BLOG

LESEFASSUNG FOLGE 23: KRISE IST VERLUST VON STEUERBARKEIT – WIE SIE DIR LEISE VERLOREN GEHT

30. Juni 2026 · Olaf Rosenbaum · 12 Min. Lesezeit

Redigierte Lesefassung der Podcast-Folge 23 von Chefsache Krise, erschienen am 30. Juni 2026.

In den vergangenen Folgen ging es immer wieder um Krisenklarheit und um die Steuerbarkeit von Unternehmen. Heute bilden wir daraus den Kern – eine Art Urfolge, Folge Null, wenn Du so willst. Drei Dinge sollst Du am Ende mitnehmen: was Steuerbarkeit eigentlich ist und auf welchen Wegen sie Dir ganz leise verloren geht. An welchen Signalen Du erkennst, dass sie kippt. Und wie Du sie Dir zurückholst.

ENTWEDER DU STEUERST – ODER DU WIRST GETRIEBEN

Hinter diesem ganzen Podcast steht ein Bild: Es gibt nur zwei Zustände in Deinem Unternehmen. Entweder Du steuerst, oder Du wirst getrieben – dazwischen gibt es nichts. Steuern heißt: Du weißt, wo Du stehst, wohin Du willst und was als Nächstes zu tun ist. Getrieben werden heißt: Du reagierst. Auf den Anruf, auf die Reklamation, auf den Mitarbeiter, der kündigt, auf den Kontostand. Immer in der Reaktion, nie vorne.

Beides fühlt sich gleich anstrengend an, beides kann zwölf Stunden am Tag füllen. Der Unterschied ist nicht die Menge der Arbeit. Der Unterschied ist, ob Du die Richtung vorgibst – oder die Richtung vorgegeben bekommst.

KRISE IST NICHT, WENN DAS GELD WEG IST

Deshalb der Satz, den Du in diesem Podcast ständig hörst und der auch nicht verschwinden wird: **Krise ist nicht, wenn das Geld weg ist. Krise heißt Verlust der Steuerbarkeit.** Wenn das Geld weg ist – Zahlungsstockung, Bankkonto am Anschlag –, ist bereits Alarm. Das ist zwar meistens der Zeitpunkt, an dem Unternehmer aufwachen und merken, dass etwas nicht stimmt. Tatsächlich fängt die Krise aber viel weiter vorne an: Die fehlende Liquidität ist nur das Endergebnis von allem, was vorher nicht gut gelaufen ist.

Steuerbarkeit ist dabei kein Gefühl, sondern eine Fähigkeit – die Fähigkeit, Dein Unternehmen verlässlich dahin zu bewegen, wo Du es haben willst, ohne dass Du selbst an jedem Hebel ziehen musst. Der allergrößte Teil der inhabergeführten Unternehmen in Deutschland hängt genau an dieser einen Person: am Inhaber, also an Dir. Das fällt so lange nicht auf, wie der Inhaber durchhält. Und Ausfallen heißt nicht nur Krankenhaus. Es kann auch heißen: Du sitzt am Schreibtisch, starrst auf das leere Blatt vor Dir – und Dein Kopf ist leer. Nenn es Burnout, nenn es Depression: Die Leistungsfähigkeit ist weg, der Schwung ist weg. Auch dann bist Du faktisch nicht mehr da.

Ein Blick auf die Zahlen macht das greifbar: Laut KfW-Nachfolgemonitoring sind 2025 siebenundfünfzig Prozent aller Unternehmensinhaber fünfundfünfzig Jahre oder älter – und erstmals planen mehr von ihnen die Schließung als die Übergabe ihres Unternehmens. Ich weiß aus eigener Erfahrung, wie sich das anfühlt: Irgendwann hast Du keine Lust mehr, weil sich die Probleme wiederholen. Der nächste Mitarbeiter kündigt – hast Du schon zwölfmal gehört. Der Kunde erklärt, warum er nicht zahlen kann – jeden Grund kennst Du schon. Es tritt eine Müdigkeit ein, und sich da wieder herauszuholen, ist wirklich schwer.

