BLOG

LESEFASSUNG FOLGE 1: ARBEITE WENIGER, BEWEGE MEHR: DAS BETRIEBSSYSTEM DEINER FIRMA

9. September 2025 · Olaf Rosenbaum · 12 Min. Lesezeit

Redigierte Lesefassung der Podcast-Folge 1 von Chefsache Krise, erschienen am 9. September 2025.

Als Berater habe ich sehr häufig mit Unternehmern zu tun, die unter ihrem Unternehmen leiden. Die frustriert sind, die bis zur mentalen und körperlichen Erschöpfung arbeiten – die sich ein Monster geschaffen haben, das sie langsam auffrisst. Darunter leiden nicht nur die Unternehmer selbst, sondern ihre Familien, ihre Mitarbeiter und alle, die mit dem Unternehmen zu tun haben. Meine Mission: Ich will damit Schluss machen. Dieser Podcast ist ein Teil dieser Mission – und in der ersten Folge dreht meine Gesprächspartnerin Birgit Eschbach den Spieß um: Sie fragt, ich antworte.

„ICH BIN VON NATUR AUS KEIN DISZIPLINIERTER MENSCH"

Mit diesem Satz habe ich Birgit bei unserer ersten Begegnung auf einer Strategietagung verblüfft. Ein Steuerberater, der mit Zahlen, Daten und Fakten umgeht – und zugibt, nicht diszipliniert zu sein? Genau so ist es. Ich entwickle gerne Systeme. Ich freue mich, wenn ich mir einen Plan ausdenke, ihn mit Mandanten umsetzen kann und er funktioniert. Komplexe Probleme in einzelne To-dos zu zerlegen und damit beherrschbar zu machen – das ist meine Spezialität. Aber Menschen, die so etwas können, sind in der Regel genau nicht diejenigen, die diszipliniert abarbeiten, was daraus entsteht.

Die Erkenntnis kam nicht von mir. Mein Umfeld kam auf mich zu, allen voran meine Mitarbeiter: „Es nervt einfach, wenn Du alle drei Tage mit einer neuen Idee um die Kurve kommst. Wir haben die erste noch nicht verarbeitet, Du bist schon bei Nummer drei. Bau Dir ein System, damit Du uns nicht nervst." Also war ich gezwungen, mir ein System zu bauen, das so robust und vollgasfest ist, dass es sogar mich aushält. Ich habe es an meinem eigenen Unternehmen ausprobiert, dann an Mandanten – es funktioniert. Und mit dieser Schwäche bin ich nicht allein: Fast alle Unternehmer sind artverwandt. Sie denken sich etwas aus, laufen los und sind enttäuscht, wenn das Umfeld nicht versteht, was für eine tolle Idee das ist.

DER ALLTAG VOR DEM SYSTEM

Vor dem System bin ich ins Büro gegangen, und die Dinge sind auf mich eingeprasselt: Mandantenanrufe, Mitarbeiter mit Fragen am Schreibtisch, Zahlen zusammenpacken, BWA analysieren, Planungsrechnungen für Banken. Mit anderen Worten: Ich war eine sehr viel beschäftigte Fachkraft mit ein bisschen Managementaufgaben. Was ich überhaupt nicht getan habe: darüber nachzudenken, wie ich mein Unternehmen strategisch am Markt positioniere. Ich habe einfach abgearbeitet – und bin um siebzehn Uhr nach Hause gegangen, um achtzehn, um zwanzig, um zweiundzwanzig Uhr. Und habe mir die Frage gestellt, was ich eigentlich den ganzen Tag gemacht habe. Ich glaube, so geht es vielen Unternehmern: Am Ende des Tages wissen sie nicht, was sie getan haben. Beschäftigt waren sie aber die ganze Zeit.

DREI TYPEN – UND KEINER KANN ALLES

Eine Blaupause für mein System gab es nicht. Ich habe viel gelesen, vor allem Biografien erfolgreicher Unternehmer. Irgendwann bin ich auf einen TED-Talk von Ernesto Sirolli gestoßen, und ein Satz hat sich bei mir eingebrannt: Es gibt drei Typen. Diejenigen, die die Idee haben. Diejenigen, die die Idee

umsetzen. Und diejenigen, die auf die Kohle aufpassen. Kein Mensch auf diesem Planeten kann alle drei gleich gut.

