BLOG

LESEFASSUNG FOLGE 31: UNTERNEHMENSLEITBILD: DER ERSTE SCHRITT ZU MARKETING

20. Oktober 2026 · Olaf Rosenbaum · 14 Min. Lesezeit

Redigierte Lesefassung der Podcast-Folge 31 von Chefsache Krise, erschienen am 20. Oktober 2026.

Es gibt eine Frage, an der mehr Werbebudget verbrennt als an jeder falschen Agentur: Wer seid Ihr eigentlich? Und warum sollte das irgendjemanden interessieren? Solange Du darauf keine Antwort hast, ist jeder Euro, den Du in die Werbung steckst, ein Lottoschein.

Heute geht der Marketing-Block in die zweite Runde. Wir bauen die erste der fünf Stufen: Dein Unternehmensleitbild. Warum, Wie, Was. Wenn ich meine Sache gut mache, nimmst Du drei Dinge mit. Erstens: Du weißt, warum ohne Leitbild jede Werbung Zufall ist – und warum das Leitbild deshalb Stufe eins der fünf Marketing-Stufen ist. Keine Deko, sondern Fundament. Zweitens: Du kennst die drei Fragen, die Dein Leitbild beantwortet – Warum, Wie, Was – und die Reihenfolge, in der Du sie beantwortest: von innen nach außen. Drittens: Du weißt, woran Du erkennst, dass Dein Leitbild fertig ist – nämlich dann, wenn es Entscheidungen trifft. Und Du schreibst Deine Erstfassung. In neunzig Minuten, in dreißig oder in hundertzwanzig. Egal.

WARUM ICH DAS LEITBILD NOCH EINMAL AUFGREIFE

Wir hatten das Leitbild schon in Folge 20. Warum fange ich noch einmal damit an? In den Beratungen der letzten sechs, acht Wochen ist immer wieder dasselbe zum Vorschein gekommen: Wenn Unternehmen Probleme haben, ist nicht ganz unwesentlich daran schuld, dass sie keine Ahnung haben, wer sie sind, warum es sie gibt, für wen sie da sind und was sie eigentlich tun. Für mich ist klar: Das fehlende Unternehmensleitbild ist mit daran schuld, wenn ein Betrieb nicht ordentlich durchorganisiert ist und Teams nicht funktionieren – funktionieren im Sinne von: Sie tun nicht das, was sich der Inhaber wünscht. Dann fehlt eine gemeinsame Leitlinie, eine gemeinsame Richtung.

In Folge 20 haben wir den Marketing-Block einmal überflogen. Wir haben gesagt: Marketing ist nicht Werbung. Marketing ist das gesamte Unternehmen, gesehen aus der Perspektive des Kunden – so hat es Peter Drucker formuliert, und so ist es. Funktionierendes Marketing hat fünf Stufen in nicht verhandelbarer Reihenfolge: Unternehmensleitbild, Marke, Marketingstrategie, Werbung, Vertrieb. Das sind meine fünf Stufen. Wenn Ihr eine andere Reihenfolge wollt: Ihr seid freie Menschen. Aber wenn ich Marketingberatung mache, gehe ich immer genau nach diesem Schema vor.

Am Ende von Folge 20 stand Euer Selbsttest: die fünf Stufen auf ein Blatt, drei Fragen pro Stufe. Und ich habe Dir prophezeit, dass Deine Selbstanalyse bei Stufe eins, beim Leitbild, schon zu Ende ist. Genau damit beschäftigen wir uns jetzt. In Folge 24 gab es außerdem eine Statistik: Unternehmen ohne strategische Ausrichtung sind rund sechzehn Prozent weniger produktiv. Dieselben Leute, dieselben Maschinen – nur keine gemeinsame Richtung. Das Leitbild ist genau diese Richtung, aber aufgeschrieben.

Fürs Marketing heißt das ganz praktisch: Auf Stufe eins entscheidet sich, ob die Stufen zwei bis fünf überhaupt funktionieren können. Ohne Leitbild gibt es keine Marke – denn was sollen Kunden über Dich fühlen, wenn Du selbst nicht weißt, wer Du bist? Ohne Marke keine Marketingstrategie, ohne

Strategie keine beurteilbare Werbung. Und der Vertrieb muss wieder gegen Windmühlen arbeiten, überzeugen, klassisch verkaufen, statt Verträge abzuschließen.

