

„Unsere Aufgabe: Da sein für den Mittelstand“

Der neue RKW BW-Geschäftsführer Jan Sibold über Sparringspartner, Megatrends und agile Führung

Das RKW Baden-Württemberg hat seit 1. Juli einen neuen Geschäftsführer: Jan Sibold. Neben seinem Einsatz für den Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V. (VDMA) hat sich Jan Sibold maßgeblich um den Bereich Lean-Transformation im Mittelstand bei der Staufen.AG gekümmert und bringt so Expertise aus der Beratungswelt und aus der Industrie zusammen.

RATIO KOMPAKT: Herr Sibold, das RKW BW will Sparringspartner für den Mittelstand sein. Was darf man sich darunter vorstellen?

Beratung für den Mittelstand ist absolute Vertrauenssache. Das RKW BW ist anerkannt bei den Unternehmerinnen und Unternehmern im Land – und zwar bei allen Problemstellungen, die diese im Alltag haben, seien sie noch so unterschiedlich. Die Seriosität des RKW ist nachgerade sprichwörtlich, und in allen relevanten Fragestellungen wird ihm große Kompetenz zugesprochen. 2.200 Beratungen in über 1.000 Unternehmen sprechen da eine deutliche Sprache: pro Jahr! Da ist Vertrauen der entscheidende Faktor. Ein Sparringspartner ist aber auch einer, der Impulse gibt. Wir wollen eben nicht nur Bestehendes optimieren, sondern auch Trends übersetzen in mittelstandsrelevante Angebote. Die Welt dreht sich rasend schnell weiter – wir müssen da blitzschnell sein. Und bleiben!

Und was ist heute das Besondere am RKW BW, das die professionelle Beratung seinerzeit in den Markt eingeführt hat?

Ich glaube, zum einen ist es das ganz spezielle Verständnis für den Mittelstand, das wir beim RKW über viele Jahre hinweg aufgebaut haben. Zweitens haben wir ein einzigartiges Netzwerk: Banken, Ministerien, Forschungs-Institute und natürlich das Netzwerk der Unternehmen untereinander im RKW BW e.V. Darüber hinaus haben wir Fachberater mit ganz unterschiedlichen Schwerpunkten, sehr vielfältiger Expertise und über ganz Baden-Württemberg verteilt. Damit sind wir in allen Regionen präsent. Die Ganzheitlichkeit der Beratung ist das dritte Alleinstellungsmerkmal. Von der Unternehmensübergabe über die Finanzierung und Qualifi-

zierung bis hin zu Marketing und Vertrieb können wir alle relevanten Themengebiete voll umfänglich abdecken. Das kann eine private Beratung einfach nicht abbilden. Entscheidend ist am Ende immer die Qualität der Berater, und dafür stehen wir. Wir wählen unsere Berater sorgfältig aus und qualifizieren sie permanent weiter. Wir als RKW sind immer der Vertragspartner – und damit haben wir ein vitales Interesse daran, dass die Qualität hundertprozentig stimmt.

Umsetzung „on the Job“ und mit einem integrativen Ansatz: Was verstehen Sie darunter?

Der Ansatz ist, dass wir die drei Welten Beratung, Training und Coaching zusammenbringen. Und: Für die Unternehmen entwickeln wir das Konzept jeweils ganz individuell. Wir haben festgestellt, dass der bloße Besuch ein Seminars oft noch nicht effektiv ist, beispielsweise bei einer Führungskräfte-schulung. Man kann vielleicht fünf Prozent des Gelernten wirklich sofort umsetzen. Sobald man das aber verbindet mit einem Verbesserungsprojekt und mit einem Coaching, werden viel bessere Ergebnisse erzielt: Die Führungsleistung wird beobachtet und man bekommt Feedback, mit dem man sich weiterentwickeln kann. Das ist deutlich erfolgversprechender als Projekte und Weiterbildung zu trennen.

Es gibt Megatrends, die die Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln setzen. Welche sind dies?

Für den Mittelstand relevant sind vor allem Ressourcenknappheit und der demografische Wandel, neue Technologien und innovative Geschäftsmodelle, Globalisierung und Digitalisierung sowie Komplexität: Kundenwünsche werden immer individueller.

