BLOG

LESEFASSUNG FOLGE 21: NEUER NAME, NEUER FOKUS: CHEFSACHE KRISE – UND WARUM LIQUIDITÄT NICHT DER ANFANG EINER KRISE IST

2. Juni 2026 · Olaf Rosenbaum · 9 Min. Lesezeit

Redigierte Lesefassung der Podcast-Folge 21 von Chefsache Krise, erschienen am 2. Juni 2026.

Chefsache Krise? Nicht work hard but smart? Bist Du im falschen Podcast? Nein – ab dieser Folge heißt der Podcast Chefsache Krise. Und schuld daran bist Du. Genauer: Ihr da draußen, die Hörerinnen und Hörer.

WARUM DER NEUE NAME?

Das Feedback aus der Community und die Anfragen, die mich auf Basis dieses Podcasts in meinen täglichen Beratungen erreichen, haben fast immer mit Krise zu tun – in drei Stadien. Erstens Krisenprävention: „Ich möchte gar nicht erst in die Krise kommen – wie schaffe ich das?" Zweitens die latent gefühlte Krise: „Ich glaube, in meinem Unternehmen läuft irgendwas nicht vernünftig. Ich weiß nicht genau, was – kannst Du mal gucken?" Und drittens die Hardcore-Krise: Banken haben Kredite gekündigt, keine Liquidität mehr, die Mitarbeiter laufen weg. Wobei auch da gilt: Die Schlacht ist vielleicht verloren, der Krieg noch nicht – selbst bei gekündigten Krediten lässt sich noch einiges tun.

Dazu kam ein zweiter Hinweis aus der Community: „work hard but smart" klingt zwar cool, mutet aber an wie Selbstoptimierung – wie das, was gewisse Coaching-Figuren auf Instagram erzählen. In diese Blase gehöre ich nicht. In meinen Beratungen beschäftige ich mich zu neunzig Prozent mit Krisen, eben in diesen drei Stadien. Dem trägt der neue Name Rechnung.

Wichtig: Alles, was unter dem alten Namen gelaufen ist, bleibt richtig und zeitlos aktuell – hör Dir die älteren Folgen gerne weiter an. Und mal ehrlich: Ein bisschen Krise haben wir doch alle. Ich habe jedenfalls die Erfahrung gemacht: Immer wenn ich mich im Sessel zurückgelehnt und gesagt habe „Jetzt läuft's", hat es exakt anderthalb Stunden gedauert, bis irgendein kosmischer Zwischenfall durchs Büro geflogen kam und die ganze Herrlichkeit dahin war. Der Podcast soll Dich auf genau diese Szenarien besser vorbereiten – und bringt mich meiner Mission näher: der Rettung des deutschen Mittelstands. Einundneunzig Prozent der Unternehmen da draußen sind inhabergeführt. Ich habe also reichlich zu tun.

DIE LÜCKE, IN DIE UNTERNEHMER FALLEN

Lass mich mit einer Beobachtung starten. Die kommt nicht aus einem Buch, sondern aus über achthundert Beratungen und aus Firmen, die ich selbst aufgebaut habe. In Deutschland gibt es mehr als zwei Millionen inhabergeführte Unternehmen – und es gibt eine Lücke, in die diese Unternehmer regelmäßig fallen. Die einen sagen: „Das Geschäft läuft, aber nur, wenn ich da bin. Sobald ich weg bin, funktioniert nichts mehr." Die anderen: „Die Zahlen sehen noch einigermaßen gut aus, aber irgendwas funktioniert nicht." Und die Dritten kommen mit hängendem Kopf: „Ich habe keine Liquidität, die Bank macht Theater, das Team spürt, dass etwas nicht stimmt, und wird unruhig."

Das sind O-Töne aus Beratungen, quer durch jede Branche – Ärzte, Rechtsanwälte, Steuerberater, Handwerker. „Ich arbeite mehr als alle Mitarbeiter zusammen, aber trotzdem bleibt nichts übrig." „Wenn ich zwei

Wochen nicht da bin, habe ich kein Unternehmen mehr." „Mein Steuerberater zeigt mir die Zahlen erst, wenn ich nichts mehr ändern kann." Vielleicht findest Du Dich in einem dieser Sätze wieder. Und jetzt kommt die spannende Frage: Wo gehst Du dann hin? Wen fragst Du?

VIER ADRESSEN – UND KEINE SCHLIESST DIE LÜCKE

Der Steuerberater macht Management per Rückspiegel. Er guckt auf die Zahlen, aber nach hinten – mit anderthalb bis zwei Monaten Zeitversatz, wenn die Buchhaltung fertig ist, oder noch schlimmer: anderthalb Jahre später mit dem Jahresabschluss. Er kann nicht sehen, wenn etwas kippt. Er sieht nur, dass etwas gekippt ist. Und das ist meistens zu spät.

