

DIE NEWS

FACHZEITSCHRIFT —
FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN

ZKZ 31568 · NUMMER 05 · MAI 2020 · EUR 12,00 · 37. JAHRGANG

NACHFOLGE GEGLÜCKT

Dental Bauer mustergültig

ERST LAWINE, DANN CORONA

Ein Unternehmen
kämpft für seine Zukunft

KRISEN-UMFRAGE

Von Liquidität bis Home-Office

NACH DER KRISE PLANEN OHNE GLASKUGEL

STANDPUNKT

04

RISIKOEINSCHÄTZUNG: GROTTENSCHLECHT!

BLICKPUNKT

Abb.: Gustavo Frazao / Shutterstock.com

**WHAT
IF****06**

SZENARIEN STATT HIOBSBOTSCHAFTEN

Jetzt an die Welt nach Corona denken

08

VOM HOME-OFFICE BIS ZUR LIQUIDITÄTSSICHERUNG

Was Familienunternehmen in der Krise wichtig ist

14

DREI CORONA-SZENARIEN

Zukunftsforscher Janszky rät zu mehreren Strategien

Abb.: Jörg Gläsker



Abb.: TMLsPhotoG / Shutterstock.com

17

DIE ZUKUNFT IM BLICK BEHALTEN

Supply Chain Management wird zur Königsdisziplin

20

NEUE SUBSTANZ FÜR DIE MARKETINGWELT

Die Marke steht mehr denn je im Mittelpunkt



Abb.: Hubertus Alpin Lodge & Spa

24

ERST DIE LAWINE – DANN CORONA

Wie ein Familienunternehmen für seine Zukunft kämpft

26

AN DIE ZEIT DANACH DENKEN

Wie Fördermittel angepasst werden müssen



Abb.: privat

28

WAS WERBETREIBENDE JETZT TUN SOLLTEN
Mediaplaner Thomas Koch über das Agieren in der Krise

32

VON DER LUFTFAHRT LERNEN
Flug-Kapitän Bruno Dobler über Automatismen in der Krise

36

LANGFRISTIG DENKEN
Warum sich vorausschauendes Investieren lohnt

37

RECHTSTIPP

38

EIGENE STÄRKEN BESSER NUTZEN
Überleben in Zeiten von Covid-19



Abb.: B Visual Arts / shutterstock.com

BAUEN & ENERGIE

40

CHANGE UND CHANCE
Wie Corona die Arbeitswelt verändert

42

AUFZUGSREVOLUTION IM TESTTURM
Sichere Dachsysteme für höchste Ingenieurskunst



Abb.: thyssenkrupp Steel Europe

44

IN DER KOMBINATION LIEGT DER ERFOLG
Die Zukunft von Photovoltaik-Anlagen

NACHFOLGER IM GESPRÄCH



Abb.: Dental Bauer

46

EINSTIEG OHNE GROSSE UMWEGE
Der Nachfolgeprozess im Hause Dental Bauer

48

VORSCHAU & IMPRESSUM



NEUE SUBSTANZ FÜR DIE MARKETINGWELT

DIE MARKE STEHT MEHR DENN JE IM MITTELPUNKT

Für Familienunternehmer ist die Marke keine Eintagsfliege, sondern ein Lebenswerk. Doch das Marketing steht vor einem fundamentalen Wandel.

Wir erleben derzeit den ultimativen Stresstest. Nicht nur für unser Wirtschaftssystem, sondern für alle Lebensbereiche – und zwar weltweit. Es ist keine Übertreibung, die Menschheit stößt an ihre Grenzen. Wissenschaftler, Philosophen, Denker haben das schon länger erkannt, es wollten bloß nur Wenige wahr haben: Wenn in der globalisierten Welt alle Systeme bis zum Ende ausgereizt sind, muss es irgendwann zum Crash kommen. Jetzt lernen wir es auf die harte Tour.

