BLOG

LESEFASSUNG FOLGE 26: STEUERST DU MIT ZAHLEN – ODER MIT KONTOSTAND UND BAUCHGEFÜHL?

11. August 2026 · Olaf Rosenbaum · 12 Min. Lesezeit

Redigierte Lesefassung der Podcast-Folge 26 von Chefsache Krise, erschienen am 11. August 2026.

Heute schließen wir das Fundament ab. In den letzten Folgen ging es um die Steuerbarkeit Deines Unternehmens: um Strategie, um das Operating Model – jetzt kommt die dritte Säule: Controlling. Keine Sorge, es geht nicht um Buchhaltung, nicht um Soll und Haben. Es geht um die Frage, woran Du erkennst, ob Dein Unternehmen liefert, was es liefern soll. Um Zahlen, mit denen Du steuerst – nicht um Zahlen, die nur dokumentieren.

Wenn ich meinen Job gut mache, weißt Du am Ende drei Dinge: was Controlling wirklich ist und warum Deine BWA allein Dich nicht retten wird. Welche wenigen Zahlen Du brauchst. Und wie Du mit einer einzigen Seite Papier und einer halben Stunde pro Woche anfängst, Dein Unternehmen wirklich zu steuern.

WO WIR STEHEN: DIE DRITTE SÄULE

Kurz sortiert: Krise heißt Verlust der Steuerbarkeit – das war Folge 23. Steuerbarkeit ruht auf drei Säulen: Strategie, Operating Model, Controlling – das SOC-Modell. In Folge 24 kam die Strategie: Wohin willst Du, für wen bist Du da, für wen bewusst nicht? In Folge 25 das Operating Model, das die

Strategie liefern soll: Menschen benutzen Prozesse, um Produkte herzustellen, eingerahmt von IT, Daten und KI.

Tun wir also so, als hättest Du geliefert: Strategie in drei ehrlichen Sätzen, der erste Prozess läuft ohne Dich. Dann stellt sich die dritte Frage: Woher weißt Du, dass Du da ankommst, wo Du hinwolltest?

DIE BRÜCKE DEINES SCHIFFES

Bleiben wir bei einem Bild: Dein Unternehmen ist ein Schiff. Die Strategie legt Ziel und Kurs fest. Das Operating Model ist der Maschinenraum – er treibt das Schiff an, auch wenn Du nicht unten stehst. Du gehörst da nämlich gar nicht hin.

Das Controlling ist die Brücke: Kompass, Radar, Tiefenmesser, Tankanzeige. Die Instrumente, die Dir sagen, wo Du wirklich bist und wo Gefahren drohen. Kommt eine Sandbank, fährst Du woanders lang. Stellst Du als Rheinschiffer fest, dass im Rhein gerade kein Wasser ist, überprüfst Du sogar Deine Strategie – der Hafen bleibt derselbe, der Weg ändert sich. Entscheidend ist: Die Instrumente zeigen Dir, wo Du wirklich bist. Nicht, wo Du glaubst zu sein.

SO SIEHT DIE BRÜCKE IN WIRKLICHKEIT AUS

In den meisten inhabergeführten Unternehmen sieht die Brücke anders aus. Es ist der Zwanzigste des Monats, im Postfach landet die Mail vom Steuerberater: BWA, Summen- und Saldenliste, unten dran die fällige Umsatzsteuer. Die interessiert Dich zuerst. Die BWA öffnest Du vielleicht, scrollst drüber, suchst unten das vorläufige Ergebnis. Kannst Du es abnicken, drückst Du auf Archivieren – fertig ist das Controlling. Erkennst Du Dich wieder?

Und wenn ich Dich frage, wie Du Dein Unternehmen steuerst, lautet die ehrliche Antwort bei vielen Inhabern: mit Kontostand und Bauchgefühl. Morgens einmal Online-Banking aufmachen – ist genug Geld da? Hat der

Kunde bezahlt? Kann ich die Überweisung auslösen, auf die der Lieferant seit drei Wochen wartet? Der Bankbestand ist Dein Cockpit. Aber: Die Liquidität ist das Ende der Krise, nicht der Anfang. Wenn Dein Kontostand nicht mehr das zeigt, was er sollte, bist Du schon mitten in der Krise drin.

