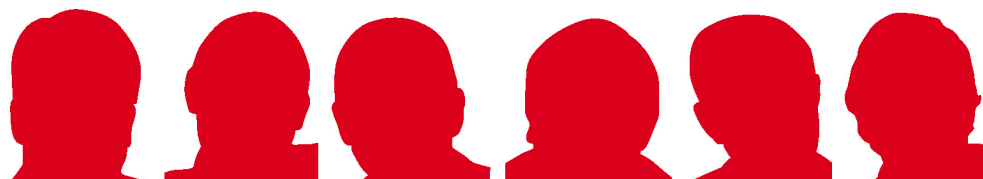
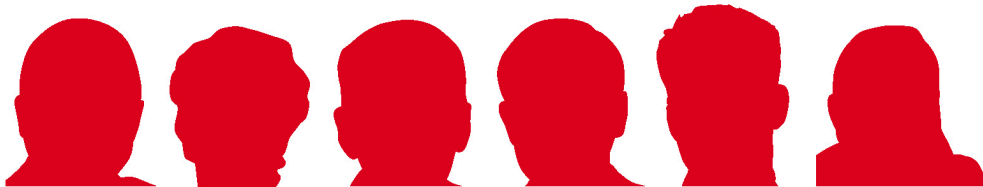


Cay von Fournier (Hrsg.)

# 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



---

### Cay von Fournier

---

Dr. Dr. Cay von Fournier ist Arzt und Unternehmer aus Leidenschaft – er promovierte in Medizin und in Wirtschaftswissenschaften. Im Alter von 22 gründete er sein erstes Unternehmen, mit 32 war er Facharzt für Chirurgie, mit 33 Manager bei Accenture und seit seinem 35. Lebensjahr ist er Inhaber des SchmidtCollegs. Sowohl als Unternehmer als auch als Redner und Berater erhielt er zahlreiche Auszeichnungen, unter anderem den Managementpreis, den Ethik-Award sowie den TOP CONSULTANT 2010. Seine Zuhörer und Seminarteilnehmer begeistert er durch konsequente Praxis, lebhaften Humor und Wertorientierung. Zu seinen Kernkompetenzen gehören „Unternehmer-Energie – Praxis der Unternehmensführung“, „Werteorientierte Führung“, „LebensBalance“ und „Ganzheitliches Gesundheitsmanagement“.

---



# 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 Denkinstrumente 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 wir 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

---

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

---

Sinne von „Zukunftsentwurf“, der in 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 Viktor 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

---

„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)

