



Der analoge Anker – die Renaissance des Physischen und Haptischen in einer zunehmend digitalen Welt

Die ökonomischen Parameter verschieben sich massiv: Während digitale Prozesse Skaleneffekte und Kostensenkungen versprechen, entwickelt sich die echte, menschliche Interaktion vom Standard zum knappen Luxusgut.

Seite 6

**Jetzt
erst
echt!**



Die Renaissance des Haptischen – Vertrauen lässt sich anfassen

Seite 14



Das Lagerfeuer-Prinzip – warum Innovation Begegnung braucht

Seite 20



Zeitenwende – Aktien-Booster für die Rente

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,

die Digitalisierung hat die Grenzkosten der Kommunikation auf null gesenkt. Was früher eine teure Geschäftsreise erforderte, ist heute ein klickbarer Link in einer Kalendereinladung. Doch genau in dieser allgegenwärtigen Verfügbarkeit liegt die strategische Falle: Wenn digitale Interaktion kostenlos und ubiquitär ist, wird sie zur „Commodity“ – einer austauschbaren Massenware. Für kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die sich traditionell nicht über Preisführerschaft, sondern über Qualität, Vertrauen und Lösungskompetenz definieren, entsteht hier ein neues, gefährliches Spannungsfeld.

Die strategische Antwort auf diese Entwicklung liegt nicht in der Verweigerung des Digitalen, sondern in der radikalen ökonomischen Aufwertung des Analogen. Persönliche Präsenz wandelt sich vom operativen Standardprozess zum exklusiven Premium-Feature. In dieser Ausgabe von DAS QUARTAL beleuchten wir, warum der Handschlag zur teuersten Währung im Geschäftsleben wird, weshalb Vertrauen haptische Reize benötigt und warum Innovationen selten in Zoom-Calls, sondern in der „Reibungshitze“ physischer Begegnung entstehen.

Seit dem 01.03.2026 begrüßen wir bei HSP RECHT Valeriia Stepanovych, LL.B. als Assistenz. Bereits Ende 2025 konnten wir Jaqueline Zorn als Steuerassistentin bei HSP STEUER willkommen heißen.

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-)Ärztberatung



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

Währung Nähe: Wenn der Handschlag zum Premium-Produkt wird	6
Die Renaissance des Haptischen – Vertrauen lässt sich anfassen	14
Das Lagerfeuer-Prinzip – warum Innovation Begegnung braucht	20
Zeitenwende – Aktien-Booster für die Rente	26
HSP intern	29

Steuertermine

April

10.04. – Lohn- und Kirchenlohnsteuer und Solidaritätszuschlag, Umsatzsteuer

Mai

11.05. – Lohn- und Kirchenlohnsteuer und Solidaritätszuschlag, Umsatzsteuer

15.05. – Gewerbesteuer, Grundsteuer

Juni

10.06. – 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.





Währung Nähe: Wenn der Handschlag zum Premium-Produkt wird

Die ökonomischen Parameter verschieben sich massiv: Während digitale Prozesse Skaleneffekte und Kostensenkungen versprechen, entwickelt sich die echte, menschliche Interaktion vom Standard zum knappen Luxusgut. Für den Mittelstand bedeutet dies eine fundamentale Neukalibrierung des Geschäftsmodells. Wer „Nähe“ nicht mehr als selbstverständliche Inklusivleistung verschenkt, sondern als strategisches Premium-Produkt inszeniert und bepreist, entkommt der tödlichen Vergleichbarkeitsfalle der digitalen Ära.



Während digitale Prozesse Skaleneffekte und massive Kostensenkungen versprechen, entwickelt sich die echte, menschliche Interaktion vom Standard zum knappen Luxusgut.

Es ist ein kühler Dienstagmorgen, 09:30 Uhr, in einer mittelständischen Maschinenbauhalle im Herzen des Schwabenlands. Das Licht fällt fahl durch die hohen Oberlichter auf den staubfreien Industrieboden. Früher, noch vor zehn oder fünfzehn Jahren, wäre jetzt die Zeit für den routinemäßigen Kontrollgang der externen technischen Servicekraft gewesen. Man hätte das Klicken der Sicherheitsschuhe gehört, das Rascheln des Blaumanns. Der Techniker hätte Ölstände geprüft, mit einem fast schon ärztlichen Blick auf die Manometer geschaut, Lager abgehört und vielleicht noch ein kurzes, informelles Gespräch mit der Schichtleitung über die Auslastung der kommenden Woche geführt. Am Ende stand ein Rapportzettel auf einem verölten Klemmbrett, eine Unterschrift mit einem Werbekugelschreiber und ein Händedruck. Die Kosten für die Anfahrt wurden pauschal berechnet, oft aus Kulanz sogar ganz erlassen. Die Wertschätzung für diesen Besuch war gering – er galt als notwendiges Übel, um den Betrieb am Laufen zu halten, als eine Art Hygienefaktor der Produktion.

Heute ist die Halle menschenleer. Zumindest fehlen die externen Fachkräfte völlig. Stattdessen blinken an den Schaltschränken der riesigen Fräsmaschinen Serverleuchten in kühlem, rhythmischem Blau. Hochsensible Sensoren haben die Vibrationsdaten der Spindel längst in Millisekundenbruchteilen in die Cloud geschickt. Eine Künstliche Intelligenz hat diese Datenmuster mit Millionen anderer

Datensätze aus vergleichbaren Anlagen weltweit – von Shanghai bis Detroit – abgeglichen und grünes Licht gegeben. Alles läuft. Effizient, lautlos, unsichtbar. Die Wartung, einst ein physischer Akt, ist zum digitalen Hintergrundrauschen geworden – eine Commodity, so selbstverständlich und unbemerkt wie der Strom aus der Steckdose.

Doch drei Stockwerke höher, im klimatisierten, verglasten Besprechungsraum der Geschäftsführung, findet in genau diesem Moment etwas statt, was Ökonomen die neue „Währung Nähe“ nennen. Eine Senior-Consulting-Kraft des Maschinenbauers sitzt dort. Sie trägt keinen Blaumann, sondern Maßkonfektion. Sie ist nicht gekommen, um Schrauben nachzuziehen, Filter zu tauschen oder Fehlercodes auszulesen. Sie ist hier, um mit der Inhaberfamilie über die Strategie der nächsten fünf Jahre zu sprechen. Es geht um Marktrisiken in Asien, um die Neuausrichtung der Lieferketten und Expansionschancen in Nordamerika. Der Tagessatz für diesen Besuch entspricht dem Monatsgehalt der technischen Kraft von früher. Und die Rechnung wird anstandslos bezahlt.

Willkommen in der neuen Realität der B2B-Wirtschaft. Wir erleben eine fundamentale Verschiebung der Parameter, die viele Unternehmer noch nicht in ihrer vollen Tragweite realisiert haben. Während digitale Prozesse Skaleneffekte und massive Kostensenkungen versprechen, entwickelt sich die echte, menschliche Interaktion vom Standard zum knappen Luxusgut. Für den Mittelstand bedeutet dies eine radikale

Neukalibrierung des Geschäftsmodells. Wer Nähe heute noch als selbstverständliche Inklusivleistung verschenkt, statt sie als strategisches Premium-Produkt zu inszenieren, läuft Gefahr, in der tödlichen Vergleichbarkeitsfalle zu enden.

Die Polarisierung der Märkte: der Tod der Mitte

Wer den Markt aufmerksam beobachtet, sieht eine zunehmende U-Form der Wertschöpfung. Dieses Phänomen, das die Ökonomie als Polarisierung beschreibt, lässt keinen Stein auf dem anderen. Die Kurve der Profitabilität steigt an den Rändern steil an und fällt in der Mitte ins Bodenlose.

Auf der linken Seite dieses Spektrums stehen die standardisierten, digitalen Lösungen. Sie sind schnell, sie sind günstig und sie sind

unendlich skalierbar. Ein Lohnbuchhaltungsservice, der automatisiert im Hintergrund läuft? Eine rein digitale Beschaffungsplattform für C-Teile, die Schrauben und Muttern „just in time“ nachbestellt, ohne dass ein Mensch eingreifen muss? Hier herrscht Effizienz in Reinkultur. Der Wettbewerb findet primär über den Preis und die technologische Schnittstelle statt. Wer hier mitspielen will, braucht Größe, Volumen und exzellente Algorithmen. Die Grenzkosten gehen gegen null, der Gewinner nimmt fast alles.

