



**IDEEN**  
WAS UNTERNEHMER ANTREIBT  
Porträts | Reportagen | Geschäftsmodelle

Ein Ort aus einer anderen Zeit  
Der Garten ist Singaras Heilig-  
Lieblingsplatz. Der Baum pflanzen  
sein seine Ahnen vor 450 Jahren.  
Die traditionellen Kauschubis,  
die er trägt, kommt jeder Gast  
am Eingang des Hotels

**1295 Jahre treu**

**ÜBERLEBEN** Das älteste Familienunternehmen der Welt liegt in Japan. 46 Mal ging es vom Vater an den Sohn. Nun steht die Geschichte an einem Wendepunkt.  
Text: Antonia Göttsch, Fotos: Dorothea Hübner

Quelle: Impulse 10/13



# Das älteste Familienunternehmen der Welt: Hotel Hoshi Onsen n der 46.sten Generation!



Quelle: Impulse 10/13

**5586** Unternehmen weltweit sind älter als 200 Jahre;  
auf Platz 2: Deutschland mit **837** Firmen (Studie von 2008)





**Eine strategische Vision  
ist ein klares Bild von dem, was  
man erreichen will.**

**Jede strategische Planung  
ist wertlos - es sei denn,  
man hat zuerst einmal  
eine strategische Vision!**





#4 Japan

#3 USA

#2 China

#1 Germany

Tom Peters





Reason???

Mittelstand!

Tom Peters





**In einem Unternehmen  
ist zunächst das  
visionäre „grand design“  
gefragt!**

John F. Kennedy





**Vision ist ein ganzheitliches  
Bild unserer Zukunft.**

**„Der ganze Himmel!“**

**Matthias von Bonsen**



**Die *Vision* ist eine  
Idealvorstellung,  
unsere Werte sind darin  
verwirklicht,  
sie enthält einen Nutzen  
für Andere!**

Matthias von Bonsen





Die **Vision** ist ein lebendiges,  
geistiges Bild,  
wird innerlich erlebt, als ob  
sie schon wahr wäre!

Matthias von Bonsen





# **Die Sinn-Vision der Familie ist die Grundlage für die Werte in einem inhabergeführten Familien- Unternehmen:**

- Was die Hauptsache in unserem Leben?
- Wofür sind wir bereit, Schweres zu erdulden?
- Was ist das tiefste Bedürfnis unserer Herzen?





# Welche Werte uns wichtig sind!

Renate, Nicole & Klaus Kobjoll



## Freude Freiheit

### daraus abgeleitete Verhaltensnormen:

- freizeitähnliche Arbeit (Lust statt Last)
- kein Hierarchieverhalten
- keine Privilegien
- höchste Entscheidungsspielräume
- Übernahme von Verantwortung
- Fehlerfreudigkeit (no risk no fun)





**Freiheit ist nicht nur,  
das zu tun,  
was man liebt,  
sondern auch das  
zu lieben,  
was man tut**

**Aus Japan**





# Welche Werte uns wichtig sind!

Renate, Nicole & Klaus Kobjoll



Nicole, Renate & Klaus Kobjoll

**Freude**

**Freiheit**

**Harmonie**

daraus abgeleitete Verhaltensnormen:

- freizeitähnliche Arbeit (Lust statt Last)
- kein Hierarchieverhalten
- keine Privilegien
- höchste Entscheidungsspielräume
- Übernahme von Verantwortung
- Fehlerfreudigkeit (no risk no fun)
- Freundschaftlicher, liebevoller Umgang miteinander

„Mission Statement = Leitbild“ kommunizieren  
„zum Leben bringen...“



= Modell der Selbstorganisation

# Willst Du ein Schiff bauen...



...so rufe nicht Menschen zusammen,  
um Pläne zu machen, Arbeit zu verteilen,  
Werkzeuge zu holen und Holz zu schlagen,  
sondern lehre sie die Sehnsucht  
nach dem großen, endlosen Meer.