POESIE FÜRS WARTEZIMMER

Der Haken: Die meisten Inhaber, die schon einmal versucht haben, ein Leitbild aufzubauen, sind an einer ganz bestimmten Stelle gescheitert. Es gibt Leitbilder inhabergeführter Unternehmen, die hängen im Flur an der Wand oder stehen auf der Website. Und was dort steht, lese ich immer wieder: „Wir sind kundenorientiert." „Wir sind innovativ." „Qualität ist unser Anspruch." „Bei uns steht der Kunde im Mittelpunkt." Das sind Sprüche, die vom Schwenkgrill bis zum Großkonzern auf jedes Unternehmen passen. Das ist kein Leitbild. Das ist Poesie fürs Wartezimmer. Ein Leitbild, das auf jeden passt, passt dem Grunde nach niemandem.

Das Tückische: So ein Pseudo-Leitbild ist schlimmer, als gar keins zu haben. Du glaubst nämlich, das Thema sei erledigt. Ist es aber nicht. Und dann wunderst Du Dich später, warum Deine Werbeagentur Dir drei völlig austauschbare Konzepte vorlegt und Du entscheiden sollst, welches Du am tollsten findest. Kein Wunder: Wenn Du kein Leitbild hast, wird ein austauschbares Unternehmen beschrieben – und dann passt jedes Werbekonzept. Oder gar keins. Kannst Du sehen, wie Du willst.

Die zweite Falle ist das Gegenteil: Du fängst gar nicht erst an, weil Du glaubst, ein Leitbild sei etwas für Konzerne. Workshop, Moderationskoffer, drei Tage Hotel, viel Gerede, wenig Output. Das brauchst Du alles nicht. Ein Leitbild für einen Betrieb in normaler, kleiner Größe passt auf eine halbe Seite bis maximal eine Seite.

Warum ist das so wichtig? Weil ohne aufgeschriebene Richtung Dein Unternehmen schwer steuerbar ist. Du kannst nicht prüfen, ob Du auf Kurs bist, wenn der Kurs nur in Deinem Kopf existiert. Und woher sollen Deine Mitarbeiter wissen, ob sie auf dem richtigen Kurs sind? Die können nicht in

Deinen Kopf gucken. Damit wird das Tagesgeschäft der Feind Deiner Strategie – und ohne Leitbild gewinnt immer das Tagesgeschäft. Jeden Tag.

Die Frage dieser Folge lautet also: Wie schreibst Du ein Leitbild, das kein Wartezimmer-Gedicht ist, sondern ein Werkzeug, das Deine Marketing-Stufen trägt und bei Entscheidungen hilft – nicht nur im Marketing, sondern im ganzen Unternehmen? Die Antwort bauen wir in drei Schritten: Was das Leitbild im Marketing leistet. Die drei Fragen, aus denen es besteht. Und die Umsetzung – einfach mal machen.

ERSTE TRAININGSEINHEIT: WAS DAS LEITBILD IM MARKETING LEISTET

Nimm noch einmal das Beispiel aus Folge 20: Fluggesellschaften. EasyJet und Emirates machen dasselbe – sie fliegen Menschen von A nach B. Trotzdem sind die beiden nicht zu verwechseln. Warum? Weil das Wie komplett verschieden ist. EasyJet ist preiswert und rudimentär, jedes Getränk kostet Geld. Emirates ist luxuriös, mit Bar an Bord und bequemen Sitzen. Jetzt stell Dir vor, EasyJet würde mit Bildern werben, auf denen sich Menschen beim Champagnerglas zuprosten. Oder Emirates würde eine Anzeige schalten: „Für neunzehn Euro nach Mallorca." Beides wäre handwerklich vielleicht saubere Werbung – und beides eine Vollkatastrophe. Nicht weil die Anzeige schlecht gemacht ist, sondern weil sie schlicht nicht zum Unternehmen passt.

Genau das ist die Funktion des Leitbilds im Marketing: Es ist der Maßstab, an dem Du jede spätere Entscheidung prüfst. Welche Marke baust Du auf? Muss im Leitbild stehen. Welche Kunden sprecht Ihr an, welche bewusst nicht? Folgt aus dem Leitbild. Ist der Werbevorschlag der Agentur gut? Das kannst Du nur beurteilen, wenn Du weißt, worauf die Werbung einzahlen soll. Ohne Leitbild bewertest Du Werbung nach Geschmack: Sieht gut aus, passt. Ob sie nützt, kannst Du nicht beurteilen.

Ein Beispiel näher an Deinem Alltag, denn die wenigsten von uns leiten eine Fluggesellschaft: In unserer Steuerberatungsgesellschaft steht auf der

Website unter „Was wir für Dich tun" ziemlich prominent: „Wir halten Dir den Rücken frei, damit Du Dich voll auf Dein Unternehmen konzentrieren kannst." Ist das austauschbar? Vielleicht ein bisschen – ich habe es aber noch nie so bei einem anderen Steuerberater gesehen. Brechen wir herunter, was dieser Satz mit allem zu tun hat, was wir tun.