Während die Margen für diese standardisierten, digitalen Dienstleistungen durch den globalen Wettbewerb unter permanenten Druck geraten, zeigt sich ein gegenläufiger Trend am anderen Ende des Spektrums. Auf der rechten Seite positionieren sich Angebote mit extremer menschlicher Tiefe – die sogenannten „High-Touch“-Dienstleistungen. Hier lösen Experten-



Die frei werdende menschliche Kapazität darf jedoch nicht einfach eingespart werden. Sie muss in jene Momente fließen, die den höchsten Wertbeitrag liefern – die echte Begegnung.

teams komplexe, unstrukturierte Probleme, für die es keine Blaupause gibt. Hier bieten Fachleute emotionale Sicherheit in Krisen oder entwickeln maßgeschneiderte Strategien, die sich keinem Standardprozess beugen. Diese Seite des Spektrums zeigt sich weitgehend resistent gegen den reinen Preiskampf. Das Vertrauen in die Person, ihre Reputation und ihre physische Greifbarkeit bestimmen den Wert. Die Zahlungsbereitschaft für exklusive physische Präsenz und komplexe Problemlösung steigt signifikant an, während sie für das Mittelmaß erodiert.

Die Falle des Durchschnitts

Das existenzielle Problem für viele KMU liegt genau dazwischen. Unternehmen, die versuchen, digitale Effizienz mit „ein bisschen“ persönlicher Betreuung zu mischen, ohne sich klar zu positionieren, geraten in die Mühlen der „Stuck in the Middle“-Falle. Michael Porter warnte bereits vor Jahrzehnten vor dieser strategischen Unentschlossenheit, doch im digitalen Zeitalter wirkt sie toxisch. Solche Anbieter sind zu teuer für den reinen Online-Vergleich und zu wenig profiliert als Beraterpersönlichkeiten, um Premium-Honorare zu rechtfertigen.

Nehmen wir das Beispiel einer Steuerkanzlei: Ein Büro, das Standarderklärungen händisch bearbeitet, Belege abtippt und dafür stattliche Stundenhonorare verlangt, wird gnadenlos von der Software verdrängt, die das für einen Bruchteil der Kosten erledigt. Oder ein Anlagenbauer, der hoch qualifiziertes Fachpersonal für Routine-Wartungen um die ganze Welt schickt, die auch per Remote-Diagnose lösbar wären. Er verbrennt nicht nur Marge, sondern auch wert-

volle Personalressourcen, die an anderer Stelle fehlen. Diese Unternehmen leiden unter einer fehlenden strategischen Klarheit. Forschungsergebnisse zeigen deutlich, dass Firmen, die weder eine klare Kostenführerschaft noch eine klare Differenzierung durch Exklusivität erreichen, die schlechteste Performance aufweisen.

Diese Polarisierung spiegelt sich auch im Arbeitsmarkt wider: Routinetätigkeiten im mittleren Qualifikationssegment schwinden – ein Phänomen, das als „Hollowed-out Middle“ bekannt ist. Gleichzeitig wachsen die Segmente für hochkomplexe Expertenjobs und einfache Service-Tätigkeiten. Für Unternehmer bedeutet dies: Das Geschäftsmodell verlangt eine Entscheidung. Prozesse, die digitalisiert werden können, müssen radikal effizient werden. Die frei werdende menschliche Kapazität darf jedoch nicht einfach eingespart werden. Sie muss in jene Momente fließen, die den höchsten Wertbeitrag liefern – die echte Begegnung.

Pricing-Power durch Präsenz: der Preis der Anwesenheit

Lange galt der persönliche Besuch beim Kunden als selbstverständlicher Teil des Service-Pakets im Mittelstand. „Wir kommen mal vorbei“ war der Standard. Reisekosten wurden – wenn überhaupt – zum Selbstkostenpreis weiterberechnet; die Reisezeit oft gar nicht als Arbeitszeit fakturiert. In einer Welt, in der ein Videocall die kostenlose, sofort verfügbare Alternative darstellt, wird die physische Anwesenheit jedoch zu einem knappen Gut, das eine aktive Bepreisung verlangt. Je höher der Grad der physischen Interaktion und individuellen Betreuung, desto höher ist die Zahlungsbereit-

schaft und die Notwendigkeit spezialisierter Preismodelle.

Innovative KMU beginnen, ihre Honorarstrukturen anzupassen und entkoppeln die menschliche Leistung von der technischen Basisleistung. Wir beobachten eine Hierarchie der Wertschöpfung, die sich in gestaffelten Preismodellen, dem sogenannten Tiered Pricing, niederschlägt.

Auf dem Basis-Level finden wir Digital und Self-Service. Self-Service-Portale, Chatbots und Knowledge Bases decken Standardanfragen ab. „Wie stelle ich die Maschine zurück?“ oder „Wo ist meine Rechnung?“ sind Fragen für den Bot. Hier sind die Kosten für den Anbieter minimal, der Preis ist oft in einer Grundgebühr enthalten oder Teil eines „Freemium“-Modells.

Darüber liegt das Remote-Level, die Sphäre der Effizienz. Ein IT-Dienstleister deckt die Wartung der Server über eine monatliche Pauschale ab, die rein remote erfolgt. Reaktionszeiten sind garantiert, aber die Lösung erfolgt aus der Ferne. Der Kunde zahlt für das Ergebnis „System läuft“, nicht für die Anwesenheit.

Erst auf dem Consulting-Level beginnt die Expertise zu greifen. Für komplexere Probleme stehen Fachleute bereit, oft auf Basis eines Retainers oder höherer Stundensätze. Hier findet bereits individueller Austausch statt, meist jedoch noch virtuell per Videocall.

Die Spitze der Pyramide bildet das On-Site-Premium. Das ist die neue Exklusivität. Wünscht der Kunde ein quartalsweises Strategiegelgespräch vor Ort, eine physische Schulung der Belegschaft oder die persönliche Anwesenheit eines Senior-Experten bei einer Inbetriebnahme, wird hierfür ein expliziter „On-Site-Premium“-Satz fällig. In der Beratung sehen wir hier Aufschläge von 30 bis 50 Prozent gegenüber Remote-Sätzen.

Psychologie des Preises: Signale setzen

Dies ist keine Schikane, sondern ökonomische Notwendigkeit und psychologischer Anker zugleich. Wenn eine Beraterpersönlichkeit für einen Tagessatz von 2.500 Euro vor Ort erscheint, signalisiert dies allen Beteiligten – vom Pfört-

ner bis zum CEO: „Jetzt passiert Wichtiges.“ Die physische Präsenz wird inszeniert und wertgeschätzt. Große Softwareunternehmen nutzen bereits erfolgreich solche gestaffelten Preismodelle, bei denen höhere Service-Level mit dedizierten Ansprechpersonen ein Vielfaches der Basisversion kosten. Sie differenzieren klar zwischen Standard-Support und einem „Signature Success Plan“, der proaktives Monitoring und dedizierte Experten bietet.

Das Honorar wird so zur Währung für Nähe. Ein Handwerksbetrieb, der für die reine Angebotserstellung auf Basis von zugesandten Fotos nichts berechnet, aber für eine ausführliche Beratung, Materialbemusterung und Aufmaß vor Ort eine „Konzeptionsgebühr“ verlangt, filtert nicht nur Preistouristen aus. Er wertet die eigene Expertise auf. Diese Gebühr kann bei Auftragserteilung verrechnet werden, doch sie setzt ein klares Signal: Die Zeit der Fachkraft ist wertvoll und kein kostenloses Beiwerk. Die Logik dahinter ist zwingend. Wer den Meister im Haus haben will, zahlt für dessen Exklusivität. Wer nur eine Standardleistung braucht, bekommt den günstigeren digitalen Prozess.

Hybrid-Strategien: Effizienz trifft Erlebnis

Die Kunst liegt in der intelligenten Verknüpfung beider Welten. Eine vollständige Rückkehr zum Analogen ist weder wirtschaftlich noch von der Kundschaft gewünscht – die Effizienzgewinne der Digitalisierung sind zu real, um sie zu ignorieren. Niemand möchte für eine einfache Terminvereinbarung zum Hörer greifen müssen und in der Warteschleife hängen, wenn ein Online-Kalender dies in Sekunden erledigt. Erfolgreiche Geschäftsmodelle nutzen digitale Vorarbeit, um die analoge Finalisierung wertvoller und effektiver zu machen.

