

## Optimismus wagen – Erfolge erzielen

*»Es gibt Unternehmer, die an der Schwelle historischer Entwicklungen wirken, die den Geist ihrer Zeit nicht nur erfassen, sondern es verstehen, ihn zu nutzen und somit als Katalysator für weitreichende Veränderungen dienen. Ein Unternehmer dieses Typs war ...«*

So fängt die Biografie eines erfolgreichen englischen Verlegers an, der uns allerdings an dieser Stelle nicht weiter interessieren soll. Achten Sie stattdessen auf das Vokabular, das der Autor und Biograf verwendet, um dem Leser einen Unternehmer näher zu bringen: *»... an der Schwelle historischer Entwicklungen; ... den Geist der Zeit erfassen und nutzen; ... als Katalysator für weitreichende Veränderungen dienen ...«* Sie würden sich nach dem Lesen dieser pathetischen Phrasen vermutlich nicht mehr wundern, wenn auch noch Weihrauchschwaden in der Luft lägen und der Papst persönlich die Heiligsprechung des Unternehmers vornehmen würde.

Wenn man sich als Journalist mit Unternehmern beschäftigt, sich ihnen gar auf ihrem eigenen Grund und Boden nähert, sollte man hellwach sein. Häufig handelt es sich bei ihnen zwar um einen extrovertierten, vollkommen von sich überzeugten, mit Meinungen und Ideen nicht gerade zurückhaltend umgehenden, zugleich aber auch recht öffentlichkeitsscheuen Menschenschlag, der eines in aller Regel überhaupt nicht leiden kann: Journalisten, Reporter und andere neugierige Zeitgenossen, die ihre Nasen in Dinge stecken, von denen sie entweder keine Ahnung haben oder die sie nichts angehen (meint zumindest der Unternehmer).

Ein Buch über erfolgreiche mittelständische Unternehmer im westfälischen Kreis Unna zu recherchieren und zu schreiben, war deshalb kein einfaches Unterfangen. Auch wenn die CDU Wirtschafts- und Mittelstandsvereinigung des Kreises Unna als Auftraggeber und Herausgeber dieses Bandes ein guter Türöffner war: Die Vorbehalte der Unternehmer gegenüber dem Projekt waren manchmal so groß,

dass der Terminkalender sich mit allem Möglichen füllte, nur nicht mit einer Verabredung im Haus der gewünschten Gesprächspartner.

Trotzdem: Das Buch ist zustande gekommen, was nicht zuletzt daran lag, dass es eben auch Unternehmer gibt, die keine Vorbehalte oder gar Scheu gegenüber Publikationen wie dieser haben. Nicht allein ihnen, sondern allen Mitwirkenden (Bankdirektoren, Verbands- und Kirchenvertreter etc.) möchten Autor und Herausgeber an dieser Stelle ihren ausdrücklichen Dank aussprechen für die Zeit, die sie sich für die Gespräche und unsere Recherchen genommen haben.

Worum geht es in diesem Sammelband? Um es so kurz wie möglich zu machen: Um OPTIMISMUS. Um unternehmerischen ERFOLG. Und darum, dass ohne Optimismus unternehmerische Erfolge kaum denkbar sind, dass Erfolge aber auch auf Faktoren beruhen, die wir – quasi als Management Summary und als Kondensat aller Gespräche und der daraus gewonnenen Erkenntnisse – in folgende »Merksätze« zusammenfassen:

- Nicht allein niedrige Kosten, sondern vor allem flexible und variable Kostenstrukturen sind Trumpf.
- Motivierte Mitarbeiter und ein gutes Betriebsklima sind die halbe Miete.
- Die Produktpalette muss ständig an die Wünsche der Kunden angepasst werden.
- Nicht rentable Geschäftszweige sollte man schließen.
- Die Konzentration auf den qualitativ »guten« Umsatz und auf profitable Kunden verbessert die Finanzlage.
- Die Fokussierung auf lukrative Nischen oder enge Marktsegmente ist besser als das häufig margenarme Massengeschäft.
- Vertrauen auf staatliche Hilfe ist für Mittelständler meist vergebens und daher kein Ersatz für unternehmerisches Stehvermögen und Eigenverantwortlichkeit.

- Mut zu innovativen Lösungen ist gefragt, wobei nicht jede Innovation sofort als solche erkennbar ist und daher nicht zwangsläufig spektakulär sein muss.
- Die Anlehnung an einen starken Partner (Kunden oder Lieferanten) kann in schwierigen Zeiten hilfreich sein.
- Wachstum in kleinen Schritten ist einem »Quantensprung« vorzuziehen.

Die Aufzählung ist sicherlich nicht vollständig, und wer mag, kann sie gern ergänzen. Worauf es uns ankommt: Ob ein Unternehmer Erfolg hat oder nicht, ist nicht allein – meistens sogar nur zum geringsten Teil – von äußeren Bedingungen wie Marktgegebenheiten oder politischen Rahmenbedingungen abhängig. Geschäftliche Misserfolge mit äußeren Einflüssen, denen man »leider nichts entgegensetzen kann«, zu entschuldigen, ist in der Regel nur eine Ausrede für persönliches oder unternehmerisches Scheitern. Wir haben auf unserer Rundreise durch die mittelständischen Gefilde des Kreises Unna jedenfalls viele Unternehmer gefunden, die sich nicht entmutigen ließen, die sich mit den manchmal nicht ganz einfachen Rahmenbedingungen nicht nur arrangiert oder abgefunden haben, sondern sie

- a entweder ignorieren und ihren eigenen Weg gehen,
- b sie sich zunutze machen und als Marktchance sehen oder
- c gegen sie angehen (zum Beispiel durch politisches Engagement in der CDU Wirtschafts- und Mittelstandsvereinigung).

Unsere Reise durch die (Gedanken)Welt erfolgreicher Mittelständler begann im Februar 2004 und sollte ursprünglich nach vier bis fünf Monaten abgeschlossen sein. Es hat ein ganzes Jahr länger gedauert als ursprünglich geplant, einerseits aufgrund der bereits erwähnten Schwierigkeiten, Termine bei Unternehmern zu bekommen, aber auch aufgrund der Erkenntnis, dass Erfolge (und das Erscheinen dieses Buchs ist als Erfolg zu werten) manchmal etwas länger dauern können. Den Inhalten hat es nicht geschadet, waren wir doch durch die

Entscheidung, mehr Zeit zu investieren, in der Lage, nicht jede Geschichte, die sich anfangs gut anhörte, in die Sammlung aufnehmen und veröffentlichen zu müssen. Sie lesen hier also nur die Essenz (ein Best of ...) dessen, was wir in rund eineinhalb Jahren erfahren, recherchiert und zu Papier gebracht haben.

In den einzelnen Kapiteln haben wir uns stets bemüht, den Unternehmern und Gesprächspartnern so nah wie möglich zu kommen und ihnen dabei so gerecht wie möglich zu werden. Alle Fakten wurden nach bestem Wissen und Gewissen überprüft. Alle Wertungen und Meinungsäußerungen außerhalb der zitierten Aussagen unserer Gesprächspartner sind dem Autor zuzuschreiben, eventuelle Fehler auch.

Eine anregende und erfolgreiche Lektüre wünschen Ihnen

Thomas Pool (Autor),  
Heinz-Dieter Diekmann (Herausgeber)  
Unna, im Juni 2005