



DOKUMENTATION

Führung neu denken

Impulse aus der Region Schwarzwald-Baar-Heuberg

Editorial

Wie verändert die Digitalisierung Handwerk, Industrie und Handel? Welche Herausforderungen gibt es und wie sind sie zu meistern? Beim jährlichen „Wirtschaftstag“ der Wirtschaftsförderung Schwarzwald-Baar-Heuberg ging es am 14. November 2017 um diese und viele weitere Fragen – nicht zuletzt um ein neues Verständnis von Führung und Kommunikation im Zeichen des digitalen Wandels. Der „Wirtschaftstag“ wurde veranstaltet in enger Begleitung durch die Mittelstand 4.0-Agentur Kommunikation. Die Mittelstand 4.0-Agentur Kommunikation ist Teil der Initiative Mittelstand-Digital des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie und unterstützt Multiplikatoren und Führungskräfte bei der Gestaltung des digitalen Wandels.

4.0: Fluch und der Segen?

„Digitalisierung? Das bedeutet, die Zeit läuft immer schneller und das Tempo zieht beständig an,“ so beschreibt einer der Teilnehmer des Wirtschaftstages seine aktuelle Situation. Zu Recht. Denn in der Tat müssen Entscheidungen deutlich rasanter getroffen, neue Kommunikationskanäle und -plattformen beständig neu „bespielt“ und interne Prozesse kontinuierlich angepasst werden. Parallel wächst die Informationsflut über neue soziale Medien und Netze und selbst „alte Hasen“ müssen sich von Greenhorns und Jungspunden die virtuelle Branchen-Welt neu erklären lassen.

Fit für den digitalen Wandel

Solche Herausforderungen anzunehmen, fällt nicht immer leicht. Aber es geht! Sehr gut sogar, wenn alle Akteure offen und neugierig auf Veränderungen zugehen, andere an Neuerungen teilhaben lassen und neue Formen des Miteinanders entwickeln. Diese Erfahrung haben wir als Vertreter der bundesweit aktiven Mittelstand 4.0-Agentur Kommunikation im Dialog mit mittelständischen Unternehmen immer wieder machen dürfen. Unsere wichtigste Aufgabe ist es, kleine und mittlere Unternehmen fit für den digitalen Wandel zu machen und ihnen auf dem Weg zu individuellen Digitalisierungszielen beratend zu Seite zu stehen.

Digitalisierung braucht Impulse

Um dieser Aufgabe gerecht zu werden, benötigen auch wir beständig neue Impulse und Anregungen. In der Schlossberghalle in Wehingen haben wir viele neue Perspektiven und Ansätze aus der „Real Practice“ diskutieren und austauschen können. Von Ihren Erfahrungen zu lernen, hat uns bereichert und große Freude gemacht. Dafür schon an dieser Stelle ein herzliches Dankeschön!

Technik und Theorie sind nicht alles

Um Führung neu denken und innovative Geschäftsmodelle voranbringen zu können, bedarf es mehr als blanker Theorie und Technik. Der Erfolg des digitalen Wandels wird von Menschen und ihren kreativen Ideen bestimmt. Darauf sollten wir uns bei allen Fragen rund um die Digitalisierung immer wieder besinnen. Denn ganz gleich, wie wir auf anstehende Veränderungen reagieren: Aufzuhalten ist die digitale Zukunft nicht, und jeder, der in einem Unternehmen Verantwortung trägt, wird diese neue Herausforderung gemeinsam mit anderen zu meistern haben. In diesem Sinne freuen wir uns auf viele weitere fruchtbare Dialoge.

Villingen-Schwenningen und Potsdam, im November 2017

Dorothee Eisenlohr

Geschäftsführerin Wirtschaftsförderungsgesellschaft Schwarzwald-Baar-Heuberg mbH

Prof. Dr. Thomas Thiessen

Konsortialleiter Mittelstand 4.0-Agentur Kommunikation

Impulse zum Auftakt



„Acht von zehn Bürgern hegen Ängste, im Zuge der Digitalisierung beruflich abgehängt zu werden. Dagegen wollen und müssen wir etwas tun. Baden-Württemberg will zu einer ‚Leitregion des digitalen Wandels‘ werden und bis zum Jahr 2021 mehr als eine Milliarde Euro in die Gestaltung der digitalen Transformation investieren.“

Jürgen Guse, Vorsitzender des Aufsichtsrats der Wirtschaftsförderung Schwarzwald-Baar-Heuberg und des Regionalverbands Schwarzwald-Baar-Heuberg und Bürgermeister von Bräunlingen



„Die Digitalisierung eröffnet dem Mittelstand viele neue Chancen. Die Arbeitsprozesse in Verwaltung und Wirtschaft können weiter beschleunigt und effizienter gestaltet werden. Daran sollten wir alle arbeiten.“

Gerhard Reichegger, Bürgermeister der Gemeinde Wehingen



„Ich sehe in der Digitalisierung vor allem die Chance, Prozesse effizienter und schlanker umzusetzen. Das zeigt sich schon beim Anmeldemanagement für die heutige Veranstaltung, das wir zu weiten Teilen über eine Online-Plattform abwickeln konnten.“

Dorothee Eisenlohr, Geschäftsführerin der Wirtschaftsförderungsgesellschaft Schwarzwald-Baar-Heuberg mbH

Führung neu denken – Impulse aus der Region Schwarzwald-Baar-Heuberg



Produktion

Wie gelingt der Einstieg in die Digitalisierung?
Mark Aretz, Werksleiter Lauffen, Knauf Gips KG



Handwerk

Was sagt der Meister, was die Belegschaft?
Ralf Rapp, Geschäftsführer Elektro Bayer GmbH



Handel

Was erwartet der „neue“ Kunde?
Rudolf Reim, Geschäftsführer expert HOERCO GmbH



Baugewerbe

Wie gelingt der Generationenwechsel?
Sonja Walter, Stellv. Geschäftsführerin
Walter Straßenbau KG



Dienstleistung

Wie beeinflussen uns innovative Technologien?
Martin Zimmermann, geschäftsführender
Gesellschafter imsimity GmbH

Inhaltsverzeichnis

Editorial

Seite 2

Impulse zum Auftakt

Seite 3

Führung im digitalen Wandel – Was ändert sich, was bleibt?
Prof. Dr. Rainer Zeichhardt, Mittelstand 4.0-Agentur Kommunikation

Seite 6

Führung neu denken in der Produktion
Mark Aretz, Werksleiter Lauffen, Knauf Gips KG

Seite 8

Führung neu denken im Handwerk
Ralf Rapp, Geschäftsführer Elektro Bayer GmbH

Seite 10

Führung neu denken im Handel
Rudolf Reim, Geschäftsführer expert HOERCO GmbH

Seite 12

Führung neu denken im Baugewerbe
Sonja Walter, Stellv. Geschäftsführerin Walter Straßenbau KG

Seite 14

Führung neu denken in der Dienstleistung
Martin Zimmermann, geschäftsführender Gesellschafter imsimity GmbH

Seite 16

Summary

Seite 18

Die Region Schwarzwald-Baar-Heuberg

Seite 21

Impressum
Quellen- und Bildverzeichnis

Seite 22

Einführung | Führung im digitalen Wandel



WAS ÄNDERT SICH, WAS BLEIBT?

