



Die Kraft der Konzentration

Strategische Selektion, ungestörte Deep-Work-Phasen und die Rückgewinnung der Führungshoheit: Warum das mutige Nein zum operativen Rauschen und die radikale Konzentration auf das Wesentliche starke Renditehebel für moderne Unternehmen sind.

Seite 6

**Mut
zum Nein**



Deep Work im Betrieb – Strukturen für ungestörte Wertschöpfung

Seite 14



Souveränität am Steuer – die Aufmerksamkeitsökonomie der Geschäftsführung

Seite 26



Fällige Lebensversicherung: Verrentung oder Anlage – was lohnt sich wirklich?

Seite 34

HSP STEUER®

GREVENBROICH • KÖLN

HSP STEUER Schneider, Seyrich & Partner mbB
Steuerberatungsgesellschaft

— Wir sind für Sie da!

Als Ihre Steuerberater 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 Fragen von Transformation und Krisenmanagement.

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

📍 Talstraße 106
41516 Grevenbroich

☎ +49 2182 570 89-0

✉ grevenbroich@hsp-steuer.de

🌐 www.hsp-steuer.de/grevenbroich

Niederlassung Köln

📍 Fürst-Pückler-Straße 36
50935 Köln

☎ +49 221 222 10 72-0

✉ koeln@hsp-steuer.de

🌐 www.hsp-steuer.de/koeln



Liebe Leserschaft,

wahre Marktführerschaft entsteht in Unternehmen nicht durch grenzenlose Expansion, sondern durch die radikale Konzentration auf unangefochtene Stärken. Doch die Realität in vielen Betrieben sieht anders aus: Ein historisch gewachsenes „Bauchladen-Sortiment“ und eine permanente Fragmentierung der Aufmerksamkeit durch digitale Störungen fressen die Rendite auf. Wenn die Geschäftsführung im operativen Grundrauschen versinkt, fehlt die kognitive Kraft für die eigentliche Aufgabe: die strategische Navigation.

In dieser Ausgabe von DAS QUARTAL widmen wir uns der Aufmerksamkeitsökonomie als zentralem Erfolgsfaktor. Wir beleuchten, warum die Fähigkeit, strategisch fundiert Nein zu sagen, zur wichtigen Wachstumsmetrik wird und wie Sie durch die Etablierung von Deep-Work-Phasen ungestörte Wertschöpfung in Ihren Teams verankern. Es geht um den Mut zur Lücke im Terminkalender und den geordneten Rückzug aus alltäglichen Kommunikationsschleifen. Nur wer die eigene Aufmerksamkeit konsequent vor der Trivialität schützt, gewinnt die Freiheit zur Führung zurück.

Wir wünschen Ihnen ein informatives Lesevergnügen.

Herzlichst
HSP STEUER Grevenbroich & Köln



Martin Seyrich

Wirtschaftsprüfer, Steuerberater
Geschäftsführender Partner



Daniel Bovermann

Steuerberater
Geschäftsführender Partner



Adam Romboy

Steuerberater
Geschäftsführender Partner



Cosima Willebrand

Steuerberater
Geschäftsführender Partner



Bernd Schneider

Steuerberater
of counsel

HSP STEUER®

GREVENBROICH • KÖLN

HSP STEUER Schneider, Seyrich & Partner mbB
Steuerberatungsgesellschaft

So geht Steuerberatung im Handwerk

Als **moderne, innovative und erfahrene Steuerberatungskanzlei mit hohem Digitalisierungsgrad** ist es unser Anspruch, Ihnen mit unserem Fach- und Branchenwissen ums **Handwerk** hilfreich zur Seite zu stehen. So erleichtern wir Ihren Alltag mit passenden und individuellen Lösungen – und immer mit **Herz, Stärke und Partnerschaft**.

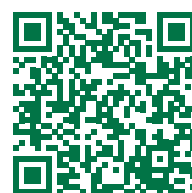
**Flexibel.
Praktisch.
Sicher.**

Unsere Möglichkeiten – Ihre Vorteile

- ✓ Digitale Finanzbuchhaltung, die an Ihre Vorgaben und unternehmerischen Anforderungen angepasst ist
- ✓ digitale Lohn- und Gehaltsabrechnungen
- ✓ monatliche Auswertungen, individuell nach Ihren Vorstellungen
- ✓ regelmässiger Controlling-Report (graphische Übersichten zur Entwicklung Ihres Unternehmens)
- ✓ Übermittlung aller Belege per Scan oder per Foto über eine App
- ✓ Potentialanalyse und Branchenvergleich
- ✓ Kostenrechnung sowie Bewertung laufender Aufträge
- ✓ Übernahme von Zahlungsverkehr und Mahnwesen nach Ihren Vorgaben und Anforderungen
- ✓ Anbindung Ihrer Branchensoftware
- ✓ Entwicklung von Planzahlen für die Bank
- ✓ technische Unterstützung bei der Einrichtung von buchhaltungsrelevanten Werkzeugen
- ✓ regelmäßige Besprechung Ihrer aktuellen Zahlen, persönlich oder per Video-Meeting

Sprechen Sie uns an. Wir freuen uns auf Sie.

www.hsp-steuer.de/grevenbroich



Inhaltsverzeichnis

Die strategische Selektion: Warum Neinsagen die wichtigste Wachstumsmetrik ist	6
Deep Work im Betrieb – Strukturen für ungestörte Wertschöpfung	14
Souveränität am Steuer – die Aufmerksamkeitsökonomie der Geschäftsführung	26
Fällige Lebensversicherung: Verrentung oder Anlage – was lohnt sich wirklich?	34
HSP intern	37

Steuertermine

Juli

10.07. – Lohn- und Kirchenlohnsteuer und Solidaritätszuschlag, Umsatzsteuer

August

10.08. – Lohn- und Kirchenlohnsteuer und Solidaritätszuschlag, Umsatzsteuer

17.08. – Gewerbesteuer, Grundsteuer

September

10.09. – 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.





Die strategische Selektion: Warum Neinsagen die wichtigste Wachstumsmetrik ist

Erfolg entsteht nicht durch grenzenlose Expansion, sondern durch die radikale Konzentration auf unangefochtene Stärken. Wer die Falle des Bauchladen-Sortiments durch den Mut zum strategischen Nein überwindet, wandelt Komplexitätskosten in echte Rendite um und sichert sich die Preishoheit durch kompromisslose Spezialisierung.

Wahre Marktführerschaft entsteht im gereiften Mittelstand nicht durch grenzenlose Expansion in die Breite, sondern durch die radikale Konzentration auf unangefochtene Stärken.

Die Fähigkeit, strategisch fundiert Nein zu sagen, wird somit vom vermeintlichen Umsatzrisiko zur zentralen Renditemetrik.

Es beginnt fast immer als klassische Erfolgsgeschichte. In der Gründungs- und Aufbauphase eines Betriebs ist unbedingte Flexibilität die härteste Währung: Jeder individuelle Kundenwunsch wird erfüllt, jede sich bietende Marktchance ergriffen. Das eigene Angebot wächst dynamisch mit jeder neuen Anfrage. Dieser bedingungslose Wille zur Anpassung sichert das anfängliche Überleben und baut die ersten Kundenstämme auf. Doch ab einer kritischen Größe – typischerweise im Bereich von 10 bis 100 Beschäftigten – wandelt sich das Erfolgsrezept in eine Falle. Genau diese allgegenwärtige Omnipräsenz wird zum existenzbedrohenden Wachstums- hemmer. Wer ab dieser Schwelle weiterhin jede noch so kleine Opportunität aufsammelt, treibt die internen Komplexitätskosten in die Höhe und opfert die Qualität seiner Kernleistungen. Wahre Marktführerschaft entsteht im gereiften Mittelstand nicht durch grenzenlose Expansion in die Breite, sondern durch die radikale Konzentration auf unangefochtene Stärken. Die Fähigkeit, strategisch fundiert Nein zu sagen, wird somit vom vermeintlichen Umsatzrisiko zur zentralen Renditemetrik.

Die Falle der Alleskönner: Warum Breite oft Schwäche bedeutet

Ein Blick in die Werkshallen, Lager und Büros vieler mittelständischer Unternehmen zeigt oft ein vertrautes Bild: ein historisch gewachsenes, nahezu unüberschaubares „Bauchladen-Sortiment“. Aus dem ehrenwerten Vorsatz der Geschäftsführung, der Kundschaft ganzheitliche Lösungen aus einer Hand zu bieten, entsteht über die Jahre ein fragmentiertes Portfolio. Die Folgen sind fatal. Dieses Angebot bindet intern

enorme personelle, finanzielle sowie kognitive Ressourcen und verwässert die strategische Marktpositionierung.

Die versteckten Kosten der Komplexität

Eine kundenspezifische Lösung hier, eine kleine Sortimentserweiterung dort: Jedes zusätzliche Angebot zieht einen gewaltigen Rattenschwanz an administrativen und logistischen Aufwendungen nach sich. Die klassische betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA) weist diese spezifischen Komplexitätskosten selten transparent aus. Doch im Verborgenen fressen sie die hart erarbeiteten Margen der Kernprodukte unweigerlich auf.

Die aktuellen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen mit dauerhaft gestiegenen Kosten für Energie, Material und Personal verschärfen diesen Effekt. Die stillschweigende Quersubventionierung unprofitabler Randsortimente durch das lukrative Kerngeschäft wird zum strategischen Blindflug.

Ein systematischer Blick in die Abteilungen verdeutlicht, wie sich die Komplexität potenziert und Gewinne vernichtet:

- ➔ **Produktion & Leistungserbringung:** Die Ineffizienz steigt durch fehlende Routine. Rüstzeiten an Maschinen oder Einarbeitungszeiten in komplexe Dienstleistungsprojekte explodieren. Skaleneffekte verpuffen, weil Standardabläufe permanent durch Sonderanfragen unterbrochen werden.
- ➔ **Qualitätssicherung & Wissensmanagement:** Die Belegschaft leidet unter kognitiver Überlastung. Fachkräfte müssen ein extrem breites, aber zwangsläufig flaches

Wissen vorhalten. Fehlerquoten steigen, und die Einarbeitung neuen Personals dauert Monate statt Wochen.

→ **Vertrieb & Marketing:** Verkaufszyklen verlängern sich drastisch. Ein fragmentiertes Portfolio erschwert eine klare Argumentation. Verkaufsgespräche weisen zu viele Variablen auf, was die Abschlussgeschwindigkeit massiv bremst.

→ **Administration & Einkauf:** Der Overhead wächst unkontrolliert. Wer zahllose Lieferanten für winzige Nischenprodukte verwaltet, erzeugt massiven logistischen Aufwand. Stammdatenpflege und Reklamationsmanagement binden wertvolle Zeit im Management.

Das psychologische Dilemma der Inhaberkraft

Warum scheitert die dringend nötige Bereinigung des Angebots dann so oft? Die Antwort

liegt selten in fehlenden betriebswirtschaftlichen Daten, sondern in der menschlichen Psychologie. Geschäftsführungen unterliegen regelmäßig der sogenannten Sunk Cost Fallacy (dem Versunkene-Kosten-Trugschluss).

An nachweislich unrentablen Projekten, Produkten oder toxischen Kundenbeziehungen wird eisern festgehalten, weil in der Vergangenheit bereits viel Zeit, Kapital oder emotionales Herzblut investiert wurde. Rationale Akteure sollten versunkene Kosten eigentlich ignorieren, da diese ohnehin verloren sind. Doch die unternehmerische Realität sieht anders aus: Die Aufgabe eines Bereichs wird als persönliches Versagen interpretiert, weshalb fehlerhafte Pfade durch immer neuen Aufwand „gerechtfertigt“ werden.

Dazu gesellt sich die pure Verlustangst. Ein strategisches Nein zu einem Auftrag oder die Einstellung einer langjährigen Produktlinie fühlt sich für Gründerinnen und Gründer an wie ein



Das bekannte Pareto-Prinzip gilt im Mittelstand fast ausnahmslos. Nur rund 20 Prozent des Sortiments oder der Kundschaft generieren 80 Prozent des echten Deckungsbeitrags.

schmerzhafter Rückschritt. Die Sorge vor einem sinkenden Gesamtumsatz überlagert den Weitblick auf eine steigende Profitabilität. Unternehmen sind oft das persönliche Lebenswerk; die Aufgabe eines Geschäftsbereichs gleicht dem Verlust eines Teils der eigenen Identität. Dabei wird systematisch übersehen: Ressourcen sind endlich. Wer das unrentable Altgeschäft verteidigt, blockiert zwingend das Potenzial für hochinnovatives Neugeschäft.

Das ökonomische Fundament der Konzentration

Um den emotionalen Reflex der reinen Umsatzmaximierung zu überwinden, braucht es harte Fakten. Die strategische Selektion stützt sich auf betriebswirtschaftliche Gesetzmäßigkeiten, die im hektischen Tagesgeschäft leider oft untergehen.

Das Pareto-Prinzip in der unternehmerischen Praxis

Die Zahlen sprechen meist eine deutliche Sprache: Das bekannte Pareto-Prinzip gilt im Mittelstand fast ausnahmslos. Nur rund 20 Prozent des Sortiments oder der Kundschaft generieren 80 Prozent des echten Deckungsbeitrags.

Auf der anderen Seite des Spektrums stehen C-Kunden oder kleinteilige Nischenprodukte. Diese konsumieren oft unverhältnismäßig viel Betreuungszeit, Support und Verwaltungsressourcen, werfen aber kaum Gewinn ab. Diese Disbalance schonungslos offenzulegen, ist der essenzielle erste Schritt. Nur so lässt sich die fatale Quersubventionierung stoppen, bei der die Top-Performer des Betriebs die Ineffizienzen der Randsortimente mitfinanzieren müssen.

Opportunitätskosten und das weitreichende „Paradox of Choice“

Die betriebliche Realität ist unerbittlich: Jede Arbeitsstunde, jede Maschinenkapazität und jeder Marketing-Euro kann nur exakt einmal investiert werden. Ein schnelles Ja zu einem wenig rentablen B- oder C-Projekt ist logisch zwingend ein Nein zur Weiterentwicklung des stark profitablen A-Geschäfts. Diese Opportunitätskosten stehen in keiner Bilanz, begrenzen das dynamische Wachstum eines KMU jedoch stärker als jeder externe Wettbewerber.

Zusätzlich schadet ein überbordendes Angebot dem eigenen Vertrieb massiv. Der Psychologe Barry Schwartz prägte hierfür den Begriff Paradox of Choice (Auswahlparadoxon). Während eine gewisse Auswahl Freiheit suggeriert, führt ein echtes Überangebot bei der Kundschaft zu Paralyse, Angst vor Fehlentscheidungen und letztlich zu Kaufabbrüchen.

