



Netzwerk regionaler Wirtschaftsvereinigungen und Institutionen Rhein-Neckar

3. NWI-Konferenz, 6. Oktober 2009

Gesundes Wachstum im Mittelstand – Wie Unternehmen Ihre Zukunft sichern
Chancen für Mittelständler in der Metropolregion Rhein-Neckar

Eine Konferenz in Zusammenarbeit mit dem Fachbereich für Wirtschafts- und
Strukturförderung der Stadt Mannheim und dem MAFINEX Technologiezentrum

„Unter den fünf innovativsten Regionen Deutschlands“

Bürgermeister Michael Grötsch eröffnet die 3. NWI-Konferenz / 14 Aussteller präsentieren sich auf dem Konferenz-Marktplatz / Unternehmer und Manager erläutern ihre Strategien zur Zukunft des Mittelstands

„Es wird in Zukunft sehr darauf ankommen, sich gut in Netzwerken zu organisieren, so, wie Sie das hier beim NWI tun“, sagte der Mannheimer Wirtschaftsbürgermeister Michael Grötsch bei seiner Begrüßungsansprache zur NWI-Konferenz im Mafinex Technologiezentrum. Zwar sei Mannheim, im Herzen der europäischen Metropolregion Rhein-Neckar, mit seinen vielen „gewachsenen und börsennotierten Unternehmen hervorragend aufgestellt“ und damit nicht ganz so stark von der Wirtschafts- und Finanzkrise betroffen, doch dürfe man sich darauf nicht ausruhen. Die Aufgabe der Wirtschaftsförderung in Mannheim sieht Grötsch darin, „überregionales Marketing“ für den Wirtschaftsstandort zu betreiben und den Zuzug qualifizierter Arbeitskräfte zu unterstützen. Nur so könne gewährleistet werden, dass Mannheim auch weiterhin zu den „attraktivsten Wirtschaftsstandorten Deutschlands“ zähle. Schon jetzt belege Mannheim mit 2,5 Existenzgründungen pro 1000 Einwohner den dritten Platz in Baden-Württemberg. Dabei spielten Existenzgründungszentren wie das Mafinex, der Musikpark, das Deutsch-Türkische Wirtschaftszentrum und die Existenzgründerinnen-Initiative „G7“ eine herausragende Rolle.



Wirtschaftsbürgermeister Michael Grötsch bei der Eröffnung der 3. NWI-Konferenz im MAFINEX Technologiezentrum.

Das Netzwerk regionaler Wirtschaftsvereinigungen und -institutionen Metropolregion Rhein-Neckar (NWI) ging bei seiner 3. NWI-Konferenz zusammen mit 17 NWI-

Partnervereinen und -verbänden und der Wirtschaftsförderung Mannheim in einer Mischung aus Vorträgen und Marktplatz-Ständen der Frage nach, wie sich der Mittelstand in der Region am besten für die Zukunft wappnet. Neben Bürgermeister Grötsch sprachen die Unternehmer Klaus Dinges von KilianDruck, Klaus Schulz, Vorstand der SHE Informationstechnologie AG und José Montero, Bereichsleiter Kundengeschäft der VR Bank über ihre Visionen von einer mittelständisch geprägten Zukunft in der Region. Auf 14 Ständen präsentierten sich außerdem NWI-Partner, die Wirtschaftsförderung Mannheim und Mafinex-Existenzgründer mit ihren Ideen für die wirtschaftliche Zukunft. Mehr als 80 Teilnehmer besuchten die NWI-Konferenz am 6. Oktober.



Das Podium der NWI-Konferenz (v.l.n.r.): José Montero, VR Bank Rhein-Neckar, Klaus Schulz, Vorstand der SHE Informationstechnologie AG, Klaus Dinges, KilianDruck.

Die Referenten des Abends

Klaus Dinges, Geschäftsführer von KilianDruck, sieht sich selbst als Erfinder. Schon zu Beginn der 1990er Jahre machte er sich Gedanken über die Entwicklung seiner Druckerei. „In der Druckindustrie herrschten schon damals Preiskämpfe, Überkapazitäten, Vergleichbarkeit, kaum Spezialprodukte und eine hohe Kapitalbindung.“ Damals fasste er den Entschluss, keine Allerweltsdruckerei sondern eine spezialisierte Druckerei zu betreiben. Die Nische fand er im Etikettendruck.