Im Gespräch mit Moderator Prof. Dr. Thomas Thiessen, Rektor der BSP Business School Berlin und Konsortialleiter Mittelstand 4.0-Agentur Kommunikation, gibt Prof. Dr. Rainer Zeichhardt erste Impulse zum neuen Führungsverständnis und zu Veränderungsprozessen, die im Zeichen des digitalen Wandels gerade für mittelständische Unternehmen notwendig werden.

Immer wieder ist von Visionen und Strategien für das digitale Zeitalter und von vielfältigen neuen Chancen die Rede. Was bedeutet das nach Ihrem Verständnis?

Wir befinden uns derzeit in einer konjunkturell überaus komfortablen Lage: Bei vielen Mittelständlern sind die Auftragsbücher voll. Aus einem klassischen Führungsverständnis tendieren viele Unternehmer zur Strategie „Never change a winning horse“, also volle Konzentration auf das bestehende Erfolgskonzept und Kerngeschäft. Aber, wirtschaftlicher Erfolg kann mitunter auch zu Trägheit beitragen und ist unter den Vorzeichen eines extrem komplexen und schnelllebigen digitalen Wandels äußerst riskant. Schon jetzt verändern innovative digitale Geschäftsmodelle viele etablierte Märkte und Wertschöpfungsketten. Wer sich da zurücklehnt und auf das Ausloten möglicher Chancen verzichtet, gerät schnell ins Hintertreffen.

Führung neu zu denken, bedeutet daher vor allem eines: Raus aus der Komfortzone! Um Teil der digitalen Revolution zu werden, müssen wir proaktiv handeln, eigene digitale Visionen in neue Unternehmensstrategien integrieren und bestehende Geschäftsmodelle immer wieder kritisch hinterfragen. Erfolg bedeutet heute, sich permanent an neuen Rahmenbedingungen auszurichten.

Neudeutsch spricht man gern vom „digitalen Mindset“ als Basis für erfolgreiche Veränderungsprozesse. Was ist darunter zu verstehen?

Im klassischen Führungsverständnis gingen wir davon aus, alles müsse langfristig geplant und schließlich perfekt umgesetzt werden. Dafür haben Unternehmen heute nicht genügend Zeit.

Führung neu zu denken und den digitalen Wandel erfolgreich zu meistern, erfordert aus meiner Sicht vor allem, die eigene Haltung zu überdenken und klassische Managementprinzipien über Bord zu werfen. Es geht nicht mehr um die eine, perfekt geplante Marktlösung, sondern um schnelles Reagieren auf veränderte Marktbedingungen. Die forcierte Entwicklung und Erprobung von Prototypen unter Einbeziehung der anvisierten Zielgruppen eröffnet neue Möglichkeiten, um Produkte und Leistungen inkrementell, also schrittweise, an die konkreten Markterfordernisse anzupassen und sukzessive zu optimieren. Das setzt einen radikalen Struktur- und Kulturwandel voraus. Digitaler Mindset bedeutet: Wir müssen agil sein, kurze Innovationszyklen organisieren, neue Freiräume für kreative Ideen schaffen und bereit sein, jederzeit aus eigenen und fremden Fehlern zu lernen.

Die digitale Kommunikation verändert das gesellschaftliche Miteinander. Schafft sie in Unternehmen und Organisationen auch ein neues Machtgefüge?

Ganz sicher. Über die Digitalisierung werden bestehende Unternehmensstrukturen massiv verändert und mitunter komplett aufgebrochen. Im klassischen Führungsverständnis

galt die Einhaltung und Kontrolle hierarchisch organisierter Entscheidungs- und Delegationsprozesse als unverzichtbar.

Führung neu zu denken, bedeutet, sich von solchen legitimierte Anweisungskaskaden zu verabschieden und stattdessen neue Einflusspotenziale wie digitale Expertenmacht (z. B. eingebracht von Programmierern oder Data Scientists) und Informationsmacht (z. B. getragen von Administratoren oder Content Managern) anzuerkennen. Darüber hinaus etablieren sich über neue digitale Kommunikationskanäle und -plattformen komplett veränderte Dialog- und Selbstorganisationsprozesse, die nur begrenzt gesteuert, aber äußerst effizient für Wissenstransfers und die interne Kommunikation genutzt werden können. Um die Gesamtheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf dem Weg digitaler Veränderung mitzunehmen, gilt es, den Faktoren Kollaboration und Selbstorganisation eine neue, gewichtige Bedeutung beizumessen.

Digitaler Wandel verlangt von allen Beteiligten massives Umdenken. Wie wirkt sich das auf Führungsrollen und Führungsidentitäten aus?

Klassisches Führungsverständnis basiert auf der Maxime „Ich bin der Chef und mein Wort ist Gesetz!“ Dieses Rollenverständnis müssen Führungskräfte im Zuge der Digitalisierung äußerst kritisch hinterfragen und sich immer wieder bewusst machen, dass sie nicht nur als Vorgesetzte, sondern auch als Begleiter, Moderatoren und Botschafter die Umsetzung notwendiger Veränderungen zu steuern haben.

Führung neu zu denken, beinhaltet somit auch, neue Führungskompetenzen aufzubauen. Als E-Leader stehen Führungskräfte für die digitalen Visionen ihres Unternehmens oder Verantwortungsbereichs ein; als Game Changer geben sie neue Strukturen und Regelwerke vor, die glaubwürdig vorgelebt werden wollen; als Influencer nutzen sie

digitale Tools wie Social Media, Business Netzwerke, Blogs und Micro-Blogs für die interne Kommunikation und beziehen Mitarbeiter aktiv in neue Dialogformen ein; als Digital Mentor helfen sie Irritationen abzubauen, individuelle Potenziale auszuschöpfen und die digitale Transformation als Gemeinschaft zu meistern. Damit erweitert sich die Führungsidentität um zahlreiche neue Aufgabenbereiche. Nur „Chef“ zu sein, reicht längst nicht mehr aus!

Die Zukunft hat längst begonnen und stellt viel Gewohntes in Frage. Müssen wir uns künftig auch auf die Führung durch künstliche Intelligenz einrichten?

Im klassischen Führungsverständnis gingen wir selbstverständlich davon aus, dass der Mensch der Technik jederzeit und in jedem Fall überlegen sei. Von diesem Paradigma müssen wir uns lösen.