Den Unternehmensberater rufst Du ins Haus, und nach gefühlten drei Monaten bekommst Du achtzig Seiten Präsentationsfolien. Du liest sie, legst sie in die Schublade, bezahlst die Fünfzehntausend-Euro-Rechnung – und im Unternehmen ändert sich nichts.

Der Sanierer kommt erst, wenn Du voll drin steckst und kein anderer mehr helfen kann.

Und der Coach redet von Motivation, vom morgendlichen Eisbad und vom Meditieren. Der hilft vielleicht bei der Stimmung. Gebraucht wird aber keine Motivation, sondern ein System. Das ist genau die Beratungslücke, in die Inhaber kleiner Unternehmen permanent stoßen.

LIQUIDITÄT IST DAS ENDE DER KRISE, NICHT DER ANFANG

Ein Satz, um den sich dieser Podcast in Zukunft drehen wird: Mangelnde Liquidität ist immer das Endstadium einer Krise, nie ihr Beginn. Die meisten Inhaber – und übrigens auch die meisten Berater – definieren Krise als „Liquidität ist weg". Das ist nicht falsch, aber viel zu spät. Krise ist zuerst der Verlust von Steuerbarkeit – nicht Liquiditätsmangel, nicht Insolvenz. Du spürst, dass Dein Unternehmen aus der Steuerbarkeit herausfällt: Du

bekommst es nicht mehr in die Richtung, in die es wirklich soll. Da fängt Krise an. Die Liquidität kommt erst später ins Spiel – sie ist das Ende der Fahnenstange.

Deshalb bringt es auch nichts, nur an der Liquidität zu doktern. Häufig kommt jemand zu mir und möchte, dass ich mit ihm zur Bank gehe, um ein neues Darlehen zu holen. Kann man machen. Nur: Wenn Du im System nichts veränderst, sitzt Du, sobald das Darlehen aufgebraucht ist, mit denselben Problemen da – nur mit mehr Schulden. Frisches Geld löst vielleicht einen Engpass, aber nicht das strukturelle Problem.

Und noch etwas: Krise ist kein Zustand. Du wachst nicht morgens auf und sagst „Krise". Krise ist eine Skala, die läuft – in der Rückschau kannst Du Krisen zum Teil fünf, sechs Jahre vorher erkennen. Was Unternehmer brauchen, ist Klarheit: ein Weg und eine Reihenfolge, was zu tun ist. Das Ganze zusammen nennt man System. Und Du weißt ja: System schlägt Intensität. Punkt. Immer.

DIE WELTKRISE IST SELTEN DEINE KRISE

Ein Thema, das wir am Rande immer mitbetrachten werden: Machst Du die Nachrichten an, hörst Du permanent von Krisen – Kriege, Preise, alles Mögliche. Viele Unternehmer glauben, die Schieflage ihres Unternehmens hänge mit diesen Krisen zusammen. Ich hatte mit jemandem aus dem Kosmetikbereich zu tun, der mir erklären wollte, der Ukraine-Krieg sei schuld an seinem Umsatzeinbruch. Das hatte mit der Ukraine überhaupt nichts zu tun. Aber die Ukraine hatte die Schuld. Natürlich gibt es reale Effekte – wenn Du Dachdecker bist, bestellen vorsichtiger gewordene Leute vielleicht weniger neue Dächer. Aber wenn das Dach kaputt ist, muss es repariert werden. Wir müssen weg von dem, worin wir in Deutschland richtig gut sind: permanent Krise herbeizureden und uns darauf auszuruhen, dass alle anderen schuld sind. Als Unternehmer funktioniert das nicht.

DAS SOC-MODELL: STRATEGIE, OPERATING MODEL, CONTROLLING

Wenn Krise gleich Verlust von Steuerbarkeit ist, brauchst Du eine Methode, um Steuerbarkeit sichtbar und reparierbar zu machen. Ich benutze dafür das SOC-Modell – drei Säulen:

S wie Strategie: Wohin will Dein Unternehmen, womit verdient es Geld? Stimmt die Richtung, was ist Dein Markt, passen Deine Angebote, wer sind Deine Kunden – oder läufst Du gegen eine Wand, die Du erst fühlst und noch nicht siehst?

O wie Operating Model: Wie liefert Deine Firma die Strategie ab? Menschen benutzen Prozesse, um Produkte und Dienstleistungen herzustellen – eingerahmt von IT, Daten und inzwischen auch KI.

C wie Controlling: Wie findest Du heraus, ob Deine Operations dazu führen, dass Deine Strategie umgesetzt wird? Zahlt das, was Du tust, auf die Strategie ein?

Denn eine Strategie ohne Operating Model ist reines Wunschdenken. Und ein Operating Model ohne Controlling ist Blindflug. In diesen Situationen bewegen sich die meisten Unternehmer. Stell Dir ein Flugzeug vor: Die Strategie sagt, wo Du ankommen willst – mal hierhin, mal dorthin fliegen ist keine Steuerbarkeit. Und das Controlling sind die Instrumente: Höhenmesser, Tankanzeige. Sie sagen Dir, ob Du auf Kurs bist und ob Dir unterwegs der Sprit – sprich: das Cash – ausgeht.

