BLOG

LESEFASSUNG FOLGE 11: DIE STRATEGIE-LÜCKE: WARUM DEIN LEITBILD DICH TÄGLICH BARES GELD KOSTET

27. Januar 2026 · Olaf Rosenbaum · 12 Min. Lesezeit

Redigierte Lesefassung der Podcast-Folge 11 von Chefsache Krise, erschienen am 27. Januar 2026.

Beim Thema dieser Folge verdrehen die meisten instinktiv die Augen: das Unternehmensleitbild. Vision, Mission, Werte, langfristige strategische Ziele. „Wenn ich Visionen habe, gehe ich zum Arzt" – kennst Du. Und trotzdem: Die meisten kleinen Unternehmen haben genau deshalb kein Leitbild. Und zahlen dafür jeden Tag.

Denn Dein Problem ist nicht, dass Du zu wenig arbeitest – Du arbeitest permanent als letzte Instanz: Jede Frage, die keine Regel beantwortet, landet bei Dir. Ein gutes Leitbild ist deshalb nicht Kultur-Schmuck, sondern Entlastung durch Klarheit: Jeder in Deinem Unternehmen weiß, wo der Hase langläuft – und Du musst die Entscheidung nicht treffen. Leitbild ist Unternehmensstrategie, nicht Werbung, und gehört darum nicht in die Hand einer Werbeagentur.

DREI SITUATIONEN AUS DEINER WOCHE

Montagmorgen, 8:17 Uhr, Du hast den Kaffee noch in der Hand. Ein langjähriger Kunde ist unzufrieden – ihr habt tatsächlich Mist gebaut, er hat recht, überzieht aber total: sofort anrücken, nacharbeiten, alles kostenlos.

Dein Team steht im Türrahmen und stellt die Frage, die jeder versteht und keiner beantworten kann: Sind wir jetzt kulant – oder setzen wir unsere Regeln durch? In diesem Moment geht es gar nicht um den Kunden, sondern um die Logik in Deinem Unternehmen: Es gibt keine, die Deinen Leuten diese Entscheidung abnimmt. Also entscheidest Du – und baust einen Präzedenzfall. Dein Team schaut genau hin. Und wenn Du beim nächsten Mal anders entscheidest, entsteht Chaos – und alle fragen lieber Dich, bevor sie einen Fehler machen.

Selber Tag, ein paar Stunden später: Ein Auftrag kommt rein. Der Kunde passt eigentlich nicht, die Anforderungen sind diffus, der Preis wird gedrückt. Aber es ist Umsatz, und Umsatz fühlt sich erst mal gut an. Annehmen oder liegen lassen?

Mittwoch, Bewerbungsgespräch: fachlich super, menschlich sagt Dir Dein Bauch, das geht vermutlich nicht gut. Aber Du brauchst Leute. Diese Frage musst Du Dir nur stellen, weil Dir eine Leitlinie fehlt wie: Passung im Team geht vor Fachqualifikation. Steht die fest, ist die Frage beantwortet – für Dich und für jeden im Unternehmen.

Kommt Dir einer dieser Fälle bekannt vor? Genau dafür ist ein Leitbild da – nicht für die Website.

WORAN LEITBILDER STERBEN

Die meisten Leitbilder bestehen aus vier Überschriften: Vision, Mission, Werte, strategische Ziele. Das ist nicht falsch, das ist eine gute, etablierte Struktur. (Vision und Mission werden in der Praxis ständig verwechselt; die Literatur ist uneins. Ich habe für mich entschieden: Die Vision ist das Warum – der Grund, weshalb das Unternehmen existiert.)

Aber die meisten Leitbilder sterben an zwei Dingen. Erstens: Sie sind nicht konfliktfähig. Sie beschreiben einen Idealzustand, sagen aber nicht, wie Du Dich entscheiden musst, wenn zwei Dinge kollidieren. Zweitens: Sie sind

nicht anschlussfähig an Prozesse. Sie hängen an der Wand, aber Du benutzt sie nicht – nicht im Recruiting, nicht im Feedback, nicht in Meetings.

