

# Erfolgsfaktor FLEXIBILITÄT

Forschungsergebnisse und Praxiserfahrungen aus dem BMBF-Projekt

## Projektpartner TU Chemnitz:

Produkt- und Marktstrategien in industriellen KMU

**Seite 2**

## Verallgemeinerungsfähig:

Management-Interviews hinterfragen Flexibilisierungslösungen

**Seite 5**

## Berlin-Brandenburg:

Kooperation hilft, den Wechselfällen des Marktes zu trotzen

**Seite 6**

## Sachsen-Anhalt:

Neue Werkstoffe erfordern flexible technische Arbeitsmittel und technologische Flexibilität zugleich

**Seite 7**

## Tipps und Termine

**Seite 8**

## Sprunghafte Marktänderungen erfordern Strategischesicht der Unternehmen

### Betriebsprojekte im Wachstumscluster Energietechnik / Erneuerbare Energien erproben Flexibilisierungsinstrumente

Projekte zu flexibler Arbeitsorganisation und überbetrieblicher Zusammenarbeit werden von vier Pilotunternehmen im Wachstumscluster Energietechnik / Erneuerbare Energien der Hauptstadtregion umgesetzt. Sprunghaftes Wachstum, aber auch dramatische Marktverluste kennzeichnen die Branche. Beim Workshop im Oktober tauschten die Firmen ihre Projekterfahrungen aus. Die EQ-SYS GmbH hatte an ihren Sitz im Treuenbrietzen

entwickelt hat. „Ständige Änderungen der Rahmenbedingungen und die Dynamik der Außenmärkte erfordern nicht nur innovative Produkte, sondern Vorausschau und Anpassungsfähigkeit“, betont Geschäftsführer Michael Raschemann. Um die Auslastung der Fertigung zu verbessern, hatte EQ-SYS einen Vertrieb aufgebaut. Die Erwartungen wurden übertroffen: Jetzt sucht das Unternehmen mittlerweile Partner für einen Großauftrag in



*Geschäftsführer Michael Raschemann mit den Workshopteilnehmern beim Rundgang durch das energieautarke Dorf Feldheim.*

Ortsteil Feldheim (Landkreis Teltow-Fläming) eingeladen. Als erstes energieautarkes Dorf in Europa ist Feldheim gefragt: Am gleichen Tag waren Vertreter von 30 energieautarken europäischen Dörfern zu Gast, außerdem weilte eine russische Delegation unter Begleitung von Ministerpräsident Matthias Platzeck vor Ort.

EQ-SYS stellt automatische Nachführanlagen für Photovoltaikanlagen her, die eine bis zu 40 Prozent höhere Energieausbeute ermöglichen. Die Firma ist ein Tochterunternehmen der Energiequelle GmbH, die das Vorzeigeprojekt in Feldheim mit Windkraftanlagen, Biogasgewinnung und Photovoltaik über Jahre

Afrika. „Wir setzen auf Kooperation, allerdings muss der Partner zu uns passen“, erklärt Betriebsleiter Helmut Fügemann. „Gegenseitiges Vertrauen und offene Kommunikation sind unerlässlich, dann finden sich auch Lösungen für die technischen und organisatorischen Abläufe.“ Für die Klassifizierung der Treiber und Hemmnisse überbetrieblicher Zusammenarbeit bieten diese aktuellen Projekterfahrungen neue Ansätze. Ähnlich die PHÖNIX Sonnenwärme AG, die weltweit über 40.000 Anlagen installiert hat: Hier liegt der Fokus auf einer flexibilitätsfördernden Arbeitsorganisation. Derzeit werden Elemente erarbeitet, die in einem entstehenden Compliance-Management ihren Niederschlag finden werden.

