



Zukunft zum Selbermachen – warum Eigenständigkeit wieder zählt

Eigenständigkeit zählt mehr denn je – trotz sinkender Gründerzahlen. Kleine Unternehmen punkten mit Kundennähe, Angebotsfreiheit und digitaler Eigenregie.

Seite 6

Auf geht's



**Wirtschaftsethik im Kleinen – Haltung
statt Hochglanz**

Seite 14



Die Freiheit, sich nicht zu überfordern

Seite 20



Wann kommt der nächste Crash?

Seite 26

Wir sind für Sie da!

Als Ihre steuerlichen Berater bündeln wir alle Ihre relevanten wirtschaftlichen Daten. Dadurch können wir schnell auf Veränderungen und Ihre Bedürfnisse reagieren und Ihnen bei der Lösung von Herausforderungen mit Herz, Stärke und Partnerschaft zur Seite stehen.

So betreuen wir Sie einerseits kompetent bei allen Ihren finanziellen und fiskalischen Anforderungen, sind aber auch Ihre natürlichen Partner in allen rechtlichen Fragen.

**Sprechen Sie uns gerne an.
Wir freuen uns auf Sie.**

📍 **Villa Frese**
Schwachhauser Heerstraße 59
28211 Bremen

☎ **04 21. 40 89 80-0**

✉ **bremen-mitte@hsp-steuer.de**

🌐 **www.hsp-steuer.de/bremen-mitte**



Liebe Leserschaft,

Selbstständigkeit gilt vielen als Inbegriff der Freiheit – doch echte Freiheit zeigt sich selten in großen Gesten. Sie liegt im Alltäglichen: im klugen Maßhalten, im bewussten Entscheiden, im Handeln mit Haltung. Dieses Heft widmet sich den leisen, aber wesentlichen Kräften unternehmerischer Selbstbestimmung. Es geht um die Zukunft zum Selbermachen, um Werte statt Werbefloskeln – und um die Freiheit, sich nicht zu überfordern. Drei Texte über Eigenständigkeit, Verantwortung und Maß. Denn wirtschaftlicher Erfolg ist keine Frage der Größe, sondern der Klarheit.

Wir wünschen Ihnen ein informatives Lesevergnügen.

Herzlichst
HSP STEUER Bremen Mitte



Dipl.-Jur.
Florian Würzburg, LL.M

Rechtsanwalt & Notar
Fachanwalt für Erbrecht
Fachanwalt für Steuerrecht
Geschäftsführender Partner



Dipl.-Kffr. (FH)
Julia Würzburg
Senior Tax Consultant
Zertifizierte Steuerberatungsassistentin
in der (Zahn-)Ärzteberatung



Carsten Schulz

Steuerberater
Partner

HSP STEUER®

BREMEN MITTE

HSP STEUER Müller & Würzburg
PartG mbB

**Flexibel.
Praktisch.
Sicher.**

Alles im Griff

**Maßgeschneiderte, ganzheitliche und vorausschauende
Steuerberatung fürs Handwerk**

Als Steuerberater kennen wir Ihre Zahlen und den Zustand Ihres Betriebs. Ebenso kennen wir die Möglichkeiten, in Krisensituationen die richtigen Maßnahmen zu treffen und die nötigen Weichen zu stellen.

Daher sind wir Ihr zuverlässiger Partner, wenn es darum geht, dem Wind zu trotzen und einen erfolgreichen Kurs anzusteuern.

Für Ihre Zukunft, für Ihren Erfolg mit Herz, Stärke und Partnerschaft.

Unser Angebot – Ihre Vorteile

- ✓ Digitale Finanzbuchhaltung, Lohn- und Gehaltsabrechnungen
- ✓ Individuelle monatliche Auswertungen sowie regelmäßiger Controlling-Report (grafische Übersichten zur Entwicklung Ihres Unternehmens)
- ✓ Potenzialanalyse und Branchenvergleich sowie Entwicklung von Planzahlen für die Bank
- ✓ Übermittlung aller Belege per Scan oder Foto über eine App
- ✓ Übernahme von Zahlungsverkehr und Mahnwesen nach Ihren Vorgaben und Anforderungen
- ✓ Technische Unterstützung bei der Einrichtung von buchhaltungsrelevanten Werkzeugen und Anbindung Ihrer Branchensoftware
- ✓ Regelmäßige Besprechung Ihrer aktuellen Zahlen, persönlich oder per Video-Meeting

Sprechen Sie uns an. Wir freuen uns auf Sie.

www.hsp-steuer.de/bremen-mitte



Inhaltsverzeichnis

Zukunft zum Selbermachen – warum Eigenständigkeit wieder zählt	6
Wirtschaftsethik im Kleinen – Haltung statt Hochglanz	14
Die Freiheit, sich nicht zu überfordern	20
Wann kommt der nächste Crash?	26
HSP intern	29

Steuertermine

Januar

12.01. – Lohn- und Kirchenlohnsteuer und Solidaritätszuschlag, Umsatzsteuer

Februar

10.02. – Lohn- und Kirchenlohnsteuer und Solidaritätszuschlag, Umsatzsteuer

16.02. – Gewerbesteuer, Grundsteuer

März

10.03. – Lohn- und Kirchenlohnsteuer und Solidaritätszuschlag, Umsatzsteuer

Hinweise zu Lohnabrechnungen

Um alle gesetzlichen Fristen einzuhalten, liegen unsere Abrechnungstermine zwischen dem 15. und 20. des jeweils laufenden Monats. Stammdatenänderungen und laufende Bewegungsdaten des Monats melden Sie bitte schriftlich – vorzugsweise per E-Mail – bis zum 15. des laufenden Monats. Bitte beachten Sie, dass nur vollständige Angaben die Grundlage für eine korrekte Gehaltsabrechnung bilden können. Zudem wird nur so sichergestellt, dass die Datenübermittlungen zu den gesetzlich vorgeschriebenen Zeiten erfolgen können. Sollten für Ihre internen Betriebsabläufe und Gegebenheiten weitere Abrechnungstermine erforderlich sein, sprechen Sie uns bitte an. Gerne können wir andere Termine nach individueller Abstimmung vereinbaren. Für nach dem 15. des Monats eingehende Änderungsmeldungen können wir nicht sicherstellen, dass diese in der aktuellen Abrechnung mit berücksichtigt werden.

Impressum

DAS QUARTAL wird herausgegeben von

HSP GRUPPE Servicegesellschaft mbH & Co. KG
Wilhelm-Kruse-Weg 8, 29331 Lachendorf, Tel.: 0511. 399 64-0

Anregungen, Kritik und Leserbriefe senden Sie bitte bevorzugt an redaktion@hsp-gruppe.de.

Wir behalten uns vor, Leserbriefe/E-Mails – mit vollständigem Namen, Anschrift und E-Mail-Adresse – auch gekürzt zu veröffentlichen (bitte teilen Sie uns mit, wenn Sie mit einer Veröffentlichung nicht einverstanden sind). Für unverlangt eingesandte Manuskripte übernehmen wir keine Haftung. Inhaltlich verantwortlich: Carsten Schulz, Steuerberater

Die Verantwortung für die einzelnen Texte liegt, soweit gekennzeichnet, bei den Autoren. Bei fehlender Kennzeichnung liegt die Verantwortung bei Carsten Schulz.

Konzeption und Design: Brigade Eins Werbeagentur, Hannover, www.brigade-eins.de

Layout: SD MEDIEN-DESIGN, Walsrode
www.sd-mediendesign.de

Fotos & Illustrationen: Christian Wyrwa, isignstock, iStockphoto, ccvision.de

Haftungsausschluss: In diesem Magazin berichten wir über neue Gesetze und Gesetzesvorhaben sowie auf der Grundlage aktueller Rechtsprechung und Finanzverwaltungsanweisungen über Änderungen und ausgewählte Themen auf dem Gebiet des Steuerrechts. Die Autoren haben diese Informationen mit größter Sorgfalt zusammengestellt. Wir bitten aber um Verständnis dafür, dass wir für gleichwohl enthaltene etwaige Informationsfehler keine Haftung übernehmen. Bitte beachten Sie, dass es sich bei den Inhalten nur um allgemeine Hinweise handeln kann, die die Prüfung und erforderliche individuelle Beratung eines konkret zu beurteilenden Sachverhalts nicht zu ersetzen vermögen. Für Rückfragen und Ihre persönliche Beratung stehen wir Ihnen jederzeit gern zur Verfügung.





Zukunft zum Selbermachen – warum Eigenständigkeit wieder zählt

Eigenständigkeit zählt mehr denn je – trotz sinkender Gründerzahlen. Kleine Unternehmen punkten mit Kundennähe, Angebotsfreiheit und digitaler Eigenregie.

In einer Arbeitswelt, die zunehmend reguliert und vorgezeichnet erscheint, zählen Mut, Kreativität und persönliches Verantwortungsbewusstsein wieder mehr. Eigenständigkeit zählt 2026 wieder – nicht trotz, sondern gerade wegen der äußeren Begrenzungen.

Deutschland erlebt einen anhaltenden Rückgang der Selbstständigkeit. Immer weniger Menschen wagen den Schritt in eine eigene Firma oder Praxis. Die **Selbstständigenquote** – also der Anteil der Selbstständigen an allen Erwerbstätigen – sinkt seit Jahren kontinuierlich und liegt heute so niedrig wie seit Jahrzehnten nicht mehr. Viele **streben nach Sicherheit**: Eine Festanstellung mit planbarem Einkommen erscheint verlockender als das Risiko der eigenen Unternehmung. Gerade der öffentliche Dienst erlebt ein Comeback als sicherer Hafen, in dem Jobgarantien und geregelte Abläufe vorherrschen. In unsicheren Zeiten zieht es Berufstätige verstärkt dorthin, wo Stabilität versprochen wird.

Doch trotz dieses Trends zur Absicherung gewinnen **Eigenständigkeit und Unternehmmergeist** als Haltung wieder an Bedeutung. Es entsteht eine neue Wertschätzung für Selbstbestimmung – **nicht als Massenphänomen, sondern als bewusste Entscheidung** einer engagierten Minderheit. Wer heute den Weg in die Selbstständigkeit wählt, tut dies mit offenen Augen: in Kenntnis der Risiken, aber auch aus Überzeugung, dass die Freiheit, eigene Entscheidungen zu treffen, ein hohes Gut ist. In einer Arbeitswelt, die zunehmend reguliert und vorgezeichnet erscheint, zählen Mut, Kreativität und persönliches Verantwortungsbewusstsein

wieder mehr. **Eigenständigkeit** zählt 2026 wieder – **nicht trotz, sondern gerade wegen der äußeren Begrenzungen**.