DAS MALER-BEISPIEL: VERWÄSSERE NIE DEINE STRATEGIE

Stell Dir vor, Du hast einen Malereibetrieb, und die Umsätze laufen nicht. Die meisten reagieren dann so: Sie nehmen jeden Auftrag von jedem an, der um die Ecke kommt. Aber es ist ein totaler Unterschied, ob Du für eine Privatperson das Wohnzimmer streichst oder für eine Wohnungsbaufirma das Treppenhaus. Zwei völlig verschiedene Kunden, ganz unterschiedliche Preissensibilität, völlig unterschiedliche Anforderungen: Die

Wohnungsbaufirma will Zuverlässigkeit, ordentliche Qualität und Tempo. Der Privatmensch will, dass es toll aussieht, kein Dreck entsteht und der Maler wieder verschwindet, ohne dass man merkt, dass er da war – außer dass die Bude frisch gestrichen ist. Du brauchst dafür unterschiedliche Mitarbeiter und eine unterschiedliche Angebotsstruktur. Es ist ein anderes Business.

Wer jetzt, weil die Aufträge fehlen, die Strategie „verbessert" und beides macht, macht alles und nichts. Und wer für alles und jeden arbeitet, kann Aufträge nur noch über eine einzige Sache gewinnen: den Preis. Ich kenne dagegen Malereibetriebe, bei deren Angeboten Du Dich auf den Rücken schmeißen würdest – kein Angebot unter weit fünfstellig. Nicht weil sie bessere Pinsel oder tollere Leitern haben, sondern weil sie Ideen und ein starkes Marketing haben. Wer was auf sich hält, hat genau diesen Maler – der klebt sogar ein kleines Metallplättchen in den Fußboden: „Gemalt von Malermeister Soundso". Ein Prädikat, dass dieser Maler sich überhaupt Zeit genommen hat. Und ums Verrecken würde der niemals ein Treppenhaus streichen.

Die Lektion: Nicht die Strategie anpassen, sondern das Operating Model – zum Beispiel den Marketing-Prozess, die Netzwerke, in denen Du unterwegs bist. Und dann über das Controlling messen, ob das, was Du Dir ausgedacht hast, auch tatsächlich passiert. Funktioniert eine der drei Säulen nicht, hast Du keine Steuerbarkeit mehr. Dann bist Du zwar sehr, sehr intensiv beschäftigt – aber Du schaffst nicht wirklich was.

WAS DICH ERWARTET – UND DEIN TIPP FÜR HEUTE ABEND

Dieser Podcast soll alle vierzehn Tage Dein Sparringspartner sein, damit Du Dein Unternehmen in die Steuerbarkeit zurückbringst oder sie gar nicht erst verlierst. Es bleibt bei sofort umsetzbaren Maßnahmen, die Du am nächsten Tag im Büro direkt anpacken kannst – kein Schnickschnack, kein Flugzeugträgerbau, sondern einfache Dinge mit großer Wirkung. Stell mir Deine Fragen, am liebsten auf LinkedIn – ich beantworte sie im Podcast. Und

zur Einordnung: Ich bin seit 2002 Steuerberater und noch viel länger Unternehmensberater. Ich kann Zahlen, ich kann Strategie, und ich kann vor allem Krise – weil ich das seit über zwanzig Jahren tatsächlich in Unternehmen mache.

Mein Chefsache-Krise-Tipp für heute: Stell Dir heute Abend, bevor Du schlafen gehst, drei Fragen zu Deiner Steuerbarkeit – eine pro Säule, nicht länger als eine Minute pro Frage, Bauchgefühl reicht.

1. **Strategie:** Weiß ich, wohin mein Unternehmen in den nächsten drei Jahren will – oder fahre ich immer nur auf Sicht?
2. **Operating Model:** Läuft meine Firma, weil das System sie trägt – oder weil ich jeden Morgen um sechs im Büro bin und abends um acht erst wieder rausgehe?
3. **Controlling:** Kann ich jeden Monat sehen, wo ich stehe – oder weiß ich das erst, wenn die BWA vom Steuerberater kommt, anderthalb Monate später?

Die Antworten sind gar nicht so wichtig wie die Tatsache, dass Du diese drei Fragen stellst und ehrlich beantwortest. Denn Du weißt ja: Gefahr erkannt, Gefahr gebannt.

Wenn eine dieser drei Antworten wackelt, weißt Du genau, wo Du hinschauen musst – bevor mangelnde Liquidität Dich dazu zwingt, dorthin zu schauen.

> Lieber hören statt lesen? Das ist die Lesefassung von **Folge 21** – das Original: „Neuer Name, neuer Fokus: Chefsache Krise – und warum Liquidität nicht der Anfang einer Krise ist" 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