# Produkt- und Marktstrategien in industriellen KMU

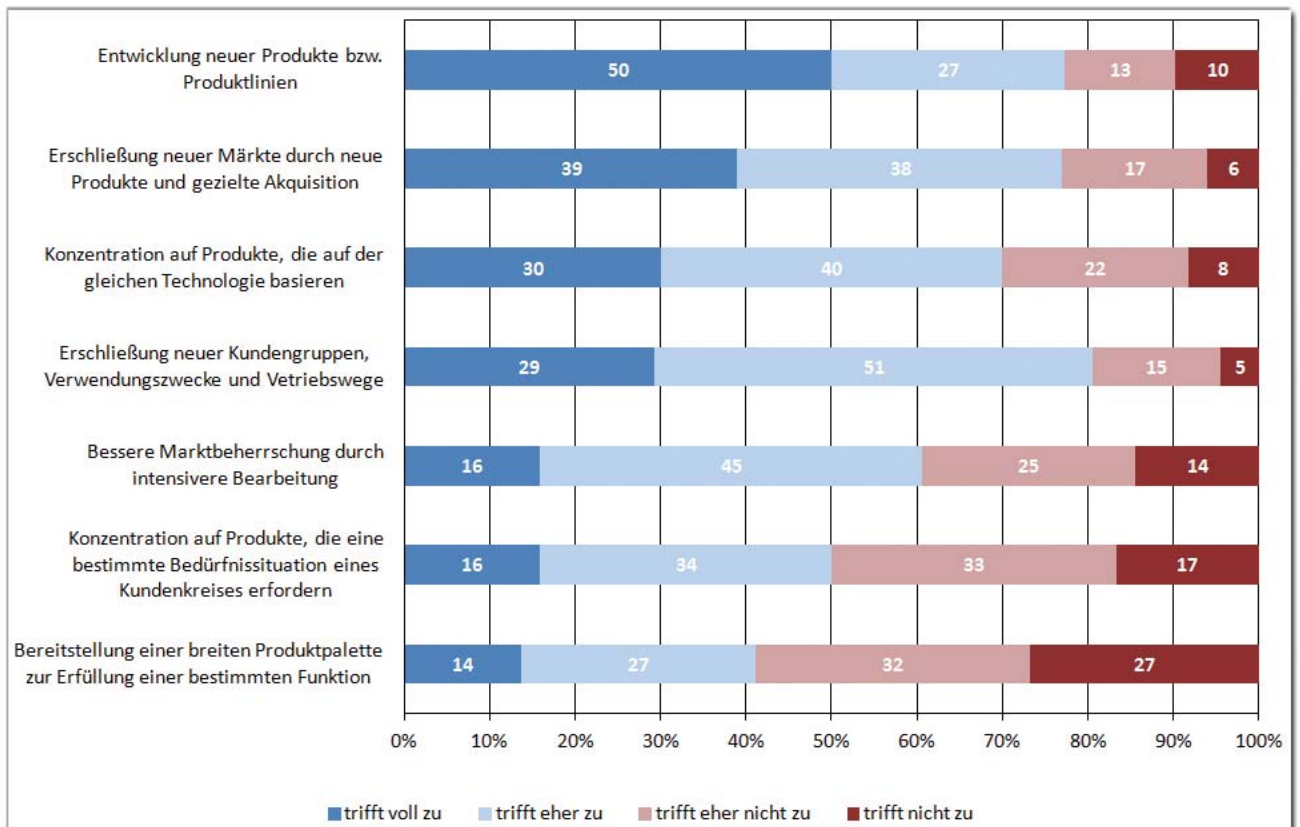
Die Produkt- und Marktstrategie ist entscheidend für die erfolgreiche Entwicklung eines Unternehmens. Gerade im Spannungsfeld der ständig steigenden Wettbewerbsintensität am globalisierten Markt sind derartige Entscheidungen von größter Wichtigkeit. Produkt- und Marktstrategien lassen sich grundsätzlich in Überlebensstrategien und in Wachstumsstrategien unterteilen. Die Anwendung von Überlebensstrategien kann bei rezessiver Wirtschaftsentwicklung und bei grundlegenden Strukturproblemen einer Branche notwendig werden. Im Gegensatz dazu sind Wachstumsstrategien darauf ausgerichtet an einem potenziellen Marktwachstum teilzuhaben.

## Produkt- und Marktstrategien

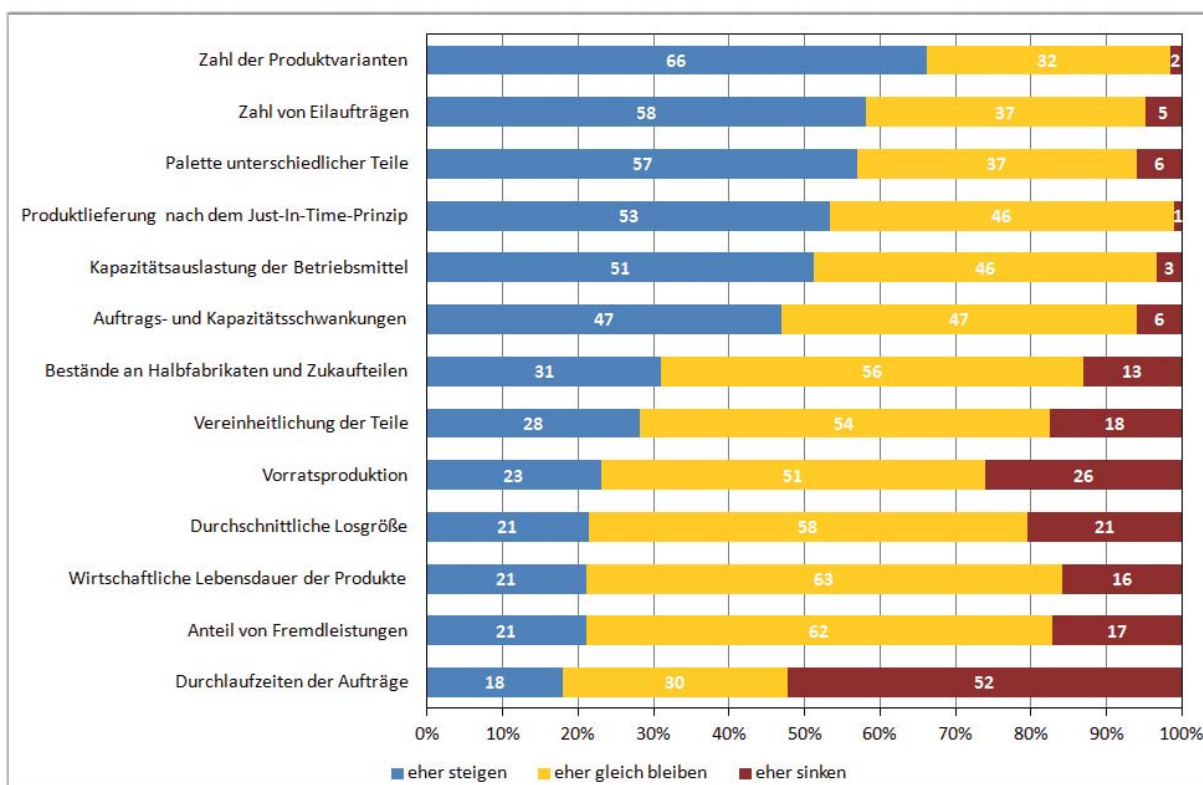
Bei der empirischen Erhebung zur Nutzung von Flexibilisierungsstrategien wurden die Unternehmen zur Anwendung grundlegender Produkt- und Marktstrategien befragt, wobei theoretische Grundlagenbetrachtungen von Ansoff und Wattenhofer zugrunde gelegt wurden. Bei der klassischen Produktentwicklung steht die Entwicklung neuer Produkte bzw. Produktlinien im Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns. Die Strategie der Diversifikation fokussiert auf das Eindringen