STEUERBARKEIT GEHT LEISE VERLOREN

Das Komplizierte daran: Du verlierst die Steuerbarkeit nicht an einem Tag. Du kannst nicht sagen: Heute, Donnerstag, zwölf Uhr, habe ich sie verloren. Es passiert häppchenweise, Stück für Stück – und die einzelnen Schritte fühlen sich so normal an, dass Du glaubst, das sei normal. Ist es nicht. Ein paar sichere Signale:

- Du löschst mit dem Sandschäufelchen einen Buschbrand nach dem anderen. Kaum hast Du den Sand irgendwo hingekippt, brennt es an der nächsten Stelle.
- Du sagst: „Das mache ich schnell selber, erklären dauert länger." Du solltest die Zeit haben, Deinen Leuten eine Sache zwei-, dreimal zu erklären – damit Du sie danach nie wieder selbst machen musst. Fehlt Dir dafür Zeit oder Lust, stimmt etwas nicht.
- Die Auswertung vom Steuerberater oder aus der Buchhaltung bleibt ungelesen liegen: „Gucke ich mir später an." Kann mal passieren. Als Dauerzustand ist es ein Warnsignal, dass Du viel zu tief im Tagesgeschäft steckst und viel zu wenig in der Strategie.

Und dann mach mal einen Test: Nimm Dir Deine Kundenliste vor und markiere farbig, wer noch zu dem Zielkunden passt, den Du Dir hoffentlich im Rahmen Deiner Strategie überlegt hast – grün für alle, die passen, rot für alle, die Du am liebsten los wärst. Welche Farbe überwiegt? Du wirst überrascht sein.

Das Problem ist dabei nie die einzelne Entscheidung. Das Problem ist, wenn sich aus vielen Entscheidungen ein Muster ergibt – und das Muster lautet: Ich tue nicht das, was ich eigentlich tun sollte und früher einmal wollte. Übrigens: Wenn Du zu einer besseren Erkenntnis gekommen bist und heute bewusst andere Kunden betreust, ist das in Ordnung. Aber dann pass Deine Strategie an – streich die alte Wunschkunden-Definition durch und schreib eine neue auf. Nur: Schreib sie auf. Gelebter Alltag in vielen Strategieberatungen: „Haben Sie eine Unternehmensstrategie?" –

„Natürlich." – „Darf ich sie sehen?" – „Aufgeschrieben haben wir sie nicht." Was nicht aufgeschrieben ist, das gibt es nicht.

DREI WEGE IN DEN VERLUST

Weg eins: Du bist der Engpass. Jede Entscheidung läuft über Deinen Schreibtisch, Du musst alles kontrollieren. Dabei lohnt ein Blick auf das Wort: To control heißt steuern – ein Auto steuern, nicht ein Auto kontrollieren. Wer alles über den eigenen Tisch zwingt, betreibt kein Controlling, sondern Kontrolle – zwei völlig unterschiedliche Dinge. In dieselbe Reihe gehört der Unternehmer, der denselben Sachverhalt heute so und übermorgen anders entscheidet, je nach Laune. Ein Klassiker dafür, dass der Faden verloren ist – Deine Mitarbeiter merken das längst.

Weg zwei: Du steuerst aus dem Bauch statt auf Sicht. Du schaust nicht auf Zahlen, Daten, Fakten, sondern agierst aus dem Bauchgefühl – und solange das Geschäft läuft, brauchst Du keine Zahlen. Denkst Du jedenfalls. Versteh mich nicht falsch: Ohne Bauchgefühl funktioniert Unternehmersein nicht. Das Bauchgefühl ist ein gutes Frühwarnsystem – aber ein ganz schlechtes Steuerungssystem. Natürlich darfst Du auch mal gegen die Faktenlage entscheiden, no risk, no fun – aber nur mit Netz und doppeltem Boden. Ich setze niemals einen Betrag ein, den ich nicht verkraften kann: Es gibt diesen magischen Betrag, dessen Verlust zwar richtig ärgerlich wäre, Dein Leben aber nicht verändert – so weit darfst Du gehen. Mach keine Geschäfte, die Dein Unternehmen gefährden. Oder mit dem alten Johann Buddenbrook: „Mein Sohn, sei mit Spaß bei Deiner Arbeit, aber mache tagsüber nur solche Geschäfte, die Dich in der Nacht ruhig schlafen lassen."

