BLOG

LESEFASSUNG FOLGE 28: DU BIST NICHT ALLEIN – WARUM NICHT ALLES AN DIR LIEGT

8. September 2026 · Olaf Rosenbaum · 11 Min. Lesezeit

Redigierte Lesefassung der Podcast-Folge 28 von Chefsache Krise, erschienen am 8. September 2026.

Sitzt Du morgens manchmal am Frühstückstisch und stellst Dir die Frage: Was ist hier eigentlich los? Warum funktioniert mein Unternehmen nicht gut? Warum diese Kaufzurückhaltung – liegt es an mir, oder läuft in unserer Gesamtwirtschaft etwas schief? Dann ist diese Folge für Dich. Sie ist anders als sonst: keine drei Learnings, sondern ein Jubiläum. Chefsache Krise wird ein Jahr alt, und Podcast-Produzentin Birgit Eschbach dreht den Spieß um und stellt die Fragen. Wenn es ein Learning gibt, dann dieses: Du bist nicht allein. Davon geht es Dir nicht automatisch besser – aber vielleicht ein bisschen weniger schlecht. Es geht vielen Unternehmern ähnlich wie Dir, und wir haben in Deutschland offenbar tatsächlich Systemprobleme.

NICHT ALLEIN – ABER AUCH KEIN JAMMERLAPPEN-KLÜNGEL

Birgits erster Einwand sitzt: „Ich bin nicht allein" kann auch bedeuten, dass Du Dich in einer Welt von Jammerlappen einrichtest. Deshalb kommt es darauf an, mit welchem Umfeld Du Dich umgibst. Bau Dir als Unternehmer gute Netzwerke auf – gern aus Menschen, die es schon geschafft haben oder eine Wirtschaftsstufe über Dir stehen, damit Du von ihnen lernen kannst. Alle großen Unternehmer, die man aus Funk, Fernsehen und Büchern kennt,

waren nie allein: Warren Buffett hatte einen Mentor, Richard Branson, Steve Jobs – alles, was Weltliga ist, hatte immer jemanden, der mitgezogen hat. Es ist unglaublich schwierig, als Unternehmer alles allein machen zu wollen.

Was Du dagegen nicht brauchst, sind Menschen, die Dich runterziehen. Das kannst Du allein viel besser. Du brauchst Leute, die positiver in die Welt blicken und Dir Anregungen geben. Birgit beschreibt, was sie auf Unternehmerveranstaltungen beobachtet: die kleinen Klüngel, die Tische, an denen zwei Stunden lang besprochen wird, wie schlimm und hoffnungslos alles ist. Ihr Rezept: aufstehen, „ich hole mir noch mal was vom Buffet" – und sich woanders hinsetzen. Achte aktiv darauf, was Du mitnimmst.

ALLE ZIEHEN AN DIR: DER KREIS, DER NICHTS VON DIR WILL

Warum tut ein Unternehmerkreis so gut? Stell es Dir so vor: Du stehst in der Mitte, und alle Deine Stakeholder haben einen Tampen um Dich gebunden – und jeder zieht in eine andere Richtung. Deine Mutter will, dass es Dir gut geht. Dein Ehepartner möchte, dass Du um siebzehn Uhr zu Hause bist und etwas mit den Kindern machst. Dein Steuerberater will die Unterlagen für die Steuererklärung, Dein Banker will etwas von Dir, das Finanzamt sowieso. Für einen Unternehmer ist es deshalb sehr erholsam, sich in einen Kreis zu begeben, in dem niemand etwas von ihm will – außer Austausch und frischen Ideen.

Denn Ideen werden nie allein geboren. Es gibt einen großartigen TED Talk von Richard St. John zu der Frage, wie Ideen entstehen: durch Hören, durch Sehen, durch Lesen, durch Sprechen. Die besten Anregungen für die eigenen Unternehmen kommen oft aus Bereichen, die mit dem eigenen Fach gar nichts zu tun haben. Jony Ive hat es einmal so gesagt: Wahre Einfachheit besteht nicht darin, Dinge wegzulassen – sie besteht darin, Komplexität zu ordnen und dadurch beherrschbar zu machen. Er meinte iPhones und Betriebssysteme. Es ist zugleich die exakte Beschreibung guter Beratung:

komplexe Sachverhalte in eine Ordnung bringen und dadurch einfacher machen.