Dann das Bauchgefühl. Nichts dagegen – nach einigen hundert Beratungen kann ich Dir sagen: Das Bauchgefühl eines erfahrenen Inhabers ist oft sehr treffsicher. Es hat aber zwei eingebaute Schwächen. Erstens: Es meldet sich zu spät. Es schlägt erst an, wenn das Problem fühlbar ist – und wenn Du ein Problem fühlst, ist es schon da. Zweitens: Es lässt sich täuschen. Volle Auftragsbücher fühlen sich toll an, ein voller Terminkalender fühlt sich nach Erfolg an – das Unternehmen scheint zu brummen. Muss es aber nicht.

Ja, es gibt Ausnahmen. Ich kenne einen Unternehmer, der sein Eigenkapital bis auf zwanzig-, dreißigtausend Euro auf den Punkt kennt und darauf achtet, dass es auf keinen Fall sinkt. Aber das ist die Ausnahme. Die Frage an Dich lautet: Triffst Du Deine Entscheidungen auf Basis von Zahlen, Daten und Fakten – oder nach dem Motto „passt schon"? Wenn es mehr Gefühl ist: Das geht bis zu einer bestimmten Betriebsgröße gut. Ab da nicht mehr.

DIE ZUGEKLEBTE FRONTSCHEIBE

Jetzt sagst Du vielleicht: „Moment – ich habe doch Buchhaltung, Steuerberater, BWA, Jahresabschluss. Ist doch alles da." Das Problem erkläre ich Dir mit einem Bild: Du fährst über die Autobahn – aber die Frontscheibe ist mit schwarzer Folie zugeklebt. Du guckst die ganze Zeit in den Rückspiegel und gibst Vollgas. Die Frage, OB Du irgendwo gegenknallst, stellt sich nicht. Nur wann.

Genau das tust Du, wenn Du Dich auf diese drei Werkzeuge verlässt. Die Buchhaltung dokumentiert, was passiert IST. Die BWA fasst das zusammen. Der Jahresabschluss testiert es noch einmal. Alles Vergangenheitsbetrachtung – und nicht einmal zeitnah: Die Januar-BWA kommt, wenn es schlecht läuft, im März. Der Jahresabschluss irgendwann

um Pfingsten, oft anderthalb bis zwei Jahre nach Geschäftsjahresende, weil viele Unternehmer ihn so weit wie möglich rausschieben.

Und noch etwas: Diese Zahlen sind nicht einmal für Dich erstellt. Hand aufs Herz – sie sind fürs Finanzamt gebastelt. „Können wir da noch was machen, der Gewinn ist so hoch?" Dann wird das Jahresergebnis mit legalen Mitteln gedrückt. Faktisch machst Du die ganze Veranstaltung fürs Finanzamt, nicht für Dich. Kleiner Einschub: Das nennt man Bilanzpolitik, und sie hat einen Haken – die Zweischneidigkeit des Bilanzansatzes. Rechnest Du Dein Ergebnis nach unten, um Steuern zu sparen, verschlechterst Du gleichzeitig Deine Bonität. Ein guter Steuerberater fragt Dich deshalb: Brauchst Du demnächst die Bank? Wenn ja, beiß lieber in den sauren Apfel und zahl die Steuern, statt Dich kreditunfähig zu rechnen.

Die entscheidenden Fragen beantworten Dir diese Papiere ohnehin nicht: Funktioniert mein Geschäftsmodell? Mit welchem Auftrag verdiene ich Geld, mit welchem vernichte ich Geld? Wie hoch ist meine Cash-Burn-Rate – wie viel Geld fließt monatlich ab, und wie lange reicht meine Liquidität? Die Rechnung ist simpel: zwanzigtausend Euro Cash-Abfluss pro Monat, hunderttausend auf dem Konto – das Geld reicht fünf Monate. All das siehst Du in den Vergangenheitszahlen nicht. Buchhaltung, BWA, Jahresabschluss sind Dokumentation, nicht Steuerung. Oder seemännisch: Ein Logbuch ist kein Kompass.