Besonders im B2B-Sektor, wo Einkaufsentscheidungen ohnehin komplex sind und vor diversen Stakeholdern gerechtfertigt werden müssen, sorgt eine zu große Auswahl an Modulen oder Preismodellen für kognitive Überlastung. Die Folgen sind messbar: Entscheidungsprozesse verzögern sich um Monate. Häufig weichen überforderte Käufer dann auf das billigste Standardangebot des Wettbewerbs aus, anstatt die Premiumlösung zu wählen.

Wer sein Angebot hingegen auf drei bis fünf intelligent kuratierte Lösungspakete eindampft, steigert die Kundenzufriedenheit um bis zu 20 Prozent und beschleunigt die Abschlussquoten signifikant. Ein Hersteller von Bildverarbeitungssystemen liefert hierfür den Beweis: Nach einer Straffung des unübersichtlichen Portfolios um 30 Prozent stieg die Kaufrate direkt um 15 Prozent. Reduktion ist folglich kein Verzicht, sondern ein mächtiger Verkaufstreiber.

Die Skalierungslüge entlarven

Ein gefährlicher Irrtum hält sich hartnäckig: Wachstum erfordere ein stetig breiteres Angebot. Doch wer hochprofitabel skalieren will, muss das genaue Gegenteil tun. Echtes Wachstum verlangt bedingungslose Standardisierung. Nur Dienstleistungen, Prozesse und Produkte mit einem extrem hohen Standardisierungsgrad lassen sich vervielfachen, ohne dass die Personal- und Verwaltungskosten parallel explodieren. Die radikale Konzentration auf wenige Kernkompetenzen ist keine Bremse, sondern das Fundament, um ein erfolgreiches Geschäftsmodell reibungslos zu multiplizieren.

Die Bestandsaufnahme: das Portfolio auf dem harten Prüfstand

Bevor das Neinsagen zur gelebten Strategie wird, steht die Inventur an. Bauchgefühl und Intuition der Geschäftsführung müssen hier durch harte Daten ersetzt oder zumindest validiert werden.

Kriterien für die radikale Bestandsaufnahme

Ein Blick auf den reinen Umsatz führt hierbei oft in die Irre. Ein tiefgehendes Portfolio-Screening balanciert stattdessen drei wesentliche Dimensionen aus:

- **1. Reale Rentabilität:** Wie hoch ist der tatsächliche Deckungsbeitrag, wenn alle versteckten Komplexitätskosten (Beratungsintensität, Support, Reklamationen) abgezogen sind?
- **2. Operative Komplexität:** Wie viele Ausnahmen, Sonderprozesse oder Extraschichten erfordert ein Produkt oder ein spezifischer Kunde abseits der Standardabläufe?
- **3. Zukunftsfähigkeit & Fit:** Passt das Angebot überhaupt noch zu den langfristigen Markttrends und zur technologischen Ausrichtung des Unternehmens?

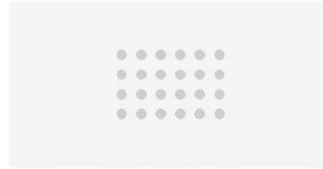
Identifikation von „Zombie-Produkten“ und „Energiefressern“

Die Analyse bringt es schonungslos ans Licht. Bei niedriger Zukunftsfähigkeit, enormer Kom-

Die Psychologie der Auswahl

Wie die Reduktion von Komplexität die Abschlussquoten im Mittelstand vervielfacht.

DAS BAUHLADEN-PRINZIP



3%

Conversion Rate bei maximaler Auswahl

DAS FOKUS-PORTFOLIO



30%

Conversion Rate bei kuratierten Angeboten

Im B2B-Umfeld wird eine zu große Auswahl oft als **kognitive Belastung** wahrgenommen. Wer 24 Optionen

Durch die Kuratierung auf **3 bis 5 Kernpakete** übernehmen Unternehmen die Führungsrolle im

plexität und schwacher Marge offenbaren sich die „Zombie-Produkte“. Diese Relikte werden oft nur noch mitgeschleppt, weil sie „schon immer da waren“.

Analog existieren im Kundenstamm die sogenannten „Energiefresser“. Diese Auftraggeber torpedieren durch harte Nachverhandlungen, unklare Spezifikationen und ständige Sonderwünsche die Effizienz der gesamten Belegschaft, ohne jemals eine entsprechende Preisprämie zu zahlen. Wer gesund wachsen will, muss sich von diesen toxischen Zeitfressern trennen.

Methodik: die ABC-Analyse konsequent zu Ende denken

Die klassische ABC-Analyse sortiert Kunden stumpf nach Umsatz absteigend in A-, B- und C-Klassen. Um in der Praxis echte Entscheidungen zu treffen, muss sie zwingend um die Dimension der Komplexität erweitert werden. Wer Umsatz/Marge mit Prozess-Komplexität kreuzt, erhält klare Handlungsempfehlungen:

- **Star-Kunden (hohe Marge, geringe Komplexität):** Absoluter Vertriebsfokus. Voller Ressourceneinsatz zur langfristigen Bindung und strategischen Weiterentwicklung.



- **Entwicklungsfälle (mittlere Marge, mittlere Komplexität):** Standardisierung hart vorantreiben. Abläufe glätten, um diese Kunden in die A-Klasse zu heben.
- **Strukturelle Risiken (hohe Marge, enorme Komplexität):** Die Verursachung von Chaos muss bepreist werden. Preise drastisch anheben oder operative Prozesse zwingend vereinfachen.
- **Energiefresser (niedrige Marge, enorme Komplexität):** Sofortige Trennung. Geschäftsbeziehungen professionell kündigen, um Maschinen und Fachkräfte sofort zu entlasten.

Die Auswertung führt unweigerlich zu einer schmerzhaften Erkenntnis: Das untere Quartil des Portfolios schafft keinen Wert, es vernichtet täglich Unternehmenswert.

Strategische Positionierung durch Exzellenz statt Vielfalt

Die Bereinigung ist erst der Anfang. Die neu gewonnene operative Klarheit muss in eine messerscharfe Marktpositionierung übersetzt werden. Wer als KMU versucht, alles für jeden anzubieten, konkurriert am Ende immer gegen Großkonzerne – und zwar ausschließlich über den Preis. Wer sich jedoch als unersetzlicher Spezialist positioniert, holt sich die Preishoheit zurück.

Der Weg zur kompromisslosen Spezialisierung

Differenzierung ist der Schlüssel zur Resilienz. Teams in spitz positionierten Betrieben arbeiten völlig anders: Abläufe greifen durch ständige Wiederholung nahtlos ineinander, die Fehlerquote sinkt gegen Null. B2B-Kunden zahlen für garantierte, hochspezialisierte Lösungsqualität

gerne deutliche Aufpreise. Ein Spezialist minimiert für den Einkäufer das massive Risiko eines teuren Projektfehlschlags.

Inspirierende Fallbeispiele aus der mittelständischen Praxis

Die Macht der Spezialisierung zeigt sich fernab der Techgiganten tief im verarbeitenden Gewerbe und klassischen Handwerk:

Der spezialisierte Overnight-Service im Handwerk

Ein klassischer Betrieb für Bodenbeläge drohte im ruinösen Preiskampf der Gebäudesanierung unterzugehen. Die Angebote waren austauschbar. Die Lösung war radikal: Die Geschäftsführung verabschiedete sich komplett vom kleinteiligen Privatkundengeschäft und fokussierte sich zu 100 Prozent auf gewerbliche Kunden. Das Team entwickelte einen logistisch extrem anspruchsvollen „Overnight Service“. Böden in Büros und Ladenlokalen werden nun exklusiv über Nacht bei voller Möblierung ausgetauscht. Das beseitigt den größten Schmerz der B2B-Kunden – den teuren Arbeitsausfall am Tag – und erlaubt dem Handwerksbetrieb Margen, von denen das Standardgeschäft nur träumen kann.

Die hochpreisige Fehlermanufaktur

Eine mittelständische Industriebuchbinderei weigerte sich, beim maschinengesteuerten Preiskampf der Massenfertigung mitzumachen. Stattdessen positionierte sich der Betrieb exklusiv als Retter in der Not: Er repariert weltweit fehlerhafte Druckprozesse der Konkurrenz. Passieren bei millionenschweren Prospektauflagen fatale Fehler (falsche Seiten, Schmutz), greift dieser Spezialist manuell ein. Mit filigraner Präzision werden Seiten getauscht oder gereinigt. Damit erspart das Unternehmen Großdruckereien die existenzbedrohende Neuproduktion ganzer Auflagen. Aus dem austauschbaren Generalisten wurde ein unverzichtbarer, hochpreisig vergüteter Problemlöser.

Fertigungs-Optimierung durch harte Lieferanten-Selektion

Ein Hersteller von hochqualitativen Stahlprodukten durchleuchtete seinen Materialeinkauf. Statt Hunderte Lieferanten zu verwalten, um stets den billigsten Tagespreis zu erzielen, fokussierte sich das Unternehmen auf wenige hochqualitative Schrott-Lieferanten. Alle Partner, die wiederholt Verunreinigungen in der Lieferkette verursachten, flogen rigoros raus – selbst wenn der Basispreis verlockend war. Der absolute Fokus auf Prozessreinheit senkte die operativen Herstellungskosten im Gesamtprozess um eindrucksvolle 10 Prozent.

Die Umsetzung: den Mut zum Nein institutionalisieren

Eine Neuausrichtung auf dem Papier nützt wenig, wenn sie im Alltag nicht gelebt wird. Der Verzicht erfordert operative Disziplin und kommunikatives Fingerspitzengefühl.

Den Verzicht professionell kommunizieren

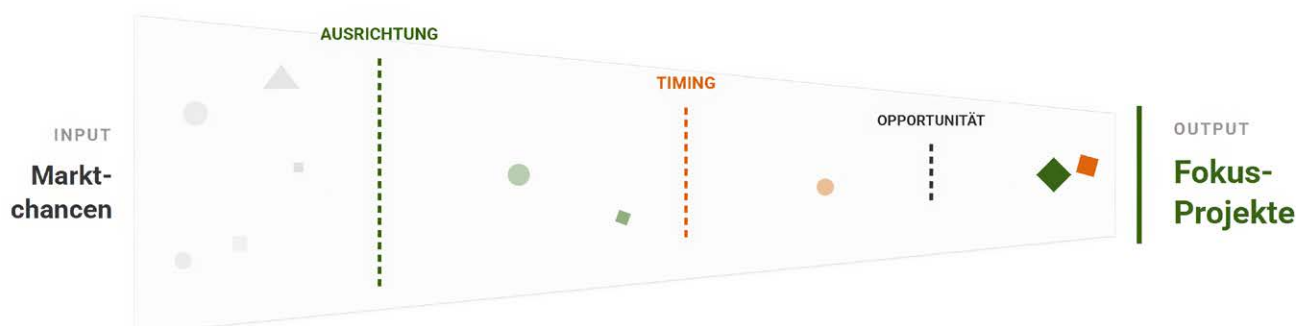
Das Beenden von langjährigen Geschäftsbeziehungen verunsichert Belegschaft und Kunden gleichermaßen. Kündigungen sollten niemals im Streit oder Affekt passieren. Ein strategisches Nein bedeutet nicht, Brücken einzureißen. Das Unternehmen kommuniziert proaktiv und wertschätzend: Man konzentriert sich fortan auf ausgewählte Kernbereiche, um genau dort die Qualität massiv auszubauen. Für Dienstleistungen, die wegfallen, werden im Idealfall exzellente Kooperationspartner aus dem Netzwerk empfohlen. So demonstriert man unternehmerische Souveränität, erhält das Netzwerk und gibt selbst dem scheidenden Kunden das Gefühl, höchst professionell behandelt worden zu sein.

Harte Filter für neue Chancen

Damit der Wildwuchs nicht durch die Hintertür sofort zurückkehrt, braucht der Vertrieb eiserne Leitplanken. Ein Kriterienkatalog muss jede neue Opportunität gnadenlos prüfen, bevor überhaupt kalkuliert wird:

Der strategische Filter

VERZICHT ALS MANAGEMENT-DISZIPLIN



- **1. Alignment-Filter:** Passt dieser Auftrag zu 100 Prozent in unsere neu definierte Nische?
- **2. Timing-Filter:** Verfügen wir exakt jetzt über die freien Kapazitäten, ohne die A-Projekte unserer Stammkunden zu gefährden?
- **3. Tradeoff-Filter:** Was müssen wir intern zurückstellen oder aufgeben, um diese Anfrage in Top-Qualität zu stemmen?

Fällt die Anfrage durch das Raster, ist ein souveränes Nein Pflicht. Ein Satz wie „Um unseren Bestandskunden die absolute Qualität zu garantieren, nehmen wir für diesen speziellen Fall aktuell keine Aufträge an“ generiert bei der Zielgruppe massiven Respekt.

Disziplin als Chefsache

Die Verteidigung dieser Leitplanken ist die oberste Pflicht der Geschäftsführung. Knicken Vorgesetzte beim ersten Lockruf eines lukrativen Großauftrags ein, der strategisch überhaupt nicht passt, verliert die gesamte Selektion ihre Glaubwürdigkeit. Warum sollte ein Verkäufer Nein sagen, wenn die Führungsetage ihre eigenen Prinzipien verrät? Die unerschütterliche Härte, auch mal einen kurzfristigen Umsatz zugunsten der langfristigen Hygiene auszuschlagen, ist der wahre Lackmustest für starke Führung.

Fazit: Fokus als ultimativer Renditebeschleuniger

Die strategische Selektion ist keine Kapitulation vor dem Markt, sondern die mutigste Hebelwirkung im Mittelstand. Wer sein Portfolio vom historischen Wildwuchs befreit, toxische Kunden aussortiert und sich bedingungslos auf seine Kernkompetenz stürzt, erntet massive Vorteile.

Sinkende Reibungsverluste in der Verwaltung schlagen sich direkt in deutlich höheren Margen nieder. Gleichzeitig atmet die Belegschaft auf: Die kognitive Überlastung weicht klaren, funktionierenden Prozessen. Fachkräfte arbeiten messbar motivierter, weil der zermürbende Ausnahmezustand endlich endet. In einem volatilen Markt, geplagt von Fachkräftemangel und hohem Kostendruck, beweist der Mittelstand dann Stärke, wenn er klare Kante zeigt. Die Fähigkeit zur kompromisslosen Selektion – das institutionalisierte Nein – ist die Überlebensstrategie von morgen. Wer weniger anbietet, dieses Wenige aber mit herausragender Exzellenz meistert, sichert sich die Preishoheit und die finanzielle Unabhängigkeit für die kommenden Generationen.

Deep Work im Betrieb – Strukturen für ungestörte Wertschöpfung

Permanente Unterbrechungen verhindern tiefe Konzentration und zerstören die betriebliche Wertschöpfung. Wer Deep Work durch klare Strukturen im Betrieb verankert, schützt die mentale Gesundheit der Belegschaft und verwandelt Fokus in einen messbaren Wettbewerbsvorteil.