Antoine de Saint Exupéry



# Was heißt das für uns im Schindlerhof?

**„Freizeitähnliche Arbeit  
bei höchsten Entscheidungsspielräumen  
in einem Team, das sich freundschaftlich  
verbunden ist!“**

Klaus Kobjoll

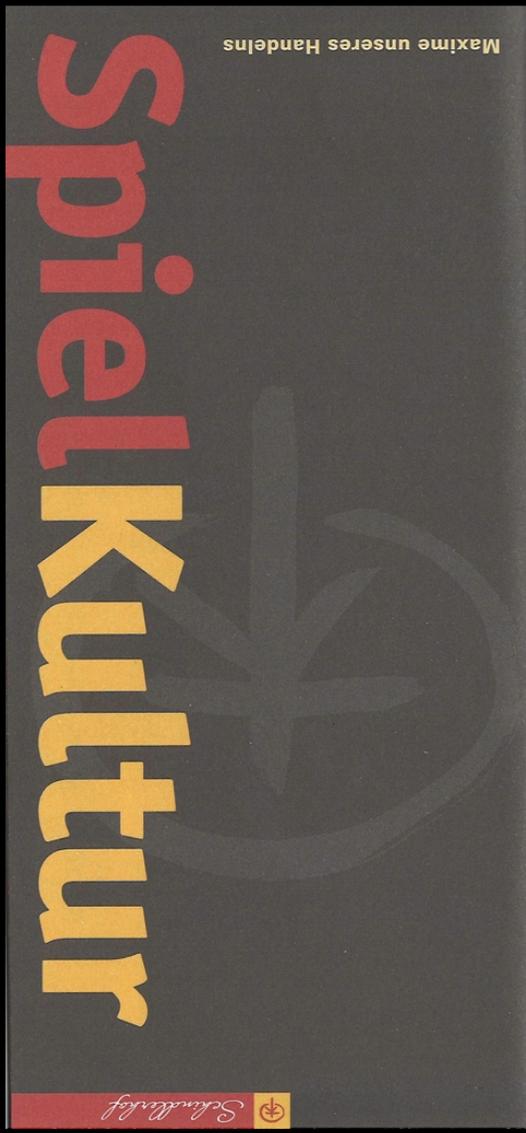




# Mitarbeiter enttäuscht von Werten

- \* Es gibt nur wenige Unternehmen, die auf einen Wertekanon verzichten.
- \* Diese Leitlinien werden in sechs von zehn Fällen nicht beachtet, oder sie sind den Teammitgliedern erst gar nicht bekannt.
- \* Zwölf Prozent der „Kundigen“ sehen große Diskrepanzen zwischen den Leitlinien und der unternehmerischen Wirklichkeit.
- \* Rund ein Viertel empfindet das Betriebsklima als kontrollierend hierarchisch.
- \* Nur zwanzig Prozent bezeichnen Ihr berufliches Umfeld als kreativ-dynamisch.





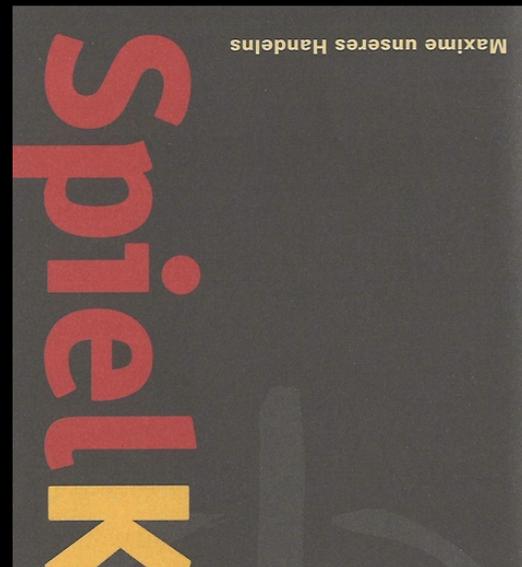


# Das Modell der Mission



Vision wird mehr mit einem Ziel assoziiert, während Mission mehr mit einer Verhaltensweise in Verbindung gebracht wird.





**Dienen kommt vor dem Verdienen. Je mehr Nutzen wir unseren Gästen bieten, desto höher wird der Nutzen sein, den wir dafür ernten. Alle MitunternehmerInnen sollen wissen, dass Leistung zählt, sich aber auch bezahlt macht.**



*Schäffer*





Unser Unternehmen ist der Ort für leistungsorientierte, karrierebewusste und unternehmerisch denkende Menschen, denen wir sehr viel Freiheit einräumen.