Die Art, wie wir arbeiten: Alles, was wir tun, muss sich daran messen lassen, ob wir dem Mandanten wirklich den Rücken freihalten. Wir wollen Teil der Lösung sein, nicht Teil des Problems. Wir bauen Buchhaltung, Jahresabschluss und Steuererklärungen so auf, dass dem Mandanten bei einer Betriebsprüfung nicht der Teppich unter den Füßen weggezogen wird. Gibt es Sachverhalte, die dort ein Problem werden könnten, weiß der Mandant das vorher.

Die Mandatsauswahl: Wer hier auftaucht und sagt „Ich will überhaupt keine Steuern bezahlen, tu alles dafür" – das ist nicht unser Mandant. Wir beraten so, dass jemand die Steuern zahlt, die er zahlen muss. Nicht mehr, aber auch nicht weniger. Wir brauchen Mandanten mit einem bestimmten Geist – Menschen, denen klar ist, dass irgendjemand in diesem Land Steuern bezahlen muss, sonst funktioniert das System nicht. Zweites Kriterium: Wir sprechen Unternehmer an, die sich wirklich auf ihr Unternehmen konzentrieren und sich darum kümmern. Die Folge: Solche Unternehmen sind in der Regel gesund. Wir haben in unserer Mandantenliste sehr wenige Mandate, die in wirtschaftlichen Problemen stecken.

Die Mitarbeiter: „Rücken freihalten" heißt, unsere Leute haben als Allererstes die Aufgabe, dafür zu sorgen, dass der Mandant weniger Probleme hat als vorher. Wir brauchen also Menschen, die sich als Kümmerer verstehen, die ein bestimmtes Kommunikationsverhalten an den Tag legen, die Digitalisierung gut finden und unsere Arbeitsweise mittragen.

Ihr seht: Dieser eine Satz steht nicht da, weil uns nichts Besseres eingefallen ist. Er zahlt komplett auf die Unternehmensstrategie ein. Das ist der

Unterschied zwischen Prosa an der Wand und einem Leitbild, das Entscheidungen abnimmt.

Deine Umsetzung: Nimm Dir heute Abend zehn Minuten. Nimm Deine letzten Werbemaßnahmen – Anzeigen, Posts, Flyer – und beantworte schriftlich eine Frage: Auf welches Wie meines Unternehmens zahlt das ein? Kannst Du die Frage nicht beantworten, hast Du eine Eigendiagnose gemacht: Stufe eins ist nicht definiert, weil Du Dein Wie nicht kennst. Oder – wenn Du Dein Wie formuliert hast – die Werbemaßnahme war nicht geeignet, dieses Wie zu unterstützen. Merk Dir: Du musst wissen, wer Du bist. Sonst kannst Du es niemandem erzählen.

ZWEITE TRAININGSEINHEIT: WARUM, WIE, WAS

Woraus besteht ein Leitbild konkret? Es beantwortet genau drei Fragen: Warum machen wir, was wir machen? Wie machen wir es? Und was machen wir? Mehr nicht. Die Reihenfolge ist Programm: von innen nach außen. Die bekannteste Fassung dieser Idee stammt von Simon Sinek – der Golden Circle, drei Kreise ineinander. Sein TED-Vortrag von 2009 gehört zu den meistgesehenen überhaupt. Seine Beobachtung: Jedes Unternehmen weiß, was es tut. Ein paar wissen, wie sie es tun und was sie anders machen als der Wettbewerb. Aber nur die wenigsten können sagen, warum sie tun, was sie tun. Und ausgerechnet die Unternehmen, die beim Warum anfangen, sind die, denen Kunden folgen. Die verkaufen nicht mehr – die haben eine Gemeinschaft geschaffen. Der Satz dazu, den es sich zu merken lohnt: Kunden kaufen nicht, was Du tust. Sie kaufen, warum Du es tust.

Die üblichen Beispiele: Apple-Produkte sind teuer und technisch gut, aber am Ende kann ich damit genau das machen, was ich mit einem Rechner von Dell auch kann. Man kauft Apple in erster Linie, um zu dokumentieren, dass man anders ist. Dell dagegen ist beliebig, austauschbar – ob Acer, Toshiba, Dell oder Lenovo, für mich alles dasselbe. Apple ist ein Statement. Harley-Davidson verkauft keine Motorräder, sondern das Gefühl von Freiheit. Nike

verkauft keine Turnschuhe, sondern das Gefühl, etwas zu tun, zu denen zu gehören, die vorne gehen.