Der Arbeitstag in vielen mittelständischen Betrieben gleicht einem endlosen Stakkato der Störungen. Ein kurzes Aufleuchten des Bildschirms, das Vibrieren des Smartphones in der Hosentasche, die spontane Frage eines Kollegen über den Schreibtisch hinweg oder das ungeplante Hineinplatzen der Geschäftsführung durch die offene Bürotür – die moderne Arbeitswelt ist durch eine permanente Fragmentierung der Aufmerksamkeit geprägt. In der Summe formen diese vermeintlich harmlosen Momente eine Unterbrechungskultur, die tiefe Konzentration nahezu unmöglich macht. Doch echte Wertschöpfung, insbesondere bei komplexen Problemlösungen, der strategischen Planung oder der fehlerfreien Ausführung technischer Prozesse, erfordert Phasen ungeteilter mentaler Präsenz.

Dieses Phänomen ist nicht auf theoretische Diskurse beschränkt, sondern schlägt sich hart in den Bilanzen des inhabergeführten Mittelstands nieder. Wer sogenannte Deep-Work-Phasen – also Zeiten hochkonzentrierter, störungsfreier Arbeit – fest in der eigenen Organisation verankert, steigert nicht nur die Qualität der Arbeitsergebnisse signifikant, sondern schützt gleichzeitig die mentale Gesundheit und Belastbarkeit der gesamten Belegschaft. Konzentration ist in der heutigen Informationsökonomie kein Zufallsprodukt mehr, sondern das direkte Resultat einer bewusst gestalteten



betrieblichen Struktur. Die Herausforderung für Selbstständige, Freiberufler und Betriebe mit 10 bis 100 Beschäftigten besteht darin, Strukturen zu etablieren, die diese wertvolle Ressource schützen, ohne hohe Budgets für externe IT-Beratungen oder komplexe Change-Management-Prozesse aufwenden zu müssen.

Die Ökonomie der Aufmerksamkeit: Warum Ablenkung ein Renditefresser ist

Aufmerksamkeit ist die wertvollste und zugleich fragilste Ressource in der Wissens- und Dienstleistungsökonomie. Wenn Fachkräfte ihre Arbeit immer wieder unterbrechen müssen, entstehen versteckte betriebswirtschaftliche Kosten, die in keiner klassischen Gewinn- und



Verlustrechnung ausgewiesen werden, die operative Produktivität jedoch messbar und drastisch schmälern. Der Irrglaube, dass Multitasking Effizienz erzeugt, ist durch die moderne Arbeitspsychologie längst widerlegt. Tatsächlich betreiben Gehirne kein paralleles Arbeiten, sondern ein schnelles Umschalten zwischen Aufgaben – ein Prozess, der enorme energetische Ressourcen verbraucht.

Die Kosten des Kontextwechsels (Switching Costs)

Die wissenschaftliche Forschung liefert ein klares und erschreckendes Bild über die dramatischen Auswirkungen von Unterbrechungen am Arbeitsplatz. Eine viel beachtete und weitreichende Studie der University of California in

Irvine unter der Leitung der Forscherin Gloria Mark untersuchte das Verhalten von Wissensarbeitern im digitalen Büroalltag. Die Erhebungen belegen, dass Beschäftigte im Durchschnitt alle drei Minuten zwischen verschiedenen Aufgaben oder Bildschirmen wechseln. Deutliche externe Unterbrechungen – wie ein Anruf, eine Chat-Nachricht oder ein Kollege am Schreibtisch – treten im Schnitt alle elf Minuten auf.

Der eigentliche wirtschaftliche Schaden entsteht jedoch nicht durch die zeitliche Dauer der Unterbrechung selbst, sondern durch die anschließende Rüstzeit des Gehirns. Die Studienergebnisse unter dem Titel „The Cost of Interrupted Work“ zeigen eindrücklich, dass es durchschnittlich 23 Minuten und 15 Sekunden dauert, bis eine Person nach einer externen

Ablenkung wieder die ursprüngliche kognitive Tiefe und den vollständigen Fokus der vorherigen Aufgabe erreicht. Jeder Kontextwechsel zwingt das menschliche Gehirn, sich neu zu orientieren, alte Informationen und Variablen aus dem Kurzzeitgedächtnis abzurufen und den verlorenen roten Faden wieder aufzunehmen.

Dieses ständige Umschalten der Bildschirme und Anwendungen, gepaart mit der Notwendigkeit, auf E-Mails zu reagieren, verringert das subjektive Gefühl der Produktivität am Ende eines Arbeitstages massiv. Opportunitätskosten erklären dieses Phänomen: Die Zeit, die in die Wiederherstellung der Konzentration oder in oberflächliche Kommunikation fließt, fehlt direkt für wertschöpfende Tätigkeiten. Werden Beschäftigte mehrfach in der Stunde aus einer tiefen Arbeitsphase gerissen, verbringen sie folglich den Großteil ihres Tages im mentalen Transit – ohne jemals den Zustand fokussierter, fehlerfreier Produktivität zu erreichen.

Das Missverständnis der „kurzen Rückfrage“

Im Betriebsalltag wird die rasche Frage an die Kollegin am Nebentisch oder der schnelle Zuruf durch das Büro oft als Zeichen agiler Zusammenarbeit und flacher Hierarchien missverstanden. Die Praxis zeigt jedoch: Was für den Fragesteller die sofortige Lösung eines Mikro-Problems bedeutet, zerstört beim Gegen-

über den gesamten mentalen Arbeitskontext. Neben dem reinen Zeitverlust belegen physiologische Messungen mit Herzfrequenzmonitoren in Laborsituationen, dass dieser ständige Wechsel der Aufmerksamkeit den Stresspegel des Körpers signifikant und messbar erhöht. Der Blutdruck steigt und die betroffenen Personen berichten in validierten Instrumenten von einem deutlich höheren Frustrationslevel sowie starkem Zeitdruck.

Um den durch die Unterbrechung verlorenen Fokus und die verlorene Zeit auszugleichen, tendieren Beschäftigte dazu, nach einer Störung unbewusst schneller zu arbeiten. Diese Kompensationsstrategie hält die Arbeitsqualität und die Bearbeitungszeit vordergründig zwar oft aufrecht, führt jedoch zu einer massiven mentalen Erschöpfung. Dieser ständige Kampf um die Homöostase – das innere Gleichgewicht – fordert einen hohen Preis an kognitiver Anstrengung. Mittelfristig laugt dieser Prozess die Fachkräfte aus, reduziert die Freude an der Arbeit, senkt das Innovationspotenzial ab und erhöht in komplexen Prozessen unweigerlich die Fehlerquote.

Abgrenzung: Fokusarbeit ist kein Luxusgut

Die Diskussion um Deep Work wird häufig vorschnell auf rein kreative Berufe wie Softwareentwicklung, Design oder akademische For-

Der Fokus-Killer

Kontextwechsel verursachen in Unternehmen massive Zeitverluste. Die Dauer der Refokussierung übersteigt die produktive Arbeitsphase oft um das Achtfache.





schung beschränkt. Für den inhabergeführten Mittelstand greift diese isolierte Sichtweise viel zu kurz. Konzentration ist eine fundamentale Notwendigkeit für alle Positionen, die Präzision, strategische Weitsicht oder detaillierte Planung erfordern.

Ein technischer Zeichner im Handwerk, eine Projektleiterin in einem Ingenieurbüro, der Bauleiter bei der Ressourcenplanung oder die Fachkraft in der Lohnbuchhaltung – sie alle benötigen zwingend geschützte kognitive Kapazitäten, um fehlerfrei zu agieren. Jeder Fehler, der aus einer flüchtigen Ablenkung bei der Erstellung einer komplexen Stückliste oder bei der Kalkulation eines Großprojekts resultiert, schlägt sich unmittelbar in den Margen des Betriebs nieder. In einer Ära, die durch Information Overflow, Multitasking und Entgrenzung gekennzeichnet ist, bleiben Arbeitsfreude und Produktivität in all diesen Funktionen auf der Strecke, wenn sie nicht systematisch geschützt werden. Fokus ist somit kein Privileg für wenige, sondern eine betriebswirtschaftliche Grund-

voraussetzung für die Überlebensfähigkeit des gesamten Unternehmens.

Analyse der Unterbrechungskultur

Um Strukturen für Deep Work nachhaltig zu etablieren, müssen bestehende Verhaltensmuster und lieb gewonnene Gewohnheiten im Betrieb schonungslos hinterfragt werden. Viele etablierte Routinen, die vor Jahren noch als Inbegriff einer offenen Kommunikationskultur und moderner Führung galten, haben sich im Zuge der digitalen Vernetzung zu unkontrollierbaren Renditefressern gewandelt.

Die „Open Door Policy“ auf dem Prüfstand

Die klassische Politik der offenen Tür wird in zahlreichen kleinen und mittleren Unternehmen nach wie vor als Symbol für flache Hierarchien, Nahbarkeit der Geschäftsführung und kollegialen Zusammenhalt gefeiert. In der alltäglichen Praxis führt diese Doktrin jedoch oft zu einer grenzenlosen Erreichbarkeit, die sich systematisch zu einer Belastung für alle Beteiligten entwickelt.

Wenn Mitarbeitende wissen, dass sie jederzeit mit jedem Anliegen – sei es kritisch oder banal – den Raum betreten dürfen, lagern sie die eigene Problemlösungskompetenz häufig unbewusst aus. Anstatt zunächst eigenständig nach Antworten in der betrieblichen Dokumentation zu suchen, kurz nachzudenken oder das Problem für ein späteres Meeting zu sammeln, wird der Weg des geringsten Widerstands gewählt: die direkte Störung einer anderen Person. Diese ständige Verfügbarkeit erzieht Teams auf lange Sicht zur Unselbstständigkeit und verhindert die Entstehung längerer, ununterbrochener Konzentrationsphasen für die gefragten Wissensträger. Was als Geste der Unterstützung gedacht war, mutiert zu einem System der gegenseitigen Behinderung.

Das Diktat der Synchronität

Einer der größten, oft unsichtbaren Stressfaktoren im modernen Büro ist der unausgesprochene Zwang zur synchronen Kommunikation. Werkzeuge, die ursprünglich für den asyn-

chronen Austausch konzipiert wurden – allen voran die E-Mail –, werden zunehmend wie Chat-Nachrichten behandelt. Interne Messenger-Dienste signalisieren durch den omnipräsenten grünen Statuspunkt eine permanente Anwesenheitspflicht.

Es entsteht in der Belegschaft der fatale Irrglaube, auf jede digitale Benachrichtigung sofort reagieren zu müssen. Diese reaktive Kultur zwingt die Fachkräfte in einen dauerhaften Alarmzustand. Die Aufmerksamkeit wird nicht mehr proaktiv durch die Wichtigkeit der anstehenden Aufgaben gesteuert, sondern fremdbestimmt durch den unberechenbaren Rhythmus eintreffender Pings, Pop-ups und Vibrationen gelenkt. Die Zeit, die in diese ständige Arbeitsplatzkommunikation investiert wird, wird von den Betroffenen selbst oft nicht als produktiv empfunden, insbesondere wenn sie soziale statt operative Zwecke erfüllt, nimmt aber dennoch massiv Zeit von anderen wertschöpfenden Tätigkeiten weg.



Identifikation der größten Störfaktoren

Die systematische Analyse der internen Arbeitsabläufe in KMU bringt meist eine toxische Kombination aus analogen und digitalen Störfaktoren zutage, die es zu identifizieren gilt. Zu den massivsten Treibern der Unterbrechungskultur zählen:

- **Unstrukturierte Meetings:** Besprechungen ohne klare Agenda, ohne definiertes Ziel und ohne feste Zeitvorgaben, die den Arbeitstag fragmentieren und enorme personelle Ressourcen binden.
- **Akustische Geräuschkulisse:** Lärm in geteilten Büros, das unweigerliche Mithören von Telefonaten der Kollegen und laute Gespräche auf den Fluren, die die kognitive Verarbeitung stören.
- **Informationsbeschaffung auf Zuruf:** Fehlende, unübersichtliche oder veraltete digitale Ablagesysteme, die als direkte Konsequenz ständige mündliche Rückfragen beim Wissensgeber nach sich ziehen.
- **Optische Unruhe:** Ständige Bewegungen in Großraumbüros oder an Durchgangswegen, die das periphere Sehen triggern und die Aufmerksamkeit des Gehirns reflexartig vom Bildschirm ablenken.
- **Digitale Benachrichtigungen:** Das ungefilterte Einlaufen von E-Mails, Chat-Nachrichten und Systemwarnungen auf allen Geräten (Desktop, Smartphone, Smartwatch) ohne jegliche Priorisierung.

Die bloße Identifikation dieser Faktoren ist der erste Schritt; ihre konsequente Eliminierung

erfordert jedoch neue methodische Ansätze in der täglichen Zusammenarbeit.

Asynchrone Kommunikation als Standard

Die effektivste strukturelle Maßnahme gegen die Zerstückelung der Arbeitszeit ist der gezielte und durch das Management orchestrierte Wechsel von einer synchronen zu einer primär asynchronen Kommunikationskultur. Asynchrone Kommunikation bedeutet im Kern, dass Informationen, Aufgaben oder Fragen gesendet werden, ohne dass eine sofortige Antwort des Empfängers erwartet wird. Der Empfänger bearbeitet die Information erst dann, wenn es sein eigener Arbeitsfluss und seine Kapazitäten zulassen.

Der Wechsel von „Sofort“ zu „Sinnvoll“

Der Übergang zur Asynchronität erfordert zwingend die Einführung verbindlicher, schriftlich fixierter Kommunikationsregeln im Betrieb. Es muss für alle Ebenen klar definiert werden, welcher Kommunikationskanal für welche Dringlichkeitsstufe genutzt wird, um Erwartungshaltungen an Reaktionszeiten zu kalibrieren. Die folgende Aufschlüsselung dient als Blaupause für mittelständische Unternehmen:

Indem Unternehmen offiziell festlegen, dass interne E-Mails oder Chat-Anfragen erst nach einigen Stunden beantwortet werden müssen, entkoppeln sie die Zusammenarbeit vom Zwang zur Echtzeit. Fachkräfte erhalten durch diese Leitplanken die explizite Erlaubnis der Führungsebene, Chat-Programme für zwei Stunden vollständig zu schließen, um bei-

Anlass	Kommunikationskanal	Dringlichkeit	Erwartete Reaktionszeit
Systemausfall in der IT, kritische Baustellenverzögerung, unangekündigter wichtiger Lieferant	Telefon / direkte Ansprache	Sehr hoch	Sofort
Abstimmungen im laufenden Tagesgeschäft, kurze Status-Updates, schnelle organisatorische Fragen	Messenger (z. B. Slack, Teams, Wire)	Mittel	2 bis 4 Stunden
Aufgabenverteilung, Projektfortschritt dokumentieren, inhaltliches Feedback zu Entwürfen oder Plänen	Projektmanagement-Software (z. B. Asana, Trello)	Normal	24 Stunden
Formelle interne Kommunikation, externe Kundenkorrespondenz, Rechnungsversand, Newsletter	E-Mail	Niedrig	24 bis 48 Stunden

spielsweise ein technisches Konzept fehlerfrei auszuarbeiten, ohne Konsequenzen befürchten zu müssen.

