BLOG

LESEFASSUNG FOLGE 24: STEUERST DU – ODER WIRST DU GETRIEBEN?

14. Juli 2026 · Olaf Rosenbaum · 12 Min. Lesezeit

Redigierte Lesefassung der Podcast-Folge 24 von Chefsache Krise, erschienen am 14. Juli 2026.

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, Du weißt, wo Du hinwillst, und Du weißt, was als Nächstes zu tun ist. Das mittlere Stück – Du weißt, wo Du hinwillst – ist Deine Strategie. Ohne sie kannst Du gar nicht steuern. Du kannst nur rudern und hoffen, dass die Richtung irgendwie stimmt.

STRATEGIE IST KEINE FOLIE, SONDERN EINE FRAGE

Ich habe diese Woche in Ludwigsburg einen Workshop gehalten, und natürlich ging es dort auch um Strategie. In meinen Beratungen arbeite ich mit einem klaren, strukturierten Ansatz: dem SOC-Modell. Krise heißt Verlust der Steuerbarkeit, und Steuerbarkeit ruht auf drei Säulen – Strategie, Operating Model, Controlling. Heute geht es um die erste Säule.

Ich weiß, dass viele bei dem Wort zusammenzucken. Strategie klingt nach achtzig Seiten PowerPoint und teurem Beratungshonorar, nach etwas, das man einmal macht und dann in die Schublade schmeißt. Genau darüber reden wir heute nicht. Strategie ist zunächst nichts Kompliziertes, sondern

die Antwort auf eine einzige Frage: Wohin willst Du mit Deinem Unternehmen – und woran erkennst Du unterwegs, dass Du noch auf dem richtigen Weg bist?

Das Lustige ist: Privat machen wir genau das jeden Tag. Ich wollte nach Ludwigsburg – das war mein Ziel. Also habe ich überlegt: Welche Ressourcen brauche ich, welches Timing, Zug, Auto oder Flugzeug? Alles Bestandteile meiner Strategie, um dort anzukommen. Selbst ein Frühstück mit Freunden setzt ein kleines Projekt in Gang: Wo ist das Lokal, wie komme ich hin, kann ich ein Glas Sekt trinken oder fahre ich besser mit? Wir denken permanent strategisch. Nur wenn es ums eigene Unternehmen geht, tun wir es nicht.

DEIN ALLTAG: REAGIEREN VON FRÜH BIS SPÄT

Ich wette, Du hattest heute noch keinen einzigen ruhigen Moment. Ein Angebot musste raus, ein Mitarbeiter hat sich krankgemeldet, ein Kunde hat gedrängelt, dazwischen eine unbezahlte Rechnung. Das war gestern so und wird morgen so sein. Du stehst früh auf, gehst spät nach Hause – und am Ende der Woche bleibt nur das Gefühl, hinterhergelaufen zu sein. Du hast nämlich reagiert, den ganzen Tag lang. Und in diesem Alltag gab es nicht einen Moment Ruhe für die Frage: Wo soll mein Unternehmen eigentlich in drei Jahren stehen?

DIE, DIE STRATEGIE AM DRINGENDSTEN BRÄUCHTEN, MACHEN SIE AM SELTENSTEN

Die KfW hat den Mittelstand dazu befragt. Vier von fünf mittelständischen Unternehmen – achtzig Prozent – sagen, dass sie grundsätzlich strategisch planen. Klingt gut. Schaut man genauer hin: Bei kleinen Betrieben unter fünf Beschäftigten sagt fast jeder Vierte, dreiundzwanzig Prozent, dass strategische Planung für ihn überhaupt keine Rolle spielt. Bei Unternehmen über fünfzig Mitarbeitern ist es ein Prozent. Einer von hundert gegen einer von vier.

Die Ironie dahinter: Je größer das Unternehmen, desto mehr Leute kümmern sich um die Strategie – in großen Häusern denken ganze Abteilungen über nichts anderes nach. Je kleiner das Unternehmen, desto weniger passiert das. Obwohl dort eine einzige Person alles tragen muss: Du. Du musst Strategie und Tagesgeschäft im selben Kopf zusammenbringen, am selben Tag.

Der eigentliche Befund lautet: Du fährst nicht ohne Strategie, weil sie Dir egal wäre. Kein Unternehmer, den ich in meinen Beratungen erlebt habe, hat gesagt, es sei ihm wurscht, wohin es geht. Du fährst ohne Strategie, weil Dir das Tagesgeschäft jeden einzelnen Tag die Zeit stiehlt, die Du für sie brauchst. Das Dringende frisst das Wichtige – jeden Tag, immer wieder.