Das RKW BW hat fünf Lösungsansätze entwickelt, wie man diese Megatrends wirksam und produktiv integrieren kann – allen voran die Digitalisierung. Worauf achten Sie hier besonders?

Bei der Digitalisierung gibt es verschiedene Dimensionen. Die Unternehmen müssen für sich identifizieren, was das für sie und ihr Geschäftsmodell bedeutet, für ihre Produkte und für ihre Prozesse.



Foto: Annette Treib

„Der Fachkräftemangel ist ein waschechtes Wachstumshemmnis. Deshalb werden die Themen Führung und Unternehmenskultur so wichtig“, sagt Jan Sibold.

schen Top-Down-Ansatz fährt: „Chef sagt’s, Mitarbeiter macht’s“. Es geht hin zu einer teamorientierten Führung, bei der sich Mitarbeiter entwickeln können und Entscheidungskompetenzen erlangen. Die Prinzipien: Verantwortung abgeben und die Mitarbeiter unterstützend begleiten; sie selbst Einsichten gewinnen lassen nach dem Mentor-Mentee-Prinzip. Das Verblüffende ist: Wenn Mitarbeiter selber entscheiden, werden Unternehmen schneller, besser und wandlungsfähiger. Denn so werden die Mitarbeiter selbst zu Unternehmern. Das hilft übrigens auch im Spannungsfeld zwischen jungen und älteren Mitarbeitern mit ihren ganz unterschiedlichen Wertvorstellungen. Der Führungsstil prägt die Unternehmenskultur, und diese wird zukünftig ein ganz entscheidender Wettbewerbsvorteil sein im Kampf um Fachkräfte.

Last but not least geht es ums Finanz-Management in KMU und darum, die gewachsene Struktur des Mittelstands zu bewahren. Wie wollen Sie das erreichen?

Drei Themenfelder sind da vorrangig: erstens die Unternehmensnachfolge, Begleitung des Generationenwechsels und die Qualifizierung der Nachfolger; zweitens die Existenzgründer, von denen wir schon heute etwa 1000 jedes Jahr begleiten – von der Finanzierung über die Businessplanentwicklung bis hin zum Marketing; und drittens: Künftig wollen wir Start-ups und KMU-Welten viel intensiver zusammenführen und miteinander vernetzen. Ich bin der festen Überzeugung, dass beide ganz viel voneinander lernen können. Die vielen Hidden Champions: Sie stehen bei uns im Fokus.

Weitere Informationen bei
Jan Sibold
Tel.: 07 11/2 29 98-14
E-Mail: sibold@rkw-bw.de

Stellenmarkt: leergefegt, Profil: schärfen

In den letzten Wochen und Monaten kam ich ganz schön rum. Viele Unternehmen durfte ich von innen kennenlernen, hochspannende Führungskräfte und sehr talentierte Mitarbeiter treffen und mich mit ihnen austauschen. Mit einem ganzen Sack voller neuer Eindrücke und Impulse kam ich an meinen Arbeitsplatz zurück, um immer wieder neu gute Beratung, effektive Trainings, Coachings und Fortbildungen für Sie auszuführen.

Eine Erkenntnis zieht sich wie ein roter Faden durchs ganze Land: Fachkräfte sind das Pfund der Unternehmen. Sie zu halten ist eine Kunst, sie zu finden eine irre Herausforderung. Man nennt das auch einen Arbeitnehmermarkt: Die Umworbene können wählerisch sein und sich die Rosinen

rauspicken. Wie aber wird man nun zur Rosine?

Prüfen Sie sich selbst: Wie attraktiv ist Ihr Unternehmen als Arbeitgeber? Wie gut ist Ihr Ruf? Wie aktuell Ihr Marketing? Wie schaut es mit den sogenannten weichen Faktoren aus? Flexibilität wird plötzlich zu einem Gut, das nicht nur Arbeitnehmern, sondern auch Arbeitgebern abverlangt wird. Führungsprinzipien und Unternehmenskultur werden zu ausschlaggebenden Kriterien für die Entscheidung, wo jemand seine Bewerbung hinschickt. Je schärfer Ihr Profil, desto eher wird sich die Fachkraft für Ihr Unternehmen entscheiden.