Wenn Sicherheit den Vorzug bekommt

Das Bild der klassischen Unternehmernation bröckelt: Die **Gründungs- und Selbstständigenzahlen** sind rückläufig. Wo in früheren Jahrzehnten eine steigende Zahl junger Talente vom eigenen Betrieb träumte, herrscht heute oft Zurückhaltung. Die Gründe dafür liegen auf der Hand. **Sicherheit** steht hoch im Kurs. Nach den Turbulenzen der letzten Jahre – von Wirtschaftskrisen über Pandemiefolgen bis zu geopolitischen Unsicherheiten – neigen viele dazu, beruflich auf Nummer sicher zu gehen. Eine unbefristete Stelle, am besten verbeamtet, gilt als Ideal. Der öffentliche Dienst profitiert davon besonders: In Umfragen geben immer mehr Berufstätige an, sie würden sich bei gleicher Tätigkeit eher für eine **Anstellung im Staatsdienst** entscheiden als für eine in der freien Wirtschaft. Die Jobsicherheit, planbare Pensionen und geregelte Arbeitszeiten üben gerade auf die junge Generation eine große Anziehungskraft aus.

Für kleine Unternehmen und Selbstständige bedeutet diese Entwicklung eine Herausforderung. Nachwuchs fehlt an allen Ecken: Qualifizierte Fachkräfte bevorzugen oft den sicheren Arbeitgeber, was es schwieriger macht,

eigenständige Betriebe zu übernehmen oder neu zu gründen. Hinzu kommt die Furcht vor Bürokratie und finanziellen Risiken. Deutschland hat den Ruf, ein anspruchsvolles Pflaster für Gründer zu sein – komplexe Vorschriften, hohe Abgaben und der fehlende soziale Netzwerknoten für Selbstständige (etwa bei Rente und Krankengeld) schrecken ab. Die logische Folge: **Selbstständigkeit** erscheint vielen als zu großes Wagnis. Stattdessen wächst eine Generation heran, die lieber in **strukturierten Bahnen** arbeitet, wo Risiken abgedeckt und Entscheidungen von oben getroffen werden.

Dieser Trend ist verständlich, darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, was verloren geht, wenn immer weniger Menschen den Schritt in die Eigenständigkeit wagen. **Unternehmerische Freiheit** trägt seit jeher zum Innovationsgeist

und zur Flexibilität der Wirtschaft bei. Wenn sich zu viele allein auf Sicherheit verlassen, droht ein Mangel an frischen Ideen, individuellen Lösungen und jener besonderen Dynamik, die nur unabhängige **Unternehmerpersönlichkeiten** entfalten können. Es stellt sich also die Frage: **Wie kann Eigenständigkeit heute wieder attraktiv und bedeutend werden**, ohne die realen Sicherheitsbedürfnisse zu ignorieren?

Eigenständigkeit als bewusste Entscheidung

In der aktuellen Lage ist **Selbstständigkeit** keine Selbstverständlichkeit mehr, sondern eine bewusste **Lebensentscheidung**. Die Selbstständigenquote mag niedrig sein, doch die Menschen, die sich für diesen Weg entscheiden, tun dies aus Überzeugung. Sein eigener Chef



Hier zählt das Individuum mit seiner ganzen Persönlichkeit, seinem Können und seiner Leidenschaft. Selbstständige – seien es Handwerker, Dienstleister oder Kreative – erleben unmittelbar die Früchte ihrer Entscheidungen.

sein ist heute weniger denn je eine Notlösung oder Massenbewegung – es ist Ausdruck von **Werten und Lebensentwürfen**. Wer sich selbstständig macht, setzt ein Zeichen: für **Selbstbestimmung**, für die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, und für den Glauben daran, mit der eigenen Idee etwas bewegen zu können.

Diese Haltung gewinnt an Bedeutung, auch wenn die absoluten Zahlen klein sind. In einer Arbeitswelt, in der vielen ein Gefühl der Austauschbarkeit droht, verkörpert die **unternehmerische Selbstständigkeit** das genaue Gegenteil: Hier zählt das Individuum mit seiner ganzen Persönlichkeit, seinem Können und seiner Leidenschaft. Selbstständige – seien es Handwerker, Dienstleister oder Kreative – erleben unmittelbar die **Früchte ihrer Entscheidungen**. Erfolg und Misserfolg sind persönlicher zuzuordnen als im großen Konzern. Diese **Unmittelbarkeit** hat eine besondere Qualität: Sie kann befriedigen und antreiben, weil man die Konsequenzen des eigenen Handelns direkt sieht.

Natürlich ist diese bewusste Entscheidung mit Risiken verbunden. Aber gerade das macht ihren Wert aus. Anstatt Sicherheit um jeden Preis über alles zu stellen, wägen heutige Gründer und Inhaber bewusst ab: **Wie viel Freiheit ist mir die Unsicherheit wert?** Viele stellen fest, dass materielle Sicherheit zwar wichtig ist, aber nicht allein glücklich macht. **Sinn, Leidenschaft**

und Unabhängigkeit in der Arbeit können genauso bedeutsam sein. So entsteht eine **neue Generation von Selbstständigen**, die nicht blauäugig startet, sondern realistisch plant – und dennoch mutig genug ist, es zu tun. Für sie ist **Eigenständigkeit kein Zufall**, sondern der gewählte Lebensweg. Ihr Unternehmergeist sorgt dafür, dass trotz aller Widrigkeiten weiterhin neue Ideen entstehen, kleine Firmen gegründet und alte Betriebe fortgeführt werden. Das ist kein Massenphänomen, aber ein gesellschaftlich wertvolles Gegengewicht zum Sicherheitstrend.

Freiheit im Kleinen: Entscheidungsspielräume statt Grenzenlosigkeit

Es wäre falsch, Selbstständigkeit mit grenzenloser Freiheit zu verwechseln. **Kleine Unternehmen** bewegen sich keineswegs in einem rechtsfreien Raum; sie unterliegen denselben Marktzwängen und gesetzlichen Vorgaben wie alle anderen. Doch **die Freiheit der Selbstständigen besteht in Spielräumen im Konkreten** – in Details, die den Unterschied machen. Während Angestellte oft Entscheidungen von oben abwarten müssen, können Inhaber kleiner Betriebe im Alltäglichen schneller und eigenständiger handeln. Gerade in diesen **Entscheidungsspielräumen im Kleinen** entfaltet sich der Reiz der Eigenständigkeit. Dazu zählen insbesondere:

→ **Angebotsgestaltung:** Selbstständige können **selbst entscheiden, was sie anbieten und wie**. Ob ein Schreiner neue nachhaltige Materialien ins Sortiment nimmt oder ein IT-Dienstleister seine Nische in spezieller Beratung findet – die **Produkt- und Servicepalette** liegt in eigener Hand. Man kann Marktlücken nutzen, sich spezialisieren oder etwas völlig Neues ausprobieren, ohne erst durch konzernweite Gremien zu müssen. Diese Gestaltungsfreiheit ermöglicht es, **kundennahe und innovative Angebote** zu entwickeln, die bei standardisierten Großanbietern so nicht zu finden wären.

→ **Nähe zur Kundschaft:** Kleine Unternehmen genießen oft eine **direkte Beziehung zu ihren Kunden**. Man kennt seine Kundschaft persönlich, versteht ihre Bedürfnisse und erhält unmittelbares Feedback. Diese Nähe erlaubt es, flexibel auf Wünsche zu reagieren und Vertrauen aufzubauen. Während in großen Strukturen Kundenanliegen in anonymen Hotlines versanden, kann der lokale Handwerksbetrieb oder die inhabergeführte Agentur direkt und unkompliziert helfen. **Eigenständigkeit** bedeutet hier Freiheit, die Beziehung zum Kunden **auf Augenhöhe** zu gestalten – ein unschätzbare Vorteil in Zeiten, in denen persönliche Bindung und Vertrauen immer wichtiger werden.

→ **Digitale Eigenregie:** Dank moderner **digitaler Tools** können selbst kleinste Unternehmen heute professionell agieren. Von cloudbasierter Buchhaltung über Online-Marketing bis zur Terminorganisation per App – **digitale Selbstorganisation** verschafft Unabhängigkeit von teuren externen Dienstleistern und macht flexibel. Ein kleiner Betrieb kann seine **Digitalstrategie** eigenständig steuern: online präsent sein, E-Commerce nutzen, auf Plattformen sichtbar werden, ohne seine Identität aufzugeben. Die Möglichkeit, neue Software

und Technologien direkt einzusetzen, ohne lange Entscheidungswege, ist ein echter Wettbewerbsvorteil. Damit behalten Selbstständige die Hoheit über ihre Daten, Prozesse und Kundenkontakte in der eigenen Hand.

→ **Robuste Organisation:** **Flache Hierarchien und überschaubare Teams** machen kleine Unternehmen anpassungsfähig. Bei Veränderungen – seien es neue gesetzliche Auflagen, schwankende Materialpreise oder unerwartete Aufträge – können Selbstständige rasch reagieren. Entscheidungswege sind kurz, Umstellungen lassen sich **unbürokratisch umsetzen**. So entsteht eine robuste Organisation, die zwar verwundbar scheint, aber oft krisenfester ist als große Tanker, weil sie flexibel navigieren kann. Die Freiheit liegt darin, **eigene Schwerpunkte** zu setzen: welchen Lieferanten man wählt, welche Projekte Priorität bekommen oder welche Kosten man einsparen kann. Diese Spielräume mögen begrenzt sein, doch sie ermöglichen es, im Sturm schneller Kurs zu halten oder zu wechseln. Das ist keine grenzenlose Freiheit – aber es ist die **Freiheit, im richtigen Moment selbst zu entscheiden**.