VOLLE AUFTRAGSBÜCHER, KEINE RICHTUNG

Stell Dir einen Handwerksbetrieb vor, zehn, zwölf Leute – Elektro, Sanitär, egal. Das Telefon steht nicht still, die Auftragsbücher sind voll, Du sagst zu fast jedem Kunden Ja, denn ein Auftrag ist ja ein Auftrag. Von außen sieht das nach einem gesunden Unternehmen aus. Wenn ich Dich aber frage, welche dieser Aufträge eigentlich Geld verdienen – und welche Du nur machst, weil Du sie schon immer gemacht hast –, dann wird es meistens leise. Du weißt es einfach nicht. Du fährst auf Sicht, immer nur bis zum nächsten Auftrag. Du guckst auf Deine Fußspitzen – aber nie geradeaus, nie bis zum Horizont.

Diese Arbeitsteilung gibt es überall, auch bei mir: Meine Mitarbeiter gucken bis zum Jahresende – welche Abschlüsse sind noch zu erledigen, wer macht was. Auf die nächsten fünf Jahre guckt keiner von ihnen. Das ist mein Job, und ich weiß genau, wohin ich mit meinen Läden will. Wenn Du in Deinem Betrieb aber derjenige bist, der abarbeitet, was vor den Füßen liegt, dann guckt niemand auf die nächsten drei oder fünf Jahre. Und genau dieser Betrieb kann in dieser Zeit in echte Schwierigkeiten geraten – nicht, weil zu

wenig los war, sondern weil zu viel Falsches los war. Weil niemand entschieden hat, wohin die Reise geht.

FEHLENDE STRATEGIE IST STUMM

Das Tückische daran: Eine fehlende Strategie tut im Moment nicht weh. Nicht heute, nicht nächste Woche, nicht nächsten Monat. Ein kaputter Kompass macht keinen Lärm – er piept nicht, er blinkt nicht. Er zeigt einfach still und leise in die falsche Richtung. Du merkst es erst, wenn Du woanders angekommen bist, als Du eigentlich wolltest. Wer nicht weiß, wo er hinwill, darf sich nicht wundern, wenn er woanders ankommt.

Vergleich das mit Liquidität. Wenn Dein Konto leer ist, merkst Du das in derselben Sekunde: Die Zahlung platzt, die Bank ruft an, der Lieferant liefert nicht mehr. Liquidität schreit – deshalb kümmern sich alle um sie, und genau in diesem Moment rufen mich Unternehmer an und brauchen dringend einen Termin bei der Bank. Fehlende Strategie dagegen ist stumm. Du bist beschäftigt, Umsatz kommt rein, es ist Bewegung in der Firma – das fühlt sich nach Arbeit an und damit automatisch richtig. Aber beschäftigt sein ist nicht dasselbe wie auf Kurs sein. Du kannst mit voller Kraft in die falsche Richtung dampfen: Du schwitzt, Du wirst müde – und kommst dem, was Du eigentlich willst, keinen Meter näher.

WAS DAS KOSTET: SECHZEHN PROZENT

Strategie gilt als weiches Thema – aber es lässt sich in Zahlen fassen. Die KfW hat den Zusammenhang zwischen strategischer Ausrichtung und Produktivität untersucht: Unternehmen ohne strategische Ausrichtung sind rund sechzehn Prozent weniger produktiv als vergleichbare strategisch aufgestellte Unternehmen. Gleiche Größe, gleiche Branche – sechzehn Prozent Unterschied. Das heißt nicht, dass jemand Geld klaut. Es heißt, dass dieselbe Arbeit mit denselben Leuten und denselben Maschinen deutlich ineffizienter läuft, als sie könnte – nur weil die Richtung fehlt. Dieser Verlust

taucht auf keiner Rechnung auf und steht in keiner BWA, er passiert schleichend. Und er hat einen Namen: Verlust der Steuerbarkeit.

Denn ohne Ziel kannst Du nicht priorisieren. Wenn Du nicht weißt, wo Du hinwillst – wie willst Du entscheiden, was jetzt wichtig ist? Dann ist alles gleich wichtig, und dann gewinnt automatisch das Lauteste: der Kunde, der am lautesten schreit, das Problem, das Dich anschreit. Kein Ziel heißt keine Priorität, keine Priorität heißt, alles ist gleich dringend – also wirst Du durch die Gegend geschubst. Und je mehr Du getrieben wirst, desto weniger Zeit bleibt Dir für die Strategie, die Dich da rausholen würde. Dieses Rad dreht sich immer schneller – gegen Dich.