Führung neu zu denken, bedeutet auch, künstliche Intelligenz als eines der Schlüsselthemen der digitalen Transformation zu akzeptieren. Das beinhaltet nicht nur Implikationen für die Interaktion zwischen Mensch und Maschine, sondern verändert auch unser Verständnis von Führung. Wir müssen lernen, dass die Kompetenz, künstliche Intelligenz zu programmieren und Maschinen für die Analyse von Nutzer- und Konsumentenverhalten einzusetzen, massiv an Bedeutung gewinnen wird. Spätestens wenn Maschinen mittels selbstlernender Algorithmen in soziale Gefüge eingreifen, das Verhalten von Menschen beeinflussen oder gar autonom steuern, stellen sich nicht nur für Führungskräfte viele schwerwiegende Fragen. Wie können wir die Risiken und kritischen Implikationen künstlicher Intelligenz beherrschen, ohne die möglichen Synergien und Chancen einer neuen Mensch-Maschine-Kommunikation zu beschneiden? Wie können wir angesichts der enormen Potenziale von künstlicher Intelligenz ein neues Verständnis von Führung, Macht und Miteinander entwickeln und zu neuen Partnerschaften finden? Ein überaus spannender Prozess, der da auf uns wartet.

WHO ist WHO



Prof. Dr. Rainer Zeichhardt lehrt Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und ist Prorektor der BSP Business School Berlin. Er verfügt über langjährige Erfahrungen als Berater und Managementtrainer. Zu seinen Forschungs- und Publikationsschwerpunkten zählen u. a. die

Themen Changemanagement, E-Leadership und digitale Transformation.

KONTAKT:
rainer.zeichhardt@businessschool-berlin.de



Prof. Dr. Thomas Thiessen ist Medien- und Kommunikationswissenschaftler und Rektor der BSP Business School Berlin. Als Konsortialleiter der vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie initiierten und bundesweit aktiven Mittelstand 4.0-Agentur Kommunikation

unterstützt er Multiplikatoren und Führungskräfte bei der Gestaltung des digitalen Wandels.

KONTAKT:
thomas.thiessen@businessschool-berlin.de



Führung neu denken – in der Produktion

Mark Aretz, Werksleiter Knauf Gips KG.

Fallbeispiel Knauf Gips KG

1932 sicherten sich die Brüder Alfons und Karl Knauf das Abbaurecht eines Gipsvorkommens an der Obermosel und gründeten ihr erstes Gipswerk. Heute zählt Knauf zu den führenden Herstellern von Baustoffen und Bausystemen in Europa und ist auf allen fünf Kontinenten mit Produktionsstätten und Vertriebsorganisationen vertreten. 2016 erwirtschaftete die Unternehmensgruppe mit weltweit rund 27.400 Mitarbeitern einen Jahresumsatz von 6,5 Mrd. Euro.

Die in Deutschland führende Knauf Gips KG ist spezialisiert auf Systeme für Trockenbau und Boden, Putz und Fassade. Am Standort Deißlingen-Lauffen produzieren rd. 100 Mitarbeiter unter der Führung von Werksleiter **Mark Aretz** rund 20 Mio. Quadratmeter Bauplatten pro Jahr.

DIE VERÄNDERUNG

Inzwischen werden alle Produktionsabläufe der Knauf Gips KG digital gesteuert und die Prozessdaten produktbezogen ausgewertet. Auf diese Weise gelingt es, die vier wichtigsten Kostenfaktoren – Rohmaterial, Energie, Logistik und Personal – im Griff zu behalten und beständig zu optimieren. „An diesen vier Stellschrauben mit technologischen Hilfsmitteln weiter zu drehen, ist ein wesentlicher Teil meiner Führungsverantwortung, die ich gemeinsam mit den Produktions- und Abteilungsleitern übernehme“, berichtet Mark Aretz im Podiumsgespräch mit Prof. Dr. Thomas Thiessen von der Mittelstand 4.0-Agentur Kommunikation.

DER WEG ZUR DIGITALISIERUNG

Die schrittweise Einführung digitaler Systeme und Anwendungen bezeichnet Aretz in der Rückschau als „schleichenden Prozess“. Zu Beginn der Neuorientierung hätten viele Mitarbeiter mit großer Skepsis reagiert. Doch inzwischen habe man erkannt, dass der digitale Wandel zu deutlich mehr Effizienz und spürbaren Wettbewerbsvorteile führt. „Heute übernimmt unser Werk oft eine Vorreiterrolle, indem wir neue Systeme für die gesamte Knauf-Gruppe erproben.“

DIE UNTERNEHMENSKULTUR

Auf die Frage nach einer veränderten Unternehmenskultur erkennt Mark Aretz vor allem bei sich selbst große Veränderungen. „Ich verstehe Führung heute vor allem als eine Dienstleistung gegenüber meinen Mitarbeitern“. Vor allem die permanente Verfügbarkeit von Messenger-Diensten, Social Media und anderen digitalen

Plattformen führe mitunter zu starker Anspannung und zusätzlichem Druck innerhalb der Belegschaft. Als Führungskraft müsse man gerade in diesem Bereich immer wieder gegensteuern und im Einzelfall individuell helfen und unterstützen.

DIE MITARBEITER

Am Standort Deißlingen-Lauffen liegt das Durchschnittsalter der Belegschaft bei 47,3 Jahren. Viele der langjährigen Mitarbeiter – in der Regel keine „digital natives“ – mussten und müssen sich neue Kompetenzen aneignen, um mit der wachsenden Datenflut umgehen und Informationen intelligent organisieren zu können. „Inzwischen haben wir gelernt, diese Herausforderung täglich aufs Neue anzunehmen und begreifen unsere geschäftlichen Erfolge auch als persönlichen Gewinn.“ Dazu beigetragen habe auch das beständige Training neuer Motivations- und Kommunikationsmethoden. „Wir müssen verstehen, warum wir etwas tun, um mit Freude an die Umsetzung zu gehen. Durch gemeinsames Lernen und eine möglichst transparente interne Kommunikation gelingt uns das jeden Tag ein wenig besser.“

DAS FÜHRUNGSVERSTÄNDNIS

In der täglichen Arbeit begreift sich Aretz heute auch als Coach für seine Mitarbeiter. „Ich gebe gern weiter, was ich selbst in den vergangenen Jahren gelernt habe. Dazu gehört auch, nicht immer und überall zur Verfügung zu stehen.“ Manche Entscheidungen und Pläne bräuchten auch in Zeiten des dynamischen digitalen Wandels etwas Geduld und Muße, um sich positiv entwickeln zu können. Diese Zeit müsse man sich nehmen, um nachhaltige Erfolge zu generieren.

Knauf Gips KG
Brühlstr. 47
78652 Deißlingen-Lauffen
Tel.: 07420/800
www.knauf.de

KONTAKT: aretz.mark@knauf.de

DREI TIPPS FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

- 1 **Türe offen lassen und eine transparente, glaubwürdige interne Kommunikation pflegen.**
- 2 **Führung als Dienstleistung begreifen und ein Selbstverständnis als Coach entwickeln.**
- 3 **Freiräume für Qualifizierung schaffen und vom Wissen anderer profitieren.**



Führung neu denken – im **Handwerk**

Ralf Rapp, Inhaber der Elektro Bayer GmbH.

