HSP STEUER®
BREMEN MITTE

HSP RECHT®
BREMEN & DÜSSELDORF

Herz. Stärke. Partnerschaft.

Unternehmen. Wirtschaft. Finanzen.

dasQUARTAL

Ausgabe 84 • 4. Quartal 2026

4.26



Das Gedächtnis des Betriebs

Bis 2040 erreichen 30 Prozent der Erwerbspersonen das Rentenalter, und das meiste von dem, was diese Menschen können, steht in keinem Ordner. Drei Wege bleiben den Betrieben: Erfahrung sichern, mit knapper Besetzung verlässlich bleiben, mit weniger Leuten klarer arbeiten.

Seite 6

Wissen bleibt



Der Kunde darf nicht merken, wie knapp es ist
Seite 14



Weniger Leute, klareres System
Seite 20



Staat macht Lust aufs Sparen – und die Deutschen machen mit
Seite 26

www.hsp-steuer.de/bremen-mitte
www.hsp-recht.de/bremen-duesseldorf

HSP STEUER®
BREMEN MITTE
HSP STEUER Müller & Würzburg
PartG mbB

Wir sind für Sie da!

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

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

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



Villa Frese
Schwachhauser Heerstraße 59
28211 Bremen

04 21. 40 89 80-0
bremen-mitte@hsp-steuer.de

www.hsp-steuer.de/bremen-mitte

Liebe Leserschaft,

„Mittwochs geschlossen – wir bitten um Verständnis." Solche Zettel hängen inzwischen an Bäckereien, Gasthäusern und Praxen, handgeschrieben und erstaunlich gleichlautend. Es sind keine Ausreden. Es sind Bilanzsätze: Hier hat ein Betrieb ausgerechnet, was mit den vorhandenen Händen noch zu halten ist.

Bemerkenswert ist weniger, dass gekürzt wird, als wie unterschiedlich. Die einen lassen überall ein wenig weg und hoffen, dass es niemand merkt – bis die Kundschaft es doch merkt, und zwar am falschen Tag. Die anderen entscheiden, was bleibt, und sagen es laut. Zwischen beiden liegt keine Frage des Budgets, sondern eine der Klarheit.

Die Statistik gewährt der Klarheit wenig Zeit: Drei von zehn Erwerbspersonen erreichen binnen fünfzehn Jahren das Rentenalter, und das meiste von dem, was diese Menschen können und wissen, steht auf keinem Zettel und in keinem Ordner. Die vielleicht wichtigste Inventur zählt deshalb keine Regale, sondern Köpfe. Was wüsste Ihr Betrieb noch, wenn drei bestimmte Menschen morgen fehlten – und wer könnte es nachlesen?

Wir wünschen Ihnen ein informatives Lesevergnügen.

Herzlichst
HSP STEUER Bremen Mitte



Dipl.-Jur.
Florian Würzburg, LL.M
Rechtsanwalt & Notar
Fachanwalt für Erbrecht
Fachanwalt für Steuerrecht
Geschäftsführender Partner



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



Carsten Schulz
Steuerberater
Partner



HSP STEUER®
BREMEN MITTE
HSP STEUER Müller & Würzburg
PartG mbB

Flexibel.
Praktisch.
Sicher.

Alles im Griff

Maßgeschneiderte, ganzheitliche und vorausschauende Steuerberatung fürs Handwerk

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

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

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

Unser Angebot – Ihre Vorteile

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

Sprechen Sie uns an. Wir freuen uns auf Sie.

www.hsp-steuer.de/bremen-mitte

Inhaltsverzeichnis

Wenn Erfahrung verschwindet 6

Der Kunde darf nicht merken, wie knapp es ist 14

Weniger Leute, klareres System 20

Staat macht Lust aufs Sparen – und die Deutschen machen mit 26

HSP intern 29

Steuertermine

Oktober
12.10. — Lohn- und Kirchenlohnsteuer und Solidaritätszuschlag, Umsatzsteuer

November
10.11. — Lohn- und Kirchenlohnsteuer und Solidaritätszuschlag, Umsatzsteuer

16.11. — Gewerbesteuer, Grundsteuer

Dezember
10.12. — 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.

RECYCLED Papier FSC® C106855

ID 24189868 klima-druck.de/ID

Druckprodukt CO_2 kompensiert klima-druck.de ID-Nr. 25205931 VDM+

Mehr Informationen zur Berechnungsmethodik, zur Kompensation und dem gewählten Goldstandard-Klimaschutzprojekt finden Sie unter klima-druck.de/ID.



