BLOG

LESEFASSUNG FOLGE 19: UNTERNEHMENSKRISE: WARUM DER STEUERBERATER WICHTIGER IST ALS DIE BANK

5. Mai 2026 · Olaf Rosenbaum · 12 Min. Lesezeit

Redigierte Lesefassung der Podcast-Folge 19 von Chefsache Krise, erschienen am 5. Mai 2026.

Diese Folge knüpft an zwei Folgen an: an das Thema Todeszone und an das Gespräch mit Claudius Finkbeiner, Fachanwalt für Insolvenzrecht. Er hatte einen vierstufigen Verteidigungswall gegen die Folgen einer möglichen Insolvenz beschrieben – und gesagt: Die erste Verteidigungslinie ist, gar nicht erst dahin zu kommen. Genau darum geht es hier, gemeinsam mit Birgit Eschbach, die selbst einmal kurz davor stand. In unserer neuen Zeitrechnung: Viertel vor Finkbeiner.

VIERTEL VOR FINKBEINER: BIRGITS GESCHICHTE

Birgits beide Eventagenturen waren in der Corona-Zeit von heute auf morgen einsatzunfähig. Zwei Jahre extreme finanzielle Sorgen. Sie kommt aus einem Unternehmerhaushalt und ist mit dem Satz groß geworden: Sorgen löst man allein – man hat als Unternehmer die Verantwortung und guckt selbst, wie man die Kuh vom Eis bekommt. Also ging sie zur Bank statt zum Steuerberater und löste privat auf, was auf der hohen Kante lag.

Sie hat es geschafft: kein Insolvenzverwalter, keine unbezahlten Rechnungen. Und trotzdem ihr Fazit: Ich hätte mir Sorgen sparen können –

und mit Sicherheit auch das Geld, das ich privat in diese zwei Jahre gesteckt habe.

Denn Du ahnst es lange vorher: Irgendwas läuft hier nicht rund. Spätestens wenn Du private Aktien auflöst oder Dein Haus der Bank gibst, weißt Du, dass Du in einer Krise bist. Der Merksatz aus der Folge: Wenn ich den Gedanken habe, Oma zu fragen, dann weiß ich – hier stimmt was nicht. Noch schlimmer: die Immobilien von Familienmitgliedern beleihen. Das passiert wirklich – es gibt Fälle, in denen Oma aus ihrem Häuschen ausziehen musste, weil der Enkel den Laden vor die Wand gefahren hat.

Je früher Dir auffällt, dass etwas nicht stimmt, desto mehr kannst Du tun. Oder mit Wolfgang Grupp: Jedes große Problem war zu Anfang ein kleines Problem. Hätte man es klein gelöst, gäbe es jetzt kein großes.

HILFE HOLEN IST KEINE SCHWÄCHE

Warum gehen Unternehmer so spät zu jemandem, der helfen kann? Weil viele von uns so erzogen wurden – von einer Generation, die im Bunker saß oder mit dem Bollerwagen aus Ostpreußen nach Kiel gelaufen ist. Eine Generation, die sich selbst helfen musste, weil ihr keiner geholfen hat. Als Deutscher scheiterst Du gefälligst nicht, und schon gar nicht holst Du Dir Hilfe. Das ist Bullshit, größer geht es nicht.

Survival of the fittest heißt nicht, dass der Stärkste überlebt, sondern der Angepasste. Wer im Jahr 2026 Unternehmer sein will und mit den Werkzeugen von 1965 um die Kurve kommt, gehört nicht mehr auf diesen Markt. Ein Team von Experten um Dich herum ist kein Zeichen von Schwäche, sondern von Stärke. Mit dem kaputten Bein gehst Du schließlich auch zum Orthopäden, statt es selbst zu schienen.

