

# 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

# DIE NEWS JETZT AUCH ALS APP

Laden Sie die App auf Ihr  
Smartphone und Tablet

Laden im  
App Store



JETZT BEI  
Google Play



Foto: Big Like Images / Shutterstock

Kostenloser Download unter

[dn.rpv.media/newsapp](https://dn.rpv.media/newsapp)

Noch kein Abo?  
[dienews.net/abo/](https://dienews.net/abo/)

# JENSEITS DER GLASKUGEL

Eine Glaskugel streut das Licht so, dass alles, was sich dahinter befindet, kopfüber abgebildet wird. Es zeigt sich also ein „verkehrtes“ Bild der Realität. Für den Blick in die Zukunft ist das wenig hilfreich. Das trifft auch auf viele Prognosen für die Nach-Corona-Zeit zu, sie sind oft zu kurz gedacht. Denn die Corona-Krise ist etwas, was der libanesische Bestseller-Autor Nassim Nicholas Taleb als „Schwarzen Schwan“ bezeichnet: ein Ereignis, das selten auftritt, höchst unwahrscheinlich ist, aber extreme Konsequenzen hat. Welche Lehren kann man daraus ziehen? Der Schwarze Schwan wird zum schwarzen Loch, in das man frägend hineinschaut.

Nur wenige Prognosen, die gerade die postpandemische Zukunft beschreiben, entwerfen ein Gesamtbild. Meist wird aus einer eingeschränkten Expertensicht argumentiert – medizinisch, wirtschaftlich, politisch, soziologisch oder kulturell –, massive Wechselwirkungen bleiben unberücksichtigt. Fest steht somit lediglich, was schon Bundespräsident Frank-Walter Steinmeier in seiner österlichen Fernsehansprache wusste, nämlich dass die Welt nach der Corona-Pandemie eine andere sein wird.

Was soll man als Familienunternehmer damit anfangen? Zum Beispiel dies: Statt sich vom Vielerlei fragmentarischer Prognosen verwirren zu lassen, können sich Unternehmen fundierte ganzheitliche Szenarien zunutze machen. Szenarien wie sie der Zukunftsforscher Sven Gábor Jánosky in dieser Ausgabe vorstellt, machen es möglich, sich für die Nachkrisenzeit und kommende Eventualitäten zu rüsten. Denn so unvorbereitet wie vor Corona dürfen wir nie wieder sein. Wo ein Virus die Mensch-Tier-Schranke überwunden hat, drohen auch weitere und vielleicht gefährlichere Viren. Ganz zu schweigen vom Klimawandel, der weiterhin auf der Agenda steht.

Zusätzlich haben wir nachgefragt, wie Familienunternehmen aktuell mit der Krise umgehen und wie sie sich auf die Zukunft vorbereiten. Auch das ist hilfreich in Zeiten wie diesen, solidarisch zu sein und Erfahrungen zu teilen.

In unserer Serie „Nachfolger im Gespräch“ stellen wir Jörg Linneweh vom Fachhandelsunternehmen Dental Bauer vor. Er leitet gemeinsam mit seinem Vater und einem externen Geschäftsführer das einzig verbliebene inhabergeführte Familienunternehmen seiner Branche.



Ihr Hendrik Fuchs



Abb.: Hendrik Fuchs



## Zukunft bieten.

**Design + Build:** Für unsere Kunden entwickeln, planen und realisieren wir bundesweit nachhaltige, energieeffiziente Gebäude in den Bereichen Büro, Industrie und Gesundheit. Arbeitswelten mit Zukunfts-Gen stiften Sinn und bedeuten Mehrwert für ihre Nutzer. Ermutiger, Ermöglicher und Erfolgsbeschleuniger denken heute schon an morgen. Sie auch? Dann sollten wir uns kennenlernen.

Vollack Gruppe | Fon 0721 4768100  
[www.vollack.de](http://www.vollack.de)

## 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 Gläscher



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 &amp; 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 TESTTUM  
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

# RISIKOEINSCHÄTZUNG: GROTTENSCHLECHT!

**Ob Prävention beim Zahnarzt, beim Proktokologen oder bei einer Pandemie, um Vorsorge kümmert man sich, wenn mal Zeit ist. Viel zu oft bedeutet das: nie. Darin sind alle Menschen gleich, einschließlich Unternehmer. Aber warum ist das eigentlich so?**

Vor Jahren hatte ich einmal ein, wie ich fand, überzeugendes Angebot zur Krisenkommunikation entwickelt und trug es voller Optimismus in den Markt hinein. Das wird jeden Unternehmer, Geschäftsführer oder Vorstand interessieren. An sich war es sehr plausibel und gar nicht viel anders, als man es von Brandschutzbeauftragten oder Ersthelfern im Betrieb kennt: Man vergewissere sich von zu Zeit, dass man alle Routinen drauf hat, die im Notfall sitzen müssen. Die Resonanz war erschütternd, nahe Null. Aber warum sollte es meinem Angebot anders ergehen, als den Pandemie-Plänen der Bundesregierung, die seit Jahren in Schubladen verstauben? „Ich komme auf Sie zu, wenn ich die Notwendigkeit sehe“, hieß es oft. Tagesgeschäft hat Vorrang, und so lange keine Krise droht, bereitet sich auch niemand darauf vor.

