

Leadership – Management – Marketing:

## Drei Bausteine des Erfolges

Dr. Frank Walter

Das Trio „Leadership-Management-Marketing“ ist kein hierarchisches System. Vielmehr sollte es einen Kreislauf bilden. Stets mit Stop- und Filterfunktion im Leadership als Keimzelle.

Leadership beinhaltet, wenn wir so wollen, den Kern allen Handelns. Auch die strategische Ausrichtung lässt sich hierunter ansiedeln. Jemand „macht sich einen Kopf“ und „hält diesen für seine Entscheidungen auch hin“ (... jedenfalls im Inhaber geführten Mittelstand). Die Arbeitsteilung zwischen Verantwortungsbereichen kann unterschiedlich sein. Hier der Generalist, der alles allein durchdenkt und umsetzt, dort vielleicht der Spezialist, der im Team mit anderen Experten denkt und umsetzt. Es ist das Leadership, das die Mannschaft im Unternehmen zusammensetzt. Auch hier zeigt sich das „glückliche Händchen“: zu viele gute Einzelspieler machen eben noch keine Mannschaft. Die Nähe zur Personalplanung und -entwicklung ist offenkundig. Der Unternehmer steht in der Verantwortung, voranzuschreiten und den Rahmen abzustecken, welche „claims“ mit welchen Mitteln besiedelt werden sollen. Kontinuität und Kohärenz sind die wichtigsten Faktoren, um langfristig und verlässlich agieren zu können. Leadership signalisiert Verlässlichkeit, wenn die Wege zum Ziel von den Führungskräften oder Inhabern so gelebt werden, wie vorgegeben.

Die wissenschaftliche Literatur geht davon aus, dass die Basis überdurchschnittlich erfolgreicher Unternehmen gerade in den wirtschaftlich schwierigeren Zeiten durch ein ausgeprägtes Leadership gelegt wird. In einfacheren Zeiten oder in Branchen, die derzeit sowieso aufgrund starker Nachfragen laufen, zeigt sich das nicht so ausgeprägt, da vieles „von allein geht“.

Eine individuelle Wertkultur des Unternehmens ist das Ziel erfolgreichen Leaderships. Das heißt z. B., dass Mitarbeiter wissen, welche Ziele das Unternehmen mit welchen Mitteln erreichen will. Der „Corpsgeist“ ist eine gute Übersetzung dafür. Kunden und Mitarbeiter spüren, ob in einem Unterneh-

men mit einer Sprache gesprochen und an einem Strang gezogen wird. Für den mittelständischen Unternehmer heißt das auch, sich selbst in den Mittelpunkt zu stellen, die eigene „Führungs-Kraft“ kritisch zu beäugen und entwickeln. Das kann sehr gut ausgehen, birgt aber auch Gefahren dann, wenn „die Pferde mit ihm durchgehen“ und Entscheidungen nicht mehr nachvollziehbar kritisch beäugt werden. Natürlich können diese auch richtig sein, aber Transparenz bleibt ein Gebot des Leadership. Die One-Man-Show mit einsamen Entscheidungen ist da in der Regel auf Dauer nicht angesagt. Generell darf es keine Einbahnstraßen im Unternehmen geben. Also: nicht alles, was erdacht ist, funktioniert auch am Verkaufstresen. Und nicht alles, was am Verkaufstresen nicht sofort funktioniert, gehört ins Archiv der Strategie. Wie überall ist die Umsetzung die eigentliche Knochenarbeit – und dafür bedarf es eines qualifizierten Managements. Eine Definition: Leadership schafft ständig die notwendigen Vorbilder, Strukturen und Netzwerke, die das „Strategische Konzept“ bilden und die kontinuierliche Erneuerung des Unternehmens ermöglichen. Praktisch heißt dies: Das Leadership ist erfolgreich, wenn die Führungskräfte begeistern, befähigen und bewegen.

### Management und Marketing

Operation und Taktik des Geschäftes gehören in das Management. Hier entscheidet sich der Erfolg. Die Kernfrage: Stimmen die Ableitungen aus dem Leadership? Ist das Leadership in der Lage, korrigierend einzugreifen? Oder fährt es Schleuderkurs durch ständiges Hin- und Herreißen des Volants? Spätestens im Management beginnt aber die Knochenarbeit. Die Umsetzung der Ziele werden hier aktiv angegangen. Definition: Management ist abhängig von der Richtungsweisung des Leadership. Es steuert die verschiedenen Bereiche des Unternehmens und sorgt für die Abstimmung dieser. Es regelt die Beziehungen zu den Marktpartnern. Wieder praktischer: Ist der Kurs im Leadership nicht klar abgesteckt, wird das Management im Tagesgeschäft das Fahrwasser immer wieder verlassen, vom Kurs abkommen und letztendlich den Hafen vielleicht nicht erreichen.



### Die Rolle des Leaderships:

Die individuelle Wertkultur des Unternehmens ist das Ziel erfolgreichen Leaderships. Eine neue Untersuchung des Marktforschungsinstitutes Gallup unterstreicht die Rolle des Leadership: „Sachinvestitionen zur Steigerung der Produktivität werden von Managern vielfach überschätzt. Der Schlüssel für mehr Arbeitsproduktivität liegt vielmehr auf der Chefetage.“

Die Entscheidung, Marketing zu betreiben, ist eine Kernentscheidung des Managements und in den vorherrschenden Verdrängungs- und Nachfragemärkten absolute Notwendigkeit. Je nach Unternehmenstyp bzw. Unternehmertyp in unterschiedlich starken Mix-Ausprägungen. Die Grundlage der Ausrichtung wird im Leadership festgelegt. Die Bestandteile des Marketing müssen also „gemanagt“ werden. Definition: Das Marketing ist eine Denkschule des Unternehmens und Anwalt der Kundenwünsche. Die Erreichung des Zieles, dem Kunden einen Mehrwert zu bieten, wird hier verantwortet.

Hier schließt sich jetzt ein Kreis: Marketing als „Denkschule für das Unternehmen“ muss das Management stets beeinflussen, rückmelden, Daten und Ideen liefern, Denkansätze anstoßen. Sozusagen das „Ohr am Markt“ haben, um realistisch planen und handeln zu können. Damit wären wir wieder beim Kern der Sache: dem Leadership, dem Motor des Unternehmens. ■



### Der Autor:

Dr. Frank Walter ist geschäftsführender Gesellschafter des Fenster- und Türenbauers Walter Fenster in Kassel. Darüber hinaus

engagiert er sich in der Branchenpolitik, z. B. beim Verband Fenster und Fassade (VFF) und bei der RAL-Gütegemeinschaft sowie in der Kommunalpolitik der Stadt Kassel.