Wenn Erfahrung verschwindet

Bis 2040 erreichen drei von zehn Erwerbspersonen das Rentenalter. Mit ihnen geht Wissen, das in keinem Ordner steht. Warum Wissensverlust die Produktivität trifft, lange bevor eine Stelle unbesetzt bleibt – und was KI dazu beitragen kann, wenn niemand sie mit Ersatz verwechselt.

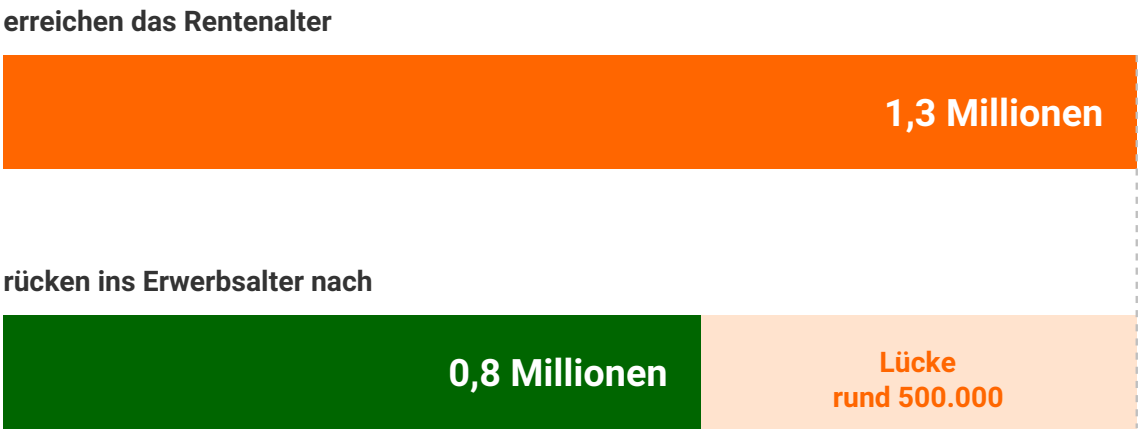
Bis 2040 erreichen drei von zehn Erwerbspersonen in Deutschland das Rentenalter. Was dann geht, sind keine Stellenprozente. Es sind Handgriffe und Kundengeschichten, dazu das Gespür dafür, wann eine Anlage sich anders anhört als sonst.

Gegen Feuer, Sturm und Maschinenbruch ist fast jeder Betrieb versichert. Gegen den Verlust dessen, was die erfahrensten Leute im Kopf tragen, ist es keiner. Dabei steht dieser Verlust bevor, mit Ansage und Datum: Bis 2040 erreichen drei von zehn Erwerbspersonen in Deutschland das Rentenalter. Was dann geht, sind keine Stellenprozente. Es sind Handgriffe und Kundengeschichten, dazu das Gespür dafür, wann eine Anlage sich anders anhört als sonst. Künstliche Intelligenz kann dieses stille Wissen nicht ersetzen. Sie kann aber etwas, das bisher an der Zeit scheiterte: verstreute Gespräche, Postfächer und Notizen so bündeln, dass aus Erfahrung ein nutzbares Betriebsgedächtnis wird – rechtzeitig, bevor die Tür zufällt.

Ende Juni 2026 hat das Statistische Bundesamt eine Zahl veröffentlicht, die erstaunlich wenig Unruhe ausgelöst hat: 13,3 Millionen Erwerbspersonen überschreiten bis 2040 das gesetzliche Renteneintrittsalter von 67 Jahren, 30 Prozent aller Menschen, die hierzulande arbeiten oder Arbeit suchen. Das Institut der deutschen Wirtschaft hat im Juni 2026 nachgerechnet, was das für den einzelnen Jahrgang

Jedes Jahr fehlt eine halbe Million

Jahresdurchschnitt bis 2036: Renteneintritte und nachrückende Erwerbspersonen in Deutschland



Die Differenz summiert sich bis 2036 auf 4,3 Millionen fehlende Arbeitskräfte.