Wie wenig Hilfe abgerufen wird, zeigt eine Anekdote: Olaf gründete einmal eine Beratungsgesellschaft für Fördermittel – und stellte sie mangels Nachfrage schnell wieder ein. Bei einem Anruf bei einer Fördermittelstelle,

an einem Donnerstag, war die Dame am Telefon auffallend hilfsbereit. Ob bei ihr nicht ständig das Telefon klingele? Das würde ich mir wünschen, Herr Rosenbaum – Sie sind in dieser Woche der Erste. Daran hat sich wenig geändert: Die Großkonzerne kennen jedes Förderprogramm, der kleine Unternehmer ruft nichts ab. Bei Fragen zu Fördermitteln ist die IHK eine gute Anlaufstelle.

WARUM DIE BANK DICH NICHT RETTEN KANN

Birgits erster Weg führte zur Bank. Verständlich – und trotzdem falsch. Denn Du gehst nicht einfach zur Bank, Du brauchst einen Plan. Wenn Du dort sitzt und sagst: Guten Tag, liebe Bank, ich hätte gerne Geld – dann kommt das Bankenwohlfühlpaket: letzte Summen- und Saldenliste, letzte BWA, letzter Jahresabschluss, Planungsrechnung, Liquiditätsplan.

Sagst Du der Bank, Du brauchst fünfzigtausend, fragt sie: Woher wissen Sie das? „Das spüre ich" wird nichts. Du musst über einen Liquiditätsplan nachweisen, dass Deine Lücke tatsächlich fünfzigtausend beträgt. Und was Banken gar nicht mögen: wenn Du vierzehn Tage später wieder da stehst und nachbeantragst. Reicht die Summe laut Plan nicht, sagt die Bank selbst: Beantragen Sie lieber hunderttausend.

Genau hier liegt der Denkfehler vieler Unternehmer in der Krise: Sie rechnen knapp – nur das Mindeste für die nächsten neunzig Tage –, weil sie glauben, der Bank sei eine kleine Summe lieber. Das ist Emotion, und Emotion hat im Bankgespräch nichts zu suchen. Realistisch rechnen heißt: genug Puffer, um das Unternehmen umzubauen und durchzustehen, wenn neue Ideen nicht sofort zünden.

Dazu kommt: Die Bank von heute ist ein anderes Unternehmen als vor fünf Jahren. Früher hattest Du einen Bankberater, der mit Dir durch dick und dünn ging und selbst entscheiden konnte. Heute trennen die Banken bewusst: Vorne sitzt der Berater – im Kern ein Vertriebler –, und im

Hintergrund entscheidet die Marktfolge, völlig unvoreingenommen, nur auf Faktenlage. Die kommt nicht einmal mit ins Gespräch.

Und selbst wenn Dein Banker wollte: Er darf nicht mehr. Banken sind eigentlich dafür da, die Wirtschaft mit Geld zu versorgen – aber der Gesetzgeber hat nach Lehman Brothers einen Riegel vorgeschoben. Kredite, die kurz vor Not leiden, dürfen sie faktisch nicht mehr vergeben. Legst Du fünf Barren Gold auf den Tisch und willst zweitausend Euro – das bekommst Du. Alles andere nicht. Rechne auch menschlich: Welcher junge Banker, der Karriere machen will, packt sich freiwillig die Akte mit Wackelkrediten voll? Denn die Bank interessiert ein Prozentpunkt Zins viel weniger, als ihr Kapital wiederzubekommen. Lehman ist nicht an billigem Geld pleitegegangen, sondern an faulen Krediten in der Bilanz.

DAS BANKGESPRÄCH IST EIN VERKAUFSGESPRÄCH

Wenn Du Deinen Gebrauchtwagen verkaufst, machst Du vorher eine Motorwäsche. Genauso ist ein Bankgespräch ein Verkaufsgespräch: choreografiert – nicht geskriptet, aber vorbereitet.