Fallbeispiel Elektro Bayer GmbH

Mit derzeit 12 Mitarbeitern ist die Elektro Bayer GmbH in den Bereichen Elektroinstallation, Licht und Leuchten, Antennen- und Satellitenanlagen, Daten- und Netzwerktechnik, Industrieelektrik und Elektronik, Kommunikationstechnik, Photovoltaik und Solartechnik, Sicherheitstechnik, Home-Automation, Thermografie, Netzanalysen und Instandhaltung tätig.

Firmeninhaber **Ralf Rapp** engagiert sich zudem als Obermeister der Elektro-Innung Rottweil, in der sich die elektrotechnischen Handwerksbetriebe des Landkreises zusammengeschlossen haben. Gemeinsam mit dem Fachverband Elektro- und Informationstechnik Baden-Württemberg und dem Zentralverband der Deutschen Elektro- und Informationstechnischen Handwerke unterstützen sich die Mitgliedsbetriebe in vielfältigen Bereichen.

DIE VERÄNDERUNG

Für die Innung und den Fachverband steht das Thema Digitalisierung schon lange auf der Agenda und auch die Mitgliedsbetriebe erkennen zunehmend, dass sie im Zuge der technologischen Veränderungen neue Kompetenzen aufbauen müssen. Ralf Rapp ist sich sicher, dass sich das Berufsbild elektrotechnischer Handwerksbetriebe in den vergangenen Jahren massiv verändert hat: „Smart Home, Smart Metering und den gesamten Bereich der Daten- und Netzwerktechnik müssen wir souverän beherrschen. Am Ende sind schließlich wir es, die ‚Alexa & Co.‘ zum Laufen bringen.“

DER WEG ZUR DIGITALISIERUNG

Das Elektrohandwerk befindet sich aus Sicht von Ralf Rapp bereits seit Mitte der 1980er Jahre im beständigen Wandel. Damals hätte niemand von digitaler Transformation gesprochen. Dennoch habe sich immer etwas verändert und man habe stets neugierig bleiben müssen, um mit dem technologischen Fortschritt mitzuhalten. „Menschen, die etwas bewegen wollen, müssen selbst in Bewegung bleiben. Deshalb nehme ich wie viele andere Innungsbetriebe regelmäßig an Lehrgängen und Innovations-Workshops teil. Nur so können wir die Dynamik der Veränderung auffangen.“

DIE UNTERNEHMENSKULTUR

Im Team von Elektro Bayer arbeiten Menschen unterschiedlichen Alters. Von einem 17-Jährigen das Gleiche zu verlangen wie von einem erfahrenen 56-Jährigen, hält Rapp für unrealistisch. Von den Jungen erwarte er, dass sie ihr selbstverständliches digitales Wissen in den

Betrieb einbringen; von den Älteren, dass sie ihr Erfahrungs-Know-how teilen. „In der Arbeit mit Lehrlingen ist es mir ungemein wichtig, dass sie von Anfang begreifen, wie technikaffin unsere Arbeit heute ist und wie wenig sie noch mit reinem ‚Strippen ziehen‘ zu tun hat.“

DAS FÜHRUNGSVERSTÄNDNIS

Ralf Rapp ist Realist. Das Rad der technologischen Entwicklung lasse sich weder zurückdrehen noch aufhalten. Und das sei auch gut so. „Wir müssen neugierig und aufmerksam bleiben, aber auch kritisch. Nicht jede Innovation wird sich durchsetzen, aber fast jede werden wir handwerklich meistern müssen. Das sind wir unseren Kunden schuldig.“ Sein Führungsverständnis habe sich durch die aktuellen Veränderungen eigentlich nicht verändert. Engagement, permanentes Lernen und die Bereitschaft mit anderen zu kooperieren, sei ihm als Obermeister der Innung ebenso wichtig wie als Firmenchef. „Diese Haltung versuche ich auch meinen Mitarbeitern zu vermitteln. Unsere Arbeit wird immer anspruchsvoller. Da ist es gut, wenn man sich auf eine starke Gemeinschaft verlassen kann.“

DIE MITARBEITER

Den allgemein beklagten Fachkräftemangel kann Rapp für seinen eigenen Betrieb (noch) nicht feststellen. Allerdings habe man in den Gremien auch Einiges dafür getan. Mit der Kampagne „E-ZUBIS“, die man gemeinsam mit dem Fachverband Elektro- und Informationstechnik Baden-Württemberg und dem Zentralverband gestartet habe, sei offenbar eine gute Ansprache der Berufseinsteiger gelungen. „Mit Slogans wie ‚Ein Handwerk – 7 Berufe‘ wollen wir unsere Aufgaben in all ihrer Modernität und Zukunftsorientierung darstellen und zeigen, wie vielfältig der Job des Elektrikers ist.“ Innungsbetriebe können die Kampagne jederzeit für ihre eigenen Internetseiten nutzen.

Elektro Bayer GmbH Tel: 07404 8104
Inh. Ralf Rapp Fax: 07404 910461
Saline 20 www.elektro-bayer.com
78628 Rottweil

KONTAKT: ralf.rapp@elektro-bayer.com

DREI TIPPS FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

- 1 **Neugierig bleiben und permanentes Lernen vorleben.**
- 2 **Netzwerke nutzen, um sich gegenseitig zu unterstützen und auszutauschen.**
- 3 **Nachwuchs für die Vielfalt handwerklicher Berufe begeistern.**

Führung neu denken – im **Handel**

Rudolf Reim, Inhaber der expert HOERCO GmbH.

Fallbeispiel expert HOERCO GmbH

In der Handelsverbundgruppe expert SE sind aktuell 194 expert-Gesellschafter und -Mitglieder an 432 Standorten im gesamten Bundesgebiet zusammengeschlossen. In Villingen-Schwenningen leitet **Rudolf Reim** das 60-köpfige Team der expert HOERCO GmbH. Auf einer Verkaufsfläche von rund 2.400 Quadratmetern werden Produkte aus den Bereichen TV & Audio, Computer & Zubehör, Foto & Video, Film & Musik, Telekommunikation & Navigation, Haushalt & Küche, Gesundheit & Körperpflege sowie Gaming & Spielwaren angeboten. Zusätzlich sind über 100.000 Artikel im eigenen Online-Shop gelistet.

DIE VERÄNDERUNG

Rudolf Reim kennt die Schwächen seiner Branche. "Im Handel galt lange die Devise: Wir sitzen Entscheidungen aus, bis sich der Faktor Internet von selbst erledigt". Diese Strategie sei bekanntermaßen nicht aufgegangen. „Dennoch reagieren viele Kollegen noch immer verärgert, wenn sich Kunden online über Produkte und Preise informieren und mit diesem Wissen im Laden stehen.“ Davon habe man sich im eigenen Unternehmen lange verabschiedet und die Preisgestaltung konsequent am Marktgeschehen ausgerichtet. Mittels eines eigenen Tools werde das Netz regelmäßig nach aktuellen Angeboten durchsucht und mit dem eigenen Sortiment verglichen. Smart Data sei für die expert HOERCO ein wichtiges Thema geworden. „Langfristig können wir uns sogar vorstellen, ein ähnliches Konzept wie die „findbox“-Lösung der Metro-Gruppe umzusetzen. Eine elektronische Produkterkennung, die direkt mit der Regalverortung und digitalen Preisanzeige verknüpft ist, könnte die Produktsuchzeiten für Kunden und Mitarbeiter deutlich verkürzen.