von neuen Produkten in neue Märkte durch gezielte Akquisitionen. In Rahmen einer technologieorientierten Strategie konzentriert sich das Unternehmen auf Produkte und Dienstleistungen, die auf der gleichen Produkt-technologie basieren oder mit denselben Produktionsmitteln hergestellt werden.

Bei der Strategie der Marktentwicklung konzentriert sich das Unternehmen auf die Erschließung neuer Abnehmerschichten, die Bereitstellung neuer Verwendungszwecke und Vertriebswege. Im Rahmen der Marktdurchdringung intensiviert das Unternehmen die Marktbearbeitung, meist unterstützt durch mögliche Kosten- und/oder Preissenkungen. Die abnehmerorientierte Strategie ist durch das Anbieten von Produkten, die eine bestimmte Bedürfnissituation eines Kundenkreises befriedigen, geprägt. Im Gegensatz dazu ist eine funktionsorientierte Strategie von der Bereitstellung einer breiten Produktpalette zur Erfüllung einer bestimmten Funktion gekennzeichnet. Die befragten Unternehmen sollten zu jeder der Strategien eine Einschätzung im Kontinuum von „trifft voll zu“ bis „trifft nicht zu“ vornehmen.



Die Mehrzahl der befragten Unternehmen setzt auf die Entwicklung von neuen Produkten bzw. Produktlinien und die Erschließung von neuen Märkten.



### Zukünftige Produktstrukturen

Als vorherrschende Strategie wurde die Entwicklung von neuen Produkten bzw. Produktlinien genannt. Vertiefend dazu wurden die Unternehmen nach der zukünftigen Entwicklung ihrer Produktstrukturen gefragt. Die möglichen Aussagen wurden direkt aus einer früheren Befragung, dem NIFA-Panel, übernommen. Damit wird eine vergleichende Analyse der empirischen Daten möglich. Die Befragten mussten für jede einzelne Aussage eine Entscheidung treffen, inwieweit diese für das jeweilige Unternehmen zutrifft.

Über die Hälfte der befragten Unternehmen erwartet vorrangig einen Anstieg der Zahl von Produktvarianten sowie der Eilaufträge, ein Wachstum der Teilepalette, die Zunahme der Lieferungen nach dem Just-in-Time-Prinzip und eine höhere Kapazitätsauslastung der Betriebsmittel. Ein erheblicher Anteil erwartet allerdings in Bezug auf die genannten Bereiche keine Veränderungen. Bei den Auftrags- und Kapazitätsschwankungen wird ein Anstieg oder eine Stagnation gleichermaßen von den Unternehmen erwartet. Nur eine Minderheit der Unternehmen rechnet in der Zukunft mit weniger Auftrags- und Kapazitätsschwankungen. Eher gleich bleiben werden nach Ansicht der befragten Unternehmen die Bestände an Halbfabrikaten und Zukaufteilen, die Vereinheitlichung der Teile, die Vorratsproduktion, die durchschnittliche Losgröße, die wirtschaftliche Lebensdauer

der Produkte sowie der Anteil von Fremdleistungen. Einzig bei den Durchlaufzeiten der Aufträge rechnen über 50 Prozent der Unternehmen damit, dass diese in der Zukunft sinken werden.