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft, IW-Kurzbericht 39/2026

Abbildung 1. Jahr für Jahr überschreiten rund 1,3 Millionen Menschen die Altersgrenze, nur 800.000 rücken ins Erwerbsalter nach. Die Lücke lässt sich einstellen, aber nicht mehr einstellen im Wortsinn: Sie muss organisiert werden.

bedeutet: Rund 1,3 Millionen Beschäftigte überschreiten künftig Jahr für Jahr die Altersgrenze, während nur etwa 800.000 junge Menschen ins Erwerbsalter nachrücken. Bis 2036 summiert sich das nach IW-Rechnung auf ein Defizit von 4,3 Millionen Arbeitskräften – noch vor zwei Jahren lag dieselbe Prognose bei drei Millionen.

Über solche Zahlen wird meist als Personalproblem gesprochen: unbesetzte Stellen, teure Suche, lange Vakanzen. Das greift zu kurz. Wer vierzig Jahre in einem Betrieb gearbeitet hat, hinterlässt keine leere Stelle, sondern ein Loch im Betriebswissen. Und dieses Loch kostet Produktivität und Qualität, lange bevor irgendeine Nachbesetzung scheitert.

Wie das aussieht, kennt jeder Betrieb, der es schon erlebt hat: Die Nachfolge braucht für dasselbe Angebot doppelt so lange, weil die Erfahrungswerte für Zeitansätze fehlen. Eine Reklamation, die früher mit einem Anruf erledigt war, zieht sich über Wochen, weil niemand mehr weiß, was dem Kunden damals zugesagt wurde. Ein Wartungsvertrag wird gekündigt, weil die neue Kraft die Eigenheiten der Anlage erst kennenlernen muss, die ihre Vorgängerin im Schlaf beherrschte. Keiner dieser Vorgänge taucht in einer Personalstatistik auf. In der Ergebnisrechnung tauchen sie alle auf.



Wer vierzig Jahre in einem Betrieb gearbeitet hat, hinterlässt keine leere Stelle, sondern ein Loch im Betriebswissen. Und dieses Loch kostet Produktivität und Qualität, lange bevor irgendeine Nachbesetzung scheitert.

Das stille Verschwinden

Kleine und mittlere Unternehmen trifft die Entwicklung zuerst. Nach den Auswertungen des Kompetenzzentrums Fachkräftesicherung entfielen zuletzt sieben von zehn rechnerisch nicht besetzbaren Stellen auf Betriebe mit weniger als 250 Beschäftigten; im Jahresdurchschnitt 2025 blieb jede dritte offene Stelle für qualifizierte Kräfte ohne passende Bewerbung. Zwar ist die Gesamtzahl offener Stellen im konjunkturellen Abschwung gefallen – das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung zählte Ende 2025 noch 1,26 Millionen nach fast zwei Millionen im Rekordjahr 2022. Wer daraus Entwarnung liest, verwechselt Wetter mit Klima: Die Konjunktur dämpft die Nachfrage, die Demografie verknappt das Angebot, und nur eine der beiden Bewegungen dreht wieder.

Bemerkenswert ist, wo die Lücke klafft. Gut 61 Prozent der rechnerisch unbesetzbaren Stellen entfielen 2025 auf Fachkräfte mit abgeschlossener Berufsausbildung, über 225.000 Stellen – nicht auf Akademikerinnen und Akademiker, wie die öffentliche Debatte gern unterstellt. In Engpassberufen wie der Bauelektrik oder der Zahnmedizin entfallen die Fehlstellen fast vollständig auf kleine und mittlere Betriebe. Beide Engpässe sind real, sie verteilen sich nur ungleich: Eine offene Ingenieurstelle kann ein Konzern intern auffangen oder teurer besetzen; im Zehn-Personen-Betrieb bleibt die unbesetzte Fachkraftstelle ein Loch, das niemand überbrückt.

Auch die Hoffnung auf längeres Arbeiten trägt nur begrenzt. Von den 55- bis 59-Jährigen standen 2025 bereits gut 85 Prozent dem Arbeitsmarkt zur Verfügung, von den 60- bis 64-Jährigen fast 70 Prozent; mehr als jede vierte Erwerbsperson war 55 Jahre oder älter. Diese Reserve ist weitgehend gehoben; sie verschiebt den Abschied, sie verhindert ihn nicht.