DER WEG ZUR DIGITALISIERUNG

Eine der wichtigsten Veränderungen, die Reim im Zuge der Digitalisierung für sein Unternehmen erkennt, betrifft die Auswahl der Mitarbeiter. „Während wir früher eher nach technischen Kompetenzen und handwerklichem Geschick gefragt haben, suchen wir heute vor allem geschultes Verkaufspersonal, das auf individuelle Kundenbedürfnisse und Vorkenntnisse reagieren kann.“ Die soziale und emotionale Intelligenz eines Bewerbers habe deutlich an Bedeutung gewonnen.

DIE UNTERNEHMENSKULTUR

Aus Sicht von Rudolf Reim muss sich der Einzelhandel viel stärker auf seine natürlichen Vorteile gegenüber dem Versandhandel konzentrieren und dem Kunden Servicequalität und ein attraktives Kaufumfeld bieten. Dazu gehöre zum Beispiel auch, sich bei einer Tasse Kaffee Zeit für Beratungsgespräche zu nehmen oder das haptische Erlebnis des Ausprobierens zu ermöglichen. „Die positive persönliche Ansprache, die von Freundlichkeit, Kompetenz und einem guten Auftreten geprägt ist, müssen wir

auch untereinander pflegen, damit unser Unternehmen als glaubwürdiger Vertrauenspartner wahrgenommen wird.“ Jeder sei unterdessen daran gewöhnt, neben einer endlosen Auswahl an Produkten auch klare Aussagen zu Verfügbarkeiten, Lieferterminen oder passenden Ergänzungen und Alternativen zu erhalten. „Genau das müssen wir auch offline leisten. Dazu brauchen wir eine reibungslos funktionierende, digital unterstützte Organisation. Im Zentrum steht aber nach wie vor König Kunde.“

DAS FÜHRUNGSVERSTÄNDNIS

Als eine seiner wichtigsten Aufgaben betrachtet Reim die strategische Ausrichtung seines Unternehmens. Zukünftig werde es vor allem darum gehen, gut informierte Kunden kompetent zu begleiten. „Viele haben bei Online-Einkäufen schon negative Erfahrungen gemacht, wollen bei größeren Anschaffungen auf Nummer sicher gehen und über technische Neuerungen umfassend aufgeklärt werden. Wenn wir auf solche Bedarfe angemessen reagieren, ohne den Online-Handel im eigenen Geschäftsmodell zu vernachlässigen, sehe ich auch für den Einzelhandel rosige Zeiten.“

DIE MITARBEITER

Die Mitarbeiter von expert HOERCO werden regelmäßig in neuen Kommunikations- und Verkaufsmethoden geschult. Dabei gehe es auch darum, digitale Technologien, zum Beispiel bei der Sortiments-, Preis- und Angebotsgestaltung, mit eigenen Serviceleistungen zu verknüpfen. „Im Netz regiert der Preis. Wer zusätzliche Services wünscht, zahlt in der Regel drauf. An diesem Punkt müssen wir ansetzen und neue Qualitätsstandards definieren. Dafür ist in unserem Haus jeder einzelne Mitarbeiter verantwortlich.“

expert HOERCO GmbH
Eckweg 3
78048 Villingen-Schwenningen

Telefon: 07721 84110
Fax: 07721 841199
www.hoerco.de

KONTAKT: rudolf.reim@gmail.com

DREI TIPPS FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

- 1 Mit Servicequalität gegenüber dem Online-Handel punkten.
- 2 Verkaufspersonal professionell schulen.
- 3 Veränderungen als Chance zu permanenter Verbesserung begreifen.

Führung neu denken – im Baugewerbe

Sonja Walter, Walter Straßenbau KG.

Fallbeispiel Walter Straßenbau KG

In den frühen 1940er Jahren gründete Pflastermeister Engelhard Walter in Trossingen seinen ersten Straßenbaubetrieb, dem seit 1991 Sohn Willy Walter als Komplementär und geschäftsführender Gesellschafter gemeinsam mit seiner Frau Margot vorsteht. Heute – rund 75 Jahre nach Gründung der Walter Straßenbau KG – wird erneut ein Generationenwechsel eingeläutet.

Tochter **Sonja Walter** wird in Kürze die Führungsverantwortung über rund 150 Mitarbeiter am Standort Trossingen und weitere 50 Mitarbeiter in Etzdorf bei Dresden übernehmen und die Arbeiten in den Bereichen Straßen- und Tiefbau, Erd- und Deponiebau, Baugebieterschließung und Baustoffherstellung steuern.

DIE VERÄNDERUNG

Dass die Organisation der Firma in Zukunft über eine komplett papierlose Verwaltung funktioniert, ist für die Walters eine Selbstverständlichkeit. Inzwischen nutze man digitale Technologien aber auch für die Baustellenvermessung und bilde den kompletten Prozess des Straßeneinbaus über elektronische Datenflüsse ab. „Das beginnt bei der Standortanalyse und den Geo-Daten, die wir für die Steuerung des Asphaltbauprozesses benötigen, setzt sich in der Baustellenlogistik, Personal- und Fuhrparkplanung fort und endet bei der Koordination unserer Zulieferer.“ Ausgestattet mit Smartphone und Tablet wüssten die Bauleiter jederzeit, wo sich welches Material oder Fahrzeug befindet. Bei Verzögerungen können sich die Teams umgehend informieren und gemeinsam nach Lösungen zu suchen. Das erspare viel Ärger und jede Menge Zeit und Geld.