# Identifikation = Produktivität

*Wenn der Unternehmer es schafft, dass sich seine Mitarbeiter stärker mit den Werten eines Unternehmens identifizieren, wird er automatisch eine höhere Produktivität erreichen.*





## TEAM – das HERZSTÜCK im Schindlerhof

Die jungen Menschen ticken anders.  
Wir haben es schon vielerorts  
nachgelesen und erfahren es natürlich  
auch selbst täglich im Alltag.

SINN spielt eine große Rolle – und auch  
die WERTE.

Deshalb werden wir auch unsere  
Spielkultur wieder überarbeiten und wie  
immer, zusammen mit ALLEN im Team  
auf den neuesten Stand bringen.

Die Kernideologie wird nicht verändert!

Was wir sicherlich mit aufnehmen  
werden:  
**ACHTSAMKEIT**





# Ways of life:

Love it  
change it  
leave it...





# Ways of life:

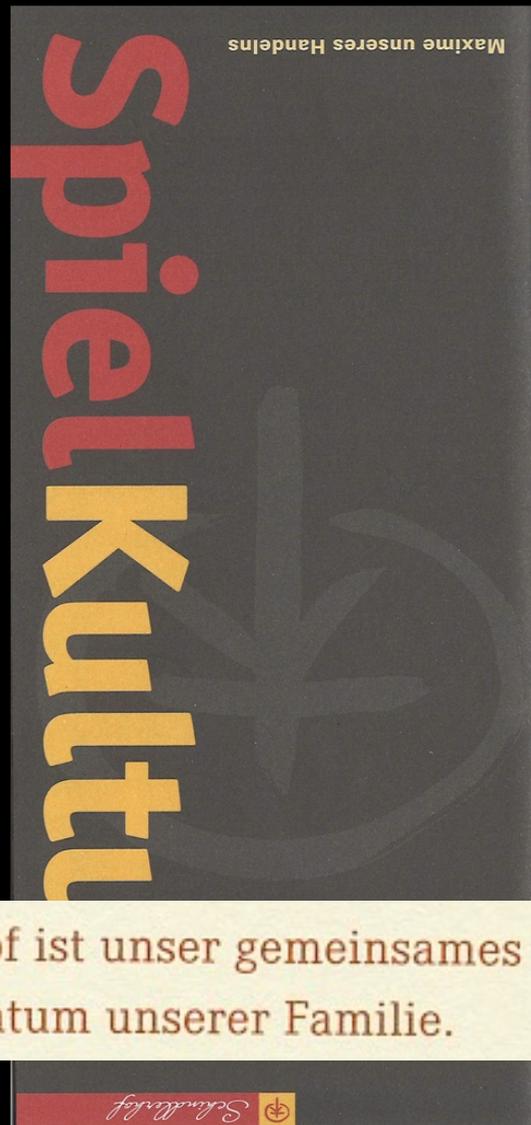
Love it

change it

**Accept it!**

leave it...





Der Schindlerhof ist unser gemeinsames Lebenswerk  
und bleibt Eigentum unserer Familie.





*Glück...*







Langfristig erfolgreiche  
Familienunternehmen bauen  
auf drei Grundlagen:

- **Grundbesitz**
- **Erziehung**
- **Innovation**









## Start der 3. Generation...





## Ein freier Mensch

Ich will unter keinen Umständen ein Allerweltsmensch sein.  
Ich habe ein Recht darauf, aus dem Rahmen zu fallen,  
wenn ich es kann.

**Ich wünsche mir Chancen, nicht Sicherheiten.**

Ich will kein ausgehaltener Bürger sein, gedemütigt und abgestumpft,  
weil der Staat für mich sorgt.

**Ich will dem Risiko begegnen, mich nach etwas zu  
sehnen und es zu verwirklichen, Schiffbruch zu  
erleiden oder Erfolg zu haben.**





## Ein freier Mensch

Ich will unter keinen Umständen ein Allerweltsmensch sein.  
Ich habe ein Recht darauf, aus dem Rahmen zu fallen, wenn ich es kann.  
Ich wünsche mir Chancen, nicht Sicherheiten. Ich will kein  
ausgehaltener Bürger sein, gedemütigt und abgestumpft, weil der Staat  
für mich sorgt. Ich will dem Risiko begegnen, mich nach etwas zu  
sehnen und es zu verwirklichen, Schiffbruch zu erleiden oder Erfolg zu  
haben.

