BLOG

LESEFASSUNG FOLGE 25: EIN UNTERNEHMEN, DAS NUR MIT DIR LÄUFT, IST KEIN UNTERNEHMEN

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

Redigierte Lesefassung der Podcast-Folge 25 von Chefsache Krise, erschienen am 28. Juli 2026.

Läuft Dein Unternehmen, weil das System das Unternehmen trägt – oder läuft es, weil Du jeden Morgen um sechs Uhr im Büro bist und abends als Letzter das Licht ausmachst? Das ist die Frage dieser Folge. Kurz zur Einordnung: Krise heißt Verlust der Steuerbarkeit, und die Steuerbarkeit eines Unternehmens ruht auf drei Säulen – Strategie, Operating Model, Controlling. Das ist das SOC-Modell. Die Strategie haben wir in der letzten Folge geklärt: wohin Du willst, für wen Du da bist, für wen bewusst nicht. Und jetzt kommt die unbequeme Anschlussfrage: Wer fährt eigentlich? Die Strategie führt sich nicht von selbst aus. Es braucht eine Maschine, die sie jeden Tag in die Realität umsetzt – und diese Maschine heißt Operating Model. Wer macht was? Wie wird es gemacht? Und womit? Die Kurzformel: Menschen benutzen Prozesse, um Produkte herzustellen. Eingerahmt von IT, Daten und KI.

EIN GANZ NORMALER TAG

Schauen wir ehrlich hin, wie die Maschine in den meisten inhabergeführten Unternehmen aussieht. Du bist morgens der Erste im Betrieb, die Mails von gestern hast Du weggearbeitet, bevor der erste Mitarbeiter kommt. Dann

geht es los: Der eine fragt, wie der Auftrag weiterlaufen soll – entscheidest Du. Die Bürokraft fragt, ob sie dem Kunden eine Mahnung schicken darf – entscheidest Du. Der Lieferant ruft wegen der Konditionen an – kümmerst Du Dich drum. Das Angebot für den Neukunden kalkulierst Du, denn die Preise hast nur Du im Kopf. Zwischendurch springst Du in die Produktion oder auf die Baustelle, weil ein Kollege krank ist oder weil Du es nun mal am besten kannst. Und abends um sieben, wenn alle weg sind, machst Du das, was Du eigentlich den ganzen Tag machen wolltest: Angebote, Rechnungen, Planung – und die Buchhaltung. Kennst Du das? Ich wette, Du kennst das.

ZEHN STUNDEN UNTERNEHMER, DREIUNDVIERZIG STUNDEN ERSATZTEIL

Die Statistik sagt, dass Du nicht allein bist. Das Statistische Bundesamt hat für 2025 gemessen: Vollzeiterwerbstätige arbeiten rund vierzig Stunden pro Woche, genau 40,2. Ein Forschungsbericht im Auftrag des Bundesarbeitsministeriums hat sich die Selbstständigen angeschaut: Selbstständige mit Beschäftigten – also Du, der Arbeitgeber – kommen auf 52,7 Stunden, gute zwölf Stunden mehr. Fast jeder zweite Arbeitgeber-Selbstständige, fünfundvierzig Prozent, arbeitet regelmäßig mehr als achtundvierzig Stunden pro Woche. Bei den Vollzeitangestellten sind das gerade mal vier Prozent.

Ich habe kein Problem damit, wenn Unternehmer fleißig sind – wohl aber, wenn sie sechzig, siebzig, achtzig Stunden die Woche arbeiten, denn das ist eher die Realität, die ich kenne. Und es gibt einen Riesenunterschied zwischen Arbeiten und Beschäftigtsein. Was Du in acht Stunden nicht hingekriegt hast, wirst Du in vierzehn auch nicht hinkriegen. Wenn Du vierzehn Stunden am Tag arbeiten musst, stimmt etwas in Deinem System nicht.

In über sechshundert Beratungen habe ich bei den allermeisten Betrieben dasselbe gesehen: Das sind nicht dreiundfünfzig Stunden Unternehmer-Arbeit. Das sind zehn Stunden Unternehmer-Arbeit und dreiundvierzig

Stunden Ersatzteil-Arbeit. Du bist das Ersatzteil in Deinem eigenen Betrieb. Und dahinter steckt eine einfache Mechanik: Jede Entscheidung, die über Deinen Tisch läuft, läuft über Deinen Tisch, weil es keine Regel gibt, nach der jemand anderes sie treffen könnte. Jede Frage, die Dir gestellt wird, wird Dir gestellt, weil die Antwort nur in Deinem Kopf existiert. Und jedes Mal, wenn Du einspringst, musst Du einspringen, weil es für diesen Fall keinen Prozess gibt.

