

INTERVIEW

„Die Fehlererkenntnis im Mittelstand geht gegen null“

Die Erbgeneration trägt eine schwere Bürde. Nicht jeder Nachfolger ist aus vollem Herzen Unternehmer, sagt Bernd Tovar, KMU-Berater aus dem westfälischen Walstedde.

DAS GESPRÄCH FÜHRTE DR. ULRIKE FELGER

Herr Tovar, Sie beraten Betriebe in schwierigen Situationen. Woran zeigt sich, dass Unternehmer „die Lust verlieren“?

Tovar: Die Interessenschwerpunkte verschieben sich ins Private. Freizeit, Vereine, Politik – alles ist wichtiger als die eigene Firma. Man könnte auch sagen, das Unternehmen „verlottert“. Wer Freude an seiner Tätigkeit hat, will nicht im Chaos leben. Dann sind Fahrzeuge sauber, es herrscht Ordnung, wo etwas kaputt ist, wird für Ersatz gesorgt. Man kann nicht im Betrieb nach dem Rechten sehen und gleichzeitig Golfen. Und eines darf man nicht vergessen: Wenn die Katze aus dem Haus ist, tanzen die Mäuse auf dem Tisch – wenn der Chef keine Lust mehr hat, lassen sich auch die Mitarbeiter hängen.

Frustrationstoleranz und Selbstmotivation – gehört das nicht zur Grundausrüstung eines erfolgreichen Mittelständlers?

Tovar: Sicher, idealtypisch gehört eine gute Widerstandsfähigkeit zum Profil, ebenso wie eine regelmäßige Reflexion des eigenen Handelns. Aber seien wir ehrlich: Wer macht das schon? Wer zieht sich regelmäßig zurück und überdenkt, was er so macht? Das setzt voraus, dass man strukturiert vorgeht. Meine Erfahrung als Berater sagt mir, dass die Realität völlig anders aussieht: Wir kommen zwei vor zwölf in ein Unternehmen und sehen, dass in allen Bereichen Chaos herrscht – dass wir überall gleichzeitig sein müssten. Vor uns sitzt ein frustrierter, abgekämpfter Unternehmer, der versucht, zu retten, was es zu retten gibt.

Wie erklären Sie sich diese Beobachtung?



„Nur wenn der Chef seine Führungsrolle beherzt annimmt, kann er sein Unternehmen vernünftig steuern.“

Tovar: Der typische Mittelständler ist in der Regel Sklave seiner Bank, der von morgens bis abends am Rad dreht, weil das Finanzhaus ihm sonst den Saft abdrehet. Gerade kleinere Unternehmer, die unter acht Prozent Eigenkapital haben, sind häufig in diesem Hamsterrad gefangen. Deren Motivation resultiert nicht vom Hinstreben zum Wohlgefühl, sondern aus der Flucht vor der Pein.

Sie zeichnen ein düsteres Bild. Das Bekenntnis zum Unternehmertum ist im Mittelstand also gar nicht so ausgeprägt?

Tovar: Mancher sagt mir: „Ich wurde nie gefragt, ob ich das will – oder ob ich das kann“ – oft leben Unternehmer lange Jah-

re unter der Bürde ihrer Unternehmerschaft, bis sie erkennen, dass sie völlig verkehrt sind. Es geht darum, sich bewusst für das Unternehmertum zu entscheiden. Wer weiß, was er riskiert und sein eigenes Geld in einen Betrieb hineingesteckt hat, zeigt ein viel höheres Interesse an seinem Erfolg. Er klemmt sich mit Elan hinter die Dinge und berappelt sich wieder, wenn etwas schiefgeht. Wer dagegen qua Geburt in ein Unternehmerleben hineinschlittert, nie auch nur einen Cent eigenes Geld in die Firma investiert hat, hat eine ganz andere Grundeinstellung.

Schlechte Zeiten gibt es in jedem Unternehmerleben. Wie kann sich ein Firmenchef gegen Frustmomente wappnen?

Tovar: Als Erstes sollte er sich fragen, woher Stress oder Frust kommen und was das mit ihm zu tun hat. Beispielsweise resultieren Misserfolge und Rückschläge oft aus 20 Prozent der Kunden – die könnte man einfach weglassen. Eine gesunde Portion Selbsterkenntnis hilft: Viele Mittelständler können alles und wissen alles, aber bei Fehlern tragen die anderen Schuld. Doch wer als Chef über seine Mitarbeiter schimpft, muss sich klarmachen, dass er sie selbst eingestellt hat, dass der Ausbilder schlechte Azubis selbst verantwortlich. Leider geht die Fehlererkenntnis im Mittelstand gegen null. Doch seien wir ehrlich: Letztlich ist der Chef die Ursache allen Übels, er ist das erste Glied in der Stresskette. Nur wenn er seine Führungsrolle beherzt annimmt, kann er den Betrieb vernünftig steuern. Ein persönliches Wochen-Logbuch ist eine gute Möglichkeit, herauszufinden, was eigentlich los ist, und hilft, konkrete Anknüpfungspunkte für Veränderungen zu finden.

siert, flexibel reagiere und sein Reaktionsrepertoire ständig erweitere, habe die Chance, zu biegen, statt zu brechen, so Scharnhorsts Überzeugung.

Nach 27 Jahren in der Jugendpflege hat sich Kai Brumberg, Caravan-Händler aus Marl, mit seiner Frau für ein Leben als Unternehmer entschieden. „Wir haben schon Höhen und Tiefen erlebt: Enttäuschungen beim Personal, misslungene Umstrukturierungen, Umweltauflagen, Überraschungen beim Finanzamt, am gravierendsten aber war unser Einbruch 2007/08, direkt nach der Investition von rund einer Million Euro“, resümiert der gelernte Sozialpädagoge.

