BLOG

LESEFASSUNG FOLGE 8: AM UNTERNEHMEN ARBEITEN – IS KLAR! NUR, WAS HEISST DAS EIGENTLICH KONKRET?

16. Dezember 2025 · Olaf Rosenbaum · 9 Min. Lesezeit

Redigierte Lesefassung der Podcast-Folge 8 von Chefsache Krise, erschienen am 16. Dezember 2025.

„Du musst am Unternehmen arbeiten, nicht im Unternehmen." Diesen Satz hast Du garantiert schon gehört – er gehört zum festen Repertoire des Berater-Bullshit-Bingos. Mach Dir einen Spaß daraus: Wenn das nächste Mal jemand mit diesem Spruch um die Kurve kommt, antworte einfach: „Okay, danke – was konkret soll ich jetzt tun?" Ich bin gespannt, ob Du eine Antwort bekommst. Hier bekommst Du welche. Und vorher klären wir den wahren Grund, weshalb Unternehmen stagnieren oder im schlimmsten Fall scheitern.

DIE FATALE ANNAHME

Die Ausgangslage kennst Du. Du hast eine Leidenschaft: Du backst gern, Du programmierst gern, Du bist Elektriker, Maurer, Designer. Irgendwann packt Dich das Unternehmerfieber: Warum arbeite ich eigentlich für meinen Chef, der sowieso alles falsch macht? Ich kann das besser. Ich will mehr verdienen, ich will Freiheit, ich will mein eigener Herr sein. Also gründest Du.

Das Fatale daran: Die Annahme dahinter ist falsch. Wer die technische Arbeit eines Unternehmens beherrscht, kann noch lange kein Unternehmen führen.

Du kennst die Fernsehformate, in denen Profis marode Restaurants retten sollen. Auffallend oft sind die gescheiterten Wirte keine gelernten Gastronomen, keine Küchenmeister – sondern Leute, die gern am Tresen saßen und dachten: Ich kann gut Bier trinken, also kann ich auch eine Kneipe führen. Ein prominenteres Beispiel: Lothar Matthäus. Begnadeter Fußballspieler, als Trainer eher gescheitert, als Fernsehprofi wieder stark. Gut Fußball spielen heißt eben nicht, eine Mannschaft führen zu können.

Als One-Man-Show oder One-Woman-Show kannst Du das noch einigermaßen kompensieren. Aber Du bist von Tag eins an nicht mehr nur Fachkraft: Du musst Dich mit Buchhaltung beschäftigen, Dich mit dem Steuerberater zusammensetzen, die BWA lesen können, mit Banken sprechen, mit Lieferanten und Kunden verhandeln. Und spätestens, wenn Personal dazukommt, hast Du Führungsthemen: Wo bekomme ich Mitarbeiter her? Wer will ich als Arbeitgeber sein? Ein riesiger Strauß von Aufgaben, die Du als Fachkraft nie hattest.

DREI PERSÖNLICHKEITEN – UND EINE GEWINNT IMMER

In Dir wohnen ab der Gründung drei Persönlichkeiten.

Die Fachkraft lebt in der Gegenwart, sieht die Arbeit, die vor den Füßen liegt, und liebt es, sie selbst zu erledigen – genau deswegen hast Du Dich ja selbstständig gemacht. Ihr Leitsatz: „Wenn Du willst, dass es klappt, mach es selbst."

Der Manager lebt in Vergangenheit und Gegenwart. Er plant und ordnet, fragt, welche Systeme gebraucht werden, und schafft Prozesse und Strukturen.

Der Unternehmer denkt in der Zukunft: Was wäre, wenn ich mein Unternehmen so und so aufbaue? Sollte ich dieses Produkt aufnehmen, in jenen Markt gehen? Der Unternehmer ist derjenige, der verändert.

Diese drei kämpfen permanent in Dir – und einer gewinnt immer: die Fachkraft. Denn die Arbeit vor Deinen Füßen bringt heute Umsatz. Ob ein angepasstes Geschäftsmodell morgen mehr Umsatz brächte – diese Frage stellt eine Fachkraft nicht. Das ist eine Unternehmeraufgabe.

Es gibt Statistiken dazu; für die Güte der Zahlen kann ich nicht garantieren, aber nach meiner Erfahrung passen sie: siebzig bis achtzig Prozent Deiner Arbeit sind Fachkraft-Aufgaben, etwa zwanzig Prozent Management – und der Unternehmer ist mit zehn Prozent völlig unterrepräsentiert. In meinen Beratungen erlebe ich: Manchmal geht dieser Anteil fast gegen null. Das Perfide daran: Der Grund, aus dem Du Dich selbstständig gemacht hast – dass Du diese Facharbeit so gut kannst und so gern machst –, wird zum größten Hemmschuh für das Wachstum Deines Unternehmens.

