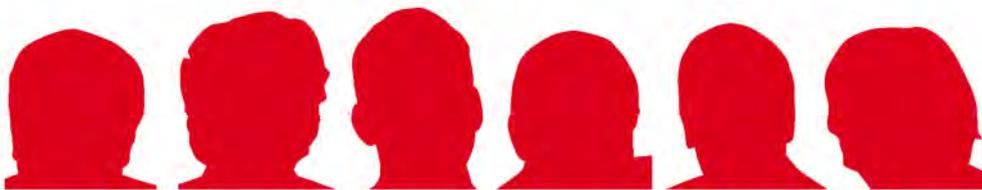


Cay von Fournier (Hrsg.)

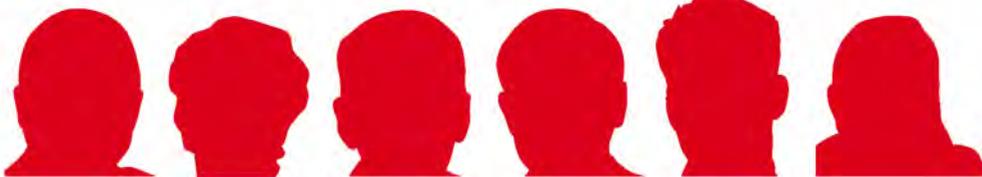
Exzellenz im Mittelstand

Inspirationen führender Experten und Unternehmer
für wirksame Führung und erfolgreiches Management



Walter Bach
Albert Bachmann
Paul Johannes Baumgartner
Otto Belz

Dieter Brandes
Harald Brust



Thomas Burger
Siegmond Dumm
Cay von Fournier
Stefan F. Gross
Stephan Hoffmann

Wildor Hollmann



Kai Kienzl
Klaus Kobjoll
Jörg Löhr
Marco Freiherr von Münchhausen
Horst W. Opaschowski
Norbert Samhammer

Hermann Scherer



Josef Schmidt
Georg Schneider
Willy Schwenger
Hermann Simon
Dieter Strecker

Winfried Tenbrink



Manfred Terliesner
Hubert Thesker
Hans-Jürgen Walter
Hilmar Wollner
Albert Ziegler

Hermann-Josef Zoche

Exzellenz im Mittelstand

Exzellenz

Inspirationen führender Experten und Unternehmer für wirksame Führung und erfolgreiches Management:



Walter Bach

Albert Bachmann

Paul Johannes Baumgartner

Dieter Brandes

Otto Belz

Harald Brust

Thomas Burger

Siegmond Dumm

Dr. Dr. Cay von Fournier

Stefan F. Gross

Stephan Hoffmann

Prof. Dr. Wildor Hollmann

Kai Kienzl

Klaus Kobjoll

Jörg Löhr

Dr. Marco Freiherr von Münchhausen

Cay von Fournier (Hrsg.)

im Mittelstand



Prof. Dr. Horst Opaschowski

Norbert Samhammer

Prof. Dr. Hermann Simon

Hermann Scherer

Josef Schmidt

Georg Schneider

Willy Schwenger

Prof. Dr. Dieter Strecker

Winfried Tenbrink

Manfred Terliesner

Hubert Thesker

Hans-Jürgen Walter

Hilmar Wollner

Prof. Dr. Albert Ziegler

Dr. Dr. Hermann-Josef Zoche

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die Rechte der Verbreitung, der Vervielfältigung, der Übersetzung, des Nachdrucks und der Wiedergabe auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege, durch Fotokopie, Mikrofilm oder andere elektronische Verfahren sowie der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, dem Verlag vorbehalten.

ISBN 978-3-7093-0330-6

Es wird darauf verwiesen, dass alle Angaben in diesem Fachbuch trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr erfolgen und eine Haftung der Herausgeber, Autoren und des Verlages ausgeschlossen ist.

© LINDE VERLAG WIEN Ges.m.b.H., Wien 2010
1210 Wien, Scheydgasse 24, Tel.: + 43/1/24630
www.lindeverlag.de
www.lindeverlag.at

Umschlag und Satz: Verena Lorenz, München, www.verena-lorenz.de
Druck: Hans Jentzsch & Co. Ges.m.b.H., 1210 Wien, Scheydgasse 31

Inhalt

- 6 Hilmar Wollner *25 Jahre SchmidtColleg – eine Zeitreise voller Abenteuer*
8 Cay von Fournier *25 Jahre SchmidtColleg (1985–2010) sind ein guter Anfang!*
12 Josef Schmidt *Grußwort zum 25. Jubiläum des SchmidtColleg*
14 Stephan Hoffmann *Grußwort zum 25. Jubiläum des SchmidtColleg*
- 17 Teil I UnternehmerEnergie**
18 Walter Bach *Headline des Artikels*
24 Willy Schwenger: *Führen mit klaren Zielen*
32 Dr. P. Albert Ziegler *Headline*
- 37 Teil II UnternehmerEnergie im 21. Jahrhundert**
39 Cay von Fournier
48 Hermann Simon: *Die Hidden Champions des 21. Jahrhunderts – die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer*
58 Hans-Jürgen Walter *Die Landkarte ist nicht das Gebiet*
64 Wildor Hollmann *Altern, Gehirn, Geist*
74 Otto Belz *Die Schlüsselfragen zur Einzigartigkeit*
- 86 Teil III UnternehmerEnergie in exzellenter Anwendung**
88 Klaus Kobjoll *Wa(h)re Herzlichkeit*
94 Albert Bachmann *Qualität, die begeistert*
106 Georg Schneider *Headline*
114 Kai Kienzl *Routine und Wandel als Herausforderung – Vernetzung und offener Umgang miteinander als Lösung*
124 Norbert Samhammer *Wertorientierung als Weg zum Erfolg*
136 Harald Brust und Siegmund Dumm *Ein exzellenter Tag ...*
146 Thomas Burger *Gesundheit und Ausbildung und Erfolgsfaktoren*
156 Winfried Tenbrink, Manfred Terliesner, Hubert Thesker *Aus Erfahrung erfolgreich*
- 168 Teil IV Inspirierende Energie**
170 Hermann-Josef Zoche *Auf Teufel komm raus – eine gute Firmenethik ist ein messbarer Erfolgsfaktor*
182 Horst W. Opaschowski *Das neue Leitbild: Vom Arbeitnehmer zum Unternehmer*
190 Hermann Scherer *Jenseits vom Mittelmaß 10 Strategien, mit denen Sie Marktführer werden*
200 Dieter Brandes *Beherrschung der Komplexität durch Kultur und Verantwortung*
206 Paul Johannes Baumgartner *Exzellente Kommunikation im Mittelstand – ohne Emotionen keine Ovationen*
- 220 Teil V LebensEnergie**
222 Jörg Löhr *Erfolgsrezept auch für Krisenzeiten: Handeln statt Abwarten!*
230 Dieter Strecker *Headline*
236 Stefan F. Gross *Beziehungsintelligenz® als zentraler Exzellenz-Faktor im Mittelstand*
244 Marco Freiherr von Münchhausen *So zähmen Sie Ihren inneren Schweinehund – vom ärgsten Feind zum besten Freund.*

25 JAHRE SCHMIDTCOLLEG – EINE ZEITREISE VOLLER ABENTEUER

von Hilmar Wollner – Mitarbeiter der ersten Stunde



Der 1. Juli 2010, ja Sie lesen richtig, 2010, nicht 1985. Ich möchte meine Geschichte mit der Gegenwart beginnen, und nicht mit der Vergangenheit. Das SchmidtColleg war schon immer etwas anders als andere Unternehmen und dem sollen sich auch diese Zeilen fügen, zumindest die ersten. Ich stehe – wie die meisten Tage – gegen 6.30 Uhr auf, nur heute ist alles etwas anders. Ich bin seit einem Vierteljahrhundert im SchmidtColleg. Genau heute vor 25 Jahren begann das Abenteuer, das mich bislang die Hälfte meines biologischen und 80 Prozent meines beruflichen Lebens bewegt oder vielleicht sogar bestimmt hat. Ein Film läuft ab mit den wichtigsten Szenen.

Damit Sie, werte Leserinnen und Leser, die Ära des Starts von SchmidtColleg auf der Zeitachse etwas einordnen können: Fünf Tage nachdem unser Unternehmen seine Arbeit aufnahm, gewann Boris Becker als damals 17-Jähriger zum ersten Mal Wimbledon. Das ist noch vielen in Erinnerung. Nun gut: Zu dritt (Josef Schmidt, Siegfried Käs und ich) ging's auf 150 m² in der Richard-Wagner-Straße in Bayreuth los. Ich dachte mir: Allein die Adresse muss doch schon die halbe Miete für den Erfolg sein. Auf der anderen Seite hatte ich Bedenken: 150 m² für drei Personen. Ist das nicht zu groß, wo einer (Josef Schmidt) doch eh die längste Zeit nicht im Büro ist? Hätte es die Hälfte nicht auch getan? Aber das SchmidtColleg gedieh prächtig. Schon ein Jahr später kamen wir zur Erkenntnis: Das Büro wird langsam zu klein. Eine Sekretärin, ein Kundenbetreuer, ein Azubi und Bürotechniker (EDV-Techniker konnte man dazu noch nicht sagen) kamen hinzu. Ich musste mein Büro mit einem Kollegen teilen. Anfang 1988 war es dann so weit. Wir „flüchteten“ aus der Richard-Wagner-Straße in die Eduard-Bayerlein-Straße (auch ein ehrenwerter Bayreuther Bürger, aber nicht annähernd so bekannt wie Richard Wagner). Aus den 150 m² wurden 500 m² und später, Anfang der 90er-Jahre, sogar 750 m². Die interne Mund-zu-Mund-Kommunikation ohne technische Hilfsmittel wurde durch das Telefon ersetzt – ein langwieriger Gewöhnungsprozess. Revolutionäre technische Errungenschaften wie das Fax prägten unseren Alltag. Und die PC-Technik hielt auch langsam Einzug in den Betrieb, begleitet von enthusiastischen Befürwortern und argwöhnischen Kritikern. Das Team wuchs und wuchs, und plötzlich waren auch wieder alle Bürostühle in der Eduard-Bayerlein-Straße besetzt. Aber nicht nur die Mitarbeiterzahl wuchs. Auch die Zahl der Seminarteilnehmer und Kunden nahm permanent zu.

Mit den Zahlen soll es damit genug sein. Wichtig ist mir die Frage, warum ich heute immer noch beim SchmidtColleg bin und es hier 25 Jahre „ausgehalten“ habe. Es waren zwei Dinge, die ich als die zwei Ms (Menschen und

Methode) oder die zwei Ps (Personen und Produkte) bezeichnen möchte.

Beginnen wir mit dem Produkt bzw. der Methode. UnternehmerEnergie ist für mich ein ideales Konzept für den Mittelstand. Als Mensch, dem Übertreibungen und Superlativen eher suspekt sind, sage ich dennoch: Es gibt wenig Vergleichbares auf dem Markt. Und in Phasen – die es auch bei mir gab – in denen ich mich fragte, ob ich vielleicht einmal etwas anderes machen sollte und es dazu auch konkrete Angebote gab, war es immer wieder der Wert und die Einzigartigkeit dieses „Produktes“, die mich fesselten.

Eng verbunden mit diesem Produkt bzw. der Methode sind die Menschen. Produkte und Methoden werden von Menschen entwickelt und von Menschen in Anspruch genommen, wenn sie gut sind. Und die Menschen in unserem Unternehmen und außerhalb unseres Unternehmens, unsere Kunden, hatten es mir angetan. In Phasen des Zweifels sagte ich mir immer wieder: Die kannst du nicht im Stich lassen (obwohl sie ohne mich zweifelsohne auch überlebt hätten).

Da waren Josef Schmidt, Alfred Scholz und Cay von Fournier, jeder von ihnen ein besonderer Mensch. Josef Schmidt, der ein unbändiges Vertrauen in seine Mitarbeiter hatte, der viel forderte, aber mindestens genauso viel gab, der allen Vorbild in Sachen Leistung, Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit und vielen anderen Tugenden war. Josef Schmidt, der für alle Lebenslagen ein passendes Zitat hatte und der seine Mitarbeiter und seine Kunden „liebte“. Alfred Scholz, ein hemdsärmeliger Bursche, mit direkter Ansprache. Ihn würde ich charakterisieren, wie man den Volksstamm, dem ich angehöre (Oberpfälzer) immer beschreibt: harte Schale, weicher Kern. Von ihm habe ich nicht nur gelernt, wie man etwas machen muss, sondern auch, wie man es nicht machen darf. Ja, und dann wäre da noch Cay von Fournier, ein brillanter Redner, ein heller Kopf mit einem schier nie endenden Reservoir an Ideen und Einfällen. Er führte das System UnternehmerEnergie vom 20. in das 21. Jahrhundert und modernisierte es von Grund auf. Auch wenn manche Dinge, wie z. B. Werte, zeitlos sind, so gibt es doch Dinge, die von Zeit zu Zeit „restauriert“ werden müssen. Und Cay von Fournier ist ein guter Restaurator. Auf Gesellschafter- und Geschäftsführerebene sind noch Stephan Hoffmann und Alexander Ganzert zu

nennen, die für mich wahre Freunde wurden und die mir immer mit Rat und Tat zur Seite standen. Die vielen Kolleginnen und Kollegen, die mich über die Jahre hindurch begleitet haben, kann ich – so gerne ich es täte – nicht alle aufzählen. Es würde den Rahmen meines Vorwortes sprengen. Nur so viel: Es waren und sind viele wunderbare Menschen unter ihnen.

Bei unseren Kunden bedanke ich mich für ihre Geduld, wenn einmal etwas nicht so geklappt hat, wie es hätte sein sollen. Sie waren immer nachsichtig. Ich bedanke mich für die oft jahre- und jahrzehntelange Treue. Das ist in unserer schnelllebigen Welt keine Selbstverständlichkeit mehr. Und aus vielen Kundenbeziehungen sind Freundschaften entstanden, die ich heute nicht mehr missen möchte. Bei unseren Kunden möchte ich mich auch für 25 Jahre pünktliche Gehaltszahlungen bedanken. Das Geld, das ich verdiente, kam von ihnen.

Halt, es ist 8.00 Uhr. Ich muss ins Büro. Heute beginnt Tag 1 der nächsten, ja wie viele Jahre sollen es noch sein, die ich für das SchmidtColleg arbeite? Wenn es nach unserer derzeitigen Sozialgesetzgebung geht, wären es noch elf Jahre und elf Monate. Und es gibt ja eine höhere Instanz, die hier vielleicht auch noch mitspricht. Dann halte ich es halt mit Franz Beckenbauer: „Schau' mer mal.“

25 JAHRE SCHMIDTCOLLEG (1985–2010) SIND EIN GUTER ANFANG!

Vorwort des Herausgebers Cay von Fournier



Am 1. Juli 2010 stand ich morgens da, wo ich hingehöre: vor meine Kunden in unserem Seminar UnternehmerEnergie, dem Jubiläumsseminar zum 25-jährigen Bestehen des SchmidtCollegs, und dieses Seminars sollte ein ganz besonderes werden, so wie dieses Buch ein ganz besonderes Buch werden wird. Unsere Seminare und Bücher haben stets dazu beigetragen, dass erfolgreiche Unternehmer und Führungskräfte beruflich noch erfolgreicher und privat glücklicher und gelassener werden. Dies fußt auf unserer besonderen Philosophie – eine ganzheitliche Sichtweise auf Unternehmen und die darin tätigen Menschen. Und so geht es in unseren Seminaren und in diesem Buch ganzheitlich und praktisch ans Werk.

Zu unserem 25-jährigen Bestehen haben wir gedacht, laden wir 25 besondere Persönlichkeiten und Unternehmen ein, die mit dem SchmidtColleg sehr verbunden sind, dieses Buch durch einen besonderen Beitrag für unsere Kunden zu bereichern. Es war faszinierend zu sehen, dass wir auf unsere Anfragen keine einzige Absage bekamen. Wir fühlen uns an dieser Stelle sehr geehrt, über all die Jahre so gute Kontakte und Freundschaften pflegen zu dürfen, mit unseren Kunden, die ebenso zu Wort kommen, wie mit unseren Geschäftspartnern, mit denen uns stets ein wertvolles und sehr freundschaftliches Band verband. Um genau zu sein, handelt es sich bei den Autoren dieses Bandes um 25 plus drei Persönlichkeiten und Unternehmen, aber ich habe Josef Schmidt, Hilmar Wollner und meine Person nicht mitgezählt, da wir drei ja SchmidtColleg „sind“. Bei den Autoren handelt es sich einmal um ein Autoren-Duo und einmal um drei Autoren, die ein Unternehmen repräsentieren und in der Zählung als ein Team gesehen werden. Insgesamt handelt es sich also um 30 Autoren und den Herausgeber.

Dieses Buch ist auch eine Premiere für mich, denn es ist mein erstes Buch, das ich herausgebe, und ich danke daher bereits am Anfang dieses Werkes allen Autoren für die Ehre, die sie mir und dem SchmidtColleg damit erweisen. Natürlich hat es noch viel mehr Menschen gegeben, an die wir gedacht haben oder hätten denken können – sie alle sind uns sehr wichtig und wertvoll. Aber aufgrund der 25 Jahre wollten wir uns in diesem Buch auf 25 Beiträge beschränken. Vielleicht bildet dieses Buch ja auch den Auftakt, um all die anderen wertvollen Menschen zu Wort kommen zu lassen, die mir sehr am Herzen liegen und die jetzt noch nicht dabei sind. Zu den einzelnen Autoren dieses Buches komme ich noch in einer sehr individuellen und kleinen Einleitung der jeweiligen Beiträge. In dieser Einleitung geht es mir neben sehr vielen Stärken und Talenten um die Hervorhebung besonderer Stärken, die mir als Teil der Exzellenz bei diesem Menschen aufgefallen ist.

Das Buch und somit die Reihenfolge der Beiträge habe ich eingeteilt in fünf „Energie-Teile“. Der erste Teil beschäftigt sich mit der Gründungsenergie und startet somit mit dem Beitrag von Josef Schmidt, gefolgt von Beiträgen von Autoren, die ihm seit den ersten Tagen des SchmidtCollegs nahestehen. Der zweite Teil beschreibt die Führung des Unternehmens in das 21. Jahrhundert durch meine Person und Menschen, die mir dabei sehr nahestanden. Im dritten Teil sind Beispiele für exzellente Umsetzungen von Unternehmer-Energie zusammengefasst, einige von ihnen sind auch als Praxisteil in unseren Seminaren live erlebbar. Der vierte Teil, Inspirierende Energie, gehört ausgewählten und sehr inspirierenden Rednern rund um das Thema Unternehmensführung, wie sie auf unseren CollegTagen immer wieder erlebt werden können. Für den fünften Teil gilt das Gleiche, jedoch liegt hier der Schwerpunkt auf der persönlichen Lebensführung.

Als größtes Privileg, das mir bisher im Laufe meines Abenteuers mit dem SchmidtColleg zuteil wurde, empfinde ich den intensiven Kontakt und Austausch zu all den wundervollen Menschen – unseren Kunden, Rednern, Referenten, Mitarbeitern und Team-Mitgliedern, unseren Lieferanten und Geschäftspartnern und all den vielen Menschen, die ich in den letzten acht Jahren durch Bücher, Artikel, Vorträge, Beratungen und Seminare erreichen durfte. Dies ist Teil des Sinns meines Lebens.

Aber ich beginne von vorne. Eigentlich „feiere“ ich persönlich dieses Jahr „8 Jahre SchmidtColleg“ als Inhaber – und 21 bzw. 19 Jahre als Anwender. Ohne zu wissen, wohin mich der Weg führen würde, hatte ich das SchmidtColleg sehr früh kennengelernt. Es war das Jahr 1989 und ich stellte als Jungunternehmer eine Software auf der CeBit in Hannover aus. Es war für mich eine wilde Zeit (wie sie es über die Jahre auch geblieben ist), denn ich studierte Medizin und führte parallel dazu ein Unternehmen – Zeitmanagement war daher für mich die größte Herausforderung (und ist es bis zum heutigen Tag geblieben). Wahrscheinlich sind es meine Gene mütterlicherseits, die mich seit diesen Tagen mit sehr viel unternehmerischer Energie versorgen, ebenso wie mit sehr viel Kreativität und Schaffenskraft. So kam es, dass ich immer an mehreren Fronten unterwegs war, und ein gutes Zeitmanagement hilft dabei, die eigenen Wünsche und Pläne auch in die Tat umzusetzen. Auf dieser CeBit stellten gleich mehrere Anbieter ihre „Zeitplanbücher“

vor und gaben den Messebesuchern die Möglichkeit, ein solches „Werkzeug“ auszuprobieren und mit nach Hause zu nehmen. Ich testete damals gleich drei dieser Werkzeuge von drei unterschiedlichen Anbietern, um mich für den besten zu entscheiden. Dies tat ich dann auch – übrigens wegen einer Kleinigkeit, die auch heute noch ein Element unseres Planungswerkzeuges ist: die Zitate am linken unteren Rand unserer Tagespläne. Damals schon fiel mir besonders auf, dass das SchmidtColleg erschafft, Philosophie, Methode und praktische Werkzeuge für die Umsetzung in exzellenter Weise miteinander zu verbinden.

- Bewusstsein = Einstellung
- Methode = Aufgaben
- Technik = Werkzeug

Diese drei Ebenen, die ich inzwischen das „BMT-Modell“ nenne, sind die Grundlage jeder ganzheitlichen Sicht auf ein Unternehmen. Dabei sind das Bewusstsein, die Einstellung, die gelebten Werte und Grundsätze zugleich die Ebene der unternehmerischen Seele. Diese ist die Quelle jeder unternehmerischen Vision und Ethik sowie die Verbindung aller Menschen, die mit und im Unternehmen zu tun haben. Die Methoden, konkreten Aufgaben, Denkmodelle und die Organisation eines Unternehmens repräsentieren den unternehmerischen Geist, der die Quelle wirksamer Unternehmensführung darstellt, konkreter Ziele, aber auch deren Umsetzung zusammen mit anderen Menschen. Die Technik, all die Werkzeuge, die bei der praktischen Umsetzung sehr nützlich sind, repräsentieren die körperliche Ebene eines Unternehmens, all die Fakten und konkreten Strukturen werden geprägt von Werkzeugen. Und es ist dabei ganz gleich, ob diese digital, mechanisch oder einfaches Papier sind. Diese ganzheitliche Sichtweise prägte bereits damals in den 80er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts den Ansatz des SchmidtCollegs.

Mein Zeitmanagement machte Fortschritte und so wurde es Zeit, einen deutlichen und wesentlichen Schritt in meiner persönlichen Entwicklung nach vorne zu gehen. Der Besuch des Seminars UnternehmerEnergie im Dezember 1991 veränderte mein Leben. Und so durfte ich es in den letzten Jahren so häufig bei vielen Teilnehmern erleben – UnternehmerEnergie ist so wirksam und einzigartig, dass sich Unternehmen und die darin tätigen Menschen durch ein einziges Seminar verändern. Diese

Veränderung startet mit dem Impuls eines Seminars und gestaltet sich danach als lebenslanger Prozess – auch bei mir war und ist dies so. Ich lernte Josef Schmidt als brillanten und sehr inspirierenden Seminarleiter kennen. Da ich mit Abstand der jüngste Seminarteilnehmer war (ich war damals 24 Jahre), der dazu auch noch den vollen Seminarpreis von seinem eigenen Geld bezahlte, zog ich wohl von Anfang an das Interesse von Josef Schmidt auf mich. Bereits in der ersten Mittagspause kam es zu der folgenreichen persönlichen Begegnung bei einem Spaziergang mit ihm rund um den Reiterhof im oberfränkischen Wirsberg. Wir diskutieren über Albert Schweizer, der unser beider geistiger Mentor ist, was zeigt, dass solche Mentoren weit über ihren Tod hinaus (Albert Schweizer starb im Jahre 1965) wirksam sein können. Bis zum heutigen Tag finde ich, ist eine Frage, die am ersten Tag des Seminars UnternehmerEnergie gestellt wird, sehr wichtig: Haben Sie einen geistigen Mentor?

Ein anderer Moment in diesem Seminar verdient es, hier erwähnt zu werden. Es war der Moment, in dem etwas in meinem Inneren zu klingen begann, ein leidenschaftlicher Wunsch, so etwas, wie ich es bei Josef Schmidt erlebte. Vielleicht begann bereits hier die Nachfolge auf geistiger Ebene, ohne dass zum damaligen Zeitpunkt auch nur im Entferntesten an meinen konkreten Weg im SchmidtColleg zu denken gewesen wäre.

Es folgte die Umsetzung des Seminars in meinen unternehmerischen Alltag und für mich war es damals ebenso eine Herausforderung, wie für alle unsere Teilnehmer bis zum heutigen Tag. Ich schickte meine Führungskräfte auf das Seminar FührungskräfteEnergie und wir waren danach ein Umsetzungsteam. Vielleicht wäre mein Leben ganz anders verlaufen, wenn ich den Weg als Unternehmer damals konsequent weitergegangen wäre. Es sind die wenigen sehr relevanten Entscheidungen, die unser Leben prägen. Es gibt Entscheidungen und Chancen – und wir müssen die Chancen nutzen, um die Möglichkeit einer Entscheidung zu bekommen, und wir müssen Entscheidungen treffen, um neue Chancen zu bekommen. Da ich mich früh im Leben mit Notfallmedizin beschäftigt habe (als Student war ich schon voll ausgebildeter Rettungsanwärter), wusste ich, dass es etwas gibt, was schlechter ist als eine falsche Entscheidung: keine Entscheidung! Und so entschied ich mich zum damaligen Zeitpunkt gegen meine Laufbahn als Unternehmer – verkaufte meine Unternehmensanteile und widmete mich nach meinem Staatsexamen voll und ganz der Medizin. Hier wollte mir Josef Schmidt mit dem Managementpreis UnternehmerEnergie, den ich 1994 verliehen bekam, diesen Umweg ersparen, aber er war für mich und mein Leben wichtig. Auch gibt es für alles einen richtigen Zeitpunkt. Meine Zeit als Assistenzarzt begann im Jahre 1994 und indirekt war dies dennoch der Weg in Richtung SchmidtColleg, denn Herr Schmidt lud mich damals ein, mit ihm zusammen das Seminar „Ich gestalte meine Zukunft“ (heute JugendEnergie) zu leiten und so wurde „per Zufall“ ein Seminarleiter aus mir. Zusammen mit meinem Freund Hans-Jürgen Walter übernahm ich ein Jahr später auch das Seminar LebensEnergie und arbeitete mich schließlich „hoch“ bis zum ersten Tag des Seminars UnternehmerEnergie. Das SchmidtColleg hatte in der Zwischenzeit seinen Besitzer gewechselt und nun führte Alfred Scholz die Geschäfte. Beide Unternehmer waren so unterschiedlich, aber jeder auf seine Weise von großer

Bedeutung für das SchmidtColleg. Josef Schmidt, der Gründer, dessen Namen ich mit dem SchmidtColleg ganz bewusst in die Zukunft trage, hat sehr viel Geist und Seele in das Unternehmen gelegt. Obwohl damals bereits 51 Jahre alt, gründete er ein neues Unternehmen und ist damit zum Vorbild für viele Unternehmer geworden. Alfred Scholz hatte den unternehmerischen Mut, ein solch individuell geprägtes Unternehmen zu kaufen und in die Zukunft zu führen. Ohne diesen Mut hätte ich niemals die Nachfolge dieser beiden Männer antreten können, denen ich dafür sehr danke.

Aber eine solche Übernahme schafft man nicht alleine. Menschen wie Hilmar Wollner, Alexander Ganzert und Stephan Hoffmann, etwas später auch Simone Strödicke, halfen mir sehr, das SchmidtColleg weiterzuentwickeln. Ebenso wie alle Mitarbeiter, die jeden Tag ihre Arbeit in exzellenter Weise durchführen. Viele Namen im Laufe der letzten Jahre wären hier zu nennen und besonders möchte ich hier Karlheinz Scharf, Antje Bauer und Stefanie Ihle erwähnen, die seit acht Jahren an meiner Seite stehen, und jetzt auch meinen Bruder Rene von Fournier, der letztes Jahr in das Unternehmen kam, das somit zu einem kleinen Familienunternehmen geworden ist.

Viel mehr gäbe es zu den letzten Jahren zu sagen, aber dies würde den Rahmen dieses Vorwortes sprengen, und eines Tages wird all das sicherlich noch gründlich aufgearbeitet werden. Vom Abenteuer SchmidtColleg spreche ich ganz bewusst, denn wie in jedem Unternehmen und auch in jedem Leben gab es in den letzten Jahren Licht und Schatten – sehr schöne und auch sehr schwierige Momente, Erfolge und auch Misserfolge. Zusammen mit dem SchmidtColleg bin ich als Mensch gereift, so wie das Unternehmen gereift ist und all unsere Kunden sich auf diesem Weg befinden.

Exzellent ist nie eine einzelne Tat, sondern stets eine Gewohnheit. Erfolg ist dabei immer ein Mosaik – bestehend aus vielen einzelnen Mosaiksteinen wie Werten, Momenten, Aufgaben und Entscheidungen – dies gilt sowohl für das unternehmerische Leben wie auch für das private Leben.

Ich hatte bereits eine Menge Berufe in meinem Leben: Rettungssanitäter, Arzt, Softwareentwickler, Berater, Autor, Redner, Trainer etc. Und wer weiß, was noch alles kommen wird. Meine Leidenschaft gehört jedoch dem Erfolg anderer Menschen und so schließe ich meine Einleitung mit einem Satz von Josef Schmidt: „Löse die Probleme anderer Menschen und du löst damit immer auch deine eigenen.“ Ergänzen möchte ich: „Hilf anderen Menschen dabei, ihren Traum zu leben und ihr Leben zu einem gelungenen Leben zu machen.“ Für mich ist das ebenso eine Lebensaufgabe, wie sie es für das ganze SchmidtColleg-Team zur Aufgabe wurde und letztlich eine Aufgabe für jeden Menschen ist – auf die eine oder andere Weise. Und so ende ich mein Vorwort mit dem Satz: Die ersten 25 Jahre waren ein sehr guter Anfang. Nun freue ich mich auf die nächsten 25 Jahre SchmidtColleg.

GRUSSWORT ZUM 25. JUBILÄUM DES SCHMIDTCOLLEG



Josef Schmidt

Josef Schmidt ist der Gründer des SchmidtColleg. Von 1985 bis 1997 war er Alleingesellschafter, außerdem war er in den Jahren 1985 bis 1999 als Geschäftsführer des Unternehmens tätig.

25 Jahre SchmidtColleg bedeutet für mich vor allem eines: Freude und Dankbarkeit. Ein Buchtitel von mir aus den 90er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts drückt es so aus: „Freude ist die vollendete Form der Dankbarkeit“. Warum und wem ich dankbar bin, möchte ich nachfolgend kurz beschreiben. Die Basis meiner Arbeit für das SchmidtColleg, die ihren Niederschlag in einer Reihe von Lehrwerken und Büchern gefunden hat, war immer die philosophische Ethik. An mehreren Stellen meiner vielfältigen Veröffentlichungen stand: „Ich bin als Mensch Mittelpunkt meiner (nicht der) Welt, wohl wissend, dass dies für jeden anderen Menschen auch gilt. Dem anderen dabei zu dienen, Mittelpunkt seiner Welt sein zu können, ist die Grundlage persönlichen und wirtschaftlichen Erfolgs, die Grundlage der Betriebswirtschaftslehre, aber auch die Grundlage der Sinnfindung.“ Dieser Ansatz zieht sich durch mein Lebenswerk. Doch es gibt noch etwas, was mir wichtig war und ist. Wir müssen permanent darauf achten, dass alles, was wir tun, zu höchster Qualität führt. Wie erreichen wir dies? Durch das ständige Streben nach der Begegnung mit der Vollkommenheit. Diese beiden in den vorstehenden Absätzen beschriebenen Faktoren waren die Basis für den Erfolg des Unternehmens SchmidtColleg, und ich wünsche mir, dass sie es auch in Zukunft sein werden, denn manche Dinge unterliegen nicht dem Zeitgeist und sind immer gültig. Nachfolgend noch ein paar Gedanken zur Dankbarkeit. Dankbar bin ich, dass es 1985 die Situation gab, die mir die Möglichkeit bot, das Unternehmen SchmidtColleg zu gründen. Auch wenn die damaligen Umstände alles andere als einfach waren. Ich begriff die persönliche Krise für mich als Chance. Dankbar bin ich meinen beiden ersten Mitarbeitern, Hilmar Wollner und Siegfried Käs, die damals diesen Neuanfang mit mir gewagt haben. Dankbar bin ich dem „Schicksal“, dass der Mittelstand zur damaligen Zeit genau das brauchte, was ich entwickelt hatte. Es war die Zeit, wo der Aufschwung, der unser Land in den 50er-, 60er- und 70er-Jahren prägte, nachgelassen hatte. Es war die Zeit, wo der Mittelstand begann, nach Führungsmodellen zu suchen, die in eine „neue Zeit“ führen, die die Produktionsfaktoren Kapital und Maschinen nicht mehr so in den Vordergrund stellen und dafür den Menschen als wichtigsten Produktionsfaktor sehen. UnternehmerEnergie gibt Antworten auf diese neuen Anforderungen. Es ist ein Management-Modell, das in einer verständlichen Sprache und basierend einer ethischen Grundlage geschrieben ist. Die Lehre der

Ethik ist für mich die Lehre vom sinnvollen Miteinander und der Verantwortlichkeit. Dies war und ist die Grundlage aller Werke des SchmidtCollegs.

Dankbar bin ich natürlich all den Menschen, die unsere Angebote suchten, wahrnahmen und in zunehmend großer Zahl unsere Seminare, Veranstaltungen und Vorträge besuchten, ob in Bayreuth, an anderen Orten Deutschlands, in Österreich, der Schweiz oder vielen weiteren europäischen Ländern (Spanien, Italien, Niederlande, Türkei, Griechenland). Dankbar bin ich für die Möglichkeit, dass ich als jemand, der nie eine Universität oder Hochschule besuchen konnte, von einer Reihe von Universitäten und Hochschulen als Gastdozent eingeladen wurde. So hatte ich die Möglichkeit eines engen Kontaktes zur Wissenschaft.

Dankbar bin ich für die große Anerkennung und hohen Ehrungen, die dem SchmidtColleg und mir in all den Jahren widerfuhren, aus der Wirtschaft, der Wissenschaft, der Politik und den Medien.

Dankbar bin ich vor allem auch meiner Familie, die, oft unter großen Entbehrungen, diesen Weg begleitet hat. Dankbar bin ich aber auch den Personen, die das SchmidtColleg nach meinem Ausscheiden neu aufgestellt und in eine, wie ich meine, gute Zukunft geführt haben. Dr. Cay von Fournier und Stephan Hoffmann waren und sind die Menschen, die dafür stehen. Sie trugen und tragen dazu bei, dass der Nutzen, den das SchmidtColleg dem Mittelstand bietet, auch in Zukunft gewährleistet ist. Mein Dank gilt auch dem Team um Cay von Fournier für die Betreuung der Kunden, die Vorbereitung der Seminare und all das, was sich an Aufgaben in einem Unternehmen wie dem SchmidtColleg ergibt. Einem Mitarbeiter möchte ich zum 25-jährigen Jubiläum eine besondere Anerkennung und ein großes Dankeschön aussprechen: Hilmar Wollner. Nur er hat die 25 Jahre SchmidtColleg miterlebt und mitgestaltet, mit allen Höhen, aber auch Problemen, vor denen auch ein so tolles Unternehmen wie das SchmidtColleg nicht verschont bleibt.

Und nicht zuletzt ein riesiger Dank an unsere treuen und dankbaren Kunden, an alle, die UnternehmerEnergie in ihren Betrieben anwenden und damit Erfolg haben. Ohne sie wäre diese Erfolgsgeschichte nicht geschrieben worden.

Dem SchmidtColleg und allen seinen Mitarbeitern und Kunden wünsche ich von Herzen weiterhin viel Erfolg, jede Menge Glück und Gottes reichen Segen.

GRUSSWORT ZUM 25. JUBILÄUM DES SCHMIDTCOLLEG



Stephan Hoffmann

Stephan Hoffmann war in den Jahren 2002 bis 2006 Geschäftsführer des SchmidtCollegs.

Egal, ob wir meine Begegnung mit dem SchmidtColleg – oder besser gesagt mit Cay von Fournier – nun „Zufall“ im Sinne von „zufällig“ oder doch eher im Sinne von „zufallend“ bezeichnen wollen, manchmal kreuzen sich einfach die Wege zweier Menschen, um sich dann nach einer wertvollen Zeit des (Er-)Schaffens auch wieder zu trennen.

Cay und ich lernten uns als Wohnungsnachbarn kennen und schätzen. Sehr schnell war die Idee geboren, unsere komplementären Kompetenzen und Erfahrungen in einem neuen Seminar für das SchmidtColleg zusammenfließen zu lassen. Auf diese Weise fing ich Feuer für ein Unternehmen und eine Philosophie, wie ich sie in dieser Form bisher für mittelständische Unternehmer noch nicht erlebt hatte, und lernte Persönlichkeiten wie Josef Schmidt und Klaus Kobjoll als erfolgreiche Anwender dieses ganzheitlichen unternehmerischen Denkens kennen. Viele neue Freundschaften wie – um nur einige Wenige zu nennen – zu Hilmar Wollner, Hans-Jürgen Walter, Alexander Ganzert, Marko Scholl und Michael Hilliger sind in den Folgejahren aus einem gemeinsamen Werteverständnis heraus entstanden.

Wie kam es überhaupt dazu? Im Sommer 2002 hatte Cay das Unternehmen erworben. Als er dann hörte, dass ich mich nach zehn Jahren Bankkarriere gerne wieder stärker in Richtung meiner „Herkunft“, der Restrukturierung und der Führung von mittelständischen Unternehmen, widmen wollte, fiel es ihm nicht schwer, mich in der ihn ausmachenden typischen Begeisterungsfähigkeit als Partner für das SchmidtColleg zu gewinnen. Auch die Aufgabenverteilung war schnell geklärt, wobei weniger die Frage des jeweiligen Könnens, sondern Fragen der Effektivität und der Effizienz für das Unternehmen im Vordergrund standen. Seine Vorlieben und auch Stärken als Redner, Seminarentwickler, Visionär und nach außen wirkender „Kundenbegeisterer“ standen auf der einen Seite und die tagtäglich notwendige Detailarbeit der eher intern wirkenden operativen Geschäftsführung auf der anderen Seite. Damit war alles geklärt und wir ergänzten uns zum Wohle des Ganzen hervorragend.

Die nächsten Jahre waren mehr als kurzweilig und intensiv. Gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und vielen Partnern und Persönlichkeiten wurde das SchmidtColleg weiterentwickelt, personelle und organisatorische Veränderungen im Unternehmen umgesetzt,

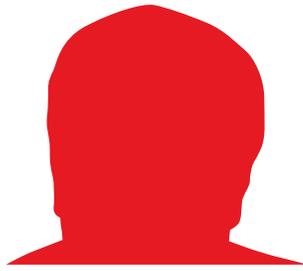
eine unabhängige Verlagsgesellschaft gegründet und das Consulting als Geschäftsfeld aufgebaut. Kein Stein blieb auf dem anderen. Das ausgezeichnete Lehrwerk UnternehmerEnergie von Josef Schmidt, das ein Management-System für den Mittelstand verkörpert, wurde als ganzheitliches Führungssystem FührungEnergie grundlegend erneuert, ohne seine Wurzeln und Herkunft zu verleugnen. Nicht, weil UnternehmerEnergie nicht mehr „gut“ genug war, sondern weil die Erwartungen der Unternehmer an Ganzheitlichkeit, den Aspekt der Führung und Unternehmenssteuerung auch aufgrund neuer Formen der Präsentation und Darstellung gestiegen waren. Dabei war es mir eine große Freude, dass ich mit den Abschnitten zur Unternehmenssteuerung und den Werkzeugen der Mitarbeiterführung ganz praktische Elemente zum neuen Lehrwerk inhaltlich beisteuern oder überarbeiten durfte.

Im April 2006 „fiel“ mir – wie schon so oft – eine berufliche Herausforderung „zu“. In dem Bewusstsein, Dr. Dr. Cay von Fournier und das SchmidtColleg ein Stück auf einem erfolgreichen Weg begleitet zu haben, denke ich gerne an diese intensive und schöne Zeit zurück. Auch, weil alle Beteiligten bis heute eine tiefe Wertschätzung für einander verbindet, sodass ich dem SchmidtColleg bis heute als freundschaftlicher Berater und den Kunden als gelegentlicher Referent zur Verfügung stehe.

Teil I

UnternehmerEnergie

Der erste Teil widmet sich der Entstehung des Managementmodells UnternehmerEnergie und des SchmidtCollegs als Weiterbildungsinstitut für den Mittelstand. Er ist gefüllt mit der Energie der Gründung eines ganz besonderen Unternehmens und der Erschaffung eines einzigartigen Seminars und dessen Anwendung.



Grundvoraussetzung für ein exzellentes Unternehmen ist die Bewältigung der ständig neuen technologischen Herausforderungen auf möglichst hohem Niveau.

Der Mittelstand ist dazu hervorragend gerüstet, was die enorm gestiegene Anzahl der sich verstärkt der Forschung und Entwicklung widmenden Unternehmen belegt. Natürlich gehören dazu mehrere „weiche“ Faktoren wie die Unternehmensethik.

Ich warne vor der kritiklosen Übernahme von US-Managementmethoden mit dem Ziel kurzfristiger Erfolge statt langfristiger Werte. Wir müssen unsere eigene Identität bewahren – durch einen verantwortungsbewussten Umgang mit unseren Mitarbeitern. Denn dies ist eine der Stärken familiengeführter Unternehmen. Der Mittelstand ist ein Element der freien sozialen Marktwirtschaft und erfüllt eine eminent wichtige Aufgabe in unserer Gesellschaft.

Die SCHERDEL Gruppe ist ein gutes Beispiel, wie Unternehmen über eine lange Zeit erfolgreich bleiben und den Stürmen des Marktes trotzen. Hierzu gehören all die Faktoren, die Herr Bach präzise formuliert, aber es gehört noch etwas anders dazu, was ich einleitend erwähnen darf: ein Unternehmer mit so unermüdlich viel UnternehmerEnergie, wie ich sie bei Herrn Bach erleben durfte. Er ist ein Mann, der als wahrer Hidden Champion auf den Weltmärkten spielt und dessen Rat, andere zu kopieren und nicht zu kopieren, einen besonderen Wert für viele Leser haben wird.

(Cay von Fournier)



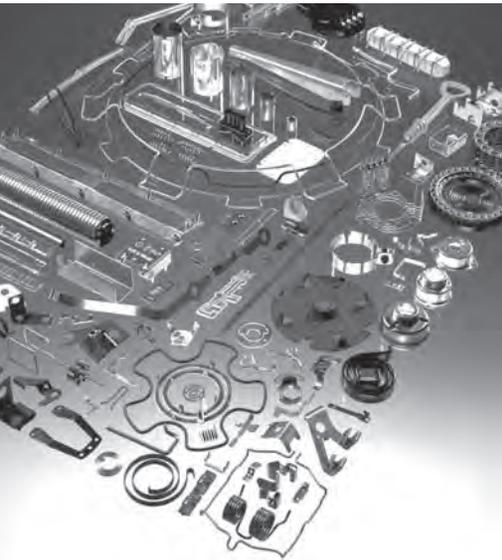
Walter Bach

Walter Bach ist geschäftsführender Gesellschafter der familiengeführten SCHERDELGruppe, einem mittelständischen Hersteller technischer Federn mit Hauptsitz im oberfränkischen Marktredwitz. Dem 1961 ins Unternehmen eingestiegenen Wirtschaftsingenieur gelang es, auf der soliden Basis seiner Vorgänger das damals aus drei Werken mit 300 Mitarbeitern bestehende Unternehmen auf heute 26 Standorte mit weltweit 3.600 Beschäftigten auszubauen. Der Umsatz wurde seitdem ver Hundertfacht. Zur Gruppe gehören auch weitere Sparten wie z.B. Werkzeug- und Maschinenbau und Steuerungstechnik.

Das Zusammentreffen mit Josef Schmidt im Mai 1985 in Bad Alexandersbad anlässlich einer Werkleitertagung war ein Glücksfall. Josef Schmidt stellte dort sein umfassendes und praxisgerechtes Lehrwerk vor, das genau meiner Vision von Führung und Unternehmenskultur entsprach. Es bestätigte mich in meinem Leitgedanken: „Jeder Mitarbeiter ist sein eigener Unternehmer an seinem Arbeitsplatz.“ Das Lehrwerk UnternehmerEnergie ist längst fester Bestandteil der SCHERDEL Fach- und Führungskräfte-Akademie. Etwa 600 Teilnehmer von SCHERDEL haben mittlerweile dieses Seminar besucht.



HEADLINE DES ARTIKELS



Die Herausforderung der Globalisierung begriffen: Anzahl der forschenden Mittelständler in Deutschland

1979 | 700–900

1989 | ca. 30.000

Es kann kein Zweifel darüber bestehen, dass die Zukunft des Wirtschaftsstandortes Deutschland, der größten Volkswirtschaft Europas, ganz wesentlich vom Erfindungsreichtum, dem Innovationswillen sowie der schnellen Umsetzung in neue oder verbesserte Produkte abhängt. Die Globalisierung ist in einen geradezu entfesselten Markt gemündet, und auf diesem behaupten sich nur innovationsfreudige Unternehmen nach dem Motto: „Nicht der Große frisst den Kleinen, sondern der Schnelle den Langsamen.“ Dabei ist die deutsche Wirtschaft schon im Hinblick auf die gegenüber der ausländischen Konkurrenz bestehenden Defizite, wie hohe Kapital- und Arbeitskosten, hohe Steuern und Abgaben, niedrige Arbeitszeiten und hohe Sozialleistungsquote – um nur einige zu nennen –, dazu verdammt, einfach besser und schneller zu sein. Grundvoraussetzung für wirkliche „Exzellenz“ ist und bleibt in diesem Rahmen also für den produzierenden Mittelstand die Bewältigung der technologischen Herausforderung.

Und hier hat sich der Mittelstand seine Exzellenz eindrucksvoll erarbeitet. Jedenfalls gab es 1979 einer Umfrage zufolge in Deutschland nur 700 bis 900 forschende Mittelständler, zehn Jahre später wusste man schon von circa 30.000. Die Verantwortlichen hatten also seinerzeit begriffen, dass Forschung und Entwicklung die entscheidende strategische Säule ist. Seither wurden viele verloren gegangene Märkte zurückerobert.

Herausforderungen sind Chancen

Es freut mich, dass die SCHERDEL Gruppe mit einer Vielzahl mittelständischer Unternehmen als ein Rädchen des deutschen Mittelstandes Jahr für Jahr ein vernünftiges Wachstum erreichen konnte. Auch wir verstanden und verstehen die ständig neuen Herausforderungen als Chance. Das Erfolgsrezept besteht aus vielen Zutaten. Die richtige Würze steuerte vor genau 25 Jahren wohl Josef Schmidt bei. Das Zusammentreffen mit ihm war ein Glücksfall, da er ein sehr umfassendes, der praktischen Anwendung gerechtes Lehrwerk vorstellte, das genau meiner Vision hinsichtlich Führung und Unternehmenskultur entsprach. Hier fand ich mich in meinem Leitgedanken, „Jeder Mitarbeiter ist sein eigener Unternehmer an seinem Arbeitsplatz“, bestätigt. Mit dem Lehrwerk UnternehmerEnergie hatten die nachrückenden Führungskräfte einen sehr guten Leitfaden, um die anstehenden Aufgaben sicher zu lösen. Besonders faszinierte mich, dass dieses Buch in einer sowohl für den Facharbeiter als auch für den Akademiker verständlichen Sprache geschrieben ist. Nach wie vor ist dieses Lehrwerk Bestandteil unseres umfangreichen Schulungsprogramms der SCHERDEL-Akademie für Fach- und Führungskräfte.

Für eine gute Unternehmensstruktur entscheidende Punkte wurden vertieft. So das Thema philosophische Ethik. Die einfachste Definition von Ethik lautet:

„die Lehre vom sinnvollen Miteinander“, die ja in einem Unternehmen, einer „Verantwortungsgemeinschaft“ unersetzlich ist. In vielen Seminaren und Diskussionen galt es, den nur scheinbaren Widerspruch von unternehmerischem und ethischem Handeln aufzulösen. Diese Verknüpfung spiegelt sich bei SCHERDEL in den Unternehmenszielen wider: Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeitermotivation, Erweiterung der Marktanteile, Innovationserfolg, Schutz der Umwelt.

Amerikaner kopieren, nicht kopieren

Freilich, manche Negativfaktoren können wir nicht oder nur wenig beeinflussen. So ist etwa – wie dies exemplarisch an der Automobilindustrie zu sehen ist – die einstige bewährte Partnerschaft zwischen Hersteller und Zulieferer zunehmend in den Hintergrund gedrängt worden. Man hatte begonnen, sich an einer knüppelhaften Preispolitik und einseitigen amerikanischen Methoden zu orientieren. Da werden selbst bereits abgeschlossene Verträge nicht mehr akzeptiert, Zusagen von gestern gelten heute nicht mehr. Vor allem Nachwuchsmanager sind von den US-Methoden immer stärker geprägt.

Seit Jahrzehnten warne ich in zahlreichen Veröffentlichungen vor der kritiklosen Übernahme derartiger Praktiken mit dem Hinweis: Die Amerikaner muss man kopieren und nicht kopieren.

Schließlich haben wir in Deutschland eine eigene Unternehmenskultur,
die es zu pflegen gilt. Wir dürfen unsere Identität nicht verleugnen.

Die ausschließliche Orientierung an Quartalsergebnissen führt zu kurzfristigem Denken und zerstört die Solidität einer langfristig angelegten Strategie. Daher müssen die Risiken und Nebenwirkungen von US-Managementmethoden genau studiert werden. Was mit Blick auf die weitgehend von den USA ausgelöste Finanz- und Wirtschaftskrise ja nicht schwerfallen dürfte. Deutsche Stärken wie Expertenwissen, langfristige Planung, Qualitätsbewusstsein und Verlässlichkeit, um nur einige Tugenden zu nennen, führen uns sicherlich weiter.

Abschließend möchte ich meine Überzeugung äußern, dass der Mittelstand als die Säule der deutschen Wirtschaft eine Zukunft hat. Vergessen wir nicht, dass er doch in schöner Regelmäßigkeit totgesagt wurde. So hat der berühmte Wirtschaftsphilosoph Schumpeter schon in den 20er-Jahren prophezeit, dass die großen Unternehmen mit ihren gewaltigen Forschungsabteilungen den Mittelstand aufrollen würden. Einige Zeit vorher hatte Karl Marx vorhergesagt, dass der Kapitalismus in seinem „Fortschreibungs-Selbstverzehrungsprozess“ die mittelständischen Unternehmen nach begrenzter Zeit assimilieren würden. Wir werden weiter exzellent sein, wenn wir immer wieder mit bewährter Innovationsfreudigkeit und begründetem Optimismus die Chancen des Wandels ergreifen.

DAS INTERVIEW

Worin sehen Sie die Bedeutung von Mittelstandsberatung? Sie ist wichtiger Bestandteil des unverzichtbaren ausgefeilten Wissensmanagements, das wiederum die innovative Basis des Unternehmens sichert; in einem internationalisierten Markt, der für immer stärkeren Innovationsdruck gerade auf den Mittelstand sorgt. SCHERDEL nutzt daher schon seit langem auch entsprechende Kontakte zur Wissenschaft und zu Einrichtungen wie dem SchmidtColleg.

Was ist Ihre Prognose für die Zukunft des deutschen Mittelstands? Ich bin da optimistisch, auch wenn die Wirtschafts- und Finanzkrise und die damit verbundene Eigenkapitalsituation deutscher Banken teilweise zu einer Kreditklemme für den Mittelstand geführt haben. Doch der Mittelstand stellte sich schon immer flexibler und schneller als Großunternehmen auf veränderte Situationen ein. Aber auch die Politik muss endlich durch entsprechende Rahmenbedingungen die Weichen richtig stellen. Etwa durch die steuerliche Gleichbehandlung der Personen- mit den Kapitalgesellschaften. Denn der Fortbestand des Unternehmens müsste Vorrang haben. Überhaupt trägt die Politik dem Mittelstand als Säule der produzierenden deutschen Industrie immer noch nicht genügend Rechnung. Denn ihm gehören rund 99,7 Prozent aller umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen an, 65,9 Prozent aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten sind bei ihm angestellt, und er bildet rund 83 Prozent aller Lehrlinge aus.

Was ist für Sie besonders wichtig in Ihrem Unternehmen? Dass Kommunikation, Erfahrungsaustausch und Teamwork nicht nur bloße Lippenbekenntnisse sind, sondern tagtäglich gelebt werden. Das bedingt natürlich persönlichen Einsatz und Motivationsbereitschaft eines jeden Einzelnen. Auf der Grundlage unserer formulierten Unternehmensziele mit den Grundpfeilern Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit, vernünftiges Wachstum im Rahmen der finanziellen und personellen Ressourcen, Innovationsbereitschaft, ausreichende Verzinsung des Kapitals und Sicherstellung und Beachtung des Umweltgedankens. Die Losung lautet: „Fortschritt aus Tradition – Wachstum durch Innovation“.

Höchste Priorität genießt bei uns zudem das langfristige Strategiedenken, das auf die Nachhaltigkeit eingeleiteter Maßnahmen ausgerichtet ist. Familienunternehmen, wie wir eines sind, heben uns vom zunehmenden Quartalskapitalismus einzelner Konzerne ab.

Was bedeutet Exzellenz in Ihrem Unternehmen? Auf eine Kurzformel gebracht: Das fortwährende Streben danach, durch eine permanente Verbesserung aller Prozesse immer zumindest ein wenig besser zu sein als die Konkurrenz. Mit hochwertigen Produkten.

MEIN WUNSCH FÜR DIE ZUKUNFT

Die bewährte soziale Marktwirtschaft wird seit langem schleichend ausgehöhlt und bedarf dringend einer Erneuerung.

Denn der Staat mischt sich zu sehr direkt in den Wirtschaftsprozess ein und beenzt damit Eigeninitiative, Leistungsbereitschaft und Wettbewerb.

Es geht tatsächlich darum, ein weiteres Abdriften in eine sozialistische Marktwirtschaft mit ihren verheerenden Folgen zu verhindern.

Mein größter Wunsch ist es, dem in weiten Teilen der Bevölkerung verblassten Glauben an den Markt und damit die soziale Marktwirtschaft – nach einer Umfrage halten etwa 52 Prozent der Menschen in den neuen Bundesländern die Marktwirtschaft für untauglich – wieder zu stärken. Für mich steht fest, dass es zu der großen Finanz- und Wirtschaftskrise nur kommen konnte, weil die Grundprinzipien der Erhard'schen sozialen Marktwirtschaft seit langer Zeit gröblichst missachtet werden. Dessen Hauptthese lautete: „Nur der Wettbewerb sichert den Wohlstand.“ Für ihn stand fest, dass das erfolgversprechendste Mittel zur Erreichung und Sicherung jeden Wohlstandes der Wettbewerb ist. Den „Versorgungsstaat“ bezeichnete Professor Ludwig Erhard aber als „modernen Wahn“. Als das eigentlich Soziale der sozialen Marktwirtschaft nannte er dagegen die Möglichkeit, dass die Menschen in einer freiheitlichen Ordnung selbst Wohlstand erarbeiten können. Unter Gewährleistung eines Höchstmaßes an Freiheit, privater Initiative und Selbstvorsorge.

Von diesem Leitbild hat sich die bundesrepublikanische Wirklichkeit jedoch schon vor langer Zeit meilenweit entfernt. So haben wir in Deutschland immer noch eine viel zu hohe Staatsquote, also einen zu hohen Anteil der Staatsausgaben am Bruttoinlandsprodukt, und immer mehr auf weitergehende Belastungen und Reglementierung abzielende, neue Ansprüche werden aus den verschiedensten politischen Kreisen angemeldet.

Entscheidend ist, das bewährte System an die Rahmenbedingungen des 21. Jahrhunderts anzupassen. An die Globalisierung, die Wissensgesellschaft, die Veränderun-

gen in der Arbeitswelt und den demografischen Wandel. Vorreiter für eine breite gesellschaftliche Diskussion darüber ist die Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft, deren Thesen man nur zustimmen kann. Weil eine konsequente marktwirtschaftliche Erneuerung in Deutschland einer großen Mehrheit von Menschen nutzen wird. Doch Eigeninitiative, Leistungsbereitschaft und Wettbewerb müssen im Vordergrund stehen. Leider weist die heutige Politikerkaste keine solch charismatische Führungsfigur auf, wie sie Ludwig Erhard war. Vielmehr hat sich die Politik unseren Staat sozusagen unter den Nagel gerissen und mischt sich mit direkten Eingriffen vielfältig in den Wirtschaftsprozess ein. Ordnungspolitik statt Prozesspolitik müsste es richtig heißen. So aber sind wir auf dem Weg in eine sozialistische Marktwirtschaft, die wir teilweise bereits haben.

Es geht also um nicht mehr oder weniger als um die Rückkehr zur sozialen Marktwirtschaft. Der Wirtschaftshistoriker Michael von Prollius hat den ersten Bundeswirtschaftsminister Ludwig Erhard zu Recht als einen Politiker mit einer glaubwürdigen und nachvollziehbaren moralischen Botschaft genannt. Sie lautete: „Wohlstand und Freiheit gehören zusammen, Wohlstand wird erst durch Freiheit möglich“. Bedenklich stimmt da, dass Deutschland in der jährlich durchgeführten Studie des Economic Freedom Network in Sachen wirtschaftliche Freiheit von Ländern wie Hongkong, Singapur, Neuseeland, Schweiz, USA, Großbritannien, Kanada, Estland, Finnland, Island und Chile abgehängt wird. Dies ist die Folge vor allem eines hohen Staatsanteils und eines überregulierten Arbeitsmarktes.



Eine direkte echte Verantwortung und eine ausgeprägte Unternehmenskultur sind zwei wesentliche Punkte, die zur Exzellenz mittelständischer Unternehmen führen. So gelingt es, die rasant zunehmende Komplexität zu beherrschen, die in der modernen Unternehmensführung immer mehr zur entscheidenden Herausforderung wird. Mit der Konzentration auf das Wesentliche, die Kunden, die Produkte und die Mitarbeiter, sind die Kleinen besser als die Großen, die sich zunehmend mit sich selbst, ihren Bonussystemen sowie ihren hochkomplexen und bewundernswerten Controlling- und IT-Systemen beschäftigen. Ein exzellenter Mittelständler kann seinen eigenen Kräften und seinem gesunden Menschenverstand mehr trauen als den oft absurden Ratschlägen von Beratern.

Beim zweiten Beispiel unternehmerischer Exzellenz, das sehr mit den Gründungsjahren des SchmidtCollegs verbunden ist, handelt es sich um die Firma Carl Stahl und den Unternehmer Willy Schwenger, der ein wunderbares Beispiel dafür ist, dass ein so gestandener Unternehmer den Rat von Josef Schmidt ebenso schätzt wie den eines noch etwas jüngeren Coachs wie mir. Ich habe die bisherigen Abende voller Gastfreundschaft und Humor bei ihm sehr genossen und freue mich auf viele weitere.

(Cay von Fournier)

Willy Schwenger.

Willy Schwenger

Willy Schwenger begann als 17-Jähriger seine Lehre bei der Süddeutschen Baumwollindustrie AG in Kuchen. Als leidenschaftlicher Textilkaufmann übernahm er 1965 die Seilerei seines Schwiegervaters, die Carl Stahl GmbH, damals eine 5-Mann-Seilerei. Der Textilkaufmann besuchte Landwirte, Bauunternehmer und Metallbauer, um für deren Probleme im Bereich Heben Lösungen zu entwickeln. Nachdem Schwenger mit 45 Jahren 1980 die Geschäftsführung übernommen hatte, verdoppelte er bis 2000 alle fünf Jahre den Umsatz.

Seit 1968 besuchte Willy Schwenger Seminare bei Josef Schmidt und ließ sich von dessen Theorien und Strategien inspirieren. Schmidt wurde ihm zum Coach und Sparringspartner, mit dem er seine oft gewagten Ideen diskutierte und der ihn immer wieder ermutigte, neue Wege zu gehen und sich auch von Niederlagen nicht irritieren zu lassen. Sein Nachfolger Cay von Fournier hält seit 2007 mehrmals jährlich Seminare in der Carl Stahl Akademie, sodass Teilnehmer aus der Region Stuttgart kurze Anreisezeiten haben und sich im Seminar vernetzen können. Als Unternehmer hatte ich 1985 die Vision, alle Chancen und Hilfen zu nutzen, um mit Mut, Fleiß und Energie Sinnvolles zu schaffen. Es fehlte der praxisgerechte, erprobte Leitfaden. Danke dem Leitstern SchmidtColleg.



FÜHREN MIT KLAREN ZIELEN

Die Carl Stahl GmbH in Süßen macht mit 1.100 Mitarbeitern weltweit fast 200 Millionen Euro Umsatz. Willy Schwenger hat die einstige 5-Mann-Seilerei zum globalen Seil-, Hebe- und Sicherheitstechnikspezialisten ausgebaut. Dass er stets Ziele und Visionen hatte, neugierig auf Veränderungen war und offen für professionelle Hilfe und Kritik, hält der 75-Jährige für die Kriterien seines Erfolgs.

„Ich beobachte immer wieder, dass gerade in kleineren Betrieben der Inhaber zwar in seiner Kernkompetenz als Maschinenbauer, Ingenieur oder Elektrotechniker sehr gut ist, sich dann im Tagesgeschäft aber verzettelt, weil ihm Ziele, Strategien und Methoden fehlen“, sagt der gelernte Textilkaufmann. Deshalb öffnete er 2007 die Carl Stahl Akademie auch für Managementseminare, in denen er und eine Mitarbeiter eigene Erfahrungen weitergeben und Cay von Fournier Workshops hält. Denn nur gut organisierte Firmen, so Schwenger, sind im Wettbewerb schlagkräftig und widerstandsfähig.

Weil das SchmidtColleg zu den bundesweit renommiertesten Trainingsinstituten für Management- und Strategieberatung zählt, das auch in der Region Stuttgart präsent sein wollte, kam es zur Kooperation. SchmidtColleg-Gründer Josef Schmidt war seit 1968 Schwengers Coach und Sparringspartner, mit dem er seine Ideen diskutierte, der ihn immer neu inspirierte und motivierte, neue Wege zu gehen und auch auf schwierigem Terrain Kurs zu halten. Schmidts Nachfolger Cay von Fournier, so der Akademie-Chef, habe schon bei etlichen Mittelständlern in der Region Stuttgart positive Spuren hinterlassen.

Dank Schmidts Coaching war auch ihm seinerzeit bewusst geworden, dass er mit konkreten Zielen führen muss. So hatte er 1980 beschlossen, bis 2000 alle fünf Jahre den Umsatz zu verdoppeln. Für dieses große Vorhaben musste Schwenger viele Einzelmaßnahmen definieren und auf einzelne Bereiche und Abteilungen herunterbrechen. Ziel und Maßnahmen wurden dann mit jedem Mitarbeiter besprochen. Daraus entstand ein Dialog, in dem der Einzelne verstand, worum es der Firma geht, und umgekehrt habe diese erfahren, wo noch Schwachstellen oder Ressourcen sind.

Konkret schaffte das Unternehmen die regelmäßige Umsatzverdoppelung durch steigende Umsätze mit zufriedenen Bestandskunden, indem es sein Produktportfolio dahin erweiterte, wo der Kunde Bedarf hatte. Wo Carl Stahl etwa ein Seil zum Heben verkaufte, kümmerte sich der Außendienst auch darum, wie die Last aufgenommen wird, und lieferte Haken, Greifer, Traversen und Beratung. Allmählich erarbeitete sich der Seil-, Hebe- und Sicherheitsspezialist ein Alleinstellungsmerkmal und wurden als Experte und Problemlöser wahrgenommen, der mit immer neuen Fragestellungen konfrontiert wurde. Anfragen behandelten etwa das Thema Coils: sie dort zu greifen, wo man nicht hinschauen kann; wo es besonders heiß ist; wo der Coil nicht liegt, sondern steht oder er nicht



Weltweit erfolgreich im Einsatz: X-TEND Netzsystem. Hier als Absturzsicherung am Burj al Arab in Dubai

nur gegriffen, sondern in einem Arbeitsschritt auch gedreht werden muss. Ein anderes Beispiel sind Bleche oder Baustahlmatten, die nicht zerkratzen oder einknicken dürfen. Da haben die Ingenieure vakuumbasierte oder elektrohydraulische Lösungen gefunden.

Über seine Verlässlichkeit wuchs das Unternehmen konzentrisch, zunächst mit weiteren Standorten in Süddeutschland, später flächendeckend bundesweit mit heute 17 Standorten. Parallel dazu vollzog sich die Internationalisierung auf heute 51 Standorte weltweit, ausgehend von den USA und Frankreich. Daneben legte der Vertrieb sein Augenmerk auch verstärkt darauf, wofür die Kunden die Seile und Feinseile aus Süßen einsetzten, und entwickelte sich dann selbst in diese Richtung weiter. Für einen Zoo in Zürich lieferte Carl Stahl beispielsweise Feinseilnetze, mit denen Wildkatzengehege eingefasst wurden.

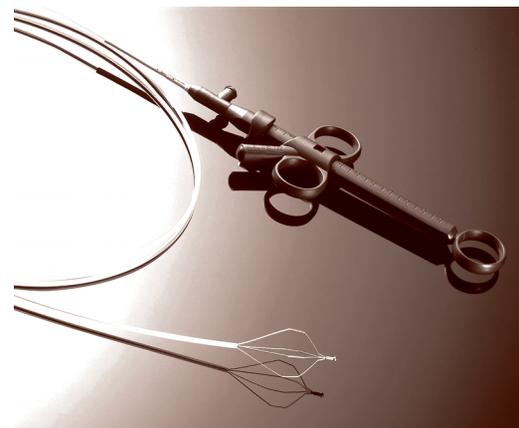
Ähnlich lief es in der Schmuckbranche, der die Firma Feinseile lieferte. Seit 15 Jahren kreiert nun Schwengers Frau mit Goldschmieden selbst Schmuckkollektionen und vertreibt diese via Katalog, Internet und Showroom in Süßen.

„Bei Josef Schmidt habe ich gelernt, nicht in Risiken, sondern in Chancen zu denken“, begründet Schwenger seine Umsetzungsstärke.

Die Voraussetzungen seien: eine gute Analyse der Ist-Situation, Offenheit für Neues und Veränderungen, motivierte Mitarbeiter, überschaubare Strukturen und eine umfassende Kommunikation aller Beteiligten. Wenn die einstige Seilerei beispielsweise in Asien einen ungewöhnlichen Auftrag bekommt, kommunizieren die Führungskräfte dies an weltweit alle Standorte, damit auch dort bereits das neue Know-how mit angeboten werden kann.

„Jammert nicht über Dinge, die ihr ohnehin nicht ändern könnt, sondern denkt regelmäßig und kritisch über die Stärken und Schwächen eurer Betriebe nach“, empfiehlt der Senior Deutschlands Mittelständlern. Josef Schmidt habe oft gesagt, man müsse die eigene Firma mit den Augen des Kunden betrachten und konsequent und zeitnah umsetzen, was verändert werden muss. Willy Schwenger hat sich daran Zeit seines Lebens gehalten.

Techno Cables (links) und dabei insbesondere medizintechnische Geräte (rechts), wichtige Produkte für die Umsatzentwicklung



DAS INTERVIEW

Was bedeutet das SchmidtColleg für Sie? Das Lehrwerk Unternehmer- und FührungskräfteEnergie begleitet die Carl Stahl Gruppe seit Jahrzehnten im Finden und Realisieren unserer unternehmerischen Ziele. Die Philosophie, den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen und seine kreativen Fähigkeiten zu aktivieren, hat wesentlich zum Erfolg unserer Unternehmensgruppe beigetragen.

Wie sehen Sie die Bedeutung von Seminaren für die Zukunft? Die Vermittlung von Wissen aus den Erfahrungen der Vergangenheit unter Berücksichtigung des stetigen Wandels zur Erreichung zukünftiger Ziele kann am besten in Seminaren praktiziert werden. Sie sind wichtiger denn je!

Welche Bedeutung wird Gesundheitsmanagement haben? Arbeits- und Lebenszeiten werden länger. Ein angepasstes Gesundheitsmanagement wird deshalb von Jahr zu Jahr wichtiger.

Wie sehen Sie die Bedeutung von Mittelstandsberatung? Mittelstand ist der Treibstoff unserer Wirtschaftskraft. Stärken stärken ist deshalb die Devise für einen gesunden Mittelstand.

Was bedeutet Exzellenz in Ihren Unternehmen? Die erstklassige Befriedigung von Kundenwünschen mit Produkten und Serviceleistungen in allerbesten Qualität. Mitarbeiter müssen Spaß daran haben, jeden Tag besser zu werden.

Was ist für Sie besonders wichtig in Ihrem Unternehmen? Innovationen, lebenslanges Lernen, kontinuierliche Ausbildung der Mitarbeiter und damit Sicherung der Arbeitsplätze.

Erfolgreiche Unternehmensführung: Dialog mit Kunden und Mitarbeitern





Was macht Ihr Unternehmen exzellent?

Absolute Kundenorientierung mit loyalen Mitarbeitern, die mit Ideen und großem Fleiß Kunden zu Geschäftsfreunden machen.

Was ist für Sie gute Unternehmensführung?

Das Finden und Beschreiben des lang-, mittel- und kurzfristigen Unternehmensziels, das Erreichen der Ziele mit dem geringsten materiellen Aufwand, die Auswahl, Führung und Motivation der dazu wichtigen Mitarbeiter; die regelmäßige Prüfung, ob und wie das gesetzte Unternehmensziel erreicht wird.

Wo sehen Sie die größten Probleme beim deutschen Mittelstand?

Der Mittelstand könnte durch einen verstärkten Wissenstransfer und die Realisierung seiner erheblichen Leistungspotenziale noch deutlich erfolgreicher werden.

Was ist Ihre Empfehlung für Unternehmer?

Die Schaffung einer sportlich innovativen Unternehmensatmosphäre mit dem Schwerpunkt Wissensvermittlung für beste Kundenorientierung.

Was sind Ihrer Meinung nach die größten Fehler, die heute bei der Unternehmensführung gemacht werden?

Ohne Ziele und aktuelles Wissen im Tagesgeschäft versinken. Das Versäumen einer rechtzeitigen Nachfolgeregelung. Eine exzellente Nachfolgeregelung ist überlebensnotwendig und wird von uns seit Jahren erfolgreich praktiziert.

Wo liegen die größten Chancen für Unternehmer im deutschen Mittelstand?

Die Philosophie der wirksamen Unternehmensführung bedeutet heute, neben dem ökonomischen Denken die ethische Dimension mehr und mehr wirksam werden zu lassen.

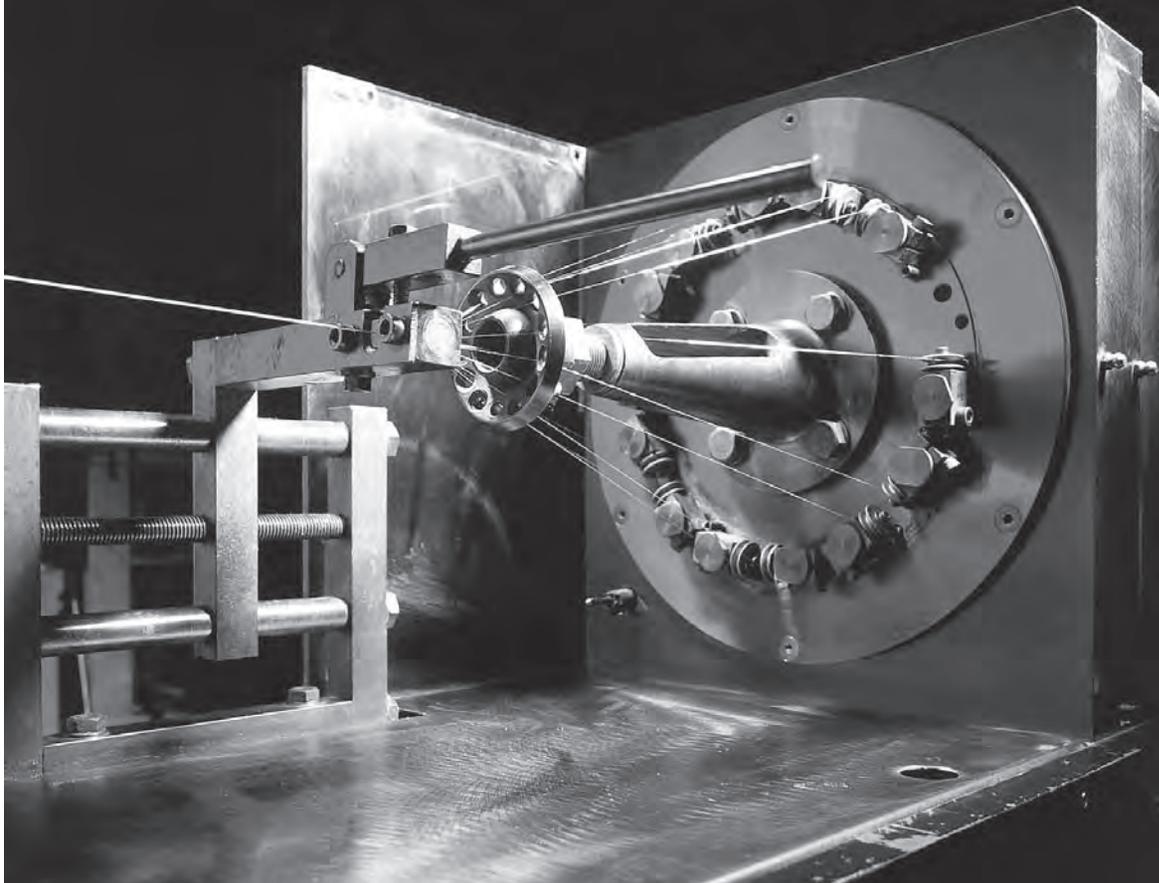


Bild oben: Sicherer Transport eines Schiffspropellers als Beispiel für den Einsatz von kundenspezifischen Produktlösungen
Bild unten: Feinseilfertigung, beste Qualität und neueste Technologie

MEIN WUNSCH FÜR DIE ZUKUNFT

Ich wünsche mir, dass die Begeisterung für innovatives Schaffen im Mittelstand weiter wächst und ernst gemeinte, zukunftsorientierte Ziele realisiert werden können. Denn Faszination am Fortschritt ist der Treibstoff für eine aussichtsreiche Zukunft.