In all diesen Bereichen zeigt sich: Die **Selbstständigkeit** bietet **Freiheitsgrade im Alltag**, die man in abhängigen Beschäftigungsverhältnissen so nicht hat. Es sind oft die kleinen Dinge – der eigene Stil im Angebot, der persönliche Umgang mit Kunden, die spontan eingeführte neue Software oder die pragmatische Umorganisation des Teams – die den Unterschied machen und **Erfolg sowie Zufriedenheit** in der Selbstständigkeit ausmachen. Gerade weil ringsum viele Einschränkungen existieren, sind diese kleinen Freiheiten so wertvoll.





Regionale Präsenz und Preishoheit: Stärken im aktuellen Umfeld

Ein Blick auf **Handwerk und Dienstleistungen** zeigt exemplarisch, wie wichtig eigenständiges Agieren gerade heute ist. Nehmen wir die **regionale Präsenz**: In einer globalisierten, online geprägten Welt besinnen sich viele Verbraucher wieder auf das **Lokale**. Ein Malermeister aus der Region, ein familiengeführtes Café oder ein IT-Dienstleister im selben Ort – sie genießen einen **Heimvorteil**. **Kundschaft** schätzt regionale Verwurzelung, weil sie Verlässlichkeit und Identifikation bietet. Selbstständige Unternehmen können vor Ort Gesicht zeigen, im Alltag der Gemeinde präsent sein und so eine **Bindung**

und Vertrauen aufbauen, die großen, ortsfremden Anbietern oft fehlt. Diese Verankerung in der Region ist nicht altmodisch, sondern ein aktueller Trumpf: Sie ermöglicht Nähe, kurze Wege und das Gefühl, dass Wertschöpfung und Service **vor der eigenen Haustür** stattfinden.

Daneben spielt die **Preishoheit** eine entscheidende Rolle. Kleine Unternehmen haben die Freiheit, ihre **Preise eigenverantwortlich** zu kalkulieren. Anders als z. B. Franchisenehmer oder Zulieferer großer Konzerne, die oft an vorgegebene Preislisten oder enge Margen gebunden sind, können Handwerker und Dienstleister vor Ort ihre Preise so gestalten, dass Qualität und Aufwand angemessen honoriert werden. In



Zeiten steigender **Material- und Energiekosten** ist diese Preishoheit überlebenswichtig: Nur wenn ein Betrieb seine gestiegenen Kosten weitergeben kann, bleibt er rentabel. Selbstständige kommunizieren ihre Preise direkt mit der Kundschaft und können im Dialog erklären, warum eine Leistung etwas kostet. Das schafft **Transparenz** und stellt sicher, dass am Ende ein faires Geschäft für beide Seiten steht. Natürlich müssen auch sie marktfähig bleiben und können die Preise nicht beliebig erhöhen – aber sie haben zumindest die **Hoheit, es zu versuchen und anzupassen**, anstatt durch ferne Vorgaben erdrückt zu werden.

Schließlich profitieren Handwerk und Dienstleistungen enorm von der bereits erwähnten **digitalen Eigenregie**. Moderne **Cloud-Lösungen, Buchhaltungssoftware, Online-Ter-**

minplaner oder Handwerker-Apps – sie alle erleichtern den Alltag und erlauben es auch kleinen Teams, professionell organisiert zu sein. Ein Beispiel: Wo früher ein kleiner Handwerksmeister abends Berge von Papierkram bewältigen musste, nutzt er heute vielleicht eine App, die ihm unterwegs schon die Dokumentation erledigt, Rechnungen schreibt oder Kundentermine koordiniert. Das spart Zeit und Nerven und macht den Betrieb **robuster**, weil Abläufe reibungsloser funktionieren. Ebenso ermöglicht das Internet kleinen Dienstleistern, **gezielt Kunden zu finden** – über Social-Media-Plattformen oder eine eigene Website. So bleibt man unabhängig von teuren Vermittlern oder großen Werbebudgets. Die **digitale Selbstorganisation** wird zu einer Säule der Eigenständigkeit: Sie skaliert die Kräfte eines kleinen Unter-



nehmens, ohne dessen Vorteile – Flexibilität und Kundennähe – aufzugeben.

All diese Entwicklungen zeigen, dass **Eigenständigkeit im Handwerk und im Dienstleistungssektor** lebendig ist und sich anpasst. Es geht nicht darum, nostalgisch am Alten festzuhalten. Im Gegenteil: Viele kleine Betriebe sind überraschend **innovativ**, wenn es um die Verbindung von Tradition und Moderne geht. Sie beweisen täglich, dass man auch in einem restriktiven Umfeld – geprägt von Konkurrenz, Normen und externen Schocks – **erfolgreich und eigenständig** wirtschaften kann, indem man seine speziellen Stärken ausspielt: regionale Verwurzelung, eigene Preisgestaltung und digitale Effizienz in der Selbstorganisation.

Fazit: Eigenständigkeit im restriktiven Umfeld – wichtiger denn je

Wir leben in einer Zeit, die von **Begrenzungen und Regeln** geprägt ist. Wirtschaftliche Unsicherheiten, gesetzliche Auflagen und gesellschaftliche Erwartungen setzen enge Rahmen. Gerade deshalb bleibt **Selbstständigkeit wichtig**. Es sind die kleinen Unternehmen und Selbstständigen, die innerhalb dieser Grenzen **Spielräume schaffen** und nutzen. **Nicht trotz, sondern wegen** der Begrenzungen entfaltet Eigenständigkeit ihren Wert: Wo große Organisationen starr an Vorgaben gebunden sind, können unabhängige Köpfe flexibel reagieren, Probleme kreativ lösen und Nischen besetzen, die andernorts übersehen werden.

Die **Zukunft zum Selbermachen** erfordert Mut und einen langen Atem – aber sie bietet auch die Chance auf **persönliche Freiheit und Sinnhaftigkeit** im Beruf. In einer Welt, die Sicherheit preist, erinnert uns die bewusste Entscheidung zur Selbstständigkeit daran, dass Fortschritt und Zufriedenheit oft aus dem **Wagnis des Eigenen** entstehen. Kleine Unternehmen im Handwerk und Dienstleistungsbereich zeigen heute schon, wie man innerhalb enger Grenzen Großes bewirken kann: durch Kundennähe, Qualitätsbewusstsein, digitale Fitness und die Bereitschaft, Verantwortung zu tragen.

Auch wenn nicht jeder ein Gründer sein will oder soll, so braucht unsere Wirtschaft doch diese **unabhängigen Macher**, die ihr Schicksal in die eigene Hand nehmen. Sie sorgen für Vielfalt, Innovation und Stabilität im Kleinen – und tragen damit zum **großen Ganzen** bei. **Eigenständigkeit zählt wieder**, weil sie ein Gegenpol zur Uniformität der sicheren Karrieren ist. Sie hält den Geist der **Gestaltung und Freiheit** lebendig. Die Zukunft muss man sich manchmal **selbst erarbeiten**. Sicherheit mag bequem sein, doch die **Zukunft zum Selbermachen** gehört denen, die ihre Spielräume nutzen und mit Tatkraft füllen.

Wirtschaftsethik im Kleinen – Haltung statt Hochglanz

Warum Werte, Authentizität und Fairness gerade für kleine Unternehmen ein echter Wettbewerbsvorteil sind.

Stellen Sie sich vor, Sie haben die Wahl zwischen zwei Anbietern: Der eine überhäuft Sie mit Hochglanzbroschüren und markigen Werbesprüchen, der andere punktet mit ehrlich gemeinten Versprechen, transparentem Handeln und einem persönlichen Gespräch auf Augenhöhe. Wofür würden Sie sich entscheiden? Wohl eher für das Unternehmen mit **Haltung**. Denn Vertrauen entsteht nicht durch Glamour, sondern durch Glaubwürdigkeit und Werte.

Glitzernde Imagebroschüren, teure Werbekampagnen und ein Hochglanzauftritt – davon können die meisten kleinen Unternehmen nur träumen. Doch das müssen sie auch gar nicht – stattdessen erweisen sich **Werte, Authentizität und Fairness** gerade für kleinere Firmen als handfeste Pluspunkte. In einer Geschäftswelt, in der Vertrauen und Glaubwürdigkeit immer wichtiger werden, können Unternehmen mit echter Überzeugungskraft punkten und sich so gegenüber größeren Konkurrenten behaupten.

Werte als Wettbewerbsvorteil im Kleinunternehmen

Unternehmenswerte sind weit mehr als bloße Schlagworte auf der Firmenwebsite – sie bilden das Fundament, auf dem jede Entscheidung und Handlung basiert. Gerade kleine Unternehmen, die vielleicht nicht durch Marktmacht oder riesige Budgets glänzen, können mit gelebten Werten einen Unterschied machen. In einem Markt, in dem Produkte und Dienstleistungen oft austauschbar erscheinen, wird **eine klare Werteorientierung** zum entscheidenden Merkmal: Sie signalisiert, wofür ein Betrieb steht, und hebt ihn von der Konkurrenz ab.



Moderne Kundschaft und Geschäftspartner achten zunehmend darauf, ob ein Unternehmen seine Versprechen hält und nach festen Prinzipien agiert. **Integrität** und **Verantwortungsbewusstsein** schaffen Vertrauen – eine Währung, die für kleine Firmen unbezahlbar ist. Wer beispielsweise „Nachhaltigkeit“ oder „Regionalität“ zu seinen Werten zählt, sollte diese auch konsequent leben: vom Einkauf der Materialien über die Produktion bis hin zur Kommunikation. Wenn Taten und Werte übereinstimmen, entsteht **Glaubwürdigkeit**. Gerade in Zeiten, in denen viele Menschen kritisch hinterfragen, lohnt es sich für kleine Unternehmen, Haltung zu zeigen, statt nur Hochglanz zu polieren.



Viele erfolgreiche Familienbetriebe im Mittelstand zeigen zum Beispiel, dass Prinzipientreue sich auszahlt: Unternehmen, die seit Generationen Werte wie Qualität, Verlässlichkeit und Ehrlichkeit hochhalten, haben oft eine Stammkundschaft, die ihnen treu bleibt. In einer zunehmend wertorientierten Gesellschaft wird ethisches Verhalten tatsächlich zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor – für immer mehr Kunden ist es ein echtes Kaufkriterium, ob ein Unternehmen verantwortungsvoll handelt. Kleine Firmen, die diesen Nerv treffen, verschaffen sich einen Vorsprung, der weit über das Produkt selbst hinausgeht.