Weg drei: Du nimmst jeden Kunden an. Das hat nichts mit Richtung zu tun – damit wirst Du beliebig. Und das Tückische daran: Du fühlst Dich ausgelastet, bist aber nur beschäftigt. Beschäftigt sein ist Mist. Ausgelastet sein ist super – aber bitte mit den richtigen Kunden und dem richtigen Deckungsbeitrag, so dass es allen Spaß bringt.

FÜHRUNG: DAS HAT DIR NIE JEMAND BEIGEBRACHT

Dann kommt der Punkt, an dem die meisten Inhaber die Steuerbarkeit ihres Unternehmens total überschätzen: das Team. Stell Dir eine Frage: Wer hat Dir eigentlich beigebracht, wie man ein Team führt? Auf der Meisterschule? In der Vorbereitung auf die Steuerberaterprüfung? Du lernst das nirgends. Ich habe in meinem Studium gelernt, Preisabsatzfunktionen mit der dritten Ableitung zu berechnen – Teamführung habe ich dort nicht gesehen. Wenn Du nie gelernt hast, ein Team zu führen, sondern es intuitiv machst, ohne Instrumente und Mechanismen, ist das keine Garantie dafür, dass es gut geht. Meistens geht es schief.

Warum das so wichtig ist? Neun Prozent. Neun Prozent der Beschäftigten in Deutschland sind emotional stark an ihren Arbeitgeber gebunden. Das ist ein komplettes systemisches Versagen beim Thema Führung. Also: Gönn Dir ein Führungsseminar – ich prophezeie Dir, dass jeder Cent dafür ein guter Cent ist. Wenn Du niederschwelliger einsteigen willst, hör in den Podcast „Pinguine im Cockpit" von Stefan Kowalski rein.

Und noch etwas: Wenn Dein Team für Dich gefühlt schlecht steuerbar ist, liegt das ganz häufig nicht am Team. Ja, es gibt schlechte Mitarbeiter – die gibt es wirklich. Häufig aber führst Du nicht richtig. Nimm den Fußball: Eine Mannschaft verliert, der Trainer wird ausgetauscht – und auf einmal gewinnen dieselben Leute, weil der neue Trainer einen anderen Zugang zur Mannschaft hat. Und ein Mitarbeiter, der bei Dir nicht performt, kann in einem anderen Team ein super Mitarbeiter sein. Andersherum übrigens auch.

DREI FRAGEN, DIE DIR ZEIGEN, WO ES KNACKT

Die zentrale Frage ist also nicht: Geht es dem Unternehmen gut? Die beantworten die meisten mit Ja, solange Geld auf dem Konto ist. Sie lautet:

Steuere ich mein Unternehmen noch – oder werde ich getrieben? Dazu drei Tests:

1. Wenn Du zwei Wochen weg wärst – kein Handy, keine Mail: Läuft Dein Unternehmen weiter in die Richtung, in die es soll? Oder läuft es irgendwohin?
2. Morgen früh müssen drei wichtige Entscheidungen getroffen werden. Kann Dein Team diese Entscheidungen treffen? Macht es das? Oder steht es bei Dir am Schreibtisch?
3. Wenn Du heute in Deine Zahlen schaust: Siehst Du, wo Du stehst – oder nur, wo Du im letzten Quartal gestanden hast? Oder machst Du Management im Rückspiegel, weil die BWA vom Februar noch nicht fertig ist?