„Man kann niemanden überholen, wenn man in seine Fußstapfen tritt.“ Diese Worte des französischen Registers François Truffaut bringen auf wunderbar treffende Weise zum Ausdruck, was es bedeutet, eigene Wege zu gehen, neue Ideen zu verwirklichen und Altbewährtes ab und an zu überdenken. Vor allem für Industrieunternehmen ist diese positive Einstellung zu Innovationen ungemein wichtig. Wenn sie sich nicht von den Wettbewerbern abheben, sei es durch innovative Produkte, eine herausragende Qualität oder besonderen Service, können sie sich auf der Überholspur nur schwer behaupten.

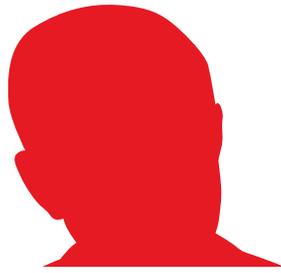
Gerade in der heutigen Zeit sind kreative Ideen und neue Ansatzpunkte entscheidender für den unternehmerischen Erfolg als je zuvor. Es heißt, sich durch Eigenständigkeit, durch fortschrittliches Denken und Handeln von anderen Mitbewerbern auf dem Markt zu unterscheiden. Solche Initiativen bestimmen den zukünftigen Erfolg unserer Gesellschaft. Was in der Automobilindustrie ein Umdenken hin zu alternativen und regenerativen Antriebssystemen ist, kann in unserer Branche eine führende Position bei der Produktqualität oder ein herausragender Serviceaspekt sein.

Gleichzeitig sind die Freude am Erfolg und das Ziel, Bestleistungen zu zeigen, die Grundlagen jedes erfolgreichen unternehmerischen Handelns. Nur wer Ziele hat und diese mit wachem Auge verfolgt, kann mit Stolz auf das Erreichte zurückblicken. Stillstand ist hingegen meist der Anfang vom Ende. Mein Wunsch für die Zukunft beinhaltet daher nicht ohne Grund die Förderung von innovativen Ideen sowie ein wachsendes

Fortschrittsdenken. Carl Stahl verfolgt diese Prinzipien seit vielen Jahren. Unser ehrgeiziges Ziel ist es, Weltmarktführer im Bereich der Seil- und Hebetchnik zu werden. Das kann nur gelingen, wenn wir Offenheit für Neues beweisen, Querdenken eine Chance geben und uns dem Fortschritt nicht verschließen. Gleichzeitig dürfen wir auch nicht an Wegen, die offensichtlich in eine Sackgasse führen, festhalten.

Nicht immer gestalten sich die äußeren Bedingungen jedoch so, dass sich Innovationen frei entfalten können. Deshalb wünsche ich mir für die Zukunft auch, dass unvorhersehbare Krisen fortschrittliches Engagement nicht im Keim ersticken. Die Wirtschaftskrise hat es vielen Unternehmen in den vergangenen Jahren nicht leicht gemacht. Doch auch wenn die Krise in fast jeder Branche teils tiefe Spuren hinterlassen hat, hat sich vielfach auch bestätigt, dass neue Ideen und der Mut zu Innovationen eine entscheidende Voraussetzung dafür waren, solche Hürden ohne allzu große Verluste zu überstehen. Für mich ist das ein Beweis dafür, dass die Begeisterung für den Fortschritt ein unverzichtbarer Motor für eine aussichtsreiche Zukunft ist und bleibt.

Ich wünsche mir für die Zukunft, dass die Begeisterung für kreatives und innovatives Schaffen im Mittelstand weiter wächst. Seriöse, zukunftsorientierte Ziele mit Effektivität und Effizienz zu realisieren ist der Vollgenuss des unternehmerischen Lebens mit großem Nutzen für die Menschen. Erhalten wir uns die Leidenschaft zur Bestleistung und Freude am Erfolg. Faszination des Fortschritts ist Treibstoff für eine gute Zukunft.



Exzellenz im Mittelstand

beruht vor allem auf exzellenten mittelständischen Unternehmen. Sie zeichnen sich durch das Zusammengehörigkeitsgefühl der Belegschaft aus: Die Mitarbeitenden fühlen sich als Betriebsangehörige. Die Kundenbindung pflegen sie als Kundenverbundenheit. Gegenüber der Konkurrenz bleiben sie unübertroffen: Sie sind nicht nur gleich gut, sondern irgendwo auch besser. Diese mittelständische Wirtschaft bildet den Kern der Mittelstandsgesellschaft. Ihre Exzellenz beruht darauf, dass sie den Wert der Glokalität pflegen und dadurch zur Beheimatung der Menschen beitragen.

Die inspirierende Persönlichkeit Pater Ziegler hat das SchmidtColleg in den letzten 25 Jahren entscheidend geprägt. Die Balance zwischen geistiger Tiefe und herzlichem Witz sind die besondere Eigenschaft eines Menschen, der auf vielen CollegTagen das Publikum in seinen Bann gezogen hat. Dies und die langjährige Freundschaft zum SchmidtColleg machen deutlich, wie wichtig für uns die ganzheitliche Sichtweise und die Einbeziehung ganz unterschiedlicher Persönlichkeiten ist.

(Cay von Fournier)

P. Albert Ziegler

Albert Ziegler

Dr.phil., lic.theol. P. Albert Ziegler SJ studierte Geschichte, Philosophie und Volkswirtschaft an der Universität Freiburg/Schweiz. 1948 trat er in den Jesuitenorden ein. Von 1961 bis 1989 war er Studenten- und Akademikerseelsorger an den beiden Zürcher Hochschulen. Von 1980 bis 2000 bekleidete er die Position des Rektors der Theologischen Kurse für Laien (TKL) in Zürich. Von 1984 bis 1992 war er im Rahmen eines Lehrauftrags an der Theologischen Fakultät in Luzern tätig.

Das SchmidtColleg bedeutet für mich vor allem die treue Freundschaft mit Josef Schmidt, mit vielen seiner Mitarbeiter und mit nicht wenigen Menschen, die durch das SchmidtColleg gelernt haben, ihr Leben und ihr Unternehmen erfolgreich zu führen.



HEADLINE

Das Fremdwort „Exzellenz“ bedeutet „Erhabenheit“ und ist die Anrede für höhere Diplomaten und Minister. Das zugrunde liegende Eigenschaftswort „exzellent“ besagt „herausragend“ (lat. ex-cellere) und, weil hervorragend, „ausgezeichnet“. Und „Exzellenz im Mittelstand“? Die Exzellenz im mittelständischen Unternehmen beruht vor allem auf drei Bausteinen, nämlich der Zugehörigkeit der Mitarbeitenden, der Verbundenheit mit den Kunden, und der Unübertroffenheit gegenüber der Konkurrenz.

Mitarbeitende sind Betriebsangehörige

Wer Mitarbeitende erfolgreich führen will, muss für Lokomotion und Kohäsion sorgen. Doch was nützt es, wenn die Mitarbeiter sich zwar fleißig bewegen und gut zusammenstehen, aber ihr Fleiß und ihr Zusammenhalt sich unmittelbar gegen die Unternehmensleitung und mittelbar gegen das Unternehmen selbst richten. Darum muss die Mitarbeiterführung auch für Adhäsion sorgen. Die Mitarbeitenden müssen nicht nur zueinanderstehen, sondern auch zum Unternehmen gehören (Corporate Identity). Sie müssen sich als Betriebsangehörige erfahren und ihren Arbeitstag und ihre Firma als eigene Lebenswelt empfinden.

Kunden sind Verbündete

Die Exzellenz im mittelständischen Unternehmen zeigt sich besonders in seiner Beziehung zu seinen Kunden. Man versteht sie oft als Kundenbindung. Doch bleibt „Kundenbindung“ zweideutig: Bindung kann sowohl Verbundenheit als auch Gebundenheit bedeuten. Bei der Gebundenheit ist der Kunde gleichsam gefangen, sodass er sich vom Unternehmen gar nicht mehr trennen kann. Anders bei der Verbundenheit. Dann ist der Kunde ein Mensch, den man kennt und mit dem man eine gute Bekanntschaft pflegt. Man weiß sich partnerschaftlich verbunden, ja verbündet. Und in diesem Bündnis ist man bereit, auch Konflikte gemeinsam zu lösen.

Konkurrenten sind Rivalen

Schließlich hat es das Unternehmen mit der lieben Konkurrenz zu tun. Doch reden wir lieber von Rivalität. Rivalen sind Bachnachbarn, denn das lateinische Wort „rivus“ bedeutet Bach. Wenn wir im Konkurrenten den Rivalen sehen, heißt das für uns: Auch die Konkurrenz kocht nur mit Wasser. Und das bedeutet: Es kommt nicht so sehr auf das Wasser an, sondern darauf, wie man kocht.

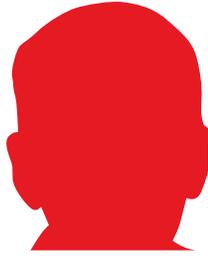
Das exzellente Unternehmen beherrscht die Kochkunst und ist beim Kochen unübertroffen. Es kann besser würzen. Das führt zur Frage: Wo und wie wollen wir besser sein als die anderen? Die maßgebende Antwort lautet: Der entscheidende Unterschied zur Konkurrenz bist du selbst. Wir haben die Exzellenz in der Hand.



Teil II

UnternehmerEnergie im 21. Jahrhundert

Der zweite Teil widmet sich der Übernahme des SchmidtCollegs und dem Weg in das 21. Jahrhundert. Als eine besondere Herausforderung empfand ich dabei (und empfinde ich auch heute noch), die vielen wichtigen Impulse, Kontakte und Werte der Vergangenheit zu bewahren und diese in einer neuen Zeit mit Innovation und „neuen“ Wegen zu verbinden. Ein Unternehmen wie das SchmidtColleg wird immer geprägt von Menschen. Die Prägung des SchmidtCollegs im beginnenden 21. Jahrhundert sehe ich dabei als meine Aufgabe und empfinde diese seit 2002 als spannende Herausforderung. Inwieweit ich diese bewältige, müssen andere beurteilen, die Freude, die ich dabei empfinde, ist jedoch schon ein sehr gutes Zeichen, wie auch die Verbundenheit zu besonderen Menschen, die in diesem Teil zu Wort kommen. Eine Person fehlt, da für sie ein eigenes Vorwort vorgesehen war, und so schließe ich Hilmar Wollner in diesen Teil mit ein – er ist ein guter Lotse auf dem Weg von einem ehemaligen in ein zukünftiges SchmidtColleg.



XXXXXXXX

Cay von Fournier

Cay von Fournier

DDDDDD

DDDDDD



WIE WERDEN UND BLEIBEN UNTERNEHMEN LANGFRISTIG ERFOLGREICH?

Wenn der Wind des Wandels weht,
bauen die einen Schutzmauern
und die anderen bauen Windmühlen.
Chinesisches Sprichwort

Der Wind des Wandels weht, er weht heftig, und er wird noch viel heftiger wehen. Die damit verbundenen Krisen, die sich bereits ergeben haben, und vor allem die, die sich bereits ankündigen, sind allen geistig offenen Menschen mit gesundem und praktisch orientiertem Verstand gegenwärtig. Darüber wird viel gesprochen, doch leider wird sehr wenig gehandelt. Unternehmer sind Menschen, die es gewohnt sind zu handeln und die wissen, dass Zukunft immer auch aus Krisen entsteht. Krisen sind sich einstellende Situationen, die Menschen, Unternehmen und ganze Gesellschaften herausfordern, sich mit dem Wandel und veränderten Rahmenbedingungen auseinanderzusetzen. Vielleicht ist das auch der zugrunde liegende Sinn des Lebens: Weiterentwicklung.

In diesem Beitrag möchte ich der auch in den nächsten 25 Jahren für das Schmidt-Colleg wichtigen Frage nachgehen: „Wie werden und bleiben Unternehmen langfristig erfolgreich?“

Einige der Antworten liegen spontan auf der Hand:

1. Indem sie sich dem permanenten Wandel stellen.
2. Indem sie die „schöpferische Kraft des UND“ erkennen.
3. Indem sie ein Unternehmen ganzheitlich sehen.
4. Indem sie in Menschen investieren.
5. Indem sie Unternehmensführung als Kompetenz wahrnehmen.

Es gibt noch viel mehr Antworten auf diese Frage, aber lassen wir es bei diesen fünf spontanen Antworten und stellen die entsprechenden fünf Fragen. Fragen sind Denkwerkzeuge und meine Empfehlung an die Leser ist es, sich diese fünf Fragen persönlich für das eigene Leben und beruflich für das eigene Unternehmen zu stellen und zu beantworten.



1. Stellen Sie sich dem permanenten Wandel?

Der einleitende Gedanke entstammt einem Buch, das auf den ersten Blick gar nichts mit einem Unternehmen zu tun hat. Es kommen hier Persönlichkeiten zu Wort, die einen ganz anderen Hintergrund haben: Philosophen, Naturwissenschaftler, Umwelt- und Zukunftsaktivisten, Journalisten und andere. Der Titel ist aber bereits unternehmerisches Programm: Zukunft entsteht aus Krise von Geseko v. Lüpke. In diesem Buch wird deutlich, dass wir eine grundsätzliche Änderung unseres Denkens und auch unserer Gesellschaften brauchen, um die Welt im 21. Jahrhundert erfolgreich gestalten zu können und um weiterhin in Frieden und Wohlstand leben zu können. Entweder gestalten wir unser Umfeld aktiv, oder unser Umfeld gestaltet uns. Bei der aktiven Gestaltung können wir Täter sein und Einfluss nehmen, bei der passiven Gestaltung werden wir die Opfer sein. Daher stellt jede Krise immer auch eine wichtige Frage an uns: Wollen wir gestalten oder wollen wir gestaltet werden? Dies ist eine zentrale Frage nach dem ersten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts.

Wenn wir diese Frage damit beantworten, dass wir aktiv gestalten wollen, lautet die logische Folgefrage, die dabei helfen soll, ein Bild der Zukunft zu zeichnen: Wie soll das Ergebnis aussehen?

Wenn ein Bild davon haben, wie unsere Gesellschaft in Zukunft sein wird, wohin wir uns entwickeln wollen und wie ein Unternehmen aussehen soll, dann sind wir unweigerlich beim Begriff der „Vision“. Viele Autoren haben sich in den letzten Jahren mit diesem Begriff beschäftigt. Viele haben darüber auch Unsinn verbreitet, der genau zu den Problemen geführt hat, mit denen wir uns derzeit intensiv beschäftigen müssen. Der Glaube an das grenzenlose Wachstum und die „alles ist möglich“-Versprechen sind Teile des Problems und nicht Teile einer Lösung. Fakt ist, wir leben in einer sehr ungerechten Welt und nicht nur die Vergangenheit der Menschheit ist gekennzeichnet von Barbarei. Auch heute haben wir vielerorts barbarische Zustände. Wir sind nur viel besser geübt im Wegsehen und im Reden über Visionen, anstatt dass wir anfangen, beherzt zu handeln, um aus der Welt, die wir haben, eine bessere Welt zu machen, eine Welt, in der wir leben wollen. Dem Begriff „Vision“ sollte wieder eine seriöse Bedeutung gegeben werden und zwar im Sinne von „Zukunfts-

Zeiten des Wandels auf den Märkten sind auch
Zeiten der Veränderung in Unternehmen.

entwurf", der aus einer „Zukunftswerkstatt" entsteht, die jedes Unternehmen haben sollte. Mit Zukunftswerkstatt sind diejenigen Prozesse in einem Unternehmen gemeint, die sich mit der Gestaltung der Zukunft beschäftigen. Dies reicht vom permanenten Prozess der Visionsentwicklung, dem Bewusstsein, mit dem ein Unternehmen geführt wird, bis hin zur strukturierten Jahreszielplanung, der konkreten Umsetzungsplanung von kurzfristigen Zielen. In vergangenen Denkmustern wurde die Visionsfindung oft als ein einmaliger Prozess gesehen. Wenn wir eine Lebensvision oder eine Unternehmensvision entworfen haben, dann mit der Annahme, dass dieser Prozess abgeschlossen sei.

Die Vision, als Bild der Zukunft, das mein Verhalten in der Gegenwart beeinflusst, hat sehr viel mit dem Sinn eines Unternehmens zu tun, und bereits Victor E. Frankl wies darauf hin, dass der Sinn stets individuell und situativ ist. So ändert sich auch das „Individuum Unternehmen" permanent. Das hat auch mit den darin handelnden und entscheidenden Personen zu tun. Es ändern sich auch Situationen, und so sollte in einem sinnvoll geführten Unternehmen ein permanenter Prozess der Visionsarbeit (Zukunftswerkstatt) laufen.

Zurück zu dem visionären Buch über den Sinn von Krisen, in dem deutlich wird, welche große Umwälzungen uns bevorstehen und welche Antworten es auf diese Umwälzungen gibt. Zukunft braucht Gestaltungskraft, denn in herausfordernden Zeiten braucht es Lösungen und die Kraft, diese auch umzusetzen. So werden interdisziplinäre Impulse und ganzheitliche Lösungen immer wichtiger. Wirtschaft und alle darin enthaltenen Einheiten sind ein Teil der menschlichen Kultur, auch wenn viele Ökonomen sie gerne davon trennen würden. Unsere Gesellschaft hat sich zunehmend auf die materielle Seite der Entwicklung konzentriert, auf unseren Wohlstand, der gemessen an den Fakten ja in der Tat im letzten Jahrhundert immens gewachsen ist – jedenfalls für einen Teil der Bevölkerung. Aber gerade dieser Teil verspürt darüber nicht größeres Glück, eine größere Zufriedenheit oder gar mehr Sinn im Leben. Oft scheint es, je mehr wir „haben", desto weniger „sind" wir. Hier braucht es in unserer Gesellschaft, wie

auch in unseren Unternehmen, einen Prozess des Umdenkens.

Krisen bieten eine gute Möglichkeit, längst fällige Veränderungen vorzunehmen, Innovationskraft freizusetzen und neue Strategien zu entwickeln. Auch werden Unternehmenskulturen auf den Prüfstand gestellt und Unternehmensstrukturen können verbessert werden. Oder wie es Max Frisch formulierte: „Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen". Gerade dieser Beigeschmack stellt das größte Hindernis dar. Menschen haben Angst vor Veränderung und wollen sich daher nur ungern verändern. Die Macht der Gewohnheit ist groß.

Für die Unternehmensführung des 21. Jahrhunderts ist es besonders wichtig, die Balance zu leben, „neue" Wege zu gehen und dabei „alte" Werte intensiv zu leben, ja sogar wiederzuentdecken. Viele der sogenannten Sekundärtugenden (ein Begriff aus den Diskussionen um gesellschaftliche Werte der 70er-Jahre) sind Großteils dem preußischen Tugendkatalog entnommen und waren damals bereits Grundlage eines funktionierenden Vielvölkerstaates und einer gelebten multikulturellen Gesellschaft. Beispiele dieser Sekundärtugenden sind Fleiß, Treue, Gehorsam, Disziplin, Pflichtbewusstsein, Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, Ordnungsliebe, Höflichkeit, Sauberkeit etc. Sie sind größtenteils auch bürgerliche Grundwerte und werden je nach gesellschaftlicher Strömung ganz unterschiedlich bewertet. Antibürgerliche Bewegungen wie die 68er-Bewegung haben diese Werte mit dem Argument kritisiert, dass sie auch in totalitären Regimen hochgehalten werden. Dieses oberflächliche Argument verkennt allerdings, dass diese Tugenden Charaktereigenschaften sind, die die Umsetzung von Zielen sowie das „Gelingen einer Gesellschaft" sehr wirksam begleiten. Sie sagen allerdings nichts über die Ziele an sich aus, und so können ethisch hochwertige Ziele ebenso wie verbrecherische Ziele damit erreicht werden. Die Sekundärtugenden sind den Primärtugenden nachgeordnet und haben erst dann eine eigene ethische Bedeutung, wenn sie als Umsetzungshilfe der Primärtugenden (Kardinaltugenden) verstanden werden. Dies ist

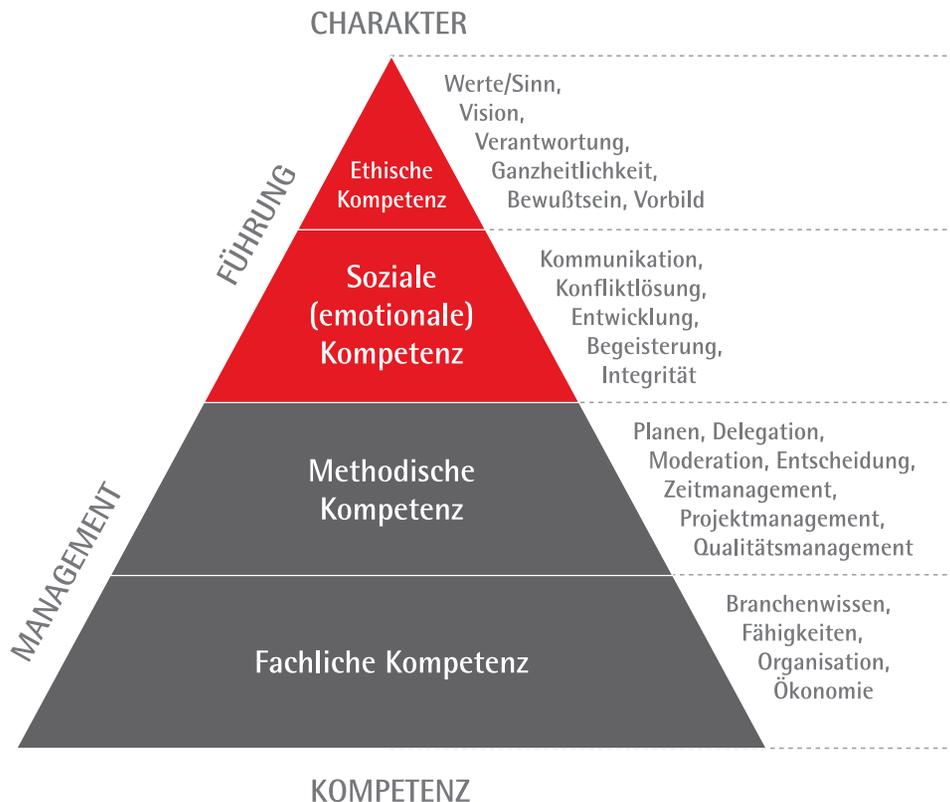
Fast niemand ist da, wo er ist, sondern sich selber voraus, weit voraus am Horizont seiner selbst, und von dorthin lenkt und führt er das wirkliche, das gegenwärtige Leben. Jeder lebt aufgrund seiner Illusionen, als wären sie schon Wirklichkeit.“ Ortega y Gasset (1883–1955)

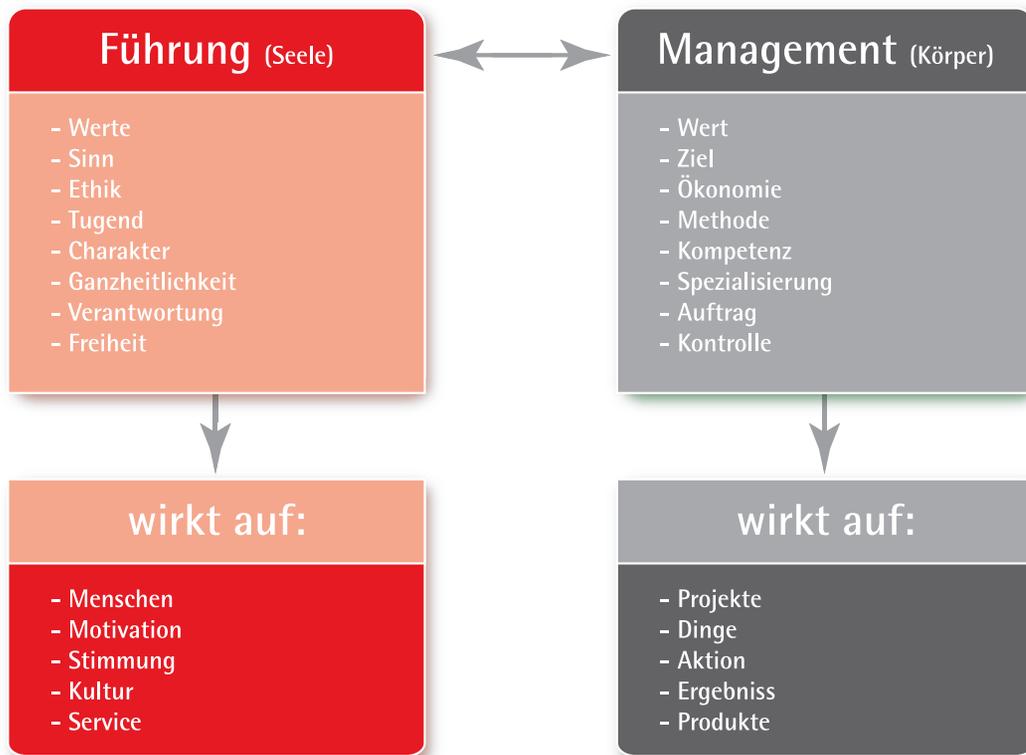
das Problem der meisten Wertediskussionen (die so wichtig sind) – sie werden zu oberflächlich geführt. Fleiß, Pünktlichkeit, Ordnung und Höflichkeit sind für ein Unternehmen genauso wichtig wie Innovationskraft, Kreativität und Motivation.

Gestaltungskraft (UnternehmerEnergie) ist wichtiger denn je, denn wer die Zukunft aktiv gestaltet, muss vom „Verwalten“ zum „Unternehmen“ kommen. Wir verwalten zu viel und unternehmen zu wenig. Eine besondere Eigenschaft von Unternehmern und unternehmerisch handelnden Führungskräften ist dieser Wille zur Gestaltung. Daher ist ein guter Geschäftsführer auch nicht automatisch ein guter Unternehmer und umgekehrt ein guter Unternehmer nicht immer ein guter Geschäftsführer. Beides sind wichtige Aufgaben und zu beglückwünschen sind Menschen, die beide Fähigkeiten vereinen können. Aber die Realität sieht oftmals anders aus, wie viele mittelständische Unternehmen zeigen. Hier bräuchten viele Geschäftsführer mehr unternehmerische Energie (= Bewusstsein) und viele Unternehmer mehr Managementfähigkeiten (= Kompetenz). Es sind zwei wesentlichen Bausteine des Unternehmenserfolges: Management und Führung. Beides kann stets verbessert werden.

2. Erkennen Sie die „schöpferische Kraft des UND“?

Allein die Empfehlung, auf Management UND Führung zu achten, ist bereits ein Beispiel dieser schöpferischen Kraft. Wir sind häufig getrieben vom Gedankenmodell des „ODER“ – das eine ODER das andere. Wir wollen die Entscheidung, eine klare Position, eine Sicht der Dinge und merken dabei nicht, dass es „die eine Sicht“ gar nicht gibt. Unser Leben ist zu komplex, als dass es nur eine Wahrheit geben könnte. Wenn ein Autor sich im letzten Jahrzehnt besonders zum Thema „langfristiger Erfolg“ hervorgetan hat, so war dies Jim Collins mit seinen ins Deutsche übersetzten Büchern Immer erfolgreich (Built to last) und Der Weg zu den Besten (Good to Great). In diesen Büchern führte er ganz bewusst Beispiele von Unternehmen an, die seit Jahrzehnten erfolgreich auf dem Markt agierten. Aber ebenso wie es Tom Peters mit seinem Erfolg Auf der Suche nach Spitzenleistungen erging, so sind auch in der Zwischenzeit einige damals vorbildliche Unternehmen, wie zum Beispiel Fannie Mae, tief in die Krise geraten und haben Staatshilfen in Milliardenhöhe verschlungen. Die Welt im Umbruch und





politische Interessen machen auch vor ehemals guten Unternehmen nicht halt. Aber jeder Autor, der anhand derzeit guter Beispiele die Leser anregen möchte, begibt sich in Gefahr, dass ein Buch den beschriebenen Erfolg der Unternehmen überdauern kann. Das spricht eher für die Autoren, als gegen die Unternehmen. Es ist sehr schwer erfolgreich zu werden, aber viel schwerer ist es erfolgreich zu bleiben. Zurück zu der von Jim Collins genannten „schöpferischen Kraft des UND“, die wir in dieser Form bereits in alten Kulturen und Religionen wie dem Buddhismus vorfinden. Das Bambusrohr ist flexibel und stabil zugleich. An dem Beispiel Führung UND Management wird dies deutlich, da hier Zusammenhänge oft verwechselt werden. Management hat seine Wurzeln in der fachlichen und methodischen Kompetenz und hier ist hohe Qualität, die in vielen Unternehmen fehlt, von großer Bedeutung. Die Managementkompetenz kann aber nicht ausgeglichen, sondern „nur“ vervollständigt werden, und zwar durch soziale Kompetenz. Wenn sie fehlt oder nur in schlechter Qualität vorhanden ist, so wird dies kein gutes Unternehmen langfristig aushalten, sondern Schritt für Schritt zu einem schlechteren Unternehmen werden.

Ebenso wichtig ist die Kompetenz der Führung. Hier geht es um Menschen und um gelebte Werte. Führung wirkt auf Menschen und Management wirkt auf Ergebnisse. Beides braucht ein Unternehmen, um langfristig erfolg-

reich zu sein oder gar langfristige Exzellenz bewirken zu können. Die Präsenz einer großen Vision beschreibt die Leidenschaft im Herzen der Menschen, die für dieses Unternehmen arbeiten, für den besten Friseur in der Stadt, den Händler, dem es nicht um Handel geht, sondern um die Begeisterung seiner Kunden, dem Bäcker, der Gesundheit erlebbar machen will, dem Hotelier, der die Herzen durch Gastfreundschaft und Service bewegen möchte. Leidenschaft ist immens wichtig, denn für Exzellenz müssen wir auch bereit sein, „Leid“ auf uns zu nehmen, durch harte Arbeit, Disziplin, Training, Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit und andere Eigenschaften, die nicht immer Spaß bereiten. Daher warne ich vor der Spaßgesellschaft und „Bespaßung“ in Unternehmen. Das Leben sollte möglichst viel Spaß machen. Spaß ist eine körperliche Dimension, die wir oft genießen sollten, aber oft müssen wir auch diesen Spaß in den Hintergrund stellen, um echte Freude verspüren zu können. Hierfür brauchen wir Leidenschaft und Motive, die in unserem Herzen brennen. Und so braucht es neben einer großen Vision vor allem unzählige Kleinigkeiten, die jeden Tag den eigentlichen Unterschied ausmachen.

Exzellenz entsteht in der Kombination aus strategisch großen Motiven und operativ kleinen Aufgaben. Auch hier wird das UND deutlich: „Groß UND Klein“ – wir müssen groß denken und auf alle Kleinigkeiten achten.

3. Sehen Sie ein Unternehmen ganzheitlich?

Das eben beschriebene „UND“ macht deutlich, dass ein Unternehmen (so wie ein Mensch) ein ganzheitlicher Organismus ist, in dem es viele Funktionen gibt, die es gilt, jeden Tag aufs Neue zu pflegen. Erst die ganzheitliche Sicht der Dinge macht es möglich, Zusammenhänge zu erkennen und permanent am Erfolg eines Unternehmens zu arbeiten. Dabei stellt sich die Frage, was ein Unternehmen eigentlich ist. Mit meiner Definition eines gesunden und ethisch geführten Unternehmens biete ich eine ganzheitliche Sichtweise an. Ein gesundes Unternehmen ist ein ganzheitlich vitaler Organismus, in dem Geist und Herz – Innovationen und Emotionen – zu einer Einheit werden, mit dem Ziel, den Nutzen für die Kunden durch hochwertige Produkte und gute Dienstleistungen zu maximieren und gleichzeitig den eigenen Erfolg nachhaltig und langfristig zu sichern. Wirtschaftlicher Selbsterhalt und gesellschaftlicher Arterhalt nach dem Motto, „Leben und leben lassen“, werden so in Einklang gebracht.

Ein gesunder Organismus kümmert sich permanent um die Pflege der Gesundheit aller Mitarbeiter und Geschäftspartner, die so zusammen Energie und Gestaltungskraft entfalten und dafür sorgen, dass Menschen, Unternehmen und die Gesellschaft sich weiterentwickeln. Das körperliche, geistige, seelische und soziale Wohlbefinden aller Beteiligten ist das Ziel eines gesunden Unternehmens, das ethisch geführt einen großen Beitrag dafür leistet, dass Menschen ein besseres Leben haben und Geschäftspartner nachhaltig erfolgreich sein können. Auf diesem Weg wird nicht nur ein Unternehmen ganzheitlich gesehen, sondern letztlich unser ganzes Umfeld. Gesundheit bleibt nicht nur ein schöner Zusatzeffekt, sondern wird nun zu einem zentralen Ziel. Was helfen uns all die Unternehmen, die scheinbar exzellent und mit gutem Aktienkurs unsere Umwelt ökologische zerstören, die Gesellschaft ökonomisch auseinanderreißen oder die dazu führen, dass Menschen, die für diese Unternehmen arbeiten, durch diese Arbeit krank werden. Egal, wo wir hinsehen, überall finden wir Anzeichen dafür, dass leichtfertig über Exzellenz geredet wird und eigentlich die Zerstörung von Umwelt, Gesundheit und Gesellschaft beschrieben wird. Wahre Exzellenz denkt an die Zukunft und an das langfristige Wohlergehen möglichst aller Beteiligten. Ich glaube, davon ist unsere Welt und das sie

prägende Wirtschaftssystem weit entfernt. Umso wichtiger ist eine geistige Erneuerung, die vor allem durch die Unternehmer und Führungskräfte vorangetrieben werden muss. Diese permanente Erneuerung zeichnet Unternehmer ebenso aus wie unternehmerisch denkende Führungskräfte. Dies ist ein besonderes Thema, denn alle Unternehmen wünschen sich von ihren Führungskräften mehr unternehmerisches und verantwortungsvolles Denken und Handeln. Der Grund, warum dies so selten angetroffen wird, ist offensichtlich. Unternehmen lassen selten zu, dass wirklich ganzheitlich gedacht und gehandelt wird. Dies ist einer der wichtigen Erkenntnisse aus nun mehr als 15 Jahren Arbeit als Trainer für Unternehmer und Führungskräfte.

In meiner Definition eines Unternehmens verbirgt sich die Definition von Gesundheit nach der WHO als Zustand des völligen körperlichen, geistigen, sozialen und seelischen Wohlbefindens. Daraus lassen sich viele Motive von Mitarbeitern ableiten. Die Rahmenbedingungen müssen stimmen, sonst fühlen Menschen sich nicht wohl oder sind nur ungern zu einer Leistung bereit. Darüber hinaus braucht es Gestaltungsmöglichkeiten, denn Menschen empfinden etwas nur dann als sinnvoll, wenn sie es auch beeinflussen können. Die höchste Form der Motivation ist dann die Identifikation, bei der das seelische Wohlbefinden eintritt. Es braucht hier etwas mehr interdisziplinäres Denken. Eine Nachlässigkeit unserer Zeit ist es, dass viel zu isoliert gedacht wird. Im 21. Jahrhundert braucht es vor allem ein vernetztes Denken und die Bereitschaft, diesem Denken auch Taten folgen zu lassen.



4. Investieren Sie in Menschen?

Im 21. Jahrhundert werden Menschen zu Investitionen und Maschinen werden zu Kosten.

Es ist spannend, dass in den letzten 200 Jahren der Wirtschaftsgeschichte Maschinen stets als Investitionen, als Anlage „gut“ oder Anlage „vermögen“ gesehen wurden, während die Menschen Personal „kosten“ darstellten. Stets haben Unternehmen in Maschinen investiert, und die Menschen waren dazu da, diese Maschinen zu bedienen. Sehen Sie Menschen wirklich als Investitionen? Welche Werte und Spielregeln gelten dabei für die Führung dieser Menschen?

Werte und Grundsätze beeinflussen den Umgang mit anderen Menschen. Umso wichtiger ist es, dass Führungskräfte in ihre eigene Persönlichkeit investieren und für sich und das Unternehmen Werte definieren, an denen sich das tägliche Handeln orientiert. Nur gelebte Werte sind auch wirksame Werte. Bereits in der antiken Philosophie wurde die Frage nach dem angemessenen Handeln in dieser Welt – zwischen Himmel (Gott) und Erde (Natur) – dahingehend beantwortet, dass der Mensch zuerst erkennen sollte, „was ist“, um nach dieser Erkenntnis (Weisheit) sein Leben auszurichten. So wurde die Weisheit als höchste Tugend beschrieben, aus der sich andere Tugenden ableiten. So bedeutet Philosophie ja auch die Liebe zur Weisheit.

Bemerkenswert ist, dass sich Führungskräfte viel zu wenig mit der Philosophie beschäftigen. Dies würde im Umgang mit anderen Menschen sehr helfen. Aus der Weisheit heraus entstanden die Tugenden Tapferkeit, Besonnenheit und Gerechtigkeit, die zusammen als die vier antiken Kardinaltugenden gelten. Die christliche Ethik ergänzte diese vier um drei weitere: Glaube, Liebe und Hoffnung.

Diese Werte wurden zu den sieben Kardinaltugenden:

- Gemeinschaft (Weisheit = Einsicht in die Gemeinschaft)
- Willenskraft (Mut, schwierige Entscheidungen zu treffen)
- Ruhe (Konzentration auf das Wesentliche)
- Gerechtigkeit (Menschen fair zu behandeln)
- Vertrauen (Menschen glaubwürdig mitzunehmen)
- Optimismus (In allen Situationen die Chancen und Möglichkeiten sehen)
- Wertschätzung (Menschen in ihrer Würde und ihren Bedürfnissen wahrnehmen)

5. Nehmen Sie Unternehmensführung als Kompetenz wahr?

Neben gelebten Werten geht es in der letzten Frage um die Kompetenz der Unternehmensführung. Die Führung von Unternehmen ist eine eigenständige Kompetenz. Nehmen Sie diese als solche wahr. Viele Unternehmer und Führungskräfte sind sehr gute Fachkräfte mit großer Fachkompetenz. Daneben gibt es gutes betriebswirtschaftliches Wissen rund um die Verwaltung eines Unternehmens. Das Wissen um rechtliche Fragestellungen, Buchhaltung und steuerliche Aspekte ist in einem Unternehmen sehr wichtig, ebenso wie Kenntnisse über Personalverwaltung und allerhand behördliche Auflagen. All das sind wichtige Kompetenzen. Daneben stehen aber wichtige Management- und Führungskompetenzen, wie sie in unserem Seminar UnternehmerEnergie gelehrt werden. Das Zusammenspiel der eigenen Persönlichkeit mit der Persönlichkeit anderer Menschen, die unterschiedlichen Motivationen und auch unterschiedliche Zielsetzungen bilden eine eigene Dimension. Zu wissen, wann welche Methoden wichtig und wirksam sind, ist so wichtig für ein gutes Management, wie es die Kreativität für ein gutes Marketing ist. Das interdisziplinäre Ganze ist für Unternehmer ebenso wichtig wie für die Menschen, die mit Führung im Unternehmen betraut sind und die Verantwortung für einen Teil des Ganzen übernommen haben. So viele Teilaspekte sind hier wichtig, dass sich jedes gute Unternehmen mit einem System für diese Anforderungen beschäftigen sollte. Hier ist das Arbeiten an einem Unternehmen ebenso wichtig wie das Arbeiten in einem Unternehmen. All das spiegelt sich in einem ganzheitlichen Führungssystem wider. Um ein Unternehmen zu gestalten, braucht es daher eine ganzheitliche Umsetzungskompetenz und die Praxis der Unternehmensführung, die sowohl vom Unternehmer als auch von der Führungsmannschaft und den Mitarbeitern verstanden werden sollte. Diese Praxis besteht ebenso wie der Erfolg eines Unternehmens aus vielen Mosaiksteinen. Einzelne Erfolgsbeispiele oder außergewöhnliche Unternehmerpersönlichkeiten können hier zwar inspirierend sein, aber für die tägliche Praxis eines Unternehmens sind sie in der Regel nicht sehr hilfreich. Denn Menschen sind unterschiedlich, ebenso wie Teams, ganze Unternehmen, individuelle Situationen und Branchen in verschiedenen Zeiten. Daher ist es nicht so entscheidend, den einen ganz großen Wurf zu tätigen, die eine geniale Idee zu haben, sondern durch ein System mit

ganz gewöhnlichen Menschen über einen langen Zeitraum ganz ungewöhnliche Leistungen zu erbringen. Ein solches Führungssystem sollte praktisch sein und von jedem verstanden werden können. Es sollte einfach sein, da die Herausforderungen komplex genug sind. Es sollte auf Werten basieren, um nachhaltig zu sein, und es sollte ganzheitlich sein, um den umfangreichen Organismus eines Unternehmens auch gerecht zu werden. Ein System, das diesen Anforderungen gerecht wird und den Mensch in den Mittelpunkt stellt, ist das vom Autor entwickelte System FührungEnergie.

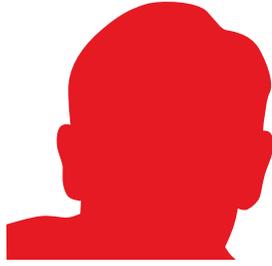
Egal, was wir in der Zukunft gestalten wollen, immer werden die fünf dargestellten Teile wichtig sein, ganz gleich, ob es sich um private, unternehmerische oder gesellschaftliche Gestaltungskraft handelt:

1. Der handelnde Mensch muss energiereich und in Einklang sein (mittlerer Kreis) – **Motivation**
2. Die Vision, die Ziele und Strategie (das „Wie“ der Umsetzung) müssen klar sein – **Klarheit**
3. Die Umsetzung muss gesteuert werden – Konsequenz
4. Die Tätigkeiten müssen aufeinander abgestimmt sein – **Organisation**
5. Ein Team muss jeden Tag aufs Neue gut zusammenarbeiten – **Kooperation**

So gehört zur Motivation, die Zukunft gestalten zu wollen, auch die Kompetenz, dies nachhaltig tun zu können. Das Zusammenspiel der eigenen Persönlichkeit mit einer gut durchdachten und klaren Strategie und Steuerung des Unternehmens ist genauso wichtig wie die richtige Balance von qualitativ hochwertigem Management und wirksamer Führung. Sich dafür einmal vier Tage Zeit zu nehmen, könnte eine der wichtigsten Investitionen als Unternehmer sein – diese Erkenntnis ist es, welche die in diesem Buch vertretenen Autoren verbindet.



Literatur: Collins, J.: Immer Erfolgreich – Die Strategie der Topunternehmen, DVA Stuttgart 1997 · Collins, J.: Der Weg zu den Besten – Die sieben Management-Prinzipien für dauerhaften Unternehmenserfolg, DVA Stuttgart 2001 · Fournier, C.v.: Die 10 Gebote für ein gesundes Unternehmen, Campus Frankfurt 2005, 2010 · Fournier, C.v.: Unternehmer-Energie, Seminar, SchmidtColleg 2005 · Lüpke, G.v.: Zukunft entsteht aus Krise, Riemann München 2009



Die Welt ist der Markt.

Die Hidden Champions, mit denen ich mich seit mehr als 20 Jahren eingehend beschäftige, beweisen, dass dieser Satz nicht nur für große Konzerne, sondern auch für mittlere und kleine Unternehmen gilt.

Diese erweiterte Perspektive eröffnet ungeahnte Wachstumsmöglichkeiten. Und die Firmen, die dies begreifen, stoßen in neue Größenordnungen vor. Mein Beitrag soll Ihnen eine Vorstellung davon vermitteln, warum die Hidden Champions seit langem so erfolgreich sind. Wir alle können von diesen ungewöhnlichen Unternehmen lernen. Sie geben Antworten auf die Fragen, was sich in der zunehmend globalisierten Welt verändert hat und welche Strategien und Führungsmethoden nachhaltig zum Erfolg führen.

Hermann Simon ist einer der ganz renommierten und international anerkannten Unternehmensberater, dessen Freundlichkeit und Bodenständigkeit immer wieder begeistern. In den frühen Jahren meiner Übernahme kam es bereits zu einer Einladung nach Bonn, der ich gerne gefolgt bin, und seitdem freue ich mich über den von gegenseitiger Wertschätzung geprägten Kontakt. Als ein besonderes Merkmal empfinde ich die Kombination von einfacher menschlichen Nähe und komplexer unternehmerischer Kompetenz. Wie mir scheint, zeichnet diese Kombination wahrhaft große Managementdenker aus.

(Cay von Fournier)

Hermann Simon

Hermann Simon

Prof. Dr. Dr. h. c. Hermann Simon ist Gründer und Chairman der Unternehmensberatung Simon-Kucher & Partners. Er hat sich einen Namen als Experte für Strategie, Marketing und Pricing gemacht und berät Unternehmen weltweit. Auf der Internetseite managementdenker.de wurde er hinter dem verstorbenen Peter Drucker zum einflussreichsten Managementdenker gewählt. Zu seinen mehr als 30 Buchveröffentlichungen zählt der Weltbestseller Hidden Champions, der in 16 Sprachen erschien.

Die Wege von Prof. Dr. Dr. h. c. Hermann Simon und dem Gründer von SchmidtColleg, Josef Schmidt, kreuzten sich Anfang der 90er-Jahre. Hermann Simon trat seit dieser Zeit wiederholt bei den CollegTagen von SchmidtColleg auf, wo er stets seine Zuhörerinnen und Zuhörer begeisterte.



DIE HIDDEN CHAMPIONS DES 21. JAHRHUNDERTS – DIE ERFOLGSSTRATEGIEN UNBEKANNTER WELTMARKTFÜHRER

Ende der 80er-Jahre des 20. Jahrhunderts prägte ich für die wenig bekannten Welt- und Europamarktführer den Ausdruck „Hidden Champions“. Ein erster Artikel mit diesem Titel erschien in der *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 1990, ein weiterer in der *Harvard Business Review* 1992. Das Wortspiel mit den Gegensätzen „hidden – verborgen, heimlich“ einerseits und „Champion – Gewinner, Weltmeister“ andererseits trug zum Mythos des Begriffs bei. „Hidden Champions“ ist mittlerweile national wie international zu einem gängigen Schlagwort geworden. Das Buch traf weltweit auf großes Interesse und wurde in 16 Sprachen publiziert. Hidden Champions schaffte es sogar auf die Titelseite der Zeitschrift *Business Week* (siehe Abbildung).



Mythos Hidden Champions

Große Unternehmen werden ständig von Wissenschaftlern, Analysten, Aktionären oder Journalisten durchleuchtet. Demgegenüber wird die Erkenntnisquelle Hidden Champions nach wie vor kaum beachtet. Diese tausende global äußerst erfolgreichen Firmen bleiben hinter einem Schleier von Unscheinbarkeit, Unsichtbarkeit und teilweise bewusster Verschwiegenheit verborgen. Nur wenige Praktiker, Berater, Journalisten oder Wissenschaftler kennen überhaupt ihre Namen. Ganz zu schweigen von den Produkten, die sie herstellen, wie sie sich im Wettbewerb durchsetzen oder – noch schwieriger zu erforschen – wie sie intern geführt werden.



Dabei steht diese Verborgenheit in totalem Widerspruch zu den Positionen und der Überlegenheit, die die Hidden Champions in ihren Märkten besitzen. Viele dieser Firmen haben Weltmarktanteile von über 50 Prozent, manchmal sogar 70 oder 90 Prozent, und sind mehr als doppelt so groß wie ihre stärksten Konkurrenten. Das sind Marktpositionen, die nur wenige große multinationale Unternehmen erreichen.

Und viele dieser Hidden Champions des 21. Jahrhunderts hinken im Prozess der Globalisierung nicht hinterher, sondern sind dessen treibende Kräfte. Sie haben ihre Größe und ihre Wettbewerbsstärke massiv gesteigert. Nicht zuletzt beeindrucken die Dauerhaftigkeit und die Nachhaltigkeit, mit der sich diese mittleren und kleinen Firmen weltweit in ihren Märkten behaupten. Davon kann sich mancher Große ein Stück abschneiden.

Wer sind die Hidden Champions?

Wer sind nun diese Hidden Champions des 21. Jahrhunderts? Obwohl uns ihre Erzeugnisse ständig umgeben, haben wir von den meisten dieser Firmen nie gehört. Die folgende Auswahl ist willkürlich, gibt aber einen Eindruck von der Art, der Marktposition und den Besonderheiten jener Firmen. Die Liste der Hidden Champions, die über 20 Jahre zusammengetragen wurde, umfasst für den deutschsprachigen Raum rund 1.400 Firmen. Jeweils zwei Firmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz will ich Ihnen kurz vorstellen.

Hidden Champions aus Deutschland

Baader

In Island heißt ein qualifizierter Mechaniker „Baader-Man“. Dies liegt daran, dass er im Zweifelsfalle an Baader-Systemen ausgebildet wurde. Auch in Wladivostok hat man keine Probleme, Produkte und Services von Baader zu bekommen. Baader ist der mit Abstand führende Anbieter von Fischverarbeitungsanlagen und hat einen Weltmarktanteil von 80 Prozent.

Schwan-Stabilo

Diese Firma kennen Sie vielleicht von Schreibgeräten. Es dürfte Ihrer Aufmerksamkeit jedoch entgangen sein, dass Schwan-Stabilo Cosmetics mit Sitz in Heroldsberg bei Nürnberg knapp die Hälfte aller Eyeliner und Lipliner in der Welt produziert.

Hidden Champions aus Österreich

Plansee

Plansee in Reutte/Tirol ist der weltweit führende Hersteller von Hochleistungswerkstoffen aus hochschmelzenden Metallen und Verbundwerkstoffen – ein Hightech-Unternehmen par excellence.

Blum

Man muss viele Möbelbeschläge verkaufen, um damit 962 Millionen Euro Umsatz zu erreichen. Genau das tut die Firma Blum aus Höchst in Vorarlberg und ist damit die Nr. 1 in der Welt.

Hidden Champions aus der Schweiz

Nivarox

Von diesem schweizerischen Mittelständler haben Sie vermutlich noch nie gehört. Dabei ist die Chance groß, dass das Regulierungsorgan in Ihrer Armbanduhr von Nivarox stammt. Der Weltmarktanteil beträgt 90 Prozent. Dazu passt Universo, der Weltmarktführer bei Uhrenzeigern, aus Chaux-de-Fonds. Wer bedenkt schon, dass jemand die winzigen Zeiger für Armbanduhren herstellen muss?

Lantal

Lantal ist ein Kürzel für Langenthal im Schweizer Kanton Bern. Dahinter verbirgt sich der Weltmarktführer für die Kabinenausstattung von Verkehrsflugzeugen. Lantal hat einen Weltmarktanteil von 60 Prozent, zu den Kunden zählen mehr als 300 Fluggesellschaften sowie Boeing und Airbus.

Hidden Champions in neuen Märkten

Nun mögen Sie denken, dass die typischen Hidden Champions alte Firmen sind, denn bekanntlich dauert es lange, eine weltmarktführende Position aufzubauen. Doch es gibt auch viele jüngere Hidden Champions, die oft einen neuen Markt begründet haben. Hier sind einige Beispiele:

Brainlab

Brainlab bietet für die Chirurgie die gleiche Leistung, die bei der Autofahrt das Navigationssystem erbringt, nämlich ein Positionierungssystem für die Instrumente. Seit 1989 sorgt Brainlab dafür, dass chirurgische Eingriffe im Vorfeld präziser geplant und Operationen exakter durchgeführt werden. Mit über 2.650 installierten Systemen weltweit deckt dieses rasant wachsende Unternehmen 60 Prozent des Weltmarktes ab.

Delo

Ob im Airbag-Sensor, im Chip auf EC-Karten und Reisepässen oder in weltweit jedem zweiten Handy – Delo-Klebstoffe haben sich, vom Verbraucher unbemerkt, in vielen Bereichen unentbehrlich gemacht. Besonders in neuen Technologien wie Smartcards nimmt Delo eine weltweit führende Stellung ein. In drei von vier Chipkarten steckt Delo-Klebstoff.

Enercon

Sie mögen sich gelegentlich über Windräder ärgern. Einer der führenden Spieler ist Enercon aus Aurich in Ostfriesland. Obwohl erst 1984 gegründet, ist diese Firma der Technologieführer in der Windenergieerzeugung und mittlerweile ein Gigant mit zwei Milliarden Euro Umsatz und fast 10.000 Mitarbeitern. Enercon besitzt mehr als 40 Prozent aller Patente weltweit für die Windenergieerzeugung.

Jedes Unternehmen sollte bemüht sein, von anderen erfolgreichen Firmen zu lernen. Bisher ist dieser Prozess im Wesentlichen eine Einbahnstraße, die von großen bekannten Unternehmen zu mittleren und kleinen Firmen führt – so als könne man nur von den Großen lernen. Es wird Zeit, diesen Lernprozess umzukehren.

Die Lehren der Hidden Champions



Lehre 1 – Führung und Ziele:

Wille und Ziel stehen am Anfang. Für Hidden Champions heißt Führung, die Inspiration, der Beste sein zu wollen, auf viele Mitstreiter in aller Welt zu übertragen und so das beste Unternehmen im jeweiligen Markt zu schaffen.



Lehre 2 – Hochleistungsmitarbeiter:

Hohe Leistung erfordert Intoleranz gegenüber Drückebergerei und die frühe Trennung von Mitarbeitern, die nicht mitziehen. Wie die niedrige Fluktuation zeigt, schätzen dies die verbleibenden Mitarbeiter und bedanken sich mit Hochleistung.



Lehre 3 – Tiefe:

Einzigkeit entsteht nur intern und kann nicht am Markt hinzugekauft werden. Einzigkeit erfordert deshalb Tiefe und eine gewisse Zurückhaltung gegenüber Outsourcing.



Lehre 4 – Dezentralisierung:

Dezentralisierung ist das Mittel, um auch in größeren und komplexeren Marktstrukturen die Stärken der Hidden Champions zu erhalten. Wo immer möglich, sollte dezentralisiert werden.



Lehre 5 – Fokus:

Nur wenn man seine Ressourcen fokussiert, wird man ambitionierte Ziele realisieren. Die Definition des Spielfeldes selbst ist Bestandteil der Fokussierung.



Lehre 6 – Globalisierung:

Die Globalisierung eröffnet ungeahnte Wachstumschancen, selbst für kleine Unternehmen. Um diese Chancen zu nutzen, muss man seine nationalen Beschränkungen ablegen und große Ausdauer mitbringen. Die größte Herausforderung steckt in der Internationalisierung der Mitarbeiter.



Lehre 7 – Innovation:

Innovation ist das auf Dauer einzig wirksame Mittel, um sich im Wettbewerb mit Erfolg zu behaupten. Innovation ist in erster Linie eine Frage der Kreativität und der Qualität, keineswegs nur eine Sache des Geldes.



Lehre 8 – Kundennähe:

Kundennähe erzeugt automatisch Wettbewerbsvorteile. Topkunden sollte man ähnlich wie Topkonkurrenten systematisch als Leistungstreiber einsetzen.

Diese acht Lehren stellen wir in den drei Kreisen der Abbildung rechts oben dar.

Die Erfahrungen der Hidden Champions beinhalten zahlreiche Lehren für spezifische Zielgruppen, wie Strategieplaner, Unternehmen unterschiedlicher Größenordnungen, Investoren und ganze Länder:



Die Summe der Lehren

Die Hidden Champions vermitteln viele wichtige Einsichten und Lehren. Im Grunde handelt es sich dabei um gesunden Menschenverstand: dem Kunden echten Nutzen liefern, langfristige Beziehungen aufbauen, beständig innovieren, mit vollem Commitment seinen Aufgaben nachgehen, bei wichtigen Leistungsmerkmalen besser sein als der Wettbewerb. Die Hidden Champions lehren uns aber auch, dass viele der modernen Managementkonzepte wie Outsourcing, strategische Allianzen, modische Führungsstile etc. entweder kurzlebige Erscheinungen oder einseitige Übertreibungen jeweils eines Aspektes sind. Grundlegende und erfolgreiche Führungskonzepte ändern sich im Zeitablauf bemerkenswert wenig. Anstatt jeder neuen Managementmode nachzulaufen, dürften Unternehmer gut beraten sein, mit Beständigkeit den Prinzipien der Hidden Champions zu folgen.

Die Hidden Champions gehen ihren eigenen Weg, entschlossener und erfolgreicher als je zuvor. In den letzten zehn Jahren haben sie ihre Strategien weiter geschärft und noch konsequenter umgesetzt. Sie folgen dabei nicht den Managementmoden des jeweiligen Tages, sondern altbewährten Prinzipien und dem gesunden Menschenverstand. So zeigen sie sich den Herausforderungen des 21. Jahrhunderts gewachsen und werden diese mit Bravour meistern.



MEIN WUNSCH FÜR DIE ZUKUNFT

Ich wünsche mir für die Zukunft eine Wiederbelebung des Unternehmertums in Deutschland. Wenn es im nächsten Jahrzehnt so viele Unternehmer gäbe wie in der Nachkriegszeit, dann bräuchten wir uns keine Sorgen um Deutschland zu machen.

Wie kam Deutschland nach der fast totalen Zerstörung im Zweiten Weltkrieg wirtschaftlich so schnell wieder auf die Beine? Hierauf gibt es eine eindeutige Antwort: Es waren die deutschen Unternehmer, die mit ungeheurer Energie und Geschwindigkeit den Wiederaufbau Deutschlands vorangetrieben haben. Daraus resultiert unser heutiger Wohlstand. Mit dem Wohlstand hat aber auch die unternehmerische Initiative in unserer Gesellschaft abgenommen. Es gibt heute zu wenige junge Menschen in Deutschland, deren Traum es ist, selbstständig zu werden oder ein Unternehmen zu gründen. Und es sind noch weniger, die diesen Traum dann tatsächlich realisieren. Stattdessen stehen Sicherheit und oft auch Bequemlichkeit an oberer Stelle der Berufswunschskala.

Dass dies selbst in einer hochentwickelten Gesellschaft nicht so sein muss, zeigt das Beispiel Amerika. In einer im Jahre 2009 veröffentlichten Studie des Massachusetts Institute of Technology (MIT) wurden alle Absolventen, die an dieser Universität seit 1950 ihr Studium abgeschlossen haben, befragt. Von den rund 110.000 MIT-Absolventen wurden sage und schreibe 26.000 Unternehmen gegründet. Das heißt, im Schnitt ist jeder vierte MIT-Absolvent Unternehmer geworden. Interessanterweise waren die Gründungsraten der ausländischen Absolventen genauso hoch wie die der Amerikaner. Dieser Befund zeigt, dass Unternehmertum

keine Frage der Nationalität ist, sondern davon abhängt, wie das Umfeld zum Selbstständigmachen eingestellt ist. Professor Roberts, der Autor der Studie, spricht in diesem Zusammenhang von einem „entrepreneurial-ecosystem“: Dieses Ökosystem hat vielfache Facetten: Vorlesungen durch Unternehmensgründer, zahlreiche unternehmerische Arbeitskreise der Studenten, Praktika in neu gegründeten Firmen und nicht zuletzt Verfügbarkeit von Venture Capital (Gründungskapital).

Niemand hindert uns in Deutschland und an deutschen Hochschulen daran, solche unternehmerischen Ökosysteme zu schaffen. Das muss in den Schulen anfangen, denn eine positive oder negative Einstellung zum Unternehmertum bildet sich sehr früh heraus. Unternehmer sollten stärker in Schulen auftreten, Klassen sollten häufiger Betriebe besuchen, spezielle Praktika sollten intensiviert werden. Im Sommer absolvierten zwei Zwölfjährige ein eintägiges Praktikum in unserem Beratungsunternehmen. Als ich sie am Ende des Tages fragte, was sie werden wollten, antworteten sie wie aus der Pistole geschossen: Unternehmer. Ich weiß nicht, ob ihnen jemand die Antwort vorgegeben hatte. Auf jeden Fall schien ihnen die Erfahrung Spaß gemacht zu haben. Diese Begebenheit deutet zudem auch an, dass selbst kurze Erfahrungen einen starken Einfluss auf junge Leute ausüben können.



Dank der populären Neurowissenschaften pfeifen es bereits die Spatzen von den Dächern: Menschen wie auch ganze Organisationen reagieren nicht auf die Realität selbst, sondern auf ihr persönliches Modell der Realität. Diese Modelle sind wie Landkarten eines Gebietes namens „Wirklichkeit“. Auf ihnen finden sich persönliche Werte, subjektive Überzeugungen und eine Menge impliziter Regeln, die dem Modellbesitzer meist nicht bewusst sind. Dennoch wirken sie. Meine Aufgabe als Coach, Trainer und Berater besteht im Wesentlichen darin, Menschen in Führungspositionen, einzelnen Teams und auch ganzen Unternehmen dabei zu helfen, sich ihrer unbewussten „Landkarten“ bewusst zu werden, diese kritisch zu hinterfragen und gegebenenfalls zielgerichtet zu ändern.

Es ist schön, meinen Freund Hans-Jürgen in diesem Buch zu haben, denn sehr viel verdanke ich ihm. In meinen ersten Jahren im SchmidtColleg lernte ich von Hans-Jürgen vieles, was ich über Seminare heute weiß. Es war keine theoretische Einweisung, sondern praktische Umsetzung. Als ganz besondere Eigenschaft bewundere ich an ihm seine Fähigkeit querzudenken sowie seine Exkursionen in die Welt unserer inneren Landkarten.

(Cay von Fournier)



Hans-Jürgen Walter

Hans-Jürgen Walter absolvierte das Ingenieurstudium und leitet seit fast 20 Jahren Seminare für das SchmidtColleg. Er ist als leidenschaftlicher Trainer, Coach und Radiomacher tätig. Seine Schwerpunktthemen umfassen die Entwicklung wertorientierter Führungspersönlichkeiten mit authentischer Kommunikations-Kultur. Sein Motto lautet: „Lieber Denken lehren als Gedachtes!“

Seit vielen Jahren begleite ich das SchmidtColleg als freiberuflicher Seminarleiter, Coach und Referent, in all der Zeit orientierte sich mein Tun an den Kernprinzipien und Grundwerten dieses Führungsmodells.



DIE LANDKARTE IST NICHT DAS GEBIET

Die mentale Landkarte eines Unternehmens

Jedes Mal wenn ich als Trainer oder Berater ein neues Unternehmen kennenlernen, ist das wie eine Reise in eine neue Welt. Eine Welt voller kleiner und großer Wunder, voller Ideen und Visionen, aber auch voller – unausgesprochener – Ängste und Befürchtungen. Jede dieser Welten gehorcht eigenen Gesetzen und Prinzipien, die nirgends geschrieben stehen und doch das Leben in dieser Welt maßgeblich beeinflussen. Das beginnt schon, wenn ich auf den Hof des Unternehmens fahre, aussteige und dann zum Beispiel höre: „Da können Sie nicht parken, das ist der Parkplatz vom Chef!“

Da sehe ich Menschen über den Hof eilen – manchmal mit einem heiteren Schritt, mit einem Lächeln im Gesicht oder sogar miteinander scherzend. Manchmal sehe ich aber auch Menschen, die sich dahinschleppen, als hätten sie eine schwere Last zu tragen, obwohl sie nur einen Schnellhefter unter dem Arm haben. In manchen Unternehmen stößt man auf reges Leben wie auf einem belebten Marktplatz, durch viele offene Türen hindurch hört man Stimmen, während in anderen Unternehmen leere Gänge und eine fast museale Stille vorherrschen.

All diese Verhaltensweisen legen Zeugnis über die Art und Weise ab, wie ein Unternehmen tickt, und über den Stil des Hauses. Sie sind Ausdruck jener Werte und Überzeugungen, die die Mehrzahl der Menschen in diesem Unternehmen vertreten. Ich nenne dieses Konglomerat von gelebten Werten und Überzeugungen „die mentale Landkarte des Unternehmens“.

Aldi hat eine, Porsche eine andere, sogar Ihr Bäcker um die Ecke hat eine, und auch Ihr Unternehmen besitzt eine solche Landkarte. Und zwar auch dann, wenn man sich dort noch nie Gedanken über Werte, Führungsleitlinien oder dergleichen gemacht hat. Diese Landkarte ist einfach da, und tief in den Köpfen der Menschen verankert beeinflusst sie jede Entscheidung, die getroffen wird – auch ohne dass es den Menschen im Unternehmen bewusst ist. Der Systemdenker Peter Senge hat dies in seinem bemerkenswerten Buch Die fünfte Disziplin so beschrieben: „Unternehmen handeln nicht zwangsläufig auf der Grundlage von vorliegenden Fakten, aber sie handeln immer konform zu ihrer eigenen mentalen Landkarte“.

Die Frage, die sich jedes Unternehmen immer wieder stellen sollte, ist: Besitzen wir eine mentale Landkarte, mit der wir unser Unternehmen sicher durch die Klippen und Untiefen der heutigen Märkte steuern können? Mit anderen Worten: Wie gut „funktioniert“ unsere momentane mentale Landkarte?

Hier zwei Beispiele:

a) Solange eine Vertriebsmannschaft sich nach ihrem Selbstverständnis eher als Beratungsexperten versteht, wird jedes Seminar über Abschlusstechniken wirkungslos verpuffen.

b) Solange ein Unternehmen überzeugt ist, dass es seine Produkte nur über den Preis verkaufen kann, wird es per selbsterfüllender Prophezeiung wahr machen, was es glaubt.

Wenn plötzlich immer mehr Kunden und auch hervorragende Mitarbeiter dem Unternehmen den Rücken zukehren und dieses zunehmend in eine wirtschaftliche Schiefelage gerät, dann hat dies viele Ursachen. Eine wesentliche Ursache ist jedoch immer, dass dieses Unternehmen irgendwann begonnen hat, auf der Grundlage einer mentalen Landkarte zu agieren, die nicht mehr viabel ist, nicht mehr kompatibel ist mit den aktuellen Marktgegebenheiten.

Exzellente Führung bedeutet deshalb auch immer:

1. Seien Sie ein neugieriger Forscher!

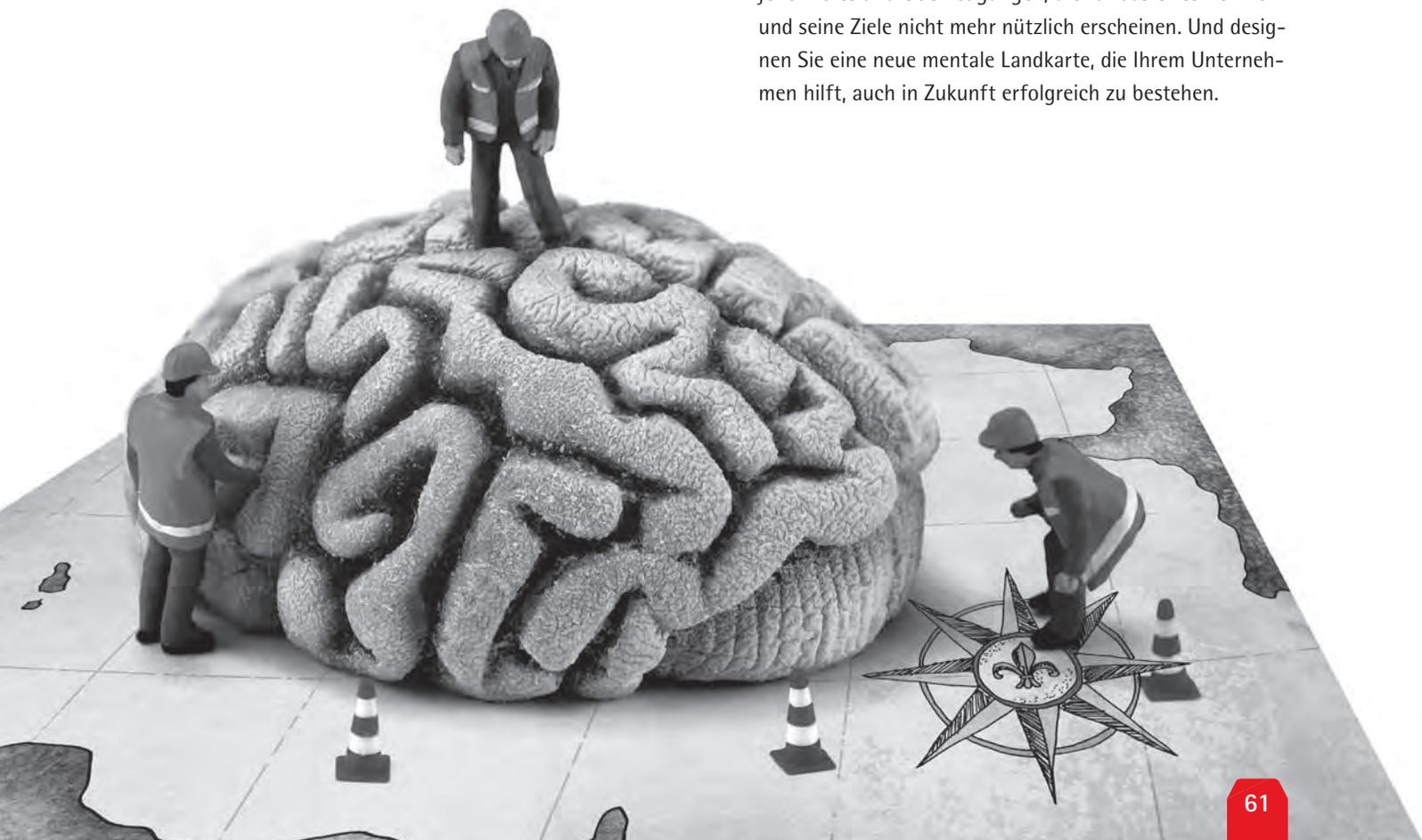
Erforschen Sie, wie Ihr Unternehmen „tickt“, wovon Ihre Mitarbeiter und Kollegen im Grunde ihres Herzens überzeugt sind, woran sie wirklich glauben und welche Werte tatsächlich gelebt werden. Kurzum: Zerren Sie die mentale Landkarte Ihres Unternehmens aus dem Schatten des Unbewussten an das Licht des Bewusstseins. Tun Sie das am besten in Begleitung eines externen Beraters, einem Menschen, der neutral ist und keinerlei strategisches Interesse hat, nur bestimmte Aspekte zu entdecken.

2. Seien Sie mutig und nehmen Sie an, was ist.

Nicht alles, was Sie entdecken werden, wird Ihnen gefallen. Sicherlich wird es Gebiete auf der Landkarte Ihres Unternehmens geben, die Sie mit Stolz erfüllen. Und es wird andere Aspekte geben. Haben Sie den Mut, auch dort hinzuschauen. Denn indem man Tatsachen leugnet oder schönredet, ändert man sie nicht. Vielleicht finden Sie auch die eine oder andere „heilige Kuh“, Dinge, die bisher noch nie jemand gewagt hat, infrage zu stellen. Seien Sie versichert: Diese Kühe geben die besten Steaks.

3. Kommunizieren und designen Sie zusammen mit anderen eine neue, (noch) bessere Landkarte.

Kommunizieren Sie Ihre Entdeckungen, sprechen Sie über jene Werte und Überzeugungen, die für das Unternehmen und seine Ziele nicht mehr nützlich erscheinen. Und designen Sie eine neue mentale Landkarte, die Ihrem Unternehmen hilft, auch in Zukunft erfolgreich zu bestehen.



DAS INTERVIEW

Was verbindet Sie mit dem SchmidtColleg?

Für viele Menschen ist das Schmidt Colleg ein exzellentes Beratungsunternehmen – für mich ist es seit 25 Jahren weitaus mehr als das. Der Satz, der es vielleicht am besten beschreibt: „Das Schmidt Colleg ist und war 25 Jahre lang eine geistige Heimat für mich und mein Tun, die mich maßgeblich geprägt hat.“ Als ich Ende der 80er-Jahre Josef Schmidt und sein Führungsmodell kennenlernte, war ich spontan begeistert. Begeistert von der Klarheit, dem Pragmatismus und – vor allen Dingen – den Werten, die er uns lehrte. Dass dieses Ideengut auf derart fruchtbaren Boden bei mir fiel, war nicht unbedingt Zufall, sondern eher „genetisch bedingt“. Bereits mein Vater gründete einen Großteil seines unternehmerischen Erfolges auf die konsequente Umsetzung dieses Führungsmodells. Wenn Sie so wollen, habe ich dieses Ideengut also bereits mit der Muttermilch bekommen. Kaum der Mutterbrust entwachsen, bekam ich mein erstes „Zeitplanbuch“, besuchte eines der allerersten Seminare von Josef Schmidt noch während meines Studiums und finanzierte mir meinen studentischen Unterhalt, indem ich Anfang der 90er-Jahre zusammen mit einem Kommilitonen die damalige Version des EnergiePlans als PC-Software auf den Markt brachte. Rund fünf Jahre lang leitete ich dann für das SchmidtColleg Zeitplan-Seminare, später auch das Seminar FührungskräfteEnergie und, was mir besonders viel Freude bereitete, das Seminar LebensEnergie.