WAS DICH DIE ABHÄNGIGKEIT WIRKLICH KOSTET

Zwei Vorgänge aus dieser Woche. Erstens: Ein Unternehmer hat von seiner Bank keinen Kredit bekommen – weil die Bank erkannt hat, dass ohne ihn das gesamte Unternehmen zusammenbricht. Das Ausfallrisiko war ihr zu groß: Wenn Sie nicht mehr existieren, funktioniert der Laden nicht, und dann ist unser Kredit gefährdet. Das ist bei Banken inzwischen ein hartes Rating-Kriterium: Funktioniert das Unternehmen noch, wenn der Inhaber ausfällt?

Zweitens: Unternehmensveräußerung. Stell Dir vor, Du willst verkaufen – und wenn Du weg bist, ist das gesamte Know-how weg. Was bitte kaufe ich da als Käufer? Ich müsste ja Dich kaufen, und dann müsstest Du neunzig Stunden die Woche für mich arbeiten. Genau das, was Du nicht willst. Stell Dir das vor wie ein Rad, und Du bist die Radnabe: Ziehst Du sie raus, plumpsen die Speichen weg, und das Rad bricht in sich zusammen. Wenn Du die Radnabe bist, hat das, was Du verkaufst, keinen Wert.

Wenn Deine ehrliche Antwort also lautet: „Das Unternehmen läuft, weil ich funktioniere – und zwar genau so lange, wie ich funktioniere", dann muss die Anschlussfrage sofort lauten: Wie komme ich da raus? Genau dafür ist die zweite Säule da. Das Operating Model ist das System, das Du aufbaust, damit Du selbst an Wichtigkeit in Deinem Unternehmen verlierst.

KEIN KOPF-PROBLEM – EIN SYSTEM-PROBLEM

Vorsicht vor den Super-Coaching-Sprüchen: „Du musst Dich in Deinem Unternehmen überflüssig machen." Im Kern richtig – aber die Art, wie es Dir erklärt wird, funktioniert nicht. Denn das ist kein Problem Deiner inneren Einstellung. Du brauchst keine andere Einstellung, Du brauchst ein System. Und ein System kann man bauen – Deine Persönlichkeit umzubauen ist deutlich schwieriger, weil Du nun mal so bist, wie Du bist.

Erwarte dabei keinen Zaubertrick. Operating Model ist langweilig. Es geht darum zu schauen, wie die Dinge in Deinem Unternehmen wirklich funktionieren – und das ist Arbeit, bis in die kleinste Kleinigkeit. Der Begriff klingt nach Konzernsprache und achtzig Seiten PowerPoint, dabei passt die Idee auf einen Bierdeckel: Das Operating Model ist die Antwort auf die Frage, wie Dein Unternehmen das liefert, was Du strategisch versprochen hast. Jeden Tag, verlässlich, auf die gleiche Art und Weise – auch wenn der Chef nicht da ist. Drei Bausteine plus ein Rahmen: Menschen, Prozesse, Produkte, eingerahmt von IT, Daten und KI.

BAUSTEIN EINS: MENSCHEN

Der schwierigste Bereich. Wer macht was in Deinem Betrieb – als Rolle, nicht als Person? Fang mit einem Organigramm an. Wenn ich Unternehmer bitte, eines zu bauen, schreiben sie alle Mitarbeiter auf und ordnen sie irgendwie untereinander an. Das ist kein Organigramm. Ein Organigramm ist menschenleer: Es zeigt die Rollen und Funktionen, die Dein Unternehmen braucht – und in diese Stellen setzt Du später Menschen hinein. Dazu gehören zwei Fragen: Wer darf ab welcher Stufe was entscheiden? Und wer vertritt wen?

Zur Vertretung ein Einschub, der mir am Herzen liegt. Jedes Mal, gerade zur Urlaubszeit, bekomme ich Abwesenheitsnotizen zurück: „Ich bin bis zum 27.8. nicht im Büro. Diese E-Mail wird nicht weitergeleitet und von niemandem gelesen." Für mich ist das ein doppeltes Signal: Erstens

interessiert euch das Anliegen eures Kunden offenbar nicht – denn wer eine E-Mail schreibt, will etwas. Und zweitens ist es ein klares Zeichen mangelnder Organisation. Es muss doch einen Stellvertreter geben.

Bei uns gilt deshalb eine klare Regel: Diese Autoresponder sind verboten. Wer nicht da ist, hat einen festen Ansprechpartner – man nennt das auch: Team. Die E-Mails werden umgeleitet, eine Kopie verbleibt im eigenen Postfach. Der Vertreter fragt den Kunden, ob die Sache warten kann, bis der Kollege zurück ist – oder er erkennt selbst, dass sie keinen Aufschub duldet, und kümmert sich. In neunzig Prozent der Fälle sagt der Kunde: „Danke für die Antwort, das hat Zeit." Nur zehn Prozent müssen sofort bearbeitet werden – und das macht dann das Team. Denn dem Mandanten ist am Ende völlig egal, wer sein Problem löst. Hauptsache, es wird gelöst – von seinem Steuerberater. Das ist die Kanzlei, nicht der einzelne Sachbearbeiter. Der Nebeneffekt: Wer aus dem Urlaub zurückkommt, findet fünf offene Mails vor, nicht fünfzig. Getreu unserer Vision: Wir wollen einen Arbeitsplatz, von dem wir keinen Urlaub brauchen.

