

DIE NEWS

FACHZEITSCHRIFT
FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN

ZKZ 31568 · APRIL 2021 · EUR 12,00 · 38. JAHRGANG

NACHFOLGE EXTREM
Raus aus dem
Führungsvakuum

DIGITAL LEADERSHIP
Führung auf Distanz

Change Management

Weg mit den
ollen Klamotten!

DIE NEWS

STANDPUNKT

04

WASSERSTOFF ALS ENERGIETRÄGER –
STIMMT UNSER KOMPASS?

BLICKPUNKT



05

CHANCEN STATT RISIKEN SEHEN
Bühne frei für Zukunftsgestalter

08

WAS FÜR DIE ZUKUNFT ZÄHLT
Fünf wichtige Weichen stellen

10

GUTE FEHLER – SCHLECHTE FEHLER
Anders denken eröffnet neue Wege

12

MENTALEN WANDEL MEISTERN
Der Change-Prozess eines Verlagshauses

14

DER UNBEWUSSTE TRITT AUF DIE BREMSE
Mitarbeiter in die richtige Richtung schubsen

BLICKPUNKT

16

EIN PUZZLESTEIN IM WANDEL
Was Interim-Manager leisten können

18

GANZHEITLICH NACHHALTIG
Digital-Spezialist ändert sein Geschäftsmodell

NACHFOLGER IM GESPRÄCH

20

RAUS AUS DEM FÜHRUNGSVAKUUM
Nachfolge unter Extrembedingungen



TREFFPUNKTE

23

NEUER LEITFADEN FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN

23

VDU-VORSTAND NEU GEWÄHLT

24

UMTRIEBIG – AUCH INTERNATIONAL
Unternehmer Manfred Karle feierte 75. Geburtstag

RECHT & STEUERN

25

RECHTSTIPP

Outplacement wird attraktiver

25

STEUERTIPP

Änderung bei Zugewinnausgleich



26

MELDESYSTEME FÜR WHISTLEBLOWER

Was Unternehmen beachten müssen

28

HOHE STEUERNACHZAHLUNGEN DROHEN

Nachfolge in Zeiten der Pandemie

31

„KNOWING YOU“

Gemeinsam für den Mittelstand

32

EIN BÜROKRATIE-MONSTER?

Tax-Compliance-Management-Systeme

MOBILITÄT & FLOTTE

34

FUHRPARKS BEFREIEN

Fernab von Restriktionen und Vorgaben

MOBILITÄT & FLOTTE

36

UNTER STROM

Alternative Antriebe immer beliebter

EINRICHTUNG & DESIGN

39

NACHHALTIG GUTE ARBEIT

Assmann stellt Menschen in den Fokus

40

„IM KERN GEHT ES UM CHANGE UND INNOVATION“

Räume für Inspiration schaffen

42

HALTUNG BEWAHREN

Ergonomie auch im Homeoffice wichtig

PLANEN & FÜHREN



44

DIGITAL LEADERSHIP

Führung auf Distanz

46

ZU HÖCHSTLEISTUNGEN ANSPORNEN

Mitarbeitende remote stärken

48

VORSCHAU & IMPRESSUM

DER UNBEWUSSTE TRITT AUF DIE BREMSE

MITARBEITER IN DIE RICHTIGE RICHTUNG SCHUBSEN

Nicht unwesentliche Teile der aktuellen Managementliteratur in Büchern und Zeitschriften befassen sich mit der Frage, wie man denn im Kopf und als Firma „agil“ ist. Aber warum ist das so ein Thema im Land der Dichter und Denker? Was hält uns auf? Oder nehmen wir uns falsch wahr? Unser Herausgeber Nils-Peter Hey hat da seine eigene Meinung. Er sagt: „Keine Ahnung haben ist völlig salonfähig.“

Haben Sie mal vom „Dunning-Kruger-Effekt“ gehört? Er besagt vereinfacht, dass sich inkompetente Menschen in aller Regelmäßigkeit völlig überschätzen. Gleichzeitig erkennen sie bei anderen die Kompetenz nicht. Die erste Herausforderung im Leben ist also, herauszufinden, wo man inkompetent ist. Wenn man allerdings ein erfolgreiches Unternehmen aufgebaut hat, neigt man selten zu Zweifeln am eigenen System. Wo soll die Inkompetenz liegen, wenn der Laden läuft? Außerdem: Ohne mich würde hier alles in sich zusammenbrechen. Ohne genau Ihnen, liebe Leserin, lieber Leser, etwas unterstellen zu wollen, wird es jetzt interessant.

