

Redaktion

Ralph Sieger, Altida Maralushaj
Veronika Renkenberger (www.renkenberger.net)

Texte

Veronika Renkenberger (S.3 bis 13)
Stephan Gokeler (S.14 u. 15)

Gestaltung und Layout

Altida Maralushaj
Katrin Fibich (katrin.fibich@web.de)

Bildnachweis

S. 2 u. 3: Landesärztekammer Baden-Württemberg; S.3:
Justus Weber, Fany Fazii; S. 6: Altida Maralushaj (RKW Ba-
den-Württemberg), Adobe Stock; S.7: Besiana Sejdiu (RKW
Baden-Württemberg), Adobe Stock; S. 8 u. 9: Ralph Sieger
(RKW Baden-Württemberg), Adobe Stock; S. 10 u. 11:
Braun Metall Vertriebs GmbH; Adobe Stock; S. 12: Altida
Maralushaj (RKW Baden-Württemberg), Adobe Stock;
S. 14, 15 u. 16: Anna Sieger (www.annasierger.de)