Manche gehen noch einen weiteren Weg: Sie bilden selber massiv aus und investieren so in ihren Nachwuchs. Wie auch immer: Bleiben Sie dran!



Jan Sibold,
Geschäftsführer RKW
Baden-Württemberg

Anstand vorleben und einfordern

RKW-Forum 2018 mit brandaktuellem Thema und spannenden Teilnehmern

In einem engagierten Vortrag beim RKW-Forum 2018 beklagte Axel Hacke die verbale Verrohung unserer Gesellschaft. Das bleibe nicht ohne Folgen. Der Schriftsteller und Journalist sagte: „Wir brauchen eine ernsthafte Debatte hierüber, und wir brauchen das Engagement jedes einzelnen.“

Anstand in bewegten Zeiten: So lautete das Motto des RKW-Forums 2018. Martin Peters, der Vorstandsvorsitzende des RKW BW e.V., begrüßte im Plenum der BW-Bank in Stuttgart rund 380 Gäste und betonte: „Anstand ist etwas, das jeder einzelne von uns vorleben und – wenn es nützt – einfordern muss. Anstand kann nicht von der Politik organisiert, von Gesetzes wegen verordnet, von der Polizei durchgesetzt werden. Lediglich den Auswüchsen kann von dieser Seite begegnet werden.“

In seinem Vortrag plädierte Axel Hacke dafür, sich in dieser Zeit der permanenten Ungewissheiten, des Anpassungsdrucks



Die Akteure (von links): Jan Sibold, Geschäftsführer des RKW BW; Dr. Albrecht Fridrich, ehemaliger Geschäftsführer des RKW BW; Wolfgang Dietrich, Präsident des VfB Stuttgart; Thomas Strobl, Innenminister des Landes Baden-Württemberg; Axel Hacke, Schriftsteller und Journalist; Martin Peters, Vorstandsvorsitzender des RKW BW e.V.

und der Selbstperformance auf das Wir zu besinnen, mehr miteinander zu ermöglichen, zuzuhören und dem Mitmenschen Aufmerksamkeit zu schenken. In der Podiumsdiskussion, moderiert von Andreas Franik, betonte der baden-württembergische Innenminister Thomas Strobl, Gewalt habe auf der Straße nichts zu suchen: „Wehret den Anfängen.“ Und

der VfB-Präsident Wolfgang Dietrich sagte, man müsse Auswüchse bekämpfen. Es gehe darum Anstand vorzuleben, Toleranz gegen Rassismus zu setzen. Im Anschluss wurde der ehemalige Geschäftsführer des RKW BW, Dr. Albrecht Fridrich, offiziell in den Ruhestand verabschiedet, sein Nachfolger Jan Sibold stellte sich der Öffentlichkeit vor.

„Man muss verstehen, wie die Leser ticken“

Neue Strukturen bei der Heidenheimer Zeitung: Geschäftsführer Martin Wilhelm berichtet

Den Wandel in der Medienbranche hat die Heidenheimer Zeitung gut weggesteckt und sich für die Zukunft komplett neu aufgestellt. Mit ihrem Geschäftsführer Martin Wilhelm konzentriert sie sich nun auf „die Dinge, die wir besonders gut können“ und lässt alles andere von Menschen vorrichten, die mehr davon verstehen.

Kein Druckzentrum, keine Buchhaltung, keine Transportlogistik: Bei der Heidenheimer Zeitung sind viele Prozesse ausgelagert. „Wir konzentrieren uns auf die Dinge, die wir besonders gut können“, sagt Martin Wilhelm, seit 2013 Geschäftsführer im Heidenheimer Pressehaus. Schon sein Vater leitete die Heidenheimer Zeitung – und dessen Vater auch.