MAN HÄTTE ES WISSEN KÖNNEN

Inzwischen ist im Allgemeinwissen angekommen, dass globalisierte Lieferketten, neben all ihren Vorteilen, große Abhängigkeiten und Anfälligkeiten mit sich bringen. Wer sich mit Michael Porters „Five Forces“ oberflächlich auskennt, weiß das seit dem ersten Semester BWL. Stattdessen haben wir durch Quartalsdenken und Shareholder Value ein Effizienzmonster erschaffen. In seiner kapitalistischen Grausamkeit frisst es alle Arten von Niedriglöhnern entlang der gesamten Wertschöpfungskette und hinterlässt eine versaute und vermüllte Umwelt. Jeder weiß: Dieses große Fressen kann nicht auf ewig so weitergehen. Ganz abgesehen davon, dass zwischen- und vergessen wurde, dass alle unternehmerischen Aktivitäten letzten Endes nicht bloß Anteilseignern dienen sollten, sondern auch Menschen, selbst wenn es sich bloß um Konsumenten handelt.

Jetzt ist zunächst einmal große Pause. Der Schwarze Schwan der Coronakrise setzt dem gefräßigen Treiben ein Ende. Nach monatelangem weltweiten Stillstand liegen unsere Verwundbarkeiten offen vor uns. Nun ist der Krisenmodus für eine Weile der neue Normalzustand und natürlich rattern überall die Gehirne. Jeder fragt sich, ob man nicht doch mit einem klugen Schachzug als Gewinner aus dieser Krise hervorgehen kann. Einige Betriebstypen tun sich dabei naturgemäß leichter, für andere ist eine wirtschaftliche Existenz mit mehreren Monaten Umsatzentzug schlichtweg nicht denkbar. Sie brauchen Unterstützung. Auch bekommen erstaunlich viele nach außen erfolgreich scheinende Unternehmen schon nach wenigen Wochen Liquiditätsprobleme. Die Geschäftsmodelle sind wohl weniger robust, als angenommen. Vieles ist erfolgreich, aber auf Kante genäht.

EIN NEUER DENKANSATZ

Koppelt man die aktuelle Pandemiekrise mit anderen makroökonomischen Risiken, wie globaler Erwärmung, Demografie, Umweltverschmutzung, Zunahme von prekärer Arbeit und dem ubiquitären Diktat der Digitalisierung, dann verlangt dies nach einem neuen Marketing-Denkansatz. Vorbei die Zeiten, in denen wir das Rücksichts- und Maßlose kultivieren konnten. Nicht nur junge Menschen legen zunehmend Wert auf „Purpose“, also den tieferen Sinn

einer Sache. Sie fordern dies nicht nur als Mitarbeiter ein, sondern auch als Konsumenten. Damit gewinnen Umweltverträglichkeit und soziale Komponenten an Bedeutung beim Produktkauf. Die Aufmerksamkeit für die Missstände in globalen Lieferketten ist gewachsen. Kinder- und Billigstlohnarbeit in Drittweltländern, Ressourcenausbeutung und allgemein schlechte Arbeitsbedingungen – immer mehr Käufer sind nicht mehr bereit, dies hinzunehmen und lassen diese Aspekte in ihre Kaufentscheidung einfließen. Durchaus auch im eigenen Interesse. Denn in einer globalisierten Welt landet man bei Krisen schließlich selbst schnell auf der falschen Seite derer, die die Arschkarte gezogen haben. Ob als Unternehmer, Selbstständiger oder Arbeitnehmer. Nur Zufälle entscheiden darüber. Wer hätte je gedacht, dass schlechtbezahlte Supermarktkassiererinnen und Pflegekräfte zu Helden werden, auch wenn sie finanziell nicht davon profitieren.

Es kann also nicht so weitergehen mit Egoismus und eigennützigem Profitstreben. Jeder Unternehmer ist in der Pflicht, seine Ressourcen auch für das Gemeinwohl einzusetzen. Hans Domizlaff hätte seine pure Freude, denn sein „ehrbarer Kaufmann Hermann Schmid“ ist der nahezu ideale Unternehmertypus: weitsichtig, qualitätsorientiert, auf seinen guten Ruf bedacht. Daher brauchen wir einen neuen Gegensatz zum entfesselten Kapitalismus der letzten Jahrzehnte. Die Kernfrage lautet: Dürfen wir alles machen, nur weil wir es können?