Dabei sieht sich Dinges in erster Linie als Problemlöser für seine Kunden: Wenig Platz auf der Verpackung, etwa für Marketing, Werbung, Sicherheits- oder mehrsprachige Gebrauchsinformationen und Schutz vor Produktpiraterie – das waren und sind die Probleme seiner Kunden. „Wir haben unser Denken und die Ausrichtung unseres Geschäftsbetriebs auf die Engpässe unserer Kunden ausgerichtet,“ so Dinges. „Mein Tipp: Suchen Sie sich Problemlösungen, die Sie auch in anderen Branchen zielgruppenspezifisch anbieten können.“ Sich nur auf eine Branche zu beschränken, hält Dinges für gefährlich. Von den

Problemen, die wir später lösen, so Dinges, „erfahren wir durch viele persönliche Kontakte.“ Ein Innehalten gebe es bei diesem Prozess nicht: „Wir sind auf einem konstanten Wachstumspfad: weitere Anlagen sind in der Planung und größere Produktionsflächen. Forschung und Entwicklung wird bei uns ganz groß geschrieben“. Ein großes weiteres Geschäftsfeld sieht Dinges in der Entwicklung einer neuen Etikettenkollektion: NFC-Chips, bei der das Handy die Verpackung „liest“ eignen sich ideal zum Schutz vor Produktpiraterie und zum Marketing.

„Meine persönliche Motivation: der Spaß und die Freude an kreativen Lösungen, Problemlösungen zu wagen, an die sich andere nicht herantrauen und dem Kunden Entwicklungspotenziale aufzuzeigen.“ Wichtig sei es, der eigenen Intuition zu vertrauen. „Arbeiten Sie mit Beratern, etwa mit Unternehmensberatern zusammen“, so Dinges. Doch die Vorschläge der Berater müssten von ganzem Herzen vom Unternehmer selbst mitgetragen werden können, sonst würden die besten Beratervorschläge nichts nützen, berichtet Dinges aus eigener Erfahrung. Was ist sonst noch wichtig für den Geschäftserfolg? „Wir veranstalten eigene Workshops zusammen mit Unternehmen und mit unseren Kunden“, so Dinges. Besonders stolz ist er darauf, dass er den Strategiepreises 2009 (für die Umsetzung der Unternehmensstrategie auf Basis der engpasskonzentrierten Verhaltens- und Führungsstrategie EKS) erhalten hat. Zudem war er 1995 Gewinner des Innovationswettbewerbes sowie beim Deutschen und Europäischen Verpackungswettbewerb.



Klaus Dinges: „Arbeiten Sie mit Beratern zusammen – doch setzen Sie deren Ratschläge nur dann um, wenn Sie mit Ihrem Herzen dahinterstehen können.“

Erfolgsfaktor Mitarbeiterführung

Die Strategie der SHE Informationstechnologie AG, Ludwigshafen

Der Dipl.-Betriebswirt (FH) Klaus Schulz beginnt beruflich in der Sparkasse Mainz, Bereich Strategisches Marketing und Verkaufsförderung. 1989 wechselt er zur Siemens AG nach Mannheim, Bereich Private Netze/Datenkommunikation. 2000 kommt Schulz zur SHE Informationstechnologie AG und übernimmt den Vertrieb. 2004 wird Schulz Vorstand Vertrieb und Marketing und ist ab 2006 einzelvertretungsberechtigter Alleinvorstand.



Die Firma SHE IT wurde 1987 in Ludwigshafen gegründet. 1990 schloss sie sich mit dem Softwarehaus Engelhardt und der Firma Megatools zusammen. Der Hauptsitz ist nun in Ludwigshafen mit einer Niederlassung in Bonn und Beteiligungen in Frankfurt. Der Umsatz beträgt 12 Millionen Euro, SHE beschäftigt 105 festangestellte Mitarbeiter.

Klaus Schulz: „Branchenfixierung ja, aber sie sollte nicht zu eng sein.“

SHE hat sich auf „robuste IT“ spezialisiert, also auf „Security, Virtualisierung, hohe Verfügbarkeit, Managed Services, Cloud Computing, Infrastructure as a Service und auf die Softwareentwicklung (Java, .net, VB, C/C++ etc.). SHE hat zwei Rechenzentren, in Ludwigshafen und Frankfurt/M. Ihre Leistungen erbringt die SHE IT AG an 365 Tagen im Jahr.