### Fakten

Bei der Frage welche allgemeinen Marktstrategien am ehesten auf ihr Unternehmen zutreffen, gaben 72% der Befragten die Qualitätsführerschaft und 59% die Technologieführerschaft an. Als Kostenführer schätzten sich 14% ein, dicht gefolgt von der Marktführerschaft (13%) sowie von der Preisführerschaft (11%). Bei dieser Frage durften maximal zwei Antworten ausgewählt werden.

## Erfahrungen mit der Krise

In der empirischen Erhebung wurden die Unternehmen ebenfalls nach ihren Erfahrungen aus der letzten Wirtschaftskrise befragt. Speziell wurde hinterfragt, was die Unternehmen im Bereich der Marktstrategien anders machen würden, wenn sie wieder in der gleichen Krisensituation wären.

Mehrheitlich wurden die Intensivierung der Akquise mit einer Erweiterung der Kundenstruktur und der Aufbau zusätzlicher Geschäftsfelder von den Unternehmen genannt. Als zweite Krisenbewältigungsstrategie sehen die Unternehmen die Entwicklung neuer Produkte bzw. Produktlinien an.

## Entwicklungspotenziale

Es ist einzuschätzen, dass die meisten KMU ihre unternehmerischen Ziele in Krisenzeiten eher durch ein produktexpansives Markverhalten erreichen wollen. Der Einsatz von betrieblichen Flexibilisierungsmaßnahmen wird nur punktuell und eingeschränkt in Erwägung gezogen. Die Chancen von innerbetrieblichen Reorganisationsmaßnahmen, aber auch das bewusste Suchen von strategischen Kooperationspartnern und der kontinuierliche Aufbau derartiger Kooperationsbeziehungen werden noch zu wenig von kleinen und mittleren

Unternehmen genutzt. Speziell das erhebliche Entwicklungspotenzial von Kooperationen mit Forschungseinrichtungen, mit all ihren Vorzügen wie auch Problemen, wird nur sehr bedingt im unternehmerischen Alltag ausgeschöpft. Zu den erwähnten Themenfeldern soll die weitere Projektarbeit unternehmerische Handlungsansätze aufzeigen.

