BLOG

LESEFASSUNG FOLGE 17: DIE TODESZONE: WARUM WACHSTUM DEIN UNTERNEHMEN GEFÄHRDET

7. April 2026 · Olaf Rosenbaum · 12 Min. Lesezeit

Redigierte Lesefassung der Podcast-Folge 17 von Chefsache Krise, erschienen am 7. April 2026.

Es gibt eine Phase im Leben eines Unternehmens, in der gefühlt alles außer Kontrolle gerät. Sie beginnt irgendwo zwischen drei und fünfzehn Mitarbeitern – wann genau, hängt von der Branche ab und auch von Dir. Ich nenne diese Phase die Todeszone, denn in ihr sterben deutlich mehr Unternehmen, als man glauben mag. Und weil Krise Verlust der Steuerbarkeit heißt, ist die Todeszone nichts anderes als eine Krise mit Ansage: Dein Unternehmen ist zu groß für Dich allein geworden – aber Du hast kein System geschaffen, das es ohne Dich am Laufen hält.

In dieser Folge geht es um drei Dinge: warum Dein Unternehmen in der Wachstumsphase fast zwangsläufig in die Krise gerät, welche drei tödlichen Reaktionen die meisten Unternehmer dann zeigen – und wie Du die Todeszone überlebst, ohne Dein Unternehmen und vor allem ohne Dich selbst zu zerstören.

DIE FATALE ANNAHME

Stell Dir Folgendes vor: Du bist Handwerker, Dienstleister oder Berater und hast Dich vor ein paar Jahren selbstständig gemacht. Als Angestellter warst

Du richtig gut in dem, was Du getan hast – Du hast die besten Küchen eingebaut, die besten Webseiten programmiert, die besten Gutachten geschrieben. Irgendwann kam der Moment: „Das kriege ich auch allein hin. Wofür brauche ich den Chef, der mir erzählt, was ich zu tun habe?" Am Anfang war alles gut. Du hast richtig reingehauen, die Kunden kamen, das Geschäft lief. Du hast den ersten Mitarbeiter eingestellt, dann den zweiten. Mit der dritten Mitarbeiterin fingen die Probleme an.

Damit bist Du nicht allein. Wir haben in Deutschland 3,2 Millionen kleine und mittlere Unternehmen, und die Todeszone ist ein Phänomen, das sehr viele davon trifft. Eine Zahl will ich Dir nicht vorenthalten: Rund sechzig Prozent der Beschäftigten in Deutschland fühlen sich burnout-gefährdet – bei den Unternehmern fühlen sich etwa fünfunddreißig Prozent bereits jetzt ausgebrannt. Mehr als ein Drittel.

Die fatale Annahme bei der Gründung lautet: „Ich bin ein toller Facharbeiter, also bin ich auch ein toller Unternehmer." Denk an Lothar Matthäus – einer der begnadetsten Fußballspieler dieses Planeten, der sich sagte: Weil ich so toll Fußball spielen kann, kann ich auch ein toller Trainer sein. Das hat, freundlich gesagt, semi geklappt. Genauso geht fast jeder Gründer in die Selbstständigkeit: Der Fliesenleger gründet ein Fliesenleger-Unternehmen, der Steuerberater macht sich selbstständig, weil er tolle Steuererklärungen machen kann.

Nur: Ein Unternehmen zu führen hat mit dem Job, den Du bisher so gut gemacht hast, überhaupt nichts zu tun. Wirklich gar nichts. Du musst Dich um Marketing kümmern, um Führung, um Finanzen, um Prozesse, um Strategie, um Buchhaltung. Das, was Du eigentlich richtig gut kannst, macht vielleicht noch zehn bis zwanzig Prozent Deiner Arbeitszeit aus.

DER TEUFELSKREIS DER DELEGATION

Mit drei, fünf oder zehn Mitarbeitern setzt ein Umdenken ein. Du merkst, dass Du nicht mehr jeden Kunden selbst bedienen und nicht mehr jede

Entscheidung selbst treffen kannst. Deine Mitarbeiter machen es nicht so, wie Du es Dir wünschst, die Kunden beschweren sich nicht über Dich, sondern über Dein Team, die Qualität sinkt, die Kosten steigen. Und Deine Reaktion darauf? Mehr arbeiten.

Was jetzt passiert, kann man den Teufelskreis der Delegation nennen. Du stellst jemanden ein, der Dir den Rücken freihalten soll. Der macht die Sachen aber ganz anders als Du – nicht schlechter, anders. Und Du hast ihm nie gesagt, wie er sie machen soll, weil Du es nie aufgeschrieben hast. Es gibt zwar ein System in Deinem Betrieb, aber es existiert nur in Deinem Kopf: Das System bist Du. Also machen Deine Leute die Dinge so, wie sie es nach bestem Wissen und Gewissen für richtig halten – und nie so, wie Du es gern hättest. Was machst Du? Du rennst los und sagst: „Ach, das mache ich lieber selber."