WAS INSOLVENZVERWALTER SEHEN

Nur zwei, drei Zahlen dazu. In einer Umfrage unter Insolvenzverwaltern nach den Gründen von Unternehmensinsolvenzen nennen neunundsiebzig Prozent: fehlendes Controlling. Nicht Markt, nicht Konjunktur, nicht der Bundeskanzler, nicht die Bank. Platz zwei mit sechsundsiebzig Prozent: Finanzierungslücken. Platz drei: schlechtes Forderungsmanagement. Das Interessante: Platz zwei und drei sind Folgen von Platz eins. Ohne Liquiditätsvorschau siehst Du nicht, dass Dir das Geld ausgeht – und bist

deshalb auch im Forderungsmanagement nicht hinterher. Im Grunde sind alle drei Plätze dasselbe: kein Controlling.

Damit sind wir bei der Kernthese in voller Schärfe: Krise beginnt nicht mit der Liquidität. Dort wird sie nur sichtbar – weil vorher keiner hingeguckt hat, weil die Zahlen fehlen, mit denen man hingucken könnte. Die Finanzierungslücke siehst Du erst auf dem Bankkonto, und dann ist sie da. Einem Unternehmen ohne Controlling fehlt die Frühwarnung: Du kannst heute nicht erkennen, dass Du zwei Kilometer weiter auf die Sandbank läufst. Operating Model ohne Controlling heißt: Das Schiff macht richtig Fahrt – aber keiner weiß, wohin.

Was Du Dir damit außerdem einkaufst: Dein Alltag wird von Überraschungen regiert. Der Kunde hat zugesagt, zahlt aber nicht. Das Konto ist leer. Die meisten dieser Probleme wären keine geworden, hättest Du Dich rechtzeitig gekümmert – herzliche Grüße an Wolfgang Grupp: Kümmere Dich um das kleine Problem, sonst wird es ein großes. Jede Überraschung frisst Zeit und Nerven, und weil Du permanent hinterherläufst, hast Du – keine Zeit. Ein Teufelskreis: Irgendwann bist Du bei achtzig Stunden, und es ist nur eine Frage der Zeit, wann Du auf die Seite fällst. Dazu die Inhaberabhängigkeit: Wer permanent löschen muss, ist permanent gefragt – der Laden funktioniert ohne Dich nicht. Für die Bank ein Grund, Dir keinen Kredit zu geben.

Die Antwort, die ich oft höre: „Dann muss ich eben härter arbeiten." Nur: Wer blind über die Autobahn fährt, kommt mit mehr Gas nicht ans Ziel, sondern schneller vor den Poller. Du musst nicht mehr arbeiten, sondern cleverer – oder, wie mal jemand gesagt hat: work hard, but smart.

Und noch ein Effekt, ein psychologischer: Es ist unangenehm, sich jeden Tag mit der eigenen Unzulänglichkeit zu konfrontieren. Wenn das Controlling täglich zeigt, dass Kunden nicht zahlen, hast Du verständlicherweise keine Lust darauf. Aber glaub mir: Wenn das Konto voll ist und die Zahlen stimmen, macht Controlling richtig Spaß. Also geh mit Deinem Controlling einmal

durchs Tal der Tränen – oder kauf Dir einen Fuß in den Arsch, der Dir hilft, durch dieses Tal zu kommen. Meiner trägt zufällig den Namen Rosenbaum. Egal, wie Deiner heißt: Hol Dir einen, wenn Du es allein nicht hinkriegst.

CONTROLLING HEISST STEUERN, NICHT KONTROLLIEREN

Controlling – to control – heißt steuern, nicht kontrollieren. Ein Controller ist ein Steuerer, kein Aufpasser; wer nachguckt, was Ihr gemacht habt, ist die Revision. Der Controller schaut auf Basis der Vergangenheitswerte nach vorn: Was muss ich als Nächstes tun, um zu meiner Strategie zu kommen?