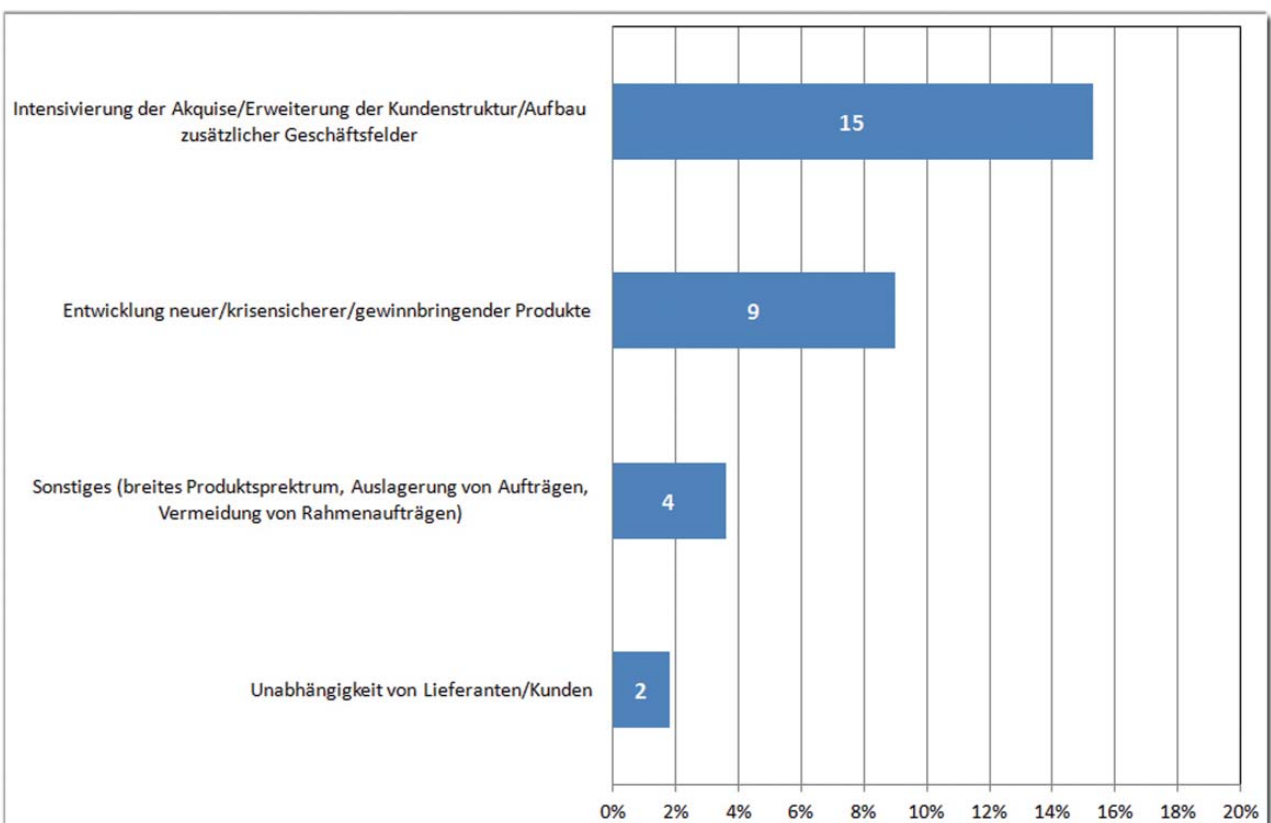


TECHNISCHE UNIVERSITÄT  
CHEMNITZ

**Prof. Dr.-Ing. Egon Müller**, Inhaber der  
Professur Fabrikplanung und Fabrikbetrieb

### Projektbeteiligte:

Dr. Heiko Baum  
Martina Ganß  
Ralica Ivanova  
Dr. Jens Schütze





## Qualitative Management-Interviews hinterfragen Flexibilisierungslösungen

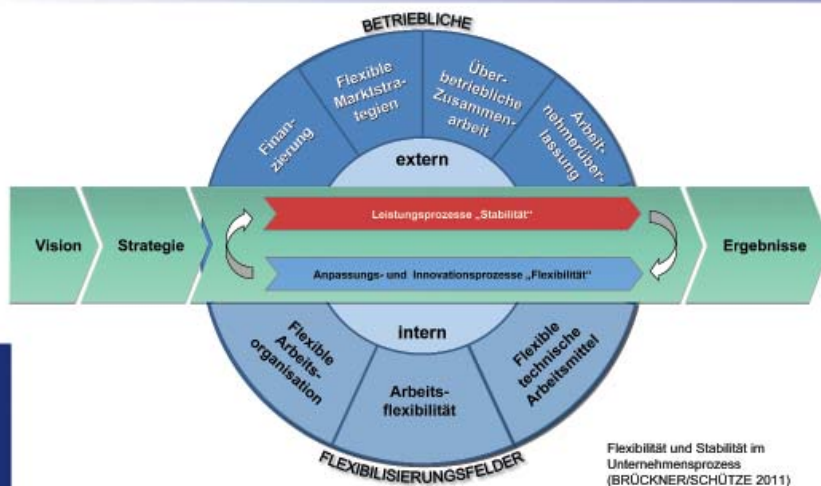
# Erste verallgemeinerungsfähige Erkenntnisse

Mit qualitativen Interviews wurden von Mai bis Juli 2011 in ausgewählten Unternehmen vorhandene Flexibilisierungslösungen tiefer untersucht. Lösungen, die sich im

von KMU in industriellen Wachstumsfeldern erwachsen primär aus einer Zweck-Mittel-Beziehung. Dabei werden Flexibilität und Stabilität im Unternehmensprozess und somit

auch im Zusammenhang betrachtet. Die Änderungsdynamik nimmt zu, besonders die Unternehmen in den neuen industriellen Wachstumsfeldern müssen sich „immer wieder neu erfinden“. Von daher messen sie dem Erfolgsfaktor FLEXIBILITÄT wachsende Bedeutung bei. Im Ergebnis sollen aber Flexibilisierungslösungen zu mehr STABILITÄT im Unternehmensergebnis beitragen (Wirtschaftlichkeit, effiziente Leistungsprozesse, Marktpositionierung).

### Flexibilität und Stabilität im Unternehmensprozess



# FACHBEITRAG

betrieblichen Alltag bewährt haben, sind von besonderem Interesse für die Ermittlung von Handlungskontexten. Für das Vorgehen wurde ein einheitliches methodisches Instrumentarium entwickelt. Im Mittelpunkt standen das Erkunden und Beschreiben von Lösungen, ihrer Auslöser und Zusammenhänge sowie von Erfolgsfaktoren und Hemmnissen. An den 13 betrieblichen Workshops zu den Best Practices nahmen dann insgesamt 30 Führungskräfte und MitarbeiterInnen teil. Hier standen die betrieblichen Aspekte im Fokus, die eine Lösung als „sehr gut“ oder „herausragend“ kennzeichnen.

Damit konnten erste vertiefende Einsichten in einzelne, konkrete Flexibilisierungsinstrumente gewonnen werden. Es zeigt sich, dass mit der erarbeiteten „Benchmarking-Methode“ eine den Vergleich ermöglichende Strukturierung der Aussagen für die Darstellung als Good Practice entwickelt werden konnte. Damit wird ein leicht erfassbares und nachvollziehbares Bild der Flexibilisierungslösungen und ihrer Handlungskontexte dokumentierbar. Spätere vertiefende Arbeiten sollten diesen Ansatz weiter ausformen.

**Können aus den qualitativen Management-Interviews erste verallgemeinerbare Aussagen zum Thema FLEXIBILITÄT getroffen werden?**

**Eine erste Position:** Die Sicht und das Handeln

**Eine zweite Position:** Als Kernelemente für den Erfolg werden die Mitarbeiterbeteiligung bei Veränderungsprozessen sowie die Qualifikation und die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten besonders hervorgehoben. Dieses Fazit ziehen 83 % der beteiligten Unternehmen. Interessanterweise werden darin zugleich wichtige Stützen der arbeitspolitischen Balance in den Unternehmen sichtbar.