Kurzum: Mit dem SchmidtColleg verbinde ich 25 Jahre voller wertvoller Erfahrungen und Menschen, die mich und mein Leben maßgeblich und nachhaltig geprägt haben.

Was ist für Sie gute Führung?

Dazu erzähle ich Ihnen am besten eine Geschichte, die Cay von Fournier und ich damals gerne in den LebensEnergie-Seminaren, die wir gemeinsam leiteten, erzählt haben: Ein Pastor saß an einem ruhigen Samstagnachmittag an seinem Schreibtisch, um die sonntägliche Predigt vorzubereiten. Allerdings sollte er auch auf Timmy aufpassen, seinen kleinen Sohn. Da sich Timmy langweilte, unterbrach er seinen Vater immer wieder bei der Arbeit. Bis der Pastor eine geniale Idee hatte, die Titelseite der Tageszeitung nahm, auf der eine große Weltkarte abgebildet war, und diese in viele kleine Stücke zerriss. Dann sagte der Vater zu seinem Sohn: „Pass auf Timmy, wenn du es schaffst, diese Weltkarte wieder richtig zusammensetzen, gehen wir beide nachher ein Eis essen.“ In der Hoffnung, er hätte nun mindestens eine ungestörte Stunde, machte sich der Pastor wieder an seine Predigt. Doch kaum waren 15 Minuten vergangen, stand Timmy vor ihm: „Papa, ich bin fertig! Wir können Eis essen gehen.“ Ungläubig folgte der Pastor seinem Sohn ins Kinderzimmer und sah dort tatsächlich eine perfekt zusammengesetzte Weltkarte auf dem Glastisch liegen. „Timmy, das ist unmöglich, wie konntest du das so schnell lösen?“ Sein Sohn grinste verschmitzt und antwortete: „Ganz einfach Papa, auf der Rückseite der Weltkarte war ein

Mensch abgebildet, ich habe den Menschen in Ordnung gebracht und dann war auch die Welt in Ordnung.“

Konkret heißt das: Ein Unternehmen kann nur führen, wer es auch versteht, Menschen zu führen. Und Menschen kann nur führen, wer sich selbst führen kann. Also: Willst Du deine Unternehmenswelt in Ordnung bringen, dann bringe zunächst dich in Ordnung. Will heißen: Werde dir als Führungskraft klar über deine Stärken und Schwächen und definiere deine Ziele und Werte. Führung beginnt immer bei einem selbst – auch wenn das nicht der leichteste Weg ist. Nicht umsonst beginnt auch das Seminar FührungsEnergie mit einer intensiven Betrachtung der eigenen Persönlichkeit. Immer wieder erleben wir dabei Führungskräfte und Unternehmer, die sich viel lieber mit „handfesteren“ Themen wie Controlling oder Mitarbeiterführung beschäftigen würden und dabei vergessen, dass genau hier – in den persönlichen Werten – der Grundstein für eine exzellente Führung liegt.

Was sind Ihrer Meinung nach die größten Fehler, die in der Führung gemacht werden?

Fehler Nr. 1:

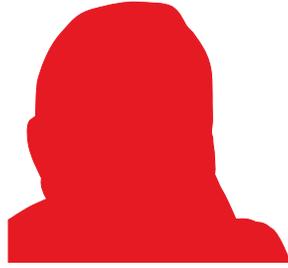
Der Irrglaube, ein Unternehmen funktioniere wie eine Maschine. In immer noch (zu) vielen Köpfen hält sich wacker ein mechanistisches Weltbild, der Glaube, dass ein Unternehmen und seine Menschen sich logisch, eindeutig und nach klaren Ursachen-Wirkungs-Regeln verhalten. Doch Organisationen sind lebendige Systeme und scheren sich (Gott sei Dank) wenig um monokausale Wirkungsprinzipien.

Fehler Nr. 2:

Der Irrglaube, dass nur was zählbar ist, zählt. (Zu) viele Führungskräfte unterliegen der Illusion, dass subjektive Phänomene wie z.B Kunden- oder Mitarbeiterzufriedenheit plötzlich zu objektiven Fakten mutieren, nur indem man sie in Kennzahlen erfasst und in eine Excel-Tabelle gießt. Wie pflegt mein Freund, der Berater Michael Hilliger, zu sagen: „Wer glaubt, ein Unternehmen könne man nur auf der Grundlage von Zahlen führen, der glaubt auch, ein Fußballmatch nur auf der Grundlage der Anzeigetafel beurteilen zu können.“

Fehler Nr. 3:

Der Irrglaube an das „goldene Kalb des Erfolgs“. Hört auf, liebe Unternehmer, daran zu glauben, es gäbe da draußen in Büchern oder Seminaren DEN Schlüssel zum Erfolg. Diesen Schlüssel gibt es, aber „leider“ scheint ihn irgendjemand dummerweise dort versteckt zu haben, wo wir ihn am wenigstens vermuten – in uns selbst.



Seit dem Jahre 1900 bis heute ist die mittlere Lebenserwartung der Menschen in Deutschland um circa 35 Jahre angestiegen. Es gilt aber nicht, eine Rekordzahl an Jahresringen anzusetzen, sondern hinzugewonnene Lebensjahre lebenswert gestalten zu können.

Seit den 1980er-Jahren konnte Dank neuer technischer Entwicklungen auch das menschliche Gehirn untersucht werden. Das überraschendste Ergebnis war die gewaltige Plastizität des Gehirns; es zeigte sich, dass es zu einer ständigen strukturellen Umwandlung in Verbindung mit Gedanken und körperlicher Bewegung kommt. Besonders Bewegung kann alterungsbedingten Verminderungen von Gehirnfunktionen entgegenwirken.

*Wenn im Seminar UnternehmerEnergie die Frage nach einem geistigen Mentor gestellt wird, so kommt mir sofort Wildor Hollmann in den Sinn, den ich in fortgeschrittenem Alter noch als meinen Mentor entdecken durfte. Ein Mann, der wie kein anderer das 20. Jahrhundert erlebbar machen kann und dessen Lebenslauf in Kurzfassung 16 Seiten lang ist. Ein ganz besonderer Mensch, dessen herausragende Eigenschaft seine liebevolle Menschlichkeit ist und sein tiefes Interesse an den Menschen, denen er begegnet. Von ihm habe ich die Vision, 42 Jahre lang 42 bleiben zu können. Er lebt dies authentisch vor.
(Cay von Fournier)*

Wildor Hollmann

Wildor Hollmann

Prof. Dr. Wildor Hollmann ist ein weltweit anerkannter Kreislauf-, Herz- und Hirnforscher. Als Arzt betreute er unter anderem 20 Jahre lang die deutsche Fußball-Nationalmannschaft. Die Universität Cambridge wählte ihn in die Gruppe der bedeutendsten präventivmedizinischen Wissenschaftler des 20. Jahrhunderts. Die Liste seiner Ehrentitel ist lang und zeigt die internationale Anerkennung des Lebenswerkes Hollmanns.

Eines Tages rief mich ein freundlicher Herr, Hilmar Wollner, an und fragte mich, ob ich nicht bei den CollegTagen vom SchmidtColleg einen Vortrag halten möchte. Wir wurden uns schnell einig, und dies war der Beginn einer bislang angenehmen und von gegenseitiger Wertschätzung getragenen Zusammenarbeit. Immer wieder fahre ich gerne zum SchmidtColleg und seinen Kunden.



ALTERN, GEHIRN, GEIST

Altern

Die Alterungsvorgänge, ihre Ursachen und Begegnungsmöglichkeiten haben von jeher das natürliche Interesse des Menschen gefunden. Zwei diametral entgegengesetzte Auffassungen kennzeichnen die Bandbreite der Meinungen: Die eine spricht von der „Unsterblichkeit lebendiger Masse an sich“, die andere postuliert die These von der „biologischen Notwendigkeit des Todes“. In experimentellen Untersuchungen, durchgeführt zunächst an Amöben, später an klonierten Krebszellen, konnte die grundsätzliche Richtigkeit der ersteren Auffassung belegt werden.

Den Fortschritten von Hygiene und Medizin ist es speziell im 20. Jahrhundert gelungen, die mittlere Lebenserwartung des Menschen in eine einstmals für unmöglich gehaltene Größenordnung zu schrauben. Noch im alten deutschen Kaiserreich lag die mittlere Lebenserwartung bei 45 Jahren, heute in Deutschland beträgt sie für Frauen 82 Jahre, für Männer 76 Jahre. Legt man japanische Verhältnisse von heute zugrunde, kann man erwarten, dass eines Tages ohne artifizielle Beeinflussungen eine mittlere Lebenserwartung von 90 Jahren erreichbar ist. Auf die japanische Inselgruppe Okinawa trifft dies heute bereits zu.

Es gibt drei Haupthypothesen für die Ursachen des Alterns:

- genetische
- freie Radikale
- neuronal-endokrine

Die Variation in der Langlebigkeit von Zwillingen ist zu circa 25 Prozent den Genen im Sinne unterschiedlicher Erbanlagen zuzuschreiben. Langes Leben kann man also nicht vererben. Manches spricht dafür, dass der genetische Einfluss auf die Lebenserwartung vor dem 60. Lebensjahr minimal ist, um mit höherem Lebensalter mehr und mehr zuzunehmen. Die Bedeutung epigenetischer Umwelteinflüsse kann noch nicht genügend beurteilt werden.

Die Bedeutung von Lebensstil und Lebensumständen geht aus Befunden in den beiden Deutschlands vor der Wiedervereinigung hervor. Das Sterberisiko war in der ehemaligen DDR stets signifikant höher als in der Bundesrepublik. Nach der Wiedervereinigung sank die Altersmortalität in Ostdeutschland in wenigen Jahren auf westdeutsches Niveau. Vor allem die bessere medizinische Versorgung der Hochbetagten wird hierfür verantwortlich gemacht.

Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes in Wiesbaden wird sich der Anteil der Menschen über 60 Jahre in Deutschland von 2001 bis 2050 von 24 auf 37 Prozent erhöhen, der der Menschen über 80 Jahre von 3,9 auf 12 Prozent.

Freie Radikale sind Substanzen, bei denen durch die Art der chemischen Bindung Sauerstoff- oder Stickstoffmoleküle besonders leicht freigesetzt werden. Sie verbinden sich dann unter anderem mit Zellmembranen und entwickeln dort

eine zerstörerische Tätigkeit. Vor allem für die Faltenbildung, etwa im Gesicht, werden freie Radikale verantwortlich gemacht. Theoretische Bekämpfungsmöglichkeiten sind körperliche Bewegung und einige Vitamine, ohne jedoch überzeugend wirken zu können.

Der neuronal-endokrinen Komponente misst man heute nur noch eine geringe Bedeutung bei. Einstmals glaubte man, die Abnahmen z.B. der Testosteronproduktion sowohl im männlichen als auch im weiblichen Körper spielte eine maßgebliche Rolle für die Alterung. Heute wird jedoch davon ausgegangen, dass die hormonellen Veränderungen Folge und nicht Ursache des Alterns sind. Inwieweit hormonelle Kompensationen einen alterungsverzögernden Effekt ausüben könnten, ist bis heute noch ungenügend bewiesen.

Die zwei Hauptkomponenten körperlicher Leistungsfähigkeit sind das organische Leistungsvermögen (Herz, Kreislauf, Atmung und Stoffwechsel) sowie die muskuläre Kraftleistungsfähigkeit mit ihren Auswirkungen auf Knochen, Sehnen, Bänder und Gelenke sowie auf die Knorpelsubstanz. Im Zuge der Alterungsvorgänge geht durchschnittlich ab etwa dem 30. bis 35. Lebensjahr die organische Leistungsfähigkeit zurück. Untrainierte Personen haben mit dem 70. Lebensjahr etwa ein Drittel der früheren durchschnittlichen organischen Leistungsfähigkeit eingebüßt. Der altersbedingte Leistungsrückgang geht bei Frauen langsamer vonstatten als bei Männern, sodass sich jenseits der 50. bis 80. Lebensjahre die Werte stark angenähert haben, während im 20. Lebensjahr die Differenz rund 30 Prozent ausmachte. Ähnliches gilt für den Alterseinfluss auf die Muskelkraft.

Maßnahmen zur Steigerung der organischen Leistungsfähigkeit können auch im 70. bis 90. Lebensjahr noch zu überdurchschnittlich hohen organischen Leistungen führen, ausgedrückt in der maximalen Sauerstoffaufnahme. Geeignet sind Gehen, langsames Laufen (Jogging), Bergwandern, Treppensteigen, Radfahren, Schwimmen, Skilanglauf etc.

Dagegen üben Kraft- und Schnelligkeitstrainings nahezu keinen Einfluss auf die organische Leistungsfähigkeit aus. Die genannten Betätigungen sollten so durchgeführt werden, dass pro Tag 250 bis 300 kcal zusätzlich verbraucht werden. Die Belastungsintensität sollte sich bei gesunden Personen mit durchschnittlichem Trai-

ningszustand nach der Faustregel richten: $180 \text{ minus Lebensalter in Jahren} = \text{optimale Pulsfrequenz im Training}$. Die Einhaltung dieser Regel – die nicht für mit Betablocker behandelte Personen gilt – schützt vor anaeroben Belastungen mit zusätzlichen Produktionen von Milchsäure, einem gesundheitlich unerwünschtem Effekt.

Die statische Kraftleistungsfähigkeit geht speziell jenseits des 60. Lebensjahres zurück. Auch hier zeigt sich ein langsamerer alterungsbedingter Leistungsverlust bei Frauen. Statisches oder dynamisches Krafttraining können durchschnittliche Leistungswerte bis in ein hohes Alter erhalten lassen.

Die gesundheitlichen Vorteile sind: Optimierung von Stoffwechselforgängen, Senkung des Blutdrucks, Entgegenwirken einer Osteoporoseentwicklung, Verstärkung von Bändern, Sehnen und Knorpeln. Hingegen können, wie bereits erwähnt, keine gesundheitlich nennenswerten Auswirkungen auf Herz, Kreislauf und Atmung erzielt werden.

Von besonderer Bedeutung aus gesundheitlicher Sicht ist die altersbedingte Abnahme von koordinativen Fähigkeiten (Gewandtheit, Geschicklichkeit). Sie beginnt sich vor allem ab dem 60. Lebensjahr bemerkbar zu machen.

Die Verminderung des koordinativen Beanspruchungsvermögens bedeutet erhöhte Sturzgefahr bei älteren Menschen. Geschicklichkeitsübungen – wie z.B. Treppensteigen mit gefülltem Wasserglas als eine von vielen Möglichkeiten – führen zu ausreichenden koordinativen Leistungen bis ins hohe Alter.

Um schließlich auch die Gelenkigkeit möglichst weitgehend zu stabilisieren, sollten einige Male am Tag Bewegungen im vollen Radius des betreffenden Gelenkes durchgeführt werden, aber ohne einen Widerstand. Die Bewegungsgeschwindigkeit sollte von mittlerer, niemals von maximaler Art sein.

Zum Abschluss dieses Abschnitts sei noch darauf hingewiesen, dass es ein Irrglaube ist, anzunehmen, mit höherem Alter gebe es keine Trainierbarkeit mehr. Tatsächlich spricht man sowohl in qualitativer als auch in quantitativer Hinsicht bis in hohe Alter ähnlich auf geeignete Trainingsmaßnahmen an, sofern der Mensch überhaupt noch belastbar ist.

Gehirn und Geist

Erst die Einführung der Positronen-Emissions-Tomographie (PET) und der Magnet-Resonanz-Tomographie (MRT) in den 1980er-Jahren machte es erstmals möglich, Forschungen am menschlichen Gehirn durchzuführen mit der Fragestellung der Beeinflussung von Strukturen, Durchblutung und Stoffwechsel durch körperliche Bewegung oder durch Gedanken. Eine neue Welt tat sich dem Forscher auf.

Auf interdisziplinären Veranstaltungen sind sich heute Astronomen, Teilchenphysiker, Biologen, Ärzte verschiedenster Richtungen in einem Punkt einig: Das menschliche Gehirn ist das komplizierteste, am wenigsten erforschte Gebilde im gesamten uns bekannten Universum.

Es gehorcht nämlich nicht nur den üblichen Gesetzen von Physik und Chemie, sondern produziert darüber hinaus den sogenannten „Seiner-selbst-bewussten-Geist“. Unserer Definition nach versteht man darunter die Fähigkeit zum abstrakten Symboldenken unter Ich-Bezug, Sprachanwendung und Zukunftsplanung. Es handelt sich um die einzige qualitative Differenzierungsmöglichkeit gegenüber dem Tier.

Hinsichtlich der Geistentstehung existieren zwei Haupttheorien: Die monistische und die dualistische. Die monistische besagt, der menschliche Geist ist das Ergebnis von Struktur, der Physik und Chemie des Gehirns. Falsch, sagen die Dualisten. Ihrer Meinung nach bedient sich der Geist der Strukturen, Physik und Chemie des Gehirns, ohne jedoch damit identisch zu sein. Sie vergleichen die Situation mit einem Klavierspieler, der aus einer Fülle von Tasten und dahinterliegenden Drähten zauberhafte Melodien hervorzubringen vermag, ohne jedoch mit dem Gerät körperlich identisch zu sein. Die Forschungen speziell der letzten zwei Jahrzehnte haben den Monisten einen eindeutigen Vorsprung gebracht.

Summarisch ist das vielleicht wichtigste Ergebnis der Hirnforschung der letzten 25 Jahre die unerwartete Plastizität des Gehirns. Eine „Hardware“ gibt es praktisch nicht, sondern nur eine „Software“, wobei das Gehirn sowohl durch körperliche Bewegungen als auch durch die Gedankenwelt ständigen strukturellen Veränderungen unterworfen ist. In jeder Sekunde unseres Daseins verändern wir unser Gehirn. Das beruht vornehmlich auf dem Neubau bzw. Abbau von sogenannten Spines, den wichtigsten Orten des Kurzzeitgedächtnisses. Besonders imponierend sind Untersuchungen an einer 36-jährigen Berufs-Cellospielerin, die seit 18 Jahren täglich vier bis sechs Stunden übte. Beim Cello übt eine Hand ständig Fingerbewegungen aus. Die einschlägigen Hirnuntersuchungen ergaben, dass sich eine circa 1,5-cm-Falte im Frontalhirn gebildet hatte, die auf das Cellospiel zurückzuführen war. Der Beweis: Nach wenigen Wochen der Cellospiel-Abstinenz war diese Veränderung verschwunden.

Die wichtigsten Folgen für die Plastizität durch körperliche Bewegungen sind:

- Neubildung von Blutgefäßen im Gehirn
- Vergrößerung der Nervenverbindungen und Verbesserung von Nervenverbindungen
- Wachstum von Nervenfasern
- Spines-Neubildungen
- Neubildung von Nervenzellen im Gehirn
- Vermehrung von Neurotransmittern (Nervenüberträgerstoffe) und deren Rezeptoren

Vor allem die Entdeckung der Neubildung von Nervenzellen, die 1998 gemacht wurde, stellte eine medizinische Sensation dar. Bisher hatte man geglaubt, dass Nervenzellen von der Geburt bis zum Tode auch im hohen Alter unverändert bleiben würden. Durch die neuartigen Untersuchungstechniken ließ sich ein ständiges Wachstum neuer Nervenzellen nachweisen, das insbesondere durch körperliche Bewegungen gefördert wird.

Die Definition des Begriffes „Geist“ hängt vom Standort des Begriffsbildenden ab (Philosophie, Theologie, Psychologie etc.). Geist bedeutet wahrnehmen, erinnern, lernen, fantasieren, denken und überlegen. Damit ist die Voraussetzung geschaffen für den oben erwähnten „Seiner-selbst-bewussten-Geist“ mit der Fähigkeit zum symbolhaften Denken, Ich-Bezug, Sprachanwendung und Zukunftsplanung. Alle geistigen Prozesse beruhen auf neuronalen Geschehnissen im Gehirn. Geistige Prozesse besitzen im Gehirn lokale Schwerpunkte in Bezug auf die Spezifität des Gedachten. Wie es kommt, dass ein Gehirnzustand mit einem Erlebnis verknüpft ist, kann heute naturwissenschaftlich noch nicht beantwortet werden.

Die Funktionen des Gehirns beruhen auf 100 Milliarden Nervenzellen und 900 Milliarden Gliazellen (Ernährungs- und Stützzellen mit weiteren noch unbekanntem Aufgaben). Ein ständiger Wechsel in der Vernetzung von jeweils Millionen von Nervenzellen macht die Vielfalt des menschlichen Geistes möglich. Eine besondere Bedeutung kommt dabei der Quantität und Qualität von Synapsen (Nervenverbindungen) zu. Nur circa fünf bis acht Prozent aller Nerven besitzen direkten elektrischen Kontakt, während die übrigen mit dem Synapsensystem arbeiten. Die informierende Nervenzelle entsendet einen elektrischen Strom zu hunderttausenden kleinen Bläschen am Ende der Nervenfaser. Diese Bläschen enthalten zahlreiche unterschiedliche chemische Substanzen. Je

nach Art des elektrischen Stroms treten Veränderungen der Bläschenmembranen auf, die eine bestimmte Art der chemischen Stoffe in bestimmter Menge austreten lassen in einen Spalt, der sich zwischen dem informierenden und dem informierten Nerven befindet (synaptischer Spalt). Auf der Seite des zu informierenden Nerven befinden sich Millionen von qualitativ unterschiedlichen Rezeptoren (Andockstellen wie im Hafen), wobei sich die aus den Bläschen ausgetretene chemische Substanz nur mit solchen Rezeptoren verbinden kann, die für diese Substanz bestimmt sind. Dadurch entsteht erneut ein elektrisches Signal, das nunmehr zum Zellkern des zu informierenden Nerven hingeleitet wird. Dieses System bietet milliardenfache unterschiedliche Übermittlungsmöglichkeiten, welche zusätzlich die ständig variierende Zahl und Lokalität von Nervenverbindungen unterstützen. Dieses Wunderwerk der Natur stellt die Basis des Denkens wie auch aller Gefühle dar.

Bevor das Gehirn – maßgeblich im Frontalhirn und in den angrenzenden Scheitellappen – Gedanken und Handlungsweisen entstehen lässt, nimmt es zunächst Gefühle wahr (Freude, Trauer, Lust, Schmerz etc.). Wie dies geschieht, ist im Einzelnen noch unklar, es konzentriert sich jedoch auf bestimmte Gehirnregionen, das limbische System. Von hier aus gehen Verbindungen über den Mandelkern (Amygdala) und den Thalamus – Sortier- und Schaltstationen – zum Vorderhirn, wo die bewussten Gedanken entstehen und Entscheidungen gefällt werden. Dies geschieht also auf der Basis von Gefühlsempfindungen, welche das primäre Element in der zeitlichen Folge darstellen. Unsere fünf Sinne (Sehen, Hören, Fühlen, Riechen, Schmecken) vermitteln das den Körper umgebene Milieu an das Gehirn. Daher sollte man meinen, das Gehirn würde diesen Sinnesorganen eine besondere Bedeutung beimessen. Das Gegenteil ist der Fall: Von 10.000 Nervenzellen befasst sich nur eine mit der Verarbeitung der sinnesbezogenen Informationen, während die übrigen 9.999 ununterbrochen miteinander plappern (elektrische Signalaustausche). Offenbar ist dem Gehirn dieses interne Eigenleben viel wichtiger als die Informationen über die Umweltbedingungen in und rund um den Körper.

Der Denkprozess beschränkt sich auf die Großhirnrinde, und dort auf die obersten circa fünf Millimeter. Denken findet also in einem räumlich außerordentlich kleinen Bezirk statt.

Um eine akute und zukünftige Situation beurteilen zu können, bedarf es der Existenz eines Gedächtnisses, das Erlebnisse der Vergangenheit für die aktuelle und zukünftige Planung zur Verfügung stellt (Erfahrung). Dabei wird im Wesentlichen zwischen einem Kurzzeit- und einem Langzeitgedächtnis unterschieden. Das Kurzzeitgedächtnis beruht im Wesentlichen auf biochemischen Vorgängen, indem einer der erwähnten Nervenüberträgerstoffe (Neurotransmitter) vermehrt produziert und den zugehörigen Rezeptoren zugeleitet wird. Es handelt sich um eine funktionelle Veränderung, wobei die Synapse durch eine erhöhte Glutamatausschüttung verstärkt wird. Der Zellkern selbst ist nicht betroffen. Im Gegensatz dazu liegen beim Langzeitgedächtnis anatomische Veränderungen vor. Die Proteinsynthese (Eiweißsynthese) im Zellkern wird verändert und es werden neue synaptische Verbindungen gebildet, wiederum verbunden mit einer erhöhten Glutamatausschüttung. Einmal im Langzeitgedächtnis befindliche Vorgänge können eigentlich nicht „vergessen“ werden; hat man Schwierigkeiten, sich an einen Namen oder eine Person erinnern zu können, bedeutet das lediglich, den Deponierungsort im Gehirn nicht auffinden zu können. Man tastet sich langsam heran, indem man sich an Umstände erinnert, die mit der Person oder dem Vorgang zusammenhängen, bis man plötzlich den gesuchten Begriff findet.

Gibt es den als selbstverständlich empfundenen „freien Willen“ wirklich? Seit den Untersuchungen des amerikanischen Forschers Libet in den 1970er-Jahren bestehen Zweifel. Er machte folgendes Experiment: Eine Versuchsperson saß vor einem Tisch und legte ihren ausgestreckten Arm darauf. Vor ihr befand sich eine spezielle Uhr mit schnelllaufendem Zeiger. Die Person wurde aufgefordert, nach eigenem Ermessen plötzlich die Hand aufzurichten und dabei die Uhrzeit anzugeben. Gleichzeitig wurden die elektrischen Hirnströme gemessen. Das Ergebnis lautete: Circa 500 Millisekunden vor dem angeblichen Beschluss der Versuchsperson, den Handrücken zu heben, trat eine spezifische elektrische Aktivität im Vorderhirn auf. Die Deutung dieses Befundes: Nicht der Proband hatte beschlossen, die Hand zu heben, sondern sein Gehirn.

Würde man diesen Befund verallgemeinern, würde der freie Wille des Menschen infrage gestellt. Man würde ja gar nicht auf seinen freien Willen hin eine willkürliche Bewegung ausführen, sondern auf Befehl des Gehirns. Diese Deutung hätte gewaltige Konsequenzen für die

Selbstdarstellung des Menschen in der Schöpfung. Die erste „Erniedrigung“ menschlichen Selbstbewusstseins geschah um 1600, als Kopernikus, Galilei, Bruno und andere feststellten, dass nicht die Erde den Mittelpunkt des Weltalls darstellt, sondern nur ein Planet ist, der sich um die Sonne dreht. Der größte Schlag gegen das menschliche Selbstbewusstsein im Rahmen des universalen Denkens traf ihn aber 1859: Charles Darwin veröffentlichte die Lehre von der Evolution und Selektion. Der Mensch war keine spezielle Schöpfung des Herrn mehr, sondern hatte sich aus einfachen Zellverbänden im pflanzlichen über den tierischen Bereich hin zu einem Wesen mit Verstand entwickelt, genannt Mensch. Nun blieb dem Selbstbewusstsein des Menschen nur die früher genannte Abgrenzung gegenüber dem Tier durch den freien Willen und damit seinem Verstand. Würde dieser nicht existieren, fehlte auch die Abgrenzung vom Tier. Auch juristische Konsequenzen können eintreten. Ein Angeklagter könnte behaupten: „Gewiss, Herr Richter, ich habe die Tat begangen. Bestrafen Sie aber bitte nicht mich, sondern mein Gehirn, das dafür verantwortlich ist.“

Viele internationale Veranstaltungen interdisziplinärer Natur folgten den Erkenntnissen von Libet, dessen Befunde durch zahlreiche weitere Forscher bestätigt wurden. Offen blieb eben nur die Deutung. Wir vertreten heute folgenden Standpunkt: Wenn auch das menschliche Gehirn die Initiative zum späteren gedanklichen Beschluss „ergreift“, so ist es doch seinerseits geprägt durch die Gene des Betreffenden sowie durch seine lebenslange Erfahrung. Hierdurch erst wird der Mensch zu einem bewusst lebenden Individuum. Damit aber besitzt er die Verantwortung für sein Handeln und Tun. Auch die Physik als die einstmals „exakteste“ Naturwissenschaft ist von einer Revolution betroffen, der Quantenphysik. Als Name geprägt von Max Planck im Jahre 1900, entdeckte 1927/28 Werner Heisenberg erstmals den sogenannten Beobachtereffekt. Die kleinsten unteilbaren Teilchen, Quanten genannt, können als Welle oder als Teilchen auftreten. Werden sie beobachtet bzw. gemessen, verändern sie ihre Gestalt: Aus einer Welle wird ein Teilchen, aus einem Teilchen eine Welle. Dieser Befund wurde später von anderen Forschern tausendfach bestätigt.

Weitere Forschungsergebnisse der Quantenphysik waren: Haben beispielsweise zwei Elektronen als Quanten eine gemeinsame Funktion etwa im Gehirn verrichtet, bleiben sie für immer zusammen. Keine Naturgewalt kann sie

trennen (Kohärenz). Im Labor ist jedoch die Trennung durch einen Elektromagneten möglich. Bringt man die nun erhaltenen Zwillingsteilchen per Elektronenstrahlung durch zwei einen Meter entfernte Schlitze, wobei das eine Teilchen beobachtet wird, das andere nicht, geschieht Folgendes: Nicht nur das beobachtete Teilchen verändert seine Gestalt, sondern im selben Moment auch das nicht beobachtete. Wenn die Entfernung der beiden Schlitze einen Meter beträgt, entspricht das dem 7,5-fachen Durchmesser des uns bekannten Universums. Da die Reaktion des jeweiligen Zwillings sofort und nicht mit Verzögerung geschieht, kann es sich nicht um eine Übermittlung handeln, sondern um ein „Wissen“, wie immer man es deuten mag. Abenteuerliche Hypothesen versuchten Erklärungen zu finden, aber eine wissenschaftlich voll anerkannte existiert nicht. Ist ein unbeobachtetes Quant allein, kann es sich an mehreren Stellen gleichzeitig aufhalten, obwohl es unteilbar ist (Superposition). Erst die Beobachtung schafft die Realität, wie wir sie erleben.

Man geht heute im zahlenmäßig überwiegenden Teil der einschlägig forschenden Quantenphysiker davon aus, dass alle Quanten des Weltalls miteinander vernetzt sind. Das würde gemäß dem geschilderten Experiment bedeuten, dass jedes Quant von jedem Quant „wüsste“. Die Realität unseres Daseins, wie wir sie tatsächlich erleben, käme erst durch den Beobachtereffekt zustande. Das wirft natürlich die Frage auf: Wer war der Beobachter beim Urknall? Es kann heute als gesichert gesehen werden, dass am Anfang die Energie stand, die in Verbindung mit Quantenfluktuationen und virtuellen Teilchen die Schaffung von Materie, Zeit und Raum ermöglichte. Spielten aber direkt am Beginn aller Dinge – gleichgültig, ob es ein Universum oder deren viele gibt – die Quantenphysik die entscheidende Rolle, gehört zur Schaffung der Realität auch der Beobachter hinzu. Eine interessante Frage!

Angeichts der in aller Kürze dargestellten Grundlagen des Quantendenkens muss man davon ausgehen, dass quantenphysikalische Prozesse auch im Gehirn eine Rolle spielen. Beeinflussen sie den Geist? Sind sie in irgendeiner Form verantwortlich für den Geist? Das sind Fragen, die bis vor relativ kurzer Zeit noch nicht gestellt wurden, da Quantenforscher keine Hirnforscher sind und umgekehrt. Versucht man jedoch, beides miteinander zu verbinden, treten diese Fragen spontan auf. Ob sie je beantwortet werden, wissen wir nicht.

Der weltbekannte britische Astrophysiker Stephen Hawking sagte einmal ironisch:
„Vor 13,7 Milliarden Jahre war der Urknall. Und was tat der liebe Gott vorher?“

Nach den jüngsten Vorstellungen, die langsam eine mathematische Absicherung erhalten, kann bei einem Urknall ein „Blasenuniversum“ entstehen, wobei sich zahlreiche weitere Blasen als eigene Universen abtrennen. Damit würde eine unbekannte Zahl von Universen neben dem unsrigen bestehen. Sicher dürfte sein, dass jedes von ihnen eine Entwicklung, einen Gipfelpunkt, einen Abstieg und einen Tod besitzt. Dann aber könnte die Frage von Stephen Hawking dahingehend beantwortet werden, dass „der liebe Gott“ auf ewig war und mit ihm auf ewig seine Universen. Aber was ist der Sinn des oder der Universen? Wir wissen es nicht, und wahrscheinlich werden wir es auch niemals erfahren.

DAS INTERVIEW

Was bedeutet das SchmidtColleg für Sie?

Aus meiner Sicht als Arzt und Präventivmediziner erfüllt das SchmidtColleg präventivmedizinische Forderungen, die ich in Buchform bereits 1965 formuliert habe. Die im Wesentlichen im Jahre 1949 begonnene internationale Forschung über die Möglichkeiten der Gesundheitserhaltung und der Leistungsförderung vom Kindes- bis zum Seniorenalter hat zur Entdeckung zahlreicher Faktoren geführt, die der Gesundheit und Leistungsfähigkeit schaden. Andererseits existiert heute ein großes Wissen über Vorbeugungsmöglichkeiten. Besonders der berufstätige Mensch sollte sich der modernen Kenntnisse bedienen, um für sich und für seine Institution das Bestmögliche an Leistung herauszuholen. Das SchmidtColleg bietet die Möglichkeit, eine Vielzahl von mitten im Leben stehenden Persönlichkeiten in der gewünschten Form anzusprechen.

Welche Bedeutung wird ein betriebliches Gesundheitsmanagement in Zukunft haben?

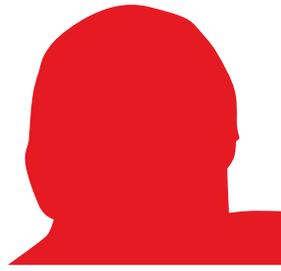
Seit der Zeit von Bismarck kennen wir Gesundheitsuntersuchungen in der Schule. Dank der heutigen präventivmedizinischen Kenntnisse lohnt es sich, vergleichbare, der Prävention dienende Untersuchungen bis in ein hohes Alter anzubieten. Von besonderer Bedeutung ist Gesundheit und Leistungsfähigkeit für die mitten im Berufsleben stehenden Menschen. Vor allem Manager tragen eine große Verantwortung. Sie müssen für ihre eigene Gesundheit und Leistungsfähigkeit sorgen, gleichzeitig sollen sie aber auch als Vorbild für ein Gesundheitsmanagement offen sein.



Welche Empfehlungen können Sie Unternehmern in Bezug auf die Stärkung ihrer Leistungsfähigkeit geben?

Aus der Sicht der Medizin müssten die oben genannten Gesichtspunkte zum festen Bestandteil eines Betriebes zählen. Das bedeutet: jährlich einmalige Vorsorgeuntersuchung (falls keine gesundheitlichen Probleme zum häufigeren Arztbesuch zwingen), gesunde Lebensführung im Sinne von regelmäßiger körperlicher Bewegung, Beibehaltung eines normalen Körpergewichts, Erlernen der Bewältigung von stressbedingten Situationen, Beachtung aller Risikofaktoren für die Gesundheits- und Leistungsschädigung von Herz, Kreislauf, Atmung, Stoffwechsel und Gehirn.





Die Art von Marketing, wie es in den letzten Jahren in vielen Unternehmen betrieben wurde, stirbt. Die Zeit der Checklisten, der sicheren Rezepte und Regeln, der richtigen Antworten und ausgefeilten Methoden geht zu Ende. Glücklicherweise, denn damit rutscht das Marketing aus der Hand der Experten in die Verantwortung derer, die zu verstehen versuchen, die neugierig sind, mehr fragen als wissen und doch verzaubert sind von der Aufgabe, die sie erfüllen, und die bereit sind, einen eigenen Weg zu gehen. Tun Sie, was Sie für richtig halten. Nur wer Flagge zeigt, wird erfassbar – und wer ein paar gute Freunde hat, wird wohl auch ein paar Feinde ertragen können.

Ein ganz besonderer Mensch für das SchmidtColleg wie für mich persönlich ist Otti, der das SchmidtColleg schon in seinen Anfangsjahren in den CollegTagen bereicherte und damals wie heute ein wahrer Freund ist. Er ist seit Jahrzehnten ein Experte in praktischen Marketingfragen und begleitet Unternehmen auf ihrem Weg zur Einzigartigkeit. Eine seiner wunderbaren Eigenschaften ist seine herzliche und optimistische Ausstrahlung. Es bereitet mir immer Freude, Zeit mit ihm zu verbringen.

(Cay von Fournier)

Otto Belz

Otto Belz

Otto Belz ist Geschäftsführer der perSens AG in St. Gallen und begleitet unterschiedlichste Unternehmen dabei, ihre Einzigartigkeit zu entwickeln und sichtbar zu machen. Er ist Mitglied einer ganzen Reihe namhafter Verwaltungsräte, Herausgeber der Zeitschrift *index – Management für gesunden Menschenverstand* und Organisator der Schweizer Marketing- und Unternehmertage.

Seit seinem Vortrag im Rahmen der ersten CollegTage im Jahre 1982 ?? hat Otto Belz das SchmidtColleg begleitet. Unzählige Projekte wurden gemeinsam zum Erfolg geführt und die Freundschaft zu Josef Schmidt und Hilmar Wollner hat ihre Fortsetzung mit Cay von Fournier gefunden. Heute ist Otto Belz Präsident der SchmidtColleg Schweiz AG.



DIE SCHLÜSSELFRAGEN ZUR EINZIGARTIGKEIT

Was würde fehlen auf der Welt, wenn es mein Unternehmen nicht gäbe? So lautet eine der Schlüsselfragen, die sich Unternehmen in gesättigten Märkten stellen müssen. Wer darauf eine kurze, klare Antwort hat, weiß, auf welche Aufgaben er sich konzentrieren kann, worin die Einzigartigkeit seiner Leistungen besteht, wer zu seinen Kunden gehören soll und wer nicht. Wem es nun auch noch gelingt, die Preise seinen Leistungen entsprechend zu gestalten und durch eine wirkungsvolle Kommunikation die Kunden, die zu ihm passen, zu gewinnen, wird nicht nur erfolgreich, sondern auf dem besten Wege sein, ein einzigartiges Unternehmen führen zu können. Und dabei gutes Geld verdienen.

Ausgangslage: Müssen wir einzigartig sein?

In unseren Märkten ist das Angebot größer als die Nachfrage. Deshalb gilt: Wer als Anbieter tut, was auch die anderen tun, wird überflüssig sein. Wenn alle gleich sind, kauft der Kunde dort, wo er die niedrigsten Preise bekommt. Das ist das Gesetz, durch das Unternehmen ihre Rentabilität verlieren und an dem sie mitunter zerbrechen.

Es genügt nicht mehr, das angestammte Geschäft einfach nur immer besser, schlanker und effektiver abzuwickeln. Damit ist kein Geld mehr zu verdienen – die Nachfrage ist zu gering, der Konkurrenzdruck zu groß und die Kunden haben die bewährten Geschäftsbeziehungen früherer Jahre vergessen. Von Treue halten sie nichts.

Erfolgreich ist zunehmend nur noch, wem es gelingt, sich von seinen Konkurrenten abzusetzen und sich eine gewisse Alleinstellung zu erarbeiten. Niemand aber bereitet uns darauf vor, anders als die anderen zu sein. In Kursen und Seminaren lernt man, wie es gemacht wird; Berater erklären die Spielregeln einer Branche, und wer eine besonders gute Lösung entwickelt hat, wird sofort kopiert. Wer lange genug im Geschäft ist, weiß, wie es geht, und weil die anderen auch schon eine Weile dabei sind, ist man sich einig. Die Erfahrungen Einzelner verdichten sich zu kollektiven Irrtümern, die man für Wahrheiten hält.

Die wichtigste Fähigkeit, die ein Unternehmen in Zukunft haben muss, ist die Fähigkeit, einen eigenen Weg zu finden, sich zu differenzieren. Die Möglichkeiten dazu sind so vielfältig wie die Unternehmen selbst. Ein paar weitere Schlüsselfragen können helfen, die richtigen Antworten zu finden.

Nur wenn es Ihnen gelingt, sich aus der Masse der Konkurrenten herauszuheben, werden Sie für Ihre Kunden unentbehrlich.

Die Aufgabe: Wofür will ich zuständig sein?

Der Kunde kauft heute situativ. Wenn ihm eine Sache wichtig ist, möchte er höchste Kennerschaft beweisen, will er beste Qualität und ist er bereit, dafür Spitzenpreise zu bezahlen. Ist eine Sache für ihn nicht so wichtig, spart er, kauft Produkte und Leistungen, die für ihn zum tiefstmöglichen Preis den Grundnutzen – und nur diesen – erfüllen. Der gleiche Konsument leistet sich möglicherweise Ferien auf den Malediven, kauft sich ein teures Rennrad, einen Kaschmir-Pullover oder eine Stereoanlage für 15.000 Euro. Aber er wohnt in einer bescheidenen Wohnung, verzichtet auf ein größeres Auto, spart vielleicht sogar beim Essen.

Die Konsequenzen: Eine Marktsegmentierung nach Zielgruppen wird immer schwieriger, denn wer sich situativ verhält, ist nur schwer mit statistischen Größen einzufangen. Gleichzeitig sind die Märkte in ihrer Spitze breiter geworden, denn viel mehr Personen nehmen daran teil und finanzieren sich ihre Spitzenprodukte dort durch Einsparungen in anderen Lebensbereichen. Vor allem aber, und das ist die wichtigste Konsequenz aus dem situativen Verhalten: An der Spitze zu stehen bedeutet zu wissen, für welche Bedürfnissituation man zuständig ist und für welche nicht. Für die Situation des schnellen und einfachen Einrichtens steht vielleicht Ikea genauso an der Spitze wie Wellis oder Interlücke in einer anderen Welt. Swatch ist nicht mit IWC zu vergleichen, aber für die Situation „momentaner Spaß“ am Handgelenk steht Swatch genauso an der Spitze, wie IWC dies in einem anderen Bereich tut.

Einzigartigkeit beginnt damit, dass man weiß, für welche Aufgabe oder Bedürfnissituation ein Unternehmen zuständig sein will. Einzigartigkeit ist verbunden mit der Fähigkeit, eine ganz bestimmte Aufgabe oder Problemstellung besser zu lösen, als dies sonst jemand tut. Ganz wichtig dabei ist es, diese Aufgabe auch formulieren zu können. Der Beschlägehersteller Blum hat schon lange aufgehört, sich als Produzent von Rollschubführungen und Beschlägen zu betrachten: Er erfüllt die Aufgaben, die nötig sind, um das Innenleben der Küche gestalten zu können. Steeltec verkauft nicht einfach Spezialstähle, sondern hilft seinen Kunden dabei, die Möglichkeiten des Werkstoffs Stahl für eine wirtschaftliche Teileproduktion zu nutzen. Und das Hotel Therme in Vals ist nicht einfach ein schönes Hotel in einem ebenso schönen Tal, sondern es hat sich der Aufgabe verschrieben, den Gästen ein guter Partner zu sein, wenn sie sich für einige Tage eine Auszeit gönnen, um wieder zu sich selbst zu finden. Das sind Positionierungen, die eine klare Aufgabenstellung umschreiben. Eine Aufgabenstellung, die deutlich macht, welche Kunden zum Unternehmen passen und welche nicht, und aus der sich im Sinne einer Ausrichtung sofort Rückschlüsse auf benötigte Produkte und Dienstleistungen ziehen lassen.

Die Beschreibung einer Aufgabe oder Problemstellung, für die ein Unternehmen zuständig sein will, ist etwas komplizierter als eine Tätigkeit mit einem Schlagwort zu umreißen. Wer einfach nur erklärt, ein Maler, ein Maschinenbauer oder eine Bank zu sein, steckt sein Unternehmen zu vielen anderen in eine Schublade.

Zwar sind dann keine weiteren Erklärungen mehr nötig, die anschauliche Überzeugungskraft einer zu erfüllenden Aufgabe aber geht verloren. Ebenso wie sich die Aussage, man arbeite in der Informatikabteilung, stark von der viel überzeugenderen Auskunft, man sei derjenige, der im Unternehmen dafür sorgt, dass die PCs einwandfrei laufen, unterscheidet.

Die richtige Positionierung ist nicht nur eine Frage von oben oder unten, sondern entscheidet sich entsprechend der Aufgabe, die Sie erfüllen wollen.

Die Leistungen: Warum lösen wir die gewählte Aufgabe besser?

In den wenigsten Fällen beschränkt sich die Leistung eines Unternehmens auf das nackte Produkt. Mit diesem ist meist ein ganzes Leistungspaket verbunden, das sich allerdings im Preis des einzelnen Produkts niederschlägt. Ein breites Sortiment, eine kompetente Beratung, die schnelle Verfügbarkeit werden ebenso in den Produktpreis eingehen wie die Schulung des Kunden, die Schönheit eines Ladens oder die geforderten Finanzierungserleichterungen. Dadurch wird der Produktpreis höher als der des Konkurrenten, der ausschließlich seine Produkte ohne viele Dienstleistungen verkauft.

Ohne Zweifel braucht der Kunde Dienstleistungen, die oft zu den unabdingbaren Voraussetzungen gehören, um mit einem Produkt überhaupt arbeiten zu können. Aber jeder Kunde braucht wieder andere Dienstleistungen, sodass ein Unternehmen gut daran tut, diese aufzuschlüsseln und im Sinne eines Baukastens die Voraussetzungen zu schaffen, jedem Kunden möglichst das, was er braucht, geben zu können. Nicht weniger, aber auch nicht mehr. Denn keine Dienstleistung ist so teuer, wie diejenige, die der Kunde nur deshalb nimmt, weil sie nichts kostet.

Dienstleistungen müssen genauso sorgfältig gestaltet werden, wie wir das bei Produkten tun. Es braucht Klarheit über den Nutzen, den sie dem einzelnen Kunden bringen, und über die Kosten, die dem Anbieter entstehen. Wenn es gar möglich ist, dem Kunden die Vorteile vorzurechnen, sind die besten Voraussetzungen gegeben, diese Dienstleistungen auch einzeln verkaufen zu können oder sie zumindest im Konkurrenzkampf als Mehrwert in die Waagschale zu werfen.

Wenn es nicht mehr gelingt, die Vorteile einer Zusammenarbeit an jedem einzelnen Produkt zu beweisen, genügt es nicht, die dazugehörigen Dienstleistungen aufzuzählen. Es gilt, den Kunden davon zu überzeugen, dass es besser ist, nicht ein einzelnes Produkt zu evaluieren, sondern einen Partner zu wählen, mit dem sich Geld verdienen lässt. Denn dazu sind die Dienstleistungen da: Sie sparen Lagerkosten, helfen verkaufen, ermöglichen es, den eigenen Produktionsprozess schlanker und wirtschaftlicher zu gestalten. Sie stärken die Wettbewerbskraft des Kunden und erst damit sind sie ihr Geld wert.

Anders sein genügt nicht, Sie müssen besser sein.
Und wenn Sie nicht selbst formulieren können, für welche
Aufgabenstellung Sie dies sind, wird der Kunde es auch nie wissen.

Lässt sich mit unseren Preisen Geld verdienen?

Immer häufiger neigen auch Unternehmen mit hervorragenden Leistungen dazu, bei der Preisfestsetzung nach den Preisen der Konkurrenz zu schießen. Sogar die, die es doch besser wissen müssten, vergleichen nur noch Preise und nicht mehr Qualität. Immer häufiger lassen sich Marketingleute von den Verkäufern anstecken und konzentrieren ihre Anstrengungen fast ausschließlich darauf, den Kunden offen oder versteckt mit Preisnachlässen zu ködern. Dabei geht es nicht nur um Rabatte, Tiefstpreise und Rückvergütungen – wer eine Hose, eine Pumpe oder eine neue Bohrmaschine kauft, bekommt dazu noch eine Uhr, ein Zirkusbillet, ein Mittagessen oder ein Los für eine Südsee-Reise geschenkt. Darüber spricht der Verkäufer und der Kunde versteht deutlich: Wenn die Leistung nichts wert ist, so kauf wenigstens das Zusatzprodukt.

Immer häufiger verschenken Unternehmen außergewöhnliche Leistungen zu niedrigen Preisen. Einige von ihnen haben sich sogar daran gewöhnt, mit einer Rentabilität von wenigen Prozenten oder sogar mit Verlusten zu arbeiten. Die Preise werden einseitig nach den Kosten kalkuliert und aus Angst, einen Kunden zu verlieren, nach unten angepasst. So verkauft ein Teppichhersteller sein neues Produkt, das sämtliche Gerüche in kurzer Zeit absorbieren kann, nur minimal teurer als sein übriges Programm. Ein Hersteller von Befestigungselementen meint, in den gängigsten Produkten mit der asiatischen Konkurrenz gleichziehen zu müssen und der Bauer bietet seine wenigen, aber wunderbaren Tomaten und Salate zum Preis der Großverteiler an. Ein Preis ist ein Preis und keine Verhandlungsbasis. Und wenn es dem Marketing nicht gelingt, Qualitäts- und Leistungsunterschiede sichtbar zu machen und die Verkäufer in ihren Verhandlungen für höhere Preise zu stärken, stimmt wohl etwas nicht.

Hohe Preise sind meist das Problem des Verkäufers und
nicht dasjenige des Kunden.

Kommunikation: Wie prägen wir das Bild, das unsere Kunden von uns haben?

Der Konkurrenzkampf spielt sich im Kopf des Kunden ab. Seine Sicht der Dinge wird als wichtiges Element des Marketings neu entdeckt, und so schwer dies manchmal zu verstehen ist, die gleichen Leistungen können sehr unterschied-

lich wahrgenommen werden. Natürlich prägen die Leistungen und die Art und Weise, wie sie erbracht werden, unser Bild beim Kunden. Wenn es gut geht, enthält die Werbung ein Leistungsversprechen, das eingehalten werden kann, und der Verkäufer weckt Vertrauen, anstatt es zu zerstören. Als immer wichtiger, weil prägend, entpuppen sich die vielen Kontaktpunkte, durch die der Kunde mit dem Unternehmen in Berührung kommt: die Rechnung, die ihm geschickt wird; die Offerte, die genauso aussieht wie die der Konkurrenz, aber im Preis höher liegt; die Mails und die Briefe, die dem Kunden deutlicher als jeder Prospekt zeigen, ob man auf seine Anliegen eingeht und wie wertvoll er für den Absender ist. Zwischen den Zeilen wird in Gebrauchsanweisungen, im Briefverkehr und auf der Homepage so manches unbewusst erzählt, was der Kunde wissen will. Und ob es dem Absender gefällt oder nicht, der Kunde interpretiert diese Botschaften und zieht seine Schlüsse daraus. Nicht von ungefähr haben eine ganze Anzahl von Unternehmen die Bedeutung dieser Botschaftsüberbringer erkannt, analysieren sie und beurteilen, ob sie dem Kunden wirklich das erzählen, was man gerne möchte.

Gute Leistungen sind heute in den meisten Fällen nicht nur ein bisschen teurer als Leistungen, die in rauen Mengen einen Markt überschwemmen. Außergewöhnlich Gutes ist deutlich teurer, manchmal nur für den zwei- oder dreifach höheren Preis zu haben. Mit Recht stellt sich dabei die Frage, was der Kunde vom Mehrwert dieser teuren Leistungen weiß und ob er den Nutzen erkennt, der für ihn damit verbunden ist. Und wenn nicht, wer erzählt es ihm, wenn nicht das Unternehmen, das diese guten Leistungen verkaufen möchte? Es ist oft erschreckend, wie wenig sich Unternehmen mit herausragenden Leistungen um ihre Kommunikation kümmern und wie wenig professionell sie diese betreiben. Oder, was noch schlimmer ist, diese Aufgabe ganz ihrer Agentur überlassen.

Geben Sie jedem Kunden das Gefühl, etwas Besonderes zu sein –
denn er ist es auch.

Nachhaltigkeit: Wie durchdacht und stimmig sind unsere Konzepte?

Marketingmaßnahmen, die sich im Laufe der Zeit gegenseitig verstärken, sind erfolgreicher. Die Maßnahmen der Gegenwart sollen die Maßnahmen der Vergangenheit nutzen und ein Fundament sein für die Maßnahmen der Zukunft. Das ist nachhaltiges Marketing: sorgfältig und durchdacht, kontinuierlich in seiner Wirkung und haushaltend im Umgang mit den eingesetzten Mitteln.

Die Realität sieht anders aus. Hier beginnt das Leben mit jeder Budgetperiode neu. Bedenkenlos werden Kampagnen gewechselt, Marken umgetauft, Produkte vom Markt genommen oder neu eingeführt. Ein Verkäuferwettbewerb folgt dem anderen, die Kunden werden mit einem Wust von halbfertigen

Dienstleistungen zugedeckt und mit zahllosen Events geködert. Es heißt, der Schnellere fresse den Langsameren und es sei alleweil besser, sofort etwas halbwegs Richtiges zu tun, als Zeit mit der Suche nach der besten Lösung zu verschwenden. Hauptsache, es läuft etwas. Wer so Marketing betreibt, bleibt wirkungslos. Er gehört wegrationalisiert, weil er jeden verärgert, dem Produkte oder Kunden wichtig sind. Langsam setzt sich die Erkenntnis durch: Wer schnell sein und flexibel handeln will, kann dies nur auf der Grundlage durchdachter Konzepte tun.

Langsam und fehlerlos ist besser als schnell und zum letzten Mal.

Stan Nadolny

Innovation: Wie können wir unsere Aufgabenstellung immer wieder besser lösen?

Spitzenpositionen müssen immer wieder neu besetzt werden. Wie eine Meute hungriger Hunde kleben dem Besten die Konkurrenten an den Fersen, kopieren seine Innovationen und Produkte. Zur Führung einer Spitzenposition gehört deshalb die Fähigkeit, in einer ganz bestimmten Entwicklungsrichtung immer wieder wegweisende Leistungen auf den Markt zu bringen und durchzusetzen. Wichtig ist dabei, dass jede neue Leistung die Glaubwürdigkeit des Unternehmens sichtbar macht und in den Augen der Kunden und der eigenen Mitarbeiter die Stärken der eigenen Leistung zum Ausdruck bringt. Entsprechend können Innovationen nicht allein nach Umsatz und Ertrag beurteilt werden. Wenn sie gut angelegt sind, verkörpern sie in hohem Maße die Werte einer Marke oder eines Unternehmens und wirken als Lokomotivprodukte, deren Glanz auf das gesamte Sortiment strahlt und auch den anderen Produkten zu neuer Durchschlagskraft verhilft.

Das Anspruchsniveau: Gelingt es uns, auch die Ansprüche der Kenner und Liebhaber zu befriedigen?

Sich nach oben abheben heißt, sich konsequent auf die hohen Ansprüche, die Denkweisen und Charakteristiken einiger Kenner und Liebhaber auszurichten. Nur der Kenner macht sich die Mühe, durch permanentes Vergleichen und intensive Auseinandersetzung das eigene Beurteilungsvermögen zu verfeinern. Nur er erkennt schließlich den kleinen, aber wichtigen (und unheimlich teuren) Unterschied, durch den sich das Bessere vom Guten abhebt.

Es ist schwer, für Kenner und Liebhaber zu arbeiten: Sie sind kritisch, empfindlich, kompromisslos in ihren Forderungen und unerbittlich, wenn ihre Erwartungen enttäuscht werden. Die Zusammenarbeit mit ihnen aber birgt gleichzeitig die Möglichkeiten des Fortschrittes in sich, die Chancen zu lernen, eben besser zu werden und weiterhin an der Spitze stehen zu können, gleichgültig,

ob es sich dabei um Lastwagen, Köstlichkeiten der Nouvelle Confiserie, Konzertflügel oder Verpackungsmaschinen handelt. Kenner sind Perfektionisten. Sie haben hohe Ansprüche an sich selbst und verlangen auch entsprechend viel von dem Unternehmen, von dem sie kaufen. Wem es aber gelingt, sichtbar vor ihren Ansprüchen zu bestehen, hebt seine Leistungen aus der austauschbaren Masse heraus, wird genügend interessant und sicher, um auch von der übrigen Welt gekauft zu werden. Also weg mit den Marktforschungsergebnissen und Werbekonzepten, die auf Hauptumsatzträger und Durchschnittskonsumenten ausgerichtet sind! Wer ihnen glaubt und Universalangebote macht, und wer nach der Breite schießt, anstatt enge Bindungen an der Spitze einzugehen, wird bald austauschbar und damit verzichtbar.

Richten Sie sich aus auf die Ansprüche der Kenner und Liebhaber, auch wenn Sie nur zwei Prozent Umsatz mit ihnen machen.

Marktforschung: Brauchen wir sie wirklich?

„Gib dem Kunden, was er will – und zwar sofort“, fordern die Marketingleute. Und sie fragen jeden, was ihm sonst noch helfen könnte, zersplittern ihre Kräfte, entwickeln eine Flut von Produktvarianten und einen Wust von Dienstleistungen, die am Schluss doch niemand kauft. Die meisten Kunden wissen nicht so genau, was sie brauchen. Nach bestem Wissen teilen sie zwar mit, was sie sich vorstellen – aber das ist selten die Leistung, die auch ihre Probleme löst. Hier lohnt es sich, strikt zu trennen zwischen dem Problem des Kunden und dem Angebot, das es löst. Die Probleme und Schwierigkeiten der Kunden kann man erfragen, sehen, herausfinden – für die Lösung ist der Leistungserbringer zuständig. Er hat die Kompetenz und das Know-how dazu, und nur er kann entscheiden, welche Leistungen er anbietet und wovon er besser die Finger lassen sollte. Denn gemessen werden seine Leistungen so oder so nur an ihrer Fähigkeit, die Probleme des Kunden zu lösen, ganz unabhängig davon, welche Leistungen von welchen Kunden vorgeschlagen worden sind.

Viel wichtiger als Marktforschungsergebnisse sind erfahrungsgemäß regelmäßige Gespräche der Führungskräfte mit den Kunden, vorzugsweise mit Kunden, die zu den Kennern gehören. Zwar lassen sich daraus keine Erkenntnisse gewinnen, die mit genauen Prozentzahlen belegt werden können – dafür aber vermittelt der Kunde im Gespräch die Wichtigkeit eines Problems. Es wird ein Problemerklebnis geschaffen und Suchspannung aufgebaut, die letztendlich die Grundlage jeder Verbesserung darstellen. Jetzt erst sollte man über Marktforschung reden.

Ein paar gute Gespräche sind wichtiger als alle Marktforschungsergebnisse.

Mitarbeiter: Gelingt es, sie für eine gemeinsame Aufgabe zu gewinnen?

Nichts, aber auch gar nichts, prägt das Bild eines Unternehmens stärker als seine Mitarbeiter. Die Art und Weise, wie die Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern zusammenarbeiten, entspricht völlig der Art und Weise, wie diese mit dem Kunden umgehen.

Wenn Mitarbeiter nach Regeln und Anweisungen geführt werden, werden sie diese Regeln befolgen – und kaum je einen Kunden anders behandeln. Wenn klare Verantwortlichkeiten und Pflichtenhefte wichtig sind, werden Mitarbeiter diese erfüllen – und arbeiten, weil sie zuständig sind und nicht, um ein Problem zu lösen. Wenn wir Verkäufer mit ausgefeilten Bonus- und Provisionsplänen motivieren, werden diese auch ihre Beratung nach dem Bonusplan ausrichten und nicht nach dem Kunden.

Es liegt auf der Hand: Mitarbeiter, die nicht restlos von den Leistungen ihres Unternehmens überzeugt sind, können diese Überzeugung auch nicht auf den Kunden übertragen. Wie soll der Kellner einen teuren Wein empfehlen, wenn er nur Bier trinkt? Wie soll ein Versicherungsvertreter auch nur einen Termin bekommen, wenn er schon vorher das Gefühl hat, seine Kunden bloß zu stören? Und wie soll der Maschinenverkäufer, dessen Maschine um rund ein Drittel teurer ist als die der Konkurrenz, die in seinen Augen aber auch nicht viel mehr kann, bei Preisverhandlungen hart bleiben? Überzeugung und Identifikation lassen sich nicht befehlen, und mit Druck ist hier wohl gar nichts zu erreichen. Beim Kunden übrigens auch nicht. Die Erfahrung aber zeigt: Wer sich gemeinsam mit seinen Mitarbeitern intensiv mit Kundensituationen auseinandersetzt und damit auch nachvollziehbar macht, warum die eigenen Leistungen so wertvoll sind, wird auch hohe Preise durchsetzen können.

Hören Sie auf, Mitarbeiter zu motivieren – aber schaffen Sie die Voraussetzungen, damit diese sich mit all ihren Stärken engagieren können.



MEIN WUNSCH FÜR DIE ZUKUNFT

Neugierde, Begeisterungsfähigkeit und den Mut, eigenen Überzeugungen zu folgen. Das wünsche ich mir und all jenen, mit denen ich zusammenarbeite. Heute und in aller Zukunft.

Die Neugierde, das Herausfindenwollen, wie und warum etwas geschieht, und das Interesse am anderen helfen uns zu verstehen und den anderen so zu nehmen und zu mögen, wie er ist. Wenn wir uns die Fähigkeit, in die Tiefe zu gehen, nachzufragen und nachzuforschen auch im Alter bewahren können, bleiben wir lebendig, finden nicht nur Antworten, sondern wir entdecken auch immer wieder neue Geheimnisse.

Die Begeisterungsfähigkeit gibt uns die Kraft und den Schwung voranzugehen, etwas nicht nur aus der Distanz zu betrachten. Wir stehen mittendrin, identifizieren uns. Aufgaben und Herausforderungen werden zu einem Teil von uns selbst, und wenn wir uns engagieren, tragen Ergebnisse und Lösungen unsere persönliche Handschrift. Das, was entsteht, haben wir uns zu Eigen gemacht. Es wird zum Spiegel unserer Stärken und Schwächen, und wir sind stolz darauf.

Natürlich gehört auch Mut dazu, zu dem zu stehen, was wir sind, und das zu tun, was wir für richtig halten. Viele werden uns immer wieder davon abbringen wollen, uns beweisen, dass ein anderer Weg besser und vor allem sicherer ist. Es braucht Mut, der eigenen Intuition zu folgen und zu Überzeugungen zu stehen, die sich bei Weitem nicht immer beweisen und rechtfertigen lassen. Und doch spüren wir: Das ist der Weg.

Im Marketing geht es immer darum, Menschen zu verstehen, zu wissen, was sie bewegt, zu spüren, um was sie sich sorgen und was sie erfreut. Menschen aber verändern sich und verhalten sich widersprüchlich, sie sind nicht zu messen und nicht zu kaufen. Ganz verstehen werden wir sie vielleicht nie, wer sie aber besser versteht als andere, hat mehr Chancen zu gewinnen. Dazu braucht es Neugierde, Begeisterung und Mut. Das macht die Welt des Marketings so faszinierend, und das wünsche ich allen, die diese Zeilen lesen.

Teil III

UnternehmerEnergie in exzellenter Anwendung

Im dritten Teil wurden Beispiele exzellenter Unternehmensführung zusammengefasst, die in den letzten 25 Jahren durch das SchmidtColleg und UnternehmerEnergie beeinflusst wurden. Es sind Unternehmen, die sich mit ihrem Erfolg über viele Jahre einen festen Platz bei den Besten ihrer Branche erarbeitet haben. Durch diese Beispiele wird die praktische Relevanz von UnternehmerEnergie deutlich und vor allem bieten diese Beispiele ganz konkrete Umsetzungsideen für den Leser.



Mittelständische Unternehmen können gegenüber Großunternehmen vor allem mit wahrer Herzlichkeit punkten. Servicequalität ist immer ein emotionales Erlebnis, das durch äußer Reize, aber auch durch eine herzliche Begegnung ausgelöst wird.

*Wenn von Exzellenz im Mittelstand gesprochen wird, dann ist Klaus ein herausragendes Beispiel. Über viele Jahre hat er bewiesen, dass in guten wie in schwierigen Zeiten nachhaltiger Erfolg realisierbar ist. Klaus lebt Exzellenz nicht nur vor, sondern er hat diese durch zahlreiche Ehrungen und Wettbewerbe in Konkurrenz zu anderen exzellenten Unternehmen unter Beweis gestellt. Klaus ist ein Anwender der ersten Stunde und Referent beim SchmidtColleg seit mehr als zwei Jahrzehnten – sein Spezialseminar UnternehmerEnergie inspiriert viele Anwender jedes Jahr aufs Neue. Eine ganz besondere Eigenschaft von Klaus ist neben seiner großen unternehmerischen Energie vor allem die Konsequenz, mit der er seinen Weg geht.
(Cay von Fournier)*



Klaus Kobjoll

Klaus Kobjoll ist Inhaber des Hotels Schindlerhof und einer der bekanntesten und erfolgreichsten Privathoteliers und Referenten Deutschlands. Seine Kennzeichen: umtriebiger Unternehmergeist, Innovationsstärke, Durchsetzungsvermögen, Motivationskraft und solide Wirtschaftsdenke. Eine Kombination, die nur selten in der Unternehmerszene zu finden ist und zu unzähligen Auszeichnungen seiner Person und seines Unternehmens geführt hat.

Als ich 1980 UnternehmerEnergie bei Josef Schmidt besuchte, formulierte ich als Lebensziel ein eigenes Hotel inklusive Immobilien. Das war zu kurz gedacht, denn vier Jahre später hatte ich dieses Ziel erreicht, und die Erfolgsgeschichte des Schindlerhofs begann. Nach wenigen Jahren hatte ich den Lehrstoff verinnerlicht und erlebbar in die Praxis umgesetzt, sodass mich Josef Schmidt bat, Seminare für ihn zu halten. Das mache ich bis heute mit großer Freude.



WA(H)RE HERZLICHKEIT

Kaufentscheidungen werden maßgeblich von drei Kriterien beeinflusst:

1. Preis
2. Performance/Leistung
3. Emotion/Gefühl

Auch der Kundennutzen setzt sich letztendlich aus diesen drei Komponenten zusammen.



Gute Leistungen werden von den Kunden vorausgesetzt, diese müssen einfach stimmen. Und Familienbetriebe sollten auch nicht versuchen, sich über den Preis von der Konkurrenz abzuheben. Das ist allenfalls die Domäne der Großunternehmen, der Kostenführer. Was aber die Großen nur selten schaffen, ist, im Wettbewerb durch wahre Herzlichkeit zu punkten. Und genau das ist die Chance für die Klein- und Mittelbetriebe in der Dienstleistungswüste Deutschland. Servicequalität ist immer ein emotionales Erlebnis. Solche Erlebnisse entstehen durch starke Reize von außen, aber auch durch Herzlichkeit. Während allerdings starke Reize von außen sehr viel Geld (für Gebäude, Ausstattung etc.) kosten und die Reizschwelle der Kunden stetig steigt, kann Herzlichkeit die gleiche, ja sogar eine stärkere Resonanz beim Kunden auslösen, und sie kostet nichts.



Eine wichtige Voraussetzung, damit ein Unternehmen Herzlichkeit vermitteln kann, sind die richtigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Denn Herzlichkeit ist eine Gabe, über die nicht jeder verfügt und die sich nicht einfach erlernen lässt. Ist dieses rare Talent der Herzlichkeit einmal vorhanden und entdeckt, lässt es sich durch spezielle Schulungen auch weiter ausbauen. Dem „EinstellungsfILTER“ kommt daher bei der Suche nach neuen Teammitgliedern eine entscheidende Bedeutung zu.





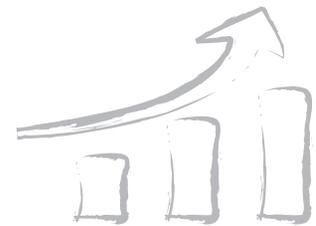
Der Schindlerhof von außen:
das DenkArt Gebäude

Herzlichkeit kostet grundsätzlich kein Geld. Andersherum ausgedrückt: Alles, was Geld kostet, hat mit Herzlichkeit nichts zu tun. Es müssen jedoch auch die richtigen Rahmenbedingungen für ein herzliches Klima in einem Team geschaffen werden. Es kann bekanntlich nur der lächeln, dem auch zum Lachen zumute ist.



Es gibt mit Sicherheit in jeder Branche hervorragende Möglichkeiten, sich im harten Wettbewerb mittels besonderer Serviceleistungen zu differenzieren und so Service als echte strategische Erfolgskomponente, als Kernfähigkeit auszubauen. Die zahlreichen Faktoren, die wirklich guten Service ausmachen, sind übrigens nur sehr schwer kopierbar. Es ist eben nicht nur entscheidend, was Sie tun, sondern auch wie Sie es tun! Austauschbare Leistungen führen dagegen kurz über lang zu einer Rendite von null – oder gar zu einem Verlust. Produkte sind immer austauschbar. Menschen sind es nicht!

Fazit: Das uns vertraute Marketing übt Druck aus. Marktpenetration nennen wir das. Wenn Ihre Teams jedoch die Kunden Ihres Unternehmens immer wieder mit neuen Details überraschen, wenn sie mit emotionaler Intelligenz individuell auf sie eingehen und sie durch echte Herzlichkeit quasi süchtig auf Ihre Produkte und Dienstleistungen machen, werden Verkaufswege plötzlich zu Kapillarsystemen. Aus Druck wird Sog!



Erfolgreiche Unternehmen erzeugen ein morphogenetisches Feld –
ein unsichtbares Energiefeld –, in dem sie und ihre Kunden
miteinander verbunden sind.

Also: Mythos statt Marke!



MEIN WUNSCH FÜR DIE ZUKUNFT

In Deutschland schaffen die Klein- und Mittelbetriebe das Gros der Arbeits- und Ausbildungsplätze. Das Herzblut der Unternehmerfamilien und ihrer Teams sorgte unter anderem dafür, dass Deutschland heute – nach der Finanzkrise – schon wieder zur Lokomotive Europas geworden ist.

Ich wünsche mir, dass das auch in Zukunft so bleibt!

Auf der aktuellen Homepage von Tom Peters (Autor von legendären Klassikern wie Auf der Suche nach Spitzenleistungen, Leistung aus Leidenschaft und Re-Imagine) ist nachzulesen, wie er persönlich die wichtigsten Wirtschafts-Nationen der Welt einschätzt.

Sein ganz persönliches Ranking:

- Platz 4: Japan
- Platz 3: USA
- Platz 2: China
- Platz 1: Deutschland

Und Tom Peters liefert auch gleich die Erklärung für die Spitzenposition Deutschlands: Mittelstand! Dieses deutsche Wort hat nun offensichtlich Eingang in die englische Sprache gefunden, wie etwa seinerzeit „Waldsterben“ oder „Gemütlichkeit!“

Die Inhaber von Klein- und Mittelbetrieben schaffen in Deutschland die meisten Arbeits- und Ausbildungsplätze, und sie sorgten dafür, dass Deutschland nach der Finanzkrise wieder zur Lokomotive Europas geworden ist. Ich wünsche mir, dass das auch in Zukunft so bleibt!

Prof. Fredmund Malik unterscheidet im Übrigen nicht mehr so sehr zwischen KMUs (Klein- und Mittelbetriebe) und Großunternehmen, sondern mehr und mehr zwischen UGUs – unternehmergeführten Unternehmen –, und solchen, die „nur“ von Managern geführt werden.

Ich wünsche mir aber noch etwas: Viele unserer überaus fleißigen Unternehmer-Kollegen arbeiten noch in statt an ihren Firmen. Der ständige Einsatz im operativen Geschäft fordert seinen Tribut, und häufig bleiben das Familienleben, die Freunde, Hobbys und manchmal sogar die Gesundheit auf der Strecke. Mich hat UnternehmerEnergie eines gelehrt: „Operative Hektik ist immer ein Zeichen geistiger Windstille!“ (übrigens einer der Lieblingsätze von Josef Schmidt). Ein Unternehmen dauerhaft erfolgreich zu führen heißt daher loslassen lernen. Wir dürfen aber erst loslassen, wenn wir wissen, dass sinnvoll weitergearbeitet wird. Und diese Sicherheit bringt uns das Wissen um die echten Hauptaufgaben eines Unternehmers, wie sie in den Seminaren pragmatisch und praktikabel gelehrt werden.

Ich wünsche mir, dass zukünftig noch viel mehr Unternehmerinnen und Unternehmer das Wissen und die Erkenntnisse aus dem SchmidtColleg für ihre Betriebe nutzen werden und Deutschland damit dauerhaft State of the Art in Sachen Wirtschaftsleistung bleibt!