Dann fallen die zwei Sätze, für die ich gern jedes Mal einen Euro bekommen hätte: „Bevor ich Dir das erkläre, mache ich es selber." Und: „Wenn Du willst, dass es funktioniert, mach es selber." Kannst Du machen – aber dann schließ bitte Dein Unternehmen ab. Eine One-Man-Show zu betreiben ist absolut ehrenhaft und in Ordnung. Wenn Du aber wachsen willst, wenn Du Mitarbeiter haben willst, dann sind diese beiden Sätze der Anfang vom Ende. Das sind genau die Sätze, die Unternehmen töten.

DER SCHLECHTEST BEZAHLTE JOB DER WELT

Rechnen wir nach. Du arbeitest fünfzig bis sechzig Stunden die Woche – laut Statistik rund zehn Stunden mehr als Deine Angestellten. Wahrscheinlich ist es noch mehr: Du arbeitest abends im Kopf weiter, wachst nachts auf und denkst an offene Rechnungen, guckst am Wochenende in die E-Mails, und auf jedem Geburtstag bist Du zack im Akquisegespräch. Wenn es ganz gut läuft, wird auch noch Deine Familie mit hineingezogen und arbeitet umsonst für den Betrieb – die Kinder fegen den Hof, der Ehepartner klebt die Belege

für den Steuerberater zusammen. Gang und gäbe in so vielen deutschen Unternehmen.

Die spannende Frage ist: Was hast Du da eigentlich geschaffen? Was Du auf jeden Fall nicht geschaffen hast, kann ich Dir sagen – ein Unternehmen. Du hast Dir den schlechtest bezahlten Job der Welt gebaut. Du kannst nicht kündigen. Du kannst nicht in Urlaub. Du machst massenhaft unbezahlte Überstunden, und wenn Du krank bist, bekommst Du gar kein Geld. Und wenn Du dann in Deine betriebswirtschaftliche Auswertung schaust und den Gewinn auf Deine Stunden umlegst, landest Du wahrscheinlich bei einem Stundenlohn von einem Euro vierzig. Herzlichen Glückwunsch.

Merke: Wenn Dein Unternehmen von Dir abhängt, hast Du kein Unternehmen – Du hast einen schlecht bezahlten Job.

DREI REAKTIONEN, DREI SACKGASSEN

Was passiert, wenn Dein Unternehmen über Deine Komfortzone hinauswächst – wenn Du mehr Kunden hast, als Du bedienen, und mehr Mitarbeiter, als Du kontrollieren kannst? In den letzten Jahren meiner Unternehmensberatung habe ich ein klares Muster gesehen: Unternehmer reagieren auf drei Arten. Und jede dieser Reaktionen führt in die Sackgasse – hinter den ersten drei Türchen sitzt der Zonk. Die richtige Antwort ist Tür Nummer vier, dazu gleich.

Reaktion eins: Zurückschrumpfen – klein, aber mein. Du machst den Laden wieder klein: Du trennst Dich von den Leuten, die Probleme machen, kündigst Kunden, die Dich stressen, und schrumpfst zurück auf die Größe, die Du allein kontrollieren kannst. Das fühlt sich erst einmal super an – Du hast wieder Kontrolle, das Chaos ist weg, Du machst wieder alles selber. Funktioniert. Bis zu dem Morgen, an dem Du aufwachst und merkst: Ich kann nicht mehr, ich will nicht mehr. Nur kündigen kannst Du nicht, denn da ist niemand mehr – und Du lebst von Deinem Unternehmen. Das Problem: Du hast kein Unternehmen. Du hast eine selbstständige Fachkraft geschaffen,

Du hast Dich im Kreis gedreht und bist zurück am Anfang. Nicht falsch verstehen: Bewusst, gezielt und mit Ansage kann das eine gute Entscheidung sein. Ich kenne einen großartigen Handwerker, der es mit Mitarbeitern versucht hat, heute mit seinem Sohn arbeitet und sich bei Bedarf Subunternehmer holt – die beiden gehören zu den glücklichsten Menschen der Welt. Aber wenn Du Unternehmer sein und wachsen willst, gilt: Klein und mein klingt fein – und ist ein ziemlich großes Gefängnis.