SPARRING OHNE AGENDA

Birgit spricht ein Modell an, das sie als Beratungsform ungewöhnlich findet: Kunden, die ohne langfristiges Projekt einfach zwei Stunden buchen, mit einem Zettel voller Ideen kommen – was hältst Du davon, was ist Dein Gedanke dazu? – und dann eine ehrliche Meinung bekommen. Die ist nicht immer angenehm, aber immer nötig. Was die Kunden daraus machen, ist ihre Sache: umsetzen, Kritik aufnehmen – oder mit den Schultern zucken und es trotzdem machen. Alles in Ordnung.

Das Handwerk dahinter ist das Ordnen von Komplexität durch Fragen. Ein guter Berater arbeitet da wie ein guter Psychologe: Er sagt Dir nicht, was Du tun sollst, sondern stellt Fragen, bis Du selbst darauf kommst. Und warum nicht einfach mit einem Freund oder dem Ehepartner sparren? Weil die eine eigene Agenda haben. Besprichst Du die neue Filiale zu Hause, hörst Du: „Noch eine Filiale? Dann hast Du ja noch weniger Zeit." Vielleicht ist die Filiale aber betriebswirtschaftlich eine gute Idee. Wer eine Agenda mit Dir im Kopf hat, sagt Dir die Dinge nur gefiltert. Und es gibt auch Berater, die nicht ehrlich sind, weil sie die nächste Beratungsstunde verkaufen wollen. Die ehrliche Alternative: nicht beraten, um den nächsten Auftrag zu bekommen, sondern um einen guten Job zu machen – auch wenn man dafür mal rausfliegt.

Übrigens: Umsetzung braucht Zeit, und das ist der Standard, nicht die Ausnahme. Strategische Dinge müssen wachsen und werden oft erst Monate später umgesetzt. Richtig witzig wird es, wenn jemand sagt: „Ich bin neulich aufgewacht und hatte eine tolle Idee" – und es ist die Idee aus dem Gespräch von vor drei Monaten. Dann ist die große Kunst, das eigene Ego zurückzustellen und nicht „Hab ich Dir doch gesagt!" zu rufen, sondern: „Super Idee. Lass uns das machen."

LERNEN VON DEN BESTEN: MENTOREN, BÜCHER, DAS ZWEITE HANDY

Niemand kommt mit seinem Wissen auf die Welt. Da steckt Erfahrung drin, und da stecken Mentoren drin – auch selbst gewählte: Steve Jobs und Richard Branson zum Beispiel, von denen man alles konsumieren kann, was es gibt, Videos wie Bücher. Viel lesen hilft viel. Und: die richtigen Dinge gucken, statt auf Instagram zu scrollen. Ein praktischer Trick dafür: alle Social-Media-Apps außer LinkedIn vom Haupt-Handy verbannen und ein separates Social-Media-Handy führen. So verplemperst Du Deine Zeit nicht, sondern schaust lieber den nächsten TED Talk.

EIN JAHR CHEFSACHE KRISE: WAS DER PODCAST VERÄNDERT HAT

Was hat ein Jahr Podcast gebracht? Vor allem den Zwang, die eigenen Gedanken und das eigene Geschäftsmodell auf den Prüfstand zu stellen und neu zu ordnen. Nicht umsonst wurde aus dem ursprünglichen „Work Hard But Smart" irgendwann „Chefsache Krise": Die Idee war, Unternehmer bei der Weiterentwicklung zu begleiten – tatsächlich haben aber achtzig, neunzig Prozent der Aufträge mit Unternehmenskrise zu tun. Dieser Tatsache muss man sich irgendwann stellen, und dann heißt das Ding eben auch so.

Daneben ist ein Podcast die Chance, die eigene Expertise zu zeigen, ohne dass jemand widerspricht – und Reputation aufzubauen. Wer den Podcast hört, bekommt vorab einen Eindruck davon, wie jemand tickt, arbeitet und redet, und ist dann nicht schockiert, wenn er ihm live begegnet. Das Format taugt auch für andere: Wer sich etwa mit dem komplexen Thema Krankenversicherung für Geschäftsführer auskennt, könnte dazu fünf, sechs Folgen machen und das Thema komplett abdecken – oder Staffeln daraus bauen. Birgits Ergänzung: Hörer profitieren von diesem Wissen, ohne Einwurf von Münze. Und keine Angst vor der Klarheit – dahinter steckt ein warmherziger Umgang. Aber: Man kann Zucker und Zimt auf den Kuhfladen streuen, es bleibt ein Haufen Mist mit Zucker und Zimt. Dinge, die nicht gut sind, lassen sich nicht wegsprechen. Wer lieber gestreichelt und gepampert werden will, braucht einen anderen Berater.