Eine der wichtigsten Aufgaben eines Unternehmers ist es, die richtigen Menschen für sein Unternehmen auszusuchen und diese an den für sie besten Platz zu stellen. Die Karriereleiter zeigt jedem Mitarbeiter vom ersten Tag an, welche Stufe er wann und durch welche Leistung erreichen kann. Eine klare Aufgabenbeschreibung und Spielregeln für den täglichen Umgang miteinander, die der Persönlichkeit des einzelnen Mitarbeiters Raum lassen, um seine Arbeiten perfekt auszuführen, sind neben Transparenz und Offenheit die Basiswerkzeuge der exzellenten Unternehmensführung.

Unsere Firmenphilosophie lautet: „Qualität, die begeistert“.

Diese Begeisterung müssen unsere Kunden spüren. Die Unternehmensziele „Wachstum und Innovation“ sowie die Firmenwerte „Spaß, Erfolg und Harmonie“ helfen uns dabei, das Unternehmen weiterzuentwickeln.

Wie auch aus einem kleinen Unternehmen ein großer Einfluss entstehen kann, zeigt Albert in vortrefflicher Weise. Nach wie vor aus Leidenschaft Friseur, inspiriert er in Seminaren und Vorträgen zunehmend seine Kollegen, über Unternehmensführung à la SchmidtColleg nachzudenken, und so freue ich mich sehr, dass Albert einer unserer Praxisreferenten geworden ist. Als eine seiner besonderen Eigenschaften empfinde ich Alberts stets gute Laune – man spürt, dass ihm sowohl sein Unternehmen als auch sein Leben Spaß machen. Das ist für viele vorbildlich.

(Cay von Fournier)

Albert Bachmann

Albert Bachmann

Albert Bachmann ist Frisörmeister aus Leidenschaft und „Boss“ eines fantastischen Teams von 13 Mitarbeitern. Er ist verheiratet und hat zwei Töchter. Im Jahr 1974 startete er seine Ausbildung, 1982 absolvierte er die Meisterprüfung und 1983 übernahm er den elterlichen Betrieb. Sein Unternehmen realisiert heute doppelt so viel Gewinn, wie seine Eltern 1982 an Jahresumsatz erwirtschafteten.

Im Januar 1998 besuchte ich bei Josef Schmidt das erste Mal das Seminar UnternehmerEnergie. Ich habe beim SchmidtColleg neben einem Seminaranbieter einen Ansprechpartner, Ideengeber und ein Vorbild für die Unternehmensführung.



QUALITÄT, DIE BEGEISTERT

Wie alles begann

Der Frisörbetrieb der Familie Bachmann wurde am 1. August 1901 in Roßtal von Albert Bachmann sen. gegründet. Dieser hatte sich nach einer missglückten Gärtnerlehre für den Frisörberuf entschieden. Nach seiner Lehrzeit, an die er sich keine Sekunde lange gerne erinnerte, ging er auf Wanderschaft und landete in Nürnberg. Dort ließ sich der Bauer Gugel aus dem benachbarten Defersdorf beim „Bader“ rasieren und bemerkte, dass der junge Mann eine gute Hand zur Rasur hatte: „So einen wie dich können wir in Roßtal gut gebrauchen.“, waren seine Abschiedsworte. Dieser Satz ließ Albert Bachmann sen. nicht mehr los, und so fuhr er am folgenden Sonntag mit dem Zug nach Roßtal, um sich den Ort anzuschauen. Er gefiel ihm so gut, dass er am darauffolgenden Sonntag mit seiner Braut wieder nach Roßtal fuhr, um ihr die künftige Wirkungsstätte zu zeigen. Der Umzug war beschlossene Sache. Der 1. August 1901 ist das offizielle Gründungsdatum des Unternehmens. Nach dem Tod des Firmengründers Albert Bachmann führte ab 1940 sein Sohn Hans Bachmann gemeinsam mit seiner Frau Babett das Geschäft weiter. 1983 übernahm schließlich der Enkel des Firmengründers, Albert Bachmann, den Frisörbetrieb. Und nach wiederholten Um- und Ausbauarbeiten präsentiert Albert Bachmann jetzt den Salon mit 13 Mitarbeitern und zahlreichen Auszeichnungen in vollem Glanz.

Das Lehrwerk UnternehmerEnergie

Es ist spannend, wie das Lehrwerk UnternehmerEnergie in Betrieben jeder Größenordnung und in jeder Branche greift. So etwa lässt es sich auch hervorragend in der Frisörbranche einsetzen, einer Branche, die jeder kennt – schließlich geht beinahe jeder Mensch zum Frisör – und in die sich die meisten daher gut hineindenken können. Man kann spüren, wie das Lehrwerk auch in dieser Handwerkssparte Einzug gehalten hat und wie fantastisch es sich mit den einzelnen „Werkzeugen“ arbeiten lässt.

Mitarbeiterauswahl

Die strategische Auswahl der richtigen Mitarbeiter ist einer der entscheidenden Punkte in einem Unternehmen. Für die Auswahl unserer Junior Stylisten nehmen wir uns daher viel Zeit. Nach dem Vorbild großer TV-Shows veranstalten wir jährlich unser Azubi-Casting. Circa 30 Prozent der Bewerber kommen in die zweite Runde und haben somit die Chance zum Probearbeiten. Das gesamte Team entscheidet sich dann für die am besten geeigneten Bewerber. Knapp zehn Prozent der Bewerber können wir durch dieses Auswahlverfahren für einen Ausbildungsplatz berücksichtigen und somit erfolgreich ausbilden. Seit 1995 werden in unserem Betrieb keine fremd ausgebildete Arbeitskraft mehr eingestellt, denn die



Qualitätsmanagement par excellence: Unsere Kunden genießen unsere vielen, liebevollen Details.

besten und umsatzstärksten Mitarbeiter sind diejenigen, die wir selbst ausbilden. Heute sind bei Frisör Bachmann fünf Vollzeit- und zwei Teilzeit-Frisörinnen, sechs Auszubildende und eine Rezeptionskraft beschäftigt.

Aus- und Weiterbildung

Das Thema Aus- und Weiterbildung wird bei uns großgeschrieben. Hier sorgen wir durch unser Ausbildungssystem für genügend Nachwuchskräfte, um so immer mit qualifizierten Frisören/innen gut versorgt zu sein. Wir bilden nach einem detaillierten Ausbildungsplan aus und zeigen den Mitarbeitern ständig, wo sie im Moment stehen und auch das angestrebte Ziel, aber vor allem den Weg dorthin. Dieses Ausbildungssystem ist sehr effizient, so ist beispielsweise unsere Ausbildungsabbrucher-Quote sehr gering – sie liegt unter fünf Prozent. Und während im Allgemeinen circa 15 Prozent der Azubis nach der Lehrzeit aus dem Frisörberuf wieder

aussteigen, arbeiten etwa 80 Prozent der von uns ausgebildeten Azubis weiterhin als Frisör/in, wobei wir ungefähr ein Drittel der Azubis selbst im Unternehmen behalten und als Frisöre/innen beschäftigen.

Das treibt uns an

Unser Leitspruch, der uns jeden Tag aufs Neue antreibt, lautet: „Begeisterte Menschen begeistern Menschen“, und das spürt jeder Kunde im Salon.

Unser Frisörsalon verfügt über 14 Arbeits- und fünf Waschplätze und ist den Anforderungen des Jahres 2010 und darüber hinaus sehr gut gewachsen. Das gesamte Team von Frisör Bachmann Intercoiffure ist auf die Kernkompetenz „Frisör“ ausgerichtet. Wir kümmern uns um einen perfekten Haarschnitt, schöne Farben, Tönungen wie auch Strähnen, und wir wollen, dass unsere Kunden schöne, geschmeidige und glänzende Haare haben, mit denen sie auch zu Hause gut zurechtkommen.

Qualität

Qualität ist für uns sehr wichtig. Aus diesem Grund umfasst unser Qualitätsmanagement viele Punkte. Angefangen bei der telefonischen Terminvergabe über die Begrüßung des Kunden bis hin zu den fachlichen Arbeiten. Wir lassen den Betrieb außerdem von unabhängigen Testkunden, sogenannten Mystery Shoppern, im zweimonatigen Rhythmus überprüfen und bewerten. In einem detaillierten Fragebogen mit 120 Fragen bewerten diese sämtliche Schritte im täglichen Salonablauf. Der schriftliche Erlebnisbericht des Testkunden rundet den gesamten Besuch ab. Die Testberichte sind auch ein fester Bestandteil unserer Morgenbesprechungen, die alle zwei bis drei Wochen stattfinden. Neben den fachlichen Tätigkeiten werden auch alle Serviceleistungen im Rahmen des Qualitätsmanagements beschrieben. Die Auswahl der Getränke, die wir unseren Kunden servieren, und deren Zubereitung darf nicht dem Zufall überlassen werden. Da ein Bild mehr als tausend Worte sagt, haben wir die angebotenen Getränke fotografiert und beschrieben, sodass es jedem Mitarbeiter leicht fällt, das Getränk zuzubereiten und zu servieren.

Begeisterung

Der Kundenservice hat bei uns oberste Priorität. Ein Lächeln und die Antwort, „Ja, gerne“, ist für uns selbstverständlich. Dass wir unserem Kunden ein „herzliches“ Gefühl vermitteln, ist uns sehr wichtig. Unsere Firmenphilosophie lautet „Qualität, die begeistert“.

Diese Begeisterung müssen unsere Kunden vom ersten Moment, wenn sie den Frisörsalon betreten, bis zum Verlassen des Frisörsalons spüren.

Das gute Gefühl, mit dem ein Kunde den Betrieb verlässt, soll ihn bis zu seinem nächsten Frisörbesuch begleiten. Wir sind gerne Frisör und unsere Kunden sehen, spüren und bemerken es bei jedem Besuch. Für das Team von Frisör Bachmann ist das aber gleichzeitig die Vision, die das Unternehmen vorwärts treibt.

Aufgabenbereiche

Unser kleiner Frisörbetrieb ist im Prinzip aufgebaut wie eine große Firma. Wir haben verschiedene Aufgabenbereiche, die von einzelnen Mitarbeitern außerhalb ihres regulären Tätigkeitsfeldes übernommen werden. Hier reichen die Aufgaben von der Ausbildung über Eventgestaltung bis hin zur Salondekoration. Jeder Mitarbeiter, der engagiert und karriereorientiert ist, hat hier die Chance, sich schon sehr früh zu beweisen und ins Unternehmen einzubringen. Wir unterscheiden drei Leistungsstärken bei unseren Mitarbeitern. Die jungen Kräfte, unsere „Stylisten“, haben ihre Ausbildung erfolgreich beendet und sind

dabei, sich einen Kundenstamm aufzubauen. Die „Top-Stylisten“ sind Frisöre/innen mit viel Erfahrung, sie haben eine Auslastung von mindestens acht Kunden pro Tag und generieren den entsprechenden Umsatz. Unsere „Junior Stylisten“ sind die Auszubildenden, die die Chemieausbildung abgeschlossen haben und am Kunden sämtliche Farbtechniken ausführen.

Karriereleiter

Die Karriereleiter zeigt jedem Mitarbeiter vom ersten Tag an, welche Stufe er wann erreichen kann. Transparenz und Offenheit sind ein wichtiger Bestandteil der Führung im Unternehmen Frisör Bachmann Intercoiffure. Jeder Mitarbeiter entscheidet für sich, wann er auf welchem Platz steht. In dem jährlich stattfindenden Karrieregespräch werden die Ziele des Mitarbeiters für das nächste Jahr definiert.

Unternehmensziel

Wachstum und Innovation sind unser Unternehmensziel, und die Natur macht es uns vor: Es gibt keinen Baum, keinen Strauch, der in der Natur von Jahr zu Jahr kleiner wird. So prächtig wie sich die Natur entwickelt, so prächtig soll sich auch jedes Unternehmen entwickeln.

Die Mitarbeiter sind hier wiederum ein ganz wichtiger Punkt. Die besten Mitarbeiter auswählen und an den richtigen Platz stellen, das ist eine anspruchsvolle Chefaufgabe, denn eine kontinuierliche und gute Ausbildung garantiert ein gesundes Wachstum.

Jeder Mitarbeiter hat bei uns die Chance, aktiv mitzugestalten und seine Ideen, seine Vorschläge einzubringen. Pro Quartal füllt jeder Mitarbeiter ein Ideenblatt aus und teilt somit dem Unternehmen seine Ideen und Innovationen mit. Mit einer knapp 80-prozentigen Umsetzungsquote bewegen wir uns hier in einem sehr effektiven Bereich.

Unternehmenswerte

Meine persönlichen Werte sind zugleich unsere Firmenwerte: „Spaß, Erfolg und Harmonie“ – in dieser Reihenfolge sind sie auch zu sehen.

Der Spaß im Unternehmen, mit den Kunden und den Mitarbeitern steht an erster Stelle. Der Erfolg bei der Arbeit muss sein. Nur Mitarbeiter, die Erfolg auch gerne haben wollen, sind leistungsfähige Mitarbeiter. Die Harmonie im Team und mit den Kunden ist ein für uns ein weiterer wichtiger Faktor. Ohne Harmonie gibt es keinen Spaß und somit ist auch kein Erfolg möglich.



Zum Feierabend ist der Salon sauber und alles steht an seinem Platz und wartet auf den erfolgreichen Einsatz am nächsten Tag.

Aufgabenbeschreibung

Jeder Mitarbeiter hat bestimmte Aufgaben im Unternehmen zu erfüllen. Je besser er diese Aufgaben kennt, desto leichter fällt es ihm, diese Aufgaben auszuführen. Die wichtigste Aufgabe des Azubis ist es, zu lernen und seine Leistungen jeden Tag zu verbessern. Die Frisöre/innen haben die Aufgabe, ihrer Umsatzverantwortung gerecht zu werden und diese zu übertreffen, sodass sie in den Provisionsbereich kommen, um jeden Monat lächelnd ihre Lohnabrechnung in Empfang zu nehmen. Die Aufgaben der Rezeptionskraft sind am vielseitigsten und ganz klar definiert. Vom Kaffee zubereiten bis hin zum verantwortlichen Salonmanager reicht hier das Aufgabengebiet.

Schriftlichkeit

Eines unserer Erfolgsgeheimnisse sind unsere Checklisten. Der tägliche Morgencheck, um den Salon auf „Betriebstemperatur“ zu bringen, lässt den Tag harmonisch beginnen. Wenn jeder Mitarbeiter am Morgen alle Punkte seiner Liste mit Ja beantworten kann, dann ist er optimal für den kommenden Arbeitstag vorbereitet und zaubert somit dem Chef ein Lächeln ins Gesicht.

Um den Ausbildungsfortschritt bzw. die Entwicklung jeder einzelnen Arbeit zu sehen und kontrollieren zu können, sind die Trainingsbögen ein wichtiger Bestandteil unserer Arbeit. Die Vergangenheit hat gezeigt, je intensiver eine Aufgabe trainiert wird, desto schneller und besser wird sie von den Mitarbeitern beherrscht.

Um den Arbeitstag zu beenden, ist die Abend-Checkliste auszufüllen. Der Betrieb wird in den „Ruhe-Modus“ gebracht. Wenn auch hier alle Punkte mit Ja beantwortet werden, dann ist der Betrieb mit Sicherheit sauber und alle Arbeitsgeräte stehen wieder an seinem Platz. So fällt es dem Team sehr leicht, am nächsten Morgen wieder einen erfolgreichen Arbeitstag zu beginnen.

Event-Management

Kooperationen mit Partnerunternehmen sind eine weitere Stärke von Frisör Bachmann Intercoiffure. Bei Events pflegen wir die regelmäßige Zusammenarbeit mit Visagisten, Floristen, Fotografen, Optikern, Konditoreien, Partyservices, Schmuckdesignern und Bioland Bauernhof.

Ein genauer Ablaufplan hilft uns, diese Events zu strukturieren und einen reibungslosen Ablauf zu garantieren. Die klare Struktur ermöglicht es uns und den Partnerunternehmen, an alles zu denken und jedes Event zu einem Erlebnis für die Kunden wie auch für das Team und das Unternehmen werden zu lassen.

Betriebszugehörigkeit und Krankheitstage

Im Durchschnitt üben Friseure ihren Beruf sechs Jahre lang aus. Das bedeutet drei Jahre Ausbildung und dann noch drei Berufsjahre als produktive Kraft. Es freut mich ganz besonders, dass unsere Mitarbeiter sehr lange bei uns bleiben und die besten Umsatzträger die von uns ausgebildeten Mitarbeiter sind.

Die Betriebszugehörigkeit ist eine Messlatte für die
Arbeitszufriedenheit unserer Mitarbeiter, je länger sie im Unternehmen
bleiben, desto wohler fühlen sie sich bei uns.

Die zweite Messlatte für die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter sind ihre Krankheitstage. Häufige, einzelne Krankheitstage, vor allem an Montagen bzw. zum Wochenende hin, zeigen ganz klar die Unzufriedenheit der Mitarbeiter auf.

Wir sind von unserer Leistung überzeugt

Weil wir vom Können unserer Mitarbeiter, von unserer Leistung und dem Ergebnis unserer Arbeit überzeugt sind, bieten wir jedem Kunden bei Unzufriedenheit unsere „Geld-zurück-Garantie“ an.

DAS INTERVIEW

Was bedeutet das SchmidtColleg für Sie?

Das SchmidtColleg ist für mich Seminaranbieter und Ansprechpartner, aber vor allem Ideengeber, Orientierungshilfe und Vorbild für die Unternehmensführung. Durch viele Beispielsbetriebe kann ich mich immer wieder inspirieren lassen kann.

Wie sehen Sie die Bedeutung von Seminaren für die Zukunft?

Weiterbildung, Weiterentwicklung und Wissensaustausch sind für mich die Basis, um auch in den nächsten Jahren erfolgreich zu sein. Das Potenzial an Mitarbeitern, das dem Markt zur Verfügung steht, wird immer knapper. Die guten und entwicklungsfähigen Kräfte suchen sich ihre Arbeitgeber selbst aus. Die cleveren Kräfte arbeiten gerne in einem Umfeld, in dem ihnen eine fachliche wie auch persönliche Entwicklung ermöglicht wird, in dem sie wachsen und vorankommen können. Mitarbeiter kennen gerne ihren Wert und wollen diesen auch honoriert bekommen. Je besser die fachliche Qualität und die menschliche Kompetenz der Mitarbeiter ist, desto leichter sind vor allem im Dienstleistungsbereich zeitgemäße Preise beim Kunden durchzusetzen. Aus diesem Grund wird die Bedeutung von Seminaren in Zukunft noch essenzieller sein als bisher.

Wie sehen Sie die Bedeutung von Mittelstandsberatung?

Dem mittelständischen Unternehmer, der sich sehr oft vom Tagesgeschäft mitreißen lässt und sehr stark im Unternehmen mitarbeitet, fehlt häufig die Zeit, sich über sein Unternehmen, dessen Struktur und Betriebsabläufe Gedanken zu machen. Weil es schon immer so war, sieht der Unternehmer keine Notwendigkeit, etwas zu verändern, weil er es eben gar nicht anders kennt. Seine Vorfahren haben es die letzten 30 oder 40 Jahre ja auch immer so gemacht. Somit wird die Arbeit am Unternehmen gänzlich vergessen. Aus diesem Grund ist es wichtig, von Zeit zu Zeit durch externe Berater auf die kleinen verbesserungswürdigen Situationen im eigenen Unternehmen hingewiesen zu werden und das Unternehmen von außen bzw. durch eine „fremde Brille“ zu betrachten, um dann zu optimieren bzw. Schritte einzuleiten, die das Unternehmen vorwärtsbringen.

Was bedeutet Exzellenz in Ihren Unternehmen?

Eine fachlich perfekte Leistung ist die Basis eines exzellent arbeitenden Unternehmens. Um diese Leistung zu erreichen, bedarf es sehr gut ausgebildeter Mitarbeiter, die darüber hinaus glücklich in ihrem Beruf sind und so dem Kunden einen strahlenden Eindruck vermitteln, Mitarbeiter, die gerne Leistung erbringen und ausgebucht sind, Lehrlinge, die gerne trainieren und sich über ihren Leistungsfortschritt freuen. Klare Spielregeln und eine klare Sprachkultur, die das tägliche Leben und den Umgang miteinander regeln, sowie klare Strukturen sind notwendig, damit jeder weiß, wo er steht und was seine Aufgabe ist. Darüber hinaus bedarf es einer klaren Leistungs- und Belohnungsdefinition, damit es für jeden klar ersichtlich ist, was das Unternehmen als besondere Leistung sieht und wie diese honoriert wird. Natürlich gehören auch viele Kunden dazu, die uns täglich besuchen, die weit über die Grenzen unseres Ortes hinaus zu uns kommen und diesen Weg auch noch gerne auf sich nehmen.

Was ist für Sie gute Unternehmensführung?

Gute Unternehmensführung ist für mich, dass ich zufriedene und leistungsbe-
reite Mitarbeiter habe, die lange im Unternehmen sind. Die Betriebszugehö-
rigkeit der Mitarbeiter sowie die Krankheitsquote sind zwei der Parameter, an
denen sich gute Unternehmensführung messen lässt. Je gesünder die Mitarbei-
ter sind, desto zufriedener sind sie bei ihrer Arbeit, und zufriedene Mitarbei-
ter bleiben lange in einem Unternehmen. Als Unternehmer muss ich die Grundla-
gen schaffen, dass es dem Mitarbeiter leicht fällt, Leistung zu erbringen. Tun
muss er es dann selbst.

Wenn Mitarbeiter eigene Ideen ins Unternehmen einbringen, sehen wir die
Identifikation mit der Aufgabe bzw. mit dem Unternehmen.

Wo sehen Sie die größten Probleme beim deutschen Mittelstand?

Das größte Problem beim mittelständischen Unternehmer wird in Zukunft die
Rekrutierung von qualifizierten Auszubildenden und Arbeitskräften sein. In un-
serer Gesellschaft wird der Jugend eingeredet, dass die „normale“ Arbeit nichts
wert ist. Beinahe jeder Schüler ist bestrebt, die Hauptschule hinter sich zu las-
sen, um den mittleren Bildungsabschluss oder das Abitur zu erreichen. „Ich geh
weiter zu Schule, um einen besseren Beruf zu bekommen“, ist oft die Aussage
der Jugendlichen. Mit dem besseren Beruf meinen sie dann mehr Geld. Dass
aber Geld und Leidenschaft für einen Beruf nicht zwingend etwas miteinander
zu tun haben müssen, das merken sie erst, wenn sie in der Treitmühle Arbeitsle-
ben stehen und einen Beruf ausüben, der ihnen keine Freude bereitet. Der Lohn
wird dann mehr als Schmerzensgeld für die 39 Stunden pro Woche bezahlt,
denn als Belohnung für die Leistung während dieser Woche. Qualifizierte und
gut ausgebildete Arbeitskräfte sehen sich als zu überqualifiziert für den Ver-
kauf, für die Produktion oder die Dienstleistung an.

Wir müssen es schaffen, unseren Arbeitsplätzen so viel Attraktivität zu geben,
dass die Menschen gerne bei uns arbeiten und einer Arbeit im Frisörsalon oder
im Verkauf den Vorrang vor einem Bürojob in der Industrie geben.

Was ist Ihre Empfehlung für Unternehmer?

Liebe mittelständische Unternehmer, blicken Sie permanent über den Tellerrand
und überlegen Sie, was morgen in Ihrem Unternehmen besser gemacht werden
kann als heute. Es ist wichtig, klare Strukturen im Unternehmen zu haben und
mit den Mitarbeitern feste Regeln zu erarbeiten, die es jedem leicht machen,
sich daran zu halten. Der Chef muss eine klare Ansage treffen, denn Mitar-
beiter wollen geführt werden. Jeder Unternehmer soll klar sagen, was er von
jedem seiner Mitarbeiter erwartet und auch, was passiert, wenn sich jemand
nicht an die Spielregeln hält.

Die Mitarbeiter müssen den Unternehmer als gerecht und konsequent erle-
ben. Wenn eine bestimmte Leistung erbracht wird, muss diese im vereinbarten
Rahmen honoriert werden. Dem Mitarbeiter muss es leicht fallen, Leistung zu
erbringen. Nehmen Sie die Meinung Ihrer Mitarbeiter ernst. Fordern Sie Ideen
und Verbesserungsvorschläge von Ihren Mitarbeitern ein und bauen Sie die gu-
ten und nützlichen in Ihren Betriebsablauf mit ein. Loben Sie Ihre Mitarbeiter.



MEIN WUNSCH FÜR DIE ZUKUNFT

Ich wünsche mir, dass wir Menschen wieder das Bewusstsein für
Leistung und den entsprechenden Preis bekommen.

Die Geiz-Mentalität sollte aus unseren Köpfen verschwinden und durch
eine „Ich bin es mir wert“-Mentalität ersetzt werden.

Die Mittel, die wir zum Leben brauchen, unsere „Lebensmittel“, sollen hochwertig sein und den Menschen muss es leicht fallen, den gerechten Preis dafür zu bezahlen. Unsere Bauern sollen ihre Arbeit so honoriert bekommen, dass es ihnen Spaß macht, auch weiterhin die für alle Menschen lebensnotwendigen Dinge zu produzieren.

Für die Stunde, die ich mir beim Frisör gönne, bezahle ich gerne so viel wie für die Arbeitsstunde eines IT-Spezialisten oder wie für eine Stunde in meiner KFZ-Fachwerkstatt. Mein Kopf ist mir genauso viel Wert, wenn nicht noch mehr, wie mein Auto oder mein Laptop.

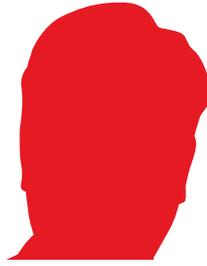
Dies sind aber keine neuen Erkenntnisse oder absurde Wünsche. Bereits John Ruskin, der englische Schriftsteller und Sozialphilosoph, der am 8. Februar 1819 in London geboren wurde und am 20. Januar 1900 verstarb, sagte: „Es gibt kaum etwas auf dieser Welt, das nicht irgend jemand ein wenig schlechter machen und etwas billiger verkaufen könnte, und die Menschen, die sich nur am Preis orientieren, werden die gerechte Beute solcher Machenschaften. Es ist unklug, zu viel zu bezahlen, aber es ist noch schlechter, zu wenig zu bezahlen. Wenn Sie zu viel bezahlen, verlieren Sie etwas Geld. Das ist alles. Wenn Sie dagegen zu wenig bezahlen, verlieren Sie manchmal alles, da der gekaufte Gegenstand die ihm zugedachte Aufgabe nicht erfüllen kann. Das Gesetz der Wirtschaft verbietet es, für wenig Geld viel Wert zu

erhalten. Nehmen Sie das niedrigste Angebot an, müssen Sie für das Risiko, das Sie eingehen, etwas hinzurechnen. Und wenn Sie das tun, dann haben Sie auch genug Geld, um für etwas Besseres zu bezahlen.“ Dem gibt es auch nach über 100 Jahren nichts hinzuzufügen.

Ein weiterer Punkt ist unsere Denkweise im Hinblick auf die Entwicklung und das berufliche Fortkommen unserer Kinder. Wenn unsere Söhne und Töchter sich für einen handwerklichen Beruf oder für eine Beschäftigung im Dienstleistungsbereich entscheiden, dann sollten die Eltern stolz darauf sein, dass ihre Kinder sich für etwas Bodenständiges und Kreatives entschieden haben. Das Gefühl, jeden Tag etwas geleistet und durch unsere Arbeit anderen Menschen einen Dienst erwiesen zu haben bzw. ihnen durch die tolle Behandlung in unseren Geschäften den Tag verschönert zu haben, ist etwas Einmaliges.

Die Arbeit am Menschen und mit dem Menschen ist etwas Wertvolles und Besonderes. Wir sehen sofort das Ergebnis unserer Arbeit und bekommen den Dank unseres Kunden unmittelbar zu spüren. Das Selbstwertgefühl der Menschen, die mit ihren Händen arbeiten und etwas bewegen, ist sehr hoch.

Darum wünsche ich mir für die Zukunft: Geben wir unserer Jugend wieder eine Perspektive durch den richtigen Beruf!



„Selbst die Zukunft war früher besser.“

Schon Karl Valentin hat ein Phänomen beschrieben, das noch heute sehr präsent ist. Menschen lieben das Bekannte, mit Ungewissheiten und Neuerungen haben sie ihre liebe Not. Das zu überwinden ist die große Herausforderung unserer Zeit. Wir leben im permanenten Wandel, Veränderung ist das Einzige, mit dem wir zuverlässig rechnen können. Je früher wir uns daran gewöhnen, desto besser. Gerade dem Mittelstand offenbaren sich jetzt große Chancen. Wir müssen lernen statt lamentieren und uns mutig, kraftvoll und entschieden der Zukunft stellen. Erfolg ist dabei nicht das Ziel, sondern die konsequente Folge einer solchen Haltung.

*Nicht nur Dienstleister ziehen einen großen Nutzen aus dem SchmidtColleg, sondern auch Produzenten. Georg Schneider darf eines der wertvollsten Produkte der Menschen produzieren: Bier. Dieses Produkt führt schon seit Jahrtausenden Menschen zusammen und Georg Schneider setzt diese Tradition fort. Insgesamt beeindruckt die große Nachhaltigkeit dieses Familienunternehmens, das bereits in der sechsten Generation erfolgreich ist. Als besondere Eigenschaft genießen die Teilnehmer seines Seminarteils nicht nur ein gutes Weißbier, sondern auch seine spritzige und mitreißende Art.
(Cay von Fournier)*



Georg Schneider

Georg Schneider ist die sechste Generation der bayerischen Schneider-Weisse-Dynastie. Nach einem betriebswirtschaftlichen Studium und dem Abschluss als Braumeister übernahm er im Jahr 2000 die Leitung des Weisse Bräuhauses G. Schneider & Sohn.

Sein erstes SchmidtColleg-Seminar war ein Geschenk des Onkels. Im Alter von 18 Jahren besuchte er UnternehmerEnergie. Seitdem sind ihm die Werkzeuge des SchmidtCollegs eine wertvolle Hilfe und Orientierung für die Tagesarbeit.



HEADLINE

Der Mittelstand ist der wichtigste Träger unseres Wirtschafts- und Sozialsystems. Über 93 Prozent der deutschen Unternehmen gehören dem Mittelstand an. Und auch die meisten Innovationen kommen aus dem Mittelstand.

Unternehmerische Freiheit, Kundennähe und Verantwortungsbewusstsein prägen nachhaltig wirkende Entscheidungen. Der persönliche, fast freundschaftliche Umgang mit den Mitarbeitern schafft ein Klima des Respekts und der Leistungsbereitschaft. Tiefe regionale Verwurzelung ist zudem eine hervorragende Basis, um im internationalen Wettbewerb zu bestehen.

Eine transparente Kommunikation zu den Geschäftspartnern und Interessengruppen, die jedoch nicht durch die Pflicht zu Quartalsberichten getrieben ist, schafft Vertrauen und ist die Quelle eines nachhaltigen Wissenstransfers.

Veränderung und Wandel

Das einzig Beständige im Leben ist der Wandel. Gesellschaftliche Spielregeln, Märkte und sogar ganze Industriezweige ändern sich im Laufe der Zeit. Manche entwickeln sich weiter, andere werden überflüssig. Es liegt in der Natur der Sache, dass wir Menschen uns gerne am Bestehenden und Bekannten festhalten. Alle Abweichungen wirken per se zunächst bedrohlich. Allerdings macht erst ein Untergang des Alten Platz für neue Chancen und Möglichkeiten.

Für den Unternehmer bleiben immer einige Konstanten bestehen. Zum Beispiel die prinzipiellen Bedürfnisse der Mitarbeiter. Gerade in turbulenten Zeiten ist es notwendig, diese Anliegen bewusst wahr- und ernst zu nehmen. Dieser Spannungsbogen zwischen Wandel und Konstanz beschert lustvolles Arbeiten. Auch das Prinzip der Planung ändert sich nicht. Hier sind die Werkzeuge des SchmidtCollegs genauso aktuell wie vor 20 Jahren, und das wird wohl auch in 20 Jahren nicht anders sein. Sicher, die Inhalte der Planung stellen sich heute



Der Mittelstand leistet sich Qualität und echte Handarbeit. Schneider-Weisse-Brauer schöpfen die obergärige Hefe im Gärkeller von Hand ab und sehen darin den Schlüssel für das besondere Aroma.



Nirgendwo sonst ist die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen größer als im Mittelstand.

anders dar, aber die Art, Komplexität zu strukturieren, bleibt gleich. Und so ist das auch in meinem Geschäft. Die Anlässe und Konsumgewohnheiten fürs Biertrinken haben sich verändert. Ebenso die Bedeutung einzelner Biersorten. Die grundlegenden Motive fürs Biertrinken aber sind gleich geblieben. Sie nähren sich aus der Suche nach Entspannung und Genuss sowie aus der Lust auf Selbstbelohnung.

Neu verstandene Unternehmensführung

Natürlich pflegte mein Vater einen überwiegend patriarchalischen Führungsstil. In seiner Zeit war dies üblich und angemessen. Im Jahr 2010 wird es ein so geführtes Unternehmen schwer haben, hochqualifizierte Mitarbeiter zu rekrutieren. Heute verstehen wir Führung als Dienstleistung. In regelmäßigen Mitarbeitergesprächen werden Zielvereinbarungen besprochen. Innerhalb der vorgegebenen Grenzen entscheiden die Mitarbeiter selbstständig. Sie haben dadurch mehr Freiheiten, andererseits aber natürlich auch mehr Verantwortung.

In allen Dingen sind das rechte Maß, Ausgewogenheit und Balance der Schlüssel zum Erfolg. Patentrezepte gibt es nicht, denn neue Situationen erfordern neue Lösungsansätze und Herangehensweisen. Mit der richtigen Einstellung ist dies allerdings mehr Lust statt Last.

Die größte Herausforderung für den deutschen Mittelstand ist es, ein Arbeitsklima und -umfeld zu schaffen, das für High Potentials attraktiv ist.

Transparente Prozesse, ergebnisorientiertes Arbeiten und die fast familiäre Geborgenheit in einem mittelständischen Unternehmen machen Lust auf Leistung. Aus dem Werkzeugkasten des SchmidtCollegs kann sich jeder Unternehmer den passenden Baustein nehmen. Wichtig dabei ist nur: „Nicht alles auf einmal angehen, aber das Wenige in aller Konsequenz umsetzen.“



Die Schneider-Weisse-Braumeister bei ihrer täglichen Arbeit: Die Produktqualität erlaubt keine Kompromisse.



Georg VI. Schneider mit seinen sieben Weißbierspezialitäten:
Neue Wege gehen und anders sein, das sind die Aufgaben des Mittelstands.

DAS INTERVIEW

*Was bedeutet das
SchmidtColleg für Sie?*

Die Inhalte und Werkzeuge des SchmidtCollegs bilden die Struktur meiner Tagesarbeit, sozusagen das Basisgerüst. Das entsprechende Fleisch bringe ich zusammen mit meinen Mitarbeitern an die Knochen. Neben den bereitgestellten Werkzeugen hilft das SchmidtColleg mit seinem ganzheitlichen Ansatz, die Balance zu wahren.

*Wie sehen Sie die Bedeutung von
Seminaren für die Zukunft?*

Die Anforderungen im Berufsleben verändern sich permanent. Wer darauf nicht mit kontinuierlicher Weiterbildung reagiert, verpasst den Anschluss.

*Welche Bedeutung wird
Gesundheitsmanagement haben?*

In einem gesunden Körper steckt ein gesunder Geist. Die Sorge um das körperliche und geistige Wohlergehen ist Teil der unternehmerischen Verantwortung.

*Wie sehen Sie die Bedeutung
von Mittelstandsberatung?*

Mittelständler müssen permanent, schnell und flexibel auf Marktchancen reagieren und benötigen dafür projektbezogene, schnelle, unkomplizierte und kompetente Beratung aus der Praxis.

- Was bedeutet Exzellenz im Unternehmen?* Exzellenz bedeutet, kritisch zu bleiben und es jeden Tag ein bisschen besser zu machen. Regelmäßige Innovationsgespräche, ein aktives Vorschlagwesen und eine ernst genommene Reklamationsbearbeitung sind die drei wesentlichen Säulen dafür. Dazu kommen ein respektvoller Umgangston im Unternehmen und eine sachbezogene Streitkultur.
- Was ist für Sie besonders wichtig in Ihrem Unternehmen?* Wir sind im Unternehmen freundschaftlich-familiär miteinander verbunden. Gemeinsam brauen wir einzigartige Weißbierspezialitäten und geben uns allein mit dem allerbesten Ergebnis zufrieden. Mit unserem Tun bereiten wir den Menschen Genuss und Lebensfreude.
- Was macht Ihr Unternehmen exzellent?* Das Bierbrauen ist für uns eine ganzheitliche Aufgabe. Unsere „Fertigungstiefe“ ist überdurchschnittlich hoch. Wir kümmern uns um alle Schritte, vom Rohstoffanbau bis hin zum Bierausschank. Die Qualität unserer Arbeit stellen wir immer wieder auf den Prüfstand. Daher sind wir freiwillig zertifiziert und nehmen regelmäßig an Brau- und Managementwettbewerben teil.
- Was ist für Sie gute Unternehmensführung?* Vertrauen, Offenheit und ein respektvoller Umgang miteinander. Wir teilen Arbeit und Erfolg.
- Wo sehen Sie die größten Probleme beim deutschen Mittelstand?* In der zunehmenden Bürokratisierung, der mittelstandsfeindlichen Subventionspolitik und mittelfristig auch im Wettbewerb um die besten Köpfe.
- Was ist Ihre Prognose für die Zukunft des deutschen Mittelstandes?* Die Zukunft des Landes hängt ab von der Leistungsfähigkeit des Mittelstands. Die Weichen werden jetzt gestellt.
- Was ist Ihre Empfehlung für Unternehmer?* Offenheit, Neugier und beruflich die eigenen Stärken leben. Und dabei das Menschsein nie vergessen.
- Was sind Ihrer Meinung nach die größten Fehler, die heute bei der Unternehmensführung gemacht werden?* Mitarbeitern zu wenig zuzutrauen, das Verharren in alten Denkmustern, keinen Wert auf Weiterbildung zu legen.
- Wo liegen die größten Chancen für Unternehmer/für den deutschen Mittelstand?* Naturgemäß liegen die größten Chancen genau dort, wo sich auch die größten Risiken befinden. Gerade das Älterwerden der Menschen in Deutschland birgt große Chancen für neue Produkte und Geschäftsmodelle, aber auch im Umwelt- und Energiebereich werden neue Lösungen gesucht. Hier sind innovative Mittelständler gefragt.



MEIN WUNSCH FÜR DIE ZUKUNFT

Ich wünsche mir für die Zukunft, dass wir lernen statt lamentieren.
Statt an Problemen sollten wir uns an Lösungen orientieren.
Das Wollen allein gibt den Weg vor. Und einmal angefangen,
ergibt sich der Rest fast von selbst.

Ich möchte, dass die Menschen miteinander in Verbindung treten und die Gesellschaft in einen Dialog eintritt, um die Herausforderungen, die sich heute schon stellen, in einem guten Geist und werteorientiert zu diskutieren und zu lösen.

Wir befinden uns in einer Situation, in der es immer mehr Leistungsempfänger gibt und immer weniger die Sozialsysteme füttern. Die Abgabenlast für die tragende Säule der Gesellschaft wächst. Wenn es uns nicht gelingt, dies zu ändern, dann laufen uns die High Potentials weg und gehen ins Ausland.

Der Kollaps unserer Sozialversicherungssysteme ist vorprogrammiert. Die Unfinanzierbarkeit unserer Rentenbeiträge kann man an der demografischen Struktur ablesen. Die Rückführung der Staatsverschuldung – und die damit verbundenen Finanzaufwendungen – stellen für die nachkommenden Generationen eine fast nicht zu stemmende Bürde dar. Dazu kommt ein Gesundheitssystem, in dem die Menschen immer älter werden. Auch das muss finanziert werden.

Lamentieren hilft hier nicht weiter. Wir müssen uns der Situation stellen, uns weiterentwickeln und dazulernen. Um den anstehenden Herausforderungen zu begegnen, braucht es neue politische und gesellschaftliche Modelle, dazu braucht es einen neuen Generationenvertrag. Vor allen Dingen aber braucht es eine werteorientierte Diskussionskultur, die eine generationenübergreifende, alle gesellschaftlichen Bereiche einbeziehende Debatte ermöglicht.



Die Herausforderung lautet exzellente Positionierung im Verdrängungswettbewerb. Wollen wir Spieler oder Spielball sein? Diese Frage stellte ich mir bereits im Jahr 1995. Das SchmidtColleg, das sein 25-jähriges Betriebsjubiläum feiert, also damals bereits zehn Jahre am Markt tätig war, erlebte nach einem Visionsworkshop durch Unternehmer und Führungskräfte eine Art Neugeburt.

Die regionale Positionierung als Serviceführer, die interne und externe Dienstleistungserbringung unter den Gesichtspunkten von Business Excellence sowie eine gelebte Dienstleistungsmentalität mit der Zielsetzung, „Wir machen wertvolle Unternehmen wertvoller“, wurde in den letzten 15 Jahren in beispielloser Unternehmensmodellierung umgesetzt. Das Managementmodell UnternehmerEnergie des SchmidtCollegs bildet bereits seit 1996 die Eckpfeiler der Unternehmensausrichtung.

Erfolg ist unabhängig von der Branche, und gerade die Wirksamkeit von UnternehmerEnergie in einer sehr herausfordernden Branche wie der Reinigungsindustrie hat Kai gezeigt, wie wichtig die Führung eines Unternehmens ist und was durch den richtigen Geist und die richtigen Mitarbeiter möglich ist. Eine besondere Charakterzug Kais, mit dem ich freundschaftlich verbunden bin, ist die stetige und konsequente Suche nach Spitzenleistungen, die ihn auszeichnet und die ihn zu einem sehr beliebten Praxisreferenten unserer Seminare gemacht hat.

(Cay von Fournier)

Arvi



ROUTINE UND WANDEL ALS HERAUSFORDERUNG – VERNETZUNG UND OFFENER UMGANG MITEINANDER ALS LÖSUNG

Routine – heiß ersehnt und gefürchtet

Welcher Unternehmer kennt das nicht: Man brennt für eine Idee und stürzt sich mit Elan in den Aufbau des eigenen Betriebs. Mit Geschick, Geduld und Glück wird aus der Idee ein erfolgreiches Unternehmen. Mitarbeiter docken an, Partner und Lieferanten werden rekrutiert. Es kehrt Routine ein.

Einerseits ersehnen ich das Eintreten der Routine immer wieder heiß, weil durch sie die Abläufe wie geschmiert laufen, andererseits fürchte ich sie, weil sie hemmt, was zur Initialzündung für meinen Erfolg wurde: vorausdenken, Chancen entdecken und die Ziele angehen. Was also tun?

Die professionelle Reinigung trägt maßgeblich zum Werterhalt von Gebäuden bei, deshalb benötigen wir zur punktgenauen Erfüllung unserer Kundenanforderungen Routine – also definierte, sich wiederholende Abläufe, verlässliche Kontrollen und ein eingespieltes Team. Andererseits steht selbst ein so junges Handwerk wie die Glas- und Gebäudereinigung unter einem enormen Veränderungsdruck, der zahlreiche Fragen aufwirft: Bleiben unsere Industriekunden im Land oder ziehen sie um den Globus? Was bedeutet nachhaltiges Bauen für uns? Was wird in Deutschland überhaupt noch gebaut? Wie stark wird der Wettbewerb um die Reinigung von hochwertigen Bürogebäuden, Krankenhäusern, Altenheimen und Hotels? Welche Auswirkung haben ein Lotuseffekt und Reinigungsroboter für unsere Unternehmenszukunft?

All diese Fragen lassen sich nicht mit Routine beantworten. Daher muss ich als geschäftsführender Gesellschafter meines eigenen Unternehmens auch auf „Erfinder“-Modus umschalten können. Mir gelingt das durch die gezielte Vernetzung mit anderen Menschen, die mich mit ihren Lebensgestaltungen zum Nachdenken anregen: die Kollegen aus dem SchmidtColleg, externe Berater aus der TQM-Welt, befreundete Unternehmen, die sich auch Business Excellence auf die Fahne geschrieben haben.

Natürlich freuen sich meine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nicht immer grenzenlos, wenn ich, beseelt von neuen Ideen, in ihre Routine einbreche, manches Mal sogar mit ziemlicher Brachialgewalt. Doch wir alle wissen, wenn ich es nicht täte, handelte ich verantwortungslos, nicht zuletzt gegenüber meinem Team und allen anderen, die mit uns und für unser Unternehmen arbeiten.



Unsere Ideenzentrale im Herzen des Rhein-Main-Gebietes

Bei TKW versuchen wir das Spannungsfeld zwischen Routine und Wandel durch Nähe und offene, persönliche Kommunikation zu entschärfen. In Nauheim, im Herzen des Rhein-Main-Gebietes, ist unsere Ideenzentrale zu Hause. Das sehr modern gestaltete Bürogebäude, mit einer den höchsten Ansprüchen gerecht werdenden Ausstattung, bildet die Basis für unser tägliches Tun. Wir vermeiden dabei ganz bewusst den Satz, hier ist unsere Verwaltung, weil wir nichts zu verwalten haben. Ideenzentrale ist genau die richtige Beschreibung für das berufliche Zuhause von circa 40 kaufmännisch/technischen Mitarbeitern. Im gesamten Rhein-Main-Gebiet beschäftigen wir zurzeit circa 700 Mitarbeiter, die Tag für Tag durch die Erbringung einer hochwertigen Dienstleistung in unseren Kundenobjekten für Hygiene, Ordnung, Sauberkeit und die damit einhergehende Arbeitsfreude von deren Mitarbeitern sorgen.

Wir fühlen den Pulsschlag unserer Kunden

Von unserer Ideenzentrale schwärmen unsere Vertriebsmitarbeiter zu Interessenten und unsere Servicemanager zu den Kundenobjekten aus und bringen Kritik, Anregungen und Lob unserer Kunden hierher zurück. Den Kunden nicht nur zufriedenzustellen, sondern ihn zu begeistern, in einer, wie ich gerne sage, sehr „strubbeligen“ Branche, ist schon eine echt knackige Herausforderung.

TKW-Leitsatz: „Wir fördern die Werterhaltung der Kundenobjekte, dienen der Gesundheit, dem Wohlbefinden und der Arbeitsfreude unserer Auftraggeber, in dem wir für Sauberkeit, Hygiene und Frische sorgen.“

Regelmäßige Treffen zwischen Außen- und Innendienst gehören bei uns zum Alltag. In diesen von uns Ständerlings oder QM-Meetings genannten Treffen tauschen sich unsere Mitarbeiter gegenseitig aus. Sie gestalten aus Schnittstellen Nahtstellen und optimieren so permanent eventuelle Schwachstellen in unseren Prozessen. Damit sichern wir einen guten und gleichen Wissenstand ab. Unsere Unternehmensvision, die erstmalig 1995 gemeinsam mit meinen Führungskräften erstellt wurde und seitdem regelmäßig modifiziert wird, stellt die langfristige Unternehmensausrichtung dar.

TKW-Vision: „TKW ist im Bereich der Gebäudereinigung die führende Marke im Rhein-Main-Gebiet. Wir begeistern unsere Kunden und setzen damit Trends und Qualitätsmaßstäbe in unserer Branche.“

Uns ist wichtig, die TKW-Vision nicht nur in Texten und Worten zu beschreiben, sondern in einer Collagenform zu visualisieren, um sicherzustellen, dass die Menschen unter den aufgeführten Aussagen und Bildern das Gleiche verstehen.

Apropos verstehen: Verstehen ist für uns sehr wichtig. Denn man kann davon ausgehen, dass jedes interne Missverständnis in unserem People-Business zu Kundenreklamationen, zumindest aber zu Unzufriedenheit führt.

Um gutes Verstehen zu gewährleisten, haben wir bereits vor vielen Jahren im Führungskreis gemeinsame TKW-Werte definiert:
Zuverlässigkeit, Kompetenz und Offenheit/Ehrlichkeit

Bereits in den Kennenlern- und Vorstellungsgesprächen fordern wir unsere potenziellen neuen Mitarbeiter auf zu reflektieren, ob sie für diese Werte stehen können und wollen. Und wer dies mit Ja beantworten kann, hat in der Regel hervorragende Chancen, bei TKW als Teammitglied aufgenommen zu werden und auch langfristig Wurzeln zu schlagen.

Zusammenarbeit und Teamspirit

Eines unserer wichtigsten Instrumente der internen Zusammenarbeit und für den Teamspirit ist die monatlich stattfindende gegenseitige Bewertung, ganz formell mit Schulnoten und einem ausgeklügelten Bewertungssystem. Menschen sind natürlich feinsinnig genug, um eine Stimmung wahrzunehmen. Dies können sie dann mit diesem Routine-Werkzeug an die Führungskräfte kommunizieren, sodass auch sie den Teampuls sehr gut fühlen. Indem wir uns eine solche Routine auferlegen und unser Stimmungsbild als Team offenlegen, erleben wir Veränderungsmomente bewusster. So können wir mit Veränderungen bei TKW und einer möglichen daraus resultierenden Verunsicherung besser umgehen. Mit diesem Routine-Werkzeug können die Führungskräfte den Teampuls sehr gut fühlen, auch und gerade, wenn ich mal wieder mit visionären Ideen Unruhe verbreite.



Ganz wichtig für unsere Unternehmenskultur: Unser Team zieht am gleichen Strang.

DAS INTERVIEW

Was bedeutet das SchmidtColleg für Sie?

SchmidtColleg bedeutet für mich ein Stück geistige Heimat, im wahrsten Sinne des Wortes. Wie in dem vorstehenden Artikel beschrieben, habe ich als Unternehmer eine Art Initialzündung im SchmidtColleg bzw. im Training UnternehmerEnergie für ganzheitliche Unternehmensführung bekommen.

Da ich heute, 15 Jahren nach dem ersten Seminarbesuch, natürlich reflektieren kann, welche positiven Entwicklungen sich aus der Umsetzung des Lehrwerkes für mein Unternehmen, meine Familie und mich persönlich ergeben haben, verführe ich gegenüber dem SchmidtColleg eine große Dankbarkeit.

Wie sehen Sie die Bedeutung von Seminaren für die Zukunft?

Weiterbildung ist ein wichtiges Element. Mitarbeiterentwicklung ist ein Faktor für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung. Erfolgreiche Unternehmen investieren zwei bis fünf Prozent ihrer Personalkosten in Weiterbildungs- und Schulungsmaßnahmen der Mitarbeiter. Die Branchenbesten liegen zum Teil darüber. Das ist die Basis zur Schaffung einer Kultur des KVPs. Der Unternehmer muss sich mit der Zukunft des Unternehmens und der Märkte beschäftigen und diesen visionären Blick an seine Mannschaft vermitteln. Dadurch entsteht eine stärkere Identifikation mit dem Unternehmen und es erhöht die Leistungsbereitschaft bei den Mitarbeitern.

Welche Bedeutung wird das Gesundheitsmanagement im Betrieb haben?

Die immer größeren Herausforderungen an die Mitarbeiter im familiären und betrieblichen Umfeld führen zu stärkeren Belastungen, nicht nur am Arbeitsplatz. Der Mensch wünscht sich Kontinuität, die aber heute nicht mehr vorhanden ist. Ständige Veränderungen des Marktes führen zu immer größeren Geschwindigkeiten in den Abläufen des Unternehmens, aber auch im Umfeld der Familie (Kindererziehung, Schule, Ausbildung etc.). Es besteht die Gefahr, dass der Mitarbeiter dieses Ganze oft als „Chaos“ für sich wahrnimmt. Hier ist Hilfe und Unterstützung für ihn notwendig. Soziale und weitsichtige Unternehmen haben das erkannt und bieten Präventionen wie Entspannungs- und Ruheräume, Fitnesskurse und Trainer für autogenes Training an. Unternehmen, die in diesem Bereich ganz weit vorne sind, bieten den Mitarbeitern darüber hinaus Gesundheitschecks, Ernährungs- und Bewegungsweiterbildungen etc. an.

Wie sehen Sie die Bedeutung von Mittelstandsberatung?

Die Mittelstandsberatung hat enorme Zukunft, da ein großer Bedarf besteht. Während in Großkonzernen die Beratungstätigkeit ein fester Bestandteil der Unternehmensentwicklung ist, wird im Mittelstand diese nur punktuell und branchenspezifisch eingesetzt. Nicht mehr die kurzfristige Beratung (eins bis zwei Tage), sondern eine systematische, bedarfsgerechte Beratungsunterstützung mit ganzheitlichem Ansatz führt zum Erfolg. Der Mittelstand hat dort noch Nachholbedarf, denn der Unternehmer selbst ist darin oft überfordert.

Was bedeutet Exzellenz in Ihrem Unternehmen?

Das Prinzip, wir sind heute besser als gestern und morgen besser als heute, fordert alle Beteiligten im Unternehmen. Der Mitarbeiter muss sich selbstständig reflektieren, um sich auch zu optimieren. Aber nicht nur die Mitarbeiter, sondern alle Abläufe, Prozesse und Strukturen stehen ständig auf dem Prüfstand der Verbesserung. Wenn diese Kultur gut gelebt wird, so setzt das Unternehmen Zeichen am Markt und beim Kunden. Wenn die Unternehmenswerte konsequent umgesetzt und spürbar gemacht werden, so setzt das eine „Marke“ beim Kunden. So kann sich das Unternehmen im Wettbewerb absetzen und der Preiskampf hat eine untergeordnete Priorität. Dies gilt für erzeugte Produkte wie auch für Dienstleistungen.

Was ist für Sie gute Unternehmensführung?

Eine gute Unternehmensführung liegt in der Kombination zwischen visionärer Führung und operativer Power. Die Unternehmer der Zukunft sorgen einerseits dafür, dass sie eine gute Mannschaft haben, die sich mit dem Unternehmensleitbild identifiziert. Die Mitarbeiter erfahren Unterstützung auf dem Weg zur Umsetzung. Wir erfahren Unterstützung auf dem Weg zur Umsetzung und arbeiten gemeinsam an einer kooperativen Unternehmenskultur. Andererseits zeichnet sich eine gute Unternehmensführung dadurch aus, dass der visionäre Blick für die Zukunft des Unternehmens trotz des Tagesgeschäftes nicht vergessen wird.

Wo sehen Sie die größten Probleme beim deutschen Mittelstand?

Die größten Probleme wurden teilweise schon genannt. Ein weiteres Problem liegt darin, dass der Mittelstand, im Vergleich zu Großkonzernen, keine starke Lobby in der Politik hat. Der Mittelstand ist der größte Steuerzahler, beschäftigt die meisten Mitarbeiter und ist politisch zu wenig vertreten. Großkonzerne, die die Lobbyarbeit systematisch betreiben (in Berlin und Brüssel), haben einen viel größeren Einfluss auf wichtige politische Entscheidungen.

Wie sehen Sie die Zukunft des deutschen Mittelstandes?

Der deutsche Mittelstand hat gegenüber Konzernen den Vorteil, dass er sich schneller auf Marktveränderungen einstellen kann. Gute mittelständische Unternehmen können dies perfekt, schlechtere bleiben auf der Strecke. Allgemein muss der Mittelstand daran arbeiten, noch flexibler am Markt zu agieren, die Marktregeln perfekt zu beherrschen, wenn nicht sogar zu bestimmen. Es fehlen der strategische Blick der Unternehmer und Führungskräfte und die Umsetzung. Ein großer Fehler ist, dass die Mitarbeiter nicht ausreichend einbezogen werden.

Weiters fehlen oft Unternehmenswerte, sind sie vorhanden, werden sie oft nicht gelebt. Doch nur gelebte Werte schaffen die Unternehmenskultur nach innen und außen und prägen so ein positives Image. Die größten Chancen liegen in der strategischen Unternehmensentwicklung sowie der Aktivierung und Weiterbildung der Mitarbeiter. Damit werden die Unternehmenspotenziale für Innovation und Veränderungsbereitschaft gehoben. Der Blick darf nicht nur auf das Tagesgeschäft gerichtet sein, man muss für die Zukunftssicherung des Unternehmens über den Tellerrand hinausblicken.



MEIN WUNSCH FÜR DIE ZUKUNFT

Ich wünsche mir für die Zukunft, dass Tag für Tag immer mehr Menschen mit Freude an ihren Arbeitsplatz gehen, weil sie dort Herausforderung, Anerkennung und die Arbeit an gemeinsamen, begeisternden Zielen in einem Team motivierter Mitstreiter erwartet.

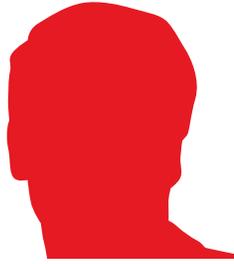
Eine moderne und zukunftsfähige Unternehmensführung stellt den Menschen und nicht das Erzielen von Profit in den Mittelpunkt. Schon als junger Mensch, mit Anfang 20, dachte ich, wenn wir schon lebenslanglich arbeiten müssen/dürfen, dann sollten wir es so gestalten, dass es nach Möglichkeit allen Beteiligten Spaß macht.

Ich sehe es als unternehmerische Aufgabe an, dass Unternehmer und Mitarbeiter gemeinsam ihren Arbeitsplatz ein Stück weit als Abenteuerspielplatz für Erwachsene gestalten:

- spannend
- fordernd
- erfolgreich

Zukunftsweisende Unternehmen sind visionär ausgerichtet und suchen und finden ihre Mitarbeiter durch motivierende Unternehmensziele und gemeinsame Werte. Der Dreiklang eines Unternehmens, das heißt zwischen Unternehmer, Mitarbeiter und Kunde, muss als Win-Win-Win-Verhältnis klar definiert und dargestellt werden. Es macht einfach Freude, mit den richtigen Mitarbeiter bzw. Mitunternehmern visionäre, also teils verträumte Zukunftsszenarien in lang-, mittel- und kurzfristige Ziele zu transferieren und sich Tag für Tag für deren Umsetzung zu engagieren.

Das Unternehmen wird durch die langfristige transparente Ausrichtung zu einem fairen und berechenbaren Partner für den Mitarbeiter und Kunden. Durch die offenen Werte entsteht eine starke Identifikation zum Unternehmen, die die Basis für herausragende Leistungserbringung bildet. An der Erreichung der Ziele partizipieren das Unternehmen sowie die Mitarbeiter. Somit wird eine Leistungskultur gelebt. Unternehmen, denen es gelingt, ihre Mitarbeiter mit Spaß, Identifikation und Leistungsanerkennung auf den Weg in die Zukunft mitzunehmen, werden am Markt Spitzenpositionen besetzen. Dass wirtschaftlicher Erfolg nur eine Folge hieraus sein kann und wird, ist selbsterklärend. Ganz nach dem Motto: Exzellente Unternehmen erzielen exzellente Resultate.



Mit Service Menschen begeistern ist die Firmenphilosophie, die die Samhammer AG in Weiden in der Oberpfalz lebt und erfolgreich umsetzt. Das Dienstleistungsunternehmen arbeitet für das Who's who der deutschen Automobil-, Maschinenbau-, Hausgeräte- und Bankenbranche. In den Jahren 2004, 2006 und nun auch wieder 2010 ist das Unternehmen für seine Innovationskraft, sein Wachstum und seine Mitarbeiterorientierung durch die bayerische Staatsregierung mit dem Preis „Bayerns Best 50“ geehrt worden. Das Unternehmen begründet seinen Erfolg mit der konsequenten Ausrichtung auf eine werteorientierte Unternehmensführung. Norbert Samhammer, Vorstand und CEO des Unternehmens, lebt und vertritt diese Ausrichtung seit Jahren und der Erfolg gibt ihm Recht.

*Es sind die Begegnungen von Menschen, die unser Leben so wertvoll machen, und so kann ich mich noch gut erinnern, als Norbert zusammen mit seinem Geschäftspartner Thomas Hellerich im Seminar UnternehmerEnergie saß und ich mich fragte, was so exzellente Unternehmer in unserem Seminar suchen. Die Antwort kam prompt und wurde in den letzten Jahren eindrucksvoll belegt. Exzellente Unternehmer sind immer auf der Suche, wie sie noch besser werden können. So freue ich mich über die Erfolge und vor allen die entstandene Freundschaft. Faszinierend ist Norbert Samhammers Philosophie der Verbindung zwischen Körper, Geist und Seele sowie die Suche danach, diese immer wieder zu perfektionieren. Norbert wirkt auch als inspirierender Praxisreferent in unseren Seminaren mit.
(Cay von Fournier)*



Norbert Samhammer

Norbert Samhammer studierte Ingenieursinformatik an der FH Furtwangen und übte anschließend mehrere Jahre eine leitende Tätigkeit im Produktmarketing bei Hewlett Packard in Deutschland und den USA aus. 1988 gründet er die Samhammer AG und ist seitdem Inhaber, Geschäftsführer und Vorstand des Unternehmens.

Im Jahre 2004 lernte Norbert Samhammer die Philosophie und Methoden des SchmidtColleg Lehrwerks Unternehmer Energie kennen. Innerhalb kurzer Zeit wurden alle Führungskräfte mit Lehrwerk und Methode vertraut gemacht und seit dieser Zeit arbeitet das ganze Unternehmen nach dieser Philosophie.



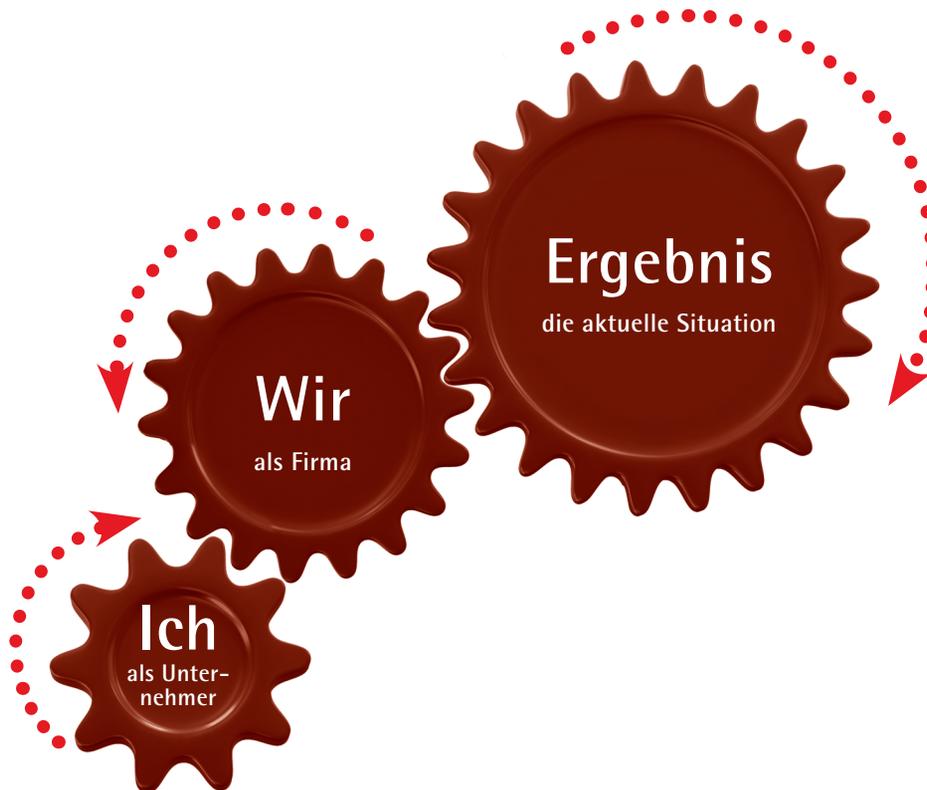
WERTORIENTIERUNG ALS WEG ZUM ERFOLG

Die Philosophie der Samhammer AG

Die Philosophie der wertorientierten Unternehmensführung der Samhammer AG basiert in ihrem Kern auf drei Grundsätzen:

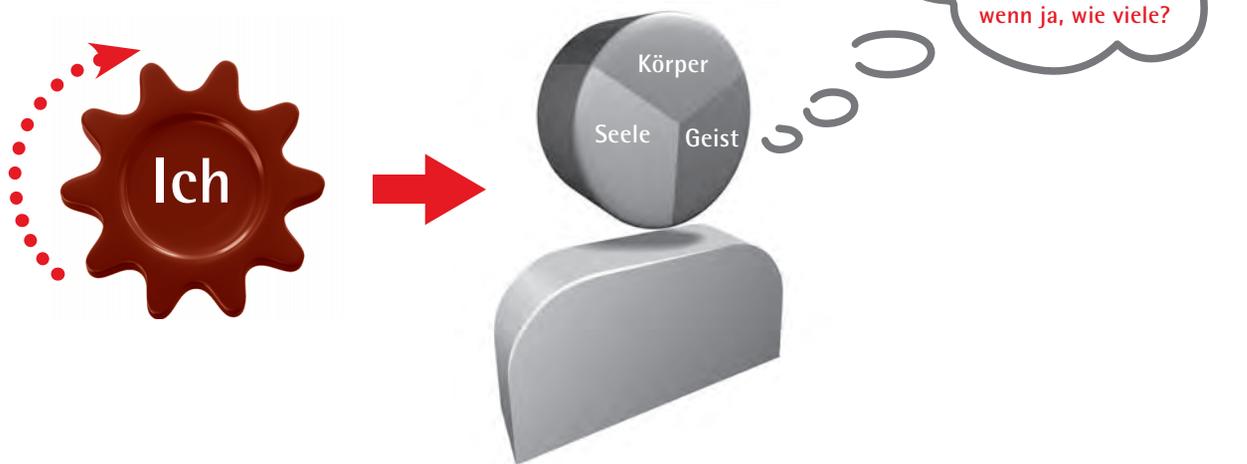
1. Grundsatz: Verständnis von Ursache und Wirkung

Dieser Grundsatz beschreibt eine Verbindung zwischen dem „Ich“ und dem „Wir“. Gemeint ist damit, dass ein Unternehmer rund um die Führungskräfte und Mitarbeiter ein „persönliches Wirkungsfeld“ aufbaut. Dieses wirkt durch seine Person, sein Verhalten und seine Auffassung. Dieses „Ich“ bzw. „persönliche Wirkungsfeld“ überträgt sich auf seine Kollegen, Mitarbeiter, sein Team, sein unmittelbares Umfeld. Seine Gedanken und sein Handeln werden Bestandteil des Systems, was letztlich zu den Ergebnissen führt. Der philosophische Ansatz dahinter ist ein grundlegendes Verständnis von Ursache und Wirkung, das die Samhammer AG seinen Mitarbeitern auf allen Ebenen vermittelt.



2. Grundsatz: Wir sehen jeden Menschen als Ganzes

Die Samhammer AG sieht jeden Mitarbeiter und Menschen im Unternehmen als Ganzes, als Einheit von Körper, Geist und Seele. Nur wenn alle Bereiche des Menschen in Balance sind, fühlt sich der Mensch und damit auch der Mitarbeiter wohl. In diesem Zustand kann er seine maximale Leistungsfähigkeit für das Unternehmen entfalten. Dieses Verständnis ist ebenso auf allen Unternehmensebenen der Samhammer AG verankert und Teil der Führungsstrategie.



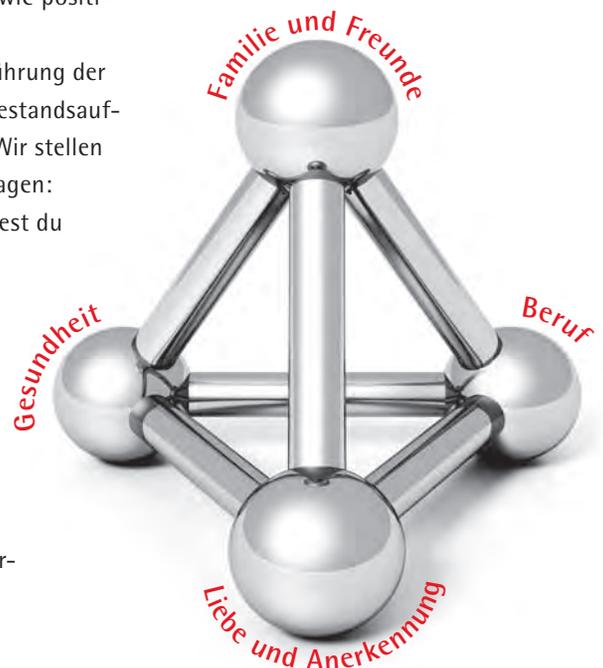
3. Grundsatz: Das magische Dreieck des Lebensglücks

Der dritte Grundsatz in der Samhammer Philosophie beschäftigt sich mit dem magischen Dreieck des Lebensglücks. Es herrscht eine unmittelbare Verbindung zwischen den Themen Gesundheit, Familie und Beruf. Nur wenn alle drei Bereiche, die signifikante Eckpfeiler des Lebens darstellen, in Balance sind, kann sich der Mitarbeiter optimal entwickeln. Wird einer dieser Bereiche, z.B. der Beruf, überstrapaziert, so leiden die anderen, in diesem Fall die Familie, die Beziehung und/oder die Gesundheit. Daher ist es uns in der Samhammer AG ein großes Anliegen, dass alle unsere Mitarbeiter dieses magische Dreieck verstehen und für sich persönlich am besten umsetzen. Das Klebeband, das diese Dreieckspunkte verbindet, besteht aus Liebe, Anerkennung sowie positivem Gedankengut.

Alle drei Grundsätze fließen in die wertorientierte Unternehmensführung der Samhammer AG ein. Die Mitarbeiter werden geschult, eine eigene Bestandsaufnahme auf der Basis dieser Grundsätze regelmäßig durchzuführen. Wir stellen unseren Mitarbeitern, Führungskräften und Vorständen folgende Fragen:

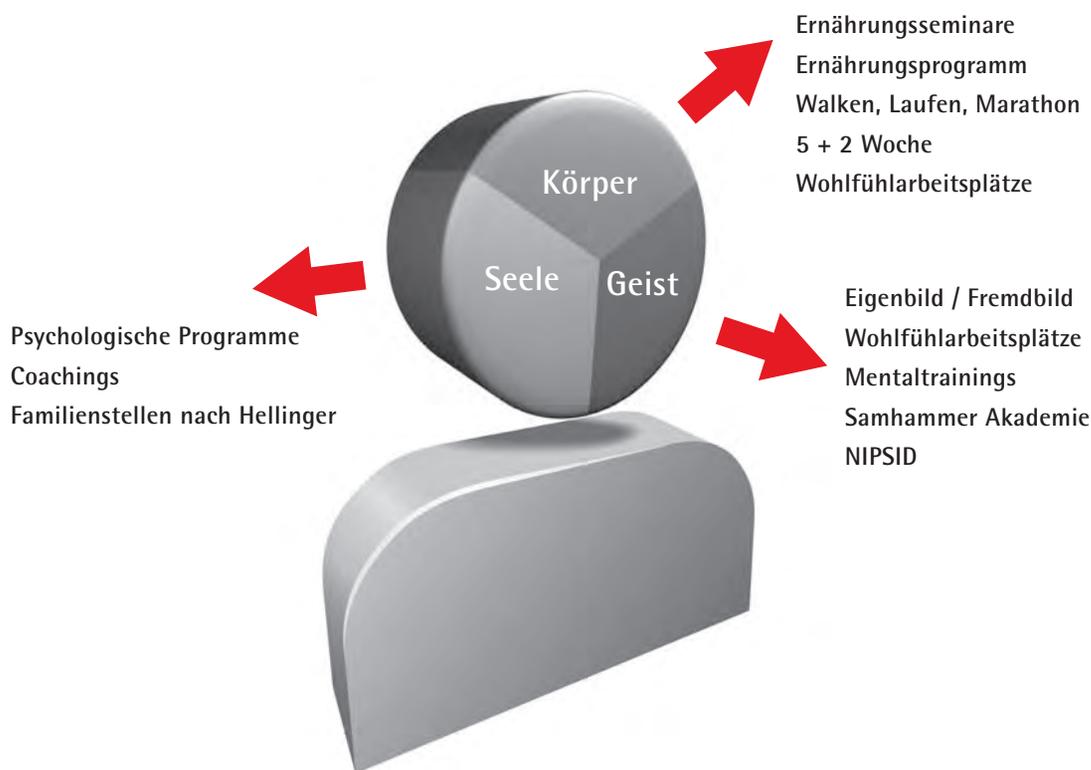
- Welche körperlichen, geistigen und seelischen Fähigkeiten möchtest du dieses Geschäftsjahr für dich entwickeln?
- Was veränderst du an deinen magischen Dreieckspunkten?
- Wo verlässt du deine Komfortzone?
- Welche Themen und Dinge möchtest du im neuen Jahr neu erlernen?

Wir halten unsere Mitarbeiter an, immer entscheidungsbereit zu sein im Sinne der Entwicklung des LebensBalance-Modells. Das Ergebnis dieser Überlegungen soll eine bessere Zukunft für die Mitarbeiter und das Unternehmen sein.



Wie integriert man nun diese Grundsätze der Unternehmensphilosophie in das tägliche Arbeitsumfeld?

Die Samhammer AG bietet zum Thema Körper, Geist und Seele verschiedenste Seminare und Infoveranstaltungen an. So zählen im Bereich Entwicklung des Körpers regelmäßige Ernährungsseminare, Aufklärungen und Referate zu „Wohlfühlarbeitsplätzen“ zum jährlichen Informations- und Weiterbildungsprogramm der Samhammer AG. Zum Thema Geist werden Mentaltraining, Seminare wie Eigen- und Fremdbild angeboten. Im Bereich der Entwicklung von seelischen Fähigkeiten bietet das Unternehmen psychologische Programme für besondere Krisensituationen, individuelle Coachings oder Familienstellen nach Hellinger an. Das LebensBalance-Modell aus dem UnternehmerEnergie-Lehrwerk bietet eine optimale Vorlage. Alle Führungskräfte und Vorstände haben ihre persönlichen Ziele und Lebensvisionen niedergeschrieben.