Ein Test, den ich gern mache: Mach die Augen zu. Ein neues Hampton-Hotel eröffnet in Kiel. Wie sieht der Eingangsbereich aus, was für Leute arbeiten dort? Wahrscheinlich geht es Dir wie mir: Man weiß gar nicht richtig, was ein Hampton ist – eine Untermarke von Hilton – und drinnen sieht es aus wie in jedem anderen Retortenhotel. Jetzt: Nike eröffnet ein Hotel in Kiel. Wie sieht die Lobby aus? Sofort hast Du eine Vorstellung. Dynamische, junge, sportlich gekleidete Leute, gesunde Snacks an der Bar. Nike hat eine Marke, egal was sie bauen. Ein Harley-Davidson-Hotel? Klar, wie das aussieht. Ein Apple-Hotel? Auch klar. Ein Hilton? Nichts. Das ist der Unterschied zwischen Marke und Nichtmarke – und zwischen Leitbild und Nicht-Leitbild.

Zurück zu Deinem Unternehmen. **Das Warum:** Wozu gibt es Deinen Betrieb – über das Geldverdienen hinaus? Geld ist das Ergebnis, nicht der Grund. Wenn Du vorne alles richtig machst, kommt hinten Geld raus. Ein Unternehmen zu gründen, weil man Geld verdienen will, ergibt keinen Sinn. Mein Warum: Inhaber sollen Freude an ihrem Unternehmen haben, statt unter dem Gebilde zu leiden, das sie sich selbst geschaffen haben. Deswegen gibt es diesen Podcast, deswegen gibt es meine Beratung. Dein Warum wird ein anderes sein. Aber es existiert – sonst hättest Du damals nicht gegründet oder übernommen. Es ist schwer herauszufinden; mit einem Sparringspartner, der Fragen stellt, geht es leichter. Versuch es trotzdem allein: Warum gibt es uns? Warum ist es gut, dass es uns gibt? Und warum sollte das irgendjemanden da draußen interessieren?

Das Wie: Was machst Du anders als die anderen, die dasselbe anbieten? Das ist die EasyJet-Emirates-Frage. Schnell und preiswert oder Premium? Spezialist für eine Nische oder breiter Versorger? Wichtig: Das Wie ist immer auch eine Entscheidung gegen etwas. Wer alles für jeden ist, hat kein Wie. „Wir arbeiten für alle Kunden" ist kein Wie.

Das Was: Deine Produkte und Dienstleistungen. Die kennst Du am besten – und deshalb ist es die gefährlichste Frage. Jeder Inhaber startet hier: „Wir machen Heizung und Sanitär." Das ist eine Tätigkeitsbeschreibung, kein Produkt. Heizung und Sanitär, Elektrik, Malerarbeiten, Steuerberatung, Rechtsberatung – das machen hundert Betriebe in dreißig Kilometern Umkreis auch. Das Was unterscheidet Dich nicht. Es ist nur Deine Eintrittskarte in den Markt. Dass Du auch als Handwerker oder Berater echte Produkte bauen kannst statt nur mit einer Tätigkeitsbeschreibung zu arbeiten, ist Thema einer anderen Folge.

Deine Umsetzung: Nimm Dir eine Viertelstunde und schreib Deine Positionierung in Rohfassung auf. Dafür gibt es in der Marketinglehre eine Klassiker-Formel: „Für [Kundengruppe], die [dieses Problem] hat, sind wir der Anbieter, der [diesen Nutzen] liefert. Anders als [die anderen] machen wir [das]." Ein Satz, fünf Lücken. Am Beispiel eines Dachdeckers: „Für Hausbesitzer in Schleswig-Holstein, die keine Lust auf Pfusch und Nachbesserung haben, ist Meyer Bedachungen der Betrieb, der ein Dach einmal macht – und dann ist dreißig Jahre Ruhe. Anders als die anderen dokumentieren wir jede Abnahme mit Foto und Protokoll." Ob das ein sagenhaft tolles Leitbild ist, sei dahingestellt. Aber es steckt eine Menge drin: Du sagst genau, für wen Du arbeitest – für Hausbesitzer, nicht für Wohnungsbaugesellschaften, nicht für Tonnenhallen. Du lieferst hochwertige Bedachung ohne Pfusch und Nachbesserung, also mit Qualitätsanspruch.