Am anschaulichsten geht mir die Erklärung anhand meiner eigenen Person von der Hand: In Fragen der betrieblichen Verwaltung bin ich richtig schlecht. In Sachen Buchhaltung, Rechnungswesen, Personal und den ganzen fürchterlichen Bürokratiebaustellen kenne mich in meinem eigenen Laden mittelmäßig aus. Ich bin auf Mitarbeiter angewiesen, ohne die der Laden viel eher in sich zusammenbrechen würde, als wenn ich von der Ozeanüberquerung nicht zurückkehren würde. Es ist sogar noch schlimmer. Nicht nur, dass ich mich nicht auskenne: Ich habe nicht die geringste Lust, mich auszukennen. Ich schäme mich nicht mehr dafür. Denn ich kenne auch meine Stärken: Leute zusammenbringen,

Szenarien entwerfen, Marken entwickeln, Produkte erdenken, Testumgebungen schaffen und Texte schreiben. Leider habe ich bis zu dieser Erkenntnis etwa 20 Jahre gebraucht. Was für eine gigantische Zeitverschwendung. Früher habe ich mich in etwa für so unentbehrlich gehalten wie Sie sich auch.

DER PATRIARCH: IST DAS KUNST ODER KANN DAS WEG?

Wenn man an den großartigen Ferdinand Piëch denkt, überkommen einen durchaus gemischte Gefühle. Beharrlichkeit, Detailversessenheit, bedingungslose Unterwerfung – Scheitern nicht vorgesehen. Das hat dazu geführt, dass ein Weltkonzern einerseits Spitzenleistungen erbracht hat, andererseits hat es die Dieselkrise vorbereitet. Wo scheitern nicht erlaubt ist, stirbt der wahre kreative Geist. Sprunginnovation wird mit diesem Stil fast unmöglich gemacht. Man kann vortrefflich darüber streiten, ob granulare Schritte in die richtige Richtung nicht auch hervorragend sind. Ein Wermutstropfen: Man findet niemals heraus, wie es anders gewesen wäre. Womöglich ist das der Grund dafür, dass die deutschen Konzerne zwar oft Weltspitze sind und waren, aber es steht zur Debatte, ob die Rezepte der Vergangenheit noch für die beschleunigte Welt von heute ausreichen.

DER VISIONÄR: DAS ZIEL SIND DIE STERNE

Gar nicht so viel anders sind und waren Typen wie Steve Jobs. Definitiv auch ein Patriarch, ein besonders hysterischer, cholerischer und nachtragender sogar. Aber er pflegte den Anspruch, sich nicht mit kleinen Schritten zufrieden zu geben. Und er ergötzte sich nicht an Spielereien der Ingenieure, weil für ihn der Kundennutzen und der Spaß des Anwenders im Zentrum aller Bemühungen standen. Das ist typisch undeutsch. Wir neigen teutonisch-kulturell dazu, mit großem Aufwand und Bürokratie am Kern der Sache vorbeizuarbeiten. Die Amerikaner sind da wenig bescheiden. Weltverbesserung ist der kleinste Anspruch, die wohlgepriesene deutsche Bescheidenheit ist hier kein Wert. Es ist ein Misserfolgskriterium.

DER KREATIVE: WENN DAS CHAOS METHODE HAT

Wenn man über die Kategorie des kreativen Genies nachdenkt, dann kann aktuell nur ein Name fallen: Elon Musk. Den kann man getrost für vollständig irre halten. Wie kann man eine richtungsweisende Technologieplattform für die E-Mobilität entwerfen und parallel ein Raumfahrtunternehmen führen? Und das alles nachdem man so nützliche Dinge wie PayPal entworfen hat? Warum er das kann? Weil er es kann. Weil er es macht. Elon Musk lässt sich nicht aufhalten von Bürokratie, Regulierung und Besserwissen. Man kann das ganz getrost völlig bescheuert finden, was er tut und wie er es tut. Aber er hat in 20 Jahren weltweit mehr bewegt als Kohorten von Hidden Champions in Good Old Germany. Und wenn es nur die Tatsache ist, dass er die Konzernbosse von Automobil über Tunnelbau bis Raumfahrttechnik zum Nachdenken bringt.