Die Rückendeckung sichern

Trotz wiederkehrenden Rückschlägen hat Brumberg seine Lust am Unternehmertum noch nie verloren. Für ihn ist es eine Frage des Durchhaltevermögens, der Verbindlichkeit, ja der Ehre, auch bei Schwierigkeiten weiterzumachen: „Ich habe keine Lust mehr“, wäre das letzte Motiv, das Ganze sein zu lassen.“ Seine Mitarbeiter sind für Brumberg Ansporn, gut zu wirtschaften: „Leute einzustellen, ist eine hochmoralische Entscheidung, da hängen eine ganze Menge Menschen dran.“ Als Unternehmer rede man von Geld – „in unserer Zeit in der Jugendarbeit haben wir viel persönlichere Rückschläge erleben und verkraften müssen“, relativiert der Händler, der sich selbst als Optimisten und Stehaufmännchen beschreibt. Jedes Debakel sei ein Lernfeld, dabei gewinne er selbst der verfahrensten Situation noch etwas ab. Was ihm damals wie heute hilft, ist sein sonniges Gemüt und ein hohes Maß an Selbstmotivation. Schießt diese bisweilen über das Ziel hinaus, kommt es seiner Familie zu, ihn in seiner eher mäßigen Fehlerinsicht „wieder zu erden“.

Der Rückhalt aus der Familie gibt den meisten Unternehmern Kraft, auch bei Rückschlägen weiterzumachen. Fehlt diese Unterstützung allerdings, geht es für viele „ans Eingemachte“: „Mangelnder Erfolg als Unternehmer und die erschütternde Erkenntnis, allein zu sein, führen oft zu einer gefährlichen Lähmung“, weiß Thomas Schader, KMU-Berater und Geschäftsführer von Succeed in Dieburg. Wenn ein Unternehmer den Kopf in den Sand stecke, die Post nicht mehr öffne, sich Gesprächen verschließe, sich treiben lasse und seine Kernaufgaben vernachlässige, herrsche aus seiner Sicht Alarmstufe Rot. Dabei könne sich jeder Unternehmer in guten Zeiten die Rückendeckung anderer sichern, davon ist Schader überzeugt: „Wer offen auf Menschen zugeht und ehrlich mit ihnen ist, der entscheidet maßgeblich über die Unterstützung, die

er später einmal in Krisensituationen erfahren wird.“

Werner Wassermann, geschäftsführender Gesellschafter von Wassermann & Kress in Karlstein, hat genau diesen Kurs eingeschlagen. Er schöpft aus mehr als zwei Jahrzehnten Unternehmertätigkeit Zuversicht und Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten. „Wir sind im Markt etabliert. Auch wenn wir uns darauf nicht ausruhen können, gewinne ich dadurch innere Sicherheit und die Option, einmal ‚Nein‘ zu sagen“, sagt der 51-Jährige.

In den Jahren 2008/09 stand sein Unternehmen auf der Kippe. Binnen kürzester Zeit brachen weite Teile des Umsatzes weg, zwei Mitarbeiter mussten gehen. Die Delle währte ein Jahr, heute kann sich Wassermann vor Aufträgen nicht retten – Frust und Überlastung resultieren nun eher aus übervollen Auftrags-

büchern und Kunden, die überflüssigen Druck verbreiten. Der Unternehmer möchte Elan und Energie aus dem Spaß an der Arbeit und dem Kontakt mit Kunden oder Lieferanten ziehen. Doch dieser wird immer spärlicher, denn statt fester Gesprächspartner bestimmen inzwischen Einkaufsabteilungen mit jungen, dynamischen Absolventen das Geschehen. „Als Kleinunternehmen schätzen wir das Menschliche, hier sind wir stark, und das fehlt mir immer öfter“, gibt der Metallbauer zu bedenken.

Mit dem Auf und Ab des Unternehmerlebens hat Wassermann dennoch seinen Frieden gemacht. Der Blick auf die Firmenvertreter, die bei ihm ein und aus gehen, führt ihm die Vorzüge seines Unternehmerlebens vor Augen: „Was ich an einem Tag mache, bewegen die nicht in einem Monat“, schätzt er seine Gestaltungsmöglichkeiten – und nimmt deren Belastungen mit pragmatischer Gelassenheit in Kauf. ◀

Fünf Voraussetzungen, um Krisen gut zu bewältigen

1. optimale körperliche und psychische Gesundheit

gesunder Lebensstil, günstiger Umgang mit psychischen Belastungen

2. gut ausgeprägte Problemlösungsfähigkeiten

schnelles Verstehen, aktives Anpacken und Bewältigen problematischer Situationen

3. starkes Selbstvertrauen, gesundes Selbstwertgefühl, positives Selbstkonzept

Schlüsseinstellungen: Gefühl der Selbstwirksamkeit, Bekenntnis zu einem Sinn, Lust auf Veränderung

4. ausgeprägte Lernfähigkeit, -bereitschaft, Neugier und Experimentierfreude

Persönlichkeitsentwicklung durch selbstmotiviertes und selbst gesteuertes Lernen, Fragen statt Antworten

5. Bewältigung von Krisen als Ausgangspunkt für Stärkung und Entwicklung

Hausforderungen willkommen heißen, emotionale Balance herstellen, Überlebensfragen stellen, spielerisch und neugierig sein, aktiv werden

nach: Al Sieber, u.a. The Survivor Personality, 2010, New York.