DIE MARKE ALS LEBENSWERK

Im Mittelpunkt aller Überlegungen steht weiterhin die Marke. In einer perfekten Welt betrachtet der Familienunternehmer sie als ihm temporär anvertrautes Lebenswerk. Er oder sie sieht die Marke als etwas, das man ganz gezielt aufbauen, hegen und pflegen muss, um es später – wie eine teure Uhr – vorsichtig in die Hände der Nachfolgeneration zu übergeben. Menschen, Maschinen und Anlagen kommen und gehen, Marken bleiben. Dieses Feld will besonders gut bestellt werden, daher pflegen markenbewusste Unternehmer in allen Entscheidungen einen mittel- bis langfristigen Charakter. Das Gegenteil eines Lebenswerkes ist das sogenannte „Überlebenswerk“. Also Geschäftsmodelle, die von der Hand in den Mund leben. Auch sie können sehr

erfolgreich sein, aber eben kurzfristig, während der Erschaffer eines Lebenswerks Größeres im Sinn hat.

MARKE IST MEHR ALS LOGO

Nähern wir uns der „Marke“ zunächst aus fachlicher Sicht. Für die Meisten ist sie bloß das Logo und der Firmenname. Aber das ist nur die Spitze des Eisbergs. Markentechniker tauchen tiefer ein und verstehen die Marke als komplexes Führungswerkzeug, das alle Bedeutungsdimensionen eines Unternehmens einbezieht. Für sie ist die Marke ein komplexes Wirkungskonstrukt, das im Kopf des Konsumenten ein Bild erzeugt, das berühmte „Image“. Dieses Image gilt es gezielt aufzubauen und zu pflegen. Das innere Bild drückt sich in Vertrauen aus, das wir in Form von Treue, Kaufhäufigkeit und Weiterempfehlung beobachten und messen können. Das passiert an vielen verschiedenen Kontaktpunkten: bei der Produkterfahrung, im Laden, am Telefon, im Web oder in der Pressekonferenz. Besonders fleißige Unternehmer kennen tausende dieser Kontaktpunkte und gestalten sie sehr bewusst. Und an all diesen Punkten können Pluspunkte für die Marke gesammelt ... oder versemmt werden. Sei es, dass das Produkt nicht hält, was die Werbung verspricht. Dass der Telefonservice nicht erreichbar oder wenig kompetent ist, weil outgesourct. Dass die Online-Bestellung umständlich ist. Oder dass in der Krisenkommunikation versucht wird, Fehler zu vertuschen.

MITARBEITER ALS BOTSCHAFTER

Es ist eine mittlerweile arg strapazierte Erkenntnis, aber jeder Mitarbeiter sollte gleichzeitig Markenbotschafter sein. Bloß ist diese Erkenntnis bei vielen noch nicht angekommen. Dabei ist der Mitarbeiter eine zentrale Ressource im Führungskonstrukt Marke. Jeder CFO würde feiern, wenn er verstünde, dass überzeugte Mitarbeiter jeden Tag riesige Kommunikationsleistungen erbringen – und zwar gratis. An der Schnittstelle Mensch-Mensch entsteht nämlich das, was man am ehesten mit Emotion beschreiben kann. Hier wird die Marke im wahrsten Sinne des Wortes gelebt. Das bezieht übrigens auch all die Billigstlöhner in der dritten Welt ein, die kaum von ihrer Hände Arbeit leben können. Bisher hatten sie keine Stimme, das



SmartWe
hilft

**Tipps und Ideen für das
gemeinsame Arbeiten
und digitale Miteinander**

Zur Unterstützung für Ihr
Unternehmen die passende
CRM/XRM-Lösung.

