

DIE NEWS

FACHZEITSCHRIFT
FÜR FAMILIENUNTERNEHMER

ZKZ 31568 · SEPTEMBER 2022 · EUR 12,00 · 39. JAHRGANG



**Astrid
Hamker**

Exklusiv: Die Wirtschaftsrat-Präsidentin fordert schnellstmögliche Sicherung der Energieversorgung

99 PROZENT EMOTION
UND PSYCHE

Ohne gegenseitigen
Respekt keine Nachfolge

VIELE SPIELWIESEN
Data Scientists heiß begehrt

Kreative Flucht aus dem Teich der Langeweile

Der Frosch zeigt
die *Locken*

DIE NEWS

STANDPUNKT

4
SCHNELLSTMÖGLICH SEINE
ENERGIEVERSORGUNG SICHERN
Ein Standpunkt von Astrid Hamker

BLICKPUNKT

6
REISST DIE MAUERN IM KOPF EIN!
Die Angst vor dem kreativen Erfolg ist unbegründet

9
KREATIV-PARADIES NASSZELLE
Wenn das Gehirn den Autopiloten aktiviert

10
FREI WIE EIN KIND
Warum Verhaltensfreiheit wichtiger ist als Raumgestaltung

12
KREATIVITÄT UND INNOVATIONEN FÖRDERN
Innovationsansatz Design Thinking

14
BRÜCHE FÜR NEUE IMPULSE SCHAFFEN
Object Carpet: Kreativität mehr Raum geben



BLICKPUNKT



17
DAS SALZ IN DER UNTERNEHMERSUPPE
Kreativität entscheidet im Marketing über Erfolg

20
KÖPFE DURCHLÜFTEN – BARRIEREN AUFBRECHEN
Mit der Walt-Disney-Methode Kreativprozesse anstoßen

22
DAS ZEICHNET KREATIVE BERATERPERLEN AUS
So durchbrechen Sie den Teufelskreis des Aktionismus

MOBILITÄT & FLOTTE

24
AUF INNOVATION AUSGERICHTET
Fahrspaß mit elektrifiziertem Power-Schweden

26
NEUE ZEITEN – NEUES DENKEN
Modernes Flottenmanagement heute

28
RAUBKATZE MIT ZWEI HERZEN
Unterwegs mit dem Jaguar F-Pace P400e

NACHFOLGER IM GESPRÄCH

30

ZU 99 PROZENT EMOTION UND PSYCHE
Mit gegenseitigem Respekt gemeinsam zum Ziel

PLANEN & FÜHREN

44

KRISEN MEISTERN – CHANCEN ERKENNEN
Thesen zur Zukunft von Familienunternehmen

VERSICHERUNG & VORSORGE

34

DEN FUHRPARK OPTIMAL VERSICHERN
Höhere Kosten für gewisse Zeit umgehen



36

FÜR DEN FALL DER FÄLLE
Absicherung für Geschäftsführer, Vorstände & Co.

38

MITARBEITERGESUNDHEIT – EIN ERFOLGSFAKTOR
Mit betrieblichen Konzepten punkten

40

VORSORGE IM ERNSTFALL
Unternehmerisches Lebenswerk schützen

PERSONALMANAGEMENT

42

ZUR NOT SELBST ENTWICKELN
Data Scientists sind gefragte Experten

IN EIGENER SACHE



46

BAUEN SIE IHRER MARKE EINE BÜHNE

RECHT & STEUERN

47

RECHTSTIPP

47

STEUERTIPP

48

VORSCHAU & IMPRESSUM



DAS ZEICHNET KREATIVE BERATERPERLEN AUS

SO DURCHBRECHEN SIE DEN TEUFELSKREIS DES AKTIONISMUS

Die meisten Marketing-Projekte starten mit Hektik. Da wird für die nächste Messe schnell noch dies und das gebraucht und das Schicksal nimmt seinen Lauf. Es werden überstürzt Aufträge vergeben, Verträge vergessen und Briefings nicht oder schlecht gemacht. Wie man sich mental besser einstimmt und welcher oft ignorierte Punkt den Unterschied macht, erklärt der Marketing-Sachverständige Nils-Peter Hey.