Wie das enden kann, zeigt die Statistik: Creditreform hat für das Jahr 2025 rund 24.000 Unternehmensinsolvenzen gezählt, den höchsten Stand seit mehr als zehn Jahren. Die häufigsten Ursachen sind kein Schicksal, sondern Managementfehler und Finanzierungslücken – übersetzt: falsche Entscheidungen oder ausgebliebene Entscheidungen. Wer eine Richtung hat, entscheidet anders. Wer keine hat, entscheidet gar nicht und lässt sich treiben, bis jemand anderes für ihn entscheidet: die Zahlen, die Bank, die Liquidität. Denn Liquidität ist das Ende der Nahrungskette – sie zeigt nur, was Du vorne richtig oder falsch gemacht hast.

Das Gemeine daran: Dein Steuerberater kann das nicht sehen – er sieht die BWA anderthalb Monate, nachdem der Monat vorbei ist. In keiner Auswertung taucht die Strategiefrage auf. Du bist der Einzige, der sie stellen kann. Wenn Du sie nicht stellst, stellt sie niemand.

DEIN LEBENSWERK HÄNGT DARAN

Ein Nebenschauplatz, zu dem noch eine eigene Folge kommt: die Unternehmensnachfolge. 57 Prozent der mittelständischen Unternehmer sind im Jahr 2025 fünfundfünfzig Jahre oder älter – vor zwanzig Jahren waren es zwanzig Prozent. Ein großer Teil des Mittelstands steht also vor der Übergabe. Und eines weiß ich aus vielen Unternehmensübertragungen: Ein

Unternehmen ohne klare Richtung kannst Du kaum verkaufen – und wenn doch, hat es kaum einen Wert. Was soll ein Erwerber übernehmen, wenn nicht einmal Du sagen kannst, wohin dieses Unternehmen fährt? Strategie entscheidet also auch darüber, was Dein Lebenswerk am Ende überhaupt wert ist.

EIN UMSATZZIEL IST KEINE STRATEGIE

Weißt Du, wohin Dein Unternehmen in drei Jahren will – oder fährst Du auf Sicht? Halt ruhig kurz inne und überleg. Und Achtung: Ich meine nicht „Hast Du ein Umsatzziel für dieses Jahr?". Das haben die meisten – zehn Prozent mehr als letztes Jahr, fertig. Das ist keine Strategie, das ist nur eine Zahl. Eine Strategie ist auf drei bis fünf Jahre ausgerichtet und beantwortet andere Fragen: Was für ein Unternehmen soll Dein Unternehmen in drei Jahren sein? Für welche Kunden bist Du da – und für welche bewusst nicht mehr? Mit welchem Nutzen verdienst Du Dein Geld, und wogegen hast Du Dich bewusst entschieden? Nicht wie viel, sondern wohin und wofür – das ist die strategische Frage. Dazu gehört dann auch der zweite Teil: Wie kommst Du von da, wo Du jetzt bist, dahin, wo Du hinwillst? Wenn Du Deine Ziele nicht kennst, kannst Du auch keinen Plan dafür haben.

DIE RICHTIGEN DINGE TUN – NICHT DIE DINGE RICHTIG

Strategie heißt: die richtigen Dinge tun. Effektivität heißt, die richtigen Dinge zu tun. Effizienz heißt, die Dinge richtig zu tun. Zwei Sätze Unterschied – aber sie entscheiden über Dein Unternehmen.

Die meisten Inhaber, mit denen ich arbeite, sind Weltmeister der Effizienz: Sie arbeiten schnell, sauber, diszipliniert, sie packen an. Ginge es ums richtige Tun der Dinge, hätten wir längst eine Goldmedaille. Das Problem: Effizienz in den falschen Dingen bringt Dich ans falsche Ziel. Wenn Du mit hundert Stundenkilometern in die falsche Richtung fährst, kommst Du schnell voran – aber immer noch in die falsche Richtung. Dein Tempo, Deine

Disziplin, das, was Du wirklich gut kannst: Genau das arbeitet dann gegen Dich. Je besser Du in Deiner Facharbeit bist, desto schneller fährst Du vor die Wand. Wer auf eine Klippe zufährt, ist mit langsamem Tempo besser bedient.

FOKUS HEISST NEIN SAGEN

Der unbequemste Punkt: Eine Strategie, die alles will, ist keine Strategie, sondern eine Wunschliste. Strategie bedeutet fokussieren, und Fokus bedeutet nicht, sich auf eine Sache zu konzentrieren – Fokus bedeutet, zu allen anderen Sachen Nein zu sagen. Deshalb ist Fokus so schwer. Nein zu den falschen Kunden, Aufträgen, Projekten, Produkten. Jedes Ja zu einem Kunden, einem Produkt, einem Markt ist automatisch ein Nein zu einem anderen, weil Deine Zeit begrenzt ist. Wenn Du Ja zu etwas Falschem sagst, hast Du keine Zeit mehr, Ja zu etwas Richtigem zu sagen.