„WENN ICH KÖNIG VON DEUTSCHLAND WÄR": DREI MASSNAHMEN FÜR DIE WIRTSCHAFT

Birgit fragt nach Rio-Reiser-Art: Welche drei Dinge würden der Wirtschaft im Herbst 2026 unmittelbar helfen? Erstens: aufhören zu labern und einfach mal machen. Zweitens: ein wirklich ernst gemeinter Bürokratieabbau. Die zugespitzte Fantasie dazu: alle Beamten, die Gesetze und Verordnungen ausdenken – ausdrücklich nicht die Polizisten, die täglich ihr Leben riskieren –, ein Jahr bezahlt in Urlaub schicken. Dann können sie wenigstens ein Jahr lang nichts verkomplizieren. Bürokratieabbau wurde schließlich schon oft angekündigt; besser wurde es nie. Merz kündigt gerade wieder ein Paket an – es klingt wie „Und täglich grüßt das Murmeltier", nach all den Bazookas, Wumms und Doppelwumms.

Drittens: das Unternehmenssteuerrecht komplett neu machen. Die Ertragsteuern – Körperschaftsteuer, Gewerbesteuer, die unternehmerischen Teile der Einkommensteuer – in ein eigenes Unternehmenssteuergesetz ausgliedern, für alle Unternehmer gleich, die Ausnahmen raus, ein Steuersatz für alle Einkünfte aus Unternehmen. Dazu die Umsatzsteuersätze angleichen statt sieben und neunzehn Prozent. Denn die ganze Welt versucht, das Perpetuum mobile zu erfinden – dabei gibt es das schon: Es ist das deutsche Steuerrecht. An ihm hängen rund neunzigtausend, fünfundneunzigtausend Steuerberater samt Mitarbeitern, Steuerabteilungen in Unternehmen, Senate beim Bundesfinanzhof, Finanzämter, eine komplette Seminarindustrie samt Hotels, eine Verlags- und Softwareindustrie. Das System befeuert sich selbst – und man darf fragen, wie viele daran ein echtes Interesse an einer ernst gemeinten Steuerreform haben.

Hinzu kommt: Das Steuerrecht wird für Sozialpolitik missbraucht. Was hat ein Kinderfreibetrag im Steuerrecht zu suchen? Die Günstigerprüfung nützt ausgerechnet denen mit hohem Einkommen, die es nicht brauchen. Also: streichen und stattdessen das Kindergeld erhöhen – bis zu einer Einkommensgrenze, damit es bei denen ankommt, die es brauchen. Wir leben, und das ist gut so, nicht im Kapitalismus, sondern in einer sozialen

Marktwirtschaft. Nur wird die gerade so verbastelt, dass kein Mensch mehr durchguckt.

STEUERSENKUNGEN ODER SUBVENTIONEN? AM BESTEN KEINS VON BEIDEM MIT DER GIESSKANNE

Auf Birgits Nachfrage – pauschale Steuersenkungen oder gezielte Subventionspolitik? – lautet die Antwort: beides nicht so toll. Steuerliche Entlastung sollte strukturell bei den Menschen mit geringem Einkommen ankommen: Wer fünfzig Euro mehr im Monat hat, konsumiert sie – und über die Steuern beim Einkauf kommt das Geld volkswirtschaftlich in den Staatssäckel zurück. Bei den Subventionen liegt das Perverse darin, dass wir damit oft Arbeitsplätze in China aufbauen: Der geförderte Computer ist garantiert nicht in Deutschland gebaut, das prämierte Elektroauto wird importiert. Wenn schon fördern, dann eher das, was in Deutschland oder Europa hergestellt wird. Grundsätzlich gilt: Der Staat sollte dort eingreifen, wo es elementar ist – Forschung und Entwicklung, Gesundheitswesen, Transport, Kommunikation, Energieversorgung. Warum aber Feld-, Wald- und Wiesen-Unternehmensberatungen zur Hälfte gefördert werden müssen, ist fraglich. Und viele Fördertöpfe haben Untergrenzen, die kleine Unternehmen gar nicht erreichen – oder verleiten dazu, Dinge nur zu tun, weil sie gefördert werden, nicht weil sie sinnvoll sind.

WELCHE BRANCHEN ES GERADE SCHWER HABEN

Insgesamt haben alle Branchen ein bisschen zu kämpfen. Besonders schwierig: alles rund um die Automobilindustrie und ihre Zulieferer, der Freizeitsport – Fahrräder, Wassersport –, die gesamte Konsumgüterindustrie. Wenn Bosch Stellen abbaut, betrifft das nicht nur Bosch, sondern auch die Zulieferer. Und zehntausend wegfallende Arbeitsplätze im Umkreis von dreißig Kilometern – das ist eine Kleinstadt. Das macht etwas mit einer Region, das erzeugt Angst. Zugleich gilt: Wir Deutschen jaulen gern ganz vorne mit, wie schlecht wir es haben. Wer aus

dem Ausland zurückkommt, merkt erst, wie gut wir es noch haben. Der Dauerbrenner bleibt die Gastronomie – und vermutlich stehen wir beim Gastronomie-Sterben erst am Anfang. Das wäre furchtbar, denn genau diese Räume brauchen wir: Orte, die die Leute weg von Social Media und Sofa holen, an Tische, an denen Familien wieder miteinander reden.