„Ich habe nicht die geringste Lust, mich auszukennen. Ich schäme mich nicht mehr dafür. Denn ich kenne auch meine Stärken.“

WAS IST DENN NUN DER BESTE FÜHRUNGSSTIL?

An dieser Frage haben sich sicherlich schon hunderte Professoren die Fußnoten ausgelesen. Auch ich werde Ihnen heute sicher keine Antwort darauf geben. Aber ich lege Ihnen eine Vermutung nahe: Es ist in Ihrem Kopf. Es ist die Art, wie Sie über sich und die Zukunft nachdenken. Je großartiger Sie sich finden, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sie falsch liegen. In diesem Fall stinkt es bekanntlich vom Kopf her. Wenn Mitarbeiter ihren Dienst so tun, dass alles dem großen Boss gefällt, dann ist Kreativitätsland abgebrannt. Steve Jobs soll gesagt haben, dass es ziemlich dumm wäre, Leute einzustellen, um ihnen dann zu sagen, was sie zu tun haben. Leute stellt man ein, damit die einem sagen, was man besser machen muss. Die Aufgabe der Chefität ist es, das anzunehmen und sich zurückzulehnen. Die Aufgabe des Kapitäns ist es, das Schiff zu dirigieren. Dazu muss man weder das Steuerrad selber halten, noch den Diesel reparieren können.

Manchmal steht einem die eigene Intelligenz geradezu im Weg. Weil man vor lauter Einwandkultur und fehlgeleitetem Sicherheitsdenken verlernt hat, zu entscheiden.

GELEBTE FEEDBACKKULTUR TUT NOT

Ein hervorragender Leader ist jemand, der alles infrage stellt. Vor allem sich selber. Er ist jemand, der anleitet und Möglichkeiten sieht. Jemand, der Infrastrukturen schafft, die den Mitarbeitern ihren Weg zum Erfolg ebnen. Es ist vor allem jemand, der eine Politik der offenen Tür und des ehrlichen Feedbacks nicht nur auf blumigen Leitbildfriedhöfen verspricht, sondern das genau so einfordert und danach handelt. Ich pflege meine Mitarbeiter darum zu bitten, alles aufzudecken, was verbesserungswürdig ist – wirklich alles. Wo man in anderen Firmen als Nestbeschmutzer und Anschwärzer gilt, wird man bei uns gefeiert. Gefeuert werden bei uns die, die Missstände hinnehmen und womöglich kultivieren. Gelebte Feedbackkultur schafft eine Atmosphäre, in der Meinung straffrei ist. Und Straffreiheit kann nur der oberste Richter im Hause verhängen.

WELCHE MITARBEITER BRAUCHT ES DAFÜR?

Natürlich ist nicht immer die Chefetage schuld. Es braucht auch mutige Mitarbeiter, die die Visionen der Anführer umsetzen. Ich mag da Helmut Schmidt leidenschaftlich widersprechen: Manche große Idee begann im betrunkenen Fieberwahn. So etwas wie eine „sachliche“ Ideenentwicklung gibt es nicht. Alles beginnt mit Träumen, Spinnereien und dem Mut, irgendetwas damit anzufangen. Wer keine Träume hat, hat auch nichts, was wahr werden kann. Hört sich esoterisch an, ist aber so. Und es gibt jede Menge Leute da draußen, die viel mehr einbringen würden, wenn man sie denn ließe. Von den Langweiligen kann man sich dann immer noch trennen. Der ideale Mitarbeiter ist meines Erachtens mehr Berater als Bediener. Er ist der Führungsetage ein guter Ratgeber, der anpackt. Reine Pflichterfüllung ist ein recht langweiliges Modell von vorgestern.

