

## Seit drei Generationen für den Mittelstand

### *Auftrag und Entwicklung der RKW-Arbeit in den „alten Ländern“ der Bundesrepublik Deutschland*

von Dr. Albrecht Fridrich, Geschäftsführer der RKW Deutschland GmbH und der RKW Baden-Württemberg GmbH, im August 2008

***Siebenundachtzig Jahre sind eine lange Zeit - nur wenige Unternehmen und Organisationen in Deutschland bestehen schon so lange. Das RKW blickt auf mehr als acht Jahrzehnte zurück, in denen es mit den Anforderungen der Zeit Schritt gehalten und sich eindrucksvoll entwickelt hat.***

Waren die ersten Jahrzehnte zentralistisch durch den RKW-Standort Berlin geprägt, so wurde ab 1950 der föderalen Struktur der Bundesrepublik Rechnung getragen: Erste, damals noch unselbstständige regionale Unterverbände des RKW entstanden in Bayern, Hessen, Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen-Bremen und Württemberg-Baden. Gemäß der ursprünglichen Idee des RKW als eines „Selbstverwaltungskörpers“ kümmerten sich die Bezirksgruppen intensiv um kleine und mittlere Unternehmen. Dieser Zielgruppe ist das RKW seit seinen Anfängen treu geblieben. Heute sind es rechtlich selbstständige Landesverbände, die dem RKW-Grundgedanken der Gesundung, Erstarkung und Entwicklung der deutschen Volkswirtschaft verpflichtet sind. Mit diesem Ziel werden Rationalisierungsbestrebungen intensiv gefördert und gepflegt in technischer und wirtschaftlicher sowie in sozialer und menschlicher Beziehung.

### **Mitglieder sind das Fundament**

Die Mitglieder in den Landesvereinen und damit auch im Bundesverein sind neben den bei der Wiedergründung 1950 definierten Interessengruppen aus Kammern, Verbänden, Gewerkschaften, Verwaltung und Politik in überwiegender Zahl mittelständische Unternehmen. Noch heute weisen die „Gründungsländer“ die meisten Mitglieder im RKW-Verbund auf und bilden das Fundament der RKW-Netzwerkorganisation. Allerdings ist es heutzutage nicht leicht, die Idee der Mitgliedschaft zu vermitteln. Es erfordert viel Kreativität und Arbeit, langjährige Mitglieder zu halten und neue zu gewinnen doch nur durch eine starke Basis können die RKW-Landesverbände die Interessen des Mittelstands gegenüber Entscheidungsträgern aus Politik und Verwaltung wirksam vertreten.

Der RKW-Gründungsgedanke lässt sich heute so umschreiben: eine Mittelstandsorganisation, die

kleine und mittlere Unternehmen engagiert in ihrer Entwicklung und ihrem Wachstum unterstützt. Insbesondere versteht sich das RKW

- als Netzwerk und Kommunikationsplattform für den unternehmerischen Erfahrungsaustausch,
- als Motor für die Produktivitätsförderung und Rationalisierung in der deutschen Wirtschaft,
- als Promotor zur Entwicklung von Programmen staatlicher Stellen (EU, Bund, Land, Regionen, Kommunen) für den Aufbau und Erhalt von Mittelstandsstrukturen.

Das RKW bietet seinen Mitgliedern und den mittelständischen Unternehmen bewährte und praxisnahe Unterstützung, um aktuelle und künftige Herausforderungen zu meistern. Das Leistungsspektrum umfasst Beratung, Weiterbildung und Information, erweitert um die Durchführung von Projekten für öffentliche Auftraggeber.

### **RKW eine der ersten Beratungsorganisationen in Deutschland**

Seit Jahrzehnten spielt die Beratung eine entscheidende Rolle. Schon 1949 hatten sich die Gründungsväter der Landesgruppen für eine qualifizierte Beratung von kleinen und mittleren Betrieben ausgesprochen, um den technischen Fortschritt stetig und mit größerem Nachdruck zu ermöglichen. Den Anfang machte man wenig später mit dem Betriebsbegehungsdienst.

Seit 1967 bauten die Landesgruppen ihre Beratungsleistungen erheblich aus. Denn wie sich gezeigt hatte, war für kleinere und mittelgroße Unternehmen die Vergabe eines Beratungsauftrages äußerst problematisch. Dabei war ihr Beratungsbedarf riesig sowohl bei strategischen Entscheidungen als auch im operativen Geschäft.

Als das Thema virtuelle Netze und Netzwerkorganisationen in den 80ern propagiert wurde, praktizierten es die RKW-Landesgruppen schon längst. Auch der heute in der Beratungsbranche übliche Einsatz von Generalisten und Spezialisten sowie von angestellten und freiberuflichen Beratern ist ein Abbild des RKW-Beratungsmodells. Mit Fug und Recht kann man sagen, dass das RKW und hier insbesondere die Landesgruppen in den alten Bundesländern die Unter-

nehmensberatung im Mittelstand „hoffähig“ gemacht hat. Das RKW ist nicht nur eine der ersten Beratungsorganisationen, sondern für die Zielgruppe der kleinen und mittleren Betriebe auch vom Volumen her eine der größten, bezogen auf beratene Firmen, Beratungstage und Zahlen der Beratungen im Gesamten. In den letzten 30 Jahren erwies sich das RKW für die Landeswirtschaftsministerien als verlässlicher Projektträger für geförderte Unternehmensberatung eine wichtige Säule nach wie vor, wenngleich die Mittelknappheit hier nach neuen Strategien verlangt.