DER WEG ZUR DIGITALISIERUNG

Am Anfang seien alle davon überzeugt gewesen, dass eine derart vernetzte Organisation niemals funktionieren würde, berichtet Sonja Walter. „Wir befürchteten, dass unsere Mitarbeiter so viel neue Technik nicht akzeptieren würden. Inzwischen wissen wir, dass neue Prozesse nur gemeinsam entwickelt und umgesetzt werden können.“

DIE UNTERNEHMENSKULTUR

„Ganz gleich, welche Kosten-/Nutzenrechnungen wir anstellen, welche technischen Hilfsmittel wir für einsatzfähig halten oder welche Abläufe wir auf Optimierungspotenziale prüfen – am Ende entscheiden die Teams vor Ort, was geht und was nicht.“ So zu verfahren, setze ein

hohes Maß an Offenheit und gegenseitiger Akzeptanz voraus und sei angesichts der steigenden Komplexität der Aufgaben unverzichtbar. „Jeder bringt seine spezifischen Erfahrungen, Ideen und vielleicht auch Bedenken ein. Daraus lernen wir alle.“

DIE MITARBEITER

Wie eng die Belegschaft der Walter Straßenbau KG miteinander kooperiert, zeigt sich schon auf der Website des Unternehmens, die maßgeblich von Sonja Walter gestaltet wurde. „Durch meine Ausbildung zur Diplom-Bauingenieurin und den BBA-Abschluss (Bachelor of Business Administration) sowie durch Berufserfahrungen in anderen Firmen konnte ich sicher einige neue Gedanken und Ansätze in unser Familienunternehmen einbringen. Die Wertschätzung unserer Mitarbeiter war für uns allerdings schon immer der alles entscheidende Erfolgsfaktor“. Straßenbau sei ein handfestes, robustes Geschäft, in dem zum Teil auch ein rauer Ton herrsche. Dennoch wüssten alle die gemeinsamen Erfolge zu schätzen. „Das zeigen wir uns gegenseitig und tragen es in die Kommunikation mit Partnern und Kunden.“

DAS FÜHRUNGSVERSTÄNDNIS

Als Mitglied des Familienbetriebes will Sonja Walter die Lebensleistungen von Großvater und Eltern erfolgreich in die Zukunft führen. Das empfinde sie einerseits als große Verantwortung, erfülle sie aber auch mit viel Stolz und Mut zum Aufbruch. In Fragen der Digitalisierung könne sie sich beispielsweise gut vorstellen, die Baustellenfahrzeuge direkt mit den bei der Projektvorbereitung gesammelten Daten zu verknüpfen, um die weiteren Prozessschritte künftig (teil-) automatisiert durchführen zu können. In der Zusammenarbeit mit den multinationalen Baustellen-Teams, die immer wieder Sprachbarrieren überbrücken müssten, seien technische Hilfsmittel zur Erleichterung der Verständigung für sie ein großer Zugewinn. „Wir sind offen für Neuerungen und ich habe das große Glück, dass mir meine Eltern viel Freiraum geben, um neue Ideen auszutesten und umzusetzen. Durch unsere gut funktionierende Feedback-Kultur, können wir Knackpunkte und Schwierigkeiten in der Regel offen anzusprechen und gemeinsam nach Lösungen suchen. Das erleichtert uns vieles!“

Walter Straßenbau KG
Engelhard-Walter-Str. 1
78647 Trossingen

Tel. 07425/223-0
www.walter-strassenbau.de

KONTAKT: info@walter-strassenbau.de

DREI TIPPS FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

- 1 Neuerungen im Diskurs mit Mitarbeitern analysieren und Erfahrungswissen nutzen.
- 2 Generationenwechsel frühzeitig planen – Führungsverantwortung schrittweise abgeben.
- 3 Gemeinsam Erfolge feiern.

Führung neu denken – in der Dienstleistung

Martin Zimmermann, imsimity GmbH.

Fallbeispiel imsimity GmbH

Die imsimity GmbH ist Anbieter für Virtual Reality (VR) und Augmented Reality (AR) Soft- und Hardwarelösungen und entwickelt interaktive 3D-Stereo-Welten, z. B. Aerodynamik-, Strömungs-, Architektur- oder Crashvisualisierungen. Im Bereich von Virtual Reality (VR) entwirft imsimity digitale Lösungen für Print-, Web- oder Videopräsentationen und ermöglicht es dem Anwender, in komplexen Rauminstallationen direkt mit der virtuellen Umgebung zu interagieren (immersive virtual environment). Hochspezialisierte „CyberLearningSpaces“ bieten zudem digitale Lern- und Trainingsumgebungen für Schulen, Hochschulen oder die betriebliche Aus- und Weiterbildung. Das von **Martin Zimmermann** geführte Innovations-Team ist an Forschungsprojekten der EU, des BMBF und des MWK des Landes Baden-Württemberg beteiligt und kooperiert mit unterschiedlichen Kompetenzzentren.

DIE VERÄNDERUNG

Schon jetzt haben sich aus Sicht von Martin Zimmermann die gesellschaftlichen Informations- und Erlebnisansprüche massiv verändert. Ein gutes Beispiel sei die digital angereicherte Chronik des Villingen-Schwenninger Stadtteils Tannheim im Schwarzwald. „Neben dem klassischen Printprodukt bieten wir eine kostenlose App, die die Inhalte crossmedial erlebbar macht. Heimatgeschichte wird damit zu einer neuen Erlebniswelt, die andere – vor allen jüngere Zielgruppen – anspricht und interessiert.“ Damit wolle man zeigen, dass neue Technologien nicht nur für große Unternehmen, sondern auch für kleinere Projekte eingesetzt werden könnten. „Auch mit Schulen arbeiten wir intensiv zusammen und stellen immer wieder fest, wie gut sich Themen aus Physik oder Chemie multimedial vermitteln lassen.“

DER WEG ZUR DIGITALISIERUNG

Für Innovator Zimmermann ist Digitalisierung ein niemals endender Prozess. Als man begonnen habe, mit VR- und AR-Technologien zu arbeiten, sei kaum vorstellbar gewesen, in welchem Tempo sie sich aus dem reinen Games-Bereich befreien und Einzug in industrielle Anwendungen oder den Weiterbildungssektor halten würden. „Wenn wir heute Prozesse digital simulieren oder virtuelle Räume zur interaktiven Wissensvermittlung schaffen, hat das nichts mehr mit Spielerei zu tun.“ So auch im e-Learning-Projekt „Cyberherz“, das imsimity gemeinsam mit dem e-learning Kompetenzzentrum der Uniklinik Ulm zur Schulung von Medizinstudenten und Ärzten betreibt. „Solche Innovationsprojekte schaffen digital gestütztes Erfahrungswissen, das im realen Umfeld Leben retten kann.“

DIE UNTERNEHMENSKULTUR

Als „first mover“ müssen sich Innovationsunternehmen oftmals selbst um die Projektfinanzierung kümmern und immer wieder mutige Partner zur Umsetzung finden. Das kostet Kraft und verlangt nach anderen Kompetenzen als nur technologischem Know-how. „Was uns hilft, ist die feste Überzeugung, dass sich unsere Pionierarbeit auf lange Sicht bezahlt macht und auch für die Investoren

ein Gewinn sein wird.“ Das sei auch mit dem Pilotprojekt „Lernfabrik 4.0“ gelungen, das inzwischen für die industrielle Lehrlingsausbildung genutzt wird. Unterstützt vom Schwarzwald-Baar-Kreis und regionalen mittelständischen Firmen habe man in einem gemeinsamen Kraftakt ein Leuchtturmprojekt auf die Beine stellen können, das inzwischen für viel Aufmerksamkeit sorgt.