Sie kennen das: Alles, was unter dem Begriff „Marketing“ firmiert, wird meist vom Zaun gebrochen. Wenn wichtige Termine anstehen, müssen fehlende Unterlagen produziert werden, damit der Vertrieb was zum Herzeigen hat. Heraus kommt ein Flickwerk der Kommunikation, das zur ewigen Baustelle mutiert. So oder so ähnlich wird Marketing allerorten betrieben. Zwar wird der Begriff „Strategie“ auch hier inflationär verwendet, aber mehr als blinder Aktionismus kommt selten dabei heraus. Was im ureigensten Interesse der Unternehmen selbst liegt, müssen dann Berater, Agenturen und sonstige Experten richten. Die haben selbstredend für jede Nische eine Speziallösung. In der Eile entstehen heftige „sunk costs“, da die Auftraggeber schlecht einschätzen können, was realistisch erreichbar ist. Das Problem: Für den Aufbau einer leistungsfähig arbeitenden Absatzorganisation ist nie Zeit. So ergeht es dem Großteil der Marketingbemühungen in sehr vielen Unternehmen, ob namhaft oder nicht. Ich habe regelmäßig den Auftrag, die Ursachen für fehlgeschlagene Projekte vor deutschen Gerichten zu beurteilen. Das Bild ist eindeutig.

FEHLKONSTRUKTIONEN IM MARKETING

Ursache Nummer eins ist, dass das Marketing im philosophischen Sinne nahezu überall falsch konstruiert ist. Das ist auch kein Wunder, denn an den entscheidenden Stellen im Unternehmen sitzen selten Leute, die diese Profession wirklich beherrschen. Das Marketing wird oft nach dem Prinzip „Wer trifft, hat Recht“ betrieben. Wenn der Erfolg da ist, hat er viele Väter, wenn nicht, dann findet man einen Schuldigen. Es ist nicht ungewöhnlich, dass der Begriff

„Marketing“ heute meist mit Werbung oder Kommunikation gleichgesetzt wird. Genau hier liegt der Fehler, auf dem auch die allgemeine Geringschätzung der Marketingschaffenden im Unternehmen beruht. Hier finden sich in der Wahrnehmung oft die Quereinsteiger, die Wegbeförderten oder die, die man als „Laberaffen“ disqualifiziert.

ZURÜCK ZUR WURZEL

Dabei muss man sich nur die ursprüngliche Idee des Marketings vor Augen führen: marktorientierte Unternehmensführung. Das Marketing ist also – richtig gedacht – viel mehr als die Werbeabteilung. Sie ist Stabsstelle oder Vorstandsfunktion und berät das Unternehmen aus der Perspektive der Absatzwirtschaft. Das Marketing sollte dabei die am besten vernetzte Disziplin im Unternehmen sein, die nicht zuletzt in ihrer Rolle als Wächter über die Marken Einfluss auf die Gesamtwahrnehmung hat. In der Markenführung geht der Auftrag auch weit darüber hinaus, denn alle Bereiche, die Menschen innen wie außen beeinflussen, unterliegen den Einflüssen der Marke. Dass das Marketing trotzdem oft nur in seiner Kommunikationsfunktion wahrgenommen wird, ist einer kognitiven Verzerrung geschuldet. Das, was das Marketing tut, wird eben in Form von Kommunikation am deutlichsten sichtbar.

EIGENE KOMPETENZ AUFBAUEN

Daraus ist zu folgern, dass das Marketing eine Kernkompetenz im eigenen Hause sein muss, für die man nicht so ohne weiteres

Berater einspannen sollte. Für die zu definierenden Aufgaben braucht es diese trotzdem. Diese sind aber schwer zu finden, da die meisten Berater zunächst Dienstleistungen erbringen und daher in eigener Sache beraten. Hier beginnt das wahrhaftige Problem: Wer auf einen Umsetzungsauftrag schießt, ist nicht unabhängig in der Beratung. Er wird Argumente finden, warum die eigene Subdisziplin oder das favorisierte Instrument aktuell das Wichtigste ist. Ich empfinde hier, einen Unterschied zu treffen zwischen „Beratung“, die Schwerpunkte definiert, Wege aufzeigt und die Implementierung leitet, und „Bedienung“, die konkrete Projekte zur Umsetzung bringt. Dieser Unterschied mag feinsinnig sein, aber er versucht, einen Lösungsweg aufzuzeigen, um die Qualität von Beratern in ihrer Beratungsfunktion besser einzuschätzen. Wer berät wirklich im Sinne des Unternehmens und wer verpackt seine Dienstleistung in ein Gewand der Neutralität?