**Jetzt mit SmartWe Team
starten und kostenfrei
bis Ende 2020 nutzen.**



www.smartwe-hilft.de

ändert sich nun. Wie kann auf solch einem moralischen Defizit eine ehrbare Marke eines ehrbaren Kaufmanns aufgebaut werden? Erst wenn die Mitarbeiter wahrlich überzeugt sind, kann man auch Käufer lebenslang überzeugen. Die Marke ist deshalb weit mehr als bloß das Logo. Sie fängt bei den Menschen an, und sie erreicht Käufer und Konsumenten nur, wenn das Menschliche in der Kommunikation glaubhaft vermittelt wird.

DIE KUNDENZENTRIERUNG IST AM ENDE

Als kluge Marketingfachleute predigen wir bisher, den Kunden in den Mittelpunkt aller Überlegungen zu stellen. Ausgehend von den bewussten oder unbewussten Kundenwünschen. Neudeutsch: Customer Centricity. Aber ist dieses Dogma tatsächlich noch zeitgemäß, muss es nicht überdacht werden? Ich stelle hier bewusst die ganze bisherige Marketingshistorie zur Debatte. Denn mal ehrlich: Welcher Kunde kann alle Aspekte seines Konsums bei jeder einzelnen Kaufentscheidung berücksichtigen, bis hin zu sozialen und ökologischen Fragen? Bisher ist uns das egal. Was der Kunde will, bewusst oder unbewusst, das bekommt er auch. Mit erhobenem Zeigefinger stehen nur ein paar Ökofritzen da und die mag keiner. Doch dieses Denken stößt gerade an seine Grenzen. Nicht nur die Ökofritzen, auch die Umstände zwingen uns dazu.

GESAMTBETRACHTUNG WIRD WICHTIG

Schließt man bisher vernachlässigte Aspekte wie soziale Fragen und Ökologie ein, dann lautet die Forderung an Markenmacher: Wir brauchen weniger Customer Centricity, aber mehr Social Centricity. Der Kunde ist ein wichtiger, aber nicht der einzige Bezugspunkt. Wenn ein Produkt (als weitester Begriff für die Leistungen eines Unternehmens) in seiner gesamten Wertschöpfungskette „fair“ ist, dann ergibt sich der Nutzen für die Konsumenten quasi von alleine. Maximal der Preis schlägt ihn noch. Man könnte scherzhaft sagen, der Nutzen entfaltet plötzlich einen „Purpose by Nature“. Nebenbei müssen wir dann im Marketing auch keine

künstlichen und konstruierten Nutzenstorys mehr erfinden. Wir können mit gutem Gewissen aus dem Vollen schöpfen. Es müssen auch keine wolkigen Leitbilder mehr verfasst werden, um Verantwortung vorzugaukeln. Schließlich können wir auch auf die Markenmodelle mit den immer gleichen Attributen verzichten, die uns das trügerische Gefühl einer Differenzierung vermitteln.

Wenn man seine Sache von ganzem Herzen auf allen Ebenen vernünftig und fair macht, dann ergibt sich der Rest fast von alleine. Klar, wenn alle Unternehmen im Markt gleichermaßen fair und transparent agieren, dann stehen wir wieder vor dem selben Differenzierungs-Dilemma. Diesen Zeitpunkt können wir aber getrost abwarten. Es ist nicht davon auszugehen, dass nun alle Unternehmen auf den Pfad der Tugend einschwenken. Dazu sind Shareholder Value und Quartalsdenken zu tief etabliert. Gewinnen werden jedoch diejenigen, die vorangehen. Und wer wäre besser geeignet, als Familienunternehmen, die über Generationen hinweg gewohnt sind, langfristig zu planen. Inhaber entscheiden eben anders, besser, weitsichtiger.