Vision, Mission und Werte

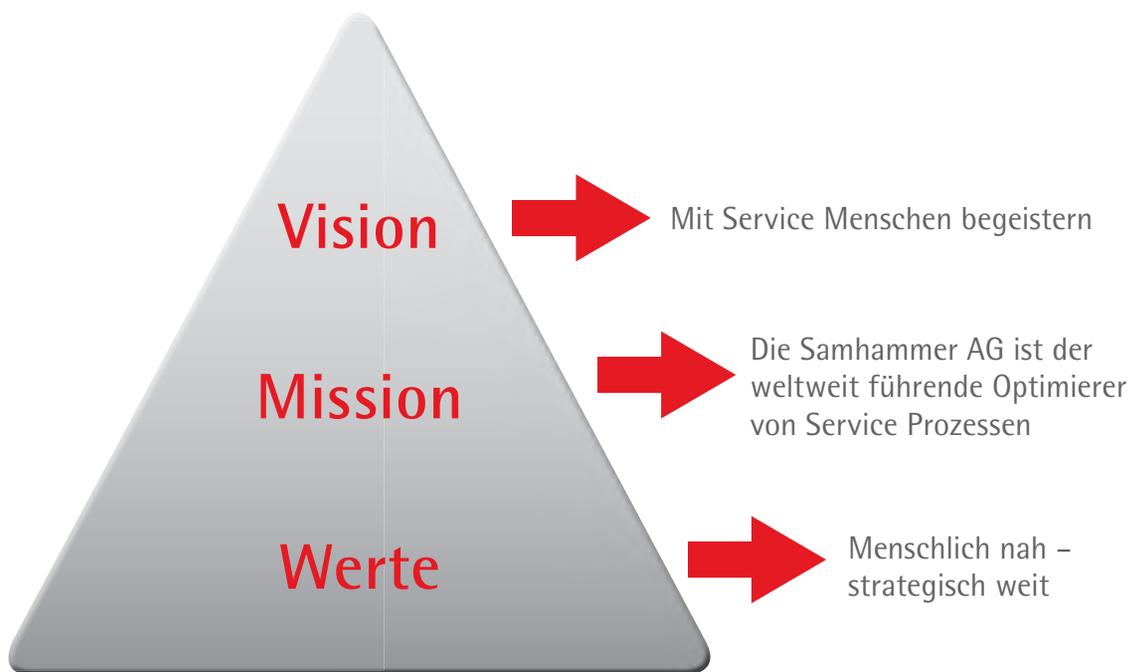
Die links darstellten Grundsätze der Samhammer'schen Unternehmensphilosophie bilden natürlich auch das Gerüst zum Aufbau von Vision, Mission und Werten. Und diese wiederum geben unseren Mitarbeitern und Führungskräften Orientierung.

Mit den Dienstleistungen der Samhammer AG begeistern wir unsere Kunden. Unsere Vision lautet daher: mit Service den Menschen begeistern. Gerade in unserer abendländischen Kultur ist das Serviceverständnis entwicklungsfähig. Begeisternde Serviceerlebnisse fallen auf, erfahren immer stärkeren Zuspruch und stärken eine Marke. Gerade dieser Gedanke steht in unserer Philosophie,

den Menschen immer wieder zu begeistern, im Vordergrund. Deutschland ist für uns daher der ideale Standort, um diese Vision umzusetzen.

Begeisternde Serviceerlebnisse dürfen kein Zufallsprodukt sein, sondern brauchen Entwicklungszeit und speziell auf das Ziel hin optimierte Serviceprozesse. Wir sehen uns daher in unserer Mission als Service-Optimierer und bieten unsere Leistungen weltweit an.

Die Werte der Samhammer AG basieren auf dem, was wir täglich authentisch leben: menschlich nah – strategisch weit. Die Werte der Samhammer AG sind allzeit gelebte Unternehmenswerte, die nicht durch die Geschäftsleitung postuliert werden, sondern im Unternehmen tatsächlich vorhanden sind. Sie sind im Laufe der Jahre durch die Arbeit entstanden und die Mitarbeiter können sie als gelebte Realität empfinden. Dies ist das wesentliche Gedankengut hinter den Werten der Samhammer AG.



„Menschlich nah, strategisch weit“

Die Samhammer AG gliedert unter diesem Slogan ihre Werte nach innen- und außengerichteten Werten, wobei alle Werte gleiche Priorität haben. Unter diesem Werte-Slogan finden sich Aussagen, die seit Jahren für die gelebten Werte der Samhammer AG stehen. Die Umsetzung der philosophischen Grundsätze, der Mission, Vision und der Werte fließen in die tägliche Arbeit der Samhammer AG ein. Wie setzt nun ein Unternehmen all diese Punkte um und fügt sie zusammen zu einer werteorientierten Unternehmensführung?

MENSCHLICH NAH

Wir fördern unsere Mitarbeiter individuell nach ihren Fähigkeiten

- Wir setzen Mitarbeiter nach ihren Talenten ein und erwarten dafür besonders gute Ergebnisse.
- Wir investieren in die Weiterbildung und -entwicklung unserer Mitarbeiter, damit sie ihre Aufgaben qualifizierter erfüllen können.

Wir schaffen ein gesundes und angenehmes Arbeitsklima

- Wir gestalten ansprechende und gleichzeitig funktionale Arbeitsplätze, damit sich die Mitarbeiter in ihrer Arbeitsumgebung wohlfühlen.
- Wir setzen uns für die Gesundheit unserer Mitarbeiter ein, damit sie immer über eine optimale Leistungsfähigkeit verfügen.
- Wir leben einen mitarbeiterorientierten Führungsstil, der die Bindung zwischen Mitarbeiter und Unternehmen stärkt.

Wir erwarten von unseren Mitarbeitern Eigenverantwortung und Teamgeist

- Ich trage die Verantwortung für die Qualität meiner Arbeit und den gemeinsamen Teamerfolg.

STRATEGISCH WEIT

Wir entwickeln nur marktführende Produkte

- Unsere Produkte haben geistige Väter, die unsere Produkte nicht nur entwickeln, sondern auch mit Leben füllen.
- Wir leben unsere Produkte im eigenen Einsatz.

Wir schaffen begeisternde Serviceleistungen

- Wir sichern damit unseren Kunden Wettbewerbsvorteile.
- Wir schaffen dem Kunden Freiraum für seine Kernkompetenzen.

Unsere Prozesse und Serviceleistungen sind von höchster Qualität

- Wir wachsen an anspruchsvollen Aufgaben und reagieren schnell und flexibel auf neue Herausforderungen.
- Wir leben Qualität.
- Wir dokumentieren und optimieren unsere Prozesse permanent und sind so transparent für unsere Kunden.
- UnternehmerEnergie (UE) – Umsetzungstage*

*Die Samhammer AG führt jährlich eine Jahresplanung basierend auf dem UnternehmerEnergie-Seminar des SchmidtCollegs durch. In diesen Planungen werden bis zu vier bereichsübergreifende Unternehmensziele erarbeitet. Die Erarbeitung, Umsetzung und Ergebnisüberwachung findet an den UE-Tagen der Samhammer AG statt. Hierzu wird am Jahresanfang ein Team nach bestimmten Regeln zusammengestellt.

Besonders wichtig ist die Visualisierung der UE-Tage, [beispielsweise mit Urkunden](#). Seit 2005 betreibt die Samhammer AG die kontinuierliche Durchführung der UE-Umsetzungstage in der Samhammer AG. Im Bereich der Umsetzung der Werte, werden alle Führungskräfte und Mitarbeiter regelmäßig in Workshops geschult. In Umsetzungsworkshops fordern wir immer wieder die Diskussion über die Werte der Samhammer AG. Werte werden von jedem Mitarbeiter individuell betrachtet und interpretiert, das ist genau das Ziel und der Inhalt. Da die Menschen verschieden sind, haben sie ihre eigenen Auffassungen zu diesen Themen. Im Ganzen entsteht jedoch eine richtungsweisende Orientierung, die dem Unternehmen Grundlagen für sein Handeln gibt.



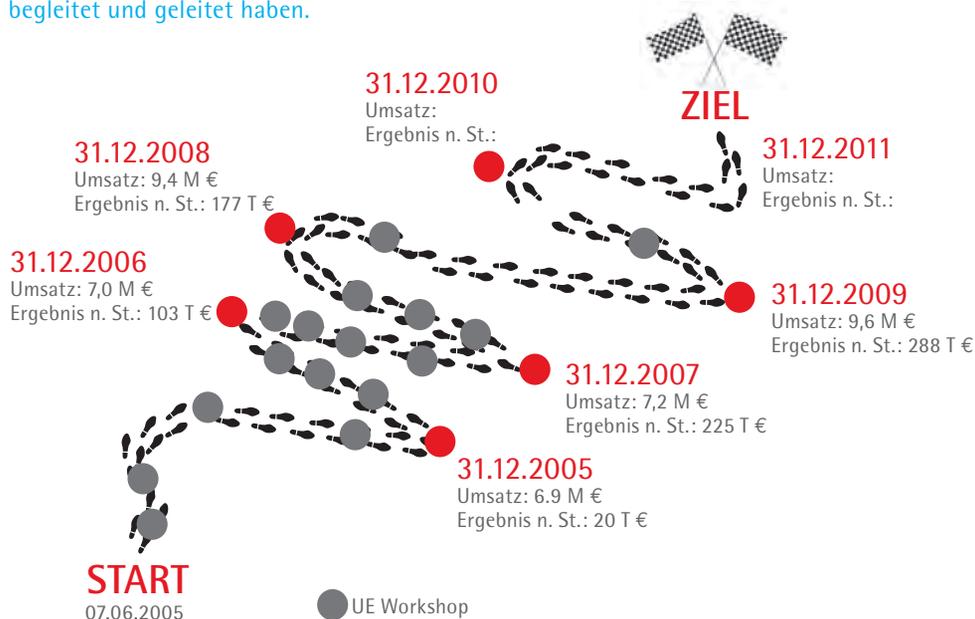
Hier bitte Bildunterschrift Hier bitte Bildunterschrift

Umsetzung will visualisiert sein

Die Visualisierung eines Sieben-Jahresplans ist von entscheidender Bedeutung. Die Samhammer AG hat hier ebenso in Anlehnung an das Lehrwerk von Herrn Dr. von Fournier ein Umsetzungsbild geschaffen. In diesem werden die einzelnen UE-Tage dokumentiert, die Jahresergebniszahlen dargestellt und immer wieder auf das Ziel am Ende der sieben Jahre fokussiert. Abgerundet werden die UE-Tage jedes Jahr durch eine Schlussveranstaltung im September. Hier wird geprüft, ob und in welcher Art und Weiße wir die unternehmerischen Ziele des Jahres erreicht haben und inwieweit sie konform zur Erreichung der Sieben-Jahres- Periodenpläne beitragen. Ein besonderes Highlight ist natürlich die Abschlussveranstaltung, die dem Team einen gebührenden Rahmen gibt.

Unser Weg zur 100 M Euro Company

Im Juni 2005 machten wir uns auf den Weg mit einem ehrgeizigen Ziel: Wir wollen bis 2012 100 Millionen Euro Umsatz machen. Und tatsächlich haben wir eine konstante und enorme Umsatzsteigerung jedes Jahr erreicht. In der Grafik sieht man die Etappen und die vielen UE Workshops, die uns auf unserem Weg begleitet und geleitet haben.



DAS INTERVIEW

Was bedeutet das SchmidtColleg für Sie?

Das SchmidtColleg bietet uns im Rahmen des Lehrwerks eine standardisierte und sich permanent weiterentwickelnde Plattform für Methoden und Tools, um unsere Unternehmensentwicklung voranzutreiben. Alle Führungskräfte sind mit diesen Inhalten vertraut. Es liefert uns eine gemeinsame Sprache für die Steuerung unseres Unternehmens. Darüber hinaus bietet es uns in regelmäßigen Abständen Workshops zur Vertiefung einzelner Themen und Themenfelder, die im jährlichen Wirtschaftsgeschehen im Brennpunkt der Betrachtung stehen.

Welche Bedeutung wird Gesundheitsmanagement haben?

Die Bedeutung des Gesundheitsmanagements wird im Rahmen einer wertorientierten Unternehmensführung immer wichtiger. Dies hat die Samhammer AG bereits in seiner philosophischen Betrachtung der Unternehmensführung berücksichtigt. Das Lehrwerk des SchmidtCollegs begleitet diese Einstellung und würdigt die Bedeutung.

Wie sehen Sie die Bedeutung von Mittelstandsberatung?

Die Bedeutung von Mittelstandsberatungen wird immer wichtiger. Der Austausch unter gleichwertigen Führungskräften bringt dem Unternehmen neue Impulse. Branchenübergreifende Vernetzungen gewinnen an Bedeutung und erlauben die Entwicklung von neuen Best-Practice-Modellen.

Was bedeutet Exzellenz in Ihrem Unternehmen?

Unternehmensexzellenz ist ein entscheidender Wettbewerbsvorteil. Nur wenn es gelingt, ein Unternehmen als Marke sowie seine Dienstleistungen oder Produkte als marktführend zu positionieren, sind auf lange Sicht Wachstum und Alleinstellungsmerkmale zu erzielen. Der Marktführer führt den Markt – unter diesem Motto lebt die Samhammer AG Unternehmensexzellenz.

Was ist besonders wichtig für Ihr Unternehmen?

Von besonderer Bedeutung ist die strukturierte Unternehmensentwicklung. Jedes Unternehmen ist aufgefordert, seine Märkte im Auge zu behalten, seine Sieben-Jahrespläne neu zu überprüfen und sicherzustellen, dass es heute und morgen mit seinen Produkten und seinen Dienstleistungen noch den Puls der Zeit trifft. Nur wenn dies gewährleistet ist, kann sich das Unternehmen in sich verändernden Märkten behaupten und erfolgreich sein.

Was macht Ihr Unternehmen exzellent?

Die Spezialisierung auf das Thema Service. Aufgrund unserer kulturellen Ausprägung wird in Deutschland der Serviceorientierung noch nicht der Stellenwert beigemessen, den sich der Konsument und Empfänger wünscht. Gerade diese Fokussierung bietet jedoch uns als Unternehmen Marktpotenziale. Diese Marktpotenziale schöpfen wir aus und erbringen in diesem Bereich exzellente Leistungen.

<i>Was ist für Sie eine gute Unternehmensführung?</i>	Erfolgreiche Unternehmensführung oder gute Unternehmensführung ist für uns, wenn die Geschäftsleitung, die Mitarbeiter und alle Bereichsleiter es verstehen, ein Unternehmen über Jahre hinweg auf Erfolgskurs zu halten, alle Schwankungen, sowohl innerbetrieblicher als auch geowirtschaftlicher Art hervorragend zu meistern und das Unternehmen im konstanten Wachstumsfahrwasser bei Umsatz und Ergebnis zu halten. Darüber hinaus sind die Orientierung und das wertebewusste Führen des Unternehmens von entscheidender Bedeutung.
<i>Was ist Ihre Prognose für die Zukunft des deutschen Mittelstandes?</i>	Der Mittelstand ist robust und stabil, er passt sich wie keine andere Unternehmensform verändernden Märkten an. Dabei ist es oft die Verantwortung des – oft inhabergeführten –Mittelstandes, die ihn dazu zwingt. Es sind keine Fallnetze vorhanden, es ist der höchste Grad des Unternehmertums und damit auch der forderndste. Die größten Herausforderungen für den Mittelstand sind die Gesetzgebung, die Infrastruktur, aber auch die Märkte und Produkte. Der Mittelstand schafft es jedoch immer wieder, sich in einem wirtschaftlichen Umfeld erfolgreich und zukunfts- sowie wachstumsweisend zu positionieren.
<i>Was ist Ihre Empfehlung für Unternehmer?</i>	Der Aufbau eines Führungskreises, der die Herausforderungen des Unternehmertums und der Märkte durch sein Fachwissen exzellent meistern kann. Dies ist harte Wissensarbeit und stellt große Anforderungen an die Führungspersönlichkeiten. Wenn dies gelöst ist, ist das Unternehmen auf Erfolgskurs, getreu dem Motto: „Ein Schiffskapitän, der seine Route genau kennt und alle Gefahren im Auge hat, kann mit einer eingespielten Besatzung jederzeit das Unternehmensziel sicher und gut erreichen“.
<i>Was sind Ihrer Meinung nach die größten Fehler, die heute bei der Unternehmensführung gemacht werden?</i>	Zu wenig strategische Arbeit, zu wenig Diskussion im Führungskreis, teilweise unqualifizierter Führungskreis, teilweise fehlende Beiräte zur strategischen Unternehmensentwicklung und schwache Umsetzungen.
<i>Wo liegen die größten Chancen für Unternehmen / für den deutschen Mittelstand?</i>	Indem sich dieser immer wieder neu ausrichtet auf neue, sich verändernde Märkte und neue Gelegenheiten. Dabei gewinnt die globale Ausrichtung, in der geprüft wird, wie sich Wissen in andere Bereiche auf der Erde zur Entwicklung der einzelnen Wirtschaften übertragen lässt, an Bedeutung.

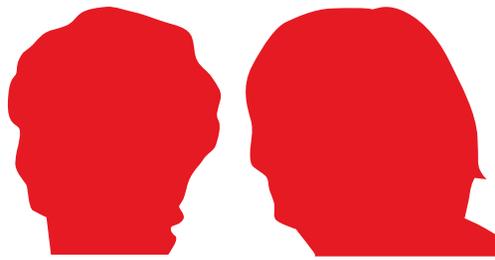


MEIN WUNSCH FÜR DIE ZUKUNFT

Für die Zukunft wünsche ich mir mehr Unternehmer, die ihre langfristige Verantwortung gegenüber der Gesellschaft, ihren Mitarbeitern, Partnern, Produkten und Märkten neu definieren. Die Anforderungen haben sich vom 20. zum 21. Jahrhundert rasant gewandelt. Erfolgreiches Unternehmertum ist allumfassender geworden. Wer diesen Trend aufgreift und versteht und die sich daraus bietenden Chancen erkennt und konsequent im Unternehmensalltag umsetzt, gehört zu den Gewinnern der Zukunft.

Der Sinn der Arbeit hat sich verändert. Ging es in den letzten Jahrzehnten primär um das Verdienen und die Finanzierung des Lebensunterhalts, so rücken im neuen Jahrhundert zusätzliche Aspekte in den Vordergrund. Es geht darum, sich zu entwickeln und die Arbeit als persönlichen Entwicklungsfaktor des Mitarbeiters zu betrachten. Der Anspruch, seine Arbeit mit Spaß und Freude zu verrichten, steigt. Dementsprechend werden innovative und werteorientierte Unternehmen ihren Mitarbeitern bessere Chancen der Selbstentwicklung und -verwirklichung bieten und damit bei der Suche nach Talenten die besseren Voraussetzungen haben. Eine werteorientierte Unternehmensführung, die im höchsten Maße das Arbeitsleben fördert, und das Zusammenwirken der Mitarbeiter im „Makrokosmos Unternehmen“ sind die Basis für den nachhaltigen unternehmerischen Erfolg. Die Veränderungen der Märkte in den nächsten Jahren stellen Herausforderungen dar, die nur durch exzellente Arbeit im und am Unternehmen gemeistert werden können. Die Unternehmen, die die Wechselwirkung zwischen Mitarbeiterentwicklungen und globalen Marktentwicklungen am besten einsetzen können und diese in innovative und ertragreiche Produktentwicklungen umsetzen, sind die Champions von morgen. Unternehmer von morgen sind sich bewusst, dass sie in einem Jahr auf dem Markt von morgen nicht viel erreichen, jedoch in sieben Jahren die unternehmerische Welt neu entwickeln können. Und wie schnell vergehen sieben Jahre. Die strategische Unternehmensplanung und die konsequente Ausrichtung auf deren Ergebnisse sowie das Erschließen neuer Marktmöglichkeiten sind die Bausteine des erfolgreichen Unternehmertums von morgen.

Mein Motto: Lieber auf neuen Wegen etwas stolpern, als nicht die Kraft zu haben, alte Pfade zu verlassen.



Dreht sich die Welt wirklich immer schneller?

Dieser Sinneseindruck spielt uns falsche Fakten vor. Immer mehr Informationen in immer kürzeren Zeiträumen. Wir sind immer und überall online. Wir nehmen virtuell an den Geschehnissen rund um den Globus teil. In Echtzeit. Unser Interesse wird geweckt – an allem und an allen. Oftmals ohne zu hinterfragen, was uns davon tatsächlich betrifft. Wir unterliegen der Gefahr, die Dinge nicht mehr kritisch genug zu hinterfragen. Was ist richtig? Was ist falsch? All das irritiert uns sehr. Muss komplex gleichbedeutend mit kompliziert sein? Wir sehnen uns nach Sicherheit. Wir sehnen uns nach Einfachheit. Wir kennen viele Menschen, denen es inzwischen so geht wie uns. Aller Anfang ist schwer – doch warten werden wir nicht mehr – wir werden es TUN. Wo einfach einfach einfach ist – da ist Exzellenz.

Den ersten „Managementpreis UnternehmerEnergie“, den ich im Jahr 2002 verleihen durfte, ging an die Firma Brust & Partner. Seitdem verbindet uns eine innige Beziehung und ich freue mich stets aus vielen Gründen auf die CollegTage, aber einer davon ist ganz sicher die Freude auf das Gespräch mit diesen beiden Ausnahmeunternehmern, die – so wie ich – in den letzten Jahren Höhen und Tiefen gemeistert haben und jeden Tag aufs Neue die Wirksamkeit von UnternehmerEnergie unter Beweis stellen.

(Cay von Fournier)



Harald Brust und Siegmund Dumm

Harald Brust und Siegmund Dumm sind Unternehmer der Brust+Partner Unternehmensgruppe. Im ZAG Bad Schönborn vernetzen Architekten, Innenarchitekten und Werber ihr Denken und ihr Wissen. Sie planen und entwickeln Raumideen und Markenwelten. Awards: Management-Preis-U-Energie, DEKRA-Sieger, Best-Pers.-Sieger.

Die Begegnung mit dem SchmidtColleg und die Einführung des Managementsystems UnternehmerEnergie gelten als Meilensteine unseres unternehmerischen Wirkens. Wir sind nicht mehr nur Kunde, sondern Botschafter der Marke SC.



EIN EXZELLENTER TAG ...

5.30 Uhr



... der Wecker piept. Schnell noch mal um die vertikale Achse gedreht. Noch mal dösen. Denn in acht Minuten piept er wieder. Piep. Und los geht's. Schwerkraft überwinden und ab ins Bad. In die Outdoor-Klamotten rein, Hund an die Leine und raus auf den Acker. Erst mal tief Luft holen. Hund hört mal wieder nicht auf Herrchen – schnell lieber dem Rotwild hinterher.



6.45

... zurück im trauten Heim. Frau und Kind sind inzwischen auch schon wach. Erster Aufreger schon in vollem Gange. Trotz Schuluniform meint die Tochter auf modische Accessoires heute nicht verzichten zu wollen. Kurzes Familienbriefing, schnelles Frühstück.



7.15

... Kind geht zum Schulbus. Frau verlässt das Haus. Zum zweiten Mal Luft holen. Zeit für die Süddeutsche. Wirklich Neues lese ich nicht – das hat mir am Vorabend schon alles mein iPhone erzählt. Also dann eben rein in den Businesslook. Ich bin ein Held – für meinen Hund. Mit einem Satz ins Auto und ab ins Büro.



7.45

... E-Mails abrufen. Schon der zweite Schwung. Die 20 Nachrichten in der Nacht habe ich ja schon vorhin beim Zeitungszappen mit Steve Jobs Wundertüte beantwortet.



8.00

... Meeting mit allen Mitarbeitern im Haus. Mach ich jeden Morgen. Hab ich von den Japanern gelernt. In Japan war ich noch nie.

8.07

... jetzt geht's los. Zahlenkolonnen wälzen. Umsätze des Vortags/der Vorwoche/des Vormonats analysieren. Auftragseingang, Liquidität, Stunden- und Nachkalkulation prüfen. Unterschriftenmappe 1, 2, 3 ...



12.00



... noch nix wirklich geschafft! Ein sehr geschätzter Mitarbeiter hat Probleme – weniger mit seinem Job, eher mit Frau und Kind. Aus 15 Minuten „offenes Ohr“ werden eineinhalb Stunden Motivationsgespräch. Marketingmeeting musste ich halt verschieben. Dafür ist jetzt endlich meine Post da. Infos, Infos, Infos ... Schädel platzt gleich. Hund muss mal raus – und ich mit.

14.00

... ein wichtiges Projekt verschiebt sich. Zudem ist unser Flachdach undicht. Der Vormieter hat drei Jahre lang die Decke durchweichen lassen. Das Wasser hat er sinnigerweise im Eimer aufgefangen. Dafür ist jetzt das ganze Dach im Eimer.





Zeitlos schöne Raumideen von Brust+Partner

16.00

... trotz Spamfilter heute bereits den 17. Newsletter in meinem Postfach weggeklickt. Bei einem bleib ich hängen. Falsche Taste gedrückt. Mal wieder einer dieser Unternehmensberater. Er meint zu wissen, wie wir unsere Mitarbeiter führen sollen. Er ist selbstständig – sozusagen selbst und das ständig. Mitarbeiter geführt hat er noch nicht.



17.00

... langsam kehrt Ruhe ein – im Büro – nicht bei mir. Jetzt sind die wirklich wichtigen Dinge dran. Bin geistig nur noch begrenzt aufnahmefähig. Muss jetzt aber sein. Am Projekt „A“ können wir nicht weiter machen – die Baugenehmigung fehlt immer noch. Projekt „B“ wird von der Bank des Kunden zum x-ten Mal geprüft. Businessplan, Rentabilität, Plausibilität, Umweltverträglichkeit, fünftes Angebot mit nicht wirklich erkennbarem Mehrwert für unseren Kunden. Für die Bank im Übrigen auch nicht.



17.30

... Telefonat mit Kommunalpolitiker. Er ist von unserer Kampagne überzeugt. Er hat Tränen der Rührung in den Augen. Genau so will er's.





Werden sie ein glückliches Leben, Kraft fühlen und diese anwenden, bis man bloss sich zum Helden träumen.

18.00

... erneutes Telefonat mit ihm. So will er's doch nicht. Seinem plötzlich aus dem Nichts aufgetauchten Berater polarisiert die Kampagne zu sehr. Der Berater will es weichgespült. Er macht aus dem Kandidaten eine eierlegende Wollmilchsau. Der Kandidat wird den Wahlkampf verlieren.



18.30



... mein Rechner verabschiedet sich. Administrator schon im Feierabend. Systemhaus anrufen? Zwecklos. Die wollen Dinge von mir wissen, die ich selbst nicht weiß. Egal, dann lese ich eben die Newsletter, die als Printausgabe stapelweise vor mir liegen. Telefon. Kontrollanruf der Tochter. Trotz ihrer an diesem wunderschönen Tag bereits artikulierten 47.345. Worte sprudelt es aus ihr raus: „Wann kommst Du“? Zum Frust über den Systemabsturz jetzt auch noch das schlechte Gewissen. Bin ich ein guter Vater? Gewiss doch. Ruck, zuck alles zusammengepackt. Vier Stockwerke abwärts durchs Treppenhaus gestürzt. Den Putzfeen noch Tschüss gesagt. Wau, Wau. Richtig, der Hund! Unterm Schreibtisch. Völlig vergessen. Vier Stockwerke hoch. Angeleint. Und wieder abwärts. Noch mal an den Putzfeen vorbei. Und wieder ein freundliches Tschüss. Was die jetzt von mir denken? Handy klingelt. Tochter. Wo bist Du? Gleich da.



19.30

... @ Home. Herzliche Begrüßung durch meine Frau. Durch die Tochter nicht. Die schaut lieber Galileo. Gemeinsames Kochen. Essen auf den Tisch. Eines der wenigen Rituale, das uns heilig ist. Wie war dein Tag? Der Tochter muss ich die Würmer aus der Nase ziehen. Dafür sprudelt es jetzt aus meiner Frau. Dann bin ich endlich dran – mit Nichtssagen. Gut so.



20.30

... noch mal mit meinem vierbeinigen Freund vor die Tür. Jetzt bin ich dran – mit Reden. Der hört wenigstens zu und quatscht nicht zwischenrein. Die Tochter schon.

21.00

... zurück in der Trutzburg. Gemeinschaftliches Ins-Bett-Bringen des Einzelkindes. 35-mal: „Gute Nacht, John Boy“.



21.30



... endlich. Für kurze Zeit Zweisamkeit. SMS. Mein italienischer Freund braucht dringend einen Termin. Aber nicht mit mir. Mit meinem Banker. Den kenn ich gut. Bring die zwei noch schnell per Short-Massage-System zusammen.

22.30



... mein Freund ist glücklich. Der Banker ist gespannt. Ich bin erschöpft. Aber irgendwie glücklich bin ich auch. Alles so schön friedlich. Kind schläft. Hund schläft. Meine Frau schläft inzwischen auch. Auf der Couch. Hatte ich so nicht geplant. Aber wenn sie schon schläft. Die Chance für mich, um per Fernzugriff noch das zu machen, was eigentlich vor meinem überstürzten Aufbruch am Abend hätte erledigt werden müssen.



00.00

... erwecke meine Frau aus dem Schlaf des Gerechten. Schleppe meine Liebste ins Bett und mich noch mal ins Bad. Ich schau in den Spiegel. Ich stell dem „Man in the Mirror“ jeden Abend die gleiche Frage. Übrigens, beim Fragen halte ich es wie beim Italiener – immer das Gleiche. Beim Essen gehe ich lieber auf Nummer sicher. Beim Fragen nicht.

Es wird still in mir, ganz still.
Und ich frage den Menschen im Spiegel:
„Hast du heute dein Bestes gegeben?“



DAS INTERVIEW

Was bedeutet das SchmidtColleg für Sie?

In einer Welt, in der es wenig Einsicht, jedoch umso mehr Ansichten gibt, bedarf es einer klaren Orientierung. Wer auch bei stürmischer See sein Ziel nicht aus den Augen verlieren will, bereitet sich im Hafen sorgfältig auf die große Fahrt vor. Hier wird die Route geplant, der Proviant an Bord geholt und das Schiff seetauglich gemacht. Unser Hafen ist und bleibt das SchmidtColleg.

Wie sehen Sie die Bedeutung von Seminaren für die Zukunft?

Haben wir nicht schon sämtliche Management-Modelle lobpreist? Die Frage ist: „Was bleibt?“ Seminare werden zukünftig als Teil der individuellen „Lebensschule“ verstanden. Nicht Inhalte lernen. Nicht platte Sprüche lernen. Der Mensch wird lernen, wie er an seiner inneren Haltung zu sämtlichen Lebensbereichen arbeiten kann.

Welche Bedeutung wird Gesundheitsmanagement haben?

Es heißt, in einem gesunden Körper ruht auch ein gesunder Geist. Dem stimme ich uneingeschränkt zu. Mit Jogging, gesunder Ernährung und vielerlei Abstinenz allein werden wir das aber nicht erreichen. Sehen Sie sich doch einmal unseren Altbundeskanzler Helmut Schmidt (91) an. Der raucht zwei Päckchen Zigaretten am Tag und trinkt auch mal ein Gläschen Rotwein. Für ihn ist das Genuss. Es ist sein persönlicher Weg.

Wie sehen Sie die Bedeutung von Mittelstandsberatung?

Als Unternehmer sind wir heute Generalisten. Wir müssen etwas von Unternehmensplanung verstehen und sollen in Form von Businessplänen in die Zukunft blicken können. Wir sind oft Personalchef, Marketingleiter und Finanzchef in einem. Das alles lässt sich doch heute kaum noch leisten. Wir wünschen uns Berater, die sich festlegen und dann bitteschön diesen Weg auch bedingungslos mit uns mitgehen.

Was bedeutet Exzellenz in Ihrem Unternehmen?

Es bedarf einer ständigen Feinjustierung der Leitplanken für Mitarbeiter, Kunden und Partner. Sie schaffen Transparenz und helfen uns, „komplex“ nicht mit „kompliziert“ zu verwechseln. Und dann: tun, tun, tun!

Wie leben Sie in Ihrem Unternehmen Exzellenz?

Vorleben und unbequem bleiben!

Was ist für Sie besonders wichtig in ihrem Unternehmen?

Das wirklich Wichtige in unserem Unternehmen sind die grundlegenden Werte, die wir definiert haben. Nicht das Niederschreiben ist das Wesentliche, sondern wie diese Werte täglich gelebt werden. Alles, was folgt, ergibt sich zwangsläufig. So oder so!

Was macht Ihr Unternehmen exzellent?

Sind wir das denn schon? Oder beginnt Exzellenz nicht damit, dass wir uns dauerhaft damit auseinandersetzen, wie wir wirklich besser werden wollen?

Was ist für Sie gute Unternehmensführung?

Wenn die Werte, die im Unternehmen gelten, gleichermaßen von der Führung wie von der Mannschaft gelebt werden. Wenn sich Sein und Schein bedingungslos decken.

Wo sehen Sie die größten Probleme beim deutschen Mittelstand?

Ob Wirtschaftskrise, Finanzkrise oder Finanzierungsklemme. Wir alle wissen doch: Schlechte Zeiten sind gute Zeiten für gute Unternehmer. Einem mittelständischen Unternehmer ging es auch schon in der Vergangenheit weniger darum, Profit zu optimieren, als durch den Einsatz von sehr, sehr viel Herzblut eine Vision zu verfolgen, die neben dem Materiellen doch vorrangig gesellschaftliche Anerkennung mit sich bringt. Die Politik, die sich heute mehr durch Opportunismus als durch Entschlossenheit auszeichnet, setzt genau diese Motivation des Mittelstands in geradezu fahrlässiger Weise aufs Spiel. Der Mittelstand ist sich seiner Stärken nicht bewusst. Er nimmt keinen wesentlichen Einfluss, um gesellschaftliche Entwicklungen mitzugestalten. Ein Mangel an Selbstbewusstsein gegenüber der Politik, aber auch gegenüber den großen Unternehmen macht uns zu Hamstern im Rad. Solange sich dieses Rad dreht – so lange bleibt der soziale Frieden gewahrt. Ist es nicht nur eine Frage der Zeit, bis der Hamster erschöpft vom Rad fällt?

Was ist Ihre Prognose für die Zukunft des deutschen Mittelstandes?

Die für uns entscheidende Frage lautet: Wie schaffen wir es, dieses Bewusstseins-Vakuum zu füllen?

Was ist Ihre Empfehlung für Unternehmer?

Wir sind nicht die Oberlehrer. Es gibt genügend kluge Köpfe im Mittelstand. Gestandene Unternehmer obendrein. Dennoch können wir es uns nicht verkneifen, allen, die sich angesprochen fühlen, folgenden Ansporn zu geben: Wäre es nicht wunderbar, wenn wir uns auch einmal ganz bewusst über die eine oder andere bürokratische Hürde hinwegsetzen würden? Wenn wir den Mut aufbringen könnten, widersinnige Regeln zu brechen? Warum nicht mal das Umleitungsschild ignorieren und einfach in die Straßenbaustelle einfahren? Erstaunliches ist festzustellen. In 80 Prozent der Fälle kommen wir ohne Probleme durch – trotz Umleitungshinweis!

Was sind Ihrer Meinung nach die größten Fehler, die heute bei Unternehmensführung gemacht werden?

Dass wir zu schnell klein beigeben. Nicht nur im Umgang mit den gesellschaftlichen Herausforderungen, sondern auch mit unseren Zielen, mit unseren Kunden, Mitarbeitern und Lieferanten.

Wo liegen die größten Chancen für Unternehmer / für den deutschen Mittelstand?

Die größten Chancen des Mittelstands liegen im Mittelstand selbst. Wir müssen lernen, Netzwerke richtig zu verstehen. Ein echter Netzwerker fragt nicht danach, was er dafür bekommt, sondern er fragt sich: Was kann ich geben? Wenn man diese Haltung konsequent praktiziert, führt dies unweigerlich zum Erfolg!



UNSER WUNSCH FÜR DIE ZUKUNFT

Wir wünschen uns für die Zukunft, dass wir alle wieder lernen,
Entscheidungen mit dem gesunden Menschenverstand zu treffen.

Gelerntes Wissen und Fachkenntnisse sind wichtig. Diese gezielt einzusetzen ist richtig.

Es gibt darüber hinaus eine Fähigkeit, die uns allen in die Wiege gelegt ist. Diese Befähigung wird uns aber im Laufe unseres Erwachsenwerdens geradezu ab-erzogen, so als handle es sich um eine Krankheit: die Intuition – oder anders ausgedrückt: der gesunde Menschenverstand. Jeder Mensch hat ihn. Er ist nur verkümmert. Er schlummert in jedem von uns. Aber er lässt sich wecken, will trainiert sein. Und dann will er RAUS!





Die Burgergruppe ist gemäß ihrer Vision,
„...was uns antreibt“, angenehm anders als alle anderen. Mit
ihren strategischen Beteiligungen bietet sie ihren Kunden
aus den unterschiedlichsten Branchen als Systemlieferant
kundenspezifische Antriebslösungen in Metall und Kunststoff
für Mittel- und Großserien und umfasst dabei die gesamte
Prozesskette von der Entwicklung bis zur Montage.
„Der Mensch steht im Mittelpunkt“ – gemäß diesem Motto
wurde 2007 das „Business Health Concept“ im Unternehmen
eingeführt. Eine eigens für dieses Projekt eingestellte
Diplom-Sportwissenschaftlerin ist Ansprechpartnerin für
jeden Mitarbeiter zum Thema Gesundheit. Bereits viermal
in Folge wurde die hervorragende Personalarbeit der SBS-
Feintechnik mit der Verleihung des TOP-JOB-Gütesiegels
gewürdigt. Und auch beim Thema Innovation belegt das
Unternehmen einen Spitzenplatz: In den Jahren 2007 bis
2010 wurde es „TOP-Innovator“ ausgezeichnet.

*Wenn Kunden zu Freunden werden, ist dies immer eine ganz große Bereicherung,
und ich erinnere mich noch sehr gut an die intensiven Seminare, die ich für die
Firmengruppe SBS halten und dabei den Geist von UnternehmerEnergie auf ein ganzes
Team übertragen durfte. Silke Burger war es auch, die mich vor drei Jahren motivierte,
in ein neues unternehmerisches Abenteuer einzusteigen und die SchmidtColleg
Gesundheitsmanagement GmbH zu gründen. Als Vorzeigeunternehmer wurden die
„Burgers“ zu Recht mit dem ersten TOP JOB Gesundheitspreis ausgezeichnet.
(Cay von Fournier)*

Haus W

Thomas Burger

Thomas Burger ist geschäftsführender Gesellschafter der BURGERGRUPPE mit dem Kernunternehmen SBS-Feintechnik, ein eigentümergeführtes mittelständisches Familienunternehmen der Antriebstechnik. Nach dem Abitur absolvierte er eine Lehre als Feinmechaniker und anschließend ein Studium zum Diplomkaufmann.

2010 erfolgte die Auszeichnung als „Bester Arbeitgeber Kategorie Gesundheit“, 2007 startete das Business Health Concept. Außerdem: Besuch Führungskräfte-/UnternehmerEnergie, UnternehmerFreitage, CollegTage und interne Seminare für Projektmanagement/Kommunikation.



GESUNDHEIT UND AUSBILDUNG UND ERFOLGSFAKTOREN

Gesundheit kauft man nicht im Handel, denn sie liegt im Lebenswandel.

Karl Kötschau

Burgergesundheit – Gesundheitsmanagement als Ressource

In der Menschheitsgeschichte sind wir die erste Generation, die das biologische Mindestmaß an körperlicher Aktivität nicht mehr erreicht. Bewegungsmangel gilt als einer der Hauptrisikofaktoren, der für die Entstehung von Herz-Kreislaufkrankheiten oder muskuloskeletale Beschwerden verantwortlich gemacht wird. Überlegen Sie einmal, wie viel Bewegung integrieren Sie in Ihren Alltag? Gehen Sie zu Fuß zur Arbeit? Laufen Sie in der Mittagspause nach Hause oder einmal um den Block? Wie schaut's nach Feierabend aus? Gehen Sie zu Fuß zum Einkaufen? Viele dieser Bewegungsdosen haben Generationen vor uns täglich absolviert. Heute wird Sport zu einer künstlich geschaffenen Möglichkeit, den gesellschaftsbedingten Bewegungsmangel zu kompensieren, und dient dabei zugleich als Ausgleich erhöhter psychischer Beanspruchung.

Joggen, Radeln, Schwimmen nach Feierabend oder eine kleine Yogaeinheit in der Mittagspause? Die BURGERGRUPPE nimmt sich der Verantwortung für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter an. 2007 startete das Projekt TopFit, zu dem alle rund 300 Mitarbeiter eingeladen wurden. Zu Beginn des Projekts standen verschiedene physiologische Check-ups (Lungenfunktion, Herz-Kreislauf-Test, Herzstressmessung etc.) am Programm, die Aufschluss über den aktuellen Gesundheits- und Fitnesszustand der Belegschaft geben sollten. Sportwissenschaftler betreuten die Checks und gaben Trainingsempfehlungen – natürlich alles streng vertraulich! Nach zwölf bzw. 24 Monaten gab es dann entsprechende Vergleichsuntersuchungen. In der BURGERACADEMY finden die Mitarbeiter seit 2006 Angebote zu Sportveranstaltungen, Bewegungskursen, Ernährungsvorträgen, Entspannungsseminaren und vielem mehr. Von Fahrtsicherheitstrainings, Erste-Hilfe-Kursen über Wildkräuterwanderungen, regelmäßige Kochkurse in der Firmenküche, gemeinsame Lauf- oder Bike-Events oder Computer- und Sprachkurse wird unseren Mitarbeitern eine Vielfalt an Möglichkeiten zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung geboten.

Das Gesundheitsprogramm wächst an den Bedürfnissen der Mitarbeiter. Eine eignes für das Gesundheitsmanagement eingestellte diplomierte Sportwissenschaftlerin stimmt die verschiedenen Maßnahmen aufeinander ab. „Die Angebote werden nach wie vor sehr gut angenommen. Man muss sich nur immer mal wieder etwas Neues einfallen lassen“, freut sich Stephanie Kern vom HR

Gesundheitsmanagement. Aber Gesundheitsförderung ist noch lange nicht alles, was die BURGERGRUPPE für eine bessere Work-Life-Balance ihrer Mitarbeiter tut. Arbeitsplatzergonomie, Demografieprojekte (Integration 50+), Kinderbetreuung, diverse Kooperationen (Krankenkasse, Fitnessstudio, Apotheke, Sportladen, Versicherung, Optiker) oder das 2009 neu eingeführte Mitarbeiter-Bonus-Programm – eine prozentuale Unternehmens-Erfolgsbeteiligung – fördern die Identifikation mit dem Unternehmen, integrieren die Mitarbeiter und machen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf einfacher. Das alles geschieht, um das Unternehmen mit seiner über 150-jährigen Tradition auch weiterhin innovativ und im Wirtschaftswettbewerb fit zu halten.

Den Mitarbeiter als Mitdenker.



Hier bitte Bildunterschrift. Hier bitte Bildunterschrift.



Das große Ziel der Bildung ist nicht Wissen, sondern Handeln.

Herbert Spencer

BURGERAUSBILDUNG

Eine hohe Ausbildungsrate bedeutet nicht nur Nachwuchsförderung, sondern sie ist auch ein erfolgreiches Mittel, sich für den demografischen Wandel zu wappnen.

Mit einer Ausbildungsrate von 15 Prozent in 14 Ausbildungsberufen sorgen wir schon heute für die Fachkräfte von morgen!

Um die Ausbildung interessant, vielseitig und abwechslungsreich zu gestalten, bedient sich die BURGERGRUPPE auch manchmal ungewöhnlicher Methoden – wie das Projekt HAPPY SHEEP (www.azubis-burgergruppe.com) zeigt: Entstanden aus der Suche nach einer Möglichkeit, den steilen Hang vor dem Betriebsgelände zu mähen, zählen seit 2006 eine Vielzahl von vom Aussterben bedrohte Wald- und Bergschafen zur BUGERGRUPPE. Autonom organisieren die Azubis der BURGERGRUPPE den Schafdienst und Termine beim Tierarzt, reparieren den Zaun und alles, was sonst noch so ansteht. Teamwork und Verantwortung übernehmen ist gefragt. Planung, Organisation, Umsetzung – jeder sucht sich seine Aufgaben. Der intensive Austausch miteinander fördert zudem die soziale Kompetenz.

Doch nicht nur Bildung nehmen, sondern auch Bildung geben ist die Devise: Im Zuge der Deutschlandinitiative 365 Orte im Land der Ideen organisierten

Eine Aktion von vielen: unser HAPPY-SHEEP-Projekt





Hier bitte Bildunterschrift. Hier bitte Bildunterschrift.

die Azubis einen „Tag der offenen Tür am Schafstall“, zu dem knapp 100 Kindergartenkinder eingeladen waren, um in einem Spiel- und Lernparcours alles Wissenswerte und Interessante über das Projekt HAPPY SHEEP und die zwölf willigen Mitglieder der BURGERGRUPPE zu erfahren.

Das HAPPY-SHEEP-Projekt ist nur eines unter vielen. Outdoor-Events, Spendenkampagnen für ein Bildungsprojekt in Burundi (Zentralafrika), Stammtische für den regelmäßigen Austausch untereinander und vieles mehr begleiten die Azubis auf ihrem Weg durch die BURGERAUSBILDUNG.

Mit unseren Konzepten bewegen wir uns immer auf dem schmalen Grad zwischen Tradition und Innovation. Die kurzen Wege und innerhalb unserer BURGERFAMILIE machen es seit über 150 Jahren möglich, stets flexibel zu reagieren. Bisher sehr erfolgreich.

DAS INTERVIEW

Welche Bedeutung wird Gesundheitsmanagement haben?

Bedingt durch den demografischen Wandel und die wachsende Zahl älterer Arbeitnehmer bei gleichzeitigem Fach- und Führungskräfte-mangel und steigenden Anforderungen wird dem Thema Gesundheitsmanagement in Zukunft immer mehr Bedeutung zukommen. Aus diesem Grund ist es wichtig, rechtzeitig auf präventive Maßnahmen zu setzen. Gemäß dem Motto des Business Health Concept des SchmidtCollegs, „gesunde Menschen für gesunde Unternehmen“, ist es die Leistungsfähigkeit eines jeden einzelnen Mitarbeiters, die sich in Arbeitsproduktivität und Betriebsergebnis widerspiegelt. Z

eit und Energie, die der Einzelne seinem Körper widmet – von der gesunden Ernährung über Stressmanagement bis hin zu ausreichender Bewegung – sind nicht nur eine Investition in die persönliche Gesundheit, sondern wirken sich gleichzeitig auf die Gesundheit des Unternehmens aus. Das Ziel ist klar definiert: Durch Maßnahmen im Gesundheitsbereich steigt nicht nur die Leistungsfähigkeit, sondern auch das Engagement der Mitarbeiter als Basis zur Erreichung der Unternehmensziele. Ein fitter Arbeitgeber braucht gesunde Mitarbeiter!

Was ist für Sie besonders wichtig in Ihrem Unternehmen?

Für uns ist wichtig, dass der Mensch im Mittelpunkt unseres wirtschaftlichen Handelns steht. Der konstante Wandel der Gesellschaft und des wirtschaftlichen Umfeldes sowie die Vielfältigkeit der Aufgabenstellungen machen es für den einzelnen Mitarbeiter zunehmend wichtig, seine Arbeit in einem Gesamtzusammenhang zu sehen. Deshalb ist eine Zielrichtung für unser unternehmerisches Handeln und unsere Zusammenarbeit von ganz besonderer Bedeutung. Die ethischen Grundwerte eines Unternehmens und seine Visionen müssen festgeschrieben sein, da sie die Basis für alle Entscheidungen und Handlungen und somit Orientierung und Führungsinstrument zugleich sind, während die Strategie den Markterfordernissen angepasst werden können.

Um am Markt zu bestehen, muss das Thema Innovation für uns immer aktuell sein. Dabei gehen wir zielgerichtet vor und überlassen beim Innovationsprozess nichts dem Zufall. Allgemein gilt im Unternehmen die Devise, einen Vorsprung durch Wissen zu schaffen, den wir unter anderem auch dadurch erreichen, dass wir sehr großen Wert auf die Fortbildung unserer Mitarbeiter legen. Ganz gemäß dem Zitat von Benjamin Franklin: „Eine Investition in das Wissen eines Menschen, bringt immer noch die besten Zinsen.“ Und in diesem Zusammenhang greifen wir immer wieder gerne auf das Seminarangebot des Schmidt-Collegs zurück.



Was macht Ihr Unternehmen exzellent?

Durch unsere strategische Ausrichtung – Systemlieferant für kundenspezifische Antriebslösungen in den unterschiedlichsten Branchen, von der Fahrzeugindustrie über die Haushaltsmaschinenteknik bis zur Gebäude- und Medizintechnik – können wir unsere Kunden gezielt in Nischenbereichen ansprechen. Einen deutlichen Wettbewerbsvorteil erreichen wir dadurch, dass wir die gesamte Prozesskette – von der Entwicklung bis zur Montage – im eigenen Unternehmen durchführen und konsequent den Aufbau unserer strategischen Partner weiterverfolgt haben. Schnelligkeit, kurze Entscheidungswege und Flexibilität zeichnen uns als mittelständisches Schwarzwälder Unternehmen mit über 150-jähriger Tradition besonders aus.

Wir sind unabhängig und wollen es auch in Zukunft bleiben. Unseren Kunden sind wir ein verlässlicher Partner, denn als eigentümergeführtes Familienunternehmen denken wir in Generationen, nicht in Quartalen. Tradition und Innovation sind für uns keine Widersprüche, sondern der Schlüssel zum Erfolg.



MEIN WUNSCH FÜR DIE ZUKUNFT

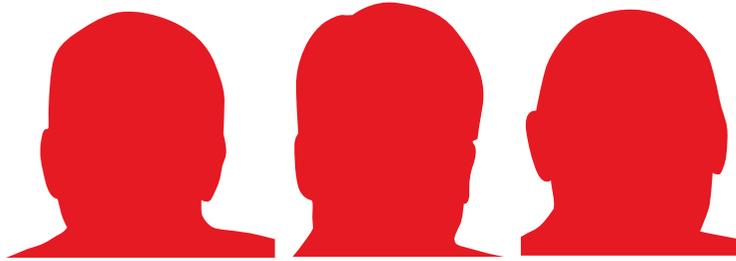
Ich wünsche mir für die Zukunft, dass unser eigentümer- und wertorientiert geführtes, unabhängiges Familienunternehmen auf qualitativem Wachstumskurs bleibt und weiterhin ein verlässlicher und attraktiver Arbeitgeber für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Mitdenker, sowie ein begehrter Partner für unsere Kunden und Lieferanten ist.

Innovationen werden in Zukunft noch mehr an Bedeutung gewinnen. Deshalb positionieren wir uns auf der Grundlage der Unternehmensvision „Was uns antreibt ...“ als innovativer, diversifizierter Markensystemanbieter mit hoher Herstellungs kompetenz. Es ist unser Ziel, in unseren drei strategischen Geschäftsfeldern – Antriebslösungen, kundenspezifische Komponenten und mechanische Uhrwerke – die Branchenstandards zu setzen und kundenindividuelle Systemlösungen marktgerecht anzubieten, immer stärker auch im überwiegend europäischen Ausland. Unser herausragendes Entwicklungs-Know-how werden wir weiter optimieren und wesentliche Teile der Wertschöpfungskette selbst oder in der dazugehörigen Unternehmensgruppe und mit strategischen Partnern bilden. Die BURGERGRUPPE wird durch kreative Investitionen in die eigenen Mitarbeiter an den verschiedenen Standorten Benchmarks setzen und als beliebte und attraktive Arbeitgebermarke motivierte Mitdenker in die Schwarzwälder Idylle locken, nach dem Motto: „Arbeiten, wo andere Urlaub machen“.

Im Mittelpunkt unseres wirtschaftlichen Handelns werden nach wie vor der Mensch als Person, die Gesundheit und die Umwelt stehen. Gemäß dem Grundsatz, „Be different or die“, werden wir angenehm anders als alle anderen sein. Auf Basis unserer Firmenethik werden wir unsere eigene BURGERACADEMY ausbauen und unseren Mitarbeitern gezielt attraktive Weiterbildungsangebote anbieten, sowohl auf dem Sektor Gesundheitsmanagement als auch hinsichtlich ihrer fachlichen und persönlichen Qualifikationen. Dies gilt insbesondere auch für unsere Auszubildenden. Unsere hohe Ausbildungsquote

wird auch zukünftig sicherstellen, dass wir unseren Bedarf an engagierten Nachwuchskräften aus den eigenen Reihen rekrutieren können. In diesem Zusammenhang wird die Kooperation zwischen Betrieben und Bildungseinrichtungen noch mehr an Bedeutung gewinnen. So werden wir den bisherigen Dialog mit den örtlichen Schulen und Fachhochschulen weiter ausbauen. Und über die fachliche Ausbildung hinaus unser gezieltes Augenmerk auf den Bereich soziale Verantwortung, Teamfähigkeit und Bezug zur Natur unter dem Motto, „Back to the roots“, legen. Auch wird es unsere Aufgabe sein, unsere Unternehmenskultur im Hinblick auf den demografischen Wandel und die damit verbundene stetig steigende Anzahl der älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer partnerschaftlich und vertrauensvoll zu gestalten. In diesem Punkt wird dem Thema Gesundheitsmanagement und unserer BURGERACADEMY sicherlich eine wachsende Bedeutung zukommen. Ein gesundes Unternehmen braucht geistig und körperlich fitte Mitarbeiter! Als größter Arbeitgeber vor Ort werden wir durch unser soziales Engagement die Region weiterhin aktiv unterstützen und mitgestalten.

Die sechste Generation steht bei der BURGERGRUPPE bereits in den Startlöchern. Wir müssen Vorbild sein für einen wertorientierten, verlässlichen und partnerschaftlichen Umgang innerhalb und außerhalb unseres Unternehmerdaseins. Ein Unternehmen kann auf Dauer nur erfolgreich sein, wenn es klare und verlässliche Werte hat, die nicht mit Tinte geschrieben, sondern in Stein gemeißelt sind.



„Wir erschaffen Wohlbefinden“, dies ist der Leitsatz, nach dem wir unser Unternehmen erfolgreich führen. Im Mittelpunkt stehen dabei die Mitarbeiter, die bei uns weitaus mehr als nur reine „Befehlsempfänger“ sind. Gemeinsam mit ihnen und den langjährigen Partnern setzen wir als Generalunternehmer für unsere internationalen Kunden Hotel- und Ladeneinrichtungsprojekte um. Mit unserer speziellen Arbeitsweise und der Motivation aller Mitarbeiter begeistern wir unsere Auftraggeber. Auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten realisieren wir mit unserem funktionierenden Team Visionen und Ziele.

Ein Unternehmerteam der Extraklasse führt die Firma Tenbrink an. Es ist faszinierend zu erleben, wie die Energie durch ein ganzes Team geht und wie wichtig die Vorbildwirkung der Unternehmer dabei ist. Die Herren Tenbrink, Terliesner und Thesker haben die Energie und sie stellen jeden Tag aufs Neue unter Beweis, wie wirksam die Kombination einer Vision und die Liebe zum Detail sein können. Die Firma Tenbrink ist ein erstklassiger Anwender unseres Führungssystems, aber auch unseres „Business Health Concepts“, des ganzheitlichen Gesundheitsmanagements im Unternehmen.

(Cay von Fournier)



Winfried Tenbrink, Manfred Terliesner, Hubert Thesker

Im Team der geschäftsführenden Gesellschafter obliegt Winfried Tenbrink die Produktion, Technik und strategische Planung. Hubert Thesker ist zuständig für die Bereiche strategische Führung, Controlling und Finanzen sowie Personal. Vertrieb und Marketing betreut Manfred Terliesner.

Schwierige Zeiten machten ein Umdenken erforderlich. Gemeinsam mit dem SchmidtColleg entwickelten wir neue Ideen, die erfolgreich umgesetzt werden konnten. Und heute sind wir als „Professionals in Renovation“ eines der erfolgreichsten Unternehmen am Markt.



AUS ERFAHRUNG ERFOLGREICH

Seit Jahren sind wir einer der führenden europäischen Spezialisten in der Renovierung von First-Class- und Luxushotels sowie hochwertiger Ladeneinrichtungen. Als Generalunternehmer realisieren wir die Visionen internationaler Architekten und Designer. Kunden wie Hilton, Le Méridien und Marriott vertrauen, genau wie Peek & Cloppenburg, Ronnefeldt und Charles Voegelé, auf Qualität aus einer Hand.

Von der Schreinerwerkstatt zum internationalen Renovierungsspezialisten

Die Unternehmensgeschichte der Tenbrink-Gruppe beginnt vor mehr als 82 Jahren. Im Jahre 1928 gründet der Tischlermeister Josef Tenbrink eine Schreinerwerkstatt im münsterländischen Stadtlohn. Hieraus entwickelt sich in den folgenden Jahren und Jahrzehnten ein solider Handwerksbetrieb. 1955 übernimmt Wilhelm Tenbrink den Betrieb von seinem Vater und überträgt die Verantwortung dafür im Jahr 1986 seinem Sohn Winfried. Seit 2006 stehen ihm mit Hubert Thesker und Manfred Terliesner zwei weitere geschäftsführende Gesellschafter zur Seite.

In den letzten 25 Jahren entwickelte sich der gesunde Kleinbetrieb mit zehn Mitarbeitern zu einem multifunktionalen Dienstleister und Generalunternehmer mit mehr als 170 Mitarbeitern. Auch der Jahresumsatz entwickelte sich entsprechend von circa 700.000 Euro auf 50 Millionen Euro im vergangenen Jahr.

Unser Weg zur UnternehmerEnergie

Nachdem wir einige Jahre für einen großen Hoteleinrichter im Bereich Innenausbau tätig waren, trat Tenbrink 1989 erstmals selber am Markt in Erscheinung und baute einen eigenständigen Vertrieb auf. Die rasch wachsende Unternehmensgröße erforderte aber schon bald neue Organisationsstrukturen. Genau zu dieser Zeit fiel Manfred Terliesner der Zeitplaner vom SchmidtColleg sowie die Mappe von UnternehmerEnergie bei einem Hoteldirektor auf. Neugierig geworden und mit ersten Informationen versorgt, nahm er gemeinsam mit Winfried Tenbrink 1996 am Seminar UnternehmerEnergie teil. Der Hoffnung, hier Problemlösungen aufgezeigt zu bekommen, folgte erst eine Ernüchterung, denn beide konnten zunächst in der Kindheitsbewältigung und Grabrede im Seminar keinen Zusammenhang zur Unternehmensführung erkennen. Dies legte sich jedoch rasch, und am Ende des Seminars waren beide bis in die Haarspitzen motiviert und voller Tatendrang.

Bereits auf der Rückfahrt von UnternehmerEnergie sammelten Winfried Tenbrink und Manfred Terliesner fleißig Ideen, die sie in einer Versammlung den Mitarbeitern vorstellten. Sie begannen zügig die ersten Veränderungen umzusetzen und konnten mit ihrer Euphorie die Mitarbeiter begeistern und für

die neue Sache gewinnen. Hubert Thesker nutzte gleich den nächsten Seminartermin, und auch er kam mit vielen neuen Ideen zurück. Eine der einschneidendsten Veränderungen war die Auflösung der Abteilungen. Die Tenbrink-Unternehmensgruppe denkt und arbeitet heute in Profitcentern. Sie besteht aus fünf Teams, die in drei eigenständigen Unternehmen tätig sind. In der Tenbrink Objekteinrichtung GmbH ist der Vertrieb von Hotel- und Ladeneinrichtungen angesiedelt. Eine weitere GmbH ist mit der Produktion der Holzteile beschäftigt, während sich die dritte um Logistik und Montage kümmert.

Spezialist für entspanntes Renovieren

Wir überzeugen unsere Kunden, Investoren und die Betreiber von Hotels mit der bewährten Sicherheit für Qualität, Kosten und Terminen.

Nach dem Prinzip „alles aus einer Hand“ und unserer Kompetenz als Generalunternehmer haben wir unser STR[®]-Konzept entwickelt. Mit diesem innovativen Konzept garantieren wir die kürzesten Projektlaufzeiten der Branche.

Dies wird durch eine ständige Projektleitung vor Ort, eine kontinuierliche Optimierung aller Arbeitsprozesse, die detaillierte Planung sowie den vermehrten Einsatz von Ressourcen erreicht. Für die Hotels und Shops bedeutet dies, dass sich der durch Renovierungs- und Umbauarbeiten bedingte Umsatzausfall erheblich verringert. Jeder Tag, an dem ein Hotelzimmer nicht angeboten und ein Ladenlokal geschlossen ist, steht für ein unwiederbringlich verlorenes Geschäft.





Bildunterschrift Unser Kreativzentrum in Stadtlohn mit vielen Mustern, Materialien und

Erstmals konnte Tenbrink die Vorzüge des neuen Konzeptes bei den Arbeiten im Marriott Champs-Élysées in Paris unter Beweis stellen. Für die Renovierung von 191 Zimmern und drei Suiten einschließlich Bäder und Flure benötigten wir nur 98 Tage. Die Investition für diese Maßnahme belief sich auf fünf Millionen Euro. Im Vergleich zu einem Nicht-STR®-Projekt eines Unternehmens konnten so etwa 50 Prozent der Zeit eingespart werden. Im Fall des Marriott Hotel bedeutete dies rund 1,5 Millionen Euro weniger Umsatzverlust.

Creativ Center bietet Kommunikationsplattform

Seit zwei Jahren stehen am Produktionsstandort in Stadtlohn attraktive Präsentationsräume zur Verfügung. Kunden wie Designer können hier Materialien aussuchen und zusammenstellen. Von baulicher Seite besteht eine direkte und offene Verbindung in das Planungsbüro. Unsere Innenarchitektinnen setzen hier die Designkonzepte international erfolgreicher Architekten um. Gerne profitieren diese auch bei der Grundlagenermittlung, der Aufnahme von Mengen und Maßen, der Erstellung technischer Zeichnungen und der Umsetzung auf verschiedene Zimmertypen von der bewährten Tenbrink-Kompetenz. Unser neues Creativ Center dient auch als Kommunikationsplattform, um gemeinsam mit Kunden, Investoren, Projektverantwortlichen und Managern finale Entscheidungen zu treffen.

Vom Möbelschreiner zum Generalunternehmer

Der Weg hin zum „Professional in Renovation“ war nicht einfach. Es hat Zeit gebraucht und Durststrecken mussten überwunden werden. Wir haben gewusst, was wir wollen, und sind den Weg vom Möbelschreiner und Objekteinrichter bis hin zum Generalunternehmer gegangen. Der Handwerker wurde zum Planer und ist heute der direkte Partner des Auftraggebers.

Ziele werden präzise formuliert

Was Tenbrink will und vorhat, das wissen alle im Unternehmen. Dies liegt sicherlich auch daran, dass der Betriebsrat in die Jahreszielplanung eingebunden ist. So wird sofort die strategische Ausrichtung des Unternehmens den Mitarbeitern mitgeteilt und deren Interessen in die Planung eingebracht. Gemeinsam mit dem Moderator Harald Westenberger treffen sich einmal jährlich die Geschäftsführer und Teamleiter sowie der Betriebsratsvorsitzende zur Jahreszielplanung. Heute können wir über unser erstes Treffen dieser Art vor 14 Jahren nur schmunzeln.

Damals wurde viel geschrieben, jedoch wenig Konkretes. Ziele werden heute genau festgelegt und den Teams präzise formuliert.





Erfolgreich mit Partnerunternehmen

Die komplexen Leistungen, die wir heute anbieten, können nicht mehr nur mit eigenen Mitarbeitern abgedeckt werden. Möbel werden bei Auftragsspitzen von anderen Betrieben zugekauft. Auf den Baustellen bedienen wir uns einer Reihe von Partnerunternehmen für die verschiedenen Gewerke. Gemeinsam mit unseren eigenen Mitarbeitern stellen sie die Visitenkarte des Unternehmens dar. Aus diesem Grund ist die Pflege des Partnernetzwerkes besonders wichtig. Partner werden über Inhalte der Jahreszielplanung informiert und bei regelmäßigen Partnertagen motiviert, gemeinsam mit Tenbrink die gesteckten Ziele zu erreichen.

Nur so ist es überhaupt möglich, dass wir das wohl wichtigste Argument im Vertrieb einsetzen können. Die garantierte Kostensicherheit steht bei Investoren und Hotelbetreibern im Fokus. Nur ein Generalunternehmer mit entsprechender Erfahrung kann diese auch gewährleisten.

Gemeinsam für den Kunden

Dass diese Versprechen auch eingehalten werden und alles tatsächlich funktioniert, dafür sorgen die Teams im Team. Für einzelne Projekte kommen Berater, Innenarchitekten, Mitarbeiter der Kalkulation und ein Kaufmann zusammen. Im Projektfortschritt werden dann auch ein Projektleiter und die Produktion mit eingebunden. Dem Projektleiter obliegt gemeinsam mit dem Kaufmann die Projektkostenverfolgung und die Kontrolle. Sie sind natürlich auch für die Kosteneinhaltung verantwortlich und erhöhen durch die Verbesserung des Deckungsbeitrages ihre eigenen Prämien.

Im gesamten Unternehmen wird ein voll umgängliches Prämiensystem eingesetzt. Die persönliche Prämie eines Mitarbeiters ist an den Projekterfolg geknüpft. Diejenigen, die keinen direkten Einfluss auf Deckungsbeiträge nehmen können, werden am Gesamterfolg des Unternehmens beteiligt.

All dies ist jedoch nur möglich, weil den Mitarbeitern die Leitplanken weit auseinander gestellt sind. Durch die Übernahme von Verantwortung werden Mitarbeiter zu Mitdenkern und somit zu Mitunternehmern.



DAS INTERVIEW

Was bedeutet das SchmidtColleg für Sie?

Für uns stellt das SchmidtColleg ein ganzheitliches Managementsystem dar, bei dem der Mensch im Mittelpunkt steht. Die Bedürfnisse von Kunden, Partnern und Mitarbeitern werden berücksichtigt. Durch das aktive Leben nach und mit diesem System werden Mitarbeiter zu Mitunternehmern.

Wie sehen Sie die Bedeutung von Seminaren für die Zukunft?

Durch die Teilnahme an Seminaren wird der Horizont eines jeden Einzelnen erweitert. Man geht mit der Zeit und ist offen für Neues. Seminare bilden den Grundstock, zukünftige Entwicklungen nicht zu verpassen.

Welche Bedeutung wird Gesundheitsmanagement haben?

Nicht zuletzt durch den demografischen Wandel bekommt die Gesundheit aller Mitarbeiter, aber auch die persönliche eine ständig steigende Bedeutung. Dies haben wir bei Tenbrink schon früh erkannt und bieten heute ein umfassendes Gesundheitsprogramm an. Neben zahlreichen Sportkursen gibt es auch Seminare zu Themen wie Ernährung, Stressmanagement, Raucherentwöhnung oder Entspannungsworkshops. Nicht nur die Fitness und Vitalität der Mitarbeiter konnte nachweislich gesteigert werden, auch die Kommunikation beim wöchentlichen Sportprogramm trägt maßgeblich zur Verbesserung des Betriebsklimas bei.

Was ist für Sie besonders wichtig in Ihrem Unternehmen?

Der Spaß am Erfolg! Diesen erreichen wir durch die gelebte Unternehmenskultur und das daraus erwachsene Leitbild. Dieses haben Mitarbeiter aller Teams gemeinsam mit der Geschäftsleitung entwickelt. Die Identifikation mit dem Unternehmen und dessen Leitbild bildet die Basis des Miteinanders, um gemeinsam für alle Beteiligten „Wohlbefinden zu erschaffen“.

Was macht Ihr Unternehmen exzellent?

Das sind die Mitarbeiter, die bei uns zugleich Mitunternehmer sind. Gemeinsam formulieren wir Ziele, die wir mit Spaß an der Arbeit erreichen. Exzellenz ist aber auch die Begeisterung, die wir mit einem starken Team bei unseren Kunden bewirken.

Was ist für Sie gute Unternehmensführung?

Eine gute und erfolgreiche Unternehmensführung hat als Basis flache Hierarchien und bietet den Mitarbeitern größtmögliche Entscheidungsspielräume. Durch Eigenverantwortung wachsen diese im Tun und Handeln über sich hinaus.

Was ist Ihre Prognose für die Zukunft des deutschen Mittelstandes?

Der deutsche Mittelstand ist der Motor der Wirtschaft. Wir können uns durch Innovationen gegenüber ausländischen Mitbewerbern profilieren und bestehen auch in Krisenzeiten durch eine hohe Investitionskraft. Während Konzerne häufig sehr schwerfällig auf aktuelle Ereignisse reagieren können, ist der Mittelstand weitaus flexibler und bietet einem Großteil der Bevölkerung einen sicheren Arbeitsplatz.



Was ist Ihre Empfehlung für Unternehmer?

Unternehmer sollten häufiger überschaubare Risiken eingehen. Gemeinsam mit Kunden und Partnern Lösungen entwickeln und dabei ethische Werte nicht außer Acht lassen. Mitarbeiter für die Idee des Unternehmens begeistern und dem demografischen Wandel rechtzeitig entgegenzutreten, um so auch zukünftig erfolgreich zu bleiben.

Was sind Ihrer Meinung nach die größten Fehler, die heute in der Unternehmensführung gemacht werden?

Häufig werden die eigenen Mitarbeiter als Mitarbeiter zweiter Klasse behandelt und nicht akzeptiert, auch wenn ihre Leistungen stimmen. Unternehmensführung erfordert langfristiges Denken und zielt nicht auf kurzfristige Erfolge ab.

Wo liegen die größten Chancen für Unternehmer?

Durch Flexibilität und kurzfristige, schnelle Anpassungen auf den Markt reagieren. Innovationen entwickeln und umsetzen. Und als attraktiver Arbeitgeber auch das soziale Umfeld der Mitarbeiter berücksichtigen, um sich auch langfristig erfolgreich am Markt behaupten zu können.



UNSER WUNSCH FÜR DIE ZUKUNFT

Aus den Veränderungen und dem neuen Bewusstsein, welches wir nicht zuletzt durch die Zusammenarbeit mit dem SchmidtColleg gewonnen haben, ist auch das Ziel entstanden, in den nächsten zehn Jahren europäischer Marktführer bei der Renovierung von Hotelprojekten zu sein.

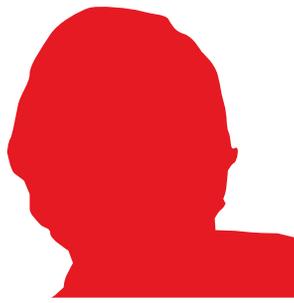
Gemeinsam mit unseren Mitarbeitern und Kollegen sind wir bereit, neue Wege zu gehen und die gesetzten Ziele konsequent umzusetzen. Natürlich ist es einfach, an gewohnten und bewährten Dingen festzuhalten, aber bringen uns diese auch weiter? Wir sind davon überzeugt, dass wir im Team Vertrautes und Neues zu idealen Lösungen für uns und die gesamte Tenbrink-Gruppe zusammenfügen. Der Mut und das Vertrauen, das unsere Mitarbeiter auszeichnet, haben uns zu dem gemacht, was wir heute sind – ein erfolgreiches Unternehmen und ein zuverlässiger Partner für unsere Kunden. Was liegt also näher, als die Messlatte anzupassen und neue Visionen in die Tat umzusetzen. Unser Wunsch für die Zukunft ist die Marktführerschaft bei Hotelrenovierungsprojekten auf dem europäischen Markt, welche wir bis 2020 erreichen wollen. Vor über 80 Jahren hat die Erfolgsgeschichte unseres Unternehmens begonnen, und wir haben häufig vor scheinbar unlösbaren Problemen gestanden. Doch diese haben uns auch inspiriert und gefordert, sodass wir gestärkt aus kleinen und großen Krisen hervorgegangen sind. Die Zusammenarbeit mit dem SchmidtColleg hat uns darüber hinaus bewegt, verschiedene Dinge bereits im Vorfeld anzugehen. Der Erfolg der letzten Jahre gibt uns Recht und zeigt uns, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Und diesen wollen und werden wir gemeinsam mit unserem Team gehen.



Teil IV

Inspirierende Energie

Der vierte Teil dieses Buches fasst einige inspirierende Beispiele zusammen, wie sie jedes Jahr auf unseren CollegTagen erlebbar sind. Alle Autoren gehören zu den Besten ihres Faches und alle verbindet eine besondere Freundschaft mit dem SchmidtColleg. Diese exzellenten Autoren liefern auch eine Bestätigung, wie aktuell die Inhalte der Seminare und Veranstaltungen des SchmidtCollegs sind.