Klaus Schulz hat sich mit seinem Unternehmen auf wenige Branchen spezialisiert, darunter mittlere Versicherungsunternehmen und Health Care. „Ich bin ein Verfechter der Branchenfokussierung, aber die darf man nicht zu eng fassen“, so Schulz. Besonderes Augenmerk hat er auf das Thema Personalentwicklung und Mitarbeiterführung gelegt. Seiner Ansicht nach hat „Führung etwas mit Zielen zu tun, mit Motivation und Kommunikation.“ Unter „Führung“ versteht Schulz „fordern, fördern, Feedback geben“.



Mehr als 80 Gäste folgten der Einladung zur 3. NWI-Konferenz ins MAFINEX

Die große Frage bei Personalentwicklung und Mitarbeiterführung ist immer: „Woran misst man das?“ Für Schulz sind die Messgrößen die „Leistungen und Beiträge zu den Unternehmenszielen und die Berücksichtigung der Humanziele der Mitarbeiter, also etwa das Betriebsklima. So stellte er Anfang 2007 in einer Evaluation Unzufriedenheiten bei seinen Mitarbeitern fest. Zu dieser Zeit gab es einige Veränderungen im Unternehmen, etwa eine Umstrukturierung der Organisation, zudem sollte die Wirtschaftlichkeit verbessert werden. Es gab zu der Zeit eine neue Strategiebestimmung und Veränderungen im Management. „Das alles hatte natürlich Auswirkungen auf die Mitarbeiter – und das Betriebsklima.“

Um diese Veränderungen steuern zu können, wurden die Kunden der SHE AG und ihr Bedarf analysiert. Die Mitarbeiter wurden befragt, Partner angesehen, die Trends in der IT beleuchtet und die Kernkompetenzen im eigenen Haus eruiert. Es folgte eine Analyse der guten und schlechten Vorgänge und die Frage, warum sie gut oder schlecht waren. Dies, so Schulz, waren die Fragestellungen und Prozesse, die damals das Unternehmen vorangebracht haben. „Das kann ich jedem nur empfehlen“, so Schulz. Daraufhin ging es um die Mission, es wurden firmenintern Visionen und Werte festgelegt, die 2011 überprüft werden sollen. Aus diesem Prozess wurden für die SHE AG folgende Messgrößen festgelegt: Gewinn, Umsatzrendite, Pro-Kopf-Rohhertrag, Mitarbeiterwachstum und die Portfolioschärfe (Ausbau der Kernkompetenzen).

Um die Ziele zu erreichen, wurden folgende Maßnahmen eingerichtet:

- 1) Incentiveprogramm
- 2) Verbindliches Führen mit Zielen

- 3) Abgabe von disziplinarische Kompetenzen von der Geschäftsführung an das mittlere Management
- 4) Einführung der Fachlaufbahn (5 Stufen)
- 5) pragmatische Mitarbeiterentwicklung: interne und externe Schulungen und vor allem die Forcierung von Soft Skills
- 6) Ein neuer Personalrecruitingprozess

„Wir leben davon, wie gut unsere Mitarbeiter und ihre Problemlösungskompetenzen auch kommunikativ sind“, sagt Schulz. Außerdem musste die Zusammenarbeit und das „gegenseitige Verständnis“ zwischen Vertrieb und Technik verbessert werden. So sollte also die Qualität der Mitarbeiter gewährleistet, die Soft Skills bei den Mitarbeitern ausgebaut, das Zusammenspiel von Vertrieb/Technik verbessert und der Verkaufsprozess fixiert werden.

Das SHE-Incentiveprogramm

Zum Incentiveprogramm gehören die variablen Gehaltsbestandteile für alle technischen Mitarbeiter mit drei Zielkomponenten: Dabei machen die individuellen Ziele 60-70 Prozent, die Teamziele 25-30 Prozent und die organisatorischen Ziele, etwa das Referieren bei Konferenzen, 5-10 Prozent aus. Vierteljährlich werden diese Ziele durch die mittlere Ebene überprüft.

