BLOG

LESEFASSUNG FOLGE 7: STELL DICH DEINEN ÄNGSTEN – FÜR DAS BESTE FÜR DEIN UNTERNEHMEN

2. Dezember 2025 · Olaf Rosenbaum · 10 Min. Lesezeit

Redigierte Lesefassung der Podcast-Folge 7 von Chefsache Krise, erschienen am 2. Dezember 2025.

In den bisherigen Folgen ging es viel um Technik: Zahlen, Daten, Fakten, Prozesse, Organigramme. Alles schön und gut – aber das ist nur ein Teil dessen, was einen Unternehmer ausmacht. Es gibt einen Faktor, der fast nie besprochen wird, und der heißt schlicht und ergreifend: Angst. Weil mir dieses Thema allein schwergefallen wäre, ist in dieser Folge Birgit Ersbach dabei – Unternehmerin, zwei Eventagenturen, und eine, die diese Ängste selbst durchgemacht und überwunden hat. Die Idee zu dieser Folge stammt von ihr.

ACHTZIG PROZENT ANGST, ZWANZIG PROZENT TECHNIK

In die Unternehmensberatung kommen Menschen meist erst, wenn der Druck zu groß wird. Die äußeren Symptome lauten: Ich bekomme keinen Kredit von der Bank, ich habe keine Liquidität mehr. Aber was treibt Dich wirklich aus dem Haus zu jemandem, bei dem Du erst einmal sprichwörtlich die Hose herunterlassen musst? Am Ende aller Tage ist es Angst. Achtzig Prozent meiner Beratungen haben mit Angst zu tun. Zwanzig Prozent sind Technik: einen Liquiditätsplan aufstellen, den Businessplan prüfen, eine Analyse für die Bank.

Und noch etwas gehört zur ehrlichen Bestandsaufnahme: Schieflagen entstehen – bis auf ganz seltene Ausnahmen – nicht durch äußere Umstände, sondern durch falsche Entscheidungen. Die kommen irgendwoher. Ich kann Dir das Bein schienen, aber wenn ich Deine Birne nicht gerade kriege, hilft das alles nichts – dann brichst Du Dir morgen wieder das Bein. Es nützt Dir kein Kredit, wenn Du Dein Verhalten nicht änderst.

ANGST IST EINE ERKÄLTUNG, DIE DU VERSCHLEPPST

Birgit hat das selbst erlebt. Ihre beiden Eventagenturen traf Corona wie ein Fingerschnippen: Es gab schlicht keine Events mehr. Sie reagierte blitzschnell – einen Tag vor dem Lockdown begann sie, aus den Eventstoffen der Saison Masken zu verkaufen. Hunderttausend Stück in acht Wochen, noch bevor Trigema liefern konnte. Das Konto war voll, sie war beschäftigt, von außen sah alles nach einer Erfolgsgeschichte aus.

Und trotzdem entwickelte sich währenddessen die Angst. Denn sie wusste: Die Masken waren eine einmalige Geschichte. Was passiert, wenn drei Jahre keine Events stattfinden? Was heißt das für die nächsten Jahre – Mitte fünfzig? Dazu kam: Es war nicht ihre erste Krise. New Economy, Lehman Brothers, Corona – jede dieser Krisen hat die Eventbranche getroffen, weil Events immer Luxus sind. In der Krise feiert kein Unternehmen auf Mallorca, während es zugleich der eigenen Belegschaft das Sparen verordnet.

Birgits Bild dafür: Angst ist wie eine Erkältung, die Du verschleppst – und hinterher hast Du eine Lungenentzündung. Das Tückische daran: In dieser Angst bist Du als Unternehmer einfach nicht mehr gut. Du triffst die falschen Entscheidungen – ausgerechnet in der Lage, in der Du die richtigen doppelt und dreifach bräuchtest, weil Du in der Krise noch einmal grundlegend auf Deine Strategie schauen musst.

WAS IST DAS SCHLIMMSTE, WAS DIR PASSIEREN KANN?

Es gibt eine einfache Methode, die ich genauso auch in Beratungen einsetze: das Worst-Case-Szenario. Was ist das Schlimmste, was Dir passieren kann? Mal es Dir einmal wirklich aus.

Birgits ehrliche Antwort: die Angst, dass die Liquidität nicht mehr reicht. Du hast eine Kostenstruktur, auch privat, und das Unternehmen trägt sie. Musst Du etwas Neues aufbauen, liegen erst einmal drei Jahre Aufbauarbeit vor Dir; gehst Du angestellt arbeiten, verdienst Du zweitausend statt siebentausend Euro. Am Ende ist es das Geld, das diese Ängste macht.

