BLOG

LESEFASSUNG FOLGE 2: FÄLLST DU 4 WOCHEN AUS – GIBT ES DEIN UNTERNEHMEN DANACH NOCH?

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

Redigierte Lesefassung der Podcast-Folge 2 von Chefsache Krise, erschienen am 23. September 2025.

In Folge 1 haben wir die drei Säulen kennengelernt: Menschen, Prozesse, Produkte. Heute steigen wir tiefer ein in die Säule Menschen – im Gespräch mit meiner Gesprächspartnerin Birgit Ersbach. Und es geht um eine Frage, die unbequemer ist als jede Steuerprüfung: Was passiert mit Deinem Unternehmen, wenn Du plötzlich nicht mehr da bist?

FREIHEIT FÜHLT SICH ZUERST AN WIE LANGEWEILE

Die meisten Unternehmer träumen von Freiheit. Ich habe sie erreicht – und das Ergebnis war anfangs vor allem eins: gähnende Langeweile. Meine Mitarbeiter haben mich angeguckt und gesagt: „Was willst Du denn hier? Das Wetter ist gut – geh doch Motorrad fahren. Wir haben hier nichts für Dich zu tun." Also habe ich mit den Schultern gezuckt und bin Motorrad fahren gegangen.

Geplant war dieser Moment nicht – er ist mir passiert. Das größte Problem auf diesem Weg dürfte vielen Unternehmern bekannt vorkommen: das eigene Ego. Wenn Du feststellst, dass alle ohne Dich klarkommen, macht das etwas mit Dir. Du kannst sauer werden, in hektische Betriebsamkeit verfallen

und alles wieder kaputt machen. Oder Du denkst in Ruhe nach, wie Du die neue Situation für Dich und Dein Unternehmen nutzt. Ich habe das Zweite getan und das System weiter stabilisiert und verbessert.

EIN TELEFONAT, DAS ALLES ZEIGT

Warum das mehr ist als eine Frage des Lebensgefühls, zeigt ein Telefonat mit einem Mandanten vom Vortag dieser Aufnahme. Er hat sich verletzt und fällt für etwa zwanzig Wochen aus. Gerade noch hatte er einen Lieferwagen bestellt – jetzt kann er kein Auto mehr fahren. Seine Frage: „Was mache ich denn jetzt bloß?"

Meine Antwort war hart, aber ehrlich: Es gibt nur zwei Möglichkeiten. Entweder Du schaust mit einem Spezialisten für Insolvenzrecht, wie man bei diesem Unternehmen auf Pause drücken kann. Oder Du musst abwickeln. Seine Arbeitskraft ist nicht zu ersetzen – alles, was er sich in zwei Jahren aufgebaut hat, hat sich durch diese eine Verletzung in Luft aufgelöst. Genau das meine ich, wenn ich sage: Krise heißt Verlust der Steuerbarkeit. Ein Unfall auf der Autobahn, ein Sportunfall – und niemand steuert mehr.

KEIN UNTERNEHMEN, SONDERN EIN HOCH BEZAHLTER JOB

Daraus folgt eine unbequeme Wahrheit: Wenn ein Unternehmen in diesem Maße von mir abhängig ist, habe ich eigentlich gar keins. Ich habe einen hoffentlich hoch bezahlten Job, den ich mir selbst geschaffen habe – samt dem Stress, den ich mir selbst aufbürde. Statt ein Unternehmen zu leiten, erledige ich als Superfachkraft alles selbst. Ich habe keinen Unternehmenswert, ich habe nichts, was ich verkaufen kann.

Das ist ein Riesenproblem der deutschen Wirtschaft, das sich verschärft, wenn die Boomer jetzt in Rente gehen. Ich arbeite wie ein Don Quijote dagegen an: Ihr habt keinen Unternehmenswert. Birgit ergänzt zu Recht: Viele haben den Schritt in die Zukunft – Digitalisierung, neue Geschäftsmodelle – nicht gemacht und glauben, der Nachfolger könne sich

darum kümmern. Kann er. Aber dann preist er den Rückstand in den Kaufpreis ein.