**Eine dritte Position:** Die Unternehmen scheinen bei der Vorbereitung und Implementierung von neuen betrieblichen Flexibilisierungslösungen der Strategieorientierung ein größeres Augenmerk zu geben, nachdem in den Krisenjahren der Innenfokus überwog. Mehr Unternehmen wenden sich auch dem – bislang eher weniger genutzten – Flexibilisierungsfeld Überbetriebliche Zusammenarbeit zu. Bei über 90 % der betrieblichen Pilotvorhaben ist dies gleichfalls feststellbar.

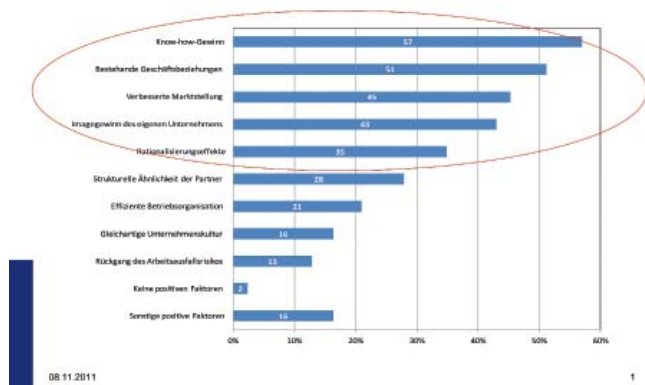
**Eine vierte Position:** Die Management-Interviews haben eine Strukturierung von Erfolgsfaktoren und Hemmnissen ermöglicht. Die daraus entstandene erste Übersicht kann nun durch eine Auswertung von Wirkungszusammenhängen aus den Befragungsergebnissen vertieft und fortgeschrieben werden. In den laufenden betrieblichen Pilotvorhaben wird diese Strukturierung präzisiert und ergänzt und kann damit zu einer fundierteren Gesamtbeschreibung von Flexibilisierungsinstrumenten dienen.

**Walter Brückner, RKW Deutschland GmbH**

Flexibilisierungsfeld Überbetriebliche Zusammenarbeit

# Kooperation hilft, den Wechselfällen des Marktes zu trotzen

Treiber für Überbetriebliche Zusammenarbeit



Über 40 Prozent der deutschen Solarmodule kommen aus der Hauptstadtregion, das ergab eine Erhebung der Zukunftsagentur Brandenburg (ZAB). Rund 5000 Arbeitsplätze sind hier direkt in den Unternehmen entstanden, Fachleute gehen von bis zu 30 000 weiteren aus, die indirekt von der Branche abhängen. Gerade hat das Großunternehmen First Solar in Frankfurt (Oder) seine zweite Fabrik für Dünnschichtsolarmodule in Betrieb genommen. Bei der Stromerzeugung aus Windkraft liegt Brandenburg auf Platz zwei. Auch in diesem Bereich ist eine Vielzahl von Unternehmen tätig. Das Wachstumscluster „Energietechnik/Erneuerbare Energien“ trägt die Re-Industrialisierung der Hauptstadtregion maßgeblich mit. Allerdings sehen sich die Unternehmen mit einer hohen Marktdynamik konfrontiert, die nur durch ständige Innovationen und ein Höchstmaß an Flexibilität zu beherrschen ist.

Für die Zielsetzung des Projektes KMUflex ist diese Branche deshalb besonders interessant. Dies belegen auch die bisherigen Erfahrungen bei der Implementierung von Pilotbeispielen in vier Unternehmen der Region Berlin-Brandenburg. Bei einem Workshop und Erfahrungsaustausch im Oktober wurde deutlich, dass neben den in der Unternehmensbefragung genannten Flexibilisierungsinstrumenten (Flexible Marktstrategien, Arbeitsflexibilität, technische Flexibilität etc.) zunehmend die „Überbetriebliche Zusammenarbeit“ in den Fokus der Unternehmensstrategien rückt. Dies ist insofern überraschend, als dieses Flexibilisierungsfeld von den befragten Unternehmen als eher weniger bedeutsam eingeschätzt worden war.

Unter den Treibern für überbetriebliche Zusammenarbeit werden durch die Unternehmen

vor allem Know-how-Gewinn, bestehende Geschäftsbeziehungen, eine verbesserte Marktstellung und Imagegewinn genannt. Dies bestätigte sich im Workshop, wobei zusätzlich die unmittelbare Aussicht auf Umsatzsteigerungen aus einer Teilhabe an Großaufträgen ins Spiel gebracht wurde. Dabei erwarten Auftraggeber allerdings eine Abwicklung „aus einer Hand“. „Entweder wir sagen ja und sichern sämtliche Teilaufgaben mit zuverlässigen Partnern, oder es bekommt ein anderer den Auftrag“, so bringt es ein Unternehmer auf den Punkt. Diese

geeigneten Partner zeitnah zu finden, die Schnittstellen der jeweiligen Leistung zu bestimmen und die vertraglichen Modalitäten zu klären, ist eine Herausforderung, auf die im Projekt Antworten gefunden werden müssen.