WAS „AM UNTERNEHMEN ARBEITEN" KONKRET HEISST

Die Fachkraft arbeitet im Unternehmen: Sie erledigt die Arbeit, die erledigt werden muss. Vollkommen klar – sonst gibt es keinen Umsatz. Aber der Unternehmer denkt anders: Statt dass Du Kuchen backst, baust Du ein System, das Kuchen backt. Statt dass Du selbst Steckdosen anbaust, baust Du ein System, an dessen Ende Steckdosen angebaut werden. Das Unternehmen selbst ist wie ein Produkt zu sehen: Was kann dieses Unternehmen für mich tun?

Der Perspektivwechsel in vier Gegenüberstellungen:

- Die Fachkraft fragt: Welche Arbeit muss heute erledigt werden? Der Unternehmer fragt: Wie muss das Unternehmen funktionieren, um erfolgreich zu sein?
- Für die Fachkraft ist das Unternehmen der Ort, an dem man arbeitet. Für den Unternehmer ist es ein System, das Ergebnisse für Kunden produziert – oder wie ich es nenne: Menschen benutzen Prozesse, um Produkte herzustellen.

- Die Fachkraft startet in der Gegenwart und hofft, dass die Zukunft genauso wird. Der Unternehmer beginnt mit einer klaren Vision und gestaltet die Gegenwart so, dass er sein Zielfoto erreicht.
- Arbeitest Du fachkraftlastig, hast Du Dir einen Job geschaffen, kein Unternehmen – denn alles hängt an Dir. Der Unternehmer fragt: Wie baue ich mein Unternehmen so auf, dass es unabhängig von mir funktioniert?

Das gelingt nicht per Fingerschnipp, und irgendjemand muss ja weiter den Umsatz erwirtschaften. Wichtig ist nur, dass Du Dich auf den Weg machst – in kleinen Schritten in die richtige Richtung. Zwei Bilder zeigen Dir diese Richtung.

BILD EINS: DER FRANCHISE-TEST

Stell Dir vor, Du wolltest Dein Unternehmen franchisen: Du klonst es und stellst es in der Nachbarstadt auf der grünen Wiese neu auf. Wie müsste es funktionieren, wie müsste es aufgebaut sein, damit genau das gelingt? Eins ist klar: Es kann nicht mehr von Dir abhängen, denn Du kannst nicht an zwei Orten gleichzeitig sein. Und jetzt denk weiter: zehn Standorte, überall dasselbe Ergebnis. Kennst Du das? Kennst Du – McDonald's, Burger King und wie die Ketten alle heißen. Dort ist vom Kochlöffel bis zur Kleidung der Mitarbeiter alles definiert; eine neue Filiale steht in wenigen Wochen. Nimm Deinen Elektrikerbetrieb und überleg: Wie würde McDonald's ihn bauen?

BILD ZWEI: BAU DEIN UNTERNEHMEN FÜR DEINEN NACHFOLGER

Die zweite Herangehensweise: Frag Dich, wer eigentlich der Kunde des Unternehmers ist – nicht des Unternehmens, des Unternehmers. Du könntest auf den verwegenen Gedanken kommen: Dein Nachfolger. Bau ein Unternehmen, das Du wie ein Fertighaus schlüsselfertig übergeben kannst – und mit diesem Gedanken kannst Du schon bei der Gründung anfangen. Dann ist völlig klar, dass es nicht permanent und ausschließlich von Dir abhängen darf. Denn wenn Du übergibst, bist Du nicht mehr da.

Das ist nebenbei der Grund, weshalb viele Unternehmen bei der Nachfolge schlicht keinen Kaufpreis erzielen: Sie sind nichts wert. Wenn ich als Nachfolger ein Unternehmen kaufen soll, das komplett zusammenbricht, sobald Du weg bist – weil Du mit Deinen Kunden alt geworden bist, weil nur Du die Prozesse kennst, weil nur Du den Draht zu den Lieferanten hast –, was kaufe ich dann? Nichts. Ein paar Leitern, vielleicht ein Auto, und mit Glück Mitarbeiter, die ich permanent anleiten muss, weil sie nie gelernt haben, eigenständig zu arbeiten. Du warst ja immer da. Willst Du also einen Unternehmenswert erzielen, mach Dich in Deinem Unternehmen überflüssig.

DIE FALLE MIT DEM BESTEN MITARBEITER

Ein Klassiker: Viele Unternehmer versuchen, ihr Unternehmen an den besten Mitarbeiter zu verkaufen. Die Superfachkraft bekommt das Unternehmen angeboten, weil sie fachlich so stark ist. Und weißt Du, was dann passiert? Dieselbe Geschichte geht von vorn los – Deine eigene: eine Fachkraft, die über Nacht zum Unternehmer befördert wird. Dafür gibt es sogar einen Namen, das Peter-Prinzip: Ein sehr guter Mitarbeiter wird so lange befördert, bis er auf einer Position landet, die er schlicht nicht kann. Führung nie gelernt, Umgang mit Menschen nie gelernt, Konfliktgespräche nie gelernt.

Häng also Deiner besten Fachkraft nicht einfach das Unternehmen um. Wenn Du das vorhast, fang rechtzeitig an und bau mit diesem Mitarbeiter gemeinsam ein Managementsystem auf – damit er nicht in dieselbe Falle rennt wie Du.