Das war meine Initialzündung. Ich habe gute Ideen, aber ich bin nicht derjenige, der sie auf die Straße bringt. Auf Geld aufpassen kann ich für Mandanten hervorragend, für mich selbst: geht so. Also musste ich mich darauf konzentrieren, derjenige zu sein, der die Ideen hat – und brauchte ein Umfeld aus Systemen, Menschen und Prozessen, das die beiden anderen Punkte kompensiert.

Daraus folgt eine Haltung, die ich für eine meiner größten Stärken halte: Ich kenne meine Schwächen und gehe offen damit um. Was in Managementbüchern steht oder was verhinderte Gurus auf Instagram erklären – Du musst an Deinen Schwächen arbeiten –, ist totaler Quatsch. Ich kann mein Verhalten ändern, aber nicht meine Struktur. Also lasse ich andere Leute das tun, was meine Schwäche ist, und konzentriere mich auf meine Stärken. Dann habe ich viel mehr Durchsatz.

MENSCHEN, PROZESSE, PRODUKTE

Was ist eigentlich ein Unternehmen? Die Antwort passt in einen Satz: Menschen benutzen Prozesse, um Produkte herzustellen. Das Gebilde, in dem sie das tun, nennt sich Unternehmen. Dienstleistung ist dabei ausdrücklich auch ein Produkt. Aus diesem Satz besteht mein Betriebssystem: Menschen, Prozesse, Produkte.

Beim Bereich Menschen gibt es drei Ebenen. Erstens der Unternehmer selbst – in kleinen und mittleren Unternehmen die zentrale Figur. Zweitens das Team: Ich muss mich mit den Menschen umgeben, die ich brauche. Drittens die Stakeholder: Banken, Rechtsanwälte, der Steuerberater auf jeden Fall – und die Familie. Mir hat mal jemand gesagt: Du bezahlst Erfolg in drei Währungen – Familie, Freundschaften und Lebenszeit. Das System ist genau dafür da, dass das nicht passiert. Ein anderer Spruch kam morgens um zwei in der Kneipe, von einem älteren Unternehmer, der mit der Reise

schon durch war. Ich hatte gerade damit angegeben, wie fleißig ich bin und wie viele Stunden ich arbeite. Er sagte: „Achtzig Stunden die Woche arbeiten kann jeder Vollidiot. Aber zwanzig Stunden die Woche arbeiten und die Taschen voller Geld – das ist doch cool, oder?"

Birgit erzählte dazu eine Anekdote aus ihrer Angestelltenzeit: Nach einem Seminar hielt sie konsequent nur noch ein Blatt auf dem Schreibtisch – „Haufen bilden kann jeder". Die Folge: Ihr Chef ging mit einem neuen Projekt durch fünf Büros und dachte, bei der Birgit ist alles aufgeräumt und leer, die hat noch Platz. Wahrscheinlich ist das der Grund, weshalb so viele Schreibtische so überfüllt aussehen: Sie sind ein Abwehrmechanismus gegen noch mehr Arbeit.

PROZESSE: DU SIEHST SIE NICHT IN DER BWA

Prozesse sind ekelhafte Wesen, weil Du in der Regel nicht erkennst, dass sie schlecht laufen. Du erkennst es an den Endprodukten: wenn Kunden sich beschweren, wenn Dinge nicht funktionieren, wenn Du permanent Mitarbeitern hinterherrennen musst. In der betriebswirtschaftlichen Auswertung steht keine Kostenposition „schlechte Prozesse". Sie verstecken sich hinter Kennzahlen – einer hohen Personalkostenquote, einem branchenunüblichen Materialeinsatz. Und das größte Zeichen für mangelhafte Prozesse: wenn die Menschen im Unternehmen nur noch genervt sind und innerlich gekündigt haben, wenn der Unternehmer mit dicken Augenringen durch die Gegend rennt und achtzig Stunden die Woche arbeiten muss, um den Laden einigermaßen auf Vordermann zu halten. Das ist fast immer ein Prozessproblem – meistens gepaart mit einem Menschen-Problem, denn ich brauche nicht irgendwelche Mitarbeiter, sondern die für mich und mein Unternehmen richtigen.

Das Vorgehen: Erst die Prozesse identifizieren – eine Prozesslandkarte bauen und schauen, was es überhaupt gibt. Dann die Ist-Prozesse aufnehmen, sie verbessern, dann automatisieren und gegebenenfalls

digitalisieren. Nicht jeder Prozess muss digital sein – der Kaffee kommt nicht digital in die Kaffeemaschine. Und dann das Wichtigste: dokumentieren. Ich arbeite gerne mit einer Papierrolle über den gesamten Konferenztisch und male die Prozesse auf. Meine Erfahrung: Je komplexer, desto weniger geeignet sind digitale Werkzeuge. Digital abbilden kann man hinterher.