Wo steht die Unternehmensberatung heute? Die RKW-Landesverbände haben sich dem Trend gestellt, dass verstärkt kürzere Beratungseinheiten in einem überschaubaren zeitlichen Rahmen nachgefragt werden. Daher gibt der externe Berater sein Know-how an den internen Projektleiter oder das -team weiter. Er begleitet die Umsetzung und hilft in kritischen Situationen. Dieses Vorgehen stärkt zum einen die Eigenverantwortung der Projektbeteiligten in den Unternehmen, zum anderen steigen die Erfolgsaussichten bei gleichzeitiger Kostenersparnis.

### **Standortsicherung, Dienstleistung und Existenzgründung wesentliche RKW-Felder**

Die Globalisierung stellt den Produktionsstandort Deutschland vor nie gekannte Herausforderungen. Angesichts der Abwanderung in Niedriglohnländer sind innovative Konzepte gefragt. Effizienzsteigerung im Mittelstand braucht Anstöße und Expertise von außen: In den RKW-Beratungen wird die Wertschöpfungskette analysiert; Koordination der Arbeitsabläufe, Vermeidung von Verschwendung bei Fläche, Material und Zeit, Einführung des One-Piece-Flow in Gruppenarbeit sind weitere Stichworte. Nicht minder wichtig ist die Beratung auch dort, wo der Generationswechsel ansteht.

Neben neuen und besseren Produkten kommt der Dienstleistung eine wesentliche Bedeutung zu, um Beschäftigung und somit den Standort zu sichern. Das Unternehmen muss sich als Problemlöser für den Kunden verstehen und diesem eine wertschöpfende Dienstleistung bieten. Auf dem Weg zu mehr Kundenorientierung ist oft externe Hilfe erforderlich, die Mittelständler aus der industrienahen Dienstleistung beim RKW finden.

Auch an Jung-Unternehmer wendet sich das Beratungsangebot des RKW. In Deutschland mit seinen vielen bürokratischen Hürden benötigen Existenzgründer fachliche und nicht zuletzt auch emotionale Unterstützung. Das Hauptaugenmerk gilt dem Businessplan mit den drei Säulen „Un-

ternehmerpersönlichkeit“, „Markt“ und „Kapital“. Der gute Ruf des RKW bei Kreditinstituten, insbesondere bei den Förderbanken, ist für die Säule Kapital sehr wichtig manche Erfolg versprechende Gründung konnte so auf den Weg gebracht werden.

### **In Humankapital investieren das RKW bietet Weiterbildung nach Maß**

Wenn in Deutschland Kinder und demnächst Arbeitskräfte fehlen, muss es zur Strategie mittelständischer Unternehmen gehören, die vorhandenen Führungs- und Arbeitskräfte zu qualifizieren. Neben der Beratung halten die RKW-Landesverbände ein umfassendes Weiterbildungsangebot bereit, das sich auf alle betrieblichen Bereiche und Aufgaben erstreckt. Wissen wird vermittelt, Kompetenzen werden trainiert und Handlungsspielräume erweitert. Immer ist es das Ziel, Mitarbeiter und Führungskräfte weiterzuentwickeln. Sie sollen befähigt werden, ständige Verbesserungen und notwendige Änderungen voranzutreiben und somit auch Kosten zu senken.

Allerdings stehen heute in den Unternehmen immer weniger Mittel zur Verfügung. Das RKW unterstützt daher äußerst gezielt und passgenau: durch Weiterbildung nach Plan und im Rahmen einer systematischen Personalentwicklung.

### **Verpflichtung für die Zukunft: die Stärke des Mittelstands erhalten**

Das Wohl der Menschen in Deutschland hängt vor allem an der Wirtschaftskraft der kleinen und mittleren Unternehmen. Die Stärke des Mittelstands zu erhalten ist und bleibt Aufgabe des RKW. Die Landesverbände unterstützen die mittelständischen Unternehmen in ihren Aktivitäten regional, national und international. Durch intensive Kontakte zu Wissenschaft und Praxis gestalten sie die Entwicklung und den Fortschritt auf ihren Leistungsgebieten Beratung, Weiterbildung und Information.

Das RKW ist aus Prinzip unabhängig, bundesweit organisiert und dem Kunden verpflichtet. Qualitätsbewusste, qualifizierte und kreative Mitarbeiter setzen sich engagiert für die Zukunft des Mittelstandes ein. Wie eine im Jahre 2005 vom RKW in Auftrag gegebene Studie belegt, ist Beratung insbesondere Vertrauenssache. Das RKW genießt dieses Vertrauen in hohem Maße. Wenn es nicht schon seit 87 Jahren bestehen würde, müsste es neu erfunden werden ...