KEINE AHNUNG ZU HABEN, IST EINE SUPER SACHE

Schließen wir für heute mit meiner persönlich wichtigsten Erkenntnis: Keine Ahnung zu haben, ist völlig salonfähig. Es geht ja nicht um Schwäche. Es geht darum, seiner Mannschaft gegenüber nahbar zu sein. Der Patriarch hat ausgedient. Er hat keine Rezepte zur Führung der jungen Generation. Der hysterische Visionär ist da besser, denn er kann Menschen in die richtige Richtung schubsen. Der Kreative hat heute noch am ehesten das Zeug dazu, einer Firma frischen Wind einzuhauchen. Aber man muss es eben auch wollen. Womit wir wieder beim vom Kopf her stinkenden Fisch sind: Nur wer den eigenen Mief riecht, kann etwas dagegen tun. Dunning und Kruger wären stolz auf Sie! ■

NILS-PETER HEY

MIT DER NADEL DURCHS AUGENLID

Genau so würde ich mich impfen lassen, wenn es dadurch schneller ginge. Egal ob mit Impfstoffen von Biontech oder Astrazeneca oder mit den Resten einer abgestandenen Flasche „Meister Proper“. Ich nehme die Politiker gerne in Schutz. Der Job ist echt schwer und strenggenommen gibt es nur und ausschließlich Negativ-feedback. Aber einen Impfstopp zu verhängen, weil es in der Beobachtung statistischer Effekte Hinweise auf Nebenwirkungen gibt, füttert die Impfidioten mit Argumenten. „Die Pille“ hat wissenschaftlich erwiesen eine deutlich höhere Quote von bekannten Nebenwirkungen und wird seit Jahrzehnten entgegen aller Erkenntnisse munter verordnet und konsumiert. Der Impfstopp alleine, auch wenn er nur Tage dauert, verursacht mehr Todesfälle, als ein fleißiges Weiterimpfen. Hier haben wir als Unternehmer auch eine Aufklärungs- und Multiplikatorfunktion. Ich finde es übrigens absolut begrüßenswert, wenn Unternehmer gerne auch Impfungen über ihre Betriebsärzte machen möchten. DAS ist es, was wir brauchen. Aber wir müssen natürlich nicht erwähnen, dass das reine Ansinnen schon am Wort Bürokratie erstickt. Da lobe ich mir die Amis: Impfungen auf einen Militär-Lkw, alle mit dem Auto und raushängendem Arm über den Baumarktparkplatz und in wenigen Monaten ist die gesamte Bevölkerung geimpft. Mit dieser Art von Pragmatismus geht's schnell raus aus den Pandemie-folgen, während wir wieder mal labern und Bedenken tragen. ■

NILS-PETER HEY

MAI 2021

KONFLIKTE IN FAMILIENUNTERNEHMEN

IM BLICKPUNKT

- Konfliktfelder
- Risiken frühzeitig reduzieren
- Konflikte professionell schlichten
- Wenn Streitigkeiten vor Gericht landen

NEWS-SPEZIALS

- Energie & Umwelt
- Bauen & Immobilien
- Technik & Innovation

TERMINE

- Redaktionsschluss: 07. April 2021
- Anzeigenschluss: 07. April 2021
- Erscheinungstag: 05. Mai 2021

IMPRESSUM

DIE NEWS

ISSN 2700-6220

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@dienews.net

REDAKTION

Nils-Peter Hey, Maximilian Kreuzer, Michelle Dian, Sabine Mack

FACHBEIRAT

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

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, anzeigen@dienews.net

KUNDENSERVICE

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

BEZUGSPREISE

Einzelheft 12,00 € inkl. MwSt. zzgl. Versand

Print-Abonnement 110,00 € inkl. MwSt. zzgl. Versand

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

DRUCK

Mayr Miesbach GmbH

Am Windfeld 15, 83714 Miesbach

TITELFOTO

Kara Knight / shutterstock.com

TRANSPARENZ

Die Rubrik „Kurz vorgestellt“ basiert auf Unternehmensinformationen.

PUBLIKATIONEN DER PFLAUM-GRUPPE