Das Ergebnis ist logisch: Steht „Qualität" im Leitbild, interpretiert das jeder anders. „Kundennähe" bedeutet mal „wir machen alles möglich", mal „wir sind freundlich". Die Ziele drücken auf Tempo, die Werte predigen Sorgfalt – ja was denn nun? Damit provozierst Du genau eins: Du wirst wieder Entscheider für alles. Ein Leitbild ohne Konfliktlogik erzeugt keine Einheit, sondern Debatten. Und Debatten kosten in kleinen Unternehmen nicht nur Zeit – sie kosten Geld und Energie und nehmen Dir den Schwung aus dem Tag.

Wie also baust Du die vier Bausteine so, dass sie als System funktionieren und im Alltag Entscheidungen abnehmen? Gehen wir sie durch – nicht als Textarbeit, sondern als Betriebssystem.

VISION: WIRKUNG STATT POESIE

Viele Visionen klingen so: „Wir wollen der führende Anbieter in Norddeutschland sein." Als Führungsinstrument ist das viel zu schwach, weil es im Alltag keine Entscheidung erzeugt. Führend kann heißen: billiger, schneller, größer, bekannter – alles und nichts. Und vor allem sagt es nicht, wie die Welt für den Kunden besser wird. Die meisten Visionen beantworten nur die Frage „Was sind wir?". Eine Vision, die als Führungsinstrument taugt, beantwortet eine andere: Wie soll die Welt für unseren idealen Kunden aussehen, wenn wir unseren Job richtig machen?

Ein kleiner Sanitärbetrieb. Der Kunde will seine Heizung modernisieren und hat Angst vor Baustellenchaos, Terminverschiebungen und Kosten, die nicht im Angebot stehen. Stell Dir vor, Deine Vision lautet: „Unsere Kunden können technische Modernisierungen beauftragen, ohne dass ihr Alltag auseinanderfällt." Das ist keine Poesie – das ist Wirkung, das ist eine Ansage. Oder als Steuerberater: „Unsere Mandanten verstehen ihre Zahlen so, dass sie bessere Entscheidungen treffen, bevor es eng wird."

Der Test: Stell Dir vor, Du müsstest in zwei Jahren Dein Angebot austauschen – ein Produkt raus, ein anderes rein. Funktioniert Deine Vision dann noch? Wenn ja, hast Du eine Vision. Wenn nein, hast Du eine Produktbeschreibung.

Warum ist das gerade für kleine Unternehmen so wichtig? Weil kleine Unternehmen permanent in der Gefahr sind, sich von den Aufträgen durch den Garten treiben zu lassen: auftragsfixiert, umsatzfixiert, alles annehmen, was nicht bei drei auf dem Baum ist. Aus gefühlten neunhundert Jahren Beratererfahrung, klipp und klar: Wenn Du alles für jeden tust, hast Du sehr viel zu tun – aber Du verdienst kein Geld. Das kann ich Dir an Hunderten von BWA zeigen – vielleicht steht es auch in Deiner. Wenn Du Deine Vision ernst meinst, entscheidest Du im Konfliktfall – Auftrag annehmen oder nicht? – so, dass sie Wirklichkeit werden kann. Sonst kannst Du sie von der Wand reißen. Klare Grenzen engen nicht ein: Klare Grenzen bauen Systeme, und Systeme erhöhen die Geschwindigkeit. Immer.

MISSION: ENTSCHEIDEN, WAS DU NICHT TUST

Die Mission wird häufig verwechselt mit einem Leistungskatalog: „Wir bieten hochwertige Dienstleistungen im Bereich sowieso." Das ist kein Fokus, das ist eine Unternehmensbroschüre. Eine Mission, die Dein Unternehmen wirklich führt, beantwortet vier Dinge:

1. Für wen arbeiten wir primär? (Primär heißt: Ihr dürft auch für andere arbeiten – aber der Kern ist benannt.)
2. Welches Kernproblem lösen wir für diese Kunden?
3. Wie tun wir das – was ist unser Ansatz?
4. Und der Lebensretter für kleine Unternehmen: Wofür sind wir nicht die beste Wahl?