Dabei hast Du drei Blickrichtungen. Erstens der Rückspiegel: Buchhaltung, BWA, Jahresabschluss – was ist passiert? Den brauchst Du, um zu lernen; nur der einzige Blick darf er nicht sein. Zweitens das Jetzt: Tankanzeige, Drehzahl – oder eben Bankbestand. Wie lange reichen die Aufträge, wie lange reicht das Cash? Drittens kratzt Du die schwarze Folie von der Windschutzscheibe und guckst nach vorn: Wie sieht meine Liquidität in dreizehn Wochen aus? Wie meine Rentabilität über die nächsten Jahre? Ich empfehle eine Planungsrechnung über sechsunddreißig Monate. Je weiter sie vom Ist entfernt ist, desto schwammiger die Aussagen – das ist Teil des Systems. Sieh die Planung für in drei Jahren nicht als Glaskugel, sondern als Ziel: Was will ich bis dahin erreicht haben?

Für weiche, nicht-monetäre Ziele – „Ich möchte Marktführer im Bereich XY werden" – gibt es ein eigenes Instrument: Objectives und Key Results. Wie OKRs funktionieren, erkläre ich in Folge 10 – Hörempfehlung.

NEUN KENNZAHLEN STATT FÜNF ZENTIMETER PAPIER

Beim Aufbau Deiner Kennzahlen gilt eine Faustformel: so wenig wie möglich, so viel wie nötig. Ein Beispiel aus meiner Praxis: Ich wurde in ein Unternehmen bei Magdeburg gerufen – großer Laden, weit dreistellige Millionenumsätze. Der Inhaber wollte ein neues Controlling-System, das alte funktioniere nicht. Auf die Frage, warum, legte er – ungelogen – einen fünf

Zentimeter dicken Papierstapel auf den Tisch: seine Controlling-Auswertung, alle vierzehn Tage neu. „Da stehen nicht ganz die Zahlen drin, die ich brauche." Wundert Dich, dass das nicht funktioniert?

Wir haben Folgendes gemacht: Stapel weg, Augen zu. „Sagen Sie mir die neun Zahlen, die Sie wirklich brauchen, um Ihrem Unternehmen eine Schulnote geben zu können." Er nannte sie – Bankbestand, Umsatz, Forderungshöhe und so weiter. Warum neun? Weil sie gut auf eine A4-Seite passen: drei oben, drei in der Mitte, drei unten. Der Controller baute daraus Grafiken im Zeitablauf, die Kennzahlenwüste haben wir weggeworfen. Läuft etwas nicht, steigst Du tiefer ein – dann darf es mehr Papier sein. Aber um alle vierzehn Tage draufzugucken, reichen neun Kennzahlen. Also: Miss wenig – aber miss das, was Dein Ziel misst.

DER CHEFSACHE-KRISE-TIPP: EINE EXCEL-TABELLE

Ich verrate Dir, wie ich in jedem Unternehmen vorgehe, das ich berate – und das ist zugleich der Chefsache-Krise-Tipp dieser Folge: Mach es genauso. Ich lege eine Excel-Tabelle an. Oben die zwölf Monate, hinten eine dreizehnte Spalte für die Jahreswerte. Links untereinander: die Umsatzerlöse, aus der BWA abgelesen. Darunter der Wareneinkauf – Umsatz minus Wareneinsatz gleich Rohertrag. Darunter die Personalkosten – Rohertrag minus Personalkosten gleich vorläufiger Ertrag. Dann alle restlichen Kosten in einer Zeile; die meisten Unternehmen haben nur drei nennenswerte Kostenblöcke: Ware, Personal, Rest. Nur wenn der Rest bei Dir relevant ist – die Fahrzeugkosten einer Spedition etwa –, führst Du ihn gesondert auf. Unten das vorläufige Ergebnis, das mit der BWA übereinstimmen muss. Ein Blatt, zwölf Monate, auf einen Blick.