Kirche und Wirtschaft – sind das nicht zwei völlig getrennt voneinander existierende Wirklichkeiten mit so unterschiedlichen Menschenbildern und Weltanschauungen, dass jeder Vergleich an den Haaren herbeigezogen wirkt? Aber sehen wir es einmal anders: Die Kirche, die vor 2000 Jahren in einem kleinen Stall angefangen hat, ist bis heute ein prosperierendes Unternehmen, sie ist der erste Global Player – schon deshalb kann die Wirtschaft einiges von ihr lernen. Corporate Identity gibt es in der Kirche schon seit 1500 Jahren, Gebietsschutz, 24-Stunden-Service, wöchentliche Treffen und Markentreue, Produktschulung, Kundenbindung – das alles ist so wenig neu für die Kirche wie die Globalisierung oder das Kreuz als verbindendes Symbol. Die Kirche war von Anfang an auch mit einer Firmenethik am Markt. Kirche und Wirtschaft sind eben keine völlig voneinander getrennten Welten.

In einer Zeit, in der Werte immer wichtiger werden, kommt es darauf an, dass es Menschen gibt, die darüber authentisch und praktisch reden und schreiben. Hermann-Josef ist ein solcher Mensch, ein Seelsorger gleichermaßen für seine Gemeinde und die Wirtschaftswelt. Die Seele der Wirtschaft täte gut daran, sich viel intensiver mit seinen Büchern und Reden zu beschäftigen. Als ganz besondere Eigenschaft empfinde ich seinen Humor – es darf gelacht werden, auch in der Kirche.

(Cay von Fournier)



Hermann-Josef Zoche

Dr. Dr. Hermann-Josef Zoche absolvierte das Studium der Philosophie und Theologie und promovierte in katholischer Theologie über Gnadenlehre und in allgemeiner Philosophie über Systeme des Denkens. Er hält Vorträge für Manager und Führungskräfte und ist seit Jahren einer der renommiertesten Fachleute für Ethik, zudem gefragter Redner und Sachbuchautor.

Dr. Dr. Hermann-Josef Zoche ist seit 1989 Autor des SchmidtColleg-Verlags, seine Bücher: Konfliktsouveränität, Wir müssen mal miteinander reden, Die 10 Gebote für Manager, 100 Meditationen für Manager. Er gestaltete Seminare für das SchmidtColleg und ist Redner bei den CollegTagen.



AUF TEUFEL KOMM RAUS – EINE GUTE FIRMENETHIK IST EIN MESSBARER ERFOLGSFAKTOR

Subheadline

Stellen Sie sich einmal vor, Sie würden ein Hemd für 120 Euro kaufen. An der Kasse aber tippt die Kassiererin nur 20 Euro ein. Sie haben nun drei Möglichkeiten: Entweder Sie packen das Hemd ein und gehen, oder Sie weisen darauf hin, dass das Hemd eigentlich 120 Euro kostet, oder aber Sie probieren es noch einmal. Den dritten Fall können wir getrost außer Acht lassen. Wenn Sie nicht auf die Differenz von 100 Euro hinweisen, dann haben Sie das schnelle Geld gemacht. Sie haben 100 Euro gespart. Allerdings hat dieses Vorgehen unter Umständen eine nachhaltige Wirkung. Jahre oder Jahrzehnte später wird es vielleicht immer noch an Ihrem Gewissen nagen, dass Sie seinerzeit die Kassiererin nicht auf ihren Fehler aufmerksam gemacht haben. Im zweiten Fall verzichten Sie auf den schnellen Gewinn und zahlen die 100 Euro drauf. Noch viele Jahre später werden Sie sich wahrscheinlich mit Freude daran erinnern, dass Sie eine schlechte Tat vermieden haben. Sie werden sich darüber freuen, dass Sie seinerzeit der Verführung zum Bösen getrotzt haben und „gut“ geblieben sind. Damit ist schon eine Erkenntnis gewonnen:



Es gibt die Freude am Guten und die Freude am Bösen.

Die am Bösen entsteht sofort und vergeht schnell.

Die Freude am Guten entsteht oft erst später, aber dann bleibt sie ewig.

Die Freude am Guten ist eine Teilhabe an der Freude der Engel.

Schauen wir uns den oben dargestellten Fall einmal genauer an: Wenn Sie die Verkäuferin nicht auf ihren Fehler hinweisen, dann haben Sie vielleicht kurzfristig Freude über den Gewinn. Sie haben hundert Euro mehr Kapital. Dieser Gewinn allerdings ist dadurch entstanden, dass Sie unehrlicherweise Geld behalten haben, das Sie eigentlich gar nicht mehr besitzen dürften. Es ist ein ungerechtfertigter Reichtum.

Anders sieht es aus, wenn Sie ethisch handeln und den realen Preis für das Produkt bezahlen. Dann haben Sie weniger Geld in der Tasche. Sie haben darauf verzichtet, das schnelle Geld zu machen. Aber – und das ist nun sehr wichtig: Sie haben ein gutes Gewissen. Wie diese beiden möglichen Handlungsweisen wirken, kann man oft erst Jahre später wirklich beurteilen. Im ersten Fall bleibt ein schales Gefühl zurück, dass man betrogen hat. Im zweiten Fall aber ist auch

nach Jahren eine echte, bleibende Freude darüber festzustellen, dass man das Gute getan und der Verführung zum Bösen widerstanden hat.

Das ethisch gute Handeln hat sich dann als das tragfähigere erwiesen. Der Verzicht auf das schnelle Geld um des Guten willen hat fast unmerklich etwas bewirkt: Derjenige, der gut gehandelt hat, hat damit zugleich eine bleibende Freude bekommen.

Eine wichtige Erkenntnis ist nun schon gewonnen: Ethik erfüllt keinen Selbstzweck, sondern sie dient dem Menschen. Sei verhilft ihm dazu, dass er nicht unglücklich wird, dass er nicht gegen den Sinn lebt oder in Freudlosigkeit versinkt.

Der Lehrer fragt seinen Schüler, was dieser denn zu studieren gedenke.

Darauf der Schüler: „Wirtschaftsethik.“ Antwortet der Lehrer:

„Da wirst du dich wohl entscheiden müssen.“

Aber: Sind Ethik und Wirtschaft wirklich zwei getrennte Welten?

Ethik ist die beste Hilfe für ein freudvolles und erfülltes Leben. Daher ist Ethik auch ein Erfolgsfaktor. Denn der Erfolg einer Firma ist sehr wesentlich davon bestimmt, dass dort ausgeglichene, fried- und freudvolle Menschen sinnorientiert arbeiten. Es ist wissenschaftlich erwiesen, dass eine Firma, die nach ihrer Firmenethik handelt und diese am Markt kommuniziert, erfolgreicher ist als eine vergleichbare Firma ohne Firmenethik.

Moralisches Handeln zahlt sich aus: Führungskräfte, die sich bestimmten Werten verpflichten und diese konsequent umsetzen, haben treuere und motiviertere Mitarbeiter, dankbare Lieferanten und begeisterte Kunden.

Wie aber muss eine Ethik formuliert sein, damit sie diese Wirkung erzielt und nicht nur schöner Schein ist, sondern tatsächlich ein wirksamer Erfolgsfaktor wird?

Subheadline Moses

Szenenwechsel: Ein ganzes Volk war aus der Knechtschaft Ägyptens geflohen. Es hatte ein Ziel vor Augen: das gelobte Land. Am Anfang reichte allein diese Vision, um Großes zu leisten und Widrigkeiten zu ertragen: Hitze, Hunger, Durst, Heimatlosigkeit. Aber irgendwann wurde es des Verzichtes überdrüssig. Die Menschen fingen an zu murren, beteten ein Goldenes Kalb an und verehrten es als Abbild eines fremden Gottes. Ein nicht mehr ganz junger Mann hört aus eisiger Höhe dieses Treiben. Er steht auf dem windigen Gipfel eines Berges. Die ganze Nacht verbringt er dort. Im Morgengrauen geht glutrot die Sonne auf. Da schleppt der Mann zwei Steintafeln ins Lager. Auf sie hat in



kalter Morgenstunde Gottes magischer Finger die Zehn Gebote geschliffen. Mit schlotternden Knien hatte der alte Mann die donnernde Stimme eines fernen Gottes vernommen, dass er, Moses, das Volk zur Raison bringen solle, mit eben jenen Geboten.

Es war die Geburtsstunde der ersten Firmenethik, und schon bald lesen wir in der Bibel, dass sich das Volk tatsächlich – wenn auch widerwillig – an diese Gebote hält. So heilig werden sie ihm, dass sie die denkwürdigen Steintafeln bei der weiteren Wanderung mitschleppen. Abends, wenn das Lager aufgeschlagen wird, steht die Lade in einem eigenen Zelt – tabernakula heißt auf Griechisch Zelt, und jeder Tabernakel erinnert bis heute an die überlieferten Vorkommnisse aus der Urzeit der „Firma“.

Viele Jahre später erreicht das Volk endlich das gelobte Land. Jenes Land, in dem laut Verheißung Milch und Honig fließen sollten. Aber so gelobt war das Land gar nicht. Andere Völker hatten sich dort bereits niedergelassen und labten sich an der Honigmilch. Es begann eine kriegerische Zeit der Landnahme und Besitzverteidigung. Bei den Kriegen mit den Philistern, jenem Volk, das sich am Küstenstreifen des heutigen Israelangesiedelt hatte, ging die Bundeslade mit den Steintafeln verloren.

Subheadline

Auch wenn jene alten Originaltafeln, auf die Gottes mystischer Finger einst die Gebote schrieb, verloren gegangen sind, so ist doch ihr Inhalt von Generation zu Generation weitergegeben worden. Er ist den Nachfahren derer, die einst in der Wüste die Zehn Gebote erhielten, in Fleisch und Blut übergegangen. Sie haben sie aufgeschrieben und weitertradiert.

An dieser Stelle kann man einige Anforderungen für eine heutige Firmenethik erkennen:

Eine Firmenethik muss schriftlich festgehalten sein, sie muss kurz und bündig sein, sie muss in Fleisch und Blut übergehen, und sie muss an die nächste Generation weitergereicht werden.

Die biblischen Zehn Gebote liefern ein Raster, das auch für eine heutige Firmenethik sinnvoll sein kann. Sie lassen sich direkt auf eine Firmenethik beziehen (siehe

Tabelle rechts).

Bei der Auflistung der Zehn Gebote wird meist übersehen, dass ihnen die Bibel eine Präambel voranstellt. Dieses „Vorwort“ ist für die weitere Bedeutung wichtig, denn hier geht es um eine Befreiung, jene aus dem Sklavenhaus Ägyptens. Das heißt: Der Grundtenor der Zehn Gebote ist die Ermöglichung von Freiheit. Sie wollen nicht einschränken, sondern die Bedingungen abstecken, unter denen freie und humane Entfaltung überhaupt möglich ist. Alles, was nach diesem Obersatz folgt, bezieht sich auf ihn und wird nur von ihm her verständlich. Die Gebote dürfen deshalb eigentlich nicht einfach übersetzt werden mit „Du sollst (nicht) ...“, sondern so: „Weil du aus der Sklaverei in die Freiheit gefunden hast, wirst du doch wohl (nicht)...“ Genau betrachtet handelt es sich also nicht um Weisungen, sondern um An-Gebote.

Das ist bei einer analogen Übertragung der Zehn Gebote auf eine Firmenethik sehr wichtig. Denn auch eine gute Firmenethik enthält nicht irgendwelche Weisungen, die strikt zu befolgen wären, sondern appelliert an die Erkenntnis, dass ethisches Handeln frei macht und Freude vermittelt.

Eine gute Firmenethik ist eben keine autoritäre Vorgabe profitgieriger Sklavenhalter, sondern ein An-Gebot an alle Mitarbeiter und Kunden, gemeinsam einen Weg ins gelobte Land zu gehen.

Entsprechend der Präambel der Zehn Gebote sollte auch eine Firmenethik einen Obersatz haben, in dem kurz beschrieben wird, worum es der Firma grundsätzlich geht. Schaut man sich die biblischen Zehn Gebote genauer an, so erkennt man eine Einteilung und Reihenfolge. Besonders die Grobeinteilung in zwei Tafeln springt ins Auge, wobei auf der einen lediglich drei Gebote stehen und auf der anderen sieben.

Die ersten drei Gebote beziehen sich nämlich auf das Verhältnis des Menschen zu Gott, wohingegen die anderen sieben Gebote das Verhältnis der Menschen untereinander betrifft.

Analog dazu müsste sich eine Firmenethik zunächst mit dem grundsätzlichen Verhältnis zwischen der Firma und dem Kunden befassen, und in weiterer Folge geht es um

Das Raster der Zehn Gebote

Übertragung auf die Firmenethik

Präambel: Ich bin Jahwe, der Herr, Dein Gott, der Dich aus der Knechtschaft Ägyptens herausgeführt hat.		Kurzbeschreibung der Firma: Wir sind eine Firma, die...
1. Gebot	Du wirst doch wohl keine fremden Götter neben mir haben	oberstes Ziel, Kerngeschäft
2. Gebot	Du wirst mich doch wohl nicht auf ein Bildnis festlegen	Kundenwünsche nicht nach eigener Vorstellung, Dynamik der Firma
3. Gebot	Du wirst doch wohl den Sabbat heiligen	Freiräume schaffen (Mitentwicklungspartnerschaft etc.)
4. Gebot	Du wirst doch wohl Vater und Mutter ehren	Lebensquellen respektieren, Umwelt
5. Gebot	Du wirst doch wohl nicht morden	Umgang mit dem Wettbewerb
6. Gebot	Du wirst doch wohl nicht ehebrechen	Treue zum Kunden und zum Produkt, Termintreue, Liefertreue,
7. Gebot	Du wirst doch wohl nicht stehlen	Gradlinigkeit, realistische Kalkulationen, keine ungerechtfertigten Bereicherungen
8. Gebot	Du wirst doch wohl nicht lügen	Wahrhaftigkeit, Produktinformation, Umgang mit Fehlern etc.
9. Gebot	Du wirst doch wohl nicht begehren des Nächsten Hab und Gut	Umgang mit dem Ideenpotenzial der Mitarbeiter oder Wettbewerber,
10. Gebot	Du wirst doch wohl nicht begehren des Nächsten Weib	nicht Vereinnahmung des Mitarbeiters, Marktverhalten, Umgang mit der Macht

die Umsetzung dieser Grundsätze im Zusammenspiel von Kunden, Firma, Mitarbeitern und dem Markt.

Hat man sich damit beschäftigt, dann kommt das vierte Gebot in den Blick: „Du sollst Vater und Mutter ehren“. Hier geht es um den Respekt gegenüber den Lebensquellen. Es geht um die Ressourcen und den Umgang mit Rohstoffen, die diese Erde für menschliches Wirtschaften zur Verfügung stellt. Es wird keine moderne Firmenethik geben, ohne eine klare Stellungnahme zum Umgang mit Rohstoffen, zum Material, das verarbeitet wird, zur Umweltbelastung der Produkte oder auch zu Möglichkeiten umweltgerechter Entsorgung sowie einer Rückführung der Produkte in den Kreislauf. Ethisches Wirtschaften ist heute nicht mehr glaubwürdig, wenn zu dem gesamten Themenbereich des vierten Gebotes nicht Stellung bezogen wird.

Ähnlich verhält es sich mit dem sechsten Gebot, um ein weiteres Beispiel zu nennen: „Du sollst nicht die Ehe brechen.“ Zu der Zeit, als die Zehn Gebote verfasst wurden, war dieses Gebot überlebenswichtig. Es war ein Gebot, das helfen sollte, den sozialen Frieden im wandernden Gottesvolk zu sichern. Das Volk konnte sich nicht durch Ehebruch einzelner Stammesgenossen völlig aufreiben lassen. In einer heutigen Firmenethik geht es an dieser Stelle um die ganze Bandbreite der Treue: Termintreue, Liefertreue, Vertragstreue, Produkttreue, Qualitätstreue.

Ferner gibt es noch das neunte und zehnte Gebot, bei denen es um die Gier geht („Du sollst nicht begehren“). Gier ist damit die einzige Fehlhaltung, die in den Zehn Geboten gleich zweimal angesprochen wird. Schon damals war es anscheinend bekannt, dass Gier eine sehr schlimme Haltung ist, weil sie viel Unheil anrichten kann. Zuletzt hat in unseren Tagen die Gier einiger weniger beinahe das gesamte Wirtschaftssystem zum Zusammenbruch gebracht.

Subheadline

Man kann immer wieder erleben, dass eine Firmenethik als eine Art philosophisches Vergnügen für den Fall angesehen wird, dass die Geschäftsleitung sonst nichts zu tun hat.

Es scheint tatsächlich wenig bekannt zu sein, wie sehr eine gute Firmenethik ein messbarer Erfolgsfaktor ist. Entsprechend gilt sie als Ornament, das eigentlich keine Funktion erfüllt und keinen verbindlichen Handlungsmaßstab liefert – vor allem dann nicht, wenn die wirtschaftlichen Zeiten alles andere als rosig sind. Als könne man sich metaphysische Orientierung in einem immer rücksichtsloseren Markt nicht leisten.

In einer globalisierten Welt glaubt man offenbar mehr an das System der Marktwirtschaft, an dessen Leistungskraft und den eigenen Erfolg. Galt früher nur Gott als allmächtig, so lautet der zentrale Satz neuer Dogmatiker: Wettbewerb vermag alles. Weltweit vertriebene Waren, die für Freiheit, Modernität und Lebensfreude stehen, haben die Funktion von Sakramenten übernommen; Werbebotschaften gelten als Verkündigung, das liturgische Jahr gestaltet sich nach den jüngsten Kreationen der Modemacher hinsichtlich Farben, Düften, Designs; und um die neuesten Luxusprodukte tanzen die Konsumjünger wie einst das Volk Israel ums Goldene Kalb.

Die Kirchen und Kathedralen von heute sind Banken- und Versicherungspaläste. Vor den Schaltern der Geldverwalter stehen die Bittsteller in der Schlange wie einst vor den Beichtstühlen der Priester und flehen um Barmherzigkeit. Übrigens, die sakrale Aura heutiger Finanzinstitute knüpft durchaus an historische Vorbilder an, denn schon der Tempel von Jerusalem – in den die Bundeslade mit den Zehn Geboten gebracht wurde – diente als Schatzkammer. Hier konnten die reichen Juden ihr Vermögen sicher deponieren, und der Verwalter dieser Gelder, der oberste Schatzmeister, besaß den Rang eines Hohepriesters.



Was früher Seelenheil hieß, wird jetzt in Bonität und Kaufkraft gemessen. Sogar einer der zentralen Begriffe klassischer Religion ist der neuen Lehre vertraut: Das eine oder andere Opfer sollte schon bringen, wer etwas erreichen will. Aber muss man deshalb wirklich jede ethische Orientierung über Bord werfen?

Kann es nicht gerade so sein, dass Wirtschaftskrisen im Kern eigentlich ethische Krisen sind und dass gerade die Abwesenheit von Ethik die Wirtschaftskrisen begünstigt? Wenn dem so ist, dann wird es nur auf ethischer Grundlage einen Weg aus der Krise geben – so wie das Volk Israel nur durch Korrektur mittels der Zehn Gebote aus der Wüste ins gelobte Land gefunden hatte.

Analog dazu kann man sagen: Nur eine gute Firmenethik garantiert dauerhaften Erfolg. Ethik und Erfolg schließen einander nicht aus.

Der Begriff Erfolg aber bekommt durch die Ethik eine Stütze, eine Begrenzung, eine Korrektur oder eine veränderte Definition.

Per se ist Erfolg zunächst eine leere Menge. Was Erfolg im Einzelnen bedeutet, hängt von vielen Faktoren ab. Eine gute Firmenethik liefert immer auch inhaltliche Aspekte für eine Definition der Worthülse Erfolg. Mehr noch: Je mehr Firmen ihre Vorstellung von Erfolg durch die Firmenethik definierbar und kontrollierbar machen, desto mehr wird der Markt auch von einem neuen Erfolgsverständnis geprägt. Solange nämlich Erfolg nur ein anderes Wort für rücksichtslose Geldvermehrung ist, wird es immer wieder Wirtschaftskrisen geben.

Die Ethik ermöglicht Erfolgsstreben ohne Gier, sie setzt der Gier eine Grenze, indem sie bewusst macht, dass Erfolg sich in bestimmte Wertbezüge einzubetten hat. Nur eine solche Ethik kann in das gelobte Land führen, wie schon vor Jahrtausenden das herumirrende und müde Volk vermittle der Zehn Gebote einen neuen Impuls erhielt und schließlich das Land der Verheißung erreichte. In diesem gelobten Land werden auch heute nicht Milch und Honig fließen, aber die Wirtschaft wird immer dort ein menschlicheres Gesicht haben, wo auch Werte wie Sinn und Freude zum Erfolgsbegriff gehören.

Wir brauchen mehr Firmen, die mit einer gewinnorientierten Ethik, welche sich am Raster der Zehn Gebote anlehnt, den Markt und das Wirtschaftsleben prägen.

DAS INTERVIEW

Was bedeutet das SchmidtColleg für Sie?

Was bedeutet das SchmidtColleg für Sie?

Ich bin mir sicher, dass ich ohne das SchmidtColleg nicht dort stünde, wo ich heute stehe. Ich bin Josef Schmidt zum ersten Mal 1989 begegnet. Er war der Erste, der mir eine Chance zu einem Vortrag bei den CollegTagen gab, und das, ohne mich je vorher gehört zu haben. Dann war er ab 1990 mein Verleger, und ich habe bei keinem anderen Verlag mehr Bücher publiziert als im SC-Verlag. Mein neues Buch 100 Meditationen für Manager erscheint im Herbst 2010 im SC-Verlag.

Wie sehen Sie die Bedeutung von Seminaren für die Zukunft?

Auf der Basis meines ersten Buches bekam ich von Josef Schmidt Gelegenheit zu eigenen Seminaren, die über das SchmidtColleg ausgeschrieben wurden. Da begegnete ich zum ersten Mal Unternehmern hautnah und konnte sehr viel Erfahrung sammeln.

Wie sehen Sie die Bedeutung von Mittelstandsberatung?

Die ersten Anfragen zu Vorträgen kamen aus den Kreisen der Seminarteilnehmer. Es war damals diese schöne Stimmung der „Schmidt-Familie“. Man kannte sich, man saß abends lange an der Bar und tauschte sich aus – durchaus feucht-fröhlich. Mit einigen dieser Seminarteilnehmer aus den 90er-Jahren habe ich bis heute Kontakt, oder man freut sich, einander bei den CollegTagen zu begegnen. Das SchmidtColleg ist für mich bis heute eine große Familie von Gleichgesinnten, in deren Kreis ich mich außerordentlich wohlfühle.

Und auch das ist für mich das SchmidtColleg: Ich habe bis auf den heutigen Tag nie irgendeinen schriftlichen Vertrag mit dem SchmidtColleg abgeschlossen. Es galt immer das Wort, das man einander gab, und das Vertrauen, das man sich gegenseitig schenkt. Dieses Vertrauen ist in den 21 Jahren, die ich dabei bin, nie nur im Geringsten erschüttert worden.

Ich erinnere mich an einen Vortrag bei den CollegTagen, als ich die Rechnung schreiben wollte, da fiel mir ein, dass wir kein Honorar ausgemacht hatten. Also schrieb ich die Rechnung an Josef Schmidt ohne Zahlen und legte ihm einen Zettel bei, er möge selber in die Rechnung eintragen, was ihm der Vortrag wert war.

Was bedeutet Exzellenz in Ihren Unternehmen?

Wie sehen Sie die Bedeutung von Seminaren für die Zukunft?

Ich glaube, dass Netzwerke immer mehr an Bedeutung gewinnen und dass alles, was zu einem guten, tragfähigen Netzwerk beiträgt, sehr wichtig ist.

Welche Bedeutung wird Gesundheitsmanagement haben?

Es scheint immer deutlicher um Ganzheitlichkeit zu gehen. Gesundheit ist meines Erachtens nur ein Aspekt dieser neuen Ganzheitlichkeit. Ganzheitlichkeit umfasst die Naturheilkunde, alternative Medizin, Osteopathie, traditionelle chinesische Medizin, Homöopathie, Logotherapie, Ayurveda etc. Alles, was im Wirtschaftsleben mit Gesundheit in diesem Sinne zu tun hat, hat Zukunft.

Wie sehen Sie die Bedeutung von Mittelstandsberatung?

Der Mittelstand ist noch immer die tragende Säule unserer Gesellschaft, und

Was ist für Sie gute Unternehmensführung?

deshalb kann man seine Bedeutung nicht hoch genug einschätzen. Ich glaube, dass die wirtschaftliche Zukunft Deutschlands, der sogenannte Standort Deutschland, vom Mittelstand und nicht von den Großkonzernen abhängt.

Was bedeutet Exzellenz in Ihrem Unternehmen?

Kompromisslose Qualitätsorientierung in jeder Hinsicht. Das Ziel sind nicht zufriedene Kunden, sondern begeisterte Kunden. Das gilt übrigens tatsächlich auch – und im wahrsten Sinne – für die Kirche.

Wie leben Sie in Ihrem Unternehmen Exzellenz?

Sagen wir es einmal so: Mein Unternehmen, die Kirche, orientiert sich immer am Unübertrefflichen: Gott.

Wo sehen Sie die größten Probleme beim deutschen Mittelstand?

Was ist für Sie besonders wichtig in Ihrem Unternehmen?

Dass wir ein Ideal vor Augen haben, aber zugleich auch wissen, hinter diesem Ideal zurückzubleiben. Es ist wichtig, immer höher zu peilen, als man tatsächlich springen kann, nur dann holt man das Optimum heraus.

Was macht Ihr Unternehmen exzellent?

2000 Jahre Erfahrung, flache Hierarchie, unbedingte Markentreue, wöchentliche Produktschulung (Predigt), kein Rabattsystem, 100-prozentige Gewinnbeteiligung (ewiges Leben), 24-Stunden-Service und vor allem: ein sehr gutes Produkt, denn Erlösung braucht jeder.

Was ist für Sie gute Unternehmensführung?

Gute Unternehmensführung orientiert sich an den Werten, die bestenfalls in der Firmenethik verankert sind. Dann kann eigentlich auf Dauer nichts schiefgehen.

Was ist Ihre Empfehlung für Unternehmer?

Wo sehen Sie die größten Probleme beim deutschen Mittelstand?

Dass er von den Großen aufgefressen wird und im Preiskampf nicht mithalten kann; dass er seine Qualitätstreue aufgibt und das Gütesiegel „Made in Germany“ immer weniger wert wird.

Was ist Ihre Prognose für die Zukunft des deutschen Mittelstandes?

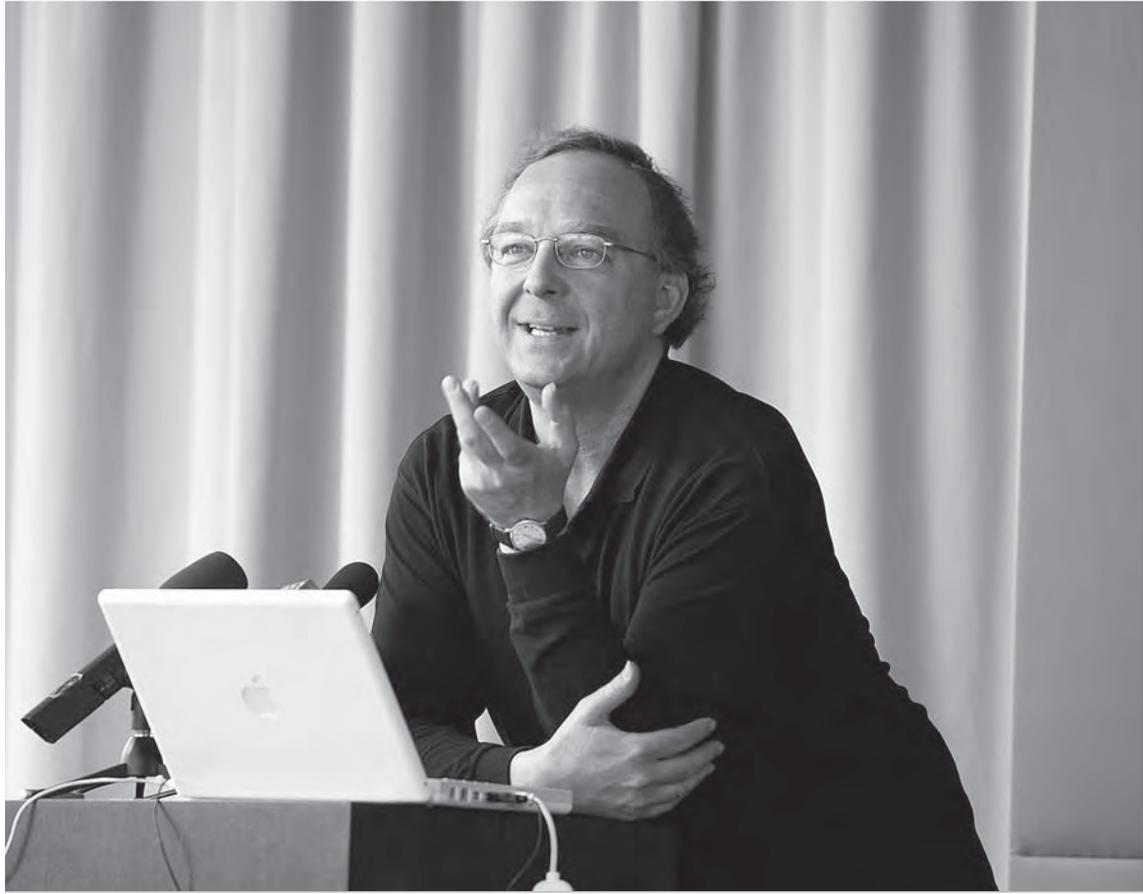
Sofern er die Zeichen der Zeit erkennt und sich – auf welche Weise auch immer – mit der Ganzheitlichkeit verbindet, sehe ich eine große Chance für den qualitätsorientierten Mittelstand.

Was ist Ihre Empfehlung für Unternehmer?

Sich nicht verrückt machen lassen, die Qualität nicht zugunsten des Preises aufgeben, den Erfolgsfaktor Firmenethik erkennen und einsetzen.

Was sind Ihrer Meinung nach die größten Fehler, die heute bei Unternehmensführung gemacht werden?

Fast alle Führungsfehler entspringen der Gier und der Macht.



MEIN WUNSCH FÜR DIE ZUKUNFT

Ich wünsche mir, dass immer mehr Menschen die Ursache des Glücks nicht im Materiellen suchen, sondern im Reichtum menschlicher Begegnungen.

Ich wünsche mir, dass Menschen nicht nur vorgeben, glücklich zu sein, sondern es wirklich sind.

Die Anlagen, die ein Mensch hat, sind neutral. Sie liegen vor jeder ethischen Bemessung. Für seine Anlagen kann ein Mensch nichts. Aber er kann durchaus etwas dafür, wenn aus diesen Anlagen nichts wird oder wenn sie zum Bösen statt zum Guten führen. In jedem Menschen schlummert das Potenzial zum Heiligen oder zum Verbrecher. Und es liegt nicht einfach nur in seinen Genen begründet, ob er ein Gangster oder ein leuchtendes Vorbild im Guten wird. Was aus einem Menschen wird, ist nämlich nicht so fixiert, wie in einem Samenkorn die spätere Pflanze oder Blume genetisch angelegt ist. Beim Menschen spielt sein eigener freier Wille eine bedeutende Rolle.

Ich betrachte es als einen Akt menschlicher Freiheit, das verantwortungsvoll zu vollenden, was in einem grundgelegt ist. Diese Entfaltung und Vollendung muss sich der Einzelne abverlangen, wenn er seine persönliche Entwicklung nicht dem Zufall überlassen will.

Nun zeigt aber die menschliche Erfahrung, dass der Weg zum Guten auf eigentümliche Weise viel Kraft erfordert. Um das Gute muss man sich bemühen. Hingegen geht die Entwicklung zum Bösen meist von allein und mühelos.

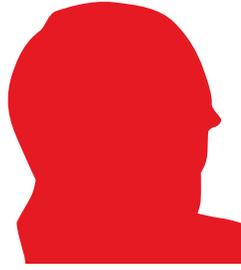
Keinem Menschen wird die Erfahrung erspart bleiben, dass in ihm selbst und um ihn herum vieles nicht in Ordnung ist. Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass es im Leben sehr viel Leid, Durcheinander und Chaos gibt. Gleichzeitig lehrt die Erfahrung, dass man die

Unordnung nicht auf sich beruhen und den Dingen nicht einfach ihren Lauf lassen kann. Der Mensch muss in einer Welt, die nicht von selbst in Ordnung ist, standhalten, indem er Ordnung in die Unordnung bringt – sowohl bei sich selbst als auch um sich herum.

Das ordnende Eingreifen des Menschen in die Welt ist notwendig, um das Ziel des Glücklichseins zu erreichen. Viele Rahmenbedingungen für das Glücklichsein muss der Mensch selber schaffen.

Glücklich wird der Mensch nur, wenn er sich nach Kräften um die Verwirklichung des Guten bemüht. Deshalb ist von alters her gewiss, dass sich das Glück nur in dem Bemühen des Menschen um das Gute finden lässt. Erst dieses Bemühen macht ihn letztlich glücksfähig. Das Glück nämlich hat seine Ursache nicht in bestimmten Gütern, weil ja derjenige, der solche Güter hat, sich nicht notwendigerweise glücklich fühlen muss. Glück beruht auf einer Glücksfähigkeit, die weitgehend unabhängig von äußerem Besitz ist und auch durch das Streben nach Glücksgütern nicht erreicht wird.

Gelingt es dem Menschen (wenigstens abschnittsweise), Glück zu finden, dann eröffnet sich ihm auch jene Erkenntnis, dass jedes Glück immer eine Verheißung eines letzten, nicht endenden Glücks ist, das die Theologen so gerne Himmel oder Ewigkeit nennen. Jedes Glück auf Erden ist eine Teilhabe am Glück der Engel.



Die Zahl der Leih-, Zeit- und Teilzeitarbeiter steigt explosionsartig an, während die Zahl der Vollzeitstellen sinkt. Um nicht am Leben vorbeizuleben, braucht die Arbeitswelt ein neues Leitbild: vom Arbeitnehmer zum Unternehmer. Jeder ist in Zukunft als Lebensunternehmer gefordert – am Arbeitsplatz genauso wie im privaten Bereich.

Der abhängige und unselbstständig Beschäftigte kann in Zukunft nicht mehr Leitbild sein. Der „neue Selbstständige“

ist gefragt. Er zeichnet sich durch seine sozialen Qualifikationen, wie Kommunikations- und Teamfähigkeit, ebenso aus wie durch die Fähigkeit, Verantwortung zu tragen und Entscheidungen zu treffen. Auch im Angestelltenstatus sollte unternehmerisches Handeln praktiziert werden.

Hierarchieorientierte Führungsmodelle werden sich bald überleben. Und wertorientierte Unternehmensführung wird immer wichtiger, denn Wirtschaft braucht Werte!

Viele Autoren haben sich mit der Deutung der Zukunft beschäftigt, aber keiner hat dies so profund über einen langen Zeitraum und in so exzellenter Qualität getan wie Prof. Horst Opaschowski. Seine Vorträge haben schon immer unsere CollegTage bereichert und be„geistert“.

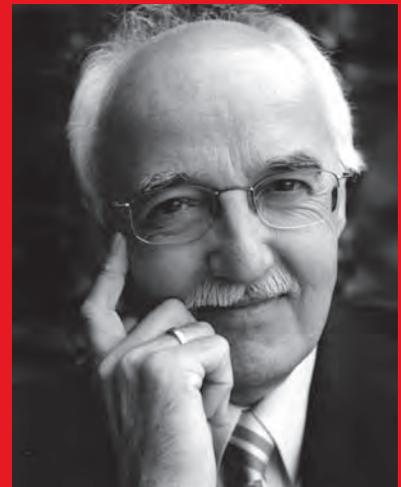
(Cay von Fournier)

Horst W. Opaschowski

Horst W. Opaschowski

Prof. Dr. Horst W. Opaschowski, Zukunftsforscher und Berater für Wirtschaft und Politik, ist wissenschaftlicher Leiter der Stiftung für Zukunftsfragen – einer Initiative von British American Tobacco. Er ist außerdem Autor des vor kurzem erschienenen Buches WIR! Warum Ichlinge keine Zukunft mehr haben.

Das Colleg hat einen Namen und einen Gründer: Josef Schmidt. Eine charismatische Persönlichkeit, die motiviert und be„geist“ert. In diesem Geist, den ich in den 80er- und 90er-Jahren als Referent erleben durfte, lebt das Colleg heute weiter. Exzellenz im Mittelstand hat Geschichte – und noch eine große Zukunft vor sich.



DAS NEUE LEITBILD: VOM ARBEITNEHMER ZUM UNTERNEHMER

Von der Zukunft ohne Arbeit zur Arbeit mit Zukunft

Können wir uns überhaupt mit gutem Gewissen eine „schöne neue Arbeitswelt“ vorstellen, wenn gleichzeitig der Arbeitsmarkt durch Leiharbeit, Teilzeitjobs und befristete Verträge radikal verändert wird? Nur auf den ersten Blick muss dies wie ein Arbeitsschock erscheinen. In Wirklichkeit stellen die Veränderungen einen schleichenden Prozess dar, der schon im 20. Jahrhundert begonnen hat. In den 90-Jahren veröffentlichte ich das Buch *Feierabend* und meinte es wörtlich: *Feierabend in der Arbeitswelt?* Gehen in der Industriegesellschaft die Lichter aus? Wird es Vollbeschäftigung nie wieder geben? Werden wir zu Job-Nomaden, für die der Berufswechsel zur Regel wird? Unbequeme Wahrheiten und Prognosen fasste ich seinerzeit in fünf Thesen zusammen:

1. Das Industriezeitalter ist tot.
2. Das Leitbild der Vollbeschäftigung ist überholt.
3. Der Berufswechsel wird zur Regel.
4. Das Normalarbeitsverhältnis stirbt.
5. Die Rund-um-die-Uhr-Beschäftigung wird zur neuen Norm.

Genauso ist es gekommen: Die Forschungsabteilung der Bundesagentur für Arbeit sorgte im Frühjahr 2010 für vermeintliches Aufsehen: Fast jeder zweite neue Arbeitsvertrag wird nur noch befristet abgeschlossen: Atypische Beschäftigungsverhältnisse breiten sich aus.

Prognose und Wirklichkeit stimmen überein: Heute und in Zukunft gibt es so viele Zeitverträge wie noch nie. Gebrochene Erwerbsbiografien werden zur Normalität: Full-time-Job, Elternzeit, Teilzeitarbeit, Arbeitslosigkeit, Pflegezeit, zweite Karriere, Berufswechsel, Rente mit 70 oder lebenslang – mal mehr, mal weniger – beschäftigt bleiben. Das wird die Zukunftswirklichkeit sein. Natürlich geht dabei wertvolle Sozial- und Familienzeit verloren. Die vielen Job- und Berufswechsel werden die Familien und Freunde zu spüren bekommen.

Daraus ergeben sich eine Reihe von Fragestellungen für die Wirtschaft und die Politik: Wie verändern sich aufgrund anderer individueller Arbeitszeitgestaltung die Karrierevorstellungen der Berufsgeneration von morgen? Welche

Folgen haben die neuen Arbeitszeitmodelle für den Kommunikations- und Führungsstil in den Betrieben? Müssen Arbeitnehmer in Zukunft mehr nach Leistung und Erfolg und weniger nach Anwesenheit und Arbeitszeit bezahlt werden? Es ist absehbar: Häufigere Job- und Berufswechsel sowie Teilzeitbeschäftigungen bzw. mehrere Teilzeitarbeitsverhältnisse (neben- oder nacheinander) wirken sich auf die gesellschaftlichen und politischen Leitbilder, wie etwa „Beruf fürs Leben“, „Berufsausbildung und Weiterbildung“ und „Vollbeschäftigung“, aus. Auch das gesamte gesellschaftliche Zeitgefüge im Dienstleistungsbereich (z.B. Öffnungszeiten von sozialen Einrichtungen) gerät ins Wanken.

Politik und Wirtschaft sollten sich rechtzeitig auf einen sich ankündigenden Wertewandel in Richtung einer neuen Gleichgewichtsethik einstellen und mehr fließende Übergänge zwischen Berufs- und Privatleben schaffen. Der abhängige und unselbstständig Beschäftigte kann in Zukunft nicht mehr Leitbild sein. Der neue Selbstständige ist gefragt, bei dem die Persönlichkeitsentwicklung genauso wichtig ist wie die berufliche Fort- und Weiterbildung. Jeder muss in seinem Leben eine unternehmerische Grundhaltung entwickeln – am Arbeitsplatz genauso wie im privaten Bereich: Jeder sein eigener Unternehmer!

Jeder ist in Zukunft als Lebensunternehmer gefordert, das heißt,
der Lebenssinn muss im 21. Jahrhundert neu definiert werden:
Leben ist die Lust zu schaffen!

Schaffensfreude (und nicht nur bezahlte Arbeitsfreude) umschreibt das künftige Leistungsoptimum von Menschen, die in ihrem Leben weder überfordert noch unterfordert werden wollen. Das Paulus-Wort erweist sich als zukunftsfähig: „Schaffet, dass ihr selig werdet.“

Vom Arbeitnehmer zum Unternehmer am Arbeitsplatz

Als dem Begründer der katholischen Soziallehre, dem Jesuiten Oswald von Nell-Breuning, im hohen Alter ein Preis für seine Verdienste verliehen wurde, bekannte der Jubilar freimütig: Wenigstens im Negativen bestehe eine große Übereinstimmung zwischen Karl Marx und der Soziallehre der Kirche. Bei beiden fehle die Hauptfigur des Unternehmens: der Unternehmer. Und das sei schon bemerkenswert. Denn wirklich motivierend sei doch nur die Inspiration, die vom Unternehmer ausgehe. Der Unternehmer gilt als eine Person, die Eigentümer oder Leiter eines Unternehmens ist, wobei mit wachsender Bedeutung von Kapitalgesellschaften immer mehr Leitungsfunktionen an leitende Angestellte, Topmanager und Führungskräfte übergehen. Die Grenzen zwischen Fach- und Führungskräften, Arbeit- und Unternehmern sind fließender geworden.

Pointiert ausgedrückt heißt das: Der Ausbruch aus dem Untertanenstatus, dem Arbeitnehmertum und der Patientenrolle und der Übergang in den Status eines

neuen Selbstständigen mit gelebten gesellschaftlichen Werten vom selbstbestimmten Handeln bis zum sozialen Handeln für andere. Das Leitbild Lebensunternehmer bekommt eine immer größere Bedeutung. Von der Kindheit über die Jugend, die Familiengründung bis hin zum Ruhestand wird das „Unternehmen Selbstständigkeit“ zur lebenslangen Herausforderung. Und im Berufsleben träumen insbesondere junge Existenzgründer davon, endlich ihr „eigener Herr“ und nicht mehr „jedermanns Sklave“ zu sein. Die berufliche Wirklichkeit gleicht einer Gratwanderung: Mal Bootsführer im eigenen Boot und mal Mädchen für alles, mal Jäger und mal Jagdbeute, mal Boss und mal Marionette.

Der Strukturwandel in der Arbeitswelt beschleunigt den Paradigmenwechsel vom Arbeiter über den Angestellten zum neuen Selbstständigen. Eine Arbeit, die noch unter dem Diktat von Fremdbestimmung steht, wird heute selbst von Gewerkschaftsseite als „vormodern“ kritisiert, weil weitgehende Selbstbestimmung am Arbeitsplatz erforderlich geworden ist. Überkommene Hierarchien stehen auf dem Prüfstand.

Die Begründung für die Notwendigkeit eines neuen Leitbilds Unternehmer am Arbeitsplatz liegt auf der Hand: Immer mehr wissensbasierte Unternehmen sind auf kreative, innovationsfreudige Mitarbeiter angewiesen – auf „Intrapreneurs“, die die Unternehmensziele (zumindest partiell) auch zu ihren eigenen Zielen machen. Diese Intrapreneurs arbeiten sozusagen unternehmerisch, sind Unternehmer innerhalb eines Unternehmens, weil sie weitgehend selbstständig agieren können und sollen.

Aus dem traditionellen Arbeitnehmer wird ein Bürger im Betrieb mit Bürgerrechten und Bürgerverantwortung. Was im militärischen Bereich einmal für Soldaten als „Staatsbürger in Uniform“ definiert wurde, das wird der Bürgerstatus des neuen Selbstständigen werden. Dieser Status schließt erhöhte individuelle Entfaltungsbedürfnisse ein und persönliche Abhängigkeitsverhältnisse weitgehend aus. Der Bürger im Betrieb wird zum Unternehmer am Arbeitsplatz mit mehr Entscheidungskompetenz.

Das Leitbild Bürger im Betrieb kann langfristig auch das Unternehmensimage verändern: Das Unternehmen müsste sich dann wieder mehr als Gemeinwesen verstehen und zum Bürgerunternehmen entwickeln. Aus der Arbeitnehmerschaft würde – idealiter – eine Bür-

gerschaft und der neue Selbstständige zum Unternehmensbürger (einschließlich Aktienbesitz): Bürgerschaft bedeutet Autonomie, also die Freiheit, sein eigenes Leben zu führen. Die Folgen sind gelebtes Vertrauen und Loyalität auf beiden Seiten – beim Unternehmensbürger genauso wie beim Bürgerunternehmen.

Ein Unternehmer am Arbeitsplatz zeichnet sich dadurch aus, dass er über soziale Qualifikationen wie Kommunikations- und Teamfähigkeit verfügt und Verantwortung tragen und Entscheidungen treffen kann. Er ist zugleich Innovationsmanager und Promoter des Wandels, Problemlöser und Katalysator in einem Suchprozess. Auch im Angestelltenstatus will er unternehmerisches Handeln praktizieren. Aus dem Prototypen des traditionellen Arbeitnehmers wird so zunehmend der Unternehmer am Arbeitsplatz mit hohem Engagement. Dieser Wandel vom Arbeitnehmer zum Unternehmer ist folgenreich. Der Unternehmer am Arbeitsplatz agiert wie ein Selbstständiger, der sich nicht in jedem Fall selbstständig machen muss, um selbstständig zu sein. Doch sein persönlicher und unternehmerischer Freiraum am Arbeitsplatz wird immer größer: Er schafft sich sein Tätigkeitsfeld weitgehend selbst und gestaltet es nach eigenen Vorstellungen.

Für die nahe Zukunft stellt sich durchaus die Frage, ob der Arbeitnehmerbegriff im Arbeitsrecht nicht neu definiert werden muss. Ein Arbeitnehmer gilt ja immer noch als Erwerbstätiger, der aufgrund eines privatrechtlichen Arbeitsvertrags gegenüber einem Arbeitgeber zu fremdbestimmter Arbeitsleistung gegen Entgelt verpflichtet ist. Dieses vorindustrielle Verständnis lässt Aspekte wie Freiheit, Autonomie, Verantwortung und unternehmerische Funktion weitgehend außer Acht.

Auch die betriebliche Unterscheidung zwischen Führungskräften (= Vorgesetzten) und Geführten (= Untergebenen) wird infrage gestellt und damit die gesamte hierarchische Struktur in einem Unternehmen. Begriffe wie „Entscheidungsbefugnisse“ oder „verbindliche Weisungen“ sind neu auszulegen. So gesehen kann es nicht mehr nur zwei Fronten (Kapitaleigner/Unternehmer – Mitarbeiter/Arbeitnehmer) geben. Hierarchieorientierte Führungsmodelle werden sich im 21. Jahrhundert bald überleben. Der neue selbstständige Unternehmer am Arbeitsplatz will doch beides: Selbstbehauptung („auf eigenen Beinen stehen“) und Selbstverwirklichung („Arbeit, die einem etwas bedeutet“). Anpassung wird durch Anspruch ersetzt.

Als Konsequenz daraus ergibt sich auch die Notwendigkeit einer wertorientierten Personalpolitik, die die gewandelten Ansprüche der Mitarbeiter einbezieht. Dazu gehört z.B. die Respektierung eines Lebensstils, in dem Berufs- und Privatleben gleichgewichtig nebeneinander stehen. Die Bereitschaft, die eigene Lebensplanung und das Familienleben grundsätzlich den betrieblichen Interessen unterzuordnen, kann in Zukunft nicht mehr einfach vorausgesetzt werden. Der wachsende Wunsch nach einem Gleichgewicht zwischen beruflicher und privater Erfüllung bedeutet aber keineswegs, dass insbesondere junge Mitarbeiter weniger leisten wollen. Dieser Wunsch deutet vielmehr auf einen Anspruchswandel und nicht auf einen Wertewandel hin. Ist die Arbeitswelt auf diesen Wandel vorbereitet? Und wie lässt sich unternehmerisches Handeln im Leben lernen?

Jeder sein eigener Unternehmer

Was macht den Erfolg einer selbstständigen Unternehmerpersönlichkeit im 21. Jahrhundert aus? Egoismus, eiserne Disziplin und Durchsetzungsvermögen? Neugier, Kreativität und positives Denken? Oder Mut, Geduld und Selbstbeherrschung? Das Erfolgsgeheimnis einer Unternehmerpersönlichkeit besteht in einer Mischung aus Ichstärke und Verantwortungsbereitschaft. Selbst- und Sozialkompetenzen halten sich dabei die Waage. Zum Idealprofil eines Lebensunternehmers gehören:

- Autonomie und Charakter (Selbstvertrauen, Charakterstärke, Optimismus, Ehrlichkeit, Kritikfähigkeit, Geduld, Spontaneität)
- Verantwortung und Soziabilität (Verantwortungsbereitschaft, Kontaktfähigkeit, Teamfähigkeit, Toleranz, Gerechtigkeitsgefühl, Respekt)
- Fleiß und Leistungsorientierung (Fleiß, Leistungsstreben, Disziplin, Pflichterfüllung, Selbstbeherrschung, Bescheidenheit)
- Konvention und Akzeptanz (Freundlichkeit, Höflichkeit, gutes Benehmen, Anpassungsfähigkeit)

Die Vielfalt der Anforderungen an eine selbstständige Unternehmerpersönlichkeit lässt die Frage offen, welche Fähigkeiten mit Sicherheit erlernbar (z.B. richtiges Benehmen) und welche nur bedingt trainierbar sind (z.B. Charakterstärke, Selbstvertrauen).

Sich ein Leben lang selbst beschäftigen zu können wird in Zukunft wichtiger als abhängige Beschäftigung sein. Erfahrungsgemäß macht sich eine unselbstständige Lebensführung im späteren Leben bemerkbar: Wer in seiner Kindheit und Jugend nicht zur Selbstständigkeit angehalten wird, ist nachweislich auch weniger zur Mitarbeit in Parteien, Gewerkschaften oder Bürgerinitiativen bereit und übt seltener ein Amt in einem Verein oder einer Organisation aus. Unselbstständige übernehmen privat wie beruflich ungern Verantwortung und rechnen bei dem, was sie machen, selten mit Erfolg.

Lebensunternehmertum ist keine Frage von Schulbildung, Einkommen oder Schichtzugehörigkeit – es ist aber auch nicht einfach angeboren: Man kann und muss schon etwas dafür tun! Eine frühzeitige Erziehung zur Selbstständigkeit kann sogar die als schicksalhaft erscheinende Schichtzugehörigkeit zeitweise aufheben, das heißt, in bestimmten Entscheidungssituationen können Arbeiter und Freiberufler als Leitpersonen dicht zusammenrücken: Arbeiter mit starker Persönlichkeit verhalten sich beim Setzen ihrer beruflichen Prioritäten überraschend ähnlich wie leitende Angestellte. Die Grenzen sind fließend, ja, sie verwischen sich.

Im 21. Jahrhundert werden sich vor allem selbstständige Menschen behaupten. Menschen also, die nicht resignieren, wenn sie nicht mehr gebraucht werden (z.B. als Arbeitslose oder Frührentner), sondern bereit und in der Lage sind, sich neue Lebensziele zu stecken und neue Lebensaufgaben zu übernehmen. Mehr als je zuvor wird die Fähigkeit zur Eigeninitiative gefordert sein.

Lebensunternehmer nehmen ihr Leben als Potenzial wahr, für das sie sich verantwortlich fühlen und aus dem sie das Beste machen. Sie sind hochmotiviert und produktiv und zugleich bereit, Verantwortung zu tragen – in der Elternrolle, als Vereinsmitglied, als Angestellter (= Unternehmer am Arbeitsplatz) oder als Freiberufler. In einer Gesellschaft, in der die Menschen in der Vielfalt der Optionen und Angebote zu ertrinken drohen, in der es keine gottgegebenen Prinzipien und kaum noch eine staatliche Weisungskultur gibt, ist der autonome Mensch in allen Lebensbereichen gefordert. Wenn alles machbar, wählbar und erreichbar erscheint, wird es geradezu unverzichtbar, dass es Lebensunternehmer gibt, die „ihren“ Weg finden und gehen können.

Wirtschaft braucht Werte

Die Unternehmenskultur „nach der Krise“ hat sich grundlegend verändert. Statt nur nach außen durch Corporate Social Responsibility (CSR) Verantwortung, Gesicht und Flagge zu „zeigen“, müssen jetzt mehr Werte „im“ Unternehmen gelebt und „für“ die Gesellschaft geschaffen werden. Es geht um Shared Value, also um Unternehmenswerte im öffentlichen Interesse, die weit über kurzfristige Gewinnziele hinausreichen. Langfristig wirtschaftlich erfolgreich können nur Unternehmen sein, die auf ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeit angelegt sind und so dem Gemeinwohl dienen.

Wer im Beruf dauerhaft oben ankommen will, braucht einen sozialen Kompass. Und die Wirtschaft braucht Werte: Wertorientierte Unternehmensführung wird daher in der nächsten Zeit verstärkt gelehrt und trainiert werden. Eine solche Werte-Diskussion geht weit über das kurzfristige Renditedenken von

Aktienwerten hinaus. Es ist allerdings noch ein langer Weg bis zu dem Tag, an dem der soziale Ertrag eines Unternehmens gleichwertig neben dem ökonomischen Gewinn steht. Oder wird es bald „Ethikbanker“ geben, die „Social Banking“ und „Social Finance“ propagieren und auch realisieren wollen?

Darüberhinaus gilt: Für die Zukunft zeichnet sich eine „zweite Ökonomie“ des Unentgeltlichen ab. Der Wohlstand einer Gesellschaft lässt sich dann nicht länger nur in Geld messen. Produktive unbezahlte Tätigkeiten für sich (z.B. häusliche Arbeiten) und für die Mitmenschen (z.B. Familie, Nachbarschaft, soziales Engagement) müssen auch von der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung erfasst werden. Wohlstand und Wohlfahrt einer Gesellschaft können nicht mehr nur in einer Vermehrung von Gütern oder einer Steigerung des Lebensstandards gemessen werden. Ein höheres Brutto„sozial“produkt kann auch qualitativ in der Abwendung von sozialen Missständen gesehen werden.

Nach den Prognosen der Europäischen Zentralbank (EZB) werden die EU-Staaten noch etwa 20 Jahre für die Finanzkrise zahlen müssen. Erst dann wird die durchschnittliche Verschuldung wieder ein Niveau erreichen, das mit den Regeln des Maastrichter Stabilitätspaktes vereinbar ist. In den nächsten Jahren ist das Modell der permanenten Wachstumsgesellschaft („Wachstum. Wachstum. Wachstum“) nicht mehr realistisch und der bisherige Wachstumswahn illusorisch. Damit ist auch der expansive Sozialstaat infrage gestellt und die Bürger stehen wieder mehr in der Pflicht zur Eigen- und Gemeinschaftsleistung. Die veränderte Arbeitswelt der Zukunft gehört der Erwerbsarbeit und der Gemeinarbeit. In der Erwerbsarbeit wird Geld verdient, in der Gemeinarbeit Geld gespart. Arbeiten und Leben verlieren ihren Konfrontationscharakter. Sie bleiben aufeinander angewiesen.

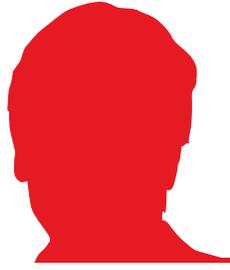
Unter Arbeit kann nicht nur bezahlte Tätigkeit verstanden werden. In der internationalen Forschung spricht man zu Recht von „économie sociale“, einer Ökonomie des Sozialen – von der Selbsthilfe über die Kooperation bis zur sozialen Vernetzung und Solidarität. Hier werden neue Ressourcen erschlossen, die ökonomisch relevant sind, obwohl sie unentgeltlich (z.B. durch „Zeitwährung“) realisiert werden. Aus solchen personenbezogenen Dienstleistungen können sich auf lange Sicht neue

Tätigkeitsfelder (z.B. haushaltsnahe Dienstleistungen) entwickeln, wie das folgende aktuelle Beispiel zeigt: Im Rahmen der von mir initiierten Helferbörse in Hamburg fanden zwei Mädchen der benachbarten Gesamtschule im Zusammenhang mit ihren freiwilligen sozialen Diensten so viel Anklang in einem Altersheim, dass die Heimleitung sie spontan gegen Geld engagierte. Wie auch immer der Gesamtschulabschluss dieser beiden Mädchen ausfallen mag: Das freiwillige soziale Engagement eröffnet ihnen neue (vielleicht auch berufliche) Perspektiven im Dienstleistungsbereich.

In die Zukunft projiziert heißt das: Die Entstehung und Verbreitung einer sozialen Ökonomie zwingt zum volkswirtschaftlichen Umdenken: Das Soziale gilt nicht nur mehr als der unproduktive, kostenverursachende Bereich. Es gibt in Zukunft eine doppelte Produktivität – eine Produktivität des Ökonomischen und eine Produktivität des Sozialen.

Bisher dominierte die vermeintliche moralische Überlegenheit der Marktwerte gegenüber den kulturellen Werten, die eher abqualifiziert wurden. Geld und Einkommen galten geradezu als Maßstab für den Wert eines Menschen und als Beweis für seine gesellschaftliche Nützlichkeit. Da sich demgegenüber Dienste für die Familie oder die Gemeinschaft nur selten in Geldeinheiten ausdrücken ließen, hatten sie traditionell einen geringeren gesellschaftlichen Wert.

Wird in Zukunft die Ökonomie der Waren und Dienstleistungen um eine Ökonomie des Sozialen erweitert werden müssen? Produktive unbezahlte Tätigkeiten für sich (z.B. häusliche Arbeiten) und für die Mitmenschen (z.B. Erziehungsarbeit, Nachbarschaftshilfen und soziales Engagement) müssen auch bei der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung berücksichtigt werden. Mit dem Mehrwert des Sozialen für die Wirtschaft und die Gesellschaft geht auch eine Steigerung des Gemeinwohls einher.



In der Zukunft, die von der
Aufmerksamkeitsgesellschaft geprägt sein wird,
wird Qualität allein nicht ausreichen, um im
Verdrängungswettbewerb den Unternehmenserfolg zu sichern.
Wer nicht auffällt, fällt weg. Qualität findet im Kundenkopf
statt. Was nützt es, gut zu sein, wenn niemand es weiß?
Was nützt es, besser zu sein, wenn andere sich besser
verkaufen? Es gibt zwei Möglichkeiten: Differenzieren oder
Verlieren! Nur mit der richtigen Positionierung und einem
unwiderstehlichen Angebot lassen sich Aufmerksamkeit,
Begehrlichkeit und Bekanntheitsgrad gewinnen. Denn nur
Mutmacher sind Marktmacher. Daher braucht es ein mutiges
Management für die Märkte von morgen!

*Hermann Scherer empfiehlt seinen Hörern und Lesern nicht nur, den
Weg jenseits des Mittelmaßes zu gehen, er beschreitet ihn auch selber
konsequent. Neben vielen Dingen, die mich an Hermann beeindrucken,
ist wohl seine unerschöpfliche Kreativität das herausragende Element.
Er findet Wege, wo andere nicht einmal suchen. Vielleicht fühlen wir uns
auch deswegen einander verbunden.*

(Cay von Fournier)



Hermann Scherer

Hermann Scherer, MBA, studierte Betriebswirtschaft mit den Schwerpunkten Marketing und Verkaufsförderung und baute eigene Unternehmen auf, die alle zum Marktführer wurden. Die Zusammenarbeit mit weit über 2.000 Marktführern hat ihm den Ruf des konsequent praxisorientierten Businessexperten eingebracht. Die Süddeutsche Zeitung schreibt: „Er zählt zu den Besten seines Faches.“ Seit Jahren gehört er zu den TOP 100 Excellent Speaker und das Magazin Focus zählt ihn zu den „Erfolgsmachern“. Als mehrfach ausgezeichnete TOP Referent begeistert er zu den Themen „persönlicher Erfolg“, „Unternehmenserfolg“ und „Chancenintelligenz“.



JENSEITS VOM MITTELMASS

10 STRATEGIEN, MIT DENEN SIE MARKTFÜHRER WERDEN

Warum sollte Ihr Kunde sich ausgerechnet für Sie entscheiden? Marktführer haben auf diese Frage eine ganze Reihe guter Antworten – auch in Zeiten der Krise. Unternehmenserfolg im Verdrängungswettbewerb ist keine Zauberei, sondern das Ergebnis von Mut, Leidenschaft, durchdachter Planung und konsequenter Umsetzung. Hier finden Sie zehn Strategien, mit denen Sie Ihr Unternehmen an die Spitze führen



1. AUFMERKSAMKEIT: Wer nicht auffällt, fällt weg

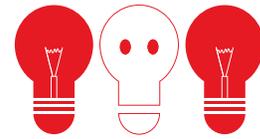
Kennen Sie das knappste Gut in den Industrienationen? Rohstoffe? Energie? Wasser? Bevor Sie weiter rätseln: Das rarste Gut in der ersten und zweiten Welt ist schlicht – Aufmerksamkeit. Stündlich prasseln Dutzende von Werbebotschaften auf uns ein, täglich erscheinen zahllose neue Produkte. Im durchschnittlichen Supermarkt können wir unter rund 7.500 Artikeln wählen, im Warenhaus unter fast 30.000. Ein Millionen lieferbare Bücher warten auf Leser, drei Dutzend Fernsehkanäle auf Zuschauer. Jede Kleinstadt-Fußgängerzone bietet flanierenden Kunden ein Vielfaches von dem, was sie zu kaufen bereit sind. Die Folge: Auf nahezu allen Märkten herrscht ein gnadenloser Verdrängungswettbewerb.

Und doch meinen viele Anbieter bis heute, sie könnten Kunden mit den immergleichen Hinweisen auf „Qualität“, „Kompetenz“ und „Service“ locken. Die Wahrheit ist: Wer nicht auffällt, fällt weg. Und: Es nützt nichts, gut zu sein, wenn niemand davon weiß. Hat er die Wahl unter mehreren Angeboten, wird ein Kunde sich bei gleichem Preis für das mit dem besten Leistungsversprechen entscheiden. Das bedeutet aber auch: Versteht Anbieter A es besser als B oder C, sein Leistungsspektrum zu verdeutlichen, hat er die Nase vorn – unabhängig von der „objektiven“ Qualität seines Produktes. Deshalb gibt es Pralinen mit der „Piemontkirsche“ und Biere, die mit „Felsquellwasser“ gebraut sind.

Was tun Sie, um von Ihrer Zielgruppe wahrgenommen zu werden?



2. POSITIONIERUNG: Differenzieren statt verlieren



„Deutsche Unternehmen versinken im Mittelmaß“, meinte unlängst das Manager Magazin. Schauen Sie sich um: Ob im Möbel- oder mit Modegeschäft – Sie finden zahlreiche Anbieter, die ähnliche Qualität zu ähnlichen Preisen bieten. Doch Gleichheit führt beim Kunden schnell zu Gleichgültigkeit. Möbelhäuser werben immer schriller um Kunden, und auch im Textilhandel toben wahre Rabattschlachten. Preisführern wie IKEA oder Zara geht es dagegen ebenso gut wie exklusiven Designerläden. Marktforscher sprechen angesichts dieser Entwicklung von der „toten Mitte“, in der ein verzweifelter Wettbewerb herrscht. Wer diesen Kannibalisierungstendenzen entgehen will, muss raus aus der Mitte. Der renommierte Managementstrategie Michael E. Porter empfahl schon vor Jahren, entweder auf Differenzierung oder auf Kostenführerschaft zu setzen. Lidl und Aldi als Discounter machen das ebenso vor wie der teure Feinkostladen, Billig-Ketten wie MacFit ebenso wie der exklusive Wellnesstempel.



Wie heben Sie sich von der „toten Mitte“ ab?

3. EMOTIONALES MARKETING: Ihr Logenplatz im Kundenkopf

Eine Szene im Handy-Laden um die Ecke: Der technikverliebte Verkäufer erklärt wortreich Funktionen und Vorzüge eines Handys der neuesten Generation. Die zunehmend genervte Kundin unterbricht seinen Wortschwall schießlich: „Gibt's das eigentlich auch in einer anderen Farbe? Nein? Dann vielen Dank!“ Qualität findet im Kundenkopf statt – und Zahlen, Daten, Fakten sind nun einmal alles andere als sexy. Facts tell, stories sell, wissen amerikanische Verkäufer. Das bedeutet: Wer Kunden gewinnen will, sollte Produkteigenschaften wirkungsvoll verpacken und harte Fakten emotionalisieren. Denken Sie an Marlboro, Rolex, Persil oder Porsche: Große Marken lösen Gefühle aus. Dafür brauchen Sie keinen Millionenetat – auch der Autohändler, der den Kunden bei der Abholung des neuen Cabrios mit einem Picknickkorb überrascht, setzt auf Emotionen. Wetten, dass der Kunde dieses Erlebnis weitererzählt?

Der Grund ist simpel: Unser Gehirn funktioniert so. Wir erinnern entweder Dinge, die wir vielfach wiederholen (deswegen kennen Sie die Artikelnummer Ihres Spitzenprodukts auswendig), oder Dinge, die überraschend, einzigartig, emotional berührend sind. Erstere wandern ins „semantische Gedächtnis“, Letztere ins „episodische Gedächtnis“.



Wie können Sie Ihr Produkt emotionalisieren?



4. SERVICE: Die Extra-Meile von heute ist der Standard von morgen

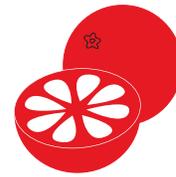
„Besuchern aus den USA kommen Verkäufer/-innen sowie Bedienungspersonal ... unterkühlt und abweisend vor. Dieses Verhalten ist für das Dienstleistungsgewerbe in Deutschland normal und nicht abweisend gemeint.“ So stimmte die Fluglinie Northwest Airlines US-Amerikaner auf das ein, was sie auf deutschem Boden erwartet. Auch deutsche Kunden sind nicht länger bereit, Servicemängel zu tolerieren: 70 Prozent des Kundenverlustes gehen auf das Konto unfreundlicher Mitarbeiter, ermittelte das Deutsche Marketingbarometer. Doch Service ist mehr als ein nettes Lächeln: Wer sich vom Mittelmaß abhebt, gibt sich nicht zufrieden mit „zufriedenen“ Kunden – er setzt auf begeisterte Kunden. Marktführer wie Fischer Dübel lösen deshalb Probleme ihrer Zielgruppen, „bevor diese bemerken, dass diese Probleme bestehen“ – so das Firmenmotto. Wie können Sie Kaufprozesse verschönern, erleichtern oder verändern, um Ihre Kunden immer wieder positiv zu überraschen? Bieten Sie ein einzigartiges Käuferlebnis, besetzen Sie neue Vertriebskanäle, schnüren Sie Komplettangebote, die Ihrem Kunden lästige Wege abnehmen. Oder lösen Sie „Probleme daneben“ – wie der Ofenbauer, der gleich ein Holzabo mit anbietet. Und denken Sie daran: Je besser Sie sind, desto höher werden die Erwartungen Ihrer Käufer. Denn die Exrameile von heute ist der Standard von morgen.

Was tun Sie, um Ihre Kunden zu begeistern?



5. CHANCENINTELLIGENZ: Erfolgspotenziale aktivieren

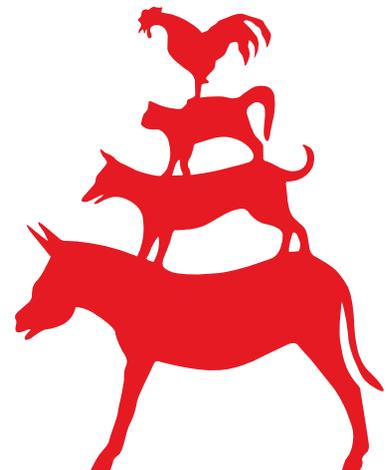
Wie hoch ist eigentlich Ihr CQ? Damit meine ich Ihre Fähigkeit, Chancen zu sehen und wahrzunehmen, kurz: Ihre Chancenintelligenz. Oder sind Sie etwa der Meinung, es gäbe geborene Glückspilze und notorische Pechvögel? Glücksforscher wie Richard Wiseman hegen da Zweifel. Der britische Psychologe fand in einer aufwendigen Studie heraus, dass Glückspilze offener sind für neue Erfahrungen und stärker auf Eingebungen vertrauen. Sie sind gut vernetzt, optimistisch und gewinnen selbst Pech noch etwas Positives ab – kurz: Sie machen sich ihr Glück selbst. Bei Chancen im Geschäftsleben ist es kaum anders. Oder haben Sie noch nie eine geniale Geschäftsidee bewundert und gedacht: „Darauf hätte ich auch selbst kommen können!“? Chancenintelligenz bedeutet, erstens Chancen überhaupt zu sehen, zweitens sie zu nutzen und drittens sich Chancen aktiv zu erarbeiten. Strategisches Rüstzeug liefern zwei Professoren der renommierten INSEAD Business School in Fontainebleau, W. Chan Kim und Renée Mauborgne, in ihrem Bestseller „Der blaue Ozean als Strategie“. Ihr Credo: Statt sich auf dicht besetzten Märkten („roten Ozeanen“) mit zahllosen Konkurrenten zu messen, lieber neue Märkte schaffen („blaue Ozeane“). Beispiel: der Cirque du Soleil, der den Zirkus neu erfand und damit ein gut verdienendes Publikum eroberte – ohne teure Stars oder Tiernummern.



Wo liegt Ihr blauer Ozean?

6. KOOPERATIONEN: Kontrakte durch Kontakte

Wer Marktführer werden will, muss die Konkurrenz schlagen. Doch nirgends steht geschrieben, dass man die begehrte Pole-Position allein erobern muss. Kluge Kooperationen bringen Sie schneller ans Ziel. Halten Sie Ausschau nach Kooperationspartnern, mit denen Sie Ihre Zielgruppe passgenau erreichen, Kundennutzen maximieren, neue Produkte kreieren, Ihr Image aufwerten oder eigene Schwachstellen ausgleichen können. Beispiele: Die Autovermietung, deren Wagen bei der Flugbuchung gleich mitgeordert werden können; der Fotograf, der mit einer Imageberaterin kooperiert; der HiFi-Laden, der die Möbelausstellung mit Geräten bestückt; der Modedesigner, der mit einer Textilkette kooperiert (Karl Lagerfeld und H&M); der Elektrokonzern, der gemeinsam mit einem Lebensmittelhersteller ein neues Produkt kreiert (wie Philips bei der Kaffeemaschine „Senseo, für die Sara Lee die Pads herstellt). Kooperationen funktionieren bei Kleinunternehmen wie bei Großkonzernen. Sie können ein Geschäft auf Gegenseitigkeit sein oder ein gebührenpflichtiges Arrangement. Wenn Ziele und Erwartungen vorab eindeutig geklärt sind, bilden sie ein echtes Win-win-Modell!



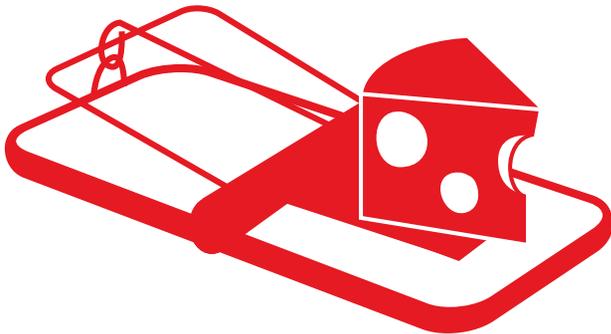
Durch welche Kooperationen könnten Sie Ihren Kundennutzen steigern, Marketingpartner gewinnen oder neue Produkte kreieren?

7. ANGEBOTSOPTIMIERUNG: Sind Sie unwiderstehlich?

Es ist schon paradox: Viele Unternehmen geben große Summen für Marketing aus und bilden ihre Verkäufer aufwendig fort. Doch wenn all das schließlich Früchte trägt und der Kunde ein schriftliches Angebot möchte, verschicken Sie einen Zahlen- und Datenfriedhof, der ungefähr so sexy ist wie ein Strafmandat. Spätestens, wenn dieses Angebot an einen Entscheider weitergereicht wird, der vorher nicht involviert war, entscheidet nur noch ein Kriterium: der Preis.

Schriftliche Angebote, die für sich sprechen, ...

- bringen Nutzenargumente auf den Punkt,
- nennen konkrete Produktvorteile, statt in die QSK-Falle zu tappen (also vage „Qualität“, „Service“ und „Kompetenz“ zu versprechen),
- sind individuell auf Kundenbedürfnisse zugeschnitten,
- bieten jeder Zielgruppe (Einkäufer, Anwender, Entscheider) die passenden Informationen,
- verdeutlichen Ihren USP unübersehbar,
- sprechen die Sprache des Kunden und greifen seine Schlüsselwörter auf („Key Word Selling“),
- punkten mit Referenzen, Garantien und Pluspunkten,
- sind optisch überzeugend aufbereitet und
- enthalten eine konkrete Handlungsaufforderung (Bestellformular, Antwortfax, Telefontermin).