Die Banker in den Krisenabteilungen sind heute hervorragend ausgebildet. Sie fragen: Wie sind Sie in diese Situation gekommen? Wer dann Löcher in die Luft guckt, ist raus. Die Antwort muss wie aus der Pistole geschossen kommen: Erstens habe ich das gemacht, zweitens habe ich jenes nicht gemerkt, drittens ist das schiefgegangen. Diese Fehler habe ich abgestellt, diese Maßnahmen laufen – und die Wirkung sehen Sie im Liquiditätsplan über die nächsten zwölf Monate.

Wollen Banken diese Aufrichtigkeit? Stell Dir vor, Du wärst die Kapitalgeberin: Ein Malermeister will hunderttausend Euro, und Du merkst bei der Frage nach den Ursachen, dass er Dir einen Bären aufbindet. Wie viel bekommt er? Zero. Ein echtes Beispiel: Ein Unternehmer sagte in der Krisenabteilung – ich hatte drei Jahre private Themen, ich hatte Bretter vor den Augen, mein Berater hat mir alle zwei Wochen E-Mails geschrieben und

ich habe auf Löschen gedrückt. Antwort des Bankers: Vielen Dank für die Ehrlichkeit. Dann wollen wir mal gucken, wie wir helfen können.

Denk daran: Dein Banker trägt Deinen Fall in seine Gremien. Liefert er dort schlechte Unterlagen ab, blamiert er sich. Du musst dem Banker helfen, damit er Dir helfen kann.

DER HAUSARZT DEINES UNTERNEHMENS

Wenn Du ein Thema hast, mit dem Du nicht klarkommst, gehst Du zum Arzt. Der Hausarzt des Unternehmers ist der Steuerberater. Punkt.

Der häufigste Einwand: Steuerberater sind doch Frühstücksdirektoren, die wissen gar nicht, wie es als Unternehmer ist. Dazu ein Newsflash: Eine Steuerberatungskanzlei ist ein Unternehmen. Die Tassen mit Logo sind bezahlt, die Miete ist bezahlt, die Mitarbeiter arbeiten nicht umsonst, die Produkte müssen frist- und qualitätsgerecht geliefert werden.

Und Olafs eigene Gründung war alles andere als komfortabel: ein vierjähriger Sohn, eine schwangere Frau, ein Bleistift – das war das Startkapital. Es gab Zeiten, in denen er seine Frau mit dem Sohn zum Essen zu den Eltern schickte, weil kein Haushaltsgeld da war, und selbst zu Häppchenveranstaltungen ging – Thema egal, Hauptsache Häppchen. Wer das erlebt hat, weiß genau, wie es sich anfühlt, wenn morgen die Gehälter fällig sind und der Kunde noch nicht bezahlt hat.

In der Kanzlei gilt deshalb eine feste Regel: Fordert ein Mandant das Bankenpaket an, gehen die Mitarbeiter sofort zum Chef. Der ruft an: Was willst Du bei der Bank? Lautet die Antwort „ein Auto für meine Tochter" – viel Spaß. Geht es um eine Schieflage: Sag den Termin ab. Komm erst zu mir. Dann gucken wir, was los ist und was der Plan ist.

ZETTELFUZZI ODER SPARRINGSPARTNER

Natürlich gibt es auch die reinen Zettelverwalter unter den Steuerberatern – auch mit Qualitätsunterschieden, und ein guter ist etwas wert. Aber wenn Du einen Sparringspartner brauchst, der Dich nach vorn bringt, und Deiner das nicht kann: Frag einen anderen. In keinem Gesetz steht, dass Du neben Deinem Steuerberater keinen weiteren Berater haben darfst.

Ideal ist ein Steuerberater mit Netzwerk: Rechtsanwälte, Insolvenzrechtler, Banken, Unternehmensberater. Einer, der sagt: Du musst nicht zu McKinsey, das ist zu teuer für Dich – sondern zu dem, der zehn Unternehmen bei genau Deinem Problem geholfen hat.