Ist das Jahr noch nicht um, schreibst Du über die fertigen Monate IST und baust für die restlichen eine Planungsrechnung: Den Umsatz schätzt Du, den Materialeinsatz leitest Du prozentual aus den Vormonaten ab, Personalkosten und Rest bleiben meist gleich. Dazu drei Kennziffern:

Wareneinsatzquote, Personalkostenquote, Umsatzrendite – jeweils im Verhältnis zum Umsatz.

Dazu ein zweiter Block mit fünf Zahlen: Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, sonstige Verbindlichkeiten, Bankbestand, Warenbestand. Daraus rechnest Du die Liquiditätsgrade aus – BWL-Vorlesung Nummer eins: Grad eins ist Bankbestand geteilt durch die Verbindlichkeiten. Grad zwei: Bankbestand plus Forderungen. Grad drei: Bankbestand plus Forderungen plus Warenbestand – die sonstigen Verbindlichkeiten nehme ich immer mit in den Nenner, die müssen ja auch bezahlt werden. Der Liquiditätsgrad drei sollte weit über hundert liegen. Denn er beantwortet die Frage: Wenn Du alles Geld nimmst, alle Forderungen einziehst und den Warenbestand verkaufst – mehr hast Du nicht, danach kommt nur noch das Tafelsilber –, zu wie viel Prozent kannst Du Deine fälligen Verbindlichkeiten bedienen? Liegt die Zahl bei dreißig Prozent, bist Du eigentlich pleite.

Diese Kennzahlen reichen, um die Vergangenheit abzubilden und rudimentär nach vorn zu schauen. Und Du lernst noch etwas: Wenn Du später die Ist-Zahlen über die Soll-Zahlen schreibst, siehst Du, ob Deine Planung hingekommen ist. Zweihunderttausend Euro Umsatz geplant, hundertdreißigtausend gekommen – wie kommt das? Wer sich diese Frage stellt, ist voll im Controlling. Danach kommt die Kür: die Interpretation. Vielleicht funktioniert ein Produkt nicht. Oder Du verkaufst Schwimmringe und es ist November – dann bist Du wenigstens nicht überrascht.

Füll diese Tabelle für Dein Unternehmen aus. Wenn Du nicht weißt, wie: Schreib mir an or@rosenbaum-consulting.de, dann schicke ich Dir ein leeres Muster. Und wenn Du keine Zeit dafür hast, ist genau das Dein Problem: Du musst die Zeit haben, denn außer Dir macht es keiner.

EINER MUSS AUF DIE KOHLE AUFPASSEN

Ich gebe zu: Ich habe eine Leidenschaft für dieses Thema. Es nervt mich, dass es immer dasselbe ist – Unternehmer haben Probleme, und was fehlt? Controlling. Ich bin der Don Quijote des Controllings und reite durch Deutschland, um Euch beizubringen, dass Controlling wichtig ist – und Spaß bringen kann. Du musst kein Buchhalter dafür sein. Aber ich sage etwas, wofür ich vielleicht gesteinigt werde: Wenn Du keine Lust hast, Dich mit Zahlen und Unternehmensführung zu beschäftigen, dann stell Dein Unternehmertum ein – es macht Dich unglücklich. Oder hol Dir jemanden dazu, der Lust darauf hat. Aber einer muss auf die Zahlen aufpassen.

Oder mit Ernesto Sirolli: Ein Unternehmen braucht drei Typen. Einen, der die Idee hat. Einen, der sie auf die Straße bringt. Und einen, der auf die Kohle aufpasst. Kein Mensch wurde je geboren, der alle drei gleich gut kann. Bist Du der mit der Idee, der sie auch noch auf die Straße bringt, bist Du in aller Regel nicht der, der auf die Kohle aufpasst – das passt von der inneren Einstellung her nicht zusammen. Ausnahmen gibt es. Denk darüber nach.

Wer ohne Zahlen fährt, für den stellt sich nicht die Frage, ob er gegen den Poller fährt – nur wann und wo er steht.

> Lieber hören statt lesen? Das ist die Lesefassung von **Folge 26** – das Original: „Steuerst Du mit Zahlen – oder mit Kontostand und Bauchgefühl?" 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