Ein Beispiel aus der modernen Finanzberatung illustriert diesen Hybrid-Ansatz perfekt: Die Datenerfassung, Risikoanalyse und Portfolio-Zusammenstellung erfolgen vollständig digital über Apps und Upload-Portale. Der Kunde investiert seine Zeit in die Datenpflege, das System bereitet alles vor, rechnet Szenarien durch. Das eigentliche Beratungsgespräch fin-



det dann jedoch persönlich statt – befreit von Bürokratie, Papierkram und Formularwesen. Berater und Kunde sitzen nicht vor Bildschirmen, um Zahlen einzutippen, sondern diskutieren Lebensziele, Ängste vor dem Alter und Visionen für die Kinder. Die digitale Effizienz im Hintergrund schafft den Raum für analoge Empathie im Vordergrund.

Auch im Maschinenbau lässt sich dieses Prinzip anwenden. Digitale Überwachung verhindert Routine-Ausfälle und unnötige Fehlfahrten. Das Technik-Team kommt nicht mehr zum bloßen Nachschauen, sondern nur noch für komplexe Eingriffe oder Optimierungen, die Fin-

gerspitzengefühl erfordern. Der Besuch wandelt sich vom notwendigen Übel („Die Maschine steht, wir verlieren Geld“) zum wertschöpfenden Event („Wir optimieren die Anlage gemeinsam für mehr Output“). Das Geschäftsmodell verschiebt sich von der Abrechnung von Reparaturstunden hin zu Performance-Partnerschaften, bei denen der menschliche Experte den Unterschied in der Produktivität macht.

Abgrenzung zur KI: Wo der Algorithmus endet

Die Diskussion um Geschäftsmodelle ist heute untrennbar mit Künstlicher Intelligenz



verknüpft. KI kann Daten analysieren, Texte generieren, Muster erkennen und sogar Standard-Kommunikation übernehmen. Was sie – zumindest auf absehbare Zeit – nicht kann, ist zwischen den Zeilen lesen. Empathie, das intuitive Erfassen einer Stimmung im Raum bei einer schwierigen Verhandlung oder das Aufbauen einer echten, belastbaren Vertrauensbeziehung sind zutiefst menschliche Domänen.

In Verhandlungen erkennen erfahrene Geschäftsführer intuitiv, wann sie auf einem Punkt beharren müssen und wann ein Nachgeben strategisch klüger ist, um die Beziehung langfristig zu schonen. Diese Nuancen, oft basie-

rend auf nonverbalen Signalen, einem kurzen Zögern in der Stimme oder einem flüchtigen Blickkontakt, sind für KI schwer replizierbar.

Interessante Einblicke liefern hierzu Studien aus den USA. Forschende fanden heraus, dass KI-generierte Nachrichten paradoxerweise oft als „empathischer“ wahrgenommen werden als kurze menschliche Antworten – solange die Empfänger nicht wissen, dass sie von einer Maschine stammen. Sobald jedoch die Quelle bekannt ist, bricht das Gefühl, „gehört zu werden“, drastisch ein. Wir leiden unter einer Voreingenommenheit gegenüber maschineller Empathie. Echte Verbindung erfordert das



Wissen um ein menschliches Gegenüber, das ebenfalls fühlen kann.

Empathie als harter Wirtschaftsfaktor

Dies bestätigt auch die Marktforschung großer Versicherungskonzerne. Die Daten zeigen, dass eine überwältigende Mehrheit der Verbraucher die direkte, emotionale menschliche Interaktion der reinen 24/7-Verfügbarkeit von KI vorzieht, wenn es um komplexe oder emotionale Anliegen geht. Mehr noch: Empathie wird zum harten Wirtschaftsfaktor. Eine signifikante Mehrheit wäre bereit, für eine Marke, die sich glaubwürdig und persönlich um ihre Bedürfnisse kümmert,

mehr zu bezahlen. Dies beweist: Empathie ist kein „Soft Skill“, sondern ein harter Umsatztreiber. Unternehmen, die in Empathie-Trainings investieren, sehen messbare Erfolge, etwa in Form eines deutlich gestiegenen Net Promoter Scores.

Das Geschäftsmodell der Zukunft verkauft daher nicht die Lösung – das kann oft die KI schneller und billiger –, sondern die Sicherheit, das Verständnis und die Verantwortungsübernahme. Anwaltskanzleien verkaufen nicht den Schriftsatz, sondern die strategische Beruhigung des Mandanten im persönlichen Gespräch. Architekturbüros verkaufen nicht den Grundriss, sondern das Gefühl von Zuhause, das im gemeinsamen Begehungstermin entsteht. Der USP des Mittelstands ist die menschliche Intuition, veredelt durch digitale Werkzeuge. Ein Chatbot kann eine Beschwerde aufnehmen, aber er kann einem wütenden Großkunden nicht glaubhaft in die Augen schauen und sagen: „Ich kümmere mich persönlich darum, dass das nicht wieder vorkommt.“

Fazit: Mut zur Exklusivität

Die Transformation zur „Währung Nähe“ erfordert Mut. Den Mut, Kunden abzulehnen, die nicht bereit sind, für Service zu zahlen. Den Mut, Preise für Leistungen aufzurufen, die früher gratis waren. Und den Mut, technologische Effizienz konsequent zu nutzen, auch wenn es zunächst unpersönlich wirkt. Doch am Ende steht ein Geschäftsmodell, das zukunftsfähig ist: Weil es das Beste aus zwei Welten vereint und den Menschen dort einsetzt, wo er am wertvollsten ist – in der direkten Interaktion mit anderen Menschen. Exzellent bezahlte Nähe finanziert durch radikale digitale Effizienz: Das ist die Formel, die den Mittelstand aus der Falle der Mitte befreit. Die Technik schafft die Freiräume, die wir brauchen, um wieder Mensch zu sein. Und genau dafür – für das Menschsein – wird die Wirtschaft der Zukunft bezahlen.

Die Renaissance des Haptischen – Vertrauen lässt sich anfassen

In einer Welt, in der Kunden täglich mit Tausenden digitalen Werbebotschaften bombardiert werden, hat die Flüchtigkeit ihren Zenit erreicht. Eine E-Mail ist mit einem Wisch gelöscht, ein Banner weggeklickt, ein Tab geschlossen. Das menschliche Gehirn jedoch ist evolutionär nicht für das Wischen auf Glasflächen optimiert, sondern für das Greifen, Fühlen und Begreifen dreidimensionaler Objekte. Für den Vertrieb im Mittelstand eröffnet sich hier eine paradoxe Chance: Je digitaler der Wettbewerb, desto wirkungsmächtiger wird das Physische. Vertrauen, so zeigt die Verkaufspsychologie, ist keine abstrakte Größe – es lässt sich im wörtlichen Sinne anfassen.

Es ist ein kühler Dienstagmorgen in New Haven, Connecticut. Ein junger Mann betritt das Foyer eines Universitätsgebäudes, sichtlich beladen mit Lehrbüchern, einem Klemmbrett und einem dampfenden Pappbecher Kaffee. Auf dem Weg zum Aufzug bittet er eine unbeteiligte Person – nennen wir sie die Testperson – kurz um Hilfe: „Könnten Sie mal eben meinen Kaffee halten, damit ich meine Unterlagen ordnen kann?“ Die Person greift hilfsbereit zu. Für die Dauer von wenigen Sekunden, vielleicht einer halben Minute im Aufzug, hält sie den Becher. Dann nimmt der junge Mann ihn zurück, bedankt sich, und die Wege trennen sich.

Was die Testperson in diesem Moment nicht ahnt: Sie ist soeben Protagonist eines der aufschlussreichsten Experimente der modernen Verhaltenspsychologie geworden. Und noch viel entscheidender: Die Temperatur dieses unscheinbaren Kaffeebechers wird in den



nächsten zehn Minuten maßgeblich darüber entscheiden, wie diese Person die Welt und ihre Mitmenschen beurteilt. War der Kaffee heiß, wird sie einen Fremden, den sie kurz darauf anhand einer schriftlichen Beschreibung einschätzen soll, als warmherzig, großzügig und vertrauenswürdig bewerten. War der Inhalt des Bechers hingegen Eiskaffee, wird sie dieselbe unbekannte Person als distanziert, egoistisch und unterkühlt einstufen.

Willkommen in der faszinierenden Welt der Embodied Cognition. Willkommen in einer Realität, die für Sie als Entscheidungsträger von existenzieller Bedeutung ist, weil sie eine unbequeme, aber chancenreiche Wahrheit enthüllt: Unser geschäftlicher Intellekt schwebt



nicht losgelöst in einer digitalen Cloud. Er ist tief in unserer Physis verankert. Wir denken nicht nur mit dem Kopf. Wir denken mit dem ganzen Körper – und ganz besonders mit den Händen.