VON ARCHITEKTEN LERNEN

Ein guter Marketingberater geht wie ein Architekt vor. Das Vorhaben muss vor Beginn der Baumaßnahmen eine anständige Machbarkeitsüberlegung beinhalten, die Voraussetzungen für ein anständiges Projekt schaffen und später die Gewerke koordinieren. Das reale Leben zeigt uns aber bildlich hauptsächlich spezialisierte Installateure, die für sich in Anspruch nehmen, auch Architekten zu sein. Kein Bauherr dieser Welt würde aber dem Elektriker die Planung seines Gesamtprojekts anvertrauen. Im Marketing ist das aber Usus.

KLARER PLAN TUT NOT

Gute Beratung zeigt sich also vor allem in der Tatsache, dass Planung und Umsetzung des Gesamtkunstwerkes zeitlich und sachlich klar voneinander getrennt werden, so wie es bei jeder technischen Entwicklung Gesetz ist. Für Sie als Unternehmer bedeutet das aber auch, dass Sie sich irgendwann Zeit nehmen müssen, um den Teufelskreis des Marketing-Aktionismus zu durchbrechen. Der wichtige, erste Schritt ist hier das sogenannte „Briefing“, ein in Marketingkreisen übliches Verfahren, um Ihre Anforderungen zusammenzutragen, zu bewerten, zu gewichten und letztlich in konkrete Maßnahmenpläne zu überführen. „Pflichtenheft“ würde es der Techniker nennen. Das übergeordnete Ziel ist dabei der Dialog zwischen allen wichtigen Abteilungen, da sonst die Gefahr besteht, dass in der Kommunikation Versprechen gegeben werden, die man später aus Sicht des Kunden nicht halten kann.

AUDIT UND BRIEFING

Das Briefing ist im übertragenen Sinne, und wenn es zum ersten Mal gemacht wird, wie ein Audit zu verstehen, bei dem der Berater zusammen mit dem Mandanten den Ist-Zustand erhebt und dokumentiert. Daraus werden dann Maßnahmen abgeleitet, um die nächste Stufe der Entwicklung zu erreichen. Jedem Architekten ist dabei klar, dass zunächst Fundamente gegossen werden müssen, bevor man die Dachlatten annagelt. Die große Herausforderung der Marketingberatung ist es, die Anforderungen der langfristigen Markenführung (speziell bei Familienunternehmen ist das eine Lebensaufgabe) mit kurzfristigen Absatznotwendigkeiten zu versöhnen und zu harmonisieren. Dies ist eine überaus kreative Aufgabe, für die es neben einer fundierten Ausbildung

viel Management-Erfahrung benötigt und Wissen über die Erfolgsaussichten verschiedener Maßnahmen. Die Beratung in Bezug auf die Kommunikation sollte dabei medienneutral sein. Im Fokus stehen die Kanäle, die der Kunde tatsächlich und nicht nur mutmaßlich nutzt. Viel zu oft wird hier leichtfertig den populistischen Parolen von Digitalpredigern oder anderen Lautsprechern auf Marketingkonferenzen gefolgt, anstatt sich der Sache über eine fundierte Umfeldanalyse zu nähern. Wir müssen uns leider immer wieder vor Augen führen, dass die meiste Beratung lediglich Bedienung ist und Budgets für die Werkzeuge bekommen will, für die sie angetreten ist.

UNABHÄNGIGE BERATER SIND SELTEN

Wie aber findet man unabhängige Berater? Man mag mir Befangenheit in eigener Sache unterstellen, aber es ist nachweisbar, dass es kaum ein Angebot für unabhängige Beratung im Marketing gibt. In der Regel werden also doch die Berater der Agenturen und Dienstleister eingespannt, in der Hoffnung, dass es diesmal laufen wird. Mit einem wachen Auge über die Unabhängigkeitsfrage können Sie als Unternehmer viel gewinnen. Wer clevere Fragen stellt, ist klar im Vorteil. Ob sich eine Zusammenarbeit lohnt, kann effektiv nur über das projektweise Ausprobieren beantwortet werden. Ich rate dringend von Brautschauen in Form von Pitches, also Wettbewerbspräsentationen, ab. Diese vermitteln nur ein extrem eingeschränktes Bild. Neben der reinen Sachleistung wird zudem die Wichtigkeit der Harmonie zwischen Auftraggeber und Berater massiv unterschätzt. Marketingleute müssen genauso vertrauensvoll eingebunden und gepflegt werden wie Anwälte und Steuerberater.