Wie können Sie Ihre Leistung in schriftlichen Angeboten
(noch) besser darstellen?

8. WEB 3.0: Das Internet als Umsatzmultiplikator



„Im Marketing ist das Internet nicht alles. Aber ohne das Internet ist alles nichts“, so Professor Hermann Simon, renommierter Unternehmensberater. Das Web bietet ebenso einfache wie effektive Möglichkeiten, zusätzlichen Umsatz zu generieren – Möglichkeiten, die viele Unternehmen bis heute nicht nutzen. Fünf Anregungen:

1. Eine ansprechende Website, die bei Google unter den ersten Treffern auftaucht, generiert zusätzlichen Umsatz. Voraussetzungen für einen Spitzenrang: eine gute Verlinkung mit anderen attraktiven Seiten und die richtigen Schlüsselwörter im Text. Geheimtipp: Eine der Google-Liebingsseiten ist YouTube – ein Video hier katapultiert Ihre Seite steil nach oben.
2. „Leadgenerating Sites“, etwa Mitmachangebote im Internet, helfen Ihnen, potenzielle Kunden zu identifizieren.
3. Serviceseiten im Netz machen Kunden wie nebenbei auf Ihr Produkt aufmerksam. Beispiel: Der Flüssiggashersteller Air Liquide steigert seinen Helium-Absatz mit einem Ballon-Shop mit Anregungen für fröhliche Feste.
4. Peppige Minuten-Präsentationen verbreiten sich wie ein Lauffeuer im Internet. So lockte DHL mit einer spritzigen PowerPoint-Einladung weit mehr Besucher als erwartet in ein Automotive Forum auf der IAA Nutzfahrzeuge.
5. Mit Google Adwords annoncieren Sie Ihr Angebot ebenso einfach wie kostengünstig, mit Newslettern bleiben Sie Ihren Kunden in Erinnerung.

Kennen und nutzen Sie die Möglichkeiten, die das Internet Ihnen bietet?



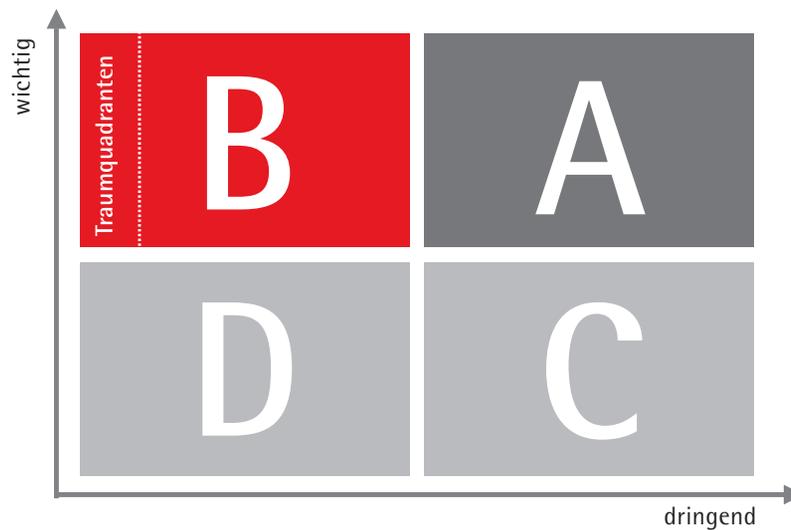
9. TRANSFERINTELLIGENZ: Seien Sie nicht Wissensriese und Umsetzungszwerg!

In den meisten Unternehmen mangelt es nicht an Ideen – es mangelt an deren Umsetzung. „Man müsste mal“ und „Wir sollten endlich“ sind vertraute Begleiter im Arbeitsalltag. Studien bestätigen immer wieder, dass ungewöhnlich erfolgreiche Menschen nicht genialer sind als der Rest der Welt.

Aber es gibt zwei wesentliche Unterschiede:

1. Erfolgsmenschen handeln, wo andere noch grübeln und diskutieren.
2. Erfolgsmenschen konzentrieren sich auf die wirklich wichtigen Dinge.

Wesentliches von Unwesentlichem unterscheiden zu können sei sein Erfolgsrezept, sagte der US-Präsident Dwight D. Eisenhower einmal. Nach ihm ist das bekannte Eisenhower-Prinzip benannt:



Sie kennen das: Wichtige und dringende Aufgaben müssen sofort erledigt werden (A), weder dringende noch wichtige gehören in den Papierkorb (C), dringende, aber weniger wichtige sollte man delegieren (D). Am interessantesten ist jedoch der Quadrant B: wichtige, aber nicht dringende Aufgaben. Ich nenne das den „Traumquadranten“, denn hier verbergen sich große Ideen und Träume – wichtig, um das Unternehmen (das Leben) voranzubringen, aber eben nicht so (auf)dringlich wie die nächste Steuererklärung. Erfolgsmenschen arbeiten regelmäßig an den Aufgaben Ihres Traumquadranten. Und Sie?

Wie viel Zeit reservieren Sie für die Arbeit in Ihrem „Traumquadranten“?



10. LEIDENSCHAFT: Nicht im Unternehmen, sondern am Unternehmen arbeiten

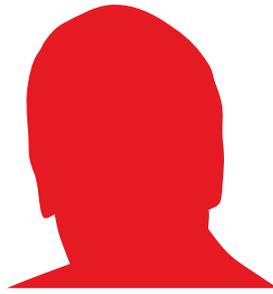
„Die Vernünftigen halten bloß durch, die Leidenschaftlichen leben.“ Mit diesem Lebensmotto brachte es der Dramatiker Nicolas Chamfort im 18. Jahrhundert zum Mitglied der Académie française, Sekretär des Prinzen von Condé und Leiter der Pariser Nationalbibliothek. Aus Angst vor dem Misserfolg leben viele Menschen ein Leben mit angezogener Handbremse. Die Alternative: Das scheinbar Unmögliche wagen und wirklich etwas bewegen.

Als „Unternehmen Erfolg“ sich vor einigen Jahren zum Ziel setzte, Bill Clinton nach Deutschland zu holen, wurden wir von einigen belächelt. Vielleicht waren Sie ja auf unserer Veranstaltung mit dem damaligen US-Präsidenten dabei? Die Aufmerksamkeit und die wertvollen Kontakte, die uns dieses Event bescherte, hätten wir mit keiner noch so kostspieligen Marketingkampagne erreichen können.



Welche Ideen verfolgen Sie mit Leidenschaft?

Knapp gesagt: Erfolg ist, was erfolgt. Und dafür kann man eine Menge tun. Wenn Sie weiter an Ihrem Weg zur Marktführerschaft arbeiten möchten, besuchen Sie einen meiner Vorträge. Weitere praxiserprobte Anregungen und konkrete Erfolgsstrategien finden Sie auch in meinem Buch *Jenseits vom Mittelmaß. Unternehmenserfolg im Verdrängungswettbewerb* (Gabal Verlag 2009). Wenn Sie Kontakt zu mir aufnehmen möchten: www.hermannscherer.de.



Der exzellente Mittelständler beherrscht die Komplexität der Welt mit der Verantwortung des Inhabers und einer ausgeprägten Unternehmenskultur. Er konzentriert sich so auf das Wesentliche: Produkte, Kunden und Mitarbeiter. Dadurch sind Mittelständler oft besser als die Großen, die sich zunehmend mit sich selbst, ihren Bonussystemen sowie ihren hochkomplexen und bewundernswerten Controlling- und IT-Systemen beschäftigen.

*Dieter Brandes ist ein wichtiger Mahner für die Rückkehr der „Einfachheit“ in unsere Unternehmen, denn vieles wird künstlich zu kompliziert gemacht. Er erinnert auch in treffender Weise daran, was wirklich wichtig ist: Verantwortung und die Art, wie damit umgegangen wird. Auch wenn sich unsere Wege noch nicht so oft gekreuzt haben, verbinden uns viele Gemeinsamkeiten und noch heute freue ich mich über sein Vorwort in meinem ersten großen Bucherfolg (Die 10 Gebote für ein gesundes Unternehmen), das schon allein aufgrund seines Vorworts lesenswert ist.
(Cay von Fournier)*

Dieter Brandes

Dieter Brandes

Dieter Brandes studierte Diplom-Kaufmann an der Universität Hamburg. Er ist Berater, Buchautor und Redner mit den Schwerpunkten Strategie und Organisation. Weiters ist er langjähriger Geschäftsführer und Mitglied des Verwaltungsrates Aldi-Nord. Zusammen mit seinem Sohn Nils Brandes betreibt er das Institut für Einfachheit (www.einfach-managen.de).

Ich war Redner beim SchmidtColleg und für Cay von Fourniers wunderschönes Buch Die 10 Gebote für ein gesundes Unternehmen durfte ich ein Vorwort schreiben. Ein Kernsatz daraus lautet: „Dieses Buch ist Beispiel und Zuspruch zum mutigen Anderssein“.



BEHERRSCHUNG DER KOMPLEXITÄT DURCH KULTUR UND VERANTWORTUNG

Warum sind so viele Mittelständler erfolgreich? Viel erfolgreicher als die Masse der DAX-Konzerne. Warum gibt es in Deutschland über 1.000 „Hidden Champions“ (nach der Definition von Hermann Simon)? Es sind unter anderem zwei Punkte, die beide einen direkten Bezug zur Beherrschung der zunehmenden Komplexität haben. Im Mittelstand

- prägt die Verantwortung des Inhabers die Unternehmenskultur. Die oft vorherrschende Identität von Kapitalgeber und Unternehmensleiter und die Identität im Bereich Haftung und Sinnggebung machen den Unterschied aus.
- triumphiert der gesunde Menschenverstand über die Komplexität des Business Intelligence. Der Inhaber prägt Denk- und Handlungsweisen mehr als die vielen High Potentials in den Stabstellen der Großunternehmen und deren Assistenten von McKinsey und A.T. Kearney.

In der modernen Unternehmensführung wird das Management der Komplexität immer mehr zur entscheidenden Herausforderung. In dieser Aufgabe tun sich die großen Konzerne zunehmend schwer. Der Mittelstand kann diese Aufgabe viel leichter lösen als die Großen, bei denen eine permanent wachsende eigene interne Komplexität dazu führt, dass man sich immer mehr mit sich selbst beschäftigt. Kleine Einheiten, wenig Regelungen, weniger Geschäftsbereiche und Abteilungen mit jeweils mehr Autonomie und Verantwortung reduzieren Komplexität. Die Folge: Es bleibt mehr Energie für die Konzentration auf das Wesentliche, die Kunden, die Produkte und die Mitarbeiter. Die Großen sehen oft nur ihren Shareholder Value.

In diesem Rahmen gedeiht besonders die vom Gründer geprägte Unternehmenskultur. Neben den oft am Anfang einer Unternehmensentwicklung stehenden besonderen Ideen, Produkten und technischen Erfindungen ist die wesentliche Leistung des Unternehmers fast immer, wie er auf die Art und Weise der täglichen Arbeit Einfluss nimmt. Seine in der Regel zunächst unmerkliche, indirekte Einwirkung auf die Unternehmenskultur ist einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren. Die Unternehmenskultur zeigt, wie man arbeitet, was man für gut hält im Unternehmensalltag, bei Entscheidungen und im Verhalten aller. Sie zeigt auch, was man für schlecht hält, wie man nicht arbeiten will. Reinhold Würth prägte einmal den so bedeutenden Satz: „Der Wettbewerb der Zukunft findet statt auf dem Marktplatz der Unternehmenskulturen“.

In allen Handlungen zeigt sich immer wieder auch die Verantwortung des Inhabers. Er setzt sein Geld dem Risiko aus, jeden Tag. Und diese Faktoren, Unternehmenskultur und Verantwortung unterscheiden ihn wesentlich von

fast jedem Großkonzern. Unternehmenskulturen bleiben über lange Zeiten erhalten, während sie sehr oft von den immer wieder wechselnden Leitern der Großunternehmen ständig verändert werden. Darüber hinaus haften angestellte Unternehmensleiter nicht mit ihrem eigenen Geld. Das macht den Unterschied in der Verantwortung, deren Ausprägung wir schließlich bei allen Entscheidungen über Produkte und Märkte wiederfinden. Persönliche Verantwortung wird auch deutlich gegenüber den Mitarbeitern, zu denen es oft langjährige enge Beziehungen gibt. Bei dem – allerdings inzwischen stark gewachsenen – Mittelständler Bosch gibt es in über 120 Jahren seit der Gründung erst den fünften Unternehmenschef. Erstaunlich: Bosch arbeitet noch immer wie ein Mittelständler.

Direkte echte Verantwortung und eine ausgeprägte Unternehmenskultur sind wesentliche Mittel in der Beherrschung von Komplexität.

Und diese wesensbestimmenden Elemente in kleineren Unternehmen führen schließlich auch dazu, dass man seinen eigenen Kräften mehr zutraut als den oft absurden Ratschlägen von Beratern.

Eine starke Kultur, gemischt mit einer Portion Selbstbewusstsein bestehend aus Eigenverantwortung und Erfolg, fördert den Einsatz des eigenen Verstandes, der Nutzung des gesunden Menschenverstandes. So kann man leicht auf die oft sehr seltsamen und überflüssigen Methoden des Business Intelligence, der Balanced Score Card oder eines Integrativen Performance Managements verzichten. Viele Großunternehmen beschäftigen sich viel zu sehr mit sich selbst, mit der Pflege ihrer Bonussysteme, ihren hochkomplexen IT-Systemen, einem ausgefeilten Controlling oder mit der von Beratern empfohlenen „Konsolidierung komplexer Wertschöpfungsketten“.

Schließlich dürfen Mittelständler so langsam wachsen, wie sie es möchten. Niemand erwartet jedes Quartal einen bestimmten Zuwachs an Umsatz und Gewinn. Sie können im Stillen agieren, sich auf ihre Kunden und Produkte konzentrieren, statt auf die Optik ihrer Quartalsbilanzen. Unbeobachtet von den vielen Analysten und Ratingagenturen können sie ihre Stärken entwickeln, und das sind immer ihre Kernkompetenzen und die Bearbeitung ihrer Marktnischen. Ihr Erfolg darf ein paar Jahre auf sich warten lassen, er muss nicht im nächsten Quartal kommen.

Mit diesen Qualitäten sind Mittelständler die geborenen Komplexitätsbeherrscher. Und das ist eine der entscheidenden Fähigkeiten für eine erfolgreiche Zukunft. Zu raten ist jedem, sich diese besonderen Eigenschaften immer wieder bewusst zu machen und nicht den Modernismen der Großkonzerne nachzueifern. Ein gesundes Selbstbewusstsein kann den selbstständigen Unternehmer vor solchen Irrwegen schützen.

DAS INTERVIEW

Was bedeutet das SchmidtColleg für Sie?

Wie sehen Sie die Bedeutung von Mittelstandsberatung?

Der Mittelstand sollte sich auf seine Kernaufgaben konzentrieren und so viele Aufgaben wie möglich outsourcen. Er braucht gute Berater, denen er vertrauen kann, die ihn dabei begleiten. Der Inhaber sollte sich einen Coach/Supervisor halten, der ihn professionell begleitet.

Wie sehen Sie die Bedeutung von Seminaren für die Zukunft?

Was ist für Sie besonders wichtig in Ihrem Unternehmen?

Das Wichtigste ist ein klar definiertes Geschäftsfeld, auf das ich mich konzentriere. Bei mir ist das Geschäftsfeld identisch mit meinem Hobby, meiner Leidenschaft. Das umfasst alles, was sich um die Unternehmensführung dreht: das Management komplexer sozialer Systeme (wie es Malik formuliert), Organisation und alle Methoden im Zusammenhang mit Personalführung wie Vertrauen und Kontrolle. Wichtig ist dann der Erfolg, immer wieder das Erlebnis, ein gefragter Ratgeber zu sein.

Wie sehen Sie die Bedeutung von Mittelstandsberatung?

Was ist für Sie gute Unternehmensführung?

Den organisatorischen Rahmen so zu gestalten, dass alle Mitarbeiter erfolgreich arbeiten können. Dazu gehört die Strukturorganisation, also die Gestaltung der Aufgaben- und Verantwortungsbereiche. Dazu gehört ein kluges Regelwerk. Und schließlich die Auswahl guter Mitarbeiter, die man dann voller Vertrauen arbeiten lässt. Auch muss immer im Blick sein, dass ein überzeugendes Geschäftsfeld langfristig mit Gewinn, mangelfrei und mit höchster Effizienz betrieben werden kann.

Was bedeutet Exzellenz in Ihren Unternehmen?

Was sind Ihrer Meinung nach die größten Fehler, die heute bei der Unternehmensführung gemacht werden?

Zunächst einmal alle Verstöße gegen die Grundsätze guter Unternehmensführung (siehe oben). Große Fehler werden begangen, wenn man Mitarbeitern grundsätzlich misstraut und sie behandelt wie Kindergartenkinder (Bonussysteme). Schwerwiegende Fehler werden begangen, wenn man nicht den gesunden Menschenverstand aller einbezieht und stattdessen den Pseudo-Theorien und -Lösungen von Beratern und Business-Administratoren folgt. Führungskräfte scheitern, wenn sie vergessen, Fragen zu stellen, wenn sie hauptsächlich darauf bedacht sind, ihr eigenes Selbstbild zu wahren.

MEIN WUNSCH FÜR DIE ZUKUNFT

Ich wünsche mir für die Zukunft, dass viele Gruppen in unserer Gesellschaft, insbesondere die Politik und die großen Konzerne, vom Mittelstand lernen, und zwar eine besondere und prägende Tugend: die Verantwortung.

Durch ihre Öffentlichkeitswirkung sind die Großunternehmen für unsere Gesellschaft sehr wichtig und wegweisend. Dort gibt es aber große Mängel, die sehr viel zu tun haben mit dem Thema Verantwortung. Dabei geht es um irrationale Bonus- und Gehaltssysteme, aber auch um die verantwortungslose Verschwendung von Aktionärsvermögen. In der Politik fehlt ebenso eine echte Verantwortung von Abgeordneten und Regierungen für das Wohl von Bürger und Staat. Zu sehr stehen der eigene Vorteil und der eigene Machterhalt im Vordergrund. Verantwortlich ist ein Abgeordneter und nicht ein Lobbyist. Alle können lernen von verantwortlichen mittelständischen Unternehmensführern. Und das wäre deshalb so wünschenswert, weil schlechte Beispiele sich immer wieder der gesamten öffentlichen Meinung bemächtigen.

Ich wünsche mir eine Leitkultur der Verantwortung. Verantwortung kann nur verstanden werden und hat nur dann einen Sinn, wenn die Ergebnisse von Entscheidungen und Handlungen mit klaren Konsequenzen verbunden sind. Derjenige, der etwas zu verantworten hat, muss für seine Tat oder seine Unterlassung „geradestehen“. Verantwortung ist mit Anstrengungen verbunden, oft mit der Mühe und dem Risiko des eigenen Scheiterns. Dem Begriff der Verantwortung hat vor allem

Immanuel Kant mit dem Kategorischen Imperativ einen Inhalt gegeben: „Handle so, dass die Maxime deines Willens jederzeit zugleich als Prinzip einer allgemeingültigen Gesetzgebung gelten könne.“ Ein Unternehmer oder ein Manager muss immer so handeln, dass er ein gleiches Handeln seiner Mitarbeiter begrüßen würde.

Verantwortung braucht Mut und Glaubwürdigkeit. Mut des Verantwortlichen heißt, für seine Überzeugungen und Versprechungen einzustehen, die Bereitschaft, aus Fehlern, Versagen oder Erfolglosigkeit Konsequenzen zu ziehen. Mut ist ein notwendiges Mittel auf dem Weg zur Einfachheit. Bei allen Vorhaben, ob bei Projekten, Organisationen, Konzepten, Gesetzen oder Unternehmungen, braucht es auch den Mut zur Lücke. Wer jedes Risiko ausschalten, dafür aber jede Eventualität mit einbeziehen will, schafft Komplexität und wird schließlich scheitern. Hilfreich ist auch der Mut zum Vertrauen gegenüber Partnern und allen Mitwirkenden. Und schließlich braucht es auch den Mut und die Intelligenz zu sinnvollen Kontrollen. Glaubwürdigkeit ist die wichtigste Eigenschaft des Managers wie des Politikers. Glaubwürdig sein heißt praktizieren, was man predigt. Eine Eigenschaft, die leider bei vielen Entscheidungsträgern in Wirtschaft und Politik mangelhaft ausgeprägt ist. Aber hier wäre Entwicklung wünschenswert.



Produkte und Dienstleistungen sind austauschbar,
Persönlichkeiten nicht. Gerade mittelständische
Unternehmen leben von der Authentizität ihrer Köpfe,
von deren Ideen und deren Kommunikationsstärke.
Im sich verschärfenden Kampf um Kundenbudgets
und qualifizierte Mitarbeiter wird im Rahmen einer
schlüssigen Unternehmensphilosophie eine funktionierende
Kommunikationskultur immer wichtiger. Um
Geschäftspartner und Mitarbeiter für die Produkte und Werte
eines Unternehmens zu gewinnen, ist eine durchdachte
360-Grad-Kommunikation das ausschlaggebende Kriterium.
Schärfen Sie Ihre Kommunikationsfähigkeit und die
Ihrer Mitarbeiter und Kollegen. Lernen und lehren Sie
zu emotionalisieren und zu begeistern. Machen Sie Ihre
Umgebung zu Fans!

*Paul strahlt mit Leidenschaft das aus, was er anderen gerne vermittelt –
eine positive, energiereiche und stets humorvolle Kommunikation.
Es macht nicht nur Freude, ihm zuzuhören, sondern ebenso, von ihm
zu lernen. Eine besondere Eigenschaft ist seine immer freundliche
Ausstrahlung, die jeder Leser dieses Buches bei einer seiner vielfältigen
Veranstaltungen einmal genießen sollte.
(Cay von Fournier)*



Paul Johannes Baumgartner

Paul Johannes Baumgartner ist Experte für Begeisterung. Seit 1999 geht der Keynotespeaker, Kommunikationstrainer und Buchautor („Begeistere und gewinne!“, GU) der spannenden Frage nach, wie man andere Menschen begeistern kann – für sich, seine Ideen, sein Produkt und seine Dienstleistung. Bei seinen Vorträgen und Seminaren tauchen seine Zuhörer ein in die Welt der Begeisterungsfaktoren, Begeisterungskiller und erleben unter anderem Phänomene wie die paradoxe Begeisterung. Seine Philosophie: Der größte Begeisterungsfaktor ist der Mensch – es hat sich nur noch nicht bis zu ihm herumgesprochen. Außerdem ist Paul Johannes Baumgartner als Hörfunkmoderator bei Antenne Bayern tätig.

„Haben Sie nicht mal Lust, die zwischenmenschliche Kommunikation aus der Perspektive eines Radiomoderators zu beleuchten?“ – so begann vor Jahren die Einladung zu meinem ersten Auftritt bei den CollegTagen. Und was ich erleben durfte, übertraf alle meine Erwartungen: eine hochmotivierte Zuhörerschaft, eine perfekt organisierte Veranstaltung und ein tolles Team, mit dem ich mich auch heute gerne noch nach einem langen Veranstaltungstag hinsetze und ein kühles Bier genieße.



EXZELLENT KOMMUNIKATION IM MITTELSTAND – OHNE EMOTIONEN KEINE OVATIONEN

Können Sie als Unternehmer sich ein Leben ohne Kommunikation vorstellen? Ich schon: Man bekommt bei Verhandlungen nicht das, was man will, sondern das, was übrigbleibt; man hat Mitarbeiter, die auf dem Flur mit halbweisen Informationen hantieren und letzten Endes ist man als Firmenlenker im eigenen Unternehmen nicht mehr Pilot, sondern Passagier. Bei meinen Seminaren mit mittelständischen Unternehmen erlebe ich immer wieder, welche herausragende Bedeutung eine funktionierende Kommunikationskultur für das Innenleben und die Außenwirkung eines Unternehmens hat. Viele Mittelständler beherrschen die Instrumente der exzellenten Kommunikation perfekt. Sie auch?

Interne Kommunikation

Wie ich lernte, den Flurfunk zu lieben

Eines der Primärbedürfnisse des Menschen ist es, sich kommunikativ mit anderen Menschen auszutauschen. Mitarbeiter tun dies auf dem Weg vom Parkplatz zum Firmeneingang, sie unterhalten sich mit ihren Kollegen im Aufzug, diskutieren in der Mittagspause, plaudern in den Sozialräumen, in der Zigarettenpause, auf dem Mitarbeiterfest. Menschen kommunizieren immer und überall. Das war noch nie anders und wird auch nie anders sein. Vielen Unternehmern ist dieser Kommunikationskreislauf ungeheuer, zumal oftmals dabei auch intern Informationen in Umlauf geraten, die verkürzt wiedergegeben nicht den Tatsachen entsprechen. Was tun mit dem Informationsaustausch zwischen Tür und Angel, dem Flurfunk? Verhindern? Geht wohl kaum. Beeinflussen? Schon eher.

Ein mittelständisches Unternehmen mit 60 Beschäftigten aus Hamburg hat in einer Feldstudie alle Möglichkeiten der zwischenmenschlichen Interaktion außerhalb und innerhalb des eigenen Firmengebäudes untersucht und daraufhin eine grandiose wie simple Kommunikationsstrategie entwickelt. Der Ansatz: Wir sind Kommunikation! Wenn man also schon nicht die Kommunikationsfreudigkeit als solche unterbinden kann (und meines Erachtens auch nicht soll, ganz im Gegenteil!), so ist es spannend zu beobachten, ob man ähnlich wie bei einer großen TV- oder Radiostation die Themen des Tages bewusst setzen kann, über die die Menschen sprechen sollen.

Die Umsetzung sah so aus: Auf dem Parkplatz seitlich neben der Eingangstür wurde gut sichtbar eine große Plakattafel montiert, auf der in großen Lettern der monatlich wechselnde Vertriebsschwerpunkt, verbunden mit einem griffigen Slogan, zu lesen war. Im Eingangsbereich steht neuerdings ein Flatscreen, auf dem die Mitarbeiter in optimal wahrnehmbarer Schriftgröße sehen, welche Gäste heute in der Firma sind. Im Aufzug findet man den Speiseplan der Kanti-

ne. Im Sozialraum werden Tageszeitungen ausgelegt und in der Kaffeeküche hängt ein Fernseher, auf dem diverse Nachrichtenkanäle laufen. Die Unternehmensführung stellte fest: Die Gesprächsthemen änderten sich. Waren früher die Mitarbeiter überwiegend mit sich selbst beschäftigt, drehten sich die Gespräche jetzt freilich auch über Interna, aber hinzu kamen noch die gezielt gesteuerten Informationen. Daraus schlussfolgerte die Geschäftsleitung: Man kann interne Kommunikation zwar nicht beherrschen, aber man kann sie lenken.

In einem nächsten Schritt ging es darum, das leidige Thema Zigarettenpause in Angriff zu nehmen. Nachdem ein angebotener Nichtraucherkurs auf wenig Resonanz stieß und eine Abschaffung der Zigarettenpause aus Gründen des inneren Friedens nicht infrage kam, suchte die Unternehmensleitung nach einer anderen Lösung. Sie wusste: Wir erleiden einerseits betriebswirtschaftlichen Schaden, aber andererseits war auch aus internen Studien bekannt, dass die Raucher im Unternehmen aufgrund der regelmäßigen Zusammenkünfte über einen höheren Informationsstand verfügten als die nichtrauchenden Kollegen. Was man daraufhin raffiniert und sehr dezent nach unten korrigierte, war die Zeit, die die Raucher für ihre Zigarette brauchten, denn in einem Schritt der Umorganisation wurden die Aschenbecher im Freien entfernt und sogenannte Raucherkabinen auf allen Stockwerken aufgestellt. Damit wurden die Wege verkürzt, Zeit eingespart und zudem den rauchenden Mitarbeitern eine Heimat für den Informationsaustausch gegeben. Als kleinen Gimmick hing den Unternehmensverantwortlichen zudem einen Busfahrplan in der Kabine auf, weil die Raucherkabinen Bushaltestellen durchaus ähnlich sehen, was wiederum – zumindest kurzfristig – für Gesprächsstoff sorgte.

In guten wie in schlechten Zeiten: Mitarbeiter informieren – klar und zeitnah

Den Flurfunk ganz erledigen kann man nicht. Kommunikation lenken dagegen schon. Ich erlebe in meinen Seminaren immer wieder, wie stark die Motivation der Mitarbeiter und die Identifikation mit dem Unternehmen von der Professionalität der internen Kommunikation abhängen. „Klar“ und „zeitnah“ scheinen in diesem Zusammenhang zwei Schlüsselbegriffe zu sein: Werden die Informationen klar und verständlich dargelegt und ist die Kommunikation zudem zeitnah, kommen sie beim

Mitarbeiter auch an. Hinzu kommt, dass oftmals gar nicht die Botschaft als solches entscheidend ist, ob ein Mitarbeiter bereit ist, sie aufzunehmen – entscheidend ist mehr das Wie bei der Vermittlung. Es ist ein großer Unterschied, ob Mitarbeiter eines kriselnden Unternehmens die anstehende Mitarbeiterreduzierung oder drohende Kurzarbeit aus der Presse erfahren oder klar und zeitnah von der Unternehmensführung persönlich informiert werden.

Klare und zeitnahe interne Kommunikation kann jedoch nicht nur bei Hiobsbotschaften wichtig sein, sondern auch bei positiven Anlässen. Mitarbeiter wollen und sollen zeitnah am Erfolg emotional teilhaben dürfen. Verpassen Sie deshalb nicht den richtigen Moment, um die Freude über bestimmte Meilensteine mit Ihrer Belegschaft zu teilen und dadurch die Motivation hochzuhalten. Warum sollten gute Halbjahreszahlen nicht mit einer kurzen Dankesmail, einer spontanen Versammlung oder einem kleinen Event gewürdigt werden? Von einem Unternehmen der Textilindustrie aus München weiß ich, dass nach erfolgreichen Jahren die Belegschaft entweder zu einem Skiausflug nach Tirol eingeladen wird oder einen Brückentag als Urlaubstag geschenkt bekommt. Bei der Incentivierung sind Ihrer Fantasie keine Grenzen gesetzt. Wichtig ist nur: eine kleine Wertschätzung zur richtigen Zeit – und sei es nur ein Dankeschön und ein Glas Sekt auf einer spontan einberufenen Versammlung – kann hinsichtlich der Motivation Wunder wirken. Bei vielen Radiostationen in Deutschland ist es sogar Usus, dass nach dem halbjährlichen Bekanntwerden der Einschaltquoten eine Party gefeiert wird – unabhängig davon, ob die Quoten gut sind oder schlecht. Im Falle guter Quoten ist es eine reine Belohnung, im Falle schlechter Zahlen nutzt der Programmdirektor die Veranstaltung dazu, das Team wieder aufzurichten und nach vorne blicken zu lassen.

Warum auf ein Instrument beschränken, wenn's auch ein ganzes Orchester sein kann?

Um die Klaviatur der internen Kommunikation zu beherrschen, ist eine perfekte Kombination der heute verfügbaren Medien nötig. Je nach Größe und Fortschrittlichkeit des Unternehmens reichen diese von der persönlichen Ansprache bis zur Unternehmenszeitschrift/Newsletter, vom Intranet bis zu Aushängen am Schwarzen Brett, von Betriebsversammlungen, Mitarbeiter- und

Teamklausuren bis hin zu den Kommunikationsmitteln der Neuzeit: Vorstands-Chat, CEO-Blog, Twitter etc. Schaffen Sie eine transparente Wissenskultur in Ihrem Betrieb! Eine wissensfördernde Unternehmenskultur ist unabdingbar für Motivation, Kreativität und Innovation. Nur in einem Umfeld, in dem Regeln hinterfragt, Zusammenhänge disziplinübergreifend erkannt werden und das Denken anderer akzeptiert wird, kann sich eine Wissenskultur entfalten.

Nutzen Sie für Ihre Kommunikation die sich bietenden Medien in ihrer vollen Bandbreite. Vergessen Sie dabei aber bitte nicht, dass das gesprochene Wort und der persönliche Kontakt unersetzlich sind. Halten Sie damit die Motivation und die Identifikation in Ihrem Unternehmen hoch und beachten Sie unbedingt, dass der Kopf des Unternehmens authentisch und sichtbar bleiben muss. Eine persönliche Ansprache zum richtigen Zeitpunkt und in der passenden Stimmlage kann Wunder wirken und erreicht auch die Mitarbeiter, die im Umgang mit den neuen Medien weniger vertraut sind. Mit anderen Worten: Der beste Beweis ist der lebende, der vor einem steht.

Über Schock in die Euphorie – über die Vermittlung von schlechten Nachrichten

Mittelständische Familienunternehmen besitzen neben der Fähigkeit, flexibel zu handeln, noch eine weitere: Sie denken selten kurzfristig. Eine oft jahrzehntelange Historie zeugt von einer Verpflichtung gegenüber Standort, Region und Arbeitskräften. Der Blick auf kurzfristige Zahlen ist nicht oberste Prämisse. Im Vordergrund steht neben dem nachhaltigen Unternehmenserfolg vor allem der Faktor Mensch – und das selbst in Zeiten, in denen die Ausprägungen der Krise besonders massiv waren – z.B. zwischen Oktober 2008 und Juni 2009.

„Wir hatten in den vergangenen Jahren hervorragende Zahlen und haben sehr gut verdient, jetzt müssen wir einmal kürzer treten, aber damit können wir leben“, berichtete mir der Juniorchef eines Gussteile-Zulieferbetriebs aus dem Münchner Süden, der trotz Umsatzeinbrüchen von 70 Prozent zu Beginn des Jahres 2009 keinen Gedanken an betriebsbedingte Entlassungen verschwendete. Schließlich zählten einige aus der insgesamt 35-köpfigen Belegschaft, teils mit Betriebszugehörigkeiten, die dem Alter des heutigen Geschäftsführers

entsprachen, mehr oder weniger zum Inventar. Lediglich die Leiharbeiter wurden als Reaktion auf den vehementen Umsatzeinbruch gestrichen, was für einige Mitarbeiter Mehrarbeit bedeutete. Durch den „Schock“ der hohen Umsatzeinbrüche, die die Belegschaft zuallererst um die eigenen Beschäftigungsverhältnisse zittern ließ, war es jedoch fortan kein Problem, von den einzelnen Mitarbeitern Mehrarbeit oder eine Erweiterung des Betätigungsfeldes einzufordern.

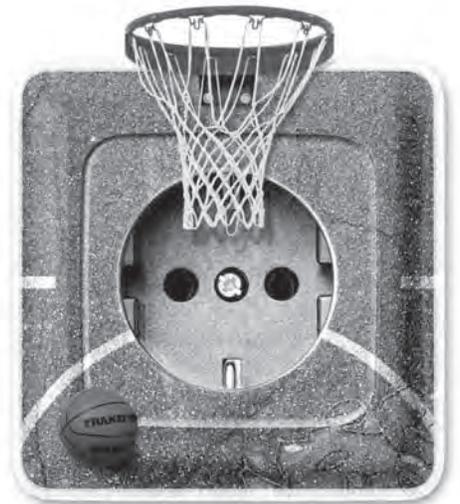
Ich erinnere mich darüber hinaus an einen Fall bei einem Verlag, der sich mit seinem Magazin an Bauunternehmer richtete. Der Verlust der drei größten Anzeigenkunden brachte den Titel in die roten Zahlen. Der Verlagsleiter konfrontierte das Anzeigenmarketing mit den schlechten Werten und der bevorstehenden Einstellung des Titels. Der Verlust einiger Arbeitsplätze wäre vorprogrammiert gewesen. Allerdings bot er den betroffenen Kollegen nach dem ersten Schock die Chance, die prekäre Situation als Team zu meistern und lieferte hierzu einen Entwurf. Sein Konzept sah vor, die weggebrochenen Anzeigenerlöse durch die Etablierung von Unternehmerevents zu kompensieren und den Kunden damit eine direktere Ansprache ihrer Klientel zu verschaffen. Sollte das Projekt erfolgreich zu einer Rückkehr in die Gewinnzone führen, bot er jedem Mitarbeiter eine Gewinnbeteiligung. Die Rechnung ging auf. Die Verlustängste entfachten Dynamik und ein neues Zusammengehörigkeitsgefühl innerhalb der Mannschaft. Heute erwirtschaftet das Team rund 65 Prozent der Umsätze im Event-Geschäft. Durch die Umstellung des Erlösmodells – weg von reinen Anzeigenerlösen und hin zu Event-Partnerschaften – erhöhte sich zudem die Kundenbindung und die Interaktion. Darüber hinaus konnte beim fortan veranstaltungsbegleitenden Magazin wieder eine Stabilisierung des Anzeigengeschäfts erreicht werden, sodass mittlerweile zwei neue Arbeitsplätze geschaffen wurden.

Externe Kommunikation

EmotionOmics – bringen Sie zusammen, was zusammengehört

Trotz des Vormarsches von interaktiven Handelsplattformen, Internet-Marktplätzen und Onlineshops: Die menschliche Komponente wird im Geschäftsleben immer eine bedeutende Rolle einnehmen. „In der Wirtschaft werden diejenigen die Gewinner sein, die die besten

emotionalen Beziehungen aufbauen“, sagt Kevin Roberts, der CEO der international renommierten Werbeagentur Saatchi & Saatchi. Ich modifiziere das Zitat leicht: „Wenn Sie es schaffen, Produkte und Dienstleistungen zu emotionalisieren, werden Sie Erfolg haben – ganz egal, wie groß oder wie klein Ihr mittelständisches Unternehmen ist“. Ein grandioses Beispiel für EmotionOmics, also für die perfekte Verschmelzung von Emotionen und Produkt, liefert die Maschinenfabrik Reinhausen. Das Unternehmen ist Weltmarktführer im Bereich Komponenten für die Trafoindustrie und hat bei der Suche nach Ingenieur Nachwuchs neue und unkonventionelle Wege beschritten, zumal sich besonders die Rekrutierung von Elektroingenieuren bislang schwierig gestaltete. Neben einer emotionalen Anzeigenkampagne in Hochschulmagazinen wurden in einer Guerilla-Aktion auf Fahrräder vor den Hochschulen gleichlautende Sitzbezüge auf die Sättel montiert, um die sich die Studenten laut Pressesprecher Reinhausen „regelrecht geprügelt“ haben. Das Unternehmen erreichte mit dieser finanziell machbaren Maßnahme neben dem ursprünglichen Zweck der Nachwuchssuche angenehme Nebenefekte: Es wurde interessanter und bekannter, ein neues Image als Arbeitgeber wurde aufgebaut und zusätzlich zur lokalen Presse wurde das renommierte Marketingmagazin W&V – Werben & Verkaufen auf die Aktion aufmerksam und berichtete über den gelungenen Marketingcoup. Die Aktion konnte als voller Erfolg verbucht werden.





Einen anderen, nicht minder großartigen Ansatz für EmotionOmic fand ein Optikgeschäft in München. Es nutzte die Gunst der Stunde und wurde aktiv, als im Kino „Sex and the City, Teil 2“ anlief. An einem vielbefahrenen Platz Münchens, nämlich der Hauptfassade des Deutschen Museums, hängte das kleine mittelständische Unternehmen direkt neben das überdimensionale Kinoplatkat von Hauptdarstellerin Carrie ein Plakat. Darauf abgebildet: Ein wichtiges Accessoire aus dem Film, eine Brille namens „Franz“, die nicht nur die Schauspielerin trug, sondern die es selbstverständlich auch im Geschäft zu kaufen gab. Parallel zur Plakataktion reservierte der Optiker eines der schönsten Kinos Münchens und lud über seine Homepage und via Facebook zu einer Sondervorführung ein. Die gewonnenen Tickets wurden selbstredend nicht verschickt, sondern konnten ausschließlich persönlich in der Hauptfiliale abgeholt werden. Der finanzielle Aufwand: überschaubar. Der Effekt: groß.

Exzellente Präsentationen

Jedem von uns ist er schon einmal begegnet – aktiv oder passiv: Der Tod durch Powerpoint. Die wichtigsten Gründe für eine schlechte Präsentation kennen Sie (siehe dazu den Kasten auf der Seite xy). Für viele Präsentatoren endet die Vorbereitung mit dem Vervollständigen ihrer letzten Folie: „So, jetzt kann ich die Präsentation halten“. Dabei beginnt die Arbeit erst jetzt. Es ist keine große Kunst, eine gute Präsentation zu erstellen, vielmehr besteht die Kunst darin, deren Inhalte zum Leben zu erwecken.

- Die Präsentation ist der kleine Bruder eines Kinofilms: Wenn Sie keinen griffigen Einstieg ins Thema finden, werden Sie Ihr Publikum verlieren, und wenn Sie keinen beeindruckenden Schluss haben, werden Ihre Zuhörer nichts mitnehmen.
- Ein Rednerpult ist ein Zufluchtsort für Feiglinge. Stellen Sie sich Ihrem Publikum – mutig und greifbar.
- Körpersprache: Wenn's weh tut, ist es genau richtig.
- Vermeiden Sie es, Ihr Publikum mit Text und Folien zu erschlagen – Powerpoint oder das Programm Keynote von Apple waren, sind und bleiben auch in Zukunft Bild- und keine Textprogramme.
- Pro Folie zwei Minuten Redezeit kann eine Faustregel sein.
- Beschränken Sie sich bei der visuellen Darstellung auf wichtige Schlagworte und formulieren Sie Ihre Gedanken dazu frei.
- Eine abgelesene Präsentation lässt Ihr Auditorium schnell in Gedanken abdriften und ermüden.
- 30-40-60 kann für Sie eine Benchmark darstellen, wenn Sie möchten, dass man Ihnen über einen längeren Zeitraum gerne zuhört. Dauert Ihre Präsentation 30 Minuten oder länger, so probieren Sie's mit 40 Prozent Information und 60 Prozent Entertainment aus. Fühlen Sie sich mit diesem Wert nicht wohl, stellen Sie eine neue Regel auf!

Wenn Sie sich nicht sicher sind, ob Sie mit Ihrer Präsentation richtig liegen, dann denken Sie an US-Schauspieler Warren Beatty: „Die Menschen mögen vergessen, was du gesagt hast, aber sie werden sich immer daran erinnern, welches Gefühl du ihnen gegeben hast.“ Geben Sie Ihrem Publikum ein gutes Gefühl, begeistern Sie es und holen Sie sich am Ende Ihrer Präsentation Ihren verdienten Lohn (Beifall, Auftrag etc.) ab.

Häufige Fehler bei Präsentationen

- Fachidiot schlägt Zuhörer tot
- Zahlenmassaker
- Chart-Schlachten
- Referent steht im Bild
- Beamer ist unterbelichtet
- Monotone Stimme
- Text ist zu klein
- Folien sind mit Text überfüllt
- Auf den Folien ist nur Text zu sehen
- Dem Publikum den Rücken zudrehen, um selbst die Folien zu lesen
- Folieninhalte werden komplett vorgelesen
- Starker Einstieg, schwacher Abgang

Verhandlungen: Herzblut ist der Treibstoff

Haben Sie schon einmal durch die externe Brille beobachtet, mit welcher Emotion ein Familienunternehmer verhandelt? Der Begriff der „harten Nuss“ trifft hier in vielen Fällen wortwörtlich zu und ist beispielhaft. Für das selbst – oder von der Vorgängergeneration – aufgebaute Unternehmen mit harten Bandagen zu kämpfen, ist eine Tugend und nichts anderes als bedingungslose Identifikation mit dem eigenen Betrieb. Ich erinnere mich an die Verhandlungsrunde zwischen einem Selfmade-Hotelier und dem angestellten Management einer namhaften Hotelgruppe aus Nordrhein-Westfalen. Während sich die Manager der Gruppe mit der Einhaltung von rudimentären Rahmenbedingungen und der Erfüllung der Vorgaben aus der Rechtsabteilung zufrieden gaben, verhandelte der Hotelier bis ins letzte Detail – mit Esprit, Emotion und Herzblut – und konnte am Ende ein paar zusätzliche tausend Euro seinem Verhandlungsgeschick zurechnen. Die Identifikation mit den selbst geschaffenen Werten ist eine wichtige Eigenschaft, die bewahrt werden muss. An erster Stelle vom Unternehmer persönlich, der die „Marschroute“ für Mitarbeiter und Geschäftsführungskollegen vorgibt und weithin sichtbar vorlebt.

Die Presse hat Freiheit – Sie auch!

Durch die modernen Medien werden Informationen heute immer schneller und über immer mehr Kanäle verbreitet. Das richtige Wording in Pressemitteilungen und externen Unterlagen hat große Wirkung. Jeder Text – ob als gesprochenes oder geschriebenes Wort in Ton, Film, Print oder Online – sollte zum Kommunikationskonzept passen und somit zur Strategie des Unternehmens. Ein guter Presstext ist ein Spiegel der Organisationskultur. Scheuen Sie sich nicht, sich hierfür professionelle Hilfe ins Haus zu holen – über entsprechend ausgebildete Mitarbeiter oder die Einschaltung einer auf Ihrem Gebiet bereits erfahrenen PR-Agentur. Bedenken Sie: Ohne eine passende Strategie kann Kommunikation als Aktionismus aufgefasst werden. Eine schlecht formulierte oder zum unpassenden Zeitpunkt kommunizierte Meldung kann großen Schaden anrichten. Auch positive Nachrichten sollten mit Bedacht in die Öffentlichkeit gebracht werden. Stellen Sie sich vor, Sie haben voreilig die Stärken eines neuartigen Produkts aus Ihrem Sortiment gepriesen und können über Monate hinweg aufgrund einer überschwänglichen Nachfrage Ihre Kundenanfragen nicht befriedigen. Es gibt nur wenige Unternehmen, denen man diese Attitüde verzeiht. Das einzige, das ich kenne, heißt Apple.

Achten Sie stets auch darauf, wer, wie und wann die Öffentlichkeit informiert oder dort auftritt. Mittelständische Unternehmen werden viel stärker als Großkonzerne über Köpfe identifiziert. Meine Handlungsempfehlung: Nutzen Sie die Möglichkeit, für Ihr Unternehmen idealerweise ein Gesicht sprechen zu lassen, das Sie im Umgang mit Medien und Öffentlichkeit entsprechend schulen. Nutzen Sie die individuellen Stärken und Eigenarten dieser auserwählten Persönlichkeit für den perfekten Auftritt.

Pflegen Sie den Draht zu den wichtigsten Redakteuren Ihrer Branche. Schaffen Sie eine professionelle Kommunikationsbasis und seien Sie ein kompetenter und verlässlicher Gesprächspartner. Nicht selten suchen Redakteure kurzfristig nach Gastautoren oder Zitatgebern für Fachbeiträge. Hoch im Kurs stehen in den

Redaktionen zuverlässige und gut erreichbare Experten. Eine kostengünstigere Möglichkeit zur Erhöhung von Bekanntheitsgrad und Reputation für ein Unternehmen gibt es nicht.

Fazit & Ausblick

Hinter jeder Unternehmenspforte – ob Maschinenbauer, Dienstleister oder Handwerksbetrieb – sitzen nach wie vor Menschen. Deren kommunikative Fähigkeiten gilt es zu schulen und zu schärfen. Kommunikation ist in der heutigen globalen Welt ein Kriterium, das entscheidenden Einfluss auf das Gelingen von Verkaufsprozessen, Projekten oder auf die Rekrutierung neuer Mitarbeiter hat. Erfolgreiche Kommunikation kann Innovationen zum Durchbruch verhelfen und damit die Wettbewerbsfähigkeit stärken. Sie kann aber auch aussichtsreiche Projekte und damit ganze Unternehmen zerstören. Die Schaffung einer nachhaltigen Kommunikationskultur im Unternehmen und die Fähigkeit, in Zeiten hoher Wettbewerbsintensität und globaler Einflüsse auf die richtigen Kommunikationsmittel zu setzen, wird ein Erfolgskriterium der Zukunft darstellen. Achten Sie als Mittelständler nicht nur auf exzellente Produkte, sondern auch auf eine exzellente Kommunikation – intern wie auch in der Wirkung nach außen.

Vom Kunden zum Fan

Wer Fans hat, hat Erfolg. Allerdings: Fans kann man nicht kaufen, einen Fan muss man erobern. Und so erobern Sie Ihre Kunden:

- mit den Wesenszügen einer Identifikationsfigur
- mit der Fähigkeit, auch mal Nein zu sagen
- mit einem klar definierten Nutzen
- mit Begeisterungsfähigkeit
- mit einem klaren Profil
- mit Ausstrahlung
- mit Authentizität
- mit Emotionen
- mit Charisma
- mit Charme

Kunden muss man locken – Fans kommen von alleine

Kunden geben ihr Geld – Fans geben ihr Herz

Kunden sind Kritiker – Fans sind Werbeträger

Kunden reklamieren – Fans verzeihen

Kunden wechseln – Fans sind treu

Opaschowski, H.W.: Feierabend? Von der Arbeit ohne Zukunft zur Arbeit mit Zukunft, Opladen 1998, S. 15 ff.

Then, W.: Die Evolution in der Arbeitswelt, Bonn-Fribourg-Ostrava 1994.

Zwickel, K.: Neue Wege in der Arbeitspolitik. In: D. Schulte (Hrsg.): Arbeit der Zukunft, Köln 1996, S. 186 f.

Willke, G.: Die Zukunft unserer Arbeit. Frankfurt a. M./New York 1999, S. 218.

Mückenberger, U.: Arbeitnehmer: Bürger im Betrieb. In: D. Schulte (Hrsg.): Arbeit der Zukunft, Köln 1996, S. 210.

Handy, Ch.: Die anständige Gesellschaft („The Hungry Spirit. Beyond Capitalism – The Quest for Purpose in the Modern World“, 1997), München 1998, S. 197.

Noelle-Neumann, E.: Analyse und Kommentar. In: Allensbach (Hrsg.): Spiegel-Dokumentation Persönlichkeitsstärke, Allensbach-Hamburg 1983, S. 10.

Lutz, Chr.: Leben und arbeiten in der Zukunft, München 1995.

Snowier, D.J.: Rückbesinnung auf Unternehmenswerte. In: Missler 2010, S. 2.

DAS INTERVIEW

Was bedeutet das SchmidtColleg für Sie?

Was bedeutet das SchmidtColleg (für Sie)?

Für mich persönlich ist das SchmidtColleg ein verlässlicher Partner mit hervorragenden Referenzen – sowohl auf Referenten- als auch auf Kundenseite. Der professionelle Auftritt, gepaart mit einem menschlichen, freundschaftlichen Umgangston, ist für mich als Kommunikationstrainer der Aspekte, den ich besonders schätze.

Wie sehen Sie die Bedeutung von Seminaren für die Zukunft?

Wie sehen Sie die Bedeutung von Seminaren für die Zukunft?

Vor allem in Zeiten hoher Wettbewerbsintensität und globaler Markteinflüsse erhöht sich der Druck auf Mitarbeiter und Führungskräfte, den Kunden gleichbleibend hohe Qualität zu liefern. Gerade deshalb ist es wichtig, die Belegschaft und auch sich selbst stets motiviert und auf einem hohen Wissensstand zu halten. Hier sind Seminare nicht wegzudenken.

Wie sehen Sie die Bedeutung von Mittelstandsberatung?

Welche Bedeutung wird Gesundheitsmanagement haben?

Gesundheit ist teuer und unser Gesundheitssystem ist immer schwieriger zu finanzieren. Schon heute betrifft uns alle in irgendeiner Form diese Zweiklassengesellschaft – wenn nicht persönlich, dann vielleicht bei Freunden oder Verwandten. Die Prävention wird künftig einen wichtigen Stellenwert einnehmen und ich hoffe für uns alle, dass die Krankenkassen dies bald ähnlich beurteilen werden.

Wie sehen Sie die Bedeutung von Mittelstandsberatung?

Der Mittelstand ist die tragende Säule der deutschen Wirtschaft. Seine Schlagkraft zu erhalten und auszubauen ist für unser aller Wohl unerlässlich. Ein Thema, das in den letzten Jahren immer stärker in den Fokus gerückt ist, heißt Unternehmensnachfolge. Viele Pioniere haben das Zepter an die nächste Generation oder geeignete Nachfolger weitergereicht und damit die Weichen für die Zukunft gestellt, viele werden in den nächsten Jahren folgen. Eine kompetente Beratung hierbei kann sehr wertvoll sein.

Was bedeutet Exzellenz in Ihren Unternehmen?

Was bedeutet Exzellenz in Ihrem Unternehmen?

Als Kommunikationstrainer bin ich mehr oder weniger ein Ein-Mann-Unternehmen. Exzellenz bedeutet für mich, meine Kunden nicht nur zufriedenzustellen und ihre Erwartungshaltung zu übertreffen, sondern eine Basis aufzubauen, die die Kommunikation auch nach Abschluss der jeweiligen Aufträge weiter aufrechterhält.

Wie leben Sie in Ihrem Unternehmen Exzellenz?

Mein Ziel ist es, durch persönliche Betreuung, gute Vorbereitung und eine entsprechende Nachbereitung mit meinen Kunden eine nachhaltige Basis zu schaffen.

Was ist für Sie gute Unternehmensführung?

Was ist für Sie besonders wichtig in Ihrem Unternehmen?
Dass sich zwischen meinen Kunden und mir ein Gefühl des Vertrauens entwickeln kann.

Was macht Ihr Unternehmen exzellent?
(lacht) Oh, können Sie da bitte meine Kunden fragen?

Was ist für Sie gute Unternehmensführung?
Beobachten, zuhören und aus Überzeugung heraus handeln. Außerdem wichtig: sich selbst nicht zu wichtig zu nehmen und die Werte vorzuleben, die auch von den Mitarbeitern verlangt werden.

Wo sehen Sie die größten Probleme beim deutschen Mittelstand?

Wo sehen Sie die größten Probleme beim deutschen Mittelstand?
Der Fachkräftemangel könnte ein Problem darstellen. Wer sich jedoch durch attraktive Arbeitsbedingungen, nachvollziehbare Anreizsysteme und nicht zuletzt exzellente Fortbildungsmaßnahmen von der Konkurrenz abhebt, sollte zu den Gewinnern im Kampf um die besten Köpfe gehören.

Was ist Ihre Prognose für die Zukunft des deutschen Mittelstandes?
Der deutsche Mittelstand sucht hinsichtlich fachlicher Kompetenz, Qualitätsanspruch und Innovationsfähigkeit weltweit seinesgleichen. Nicht umsonst gelingt es unserer Volkswirtschaft, Jahr für Jahr beinahe alle anderen Nationen bei den Exportzahlen hinter sich zu lassen. Diese Exzellenz gilt es durch strategisches Handeln und überlegte Kommunikation auch in Zeiten zunehmender Wettbewerbsintensität weltweit zu verteidigen. Dann habe ich keine Bedenken hinsichtlich des Erfolgs unseres deutschen Mittelstands.

Was ist Ihre Empfehlung für Unternehmer?

Was ist Ihre Empfehlung für Unternehmer?
Klar zu kommunizieren und Aufgaben, für die es geeignetere Kollegen gibt, zu delegieren. Es ist wichtig, seine eigenen Stärken und Schwächen zu kennen.

Was sind Ihrer Meinung nach die größten Fehler, die heute bei der Unternehmensführung gemacht werden?
Auch wenn die Kommunikationswege verbessert wurden, wird meiner Meinung nach noch immer zu wenig kommuniziert und delegiert.

Wo liegen die größten Chancen für Unternehmer / für den deutschen Mittelstand?
Für unsere exportorientierten Unternehmen liegt sicherlich eine riesige Chance in der Adressierung der bevölkerungsstarken Märkte China und Indien, wo das Markenzeichen „Made in Germany“ hohe Wertschätzung genießt. Die größten Chancen für die Unternehmer selbst sehe ich in der Etablierung einer Wertebasis und der Schaffung einer eigenen betriebstypischen Kommunikationskultur. In Zeiten von Fachkräftemangel und Geburtenrückgang ist die Besinnung auf die eigenen Stärken und die Investition in die eigene Mannschaft ein wichtiges Kriterium.



MEIN WUNSCH FÜR DIE ZUKUNFT

Ich wünsche mir für die Zukunft, dass wieder mehr Begeisterung in die Unternehmen einzieht. In der Kommunikation und in der Administration.

Begeisterung ist der Treibstoff für betriebswirtschaftlichen Erfolg.

Begeisterung ist Zukunft.

„Motivationstrainer, oder?“ werde ich immer wieder gefragt. Und ich antworte immer wieder gerne mit einer für mich sehr beeindruckenden Untersuchung, in der 545 Managerinnen und Managern von der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft folgende Frage gestellt wurde: „Welche Kompetenzen sind Ihrer Meinung nach wichtig für eine Führungskraft, wenn sie ihre Mitarbeiter motivieren will?“

Das Ergebnis der Umfrage: Auf Rang 1 landete der Wert „Moderationskompetenz“, auf Platz 2 „Authentizität“ und auf Platz 3 „Begeisterungsfähigkeit“. Unabhängig vom Ranking – die Werte lagen alle bei über 90 Prozent und unterschieden sich nur marginal – war für mich ein anderes Ergebnis interessant: Offenbar wird Motivation nicht nur von mir nicht als selbstständiges Instrument betrachtet, sondern als Ergebnis eines Prozesses. Was muss passieren, dass Die Befragten hätten auch knapp antworten können: „Die Fähigkeit zu motivieren ist bereits eine Schlüsselkompetenz“. Haben sie aber

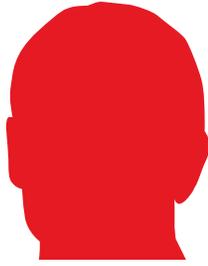
nicht. Sie brachten gewollt oder ungewollt zum Ausdruck, dass wir Werkzeuge benötigen, um andere Menschen für unsere Ziele, Visionen, Produkte und Dienstleistungen zu gewinnen.

Meine Folgerung daraus: Wenn wir es also schaffen zu moderieren, das heißt Gespräche und Interaktionen zu steuern, dabei echt bleiben und darüber hinaus die Fähigkeit besitzen, andere Menschen zu begeistern, fühlen sich diese letztlich motiviert, etwas in unserem Sinne zu tun. Begeisterung dient dazu, Motivation aufzubauen. Ich nenne dies das Prinzip „Begeisterungstransfer statt Begeisterungsimplantation“.

Wenn Sie also selbst von einem Produkt oder einer Idee überzeugt sind und darüber hinaus das notwendige kommunikative Rüstzeug zur Verfügung stehen haben, dann schaffen Sie es, andere Menschen mit Ihrer Begeisterung anzustecken und sie zu motivieren.

Teil V

LebensEnergie



Wir leben in stürmischen Zeiten. Die meisten Menschen können im Berufsleben nicht mehr auf die Stabilität und Kontinuität bauen, auf die frühere Generationen in der Regel vertrauen durften. Und in vielen Fällen gilt dies auch fürs Privatleben, wo lebenslange Partnerschaften längst nicht mehr die Norm sind und sich in jedem Fall Beziehungen stärker wandeln als früher. Beides braucht nicht zwingend negativ zu sein! Im Gegenteil: Gerade weil Veränderungen uns zu Flexibilität und zu stets neuen Entscheidungen zwingen, bleiben wir geistig beweglich, und so wird unserer persönlichen Weiterentwicklung Vorschub geleistet.

Davon profitieren wir gerade in Krisensituationen, wie sie angesichts der wirtschaftlich schwierigen Lage derzeit viele bewältigen müssen. Es gilt, darin vor allem die Chancen und nicht zuallererst die Risiken zu sehen!

Wenn es um persönliche Exzellenz geht, so steht ein Name ganz oben auf der Liste der langjährigen und seriösen Motivationstrainer. Jörg verkörpert als Trainer, Spitzensportler und Unternehmer eine ganzheitliche Authentizität. Er und sein Bruder Frank saßen vor einigen Jahren im Seminar UnternehmerEnergie und konnten als exzellente Profis noch viele Impulse mitnehmen. So halte ich zusammen mit Klaus Kobjoll seit dieser Zeit für Jörgs Kunden einmal im Jahr ein Seminar UnternehmerEnergie. Jörg und Frank sind eine wundervolle Kombination aus unternehmerischer Exzellenz und Spitzenleistung für ihre Kunden sowie einer herzlichen Menschlichkeit, die uns freundschaftlich verbindet. Ich hoffe, dass Jörgs Beitrag noch mehr Menschen animiert, gemeinsam mit ihm in ihre Persönlichkeit zu investieren.

(Cay von Fournier)



Jörg Löhr

Jörg Löhr zählt zu den angesehensten und kompetentesten Management- und Persönlichkeitstrainern im deutschsprachigen Raum. Er coacht Spitzensportler, Nationaltrainer sowie renommierte Unternehmen und wurde als Speaker vielfach ausgezeichnet. Weitere Infos unter www.joerg-loehr.com.

Viele Jahre arbeiten das SchmidtColleg und Jörg Löhr bereits erfolgreich zusammen. Beidseitig wird dabei die hohe Professionalität besonders geschätzt. Auch künftig setzen beide Partner auf die qualitativ hochwertige Kooperation.



ERFOLGSREZEPT AUCH FÜR KRISENZEITEN: HANDELN STATT ABWARTEN!

Das Wort Krise klingt negativ, doch was steckt eigentlich hinter diesem Begriff? Seine altgriechischen Wurzeln führen etwa zu der Bedeutung „Entscheidung“, die an Wendepunkten des Lebens gefragt ist und eine positive Transformation auslösen kann.

Viele Menschen bekommen Angst, wenn sie das Wort Krise hören. Scheinbar verständlich und dennoch nicht gerechtfertigt! Eine Krise ist nämlich keineswegs gleichbedeutend mit einer Katastrophe, sondern hat einen offenen Ausgang und kann eine Chance für einen positiven Wandel sein. Es gilt, angesichts der Herausforderungen Mut zum Risiko zu beweisen und mit Zuversicht nach Lösungen zu suchen. Natürlich sind Anstrengungen nötig, aber sie werden belohnt durch einen Schub in der persönlichen Entwicklung. Erfolgreiche Menschen schaffen es, die dem Homo sapiens eingewurzelte Liebe zur Routine zu durchbrechen, also Neues zu wagen, die Sicherheitszone zu verlassen. Dies sind die Voraussetzungen dafür, das eigene Leben aktiv zu gestalten und sich nicht einem vermeintlichen Schicksal wehrlos zu ergeben.

Fragen ehrlich beantworten

Der erste Schritt auf dem Weg aus der Krise ist, sich eine Reihe von Fragen zu stellen. Ehrliche Antworten führen zu einer Neuorientierung, die den Blick weitet und Denkblockaden löst.

Verspüre ich noch die nötige Leidenschaft für das, was ich tue? Passen meine Ziele noch zu meinem langfristigen Lebensplan? Sind diese Ziele bei den realen Gegebenheiten überhaupt noch erreichbar?

Wichtig ist es, prinzipiell alle Ideen zuzulassen und nichts vorschnell zu verwerfen. Um dennoch in einer erfolgsversprechenden Richtung zu denken, muss man sich der eigenen Stärken bewusst sein. Ist das nicht so, sollte eine Phase der Suche nach den eigenen Talenten vorgeschaltet werden.

Anders als viele glauben, haben nicht nur Genies diese außergewöhnlichen Fähigkeiten. So gut wie jeder besitzt spezielle Begabungen, die genetisch bedingt sind, die sich aber nur bei Förderung entfalten. Dazu gehören beispielsweise eine hohe Kreativität, Organisationsvermögen oder rhetorisches Geschick. Werden solche Talente durch gezieltes Training ausgebaut, besteht die Chance, Spitzenleistungen zu erzielen und sich so gegen andere durchzusetzen. Stärken zu stärken bringt wesentlich mehr, als bei den Schwächen ein klein wenig besser zu werden.

Das Zielfoto im Kopf entscheidet

Erst nach dem Brainstorming sollte die kritische Bewertung folgen, wobei dem Verstand und dem Bauchgefühl gleiches Stimmrecht gebührt. Richtig kann nur sein, was Begeisterung auslöst, weil sich nur dann Ausdauer und Entschlossenheit dazugesellen. Begeisterung wiederum kann aber nur ein ambitioniertes Ziel auslösen. Schließlich verzichtet auch kein Spitzensportler auf eine Menge Annehmlichkeiten, wenn er nicht den Gewinn eines Wettkampfes vor Augen hat. Ebenso sieht es in der Wirtschaft oder im Privatleben aus: Das Zielfoto im Kopf steht damit am Anfang, wobei dieses allerdings in der Regel kaum so leicht auszumachen ist wie im Sport. Gesucht sind Visionen, die eine überdurchschnittliche Anstrengung erfordern. Zudem erhöht der Wille, stets die Richtung zu ändern, wenn sich der gewählte Pfad als Sackgasse erweist, die Wahrscheinlichkeit, erfolgreich zu sein.

Ebenfalls unabdingbar ist: jede Menge Selbstvertrauen. Zum Teil stellt sich dieses von selbst ein, wenn sich jemand den eigenen Talenten widmet und sich so beinahe zwangsläufig Erfolge ergeben. Auch die Überwindung von Schwierigkeiten bedeutet einen Kick fürs Selbstbewusstsein. Ein selbstbewusster Mensch ist konstruktiv und kann die Hilfe anderer leichter annehmen, weil er nicht bevorzugt sein Ego streicheln muss. Er kennt sein Potenzial, baut darauf und kann dies auch nach außen vermitteln. Gerade in Krisen haben selbstsichere Menschen klare Vorteile, während in weniger stürmischen Zeiten jeder mehr oder weniger zurechtkommt.

Aktivität ist das A und O des Erfolgs

Selbstverständlich bewirken ein ausgefeilter Aktionsplan, ein ehrgeiziges Ziel und Zutrauen zu sich selbst absolut nichts, wenn man nicht zum Handeln kommt. In Theorien zu schwelgen mag Spaß machen, aber es beendet letzten Endes nicht den Stillstand. Dagegen hat alles, was wir innerhalb von 72 Stunden nach der Entscheidung, es zu tun, in Angriff nehmen, eine Erfolgchance von über 90 Prozent. In dieser Geschwindigkeit können zwar keine kompletten Projekte umgesetzt werden, doch darum geht es auch gar nicht. Wichtig ist es, die Dinge anzupacken, ins Rollen zu bringen. Um das zu schaffen, empfiehlt sich weiterhin die Definition von Etappenzielen, die leichter erreichbar sind als das gesamte, übergeordnete Ziel. Diese Schritte sollten den Blick für den weiteren Weg schärfen und so zielgerichtetes Agieren ermöglichen. Am besten werden sie mit einem Zeitrahmen versehen, da dieser Druck Effizienz erzeugt. Nicht zuletzt hält das Erreichen von Zwischenzielen die Leidenschaft am Brennen und dieser daraus immer wieder entflammende Enthusiasmus ist vielleicht der Champion-Faktor schlechthin. Er lässt uns Stress ertragen, sorgt für eine positive Hochstimmung, blendet Bedenken aus, verleiht uns Flügel. Der ungarische Psychologe Mihaly Csikszentmihalyi spricht vom Flow, was sich mit Schaffensrausch übersetzen lässt. Dieser stellt sich ein, wenn wir einer Tätigkeit gewachsen sind, uns auf unser Tun konzentrieren, unsere Aktivität klare Ziele und eine unmittelbare positive Rückkopplung hat, wir unser Handeln kontrollieren können und unsere Sorgen nicht mehr spürbar

sind. Nebensächliches verschwindet dabei von unserem „Bildschirm“ und wir fokussieren alle Energie auf unser Vorhaben. Es ist einleuchtend, dass dies eine enorme Eigendynamik erzeugt – und Spaß an der Sache, der wiederum das Durchhaltevermögen maximiert.

Ausdauer ist keine antiquierte Tugend

Ausdauer und Disziplin mögen etwas angestaubt klingen, sind aber keineswegs antiquierte Tugenden. Auch im spannendsten Beruf gibt es Routinetätigkeiten, die Beharrlichkeit, Konsequenz und Stehvermögen verlangen. Eine Qual muss es aber nicht sein, 110 Prozent zu geben, denn wie beim Joggen werden auch bei hochkonzentrierter Arbeit nach einer gewissen Zeit oft Endorphine ausgeschüttet.

Der alleinige Erfolgsgarant ist Fleiß allerdings nicht, was die zahlreichen Menschen beweisen, die trotz vieler Überstunden nichts bewegen und permanent auf der Stelle treten. Vermieden werden muss nicht nur Verzettelung, sondern auch – was so mancher übersieht – Überlastung.

Perfekte Organisation ist also gefragt, wodurch die Arbeit so eingeteilt wird, dass sie sich ohne Burnout bewältigen lässt.

So wie man nicht zugleich Spanisch und Italienisch lernen kann, sollten auch verschiedene Projekte nacheinander bearbeitet werden. Die Versuchung, in heiklen Phasen schnell zu einem anderen Vorhaben zu wechseln, wird – so banal das klingt – unter anderem durch Ordnung auf dem Schreibtisch minimiert. Was erst in einem halben Jahr zur Bearbeitung ansteht, hat dort nichts zu suchen. Viele Stapel an Unterlagen künden nicht von einer großen Bedeutung des Arbeitsplatz-Eigners, sondern lediglich von seinen Defiziten bei der Zeitplanung und Delegation minder wichtiger Aufgaben.

Wie über ein gutes Zeitmanagement so verfügt ein Erfolgstyp auch über die viel gerühmten Soft Skills, die heute bei Personalentwicklern mindestens denselben Stellenwert haben wie fachliche Kompetenzen. In Stellenanzeigen finden sich daher so gut wie immer Begriffe wie Teamfähigkeit, Kommunikationsvermögen, Belastbarkeit und Ähnliches. In den USA wurde dafür der Begriff „Emotionale Intelligenz“ geprägt und analog zum Intelligenzquotienten, IQ, spricht man heute von einem EQ. Er entscheidet darüber, wie jemand mit den Kollegen und Kunden zurechtkommt, aber auch, was er aus seinen Talenten macht. Ein hoher EQ deutet sozusagen auf eine gute Quote bei der Chancenverwertung hin. Genauso wie an den fachlichen Fähigkeiten lässt sich auch am EQ arbeiten, das heißt, er ist trainierbar. Zwar übernehmen Erwachsene im Laufe ihres Lebens bestimmte Verhaltensmuster, doch diese sind nicht in Stein gemeißelt und lassen sich ändern. Mithilfe von Seminaren und Trainings ist es beispielsweise möglich, Rhetorik und Auftreten erkennbar selbstbewusster zu gestalten.



Wechselspiel von Anspannung und Entspannung

Vom Nachdenken über neue Wege über das Definieren von Zielen bis zur Arbeit am eigenen EQ: Krisen sind zu meistern und oftmals steht man danach besser da als zuvor. Ohne Zweifel kostet jedoch all dies eine Menge an physischer und psychischer Energie, und die Depots müssen deshalb rechtzeitig wieder aufgefüllt werden. Dazu reicht der Jahresurlaub allein nicht aus, und daher sollte dieser durch Zeiten für Regeneration in jeder Arbeitswoche, besser noch an jedem Arbeitstag, ergänzt werden. Wie genau die auf Anspannung folgende Entspannung aussieht, entscheidet jeder nach seinen persönlichen Vorlieben und Möglichkeiten. Bewegung ist in jedem Fall unverzichtbar, weil Stresshormone primär durch körperliche Aktivität wirksam abgebaut werden. So geraten Arbeit und Leben ins Gleichgewicht – eine der Voraussetzungen, um auch in Zeiten des Wandels und der steigenden Anforderungen beruflich und privat erfolgreich zu sein.

Herausforderungen annehmen und Chancen nutzen

Für mich zählen zu den Soft Skills im Übrigen auch Motivation und Zielklarheit, Leidenschaft und Begeisterungsfähigkeit, Mut und Optimismus. All dies brauchen wir besonders in schweren und herausfordernden Zeiten, wie wir sie gerade durchleben. Aber nicht nur dann! Nüchtern betrachtet werden ähnlich stabile Verhältnisse, wie wir sie früher oft hatten, in Zukunft niemals wieder auftreten. Im Gegenteil: Das Tempo des Wandels beschleunigt sich und turbulente Veränderungen werden künftig eher die Regel denn die Ausnahme sein. Dem müssen wir uns alle offensiv stellen, statt die Augen davor zu verschließen. Ich wünsche mir, dass wir in Deutschland die Herausforderungen annehmen, das Positive darin entdecken und die damit verbundenen großen Chancen nutzen.



MEIN WUNSCH FÜR DIE ZUKUNFT

Ich wünsche mir für die Zukunft, dass Deutschland als Wirtschaftsstandort zu seiner alten Stärke zurückfindet. Punkten können wir vor allem mit Wissen, weshalb einer qualitativ hochwertigen Aus- und Weiterbildung absolute Priorität einzuräumen ist.

Deutschland hat weder reiche Rohstoffvorkommen noch kann unser Land Wettbewerber mit Niedriglöhnen aus dem Rennen werfen. Wir müssen uns also in der globalisierten Welt noch mehr als bisher ganz auf den Produktionsfaktor Wissen konzentrieren, bei dem wir seit jeher die Nase vorn haben. Die Politik hat dies erkannt und nimmt den Bereich Bildung im Wesentlichen von den Sparmaßnahmen aus, was Schulen und Hochschulen zugutekommen wird. Anders als früher ist jedoch heute nicht mehr in erster Linie Fachwissen entscheidend.