**Ich lehne es ab, mir den eigenen Antrieb mit einem Trinkgeld abkaufen  
zu lassen.**

**Lieber will ich den Schwierigkeiten des Lebens entgegentreten  
als ein gesichertes Dasein führen;**

**lieber die gespannte Erregung des eigenen Erfolges als die dumpfe Ruhe  
Utopiens.**

**Ich will weder meine Freiheit gegen Wohltaten hergeben noch meine  
Menschenwürde gegen milde Gaben.**

**Ich habe gelernt, selbst für mich zu denken und zu handeln, der Welt  
gerade ins Gesicht zu sehen und zu bekennen, dies ist mein Werk:**

**Ich bin ein freier Mensch.**





## Ein freier Mensch

Ich will unter keinen Umständen ein Allerweltsmensch sein.  
Ich habe ein Recht darauf, aus dem Rahmen zu fallen, wenn ich es kann.  
Ich wünsche mir Chancen, nicht Sicherheiten. Ich will kein  
ausgehaltener Bürger sein, gedemütigt und abgestumpft, weil der Staat  
für mich sorgt. Ich will dem Risiko begegnen, mich nach etwas zu  
sehnen und es zu verwirklichen, Schiffbruch zu erleiden oder Erfolg zu  
haben.

Ich lehne es ab, mir den eigenen Antrieb mit einem Trinkgeld abkaufen  
zu lassen. Lieber will ich den Schwierigkeiten des Lebens  
entgentreten als ein gesichertes Dasein führen;  
lieber die gespannte Erregung des eigenen Erfolges als die dumpfe Ruhe  
Utopiens. Ich will weder meine Freiheit gegen Wohltaten hergeben noch  
meine Menschenwürde gegen milde Gaben. Ich habe gelernt, selbst für  
mich zu denken und zu handeln, der Welt gerade ins Gesicht zu sehen  
und zu bekennen, dies ist mein Werk:

Ich bin ein freier Mensch.

(Albert Schweitzer)



An alle  
Mitglieder unseres Ensembles  
im Schindlerhof

Nürnberg, 15. April 2012

### Neuer Gesellschafter im Schindlerhof



Liebe Damen, liebe Herren!

Heute habe ich das große Vergnügen, Sie über einen neuen Mitgesellschafter in unserer KG zu informieren:

**Mein Enkel Maximilian Klaus (!) Friedrich Setzer ist ab heute Kommanditist mit einem - vorerst noch bescheidenen - Anteil von 3% an unserer Besitzgesellschaft.**

Wir haben Max zunächst aus rein energetischen Gründen mit einer Schenkung in unser Familienunternehmen aufgenommen, damit er bei einer Firmen- oder Familienaufstellung schon seinen festen Platz einnehmen kann.

Bis zur Volljährigkeit vertritt seine Interessen Nicole, bzw. unser langjähriger Freund und großartiger Unternehmer, Dr. Franz Ehrnsperger, der Inhaber der Lammsbräu in Neumarkt.





	Restaurant & Bankett		<i>Schindlerhof</i> SCHINDLERHOF KOBJOLL GMBH
	DenkArt Kreatives Tagen		
	Hotel		
			<b>Maximilian Setzer</b>
			3. Generation im Schindlerhof
			Steinacher Straße 6-10 90427 Nürnberg-Boxdorf





# Kernleidenschaft

- Welche Tätigkeit oder Tätigkeiten lieben wir wirklich?
- Bei dem Gedanken an was fühlen wir uns besonders lebendig?
- Welche besonderen, uns auszeichnenden Eigenschaften lieben wir und machen uns stolz?
- Welchen ganz besonderen Nutzen wollen wir stiften?
- Welche besondere Qualität möchten wir gerne in die Welt bringen?
- Für welche Art von Kunden wollen wir wirklich arbeiten?





**Welche Kompetenzen braucht  
unser Unternehmen morgen?**

**Was müssen wir morgen können?**

**Eine Balance aus:**

**Wachstum, Rendite, Risiko und Liquidität.**





Wie halten Sie in  
ihrem Unternehmen  
dauerhaft den  
**Gründergeist**  
lebendig?



Das Geheimnis des Erfolges  
ist die Beständigkeit des Ziels.

Benjamin Disraeli