Das Unternehmen, das eine Tradition von über 150 Jahren vorweisen kann, hat sich in den letzten Jahren komplett neu aufgestellt: „Die Anforderungen der Leser an eine moderne Zeitung sind überall dieselben – ganz unabhängig von der Größe des Verlags“, weiß Martin Wilhelm. „Die Leute wollen guten Journalismus, und den wollen sie analog und digital. Man muss verstehen, wie die Leser ticken.“ Die damit verbundenen Herausforderungen sind für ein mittelständisches Unternehmen nicht trivial.

Martin Wilhelms Antwort darauf war die Konzentration aufs Wesentliche. Andere Bereiche hat er konsequent an Unternehmen delegiert, „die davon mehr verstehen als wir“. Für ihn bot es sich in der IT geradezu an, strategisch an Partnerschaften



Aktuell bleiben in einer sich verändernden Welt: Die Heidenheimer Zeitung besteht den Alltag mit neuen Ideen, Strukturen und Prozessen

zu arbeiten: „Man lernt mit der Zeit, mit anderen Unternehmen eng zusammenzuarbeiten.“ Dafür kümmern sich die Menschen im Heidenheimer Pressehaus um guten Journalismus und um die journalistische Wertschöpfung. Auch die Betreuung der Abonnenten und Anzeigenkunden ist ein Aktivposten, auf den Martin Wilhelm größten Wert legt: „Die Kundenbetreuung ist ein ganz zentraler Punkt“ – der aber auch in den Prozessabläufen deutlich verändert wurde. Ein Beispiel: Früher ging ein Anzeigenauftrag durch mehrere Hände, und der Prozess war un-

übersichtlich. Heute sehen die Mediaberater zu jedem Zeitpunkt, wo das Projekt gerade steht.

Das Thema moderne Führung war und ist für Martin Wilhelm ein Dreh- und Angelpunkt bei der Transformation seines Hauses. Die ehemalige Fokussierung auf den Geschäftsführer, aber auch auf den Redaktionsleiter und den Anzeigenleiter, hat er stark zurückgenommen und stattdessen Prinzipien eingeführt, bei der viele Mitarbeiter eigenverantwortlich arbeiten und Entscheidungen treffen. „Das dauert natürlich eine Weile, bis alle das können, schließlich muss man da hineinwachsen und Führungskompetenzen erwerben“, so Martin Wilhelm. „Dafür sind wir heute aber auch viel schneller und agiler“, ist seine Erfahrung: „Wenn wir heute eine Innovation erkennen, die für uns Bedeutung hat, dauert es bis zur Entscheidung nicht lange.“ Auch die Umsetzung lässt nicht ewig auf sich warten, sondern erfolgt

zünftig und effizient – alles Erfolge der Umstrukturierung.

Enger Begleiter und Sparringspartner auf diesem Weg war – und ist – das RKW Baden-Württemberg: Achim Fuderer als verantwortlicher RKW BW-Berater und Andreas Belau als der RKW BW-Fachberater vor Ort: „In dieser Zeit haben wir die Buchhaltung auf ein anderes System umgestellt und ein Controlling aufgesetzt, bei dem man sehr früh erkennen kann, wie wir unterwegs sind“, erläutert Martin Wilhelm. „So können wir zeitnah Zahlen auf Monatebene und auf Quartalsebene bewerten. Früher kamen die Zahlen im September, da hatte man bis zum Jahresende praktisch keine Zeit mehr zu reagieren.“

RKW BW-Fachberater Andreas Belau, der auch bei der Heidenheimer Sozietät Belau, Helmer und Partner als Steuerberater tätig ist, erläutert die Vorteile des Management-Cockpits fürs Controlling, das er der Heidenheimer Zeitung empfohlen hat: „Die Systeme fungieren als Frühwarnsystem, sodass man schnell mit gezielten Maßnahmen eingreifen kann: Man muss einfach frühzeitig wissen, wo sind Stärken, wo gibt es Schwächen und reichen die Mittel für die Ziele, die man sich gesetzt hat.“



Martin Wilhelm, Geschäftsführer der Heidenheimer Zeitung

Unterm Strich war es Gold wert, dass sich das Heidenheimer Pressehaus im Umstrukturierungsprozess vom RKW betriebswirtschaftlich beraten ließ. „Das RKW hat uns sehr geholfen“, bestätigt Martin Wilhelm und setzt die Begleitung und Beratung durchs RKW BW auch künftig zielgerichtet fort. Warum? Andreas Belau bringt es auf den Punkt: „Wer nicht weiter schwimmt, treibt zurück.“