WAS EIN KÄUFER WIRKLICH KAUFT: ZEIT

Bei Unternehmensübertragungen prallen zwei Welten aufeinander. Der Veräußerer ist auf der emotionalen Ebene: Er will bezahlt werden für zwanzig Jahre Aufbau, für den Stress, dafür, dass er seine Kinder selten gesehen hat. Der Erwerber ist auf der Sachebene – und für ihn ist all das nichts wert. Erst recht, wenn der Kundenstamm mit dem Inhaber altert, weil es die Kumpels aus dem Schützenverein sind. Der Käufer fragt nicht, was der Vorgänger in der Vergangenheit gemacht hat, sondern was er in Zukunft mit dem Unternehmen machen kann.

Was kaufe ich also wirklich, wenn ich ein Unternehmen kaufe? Ich kaufe Zeit. Gelände, Maschinen, Personal, Kunden, Lieferanten – das könnte ich alles selbst aufbauen. Der Kauf ist die Abkürzung, fünf oder sechs Jahre. Ein Unternehmen, in dem ich vom ersten Tag an Geld verdiene, ist diese Abkürzung wert. Eines, das ich erst zur Seite reißen und neu aufbauen muss, entsprechend weniger.

BIRGITS KURVE IM TAUNUS – UND DER NOTFALLKOFFER

Birgit erzählt ihre eigene Geschichte: Nachts im Taunus verfahren, eine Kurve genommen, bei der sie hinterher dachte – das war knapp. Dann ging das Kopfkino los: Was wäre gewesen, wenn ich die Kurve nicht gepackt hätte? Krankenhaus, ein paar Tage nicht ansprechbar. Was wäre morgen im Unternehmen? Wer hat meine Schlüssel – nicht die zum Haus, sondern die digitalen Zugänge zu allem?

Damit sind wir beim unternehmerischen Notfallkoffer. Der existiert in den wenigsten Unternehmen – ich schätze: in zwei Prozent. Ehrlich gesagt habe ich in der Beratung noch keinen gesehen. Da wusste der eine dies, der andere das, und die Ehefrau kannte noch ein paar Passwörter. Stell Dir den

Notfallkoffer wirklich als Koffer vor, in dem auch Generalvollmachten liegen. Ich habe einen – allerdings ist er nicht vollständig; auch das gehört zur Ehrlichkeit. Ein praktischer Tipp: Die Industrie- und Handelskammern bieten Checklisten und Broschüren dazu an.

DIE GENERALVOLLMACHT: DAS WICHTIGSTE STÜCK PAPIER

Wenn ich ansprechbar bin, haben wir kein Problem – dann fragt man mich. Wenn ich tot bin, auch nicht: Dann gibt es einen Erbschein und handlungsfähige Erben. Aber was ist dazwischen? Ich liege im Koma – nicht tot, aber nicht handlungsfähig. Wer handelt dann?

Dafür braucht es jemanden mit einer Generalvollmacht, die möglichst nicht eingeschränkt ist. Häufig sehe ich Formulierungen wie „wenn ich nicht mehr in der Lage bin, meinen Willen zu äußern". Nur: Wer stellt das fest? Wenn ich noch blinzeln kann – äußere ich dann noch meinen Willen? Im Zweifel braucht es erst ein Gutachten, bevor jemand handeln darf. Deshalb: eine Vollmacht, die für eine Person uneingeschränkt gilt, quasi ab sofort. Ja, diese Person könnte ab dem Moment auf Deinen Namen ein Auto kaufen – damit musst Du leben, es ist eine Frage des Vertrauens. Und der Ehepartner ist nicht immer der beste Inhaber. Für Geschäftsführertätigkeiten gilt so eine Vollmacht in der Regel nicht – das klärst Du beim Notar. Die Patientenverfügung ist schön, aber das entscheidende Papier ist die Generalvollmacht.