Und dann die unbequeme Gegenfrage: Wieso hast eigentlich Du dieses Netzwerk nicht? Du betreibst eine Spedition – wer ist Dein Verkehrsrechtler? Haben wir nicht. Dein Fachanwalt für Arbeitsrecht? Haben wir nicht. Wer macht die Gesellschaftsverträge? Machen wir selbst. Das geht nicht. Es ist Dein Unternehmen: Du brauchst die Anwälte, nicht Dein Berater. Eine der größten Stärken eines Unternehmers ist, die eigenen Schwächen zu kennen – und abzugeben, was andere besser können.

DAS FRÜHWARNSYSTEM: KEINE QUANTENPHYSIK

Claudius Finkbeiner kennt Unternehmen mit siebenstelligem Umsatz ohne Liquiditätsvorschau. Dabei klingt Frühwarnsystem nur nach Quantenphysik – es ist keine. Es fängt damit an, dass Deine letzte BWA auf Deinem Tisch liegt, dass Du sie lesen kannst und weißt, worauf Du achten musst.

Ein Beispiel aus der Praxis: Ein Mandant bekam zu seiner BWA eine transparente Folie, auf der mit wasserfestem Stift die entscheidenden Stellen eingekringelt waren – daneben die erlaubten Spannen, etwa sechsunddreißig bis zweiundvierzig Prozent. Folie auf die BWA legen, vergleichen. Die Regel: Verlässt eine Zahl ihre Spanne oder nähert sie sich den Rändern, rufst Du mich an. Das ist ein Frühwarnsystem, das für Dich lauert. Nicht das früheste, denn eine BWA kommt nachgelagert – aber

besser, als sie in die Rundablage zu werfen. Wichtig: die Monats-BWA, nicht nur die Jahreszahlen. Du solltest wissen, wie hoch Dein Wareneinsatz sein soll, wie hoch Deine Personalkostenquote sein darf und wo Deine Gesamtkosten maximal liegen.

Welche Kennzahlen es für Dich sind, findest Du mit einem Trick heraus: Gib Deinem Unternehmen eine Schulnote von eins bis sechs. In den Sekunden, in denen Du überlegst, ratterst Du im Kopf Zahlen durch – Auftragslage, Bankbestand, Mitarbeiter. Genau das schreibst Du auf einen Zettel: Das sind offensichtlich die Metriken, mit denen Du Dein Unternehmen einschätzt. Damit gehst Du zu Deinem Steuerberater: Das sind die Kennzahlen, die ich brauche – hast Du welche, die ich brauchen sollte? Und wenn Cash auf Deiner Liste fehlt: Der Cashflow gehört immer dazu.

DIE PLANUNGSRECHNUNG: VIER ZAHLEN, DREI JAHRE

Wer eine Stufe weitergehen will, fängt mit der Planungsrechnung an. Der Einwand kommt sofort: Was morgen ist, kann doch keiner wissen. Es geht aber nicht ums Wissen, es geht ums Vornehmen. Eine Planungsrechnung auf Rentabilitätsebene besteht aus vier Zahlen: Umsatz, Wareneinsatz, Personalkosten, alle übrigen Kosten – unten steht der Gewinn. Das plottest Du für jeden Monat durch, und zwar für drei Jahre.

Dabei lernst Du zwei Dinge. Erstens: Aus Deinem Kostenblock und Deinen Privatentnahmen ergibt sich, welchen Umsatz Du mindestens brauchst. Zweitens siehst Du die Saison Deines Geschäfts – im Winter wird wenig Eis gegessen, im August verkaufst Du keine Heizstrahler. Weichst Du von Deinen Monaten ab, fragst Du: Woran liegt das? So lernst Du Dein Unternehmen besser kennen als je zuvor.

Und die wenigsten haben sie: Kleine und mittlere Unternehmen planen praktisch nie – Planungsrechnungen entstehen erst, wenn die Bank eine für den Kredit verlangt. Dabei ist der Nutzen brutal konkret: Liegst Du zehn Monate hinter Deinem geplanten Umsatz zurück, kannst Du auf den Monat

genau ausrechnen, wann Du zahlungsunfähig bist. Eine gute Planungsrechnung, die Du wirklich benutzt, sorgt dafür, dass Du gar nicht erst in die Krise kommst.