Auch das zeigt die Befragung: Unternehmen, die strategisch planen, fokussieren sich – an erster Stelle auf die Kundenbedürfnisse (94 Prozent), dann auf die Qualitätssicherung, dann auf die Finanzplanung (63 Prozent). Entscheidend ist nicht die Reihenfolge, sondern dass sie sich überhaupt fokussieren. Gerade kleine Unternehmen fokussieren sich dagegen auf ganz viele Dinge gleichzeitig – oder haben gar keinen Fokus und machen alles und nichts. Also: Für wen wirst Du tätig – nicht für alle, sondern ganz konkret für wen? Welchen Nutzen stiftest Du, den andere so nicht stiften – der Grund, warum jemand ausgerechnet bei Dir kauft und nicht beim Wettbewerber um die Ecke? Und wogegen entscheidest Du Dich ganz bewusst? Das ist der Kern von Strategie.

WAS NICHT AUFGESCHRIEBEN IST, EXISTIERT NICHT

In Beratungen stelle ich immer wieder dieselbe Frage: „Haben Sie eine Strategie?" – „Ja, habe ich." – „Kann ich sie sehen?" – „Nein, können Sie nicht." Dann gilt: Was nicht aufgeschrieben ist, existiert nicht. Eine Strategie, die nur in Deinem Kopf existiert, ist keine Strategie. Das ist ein Gefühl, und mit

Gefühl kannst Du nicht steuern – Du kannst es nicht prüfen und nicht weitergeben. Versuch mal, jemandem das Gefühl zu erklären, das Du hattest, als Du mit einer Flasche Weißwein den Sonnenuntergang angeschaut hast: Erzählen kannst Du es, nachfühlen kann es keiner. Also muss die Strategie aufs Papier, mit Zahlen dran. Dann können andere verstehen, wo Du hinwillst, und Du kannst prüfen, ob Du auf Kurs bist.

Warum solltest Du also auch als Fünf-Mann-Betrieb eine ausformulierte Strategie haben? Weil es besser ist. Weil es nützt. Weil es Dir hilft, Dein Unternehmen besser und erfolgreicher zu führen.

DER CHEFSACHE-KRISE-TIPP: 90 MINUTEN, DREI FRAGEN, DREI SÄTZE

Wie immer ganz pragmatisch. Erstens: Block Dir noch diese Woche neunzig Minuten im Kalender – ein Termin mit Dir selbst, kein anderer ist dabei. Verlass das Büro, damit keiner an die Tür klopft. Ich setze mich zum Nachdenken gern ins Auto, fahre auf die Autobahn und schalte das Telefon aus – mach das, was für Dich am besten funktioniert. Und dieser Termin wird nicht verschoben.

Zweitens: Beantworte drei Fragen. Nicht zwanzig – drei.

1. Für wen ist mein Unternehmen in drei Jahren unverzichtbar – und für wen bewusst nicht?
2. Welchen Nutzen liefere ich besser als jeder Wettbewerber?
3. Was ist der eine nächste Schritt, den ich in den nächsten neunzig Tagen gehe, um genau dahin zu kommen?

Nimm Dir für jede Frage Zeit. Keiner liest das außer Dir.

Drittens, ganz am Ende des Termins: Schreib die Antworten in genau drei Sätze. Kein achtzigseitiges Papier – drei ehrliche Sätze, die auf eine halbe Seite passen. Wenn es Dir hilft, schreib erst episch eine DIN-A4-Seite voll und dampf sie dann ein. Und wenn Dir das Eindampfen schwerfällt, ein Pro-

Tipp: Wirf den Text in eine KI und lass ihn Dir zusammenfassen. Sei gespannt, was dabei herauskommt – vielleicht führt Dich das irgendwohin, wo Du vorher noch gar nicht gedacht hast.

Wenn Du beim Lesen gemerkt hast, dass Du unglaublich fleißig bist, Dir aber nicht sicher bist, ob Du auf dem richtigen Weg so fleißig entlangrennst: Fang noch in dieser Woche mit den drei Sätzen an.

Das Tagesgeschäft ist der Feind Deiner Strategie – und es gewinnt jeden Tag, an dem Du ihm nicht bewusst widersprichst.

> Lieber hören statt lesen? Das ist die Lesefassung von **Folge 24** – das Original: Steuerst Du – oder wirst Du getrieben? 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