WARUM ABGEBEN SO SCHWERFÄLLT: DEIN EIGENER KOPF

Warum ist dieser Schritt für Unternehmer so schwer? Wegen der Denkweise, die uns überhaupt erst zu Unternehmern macht. Ich mache mich selbstständig, weil ich überzeugt bin, dass ich es besser weiß als alle anderen – sonst könnte ich angestellt bleiben. Ich kenne das von mir: Bei der Gründung meiner Kanzlei besaß ich eine Rechenmaschine und einen Kugelschreiber, dazu eine schwangere Frau und einen vierjährigen Sohn.

Und ich war der einzige Mensch auf diesem Planeten, der wusste, wie eine Steuerberatungskanzlei vernünftig geführt wird – dachte ich.

Von diesem Weg musst Du irgendwann abbiegen. Die jüngere Generation tut sich damit leichter – sie ist Teamarbeit gewohnt. Wer das Abgeben zur Kunstform erhebt, sucht sich bewusst Leute, die Dinge besser wissen. Steve Jobs hat es so formuliert: Wir stellen keine Leute ein, denen wir sagen müssen, was sie tun sollen – wir stellen Leute ein, die uns sagen, wie es geht. Genau richtig: Bei mir arbeitet niemand, der nicht irgendetwas besser kann als ich.

„WAS MACHEN WIR, WENN OLAF AUSFÄLLT?" – „WURSCHT."

Nach dem Telefonat mit dem verletzten Mandanten habe ich meine beiden Führungsmitarbeiter zusammengerufen: Was machen wir, wenn bei uns jemand ausfällt? Wir haben es durchgespielt. Fällt der eine aus – geregelt. Fällt die andere aus – wird ein bisschen doof, aber das kriegen wir verteilt. Und dann: Was machen wir, wenn Olaf ausfällt? Die beiden haben mit den Schultern gezuckt und gesagt: „Das ist eigentlich wurscht."

Das tat weh. Das tat echt weh. Sie würden mich menschlich vermissen – aber der Betrieb läuft weiter. Natürlich freue ich mich darüber, weil es mir Freiheit gibt. Aber auch ich habe ein Ego; nur durch Übung halte ich es im Zaum. Wie sehr dieses Thema Unternehmer trifft, zeigt Wolfgang Grupp: Unternehmen an die Kinder übergeben, trotzdem jeden Tag dort – aber er wird nicht mehr gefragt. In seiner öffentlich gemachten Depression steckt genau diese Frage: Werde ich denn noch gebraucht?

DEINE NEUE STELLE HEISST „BESONDERS"

Die Antwort darauf ist nicht Rückzug, sondern: Definiere Deine Rolle neu. Ich habe meinen Mitarbeitern eine Stellenbeschreibung von mir selbst gegeben. Oben drüber steht ein einziges Wort: Besonders. Besonders kritisch, besonders emotional, besonders das Finanzamt dreht durch, besonders der

Mandant dreht durch. Ich bin nur noch für die besonderen Fälle zuständig – den Standard macht das Team. Gefragt sind dann Lebens- und Unternehmererfahrung, nicht Fachwissen – meine eigene Einkommensteuererklärung macht eine Mitarbeiterin für mich.

Das Prinzip dahinter ist die dienende Führung: Meine Aufgabe ist es, den Mitarbeitern Steine aus dem Weg zu rollen. Meine Kollegen arbeiten nicht für mich – ich arbeite für sie. Dazu gehört auch, dass ich die unangenehmen Gespräche führe, mit Behörden, mit Lieferanten, mit wem auch immer.

GEH NICHT ZU FRÜH VOR DIE TÜR

War der Umgang mit dem Team das wichtigste Learning? Die typische Steuerberater-Antwort: ein klares Jein. Das Nein zuerst: Angestellte sind in der Regel keine Abenteurer – sie haben ein hohes Sicherheitsbedürfnis. Wenn Du ein System vorstellst, das jeden Arbeitsplatz betrifft, aber keiner weiß, wie es funktionieren soll, überforderst und verbrennst Du Deine Leute: Verunsicherung, Flurfunk, blanke Nerven. Besser: Du weißt selbst genau, was Du willst, bevor Du es irgendjemandem erzählst. Und das Ja: Ohne die Menschen um Dich herum funktioniert gar nichts. Nimm ihre Ängste wahr, versteh sie und binde sie ein.

