

DIE NEWS

FACHZEITSCHRIFT
FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN

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

ETWAS SINNVOLLES TUN
**Nachfolge im
Hause Bemotec**

VERMÖGENSMANAGEMENT
**Geld für nächste
Generation bewahren**

**Christian
Lindner**

Exklusiv: Der FDP-Chef
über die Kraft der Sozialen
Marktwirtschaft

Professionell kommunizieren

**Salami ist
keine Taktik**

DIE NEWS

STANDPUNKT

4
WIR SETZEN AUF DIE PRINZIPIEN DER SOZIALEN
MARKTWIRTSCHAFT
Ein Standpunkt von Christian Lindner

BLICKPUNKT



6
DAS PRÄVENTIONS-PARADOX IN DER
UNTERNEHMENSFÜHRUNG
Was wir von Piloten lernen können

10
WENN ES IM NETZ KRACHT
Aus dem Sturm ein laues Lüftchen machen

12
EINE GEFAHR FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN?
Investigative Journalisten auf dem Vormarsch

16
„ES BRAUCHT EMPATHIE“
Ex-Presseschef des FC Bayern München im Interview

18
UNTERSCHÄTZTES WERKZEUG
Was interne Krisenkommunikation bewirkt

BLICKPUNKT

20
DIE KRAFT DES STORYTELLINGS
Wertebotschaften gekonnt platzieren

NACHFOLGER IM GESPRÄCH

22
ETWAS SINNVOLLES TUN
Die Nachfolge im Hause Bemotec

IT & TELEKOMMUNIKATION

26
DER DIGITALE ZWILLING
Wie zeitgemäßes Bauen funktioniert

28
DEFIZITE ERKENNEN UND BESEITIGEN
Vom Krisenmodus in den effektiven Dauerbetrieb

30
DIGITALISIERUNGSTREIBER E-RECHNUNG
Wie aus einer Pflicht etwas Nützliches wird

32
CHANCEN DER DIGITALISIERUNG NUTZEN
Unternehmen als Ganzes betroffen



GESUNDHEIT & FITNESS

34

VIRUS UND PSYCHE

Corona kann die Mitarbeiter seelisch krankmachen



36

FIT ZUM ERFOLG

Gesundheit als Wettbewerbsfaktor

RECHT & STEUERN

39

RECHTSTIPP

39

STEUERTIPP

FINANZIERUNG & KAPITAL

40

„BANKEN SIND SCHÖNWETTERFINANZIERER“

Was Kreditplattformen auszeichnet

42

FLÜSSIG BLEIBEN

Alternative Finanzierung schont Liquidität

FINANZIERUNG & KAPITAL

44

KLIMAFREUNDLICHE MOBILITÄT VORANTREIBEN

Förderung und Finanzierung von sauberen Nutzfahrzeugen

46

DAS LEBENSWERK BEWAHREN

Familienvermögen professionell managen

48

FLOTTEN BEFREIEN

Gut fahren mit Open-End-Leasing



AKTUELLES

50

DIE ZUKUNFT IST DIGITAL

Es braucht neue Kompetenzen

52

WIR STATT ICH

Datengenossenschaften für den Mittelstand

54

LOHNENDER ZUSATZNUTZEN AUF DEM DACH

Gründach und Photovoltaik sind immer ein Gewinn

56

VORSCHAU & IMPRESSUM



DAS PRÄVENTIONS- PARADOX IN DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Was haben Programme zur Krisenprävention im Familienunternehmen und Darmspiegelungen gemeinsam? Richtig! Nur wirklich weise Menschen schätzen die Wichtigkeit korrekt ein. In Familienunternehmen besteht zudem das Risiko, dass banale Personenkonflikte ins Schlaglicht der Öffentlichkeit geraten.

Die Herausforderung beginnt – wie immer – bei der Abgrenzung der Begriffe. Krise ist, wenn Leib, Leben, die Umwelt oder bedeutende Sachwerte und nicht zuletzt der über Jahrzehnte aufgebaute gute Ruf in Gefahr sind. Explodierende Tanks, abstürzende Flugzeuge, Maden im Teig, korrupte Mitarbeiter. Die Klaviatur ist riesig, man muss nur die Zeitung aufschlagen. Familienunternehmen können zudem ins Rampenlicht geraten, wenn sich nach dem Ableben des Patriarchen beim Jagdunfall die Erben um die Firma zoffen und die Klatzchpresse davon Wind

bekommt. Nachfolgestreitigkeiten haben ebenfalls das Potenzial sich zur (Marken-)Krise auszuwachsen. Mitarbeiter und Kunden brauchen eine klare Perspektive. Wenn die nicht da ist, dann ist die Vertrauenskrise da und es steht im Fokus, was nicht in den Fokus gehört. Die überragende Mehrheit der Unternehmen ist auf öffentliche Krisen und die Maßnahmen zu deren Bewältigung nicht vorbereitet.