Aber jetzt die Frage, mal so richtig und in echt, als Mensch: Ist das wirklich das Schlimmste, was Dir passieren kann? Natürlich nicht. Das Schlimmste im Leben hat mit der Familie zu tun, nicht mit einer Firma. Wenn das Unternehmen scheitert, ist das scheiße für Dein Ego – aber es ist nicht das Schlimmste, was Dir passieren kann. Birgit bringt es auf den Punkt: Mein Glück hängt nicht vom Geld ab. Mein Glück hängt davon ab, dass ich anhalten und den Sternenhimmel angucken kann – und aus welchem Auto ich dafür aussteige, ist egal. Nur: In der Angstsituation realisierst Du genau das nicht. Deshalb ist diese Frage der Anfang. Mach Dir klar, was wirklich auf dem Spiel steht – und was nicht.

DEIN UNTERNEHMEN IST NICHT DEIN BABY

Viele Unternehmer sagen, ihre Firma sei wie ihr Kind. Verständlich: Du stehst morgens auf, und sie geht Dir durch den Kopf. Sie ist Dein Alltag, Dein Leben. Genau da beginnt für mich die erste Überwindungstaktik gegen die Angst: Ich bin Unternehmer, weil ich Bock darauf habe. Ich bin kein Steuerberater und kein Unternehmensberater – ich bin Unternehmer, und eines meiner Unternehmen ist eine Steuerberatung. Das sind nicht meine Babys. Das sind Vorhaben, Dinge, die ich tue. Und wenn ich sie nicht mehr tun kann, weil morgen jemand die Steuerberatung verbietet, dann zucke ich mit den Schultern und mache etwas anderes.

Denk auch an Unternehmensübertragungen: Willst Du ein Denkmal hinterlassen, das die nächste Generation weiterführen muss, nur weil Du es nun einmal aufgebaut hast?

Ich komme ungern mit buddhistischen Weisheiten um die Ecke, aber ich mache es trotzdem: Eine Grundwahrheit des Buddhismus lautet, dass Leid durch Anhaftung entsteht – durch Habenwollen, Besitzenwollen, Festhaltenwollen. Wenn Du Dich an Dein Unternehmen klammerst, als wäre es Deine Identität und als würdest Du ohne dieses Unternehmen nicht mehr existieren, dann ist das Anhaftung – und die erzeugt Leid. Löst Du Dich ein Stück davon, hast Du am Ende viele Schmerzen nicht mehr. Hundertprozentig gelingt das niemandem, auch mir nicht: Ich bin eitel, ich freue mich, wenn meine Unternehmen funktionieren, und ich stehe auch gern am Tresen und erzähle davon.

Und genau da sitzt ein großer Teil der Angst: Ich muss mir eingestehen, dass ich etwas nicht hingekriegt habe – und dass ich Hilfe brauche. Dabei ist das das Normalste der Welt. Wenn Dir der Magen grummelt, gehst Du zum Arzt und lässt nachsehen, statt Dich selbst zu diagnostizieren. Warum nicht auch mit dem Unternehmen?

FLUCHT SIEHT AUS WIE EIN NEUES PROJEKT

Wie reagieren wir stattdessen? Birgit erzählt es schonungslos: Sie hat die Flucht ergriffen. Acht Wochen lang, im Auto, als Cabriotour entlang der deutschen Grenze – sich selbst und Zuhause verkauft als Recherchereise unter dem Motto „Wo steht die deutsche Wirtschaft?". Die Tage vollgepackt mit Besuchen bei Wirtschaftsförderern und Unternehmensberatungen, daraus gleich noch eine Initiative mit Thomas Sattelberger gestartet. Zur Ruhe gekommen ist sie nicht. Sie ist vor dem eigenen Gedankenkarussell davongefahren, vor dem Thema, vor sich selbst. Das ist typisch für Angst: Bevor Du Dich ihr stellst, fängst Du lieber ein neues Projekt an – dann strickst Du eben einen Schal. Weiter bringt Dich das nicht.

WARUM ZUHAUSE DER FALSCHE ORT DAFÜR IST

Naheliegend wäre: Ich bespreche das zu Hause. Das kannst Du in vielen Fällen eben genau nicht. Um Dich herum stehen lauter Stakeholder, jeder mit einem eigenen Interesse – und sei es das liebevollste. Deine Frau oder Dein Mann will, dass es Dir gut geht, dass Du abends rechtzeitig am Tisch sitzt und dass eine bestimmte Sicherheit da ist. Deine Mutter möchte, dass ihr Kind glücklich ist. Dein Vater möchte sehen, dass Du Leistung bringst. Und Deine Freunde wollen vor allem eines: Zeit mit Dir. Wer ahnt, dass Dein nächstes Vorhaben Zeit kostet, rät lieber ab.