Jetzt der schwierige Teil: Schreib darunter Dein Warum. „Wir tun das, weil ..." Wenn Du sagst „Weil ich das mal gelernt habe und nichts anderes kannte" – das ist kein Grund. Schreib ein paar Varianten untereinander, lies sie laut, streich die, die nicht funktionieren. Eine bleibt übrig. Das muss noch nicht schön sein, es ist ein Rohentwurf. Es muss nur stimmen.

DRITTE TRAININGSEINHEIT: EIN LEITBILD TRIFFT ENTSCHEIDUNGEN

Bleibt die Frage: Wie wird aus diesen Antworten ein Leitbild? Ein Leitbild ist kein reiner Text. Es ist ein Entscheidungswerkzeug. Es ist nicht fertig, wenn es schön klingt, sondern wenn Mitarbeiter daraufhin Entscheidungen treffen können. Beim Dachdecker: Ein Geselle, der die Regenrinne waagerecht anschraubt, muss wissen, dass das nicht geht – weil das Leitbild sagt: ohne Pfusch, ohne Nachbesserung. Das Leitbild trifft die Entscheidung. Genau das ist der Test, der Wartezimmer-Poesie von echten Leitbildern trennt: Nimmt Dir das Leitbild Entscheidungen ab, weil Dein Team sie sich selbst beantworten kann, weil der Anspruch klar ist?

Nimm die letzten fünf Aufträge, die Du angenommen hast. Die letzten fünf Mitarbeiter, die Du eingestellt hast. Hätte Dir das Leitbild, das Du gerade formuliert hast, die Entscheidung leichter gemacht – für oder gegen den Kunden, für oder gegen den Mitarbeiter? Hättest Du aufgrund des Leitbilds ein Angebot abgegeben oder bewusst nicht? Wenn das Leitbild Dir diese Fragen abnimmt, weil klar ist, was die Antwort sein muss, hast Du ein gutes Leitbild. Und wenn Dein Entwurf jetzt schon Fragen beantwortet, bist Du schon sehr weit.

Die große Kunst ist, das, was Du in Kladde aufgeschrieben hast, so zu formulieren, dass es funktioniert – auch für andere, nicht nur für Dich. Das ist der schwerste Part, und deshalb gibt es dafür keine Minutenvorgabe. Setz Dich hin und bau aus Deinen Notizen einen Satz: ein Leitbild, von dem Du glaubst, dass Du es an die Wand hängen würdest und dass es bei Entscheidungen hilft. Dann: aufschreiben. Meine Empfehlung: mit der Hand, auf einen Zettel, nicht im Computer. Dann in die Schublade, Termin für nächste Woche setzen, Zettel wieder rausholen, draufgucken. Hast Du dann immer noch ein gutes Gefühl, bist Du einen Schritt weiter.

Bei mir hat das Monate gedauert, bis ich mein Warum, mein Wie und mein Was so herausgefunden hatte, dass ich sagen konnte: Damit kann ich loslaufen. Das muss bei Dir nicht so lange dauern. Bei mir kam ein Hang zum

Perfektionismus dazu – ich wollte es so auf den Punkt haben, dass es keine zwei Meinungen mehr gibt. Das solltest Du nicht nachmachen. Ein Leitbild, das achtzig Prozent bedient, ist viel besser als kein Leitbild. Und es ist nicht für immer auf die Stirn tätowiert: Merkst Du in einem halben Jahr, dass Du nachjustieren musst – anpassen. Was Du vermeiden solltest: alle halbe Jahre mit einem komplett neuen Leitbild um die Kurve kommen. Anpassen ja, komplett neu verwirrt Deine Mitarbeiter.

WAS DU MITNIMMST

Habe ich das Versprechen vom Anfang erfüllt? Erstens: Wofür ist ein Leitbild überhaupt gut? Beantwortet – es ist Stufe eins, auf der alle anderen Marketing-Stufen stehen. Zweitens: Ein Leitbild beantwortet Warum, Wie und Was – von innen nach außen, inklusive dem Lückensatz mit den fünf Lücken. Drittens: Fertig ist Dein Leitbild erst, wenn es Dir und Deinem Team hilft, Entscheidungen zu treffen. Wenn einer der drei Punkte noch nicht sitzt: Hör noch einmal in Folge 20 und Folge 24 rein. Und dann geht es beim dritten Marketing-Teil weiter – mit der Marke.

Ein Leitbild, das Dir und Deinem Team nicht bei Entscheidungen hilft, ist kein Leitbild.

> Lieber hören statt lesen? Das ist die Lesefassung von **Folge 31** – das Original: „Unternehmensleitbild: Der erste Schritt zu Marketing" 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