Der vierte Punkt schützt zweierlei. Deinen Ruf: Bevor Du Dir den versaust, weil Du Dinge machst, die Du nicht gut kannst, lehn den Auftrag ab – einen Ruf biegst Du nicht wieder gerade, einen anderen Auftrag findest Du. Und

Deine Gesundheit: Aufträge, die Du nicht gut kannst, gehen in der Regel schief – und Du bezahlst sie mit Deinem Nervenkostüm. Oder, wie Oma sagte: Schuster, bleib bei Deinen Leisten.

Stell Dir eine kleine Agentur vor. Kunde kommt rein: „Wir brauchen ganz schnell Strategie, Design, Texte und Umsetzung – nächste Woche." Kriegt man irgendwie hin: Überstunden, Nachtschichten, Kompromisse bei der Qualität, viel Stress. Oder die Mission greift, und Du entscheidest in einem Satz: „Dieser Auftrag passt nicht zu uns, weil wir nur für Kunden arbeiten, die..."

Als Vorlage reichen vier Sätze: Wir arbeiten primär für ... Wir lösen ... Das tun wir, indem wir ... Und wir sind nicht die beste Wahl, wenn ... Versuch das auszufüllen – unglaublich schwierig, weil Du aus der Laberei raus und kurz formulieren musst. „Entschuldige bitte, dass mein Brief so lang geworden ist – für einen kurzen hatte ich keine Zeit." Je kürzer und prägnanter, desto mehr Arbeit. Aber die Arbeit lohnt.

Der Härtetest: Nimm den nächsten Auftrag, der reinkommt. Dein Team kennt die Mission. Kann es auf dieser Basis annehmen oder ablehnen – ohne eine halbe Stunde Diskussion? Im Idealfall: „Klar – Kunde passt, Leistung passt, nehmen wir an."

WERTE: ENTSCHEIDUNGSREGELN FÜR DEN REGEN

Werte sind Entscheidungsregeln im Konfliktfall. Sie werden nicht für Sonnenschein aufgestellt, sondern für die Momente, in denen es um die Wurst geht. In den meisten Leitbildern steht stattdessen eine Liste von Begriffen: Respekt, Qualität, Teamgeist, Verantwortung, Familie. Kann niemand etwas gegen haben – und genau das ist das Problem. Wenn jeder zustimmen kann, sind die Werte zu weich, um Führung ins Unternehmen zu bringen. Ein Wert ist nur dann ein Wert, wenn er Dich in einer Situation zu

einer Entscheidung zwingt, die Dich kurzfristig etwas kosten kann. Werte müssen wehtun:

- Steht kurzfristiger Umsatz gegen „passt zu uns", entscheiden wir uns für „passt zu uns" – und schmeißen den Umsatz weg.
- Steht Tempo gegen Sorgfalt und Sorgfalt ist unser Wert, entscheiden wir uns für Sorgfalt. „Kannst Du das bis gestern fertig machen?" – Nein.
- Steht Harmonie gegen Klarheit, entscheiden wir uns für Klarheit.

Kleiner Einschub aus unserem eigenen Laden: Wir haben eine sehr offene Fehlerkultur. Die meisten Fehler bei uns sind Prozessfehler – und dreimal darfst Du raten, wer die Prozesse gebaut hat: ich. Die meisten Fehler sind also meine Fehler. Dann passen wir den Prozess an, damit der Fehler nicht mehr auftritt. Permanente Verbesserung.