Praxisbeweise für die Effizienz der Asynchronität

Dass dieser Ansatz nicht nur in der Theorie, sondern auch branchenübergreifend in der Praxis funktioniert, zeigen weitreichende Experimente und Fallstudien. Das Software- und Technologieunternehmen TechSmith führte beispielsweise in einem groß angelegten Feldversuch einen kompletten „Async-First“-Monat ein. Ziel war es, synchrone Meetings fast vollständig durch asynchrone Kommunikation zu ersetzen, um die Meeting-Kultur an die Erfordernisse flexiblen Arbeitens anzupassen.

Die abteilungsübergreifende Taskforce stellte klare Regeln auf: Geschäftskritische Interaktionen (wie Einstellungsgespräche oder Kundenkontakte) blieben synchron, ebenso wie Themen, die starke Emotionen oder Ängste auslösen könnten. Für das reguläre Tagesgeschäft wurden jedoch asynchrone Pläne erstellt. Nachrichten wurden mit klaren Fristen versehen oder mit Zusätzen wie „Nur zur Info, keine Antwort erforderlich“ gekennzeichnet.

Das Feedback der rund 300 Teilnehmenden nach dem Experiment war eindeutig. 85 Prozent der Belegschaft gaben an, dass sie sich ohne die ständigen Meetings deutlich produktiver fühlten, ihre Zeit besser im Griff hatten und zukünftige Meetings gerne durch asynchrone Methoden ersetzen würden. Die durchschnittliche Bewertung der Wichtigkeit der wenigen verbleibenden Meetings stieg um 8 Prozent, da synchrone Zeit kritischer hinterfragt und fortan für echte Problemlösungen geschätzt wurde.

Als größte Herausforderung wurde während des TechSmith-Experiments das Gefühl der Isolation identifiziert. Um dem entgegenzuwirken und statischen Inhalten eine persönliche Note zu verleihen, wurden Asynchronität und visuelle Tools gekoppelt. Mithilfe von Software für Bildschirmaufnahmen (wie Snagit) und Videobearbeitung (wie Camtasia) erstellten Mitarbeitende kurze Videobotschaften, in denen sie den Kollegen Sachverhalte direkt am Bild-

schirm erklärten. So blieben Endlos-E-Mails erspart, Wissen wurde anschaulich transferiert und die Autonomie, Informationen dann abzurufen, wenn es passt, blieb gewahrt.

Messbare Erfolge durch Async-First-Konzepte

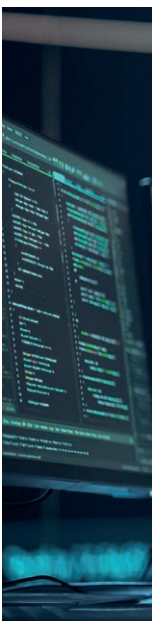


Nach einem 30-tägigen Verzicht auf synchrone Standard-Meetings zugunsten asynchroner Kanäle verzeichneten die Teams erhebliche Verbesserungen in der wahrgenommenen Produktivität und Zeitautonomie.

Asynchronität im klassischen KMU-Umfeld

Dass asynchrone Prozesse nicht nur in der Software-Branche, sondern auch im rauen Umfeld von Handwerk und technischem Service enorme Potenziale entfalten, beweisen zahlreiche Praxisbeispiele. Ein prominentes Beispiel ist die Tobias Bialk GmbH Facility Management, ein Familienunternehmen mit 15 Angestellten, das bundesweit tätig ist. Hier fungiert die Serviceabteilung als absoluter Dreh- und Angelpunkt: Sie steuert die Einsatzkoordination der Teams auf den Baustellen, erfasst Arbeitszeiten und verarbeitet alle Informationen zum Projektstand.

Die bisherige Informationsübermittlung verlief zu langsam und fehleranfällig. Informationen wurden handschriftlich in analoge Bautagebücher eingetragen, abfotografiert oder persönlich ins Büro getragen. Dort mussten die Daten mühsam händisch in Statustabellen am PC übertragen werden. Unleserliche Handschriften führten zu ständigen synchronen Rückfragen, die den Informationsfluss blockierten. Die Lösung wurde in einem Workshop erarbeitet: Die Einführung einer intuitiven, digitalen Echtzeit-App auf den Arbeitshandys. Monteure übermitteln nun Baustatus, Fotos und Stundenerfassung asynchron und automatisiert ins Büro. Das Ergebnis ist eine radikale Reduktion der Störungen in der Serviceabteilung, eine ta-



gesaktuelle Übersicht der Auftragslage und die Vermeidung von Informationsverlusten.

Ein weiteres Beispiel liefert die Wigger Fenster und Fassaden GmbH, ein Betrieb mit rund 300 Angestellten. Beinahe täglich müssen Aufmaßtechniker und Monteure auf Baustellen mit dem Innendienst kommunizieren, um spezifische Einbausituationen per Foto zu klären. Früher geschah dies oft wild über private WhatsApp-Accounts, was neben Datenschutzbedenken (DSGVO) zu unstrukturierten Unterbrechungen im Büro führte. Der zuständige IT-Leiter implementierte als Alternative den sicheren Messenger-Dienst Wire. Dadurch wurde ein DSGVO-konformer, zentraler Kanal geschaffen. Bilder und Sprachnotizen von der Baustelle laufen nun strukturiert im System auf und können von den Montageleitern systematisch und gebündelt abgearbeitet werden.

Dokumentation statt Zuruf

Der erfolgreiche Einsatz asynchroner Werkzeuge setzt ein konsequentes Wissensmanagement voraus. Die Devise lautet: Dokumentation statt Zuruf. Je detaillierter Kernprozesse, Maschinendaten, Kundendaten und Projektstände in einer zentralen Software oder einem Firmen-Wiki dokumentiert sind, desto seltener entstehen Notwendigkeiten für spontane Rückfragen. Dokumentation agiert somit als präventives

und schützendes Werkzeug gegen unnötigen Kommunikationslärm im Betriebsablauf. Wenn die Antwort auf eine Frage für jeden transparent auffindbar ist, entfällt der Impuls, die Arbeit eines Kollegen zu unterbrechen.

Die Gestaltung der „Fokus-Architektur“

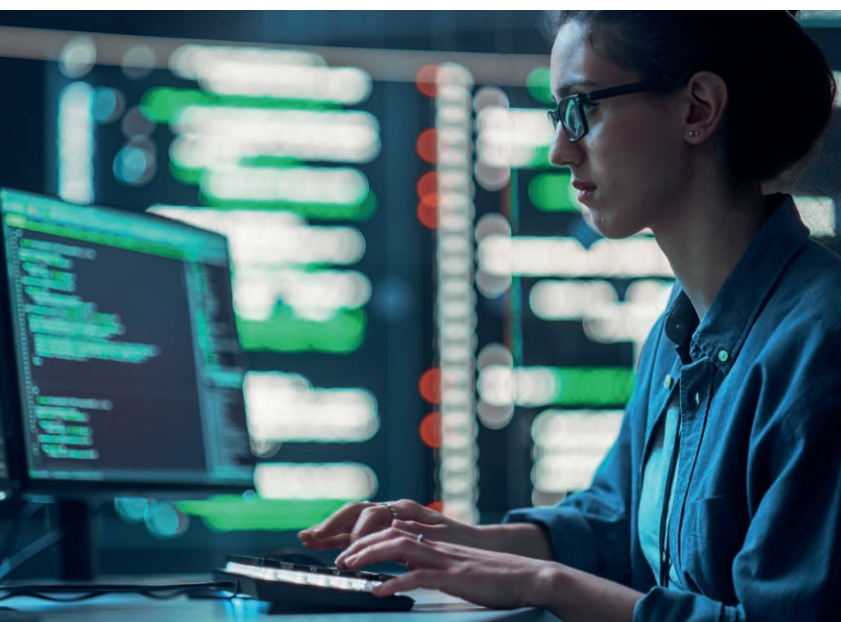
Kulturelle Regeln und digitale Werkzeuge allein reichen oft nicht aus, um alte Gewohnheiten zu brechen. Deep Work muss sich zwingend auch in der physischen Raumgestaltung und den Hardware-Strukturen des Unternehmens widerspiegeln. Eine durchdachte Fokus-Architektur lenkt das Verhalten der Belegschaft intuitiv in die richtigen, konzentrationsfördernden Bahnen, ohne dass ständige Ermahnungen nötig sind.

Physische Räume: Schaffung von Rückzugszonen

Der architektonische Open-Space-Trend der letzten Jahrzehnte hat zweifellos den schnellen Austausch gefördert, jedoch gleichzeitig den Raum für Tiefe und Reflexion weitgehend zerstört. Um produktives Arbeiten zu ermöglichen, müssen Flächenkonzepte völlig neu gedacht werden. Open Space verliert an Wirkung, wenn alle unterschiedlichen Tätigkeiten – von der kreativen Abstimmung bis zur isolierten Buchhaltung – im selben Raum stattfinden. Fokusarbeit braucht bedingungslose Ruhe, während Austausch bewusst Raum für Lautstärke benötigt.

In modernen Büroräumlichkeiten etablieren sich daher zunehmend sogenannte „Havens“. Ein Haven ist ein kleiner, akustisch und optisch geschützter Raum, in dem gänzlich ohne jegliche Ablenkung gearbeitet werden kann. Dieser Rückzugsort bietet die ideale Voraussetzung für den nötigen Fokus.

Sind bauliche Veränderungen in bestehenden Großraumbüros aus Budgetgründen nicht umsetzbar, lassen sich durch gezielte raumakustische und visuelle Maßnahmen signifikante Verbesserungen erzielen. Die Akustik ist elementar für fokussiertes Arbeiten. Der Einsatz von schallabsorbierenden Elementen wie di-



cken Teppichen, Akustikvorhängen oder flexiblen Akustikpaneelen zur Raumtrennung bricht den Schall, fängt den Lärmpegel merklich ab und sorgt für eine ruhigere Atmosphäre. Zudem profitiert die kognitive Ruhe von einer starken Reduktion visueller Reize: Die Gestaltung der Arbeitsplätze in maximal zwei bis drei ruhigen, dezenten Farben verhindert eine unbewusste Reizüberflutung der Augen, da starke Farbtöne das Nervensystem unweigerlich anregen.

Auch in der Produktion, im Handwerk oder im technischen Büro sind solche dedizierten Zonen essenziell. Ein akustisch entkoppeltes Planungsbüro am Rand der lauten Werkhalle, das mit einem strikten Zutrittsverbot während bestimmter Kernstunden belegt ist, ermöglicht Vorarbeitern und Planerinnen die fehlerfreie Erstellung komplexer Bau- und Dienstpläne, ohne aus dem Konzept gerissen zu werden.

Digitale Räume und Offline-Zeiten

Was im physischen Raum die geschlossene Tür ist, ist im digitalen Raum der institutionalisierte Offline-Modus. Unternehmen erzielen exzellente Ergebnisse in der Produktivität durch die Einführung einer abteilungsübergreifenden „Stillen Stunde“. Diese Praxis, die häufig in Form von ein bis zwei Stunden fest in den Tagesablauf integriert wird, etabliert ein striktes Kommunikationsverbot.

Während dieser definierten Zeitfenster – beispielsweise täglich von 09:00 bis 10:30 Uhr – bleiben E-Mail-Programme konsequent geschlossen, Telefone werden auf den Empfang oder die Mailbox umgeleitet und im Büro herrscht absolute Ruhe. Gemeinsames Frühstück oder Flurgespräche finden in dieser Zeit nicht statt, die Phase dient ausschließlich als Rückzugsmöglichkeit in die tiefe Arbeit. Diese festgelegten Phasen garantieren, dass jede Fachkraft mindestens einmal am Tag tief in die Wertschöpfung abtauchen kann, ohne sich für die eigene Unerreichbarkeit rechtfertigen zu müssen. Es beendet das schlechte Gewissen, nicht sofort zu antworten.

Darüber hinaus erfordert tiefes Arbeiten regelmäßige Erholung. Deep-Work-Trainings und Lernmethoden weisen darauf hin, dass nach jeder intensiven Einheit zwingend bewusste Pausen eingelegt werden müssen. Das Gehirn



benötigt Phasen der Entspannung und Regeneration, um sich von der kognitiven Anstrengung zu erholen und langfristig produktiv zu bleiben. Ein Spaziergang oder der bewusste Austausch mit Kollegen nach einer Deep-Work-Phase füllt die mentalen Reserven wieder auf.

Signalisierungssysteme für die Belegschaft

Wenn Mitarbeitende nicht in separate Räume ausweichen können, bedarf es klarer optischer Signale am regulären Arbeitsplatz, um eine Störung durch Vorbeilaufende präventiv zu verhindern. Es hat sich in KMU die Implementierung einer sichtbaren „Do Not Disturb“-Kultur bewährt.

Eine extrem einfache, budgetneutrale Methode ist das Prinzip der „Roten Karte“. Ähnlich wie in Gremien oder Beiräten, in denen eine rote Karte in die Luft gehalten wird, um eine Überlastung oder Störung im Verständnis zu signalisieren, wird diese Karte sichtbar am Schreibtisch oder am Monitor platziert. Sie kommuniziert nonverbal und unmissverständlich, dass der Mitarbeiter gerade höchste Konzentration benötigt und nicht angesprochen werden darf.



Wer es technischer mag, kann Busylight-Systeme einsetzen. Diese kleinen LED-Lampen werden auf den Bildschirm geklebt und synchronisieren sich oft automatisch mit dem Status in Microsoft Teams oder Slack. Für Betriebe mit geringem Budget bieten sich DIY-Lösungen an: In der Maker-Szene existieren Anleitungen, wie man mit wenigen Bauteilen (wie einem Raspberry Pi Zero) eigene steuerbare Status-Lichter für unter 100 Euro bastelt. Alternativ erfüllen auch elegant gestaltete Holz-Schilder mit der Aufschrift „Fokuszeit“ denselben Zweck.

Entscheidend ist nicht die verwendete Technologie, sondern die Einhaltung der damit verknüpften Regel: Ein rotes Licht oder Schild bedeutet ein absolutes Störungsverbot, es sei denn, es herrscht ein existenzbedrohender Notfall. Solche visuellen Barrieren senken die soziale Hemmschwelle, den eigenen Fokus aktiv zu verteidigen, und erhöhen gleichzeitig den Respekt der gesamten Belegschaft vor der Arbeitszeit der anderen.