Weitere wichtige Faktoren sind die Soft Skills, die mittlerweile in nahezu jeder Stellenanzeige gefordert werden (und das keineswegs nur aus Gründen der Vollständigkeit). Fähigkeiten wie ein differenziertes Kommunikationsvermögen, Kooperationswille, Flexibilität, Eigenverantwortung und emotionale Intelligenz sind in modernen Arbeitswelten die Schlüssel zum Erfolg. Der Grund: Die Zeit der Einzelkämpfer ist genauso vorbei wie lebenslang garantierte Arbeitsplätze. Erfolgreich sein wird daher nur noch derjenige, der sich in ein Team einfügen kann und sich zudem permanent weiterentwickelt – auch mithilfe von Profis.

Auch im Wettstreit zwischen Unternehmen und Nationen wird es auf die Soft Skills der Einzelnen ankommen. Sie machen den Unterschied, während Fachwissen immer mehr allgemein verfügbar sein wird. Wie gut die Karten Deutschlands als Wirtschaftsstandort sind, hängt also auch davon ab, wie viel wir in die persönliche Weiterbildung zu investieren bereit sind. Ich wünsche mir, dass noch mehr Menschen die überragende Bedeutung von kontinuierlicher Arbeit an sich selbst erkennen. Auch Unternehmen sollten realisieren, wie wichtig die Weiterbildung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist.



Zufriedenheit ist einer der Sinnorte, um exzellent im Mittelstand zu gedeihen. Frieden mit sich, der Familie und anderen Menschen zu finden bedeutet innere Stabilität, Wohlergehen und auch Wohlstand sowie Freisein von Angstgefühlen. Zufriedenheit ist neben Humor und Bewegung eine der wirkungsvollsten Barrieren gegen Krankheiten. Voraussetzung ist ein guter Umgang mit sich selbst. Wer sich Gelassenheit leistet und sich selbst Zeit schenkt, ist auf einem guten Weg in die Zufriedenheit. Wer den Mut hat, sich von jenen zu distanzieren, die beleidigend und verletzend sind, baut einen Schutzwall um sich auf, welcher den inneren Frieden fördert und das Selbstwertgefühl steigert. Wem es gelingt, das Unvermeidliche zu akzeptieren, findet befriedigende Ruhe. Eine solche Haltung fördert Gesundheit und Kundenzufriedenheit.

Als ich das Unternehmen SchmidtColleg übernahm, war Dieter schon längst da – ein Mann, der die Kunden des SchmidtColleg inzwischen seit zwei Jahrzehnten mit tiefen menschlichen Einsichten begeistert. Dieter ist jemand, der nie an der Oberfläche bleibt, sondern Menschen auf sehr liebevolle Art Wege zu den Tiefen und Untiefen ihrer Seele zeigt. Das und vieles mehr zeichnet diese faszinierende Persönlichkeit aus.

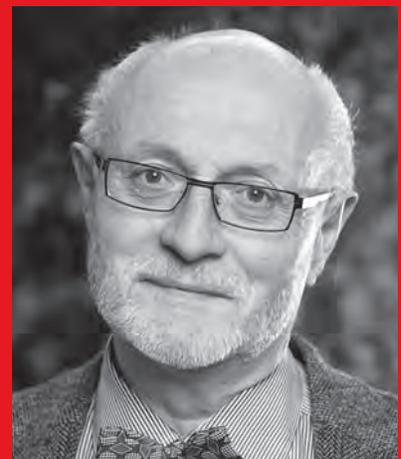
(Cay von Fournier)

Dr. Dieter Strecker

Dieter Strecker

Dr. Dieter Strecker erlernte parallel zum Studium den Beruf des Fahrlehrers und finanzierte sich so sein Studium: Evangelische Theologie, Pädagogik/Philosophie und Psychologie. Er ist Professor in Reutlingen, Tübingen, New York und Houston. Sein Tätigkeitsspektrum umfasst die psychologische Arbeit mit Menschen in Lebenskrisen, die Beratung von Firmen und Vortragstätigkeit.

Es sind die Menschen, die mich beim SchmidtColleg beeindrucken: die Teilnehmer, die aus so vielen Teilen des deutschsprachigen Raumes kommen, Menschen mit spannenden Lebensgeschichten, die Erfahrungserweiterung bieten, Menschen, die lernen und sich durch Wissen und Kontakte weiterentwickeln wollen. Es ist aber auch die Freundlichkeit des SchmidtColleg-Teams, die Offenheit und Hilfsbereitschaft, die dazu führen, dass ich mich wie auf einer Familienfeier fühle.



HEADLINE

„Ich bin unzufrieden mit meinem Chef und Kollegen. Ich will nicht länger Opfer sein“, sagte sie zu Beginn unseres Gesprächs. „Es ist hart, viel härter könnte es nicht sein“, fügte sie hinzu.

„Chef oder Kollege?“

„Er ist mein Chef, aber auch mein Kollege. Ihm gehört die Praxis, er ist Zahnarzt wie ich auch. Aber er ist der Chef, ich seine Angestellte. Zu allen anderen – wir sind zusammen elf Personen – ist er nett, nur mir gegenüber ist er spöttisch, kritisch und überheblich. Ich bin eine gute Zahnärztin, das sagen alle, nur er nicht. Die anderen, auch die Patienten, hätten nicht seinen Blick für die Feinheiten, schließlich habe er mit seinen gut 60 Jahren viel mehr Erfahrung.“

„Wie alt sind Sie, wenn ich mir die Frage erlauben darf?“

„Ich bin 41 Jahre alt“, antwortete sie.

„Verheiratet? Haben Sie Kinder?“

„Ich habe seit Jahren einen Partner. Wir leben zusammen. Er ist Techniker, Ingenieur. Wir haben keine Kinder. Mein Partner heißt Jonas und ist ein guter Mann. Mein Chef ist kein guter Mann.“ Als sie diesen Satz aussprach, schien es mir, als würde dies eine große Erleichterung für sie darstellen.

„Kennt Ihr Chef Jonas?“

„Nur flüchtig, zum Beispiel vom Betriebsausflug. Er meint, Jonas passe nicht zu mir. Der sei doch zu jung. Jonas ist acht Jahre jünger als ich.“

„Kennen Sie die Frau Ihres Chefs und Kollegen?“

Sie nickte. „Sie kommt zwei-, dreimal in der Woche in die Praxis und kümmert sich um die Leute im Wartezimmer, spricht mit ihnen, spricht ihnen Mut zu, tröstet sie – wie eine Mutter.“

„Ich gehe davon aus, dass sie ähnlich alt ist wie Ihr Chef?“

„Ja, das ist möglich, vielleicht sogar ein wenig älter.“

„Sie erwähnten, dass Sie sich wie ein Opfer fühlen.“

„Ich möchte Ihnen ein Beispiel erzählen. Neulich bei der Weihnachtsfeier erzählte er einen Witz. Er schaute mich beim Erzählen an, nur mich und hin und wieder Jonas, niemand anderen sonst.“ Ihre Stimme wurde laut. Die Lautstärke konnte nicht über ihre Verzweiflung hinwegtäuschen.

„Können Sie sich an den Witz erinnern?“

„Ja, ganz genau. Möchten Sie ihn hören?“ Ich nickte.

„Vater und Sohn Kannibale gehen durch den Urwald. Der Sohn sagt: ‚Papa, ich habe solchen Hunger!‘ Der Vater sagt: ‚Geduld mein Sohn, der Urwald schenkt uns alles, was wir brauchen, um unseren Hunger zu stillen.‘ In dem Augenblick kommt aus dem Gebüsch eine spindeldürre Frau heraus. ‚O Papa. Ich habe sol-

chen Hunger. Die nehmen wir.' ‚Auf gar keinen Fall, an der ist ja gar nichts dran. Warte noch ein Weilchen. Der Dschungel bietet uns alles, was wir brauchen.' Erneut teilt sich der Dschungel und heraus tritt eine ganz dicke Frau. ‚O Papa, die nehmen wir.' ‚Auf gar keinen Fall. Die ist viel zu fett. Wir verderben uns bloß den Magen.' ‚Aber ich habe solchen Hunger', sagt der Sohn. Da tritt aus dem Grün des Dschungels eine bildhübsche, gut gebaute Frau. ‚Aber die nehmen wir!' ‚Ja, mit nach Hause!, und essen Mama.' Alle lachten. Nur ich nicht und auch Jonas nicht. Mein Chef schaute ihn verdrossen an, dann mit Ironie und Spott in den Augen mich und sagte: ‚Ihr Mann hat keinen Humor, nicht wahr.'"

„Stimmt“, sagte ich, „Er mag den Witz offenbar nicht. Das Gleiche gilt für mich. Ich mag den Witz auch nicht.“

„Mein Chef fuhr fort: ‚Alle anderen lachten, nur ihr beide nicht. Ihr seid wie meine Frau.' In diesem Moment betrat sie das Zimmer. ‚Gell, Mutti, du magst auch keine Witze?' ‚Es fällt mir schwer, über deine Witze zu lachen.'"

Ich wandte mich der jungen Frau zu. *„Ich finde den Witz schrecklich. Die eigene Frau auffressen zu wollen, um eine jüngere zu ‚nehmen‘, ist wahrlich abscheulich.“*

„Er hat von seiner eigenen Frau gesprochen,“ konstatierte sie.

Ich nickte und fragte nach einer Weile: *„Begehrt er Sie? Sie sind jünger und dazu noch eine schöne Frau?“*

„Manchmal habe ich den gleichen Gedanken, aber warum bekämpft er mich so? Warum der Spott und die Kritik?“

„Er ist nicht zufrieden, weder mit seinem Leben als Chef noch als Mann. Deswegen ist er kein guter Mann und wird nicht akzeptiert – und zwar vor allem von sich selbst. Liebend (!) gern würde er seine Frau mit Ihnen tauschen. Das ist der Hintergrund des Witzes und seines Kampfes gegen Sie, weil Sie unerreichbar als Partnerin für ihn sind ...“

„... und weil es Jonas gibt. Nach der Weihnachtsfeier zu Beginn des neuen Jahres hat er zu mir gesagt: ‚Der passt doch gar nicht zu Ihnen, so jung und so spröde!' Ich muss mich wohl damit abfinden, dass ich ein Opfer bin.“

„Nein, denn das würde Ihre Unzufriedenheit unendlich verlängern. Was würde Sie denn zufrieden machen?“

„Hin und wieder ein Lob, Dankbarkeit und ein Ende der Ungerechtigkeit.“

Zufrieden in Beruf und Privatleben werden Sie dadurch, dass Sie Ihre Bedürfnisse wahrnehmen und sich für deren Erfüllung einsetzen. Wahrheiten können auch liebevoll geäußert werden. Vermitteln Sie, dass das Beste das ist, was Sie und die anderen bequem schaffen. Ein zufriedener Chef lobt, respektiert, ist dankbar und findet freundliche Worte auch in Krisen.

DAS INTERVIEW

Welche Bedeutung wird Gesundheitsmanagement haben?

Ein Beispiel: Als ich vor Jahren eine große international tätige Firma im Personalbereich begleitete, sank der Krankheitsstand auf ein niederes Niveau und die Motivation (Gewinn) stieg, weil wir die persönlichen (familiären) Probleme zu lösen versuchten.

Was ist für Sie gute Unternehmensführung?

Gute Unternehmensführung setzt voraus, Grundsätze für den Umgang miteinander festzulegen und diese zu leben. Unabhängig vom eigentlichen Firmengeschäft.

Diese Grundsätze können lauten:

1. Jeder Mitarbeiter ist bereit, mit einer positiven Einstellung seinen Beitrag zu leisten.
2. Die beruflichen Bedürfnisse sollten im Vordergrund stehen.
3. Jeder Einzelne ist sich der Vielfalt seiner Rollen im Unternehmen bewusst (Chef ist zugleich Kollege, Visionär, Freund oder Tröster).
4. Nur die Wahrheit hilft, um guten Umgang zu erreichen.
5. Dankbarkeit und Lob sollten einen wichtigen Aspekt der Unternehmensexzellenz darstellen.
6. Achtung und Beachtung werden praktiziert.
7. Lächeln ist wie ein Leuchtturm: Es soll Sicherheit geben, gleichzeitig aber auch einen Befehl aussenden.
8. Gute Unternehmensführung vermittelt: Das Beste ist das, was bequem zu schaffen ist.
9. Es sollte keine Mobbing-Opfer geben.
10. Freundliche Worte sind oberstes Gebot – auch in Krisen.

Was ist Ihre Empfehlung für Unternehmer?

Nehmen Sie jene Situationen ernst, in welchen Sie spüren, dass ein Mitarbeiter unzufrieden oder gar (familiär) unglücklich ist – und bieten Sie diskret Hilfe an (eventuell auch über einen Berater von außen).

MEIN WUNSCH FÜR DIE ZUKUNFT

Ich wünsche mir, dass es mehr Menschen gibt wie jenen 53-jährigen Wesley Autrey aus New York. Er rettete im Januar 2008 einem Epileptiker das Leben. Er sah, dass die U-Bahn sich näherte und der Epileptiker auf die Schienen fiel. Er stürzte sich, ohne zu überlegen (!), auf ihn und brachte ihn in Sicherheit.

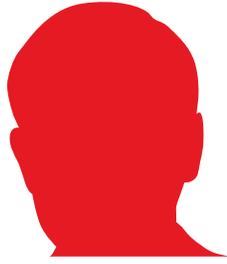
Ich bin Wesley Autrey dankbar, weil er meine Sehnsucht und meinen Zukunftswunsch erfüllte, nämlich dass es tief in unserem Gehirn einen Trieb zu selbstlosen Taten gibt.

Wesley Autrey stand mit seinen beiden kleinen Töchtern am Bahnsteig, als ein junger Mann neben ihm plötzlich zu zittern anfang. Ein Krampf bebte in ihm, und der junge Mann sank bewusstlos auf den Bahnsteig. Ein paar wartende Menschen wurden aufmerksam, nur Wesley klemmte dem jungen Mann einen Kugelschreiber zwischen die Zähne; der Krampf löste sich, alles schien „normal“. Ein Zug näherte sich. Plötzlich wurde der junge Mann von einem weiteren Krampf (Grand mal) erschüttert, er taumelte und fiel auf die Gleise. Wesley sprang hinterher, nachdem er zuvor die übrigen Wartenden aufforderte, sich um seine kleinen Töchter zu kümmern, und warf sich auf ihn. Zwischen Wesley Scheitel und dem Zug blieben genau zwei Fingerbreit Luft. „Ich sah nur einen Menschen, der Hilfe brauchte. Da tat ich, was zu tun war.“ (Die Zeit 53/2009)

Mein Zukunftswunsch ist durch Wesley Autrey bestätigt worden, nämlich dass die Verhaltensforscher mit ihrem Weltbild nicht Recht haben. Wir sind nämlich nicht zutiefst eigennützig Wesen. Biologen behaupten kühn, dass der Mensch auf maximalen Fortpflanzungserfolg programmiert sei, Evolutionstheoretiker sehen das Ziel des Menschseins darin, die Karriereleiter stetig nach oben zu klettern, und Ökonomen sprechen von Bequemlichkeit und Wohlstand – als sei jeder sich selbst der Nächste.

Mein Zukunftswunsch ist, dass der Altruismus keine Illusion ist. Die Bereitschaft, sich für andere einzusetzen, muss zunehmen. Als uns die Wirtschaftskrise beutelte, da befürchtete ich, die Solidarität würde abnehmen. Ich freue mich, dass dem nicht so war. Vielleicht geschah genau das, was ich mir viel intensiver für die Zukunft wünsche, nämlich dass die Solidarität nicht in der Krise der Finanzwelt endet und Eigennutz nicht das einzig wahre Lebensprinzip ist. Es ist wahr: Ein Prinzip des menschlichen Daseins besteht darin, dass wir in unterschiedlichen Situationen nach dem größtmöglichen Vorteil suchen. Ein Prinzip! Ein anderes Prinzip ist ebenso wichtig: Die Freude am Mitgefühl stillt unseren Hunger nach mehr Gerechtigkeit, einen Hunger, der in jedem Menschen stecken möge.

Im Hochsommer an einem Nordseestrand spülte eine Riesenwelle tausende von Seepferdchen an Land. Sie drohten in der Hitze zu verenden, weil sich das Meer unerreicherbar weit zurückgezogen hatte. Ein Spaziergänger hob ein Seepferdchen auf und trug es zurück ins Meer. „Das eine bringt doch nichts“, sagte ein anderer kopfschüttelnd. „Doch“, antwortete der Samariter, „für das eine bringt es sogar viel!“



Ihr Berufsleben ist ein Beziehungsleben!

In welchem Feld Sie auch tätig sind, in letzter Konsequenz entscheidet die Qualität Ihrer Beziehungen zu Ihren beruflichen Partnern, unter welchen Rahmenbedingungen Sie arbeiten, wie schnell Sie vorankommen und ob Sie Ihre wirtschaftlichen Ziele erreichen. Der wichtigste Erfolgsfaktor überhaupt ist deshalb „Beziehungsintelligenz®“. Es ist die Fähigkeit, andere Menschen in der Kommunikation und Zusammenarbeit zu gewinnen, zu begeistern und zu bewegen – und sie zu Freunden und Verbündeten zu machen.

Gerade in der heutigen Zeit ist Beziehungsintelligenz® für mittelständische Unternehmen unverzichtbar. Produkte und Sachleistungen gleichen sich an. Der Preisdruck nimmt zu. Der Wettbewerb wird insgesamt härter. Die Schaffung eines „beziehungsintelligenten“ Unternehmens ermöglicht es Ihnen, sich erkennbar positiv von Mitbewerbern abzuheben, eine Spitzenstellung bei der Kundenzufriedenheit zu schaffen und die Sympathie, Loyalität und Unterstützung Ihrer beruflichen Partner zu gewinnen.

Seit vielen Jahren zählt Stefan F. Gross zu den Experten für Lebensführung. Dieses Thema ist gerade in einer Hochleistungsgesellschaft und in exzellenten Unternehmen besonders wichtig. Was nützt beruflicher Erfolg, wenn er große private Opfer zur Folge hat. Die Balance im Leben zu finden ist eine Aufgabe, die wir alle haben. Stefan F. Gross zeigt hierfür praktische Wege auf.

(Cay von Fournier)

Stefan F. Gross

Stefan F. Gross

Stefan F. Gross (Dipl.-Kfm.) ist Managementdozent, Bestsellerautor und Business-Speaker. Seit über 20 Jahren unterstützt er namhafte Unternehmen bei der Gewinnung einer Spitzenstellung im Bereich Kundenorientierung. Sein Buch „Beziehungszintelligenz®“ stand zwei Jahre auf den Bestsellerlisten.

Ich kenne das SchmidtColleg schon seit seiner Gründung vor 25 Jahren und habe regelmäßig mit Vorträgen im Rahmen der UnternehmerTage mitgewirkt. Es ist bewundernswert, mit welcher Einsatzkraft und Kontinuität es seit dieser Zeit mittelständischen Unternehmen auf dem Erfolgsweg weiterhilft.



BEZIEHUNGSINTELLIGENZ® ALS ZENTRALER EXZELLENZ-FAKTOR IM MITTELSTAND

Natürlich existieren viele Faktoren, die den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens und seiner Führungskräfte und Mitarbeiter bestimmen. Es gibt aber eine strategische Erkenntnis, die wie ein Augenöffner wirkt und blitzartig zeigt, worauf es wirklich ankommt: „Das Berufsleben ist ein Beziehungsleben!“

Unabhängig davon, in welcher Branche Sie sich befinden, welche Tätigkeit Sie ausüben, wie groß Ihr Einfluss und Ihre Machtmöglichkeiten sind – Sie arbeiten nie im „luftleeren Raum“. Sie sind vielmehr ständig mit anderen Personen verbunden, deren Einstellung und Verhalten Ihnen gegenüber entscheiden, unter welchen Rahmenbedingungen Sie arbeiten, wie schnell Sie vorankommen, ob Sie Ihre Ziele erreichen – und welche Freude Ihnen Ihr Beruf auf Dauer bereitet. Wenn es also einen zentralen Einflussfaktor auf Ihren Erfolg und Ihre Lebensqualität gibt, dann ist es die Qualität Ihrer Beziehungen zu Ihren Kunden, Mitarbeitern und Kollegen.

Die entscheidende Aufgabe besteht deshalb darin, die bestmöglichen Beziehungen zu den eigenen Kunden und Partnern zu aufzubauen und sie zu „Freunden und Verbündeten“ zu machen. Was Sie und Ihre Mitarbeiter dafür brauchen, ist eine eigenständige Fähigkeit: **Es ist Beziehungsmintelligenz® – Talent und Brillanz im Umgang mit Menschen!**

Wann immer es darum geht, die eigenen Pläne in die Tat umzusetzen, braucht man das Wohlwollen und die Unterstützung anderer Menschen. Genau deshalb ist Beziehungsmintelligenz® unverzichtbar. Mit ihr gelingt es Ihnen, Menschen zu gewinnen, zu begeistern und zu bewegen.

Am besten zeigt eine genaue Definition, welchen Wert Beziehungsmintelligenz® besitzt. Persönliche Beziehungsmintelligenz®, so kann man sagen, ergibt sich aus der Klugheit, Wachheit und Umsicht, die man in der Zusammenarbeit und Kommunikation mit anderen Menschen an den Tag legt.

Sie bedeutet die Befähigung:

- die Persönlichkeit eines Partners zu erfassen und individuell auf ihn einzugehen
- ihm substanziellen fachlichen und emotionalen Nutzen zu bieten
- sein Selbstwertgefühl und Selbstbewusstsein zu erhalten
- die Zusammenarbeit für ihn zu einem Erfolgserlebnis zu machen, das ihn mit Kraft und Stimmung versorgt
- und auf diesem Wege seine Sympathie, Loyalität und Unterstützung zu gewinnen.

Die Kernkompetenz für Vertrieb, Service, Führung und Teamarbeit

Wo immer Sie mit anderen Menschen zusammenkommen, ist Beziehungsintelligenz® der Schlüssel. Bitte denken Sie einmal darüber nach. Ein erfolgreicher Vertrieb. Ein gelungener Service. Eine professionelle Führung. Ein gezieltes Networking. Eine langfristige Kundenbindung. Eine funktionierende Teambildung. Sie alle basieren im Kern auf „Talent und Brillanz im Umgang mit Menschen“. Der Eigennutzen von Beziehungsintelligenz® ist deshalb enorm. Ihnen und Ihren Mitarbeitern ermöglicht sie, die Loyalität und Unterstützung der Menschen zu gewinnen, mit denen Sie zusammenarbeiten. Und Ihrem Unternehmen liefert Beziehungsintelligenz® die Basis für eine Spitzenstellung bei der Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit und für die Sicherung einer Vorzugsstellung im Wettbewerb insgesamt. Und nicht zu vergessen – ebenso wichtig ist Beziehungsintelligenz® im Privatleben. Gerade hier hängen Ihre Lebensqualität und Lebensfreude davon ab, wie Sie mit anderen Menschen umgehen und ob Sie herzliche und dauerhafte Beziehungen zu begründen vermögen.

Ein Beispiel für die positive Wirkung von Beziehungsintelligenz®

Der Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens erhält den Anruf eines langjährigen Kunden. Dieser eröffnet ihm, dass er künftig leider bei einem anderen Anbieter kaufen müsse, da dieser etwas billiger sei, wenn auch bei entsprechend schlechterer Qualität. Der Geschäftsführer besitzt Beziehungsintelligenz®. Er beginnt nicht zu wehklagen und vermeidet, seinem Partner ein schlechtes Gewissen zu bereiten. Er äußert sein Verständnis und verhält sich während des gesamten Telefonats liebenswürdig und höflich. Anschließend aber handelt er sofort. Er besorgt sich einen wunderbaren Blumenstrauß, fährt zu seinem (Ex-)Kunden und überreicht ihm die Blumen als Überraschungsgeschenk: „Ich möchte mich bei Ihnen für die vielen Jahre unserer intensiven Zusammenarbeit bedanken, die ich außerordentlich geschätzt habe.“ Sein Kunde gibt das Kompliment voller Rührung zurück. Sechs Monate später ruft der Kunde wieder an und sagt wörtlich: „Sie werden sich freuen! Wir haben in der Geschäftsleitung soeben beschlossen, von heute an wieder

bei Ihnen zu kaufen. Die anderen mögen vielleicht etwas billiger sein, aber menschlich gesehen sind sie im Vergleich zu Ihnen für uns unerträglich.“

Das Beispiel zeigt das Wirkungsprinzip. Die mit Beziehungsintelligenz® geschaffenen „besonderen Beziehungen“ setzen die üblichen Spielregeln außer Kraft. Sie erleichtern nicht allein die Erfüllung der aktuellen Kooperationsaufgaben, sondern ermöglichen Ergebnisse, die unter gewöhnlichen Umständen völlig außerhalb der Reichweite liegen würden.

Beziehungsintelligenz® wird immer wichtiger

Um kein Missverständnis entstehen zu lassen: Vorzügliche fachliche Leistungen sind die Grundbedingung für gute Beziehungen. Alle Bemühungen um einen Kunden scheitern, wenn die fachliche Kompetenz fehlt. Den eigentlichen Wettbewerbsvorsprung aber liefert erst Beziehungsintelligenz®. Sie macht den Unterschied. Hier sind nur einige Gründe dafür: Es herrscht ein Verdrängungswettbewerb. Produkte und Sachleistungen werden ähnlicher und damit leichter austauschbar, Preise gleichen sich an. Es gelingt immer weniger, sich mit diesen abzuheben. Ein technisch begründeter Vorsprung wird von den Mitbewerbern in kürzester Zeit erkannt und aufgeholt. Je stärker alle diese Tendenzen voranschreiten, desto mehr wird die „Qualität des Umgangs miteinander“ zu dem Faktor, der aus Kundensicht den Unterschied ausmacht.

Noch klarer wird die Lage, wenn man die Erfordernisse der Informations- und Dienstleistungsgesellschaft betrachtet. Denken Sie beispielsweise an das altbekannte Stichwort der offenbar „ewigen“ Servicewüste. Die eigentlichen Auslöser von Kundenbeschwerden sind so gut wie nie fachliche Fehler. Dafür aber fast immer Unzulänglichkeiten in der persönlichen Kommunikation und Zusammenarbeit. Worunter wir leiden, ist also in Wahrheit keine „Servicewüste“, sondern eine „Einstellungs- und Verhaltenswüste“. Es fehlt nicht an Service, sondern an der Fähigkeit zu einem klugen und gewinnenden Umgang miteinander.

Ein dritter Aspekt ist die zunehmende Verflechtung von Unternehmen, zum Beispiel in Form strategischer Allianzen oder projektbezogener Partnerschaften. Ob diese Verknüpfungen ein Erfolg werden und ob die beteiligten Mitarbeiter die neuen Entwicklungen als Chancen

nutzen können, hängt in der Hauptsache von der Beziehungsintelligenz® aller Mitwirkenden ab. Gerade in diesen Fällen kommt es auf die Fähigkeit an, unternehmenskulturelle Grenzen zu überwinden, offen auf neue Partner zuzugehen, sich auf sie einzustellen und auf motivierende Weise mit ihnen zu kooperieren.

Der am meisten geschätzte Wert im (Wirtschafts-)Leben ist nicht das Geld.
Der am meisten geschätzte Wert ist die Wertschätzung – in Form von Achtung, Anerkennung und Respekt. Das ist es, was Ihre Kunden und Mitarbeiter sich in Wahrheit von Ihnen wünschen.

Auch in der Führung und internen Zusammenarbeit entscheidet Beziehungsintelligenz®

Sie wissen es. Der steigende Wettbewerb beeinflusst auch die Verhältnisse innerhalb von Organisationen. Entscheidungen und Handlungen sind immer größeren Beschleunigungen unterworfen. Es werden fast nur noch kurzfristige Ergebnisse beachtet. Die Qualität der internen Zusammenarbeit wird dadurch aber nicht unbedingt besser. Oft ist die Gelassenheit längst verloren gegangen, von der Heiterkeit ganz zu schweigen. In vielen Unternehmen ist damit auch die Kollegialität massiven Belastungen ausgesetzt.

Das Problem ist, dass genau die gegenteilige Entwicklung erforderlich wäre, um der Herausforderung Herr zu werden. So erkennen beispielsweise immer mehr Unternehmen, dass eine effiziente Kundenbetreuung durch den Aufbau von Teams entscheidend erleichtert wird. Außen- und Innendienst, Techniker und Servicemitarbeiter arbeiten Hand in Hand, um einem Kunden die bestmögliche Betreuung zu bieten. Auch hier bestimmt die Beziehungsintelligenz® aller Beteiligten, ob die neue Organisationsstruktur zu Synergieeffekten führt oder zu einem Kompetenzgerangel mit gegenseitiger Lähmung.

Alles das lässt sich auf das Führungsverhalten übertragen. Sicher gilt der Ansatz vom „situativen Verhalten“ und natürlich gibt es Situationen, in denen ein hartes Wort die einzige Lösung ist. Eine Dauerlösung ist es aber nicht. Wenn die Empathie fehlt, wenn die Würde und die Persönlichkeit von Mitarbeitern verletzt werden, dann gehen Motivation und Mut verloren. Eine furchtsame, zögerliche Organisation kann langfristig aber nicht bestehen. Vielmehr gilt: Je turbulenter die Zeiten werden, desto mehr müssen der Optimismus, die Entschlusskraft und die Eigeninitiative der Mitarbeiter gestärkt werden!

Den Wert einer fachlichen Leistung erkennt ein Kunde oft nicht zur Gänze. Die Qualität des Umgangs miteinander und das Verhalten ihm gegenüber im persönlichen Kontakt aber vermag er auf Anhieb zu beurteilen.

Wer selbst betroffen ist, für den steht Beziehungszintelligenz® ganz oben

Viele Menschen denken eingleisig. Sie glauben, dass nur Zahlen „hard facts“ sind, an denen man sich zuverlässig orientieren kann. Die Qualität ihrer Beziehungen betrachten sie dagegen als etwas „Unscharfes“, dessen Erfolgsbeitrag sich nur schwer bewerten lässt. Viele handeln deshalb einseitig professionell. Sie achten zwar zu Recht auf die Qualität ihrer fachlichen Leistungen, aber sie missachten zu Unrecht die Bedeutung ihrer Beziehungszintelligenz®. Aus der Sicht eines davon betroffenen Partners verhält es sich aber genau umgekehrt. Für ihn ist das Auftreten des anderen sehr wohl ein „hard fact“, der das Gesamtbild nachhaltig beeinflusst. So kann ein Kunde beispielsweise den wahren Wert der fachlichen Leistungen einer Organisation oft nur schwer beurteilen. Was er aber auf Anhieb erkennt, ist die Güte der Zusammenarbeit und die Art, wie er im persönlichen Kontakt behandelt wird. Auf diesen Feldern besitzt er eine umfassende Wahrnehmungsfähigkeit und ein ausgeprägtes Urteilsvermögen. Und aus diesen Faktoren leitet er dann wiederum ab, welche Qualität die ihm gebotenen Sachleistungen haben.

Das folgende Beispiel zeigt, wie leicht man besonders in preissensiblen Branchen übersieht, wie unverzichtbar Beziehungszintelligenz® für den wirtschaftlichen Erfolg ist: Eine regionale Niederlassung eines Industrieunternehmens hat seine besten Kunden und ihre privaten Partner zu einer Abendveranstaltung eingeladen. Kurz vor Beginn unterhält sich der Geschäftsführer des Unternehmens mit dem Referenten. Er erklärt ihm, dass in der Branche ausschließlich der Preis zählt: „Unsere Kunden achten nur auf den Preis, alles andere ist ihnen völlig egal.“

Erhalten Sie sich Ihren Stil. Und lassen Sie sich nicht bremsen,
lähmen oder irritieren vom Negativ-Verhalten Einzelner. Gerade für den
Umgang mit diesen Partnern liefert Beziehungszintelligenz® die Leitlinie –
hart in der Sache, aber verbindlich im Ton.

Während sich die beiden unterhalten, beobachten sie die eintreffenden Gäste und das Verhalten der Mitarbeiter des Unternehmens. Fünf von sechs stehen ausgelassen an der Bar des Nebenraumes und genießen den Abend nach Kräften. Ein Kollege tritt anders auf. Er ist von allen am elegantesten gekleidet. Er steht nicht an der Bar, sondern an der Eingangstür. Dort empfängt er seine Kunden mit ausgebreiteten Armen und strahlendem Lächeln. Er geht voller Vitalität auf sie zu und spricht sie mit ihrem Namen an. Er sagt ihnen, wie sehr er sich freue, dass sie gekommen sind, und begleitet sie zu ihrem Platz. Anschließend verabschiedet er sich „bis zur Pause“ und kehrt zum Eingang zurück, um auf die nächsten Gäste zu warten. Der Geschäftsführer lächelt und deutet auf seinen Vertriebsmitarbeiter: „Das ist übrigens Herr Müller, er ist seit Jahren mit Abstand unser erfolgreichster Verkäufer.“ Anschließend verwandelt sich sein Lächeln in ein Lachen: „Na, vielleicht zählt bei uns doch nicht nur der Preis.“

Machen Sie Beziehungszntelligenz® zu einer Kernkompetenz von sich und Ihren Mitarbeitern

Es gibt wenige Gebiete, auf denen eine so große Lücke zwischen Behauptung und Leistung klafft, wie auf dem Feld der Beziehungszntelligenz®. Eine Ursache ist, dass viele Menschen ihr Können und Verhalten falsch einschätzen. Sie glauben, „das kann und mache ich längst“. In Wahrheit verfügen sie über Einzelkenntnisse, nicht aber über ein umfassendes Know-how für den gewinnenden Umgang mit beruflichen Partnern. Oft ist nur das „Was“ bekannt, die Umsetzung aber fehlt oder wird nur halbherzig und inkonsequent angegangen. Man denke nur daran, welche Erlebnisse man selbst schon hatte, wenn man als Kunde unterwegs war oder wenn man bei bestimmten Partnern versucht hat, zu einer sinnvollen und motivierenden Form der Zusammenarbeit zu kommen. Die Schlussfolgerung ist klar: Die Etablierung eines „Verhaltens mit Beziehungszntelligenz®“ in einem Unternehmen – und bei sich selbst! – ist nicht allein eine der bedeutendsten Aufgaben im Berufsleben, sondern auch eine der anspruchsvollsten. Es ist eine Daueraufgabe, die systematisch und konsequent angegangen werden muss. Nur wenn es Ihnen gelingt, Beziehungszntelligenz® in der Kultur Ihres Unternehmens zu verankern und sie zum Standard für den Umgang mit Ihren Kunden und Partnern zu machen, können Sie die fachlichen Stärken Ihrer Mitarbeiter ausschöpfen und auf Dauer erfolgreich im Markt bestehen.

Der am meisten geschätzte Wert ist die Wertschätzung!

Beziehungszntelligenz® hat viele Dimensionen. Eines ihrer wichtigsten Elemente ist ein gezieltes „Wertschätzungs-Management“. Die folgenden Empfehlungen sollen zum Abschluss beleuchten, worauf es dabei in der Praxis unter anderem ankommt:

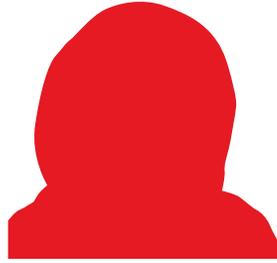
1. Respektieren Sie die Individualität Ihres Partners: Jeder Ihrer Partner weiß, dass Sie mit vielen wichtigen Personen zusammenarbeiten. Gerade deshalb möchte er, dass Sie ihn als eigenständige, bemerkenswerte Persönlichkeit betrachten und behandeln und nicht als „einen von vielen“.
2. Konditionieren Sie sich für einen persönlichen Umgang miteinander: Hetzen Sie nicht von Kontakt zu Kontakt. Gönnen Sie sich zwischen Terminen eine Atempause. Verinnerlichen Sie, mit wem Sie es in Kürze zu tun haben werden. Überlegen Sie, welche Informationen Sie über Ihren Partner besitzen, worüber Sie zuletzt mit ihm gesprochen haben und welche Themen damals für ihn besonders wichtig waren.
3. Machen Sie sich zu einem Zuhör-Prof: Mit aktivem Zuhören schenken Sie einem Partner Zeit, Aufmerksamkeit und Zuwendung. Ein größeres Geschenk können Sie ihm kaum machen. Und Sie gewinnen im Gegenzug freie Fahrt, wenn es um Ihre eigenen Anliegen geht. Besser geht es kaum.
4. Äußern Sie sich nie abfällig über Dritte: Das, was Sie Ihrem Partner über andere mitteilen, zeigt ihm, welches Kaliber an Kommentaren er von Ihnen über sich selbst zu erwarten hat!
5. Machen Sie Ihrem Partner Mut: Sprechen Sie mit einem Kunden, Partner oder Mitarbeiter nicht nur über Probleme, sondern immer auch über Chancen. Machen Sie ihm bewusst, was er bereits erreicht hat. Zeigen Sie ihm, welche Machtmöglichkeiten er hat, um seine aktuellen Pläne und Projekte in die Tat umzusetzen. Mut machen heißt Freunde gewinnen!

Ihre Kunden möchte nicht nur als „Geldquelle“ gesehen werden, sondern als „besondere Persönlichkeit“, die man um ihrer selbst willen schätzt!

Heben Sie ein Denken und Verhalten mit Beziehungszntelligenz® auf die Systemebene. Treffen Sie die Entscheidung, zum freundlichsten und höflichsten Unternehmen der Branche zu werden!

DAS INTERVIEW

- Was bedeutet das SchmidtColleg für Sie?* Für mich ist das SchmidtColleg so etwas wie ein sicherer Hafen für mittelständische Unternehmen – in dem sie auftanken können und in dem sie sich mit geistigen Proviant für ihre nächsten Reisen und Herausforderungen versorgen können.
- Was ist für Sie gute Unternehmensführung?* Gute Unternehmensführung basiert für mich unter anderem auf drei Faktoren: Einer langfristigen Perspektive, bei der man konsequent auf die eigenen Stärken setzt. Flexibilität, um zu erkennen, welche neuen Herausforderungen man entschlossen angehen sollte und von welchen überkommenen oder falschen Zielen man sich trennen sollte. Und die Konzentration auf Menschen – auf die eigenen Mitarbeiter und selbstverständlich die eigenen Kunden. Der Mensch macht den Unterschied. Gerade im Mittelstand.
- Was ist Ihre Empfehlung für Unternehmer?* Die Bandbreite an unternehmerischen Aufgaben ist so groß, dass „Empfehlungen an Unternehmer“ vom Umfang her mindestens ein ganzes Buch verdient hätten! Aus diesem Grund hier nur vier Gedanken, die aus meiner Sicht oft zu kurz kommen:
- 1. Achten Sie auf Ihre Kräfte!** Als Unternehmer wird Ihnen eine Idee nach der anderen in den Sinn kommen, was Sie noch alles erreichen könnten. Denken Sie daran: Sie können nicht alles gleichzeitig tun. Überdehnen Sie also nicht die Front. Machen Sie einen Schritt nach dem anderen.
 - 2. Entscheiden Sie schneller!** Lassen Sie also gerade bei Problemen das Lavieren und Anlaufnehmen. Wenn ein Thema Sie massiv belastet und Ihnen nicht mehr aus dem Kopf geht, dann gehen Sie es sofort und entschlossen an. Meist sind die eigenen Befürchtungen nach dem Motto, „was könnte mir passieren, wenn ich handle?“, stark übertrieben.
 - 3. Nehmen Sie sich ausreichend Zeit für Ihren privaten Partner bzw. Ihre private Partnerin.** Das Privatleben ist eine unverzichtbare Kraftquelle.
 - 4. Achten Sie auf Fairness Ihren Kindern gegenüber!** Ob es um die Nachfolge geht, um die Aufteilung bestimmter Rechte, um die Zuordnung von Zeit und Zuneigung – behandeln Sie alle gleich. Kinder haben ein ausgeprägtes Gerechtigkeitsgefühl. Und nichts ist schlimmer für die eigenen Emotionen und gefährlicher für den Erfolg eines Familienunternehmens als ein Streit unter den eigenen Kindern, der dadurch entsteht, dass sich eines schlechter behandelt fühlt als das andere.
- Jedes Unternehmen hat seinen eigenen USP und bewegt sich in seinem eigenen Umfeld. Das heißt natürlich, dass letztlich auch die Chancen immer individuelle Chancen sind. Gleichzeitig aber gibt es eine enorme Chance, die alle mittelständischen Unternehmen haben. Und das ist die Möglichkeit, ihre Mitarbeiter und Kunden im persönlichen Umgang miteinander zu gewinnen, zu begeistern und zu bewegen. Diese Chance sollten Sie sich nicht nehmen lassen und auch niemals vernachlässigen. Genau aus diesem Grund halte ich ja auch Beziehungszintelligenz® für einen so großen Erfolgs- und Exzellenzfaktor für den Mittelstand. Der Leitgedanke ist dabei ganz einfach und gleichzeitig von äußerster Wirksamkeit: „Was Sie geben, erhalten Sie zurück. Und meist noch viel mehr!“
- Wo liegen die größten Chancen für Unternehmer?*



Sie kennen diesen Begleiter schon lange – eigentlich Ihr ganzes Leben lang. Ihren inneren Schweinehund. Aber Sie mögen ihn nicht so richtig. Schade, denn er hat auch seine guten Seiten. Hinter dem inneren Schweinehund versteckt sich ein altbekanntes psychologisches Problem: Es geht um innere Widerstände. Unsere Unlust und unsere Neigung, Unangenehmes aufzuschieben. Nicht sonderlich sympathisch, dieser Begleiter, oder? Und so wird der Schweinehund meist bekämpft, bestenfalls ignoriert, aber das rächt sich meist schnell. Was also tun? Ein Vorschlag: Akzeptieren Sie Ihren inneren Schweinehund als notwendigen Teil Ihrer Persönlichkeit, beziehen Sie ihn in Ihre Vorhaben ein. Nehmen Sie seine Einwände ernst. Manchmal sabotiert er aus purer Bequemlichkeit – in anderen Fällen steckt mehr dahinter.

*Der letzte und somit besondere Beitrag gehört meinem Freund Marco, dem es auf ganz besondere Art und Weise gelingt, Menschen anzuregen, über ihr eigenes Leben nachzudenken und dieses zu verändern. Der „Schweinehund“ hat ihn berühmt gemacht, aber die Fähigkeiten und Kompetenzen von Marco gehen viel weiter. In vielen Vorträgen und Seminaren hat er mit seinem vielfältigen Wissen unsere Kunden bereichert. Als eine Besonderheit fällt mir spontan seine herzliche Art und seine Vielseitigkeit ein – Marco ist ein Querdenker der Lebensführung.
(Cay von Fournier)*

Marco von Münchhausen

Marco Freiherr von Münchhausen

Dr. Marco Freiherr von Münchhausen studierte Jura, Psychologie und Kommunikationswissenschaften. Er ist Rechtsanwalt, Unternehmer, renommierter Keynote-Speaker und Trainer und hält Vorträge und Seminare über Work-Life-Balance, Selbstmotivation und Selbstmanagement. Er erhielt unter anderen folgende Auszeichnungen: Trainer des Jahres 2002, Conga-Award 2007.

1995 fand mein erster Vortrag vor 400 Unternehmern statt – Herr Schmidt stellte den Kontakt her. Das SchmidtColleg gab somit den Startschuss zu meiner Tätigkeit als Keynote-Speaker – bis heute bin ich ihm und Cay von Fournier in Freundschaft verbunden.



SO ZÄHMEN SIE IHREN INNEREN SCHWEINEHUND – VOM ÄRGSTEN FEIND ZUM BESTEN FREUND.

Ach, Sie kennen das, den Kampf mit diesem unsäglichen inneren Widerstand, den Sie immer dann überwinden müssen, wenn Sie sich etwas Neues vorgenommen haben oder eine Veränderung in Ihrem Leben erreichen wollen? Der Sie davon abhält, Ihre beruflichen Aufgaben rechtzeitig anzugehen (sodass Sie diese ohne Stress fertigstellen können), sich gesünder zu ernähren, mehr Sport zu treiben, Keller, Speicher und Garage auszumisten, überfällige Briefschulden abzuarbeiten und schließlich endlich mal wieder ins Theater zu gehen? Was ist das nur für eine Kraft, die uns oft davon abhält, unsere Vorhaben umzusetzen? Natürlich: Der innere Schweinehund! Er frisst unsere Vorsätze.

Der innere Schweinehund – ein Charakterprofil

Aber wer soll das sein: der innere Schweinehund? Eigentlich weiß jeder, dass es „den inneren Schweinehund“ in der Realität nicht gibt – weder außen noch innen. Es handelt sich hier um eine Metapher, um ein sprachliches Bild für unsere inneren Widerstände, unsere Unlust und unsere Neigung, Aufgaben zu vermeiden und aufzuschieben. Ein sehr sympathisches Bild allerdings, ermöglicht es uns doch, auf humorvolle Weise einen Teil unserer Persönlichkeit zu betrachten, den die meisten von uns nicht so recht mögen.

Und auch die Ziele des Schweinehundes sind bei näherer Betrachtung nicht nur negativ. Denn auch wenn er uns dem ersten Anschein nach sabotiert und als störender Widersacher und Bremser in unserem Leben agiert: In vielen Fällen will der innere Schweinehund uns vor Überforderung, Überarbeitung und Überanstrengung schützen! Er will verhindern, dass wir unsere eigenen Grenzen auf permanent überschreiten.

Im Grunde genommen will unser Begleiter also nur unser Bestes:
Sein Ziel ist es, dass es uns gut geht! Das Problem ist nur,
dass er dabei oft ein wenig übertreibt. Wie bei einem kleinen Kind ist es
daher erforderlich, ihm Grenzen zu setzen.

Auch er muss lernen, dass es immer wieder darum geht, sich neu aufzuraffen, sich zu überwinden und auf dem Weg zu einem Ziel durchzuhalten.

Die Strategien Ihres inneren Schweinehundes

Wenn Sie zusammen mit Ihrem inneren Schweinehund Ziele erreichen wollen, ist es zunächst einmal hilfreich, sich über seine Tricks und Taktiken klar zu werden. Der innere Schweinehund kann Vorhaben zu unterschiedlichen Zeitpunkten sabotieren:

- Er kann bereits im Vorfeld den Entschluss zum Handeln verhindern.
- Er kann dafür sorgen, dass der Wurm in der Entscheidung selbst steckt.
- Und wenn er damit immer noch nicht erfolgreich war, wird er versuchen, die Ausführung selbst zu sabotieren, um uns dann – nach unserem Scheitern – bei jedem aufkeimenden Zweifel tröstend in die Arme zu nehmen.

Leben mit dem Schweinehund

Der Schweinehund ist wie gesagt ein Teil unserer Persönlichkeit. Das bedeutet aber auch: Wir können vor ihm nicht weglaufen, und vertreiben lässt er sich auch nicht. Viele versuchen, ihren inneren Schweinehund einzusperren, indem sie ihr Leben „in den festen Griff eiserner Disziplin“ legen.

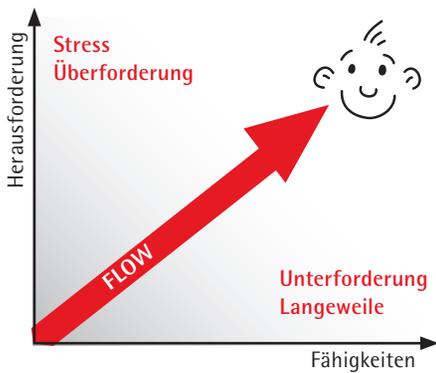
Das hat aber meist nur zur Folge, dass er höchst aktiv im Untergrund weiterarbeitet – und seine Sabotageakte dann umso unerwarteter und heftiger ausfallen. Da wir dem Schweinehund aber auch nicht die Herrschaft überlassen können (denn das würde über kurz oder lang zur Anarchie führen), müssen wir also lernen, mit ihm zu leben – ihn zu zähmen.

- Das bedeutet zunächst, den Saboteur als notwendigen Lebensbegleiter zu akzeptieren.
- Gleichzeitig geht es darum, Strategien und Mittel zu finden, die es uns ermöglichen, trotz unseres Begleiters und sogar mit ihm zusammen Ziele und Vorhaben zu verwirklichen.

Auf diese Weise kann er vom ärgsten Feind zum besten Freund werden.

Die hohe Kunst schweinehundgerechter Selbstmotivation

Haben Sie sich auch schon mal gefragt, was zigtausende Tennisspieler, Surfer, Bergsteiger, Schachspieler, Musiker etc. dazu bringt, so viel Zeit und Geld zu investieren, um ihren Hobbys hochmotiviert nachzugehen? „Na, es wird ihnen halt Spaß machen“, werden Sie sagen. Richtig! Aber was genau bewirkt diesen Spaß? Diese Frage beschäftigt die Motivationspsychologen seit langer Zeit, und vor allem Mihaly Csikszentmihalyi, Autor des Buches „Flow – Das Geheimnis des Glücks“ scheint dabei ein überzeugendes, wenn auch zunächst überraschendes Modell gefunden zu haben. Laut Csikszentmihalyi ist einer der maßgeblichen Faktoren, um Spaß an einer Sache zu haben, die Herausforderung. Entscheidend ist dabei allerdings noch ein zweiter Faktor: Die konkrete Herausforderung muss mit den eigenen Fähigkeiten korrespondieren.



Was ist damit gemeint? Drei Szenarien, die hier der Einfachheit halber in Form von mathematischen Gleichungen dargestellt werden, sind denkbar:

- Herausforderung > Fähigkeiten = Überforderung = Frust und Stress.
- Herausforderung < Fähigkeiten = Unterforderung = Langeweile
- Herausforderung = Fähigkeiten = Spaß an der Sache = FLOW

Als Tennisspieler hätten Sie wahrscheinlich den größten Spaß mit jemandem, der in etwa genauso gut spielt wie Sie, allenfalls noch eine Spur besser, sodass mal der eine, mal der andere gewinnt. Wären Sie wesentlich schlechter, würde Sie das wahrscheinlich auf Dauer frustrieren, wären Sie dagegen wesentlich besser, wäre Langeweile vorprogrammiert. Denn: Über- und Unterforderung sind die größten Motivationskiller.

Die Formel lautet also: Vermeiden Sie bei Ihren Vorhaben Unterforderung, suchen Sie immer wieder neue Herausforderungen, aber überfordern Sie sich dabei nicht!

Strategisches Rüstzeug für Ihren Schweinehund

Auch wenn Schweinehunde mit Strategien mehr oder minder auf Kriegsfuß stehen: ganz ohne geht es nicht. Die nun folgende hat allerdings den Vorteil, dass sie gar nicht erst versucht, ihn zu vertreiben, einzusperren oder zu bezwingen. Sie ist in gewisser Weise „schweinehundesicher“.

Schritt 1: Treffen Sie eine eindeutige Entscheidung!

Der Erfolg Ihres Vorhabens steht und fällt mit der eindeutigen Entscheidung. Um diese so zu treffen, dass sie den Attacken Ihres Saboteurs standhält, machen Sie sich die Kraft des WWW-Prinzips zunutze: Wirklich Wissen Warum. In vielen Fällen verändern wir nichts, weil wir nicht wissen, was genau uns diese Veränderung bringt (bzw. welche Nachteile sich ergeben, wenn wir nicht handeln). Um Ihren Schweinehund zu überzeugen, kann es hilfreich sein, eine Liste mit den Vor- und Nachteilen des (Nicht-)Handelns anzulegen – mit einer solchen Übersicht können Sie dann Ihren Schweinehund ein wenig in die Zange nehmen.

Schritt 2: Machen Sie eine klare Zielplanung!

Vor allem: Setzen Sie sich Ziele, bei denen Sie von Anfang an das Gefühl der Machbarkeit haben, also solche, die einerseits im Rahmen Ihrer objektiven Fähigkeiten liegen, die gleichzeitig aber auch von Ihnen selbst als machbar empfunden werden. Um sich zu überwinden, brauchen Sie das Gefühl der Machbarkeit. Legen Sie daher im Zweifel am Anfang die Latte lieber etwas niedriger.

Schritt 3: Beginnen Sie – am besten sofort – mit der konkreten Ausführung!

Am besten, Sie fangen einfach schon mal an – spontan und ungeplant. Sie erhalten damit einen kleinen Vorsprung vor Ihrem Schweinehund und entgehen –

zumindest vorübergehend – seinen Einwänden und Bedenken. Auch wenn das Ergebnis vielleicht noch nicht perfekt ist oder Ihnen Ihre Handlung eher symbolisch vorkommt – der Anspruch auf vollkommene Ergebnisse ist eine der Hauptursachen für wiederholtes Aufschieben.

Schritt 4: Kontrollieren Sie Ihre Zwischenergebnisse!

Die beste Planung hilft nichts ohne Kontrolle. Und diese Kontrolle hat für Sie einen Doppelleffekt: Zum einen gewinnen Sie Orientierung, wie weit Sie es mit Ihrem Vorhaben schon geschafft haben (sehen aber natürlich auch, was noch fehlt). Zum anderen wird sich Ihre Motivation jedes Mal verstärken, wenn Sie sich Ihrer bisherigen Teilerfolge bewusst werden.

Schritt 5: Belohnen Sie sich für Ihren Erfolg!

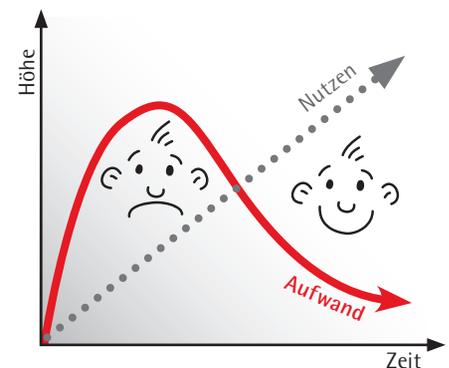
Versäumen Sie nicht zu feiern, wenn Sie Ihr Ziel erreicht haben. Betrügen Sie sich nicht um die versprochene Belohnung, das würde Ihnen Ihr Schweinehund sehr verübeln.

Drei Spezialtipps für die Anfangsphase

In der Anfangsphase eines neuen Vorhabens sind Sie den Angriffen Ihres Schweinehundes naturgemäß besonders ausgesetzt. Sie müssen ziemlich viel Energie aufwenden, um sich zu überwinden, und sehen noch keine motivierenden Ergebnisse. Aber das gilt nur für den Anfang. Später kehrt sich dieses Verhältnis um – Sie haben einen relativ geringen Aufwand, dafür aber einen hohen Nutzen.

Damit diese Anfangsphase gelingt, sollten Sie auf die folgenden drei Punkte besonders achten:

1. Nehmen Sie sich am Anfang nicht zu viel vor, machen Sie sich den Anfang leicht! Überforderung führt zu Stress und reizt den Schweinehund – steigern Sie Ihr Pensum lieber langsam.
2. Geben Sie Ihrem Vorhaben Vorrang vor anderen Dingen in Ihrem Leben. Planen Sie es gleich am Morgen ein, hegen Sie es wie eine junge, empfindliche Pflanze. Man könnte sagen: Schweinehunde-Angelegenheiten haben Vorfahrt!
3. Am wichtigsten: Lassen Sie am Anfang möglichst keine Ausnahmen zu. Die erste Ausnahme führt meist die zweite gleich mit, und schnell haben Sie Ihr Vorhaben an den Nagel gehängt. Der Schweinehund jubiliert dann – denn sein Credo lautet: „Ausfallen lassen – schleifen lassen – sein lassen!“ Und wenn es wirklich mal nicht anders geht: Planen Sie für solche Fälle ein Minimalprogramm ein. Auch wenn Sie sich dann nur fünf Minuten um Ihr neues Vorhaben kümmern – Sie haben es zumindest nicht ausfallen lassen.



DAS INTERVIEW

Was sind für Sie die größten Fehler, die heute in der Unternehmensführung gemacht werden?

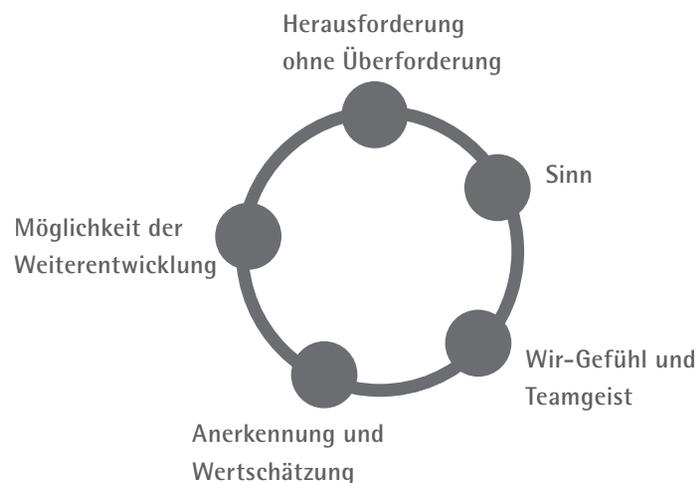
Ich möchte hierzu nur zwei Missstände hervorheben, die gravierende negative Auswirkungen auf die Arbeitseffizienz und Mitarbeitermoral in vielen Unternehmen haben:

Zum einen die kontinuierlichen Unterbrechungen, die ein konzentriertes und effektives Arbeiten verhindern. Multitasking, ständige Anrufe, ankommende E-Mails, Großraumbüros oder die permanente Erreichbarkeit für alle Kollegen führen dazu, dass die durchschnittliche Zeit ungestörter und konzentrierter Arbeit mittlerweile kaum noch über zehn Minuten liegt. Und nach jeder Unterbrechung braucht man wieder fünf bis acht Minuten, bis man erneut bei der Sache ist. Über 500 Milliarden US-Dollar beträgt der dadurch verursachte Verlust für die nordamerikanische Wirtschaft jährlich (so die volkswirtschaftlichen Forschungen). In Deutschland dürfte der Schaden ähnlich gravierend sein.

Zum anderen die kontinuierlich zunehmenden psychischen Krankheiten, insbesondere die drastisch steigenden Burnout-Fälle. Dies mag einerseits an den überhöhten Anforderungen an viele Mitarbeiter liegen, die oft rund um die Uhr erreichbar sein müssen und daher in einer Art ständiger Rufbereitschaft leben und nie richtig zur Ruhe kommen. Vielfach trägt aber auch die Tabuisierung von psychischen Schwierigkeiten am Arbeitsplatz dazu bei, dass die Betroffenen sich immer mehr isolieren und in Depressionen geraten, statt sich an Kollegen oder Vorgesetzte zu wenden. Auch wenn langsam eine größere Offenheit für die Problematik erkennbar wird – die Krankheitszahlen sind steigend und alarmierend und die Verluste durch die Ausfälle für die Unternehmen massiv.

Was ist für Sie gute Unternehmensführung?

Gute Unternehmensführung achtet auf eine optimale Arbeitsmoral und Arbeitsmotivation aller Mitarbeiter. Und diese beruht primär auf fünf Faktoren – nennen wie sie „The Magic 5“:



Herausforderung ohne Überforderung:

Jeder einzelne Mitarbeiter sollte Aufgaben haben, die optimal auf seine Fähigkeiten abgestimmt sind, Aufgaben, die ihn fordern, aber eben nicht überfordern. Denn permanente Überforderung im Job führt über kurz oder lang zu Stress und ist eine der Hauptursachen für Arbeitsdepression und Burnout-Symptome. Ebenso wenig darf die Aufgabe aber zu leicht sein. Denn dann entsteht Langeweile, und diese führt auf Dauer auch zu Stress; Boreout als „Krankheit der Gelangweilten“ hat ganz ähnliche Symptome wie Burnout. Passen Fähigkeiten und Anforderungen hingegen zusammen, dann entsteht „Flow“, jener Zustand, in dem die Arbeit wie von selbst läuft, in dem wir motiviert und begeistert bei der Sache sind.

Sinn:

Die Aufgabe jedes Mitarbeiters sollte in einen größeren Zusammenhang gestellt werden. Je mehr Sinn der Mitarbeiter in seinem Job sieht, desto unwichtiger werden Faktoren wie Bezahlung oder Anreizsysteme für die Motivation. Umgekehrt: Wem der Eindruck vermittelt wird, ein austauschbares Rädchen in einem großen Getriebe zu sein und wer den eigenen Anteil an der Produktions- oder Wertschöpfungskette nicht einschätzen kann, der wird eher frustriert Dienst nach Vorschrift schieben – oder auch ein bisschen weniger.

Wir-Gefühl und Teamgeist:

Gemeinsam etwas schaffen zu können, gemeinsam an einer Aufgabe zu arbeiten, diese gemeinsam lösen und dann auch gemeinsam feiern zu können, stellt einen weiteren wichtigen Motivationsfaktor dar. Auch wenn seit der Schulzeit in erster Linie die Einzelleistung gefördert wird, während der Ausbildung und des Studiums Prüfungen und Auswahlverfahren die Besten selektieren und viele Helden, Hochleister und Genies Einzelkämpfer waren: Im Team geht – zumal in der Arbeitswelt – vieles besser. Teamarbeit macht schnell, sie bringt unterschiedliches und differenziertes Wissen und Fähigkeiten zusammen, sie befriedigt das tiefsitzende menschliche Urbedürfnis nach Zugehörigkeit und Geborgenheit. Und für die Skeptiker gilt: Im Team soll niemand seine Persönlichkeit an der Pforte abgeben. Denn ein erfolgreiches Team lebt vor allem von der Summe seiner unterschiedlichen Mitglieder – mit all ihren speziellen Interessen und Zielen.

Anerkennung und Wertschätzung:

Lob steht ja bei vielen Führungskräften erst mal unter Generalverdacht: Manche fürchten vielleicht, gelobte Mitarbeiter würden umgehend faul statt motiviert. Und so wird in vielen Unternehmen nach dem Motto, „Nicht geschimpft ist auch gelobt“, gearbeitet. Nur übersieht dieser Ansatz, dass Lob und Anerkennung nicht nur wichtige Motivationsfaktoren sind. Das Gehirn reagiert auf fehlende Anerkennung ähnlich wie auf eine Überforderungssituation mit der Ausschüttung von Stresshormonen – die Folgen sind zum Beispiel erhöhte Krankheitsanfälligkeit oder Depressionen. Und so ist Anerkennung nicht nur ein wirksames Motivationsmittel, sondern sie dient auch der Stressprävention.

Möglichkeit der Weiterentwicklung: Der letzte Aspekt der „Magic 5“ steht in engem Zusammenhang mit dem ersten. Die Möglichkeit der Fortbildung und Weiterentwicklung soll keinen impliziten Vorwurf an den Mitarbeiter darstellen, er sei noch nicht gut genug, er müsse kontinuierlich an sich arbeiten, um den – hohen – Anforderungen zu genügen. Sondern es soll ihm die Möglichkeit gegeben werden, sich immer wieder neuen Herausforderungen zu stellen. Denn die machen das Arbeitsleben spannend und sorgen für dauerhafte Motivation.

*Was ist Ihre Empfehlung
an Unternehmen?*

Unternehmen sorgen optimalerweise dafür, dass ihre Mitarbeiter ausreichend Herausforderungen haben, ohne sie jedoch – und das ist im Sinne dauerhafter Motivation ganz wichtig – dabei zu überfordern. Sie stellen für solche Überforderungsfälle Hilfsmöglichkeiten zur Verfügung.

- Für die Mitarbeiter werden „Zeitinseln“ mit der Möglichkeit ungestörter Arbeit geschaffen. Unterbrechungen bleiben in dieser Zeit außen vor – Mitarbeiter können das Telefon umleiten, werden von Kollegen und (!) Vorgesetzten nicht gestört, können E-Mails unbeantwortet lassen. Solche Zeitinseln müssen nicht lang sein – eine Stunde pro Tag ist schon viel.
- Unternehmen sichern durch Information und Schulung eine wirksame Burnout-Prävention – und sorgen für ein Klima der Offenheit auch für psychische Belastungssituationen und Krankheiten.
- Die Leistung jedes einzelnen Mitarbeiters wird ausreichend gewürdigt und anerkannt.
- Unternehmenswerte stehen nicht nur auf dem Papier, sondern werden auch tatsächlich gelebt – zuallererst von den Unternehmern selbst.
- Zuletzt: Mitarbeiter werden – im Sinne neuer Herausforderungen – gefördert und darin bestärkt, sich weiterzubilden.



MEIN WUNSCH FÜR DIE ZUKUNFT

Mehr Ehrlichkeit, Vertrauen und Fairness im Umgang miteinander, hilfreiche Kooperation statt zerstörerischer Konfrontation, Verständnis für die Schwächen des anderen – kurz: mehr Menschlichkeit.

Mein Wunsch für die Zukunft ist eigentlich schon ein kleines Wunschbündel. Aber das erhöht vielleicht die Chancen auf Erfüllung. So wünsche ich mir eine Arbeitswelt, die nicht nur Anlass gibt für Klagen und für schlechte Nachrichten, die nicht ein Austragungsort für Rivalitäten und Konkurrenzkampf und Ursache für Frust, Ängste und Krankheiten ist. Ich wünsche mir eine Arbeitswelt, die Freude bereitet und in der jeder Erfüllung finden kann. Eine Arbeitswelt, die jeden ernährt und ausreichend Raum lässt für die anderen Säulen des Lebens, insbesondere die Familie.

Ich wünsche mir eine Welt – auch, aber nicht nur im Bereich der Arbeit –, die mehr Offenheit und Verständnis zeigt für die Schwächen der Menschen, ihre Unzulänglichkeiten. Und damit ist nicht gemeint, dass Leistungsstärke, Einsatz und Durchhaltevermögen keine Rolle mehr spielen sollen. Aber Schwäche zu zeigen sollte kein Ausschlusskriterium sein – und schon gar nicht sollte ein Mensch aufgrund seiner Schwäche be- oder verurteilt werden.

Ich wünsche mir eine Welt, in der auch im „harten“ Berufsalltag Werte wie Ehrlichkeit, Vertrauen und Fairness stärker gelebt werden. Diese Werte stehen heute in zahlreichen Hochglanzbroschüren – und fristen in der Realität ein Schattendasein. Mit ihnen ließen sich viele Konflikte vermeiden und Streitigkeiten lösen. Wenn die Menschheit es schafft, von der Jeder-gegen-jeden-Mentalität wegzukommen und ihr ein Paradigmenwechsel gelingt hin zu mehr Vernetzung, Verbindlichkeit und Kooperation, dann lassen sich die Herausforderungen der nächsten Jahrzehnte und Jahrhunderte vielleicht besser meistern.

Und schließlich wünsche ich mir mehr Verantwortungsbewusstsein für die Umwelt, vor allem die Entwicklung neuer Technologien und Möglichkeiten, diesen Planeten vor den Auswirkungen der Erderwärmung und anderer zivilisationsbedingter Schäden zu bewahren.

UnternehmerEnergie - Erleben Sie 4 Tage praktische Unternehmensführung!

BEREITS
MEHR ALS
10.000
ERFOLGREICHE
SEMINAR-
TEILNEHMER

UnternehmerEnergie

Minimaler Aufwand, maximaler Nutzen:

In 4 Tagen vermittelt das Seminar **UnternehmerEnergie**, wie Sie unternehmerisch erfolgreicher und gleichzeitig menschlich gelassener werden.

Ganzheitlich, ethisch, einfach und praktisch: analysieren Sie Ihre momentane Situation, definieren Sie Ihre Ziele und entdecken Sie Ihre Potenziale völlig neu.

- Integriert alle Unternehmensbereiche: Steuerung, Strategie, Management und Führung
- Die vermittelten Inhalte können anschließend sofort im Unternehmen umgesetzt werden
- Für Unternehmer und Top-Führungskräfte aus allen Branchen und Unternehmensgrößen
- Inklusive 3-bändiges Lehrwerk **FührungsEnergie** mit praktischem Arbeitsordner!

Jetzt unverbindlich Infos anfordern:

Ja, ich möchte mehr

- über das Seminar **UnternehmerEnergie** erfahren
- über die **CollegTage** erfahren
- Bitte schicken Sie mir die kostenlose, 12-seitige Infobroschüre mit allen Inhalten zum Seminar und vielen Anwender-Beispielen!
- Bitte nehmen Sie mich auf Ihre Verteilerliste „**CollegTage**“ – so dass ich regelmäßig über die Termine informiert werde
- Bitte kontaktieren Sie mich telefonisch

Name Vorname

Firma

Straße

PLZ / Ort

Telefon

E-Mail

Coupon bitte ausfüllen und faxen an: 092 31.50 51-101
oder kontaktieren Sie uns:
Telefon 092 31.50 51-0 / info@schmidtcolleg.de



SchmidtColleg
Seminare

SchmidtColleg GmbH & Co. KG
Markt 11
95679 Waldershof
Telefon 092 31. 50 51-0
Fax 092 31. 50 51-101
www.schmidtcolleg.de/unternehmerenergie
info@schmidtcolleg.de



Ein Fest unter Freunden: Die CollegTage werden Sie begeistern. Melden Sie sich an unter: www.schmidtcolleg.de

oder füllen Sie den Coupon links aus



Das Team von „Exzellenz im Mittelstand“

Ein Buch über Exzellenz braucht nicht nur exzellente Autoren, sondern auch ein exzellentes Team, ohne das dieses Projekt nie zustande gekommen wäre. Mein größter Dank gilt diesen ganz besonderen Menschen, die in ihrer Kompetenz ebenso ein Beispiel von Exzellenz sind wie die hier vereinten Autoren.



Dr. Silvia Danne
Konzeption & Koordination

Die Mitinitiatorin des Projektes – angefangen von der Idee über die Konzeption bis hin zur Umsetzung, die stets nach dem Motto „Das Geheimnis des Erfolges ist, den Standpunkt des anderen zu verstehen“

(Henry Ford) zur Erreichung der angestrebten Ziele führt. Kreativität gepaart mit strategischer sowie operativer Kompetenz, die weit über ihr von Professor Mefert ausgebildetes Kerngebiet Marketing hinausgeht und sich u.a. in ihrer Geschäftsleitung des SchmidtColleg Gesundheitsmanagement widerspiegelt, macht Dr. Silvia Danne zu einer vielfältigen Expertin der Extraklasse. silvia.danne@schmidtcolleg.de



Hilmar Wollner
Konzeption & Koordination

Der Organisator des Projektes – zuständig für die Koordination der Beiträge und Bilder wie auch die Kommunikation zu den Autoren, die nicht zuletzt aufgrund der 25-jährigen Zugehörigkeit zum SchmidtColleg außer-

gewöhnlich sind. Seine definierten „zwei Ms (Menschen und Methode) und zwei Ps (Personen und Produkte)“ für das SchmidtColleg machen ihn als Mann der ersten Stunde und als Marketingleiter des SchmidtColleg genauso zu einem unvergleichbaren Unikat, wie seine exzellenten Arbeiten über das Marketing hinaus. hilmar.wollner@schmidtcolleg.de



Patrick Möckesch
Koordination

Der „Komplize“ des Projektes – von der operativen Koordination bis hin zur Unterstützung bei der Gestaltung ausgewählter Seiten, die mit hingabevoller Leidenschaft kreiert wurden. Kurz vor seinem Kommuni-

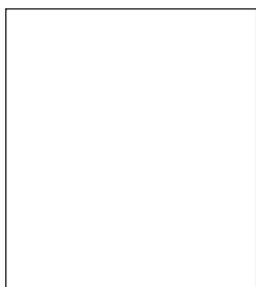
kationsdesign-Studium stehend, begeistert Patrick Möckesch durch sein unermüdliches Engagement sowie seine extreme Vielfältigkeit, nicht nur als Graphiker und Photograph, sondern auch als in allen Bereichen des SchmidtColleg einsetzbaren „Komplizen“. p.moekesch@gmx.de



Verena Lorenz
Gestaltung & Konzeption

Die Designerin des Buches – vom Briefing der Autoren bis hin zur Umsetzung, die jederzeit mit außergewöhnlichen Ideen, absoluter Professionalität und einem allumfassenden Leistungsspektrum begeistert.

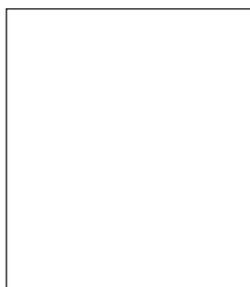
Sie erhielt bereits viele renommierte Design-Preise wie den red dot award. Ob bei Corporate Design, Webseite oder Unternehmensbuch – ihre Arbeit überzeugt die Kunden und macht Verena Lorenz zu einer absoluten Ausnahmedesignerin. www.verena-lorenz.de



Maria Schiestl
Lektorat

Die Lektorin des Buches – durch die umfassende und zuverlässige Unterstützung bei der Bearbeitung der Texte wurde das Buchprojekt professionell mit High-Speed abgerundet. Nach ihrem Motto „Texte bauen

Welten ... Präzise formuliert und inhaltlich klar verständlich bringen sie Ihre Anliegen auf den Punkt. Form und Inhalt bilden aber nur dann ein harmonisches Ganzes, wenn die dafür notwendigen Grundvoraussetzungen“ geschaffen werden, lässt Maria Schiestl jeden Text glänzen. www.lektorat-text.net



Dr. Oskar Mennel, Theresa Weiglhofer, Regina Danek Verlag

Der Verlag des Buches – ein verlässliches, hoch engagiertes und eingespieltes Verlagsteam, von dem hier stellvertretend Mag. Theresa Weiglhofer (Pro-

grammkoordination Sachbuch/Fachbuch International) und Mag. Regina Danek (Leitung Satz/Lektorat) nennen möchten, lassen auch in eng gesteckten Zeitplänen einen reibungslosen Ablauf und professionelles Ergebnis entstehen. Als neuer Kooperationspartner des SchmidtColleg schafft Herr Dr. Oskar Mennel (Geschäftsführer) nahezu unmögliches möglich zu machen. www.linde-verlag.at