Zurück zur Montagmorgen-Szene. Ohne Leitbild passiert Folgendes: Mitarbeiter A will nachgeben, weil „Kundennähe" irgendwo steht. Mitarbeiter B will ablehnen, weil Regeln Regeln sind. Und am Ende landet alles bei Dir, dem Richter. Mit Konfliktregel sieht es anders aus: Kulanz steht gegen Verlässlichkeit, und wir entscheiden uns innerhalb klarer Grenzen für Fairness. Konkret: Wir prüfen den Fall anhand klarer Kriterien – Ursache, Verantwortung – und bieten eine faire Lösung an, aber nicht alles kostenlos. Haben wir Mist gebaut, fahren wir hin und räumen auf. Liegt die Schuld nicht komplett bei uns, sagen wir das dem Kunden, finden eine vernünftige Teilung und kommunizieren transparent, was wir übernehmen und was nicht. Kein reflexhaftes Nachgeben, kein reflexhaftes Abblocken, keine endlose Schulddebatte. Das ist kein Kuschelwert – das ist eine betriebliche Regel.

Der Test: Der Kunde droht abzuspringen, wenn ihr nicht sofort liefert, obwohl das eure Qualität gefährdet. Kann der neue Mitarbeiter das entscheiden, ohne Dich zu fragen? Wenn ja, hast Du gute Werte. Wenn nein, sind Deine Werte Deko – können weg.

STRATEGISCHE ZIELE: SECHS REICHEN, EINS DAVON IST EIN STOPPZIEL

Jetzt wird es heikel: Nach meiner Erfahrung setzen sich Unternehmen häufig Ziele, die gegen die eigenen Werte arbeiten. Euer Wert ist Qualität vor Tempo – und dann setzt Du das Ziel, mehr Aufträge pro Woche abzuarbeiten. Die beiden widersprechen sich – jetzt wird aufs Tempo gedrückt und die Qualität rutscht durch. Du müsstest das Ziel genauer formulieren: mehr Aufträge pro Woche, aber keinesfalls unter Opferung unserer Qualitätsstandards. Dann funktioniert es. Sonst nimmst Du Deinem Team durch die Ziele genau die Verhaltenssicherheit wieder weg, die Du mit Vision, Mission und Werten aufgebaut hast – und bist wieder die Feuerwehr.

Du brauchst eine Zielarchitektur, im Maximum etwa sechs Ziele:

1. Ein bis zwei Ergebnisziele: Was soll messbar besser werden?
2. Zwei bis vier Treiberziele: Welche Fähigkeiten und Prozesse machen das möglich – messbar?
3. Ein Stoppziel: Womit hören wir auf, auch wenn es kurzfristig Geld bringt?

Das Stoppziel ist das Wichtigste – der Lackmustest für die Ernsthaftigkeit des Ganzen. Denn Fokus und Strategie sagen nicht in erster Linie, was Du tust; sie beschreiben vor allem, was Du nicht tust. Und die Kontrollfrage für jedes Ziel: Kann ich dieses Ziel erreichen, ohne die definierten Werte zu verletzen? Wenn nein, hast Du ein schlechtes Ziel formuliert – dann bau es neu.

DIE ÜBUNG: ZEHN STREITFÄLLE

Setz Dich hin – allein oder mit Deinem Führungskern – und schreib zehn Situationen auf, die bei euch regelmäßig für Reibung sorgen. Typische Kandidaten: Preisnachlass ja oder nein. Reklamation – Kulanz oder Regel? Sonderwünsche. Der geforderte Termin ist unrealistisch. Qualität gegen Geschwindigkeit. Ein Mitarbeiter will eine Ausnahme. Ein Bewerber ist fachlich top, menschlich schwierig. Ein Kunde passt nicht. Eine interne

Verbesserung – investieren oder laufen lassen? Ein Fehler passiert – verstecken oder offenlegen?