Das Meeting-Protokoll: Qualität vor Quantität

Besprechungen gehören branchenübergreifend zu den größten Zeitfressern im betrieblichen Alltag. Studien und Analysen der Büroarbeit zeigen, dass ein erheblicher Teil von Meetings weder klare Ziele noch konkrete, verwertbare Ergebnisse aufweist. Oft verkommen sie zu reinen Informationsschleifen. Die radikale Kur für den Terminkalender ist daher ein zentraler Hebel, um Kapazitäten für echte Deep Work freizuschäufeln.

Die radikale Kur für den Terminkalender

Jedes Meeting muss künftig seine Existenzberechtigung nachweisen. Eine eindrucksvolle Fallstudie des Beratungsunternehmens Endure Consulting bei einem Kunden aus dem Mittelstand verdeutlicht, wie eine exzellente Besprechungsstruktur aussehen kann. Durch eine tiefgreifende Analyse der Ausgangssituation und die Implementierung von Methoden der Operational Excellence (OPEX) wurden Ineffizienzen schonungslos offengelegt.

Die Lösung lag in einer drastischen Reorganisation: Es wurde eine RACI-Matrix eingeführt, um Prozess-Kennzahlen den exakt richtigen Rollen zuzuordnen. Darauf aufbauend wurden für jedes Meeting zwingende Rollen definiert: Wer ist der essenzielle Wissensträger? Wer ist der finale Entscheider? Wer bringt die kreative Problemlösung? Alle Personen, die keine dieser Rollen ausfüllen und lediglich zur Information anwesend wären, werden konsequent aus dem Verteiler entfernt. Flankiert wurde dies durch Problemlösungsmethoden wie den PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act) oder die A3-Methode, um Abweichungen zielgerichtet zu steuern. Das Ergebnis dieser Fallstudie war eine messbare Reduzierung des zeitlichen Aufwands für Meetings und eine gleichzeitige Stärkung der Kompetenz der Mitarbeitenden, Herausforderungen selbstständig zu bewältigen.

Die 50-Minuten-Stunde

Ein simpler, rein logistischer, aber hochwirksamer struktureller Eingriff in den Kalender ist die Abkehr von der klassischen 60-Minuten-Taktung. Die Einführung der „50-Minuten-Stunde“ limitiert Standard-Meetings per Standard-Ein-

stellung in der Kalendersoftware auf maximal 50 Minuten beziehungsweise 25 Minuten für halbstündige Termine.

Dieser verkürzte Rhythmus erzwingt eine deutlich straffere Moderation und verhindert, dass sich Diskussionen künstlich in die Länge ziehen. Nach dem bekannten Parkinson'schen Gesetz dehnt sich Arbeit exakt in dem Maß aus, wie Zeit für ihre Erledigung zur Verfügung steht. Die Kürzung führt paradoxerweise oft zu besseren Outputs.

Viel entscheidender ist jedoch der kognitive Reset: Die frei werdenden zehn Minuten zwischen zwei Terminen dienen als unverzichtbarer mentaler Puffer. Sie ermöglichen es den Teilnehmenden, das vorherige Thema kognitiv abzuschließen, Notizen zu speichern, sich kurz zu bewegen und pünktlich sowie vorbereitet in die nächste Arbeitsphase zu starten. Wer permanent abgehetzt von einem sogenannten Back-to-Back-Meeting ins nächste eilt, verfügt nachweislich nicht über die nötige kognitive Frische für exzellente Entscheidungen oder anschließende Deep Work.

Silent Meetings und Vorbereitungspflicht

Für strategisch komplexe Runden oder schwierige Entscheidungsfindungen bietet sich zunehmend das Prinzip der „Silent Meetings“ an. Diese Methodik, die unter anderem durch den Führungsstil bei Amazon popularisiert wurde, dreht den klassischen Meeting-Ablauf auf den Kopf.

Anstatt die ersten 30 Minuten einer Besprechung damit zu verschwenden, dass eine Person eine oberflächliche PowerPoint-Präsentation vorliest, wird im Vorfeld ein detailliertes Hintergrunddokument in Prosaform verfasst. Zu Beginn des Meetings lesen alle Teilnehmenden dieses Dokument – beispielsweise 15 Minuten lang – in absoluter Stille. Währenddessen notieren sie sich bereits Fragen oder Kommentieren das Dokument digital. Erst nach Ablauf der Lesezeit beginnt die fokussierte Diskussion.

Diese Methode, oft auch „Stille als Moderationsmethode“ genannt, schafft einen wirksamen Gegenpol zum Produktivitätsparadoxon der schnellen Antworten. Sie erzwingt eine enorme intellektuelle Präzision beim Verfassen des Dokuments und garantiert kompromiss-



los, dass alle Anwesenden exakt denselben, tiefen Informationsstand besitzen, bevor das erste Wort gesprochen wird. Gerade für komplexe Themen mit hohem Informationsbedarf ist diese Technik überlegen. Führungskräfte profitieren enorm, da sie substanzielle Impulse setzen können, statt nur endlos zu moderieren.

Als absolute Basisregel in der neuen Meeting-Kultur gilt fortan eine kompromisslose Vorbereitungspflicht: Keine Einladung darf verschickt werden, ohne dass eine klare Agenda und ein definiertes Ziel beigefügt sind. Fehlen diese Basisinformationen, erhält die Belegschaft durch die Geschäftsführung das formelle Mandat, das Meeting abzulehnen. Alles andere, was rein informativen Charakter hat, muss ohnehin zwingend in asynchrone Kommunikationskanäle verlagert werden.

Fazit: Konzentration als Wettbewerbsvorteil

Die tiefgreifende Transformation einer reaktiven, von zahllosen Störungen geprägten Arbeitsweise hin zu einer aktiven, fokussierten Organisation ist weit mehr als eine simple Optimierungsmaßnahme für den Terminkalender oder ein neues Set an IT-Werkzeugen. Es handelt sich um einen fundamentalen kulturellen Wandel in der Art und Weise, wie betriebliche Wertschöpfung in Zukunft definiert wird.

Der Weg vom reaktiven zum aktiven Arbeiten

Unternehmen, die Deep Work verankern, geben ihren Fachkräften die Autonomie über



den eigenen Arbeitstag zurück. Anstatt den Tag primär damit zu verbringen, pausenlos auf die Agenden und Notfälle anderer in Form von E-Mails, Anrufen und Chat-Nachrichten zu reagieren, können sie wieder aus eigener Kraft agieren. Dieser Wandel muss zwingend von ganz oben vorgelebt und kompromisslos verteidigt werden. Wenn die Geschäftsführung wasserdichte Regeln für Fokus-Zeiten erlässt, aber weiterhin am Sonntagabend delegierende E-Mails verschickt und am Montagmorgen um acht Uhr sofortige Antworten auf dem internen Messenger erwartet, werden alle Appelle zur Fokussarbeit sofort im Sande verlaufen. Konzentration muss von der Führungsebene als offizieller, schützenswerter betrieblicher Wert anerkannt werden.

Deep Work als Hebel gegen den Fachkräftemangel

Dieser kulturelle Wandel besitzt für den Mittelstand eine hochaktuelle, existenzielle und strategische Dimension. Die deutsche Wirtschaft leidet massiv unter dem demografischen Wandel und dem daraus resultierenden Arbeitskräftemangel. Aktuelle empirische Analysen und Daten der Bundesagentur für Arbeit zur Fachkräftesituation, ausgewertet vom Institut der deutschen Wirtschaft (IW), zeichnen ein drastisches Bild der Betriebsgrößenstrukturen: Über 71,7 Prozent aller unbesetzten Stellen in Deutschland entfallen auf kleine und middle-

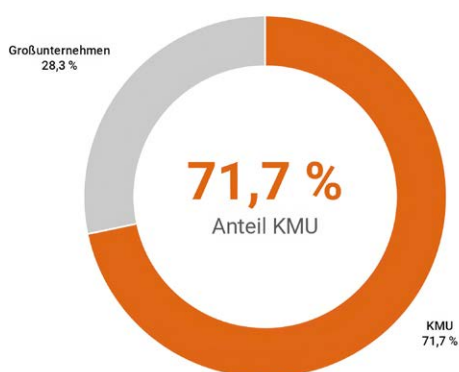
re Unternehmen (KMU). Dies entspricht einer massiven Lücke von über 281.000 fehlenden Fachkräften allein in diesem Sektor. Die Rekrutierung neuer Talente stößt für viele Betriebe an physikalische, geografische und finanzielle Grenzen.

Wenn externe personelle Kapazitäten auf dem Arbeitsmarkt schlichtweg fehlen, muss die Lösung unweigerlich im Inneren der bestehenden Organisation gefunden werden. Die strategische Antwort lautet Produktivitätssteigerung durch Fokussierung. Das moderne Konzept des „Augmented Workers“ – also des durch Technologie erweiterten und unterstützten Mitarbeiters – greift genau hier an: Durch die clevere Kombination vorhandener menschlicher Fähigkeiten mit Automatisierungstools, Künstlicher Intelligenz und vor allem durch die Schaffung ungestörter Konzentrationsphasen lässt sich der qualitative und quantitative Output der bestehenden Teams massiv erhöhen.

Digitale Tools übernehmen dabei zunehmend die repetitiven, administrativen Aufgaben, wie etwa automatisierte Rechnungsstellung oder Datenübertragung. Die gewonnene Zeit ist jedoch wertlos, wenn sie anschließend durch eine schlechte Meeting-Kultur oder permanente Chat-Nachrichten sofort wieder fragmentiert wird. Nur die Kombination aus Automatisierung und echter Deep Work ermöglicht es KMU, sich auf höherwertige, komplexe Aufgaben zu konzentrieren, die Produktion zu steigern und gleichzeitig Kosten zu senken.

Die konsequent gesteigerte Fokus-Kapazität federt somit den personellen Engpass aktiv ab, ohne dass neues Personal eingestellt werden muss. Gleichzeitig positioniert sich der Betrieb auf einem hart umkämpften Bewerbermarkt durch eine gesunde, respektvolle und durchdachte Kommunikationskultur als äußerst attraktiver Arbeitgeber. Eine Umgebung, die Deep Work fördert, wirkt dem grassierenden Burn-out-Risiko durch digitale Erschöpfung und ständige Erreichbarkeit präventiv entgegen. Wer Räume und Strukturen für ungestörte Wertschöpfung schafft, gewinnt somit auf zwei entscheidenden Ebenen: in der Fehlerfreiheit und Qualität der Arbeitsergebnisse sowie in der langfristigen Loyalität und Gesundheit der bestehenden Belegschaft.

KMU tragen die Hauptlast des Fachkräftemangels



Fast drei Viertel aller nicht besetzbaren offenen Stellen entfallen auf kleine und mittlere Unternehmen. Der Fokus auf Effizienz und die Bindung des bestehenden Personals werden dadurch zur Überlebensfrage.

Souveränität am Steuer – die Aufmerksamkeits-ökonomie der Geschäftsführung

Wenn die Geschäftsführung im operativen Grundrauschen versinkt, fehlt die Kraft für die strategische Navigation. Souveräne Führung erfordert den Schutz der eigenen Aufmerksamkeit durch Delegation, Filter und den Mut zur Arbeit am statt im Unternehmen.

Der Arbeitstag beginnt oft mit einer scheinbar harmlosen Frage im Tür-rahmen: „Haben Sie mal eine Minute?“ Aus dieser einen Minute werden schnell zwanzig. Wenig später verlangt ein wichtiges Kundenprojekt nach einer detaillierten Freigabe, das E-Mail-Postfach füllt sich mit Cc-Nachrichten und eine ungeplante Personalfrage erfordert rasches Eingreifen. Ehe der Vormittag vorüber ist, hat die Geschäftsführung bereits Dutzende kleiner und kleinster Probleme gelöst. Das Unternehmen läuft, die operative Maschinerie ist im Gange – doch der Preis für diese permanente Erreichbarkeit ist hoch. Die mentale Kapazität der Führungsebene ist der limitierende Faktor schlechthin für den Erfolg und das Wachstum eines mittelständischen Unternehmens. In inhabergeführten Betrieben fungiert die Spitze allzu oft als finale Instanz für unzählige Kleinstentscheidungen, was schleichend, aber unweigerlich zu einer chronischen Überlastung führt. Wenn der Kopf des Unternehmens im operativen Grundrauschen versinkt, fehlt schlichtweg die kognitive Kraft für die eigentliche Aufgabe: die strategische Navigation. Souveräne Führung bedeutet in der modernen Wirtschaft vor allem, die eigene Aufmerksamkeit als das kostbarste und am schnellsten erschöpfende Gut des Betriebs zu begreifen. Es gilt, diese Ressource systematisch aufzubauen und konsequent vor der täglichen Flut an Trivialitäten zu schützen.



Das Inhaber-Dilemma: vom Gestalter zum Getriebenen

Der Weg in die Selbstständigkeit oder die Übernahme eines etablierten Betriebs beginnt meist mit einem starken Gestaltungswillen. Doch paradoxerweise werden zahlreiche Inhaberinnen und Inhaber mit wachsendem Unternehmenserfolg zunehmend zu Getriebenen ihrer eigenen Struktur. Dieser Prozess ist selten das Resultat mangelnden Einsatzes, sondern entspringt einer psychologischen Falle, die in der DNA vieler mittelständischer Unternehmen verankert ist.

Die psychologische Falle der Unverzichtbarkeit

In der Gründungs- oder Übernahmephase sind Inhaberkraft und Betrieb de facto eins. Jedes Problem wird selbst gelöst, jede Kundenanfrage persönlich beantwortet. Diese tiefe Involvement in alle Details erzeugt ein starkes Identitätsgefühl. Das Erledigen konkreter Fachaufgaben – das Produzieren, das Beraten, das



Verkaufen – stiftet unmittelbare Befriedigung. Das Gehirn wird für das sichtbare „Abarbeiten“ belohnt. Wächst das Unternehmen heran, wird zwar Unterstützung in Form von Personal eingestellt, die absolute Verantwortung wird jedoch selten mit übergeben. Die Geschäftsführung verbleibt in der Rolle des sprichwörtlichen Tellerdrehers in der Manege, der beständig von einem wackelnden Teller zum nächsten hetzt, um einen Absturz zu verhindern. Der fatale Glaube, bei jedem Detail involviert sein zu müssen, führt zu einem System, das ohne die permanente Intervention der Spitze kollabiert. Aus dem Gestalter wird ein Getriebener, der den operativen Rhythmus nicht mehr vorgibt, sondern ihm hinterherläuft.