Authentizität statt Fassaden: Echtes Auftreten überzeugt

Kleine Unternehmen haben den Vorteil, nahbar und menschlich auftreten zu können – ohne die distanzierte Fassade, die Großkonzerne oft umgibt. **Authentizität** bedeutet, ehrlich zu kommunizieren und transparent zu handeln. Kundinnen und Kunden spüren schnell, ob ein Unternehmen es ehrlich meint oder nur eine Rolle spielt. Eine authentische Firma muss nicht perfekt sein; sie darf Ecken und Kanten zeigen und offen mit Herausforderungen umgehen. Dieser echte Auftritt schafft **Nähe** und **Vertrauen** zur Zielgruppe.

Im Zeitalter sozialer Medien und Online-Bewertungen verbreiten sich Eindrücke in Windeseile. Ein kleiner Betrieb, der authentisch über seine Werte spricht – etwa indem er Einblicke hinter die Kulissen gewährt oder offen Probleme anspricht –, wird oft mit Sympathie belohnt. Menschen schätzen es, wenn sie keine „perfekte Hochglanzwelt“ vorgesetzt bekommen, sondern ein Unternehmen zum Anfassen erleben können. **Transparenz** bei Themen wie Produktherkunft, Preisgestaltung oder Unternehmensentscheidungen zeigt, dass es nichts zu verbergen gibt. So entsteht eine glaubwürdige Markenpersönlichkeit, die langfristig trägt – ganz ohne millionenschwere Werbebudgets.

Interessanterweise verzeihen Kundinnen und Kunden einem ehrlichen Unternehmen eher Fehler als einem, das nur auf Fassade setzt. Wer offen zugibt, wenn etwas schief läuft, und Verantwortung übernimmt, wirkt **glaubwürdig** und reif. Statt einen Mangel zu vertuschen, kann eine kleine Firma transparent kommunizieren und so sogar Sympathiepunkte sammeln. Authentizität bedeutet nämlich auch, menschlich zu bleiben – und genau das wird von der Kundschaft honoriert.

Fairness als Prinzip – Loyalität als Belohnung

Wer fair wirtschaftet, kann auf die Loyalität seiner Kundschaft und Partner bauen. **Fairness** umfasst dabei mehrere Dimensionen: den fairen Umgang mit Kundschaft, mit Mitarbeitenden und mit Geschäftspartnern. Ein kleines Unternehmen, das beispielsweise transparent und ehrlich über Preise und Leistungen informiert, schafft zufriedene Kundschaft, die gerne wiederkommt. Werden Reklamationen kulant und respektvoll behandelt, spricht sich das herum – insbesondere im lokalen Umfeld. Ein Ruf der Fairness ist ein Wettbewerbsvorteil, der sich nicht in Geld aufwiegen lässt.

Ebenso wichtig ist die Fairness nach innen. Sind die Mitarbeitenden fair bezahlt und werden sie wertschätzend behandelt, führt das zu höherer Motivation und geringer Fluktuation. Gerade weil in einem kleinen Team jeder Ein-

zelne zählt, macht sich ein partnerschaftlicher Führungsstil bezahlt. Die **Belegschaft** identifiziert sich stärker mit dem Unternehmen, wenn sie merkt, dass Werte wie Gerechtigkeit und Respekt tatsächlich gelebt werden. Dies wirkt sich letztlich positiv auf den Kundenservice und die Produktqualität aus – ein direkter Vorteil gegenüber weniger fair agierender Konkurrenz.

Kundenloyalität ist eng mit Fairness verknüpft: Fühlen sich Käuferinnen und Käufer unfair behandelt oder getäuscht, wenden sie sich schnell ab. Umgekehrt schafft ein faires Geschäftsgebaren – vom ehrlichen Vertragsabschluss bis zum kulantem Kundenservice – eine Bindung, die selbst schwierige Zeiten überdauert. Fairness baut somit eine emotionale Brücke zwischen Unternehmen und Kundschaft, die rein durch Werbung kaum zu erreichen ist.

Auch im Verhältnis zu Lieferanten und Geschäftspartnern zahlt sich Fairness aus. Wer Rechnungen pünktlich begleicht, Vereinbarungen einhält und auf Augenhöhe zusammenarbeitet, entwickelt ein starkes Vertrauensnetzwerk. Im Ernstfall springen Partner eher ein, wenn sie wissen, dass das Unternehmen zuverlässig und gerecht agiert. Gerade für kleine Betriebe, die auf Kooperation angewiesen sind, kann dieser Rückhalt überaus wertvoll sein.

Werteorientierte Kultur zieht engagierte Mitarbeitende an

Nicht nur Kunden, auch die eigenen Mitarbeitenden achten heute sehr genau darauf, wofür ein Unternehmen steht. Eine **werteorientierte Unternehmenskultur** kann für kleine Firmen zum Magneten für Talente werden. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels ist es ein Pluspunkt, wenn potenzielle Bewerberinnen und Bewerber sehen: Hier wird nicht nur auf den Profit geschielt, sondern es gibt ein ehrliches Anliegen, etwas richtig zu machen. Umfragen zeigen, dass über die Hälfte der Beschäftigten sich nicht bei einer Firma bewerben würde, deren Werte den eigenen widersprechen – selbst ein höheres Gehalt kann das oft nicht ausgleichen. Umgekehrt sind Angestellte, die





hinter den Werten ihres Arbeitgebers stehen, motivierter und bleiben länger im Unternehmen.

Für kleine Unternehmen bedeutet das: Eine klare Haltung zahlt sich auch intern aus. Wenn etwa **Nachhaltigkeit**, **Qualität** oder **soziales Engagement** Teil der Firmenwerte sind, sollte das täglich im Arbeitsalltag spürbar sein. Mitarbeitende erleben dann Sinn in ihrer Arbeit und erzählen stolz Freunden oder Kunden davon – was wiederum das Image stärkt. Die Unternehmenskultur wird so zu einem stillen Verkäufer: Sie transportiert die Botschaft „Wir tun das Richtige“ nach außen und zieht Menschen an, die genau das zu schätzen wissen.

Vor allem die jüngeren Generationen achten stark auf Sinnhaftigkeit im Beruf und die Werte eines Arbeitgebers. Ein kleines Unternehmen,

das ernsthaft gesellschaftliche Verantwortung übernimmt oder etwa Umweltbewusstsein im Alltag lebt, wird für diese Gruppen besonders attraktiv. Umgekehrt meiden immer mehr Fachkräfte Arbeitgeber, deren Geschäftsgebaren sie moralisch fragwürdig finden.

Zudem werden zufriedene Mitarbeitende oft zu **Botschaftern** des Unternehmens: Wer mit Überzeugung hinter seiner Firma steht, trägt diese Haltung nach außen. Im Freundes- und Familienkreis oder sogar in sozialen Medien teilen Angestellte positive Erfahrungen und Empfehlungen. Diese Mundpropaganda ist unbezahlbar – sie stärkt die Marke authentisch und hilft, neue Kunden und Kollegen zu gewinnen.



David gegen Goliath: mit Haltung gegen große Konkurrenten

Gerade gegenüber Großkonzernen können kleine Betriebe ihre Werte als Trumpf ausspielen. Während große Unternehmen manchmal mit Skandalen oder Vertrauenskrisen kämpfen – sei es wegen Datenschutzproblemen, umweltschädlichem Verhalten oder schlechter Arbeitsbedingungen – können sich kleine Firmen bewusst anders positionieren. Sie haben oft den Vorteil der **Überschaubarkeit**: Wege sind kürzer, Entscheidungen schneller und der persönliche Einfluss der Geschäftsführung ist direkt spürbar. Wenn die Chefetage mit gutem Beispiel vorangeht und ethische Maßstäbe setzt, durchdringt das das ganze Unternehmen.

Viele Menschen haben in den letzten Jahren das Vertrauen in anonyme Großkonzerne verloren und suchen Alternativen, denen sie auf Augenhöhe begegnen können. Hier punkten kleine Unternehmen, die **auf Augenhöhe kommunizieren** und Teil der lokalen Gemeinschaft sind. Ein familiärer Handwerksbetrieb, der für Qualität und Ehrlichkeit steht, wird im Ort oft einem gesichtslosen Konzern vorgezogen. Auch bei Produkten wie Lebensmitteln, Mode oder Dienstleistungen schätzen Kunden zunehmend das Authentische und Nachhaltige: Lieber beim regionalen Anbieter kaufen, der mit Herzblut und Prinzipien bei der Sache ist, als beim multinationalen Riesen, bei dem die Kundschaft sich nur als eine Nummer fühlt.

Diese **Differenzierung durch Werte** schafft eine Bindung, die reine Hochglanzwerbung selten erreicht.

Die wachsende Nachfrage nach regionalen und fair produzierten Waren zeigt deutlich diesen Trend. Immer mehr Verbraucher entscheiden sich bewusst für das Lokale und Echte: sei es die kleine Kaffeerösterei, die fair gehandelten Kaffee verkauft, oder das junge Modelabel, das ausschließlich ökologische Stoffe verwendet und transparent über seine Produktion informiert. Solche **Erfolgsgeschichten** machen deutlich, dass Herzblut und Haltung die Marketingpower großer Konzerne schlagen können – wenn die Botschaft echt ist und Menschen berührt.

Werte leben – vom Anspruch zur Wirklichkeit

Entscheidend ist, dass die postulierten Werte nicht bloß auf dem Papier stehen, sondern im Alltag greifbar werden. Gerade kleine Unternehmen können hier ihre Wendigkeit nutzen, um schnell und konsequent **Haltung in die Praxis** umzusetzen. Einige Ansätze, wie Werte und Ethik im Geschäftsalltag verankert werden können:

- **Klarheit schaffen:** Definieren Sie gemeinsam im Team, wofür das Unternehmen stehen soll. Ein prägnantes Leitbild oder ein Wertekompass hilft, Entscheidungen zu lenken.
- **Vorbild sein:** Die Geschäftsführung und Führungskräfte müssen die Werte vorleben. Ob im Umgang mit der Kundschaft oder im täglichen Miteinander – authentisches Verhalten beginnt an der Spitze.
- **Transparenz und Dialog:** Offene Kommunikation über Entscheidungen, Erfolge und Fehlritte fördert Glaubwürdigkeit. Wenn etwas schiefgeht, wird ehrlich darüber informiert und nach Lösungen gesucht.

