

DIE NEWS

FACHZEITSCHRIFT —
FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN

ZKZ 31568 · DEZEMBER 2023 · EUR 12,00 · 40. JAHRGANG

FamilyBIZZ '23

Der große Rückblick
mit Bildern

LICHT INTELLIGENT STEUERN
**Beleuchtung professionell
modernisieren**

VON DER ANSPRACHE
BIS ZUR UNTERSCHRIFT
Erfolgreich Azubis rekrutieren

**Was Firmen und Menschen
zusammenhält**

Das große *Gefühlskleben*

DIE NEWS

STANDPUNKT

4
MEHR MUT ZU FREIHEIT UND WETTBEWERB
Ein Standpunkt von Isabel Grupp

WEIHNACHTSGRUSS

5
ZUM FESTE EINEN SPÄTBURGUNDER

BLICKPUNKT



Abb.: Lume VA/peopleimages.com - stock.adobe.com

6
MIT BETRIEBSKLIMA & CO. ÜBERZEUGEN
Emotionale Verbundenheit macht den Unterschied

8
JENSEITS DES GEWINNS
Wie Vision, Werte und Mission Mitarbeiterbindung schaffen

11
VERTRAUEN IST DER KERN JEDER FÜHRUNG
Wie Firmenlenker wieder begeistern können

BLICKPUNKT

14
VON KOMMUNIKATION UND KULTUR ABHÄNGIG
Wie sich New Work auf die Bindung auswirkt

16
BLECH VERBINDET
Integration und Bindung nach dem Unternehmenskauf

18
COACHING STATT CLASH
Die Erfahrenen im Unternehmen halten

20
DIE MARKE – DER EMOTIONALE MONTAGEKLEBER
So entwickeln Sie den höchsten Einzelwert Ihres Unternehmens

RECHT & STEUERN

23
RECHTSTIPP

23
STEUERTIPP

PLANEN & FÜHREN

24
WERTBEITRAG DES EINKAUFES
Tempomacher für Wachstums- und Transformationsstrategien



Abb.: lzf - stock.adobe.com

FAMILYBIZZ KONFERENZ



Abb.: Bernhard Huber

26

CHANCEN ERKENNEN – VORREITER WERDEN
FamilyBizz: Nachhaltigkeit zahlt sich aus

30

IMPRESSIONEN VON DER FAMILYBIZZ

32

VIELE INFORMATIONEN – INTENSIVE DISKUSSIONEN
Aus den Gesprächskreisen der FamilyBizz

34

IMPRESSIONEN VON DER FAMILYBIZZ

PERSONALMANAGEMENT



Abb.: NDABCREATIVITY - stock.adobe.com

36

BEZAHLE 5, NIMM 4!
Die Vier-Tage-Woche aus Sicht von Familienunternehmen

PERSONALMANAGEMENT

38

VON DER ANSPRACHE BIS ZUR UNTERSCHRIFT
Erfolgreich Azubis rekrutieren

ENERGIE & UMWELT



Abb.: guiyong nian - stock.adobe.com

42

DEN LASTENSPITZEN AUF DER SPUR
Wie Unternehmen energieeffizienter werden

44

MIT MODERNISIERUNG GROSSES BEWIRKEN
Was eine intelligente Vernetzung der Beleuchtung bringt

46

NACHHALTIGKEIT MIT STRATEGIE
Wie Unternehmen Klimaneutralität zielorientiert erreichen

48

VORSCHAU



DIE MARKE – DER EMOTIONALE MONTAGEKLEBER

SO ENTWICKELN SIE DEN HÖCHSTEN
EINZELWERT IHRES UNTERNEHMENS

Über Marken wird viel erzählt, vor allem viel Unsinn. Dabei ist die Marke der besondere Klebstoff zwischen Unternehmen und Kunde, dem man gar nicht genug Bedeutung beimessen kann. Das Problem: Marke ist für Berater das, was gerade gut verkäuflich scheint. Dabei gibt es klare Gemeinsamkeiten, verständliche Konzepte und gute Literatur zum Thema. "Die News"-Herausgeber Nils-Peter Hey, der als vereidigter Marketing-Gutachter über die gute alte Fachlichkeit wacht, schreibt hier über die zentralen Punkte, die man nicht oft genug wiederholen kann.