Was mit dem Abschied verloren geht, lässt sich schwer beziffern und leicht unterschätzen. In einer Befragung des Beratungshauses BearingPoint aus dem Jahr 2024 bezeichneten 84 Prozent der Unternehmen die Verfügbarkeit von Wissen als Wettbewerbsfaktor. Wie schlecht diese Verfügbarkeit organisiert ist, zeigte im Juli 2026 eine Umfrage des Kreditversicherers Atradius: Jedes fünfte Unternehmen hat demnach keinerlei systematische Strategie, um das Erfahrungswissen ausscheidender Beschäftigter zu sichern. Zugleich holen 36 Prozent ihre Ehemaligen als Beratende oder auf Minijobbasis zurück – ein ehrliches Eingeständnis, dass etwas fehlt, und ein teures dazu.

Teuer ist auch der Normalfall des Wechsels. Eine Erhebung unter Großunternehmen bezifferte schon 2016 die Mindestkosten je Fluktuationsfall auf gut 43.000 Euro; Suche, Einarbeitung und Produktivitätsverlust eingerechnet, Preissteigerungen seither nicht. Für einen Zehn-Personen-Betrieb sind solche Summen keine Kennzahl, sondern ein Jahresergebnis. Wissensverlust ist deshalb kein Thema für die Personalabteilung allein.



Er ist ein Qualitätsrisiko, ein Termintreue-Risiko und in manchen Gewerken ein Sicherheitsrisiko.

Wo Wissen hängt

Der Philosoph Michael Polanyi hat für das Problem eine bis heute gültige Formel gefunden: Menschen wissen mehr, als sie sagen können. Die Fachkraft, die eine Störung am Klang erkennt, kann diesen Klang nicht in ein Handbuch schreiben. Die Person am Empfang, die weiß, welche Patientin morgens niemals einen Termin annimmt, hat das nie notiert – es war nie nötig, solange sie da war. Dieses stille Wissen sitzt an Orten, die keine Wissensdatenbank erfasst:

- in den Köpfen weniger erfahrener Beschäftigter, oft ohne dass diese es selbst für erwähnenswert halten
- in E-Mail-Postfächern und Chatverläufen, wo Sonderfälle, Zusagen und Ausnahmen dokumentiert sind, aber niemand sie wiederfindet
- im Zuruf über den Flur, der Einarbeitung ersetzt, solange die Wege kurz sind
- in gewachsenen Ordnerstrukturen, deren Logik nur kennt, wer sie angelegt hat
- in Beziehungen zu Kundschaft und Lieferanten, die auf Jahren gemeinsamer Vorgänge beruhen

Die Beispiele wiederholen sich quer durch die Branchen, nur die Gegenstände wechseln. In der Werkstatt ist es die Kenntnis, welcher Stammkunde welche Sonderkondition hat und warum. In der Arztpraxis sind es die Abrechnungsbesonderheiten, die sich über Jahre angesammelt haben, und das Wissen, welche Anfrage sofort in die Sprechstunde muss und welche bis Freitag warten kann. In der Fertigung ist es der Kniff, mit dem eine ältere Maschine ihre Toleranzen hält, obwohl das Handbuch etwas anderes behauptet. Nichts davon steht im Qualitätsmanagement; es ist dieses ungeschriebene Wissen, das die dokumentierten Abläufe im Alltag am Laufen hält.

Erschwerend kommt hinzu, dass Fachleute für das eigene Wissen ein schlechtes Gespür haben. Was jemand dreißig Jahre lang täglich getan hat, erscheint dieser Person trivial und keiner Erwähnung wert – die Forschung nennt das den Fluch des Wissens. Gefragt, was die Nachfolge unbedingt wissen müsse, nennen Erfahrene zuverlässig das, was ohnehin dokumentiert ist, und übergehen das, was sie einzigartig macht. Nicht aus Eitelkeit oder Nachlässigkeit, sondern weil implizites Wissen erst im Moment seiner Anwendung überhaupt bewusst wird.

Gegen diese Diagnose steht ein naheliegender Einwand: Übergaben, Ordner und Einarbeitung haben doch immer gereicht. Der Einwand verdient eine ehrliche Antwort, denn er stimmt – dort, wo die Komplexität klein geblieben ist. Ein Betrieb mit drei Produkten, einer Software und stabiler Kundschaft kann Wissen tatsächlich per Übergabegespräch weiterreichen. Nur beschreibt das immer weniger Betriebe. Produktvarianten haben sich vervielfacht, in jedem Arbeitsschritt steckt Software, Dokumentations- und Nachweispflichten wachsen, und die Person, die alles zusammenhielt, hatte vierzig Jahre Zeit, ihr Wissen aufzubauen. Eine vierwöchige Übergabe kann davon einen Bruchteil fassen, und zwar den falschen: Übergeben wird, was der abgebenden Person einfällt. Das Entscheidende fällt ihr erst ein, wenn die Störung auftritt – dann ist sie nicht mehr erreichbar.