Interessant wurde es eine Weile später, als ein Unternehmer tatsächlich in Erklärungsnot geriet. Auf der Stelle war er bereit, vorab ein Honorar zu zahlen, mit dem jede Prävention zwanzig Jahre lang hätte trainiert werden können. Nur damit mein Team und ich bei Gesprächen mit der Presse Händchen halten. Denn worum geht es in den ersten Momenten einer Krise? Bloß keine Statements, die man später bitter bereut. Siehe Daum, Ackermann, Kopper. Unbedarfte oder falsche Aussagen, die man fein säuberlich sezieren kann, sind Futter für die Presse. Damit lassen sich viele Zeitungsspalten füllen, über Wochen und Monate. Der Schaden des öffentlichen Ansehens lässt sich kaum reparieren. Hans Domizlaff würde im Grabe Markentechnik-Tränen weinen.

Die Ursache dieses Unterlassens ist immer gleich und sehr menschlich. Wir sind einfach unfassbar schlecht im Einschätzen von Risiken. Während wir entspannt mit zweihundert über Autobahnen rasen und daheim auf wackelige Leitern steigen, fürchten wir uns vor Haien im Flachwasser. Dabei gab es 2019 nur 64 Haiangriffe weltweit und ganze zwei(!) gingen tödlich aus. Aufgrund miserabler Krisenvorausschau investieren wir auch keine zwei Beratertage pro Jahr in Prävention, sondern erweitern lieber Produktionsanlagen und Flotten. Das CE-Kennzeichen wird zwar respektiert, aber



Abb.: Fischfell Strategieberatung

**Nils-Peter Hey ist einer von fünf öffentlich bestellten und vereidigten Marketing-Sachverständigen in Deutschland. Zudem ist er Vorsitzender des Aufsichtsrats der BAW in München und Präsident des Sachverständigenrat Marketing e.V. Als Unternehmer leitet er zusammen mit seiner Frau Agnes den Richard Pflaum Verlag in fünfter Generation.**

„Krisenkommunikation“ klingt doch sehr abstrakt. Wo soll da schon der Schaden liegen?

Besser macht es traditionell die Luftfahrt. Als Pilot ist man naturgemäß immer Erster am Unfallort. Dies führt zu einer völlig anderen Kultur professioneller Vorsicht. Wer als Flugkapitän heil nachhause kommen möchte, pflegt einen anderen Umgang mit Risiken. Und kein Passagier würde auch nur annähernd akzeptieren, dass der Mann, dem er sein Leben anvertraut, seinen Sicherheitscheck sausen lässt, weil die Unfallwahrscheinlichkeit eh nur  $10^{-7}$  beträgt. Wussten Sie, dass der Durchschnittspilot in seinem gesamten Berufsleben keinen einzigen Unfall, meist nicht mal einen schwereren Zwischenfall erlebt? Und trotzdem steigt er mehrfach jährlich in den Simulator, um vorbereitet zu sein auf etwas, was voraussichtlich nie passiert. Daraus resultiert eine Einstellung, die man mit „Readiness“ bezeichnen kann. Einfach immer und jederzeit auf den Ernstfall vorbereitet sein.

Die Unternehmenskrise, egal aus welchem Grund, ist deutlich wahrscheinlicher als ein Flugunfall. Und da sich die Auseinandersetzung mit den verschiedenen Öffentlichkeiten verstärkt im digitalen Raum abspielt, ist Professionalisierung dringend nötig. Das Netz vergisst nichts, Meinungen werden ungefiltert multipliziert, Verschwörungstheorien verbreiten sich schneller als einem lieb sein kann. Und ehe man sich versieht, ist jahrzehntelang gewachsenes Vertrauen bei Kunden und Mitarbeitern zerstört, von der individuellen Reputation der Verantwortlichen ganz zu schweigen. Daher braucht es auch in der Kommunikation ein besseres Gefahrenempfinden. Die Verantwortlichkeit dafür ist nicht delegierbar. Lassen Sie uns die gegenwärtige Corona-Krise eine krasse Warnung sein. Hätte man die vorliegenden Pandemie-Pläne schon vor Corona beherzigt, müssten wir heute keinen Shutdown bewältigen. Aber wir sind halt grottenschlecht in Risikoeinschätzung. Doch die nächste Krise kommt bestimmt. Und vielleicht trifft sie dann nicht alle, wie bei Covid-19, sondern nur Sie und Ihr Unternehmen ganz allein. Seien Sie darauf vorbereitet.



