BLOG

LESEFASSUNG FOLGE 20: MARKETING IST NICHT WERBUNG – UND DIESER IRRTUM KOSTET DICH GELD

19. Mai 2026 · Olaf Rosenbaum · 11 Min. Lesezeit

Redigierte Lesefassung der Podcast-Folge 20 von Chefsache Krise, erschienen am 19. Mai 2026.

Wenn ich in Krisenunternehmen komme, stoße ich immer wieder auf ein Thema, das sehr stiefmütterlich behandelt wird: Marketing. Ich sehe schon, wie Du die Augen verdrehst – Marketing, wie langweilig, Broschüren drucken, Flyer in Briefkästen verteilen. Danke für diesen Gedanken. Denn genau das ist Marketing eben nicht.

Wenn ich heute meinen Job gut mache, passieren drei Dinge: Du erkennst einen Fehler in Deinem Denken, der Dich unglaublich viel Geld kostet – und mit dem Du in guter Gesellschaft bist, denn neun von zehn Unternehmensinhabern machen genau denselben Fehler. Du kennst die fünf Stufen, die jedes funktionierende Marketing haben muss – nicht haben sollte: haben muss, und auch die Reihenfolge ist nicht verhandelbar. Und Du weißt, wo Du mit Deinem Unternehmen im Marketing gerade stehst.

Das hier ist die Einleitungsfolge zu einer Reihe von insgesamt sechs Marketing-Folgen. Und noch eine Erwartung vorweg: Wenn wir fertig sind, wirst Du vielleicht nicht im Alleingang ein komplettes Marketing aufbauen können. Aber Du bist ein viel besserer Gesprächspartner – für Agenturen, für

Mitarbeiter, die sich um das Marketing kümmern. Du kannst dann beurteilen, ob das, was Dir vorgeschlagen wird, tatsächlich Sinn ergibt.

MITTWOCHNACHMITTAG, NIESELREGEN, BWA

Stell Dir vor, Du sitzt in Deinem Büro. Mittwochnachmittag, Norddeutschland, also natürlich Nieselregen. Vor Dir liegt die BWA. Die Umsätze dümpeln seit drei Quartalen vor sich hin, die Kosten sind nicht das Problem, die Marge passt irgendwie – aber es passiert nichts mehr. Die Aufträge kommen nur kleckerweise, das Netzwerk hast Du längst durchgepflückt. Du weißt eigentlich nicht so recht, warum die Aufträge nicht kommen.

Und dann sagst Du den Satz: „Wir müssen mal mehr Marketing machen."

Dann passiert Folgendes: Du rufst eine Agentur an – oder die Tochter einer Freundin, die in der Schule mal einen Photoshop-Kurs gemacht hat. Du gibst viel Geld aus und investierst viel Zeit, das Logo wird neu gemacht, es gibt LinkedIn-Posts, einen Newsletter, Google Ads. Und dann passiert: nichts. Gar nichts.

Das ist der Standard, wenn ich in ein Unternehmen komme und frage: „Was haben Sie im Marketingbereich denn alles gemacht?" Die Antwort ist immer dieselbe: Alles! Jeder hat alles gemacht. Ich kenne Unternehmen, die inserieren heute noch in den Gelben Seiten.

DAS MISSVERSTÄNDNIS: DU SAGST MARKETING, DU MEINST WERBUNG

Das Problem ist ein grundsätzliches Missverständnis. Das, was da beschrieben wird – Logo, Flyer, Anzeigen, Kugelschreiber, Schlüsselanhänger –, hat mit Marketing eigentlich nichts zu tun. Das ist Werbung. Die meisten Unternehmer sagen „Wir müssen Marketing machen" und meinen „Wir müssen Werbung machen".

Peter Drucker – der Mann, der die Managementlehre, die heute in immer neuen bunten Büchern erscheint, im Wesentlichen formuliert hat – hat zum

Marketing drei Dinge gesagt. Erstens: Marketing ist nicht eine Funktion neben anderen, sondern das gesamte Unternehmen, gesehen aus der Perspektive des Kunden. Zweitens: Alles ist Marketing. Und drittens, das sitzt: Ein Unternehmen, in dem Marketing nicht als systematisierte, organisierte Funktion besteht, ist es nicht wert, ein Unternehmen genannt zu werden.