KRISE? HABEN WIR NICHT.

Die Unternehmensberatung PwC meint zu beobachten, dass jenseits Corona mehr als die Hälfte der deutschen Unternehmen in den vergangenen fünf Jahren unmittelbar von einer Krise betroffen waren. Zudem gehen viele Unternehmen davon aus, dass sie in naher Zukunft in eine Krisensituation schlittern könnten. Als häufigste Krisenursachen werden von PwC Unterbrechungen des Betriebs (27 Prozent), gefolgt von einem Ausfall der Technologie (25 Prozent) angegeben. 23 Prozent berichten über Fehlverhalten bei der Mitarbeiterführung als Auslöser für die Krise, 21 Prozent über rechtliche oder regulatorische Vorfälle. Ob die

„Es müssen Menschen ausgebildet werden, die unter hohem Druck, starker Betroffenheit und live vor der Kamera ein vertrauens- und glaubwürdiges Bild vermitteln.“

Auf das, was da möglicherweise kommen mag, vorbereitet sein: Dazu gehört auch professionelles Kommunizieren in Krisensituationen.

Beobachtungen von PwC repräsentativen Charakter haben lässt sich nicht sagen. Allen hier genannten Krisenursachen ist gemein, dass offensichtlich eher technische, interne Ursachen das Prädikat Krise verdienen. Auf den möglichen Schaden der öffentlichen Meinung über ein Unternehmen geht die „Studie“ nicht ein. Es ist heuristisch, davon auszugehen, dass die Vorsorge über „harte“ Krisenherde (technisches Versagen) besser ist. Spätestens Corona hat gezeigt, dass die überwältigende Mehrheit das Thema Betriebsunterbrechung auf die harte Tour lernen musste.

5.000 VERSUS 100.000

Vor vielen Jahren war ich im Gespräch mit einem mittelständischen Unternehmer, über 1.000 Mitarbeiter, etwa 100 Millionen Euro Umsatz, fertigende Industrie. Eine klassische Perle des kleineren Mittelstandes, in unter 30 Jahren aus dem Nichts aufgebaut durch das beherrzte Netzwerken eines einfachen Metallhandwerkers. Meine Mission: Diesem Unternehmen meine Beratungsleistungen zur Krisenkommunikation schmackhaft machen, ganz so wie ich schon mit dutzenden Unternehmen

darüber gesprochen habe. Wie zu erwarten war: Für derart in die Zukunft gerichtete, hypothetische Überlegungen ist keine Zeit. Das genießt einfach keine Priorität. Denn jetzt ist keine Krise und insgesamt ist man mit dem Unternehmen so gut aufgestellt. Wo soll da die Krise sein oder herkommen? Auch eine Kosten-Nutzen-Rechnung war dem Herren nicht aufzumachen.

Um einen zumindest groben Plan der (kommunikativen) Krisenprävention zu entwickeln rechnen wir aus Beratersicht mit wenigen Tagen Arbeit pro Jahr. Die Geschichte wäre allerdings nicht vollständig, wenn nicht einige Jahre später das Telefon klingelte, spät abends. Nach einem Betriebsunfall der denkbar seltenen Sorte stand die Lokal- und Regionalpresse vor der Tür. Das Blatt wendete sich: Der Unternehmer war nun bereit, ein beliebiges Honorar vorab zu überweisen, wenn ich mich bitte gleich in Bewegung setze, um die bissige Journaille in den Griff zu bekommen. Zugegeben: Der Fall klingt konstruiert. Aber exakt so läuft es in der Praxis ab. Wenn der Schmerz einen zerreißt, bereut man die ausgelassenen Zahnarzttermine. Was die folgende miese Meinung über ein Unternehmen im Nachgang anrichtet, kann die Zahnarztmetapher leider nicht vermitteln.