NICHTS GEHT SCHNELL

Auch braucht der kreative Prozess hin zu einem leistungsfähigen Marketing einen langen Atem. Wer als Berater kurzfristige Erfolge verspricht, ist durchaus mit Vorsicht zu genießen. Die vom Zaun gebrochene Kampagne, die das Geschäftsjahr noch retten soll, gibt es nicht. Gäbe es jemanden, der Marketingerfolge präzise vorhersagen kann, er wäre ein gemachter Mann und würde glücklich von seinem Thron auf die Erde herabblicken. Daher müssen Sie auch Ihre Erwartungshaltung deutlich korrigieren. Marketing- und Markenerfolg zu haben, ist grundsätzlich sehr einfach. Man muss einfach nur ein Leben lang mehr halten, als man verspricht.

MEIN ANGEBOT

Wenn Sie das nächste Mal über eine Auftragsvergabe im Marketing nachdenken, dann wenden Sie sich zunächst an einen öffentlich-bestellten und vereidigten Marketing-Sachverständigen (Kontakte auf www.samar.org). Eine unabhängige und neutrale Ersteinschätzung Ihres Vorhabens gibt Ihnen die Sicherheit, dass Sie kein Budget im Affekt versenken und stets auf das bessere Pferd setzen. Und wenn Sie Fragen zu diesem Prozedere haben, dann schreiben Sie mir gerne an nils.hey@fischfell.com. Ich bin gerne bemüht, die nötigen Kontakte für Sie herzustellen. ■

NILS-PETER HEY

IMMER NOCH NICHT KAPIERT

Der Branchenverband Bitkom meint: „Weniger als ein Viertel der deutschen Firmen kooperiert mit Start-ups.“ Laut einer Umfrage sind die Gründe dafür kein Budget, keine Zeit und keine Ahnung, wie man sowas anfängt. So, liebe Mit-Familienunternehmer, da muss ich Ihnen doch mal die Ohrwaschl langziehen. Geld kann man beschaffen, Zeit kann man sich nehmen, Ahnung kann man sich erarbeiten. Klar ist: Der Durchschnittsmittelständler tut sich schwer, um aus sich selbst heraus zum Top-Leister in den Rockstar-Disziplinen der Digitalisierung zu werden – außer Sie wollen das (was ich sehr cool fände!). Darüber hinaus ist die Kooperation mit den „jungen Wilden“ schlichtweg notwendig.

Wie immer im Leben gilt: Wer eine Lösung will, der findet auch eine. Man kann dem Mittelstand, von diversen löblichen Ausnahmen abgesehen, aber weiterhin unterstellen, dass der älteren Generation schlichtweg der Wille fehlt, in diesen Bereichen noch etwas zu reißen. Ich spreche da aus eigener, leidiger Erfahrung. Wenn die abtretende Generation über Jahre keine Schritte mehr in die richtige Richtung macht, dann wird die Verantwortung dafür auf die Nachfolger geschoben. Die verlorene Zeit ist aber nicht leicht aufzuholen. Aufhol-Investitionen sind teuer und währenddessen kann sich der Wettbewerb einen guten Vorsprung aufbauen.

Es mag wie ein albernes Mantra klingen, aber der richtige Zeitpunkt, um anzufangen, ist jetzt. Gehen Sie mal wieder auf eine Konferenz, lesen Sie ein Buch oder lassen Sie Ihren Gedanken darüber freien Lauf, was alles sein könnte, wenn nur diese verfluchten Sachzwänge nicht wären. Ich verspreche Ihnen, es wird sich lohnen! ■

NILS-PETER HEY

OKTOBER 2022

PERSONAL BRANDING

IM BLICKPUNKT

- Der Unternehmer als Marke
- Personal Branding auf LinkedIn
- Personal Branding im B2B-Bereich

NEWS-SPEZIALS

- IT & Digitalisierung
- Bürowelt
- Geschäftsreisen & Fliegen
- Recht & Steuern

TERMINE

- Redaktionsschluss: 07. September 2022
- Anzeigenschluss: 07. September 2022
- Erscheinungstag: 05. Oktober 2022

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, hendrik.fuchs@pflaum.de

REDAKTION

Nils-Peter Hey, Maximilian Kreuzer, Michelle Dian

FACHBEIRAT

Dr. Theo M. Breitsohl (Vorsitzender), André Bartel, Isabel Grupp, Marc Herzog, Wolf Hirschmann, Matthias Kelch, Beatrice Kiesel-Luik, Bernhard Rathke, Natalie Rauschendorfer, Michael von Resch, Joachim Schramm, 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, theo.breitsohl@pflaum.de

Jessica Richter, jessica.richter@pflaum.de

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

Kurit afshen / shutterstock.com

TRANSPARENZ

Die Rubrik „Kurz vorgestellt“ basiert auf Unternehmensinformationen.

PUBLIKATIONEN DER PFLAUM-GRUPPE