Das klingt nach Schnelltest aus der Zeitschrift, ist aber keine Spielerei: Diese drei Fragen zeigen Dir, an welcher der drei Säulen Deine Steuerbarkeit gerade knackt. Und an denselben drei Säulen holst Du sie Dir auch zurück.

SÄULE EINS: STRATEGIE – DIE RICHTUNG

Steuerbarkeit beginnt nicht im Controlling. Sie beginnt mit der Richtung, und Richtung nennt man Strategie. Wer nicht weiß, wohin er will, darf sich nicht wundern, wo er ankommt. Was willst Du in fünf Jahren erreichen, was in acht? Ohne Richtung gibt es keine Steuerung, nur Bewegung – und Bewegung ohne Richtung bedeutet Getriebensein. Geh mit einer Luftmatratze auf die Ostsee, und Du wirst von Wind und Gezeiten getrieben. Bau einen Motor dran und bestimme eine Richtung – dann fährst Du.

SÄULE ZWEI: OPERATING MODEL – MACH DICH UNWICHTIGER

Klingt nach Raketentechnik, ist es nicht. Aber hier wird es knackig, weil es um Dein Selbstbild geht. Natürlich tut es dem Ego gut, wenn der Laden nur läuft, wenn Du vorangehst: Du bist der Chef, der König, und das Volk tut, was

Du sagst. Schlau ist, wenn Du Dich davon löst – wenn Du Dein Team in die Lage versetzt, selbst Entscheidungen zu treffen, und Dich Deinem eigenen Unternehmen immer unwichtiger machst. Genau das leistet Dein Operating Model: die Frage, wie Dein Unternehmen im Alltag agiert und liefert. Die Bestandteile kennst Du aus den Folgen 2, 3 und 4 dieses Podcasts: Menschen, Prozesse, Produkte. Menschen benutzen Prozesse, um Produkte und Dienstleistungen herzustellen – und Deine Aufgabe ist, diese drei in Einklang zu bringen.

SÄULE DREI: CONTROLLING – PLANUNG NACH VORN

Controlling im Sinne von Steuerbarkeit ist nicht der Jahresabschluss – der ist rückwärtsgewandt. Es ist auch nicht die BWA – die kommt verspätet. Controlling bedeutet Planung nach vorn: Du hast eine Planungsrechnung, Deinen Umsatz geplant, Deine Kosten geplant. Du weißt, wo Du hinwillst, wo Du landest und wie sich Deine Liquidität entwickelt. Und weil Du diese Planung nicht im Oktober des Vorjahres aufstellst und nie wieder anfasst, sondern rollierend, nämlich monatlich anpasst, siehst Du schon im Juli, ob Du im Oktober noch genügend Geld hast. Im August mit der Juni-BWA dazusitzen und zu sagen „Oh, der Juni war ja toll", ist kein Controlling.

Zu einem Dashboard gehören dabei mehr Kennzahlen als Umsatz und Gewinn. Drei Beispiele:

1. **Liquiditätsreichweite.** Wie lange reicht Dein Konto, wenn die Kosten gleich bleiben – auf Denglisch: Wie hoch ist Deine Cash-Burn-Rate? Dafür musst Du kein Mathematiker sein. Hunderttausend auf dem Konto, zwanzigtausend fließen monatlich ab – dann ist in fünf Monaten nichts mehr da, wenn nichts frisch nachkommt.
2. **Rohertragstrend** über mehrere Monate, mindestens sechs. Gerade im Handel entscheidet der Rohertrag über Leben und Tod. Schau also nicht auf den Rohertrag vom Juni, sondern auf den Trend von Januar bis Juni, und setz ihn ins Verhältnis zum Vorjahr: Ist er besser oder schlechter

geworden – stimmt Deine Kalkulation noch? Haben sich unmerklich die Einkaufspreise um ein paar Cent erhöht, bei einem Artikel, den Du permanent brauchst? In den meisten Unternehmen wird irgendwann einmal eine Kalkulation aufgebaut, und dann bleibt sie, wie sie ist: immer dieselben Zuschlagssätze für Gemeinkosten und Personal, während längst die Krankenkassenkosten gestiegen sind. Diese Zuschlagssätze musst Du permanent überprüfen – und genau das leistet die Zeitreihe. Klingt hochtrabend, heißt aber nur: Schau Dir die letzten sechs, zwölf oder achtzehn Monate an und frag Dich, ob Du darüber oder darunter liegst. Und wenn darunter: Hast Du eine Erklärung dafür – darf das so sein, oder läuft etwas falsch?