Und noch etwas stammt von Drucker: Das Ziel von Marketing ist es, das Verkaufen überflüssig zu machen. Wenn Dein Marketing wirklich gut ist, musst Du nichts mehr verkaufen – die Kunden kommen von allein zu Dir. Heute nennt man das Pull-Marketing, aber es ist nichts anderes als das, was Drucker vor Jahrzehnten formuliert hat: Je besser Dein Marketing, desto geringer Deine Vertriebsaktivitäten – bis hin zu Unternehmen, die faktisch gar keinen Vertrieb mehr haben und nur über Marketing leben.

WAS DER DENKFEHLER KOSTET

Werbung ohne Strategie ist das Prinzip Gießkanne: Du läufst mit der Kanne über ein riesiges Blumenbeet, und irgendeine Blume kriegst Du schon ab. Oder, wenn ich das sagen darf: Du schießt mit Schrot auf einen Schwarm Enten. Vielleicht fällt eine runter – aber garantiert nicht die, die Du haben willst. Das sind Zufallstreffer.

Dazu kommen die versteckten Kosten. Erstens: falsche Kunden. Wenn Du Werbung nicht zielgerichtet einsetzt, ziehst Du Kunden an, die nicht zu Dir passen. Zweitens: Dein Team verliert das Vertrauen. Werbung wirkt nach außen, aber immer auch nach innen – Deine Mitarbeiter schauen sehr genau, was das Unternehmen von sich gibt. Steht in der Werbung etwas, das im Betrieb nicht stattfindet, verlieren sie das Vertrauen. Und drittens, das Schlimmste, weil es in keiner BWA steht: Deine Zeit. Für uns alle das knappste Gut.

Daraus entsteht ein Teufelskreis, in dem Du Dich vielleicht wiedererkennst: Der Umsatz stockt – „wir brauchen mehr Marketing". Statt Marketing wird

Werbung gebucht. Keine Wirkung – war wohl die falsche Agentur. Neue Agentur, wieder keine Wirkung – falsche Plattform. Also LinkedIn statt Facebook, Newsletter statt Google Ads. Keine Wirkung, Frustration, Misstrauen. Und am Ende die Erkenntnis: „Marketing funktioniert bei uns nicht. Wir setzen auf Mund-zu-Mund-Propaganda."

GEH IN EINEN APPLE STORE

Was ist Marketing dann? Geh in einen Apple Store. Da wird nichts beworben, aber Du spürst etwas: große Bilder an der Wand, kein Kassentresen, niemand ruft Dir zu „Kauf meinen Kram". In fast jedem anderen Einzelhandelsgeschäft läuft die Sichtachse von der Tür direkt auf die Kasse – das Signal: Hier sollst Du kaufen. Bei Apple siehst Du keine Kasse. Das ist klar, das ist Premium. Und das ist Marketing: nicht der Werbespot, sondern der Store, das Personal, wie Du angesprochen wirst, die Verpackung, die Website, der Tonfall am Telefon. Genau das meinte Drucker – das ganze Unternehmen aus Kundensicht.

Wenn Du mit Apple nichts anfangen kannst: Geh in einen Nespresso-Store. Die verkaufen kleine Kaffeekapseln zu einem Kilopreis, den Du Dir einmal ausrechnen solltest – und haben dem Ganzen einen Nimbus von Premium gegeben. Oder Starbucks: völlig überteuert, aber die Art, wie Du angesprochen wirst, ist cool. Du wirst beim Vornamen genannt, Du fühlst Dich mit sechzig wie zwanzig.

Du bist Dachdecker und fragst, was das mit Dir zu tun hat? Denk einen Schritt weiter. Ich bin sicher, dass so etwas auch mit einer Dachdeckerei geht.

Die Konsequenz: Marketing ist nichts, was Du an eine Abteilung delegierst, an eine Agentur gibst oder an eine Schülerin, die ganz toll Instagram kann. Marketing ist die Brille, durch die Du selbst Dein gesamtes Unternehmen anschaust. Marketing ist ein Stück weit Deine Aufgabe. Nicht die Werbung – ein Plakat gestalten kann ich auch nicht. Aber Marketingstrategie, das kannst Du, und das solltest Du.

DIE FÜNF STUFEN

Stufe eins: das Unternehmensleitbild. Es beantwortet Warum, Wie und Was: Warum machen wir, was wir tun? Was machen wir überhaupt? Das Leitbild steht eigentlich noch weit über dem Marketing – es gehört an den Anfang jeder Existenzgründung und jeder Restrukturierung; ohne Leitbild dümpelst Du im Mittelmaß. Für das Marketing leihen wir es uns aus. Ein Beispiel für das Wie: Du bist eine Fluggesellschaft und fliegst Menschen von A nach B. Du kannst EasyJet sein – preiswert, rudimentär, wer etwas trinken will, bezahlt dafür, und über Stehplätze auf Kurzstrecken wird auch schon nachgedacht. Oder Du bist Emirates – teurer, luxuriöser. Stehplätze gibt es da übrigens auch: um die Bar herum. Gleiche Leistung, völlig anderes Wie. Wenn Du tiefer einsteigen willst, hör Dir Folge 11 an, da geht es aus einer anderen Perspektive um das Leitbild.