Um den Mitarbeitern Anreize in der beruflichen Entwicklung zu geben, wurde eine betriebliche, fünfstufige Fachlaufbahn eingerichtet, die Mitarbeitern und Führungskräften eine Orientierungshilfe bei der Karriereplanung bietet. Auf diese Weise entwickelte sich auch die Gehaltsbandbreite und die Festlegung der variablen Gehaltsanteile. Auch der Recruitingprozess wurde neu geregelt: Dabei werden nun alle Bewerbungen in einem Postfach gesammelt, das allen Führungskräften zugänglich ist. Zunächst findet eine Vorbewertung nach ABC-Klassifikation statt. Bei positiver Vorbewertung folgt ein erstes Vorstellungsgespräch nach einem besonderen Gesprächsleitfaden. Bei der Bewertung der Bewerbungen machen die technischen Fähigkeiten der Bewerber 60 Prozent aus und die Soft Skills 40 Prozent. Das ist Schulz wichtig, „denn jeder unserer Mitarbeiter hat mit Kunden zu tun.“ Nach dem ersten allgemeinen Vorstellungsgespräch folgt ein zweites mit einem der zwei Prokuristen oder mit Klaus Schulz.



Klaus Schulz: „Wir werten bei Bewerbern etwa 60 Prozent fachliche Fähigkeiten und zu 40 Prozent Soft Skills – denn jeder unserer Mitarbeiter hat mit Kunden zu tun..“

In der Mitarbeiter-/Führungskräfte-Entwicklung, einem weiteren Entwicklungspunkt der SHE IT AG, arbeitet das Unternehmen mit einem speziellen Consultant zusammen. Dabei gibt es fünf Schwerpunkte: Die Mitarbeiterbindung, das Change Management, die

Mitarbeiterführung/Motivationsfähigkeit, das Verhandlungsgeschick und die Kundenorientierung.

Mit den Ergebnissen der Umstrukturierung bisher zeigt sich Klaus Schulz zufrieden, das Prämiensystem werde mittlerweile akzeptiert und die Mitarbeiter hätten ihre Chancen erkannt. In der Zusammenarbeit hat sich nach Schulz' Einschätzung eine spürbare Verbesserung ergeben, gemessen durch viele Nachfragen und eine Mitarbeiterbefragung zum Betriebsklima, die von einer Hochschule entwickelt und durchgeführt wurde. Als allgemeines Ergebnis lässt sich festhalten, dass sich das Betriebsklima signifikant verbessert hat. Klaus Schulz resümiert: „Auch beim Erreichen der Unternehmensziele liegen wir im Plan.“

Die VR Bank Rhein-Neckar als mittelständisches Unternehmen – für mittelständische Unternehmen

José Montero beginnt 1980 mit einer Banklehre bei der Wiesbadener Volksbank. Später wird er Bank-Vorstand bei einer mittelgroßen hessischen Volksbank. 1999 wechselt er nach Ludwigshafen zur VR Bank und übernimmt dort Sonderaufgaben. Seit 2000 ist er dort Bereichsleiter und Prokurist für das Firmenkundengeschäft.

Zu Beginn seiner Ausführungen erinnert José Montero daran, dass zum Mittelstand 99,7 Prozent aller umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen zählen, darin sind zwei Drittel aller sozialversicherungspflichtigen Angestellten beschäftigt. Außerdem bildeten Mittelständler 83 Prozent aller Azubis aus.

Auch aus diesen Gründen sei der Mittelstand die VR Bank „das zentrale Thema“. Für Montero bedeutet Mittelstand eine Einheit von wirtschaftlicher Existenz und Führung, das klassische inhabergeführtes Unternehmen, die Konzernunabhängigkeit mit überschaubaren Strukturen und die regionale Verankerung.

Die VR Bank, 1880 gegründet in Feudenheim aufgrund „ländlicher Finanznot“, sei eine einzige Geschichte von Fusionen, so Montero. Insgesamt habe sie bisher 46 Fusionen hinter sich. Heute sind hier 700 Mitarbeiter und Azubis beschäftigt, die 200.000 Mitglieder und Kunden betreuen, davon rund 10.000 mittelständische Selbstständige und Unternehmer, viele seit Generationen. 2009 seien, in Folge der Finanzkrise und des erodierenden Vertrauens zu Privatbanken, „viele Neue dazugekommen“.