Und wieder ist es passiert. Irgendjemand schreit: "Wir müssen endlich was für unsere Brand machen." Wenn ich das höre, dann verschränke ich die Arme, lehne mich zurück und lausche dem Blödsinn, der dann folgt. Das mag arrogant klingen, aber aus gutachterlicher Sicht hat man schon so einiges an wortwuchtigem Unsinn hören müssen. Was jedem als Präambel klar sein muss: Man tut immer was für die Marke, auch wenn man schweigt. Es ist nicht möglich nicht zu kommunizieren. Diese alte Weisheit zahlt voll aufs Thema ein. "Die Typen, von denen man nie was hört" ist auch eine Art Reputation. Es ist lediglich die Frage: Was vom Konzept Marke nutzen wir heute schon aktiv und was ist ein glücklicher Unfall?

Die obige Klebstoff-Metapher soll verdeutlichen: Es geht um eine dauerhafte Verbindung zwischen Mensch und Marke. Diese Verbindung muss robust und elastisch sein, vielen Witterungen und Klimaveränderungen trotzen. Marke will als System, nie als Korsett verstanden werden. Was augenscheinlich ein bisschen Logo hier und ein bisschen Purpose da ist, ist bei näherer Betrachtung ein weites Feld, auf dem sehr viel Schönes wachsen kann, wenn der innere Kleingärtner lernwillig ist.

DAS WISSEN ÜBER MARKEN LOHNT SICH

Es lohnt sich also, damit anzufangen, etwas Substantielles über Marken zu lernen. Teil der unternehmerischen Ausbildung ist das oft nicht, weswegen die meisten Marken eher vor sich mändrieren und darauf warten, dass mal jemand Zeit für sie hat. Das wiederum ist schade, denn es ist nicht schwer, der Marke Gutes zu tun. Es gibt Unternehmen, die nie über professionelles Marken-Management nachgedacht haben und trotzdem vieles richtig machten. Zudem ist ein gutes Buch oft billiger und besser als so mancher Berater. Das Konzept Marke liefert uns langfristig Kontrolle und Steuerung über die Faktoren unserer emotionalen Außen- und Innenwirkung. Diese Wirkung kann im Wettbewerb um Kunden, Mitarbeiter und Einfluss gar nicht genug unterschätzt werden. Es ist ohne Zweifel, dass die besten Unternehmen über starke Marken verfügen und sie haben diese selten zufällig – auch wenn vielleicht die ersten Jahre und Jahrzehnte glücklich verliefen.

VIEL CONTENT, WENIG INHALT

Bevor es ans Eingemachte geht, möchte ich eine Warnung aussprechen: "Content" oder Alt-Deutsch "Inhalt" ist weder ein Konzept noch eine Lösung, auch wenn das heute lautstark so von allerlei Bühnen heruntergeschrien wird. Gute, kommunikative Inhalte anzubieten ist so normal und so alt wie gute Produkte zu machen. Richtig ist lediglich, dass viele Unternehmen hier Trainingsbedarf haben. Mit blindem Aktionismus in das Thema "Content" einzusteigen bedeutet letztlich nichts anderes, als das Pferd von hinten aufzuzäumen. Leider ist das gut verkäuflich, da nur wenige Unternehmer sich die

Zeit nehmen wollen, um die grundsätzlichen Fragen ihrer Wirkung zu klären, sondern lieber auf kurzfristige Zaubereien setzen.