„DEFENSE" IST KEIN GESCHÄFTSMODELL FÜR JEDEN

In Ostfriesland, berichtet Birgit, schwören Landräte nach den Krisen bei VW Emden und der Meyer Werft den Mittelstand auf das Buzzword des Jahres ein: Defense. Milliarden fließen in Verteidigungsetats – sollen sich jetzt alle dorthin orientieren? Die Antwort: Vorsicht. Die Idee ist einfach, aber auch das ist irgendwann vorbei. Zudem haben sich Bedrohungs- und Kriegsführungslagen völlig verändert – Russland hat viel mehr Panzer als die Ukraine und steht trotzdem nicht in Kiew. Die Bundeswehr arbeitet mit Beschaffungsämtern an Dingen, die vor zwanzig Jahren geplant wurden und heute überholt sind. Verteidigung muss neu gedacht werden – aber von Leuten, die davon etwas verstehen. Und eine Gemeinde kann nicht beschließen, jetzt Defense zu machen: Ob die Bundeswehr dort Soldaten stationiert, kann sie nicht beeinflussen. Schleswig-Holstein kennt das Muster aus dem zivilen Bereich: Northvolt wollte riesige Fabriken bauen und ging in die Knie – geblieben ist eine Brachfläche. Die eigentliche Frage lautet nicht „Wie komme ich an die Fördermilliarden?", sondern: Muss ich mein Geschäftsmodell insgesamt überprüfen, ob es noch funktioniert?

DER APPELL: GERADE JETZT IN DIE PLANUNG

Zum Schluss die Frage nach der Planungsgrundlage in Zeiten, in denen sich alles verändert. Die Antwort beginnt mit einer Feststellung: In einer wachsenden Wirtschaft mit vollem Bankkonto könnte man auf den Gedanken kommen, sich zurückzulehnen. Diese Wirtschaft haben wir gerade nicht. Also ist alles, was mit Planung zu tun hat, jetzt umso wichtiger –

insbesondere die Finanzplanung, damit Du Tendenzen und Trends so rechtzeitig erkennst, dass Du noch gegensteuern kannst.

Dazu kommt: Die Banken sind restriktiver geworden – nicht weil sie doof wären, sondern weil der Gesetzgeber es erfordert. Deine Möglichkeit, als Unternehmer an Geld zu kommen, ist deutlich schwieriger als vor drei, vier, fünf Jahren. Wann brauchst Du Geld? Wenn Du Geld brauchst – und das heißt im Zweifel: in der Krise. Je früher Du zur Bank gehst, desto eher bekommst Du noch etwas. Wenn das Kind in den Brunnen gefallen ist, die Konten leer sind und die ersten Pfändungen laufen, wägt jede Bank ab – möglicherweise zu Recht.

Deshalb der Appell: Bau Dir gerade jetzt eine Unternehmensplanung auf. Setz Soll-Zahlen, damit Du weißt, wo Du hinwillst, und stell Ist-Zahlen dagegen, damit Du siehst, ob Du dort ankommst. Geht der Trend nach unten, musst Du kein Raketentechniker sein, um auszurechnen, wann das Licht ausgeht. Oder Du planst eine Umsatzsteigerung und stellst fest: Der Umsatz stagniert. Ohne Planungsrechnung kannst Du das alles nicht sehen. Gerade jetzt, wo Geld knapp ist und Kaufzurückhaltung auf allen Ebenen herrscht, ist die Unternehmensplanung dreimal wichtiger. Wer das negiert, hat irgendwann auf dem Markt nichts mehr zu suchen. Passend dazu kommt auf Birgits Anregung ein Webinar: Wie baue ich ein Unternehmer-Dashboard auf, was ist eine BWA und wie liest man sie – angekündigt wird es auf den üblichen Kanälen.

Wer planlos durch die Gegend rennt, darf sich nicht wundern, wenn er vor die Wand knallt – man hätte es sehen können.

> Lieber hören statt lesen? Das ist die Lesefassung von **Folge 28** – das Original: Du bist nicht allein – warum nicht alles an Dir liegt. 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