Und dann formulierst Du für jeden Streitfall die Entscheidungsregel, die bei euch gilt – selbst wenn sie kurzfristig wehtut. Unrealistischer Termin: „Wir versprechen nur, was wir halten können, auch wenn der Kunde drängelt." Unpassender Auftrag: „Wir nehmen nur Aufträge an, die zu unserem idealen Kunden und unserer Arbeitsweise passen." Fehler: „Wir legen Fehler früh offen und beheben sie, statt sie zu kaschieren." Damit hast Du den Rohstoff für Deine Werte. Werte sind dann nicht „Respekt" und andere Worthülsen, sondern „Wir legen Fehler offen" – klar, beobachtbar, führbar.

VIER ROUTINEN, DIE DAS LEITBILD LEBENDIG MACHEN

Ein Leitbild wirkt erst, wenn Du es nicht in die Schublade stopfst, sondern vier Routinen baust:

1. **Einstellung:** Du stellst nur Menschen ein, die nach euren Regeln leben können. Das im Bewerbungsgespräch herauszufinden ist schwierig genug für eine eigene Folge.
2. **Feedback mit Regelbezug:** Nicht nur „super gemacht", sondern „super gemacht, denn Du hast Regel vier angewendet". Und ebenso: „Das war nicht gut, weil es gegen Regel sieben verstößt." So merken Deine Leute, dass regelkonforme Entscheidungen gelobt und regelwidrige sanktioniert werden – und dass Du es wahrnimmst.
3. **Begründete Entscheidungen:** In Meetings triffst Du nicht einfach eine Entscheidung – Du begründest sie anhand des Leitbilds: „Wir entscheiden so, weil unsere Regel soundso Vorrang hat."
4. **Belohnung:** Du belohnst Verhalten, das zum Leitbild passt. Tust Du das nicht, zählt nur das kurzfristige Ergebnis – der Klassiker im Vertrieb: Aufträge reingeholt, die nicht zu dem passen, was ihr eigentlich wollt.

Mit diesen vier Routinen wird aus dem Leitbild gelebte Kultur – nicht als Worthülse, sondern als echte Mechanik in Deinem Unternehmen. Als System. Und System schlägt Intensität.

Zum Schluss ein Bild: Als Fußball erfunden wurde, gab es keine Regeln. Erst durch Regeln wurde das Spiel massentauglich, weil sie überall gleich sind. Und in Deinem Unternehmen? Du stellst den Platz zur Verfügung, wirfst den Ball aufs Feld und sagst: „Macht mal, wie ihr denkt." Und dann wunderst Du Dich, dass das Ergebnis nichts mit dem Spiel zu tun hat, das Du sehen willst. Das Tolle ist: Es ist Dein Unternehmen. Du machst die Regeln. Ist das kompliziert? Jo. Aber Du bist heute Morgen nicht aufgestanden, um durchschnittlich zu sein.

DEIN EINSTIEG: DIE KONFLIKTPROBE

Der Tipp, den Du morgen umsetzen kannst – ohne Projekt, ohne Workshop, ohne Beraterromantik: Mach eine Konfliktprobe mit Deinem Leitbild, egal ob es bisher nur in Deinem Kopf existiert oder an der Wand hängt. Schreib zehn echte Konfliktsituationen aus Deinem Unternehmen auf, ruf Dein Team zusammen und lass jeweils eine Person entscheiden – mit Begründung: „Wir würden das so machen, und zwar weil..." Wird die Antwort schwammig oder ausschweifend („ja, weil Kundenorientierung..."), dann ist das Dein Signal: Du hast kein Leitbild. Jeder entscheidet, wie es ihm gerade einfällt. Machst Du das häufiger, sammelst Du die Begründungen – daraus kristallisiert sich das gelebte Leitbild heraus. Und dann kannst Du prüfen, ob es mit dem übereinstimmt, was an der Wand steht.

Ein Leitbild ist dann gut, wenn es Dir Entscheidungen abnimmt – und nicht, wenn es Dir Applaus bringt.

> Lieber hören statt lesen? Das ist die Lesefassung von **Folge 11** – das Original: Die Strategie-Lücke: Warum dein Leitbild dich täglich bares Geld kostet 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