DAS FÜHRUNGSVERSTÄNDNIS

Für Martin Zimmermann und seine Mitarbeiter machen klassische Unternehmensstrukturen wenig Sinn. „Unsere Teams arbeiten absolut flexibel – wenn es sein muss, auch nachts.“ Als Führungskraft verstehe er sich weniger als Unternehmenslenker, sondern vielmehr als Impulsgeber und Ermöglicher. „Was wir brauchen sind frische Idee und kreative Köpfe, die ihre Freiräume nutzen.“ Um sie zu finden, kommuniziere er aktiv über soziale Medien und habe in Kooperation mit dem Technologiezentrum St. Georgen ein „Experimentierlabor für Digitale Bildungs- und Trainingsmedien“ aufgebaut. „Solche Plattformen sind wichtig, um junge Menschen Starthilfe zu geben und sie auf uns aufmerksam zu machen.“

DIE MITARBEITER

Als imsimity vor rund 17 Jahren als Ausgründung eines Forschungsprojekts der Uni Stuttgart startete, waren 3D-Gestalter quasi nicht zu finden oder unbezahlbar. Heute können schon Schüler einfache 3D-Modellationen erstellen und sich schnell in komplexere Anwendungen einarbeiten. „Neben Spezialisten aus den Bereichen Mathematik, Physik, Informatik, Medientechnik und User Experience holen wir deshalb auch immer wieder Studierende, Doktoranden, Praktikanten und freie Mitarbeiter in unsere Teams. Sie sorgen mit ihren Impulsen für die ‚kreative Unruhe‘, die wir für unsere Arbeit brauchen.“

imsimity GmbH
Leopoldstraße 1
78112 St. Georgen
im Schwarzwald

Tel. +49 (0) 7724-917-5150
<http://imsimity.de>

KONTAKT: kontakt@imsimity.de

DREI TIPPS FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

- 1 **Veränderte Nutzererwartungen befriedigen bzw. übererfüllen**
- 2 **Innovative Technologien für neue Erlebniswelten nutzen.**
- 3 **Kreative Freiräume schaffen, Innovationen ermöglichen.**



Summary | Das nehmen wir mit



„Führung und Digitalisierung sind zwei Themen, die inzwischen auch in der Breite der Wirtschaft angekommen sind. Führung ohne Digitalisierung kann nicht mehr gelingen. Wir müssen unsere Mitarbeiter mitnehmen. Und wir brauchen digitale Methodenkompetenz“.

Clemens Maurer, Geschäftsführer der H. Maurer GmbH & Co. KG und Beiratsvorsitzender der Wirtschaftsförderung Schwarzwald-Baar-Heuberg

GEMEINSAM SIND WIR STARK!

Getragen von 23 Gesellschaftern, darunter der Regionalverband Schwarzwald-Baar-Heuberg, drei Landkreise, knapp zwei Dutzend Städte und Gemeinden, IHK Schwarzwald-Baar-Heuberg und Handwerkskammer Konstanz, der

regionalen IHK Schwarzwald-Baar-Heuberg und vielen hochmotivierten Unternehmern. Die starke Gemeinschaft ist für Außenstehende deutlich zu spüren und beweist sich u. a. in dem von Martin Zimmermann, imsimity GmbH, vorstellten Pilotprojekt der „Lernfabrik 4.0“.

HIDDEN CHAMPIONS PRÄGEN REGIONEN

Im Gespräch mit vielen, beim Wirtschaftstag vertretenen mittelständischen Unternehmen haben wir eine starke Spezialisierung und ein hohes Maß an Kundennähe feststellen können. Neue Kundensegmente werden eher durch eine weiche Diversifizierung, ausgehend von bestehenden Kernkompetenzen erschlossen. Ein guter Weg, um auch unter den Vorzeichen des digitalen Wandels notwendige Veränderungen und Marktanpassungen erfolgreich umzusetzen. Mark Aretz, Knauf Gips KG, lieferte dafür einige gute Beispiele.

SERVICE – SERVICE – SERVICE

Digitale Handels- und Bewertungsportale haben unsere Konsumgewohnheiten nachhaltig verändert. Das bekommt insbesondere der Einzelhandel zu spüren. Um weiter im Geschäft zu bleiben und die Nase vorn zu haben, müssen neue Kundenansprüche erkannt und befriedigt werden. Technische Hilfsmittel und digitale Kommunikationsmedien schaffen neue Freiräume, um mit einem hohen Maß an Service- und Beratungsqualität gegenüber dem Online-Handel zu punkten. Das zeigt auch die Erfolgsgeschichte von Rudolf Reim, der im Umgang mit seinen Kunden vor allem auf die soziale und emotionale Intelligenz seines gut geschulten Verkaufspersonals setzt.

FACHKRÄFTE WACHSEN NICHT AUF BÄUMEN!

Drohender Fachkräftemangel bedeutet gerade für mittelständische Handwerksbetriebe eine große Herausforderung. In der Region Schwarzwald-Baar-Heuberg wurde – gefördert vom Landeswirtschaftsministerium und unterstützt durch ortsansässige Unternehmen – ein „Welcome Center“ eingerichtet, um Fachkräften von außerhalb den Zugang zum heimischen Arbeitsmarkt zu erleichtern. Die von Ralf Rapp vorgestellte Kampagne „E-ZUBIS“ zeigt darüber hinaus, wie die gezielte Ansprache von Berufseinsteigern gelingen kann, und dass in einer starken Gemeinschaft viele von einer guten Idee profitieren können.

TRADITIONEN FÜR NEUES NUTZEN

Digitalisierung geschieht selten auf der grünen Wiese, sondern baut auf Bewährtem auf. Bestehende Geschäftsmodelle auf den Prüfstand zu stellen, bedeutet nicht, das Rad neu zu erfinden, sondern eigene Kernkompetenzen mit innovativen Technologien und kreativen Ideen anzureichern und neu auszurichten. Davon berichtete zum Beispiel Sonja Walter ihren Eltern (Willi und Margot Walter), die gemeinsam mit langjährigen Mitarbeitern und der Elterngeneration den digitalen Wandel ihres Betriebes vorantreibt. Gegenseitige Wertschätzung, Offenheit und der Mut, gemeinsam Neues zu wagen, zählen dabei mehr als technologischer Fortschritt.

Die Region Schwarzwald-Baar-Heuberg

Die Region Schwarzwald-Baar-Heuberg erstreckt sich vom Hochschwarzwald im Westen bis zum Großen Heuberg auf der Schwäbischen Alb im Osten. Im Norden ist Stuttgart, im Süden sind der Bodensee und die Schweiz rasch erreicht. Zur Region Schwarzwald-Baar-Heuberg gehören die Landkreise Rottweil, Tuttlingen und Schwarzwald-Baar-Kreis mit dem Oberzentrum Villingen-Schwenningen und den Mittelzentren Donaueschingen, Rottweil, Schramberg und Tuttlingen.

Wirtschaftlich ist die Region von mittelständischen Betrieben geprägt, die in ihrer Nische oft Weltmarktführer sind. Wichtige Branchen sind Medizintechnik, Metallverarbeitung, Maschinenbau, IT- und Elektro- sowie Gummi- und Kunststoffproduktion. Die Industriedichte liegt weit über dem deutschen Bundesdurchschnitt.