WIE MARKEN WIRKLICH WIRKEN

"Was der Bauer nicht kennt, frisst er nicht", ist die banale aber gute Grundlage aller Überlegungen. Die meiste Kommunikation scheitert an der Effektivität. Sie wird nicht oder nicht ausreichend gesehen. Marke ist ergänzend eine Frage der Effizienz, denn es ist nicht egal, wie kommuniziert wird. Die Marke ist dabei zunächst ein Objekt der Kommunikation, das verschiedene Bedeutungen in sich bündelt. Da ist einerseits das Thema Wiedererkennung, das im Wettbewerb entscheidend sein kann. Der komplexere Teil ist das, was Menschen bewusst und unbewusst noch wahrnehmen. Im besten Fall entsteht so etwas wie "Fandom", im schlechtesten Fall landet man in der Schublade "Oha, die braucht keiner" oder wird schlicht nicht wahrgenommen. Daher ist der Begriff Marken-Management auch als Reputations-Management zu verstehen.

Wer Marke macht trifft Entscheidungen für Jahre, wenn nicht gar Dekaden. Gut geführte Marken sind der Inbegriff von enkelfähig, generational und dami – speziell für Familienunternehmer – Grundlage des Unternehmenswerts. Der bilanzielle Unternehmenswert kann verschiedenen Studien zufolge durchaus bis zur Hälfte aus dem immateriellen Gut Marke bestehen. Daher sind kurzfristig wirksame Maßnahmen, zum Beispiel im Vertrieb, zwar Teil eines Markenkonzepts, aber nachrangiger Natur. Die Marke soll ein konsistentes inneres Bild ("Image") vermitteln und das ist eine Lebensaufgabe, kein Quartalsgewürge. Ein guter Montagkleber braucht eine Weile, bis er die gewünschte Festigkeit erreicht.

HERAUSFORDERUNG: DER RICHTIGE FOKUS

Leider besteht schon am Start vieler Konzepte Unklarheit über die Schwerpunkte. Grundsätzlich gilt: Der Bestandteil eines Markensystems mit der längsten Haltbarkeit ist der mit der größten Wichtigkeit. Das ist fast immer die Unternehmensmarke, die alle Aktivitäten ein Unternehmensleben lang einrahmt. Ihr folgen ►

Nils-Peter Hey

Nils-Peter Hey ist einer von sechs öffentlich bestellten und vereidigten Marketing-Sachverständigen in Deutschland. Zudem ist er Vorstand 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. nils.hey@pflaum.de



Bereichsmarken, Produktmarken, die Arbeitgebermarken und Sortimentsmarken. Die aktuell sehr gehypten "Personal Brands", also die Wahrnehmung herausragender Persönlichkeiten, spielen meines Erachtens eine untergeordnete Rolle, da die einzelnen Personen sehr austauschbar sind. Strategisch stellt sich die Frage, ob man Zeit und Geld von der Unternehmensmarke zugunsten von Personen abziehen sollte. Es zeigt sich in letzter Zeit, dass das Ego oft zugunsten von Luxusprobleme gewinnt, während langfristig wichtige Fragen zurückgestellt werden. Die Kunst ist und bleibt eben zwischen Pflicht und Kür zu unterscheiden.

DER FEINE UNTERSCHIED

Eine Ursache für derlei Fehleinschätzungen ist, dass es Markeninhabern unbewusst nicht gelingt zwischen "Branding" und einem erweiterten Markenbegriff zu unterscheiden. Während das eine am ehesten der Markierung entspricht, die für sachliche Wiedererkennung sorgt, ist es doch das zu erzeugende innere Bild ("Image"), das die entscheidende Differenzierung verursacht. Im erweiterten Markenbegriff sind alle menschlichen Erfahrungen und sensorischen Erlebnisse mit einer Marke im Kundengedächtnis zu einem Gesamt-Vertrauensgefühl zusammengefasst. Der konservative Industrieunternehmer mag sagen: "Das ist doch alles blödes Gequatsche." Der weise Unternehmer weiß aber auch, dass es einen Unterschied gibt zwischen hervorragenden Blinklichtern und Leuchttürmen.