In einer Ära, in der wir Geschäftsbeziehungen zunehmend auf zweidimensionale Bildschirme reduzieren und den festen Händedruck gegen ein flüchtiges Emoji tauschen, laufen wir Gefahr, den wirkungsvollsten Kommunikationskanal zu kappen, den die Evolution uns über Millionen von Jahren mitgegeben hat: den Tastsinn. Für den Mittelstand, dessen härteste Währung traditionell das persönliche Vertrauen ist, ist dies keine nostalgische Kulturkritik, sondern ein harter ökonomischer Weckruf. Denn wer die Physik der Begegnung ignoriert, verliert

nicht nur an Atmosphäre. Er verliert an Überzeugungskraft, an Wertschätzung und letztlich an Umsatz.

Das Gewicht der Entscheidung: Warum Kompetenz Masse braucht

Lassen Sie uns den Blick von den Laboren der Yale University direkt in Ihren Konferenzraum lenken. Versetzen Sie sich in folgende Situation: Sie müssen eine kritische Entscheidung über eine Investition treffen oder eine Schlüsselposition in Ihrem Unternehmen neu besetzen. Vor Ihnen liegen zwei Dossiers. Inhaltlich sind beide absolut gleichwertig: dieselben Daten, dieselbe Qualifikation, dieselben Referenzen. Doch es gibt einen subtilen Unterschied in der

Darreicherung. Eines der Dossiers wird Ihnen auf einem schweren, massiven Klemmbrett aus Metall gereicht, das satt in der Hand liegt. Das andere liegt lose auf dem Tisch oder ist an ein federleichtes Plastikbrett geklemmt.

Ihr rationales Ich – die erfahrene Führungskraft, die stolz darauf ist, sich nur von Fakten leiten zu lassen – würde sofort einwenden: „Das Trägermedium ist vollkommen irrelevant. Es zählt einzig und allein der Inhalt.“

Ihr Gehirn jedoch, dieser uralte Apparat, sieht das fundamental anders.

In einer bahnbrechenden Studie, die Forschende des MIT, der Harvard University und Yale gemeinsam durchführten, zeigte sich ein verblüffendes Phänomen, das unsere Vorstellung von Rationalität infrage stellt. Probanden, die Unterlagen auf einem schweren Klemmbrett (ca. 2 Kilogramm) begutachteten, bewerteten den Bewerber als signifikant kompetenter, seriöser und – im wahrsten Sinne des Wortes – „gewichtiger“ für die Position. Jene Gruppe, die exakt dieselben Informationen auf einem leichten Brett hielt, neigte dazu, den Kandidaten als weniger substanziell und dessen Interesse an der Stelle als geringer einzustufen.

Dieses Phänomen ist kein statistischer Ausreißer. Es ist Linguistik, die Fleisch geworden ist. Wenn wir im Geschäftsleben von „schwerwiegenden Entscheidungen“ sprechen, von „gewichtigen Argumenten“ oder einer „tragenden Rolle“, dann sind diese Metaphern für unser Gehirn keine bloße Poesie. Es sind neurologische Schaltpläne. Wichtigkeit ist für unser Nervensystem untrennbar mit physischem Gewicht verbunden. Wir lernen von Kindesbeinen an: Schwere Objekte erfordern mehr Muskelkraft, mehr Planung, mehr Aufmerksamkeit. Diese körperliche Erfahrung wird zur Schablone für abstrakte Konzepte.

Was bedeutet diese Erkenntnis für Ihren Vertrieb und Ihre Unternehmenskommunikation? Wenn Sie Ihrer wichtigsten Kundschaft ein Angebot für eine komplexe Anlage oder eine langfristige Beratung schicken – senden Sie es dann als flüchtiges PDF im Anhang einer E-Mail? Oder nutzen Sie die Macht der Haptik und

überreichen es in einer Mappe, die Substanz hat, gedruckt auf Papier, dessen Grammatik den Wert der Investition spiegelt?

Wir optimieren unsere Webseiten auf Millisekunden-Ladezeiten, aber wir vernachlässigen oft die „haptische Ladezeit“ – jenen entscheidenden Moment, in dem die Hand dem Gehirn signalisiert: „Das hier ist echt. Das hier ist wertvoll.“ Ein digitales Dokument hat kein Gewicht. Es löst keinen Besitzwunsch aus, keinen sogenannten „Endowment-Effekt“. Es bleibt abstrakt. Wer echtes Vertrauen aufbauen will, muss der digitalen Flüchtigkeit physische Masse entgegensetzen. Ein schweres Mailing landet nicht so schnell im Papierkorb wie eine E-Mail im digitalen Papierkorb – nicht nur, weil es mühsamer ist, es wegzuworfen, sondern weil unser Gehirn zögert, etwas von Gewicht als „Müll“ zu klassifizieren.

Die Umgebung verhandelt mit: Härte versus Flexibilität

Doch Gewicht ist nur eine Dimension der haptischen Klaviatur. Eine weitere, oft unterschätzte Variable ist die Textur und Härte unserer Umgebung. Auch hierzu liefert die Forschung faszinierende Einblicke, die Sie direkt in Ihre Raumgestaltung übersetzen können.

In einem weiteren Experiment der genannten Forschergruppe wurden Probanden in simulierten Verhandlungssituationen beobachtet. Die Variable war denkbar simpel: Ein Teil der Teilnehmenden saß auf harten, hölzernen Stühlen, der andere Teil auf weichen, gepolsterten Sesseln. Das Ergebnis sollte jedem zu denken geben, der gerade sein neues Besprechungszimmer einrichtet. Jene, die auf den harten Stühlen saßen, verhielten sich in den Verhandlungen signifikant unnachgiebiger, sturer und weniger kompromissbereit. Sie beharrten auf ihren Positionen und zeigten weniger Flexibilität. Die Gruppe in den weichen Sesseln hingegen zeigte sich kooperativer und offener für Einigungsvorschläge.





Die Härte des Untergrunds übersetzte sich direkt in eine psychische Härte. Die metaphorische „Rigidität“ des Materials wurde zur Rigidität im Denken. Dies ist ein Paradebeispiel für das, was Marketingexperten als „Physical Evidence“ bezeichnen – die physischen Beweise für die Qualität und den Charakter einer Dienstleistung. Eine Unternehmensberatung oder eine Kanzlei verkauft unsichtbare Produkte: Strategie, Sicherheit, Zukunft. Wie macht man das greifbar? Indem man die Umgebung, in der diese Dienstleistung erbracht wird, strategisch nutzt.

Wenn Sie also einen verhärteten Konflikt mit einem Geschäftspartner oder im eigenen Team lösen müssen: Führen Sie das Gespräch nicht am harten Konferenztisch. Setzen Sie sich in eine Lounge-Ecke mit weichen Ses-

seln. Die physische Entspannung des Körpers signalisiert dem Gehirn unterbewusst: „Hier ist Raum für Bewegung, hier müssen wir nicht hart bleiben.“

Wollen Sie hingegen bei einer schwierigen Preisverhandlung Standfestigkeit demonstrieren und signalisieren, dass Ihre Konditionen nicht verhandelbar sind? Dann bleiben Sie stehen oder wählen Sie das harte Mobiliar. Der Raum verhandelt immer mit.

Der unbestechliche Sinn: Warum Deepfakes keine Hände haben

Wir leben in einer Ära der perfekten visuellen und auditiven Täuschung. Künstliche Intelligenz generiert heute Gesichter von Menschen, die nie existierten, und imitiert Stimmen von CEOs täuschend echt. Der visuelle Sinn und das



Gehör sind Fernsinne – gemacht für das Scannen des Horizonts, um Gefahr oder Nahrung aus der Distanz zu erkennen. Sie sind leicht zu betrügen.

Der Tastsinn hingegen ist unser „Wahrheitssinn“. Er ist der einzige Sinn, der keine Distanz zulässt. Um etwas zu fühlen, müssen wir es berühren. Es gibt keine haptische Halluzination, kein „Deepfake“ für die Fingerkuppen. Wenn Sie über eine raue Oberfläche streichen, wissen Sie instinktiv, dass sie real ist. Neurologisch betrachtet ist die Haut unser größtes Dateninterface und direkt mit den emotionalen Zentren verschaltet.