DAS FINANZAMT HEISST FRAU EWALD

Dieser Blick auf Menschen endet nicht an der Bürotür. Das Finanzamt kann nicht sprechen – da spricht ein Mensch. Nicht „das Finanzamt" ruft an, sondern Frau Ewald. Und Frau Ewald drückt auf einen Knopf – oder eben nicht. In Verhandlungen mit Banken oder Finanzamt kann ich nicht alles verlangen, weil ich die emotionalen, prozessualen und rechtlichen Grenzen meines Gegenübers kennen muss. Gehe ich darüber hinaus, scheitere ich.

Birgit hat daraus eine kluge Gewohnheit gemacht: Sie schickt ihrem Bankberater ihre Abschlüsse regelmäßig und unaufgefordert – nicht erst, wenn sie Geld braucht. Ob er hineinschaut, ist zweitrangig; er sieht die

Transparenz. Dieses Fleißbienchen hat einen Namen: Rating. Dasselbe beim Betriebsprüfer: Ich kann das Panzerbataillon auffahren und einen gefühlten Krieg anfangen. Oder ich begrüße ihn wie einen Freund: Stell Deine Fragen, wir haben nichts zu verbergen – sind wir in drei Tagen durch, haben alle gewonnen. Ich habe immer die freie Entscheidung, wie ich mit Menschen umgehe.

CORONA: DER STRESSTEST

Ob so ein System hält, zeigt sich in der Krise. Der Stresstest für alles, was ich aufgebaut hatte, war Corona. Wir arbeiten seit 2016 komplett digital und ortsunabhängig – und wir haben voll weitergearbeitet, sogar mehr: Corona-Hilfen, Bankverhandlungen, Unternehmen aus der Krise holen. Ich bin morgens um drei, vier Uhr aufgestanden und habe live in einen Blog geschrieben, um meine Mandanten zu informieren.

Das Erste, was ich getan habe: Ich habe zwei, drei Unternehmensberater angeschrieben, die in der Zeit nichts zu tun hatten, und gesagt: Die Beantragung der Corona-Hilfen wird die Steuerberater überfordern – macht ihr das für mich? So konnten wir uns auf das konzentrieren, wofür wir ausgebildet sind. Auch da gilt: abgeben, vertrauen, sich Hilfe holen. Die Systeme haben gehalten; nachjustiert haben wir vor allem bei der Videotechnik. Nur der Vorsprung war danach weg – plötzlich machten alle Videokonferenzen. Und ohne mein Team – eigenständige, kritische Menschen – würde nichts davon gehen.

AM UNTERNEHMEN ARBEITEN HEISST: KONKRET WERDEN

„Am Unternehmen statt im Unternehmen arbeiten" – der Satz gehört inzwischen selbst zum Bullshit-Bingo. Konkret heißt er dreierlei. Erstens: Prozesse aufbauen – das Thema der nächsten Folge. Zweitens: innovativ sein; Innovation heißt, heute besser zu sein als gestern. Drittens: den eigenen Markt beobachten. Für die Steuerberatung wird die KI disruptiv –

Geschäftsfelder wie kleinere Einkommensteuererklärungen oder die Finanzbuchhaltung wird es schlicht nicht mehr geben. Deshalb habe ich beim Zusammenzug unserer beiden Kanzleien den Mietvertrag nur über fünf Jahre abgeschlossen: Ich will sehen, was in diesen fünf Jahren mit dem Markt passiert.