EIN KONZEPT FÜR ALLE ANSPRUCHSGRUPPEN

Das große Ziel ist daher ein umfassendes, robustes Gesamtkonzept für die Unternehmensmarke zu entwerfen. Dies berücksichtigt alle Anspruchsgruppen, also neben Kunden auch Mitarbeiter, Lieferanten, lokale Öffentlichkeiten, die Presse und je nach Situation viele mehr. Ein Gesamtkonzept schafft wiederverwendbare Bausteine auf alle Ebenen sorgen. Ein wachsender Werkzeugkasten, mit dem sich Markenaufgaben zunehmend leichter erledigen lassen. Der Anfang ist ein Kraftakt, der mit dem richtigen System aber gelingen wird. Zwei bis fünf Jahre sind für den Start ein guter Horizont.

DIE GRUNDLAGE: REICHWEITE

Auf Basis eines Gesamtkonzepts stellt sich schnell die Frage nach der Aussteuerung der Markeninformation. Hier ist der Begriff "Reichweite" von zentraler Bedeutung. Im bildlichen Sinne geht es um die Masse an Kontakten zwischen Mensch und Marke. Gerne wird fabuliert, dass dabei so genannte Streuverluste schlecht wären. Das stimmt und es stimmt nicht. Im Beratersprech: Es kommt darauf an. Die Aufgabe kann im Zeitverlauf auch immer wieder andere Teilziele haben und Streuverluste überaus wünschenswerte Effekte.

ACHTUNG VOR "WERTEGELABER" UND "PURPOSEGEWÄSCH"

Es ist Mode, dass nun alle Werte und eine Bestimmung haben. Dieses "Wertegelaber" aber ist eine sehr austauschbare Angelegenheit. Wer sie kommunikativ wie eine Monstranz vor sich herträgt, wirkt schnell albern wie der selbsternannte Messias. Denn Hand aufs Herz: Innere Werte hat man und man lebt sie. Alles andere ist ein Lügengebilde, das zuerst von Mitarbeitern durchschaut und belächelt wird. Die Kunst ist echte, aufrichtige und nachweislich gelebte Werte als Garnitur der Kommunikation zu nutzen. Familienunternehmen



Ein vom Autor oft genutztes Nachschlagewerk der Markentechnik.

brauchen das aber oft nicht, da "Werte inside" hier nicht selten einfach pragmatischer Standard ist. Die Bestimmung ergibt sich dann quasi von alleine.

DIE KUNST: INTEGRIERTE KOMMUNIKATION

Wenn Konzept und Inhalte stehen ist die Orchestrierung aller Kommunikationskanäle die nächste Königsaufgabe. Das ist heute – digitaler Raum sei dank – unübersichtlich geworden. Daher ist die Priorisierung wichtiger denn je. Sie sehen: Ohne sattelfeste Grundlagenarbeit verursacht man schnell Chaos, da wir in Ermangelung eines Plans zu impulsiven, isolierten Schnellschüssen und Inselmaßnahmen neigen.

WO BEGINNEN?

Markenarbeit ist eine Lebensaufgabe. Hier dürfen und sollen keine Amateure ran. Profis erkennt man daran, dass sie konsequent auf die Klärung grundsätzlicher Fragen pochen und den Markeninhaber noch konsequenter von budgetvernichtenden Dummheiten abhalten. Woher aber kommen denn dann die kurzfristigen Vertriebs-erfolge? Woher das spürbare Wachstum? Die Antwort ist leicht: Ihr Unternehmen funktioniert hoffentlich auch heute schon. So soll es bleiben. Marken-Management ist die transformative Kunst der kleinen, stetigen Schritte. Jeden Baustein kann man so erdenken, dass er längerfristig nützlich ist. Wir schaffen also viele kleine Erfolge, um die Erfahrungen und Erkenntnisse Schritt für Schritt im Unternehmen zu verankern. Dabei wollen wir Bestehendes lieber erhalten und weiterentwickeln als wegwerfen des Wegwerfens wegen.

WAS LASSEN?

Die meisten Marken-Projekte starten mit der impulsiven Vergabe von Logo- und Corporate-Design-Aufträgen, die ohne Masterplan schnell teuer werden. Hier wird oft reflexartig für viel Geld zum Fenster rausgeworfen. Mein wichtigster Rat: Lassen Sie sich begleiten. Es gibt Architekten für solche Arbeiten und das Marken-Management gehört prinzipiell in Unternehmens- und nicht in Agenturhand.