- **Beziehen Sie Mitarbeitende ein:** Gemeinsam entwickelte Werte stellen sicher, dass alle an einem Strang ziehen. Workshops oder Teamrunden zu ethischen Fragen können das Bewusstsein im Team schärfen.
- **Konsistenz im Handeln:** Werte müssen in allen Bereichen gelten – von der Produktqualität über den Kundenservice bis zur Lieferantenauswahl. Jeder Schritt sollte den Grundsätzen entsprechen, die Sie sich gesetzt haben.

Solche Maßnahmen sorgen dafür, dass **Wirtschaftsethik im Kleinen** nicht abstrakt bleibt. Statt großer PR-Kampagnen entsteht durch konsequentes Handeln im Kleinen ein Vertrauensvorsprung im Großen. Kundschaft, Mitarbeiter und auch die weitere Öffentlichkeit nehmen wahr, dass hier jemand wirklich ernst macht – und honorieren das mit Loyalität und Zuspruch. Zugleich beugt eine konsequente Werteorientierung vielen Risiken vor: Skandale, Imageschäden oder rechtliche Probleme treten seltener auf, weil gar nicht erst Praktiken entstehen, die solche Krisen verursachen könnten.

Fazit: Haltung zeigen zahlt sich aus

Ob Familienbetrieb, Start-up oder Handwerksunternehmen – wer auf Werte, Authentizität und Fairness setzt, verschafft sich einen echten Vorsprung. Eine klare Haltung schafft Vertrauen, und Vertrauen ist die Basis für nachhaltigen Erfolg. Gerade kleine Unternehmen können sich damit profilieren, weil sie oft näher am Menschen sind und flexibel reagieren können. Statt in Hochglanz zu investieren, investieren sie in Glaubwürdigkeit und Beziehungen. Langfristig zahlt sich das aus: durch treue Kundschaft, engagierte Mitarbeitende und ein positives Ansehen in der Öffentlichkeit. Kurz gesagt: Echtes Handeln und Überzeugungskraft schlagen jeden oberflächlichen Schein – **Haltung statt Hochglanz** ist mehr als nur ein Motto, es ist ein Erfolgsrezept.

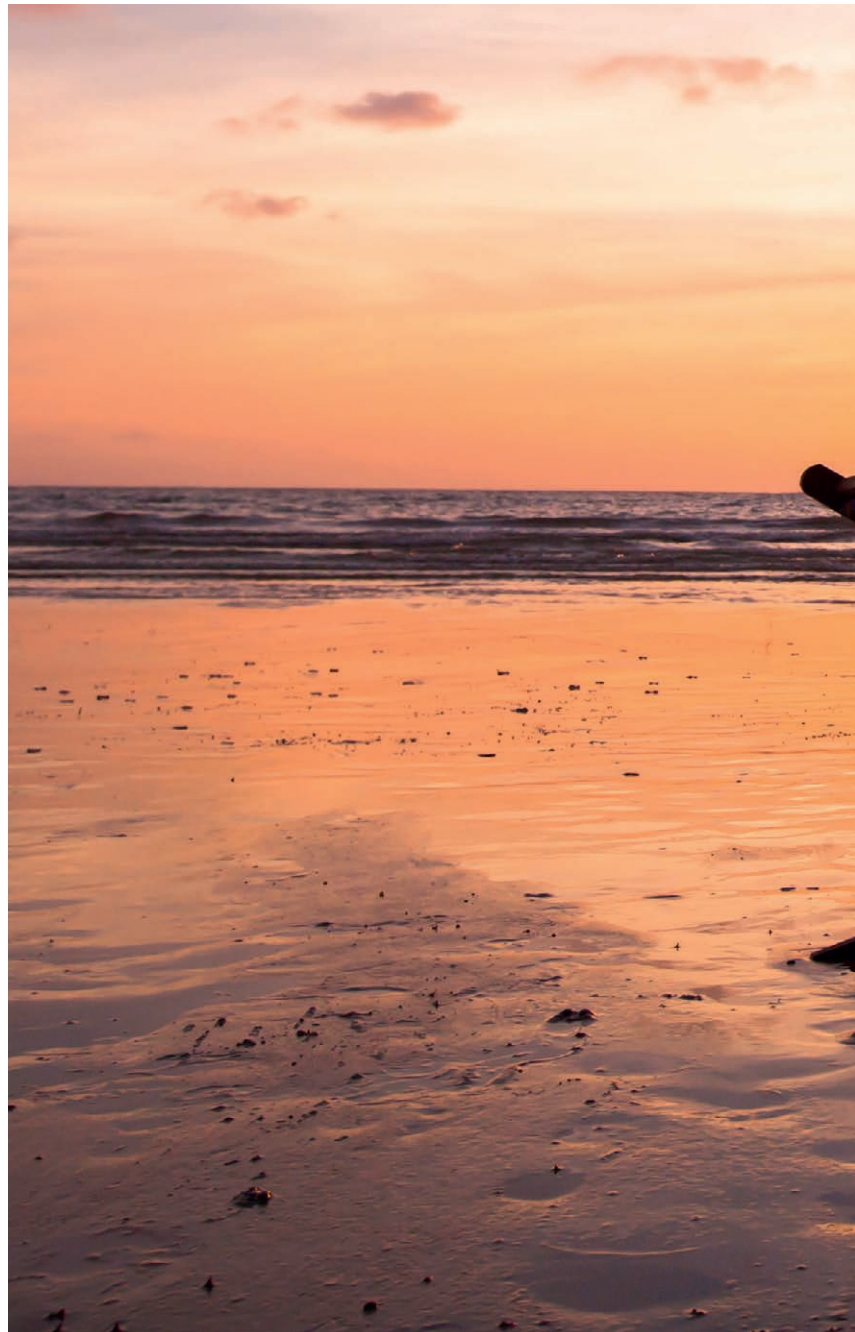
Die Freiheit, sich nicht zu überfordern

Schluss mit den Übermenschen-Mythen

Es klingt wie ein Mantra aus der Start-up-Bibel: „Arbeite 24/7 und du kannst alles erreichen!“ – In jedem Winkel des Internets finden sich Zitate, die ständige Selbstaussbeutung als Ausweis echten Unternehmergeistes feiern. Angeblich braucht es die 100-Stunden-Woche, den allgegenwärtigen Hustle, damit aus einem kleinen Geschäft ein großes Imperium wird. Schlafen können wir ja noch, „wenn wir tot sind“, so der zynische Spruch. Derlei Weisheiten sind in bestimmten Unternehmerkreisen fast so populär wie Koffein am Montagmorgen. Heutzutage wimmelt es in sozialen Netzwerken von Posts, in denen 100-Stunden-Wochen als Heldentat gelten und Schlafverzicht als Tugend verkauft wird. Solche Hustle-Postings werden mit Applaus überschüttet, während jeder, der öffentlich von Feierabend spricht, höchstens ein müdes Lächeln erntet. Dieses „Always on“-Ideal hat sich in viele Köpfe gebrannt. Nichts gegen Fleiß und Leidenschaft – beides gehört zum Unternehmertum. Kritikwürdig ist aber die Verklärung des Dauerstresses zum allein selig machenden Erfolgsrezept. Doch höchste Zeit, mit diesen Mythen aufzuräumen: Unternehmerischer Erfolg muss nicht bedeuten, rund um die Uhr am Limit zu laufen. Und Freiheit bedeutet vor allem auch die Freiheit, Nein zu Überforderung und Dauerdruck zu sagen.

Der Mythos vom grenzenlosen Unternehmertum

Die Vorstellung vom grenzenlosen Unternehmertum suggeriert, dass für echte Unternehmerpersönlichkeiten keine Grenzen gelten.



Immer größer, schneller, weiter – persönliche Limits gelten als Herausforderungen, die es zu bezwingen gilt. Wer aufhört, sich zu verausgaben, hat im gängigen Narrativ „die Komfortzone noch nicht verlassen“. Besonders Selbstständige und Gründer kleiner und mittlerer Unternehmen spüren diesen Druck. In diesem Denken gilt: Wer sich bewusst für die Freiheit der Selbstständigkeit entschieden hat, sollte doch bitteschön auch jede Chance nutzen, um zu wachsen und erfolgreicher zu werden. Oder etwa nicht? Viele fühlen sich dadurch geradezu gezwungen, permanent zu expan-



dieren – als wäre Stillstand gleichbedeutend mit Rückschritt. In mancher Gründerliteratur heißt es plakativ „Grow or go“, als gäbe es nur Wachstum oder Scheitern. Dabei wird vergessen, dass Nachhaltigkeit im Business mehr ist als ein Wettlauf um Kennzahlen. Doch diese Logik greift zu kurz. Was einst als Verheißung grenzenloser unternehmerischer Freiheit verkauft wurde, entpuppt sich für viele als selbst gewähltes Hamsterrad.

Tatsächlich berichten viele Selbstständige, dass sie in einen „Selbst und ständig“-Modus geraten: Aus der anfangs so verlockenden

Freiheit wird ein Alltag ohne Feierabend, ein Wochenende ohne Wochenende. Immer erreichbar, immer noch eine E-Mail, immer noch eine Idee verwirklichen – bis irgendwann die Ernüchterung einsetzt. Grenzenlos war hier nur die Selbstausbeutung. Der Mythos, dass mehr Arbeit automatisch zu mehr Erfolg führt, ignoriert, dass jeder Mensch physische und mentale Grenzen hat.

Der Preis der ständigen Überforderung

Das Ideal des Dauer-Hustle fordert früher oder später seinen Tribut. Burn-out ist längst keine

Randerscheinung mehr, gerade unter Unternehmerinnen und Unternehmern. Wer permanent auf Hochtouren läuft, riskiert nicht nur seine Gesundheit, sondern auch die Qualität der Arbeit. Studien zeigen etwa, dass Produktivität nach über 55 Arbeitsstunden pro Woche sogar wieder sinkt. Mit anderen Worten: Die 80-Stunden-Woche bringt am Ende weniger, nicht mehr. Dennoch halten sich Sprüche wie „Niemand hat die Welt mit 40-Stunden-Wochen verändert“ hartnäckig. Prominente Unternehmer wie Elon Musk verkünden, ohne 100-Stunden-Wochen gehe es nicht. Doch für wie viele normale Menschen ist dieses Tempo auf Dauer durchzuhalten?