SYSTEM SCHLÄGT INTENSITÄT – UND DAS UNTERNEHMEN DIENT DEINEM LEBEN

Einer meiner Lieblingssätze: System schlägt Intensität, und zwar immer. Willst Du einen Franchise-Prototyp oder ein von Dir unabhängiges Unternehmen bauen, musst Du ein System schaffen: Prozesse, Dokumentation, Einheitlichkeit – einen Rahmen für Dein Unternehmen.

In meinen Beratungen beginne ich gern mit dem Zielfoto. Man könnte auch Vision sagen, Zielfoto ist weniger esoterisch: Was ist Dein vorrangiges Lebensziel? Du bist nicht auf die Welt gekommen, um Unternehmer zu sein, Kuchen zu backen oder Elektriker zu sein. Du bist ein Mensch mit einem Lebensziel – ob Du es Dir bewusst gemacht und aufgeschrieben hast, ist eine andere Frage. Schreib auf, wie Du leben willst, und bau dann ein Unternehmen, das zu Deinem Leben passt. In den Beratungen erlebe ich es immer wieder andersherum: Unternehmer mit Achtzig-, Neunzig-Stunden-Wochen, die sich für ihr Unternehmen aufreiben und körperlich wie mental am Ende sind. Das ist genau der falsche Weg. Das Unternehmen dient Deinem Leben – Du gibst nicht Dein Leben, um dieses Unternehmen aufzubauen.

Also: Überleg Dir, wo Du hinwillst, und schau, wo Du stehst. Das Dazwischen – zwischen dem, was ich will, und dem, wo ich bin – nennt man Strategie. Bau Dir eine.

BLEIB NICHT DIE BESTE FACHKRAFT

Damit sind die beiden Learnings dieser Folge beisammen. Erstens: Warum scheitern Unternehmen in erster Linie? Weil eine ambitionierte Fachkraft sich selbstständig macht und vergisst, dass sie einen kompletten Jobwechsel vornimmt – und obendrein zwei Jobs dazubekommt, den des Managers und den des Unternehmers. Auf den Manager bist Du vielleicht ein bisschen vorbereitet, auf den Unternehmer überhaupt nicht. Dich dafür fortzubilden ist Deine Aufgabe. Und Deine größte Stärke – die Superfachkraft zu sein – wird zum größten Problem, wenn Du dauerhaft die beste Fachkraft in Deinem Unternehmen bleibst.

Steve Jobs hat das wunderbar formuliert: Bei Apple stellen wir keine Leute ein, denen wir erklären müssen, wie es funktioniert – wir stellen Leute ein, die uns erklären, wie es funktioniert. Bleibst Du in Deinem Unternehmen

immer die beste Fachkraft, hast Du eine falsche Personalpolitik und musst immer wieder eingreifen, weil die anderen es nicht können.

Versteh mich richtig: Wissen schadet nicht. Wer Steuerberater werden will, sollte wissen, wie Buchhaltung geht – idealerweise mit einer Ausbildung zum Steuerfachangestellten, damit er seine Mitarbeiter versteht und ihre Probleme erkennt. Eine gute Fachkraft zu sein ist sehr hilfreich. Aber versammle Menschen um Dich, die irgendetwas besser können als Du. In meinem Unternehmen arbeitet niemand, der nicht irgendetwas besser kann als ich – das ist mir unglaublich wichtig. Der eine ist der bessere Steuerrechtler, der andere macht Buchhaltung auf Spitzenniveau. Ich bin nicht der liebe Gott, ich kann nicht alles am besten – und ich will es auch gar nicht. Genau deshalb funktioniert mein Unternehmen ohne mich: Ich muss niemanden anleiten und niemandem erklären, wie Buchhaltung geht.

Und genau dafür brauchst Du die freie Kapazität: um Dich hinzusetzen und zu fragen, was mit Deinem Unternehmen durch die KI passiert, wie sich die Digitalisierung auswirkt, wie Du als Elektriker iPads einführst, wie Du Prozesse verschlankst. Wenn Du dafür keine Zeit hast, bleibst Du stehen – und scheiterst auf lange Sicht.

DEINE HAUSAUFGABE

Leg Dir ab morgen einen Zettel und einen Stift auf den Tisch, schön greifbar. Schreib auf, wie viel Zeit Du als Fachkraft, als Manager und als Unternehmer arbeitest, und bau daraus die Prozentwerte: Zu wie viel Prozent bist Du Unternehmer? Zu wie viel Prozent Manager? Zu wie viel Prozent Fachkraft? Ich bin gespannt auf Dein Ergebnis – und Du hoffentlich auch.

Hör auf, Kuchen zu backen. Bau ein System, das Kuchen backt – das und nichts anderes heißt „am Unternehmen arbeiten".

Lieber hören statt lesen? Das ist die Lesefassung von **Folge 8** – das Original: „Am Unternehmen arbeiten – is klar! Nur, was heißt das eigentlich konkret?" 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