3. **Auftragseingang gegen Abarbeitung.** Kommen mindestens so viele Aufträge herein, wie Du hinten abarbeitest? Wenn nicht, kannst Du ohne höhere Mathematik ausrechnen, wann Deine Aufträge aufgebraucht sind. Das heißt nicht, dass Du morgen sofort handeln musst – aber es ist ein Signal. Und Controlling hat sehr viel mit Trend zu tun: Nicht die einzelne Zahl ist entscheidend, sondern die Zeitreihe.

Ein Instrument noch obendrauf: Lass Dir einen externen Betriebsvergleich geben – Branchenzahlen, etwa die durchschnittliche Personalkostenquote Deiner Branche. Die bekommst Du über die Innung, den Steuerberater oder Deine Bank. Setz Deine eigenen Zahlen dagegen, und Du kannst Trends ablesen.

Der Sinn von alledem ist nicht, dass Du Buchhalter wirst. Der Sinn ist, dass Du mit den Zahlen arbeitest, die Deine Buchhaltung Dir aufbereitet – dass Du aus dem Bauchgefühl herauskommst und mit ZDF arbeitest: Zahlen, Daten, Fakten. Denn Zahlen lügen nicht. Das Controlling sagt Dir, ob Deine Strategie greift und ob Dein Operating Model greift – funktioniert eines von beiden nicht, funktionieren auch die Zahlen hinten nicht. Wenn Du Deine Zahlen dagegen erst am Jahresende siehst, steuerst Du Dein Auto, indem Du in den Rückspiegel guckst.

DEIN CHEFSACHE-KRISE-TIPP: DIE U-M-F-STRICHLISTE

Kein Podcast ohne Tipp, und der beginnt wie so oft: Nimm Dir ein Blatt Papier. Ab Montag liegt es eine Woche lang auf Deinem Schreibtisch. Jedes Mal, wenn jemand mit einer Frage oder der Bitte um eine Entscheidung zu Dir kommt, machst Du einen Strich und schreibst kurz daneben, worum es ging. Nicht bewerten, nur sammeln.

Am Freitag gehst Du die Liste durch und setzt hinter jede Zeile einen von drei Buchstaben. U: eine echte Unternehmerentscheidung – die konntest nur Du treffen. M: eine Management-Entscheidung – die hätte auch jemand anderes treffen können. F: eine Fachkraft-Entscheidung – die hätte eigentlich Dein Team treffen müssen, sie hätte nie bei Dir auf dem Tisch landen dürfen.

Du wirst Dich wundern, wie die Aufteilung ausfällt. Meine Prophezeiung: Echte U-Aufgaben sind es wenige, vielleicht sogar gar keine. Steht bei Dir viel U, ein bisschen M und gar kein F – Glückwunsch, Du brauchst mich nicht mehr. Hast Du aber wie die meisten weit überwiegend F stehen, dann setz es ins prozentuale Verhältnis und mach Dir Gedanken, wie Du diese Fachkraft-Entscheidungen ans Team delegierst und Dein Team befähigst, sie selbst zu treffen. Das ist der erste Schritt, Deine Zeit freizuschießen für U und M – und vor allem dafür, dass Du steuerst und nicht gesteuert wirst.

Krise beginnt nicht in der Liquidität. In der Liquidität wird Krise sichtbar.

> Lieber hören statt lesen? Das ist die Lesefassung von **Folge 23** – das Original: „Krise ist Verlust von Steuerbarkeit – wie sie Dir leise verloren geht" 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