In diesem Kontext gilt es, auch die Hemmnisse für eine überbetriebliche Zusammenarbeit zu identifizieren und zu bewältigen. Der hohe organisatorische Aufwand, der von den befragten Unternehmen mit 31 % als wichtigste Hürde gesehen wurde, spielt in dem genannten Beispiel eine eher untergeordnete Rolle. Da es nicht allgemein um gemeinsame Akquisition geht, sondern um einen konkreten, lukrativen Auftrag, werden die Hemmnisse von vornherein zu den möglichen Umsatz- und Ertragssteigerungen in Beziehung gesetzt und über Lösungsvarianten nachgedacht. „Weiche Faktoren“ wie Vertrauen und Kommunikation gewinnen dagegen an Bedeutung. Neue Anforderungen werden für das betriebliche Risikomanagement gesehen.

Auch wenn von den Rahmenbedingungen her alles für überbetriebliche Zusammenarbeit spricht, gibt es bisher relativ wenige dokumentierte Erfahrungen mit der erfolgreichen praktischen Umsetzung. Für die beteiligten Unternehmen sind dies keine theoretischen Fragestellungen, sondern unmittelbare Notwendigkeit. Ihre Antworten werden einen Beitrag dazu leisten, anwendungsbereite Instrumente für das Flexibilisierungsfeld Überbetriebliche Zusammenarbeit zu schaffen, dessen Gewicht im Wachstumscluster „Energietechnik/Erneuerbare Energien“ offensichtlich deutlich zunimmt.

**Andreas Lorenz**, Projektleiter der RKW Brandenburg GmbH.

AUS DER PRAXIS

## Neue Werkstoffe erfordern flexible technische Arbeitsmittel und technologische Flexibilität zugleich

Flexible technische Arbeitsmittel stellen eines der sieben maßgeblichen Flexibilisierungsfelder für KMU dar. Auf dieses Flexibilisierungsfeld richten sich im Netzwerk Hochleistungsverbundwerkstoffe/Composite in Sachsen-Anhalt eine Reihe wichtiger Betriebsprojekte, die mit der Werkstoffsubstitution bzw. -ergänzung für neue Produkte gekoppelt sind. Herkömmliche Werkstoffe wie z. B. Stahl oder Naturstein werden aufgrund der Anforderungen des Marktes durch Faserverbundwerkstoffe ersetzt oder ergänzt. Auf Grund dessen verändern sich die Produktionsprozesse grundlegend. Sowohl die eingesetzten technischen Arbeitsmittel als auch die technologischen Verfahren müssen angepasst werden.



Bei den beteiligten Unternehmen ist häufig zu beobachten, dass neue Werkstoffe zwar in das Produktportfolio aufgenommen werden, herkömmliche Erzeugnisse aber weiterhin produziert und vertrieben werden. Aus diesem Grund wurde der Begriff der technologischen Flexibilität in die Diskussion eingebracht, worunter die Fähigkeit eines Unternehmens verstanden wird, bestimmte Materialien und Produkte kundengerecht sowohl aus herkömmlichen Werkstoffen wie Metall oder Naturstein als auch aus faserverstärkten Kunststoffen entwickeln und prozesssicher produzieren zu können. Dieser Materialmix bedingt in der Regel auch die Entwicklung und Umsetzung eines Technologie-Mix. Beide Werkstoffe sind nicht identisch einsetz-

bar und erfordern gänzlich unterschiedliche Prozesse, die wiederum verschiedene technische Arbeitsmittel und Technologielösungen benötigen.

Obwohl die Flexibilitätserfordernisse alle vier beteiligten Unternehmen betreffen, lässt sich der flexible Einsatz technischer Arbeitsmittel und Technologien am besten an den Unternehmen Rudloff & Partner GmbH sowie Ackermann Fahrzeugbau Oschersleben GmbH verdeutlichen. Die Firma Rudloff & Partner, ein Unternehmen aus der Branche der Natur- und Kunststeinbearbeitung (siehe Bild), fertigt für namhafte Küchenhersteller Arbeitsplatten, bei denen Naturstein mit faserverstärkten Kunststoffverbundwerkstoffen kombiniert wird. Das ermöglicht Kosten- und Gewichtsreduktionen, ohne dass die Funktionalität der Arbeitsplatten negativ beeinflusst wird. Zur Fertigung von dünnschichtigen Natursteinplatten wurde eine neue, leistungsstarke Fräse angeschafft. Für die Verbindung von Naturstein und faserverstärkten Kunststoffen ist ferner die Einführung einer neuen Füge-technologie notwendig. Im Rahmen des Projektes wurden dafür neue Arbeitsplätze eingerichtet und die Mitarbeiter für die Klebtechnik qualifiziert.