KRISENFESTIGKEIT SERIENMÄSSIG

Der Vorteil des „Lebenswerk Marke“ im Sinne des substantiellen Marketings ist: Das gesamte Unternehmen wird krisenfester. Je weniger Tricks man anwendet und je mehr Reserven man hat, desto weniger Einfallstore für die typischen Unternehmenskrisen gibt es. Die Kommunikation profitiert zuerst, wenn man sich nicht merken muss, wem man welche Halbwahrheiten erzählt hat. Nachweisbare Ehrlichkeit ist an sich schon eine gute Alternative zu den aufpolierten Marketingstorys. Wer zudem Lieferketten flexibler gestaltet, reduziert seine Abhängigkeiten und gewinnt Spielräume für die Produktion. Dies schafft Flexibilität in schwierigen Zeiten. Auch mehrkanalige Distribution ist im Krisenfall von großem Vorteil. Dass alle Absatzwege gleichermaßen infiziert werden, ist weniger wahrscheinlich.

Mitarbeiter müssen zu Markenbotschaftern eines Unternehmens werden.



Abb.: fizkes / shutterstock.com

EIN UMFASSENDER BLICK

Substanzielles Marketing bedeutet, dass künftig alle wichtigen Managementbereiche im Unternehmen einbezogen werden und alle Teilöffentlichkeiten eine Lobby bekommen. Das könnte den Wandel einer bloß marktorientierten hin zur wertorientierten Unternehmensführung einläuten. Doch verstehen Sie richtig: Eine angemessene Rendite ist natürlich weiterhin ein elementares Ziel. Aber wir müssen uns klarer darüber sein, dass kurzfristiges Gewinnstreben einen hohen Preis hat. Irgendwer zahlt immer und es können nicht dauerhaft Geringverdiener oder der ausgebeutete Planet sein. Josef Ackermann hat am eindrucksvollsten bewiesen, wie man mit dem Ziel von 25 Prozent Umsatzrendite ein Weltunternehmen in eine Dauerkrise führt. Wenn die Aufwendungen für die Folgenbewältigung höher sind als die ursprünglichen Erträge, darf man getrost am Verstand auch großer Wirtschaftsführer zweifeln. Da hat der ehrbare Kaufmann Herrmann Schmidt ein besseres Verständnis für seine Welt. Man muss sich also die Frage stellen, ist der Shareholder Value-Ansatz noch zeitgemäß? Oder sind nicht Mitarbeiter, soziales Umfeld und ökologische Konsequenzen viel wichtigere Orientierungspunkte für langfristige Ziele? Denn bloße Anteilseigner, die in den operativen Betrieb nicht involviert sind, haben zwar Anspruch auf Gewinne, ihr Interesse geht aber allzu oft nicht darüber hinaus. Daher werden sich börsennotierte Unternehmen mit dem wertorientierten Ansatz auch in Zukunft immer schwerer tun. Hier können die familiengeführten Unternehmen punkten. Sobald sie von einem neuen Weg überzeugt sind, können sie handeln – und zwar sofort.

ZEHN PRINZIPIEN DES SUBSTANZIELLEN MARKETINGS

1. VERZICHT

Gewinn zu erzielen, bleibt weiterhin legitim. Das Unternehmen muss aber auch Fragen nach dem gesamtgesellschaftlichen Nutzen seiner Produkte und Dienste offen diskutieren. Und notfalls auch mal Verzicht üben.

2. MUT

Unternehmer dürfen sich mehr trauen. Substanzielles Marketing ist ein Innovationsfeld. Gesellschaft und Umwelt sind dabei die starken Sparringspartner, mit denen man sich auseinander setzen muss.

3. HALTUNG

Die meisten Menschen haben ein eigenes Wertesystem, auch wenn viele nur unbewusst danach handeln. Als Unternehmer sollte man sich sein Wertesystem bewusst machen. Denn man braucht es als Entscheidungshilfe und um eine klare Entscheidungshierarchie zu kultivieren.

4. RESONANZ

Unternehmer müssen erst geben und dann nehmen. Das beginnt schon bei der Unternehmensidee. Wenn sie kein Versprechen enthält, ist sie nutzlos. Und man sollte stets mehr halten, als man verspricht. Die Resonanz der Kunden wird umso überzeugter sein.