**Corporate Influencer\*in BAW** ist das Aufzuchtprogramm für einflussreiche Marken-Botschafter. Transportieren Sie Ihre Werte authentisch und individuell in den sozialen Kanälen und reißen Sie Ihre Community mit. Wir zeigen, wie man fliegt.

Mehr auf  
<https://baw.academy>

**BAW** Bayerische  
Akademie für  
Wirtschaftskommunikation

# VOM HOME-OFFICE BIS ZUR LIQUIDITÄTSSICHERUNG

## WAS FAMILIENUNTERNEHMEN IN DER KRISE WICHTIG IST

**Die Wirtschaft ist im absoluten Krisenmodus. Die Redaktion hat bei Familienunternehmerinnen und Familienunternehmern nachgefragt, welche Prioritäten sie in schwierigen Zeiten setzen, welche ihrer strategischen Entscheidungen in der Vergangenheit sich in der jetzigen Krise zumindest teilweise ausgezahlt sowie welche Maßnahmen sie außer Kurzarbeit aktuell ergriffen haben.**



Abb.: Slogan

### POSITIVE GEFÜHLE BEWUSST AKTIVIEREN

Seit nunmehr 36 Jahren bin ich selbstständig. Im „Auf und Ab des Unternehmerlebens“ ist für mich die emotionale Balance von großer Bedeutung – also negative Gefühle nicht zu verdrängen, positive Gefühle bewusst zu aktivieren. Denn letztlich muss man ja immer wieder aufs Neue lernen, mit Unerwartetem umzugehen. Reflektieren ist wichtig, sich sowohl die Frage nach dem „Warum“ zu stellen, als auch sich auf seine Stärken zu besinnen. Für mich ist das die Basis, um bewusst Neues zu wagen. Denn wer neuen Situationen mit althergebrachten Lösungswegen beikommen will, scheitert genauso wie derjenige, der den Kopf in den Sand steckt. In der jetzigen Krise ist die solide Eigenkapitalausstattung unseres Unternehmens von Vorteil. Doch mindestens genauso wichtig ist, das zu tun, was ich meinen Mandanten auch empfehle: Die regelmäßige Überprüfung des Geschäftsmodells, die Antwort auf die

Frage nach dem „Verfallsdatum des Unternehmens“. Die Annahmen zur Zukunft werden abgestimmt, die Strategie weiterentwickelt. Wird diese klar kommuniziert und trifft sie den Nerv aller Beteiligten, wird es alle motivieren, die dafür notwendigen Mühen auf sich zu nehmen, Niederlagen und Widerstände zu überwinden. Wir sind im engen Dialog mit unseren Kunden. Dazu stehe ich, als zertifizierter Coach, in puncto Orientierung zur Seite. Das wird sehr gut angenommen, da Unternehmer und Führungskräfte trotz aller Widrigkeiten das tun müssen, worauf es ankommt: Perspektiven aufzeigen. Außerdem bauen wir die Strategie-Beratung im Bereich Zukunftsmanagement weiter aus. Das beinhaltet auch mögliche Fördermittel des Landes Baden-Württemberg. Persönlich nutze ich die Zeit für Weiterbildung und Fitness.

*Wolf Hirschmann ist Strategieberater und geschäftsführender Gesellschafter der Slogan GmbH.*