Weitere Informationen bei
Achim Fuderer
Tel.: 0711/2 29 98-35
E-Mail: fuderer@rkw-bw.de

Unternehmensporträt HEIDENHEIMER ZEITUNG

Seit mehr als 150 Jahren ist das Pressehaus Heidenheim eine feste Größe in der Verlagslandschaft Süddeutschlands. Seit Generationen familiengeführt, ist es nicht nur tief in der Heimat verwurzelt, sondern heute auch bestens vernetzt. Seine Macher verstehen Tradition als Verpflichtung, auch in Zukunft ein Garant für verlässliche und seriöse Nachrichten zu sein. Jedes Jahr bildet das Pressehaus Heidenheim bis zu fünf Auszubildende und Studierende in drei Berufen aus. Keine Ausgabe der Heidenheimer Zeitung gleicht der anderen – und längst erscheint sie nicht mehr ausschließlich auf Papier. Um den Lesern und Kunden in jeder Lebenslage und zu jeder Uhrzeit ein bestmöglich aufbereitetes Produkt und damit umfassendes Leseerlebnis zu ermöglichen, entwickelt das Pressehaus Heidenheim sein digitales und gedrucktes Angebot stetig weiter.

Beratung aus einem Guss

Innovativ: integrativer Beratungsansatz beim RKW BW

Neues vom Erfinder der professionellen Unternehmensberatung: Beratung, Training und Coaching finden im neuen integrierten Beratungsansatz des RKW BW zueinander.

Bislang gingen sie meistens getrennte Wege: Unternehmensberatung, Training und Coaching kamen isoliert daher, wurden separat eingekauft und oft auch von unterschiedlichen Dienstleistern erbracht. Was bei diesem Verfahren fehlt, ist die Integration der wertvollen Einzelleistungen. Was nebeneinander herläuft, kann sich nicht gegenseitig befruchten. Das ändert nun das RKW BW und bringt zusammen, was zusammen gehört: Beratung, Training und Coaching aus einem Guss.

Wer kennt das nicht: Im Seminar hört sich alles noch ganz plausibel an, doch zurück im Büro fordert der Alltag seinen Tribut. Und das Gelernte verblasst. Lässt man sich aber just dann coachen, kann man Gelerntes auch strukturiert umsetzen und ritualisieren. Auch ein zum Seminar passendes Anschlussprojekt kann bei der Implementierung neuer Erkenntnisse ungemein helfen: „Das ist deutlich erfolgversprechender als Projekte und Weiterbildung zu trennen“, so Jan Sibold, neuer Geschäftsführer des RKW BW im Interview (siehe Seite 1 dieser Ausgabe).

Ein Unternehmen, das vom neuen Beratungsansatz des RKW bereits profitiert hat, ist die Sero PumpSystems GmbH in Meckesheim: „Wir baten das RKW BW

um die Ermittlung und Erschließung von Potenzialen, um unsere Produktionsabläufe zu verbessern“, berichtet Geschäftsführerin Beate Zientek-Strietz. RKW BW-Fachberater Marius-Florian Bora nahm acht Arbeitstage lang alle Prozesse unter die Lupe. Mit Block und Stoppuhr sah man ihn überall in der Produktion und mitten im Geschehen. „Seine Befragungen in unseren Meetings und Projektsitzungen haben die Kommunikation und Auseinandersetzung angeregt.“ Gefunden hat der RKW-Experte nicht eine simple Lösung, sondern eine ganze Reihe an Stellschrauben und Faktoren. Diese haben das RKW BW und das Sero-Führungsteam gemeinsam priorisiert: „Zuerst die Veränderungen, die prozentual am meisten bringen, danach die kleineren“, skizziert Beate Zientek-Strietz die Vorgehensweise. Mit der Beratung und dem Coaching ist sie hoch zufrieden: „Das war ein Seniorberater mit sehr profunder Fachkenntnis und einem guten Blick für die Dinge. Seine Analyse hat uns sehr gute Verbesserungspotenziale erkennen lassen.“ Die Berichte und Verbesserungshinweise waren klar: „Das gefiel mit gut. Es war alles wirklich auf unser Unternehmen runtergebrochen und sehr praxisorientiert.“