Reaktion zwei: Vollgas – größer, schneller, mehr. Das genaue Gegenteil: noch mehr Mitarbeiter, noch mehr Kunden, noch mehr Umsatz, wachsen auf Teufel komm raus. „Wenn wir schneller wachsen, lösen sich die Probleme von allein" – kleiner Spoiler: Tun sie nicht. Die Probleme verschwinden nicht, sie wachsen einfach mit, nur viel schneller, weil Du schneller läufst und immer noch kein System hast. Du hast jetzt mehr Leute, die Chaos stiften können, und mehr Kosten – und irgendwann fällt alles in sich zusammen. Wir haben derzeit in der deutschen Unternehmerlandschaft so viele Insolvenzen wie seit Jahren nicht. Ich habe es nicht nachgemessen, aber nach meiner Beobachtung hängt ein großer Teil davon genau damit zusammen: großes Wachstum ohne System. Ich bin in so vielen Beratungen, in denen ich als Erstes ein Organigramm erstelle, weil es keins gibt – auch in größeren Unternehmen. Der Betrieb wird noch geführt wie mit vier Mitarbeitern, nur sind es inzwischen vierzig.

Und bitte: Wenn Du auf solche Probleme in Deinem Unternehmen schaust, schau nicht nach außen. Wenn ich in diese Unternehmen komme, wissen alle ganz genau, woran es liegt: die Bundesregierung, die Ukraine, das Öl, die gestiegenen Preise an der Tankstelle. Alle sind schuld – nur der Unternehmer nicht. Ja, wenn Du viel rollendes Material auf der Straße hast, sind die Spritpreise ein Thema. Aber das sind nicht die Probleme, die Dich in diese Lage gebracht haben. Krisen gab es immer – ich bin als Kind am autofreien Sonntag mit dem Bonanzarad auf der Autobahn gefahren, Ölkrisen und Tankstellenpreise sind nichts Neues. Für Dich ist diese Krise existenziell geworden, nicht weil sie da ist, sondern weil Dein Unternehmen vorher schon

fragil war. Weil die Hausaufgaben nicht gemacht waren. Merke: Wachsen ohne System ist wie Vollgas geben ohne Lenkrad. Du kommst schneller voran – nur bist Du eben auch schneller im Graben.

Reaktion drei: Durchhalten um jeden Preis. Augen zu und durch, das wird schon weggehen. Jeden Tag wieder aufstehen, zur Arbeit gehen, Zähne zusammenbeißen, nicht aufgeben. Charakterlich top, tolle Einstellung – nur hältst Du das nicht lange durch. Das ist ein Kampf gegen Windmühlen, und den kannst Du nicht gewinnen. Du intensivierst einfach Deine Leistung und stehst immer wieder auf, aber irgendwann wirst Du krank und landest auf der Seite. Das ist keine Frage des Ob, sondern nur eine Frage des Wann: Herzinfarkt, Übergewicht, dann fängst Du an zu trinken, zu rauchen – alles Symptome dafür, dass es Dir im Kopf überhaupt nicht gut geht. Durchhalten ist keine Strategie. Durchhalten ist nur ein schnellerer Weg vor den Baum.

TÜR NUMMER VIER: SYSTEM SCHLÄGT INTENSITÄT

Jetzt kommt die Erlösung, und sie passt in vier Worte: System schlägt Intensität. Punkt. Immer. Das ist der Kern dessen, wie ich meine Unternehmen aufgebaut habe und was ich bei meinen Mandanten umsetze.

Was heißt das konkret? Du musst Dein Unternehmen so aufbauen, als wäre es ein System – weil es eins ist. Du brauchst ein Betriebssystem. Ein Unternehmen funktioniert nach einer relativ einfachen Formel, der MPP-Formel: Menschen benutzen Prozesse, um Produkte herzustellen – wobei Produkte selbstverständlich auch Dienstleistungen sind. Der Ort, an dem sie sich dafür zusammenfinden, heißt Unternehmen. Wenn Dein Unternehmen also funktionieren soll, musst Du Menschen aufbauen, Du brauchst Prozesse und Du brauchst Produkte.

Stell Dir eine Testfrage: Wenn Du morgen Filialen Deines Betriebs eröffnen würdest – funktionieren die? Nein, denn Du kannst nicht an fünftausend Orten gleichzeitig sein, im Moment hängt ja alles an Dir. Und was glaubst Du, was passiert, wenn McDonald's morgen beschließt, fünftausend Filialen

weltweit zu eröffnen? Das klappt. Nicht umsonst heißt diese Branche Systemgastronomie: Diese Filialen sind klonbar, weil sie Systeme sind. Ob Du es so weit treiben musst wie dort, wo jeder Handgriff und jedes Gramm Salz vordefiniert ist, sei dahingestellt – ich könnte in so einer Struktur nicht arbeiten. Aber mit der Berater- und Unternehmerbrille kann man nur den Hut ziehen: Die wissen, wie Prozessmanagement funktioniert. Sehenswert dazu ist der Film „The Founder" über den Mann, der den McDonald-Brüdern ihr Unternehmen abgeluchst hat – da geht es genau um dieses Prozessmanagement. Ein zweites Beispiel, von dem Du als Unternehmer viel lernen kannst: Thermomix-Rezepte. Da haben sich Menschen hingesetzt, Rezepte auseinandergepflückt und neu geordnet – so, dass Du eine Zutat nach der anderen in einem sauberen Prozess in den Topf gibst. Und was dabei herauskommt, schmeckt.