Hier liegt die massive, oft ungenutzte Chance für haptisches Marketing im Mittelstand. Wenn alles Digitalisierbare kopiert und gefälscht werden kann, wird das Physische zum ultimativen Echtheitszertifikat. Eine Visitenkarte ist eben mehr als ein analoger Datenträger (das kann der QR-Code besser). Sie ist ein taktiles Botschafter. Ist sie dünn und biegsam, wirkt Ihr Unternehmen instabil. Ist sie fest, strukturiert und vielleicht sogar mit einer Prägung versehen, die man spüren kann, assoziiert

die Hand der empfangenden Person: „Dieses Unternehmen hat Profil. Hier ist Widerstand im positivsten Sinne. Das bleibt.“

Costly Signaling: Warum der Füllfederhalter die KI schlägt

In der Verhaltensökonomie gibt es das Prinzip des „Costly Signaling“. Ein Signal ist für den Empfänger nur dann glaubwürdig, wenn es den Sender erkennbar etwas gekostet hat – sei es Zeit, Geld oder physische Mühe. Eine E-Mail kostet fast nichts. Die Grenzkosten sind null. Deshalb ist unser Posteingang voll davon und deshalb sortieren wir sie gnadenlos aus. Eine E-Mail signalisiert oft nur: „Ich habe einen Knopf gedrückt.“

Ein handgeschriebener Brief hingegen signalisiert: „Ich habe mir Zeit genommen. Ich habe nachgedacht. Ich habe meine Hand bewegt.“ Das ist kein nostalgischer Kitsch, das ist harte Neurobiologie.

Forschungen der Norwegischen Universität für Wissenschaft und Technologie (NTNU) zeigen, dass beim Schreiben mit der Hand völlig andere und weitaus komplexere Hirnregionen



aktiv sind als beim Tippen auf einer Tastatur. Es entstehen reichhaltigere Netzwerke zwischen den sensorischen und motorischen Arealen. Wenn wir schreiben, „begreifen“ wir den Inhalt stärker. Und – das ist der entscheidende Punkt für die empfangende Seite – wir spüren intuitiv den Aufwand, der dahintersteckt.

Rory Sutherland, der Vordenker der Werbebranche, nennt das „Ineffizienz als Währung“. In einer Welt der maximalen digitalen Effizienz wird die bewusste Ineffizienz zum Luxusgut. Wenn Sie einer langjährigen Geschäftspartnerin danken wollen, ist die E-Mail die effizienteste Methode – und genau deshalb emotional oft die wertloseste. Der handgeschriebene Brief ist ineffizient, teuer und zeitraubend. Und genau deshalb ist er das stärkste Signal für Wertschätzung, das Sie senden können.

Innovationsfreudige Dienstleister haben diese Lücke erkannt. Es gibt inzwischen spezialisierte Anbieter, die Roboterarme einsetzen, um echte Füllfederhalter zu führen. Diese Maschinen imitieren menschliche Handschriften mit all ihren Unregelmäßigkeiten, Variationen im Druck und dem individuellen Schriftbild. Sie skalieren das Unskalierbare: die menschliche Zuwendung. Die Öffnungsraten solcher Briefe liegen oft bei nahezu 100 %, verglichen mit den mickrigen Durchschnittswerten von E-Mail-Kampagnen. Warum? Weil das haptische Erlebnis – das Aufreißen des Umschlagpapiers, die Textur des Briefbogens, die echte Tinte auf der Faser – dem Gehirn signalisiert: „Hier ist etwas Wichtiges. Das hier ist kein Spam. Das ist für mich.“

Die Architektur des Vertrauens

Was bedeutet das für Ihre Strategie? Wir müssen unsere „Dienstleistungslandschaften“ neu denken. Wenn Ihr Produkt abstrakt ist – eine Versicherung, eine Softwarelösung, eine Strategieberatung –, braucht es eine physische Bühne, um glaubwürdig zu sein.

Ein Beispiel aus der Praxis: Eine exklusive Vermögensberatung empfängt ihre Mandant-

schaft nicht an einem zweckmäßigen Standard-Bürotisch unter Neonlicht. Sie führt sie in einen Raum mit tiefem Teppich, schwerem Mobiliar und warmem, gedimmtem Licht. Bevor das Gespräch über volatile Märkte und Risiken beginnt, wird ein heißes Getränk serviert. Nicht lauwarm aus dem Automaten, sondern heiß in Porzellan.

Erinnern Sie sich an das Yale-Experiment? Die physische Wärme des Getränks stimmt das Gehirn auf soziale Wärme und Kooperation ein. Die Schwere des Mobiliars suggeriert Stabilität in unsicheren Zeiten. Das ist keine bloße Dekoration oder Verschwendung. Das ist angewandtes psychologisches Risikomanagement. Sie bauen dem Vertrauen ein Haus.

Fazit: Die Rückkehr zur Substanz

Wir stehen nicht vor einer Wahl zwischen digital und analog. Die digitale Welt bringt uns unverzichtbare Effizienz, Reichweite und Geschwindigkeit. Aber sie ist oft kalt, glatt und flüchtig. Das Analoge hingegen bringt uns Reibung, Wärme und Gewicht. Es ist der Anker, der verhindert, dass Ihre Marke im Meer der digitalen Beliebigkeit abtreibt.

Für Unternehmen liegt die strategische Kunst darin, diese beiden Welten intelligent zu verweben. Nutzen Sie KI und Automatisierung für die Prozesse im Hintergrund, um Freiheiten zu schaffen. Aber setzen Sie auf haptische Exzellenz an der Schnittstelle zum Menschen. Machen Sie Ihre Marke fühlbar. Geben Sie Ihren Angeboten Gewicht – im wörtlichen wie im übertragenen Sinne. Und wenn es in der nächsten Verhandlung wirklich darauf ankommt: Bieten Sie einen weichen Sessel und einen heißen Kaffee an. Und greifen Sie danach zum Füllfederhalter, nicht zur Tastatur.

Denn in einer Welt, in der alles kopierbar wird, ist das „Echte“ der ultimative Luxus. Vertrauen lässt sich nicht downloaden. Man muss es anfassen können.

Das Lagerfeuer-Prinzip – warum Innovation Begegnung braucht

Das Büro ist tot, lang lebe das Büro. Die Diskussion um Homeoffice versus Präsenzpflcht wird oft als Machtkampf um Kontrolle geführt. Dabei geht es im Kern um etwas viel Wichtigeres: die Überlebensfähigkeit des Unternehmens durch Innovation und Wissenstransfer.

Effizientes Abarbeiten von Aufgaben funktioniert am heimischen Schreibtisch oft besser – das bestreitet kaum jemand. Doch Effizienz ist nicht Effektivität, und Abarbeiten ist nicht Erneuern. Innovation, so zeigt die Forschung, ist selten das Ergebnis einsamer Geniestreiche, sondern entsteht aus zufälligen Begegnungen, ungeplanten Kollisionen von Ideen und dem informellen Austausch. Führungskräfte im Mittelstand müssen ihre Räume daher neu denken: Weg von der „Legebatterie“ für Sachbearbeiter, hin zum sozialen Lagerfeuer, an dem sich die Unternehmenskultur wärmt und weiterentwickelt.

Es ist Dienstagvormittag, kurz nach zehn Uhr, in einem mittelständischen Maschinenbauunternehmen am Rande einer deutschen Großstadt. Die Sonne bricht durch die großen Fensterfronten des modernen Verwaltungsgebäudes, die Teppichböden sind frisch gesaugt, die Serverräume im Keller surren leise und zuverlässig vor sich hin. Eigentlich ein Bild des unternehmerischen Friedens. Doch der Geschäftsführer, der durch die Gänge schreitet, hört vor allem eines: Stille. Die meisten Bürotüren sind geschlossen oder geben den Blick auf verwaiste Schreibtische frei, auf denen Monitore dunkel bleiben. Aus dem Großraumbüro dringt kein Stimmengewirr, kein Telefonklingeln, kein Lachen. Ist das Unternehmen in



der Krise? Sind Entlassungswellen über die Firma hinweggerollt?

Nein, die Auftragsbücher sind voll. Die Belegschaft arbeitet. Nur eben nicht hier. Sie sitzen in ihren Homeoffices, in den Vororten, an den Küchentischen oder in gut eingerichteten Arbeitszimmern. Sie arbeiten ihre E-Mails ab, haken To-do-Listen ab, effizient, fokussiert und ungestört. Auf den ersten Blick wirkt dieser Zustand wie ein wahr gewordener Traum für jedes Controlling: Die Arbeit wird erledigt, die Reisekosten sinken, die Flächeneffizienz steigt rechnerisch ins Unermessliche.