Tatsächlich mehren sich die Anzeichen, dass dieses Pensum kaum jemand langfristig durchhält. In einer aktuellen Umfrage gaben sogar Top-Manager zu Protokoll, dass sie an ihre Grenzen stoßen: Laut einer Deloitte-Studie von 2022 ziehen 70 % der befragten Führungskräfte in Erwägung, ihren Job aufzugeben, um einen weniger gesundheitsschädlichen Weg einzuschlagen. Wenn selbst die Chefetage das Gaspedal lüpfte, spricht das Bände über die toxische Kultur des Dauerstresses.

Die gesundheitlichen Warnsignale sind nicht zu überhören. Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) warnte bereits, dass extreme Arbeitsbelastung lebensgefährlich sein kann: Wer dauerhaft weit über 50 Stunden pro Woche arbeitet, erhöht das Risiko von Herzkrankungen und Schlaganfällen drastisch. Ganz abgesehen davon, dass ein Leben, das nur aus Arbeit besteht, an Lebensqualität einbüßt. Es kommt der Punkt, an dem Freunde, Familie, Hobbys und letztlich die eigene Gesundheit auf der Strecke bleiben. Was hat es für einen Wert, finanzielle Erfolge anzuhäufen, wenn keine Zeit bleibt, sie zu genießen? Noch ein Nebeneffekt: Wer sich pausenlos verausgabt, verliert oft den Blick für das Wesentliche. Irgendwann stellt sich die Frage: Warum das Ganze überhaupt? Wenn Arbeit nur noch Selbstzweck ist und keinen Raum mehr für anderes lässt, geht die eigentliche Motivation auf Dauer flöten.

Woran Sie den Hustle-Mythos erkennen

Vielleicht fragen Sie sich, ob Sie selbst dem Mythos des grenzenlosen Schaffens aufgesessen sind. Einige Anzeichen dafür, dass Sie dabei sind, die Freiheit in Selbstüberforderung einzutauschen, könnten Ihnen bekannt vorkommen:



- **Dauererreichbarkeit:** Sie sind selbst nach Feierabend und im Urlaub ständig für Kunden oder Mitarbeitende ansprechbar und überprüfen pausenlos Ihre Nachrichten.
- **Keine Pausen ohne schlechtes Gewissen:** Jede kurze Auszeit fühlt sich an wie verschenkte Zeit. Statt die Pause zu genießen, kreisen die Gedanken um To-do-Listen.
- **Stolz auf Überstunden:** Sie erwischen sich dabei, damit zu prahlen, wie wenig Schlaf Sie bekommen oder dass das letzte Wochenende komplett für die Arbeit draufging.
- **Vernachlässigung des Privatlebens:** Kontakte zu Freunden und Familie werden immer dünnflüssiger, Hobbys liegen auf Eis, weil „Wichtigeres“ ansteht (selbst enge Freunde müssen schon Ihr Foto googeln, um sich an Ihr Gesicht zu erinnern).
- **Das Gefühl von Stillstand trotz Dauereinsatz:** Trotz all der investierten Zeit fühlen Sie sich merkwürdig auf der Stelle tretend und fragen sich, warum der große Durchbruch ausbleibt. Ironischerweise scheint der Erfolg umso sturer auf sich warten zu lassen, je verbissener Sie schuften.

Wenn Ihnen einige dieser Punkte bekannt vorkommen, sind Sie nicht allein. Viele Unternehmer und Solo-Selbstständige tapen in diese Falle. Beunruhigend dabei: Oft werden solche Alarmzeichen lange ignoriert oder sogar als vermeintliche Belege für besonderen Einsatz abgetan – bis gar nichts mehr geht. Entscheidend ist, sie zu erkennen und gegenzusteuern.

Die wahre Freiheit: Grenzen setzen und Nein sagen

Der größte Luxus für Selbstständige und Unternehmer ist nicht das vollautomatisierte Passiv Einkommen oder der Exit-Deal für Millionen. Es ist die Freiheit, selbst bestimmen zu können, wann genug genug ist. Paradoxerweise vergessen gerade Freiheitsliebende oft, dass sie nicht nur die Freiheit haben, viel zu arbeiten, sondern auch die Freiheit, nicht permanent zu arbeiten.

Ein konkretes Beispiel dafür: Ein Start-up-Gründer berichtete kürzlich, wie er nach Jahren ohne echten Feierabend einen radikalen Schnitt wagte und konsequent eine persönliche Schlusssirene einführte – spätestens um 18 Uhr war für ihn Feierabend. Zu seiner Überraschung blieben Umsatz und Kundenzufriedenheit davon unberührt. Was sich dagegen deutlich veränderte: Er selbst war während der



normalen Arbeitszeit konzentrierter, machte weniger Fehler und hatte plötzlich wieder ein Leben jenseits der Arbeit. Die Angst, Chancen zu verpassen, erwies sich als unbegründet.

Wer Grenzen setzt, demonstriert damit nicht Schwäche, sondern Selbstbeherrschung und Weitsicht. Nein zu sagen, sei es zu einem neuen Projekt, das nicht in den Kalender passt, oder zu der eigenen inneren Stimme, die einem einreden will, man müsse noch mehr tun, kann karriere- und lebensrettend sein. Es erfordert Mut, Aufträge abzulehnen oder Erwartungen zu dämpfen – gerade in einer Kultur, die permanentes Wachstum idealisiert. Doch genau dieser Mut unterscheidet nachhaltigen Erfolg von Strohfeuern. Ein Unternehmen, das auf soliden Entscheidungen und gesundem Tempo basiert, hat langfristig mehr Bestand als eine ausgebrannte Eintagsfliege, die in Rekordzeit hochjagt und verglüht.

Praktisch bedeutet das: Priorisieren Sie. Nicht jedes Anliegen eines Kunden ist dringlich, nicht jede Erweiterung Ihres Geschäftsmodells muss sofort passieren. Lernen Sie zu delegieren, wenn möglich. Vertrauen Sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder externen Dienstleistern Aufgaben an, die Sie selbst über Gebühr strapazieren. Ihre eigene Energie ist eine der wertvollsten Ressourcen Ihres Unternehmens – gehen Sie sorgsam mit ihr um.

Erfolg neu denken: Lebensqualität statt endlosen Wachstums

Vielleicht ist es an der Zeit, Erfolg neu zu definieren. Nicht als blindes Wachstum um jeden Preis, sondern als Balance zwischen beruflicher Verwirklichung und Lebensqualität. Ein kleines, solide laufendes Unternehmen, das Ihnen ein gutes Auskommen sichert und Ihnen gleichzeitig erlaubt, abends den Rechner zuzuklappen und Zeit für sich und Ihre Lieben zu haben, ist mehr wert als ein großes Geschäftsimperium, das auf den Schultern einer ausgebrannten Persönlichkeit ruht.

Gerade eine neue Generation von Unternehmerinnen und Unternehmern hat begonnen, diese Haltung offensiv zu vertreten. Generation Z

zum Beispiel wird nachgesagt, sie habe „keine Lust auf die alte Hustle-Kultur“. Für sie steht oft Work-Life-Balance über dem blinden Karrierestreben. Diese jüngeren Menschen haben beobachtet, wie die Generation vor ihnen im Dauerstress aufging, und ziehen ihre Lehren daraus. Sie suchen nach intelligenten Wegen, erfolgreich zu sein, ohne sich völlig aufzureiben. Was früher belächelt wurde („ach, die Jugend will nicht mehr arbeiten“), könnte sich als zukunftsweisender Ansatz entpuppen: Produktivität durch Pausen, Kreativität durch Muße, und Zufriedenheit als Erfolgsindikator.

In der Praxis experimentieren inzwischen sogar Unternehmen mit dem Prinzip „weniger ist mehr“. Pilotprojekte zur Vier-Tage-Woche etwa zeigen, dass kürzere Arbeitszeiten zu höherer Zufriedenheit führen – viele Firmen melden sogar Produktivitätssteigerungen und weniger Krankentage. Immer öfter werben Arbeitgeber mit flexiblen Arbeitszeiten, Homeoffice-Optionen oder Wellnessangeboten, um das Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden zu fördern. Nicht allein aus Altruismus, sondern weil sich herumspricht: Ausgeruhte, motivierte Menschen arbeiten kreativer und effizienter. Erfolg wird so zunehmend auch an Nachhaltigkeit und Menschlichkeit gemessen, nicht nur an blanken Umsatzkurven.

Natürlich bringt Selbstständigkeit auch Phasen mit sich, in denen extrem viel und hart gearbeitet wird – gerade in der Gründungszeit oder bei wichtigen Projekten. Aber der Unterschied liegt darin, ob diese Phasen zur Dauerschleife werden oder ob sie bewusst begrenzt bleiben. Weniger zu arbeiten, wenn es möglich ist, heißt nicht, an Ehrgeiz zu verlieren, sondern clever mit den eigenen Kräften zu haushalten.

Fazit: Erfolg mit Augenmaß

Die Freiheit, sich nicht zu überfordern, ist kein Zeichen von Faulheit, sondern von kluger Selbstführung. Es geht darum, das Augenmaß zu bewahren: ambitioniert sein ohne sich selbst auszubeuten. Ein Unternehmer oder eine Unternehmerin, der oder die es schafft, Erfolg und Wohlbefinden in Einklang zu bringen, liefert den





besten Gegenbeweis zum Mythos des grenzenlosen Unternehmertums. Denn was ist unter dem Strich erstrebenswerter: der bewunderte Workaholic, der alles seinem Geschäft opfert, oder der erfolgreiche und gesunde Selbstständige, der auch das Leben außerhalb des Büros in vollen Zügen genießen kann?

Unternehmertum sollte kein Wettrennen ohne Ziellinie sein. Es darf Phasen der Ruhe, Zeiten des Innehaltens und ein persönliches Leben neben dem Business geben. Die wirklich großen Ideen entstehen selten während der 16. Arbeitsstunde in Folge, sondern oft in Momenten, in denen wir dem Geist eine Pause gönnen. Deshalb: Gönnen Sie sich die Freiheit, nicht jeden Trend zur Selbstüberforderung mitzumachen. Am Ende sind es genau diese selbst gesetzten Grenzen, die die Grundlage

für nachhaltigen Erfolg und echte Zufriedenheit legen. So kann Selbstständigkeit wieder zu dem werden, was sie eigentlich sein sollte: selbstbestimmtes, erfüllendes Arbeiten – und keine selbst geschmiedeten goldenen Handschellen. Letztlich zeigt sich wahre unternehmerische Größe daran, auch mal einen Schritt zurücktreten zu können – ohne Angst, gleich alles zu verpassen. Das ist die Freiheit, die im Mythos vom grenzenlosen Unternehmertum viel zu lange unterschätzt wurde.