Eine wichtige Abgrenzung: Es geht hier nicht um das selbsternannte Guru-Gequatsche von Instagram und Konsorten – „das Unternehmen muss ohne Dich laufen, damit Du frei bist", Mai Tai am Strand. Wer ein Unternehmen gründet, um frei zu sein, hat erst einmal vor allem eins: viel zu tun. Du baust Systeme, die ohne Dich funktionieren, nicht weil Du frei sein willst – sondern damit Dein Unternehmen funktioniert und wachsen kann.

DEIN WEG AUS DER TODESZONE

Drei Schritte.

Erstens: Erkenne, dass Du selbst der Engpass bist. Nicht Deine Mitarbeiter, nicht der Markt, nicht die Wirtschaftslage, nicht die Bundesregierung – Du. Du bist der Flaschenhals Deines Unternehmens. Warum? Weil Du es so gebaut hast. Nicht heulen – es wird.

Zweitens: Dokumentiere, was in Deinem Kopf ist. Schreib Deine Prozesse auf, mach Dein Wissen zum Unternehmenswissen. Ob Unternehmens-Wiki, Handbuch oder Kugelschreiber und Zettel ist völlig egal – Hauptsache, es steht da. Denn nur das, was aufgeschrieben ist, existiert.

Drittens: Mach Dich im operativen Geschäft so überflüssig, wie es irgendwie geht. Nicht weil Du es nicht kannst, sondern weil es ab einer bestimmten Unternehmensgröße schlicht und ergreifend nicht mehr Dein Job ist. Wenn Dein Unternehmen so gut gebaut ist, dass es existiert, ohne dass Du die Fliesen an die Wand klatschst, hast Du viel richtig gemacht. Du bist kein Bauteil der Maschine, die Du da baust – Du bist der Architekt. Du machst den Plan für das System und setzt ihn um. Das ist die Transformation, die Du brauchst.

DEINE UMSETZUNG DIESE WOCHE: DAS ENGPASS-AUDIT

Nimm Dir neunzig Minuten. Tür zu, Handy aus – die Dinger haben einen Ausknopf.

1. **Dreißig Minuten:** Schreib alle Aufgaben auf, die wirklich nur Du durchführen kannst. Sei dabei brutal ehrlich – Du wirst merken, es ist vermutlich viel weniger, als Du denkst.
2. **Dreißig Minuten:** Wähl die eine Aufgabe aus, die Du am häufigsten machst und die einfach delegierbar wäre, wenn es eine Anleitung gäbe. Und dann schreibst Du diese Anleitung. Sie muss nicht schön sein, nicht perfekt – derjenige, der sie liest, muss sie nur verstehen. Kleiner Tipp: Nimm Dein Handy, sprich alles als Sprachnachricht ein, völlig unstrukturiert, und lass eine KI Struktur hineinbringen.
3. **Dreißig Minuten:** Gib die Anleitung an einen Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin weiter und lass die Aufgabe einmal machen. Du kontrollierst nichts, Du beobachtest nur. Gemeinsam stellt ihr fest, wo die Anleitung hakt. Du glaubst, Du hättest Dich deutlich ausgedrückt? Darauf kommt es nicht an – der, der liest, muss es verstehen. Dann macht ihr die Anleitung zusammen besser.

Was hast Du dann geschafft? Du hast einen Prozess gebaut und Dich entlastet. Herzlichen Glückwunsch – hat nicht wehgetan. Für die Hardcore-

Unternehmer unter Euch noch ein Zusatz: Geh zurück zu Schritt eins und streich von Deiner Liste noch einmal fünfzig Prozent weg. Denn die Hälfte dieser Aufgaben musst Du gar nicht machen – Du willst sie machen.

Machst Du dieses Audit jede Woche, hast Du in zwölf Wochen – man glaubt es kaum – zwölf Prozesse. Und plötzlich fängt es an, dass in Deinem Unternehmen nicht mehr alles an Dir hängt. Ganz automatisch, ganz von allein. Es muss nicht perfekt sein, es muss gemacht sein.

Die Todeszone ist kein Schicksal. Sie ist eine Phase – und Du kommst durch sie hindurch, indem Du nicht härter arbeitest, sondern smarter. System schlägt Intensität. Immer.

> Lieber hören statt lesen? Das ist die Lesefassung von **Folge 17** – das Original: Todeszone: Warum Wachstum dein Unternehmen gefährdet 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