Das nächste Problem aller Prozesshandbücher: Wo stehen sie? Ausgedruckt im Regal weiß jeder, wo das Buch theoretisch stünde. Digital sind die Prozesse irgendwo, aber niemand weiß wo. Eine Prozesslandschaft lebt nur, wenn Mitarbeiter die Prozesse auf einfache Art wiederfinden – eine durchsuchbare Datenbank ist die hohe Kunst.

Und noch etwas: Ein Konzept abliefern und wieder gehen reicht nicht. Wenn ein Unternehmer mich anruft, weiß er danach, was er theoretisch tun müsste – aber er tut es nicht, weil er nicht weiß, wie es geht. Denn könnte er es allein, hätte er nicht angerufen. Das liegt nicht daran, dass er zu doof ist; er weiß nur nicht, wie er es auf die Straße bringt – und er kann den Maschinenraum nicht fünf Wochen zumachen. Das Flugzeug muss weiterfliegen, wir wechseln die Flügel im Flug. Deshalb gehen wir mit in die Umsetzung, bauen die Prozesslandschaft gemeinsam mit den Mitarbeitern auf und schulen sie gleichzeitig darin. Ein guter Berater macht sich so schnell wie möglich überflüssig – er befähigt das Unternehmen. Führen soll es sich bitte selbst.

DEIN BERUF IST KEIN PRODUKT

Elektriker ist eine Berufsbezeichnung und kein Produkt. Als Elektriker kann ich dem Kunden aber anbieten: Ich automatisiere Dir Dein Haus. Dann werde ich nicht nur gerufen, wenn es ein Problem gibt, sondern biete proaktiv etwas an – und kann Paketpreise bilden: Haus einmal automatisiert, kostet fünftausend Euro. Der Kunde weiß, was er bekommt, und entscheidet, ob es ihm das wert ist.

Im Dienstleistungsbereich gilt dasselbe. Steuerberater ist am Ende auch nur eine Tätigkeitsbeschreibung. Aber ein Jahresabschluss kann mehr sein als

eine zusammengetackerte Bilanz: mit Vorabbesprechung, Besprechung danach, betriebswirtschaftlicher Beratung. Ich lese Mandanten nicht den Bilanzbericht vor – nach vier Minuten sind alle eingeschlafen. Ich sage: So ist Dein Unternehmen gelaufen, das ist der Stand heute, das könntest Du tun, damit es besser läuft. Das ist ein Produkt, damit hebe ich mich ab, und ich muss nicht nach Stunden abrechnen.

Und dann die unbequeme Frage: Passt Dein Produkt noch? Hat es die richtigen Merkmale, ist es marktgerecht – und vor allem: Wann stirbt es? Jedes Produkt hat einen Lebenszyklus, und Du musst wissen, wo Du gerade stehst. Ich habe einen Unternehmer beraten, der Freisprechanlagen für Autos zum Nachrüsten verkaufte. Versuch mal, heute ein Auto ohne Freisprecheinrichtung zu bekommen. Das Produkt war tot – deshalb kam keiner. Genau das ist Unternehmeraufgabe: Wo bewege ich mich im Markt, was sind die Risiken, wie lange geht das noch, welche Merkmale braucht mein Produkt? Mit solchen Fragen beschäftigen sich Unternehmer nicht, weil sie das Klopapier bestellen müssen. Und da wird es kritisch.

FOKUS HEISST NEIN SAGEN

Wie bleibt das System simpel, ohne dass mit der Zeit immer mehr dazukommt? Mit Disziplin – und mit Fokus. Beim Fokussieren geht es nicht darum, sich auf eine Sache zu konzentrieren. Es geht darum, zu ganz vielen Dingen Nein zu sagen. Dinge von Dir fernzuhalten, das ist die große Kunst – und das können viele Unternehmer nicht.

Wenn ich etwas Neues aufnehmen will, darf nicht ich es tun, sondern Leute um mich herum, die mir die Arbeit abnehmen. Die können das in der Regel sowieso besser. Wenn ich als Unternehmer derjenige bin, der alles am besten kann, habe ich entweder die falschen Leute – oder ich bin Kindergärtner und habe meine tollen Mitarbeiter zu Kindergartenkindern erzogen, die nur darauf warten, dass Papi sagt, wo es langgeht. Gibst Du Mitarbeitern Freiheit, entfalten sich Potenziale, die Du nutzen kannst – das macht den

Mitarbeitern mehr Spaß und Dir auch. Birgit macht an dieser Stelle jedem Unternehmer Mut: Holt diese Menschen früh rein, auch wenn Ihr denkt, Ihr könnt es Euch noch nicht leisten. Ihr habt wieder Zeit für die unternehmerischen Tätigkeiten, macht mehr Umsatz – und dann rechnen sich diese Mitarbeiter.