Doch der Schein trügt gewaltig. In dieser Stille lauert eine Gefahr, die keine Excel-Tabelle



und kein KPI-Dashboard abbildet: Der schleichende Tod der Innovation und die Erosion der kulturellen Identität. Denn während zu Hause die Effizienz regiert – das schnelle, störungsfreie Abarbeiten des Bekannten –, stirbt im Verborgenen die Effektivität – die Fähigkeit, Probleme neu zu lösen, querzudenken und die Zukunft zu gestalten. Die Diskussion um „Zurück ins Büro“ wird in vielen Führungsetagen falsch geführt. Es geht nicht um Kontrolle oder Misstrauen. Es geht nicht darum, ob die Buchhaltung ihre acht Stunden absitzt oder zwischendurch die Waschmaschine ausräumt. Es geht um eine viel existenziellere Frage: Wo entzündet sich der Funke für die nächste große

Idee, wenn sich niemand mehr zufällig über den Weg läuft?

Serendipity: Der Zufall lässt sich nicht in Outlook planen

Innovation ist im kollektiven Gedächtnis oft romantisch verklärt. Wir stellen uns den einsamen Erfinder vor, der im stillen Kämmerlein brütet, bis ihn der Geistesblitz trifft – der berühmte „Heureka“-Moment. Die Realität, besonders im pragmatischen deutschen Mittelstand, sieht anders aus: Lösungen entstehen durch Reibung. Sie entstehen durch Kollision. Sie entstehen, wenn unterschiedliche Perspektiven aufeinanderprallen, die gar nicht geplant waren.

Hier kommt ein Begriff ins Spiel, der in keinem Organigramm steht, aber über die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen entscheiden kann: Serendipity – der glückliche Zufall. Serendipity beschreibt das Phänomen, etwas Wertvolles zu finden, nach dem man gar nicht aktiv gesucht hat.

Stellen Sie sich folgende Szene vor, wie sie sich vor der Pandemie täglich tausendfach ereignete: Ein Vertriebsmitarbeiter wartet an der Kaffeemaschine auf seinen Cappuccino. Eine Kollegin aus der Produktion kommt dazu, eigentlich nur, um sich Wasser zu holen. Während die Maschine mahlt, fragt er beiläufig: „Na, wie läuft's in der Halle?“ Sie seufzt und klagt über einen hartnäckigen Lieferengpass bei einem winzigen Spezialdichtungsring, der gerade eine ganze Montagelinie aufhält und Nerven kostet. Der Vertriebler stutzt. Er hält inne. „Warte mal“, sagt er, „ich habe gestern mit einem neuen Kunden telefoniert, die stellen genau solche Polymere her. Soll ich dir den Kontakt geben?“ Problem gelöst. Dauer: zwei Minuten. Kosten: 50 Cent für Kaffeebohnen und Wasser.

Im reinen Homeoffice existiert dieser Moment nicht. Er ist physikalisch unmöglich. In Microsoft Teams oder Zoom treffen wir nur die Menschen, mit denen wir verabredet sind. Die Agenda steht, der Zeitplan ist eng getaktet. Man loggt sich ein, bespricht Punkt 1 bis 5, loggt sich aus. Das „unbekannte Unbekannte“ hat keinen Platz. Niemand ruft einen Kollegen aus einer fremden Abteilung an, nur um zu fragen: „Was beschäftigt dich gerade?“ Wer seine Belegschaft isoliert, organisiert den Zufall weg.

Die Wissenschaft der schwachen Bindungen

Innovationsforscher und Soziologen untermauern diese Beobachtung mit der Theorie der sogenannten Strong Ties und Weak Ties. „Strong Ties“ sind unsere engen Kollegen, das Kernteam, mit dem wir täglich arbeiten. Wir vertrauen ihnen, wir verstehen uns blind. Diese starken Bindungen sind hervorragend für die operative Umsetzung und Produktivität. Im Homeoffice werden diese Bindungen oft sogar noch stärker, man „igelt sich ein“.

Doch Innovation benötigt die „Weak Ties“ – die flüchtigen Bekannten, die Kollegen aus der anderen Etage, den Mitarbeiter aus der Logistik, den man nur vom Sehen kennt. Diese schwachen Verbindungen fungieren als Brücken in andere Informationswelten. Über sie gelangen neues Wissen, frische Impulse und unkonventionelle Lösungen in das eigene System. Studien zeigen deutlich: Wenn Menschen nicht mehr räumlich beieinander sind, brechen diese



schwachen Bindungen zuerst weg. Analysen von Kommunikationsnetzwerken während der Pandemie zeigten Einbrüche von 30 bis 40 Prozent bei diesen Brücken-Verbindungen. Es bilden sich Silos, Echokammern, in denen das eigene Wissen nur noch recycelt, aber nicht mehr erneuert wird.

Für Unternehmer bedeutet das eine radikale Umdeutung ihrer Immobilien: Sie müssen Ihre Büroflächen nicht als Kostenstelle für Quadratmeter betrachten, sondern als „Kontaktbörse“. Architektur wird zum Management-Tool. Wer Begegnung durch sterile Flure und geschlossene Türen verhindert, verhindert die Zukunft seines Unternehmens.

Osmose: Warum Junioren ihre Vorbilder riechen müssen

Ein noch dramatischeres Problem braut sich im Bereich der Personalentwicklung zusammen, oft unbemerkt und schleichend. Der deutsche Mittelstand lebt traditionell von der Strategie „Grow your own Timber“ – wir ziehen uns unsere Fachkräfte und Führungskräfte selbst heran. Doch wie lernt ein junger Mensch, wie das Ge-

schäft wirklich funktioniert? Wie lernt er Verhandlungsgeschick, politische Sensibilität oder den Umgang mit schwierigen Kunden? Nicht durch Handbücher. Und erst recht nicht durch Powerpoint-Präsentationen in einem Webinar.

Lernen im Unternehmen funktioniert zu großen Teilen durch Osmose. Es ist das passive, fast unbewusste Aufsaugen von Verhalten, Tonfall, Taktik und ungeschriebenen Gesetzen. Es ist das „Learning by Ear“.

Ein Beispiel aus der Praxis verdeutlicht den Verlust: Ein Junior-Key-Account-Manager sitzt im Büro an seinem Schreibtisch. Ihm gegenüber telefoniert ein erfahrener Senior-Projektleiter. Der Senior führt ein hitziges, kritisches Telefonat mit einem reklamierenden Kunden, bei dem viel auf dem Spiel steht. Der Junior arbeitet eigentlich an seiner Excel-Tabelle, aber seine Ohren sind „auf Empfang“. Er hört nicht nur, was gesagt wird. Er spürt die Anspannung im Raum. Er beobachtet aus dem Augenwinkel, wie der Senior ruhig bleibt, wann er den Kunden unterbricht, wie er die Stimme senkt, um Deeskalation zu signalisieren, und mit welcher Körpersprache er argumentiert.



Nach dem Auflegen atmet der Senior tief durch, dreht sich vielleicht kurz um und sagt: „Hast du das gemerkt? Er wollte mich provozieren, aber bei Punkt drei habe ich ihn ausreden lassen, das war der Wendepunkt. Wichtig ist bei diesem Kunden, ihm erst einmal das Gefühl zu geben, dass er der Chef im Ring ist.“

Das ist „Vicarious Learning“ – stellvertretendes Lernen. Ein unbezahlbarer Moment des Mentorings, der in keinem Schulungsplan steht. Und im Homeoffice? Der Junior sitzt allein in seiner Küche oder seinem Schlafzimmer. Der Senior führt dasselbe schwierige Telefonat in seinem Arbeitszimmer. Wenn er auflegt, ist die Leitung tot. Es gibt kein Nachgespräch. Keine geteilte Emotion. Kein „Hast du gehört ...?“. Der Junior bekommt vielleicht später eine E-Mail mit dem Ergebnis: „Kunde hat sich beruhigt.“ Das Ergebnis ist da, aber der Weg dorthin bleibt eine Blackbox. Fachwissen (die Fakten) mag digitalisierbar sein, aber das implizite Handlungswissen (die Intuition, das politische Gespür, das Erfahrungswissen) ist es nicht. Wenn wir die Generation Z und die nachfolgenden Jahrgänge nur noch remote führen, ziehen wir eine Generation von Facharbeitern heran, die zwar Aufgaben abarbeiten können, denen aber das tiefe Gespür für das Unternehmen und die Zwischentöne fehlt. Die Rückkehr ins Büro ist damit keine Schikane der Geschäftsführung, sondern eine Investition in die Ausbildungsqualität und den Generationenvertrag des Wissens.