## INTENSIVE KOMMUNIKATION IST ALLES

Bei uns ist der besondere Schutz unserer Bewohner in dieser Zeit natürlich Chefsache. Ich selbst bin als Hygiene-Beauftragte besonders gefragt. Meine Schwiegertochter und Mit-Geschäftsführerin Malvine Amos hält engen Kontakt zu Gesundheitsamt und Öffentlichkeit. Wir beide sind Tag und Nacht für die Pflegedienstleitungen, alle Mitarbeiter, Bewohner und Angehörigen erreichbar und im ständigen pro-aktiven Dialog. Intensive Kommunikation ist alles. „Du erntest, was Du gesät hast“, heißt es so schön. In der aktuellen Krise bewährt sich die seit Jahren konsequente Umsetzung der Werte unseres Leitbilds. Wertschätzung und Weiterbildung sind die Säulen unserer Wertschöpfung. In allen Häusern spürt man den noch engeren Zusammenhalt, ansteckenden Optimismus und Lebensfreude, besonders bei unseren dementen Bewohnern. Das „Corona-Fitness-Programm“ wird in allen Häusern durchgeführt und das „Corona-Dialog-Programm“ bringt Bewohner und Angehörige per iPads und Video-Telefon jeden Tag mehrfach in Kontakt. Um die Auswirkungen der Pandemie möglichst gering zu halten, haben wir rechtzeitig vorgesorgt. So verfügen wir über ausreichend Schutzkleidung und Schutzmasken. 35 Personen haben unsere Hausbesuche abgesagt. Unser mobiler Dienst hat dafür sofort Einkäufe und Botengänge für sie übernommen. Ein Teil des Teams baut Überstunden ab und nimmt Urlaub. Deshalb mussten wir keine Kurzarbeit beantragen. Wir haben darüber hinaus die Digitalisierung unserer Aus- und Weiterbildung verstärkt. Aber unser „analoges“ Zukunftskonzept, unsere Marke ist und bleibt: „Liebevoll pflegen mit Herz und Verstand!“



Abb.: WgFS

*Rosemarie Amos-Ziegler ist geschäftsführende Gesellschafterin der Wohngemeinschaft für Senioren (WgFS) in Filderstadt. Das Familienunternehmen beschäftigt derzeit 240 Mitarbeiter.*

## KEINE BESCHWICHTIGUNGEN, KEIN „ALLES WIRD GUT“

Auf meiner Prioritätenliste steht ganz vorne, die Mitarbeiter lückenlos und ehrlich zu informieren. Es gibt keine Beschwichtigungen, kein „Alles wird gut“. Es ist auch keine Schwäche, wenn man als Führungskraft sagt: „Ich weiß das zum aktuellen Zeitpunkt nicht.“ Dann folgt die Fokussierung auf die lebenswichtigen Funktionen und der Entwurf von Szenarien für unterschiedliche hypothetische Verläufe der

Krise. Danach schalte ich um ins „Day-to-day“-Management mit klarer Priorisierung auf Absatzsicherung. Ausgezahlt hat sich, dass wir bereits frühzeitig sehr konsequent und regelmäßig in eine aktuelle IT investiert haben. Diese bietet allen Mitarbeitern externe Zugriffsmöglichkeiten auf alle wichtigen Daten und Systeme. Das Prinzip Home-Office ließ sich nun innerhalb sehr kurzer Zeit auf nahezu alle Arbeitsplätze ausdehnen. Hier hat sich auch die Zentralisierung der Daten in der Cloud sehr bewährt, sodass wir fast keinen Produktivitätsverlust hatten. Was wir jetzt tun: Wir beschleunigen die Investitionen in digitale Medienprodukte. Wichtige Lieferanten waren sehr dankbar, dass wir ihnen im Gegenzug für forciertes Arbeiten eine planbare Auftragsbasis gegeben haben. Kurzfristig und zeitbegrenzt haben wir unsere Mitarbeiter gebeten, Mehrarbeit zu leisten. Vor allem, um Projekt-Rückstände aufzuholen. Ausgedehnt haben wir auch die Investition in zusätzliche Produkte, die aus Bequemlichkeit „on hold“ gesetzt wurden.

*Nils-Peter Hey leitet zusammen mit seiner Frau Agnes den Richard Pflaum Verlag in fünfter Generation.*



Abb.: Richard Pflaum Verlag



## 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](http://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](http://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



# IST IHR MARKETING EIN SCHWIERIGER FALL?

**Unabhängige Beratung** zu schwierigen Marketing-Fällen erhalten Sie nur **bei öffentlich bestellten und vereidigten Sachverständigen**.

Unsere Verbands-Hotline unterstützt beim ersten Schritt wenn's brennt und vermittelt nachweislich kompetente Experten.

**Erstberatung**

089 / 2 153 963 - 20  
kontakt@samar.org  
samar.org



Sachverständigenrat  
Marketing e.V.

# GEWUSST WIE: MARKETINGBERATER GEKONNT AUSWÄHLEN

Das ideale Buch VOR dem nächsten Auftrag  
an die Werbeagentur.



**Knallhartes Praxiswissen für alle, die Werbeagenturen und Marketing-Berater beauftragen. Sichert Budgets, steigert die Kreativität und hilft, Streit zu vermeiden. Direkt aus dem Leben eines öffentlich bestellten und vereidigten Sachverständigen.**

Bestellen Sie versandkostenfrei auf Rechnung direkt beim Verlag: [buecher.pflaum.de](http://buecher.pflaum.de).  
Oder natürlich beim netten Buchhändler Ihres Vertrauens: ISBN 978-3790 5107 06.