Stufe zwei: die Marke. Sie beantwortet die Frage: Was sollen die Kunden über uns fühlen? Marty Neumeier hat es so formuliert: Die Marke ist das Bauchgefühl, das ein Mensch hat, wenn er an Dich oder Deine Produkte denkt. Marke ist eine Emotion. Marke ist nicht das Logo, Marke ist nicht die Farbe – Logo und Farben können die Emotion transportieren, aber die Marke selbst ist das Gefühl. Dazu gehören Markenversprechen, Tonalität, Deine Geschichte: Wo kommst Du her, wer willst Du sein, wen willst Du bedienen? Auch dieser Podcast hat eine Marke: Es gibt viele Wirtschaftspodcasts zu verwandten Themen, aber keiner macht es so wie ich. Ich rede so, wie wir sowieso reden, damit vernünftige Menschen mich verstehen – keine Sätze, die besonders schlau klingen und die keiner versteht, und keine Vokabeln vom letzten Online-Marketing-Festival. Ich bin ich, ich bin Norddeutscher, fertig ist der Lack. Das ist Tonalität.

Stufe drei: die Marketingstrategie. Grob formuliert ist sie der Plan, wie Dein Wunschkunde zu Deiner Marke findet. Du definierst Deinen Wunschkunden und machst eine Schmerz- und Freude-Analyse: Welche Schmerzen hat er, was bereitet ihm Freude, welches Problem löst Du? Ich baue solche Strategien gern als Heldenreise auf: Der Held ist Dein Kunde. Er hat ein

Problem und ist verzweifelt. Dann trifft er einen Mentor – das bist Du. Der Mentor hat einen Plan – das ist Deine Dienstleistung, Dein Produkt. Gemeinsam geht ihr auf die Reise, alle Schwierigkeiten werden überwunden, und am Ende kommt der Held in seiner neuen, besseren Welt an. Das ist in Kurzform das Muster von neunundneunzig Prozent aller Hollywood-Filme – und so kannst Du auch Deine Marketingstrategie aufbauen.

Stufe vier: die Werbung. Erst hier sind wir bei dem, was die meisten meinen, wenn sie „Marketing" sagen: Auf welchen Kanälen verteilen wir konkret unsere Botschaft? Social Media, Flyer, Bandenwerbung, T-Shirts, Kugelschreiber. Werbung ist nur der Verstärker – die Flüstertüte. Du musst aber etwas haben, das Du in die Flüstertüte hineinrufen kannst. Wenn Du das Leitbild nicht kennst, die Marke nicht kennst, die Strategie nicht kennst, dann kannst Du gar nicht beurteilen, ob eine Werbung gut ist. Wann ist Werbung gut? Wenn sie nützt – wenn sie die Marketingstrategie erfüllt, damit sie auf die Marke einzahlt, damit das Leitbild lebendig wird. Ein Beispiel: die Sixt-Werbung, die unglaublich cool ist. Würden Avis oder Europcar dieselbe Werbung machen, würde sie nicht funktionieren – weil Sixt eine andere Marke hat. Ich selbst miete meine Autos bei Sixt, weil ich die Marke cool finde. Ich weiß, dass es vielleicht ein paar Euro mehr sind – interessiert mich nicht. Sixt hat mich als Teil seiner Zielgruppe getroffen. Genau das leistet Werbung, wenn die Stufen davor stehen.

Stufe fünf: der Vertrieb. Er beantwortet die Frage: Wie tüten wir den Deal ein? Wenn aus dem Marketing heraus ein Kunde sagt „Ich möchte bei euch kaufen", macht der Vertrieb den Deckel drauf. Und jetzt kommt der Punkt: Wenn die ersten vier Stufen passen, ist Vertrieb gar keine Überzeugungsarbeit mehr. Du musst den Kunden nicht vom Kaufen überzeugen, sondern nur noch schauen, welches Produkt passt. Wieder Apple: Wenn ich in den Store gehe, weiß ich, was ich will. Ich sage, ich hätte gern ein iPad, nenne die Spezifikation, er drückt mir das Ding in die Hand, fertig. Die müssen mir nichts erzählen und mich nicht überzeugen – ich bin schon bratfertig, wenn ich reinkomme. Das haben Marketing, Markenbildung

und Werbung geschafft. Die Leute dort beraten Dich, aber sie verkaufen Dir nichts mehr.