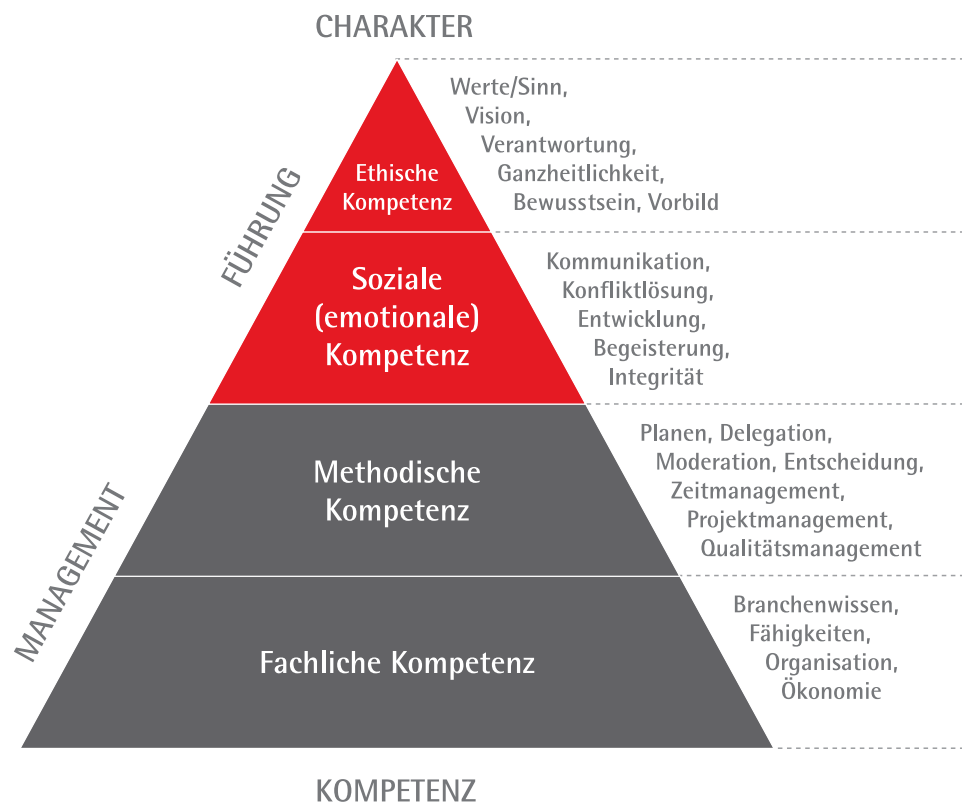
---

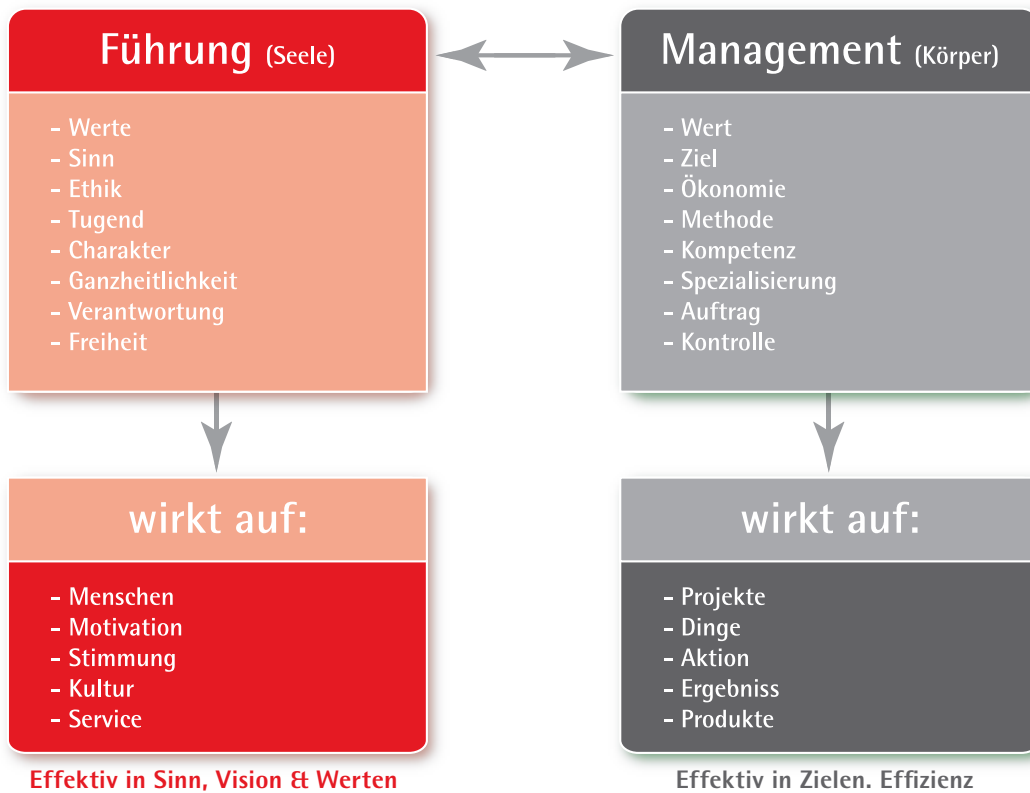
eine eigene ethische Bedeutung, wenn sie als Umsetzungshilfe der Primärtugenden (Kardinaltugenden) verstanden werden. Das Problem der meisten Wertediskussionen (die so wichtig sind) ist, sie werden zu oberflächlich geführt. **Fleiß, Pünktlichkeit, Ordnung und Höflichkeit sind für ein Unternehmen genauso 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. Und 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 erfolgreich 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, den Bäcker, der Gesundheit erlebbar machen will, den 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 „Bespabung“ 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 ökologisch 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

