Denk-Anstöße

Interessantes, Merkwürdiges und Nachdenkliches, gesammelt von Dietrich W. Thielenhaus

Der Autor dieser Kolumne ist als Geschäftsführer der Marketing-Agentur Thielenhaus & Partner GmbH (Wuppertal) beruflich nicht nur mit dem SHK-Bereich, sondern auch mit zahlreichen anderen Branchen vertraut. Für die Leser der RAS formuliert er aus seinen Erfahrungen, Einblicken und Erkenntnissen allmonatlich „Denk-Anstöße", die über den Tag hinaus von Bedeutung sein könnten.

Dietrich W. Thielenhaus

Zeit für Notfallpläne

In der mittelständischen Wirtschaft machen sich existenzielle Sorgen um die Probleme und Kosten einer Euro-Rettung breit. So hat die Stiftung Familienunternehmen, der 350 große Firmen angehören, jetzt den Bundestag aufgefordert, dem dauerhaften europäischen Rettungsschirm ESM die Zustimmung zu verweigern. Die Stiftung warnt, dass mit dem ESM – zusätzlich zu den bereits bestehenden Verpflichtungen – Haftungsrisiken in Höhe von 700 Mrd. Euro begründet werden, ohne die deutschen Interessen angemessen zu berücksichtigen. Mit dem neuen Rettungsschirm entstehe in Luxemburg „eine riesige Black Box", die die Entscheider von jeglicher Verantwortung freistelle. Angesichts der zunehmenden Belastungen der Gemeinschaftswährung empfiehlt sich auch deutschen SHK-Firmen, sich mit individuellen Notfallplänen auf krisenhafte Zuspitzungen vorzubereiten. Das Spektrum der nicht mehr ausschließbaren Szenarien reicht vom Austritt einzelner Schuldnerländer bis zum Worst Case eines völligen Zusammenbruch des Euro-Systems.

Nach Lage der Dinge ist es aktuell ein Gebot verantwortungsvoller Unternehmensführung, Risiken zu identifizieren und Präventivmaßnahmen zur Schadensbegrenzung mit Fixierung von Prozessen und Verantwortlichkeiten auszuarbeiten. Das gilt vor allem für internationale Aktivitäten, also für Außenhandel, Tochterfirmen und Supply-Chain-Projekte. Ratsam sind auch spezielle Klauseln in grenzüberschreitenden Verträgen, die Regelungen für die unterschiedlichen Szenarien festlegen. Besonders gefordert ist ein vorbeugendes Finanzmanagement, das sich frühzeitig einstellt auf die denkbaren Konsequenzen tiefgreifender Verwerfungen. Zu den sensiblen Instrumenten zählen die Konzernfinanzierung, das Cashpooling und die Liquiditätsplanung. Außerdem gilt es, neuen Wechselkursrisiken frühzeitig entgegenzuwirken.

Social Media

Fast jedes zweite Unternehmen in Deutschland (47 %) nutzt bereits Social Media, weitere 15 % schmieden konkrete Pläne dafür. Am weitesten verbreitet ist die Nutzung im Handel (52 %), am wenigsten in der Industrie und im Baugewerbe (34 %). Am stärksten präsent sind Unternehmen in sozialen Netzwerken wie Facebook und Xing. Auf dem zweiten Platz folgen Video-Plattformen wie YouTube. Bisher verfügen nur 41 % der Unternehmen über zentrale Ansprechpartner, die die Aktivitäten im Social Web steuern. All das hat eine Bitkom-Studie ergeben.

In der Haustechnik-Branche hält sich die Begeisterung für Social Media bisher allerdings in Grenzen. Der frühere Hype ist vielerorts einer gewissen Ernüchterung gewichen. Eine neue McKinsey-Befragung kommt zu dem Schluss, dass die meisten Firmen noch weit entfernt seien von einem gewinnbringenden Einsatz der sozialen Netzwerke. Zu berücksichtigen ist auch, dass einige „äußerst positive" Akzeptanzstudien von interessierter Seite beauftragt und publiziert worden sind. Die Effizienz und Durchschlagskraft entsprechen in der Alltagsrealität noch nicht den hochgeschraubten Erwartungen. Social Media eröffnet neue Möglichkeiten. Zunächst aber sind Zielsetzungen, Zielgruppen und Inhalte zu definieren. Generell können die sozialen Netzwerke dazu beitragen, die Marktbearbeitung und den Unternehmenserfolg zu verbessern. Dabei kommt es auf Lösungen an, die konkreten Mehrwert generieren und keine überzogenen Hoffnungen wecken. Wichtiger als reine Imagepflege und Verkaufsförderung sind meist Dialogorientierung, Storytelling und Crowdsourcing. Es empfiehlt sich ein unternehmensspezifischer Lernprozess, der auf eine empirisch gesteuerte, permanente Anpassung und Optimierung der Social Media-Aktivitäten setzt.

Nachfolgeregelungen

Erfreuliche Stärke beweisen die großen deutschen Familienunternehmen im Schatten der europäischen Schuldenkrise. Über die Hälfte will mehr investieren und 40 % wollen zusätzliche Arbeitsplätze schaffen. Bemerkenswert ist auch die Historie: Jedes zweite dieser Unternehmen ist seit mindestens drei Generationen im Familienbesitz. In 85 % der befragten Unternehmen tragen Mitglieder der Eigentümerfamilien Verantwortung in der Geschäftsführung. Und ein Drittel der Betriebe wird unterstützt durch Beiräte, denen im Regelfall Familienrepräsentanten angehören. Bei fast der Hälfte der Betriebe zeichnet sich ein Generationswechsel ab, wobei meist interne Nachfolgeregelungen präferiert werden. All das hat eine neue BDI-Studie ergeben, bei der rund 400 der 4.400 größten Familienunternehmen befragt worden sind. Schlecht vorbereitete Übergaben bergen Sprengstoff für Firmen und Familien. Die Erfahrung zeigt, dass die sofortige Etablierung von Universitätsabsolventen in Führungspositionen meist zu erheblichen Verunsicherungen und Überforderungen bei allen Beteiligten führt. Daher ist zunächst eine Bewährung in Fremdfirmen ratsam. Als hilfreich erwiesen hat sich anschließend eine zeitlich definierte Übergangsphase, in der die ältere Generation zusammen mit der jüngeren die Geschäftsführung gemeinsam wahrnimmt. Danach ist ein Stabwechsel ohne eine längere Zeit kontraproduktiver Einflussnahme ratsam. Die Senioren-Generation sollte sich dann auf ihre Kontroll- und Be-ratungsfunktionen in Beirat und Gesellschafterversammlung beschränken. Eine solche verbindliche Agenda sichert Transparenz, Berechenbarkeit und persönliches Vertrauen. Außerdem verhindert sie unnötige Reibungsverluste und innerfamiliäre Streitigkeiten. Dabei kann ein neutraler Coach, der sich vorrangig dem Unternehmen verpflichtet sieht, wertvolle Hilfestellung geben.