Hotelification: der Arbeitsplatz als Service-Produkt

Wenn wir akzeptieren, dass das Büro unverzichtbar ist, bleibt die Frage: Wie bekommen wir die Menschen zurück? Die unbequeme Wahrheit für viele Arbeitgeber lautet: Das Büro hat sein Monopol auf Arbeit verloren. Der Satz „Du musst ins Büro kommen, weil du nur dort arbeiten kannst“ ist faktisch falsch geworden. Wer heute Fachkräfte ins Unternehmen locken und dort halten will, darf nicht mit Zwang drohen („Ab morgen wieder 3 Tage Pflicht!“), sondern muss mit Attraktivität locken. Das Büro steht in einem direkten, harten Wettbewerb mit dem

Komfort des eigenen Zuhauses. Es konkurriert mit dem kurzen Weg zum Kühlschrank, der privaten Kaffeemaschine, der Jogginghose und der Ruhe im eigenen Arbeitszimmer.

Um diesen Wettbewerb zu gewinnen, setzt sich weltweit und zunehmend auch im innovativen Mittelstand der Trend der Hotelification durch. Ein Paradebeispiel aus dem deutschen Mittelstand ist der „Neuland-Campus“ der Hidden Champions Group in Rietberg. Hier wurde nicht einfach ein Verwaltungsbau errichtet, sondern ein Innovations-Hub, der Coworking, Gastronomie und Eventflächen so kombiniert, dass er eher einem modernen Hotel oder Campus gleicht als einem Büro. Das Büro wird nicht mehr als Verwaltungsort verwaltet, sondern als Service-Produkt inszeniert. Der Arbeitgeber wird zum Gastgeber (Host).

Das Konzept der Hotelification ruht auf drei Säulen. Erstens: Service statt Verwaltung. Der Empfangsbereich wandelt sich. Er ist keine Sicherheitsschleuse mehr, an der man mürrisch einen Ausweis vorzeigt, sondern ein Concierge-Desk, der an eine Hotellobby erinnert. Hier werden Pakete für Mitarbeiter angenommen, hier gibt es Regenschirme zum Ausleihen, hier wird der Reinigungsservice für die Hemden organisiert oder das IT-Problem auf Zuruf gelöst. Ziel ist es, den Alltag der Mitarbeitenden zu entlasten, sodass der Bürotag stressfreier ist als der Homeoffice-Tag, an dem man nebenher noch die Spülmaschine ausräumen muss.

Zweitens: Qualität statt Standard. Es sind oft die kleinen Dinge, die über die Akzeptanz entscheiden. Wenn der Kaffee im Büro schlechter schmeckt als zu Hause, hat das Büro schon verloren. Investitionen in Siebträgermaschinen, frisches Obst, wirklich ergonomische High-End-Stühle und eine inspirierende Beleuchtung sind keine Deko-Ausgaben. Sie sind Signale der Wertschätzung. Ein lieblos eingerichteter Pausenraum mit Neonlicht und abgewetzten Stühlen im Keller sagt: „Ihr seid Kostenfaktoren.“ Eine Lounge mit Tageslicht, Designermöbeln und Barista-Kaffee sagt: „Ihr seid uns wichtig.“ Drittens: Zonierung. Niemand kommt ins Büro, um dann erst recht wieder den ganzen

Nutzen Sie Ihre Räume als Instrument der Führung. Schaffen Sie Anlässe für Begegnung. Bestehen Sie auf Präsenz – aber nicht der Kontrolle wegen, sondern mit einem klaren Zielbild: Wir kommen zusammen für die Momente, die kein Algorithmus und kein Videocall ersetzen kann.

Tag Noise-Cancelling-Kopfhörer zu tragen, um den Lärm der Kollegen auszublenden. Das klassische Großraumbüro ist tot. Ein modernes Büro muss wie eine Stadtlandschaft funktionieren: Es braucht die Bibliothek (absolute Stille für Deep Work), den Marktplatz (Bistros und Lounges für Austausch) und die Werkstatt (Projekträume für laute Zusammenarbeit).

Kultur braucht einen Ort: Rituale als Anker

„Unternehmenskultur ist das, was passiert, wenn niemand hinsieht.“ Dieser Satz ist richtig, aber Kultur braucht auch einen physischen Ort, um sich zu manifestieren. In einer rein digitalen Umgebung, in der Kollegen auf Kacheln in einem Videocall reduziert sind, degenerieren Arbeitsbeziehungen schnell zu rein transaktionalen Verhältnissen: „Ich gebe Zeit, du gibst Geld.“ Das tiefe Gefühl der Zugehörigkeit, Teil von etwas Größerem zu sein – das viel beschworene „Wir-Gefühl“ –, entsteht primär durch physisches Erleben. Das Betreten der Firmenzentrale, der Geruch in der Produktionshalle, das gemeinsame Lachen in der Kantine.

Hier spielen analoge Rituale eine entscheidende Rolle. Sie sind der soziale Klebstoff. Viele Unternehmen haben versucht, diese Rituale ins Virtuelle zu übertragen – das „Virtual Coffee Date“ oder das „Zoom-Bier“ am Freitagabend. Hand aufs Herz: Das hat nie wirklich funktioniert. Es wirkt gezwungen, die Gespräche verstummen schnell, die emotionale Tiefe fehlt.

Mittelständler, die ihre Kultur stärken wollen, setzen bewusst auf analoge Anker. Das gemeinsame Montagsfrühstück, bei dem Hierarchien keine Rolle spielen. Die Erfolgs-Glocke im Vertrieb, die bei jedem großen Auftrag geläutet wird und deren Schall durch die Gänge hallt. Das Sommerfest auf dem Betriebshof. Dies sind keine bloßen Partys, sondern identitätsstiftende Ereignisse, die das Beziehungskonto aufladen.

Fazit: Das Lagerfeuer brennt nur, wenn es geschürt wird

Das Büro ist tot? Lang lebe das Büro. Aber es muss in einer neuen Rolle auferstehen. Es wandelt sich von der „Legebatterie“ der Sachbearbeitung zum sozialen Anker der Unternehmenskultur. Für Unternehmer im Mittelstand liegt in dieser Transformation eine gewaltige Chance. In einer Zeit, in der Fachkräfte rar sind, Märkte sich disruptiv verändern und KI Standardaufgaben übernimmt, werden diejenigen Unternehmen gewinnen, die ihre Mitarbeiter nicht nur verwalten, sondern vernetzen. Nutzen Sie Ihre Räume als Instrument der Führung. Schaffen Sie Anlässe für Begegnung. Bestehen Sie auf Präsenz – aber nicht der Kontrolle wegen, sondern mit einem klaren Zielbild: Wir kommen zusammen für die Momente, die kein Algorithmus und kein Videocall ersetzen kann. Innovation braucht Nähe. Und Nähe braucht einen Ort.

Zeitenwende – Aktien-Booster für die Rente

Stand: 13.02.2026



QUIRIN
PRIVATBANK

Endlich – endlich ist es so weit. Die Bundesregierung scheint tatsächlich umzusetzen, was seit so vielen Jahren überfällig und in vielen anderen europäischen Ländern längst realisiert ist: eine staatlich geförderte Altersvorsorge, die endlich auch auf Aktienanlagen setzt statt wie bisher auf überteuerte Versicherungsprodukte mit hohen Kosten und verschwindend geringen Vermögenszuwächsen.

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

Das Wichtigste in Kürze:

- Staatlich geförderte Altersvorsorge setzt künftig endlich auf Aktien
- Neues Altersvorsorgedepot startet voraussichtlich Anfang 2027
- Attraktive Förderung: bis zu 540 € Grund- und 300 € Kinderzulage pro Jahr
- Bundesrat lobt, stellt aber auch erheblichen Nachbesserungsbedarf fest
- Forderungen: Kosten senken, Standardprodukt klar definieren, Förderung ausweiten

Der erste Versuch, die private Vorsorge für möglichst viele Bundesbürger:innen staatlich zu fördern, die Riester-Rente, ist aus der Sicht vieler Expertinnen und Experten krachend gescheitert: zu kompliziert, zu unflexibel, zu wenig rentierbar. Eine Auffassung, die wir mehr als teilen. Insofern ist es ein überfälliger Paradigmenwechsel, dass der Staat den Kapitalmarkt und insbesondere Aktien endlich als zentrale Säule der privaten Altersvorsorge anerkennt. Jahrzehntlang wurde in Deutschland so getan, als ließe sich hinreichend für das Alter vorsorgen, ohne dabei auf Produktivkapital zu setzen – was für ein Irrweg.