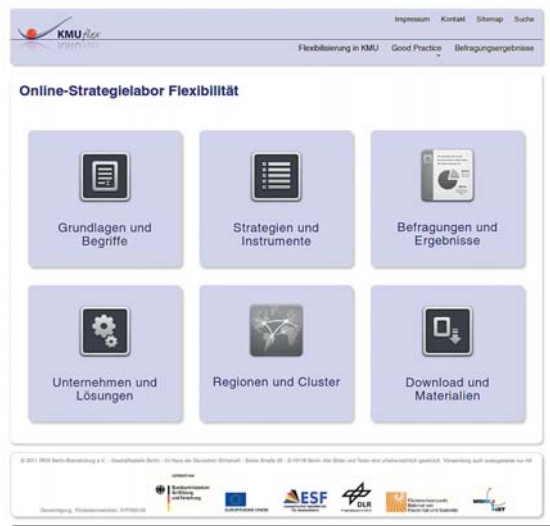
Bei der Firma Ackermann Fahrzeugbau Oschersleben GmbH müssen durch den verstärkten Einsatz von glasfaserverstärkten Kunststoffen bei der Herstellung von Anhängern und Aufbauten die betrieblichen Fertigungs- und Montagezellen angepasst werden. Da die neuen Werkstoffe ganz andere Maschinen und Produktionsschritte benötigen, wird eine weitere Produktionslinie im Unternehmen aufgebaut. Herkömmliche Schweißarbeiten werden zunehmend durch das Verkleben von Bauteilen aus glasfaserverstärkten Kunststoffen ergänzt. Im Rahmen des Projektes ist die Schulung der Mitarbeiter in der Klebtechnik und dem Materialverhalten der glasfaserverstärkten Kunststoffe vorgesehen. Ergänzt wird die Flexibilität des Unternehmens durch den Einsatz von modernster Computertechnik (CAD). Sie ermöglicht es, bestehende Standardmodule am Computer zu ergänzen, anzupassen oder mit neuen Werkstoffen auszurüsten.

**Dr. Tobias Köllner**, Projektleiter der RKW Sachsen-Anhalt GmbH

# Webtipp

## Relaunch der Projektseite

In der ersten Novemberwoche wurde der lange vorbereitete Relaunch der Projektseite [www.kmuflex.de](http://www.kmuflex.de) vorgenommen. Das moderne und nutzerfreundliche Design stellt den ersten Schritt auf dem Weg zum "Online-Strategielabor FLEXIBILITÄT" dar, welches derzeit entwickelt und erprobt wird. Das Online-Strategielabor FLEXIBILITÄT enthält Ergebnisse des Forschungsprojekts KMUflex, und bietet eine Anlaufstelle für Praktiker und Experten. Informationen und Lösungen zum Themenkomplex Flexibilität in und für KMU werden leicht verständlich und praxisorientiert aufbereitet zur Verfügung gestellt. Ein umfangreicher interner Bereich für die Projektteilnehmer rundet das Angebot ab. Die Veröffentlichung des Strategielabors ist für das Frühjahr 2012 geplant.



# Termine

## 2. Dezember 2011

Tagung des Projektbeirates

## 24. Januar 2012

Workshop III in Pockau (Region Sachsen)

## 22. Februar 2012

Workshop III in Potsdam (Region Berlin-Brandenburg)

## 23. Februar 2012

Workshop III in Magdeburg (Region Sachsen-Anhalt)

## 19. - 20. März 2012

Balance-Jahreskonferenz in Nürnberg

## 02. Mai 2012

Bilanzworkshop KMUflex in Berlin, Jagdschloss Glienicke

# Links

[www.rkw-bb.de](http://www.rkw-bb.de)  
[www.stradewari.de](http://www.stradewari.de)

[www.o-pera.de](http://www.o-pera.de)  
[www.vertrauenkultur-innovation.de](http://www.vertrauenkultur-innovation.de)

# Impressum

RKW Deutschland GmbH  
im Haus der Deutschen Wirtschaft  
Breite Straße 29  
10178 Berlin  
V.i.S.d.P.: Walter Brückner  
Tel. +49 30 20308 4320  
Fax +49 30 20308 4325  
[www.rkw-d.de](http://www.rkw-d.de)  
[www.kmuflex.de](http://www.kmuflex.de)

## Über uns

Die RKW Deutschland GmbH ist die Dachorganisation der regionalen RKW-Gesellschaften. Sie ist Teil des bundesweiten Netzwerkes RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft, das sich für den Erfolg insbesondere von kleinen und mittelständischen Unternehmen engagiert. Die RKW Deutschland erbringt überregional Forschungs- und Projektmanagementleistungen im Auftrag von Bundes- und Landesministerien. Die Aktivitäten der RKW Deutschland richten sich aktuell auf Projekte in den Themenfeldern:

- Kompetenzorientiertes Wachstumsmanagement für innovative KMU,
- Flexibilisierungsstrategien von KMU in industriellen Wachstumsclustern,
- Bedarfsgerechte Fachkräftesicherung in neuen Technologiefeldern.