Kaum einer kann sagen: Bei mir gibt es das nicht. Ich kenne Maler, die mit dem iPad Räume in 3D aufnehmen und dem Kunden zeigen, wie sie in Blau oder Gelb aussehen. Eine Bäckerei mit über dreißig Filialen braucht keine Brötchenlisten mehr – Systeme berechnen aus Ferienzeiten und Wetterprognose, wie viele Brötchen am Donnerstag gebraucht werden. Der Blick über den Tellerrand lohnt sich immer. Ich habe mir mit der KI sogar einen digitalen Unternehmensbeirat gebaut, mit Größen wie Porter und Drucker – wenn ich mich schon beraten lasse, nehme ich nicht die dritte Liga, wenn mir die erste zur Verfügung steht. Ob Porter wirklich so antworten würde? Egal – ich bekomme Anregungen, und verifizieren muss ich ohnehin alles selbst.

UMSATZ IST EGO, GEWINN IST FEENSTAUB, CASH IST REAL

Wenn Du die gewonnene Zeit nutzen willst, fang bei Deinen Zahlen an: Lern Deine BWA zu lesen. Kaum ein Unternehmer kann das – dabei werden BWAs von Steuerberatern zu Tausenden durch die Republik geschickt, jeden Monat. Die Umsatzzahl dagegen kennt jeder. Nur: Umsatz ist Eitelkeit, damit man am Tresen gut aussieht. Mit Altkanzler Kohl formuliert: Wichtig ist, was hinten rauskommt. Ich lebe nicht vom Umsatz, sondern vom Deckungsbeitrag – und was nach den sonstigen Kosten übrig bleibt, heißt Gewinn. Aber selbst davon lebe ich nicht. Gewinn ist Feenstaub: eine errechnete Größe, keine reale Zahl. Es gibt eine einzige reale Zahl: Cash. Geh mal zu Aldi und sag: Ich habe kein Geld dabei, aber hier ist meine BWA, ich habe hunderttausend Gewinn – kann ich trotzdem mit dem Einkaufswagen durch? Eben. Cash is King – das wird uns in Folge 5 beschäftigen.

Wie sehr Umsatz nur das Ego bedient, habe ich selbst erlebt: Nach einem frühen Coaching habe ich mich von einem erheblichen Teil meiner Mandanten getrennt. Mein Umsatz ist gewaltig gesunken – und mein Gewinn hat sich verdoppelt.

DER KUNDE DES UNTERNEHMERS IST DER NACHFOLGER

Zum Schluss der Gedanke, der alles zusammenfasst. Ein Unternehmen ist dafür da, Kunden zu gewinnen. Aber wer ist der Kunde des Unternehmers? Der Nachfolger. Du bist gut beraten, Dir am Tag der Existenzgründung Gedanken zu machen, wie Du das Unternehmen für den Nachfolger aufbaust. Und es ist egal, ob Du seit einem Jahr oder seit zwanzig Jahren dabei bist: Frag Dich, ob Dein Unternehmen bereit ist für einen Nachfolger. Wenn nicht, schreib auf, was zu tun ist, damit Du dorthin kommst. Zu wissen, wo Du hinwillst, und Dir zu überlegen, wie Du dahin kommst – das ist übrigens Strategie, ganz einfach.

DEIN IMPULS FÜR DIESE WOCHE

Mach die Augen zu und stell Dir vor: Ab morgen fährst Du unangekündigt für vier Wochen in den Urlaub – zum Hundeschlittenrennen nach Grönland. Du bist nicht erreichbar. Hättest Du danach noch ein Unternehmen? Wenn die Antwort Nein lautet, hast Du ein Problem – und die Aufgabe, aufzuschreiben, was Du ändern kannst und solltest, damit es keins mehr ist.

Ein Unternehmen, das vier Wochen ohne Dich nicht übersteht, ist kein Unternehmen – es ist ein Job mit Anwesenheitspflicht bis zum letzten Tag.

> Lieber hören statt lesen? Das ist die Lesefassung von **Folge 2** – das Original: Fällst Du 4 Wochen aus – gibt es Dein Unternehmen danach noch? 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