Deshalb: Umgib Dich mit Menschen, die kein eigenes Interesse daran haben, Dich in irgendeine Richtung zu lenken. Als Unternehmer stehst Du oben auf der Pyramidenspitze, und da ist es einsam, kalt und zugig. Such Dir ein, zwei, drei Unternehmer, denen Du vertraust, und geh mit ihnen regelmäßig essen. Sie müssen nicht Deine besten Freunde sein, und die Branche ist egal – die Mechanismen und die Ängste sind überall dieselben. Ob Du Schuhe verkaufst, Events oder Steuerberatung: Am Ende liegen wir alle nachts wach und denken, es ist der Fünfundzwanzigste, morgen werden die Gehälter fällig. Ich tausche mich sogar mit Berufskollegen aus, die eigentlich Wettbewerber sind – über Personalkostenquoten, Personalthemen, Zahlen. Was dagegen nicht hilft, sind Visitenkarten- und Häppchenveranstaltungen, auf denen alle „mein Haus, mein Boot" spielen. Da ist niemand ehrlich – bei Frauen übrigens genauso wie bei Männern, wie Birgit bestätigt.

VERTRAUEN BEGINNT MIT VERLETZLICHKEIT

Wie kommst Du an solche ehrlichen Gespräche? Patrick Lencioni beschreibt in „Die fünf Dysfunktionen eines Teams", wie Teamkultur entsteht – und die erste Stufe dieser Pyramide ist Vertrauen. Wann beginnst Du, einem Menschen zu vertrauen? Immer dann, wenn der andere Verletzlichkeit zeigt. Kein Mensch hat Bock auf Superhelden. Erst wenn Du feststellst, dass Dir ein Bruder oder eine Schwester im Geiste gegenübersitzt, mit denselben Problemen, beginnt Öffnung. Vom Grundsatz her ist das Zugeben von

Schwäche die größte Stärke. Ich weiß ganz genau, was ich nicht kann, und ich habe null Problem, das zuzugeben – ich empfinde das als Stärke.

Bei Birgit war es das genaue Gegenteil, und auch das gehört zur Ehrlichkeit dieser Folge: Sie hat – ihre Worte – als faulste Schülerin ihre gesamte Schulzeit damit verbracht, Dinge zu verstecken. Nicht gemachte Hausaufgaben, den nie geübten Klavierunterricht, überbrückt mit einem klugen Statement zur rechten Zeit oder einem selbst gewickelten Verband um die Hand. Aus dem Muster wurde ein Lebensprinzip: auf der letzten Rille liefern, der Kunde merkt nichts. Das Einzige, was Du damit erzeugst, ist selbstgemachter Druck und Stress – und womöglich versteckst Du irgendwann auch Deine Ängste nach demselben Muster.

ZAHLEN SIND MEDIZIN GEGEN ANGST

Zum Schluss verkehrte Welt: Ausgerechnet Birgit, die sich diese Folge gewünscht hat, empfiehlt als ersten konkreten Schritt Zahlen, Daten, Fakten. Wenn Du diese Ängste hast, mach eine knallharte Analyse: Was ist mein Status quo, wo stehe ich gerade mit meiner Liquidität? Und dann eine Vorschau über mindestens neunzig Tage – dreizehn Wochen, ein Quartal: Was kommt an Geld herein, welche Ausgaben stehen an? Das ist wie beim Arzt, der auf Dein Herz schaut und Dir sagt, wie es wirklich steht – lass das Unternehmerherz einmal durchchecken. Danach hast Du wieder Luft zum Atmen und eine Grundlage für die nächsten Schritte. Und wenn Du so eine Vorschau nicht selbst aufstellen kannst: Frag Deinen Steuerberater.

Denn Krise heißt Verlust der Steuerbarkeit – und gegen Angst hilft nichts so gut wie das Wissen, wo Du stehst. Wenn ich mich der Liquiditätssituation offen und ehrlich stelle, weiß ich, wo mein Feind steht und wo ich angreifen muss. Bei Birgit ist daraus ein tägliches Ritual geworden: Ihre Liquiditätsvorschau ist ein Dashboard, das sie jeden Morgen öffnet – so selbstverständlich wie ihr Mailprogramm.

DREI DINGE, MIT DENEN DU ANFANGEN KANNST

1. **Hör auf die Symptome.** Dein Körper und Dein Kopf wissen in der Regel viel früher als Du selbst, was die Stunde geschlagen hat. Wenn Du matt und abgeschlagen bist, nicht schlafen kannst, nachts vier T-Shirts durchschwitzt – dann stimmt etwas nicht, und darauf solltest Du hören.
2. **Sprich mit jemandem, der kein eigenes Interesse daran hat, Dich in irgendeine Richtung zu schubsen.** Also nicht Mama, Papa, Ehepartner oder beste Freundin – sondern jemand, dem Du genügend vertraust und der Deine Probleme versteht. Auf den Punkt gebracht: Such Dir einen Unternehmer, mit dem Du reden kannst.
3. **Such Dir einen Berater.** Deinen Steuerberater, einen Unternehmensberater – jemanden mit Beratungs-Know-how und einem Werkzeugkasten, der Dir hilft, Deine Probleme strukturiert und fokussiert anzugehen und zu lösen.

Sich Hilfe zu holen ist kein Zeichen von Schwäche – es ist ein Zeichen von Stärke.

> Lieber hören statt lesen? Das ist die Lesefassung von **Folge 7** – das Original: Stell dich deinen Ängsten – für das Beste für dein Unternehmen! 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