Das Phänomen der „Decision Fatigue“

Die Konsequenz dieses tief sitzenden Mikromanagements ist ein physiologischer und psychologischer Erschöpfungszustand, der weitreichende Folgen hat: die sogenannte „Decision Fatigue“ oder Entscheidungsmü-

digkeit. Das menschliche Gehirn verhält sich bei der Entscheidungsfindung ähnlich wie ein Muskel. Wird es intensiv und kontinuierlich beansprucht, ermüdet es. Denkarbeit und Entscheidungsprozesse verbrauchen erhebliche Mengen an Energie – täglich rund 320 Kalorien, was in etwa einer halben Stunde schnellem Radfahren entspricht.

Während ein durchschnittlicher Mensch pro Tag zehntausende, zumeist unbewusste Entscheidungen trifft, müssen Führungskräfte zusätzlich täglich Dutzende hochkomplexe, bewusste und weitreichende Entschlüsse fassen. Jede noch so kleine operative Frage, die auf dem Schreibtisch der Geschäftsführung landet, zehrt an diesem endlichen Vorrat an Willenskraft. Daten zur kognitiven Leistungsfähigkeit im Arbeitsalltag belegen einen drastischen Qualitätsverlust bei späten Entscheidungen. Insbesondere nach 14:00 Uhr ist ein rasanter Abfall der kognitiven Reserven zu verzeichnen, was die Entscheidungsqualität massiv mindert. Die Konsequenzen dieses Abfalls sind

gravierend: Erschöpfte Führungskräfte neigen am Nachmittag dazu, den Weg des geringsten Widerstands zu wählen. Komplexe Sachverhalte werden nicht mehr durchdrungen, strategische Aufgaben werden prokrastiniert und es werden vermehrt Entscheidungen getroffen, die den Status quo bewahren, anstatt innovative Risiken einzugehen. Anschaulich wird dies bei Studien aus dem Finanzsektor, die zeigen, dass Bankangestellte am späten Vormittag oder kurz vor Feierabend Kreditanträge weitaus häufiger ablehnen – schlichtweg, weil ein Nein die sichere, kognitiv weniger anstrengende Variante ist. Im Führungskontext bedeutet dies: Die Summe trivialer Entscheidungen am Morgen zerstört die Qualität der strategischen Weichenstellungen am Nachmittag.

Der Unterschied zwischen „Arbeit am Unternehmen“ und „Arbeit im Unternehmen“

Um diesem Dilemma zu entkommen, bedarf es eines fundamentalen Rollenwechsels. Ein etabliertes Erklärungsmodell unterscheidet hierbei zwischen drei Persönlichkeitsanteilen, die in inhabergeführten Unternehmen um die Vorherrschaft ringen: der Fachkraft, dem Manager und dem Unternehmer.

Die Fachkraft arbeitet im Unternehmen. Sie konzentriert sich auf die handwerkliche oder intellektuelle Dienstleistung, denkt taktisch und löst das akute Problem der Kundschaft. Der Manager sorgt für Ordnung, plant Ressourcen und baut verlässliche Prozesse. Der Unternehmer hingegen arbeitet am Unternehmen. Diese Rolle betrachtet die Organisation aus der Vogelperspektive als ein System, das nachhaltigen Mehrwert erzeugt. Die Kernfrage lautet hier nicht: „Welche Arbeit muss ich heute erledigen?“, sondern: „Wie muss dieses System strukturiert sein, damit es unabhängig von meiner permanenten Anwesenheit maximale Ergebnisse liefert?“

Solange die Geschäftsführung den Großteil ihrer Zeit in der Rolle der Fachkraft verbringt, stagniert die Entwicklung der Organisation. Ein Bild aus der Unternehmensberatung verdeutlicht dies: Wenn das Unternehmen den Weg durch einen Dschungel bahnen muss, schlagen die Fachkräfte mit Macheten das Unterholz weg. Die Manager schärfen die Macheten und teilen die Schichten ein. Die Unternehmer jedoch klettern auf den höchsten Baum, betrachten die Lage und rufen hinab: „Wir sind im falschen Dschungel!“ Wer selbst ununterbrochen mit der Machete hantiert, verliert unwei-



Zeitmanagement auf Geschäftsführungsebene unterscheidet sich grundlegend von der Selbstorganisation einer Fachkraft. Es geht nicht darum, den Kalender lückenlos mit Aufgaben zu füllen, um operative Auslastung zu demonstrieren.

gerlich die Orientierung. Souveränität erfordert den Mut, die Fachkraftaufgaben loszulassen und sich bewusst dem Aufbau des Systems zu widmen.

Die Anatomie der strategischen Zeit

Zeitmanagement auf Geschäftsführungsebene unterscheidet sich grundlegend von der Selbstorganisation einer Fachkraft. Es geht nicht darum, den Kalender lückenlos mit Aufgaben zu füllen, um operative Auslastung zu demonstrieren. Vielmehr erfordert strategische Führung eine Architektur der Zeit, die Leerräume als essenziellen Bestandteil der Wertschöpfung begreift.

Das Konzept der „White Spaces“ im Kalender

Ein mit Terminen vollgestopfter Kalender ist im modernen Management kein Zeichen von besonderer Wichtigkeit, sondern ein Indikator für fehlende Priorisierung und exzessives Mikromanagement. Wirkliche Fokus-Strategien etablieren stattdessen das Konzept der „White Spaces“ – bewusst geblockte, vollkommen leere Terminfenster im Wochenablauf. Diese Zeiten dienen nicht der Erledigung aufgeschobener E-Mails oder administrativer Reste, sondern stellen hochaktive kognitive Puffer dar.

Diese Freiräume erfüllen zwei kritische Funktionen. Einerseits fangen sie das Unvorhergesehene auf. In jedem mittelständischen Betrieb geschehen täglich unkalkulierbare Dinge; Pufferzeiten verhindern, dass solche Ereignisse den gesamten strategischen Fokus der Woche zerstören. Andererseits sind White Spaces die unabdingbare Voraussetzung für tiefe, ungestörte Reflexion. Die Entwicklung neuer Geschäftsfelder, das Überdenken von Marktpositionierungen oder die Analyse von

Systemfehlern lassen sich nicht in hastigen 15-Minuten-Slots zwischen zwei Meetings erledigen. Es erfordert zusammenhängende Blockzeiten, in denen der Geist den Raum erhält, über den Tellerrand des Tagesgeschäfts hinauszublicken.

Den Biorhythmus des Managements nutzen

Die Verteilung dieser strategischen Blöcke sollte sich nicht nach der zufälligen Verfügbarkeit des Kollegiums richten, sondern nach den Erkenntnissen der Chronobiologie. Die Leistungsfähigkeit des menschlichen Gehirns ist nicht linear, sondern unterliegt im Tagesverlauf Schwankungen von bis zu 25 Prozent. Gesteuert durch die innere Uhr – verortet im Hypothalamus – durchlaufen Menschen individuelle Hochleistungs- und Tiefphasen.

Die Ignoranz gegenüber dem eigenen Chronotypen führt zu massiven Reibungsverlusten. Souveränes Zeitmanagement bedeutet, die anspruchsvollste Arbeit – die visionsgetriebene Planung und die komplexe Entscheidungsfindung – präzise in die Fenster der maximalen kognitiven Frische zu legen. Für Personen, die morgens ihre höchste Energie verzeichnen, bedeutet dies, die ersten Stunden des Arbeitstages rigoros vor operativen Meetings, Telefonaten oder dem Sortieren des Posteingangs zu schützen. Diese Routinetätigkeiten, die wenig Willenskraft erfordern, lassen sich problemlos in biologische Tiefphasen am Nachmittag verschieben. Es geht darum, der Zeit nicht hinterherzulaufen, sondern ihr proaktiv vorzugeben, wofür sie genutzt wird.

Abgrenzung: die strategische Pause

Ebenso fundamental ist die Abgrenzung von Erholungsphasen. Strategische Pausen haben

nichts mit Untätigkeit zu tun; sie sind die wichtigste Wartungsmaßnahme für das zentrale Steuerungswerkzeug des Unternehmens: den Verstand der Inhaberkraft. Urlaub und Auszeiten müssen als Allererstes im Jahreskalender verankert und wie unabsagbare Termine behandelt werden. Nur wer regelmäßig Distanz zum operativen Geschehen gewinnt, durchbricht den Tunnelblick, bewahrt die kognitive Elastizität und schützt sich davor, in reaktive Verhaltensmuster zurückzufallen.

Delegation als Schutzschild der Aufmerksamkeit

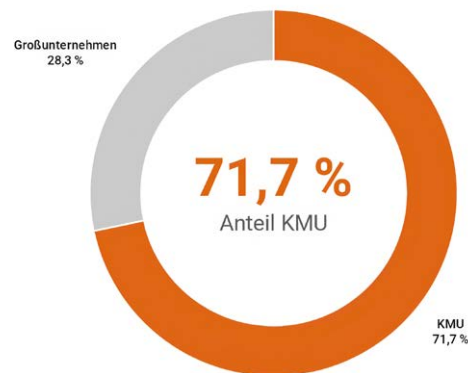
Die reine Einsicht in die Notwendigkeit strategischer Zeit nützt wenig, wenn die operativen Aufgaben nicht verlässlich das eigene Schreibtischumfeld verlassen. Delegation ist auf Führungsebene nicht bloß die banale Umverteilung von Arbeit. Sie ist ein systemisches Schutzschild für die eigene Aufmerksamkeit.

Die Kunst, Entscheidungsbefugnisse abzugeben

Viele Führungskräfte scheitern bei der Delegation, weil sie den Vorgang als riskanten Kontrollverlust empfinden. Echtes Delegieren erfordert jedoch die konsequente Abgabe von Entscheidungsbefugnissen. Die Organisationslehre fordert hier die Deckungsgleichheit von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung. Wer eine Aufgabe überträgt, dem Teammitglied aber nicht die Befugnis (Kompetenz) erteilt, die zur Erfüllung notwendigen Entscheidungen eigenständig zu treffen, delegiert im Grunde gar nicht. Es wird lediglich eine neue Quelle für permanente Rückfragen generiert.

Die Trennung in Handlungsverantwortung – die beim ausführenden Personal liegt – und Führungsverantwortung ist essenziell. Die Führungskraft verantwortet die richtige Auswahl und Befähigung der Person; für Fehler in der Umsetzung steht jedoch die handelnde Person ein. Vertrauen wandelt sich so von einer rein moralischen Kategorie zu einem knallharten technischen Werkzeug der Kapazitätserweiterung. Durch das Gewähren von Autonomie kauft sich die Geschäftsführung ihre eigene strategische Zeit zurück.

KMU tragen die Hauptlast des Fachkräftemangels



Fast drei Viertel aller nicht besetzbaren offenen Stellen entfallen auf kleine und mittlere Unternehmen. Der Fokus auf Effizienz und die Bindung des bestehenden Personals werden dadurch zur Überlebensfrage.

Aufbau von Filtern und Gatekeepern

Um die Zahl der ankommenden Reize aktiv zu minimieren, müssen physische und digitale Filter etabliert werden. Die Assistenzfunktion oder das mittlere Management übernehmen hierbei die Rolle professioneller „Gatekeeper“. Ein rigores Zugangsmanagement stellt sicher, dass lediglich ein Bruchteil – idealerweise nur zehn bis zwanzig Prozent – der eingehenden Kommunikation überhaupt bis zur Unternehmensspitze vordringt. Der Großteil der E-Mails, Anrufe und kurzfristigen Anfragen wird im Vorfeld durch klare Richtlinien, standardisierte Prozesse oder direkt delegierte Verantwortung abgewickelt. Diese Architektur kappt nicht die Informationswege, sondern kanalisiert sie sinnvoll, sodass die Unternehmensführung nicht zum Flaschenhals der Organisation mutiert.

Das Prinzip der „vollendeten Stabsarbeit“

Ein weiterer hocheffektiver Hebel zur Schonung kognitiver Ressourcen ist das Prinzip der „vollendeten Stabsarbeit“. Diese Methodik verlangt, dass Probleme niemals isoliert als offene Frage an die Geschäftsführung herangetragen werden. Vielmehr obliegt es der Belegschaft, die Situation im Vorfeld zu analysieren, Lösungsalternativen abzuwägen und eine entscheidungsreife Empfehlung auszuarbeiten. Die Aufgabe der Inhaberkraft reduziert sich somit auf das kritische Hinterfragen der Prämissen und die finale Autorisierung. Dies eliminiert das zeitraubende und ermüdende Ping-Pong-Spiel der

Lösungsfindung im Führungsalltag und zwingt die Organisation gleichzeitig zu mehr Eigenverantwortung und unternehmerischem Denken.

Digitale Abstinenz und Führungshygiene

Die individuelle Aufmerksamkeitsökonomie wird nirgends so stark attackiert wie durch digitale Informationskanäle. Die ständige Verfügbarkeit von Daten, Kurznachrichten und branchenspezifischen Updates befeuert eine Kultur der Hektik, die in KMU nicht selten direkt von der Unternehmensspitze ausgeht.

Die Geschäftsführung als Vorbild

Eine Geschäftsführung, die nachts um 23 Uhr oder vom Strandkorb aus E-Mails beantwortet, sendet ein fatales, oft unbewusstes Signal in die Organisation. Es etabliert sich rasch eine unausgesprochene Erwartungshaltung ständiger Erreichbarkeit im gesamten Team. Wissenschaftliche Erhebungen zeigen hier klare Übertragungseffekte: Die Erschöpfung und der digitale Stress von Führungskräften übertragen sich direkt auf die Belegschaft. Fehlt das gesundheitsförderliche Vorbild an der Spitze, steigt die Wahrscheinlichkeit für körperliche Beschwerden und innere Kündigungen im Team signifikant an. Wer seine eigene Aufmerksamkeit und Erholungszeit nicht schützt, schädigt langfristig das gesamte Ökosystem des Unternehmens.

Strategien zur Informationsdiät

Der Drang, permanent über das Marktgeschehen und globale Krisen informiert zu sein, ist evolutionär tief in der menschlichen Psyche verwurzelt. Informationen sicherten einst das Überleben. Zudem erzeugt die Konfrontation mit negativen Schlagzeilen aus sicherer Entfernung paradoxerweise ein Gefühl von Kontrolle. In der heutigen, hochgradig vernetzten Informations-Überfluss-Gesellschaft führt dieser Drang jedoch zur völligen Überreizung. Souveräne Führung erfordert eine strenge, bewusst gewählte Informationsdiät. Nicht jede Branchennachricht, nicht jeder Social-Media-Trend und nicht jede Cc-E-Mail besitzt strategische Relevanz für den eigenen Betrieb. Es gilt, selektive Wahrnehmung aktiv zu trainieren und den Mut aufzubringen, bestimmte Informationskanäle bewusst zu kappen, um geistige Kapazitäten für das Wesentliche freizuhalten. Ein strikt eingeführter Tag pro Monat in völliger digitaler Abstinenz kann bereits messbar zur Erholung beitragen und den Fokus neu kalibrieren.