SICHTBARER VS. UNSICHTBARER NUTZEN

Man kann für den Unternehmer nur vollstes Verständnis aufbringen. Der Nutzen eines Krisenplans ist für viele Manager theoretischer Natur. Wer seinen Laden kennt, kennt die Risiken. Das dachte sich Kapitän Smith anno 1912 allerdings auch. Bis zu jener Nacht, in der Stolz und Überschätzung ihre fatale Ehe eingingen, galt er als angesehenster und erfahrenster Kapitän des britischen Empires. „Lieber einen Moment feige, als ein ganzes Leben tot“, sagen wir unter Hochseeseglern, wenn wir darüber nachdenken, ob ein weiterer Hafentag nicht doch schön sein könnte. Über 1.500 Menschen hätten sich sicher gewünscht, dass Cpt. Smith das einmal kurz beherzigt hätte. Kurzum: Unfälle und Krisen bekommt man im Leben nicht auf Bestellung, man erhält sie vom Schicksal zugeteilt. Insofern ist die Krise eine Frage der Statistik. Mit einiger Wahrscheinlichkeit kommt jeder irgendwann dran. Aber man kann sein Glück und Schicksal durch Professionalität und Fleiß zu seinen Gunsten beeinflussen. So wie man Versicherungen abschließt oder Fahrsicherheitstrainings macht. ►

DIE „READINESS“ DER PILOTEN

Das beste Beispiel für Professionalität in Sachen Krise kann man sich an Piloten nehmen. Hier existiert eine Form von Vorbereitung, die einer simplen Annahme genügt: Der Ernstfall kann aus heiterem Himmel in Sekunden eintreten. Chesley Sullenberger lässt grüßen. Andererseits wird der durchschnittliche Pilot mit einer Wahrscheinlichkeit von über 99,99 Prozent in seiner Laufbahn keinen ernstzunehmenden Zwischenfall erleben. Man weiß aber: Ernste Zwischenfälle sind branchentypisch, aber stets von großem Leid und großer Dramatik begleitet und können ein erfolgreiches Unternehmen direkt in wirklich ernste Schwierigkeiten bringen. Genau deswegen besteht die gesamte Ausbildung aus Training für den Ernstfall und die dazu passenden Notverfahren. Und niemand würden in kein Flugzeug steigen, wenn er wüsste, dass der Pilot heute keine Lust auf die Sicherheitschecklisten hat, weil so viel los war und die Zeit eh schon drängt. Für Piloten ist „Readiness“ Teil eines professionellen Risikomanagements. In jedem Moment des Flugs muss man bereit sein, obwohl langweilige Routine speziell auf Langstreckenflügen das Arbeitsalltag dominiert. Für jede Airline ist dieses täglich gelebte Verhalten Grundlage des Vertrauens zu den Kunden. Darüber hinaus ist jede Airline auch interessiert daran, dass die gesamte Branche einen guten Ruf hat. Nicht zuletzt daher gehören die Betriebe der Luftfahrt zu den untereinander am kooperativsten arbeitenden Firmen überhaupt. Es ist einfach besser für alle.

ES GEHT UM DIE REPUTATION

Meiner Meinung nach unterschätzen die meisten Inhaber und Führungskräfte, wie wichtig eine dauerhafte und stabile Reputation im Markt ist. Natürlich kennen auch sie die prominenten Fälle,

bei denen augenscheinliche Kleinigkeiten im Handumdrehen zur Kursverlusten in Milliardenhöhe führen. Sie unterschätzen das aber für die eigene Sache, weil es keinen einfach verständlichen, augenscheinlichen Nachweis für den Zusammenhang zwischen Umsatz und Vertrauen des Marktes gibt. Markentechniker kennen diesen Zusammenhang und wer Hans Domizlaff gelesen hat, weiß: Krisenprävention ist die Versicherung gegen Reputationschäden. Leider gibt es keine käufliche Police dafür, es hängen (intellektuelle) Investition, Aufmerksamkeit und Arbeit daran. Anlagen und Bauten kann man instandsetzen, aber die öffentliche Meinung zu einem Unternehmen kann schnell dauerhaften Schaden erleiden.

Die daraus resultierenden Opportunitätskosten sind im Vorhinein aber kaum bezifferbar und jeder halbwegs intelligente Menschen versteht intuitiv was es bedeutet, wenn an einer Marke Stimmungs-etiketten wie „verantwortungslos“, „rücksichtslos“, „Umweltsau“ oder „Kapitalistenschwein“ hängen, die heute im Netz zudem beweisicher dokumentiert und kommentiert werden. Der Schaden ist dabei relativ zur Unternehmensgröße und er ist immer größer als der Sach- oder Personenschaden. Wenn Wunden verheilt und Sachen repariert sind, dann brennt die eitrige Entzündung der Krise noch lange nach. Dennoch fragt nur eine sehr kleine Zahl sehr umsichtiger Unternehmer um Rat, wenn es um das Schaffen der Grundlagen für erholsamen Schlaf geht.