Die hohe Lebensqualität für Einwohner und Touristen entsteht durch die einmalige Kombination aus atemberaubender Landschaft, attraktivem Kulturangebot und gut ausgebauter Infrastruktur; Hochschulen und Forschungseinrichtungen gibt es hier genauso wie ein gut ausgebautes Breitbandnetz. Sehenswerte historische Stadtzentren wie in Rottweil, der ältesten Stadt Baden-Württembergs, finden sich hier neben Pionierprojekten wie dem 240 m hohen Testturm von Thyssenkrupp Elevators oder dem Daimler Prüf- und Testzentrum in Immendingen – eine gelungene Symbiose aus Tradition und Moderne.

Die Region in Zahlen	Region: Schwarzwald-Baar-Heuberg,	Land: Baden-Württemberg
Anzahl der Städte und Gemeinden:	76	
davon Große Kreisstädte:	5	
Fläche:	2.529 km ²	
Anteil Siedlungs- und Verkehrsfläche:	12,1 %	14,4 %
Anteil Landwirtschaftsfläche:	40,5 %	45,4 %
Anteil Waldfläche:	46,2 %	38,3 %
Anteil Wasserfläche:	0,6 %	1,1 %
(je 31.12.2015)		
Bevölkerungsdichte:	191 EW/km ²	305 EW/km ²
Bevölkerungszahl:	483.754	10.879.618
Anteil der Einwohner < 18 Jahren:	17,5 %	16,9 %
Anteil der Einwohner > 65 Jahren:	20,7 %	19,7 %
(je 31.12.2015)		
Beschäftigtenzahl:	187.161	
Anteil der Beschäftigten im Prod. Gewerbe:	52,0 %	35,9 %
Anteil der Beschäftigten in Dienstleist.:	47,8 %	63,7 %
(je 30.06.2016)		

(Auszüge aus der Website des Regionalverbandes Schwarzwald-Baar-Heuberg)

Über die Wirtschaftsförderungsgesellschaft Schwarzwald-Baar-Heuberg mbH

Die Wirtschaftsförderungsgesellschaft Schwarzwald-Baar-Heuberg mbH ist eine regionale Wirtschaftsförderung für die 76 Kommunen in den drei Landkreisen Rottweil, Tuttlingen und Schwarzwald-Baar-Kreis. Sitz ist Villingen-Schwenningen. Getragen wird sie von 23 Gesellschaftern, darunter Städte und Gemeinden, die drei Landkreise, der Regionalverband Schwarzwald-Baar-Heuberg sowie Handwerkskammer Konstanz und IHK Schwarzwald-Baar-Heuberg. Die Angebote richten sich an Unternehmen, Fachkräfte und Kommunen und umfassen unter anderem folgende Themen:

FACHKRÄFTE:

Die Wirtschaftsförderung SBH berät Betriebe zu Möglichkeiten, ihren Fachkräftebedarf zu decken. Ansprechpartner hierfür ist das Welcome Center für Schwarzwald-Baar-Heuberg, das vom Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg und von regionalen Unternehmen gefördert wird.

FLÄCHEN UND IMMOBILIEN:

Die Wirtschaftsförderung unterstützt Unternehmen, die auf der Suche nach Entwicklungsflächen oder -Immobilien sind, indem sie ihnen Informationen und Kontakte zur kommunalen Ebene vermittelt.

NETZWERK- UND INFOVERANSTALTUNGEN:

Unternehmen und Institutionen werden immer wieder zu Veranstaltungen eingeladen, die thematische Impulse bringen und die gegenseitige Vernetzung fördern. Ein Beispiel dafür ist der in der vorliegenden Broschüre dokumentierte Wirtschaftstag „Führung neu denken“.

STANDORTMARKETING:

Die Wirtschaftsförderung hat sich zum Ziel gesetzt, die Region Schwarzwald-Baar-Heuberg bundesweit bekannter zu machen und so Investoren und potenzielle Arbeitskräfte zu gewinnen.

KONTAKT:



Dorothee Eisenlohr
Geschäftsführerin
Wirtschaftsförderungsgesellschaft
Schwarzwald-Baar-Heuberg mbH

Marienstr. 10
78054 Villingen-Schwenningen
Tel.: +49 77 20 - 660 44 00
eisenlohr@wifoeg-sbh.de

www.wifoeg-sbh.de
facebook.com/welcomesbh
youtube.com/wifoegsbh

Über Mittelstand-Digital

Die Initiative Mittelstand-Digital des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) informiert kleine und mittlere Unternehmen über die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung. Regionale Kompetenzzentren helfen vor Ort dem kleinen Einzelhändler genauso wie dem größeren Produktionsbetrieb mit Expertenwissen, Demonstrationszentren, Netzwerken zum Erfahrungsaustausch und praktischen Beispielen. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie ermöglicht die kostenlose Nutzung aller Angebote von Mittelstand-Digital.

Weitere Informationen zu Mittelstand-Digital unter www.mittelstand-digital.de.

Über die Mittelstand 4.0-Agentur Kommunikation

Die Mittelstand 4.0-Agentur Kommunikation ist Teil der Initiative Mittelstand-Digital des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie und unterstützt Multiplikatoren und Führungskräfte bei der Gestaltung des digitalen Wandels. Die Themen sind Veränderungsmanagement, Qualifikation und Kommunikation. Die Agentur hilft dabei, Akzeptanz und Orientierung im Management von digitalen Veränderungen zu finden.

Weitere Informationen unter <http://kommunikation-mittelstand.digital>



- Kompetenzzentren der Förderinitiative „Mittelstand 4.0 – Digitale Produktions- und Arbeitsprozesse“
- ▲ Agenturen der Förderinitiative „Mittelstand 4.0 – Digitale Produktions- und Arbeitsprozesse“
- Kompetenzzentrum Digitales Handwerk ■ Regionale Schaufenster

Impressum

Herausgeber:
BSP Business School Berlin GmbH
Calandrellistraße 1-9, 12247 Berlin

E-Mail: thomas.thiessen@businessschool-berlin.de

Amtsgericht Berlin
Registergericht HRB 145457 B
Geschäftsführerin: Ilona Renken-Olthoff

Redaktion:
Prof. Dr. Thomas Thiessen
Prof. Dr. Rainer Zeichhardt
Dorothee Eisenlohr

Gestaltung und Produktion:
Charles Ashman
info@ashman.de

Druck:
Druckerei Conrad GmbH

Stand: Dezember 2017

In Kooperation mit:
Wirtschaftsförderungsgesellschaft Schwarzwald-Baar-Heuberg mbH
Marienstr. 10, 78054 Villingen-Schwenningen
eisenlohr@wifoeg-sbh.de

Bild- und Quellenangaben

Seite 1: Fotolia

Seite 3 bis 19: Wirtschaftsförderung Schwarzwald-Baar-Heuberg

<http://kommunikation-mittelstand.digital>