Mehr Umsatz ist allerdings nicht das einzige Heilmittel. Ich kann auch etwas ganz Verrücktes tun: weniger Umsatz machen und den Deckungsbeitrag erhöhen. Ich habe schon oft mit Unternehmern die zwanzig Prozent Kunden rausgeworfen, die auf den Nerv gehen und nicht bezahlen. Weniger Umsatz, mehr Gewinn – denn wir leben nicht vom Umsatz, wir leben vom Deckungsbeitrag. Dasselbe gilt für Produkte: Mancher Produktbauchladen ist zu groß geworden. Die vielen Produkte entstehen meistens, weil das eine Produkt nicht funktioniert – anstatt das, was Du wirklich gut kannst, besser zu machen. Das nennt sich übrigens Innovation. Innovation bedeutet nicht Raketen bauen. Innovation bedeutet, das, was ich tue, heute besser zu machen als gestern. Aber es setzt sich kaum ein Führungsteam drei Stunden zusammen und fragt: Woran hakt es, wie werden wir besser?

EIN TAG MIT SYSTEM

Wie sieht mein Tag heute aus? Ich habe eine klar strukturierte Morgenroutine: Ich stehe jeden Morgen um fünf Uhr auf – auch sonntags – und tue Dinge, die ich tun möchte. Kaffee trinken, nachdenken. Um sieben Uhr mache ich Sport, mindestens eine Stunde. Ab neun, zehn Uhr gehe ich ins Tagesgeschäft – aber vorher habe ich die drei Dinge erledigt, die ich heute erledigen muss. Wenn Du das eisern durchziehst, an dreihundertvierzig Arbeitstagen mal drei, kommst Du auf gute tausend erledigte Dinge im Jahr. Das ist nicht ganz so wenig. Es klappt nicht immer – man hat auch mal schlecht geschlafen –, aber vom Grundsatz her steht es.

Meine Mitarbeiter können sehr viel selbst entscheiden, also muss ich gar nicht so viel entscheiden. Vieles wird von mir abgehalten, viele Anrufe

kommen gar nicht durch – die Frage zum Fahrtenbuch beantwortet eine Mitarbeiterin, die das besser weiß als ich. Das bedeutet: Du musst Vertrauen entwickeln und den Mut haben, Macht abzugeben. Das musste ich mühsam lernen, aber ich habe es geschafft. Meine Mitarbeiterin passt auf das Geld auf, weil ich darin nicht gut bin – seitdem haben wir keine offenen Forderungen mehr. Gegen siebzehn Uhr ist Schluss mit dem Tagesgeschäft. Ganz Schluss ist bei mir nie – dann denke ich mir lustige Dinge aus, zum Beispiel, dass man unbedingt einen Podcast machen müsste. Oder ich setze mich aufs Sofa, gucke aus dem Fenster und überlege, was ich einem Mandanten empfehlen kann, dem es gerade nicht gut geht. Das sieht aus, als würde ich nichts tun. Stimmt aber nicht: Das ist meine Arbeit.

DEIN ERSTER SCHRITT

Zum Schluss die Handlungsaufforderung der Folge – kein „Gib mir fünf Sterne", sondern etwas zum direkten Umsetzen: Denk darüber nach, was Dein größter Bauchschmerz ist. Liegt er eher bei den Menschen, eher bei den Prozessen, eher beim Produkt? Schreib es groß und dick auf einen Zettel und leg ihn auf Deinen Schreibtisch. Das ist der gedankliche Einstieg in die Lösung.

Meistens ist es nämlich keine Frage des Nicht-Könnens, sondern eine Frage von ein paar Stellschrauben und ein paar Systemen – für ein glücklicheres Leben. Auch das ist für Unternehmer nicht verboten.

Als Unternehmer organisierst Du Arbeit – Du machst sie nicht.

> Lieber hören statt lesen? Das ist die Lesefassung von **Folge 1** – das Original: Arbeite weniger, bewege mehr: Das Betriebssystem Deiner Firma – mit Birgit Eschbach 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