DAUERAUSREDE: KEINE ZEIT

Kurzum: Wer keine Zeit für Krisenprävention hat handelt verantwortlichlos. Sie oder er verpasst die Chance sich präventiv schützend vor die eigene Marke zu stellen. Natürlich hat jedes Unternehmen und jeder Betriebstyp sein eigenes Risikoprofil.

Unternehmer können sich viel von Piloten abschauen, wenn es darum stets auf eine mögliche Krise vorbereitet zu sein.



Abb.: Skycolors / shutterstock.com

Ein Chemieunternehmer hat eine andere Exposition als ein Hotelier. Aber beide haben im Ernstfall das gleiche Problem: Eine falsche Reaktion und man steht als Person und als Marke für das Versagen oder gar für den Versuch der Beschwichtigung oder Verschleierung. Zudem springen Journalisten auf das Motiv der mangelnden Verantwortung besonders gut an. Das mag nicht immer fair sein, aber wenn die Krise erst einmal an die Öffentlichkeit gelangt, ist Fairness das kleinste Problem. Entscheidend ist, wie man mit der Krise umgeht – und das kann man lernen und trainieren. Es ist wie beim Fahrersicherheitstraining: Die meisten halten sich für gute Autofahrer. Dabei kann nur EIN Training die Lebenszeit deutlich verlängern, ohne das man jemals etwas davon erfährt.

DIE SCHUSSSICHERE WESTE

Die erste Erkenntnis ist: Ein Krisen-Präventionsprogramm verbessert nicht nur die Krisen-Kommunikation. Zur Abwendung eines Meinungsschadens ist es unbestritten von hoher Priorität im Schadensfall die Öffentlichkeit so schnell es geht aufrichtig zu bedienen. Das regelmäßige Identifizieren erwartbarer Krisenherde und das Ergreifen von dazu passenden Präventionsmaßnahmen ist der Einstieg. Daraus entstehen konkrete Maßnahmen, die die Sache verbessern. Der dritte Teil ist die größere Herausforderung: Es müssen Menschen ausgebildet werden, die unter hohem Druck, starker Betroffenheit und live vor der Kamera ein vertrauens- und glaubwürdiges Bild vermitteln. Das sind Leute, die unter maximalem Stress im Blitzlichtgewitter der Öffentlichkeit eben jene Informationen geben, die jetzt wichtig und richtig sind. Das ist oft der Chef und bei größeren Strukturen der Pressesprecher. Niemals

sollte es aber jemand sein, der noch nie an einem entsprechenden Medientraining teilgenommen hat. Der Nutzen jeder Art von Training geht deutlich über eine Handlungsempfehlung für schwierige Zeiten hinaus. Ein professioneller, eloquenter Auftritt intern und extern ist immer förderlich und Kommunikationsfähigkeit vor der Kamera ist heute allein schon wegen der Homeoffice-Diskussion absolut im Trend. Letztendlich ist das Bewusstsein für Krisenherde Teil des professionellen Managements - und Krisen lauern selbst im kleinsten Hause. Gute Beziehungen zur Presse, aufgebaut in glänzenden Zeiten, sind überdies äußerst hilfreich, wenn die Hütte brennt.

BRÜDERLICHER RAT IM WERT VON MILLIONEN

Die Soll-Bruchstelle der Krisenkommunikation ist die eine unbedachte Äußerung in der Öffentlichkeit, wenn das eklige Kamerteam des Boulevard-Magazins schon vor der Tür steht. Der in Panik über den Zaun flüchtende Chef, der Victory-Zeichen schwenkende Vorstand, der in der Limousine verschwindende Entscheider sind Symbole für Feigheit und wirken im Auge der Öffentlichkeit oft als Schuldeingeständnis. Kann Ihnen nicht

Nils-Peter Hey

Er 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.

Kontakt: nils.hey@fischfell.com



passieren? Die berühmte Salami-Taktik tut ihr Übriges. Starke Kommunikatoren finden im richtigen Moment die richtigen Worte, auch wenn der Blutdruck nur so hochschießt, das Adrenalin die Stimme erhöht und man die angstgeschwollene Halsschlagader pochen sieht. Sie finden diese nicht, weil sie so talentiert sind. Sie finden sie, weil sie irgendwann im Leben die richtige Entscheidung getroffen haben gut vorbereitet zu sein. Als Sahnehaube haben Sie jemanden, den sie jederzeit anrufen können. Aber dazu müssen Sie wissen, wer das ist und wie die Nummer lautet. Externalisierung hilft ungemein, denn wenn alle unter emotionalem Strom stehen, dann braucht es kühle Köpfe, die das professionell regeln.