WARUM DIE REIHENFOLGE NICHT VERHANDELBAR IST

Unternehmensleitbild, Marke, Marketingstrategie, Werbung, Vertrieb – diese Reihenfolge ist kein Zufall, und Du musst sie einhalten, sonst verbrennst Du Geld. Der teuerste Denkfehler ist: Du fängst bei Stufe vier an. Du machst Werbung, weißt aber gar nicht, wie Du sie aufbauen sollst, weil Du den Zielkunden nicht kennst.

Ein Beispiel: Stell Dir vor, Du betreibst eine Eisdiele und versuchst, einen Werbeflyer zu machen, der Jugendliche und Rentner gleichzeitig anspricht. Das geht nicht. Die verbinden mit dem Eisessen völlig verschiedene Dinge, sie haben unterschiedlich tiefe Taschen: Die Rentner gehen Eis essen, um sich den Vormittag zu vertreiben und weil es an die Jugend erinnert; die Jugendlichen, weil sie ihre Freundinnen ausführen wollen. Unterschiedliche Schmerzen und Freuden, unterschiedliche Ansprache – und unterschiedliche Kontaktpunkte: Den Rentner-Flyer verteilst Du im Seniorenwohnheim, den anderen vor der Schule. Du musst Dich entscheiden, für wen Du den Flyer machst. Das kannst Du aber nur, wenn Du oben angefangen hast – beim Leitbild – und Dich heruntergearbeitet hast.

Und noch etwas sehe ich in betriebswirtschaftlichen Auswertungen immer wieder: Unternehmen mit einer Million Umsatz und zweitausend Euro Werbebudget. Wer nicht wirbt, der stirbt, heißt es so schön – Du brauchst schon ein Budget, um etwas zu bewegen und Deinen Vertrieb zu vereinfachen. Aber es gilt: System schlägt Intensität. Wenn Du immer mehr Werbebudget hineinkippst, ohne das System zu haben, versickert es. Wenn Du die Stufen in der richtigen Reihenfolge gebaut hast, macht dasselbe Budget einen Riesenunterschied.

DEIN SELBSTTEST: DREISSIG MINUTEN, EIN ZETTEL, EIN ROTER FILZER

Wo stehst Du gerade? Blocke Dir dreißig Minuten zu einem Zeitpunkt, an dem Du fit im Kopf bist. Nimm einen Zettel und einen Stift und schreib die fünf Stufen untereinander: Unternehmensleitbild, Marke, Marketingstrategie, Werbung, Vertrieb. Dann beantwortest Du zu jeder Stufe drei Fragen:

1. Habe ich das? Ja, nein, halb?
2. Falls ja: Ist das noch aktuell? Wann habe ich es zuletzt überprüft?
3. Falls nein: Wie viel Geld gebe ich gerade aus, ohne dass die Vorstufen geklärt sind?

Und dann markierst Du die schwächste Stelle mit dem dicken roten Filzer. Das ist die Stelle, an die Du als Erstes heran musst. Ich prophezeie Dir: Bei den meisten ist es das Leitbild – das haben ganz wenige inhabergeführte Unternehmen. Große Unternehmen haben es, weil sie es brauchen. Für Dich ist es genauso wichtig.

Wenn Du diesen Check gemacht hast, wirst Du feststellen: Du hast gar kein Werbeproblem. Du hast ein Strategieproblem und ein Systemproblem. Und an diese Strategie, an dieses System wagen wir uns in den nächsten Folgen dieser Marketing-Reihe heran.

Du hast kein Werbeproblem. Du hast ein Strategieproblem und ein Systemproblem – und beide fängst Du oben an, beim Leitbild, nicht unten beim Flyer.

> Lieber hören statt lesen? Das ist die Lesefassung von **Folge 20** – das Original: „Marketing ist nicht Werbung – und dieser Irrtum kostet dich Geld (Marketing Teil 1)" anhören.

Olaf Rosenbaum berät Inhaber und geschäftsführende Gesellschafter im Mittelstand, wenn Gewinn, Liquidität oder Steuerbarkeit kippen. Steuerberater seit 2002, über 600 Beratungen, Kiel. Mehr über mich · LinkedIn