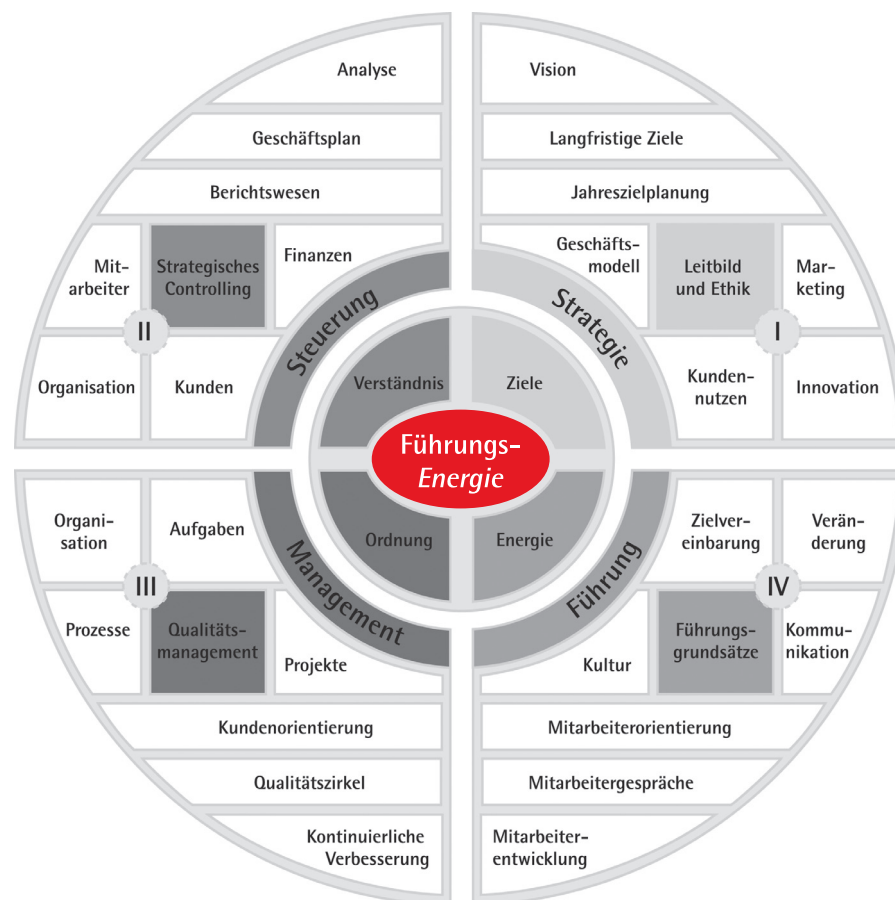
mit ganz gewöhnlichen Menschen über einen langen Zeitraum ganz ungewöhnliche Leistungen zu erbringen. Ein solches Führungssystem sollte praktisch sein und von jedem verstanden werden können. Es sollte einfach sein, da die Herausforderungen komplex genug sind. Es sollte auf Werten basieren, um nachhaltig 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 FührungsEnergie.

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.: UnternehmerEnergie, Seminar, SchmidtColleg 2005  
 Lüpke, G.v.: Zukunft entsteht aus Krise, Riemann München 2009

# 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 vereint Beiträge von Autoren, die Josef Schmidt 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 UnternehmerEnergie 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 mit 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 Mutterlicherseits, 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 es schafft, 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 Rettungsanwarter), 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.