„Die Soll-Bruchstelle der Krisenkommunikation ist die eine unbedachte Äußerung in der Öffentlichkeit, wenn das eklige Kamerteam des Boulevard-Magazins schon vor der Tür steht.“

DIE NÄCHSTE KRISE KOMMT

Seien Sie gewahr – und ich will Ihnen hier und heute wirklich nichts verkaufen: Die Krise kommt und wer aktiv an Risikoreduktion arbeitet kann eben dieses deutlich reduzieren. Vielleicht kommt sie aber auch nicht – dann haben sie „nur“ Ihre Prozesse, Ihre Kommunikation und Ihre Leistung verbessert. Ich finde als Unternehmer ist nichts so wichtig, wie das zu beschützen, was uns nährt und was den wichtigsten Wert der folgenden Generationen darstellt: unser guter Ruf. Das kann man in der Alltagshektik – ähnlich dem Klimawandel – schnell vergessen. Man gewöhnt sich irgendwann an den rosa Elefanten, der im Wohnzimmer steht, so lange er friedlich ist und nichts kaputt macht. Denken Sie einfach beim nächsten Flug an Ihre Piloten im Cockpit und was die neben dem Steuern eines technischen Wunderwerks mental leisten, um jederzeit für den Ernstfall bereit zu sein. Mit Airline-Mindset lebt es sich deutlich entspannter, während am langen Ende beim Kunden das gepflegt wird, was langfristig den größten Ertrag bringt: Vertrauen. ■

NILS-PETER HEY

KEIN BOCK AUF BAERBOCK?

Grün und Kanzlerin? Rette sich wer kann. Oder? Angeblich gibt es eine Mehrheit prominenter Unternehmer, die das gut finden. Puh. Absolutes Stimmungs-Neuland. Ich finde im Wahlprogramm von ALB einiges, bei dem mir Angst und Bange wird. Mehr Abgaben, wieder keine grundlegende Erbschaftsteuerreform, neue Umweltauflagen, Quoten. Unter uns: Dass Frauen ohne Regierungserfahrung das können, ist international unbestritten. Sagen alle außer den 82 Millionen Bundes-Bundeskanzlern. Die Sache mit der Erfahrung ist kein Argument, denn für den Job gibt es keine Ausbildung. Zudem Hand aufs Herz: Wie viele Glücksritter stehen heute an der Spitze großer Firmen, nur weil sie mal Daddys Liebling waren? Und trotzdem haben sie es gut gemacht und würden sich jede Art der Vorverurteilung verbitten. Positiv denken: Als Unternehmer können wir mehr ausrichten als die Politik. Wir können Standards setzen und Musterbeispiele liefern. Wir haben die Chance, unsere Umwelt zu gestalten, während die Politik noch labert. Wir wissen doch: Die Menschheit zerstört ihre Lebensgrundlagen. Wir müssen jetzt andere Konzepte ausprobieren. Die zur Randerscheinung schrumpfenden „Volksparteien“ haben wirklich keine Ideen mehr. Das ewig konservative Klein-Klein ist noch viel weniger auszuhalten als das bisschen Öko-Diktatur. Ich jedenfalls habe höchsten Respekt vor Frau Baerbock und wünsche ihr von ganzem Herzen viel Erfolg. Grüne und Liberale könnten zusammen Akzente für eine ökologisch-ökonomische Zukunft setzen. Aber das ist ja nur meine Meinung. Möge der oder die Bessere gewinnen.

NILS-PETER HEY

JULI/AUGUST 2021

EMPLOYER BRANDING

IM BLICKPUNKT

- Aufbau einer Arbeitgeber-Marke
- Was Bewerber und Mitarbeiter erwarten
- Vorteil Familienunternehmen
- Umgang mit Bewertungsportalen

NEWS-SPEZIALS

- Planen & Führen
- Messen & Kongresse
- Transport & Logistik

TERMINE

- **Redaktionsschluss:** 07. Juni 2021
- **Anzeigenschluss:** 07. Juni 2021
- **Erscheinungstag:** 06. Juli 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

Thomas Bethge / Viktor1 / shutterstock.com

TRANSPARENZ

Die Rubrik „Kurz vorgestellt“ basiert auf Unternehmensinformationen.

PUBLIKATIONEN DER PFLAUM-GRUPPE