5. SPIELTRIEB

Wir müssen eine neue Lust am Unbekannten entwickeln. Kindliche Begeisterung kann man auch als Erwachsener wiederentdecken. Wir sollten die kreativen Potenziale nutzen, die darin stecken.

6. DETAILLIEBE

Deutsche Perfektion ist unschätzbar wertvoll. Sie hat uns weltweit erfolgreich gemacht, wenn auch nicht in gleichem Maße beliebt. Ein bisschen lockerer dürfen wir durchaus werden.

7. LEIDENSFÄHIGKEIT

Wir brauchen Durchhaltevermögen, denn nur das führt zu Glück und Anerkennung. Aus der globalisierten Todesspirale kann nur entkommen, wer exzellente Nehmerqualitäten hat. Aber hatten wir die nicht schon immer?

8. KOMPLEMENTARITÄT

Wir müssen uns gegenseitig fördern und starke Allianzen bilden – unter Partnern wie auch zu unseren Mitarbeitern. Wir müssen aber auch leidenschaftliche Wettkämpfer bleiben, denn nur daraus entstehen neue und bessere Lösungen.

9. VERANTWORTUNG

Gute Unternehmer müssen sich immer auch verantwortlich fühlen. Nicht nur für ihren Unternehmenserfolg, sondern auch gegenüber Gesellschaft und Umwelt. Aus dieser Verantwortung müssen auch Taten entspringen.

10. SENDUNGSBEWUSSTSEIN

Starke Unternehmenskapitäne sprechen eine klare Sprache. Sie stehen ein für ihre Verantwortung und ihre Überzeugungen. Und sie tragen dazu bei, dass aus Werten Wertegemeinschaften entstehen, die weiter wachsen.

Der Denkansatz eines substanzielleren Marketings versucht auf Basis dieser einfachen Prinzipien, Fragen zu beantworten, die wir uns derzeit stellen. Der Weg aus der bevorstehenden Krise ist weder leicht, noch einfach zu begehen. Doch wann, wenn nicht jetzt, müssen wir alles auf den Prüfstand stellen? Die Globalisierung müssen wir sicher nicht aufgeben, aber die ersten Ökoaktivisten mit der Parole „Think global, act local“ hatten doch mehr Recht und Weitsicht, als man heute hinter vorgehaltener Hand zugeben mag. Nun sind wir es, die Unternehmer, die mit ihrer Kapital-, Markt- und Meinungsmacht die Agenda setzen können. Wir haben in vielerlei Hinsicht eine Multiplikatorfunktion und können auch die Politik vor uns hertreiben, wenn wir wollen. Zudem ist es unsere Aufgabe, noch nicht überzeugte Kollegen mitzunehmen. Wir werden wahrscheinlich in Zukunft etwas kürzer treten müssen und aufmerksam beobachten, wie wir unsere Unternehmen vor dem Hintergrund extremer und globaler Probleme führen. Familienunternehmen bringen alle Voraussetzungen dafür mit. Seien wir also optimistisch.

