

# Der Erfolg hat viele Gesichter

Gert F. Hartmann\*, Duisburg

*Im Klein- und Mittelbetrieb muß der unternehmerische Erfolg härter erkämpft werden als in einem Konzern, wo vieles mit gewissem Selbstlauf seinen Weg nimmt. Marktnischen wollen rasch erkannt und erobert sein. Lieferanten-Kompetenz bei der Kundschaft fällt niemand in den Schoß, scharfer Wettbewerb zerrt an den Nerven.*

Den Betrieb um alle Klippen des geschäftlichen Alltags zu steuern, erfordert besonders hohen Einsatz, da die meisten Entscheidungen nur auf eine, allenfalls auf wenige Führungspersönlichkeiten konzentriert sind. Um so gelöster können sich die Akteure geben, welche die gesetzten Erwartungen in das Unternehmensziel nachhaltig erfüllt haben.

## Positive Grundstimmung

Der Erfolg hat nicht nur viele Väter, wie der Volksmund feststellt, er hat auch viele Gesichter. Zufrieden kann zunächst derjenige Betriebsleiter oder Inhaber sein, dessen Arbeitskraft und Arbeitszeit voll von der Kundschaft in Anspruch genommen werden. Wo die Kapazitäten ausgelastet sind, Leerläufe und Wartezeiten seltene Erscheinungen bleiben, der Chef

pausenlos Entscheidungen zu treffen hat, gleich unter welchem Führungsstil, sind die Voraussetzungen für den unternehmerischen Erfolg gegeben. Lassen sich fast alle Kundenwünsche erfüllen und ist der Kontakt zu den Lieferanten möglichst konstruktiv für beide Seiten, erfüllen sich bereits viele Wünsche.

Die positive Grundstimmung steigert sich noch, wenn gleichzeitig auch der Umsatz stimmt. Der Markterfolg drückt sich schließlich darin aus, wie viel in die Kasse kommt. Daß es möglich ist, wirtschaftlich zu überleben, an den Untiefen sporadischer Liquiditätsprobleme vorbeizusegeln, beweist dem Unternehmer, ein guter Kaufmann zu sein. Unterstützt durch motiviertes Personal und durch eigenen Ideenreichtum, eröffnen sich Wachstumschancen. Ob man alle Chancen ergreift oder einige ausläßt – die Tatsache, vor einschlägigen Wahlmöglichkeiten zu stehen, befriedigt schon manchen Ehrgeiz und entschädigt für etliche Entsaugungen auf anderen Gebieten.

## Mit Zahlen belegt

Dieser Erfolg ist allerdings noch nicht in unbestechlichen Zahlen auszudrücken. Immerhin sind Umsätze nicht alles, wenn man bedenkt, daß Betriebe auch unter stark steigenden Verkaufserlösen leiden können. Ihnen mangelt es dann nicht am Umsatz, sondern am Ertrag. Erst die Jahresbilanz belehrt darüber, ob das Unternehmen im sicheren Bereich schwarzer Zahlen operiert. Der betriebswirtschaftliche Zuwachs, noch um den überschlägig zu definierenden Firmenwert nach oben korrigiert, ist das Maß aller Dinge. Gute Erträge stellen den Durchbruch am Markt unter Beweis, Verluste hingegen nagen nicht zuletzt am Image des Klein- und Mittelbetriebes.

Erfolgreich ist der Unternehmer, der Spielräume für eine eigene Bilanzpolitik gewonnen hat. Er kann legal mit den steuerlichen Vorschriften jonglieren, dem Fiskus abtrotzen, was die Bewertungsvarianten nach fachmännischem Rat hergeben. Er kann sogar ein kompetenter Verhandlungspartner der Finanzbehörde in eigener Sache sein. Wo die Umsatzrentabilität wie die Eigenkapitalrentabilität trotz vorsichtiger Bewertung gesichert sind, gewinnt die Unternehmensleitung die gewünschte Unabhängigkeit. „Der Markt hat ihm Recht gegeben“, muß die Konkurrenz meist neidlos anerkennen.

## Öffentliche Folgen

Der Erfolg des Unternehmers bleibt freilich nicht lange dessen Geheimnis. Geschäftliches Wohlergehen steigert die sozialen Leistungen gegenüber den Mitarbeitern, ohne die das Ergebnis nicht so gut aussehen könnte. Der Inhaber macht sich einen Namen im Sportverein, dessen Veranstaltungen er teilweise sponsert. Die Öffentlichkeit wird auf ihn aufmerksam. Ehrenämter in Verbänden und in der Kommunalpolitik werden ihm angetragen. Von einem bestimmten Punkt an kehrt sich das Verhältnis um: War die öffentliche Wirkung des erfolgreichen Unternehmers zunächst ein Ausfluß seines guten Wirtschaftens, so beweist nun das hohe öffentliche Ansehen, daß er ein Erfolgsmensch sein muß.

\* Gert F. Hartmann, Wirtschaftsjournalist in Duisburg

Diese Einschätzung hat ihre eigene Logik. Ein öffentlich engagierter Unternehmer zieht aus dem allgemeinen Ansehen wieder Nutzen für seinen Betrieb. Der Bekanntheitsgrad, die anerkannte Leistungsfähigkeit, die Unterstützung gesellschaftlicher Anliegen gehen in der Kundschaft nicht spurlos unter. Diese sonnt sich gern in der Nachbarschaft herausragender Persönlichkeiten und überbietet mit Leichtigkeit die Zahl der unvermeidlichen Neider.

### ***Kein Ruhekissen***

Gleichviel kann der Erfolg ein sehr zartes Pflänzchen sein, dem Konjunktur und Fehlmanagement hart zusetzen. Niemand ist auf stetige Gewinne fest abonniert. Daran leitet sich die Erkenntnis ab, wonach der Unternehmer die Hauptkraft seines Wirkens stets auf den Betrieb ausrichten muß. Außerbetriebliche Tätigkeiten sind immer nur Beiwerk. Es bedarf der Festigung jener Eigenschaften, die im Rück-

blick zu dem günstigen Resultat geführt haben.

Das einmal gewählte Unternehmensziel vor Augen, bleibt keine andere Wahl, als den positiven Kurs bei aller grundsätzlichen Beweglichkeit als Marktteilnehmer beizubehalten. Jeder Kurswechsel erhöht die geschäftlichen Risiken. Die Serie mehrerer Erfolgjahre darf außerdem nicht als ein Ruhekissen für die Zukunft begriffen werden, es sei denn, man setzt sich selbst zur Ruhe.