Das funktioniert nur, weil meine Mitarbeiter bewusst und gewollt nicht zu hundert Prozent ausgelastet sind – damit niemand überlastet wird, damit Vertretungen auch kurzfristig möglich sind, wenn jemand mit Grippe ausfällt, und damit Zeit für Projekte bleibt. Das ist eine Entscheidung, die Du als Chef treffen musst. Knallst Du Deine Leute bis zum Anschlag voll, sitzt da ein Sack voll Einzelkämpfer, jeder paddelt nach dem Motto „Rette sich, wer kann" – und es gibt kein Miteinander. Das ist dann Deine Schuld, und Du musst es ändern.

BAUSTEIN ZWEI: PROZESSE

Wie läuft ein Auftrag durch Deinen Betrieb – von der Anfrage bis das Geld auf dem Konto ist? Man nennt das den idealtypischen Wertschöpfungsprozess: Wenn alles gut läuft, wie funktioniert es dann? Bau das für eine normale Leistung bei Dir auf. Bei uns gibt es das: Eine Mandatsanfrage geht telefonisch oder per E-Mail ein, je nach Weg startet ein anderer Prozess, ein

festes Gremium entscheidet nach klaren Kriterien, wen wir annehmen – dann folgt der Onboarding-Prozess. Egal ob Du Elektriker bist, Maler, Dachdecker oder Bäcker: Wenn der Auftrag eingeht – was passiert dann? Du wirst feststellen, dass Du das nie definiert hast. Und das bedeutet: Du fängst jedes Mal von vorne an und verbrauchst unglaublich viel Zeit.

Übrigens: In die Entscheidung, ob ein Mandat angenommen wird, bin ich nur rudimentär eingebunden – ich werde informiert, entschieden wird ohne mich. Den Onboarding-Prozess sehe ich gar nicht; den machen Mitarbeiter und entwickeln ihn weiter. Es gibt Mandate, die ich noch nie gesehen habe. Ich muss nicht alles wissen, und ich will auch gar nicht alles wissen.

BAUSTEIN DREI: PRODUKTE

Was genau bietest Du an? Malermeister ist kein Produkt, Steuerberater ist kein Produkt, Rechtsanwalt ist kein Produkt – das sind Tätigkeitsbeschreibungen. Du brauchst Produkte: einmal Jahresabschluss mit Besprechung und betriebswirtschaftlicher Analyse, geschnürt zu einem Paket, und dieses Paket kostet Euro X. Das geht in fast jedem Gewerk. Das Schöne daran: Mit einem Paket kommst Du aus der Vergleichbarkeit heraus – beim einen Steuerberater ist die Bilanzbesprechung inkludiert, beim anderen nicht. Ob das Paket dem Mandanten nützt? Das wird er Dir erzählen. Ich habe Bilanzbesprechungen erlebt, bei denen der Steuerberater ab dem Deckblatt vorgelesen hat und ein Mandant angefangen hat zu schnarchen – ein deutliches Zeichen, dass das, was da passiert, völlig sinnfrei ist.

Also: Was bietest Du an, in welcher Form, mit definierter Qualität, definiertem Preis und definierten Leistungen – damit Du nicht permanent mehr lieferst als vereinbart? Und die entscheidende Frage: Können Deine Mitarbeiter Deine Pakete verkaufen, oder kannst nur Du es? Solange nichts standardisiert ist, kannst meistens nur Du es. Je mehr Du standardisierst, desto mehr bist Du selbst aus dem Verkaufsprozess raus.

DER RAHMEN: IT, DATEN, KI

Um die drei Bausteine liegt ein Rahmen, denn ohne IT läuft heute nichts mehr. Du musst Dich damit beschäftigen, ob Du willst oder nicht: Deinen Computer bedienen können, Deine Software, Dein Telefon – und zwar als Arbeitsmittel. Bei mir sind auf dem Haupt-Handy keine Social-Media-Apps und keine Spiele; dafür habe ich ein zweites Gerät, damit ich nicht in Versuchung komme, meine Zeit zu verdaddeln. Die Algorithmen sind so geschrieben, dass aus „nur zwei Clips" immer vierzig Minuten werden.