NILS-PETER HEY

IMMER NAH DRAN AM BANDSCHEIBENVORFALL

Nein, das wird hier keine medizinische Abhandlung über falsche Körperhaltung oder geschundene Rücken. Es geht um das Rückgrat der deutschen Wirtschaft – die vielen mittelständischen Betriebe unterschiedlicher Größe. Allzu gerne nehmen deutsche Politiker diese „Floskel“ in ihren Sonntagsreden mit auf, loben den Mittelstand in höchsten Tönen. Aber offensichtlich verstehen sie nicht, wie er funktioniert, was ihn ausmacht und unter welchen Bedingungen er sich täglich abmüht. Nur so lässt sich erklären, dass sich Gesagtes nur selten in adäquaten Taten widerspiegelt. Deutlich wurde das wieder bei der ersten Corona-Soforthilfe: Da gingen Mittelständler mit mehr als zehn Mitarbeitern einfach leer aus. Erst nach harschen Protesten besserte die Regierung nach. Ähnlich beim Sonderkreditprogramm des KfW: Das Programm sah anfangs eine Haftung der Hausbanken von zehn bis 20 Prozent vor. Die Folge: Angesichts der völligen Unsicherheit über den weiteren Verlauf der Krise, lehnten die Hausbanken viele Kreditanträge ab – das war vorhersehbar. Auch hier musste die Bundesregierung nachsteuern und eine 100-prozentige Haftung des Staates für Kredite kleiner und mittlerer Unternehmen zusagen. Der Bandscheibenvorfall war fürs erste abgewendet. Dieses Agieren schließt sich nahtlos an viele Beispiele vergangener Jahre an, wenn es auf politischer Ebene um das wirtschaftliche Rückgrat ging.

HENDRIK FUCHS

JUNI 2020

GESELLSCHAFTER-KOMPETENZ

IM BLICKPUNKT

- Wer Anteile hat, sollte Anteil nehmen
- Die Aufgaben passiver Gesellschafter
- Zukunftsbeirat für Gesellschafter
- Gesellschafter als Frühwarn-System
- Die Rolle der Kommunikation

NEWS-SPEZIALS

- IT und TK
- Finanzierung
- Wellness, Gesundheit und Sport
- Reisen und Touristik

TERMINE

- **Redaktionsschluss:** 22. Mai 2020
- **Anzeigenschluss:** 22. Mai 2020
- **Erscheinungstag:** 6. Juni 2020

IMPRESSUM

HERAUSGEBER UND V.I.S.D.P.

Agnes & Nils-Peter Hey

GRÜNDER UND EHRENHERAUSGEBER

Dr. Theo M. Breitsohl

VERLAG

Richard Pflaum Verlag GmbH & Co. KG,
Lazarettstraße 4, 80636 München

GESCHÄFTSFÜHRERIN

Agnes Hey

REDAKTIONSLEITER

Hendrik Fuchs

REDAKTION

Nils-Peter Hey, Maximilian Kreuzer, Michelle Dian, Matthias Holz,
Sabine Mack, redaktion@dienews.net

FACHBEIRAT

Dr. Theo M. Breitsohl (Vorsitzender), André Bartel,
Johannes Ellenberg, Wolf Hirschmann, Matthias Kelch, Beatrice
Kiesel-Luik, Jutta Knauer, Bernhard Rathke, Michael von Resch,
Bernd Schlossnickel, Joachim Schramm, Christine Schmidberger

RECHTSBEIRAT

Alexandra Dellmeier, Klaus Finck, Matthias Lauer, Arne Jeran,
Nils Wolfgang Bings

STRATEGISCHE PARTNER

BAW Bayerische Akademie für Wirtschaftskommunikation e.G.,
SARAMAR Sachverständigenrat Marketing e.V.,
SchmidtColleg GmbH & Co. KG,
VdU Verband deutscher Unternehmerinnen e.V.,
Weissman & Cie. GmbH & Co. KG,
wiv Wirtschafts- und Industrievereinigung Stuttgart e.V.

MEDIAVERTIEB

Dr. Theo M. Breitsohl, Matthias Schlegel
anzeigen@dienews.net

KUNDENSERVICE

kundenservice@pflaum.de, +49 89 126 07 - 0

BEZUGSPREISE

Einzelheft 12,00 € (D), 13,00 € (Ausland)

Abonnement 110,00 € (D), 120,00 € (Ausland)

Weitere Details, Tarife und Versandkosten siehe www.dienews.net

DRUCK

Himmer GmbH Druckerei & Verlag,
Steinerne Furt 95, 86167 Augsburg

TITELFOTO

Kutsyi Viktor / shutterstock.com

TRANSPARENZ

Die Rubrik „Kurz vorgestellt“ basiert auf Unternehmensinformationen.

PUBLIKATIONEN DER PFLAUM-GRUPPE