Es lebe die Freiheit, auch mal Fünfe gerade sein zu lassen!

Wann kommt der nächste Crash?

„Herr Schmidt, die Märkte steigen – soll ich jetzt noch einsteigen?“ ist eine der Fragen, die mir von Anlegerinnen und Anlegern mit Abstand am häufigsten gestellt werden.

Autor: Karl Matthäus Schmidt
CEO und Gründer der Quirin Privatbank AG



QUIRIN
PRIVATBANK

In dieser Frage schwingen mehrere Annahmen mit. Zum einen, dass die Märkte demnächst fallen müssten, und zum anderen, dass sich ein Einstieg zum gegenwärtigen Zeitpunkt deshalb vermutlich nicht mehr lohne und dass es derzeit kein guter Zeitpunkt zum Investieren sei. Doch ist das so?

Das Wichtigste in Kürze:

- Höchststände an den Börsen führen oft zu Angst vorm nächsten Crash.
- Lassen Sie sich davon nicht verrückt machen.
- Immer neue Höchststände sind genauso normal wie Schwankungen.
- Wer breit gestreut aufgestellt und langfristig in Aktien investiert ist, darf sich über rund 8 Prozent Rendite freuen.
- Nutzen Sie das Auf und Ab an den Börsen mithilfe von Sparplänen.

Immer dann, wenn die Wirtschafts- und Finanzpresse von „einem Börsenrekord nach dem anderen“ berichtet, wird damit mehr oder minder absichtlich auch die Angst vor dem nächsten Crash geschürt. Häufig wird bei entsprechenden Berichten über die Entwicklung der Aktienmärkte suggeriert, dass dieses Wachstum nicht normal sei und dass es bald zu einem Crash kommen müsse. Entsprechend nervös sind viele Anlegerinnen und Anleger dann.

Ich kann Ihnen nur raten: Lassen Sie sich nicht verrückt machen! Auf und Abs an den Börsen hat es immer gegeben und wird es immer geben. Und auch der nächste Crash wird kommen, nur weiß niemand – auch kein selbst ernannter Experte oder Börsenguru –, wann. Wenn Sie genug Zeit mitbringen, ist immer der richtige Zeitpunkt, um zu investieren und investiert zu sein. Das zeigt der langfristige Blick auf die Märkte immer wieder – und selbst die letzten fünf Jahre belegen das, wie Sie in der folgenden Grafik sehen können.

Fakt ist aber auch: Keine Angst vor dem nächsten Crash zu haben, klappt dann am besten, wenn Ihre Vermögensanlage sauber

aufgestellt ist. Dann können Sie auch starke Kursrückgänge aushalten und machen Anlageentscheidungen nicht von der aktuellen Marktlage oder von Prognosen abhängig.

Dafür ist es wichtig, weltweit so breit und exakt gestreut wie möglich in Aktien zu investieren, und zwar nach Marktkapitalisierung. So sichern Sie sich das beste Verhältnis von zu erwartender Rendite und zu erwartendem Risiko. Je nach Risikobereitschaft (keine Rendite ohne Risiko!) sollten Sie Anleihen als Sicherheitspuffer beimischen. Gehen Sie so vor, dürfen Sie sich mit Ihrem Aktienportfolio im langfristigen Mittel über eine Rendite von etwa 8 Prozent pro anno freuen. Und das ist kein Hexenwerk, sondern die Beteiligung am weltweiten Unternehmensgewinnwachstum.

Je mehr Anleihen beigemischt werden, umso geringer sind die Renditechancen, aber eben auch die zu erwartenden Kursschwankungen.

Und ja, es wird immer mal wieder kleinere oder größere Kurskorrekturen geben, was psychologisch herausfordernd sein kann – immerhin haben die meisten von uns ihr Geld hart erarbeitet und niemand möchte Geld verlieren. Langfristig werden Sie das aber nicht, wenn Ihr Vermögen gut aufgestellt ist.

Nutzen Sie Kursschwankungen für sich!

Zudem können Sie sich diese Auf und Abs auch zunutze machen, indem Sie zusätzlich regelmäßig sparen – wie immer am besten mit



ETFs. Dann kaufen Sie bei schwächeren Kursen automatisch günstiger ein, Sie erhalten mehr ETF-Anteile für Ihren gleichbleibenden Sparbetrag. So kann sich ein im Schnitt günstigerer Durchschnittskurs ergeben. Dieser Durchschnittskosteneffekt, besser bekannt als „Cost-Average-Effekt“, wirkt dann, wenn Anlegerinnen und Anleger regelmäßig feste Geldbeträge investieren.

Tipp: Sowohl bei der Quirin Privatbank als auch bei unserer digitalen Tochter quirion können Sie von den Vorteilen eines Sparplans (und damit ggf. auch vom Cost-Average-Effekt) profitieren und passend zu Ihren finanziellen Rahmenbedingungen abschließen. Sprechen Sie uns hierzu gerne an!

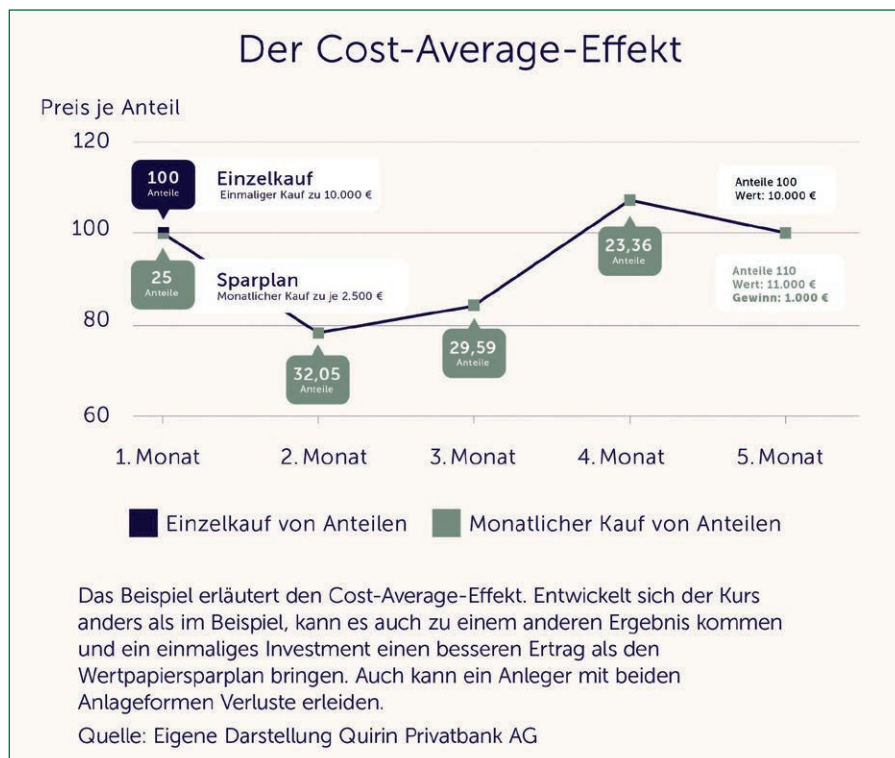
Größere Beträge in Tranchen investieren

Wenn Sie aktuell über einen größeren Anlagebetrag verfügen, können Sie diesen auch über mehrere Einzahlungen strecken, wenn Ihnen das aktuelle Kursniveau große Bauchschmerzen macht. Doch Vorsicht: Wenn Sie in Schüben investieren, laufen Sie Gefahr, nicht konsequent weiterzuinvestieren, wenn die Kurse (stärker) steigen oder gestiegen sind. Dann landen viele Anleger wieder beim Gedanken, doch lieber auf fallende Kurse zu warten. Wenn diese dann tatsächlich stärker gefallen sind, haben Sie aber ggf. Angst vor noch weiter fallenden Kursen – und investieren wieder nicht. Ein echter Teufelskreis, den man am besten umgeht, indem man sich bewusst macht: Der richtige Zeitpunkt für eine langfristig kluge Geldanlage ist immer jetzt. Und: Wenn genügend Vermögen vorhanden ist, ist die sofortige Einmalanlage oft rentabler, als den Geldbetrag über längere Zeiträume gestückelt einzuzahlen. Das hat hauptsächlich mit den sogenannten Opportunitätskosten zu tun, die im Falle einer Nichtanlage entstehen – so z. B. verpasste Renditen an besonders guten Börsentagen. Wie stark das ins Gewicht fallen kann, zeigt eindrucksvoll die folgende Grafik.

Was fünf Börsentage ausmachen können

Wer in einem Zeitraum von 30 Jahren (1994 bis 2023) nur die fünf besten Börsentage verpasst hat, der hat aus dem Startkapital von 100.000 Euro etwa 860.000 Euro gemacht. Wer hingegen immer investiert war, dessen Startkapital ist auf 1,26 Mio. Euro angewachsen. Das heißt, fünf Tage investiert sein oder nicht entscheiden über einen Unterschied im Anlageerfolg von 400.000 Euro – fünf Tage!

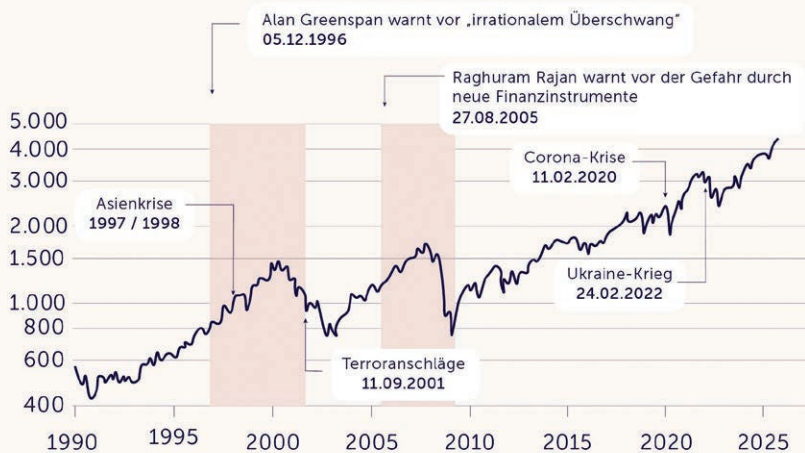
Wie schwierig, ja im Prinzip unmöglich es ist, Aus- und Wiedereinstiege an den Aktienmärkten gut abzuspielen, spricht zu „timen“, hat z. B. die Coronakrise eindrucksvoll be-



stätigt. Dies ist übrigens auch eines der zentralen Ergebnisse unabhängiger Kapitalmarktforschung. Nicht umsonst sagen wir unseren Kundinnen und Kunden in diesem Zusammenhang immer: „Time in the market beats timing

the market.“ Am Ende ist nicht entscheidend, wann und wie Sie eingestiegen sind (Einmalanlage, Sparplan, mehrere Einzahlungstranchen), sondern einzig und allein, wie lange Sie investiert waren.