Deine Software musst Du nicht bis ins Letzte beherrschen, aber Du musst wissen, was mit ihr geht. Ich arbeite seit 2002 mit unserer Steuerberater-Software und konnte sie damals aus dem Effeff – inzwischen bin ich aus der täglichen Anwendung herausgerutscht, und das ist in Ordnung. Ich halte mich auf dem Laufenden, indem ich zu den Veranstaltungen des Herstellers gehe – in diesem Jahr habe ich dort Dinge mitgenommen, aus denen ein Projekt geworden ist: Wir ziehen die gesamte IT-Nutzung im Unternehmen einmal gerade. Das ist meine Aufgabe als Unternehmer: Ich muss nicht wissen, wie ein Buchungssatz eingegeben wird – aber ich muss wissen, wo die Richtung hinführt.

Und Daten? Jedes Unternehmen ist ein Datenunternehmen. Jedes. Ich kenne einen Freizeitpark – der Esel- und Landspielhof in Nessendorf, eine Reise wert, wenn Du kleine Kinder hast –, der kennt die durchschnittliche Schuhgröße seiner Besucher. Kein Scherz: Beim Eselreiten haben sie Strichlisten geführt, welche Steigbügel ausgegeben wurden, und daraus abgeleitet, wie groß die Besucher sind – wie viel Prozent Kinder, wie viel Prozent Erwachsene. Sie haben notiert, aus welchen Regionen die Gäste kommen, um die Werbung richtig zu schalten. Und sie führen seit zwanzig Jahren Wetteraufzeichnungen: Temperatur, Wolkenlage, Sonne – und wie viele Besucher kamen. Wenn am Freitag einundzwanzig Grad und Wolken gemeldet sind, wissen sie auf zehn Leute genau, wie viele kommen – und planen danach Personal, Pommes und Esel.

Und KI fängt dann an, richtig Spaß zu machen, wenn Du beginnst, Deine eigene Arbeit an die KI auszulagern – oder, die hohe Schule, ganze Stellen in Deinem Organigramm. „Formulier mir diese E-Mail ein bisschen freundlicher" kannst Du machen, aber das ist keine KI-Nutzung. Wenn ich in Seminaren frage, wer KI einsetzt, melden sich alle. Wenn ich frage, wer jeden Tag produktiv damit arbeitet, liegen die Hände auf dem Tisch. Daran kommen wir nicht vorbei – das müssen wir machen. Kümmere Dich um Deine IT: Sie entscheidet darüber, ob Du gewinnst oder verlierst, weil Du Datenmaterial brauchst, und das kommt aus der IT.

DAS UHRWERK UND DIE ZEIT

Das war's. Kein Kaninchen aus dem Hut: Menschen, Prozesse, Produkte, eingerahmt von IT, Daten und KI – das ist das Operating Model. Der Teufel steckt im Detail, aber mit diesen drei Dingen musst Du Dich beschäftigen. Wenn alle drei ineinandergreifen wie ein Uhrwerk, zeigt die Uhr die richtige Zeit an. Und die Zeit ist die Strategie. Wird die falsche Zeit angezeigt, wird Deine Strategie nicht umgesetzt – ein Signal, dass irgendwo im Operating Model etwas nicht stimmt. Und wie misst Du das? Über Controlling – die dritte Säule, die nächste Folge.

DEINE UMSETZUNG DIESE WOCHE

Der Chefsache-Krise-Tipp, wieder mit Zettel und Stift: Nimm Dir Deinen Kalender der letzten zwei Wochen – nur die letzten zwei Wochen. Schreib alles, was Dich genervt hat, auf Post-its: ein Problem pro Zettel, kleiner Zettel, dicker Stift, damit keine Romane entstehen. Kleb alles an eine Tür und bring es in eine Reihenfolge: nach oben, was Dich am meisten genervt hat. Du wirst feststellen: Was oben landet, steht mit anderen Worten noch achtmal auf Deinen Zetteln – also clustern. Dann ein Foto von der Tür, fertig ist die Dokumentation. Und dann nimmst Du Dir die Probleme vor, eins nach dem anderen, mit einem Plan, bis wann sie gelöst sein sollen. Wenn Du bei einem nicht weiterweißt, hol Dir jemanden, der von draußen draufguckt und

Dir zwanzig scheinbar doofe Fragen stellt – meistens fallen Dir dabei die Lösungen selbst ein. Und denk an Goethe: Erfolg hat drei Buchstaben – T, U, N.

Drei Merksätze zum Schluss. Erstens: Die Strategie entscheidet, wohin Du willst – das Operating Model entscheidet, ob Du da ankommst. Zweitens: System schlägt Intensität. Immer. Und drittens:

Ein Unternehmen, das nur mit Dir läuft, ist kein Unternehmen. Das sind Arbeitsplätze mit Personal.

> Lieber hören statt lesen? Das ist die Lesefassung von **Folge 25** – das Original: „Ein Unternehmen, das nur mit Dir läuft, ist kein 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