Ein wesentlicher Bestandteil der aktuellen Altersvorsorgereform ist das neue sogenannte Altersvorsorgedepot, den entsprechenden Gesetzesentwurf hatte die Bundesregierung bereits im vergangenen Jahr veröffentlicht. Ende Januar nun hat der Bundesrat diesen genauer unter die Lupe genommen. Grundsätzlich fanden die Reformvorschläge großen

Anklang, neben lobenden Worten formulierte der Bundesrat aber auch erheblichen Nachbesserungsbedarf.

Diese Kritik ist richtig und wichtig, denn die Details entscheiden letztlich darüber, ob dieser zweite Anlauf zu einer staatlich geförderten Altersvorsorge ein echter Erfolg wird oder nur ein weiteres gut gemeintes, aber wirkungsloses Reformversprechen bleibt. Die Hauptkritikpunkte des Bundesrats haben wir für Sie zusammengetragen, es sind die folgenden:

- Es soll ein verbindliches Standardprodukt geben. Derzeit kann jeder Anbieter sein eigenes Standardprodukt bauen – mit unterschiedlichen Risiken, Fonds und Kosten. Der Bundesrat fordert stattdessen ein einziges, einheitliches Standardprodukt, welches staatlich organisiert, aber privat verwaltet wird.
- Der Kostendeckel sollte deutlich gesenkt werden – derzeit liegt er bei 1,5 % und ist aus Sicht des Bundesrats viel zu hoch. Die geplanten Gebührenstrukturen würden die Renditen der geförderten Depots stark reduzieren, ähnlich wie bei der Riester-Rente.
- Zudem sollte der Sonderausgaben-Höchstbetrag von den derzeit geplanten 1.800 Euro auf 3.000 Euro angehoben werden.
- Weiterhin ist es wichtig, eine Möglichkeit zu schaffen, dass das Kapital auch in der Auszahlungsphase weiter investiert bleiben kann, um bei möglichen Kurseinbrüchen keine Vermögensverluste realisieren zu müssen. Diese Option geht

aus dem aktuellen Entwurf nicht deutlich genug hervor.

- Familien mit niedrigem Einkommen sollten besser gefördert werden, indem die volle Kinderzulage schon dann gewährt wird, wenn man die Grundzulage bekommt. Anderenfalls werden Geringverdiener bei der Kinderzulage benachteiligt.
- Der Kreis der Förderberechtigten sollte nach Auffassung des Bundesrats deutlich ausgeweitet werden, mindestens auf Selbstständige, gerne auch auf alle Personen im erwerbsfähigen Alter.

Diese Nachbesserungen halten wir allesamt für sinnvoll und wichtig, damit aus dem neuen Altersvorsorgedepot nicht Riester 2.0 wird.

Auch wenn viele unserer Kundinnen und Kunden bereits im wohlverdienten Ruhestand sind und damit die Ansparphase für die eigene Altersvorsorge bereits hinter ihnen liegt, haben sie vielleicht Kinder oder Enkel, für die diese Reform durchaus relevant ist. Denn wir alle müssen privat vorsorgen – und wer hat schon Geld zu verschenken? Und es geht diesmal tatsächlich um eine ganze Menge Geld, die Zulagen sind deutlich höher als bei der Riester-Rente, wie Sie der nachfolgenden Grafik entnehmen können.

So steigt die maximale Grundzulage für Erwachsene von 175 Euro per annum auf 480 Euro bzw. ab 1.1.2029 auf 540 Euro pro Person, wenn diese 1.800 Euro pro Jahr in ein entsprechendes Altersvorsorgedepot einzahl. Hinzu kommt eine Kinderzulage von maximal

Deutlich höhere Zulagen für Ihre Altersvorsorge

Jährliche Zulagen im geplanten Altersvorsorgedepot ab 1. Januar 2027

	Riester-Rente	NEU: Altersvorsorgedepot
Zulage Erwachsener	175 €	max. 480 € / 540 €
Zulage Kind (vor 2008 geboren)	185 €	max. 300 €
Zulage Kind (nach 2008 geboren)	300 €	max. 300 €

Quelle: eigene Darstellung Quirin Privatbank AG

300 Euro, ohne dass dafür zusätzlich Beiträge eingezahlt werden müssen.

Wie viel da im Laufe der Jahre zusammenkommt, sehen Sie an der folgenden Berechnung. Wir gehen davon aus, dass die bzw. der Einzahlende momentan 45 Jahre alt ist, jedes Jahr 1.800 Euro einzahlt, und ein Kind hat, für welches noch 9 Jahre Zulagen bezogen werden können, die die bzw. der Einzahlende voll bezieht. Die Förderquote liegt für diesen Fall bei 47 % – die eigenen Einzahlungen betragen 1.800 Euro, die Zulagen liegen ab 2029 bei jährlich 840 Euro. Diese Zulagen nicht mitzunehmen, wäre schlichtweg unklug. Sind mehrere Kinder vorhanden, ist die Förderquote noch deutlich höher.

Das heißt, mit eigenen Einzahlungen in Höhe von 41.400 Euro bringt es unser Anleger beziehungsweise unsere Anlegerin im fiktiven Beispielfall dank staatlicher Förderung und Renditezuwächsen auf ein (zusätzliches) Vermögen bei Renteneintritt von etwa 143.000 Euro, wobei er oder sie weniger als ein Drittel selbst davon eingezahlt hat.

Der erste Versuch, die private Vorsorge für möglichst viele Bundesbürger:innen staatlich zu fördern, die Riester-Rente, ist aus der Sicht vieler Expertinnen und Experten krachend gescheitert: zu kompliziert, zu unflexibel, zu wenig rentierlich. Eine Auffassung, die wir mehr als teilen.

Auch wenn die Details derzeit noch diskutiert und ausgestaltet werden, ist mit hoher Wahrscheinlichkeit davon auszugehen, dass das neue renditeorientierte Altersvorsorgedepot ab Januar 2027 kommen wird. Und darüber sind wir sehr froh, vor allem weil endlich

die Renditechancen der Aktienmärkte für eine staatlich geförderte Altersvorsorge genutzt werden können.

Das Altersvorsorgedepot kann ein echter Meilenstein in der Vermögensbildung werden – und zwar für alle Menschen, aber nur, wenn es:

Aktien-Booster für die Rente

Beispielhafte Ablaufleistung inklusive staatlicher Förderung im geplanten Altersvorsorgedepot

Eigenbeiträge 41.400 €	Grundzulagen 12.300 €	Kinderzulagen 2.700 €	Erträge 86.757 €
----------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	----------------------------



Annahme: Sparer ist derzeit 45 Jahre alt, hat ein 10-jähriges Kind, zahlt 1.800 Euro pro Jahr ein, bezieht eigene Zulage und die des Kindes.

Gesamte Einzahlungsdauer (voll Zulage-berechtigt): 23 Jahre, Bezug Kinderzulage: 9 Jahre

Reines Aktienprodukt, mit einer angenommenen durchschnittlichen Brutto-Rendite von 7,5 % p. a. und Kosten von 0,5 % p. a.

Vereinfachend wird eine konstante Wertentwicklung über die gesamte Laufzeit unterstellt. Aktienanlagen können in der Realität im Zeitverlauf stark schwanken und temporär erhebliche Verluste erzeugen.

Derartige Prognosen sind kein verlässlicher Indikator für die zukünftige Wertentwicklung.

Quellen: eigene Berechnungen und eigene Darstellung Quirin Privatbank AG

- konsequent kapitalmarktbasierend,
- fair reguliert,
- breit zugänglich,
- renditeorientiert im Sinne der Anlegerinnen und Anleger gestaltet wird.

Als Bank, die sich seit jeher für unabhängige, aktienbasierte Geldanlage für alle Menschen einsetzt, sehen wir darin eine große Chance, Altersvorsorge in Deutschland endlich zukunftsfähig zu machen.

Wir werden unsere Kundinnen und Kunden sowie alle Menschen, die von den Vorteilen des Altersvorsorgedepots profitieren wollen, mit konkreten Produktlösungen unterstützen und halten Sie hierzu gerne auf dem Laufenden. Bei Fragen dazu können Sie sich jederzeit an uns wenden – an die Beraterinnen und Berater der Quirin Privatbank an den bundesweit 15 Standorten. Wir freuen uns auf Sie.



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

📍 Rockwinkeler Heerstraße 116 C • 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



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



Jacqueline Zorn
 Steuerassistentin
 ☎ 0421 4089800
 ✉ jacqueline.zorn@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.**

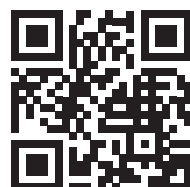
— Die digitale Steuerkanzlei

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