Börsenverlauf nach historischen Crash-Warnungen



Quellen: Quelle: FAZ.net, eigene Darstellung Quirin Privatbank

Lassen Sie sich bitte auch dann nicht verunsichern, wenn renommierte Experten, wie beispielsweise der ehemalige Vorsitzende der US-Notenbank, Alan Greenspan, oder der ehemalige Chefökonom des Internationalen Währungsfonds, Raghuram Rajan, die Absender möglicher Crashwarnungen sind. Oft schließen sich gerade an solche Warnungen Phasen weiterer Kurssteigerungen an, wie Sie der Grafik der FAZ¹ entnehmen können.

Zudem zeigt die längerfristige Historie auch: Jeder noch so extremen Krise bzw. jedem noch so harten Börsenabsturz folgte eine Erholungsbewegung, die die Rückschläge vergessen machte. Und das wird auch in Zukunft so sein, solange das marktwirtschaftliche System mit seinen sozialen (und künftig sicher auch ökologischen) Komponenten in seinen Grundfesten intakt bleibt.

Fazit

Deshalb: Machen Sie Anlageentscheidungen nicht vom Marktgeschehen abhängig, sondern überlegen Sie, was Ihr Geld für Sie erreichen soll. Geld hat keinen Selbstzweck und kann Sie nur dann glücklich machen, wenn es hilft, Ihre finanziellen Ziele und Wünsche zu erfüllen. Dafür sollten Sie anlagentechnisch gut aufgestellt sein. Bei beidem können wir Ihnen helfen. Wenn diese beiden Punkte klar (und ggf. mit dem Berater gemeinsam erarbeitet) sind – was will ich und wie muss ich aufgestellt sein, damit ich das erreichen kann –, dann können die zwischenzeitlichen Auf und Abs an den Börsen Sie auch nicht (mehr) aus der Ruhe bringen. Denn nicht nur der nächste Crash kommt mit Sicherheit, sondern auch die Renditechancen eines weltweit breit gestreuten Portfolios.

^[1] FAZ-Artikel „Alarm an der Börse“ vom 19. Oktober 2025



Oliver Deparade

stellv. Niederlassungsleiter
Private Banking
NL Hannover
Tel.: 0511. 12 35 87-18
oliver.deparade@quirinprivatbank.de



Unternehmensporträt

„Das hohe Eigenengagement des Managements ist der Erfolgsfaktor für den angestrebten nachhaltigen Unternehmenserfolg.“

Karl Matthäus Schmidt,
Vorstandsvorsitzender

Über die Quirin Privatbank AG:

Die Quirin Privatbank AG unterscheidet sich von anderen Privatbanken in Deutschland durch ihr Geschäftsmodell: 2006 hat die Bank die im Finanzbereich üblichen Provisionen abgeschafft und berät Privatanleger ausschließlich gegen Honorar, wie es beispielsweise auch beim Architekten, Steuerberater oder Rechtsanwalt der Fall ist. Neben dem Anlagegeschäft für Privatkunden wird der Unternehmenserfolg durch einen zweiten Geschäftsbereich getragen, die Beratung mittelständischer

Unternehmen bei Finanzierungsmaßnahmen auf Eigen- und Fremdkapitalbasis (Kapitalmarktgeschäft). Die Quirin Privatbank hat ihren Hauptsitz in Berlin und betreut gegenwärtig rund 8 Milliarden Euro an Kundenvermögen an 15 Standorten bundesweit. Im Privatkundengeschäft bietet die Bank Anlegern ein in Deutschland bisher einmaliges Betreuungskonzept, das auf kompletter Kostentransparenz und Rückvergütung aller offenen und versteckten Provisionen beruht.

www.quirinprivatbank.de



HSP[®]RECHT[®]

BREMEN & DÜSSELDORF

HSP RECHT Würzburg & Partner mbB | Notar

Hochwertige und zuverlässige Rechtsberatung aus Bremen und Düsseldorf

Für Ihre Zukunft. Für Ihren Erfolg.

Hauptsitz Bremen

📍 **Villa Frese • Schwachhauser Heerstraße 59 • 28211 Bremen**

☎ **04 21. 16 76 40-20**

✉ **bremen@hsp-recht.de**

Anwaltliche Zweigstelle Bremen

📍 **Johann-Neudörffer-Straße 65 • 28355 Bremen**

☎ **04 21. 16 76 40-20**

✉ **bremen@hsp-recht.de**

Anwaltliche Zweigstelle Düsseldorf

📍 **Königsallee 19 • 40212 Düsseldorf**

☎ **02 11. 73 06 20-60**

✉ **duesseldorf@hsp-recht.de**

www.hsp-recht.de/bremen-duesseldorf





HSP STEUER[®]

BREMEN MITTE

Kanzleileitung



Dipl.-Jur.

Florian Würzburg, LL.M

Rechtsanwalt & Notar
Fachanwalt für Erbrecht, Fachanwalt für
Steuerrecht, Zertifizierter Testaments-
vollstrecker (AGT e.V.), Zertifizierter Berater
für Steuerstrafrecht (FernUni Hagen),
Zertifizierter Stiftungsberater (DSA)

☎ 0421 4089800

✉ florian.wuerzburg@hsp-steuer.de

**Carsten Schulz**

Steuerberater
Fachberater für Controlling und
Finanzwirtschaft (DStV e.V.)

☎ 0421 4089800

✉ bremen-mitte@hsp-steuer.de

Mitarbeitende

**Carolin Brink**

Assistenz der Kanzleileitung

☎ 0421 4089800

✉ carolin.brink@hsp-steuer.de

**Lena Rademacher**

Steuerfachangestellte

☎ 0421 4089800

✉ lena.rademacher@hsp-steuer.de

**Gabriele Müller**

Steuerassistentin

☎ 0421 4089800

✉ gabriele.mueller@hsp-steuer.de

**Erna Schäfer**

Steuerfachangestellte

☎ 0421 4089800

✉ erna.schaefer@hsp-steuer.de

**Jana Petersen**

Steuerfachangestellte

☎ 0421 4089800

✉ jana.petersen@hsp-steuer.de



Dipl.-Kffr. (FH)

Julia Würzburg

Senior Tax Consultant, Zert. Steuerberatungs-
assistentin in der (Zahn-)Ärztelberatung

☎ 0421 4089800

✉ julia.wuerzburg@hsp-steuer.de

**Lisa**

Kommunikationsleitung
in der Postzustellung

**Lucy**

Post-Empfang

**Pina**

Security

HSP RECHT[®]

BREMEN & DÜSSELDORF

Kanzleileitung



Dipl.-Jur.

Florian Würzburg, LL.M

Rechtsanwalt & Notar
Fachanwalt für Erbrecht, Fachanwalt für
Steuerrecht, Zertifizierter Testaments-
vollstrecker (AGT e.V.), Zertifizierter Berater
für Steuerstrafrecht (FernUni Hagen),
Zertifizierter Stiftungsberater (DSA)

☎ 0421 167640-20

✉ florian.wuerzburg@hsp-recht.de

**Carsten Schulz**

Steuerberater

☎ 0421 167640-20

✉ bremen@hsp-recht.de

**Thomas Schöning**

Rechtsanwalt & Notar a.D.

☎ 0421 167640-20

✉ bremen@hsp-recht.de

Mitarbeitende

**Carolin Brink**

Assistenz der Kanzleileitung

☎ 0421 167640-20

✉ carolin.brink@hsp-recht.de

**Sigrid Kock**

Notarfachangestellte

☎ 0421 167640-20

✉ sigrid.kock@hsp-recht.de

**Ifigenia Papalazaridou**

Rechtsanwalts- und Notarfachangestellte

☎ 0421 167640-20

✉ ifigenia.papalazaridou@hsp-recht.de

**Lino Dotsikas**

Sachbearbeiter, stud.jur.

☎ 0421 167640-20

✉ bremen@hsp-recht.de

**Funda Alarcin**

Rechtsanwaltsfachangestellte

☎ 0421 167640-20

✉ funda.alarcin@hsp-recht.de

**Leni-Marie**

Feelgood-Managerin

HSP_oONLINE®



**Flexibel.
Unkompliziert.
Sicher.**

— Die digitale Steuerkanzlei

Digitalisierung clever meistern: Mit unserer modernen Plattform HSP_oONLINE® bieten wir Ihnen eine komfortable Kommunikation und Zusammenarbeit. So wird der Austausch von Dokumenten und Informationen zum Vergnügen. Nutzen auch Sie die Vorteile.

Sprechen Sie uns an, wir präsentieren Ihnen gerne die Vorteile von HSP_oONLINE®.



Erfahren Sie mehr unter www.hsp.online



HSP_®GRUPPE[®]

Die Kanzleigruppe für Qualität und Innovation

— Die Kraft einer starken Gemeinschaft

Eingebettet in den Kooperationsverbund der **HSP_®GRUPPE[®]**, sind wir Teil eines bundesweiten Netzwerks von Steuerberatern, Wirtschaftsprüfern und Rechtsanwälten.

Damit verbinden wir zu Ihrem Nutzen die Vorteile einer individuellen, persönlichen Betreuung vor Ort mit den schlagkräftigen Möglichkeiten großer Konzerne.

Als Innovationsmotoren der Branche entwickeln die Kanzleien der **HSP_®GRUPPE[®]** Lösungen für die moderne Gegenwart und die Zukunft.

Herz. Stärke. Partnerschaft.

www.hsp-gruppe.de