Techniken zur mentalen Abgrenzung

Der ständige, unstrukturierte Wechsel zwischen hochkomplexen strategischen Visionen und der Abwicklung banaler administrativer Vorgänge ist kognitiv extrem kostspielig. Hier helfen klare Techniken zur mentalen Abgrenzung. Die Schaffung echter Fokus-Räume – idealer-



weise ausgestattet nur mit Stift und analogem Notizblock, fernab jeglicher Monitore – ist ein mächtiges Ritual, um tiefe Konzentration zu ermöglichen. Ebenso bedarf es klar definierter Übergangsrituale, um am Ende des Arbeitstages die fordernde Rolle der Unternehmensführung bewusst abzustreifen und die mentale Hektik nicht an den heimischen Esstisch zu transportieren.

Das „Big Picture“ zurückgewinnen

Wer die operative Überlastung durch Delegation und Filtermechanismen erfolgreich reduziert hat, steht vor der nächsten Herausforderung: den mühsam gewonnenen kognitiven Freiraum zielgerichtet zu nutzen. Es geht darum, den Betrieb systematisch weiterzuentwickeln und den Blick für das übergeordnete „Big Picture“ zu schärfen.

Werkzeuge für die Fernsicht: Klausurtage und Korrektive

Betriebsblindheit ist die natürliche, fast unvermeidliche Begleiterscheinung des intensiven Tagesgeschäfts. Um ihr wirkungsvoll entgegenzuwirken, sind regelmäßige Strategieklausuren – zwingend fernab der gewohnten Büroräumlichkeiten – unerlässlich. Diese physische Distanz zum Alltag erleichtert den Wechsel in die Vogelperspektive. Anstatt jedoch starr auf Jahresbasis zu planen, was in dynamischen Märkten oft zu träge ist, bewährt sich im modernen Mittelstand zunehmend ein flexibler 90-Tage-Rhythmus. Diese quartalsweise Planung erlaubt es, agil auf Marktveränderungen zu reagieren, Erfolge schneller messbar zu machen und Kurskorrekturen vorzunehmen, ohne

die langfristige Unternehmensvision aus den Augen zu verlieren.

Die Rolle des Querdenkers

Souveräne Konzentration bedeutet paradoxerweise auch die bewusste Öffnung für externe, teils unbequeme Impulse. Die Arbeit am Unternehmen verlangt, den Blick vom eigenen Maschinenpark oder der Softwareentwicklung wegzulenken in Richtung der Makro-Veränderungen im Markt. Der systematische Austausch in branchenübergreifenden Netzwerken, die Teilnahme an Mastermind-Gruppen oder das Hinzuziehen von Mentoren liefert exakt jene intellektuelle Reibung, die isoliert im eigenen Chefbüro nicht entstehen kann. Das bewusste Suchen von Querdenkern verhindert, dass das Unternehmen in den eigenen Echokammern erstarbt.

Definition von Fokus-Metriken

Souveränität in der Führung manifestiert sich letztlich in der Art und Weise, wie Erfolg und Misserfolg gemessen werden. Steuert die Geschäftsführung das Schiff primär über das tägliche Bauchgefühl oder den schwankenden Kontostand, bleibt das Unternehmen gefangen in der operativen Reaktion. Für echtes strategisches Management bedarf es weniger, aber dafür umso aussagekräftigerer Leistungskennzahlen. Eine Überflutung mit Dutzenden Detail-Metriken erzeugt lediglich neue Entscheidungsmüdigkeit. Es gilt, den Blick auf wenige strategische Indikatoren zu verengen, die den Gesundheitszustand des Gesamtsystems abbilden.

Traditionelle operative Metriken (Arbeit im System)	Strategische Fokus-Metriken (Arbeit am System)	Unternehmerischer Nutzwert
Tagesaktueller Umsatz / täglicher Auftragseingang	Finanzielle Reichweite (Anzahl der Monate bis zur Zahlungsunfähigkeit bei Nulleinnahmen)	Schafft psychologische Sicherheit und den nötigen Freiraum, um langfristige, mutige Entscheidungen zu treffen.
Anzahl der wöchentlich geführten Kundengespräche	Customer Acquisition Cost (CAC) (durchschnittliche Kosten für die Gewinnung eines Neukunden)	Macht die tatsächliche Effizienz der Vertriebs- und Marketingprozesse messbar und skalierbar.
Durchschnittlicher Warenkorbwert / Projektumsatz	Customer Lifetime Value (CLV) (der langfristige Wert einer etablierten Kundenbeziehung)	Lenkt den Fokus von der schnellen Einmal-Transaktion hin zur Pflege nachhaltiger, profitabler Partnerschaften.
Geleistete Überstunden der Belegschaft	Time-to-Fill (Dauer zur erfolgreichen Besetzung von offenen Schlüsselpositionen)	Fungiert als harter Indikator für die Attraktivität der Arbeitgebermarke und die Zukunftsfähigkeit des Teams.



Insbesondere die Metrik der finanziellen Reichweite ist für Inhaber essenziell. Ein Puffer, der das Überleben des Unternehmens für mehrere Monate ohne Einnahmen sichert, minimiert existenzielle Ängste. Diese Angstfreiheit ist die Grundvoraussetzung, um nicht aus der Not heraus zu agieren, sondern gelassen und strategisch souverän zu handeln.

Fazit: Die Freiheit zur Führung

Souveränität am Steuer eines mittelständischen Unternehmens ist kein angeborener Charakterzug und schon gar kein glücklicher Zufall. Sie ist das direkte, erarbeitete Resultat einer hochgradig disziplinierten Aufmerksamkeitsökonomie. Sie entsteht exakt in dem Moment, in dem die Geschäftsführung aufhört, sich als die bestbezahlte, unverzichtbarste Fachkraft ihres eigenen Betriebs zu verstehen, und stattdessen beginnt, die Architektur des Gesamtsystems in den Mittelpunkt ihres Handelns zu stellen.

Die mentale Kapazität der Unternehmensspitze ist schlichtweg zu wertvoll, um sie in den Mühlen des kleinteiligen Mikromanagements zu zermahlen. Wer die Prinzipien der strate-

gischen Zeitgestaltung verinnerlicht, Verantwortung durch echtes Vertrauen delegiert und sich einer strikten Informationsdiät unterzieht, gewinnt jene kognitive Distanz zurück, die für nachhaltiges Unternehmertum zwingend erforderlich ist. Mut zur Lücke im Terminkalender, das bewusste Verteidigen von reflexiven Leerräumen und der geordnete Rückzug aus den alltäglichen, operativen Kommunikationsschleifen sind keine Zeichen von Schwäche oder mangelndem Engagement. Ganz im Gegenteil: Sie sind die ultimativen Beweise unternehmerischer Professionalität.

Am Ende sichert nur die absolute Hoheit über den eigenen Fokus die langfristige Resilienz der Inhaberkraft – und damit unweigerlich auch die Anpassungsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit des gesamten Unternehmens. Wer seine Aufmerksamkeit konsequent vor der Trivialität schützt, gewinnt weitaus mehr als nur Zeit. Er gewinnt die eigentliche Freiheit zur Führung zurück. Ein Unternehmen, das reibungslos agiert, selbst wenn das Telefon der Geschäftsführung wochenlang ausgeschaltet bleibt, ist der ultimative Beweis für ein souverän gesteuertes System.

Fällige Lebensversicherung: Verrentung oder Anlage – was lohnt sich wirklich?

Deutschland erlebt gerade eine historische Auszahlungswelle: Zwischen 2025 und 2030 werden Schätzungen des Gesamtverbandes der Versicherungswirtschaft (GDV) zufolge Lebensversicherungen mit einem Gesamtvolumen von etwa 400 bis 500 Mrd. Euro fällig. Allein im Jahr 2024 wurden bereits über 100 Mrd. Euro an Versicherungsnehmerinnen und -nehmer ausgezahlt.¹ Die fälligen Summen steigen seit Jahren, zur Jahrtausendwende lagen die Auszahlungen noch bei rund 50 Mrd. Euro.

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

Das Wichtigste in Kürze:

In den kommenden Jahren werden immer mehr Lebensversicherungen ausgezahlt.

- Viele Versicherungen bieten direkt eine Verrentung an.
- Diese locken mit Garantien, die Anleger aber teuer zu stehen kommen können.
- Im Vergleich zu Aktienanlagen sind Versicherungslösungen unflexibel und unrentierlich.
- Lassen Sie sich unabhängig beraten, welche Anlageform am besten für Sie ist!

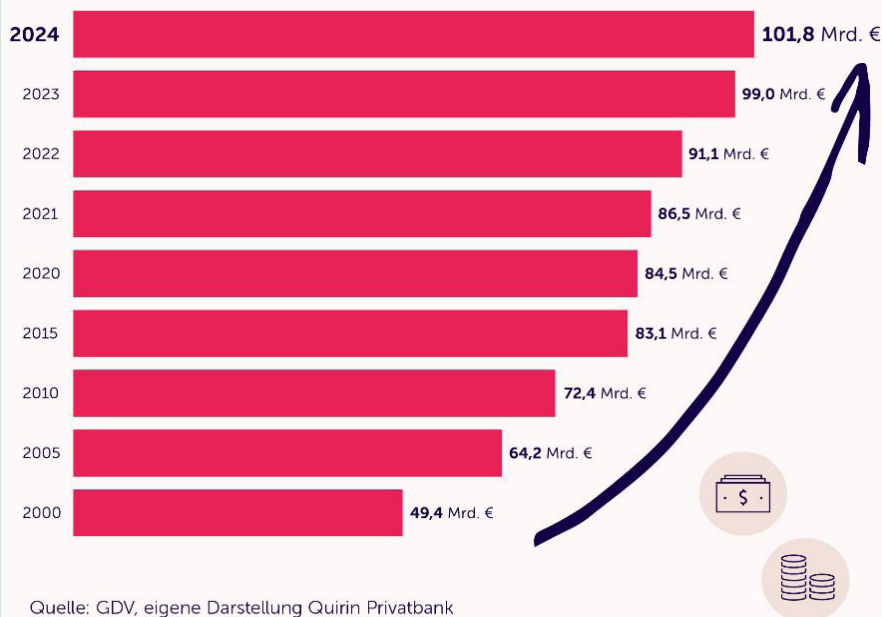
Diese Entwicklung spüren wir auch im Beratungsalltag der Quirin Privatbank. Viele Kundinnen und Kunden kommen mit der Frage zu uns: Meine Lebensversicherung wird ausgezahlt – was sollte ich jetzt tun? Zudem geben immer mehr Neukunden an, das bei uns angelegte Geld stamme (nicht immer, aber eben auch) aus fälligen Lebensversicherungen. 2023 war das bei 7 % der Fall, im letzten Jahr schon bei 17 % der Neukunden.

Der Brief vom Versicherer

Wird eine Versicherung fällig, gibt es meist schon ganz bald Post vom Versicherer. Er meldet sich proaktiv und bietet eine Verrentung an. Das Kapital könne einmalig angelegt und in monatlichen Raten bis zum Lebensende ausgezahlt werden. Vielleicht haben Sie das selbst schon erlebt. Dieses Angebot klingt auf den ersten Blick super – und ist vor allem bequem. Ein To-do weniger. Sie müssen sich nicht kümmern, das Geld ist angelegt und Sie erhalten eine monatliche Auszahlung. Doch leider ist das ein denkbar schlechtes Geschäft.

Auszahlungsboom aus Lebensversicherungen

Auszahlungen aus Lebensversicherungen haben sich seit 2000 verdoppelt



Warum?

Zunächst weil Versicherungsprodukte stets mit hohen (aus unserer Sicht ungerechtfertigten und unnötigen) Kosten verbunden sind. So berichtet die Verbraucherzentrale Hamburg von einmaligen Abschluss- und Vertriebskosten bei namhaften Anbietern von bis zu 6 Prozent, zu denen noch jährliche Verwaltungskosten hinzukommen.²

Ein weiteres Argument, das wohlklingende Verrentungsangebot der eigenen Versicherung nicht zu unterschreiben, sind die niedrigen Renditen. Der Garantiezins der Versicherungen, der sich am sogenannten Höchstrechnungszins bemisst, liegt seit Januar 2025 bei 1 %. Versicherungsprodukte jedweder Art liefern damit deutlich schlechtere Renditen als beispielsweise eine weltweit breit gestreute

Aktienanlage. Deren Renditen liegen im langfristigen Mittel bei 7 bis 8 % per annum, nicht garantiert und es gibt Schwankungen, aber bei einem Anlagehorizont von 10 oder mehr Jahren lagen die historischen Renditen stets deutlich über denen von Versicherungslösungen.

Problematisch ist zudem, dass Versicherer bei allen rentenauszahlenden Produkten mit überdurchschnittlich hohen Lebenserwartungen kalkulieren, was Verbraucherschützer immer wieder kritisieren, wie Axel Kleinlein vom Bund der Versicherten³. Er bemängelt, dass beispielsweise die Sofortrente „ein Spiel mit gezinkten Würfeln“ sei, da die Versicherer mit „überzogenen Lebenserwartungen“ rechnen würden. Statistisch gesehen wird ein heute 65-jähriger Mann etwa 85 Jahre alt, eine Frau 89. Die Versicherer setzen hingegen durchschnittlich 93 Jahre an. Leben die Versicherungsnehmer nicht so lange, erhalten sie oft deutlich weniger Geld zurück, als sie eingezahlt haben.

Wenn Sie also einen solch wohlklingenden Brief von Ihrem Versicherer bekommen, denken Sie daran: Der Versicherer handelt in seinem Interesse, nicht in Ihrem. Das ist kein Vorwurf, das ist sein Geschäftsmodell.

Ja, aber ...

Das Argument, welches die Kollegen aus der Versicherungsbranche an dieser Stelle immer in die Waagschale werfen, ist stets dasselbe: „Ja, aber wenn der Kunde 95 Jahre wird und nicht nur 85, dann zahlen wir trotzdem. Garantiert.“ Und das stimmt. Doch diese Garantie kommt alle Versicherungsnehmer teuer zu stehen. Denn die Absicherung dieses – aus Sicht der Versicherung – Langlebkeitsrisikos zahlen alle Versicherungsnehmer mit, vor allem jene, die eben nicht so alt werden und deutlich unter dieser kalkulierten Lebenserwartung bleiben.

Doch wie geht es besser?