Weitere Informationen bei
Jan Sibold
Tel.: 0711/2 29 98-14
E-Mail: sibold@rkw-bw.de

Zulieferer und Transformation

automotive-bw mit passgenauem Beratungsangebot

Unsere Automobilzulieferindustrie steht vor großen Herausforderungen – mit einer Veränderung der Wertschöpfungskette in einem noch nie dagewesenen Ausmaß. Dieser technologische Wandel erfordert neue Geschäftsmodelle und strategische Überlegungen.

automotive-bw, das automobile Netzwerk, greift das dringende Bedürfnis auf und hat ein Beratungsangebot entwickelt, das vom RKW BW getragen wird. Unternehmerisches Denken ist jetzt gefragt, um die entscheidenden, strategischen Weichen stellen zu können. Und es braucht eine Doppelstrategie, um mit derzeitigen Konzepten noch Geld zu verdienen, während neue Konzepte hochgefahren werden und sich etablieren. Die Beratung umfasst eine aktuelle

Lagebeurteilung, an die sich die Planung einer neuen Unternehmenszukunft anschließt. Die Experten von automotive-bw helfen beim Ausbau der Innovationsfähigkeit und der Entwicklung eines auf das Unternehmen zugeschnittenen Aktionsplanes und eines Geschäftsmodells unter besonderer Beachtung von

1. Markt- und Kundenwünschen,
2. Technologieentwicklungen,
3. Dienstleistungen und Fertigungsverfahren sowie
4. Digitalisierung von Services und Arbeitsprozessen.

Auch die anschließende Umsetzung im Betrieb kann wirksam begleitet werden.

Weitere Informationen bei
Jürgen Weiler
Tel.: 0711/2 29 98-20
E-Mail: weiler@rkw-bw.de

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

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

Redaktion
Jan Sibold, Ralph Sieger,
Jochen Gewecke (www.gewecke.net)

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

Auflage 5.700 Exemplare

Wegbereiter Mittelstand

RKW BW

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

Durch das Förderprogramm „Fachkurse“ des Landes Baden-Württemberg können Sie 2019 auf viele RKW-Seminare 30 Prozent Zuschuss (50 Prozent für über 50-Jährige) auf die Teilnahmegebühr erhalten. Anspruchsberechtigt sind

1. Beschäftigte aus baden-württembergischen Unternehmen mit Firmen- bzw. Wohnsitz in BW
2. Unternehmer/-innen, Freiberufler/-innen, Existenzgründer/-innen und Gründungswillige mit Wohn- oder Unternehmenssitz in BW

Produktionsplanung und -steuerung

Termine:
Baustein 1: 12. – 14.02.2019
Baustein 2: 19. – 21.03.2019
Baustein 3: 14. – 16.05.2019
in Nürtingen

Führungskolleg für Manager/-innen

Termine:
Baustein 1: 28.02. – 01.03.2019
Baustein 2: 04. – 05.04.2019
Baustein 3: 09. – 10.05.2019
Baustein 4: 27. – 28.06.2019
Baustein 5: 25. – 26.07.2019
Baustein 6: 26. – 27.09.2019
in Haigerloch

Key-Account-Management

Termine:
Baustein 1: 20. – 22.03.2019
Baustein 2: 08. – 10.05.2019
Baustein 3: 10. – 12.07.2019
in Nürtingen

Mittelständische Unternehmensführung

Termine:
Baustein 1: 28. – 29.03.2019
Baustein 2: 21. – 22.05.2019
Baustein 3: 10. – 11.07.2019
Baustein 4: 11. – 12.09.2019
Baustein 5: 23. – 24.10.2019
in Nürtingen

Erfolgreiches Personalrecruiting – Mitarbeiter/-innen finden und binden

Termin: 10.04.2019
in Sindelfingen

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