Holen Sie dreimal Luft, bevor Sie Aufträge vergeben und lesen Sie schlaue Bücher, zum Beispiel Hans Domizlaffs "Die Gewinnung des Öffentlichen Vertrauens" oder Klaus Brandmeyers "Marken stark machen". Sie dürfen mich auch anrufen. Ich empfehle Ihnen gerne ein paar sehr vertrauenswürdige Kollegen. Denn was Sie brauchen, ist ein flexibler Montagekleber, niemals Sekundenkleber. Das Herz der Menschen kann man nur gewinnen, wenn man flexibel bleibt bis man raushat, was reif zum Fixieren ist. ■

NILS-PETER HEY

WO DIE FEINEN KERLE WOHNEN

Letzte Woche war „FamilyBIZZ“ – also die Familienunternehmer-Konferenz in 15. Ausgabe nach dem Corona-Intermezzo. Es war die erste Ausgabe unter der Regie meiner Frau und Chefin Agnes Hey und mir. Eine wichtige Frage war: Wer gibt uns moralischen Rückhalt für ein so komplexes Thema wie ESG? Mein Traum war immer schon Peter Altmaier. Das gelang auch. Ich wollte jemanden, der den politischen Maschinenraum kennt wie kein Zweiter. Ich wollte niemanden aus der aktiven Politik. Und was bin ich kritisiert worden. „Merkel und Altmaier sind an allem Schuld“, war mit das Höflichste. Die Monate davor habe ich Peter Altmaier näher kennenlernen dürfen. Einen entspannten Mann, einerseits mit sich im Reinen, andererseits aber auch unzufrieden mit dem, was war. Und vor allem: Ein grandioser Erzähler, der mir viele Hintergründe über die Prozesse von Notwendigkeit und Idee bis zum (aus Sicht des durchschnittlichen BILD-Lesers) vermurksten Gesetz vermittelt hat. Niemand ist zufrieden damit, wenn eigene Ideen durch Fraktionen, Lobbyisten, den Bundestag und Bundesrat so lange durchgenudelt werden, bis nur noch Mischmasch übrig ist – auf dem aber weiterhin der eigene Name steht. Wenn wir also wieder zu Habeck-Bashing oder sonstigem Über-Politiker-Gejammere neigen: Es lohnt sich, auch mal über die Menschen dahinter nachzudenken. Man muss es eben selber erst einmal besser machen, unter Berücksichtigung aller Faktoren, von denen viele der Öffentlichkeit nicht klar sind, und für die man sich mehr als einen Kneipentisch Zeit nehmen muss. Dann merkt man auch, dass Typen wie Peter Altmaier ganz feine Kerle sind, die auch einfach nur einen guten Job machen wollen. ■

NILS-PETER HEY

VORSCHAU

JANUAR/FEBRUAR 2024

TITELTHEMA: WAS UNS INTERN AUSBREMST

- Verkrustete Prozesse aufbrechen
- Veraltete Geschäftsmodelle
- Mangelhafte Digitalisierung
- Sich als Führungskraft hinterfragen
- Den Wandel managen

NEWS-SPEZIALS

- Marke & Marketing
- Messen & Kongresse
- Design & Verpackung
- Transport & Logistik
- Gesundheit & Fitness

Erscheinungstermin: 9. Februar 2024



WISSEN, WAS ZÄHLT
Geprüfte Auflage
Klare Basis für den Werbemarkt



PFLAUM
VERLAG

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, Natalie Kleine, Bernhard Rathke, 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.

MEDIAVERTRIEB

Dr. Theo M. Breitsohl, theo.breitsohl@pflaum.de

Christian Schlager, christian.schlager@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

BluePrint AG

Lindberghstraße 17, 80939 München

TITELFOTO

noprati - stock.adobe.com

TRANSPARENZ

Die Rubrik „Kurz vorgestellt“ basiert auf Unternehmensinformationen.

PUBLIKATIONEN DER PFLAUM-GRUPPE