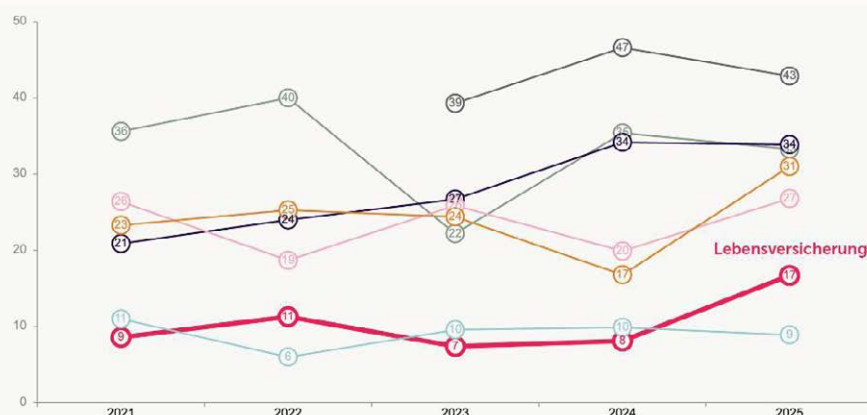
Wenn Sie hier regelmäßig reinlesen, wissen Sie es bereits. Wenn Sie eine Versicherungssumme ausgezahlt bekommen (oder eine Erbschaft machen, eine Schenkung erhalten oder eine Immobilie verkauft haben), lassen Sie dieses Geld nicht von einem Versicherer verrenten. Packen Sie es stattdessen in ein breit gestreutes Aktienportfolio, dem passend zum persönlichen Rendite-Risiko-Profil Anleihen beigemischt werden können.

Auch hier können Sie sich über kluge Auszahlpläne monatlich eine Rente auszahlen lassen – entweder so, dass Ihr Kapital erhalten bleibt, sich zum Teil oder ganz verzehrt wird. Die Kosten sind deutlich geringer als bei den genannten Versicherungsprodukten und die Renditechancen signifikant besser. Zudem sind Sie flexibel, in dem was Sie tun, und bleiben immer Herr oder Herrin über Ihr Geld.

Neulich erst kam ein Kunde zu mir und legte mir ein Angebot vor, bei dem er zum 65.

Neues Geld stammt häufiger aus fälligen Lebensversicherungen

Die häufigsten Quellen der neu bei der Quirin Privatbank angelegten Gelder



Das Vermögen, das Sie heute bei der Quirin Privatbank angelegt haben, stammt aus ...

- ... meinem Einkommen / Bonuszahlungen (neu 2023)
- ... einer Wertpapieranlage (z. B. Aktien, Fonds, ETF)
- ... einer Baranlage (z. B. Tagesgeld, Festgeld, Girokonto)
- ... einem Erbe / einer Schenkung
- ... einer Immobilie
- ... einer (Lebens-)Versicherung
- ... einem Firmenverkauf / einer unternehmerischen Tätigkeit

Quelle: Kundenbefragung 2025, eigene Darstellung Quirin Privatbank

Lebensjahr 100.000 Euro in eine Sofortrente einzahlen sollte, die garantierte monatliche Rente sollte 323 Euro betragen. Wir haben in unserm Q-Navigator berechnet, welche Rente er bekäme, wenn er das Geld stattdessen in eine Vermögensverwaltung mit 50 % Aktien und 50 % Anleihen packen würde. Unsere „Rente“, die nicht garantiert ist, betrug 560 Euro, ein Unterschied von 237 Euro monatlich. Bei einer unterstellten Lebensdauer von 85 Jahren unterscheiden sich die ausgezahlten Summen immerhin um 56.880 Euro.

Dass Aktienanlagen aus Renditegesichtspunkten die bessere Wahl sind, gilt im Übrigen nicht nur für die Entnahmephase, in der Sie also Ihr Geld durch monatliche Entnahmen verbrauchen, sondern auch für die Ansparphase. Wer in der langen Ansparphase bis zum Rentenbeginn auf eine Aktienanlage statt auf ein Versicherungsprodukt setzt, kann deutlich mehr aus seinem Geld machen. Die eklatanten Unterschiede zeigt das nachfolgende Beispiel aus einem unserer Beiträge vom letzten Jahr:

Das heißt, mit einem Aktiensparplan können Anlegerinnen und Anleger bei denselben Sparbedingungen ein fast fünffaches Endvermögen gegenüber einer Rentenversicherung erzielen – da brauchen Sie keine Garantien in der Auszahlphase mehr, weil Sie ein ungleich höheres Vermögen aufbauen können, das im Vergleich zum Versicherungsvermögen auch bis zum Lebensende reichen kann. Und so wie ein Aktiensparplan in der Ansparphase die bessere Wahl ist, ist eine Aktienanlage mit Auszahlplan es auch in der Entnahmephase.

Zurück zur Entnahmephase: Ob und wie viel besser Sie fahren, wenn Sie ein vorhandenes, frei verfügbares Vermögen in eine Aktienanlage statt in eine Sofortrente, Rentenversicherung o. Ä. packen, das veranschaulichen wir Ihnen gerne anhand unseres Q-Navigators. Damit können wir Ihre finanziellen Ziele und Wünsche visualisieren und Ihnen zeigen, ob bzw. mit welchen Anlagen diese Ziele erreicht werden können.

Die psychologische Falle

Warum entscheiden sich trotzdem viele Menschen für die Versicherungsprodukte mit Verrentung? Oft ist es die vertrauensvolle, per-

sönliche Beziehung zum Makler – man kennt sich, „der wird einem doch keinen Quatsch verkaufen“. Oder die Sicherheitsillusion lockt, es gibt Garantien – auch wenn diese die An-

legenden teuer zu stehen kommen. Oder es ist schlichtweg bequem, eine schnelle, verständliche Lösung gefunden zu haben. Manchmal spielt auch der „Status-quo-Bias“ eine Rolle. Menschen vermeiden Neues und bleiben bei dem, was vertraut und bekannt ist, selbst wenn es objektiv betrachtet schlechter ist. Diese Verzerrung führt häufig zu irrationalen Entscheidungen, etwa durch das Festhalten an Verträgen oder Gewohnheiten. Auch die Angst vor Aktienanlagen kann eine Ursache sein. Ich verstehe das absolut: Nach Jahrzehnten des Sparens will man kein Risiko mehr eingehen. Aber das größte Risiko ist, dass Ihr Geld nicht für Sie arbeitet, sondern für den Versicherer. Wenn Ihre Lebensversicherung in den nächsten Monaten fällig wird oder kürzlich ausbezahlt wurde, nehmen Sie sich einen Moment Zeit, bevor Sie unterschreiben. Sprechen Sie mit jemandem, der kein Produkt verkaufen will, sondern Ihnen hilft, die richtige Entscheidung zu treffen. Genau das ist unser Ansatz als Honorarberater: Wir verdienen nicht an Produkten, sondern an guter Beratung. Ein erstes Gespräch mit uns ist kostenlos und für Sie unverbindlich – und oft der wichtigste Schritt.

¹ Quelle: GDV, „Die deutsche Lebensversicherung in Zahlen 2025“

² <https://www.vzhh.de/presse/versicherer-bitten-kunden-bei-sofortrenten-zur-kasse>

³ <https://www.fr.de/verbraucher/vorteile-risiken-einer-sofortrente-11221661.html>

Wenn Garantien garantiert teuer sind

Garantierte Ablaufleistung einer Rentenversicherung im Vergleich zu einem Aktiensparplan, Sparleistung 200 Euro monatlich über 30 Jahre



Einzahlung 72.000 Euro



Rentenversicherung



Aktiensparplan



Aktiensparplan

67.680 Euro

298.072 Euro

327.440 Euro

Garantierte Auszahlung

bei angenommener Rendite **8 %**, ohne Garantie

bei tatsächlich erzielter Rendite von **8,46 %** (4/95 – 4/25)

Quelle: Bloomberg, eigene Darstellung Quirin Privatbank

Die Rendite-Berechnungen auf der Aktienseite basieren zum einen auf einer Renditeerwartung von 8 % p. a., die sich aus der durchschnittlichen, über verschiedene langfristige, rollierende Anlagezeiträume gemessenen Rendite repräsentativer globaler Aktienindizes (bspw. MSCI World (Standardaktien aus Industrieländern) und MSCI All Country World Index (ACWI, Standardaktien aus Industrie- und Schwellenländern)). Eine zweite Rechnung basiert exemplarisch auf der Index-Rendite in Höhe von 8,46 %, die sich konkret in den letzten 30 Jahren beim MSCI World ergeben hat (Stichtag: 30.04.2025, in Euro gerechnet, inkl. Dividenden). Bei beiden Berechnungen wurde vereinfachend eine konstante Wertentwicklung über die gesamte Laufzeit unterstellt. In der Realität entwickelt sich eine Aktienanlage aber immer unter – teils starken – Schwankungen, die auch mit temporären Verlusten einhergehen können. Die Zahlenangaben beziehen sich auf die Vergangenheit; frühere Wertentwicklung kein verlässlicher Indikator für künftige Ergebnisse ist.



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[®]ONLINE[®]

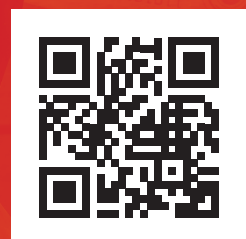


**Flexibel.
Unkompliziert.
Sicher.**

— Die digitale Steuerkanzlei

Digitalisierung clever meistern: Mit unserer modernen Plattform HSP[®]ONLINE[®] 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[®]ONLINE[®].



Erfahren Sie mehr unter www.hsp.online

Kanzleileitung



Dipl.-Kaufmann
Martin Seyrich
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater
Geschäftsführender Partner
☎ +49 2182 570 89-0
✉ m.seyrich@hsp-steuer.de



Daniel Bovermann
Steuerberater
Geschäftsführender Partner
☎ +49 2182 570 89-0
✉ daniel.bovermann@hsp-steuer.de



Adam Romboy
Steuerberater
Geschäftsführender Partner
☎ +49 2182 570 89-0
✉ a.romboy@hsp-steuer.de



M. Sc.
Cosima Willebrand
Steuerberaterin
Geschäftsführender Partner
☎ +49 2182 570 89-0
✉ c.willebrand@hsp-steuer.de



Dipl.-Betriebswirt
Bernd Schneider
Steuerberater
of counsel
☎ +49 2182 570 89-0
✉ b.schneider@hsp-steuer.de



Dipl.-Kauffrau
Britta Schönen
Steuerberaterin
☎ +49 2182 570 89-0
✉ b.schoenen@hsp-steuer.de



Martina Jansen
Steuerberaterin
☎ +49 2182 570 89-0
✉ martina.jansen@hsp-steuer.de



Jennifer Telle
Steuerberaterin
☎ +49 2182 570 89-0
✉ jennifer.telle@hsp-steuer.de

Mitarbeitende



Alexandra Bielack
Steuerfachwirtin
☎ +49 2182 570 89-0
✉ alexandra.bielack@hsp-steuer.de



Somayeh Ebrahimzadeh
Praktikantin
☎ +49 2182 570 89-0
✉ somayeh.ebrahimzadeh@hsp-steuer.de



Susanne Guggenberger
Steuerfachangestellte
☎ +49 2182 570 89-0
✉ susanne.guggenberger@hsp-steuer.de



Walter Coenen
Steuerfachangestellter
☎ +49 2182 570 89-0
✉ w.coenen@hsp-steuer.de



Tanja Gabel
Steuerfachangestellte
☎ +49 2182 570 89-0
✉ t.gabel@hsp-steuer.de



Heike Jahn
Steuerfachangestellte
☎ +49 2182 570 89-0
✉ h.jahn@hsp-steuer.de



Sven Dorn
Lohn- und Gehaltsbuchhalter
☎ +49 2182 570 89-0
✉ s.dorn@hsp-steuer.de



Hiltrud Gluch
Steuerfachangestellte
☎ +49 2182 570 89-0
✉ h.gluch@hsp-steuer.de



Kerem Kalayci
Auszubildender Steuerfachangestellter
☎ +49 2182 570 89-0
✉ kerem.kalayci@hsp-steuer.de



Nicole Dorn-Kempener
Steuerfachangestellte
☎ +49 2182 570 89-0
✉ nicole.dorn-kempener@hsp-steuer.de



Erdal Göycali
Auszubildender Steuerfachangestellter
☎ +49 2182 570 89-0
✉ erdal.goeycali@hsp-steuer.de



Heike Kara
Steuerfachangestellte
☎ +49 2182 570 89-0
✉ heike.kara@hsp-steuer.de



Claudia Kivelitz

Lohnsachbearbeiterin

☎ +49 2182 570 89-0

✉ claudia.kivelitz@hsp-steuer.de



Birgit Malzkorn

Steuerfachangestellte

☎ +49 2182 570 89-0

✉ b.malzkorn@hsp-steuer.de



Iris van Elten

Steuerfachangestellte

☎ +49 2182 570 89-0

✉ i.vanelten@hsp-steuer.de



Susanne Krude

Kanzleimanagerin

☎ +49 2182 570 89-0

✉ s.krude@hsp-steuer.de



Isabell Menk

Sekretärin

☎ +49 2182 570 89-0

✉ isabell.menk@hsp-steuer.de



Lara Waschow

Sekretariat

☎ +49 2182 570 89-0

✉ lara.waschow@hsp-steuer.de



Laura Krüger

Steuerfachangestellte

☎ +49 2182 570 89-0

✉ laura.krueger@hsp-steuer.de



Heike Rohda

Sekretariat

☎ +49 2182 570 89-0

✉ h.rohda@hsp-steuer.de



Jan Wensky

Kaufmann für Büromanagement

☎ +49 2182 570 89-0

✉ j.wensky@hsp-steuer.de



Inci Küley-Bovermann

Steuerfachwirtin

☎ +49 2182 570 89-0

✉ inci.kueley-bovermann@hsp-steuer.de



Sina Schilling

Bilanzbuchhalterin (IHK)

☎ +49 2182 570 89-0

✉ s.schilling@hsp-steuer.de



Nicole Wölfer

Finanzbuchhalterin

☎ +49 2182 570 89-0

✉ nicole.woelfer@hsp-steuer.de



Angela Lansen

Personalfachkauffrau,

Lohnsachbearbeiterin

☎ +49 2182 570 89-0

✉ angela.lansen@hsp-steuer.de



Petra Schoemaker

Buchhalterin

☎ +49 2182 570 89-0

✉ petra.schoemaker@hsp-steuer.de



Bachelor in Taxation and Auditing (B.A.)

Katharina Löhr

Steuerberatungsassistentin

☎ +49 2182 570 89-0

✉ katharina.loehr@hsp-steuer.de



Vanessa Sochor

Auszubildende Steuerfachangestellte

☎ +49 2182 570 89-0

✉ vanessa.sochor@hsp-steuer.de



Bachelor in Taxation and Auditing (B.A.)

Stefan Löhr

Steuerberatungsassistent

☎ +49 2182 570 89-0

✉ s.loehr@hsp-steuer.de



Monika Steffens

Lohnsachbearbeiterin

☎ +49 2182 570 89-0

✉ m.steffens@hsp-steuer.de



Kian Maliglowka

Steuerassistent

☎ +49 2182 570 89-0

✉ kian.maliglowka@hsp-steuer.de



Michael Stutte

Steuerfachangestellter

☎ +49 2182 570 89-0

✉ m.stutte@hsp-steuer.de

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