So sieht die Hilfe des Steuerberaters konkret aus: Jeden Monat trefft Ihr Euch, besprecht die BWA, er baut Dir einen Plan-Ist-Vergleich und eine Liquiditätsplanung. Und nach sechs Mal brauchst Du ihn dafür nicht mehr – dann kannst Du es selbst. Kein Steuerberater hat Lust, bis an Dein Lebensende monatlich Deine BWA mit Dir zu besprechen.

WAS KOSTET DIE RETTUNG – UND WESSEN PROBLEM IST ES?

„Ich komme doch zu Ihnen, weil ich kein Geld habe." Reden wir über Zahlen: Unter fünf Tagewerken braucht man über eine Unternehmensrettung nicht zu reden – das liegt im Bereich von acht- bis zehntausend Euro. Und ja, Du darfst verhandeln: Beim Auto verhandelt jeder, beim Steuerberater versucht es niemand. Es gibt auch das Erfolgsmodell, nicht als Steuerberatung, sondern über die Unternehmensberatungsgesellschaft: Der Berater trägt das komplette Honorarrisiko – aber wenn die Rettung gelingt, kostet es sechzehntausend statt acht.

Die Erfahrung dahinter: Wenn der Unternehmer wirklich merkt, dass es ernst ist, erscheint das Geld wie aus Zauberhand. Die eigentliche Frage ist nämlich eine andere: Was ist es Dir wert, dass Du nicht mit Deinen Kindern aus Deinem Haus ausziehen musst? Dass Du den Stress aus Deiner Familie heraushältst? Dass Du Dein Unternehmen behalten darfst?

Und wer hat außer Dir ein Interesse daran, dass Du nicht pleitegehst? Rein betriebswirtschaftlich betrachtet nicht einmal Dein Steuerberater – geht ein Mandant pleite, wird ein Mandatsplatz frei, und der nächste kommt. (Persönlich ist das anders: Gerät ein Mandant in Schieflage, heißt das ein Stück weit, dass der Berater seinen Job nicht hingekriegt hat – und das nervt gewaltig.) Die Banken beraten selbst nicht, das ist nicht ihr Geschäftsmodell. Aber sie kooperieren, hier im Norden etwa mit einem Pool aus rund

hundertfünfzig akkreditierten Beratern. Eine Namensliste dürfen sie Dir aus Compliance-Gründen nicht geben, aber sie dürfen Dich an den Pool verweisen – und es kommt sogar vor, dass eine Bank die Beratung finanziert. Dazu IHK und Wirtschaftsförderung als weitere Anlaufstellen. Aber in aller Deutlichkeit: Am Ende ist es Dein Kopf, der in der Schlinge hängt – die Verantwortung nimmt Dir niemand ab.

DEIN NÄCHSTER SCHRITT

Arbeite mit Deinem Steuerberater wie mit einem Arzt: Er sollte Dein erster Ansprechpartner für jedes unternehmerische Problem sein. Kann er es nicht selbst lösen, kennt er jemanden, der es kann. Ist er ein reiner Zettelverwalter – ruf jemand anderen an, das ist nicht verboten. Und kümmere Dich unbedingt um ein Frühwarnsystem: Ruf Deinen Steuerberater an, mach einen Termin und sprich ihn genau darauf an. Denn wer rechtzeitig etwas tut, gerät gar nicht erst in die großen Schwierigkeiten, in die keiner von uns geraten möchte.

Total verrückte Idee: Frag einfach Deinen Steuerberater – am besten, solange es noch Viertel vor Finkbeiner ist.

> Lieber hören statt lesen? Das ist die Lesefassung von **Folge 19** – das Original: „Unternehmenskrise: Warum der Steuerberater wichtiger ist als die Bank" 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