José Montero: „Zum Mittelstand gehören 99,7 Prozent aller sozialversicherungspflichtigen Unternehmen.“

Die VR Bank zählt den Mittelstand zu ihren Kunden, agiert selbst aber auch als Mittelständler. Dazu gehört für uns, so Montero, dass „wir regelmäßig in die Region investieren und keine Filialen schließen. Wir vergeben den Löwenanteil unserer Bauaufträge an mittelständische Unternehmen in der Region. Wir möchten dort unser Geld ausgeben, wo wir's verdienen.“

Doch es gibt noch mehr Gründe, warum sich die VR Bank als Mittelständler sieht. Zunächst ist da das klar abgegrenzte Geschäftsgebiet. „Hier in der Metropolregion gibt es mehr Banken als in Frankfurt am Main“, also für eine Bank viel Wettbewerb. Weiterhin kommen Mitarbeiter und Kunden ausschließlich aus der Region. Auch sieht sich die VR Bank als zugleich bodenständig und fortschrittlich: „Wir wollen unsere Kunden persönlich kennen, wir wollen keine anonyme Bank sein. Zwar gibt es bei uns und mit uns auch das Internetbanking – doch das ist für uns nicht das führende Geschäftsmodell.“

Die VR Bank Rhein Neckar verfolge drei Ziele, so Montero. „Wir wollen nachhaltig erfolgreich bleiben, um die Existenz der Genossenschaft für die Zukunft zu sichern. Dann wollen wir auch nicht jedes Geschäft. Und schließlich verspreche ich Fairness und Offenheit – und das erwarte ich aber auch von meinen Kunden.“



In diesen Prinzipien sieht Montero auch die Gründe, warum die VR Bank in Zeiten der

3. NWI-Konferenz: NWI-Partner Mittelstands- und Wirtschaftsvereinigung der CDU (MIT) knüpft Kontakte mit dem Kommunikationsverband Club Kurpfalz

Finanzkrise nicht betroffen ist. „Krisen kann man nur bewältigen, wenn man Partner hat, die einem die Stange halten. Und diese Partner müssen dir vertrauen. Wir waren in der Vergangenheit vorsichtig beim Vergeben von Krediten und sind es weiterhin. Aber wir vergeben Kredite. Davon leben wir. Wir erleben derzeit keine Kreditklemme: Noch nie haben wir so viele Kredite vergeben wie bis Ende 2009. Das Hauptkreditgeschäft machen wir mit Bestandskunden. Und die sagen: Jetzt erst recht!“

Wir wollen, so Montero, dass unsere Kunden nachhaltig erfolgreich bleiben. „Deshalb führen wir mindestens einmal im Jahr ein intensives Gespräch auf Augenhöhe, nicht nur per E-Mail oder am Telefon. Dazu gehört auch, dass wir relativ viel Netzwerken und auch Kontakte der Kunden untereinander herstellen.“

Bericht: Christoph Ecken, NWI-Sprecher

Fotonachweis: Lisa Grüterich

Die 3. NWI-Konferenz wurde von der VR Bank Rhein-Neckar, dem Design Zentrum Ludwigshafen (dzl) und der Druckerei Schwörer, Mannheim unterstützt. Das NWI dankt allen, die sich an der Ausrichtung und Umsetzung dieser Konferenz beteiligt haben.

Aussteller der 3. NWI-Konferenz waren:

Arbeitsgemeinschaft für berufliche Fortbildung – Weiterbildung in Baden-Württemberg
art · i · kul · ar – Veranstaltungsatelier Richter
BDVT - der Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches
Fachbereich für Wirtschafts- und Strukturförderung der Stadt Mannheim
GABAL e.V.– Das Netzwerk Lernen
GfA – Gesellschaft für Arbeitsmethodik
Mittelstands- und Wirtschaftsvereinigung der CDU (MIT)
Strategieforum e.V. – Netzwerk für Erfolg und Strategie im Mittelstand
Women´s Business Club – Sektion Mannheim

MAFINEX-Unternehmen
Neogramm GmbH & Co KG
PD unlimited
Q | Agentur für Forschung
SSPO
Musikpark Mannheim



Das Strategieforum: Einer der Aussteller bei der NWI-Konferenz.

Kontakt:

Netzwerk regionaler
Wirtschaftsvereinigungen und -Institutionen Metropolregion Rhein-Neckar (NWI)
Internet: <http://www.nwi-rn.de/>

Christoph Ecken, NWI-Sprecher
Telefon: 06221 / 895 30 83
E-Mail: [info\[@\]nwi-rn.de](mailto:info[@]nwi-rn.de)

Uwe Scholze, stellv. NWI-Sprecher
Telefon: 0621 / 5 29 04 00
E-Mail: [info\[@\]nwi-rn.de](mailto:info[@]nwi-rn.de)

Thomas Ruf, stellv. NWI-Sprecher
Telefon: 0621 / 48 42 873
E-Mail: [info\[@\]nwi-rn.de](mailto:info[@]nwi-rn.de)