Was aus Gesprächen, Postfächern und Ordnern zu holen ist

An dieser Stelle ändert künstliche Intelligenz die Rechnung. Nicht, weil sie klüger wäre als die Fachkraft, sondern weil sie eine Ressource im Überfluss hat, die im Betrieb fehlt: Zeit zum Zuhören, Lesen und Sortieren.

Drei Anwendungen tragen in der Praxis. Die erste ist das aufgezeichnete Übergabegespräch. Statt die scheidende Fachkraft Dokumente schreiben zu lassen, was erfahrungsgemäß nach zwei Seiten endet, führt jemand strukturierte Gespräche über Störungen und



über die Eigenheiten einzelner Kunden und Anlagen. Ein Sprachmodell transkribiert, gliedert nach Themen und macht das Ergebnis durchsuchbar. Aus zehn Stunden Gespräch wird ein Nachschlagewerk, das die Nachfolge in der Nacht vor dem ersten Kundentermin tatsächlich aufschlagen kann.

Die zweite Anwendung bündelt, was längst geschrieben wurde. Angebote, Reklamationsverläufe, Wartungsprotokolle und Projektordner enthalten das dokumentierte Gedächtnis des Betriebs, nur eben verstreut. Systeme nach dem Muster der sogenannten Retrieval-Augmented-Generation durchsuchen diese Bestände und formulieren Antworten, die auf den eigenen Unterlagen beruhen und die Fundstelle mitliefern, statt frei zu fabulieren. Wie ernst diese Technik inzwischen genommen wird, zeigt sich daran, dass die deutschen Datenschutzaufsichtsbehörden ihr im Oktober 2025 eine eigene Orientierungshilfe gewidmet haben.

Die dritte Anwendung ist die unscheinbarste: Dokumentation im Vorbeigehen. Diktierte Wartungsnotizen nach dem Einsatz, automatisch verschlagwortete Fotos, aus Ticketverläufen destillierte Anleitungen – Wissen wird gesichert, während gearbeitet wird, nicht in einer Sonderschicht am Jahresende. Für kleine Betriebe ist das der realistischste Einstieg, weil er keine Projektorganisation verlangt. Ein Diktiergerät im Firmenwagen und die Verabredung, nach jedem ungewöhnlichen Einsatz zwei Minuten zu sprechen, sichern in einem Jahr mehr Erfahrungswissen als jedes Handbuchprojekt, das nach Kapitel drei einschläft.



Die Werkzeuge dafür sind keine Zukunftsmusik. Nach einer Bitkom-Erhebung vom September 2025 nutzte bereits gut jedes dritte Unternehmen künstliche Intelligenz, fast doppelt so viele wie ein Jahr zuvor; unter Großunternehmen bescheinigten in einer KPMG-Befragung vom Juni 2025 sogar 91 Prozent der Technik Bedeutung für das eigene Geschäftsmodell. Umso bemerkenswerter ist die Lücke, die Atradius im Juli 2026 vermaß: Nur drei Prozent der befragten Unternehmen setzen KI ein, um aus E-Mail-Verläufen und Dokumenten systematisch Wissenslandkarten zu erstellen. Die Technik ist angekommen, ihr naheliegendster Einsatzzweck noch nicht.

Die Erklärung liegt vermutlich weniger in Skepsis als in der Blickrichtung. KI wird als Produktionswerkzeug eingeführt – Texte, Bilder, Auswertungen –, also dort, wo sie Neues erzeugt. Wissenssicherung dagegen erzeugt nichts Vorzeigbares; sie verhindert nur Verluste, die erst Jahre später eintreten. Solche Investitionen haben es in jedem Budget schwer. Der Rechenfehler dabei: Das Zeitfenster für die Sicherung schließt sich mit jedem Renteneintritt, während das Produktionswerkzeug auch nächstes Jahr noch zu haben ist.

Was nicht in die Maschine gehört

Verlockend wäre nun, das Postfach der scheidenden Kollegin einfach komplett in ein KI-System zu kippen. Vorher lohnt ein Innehalten. E-Mails sind personenbezogene Daten, oft auch Daten Dritter, und der Beschäftigtendatenschutz nach Artikel 88 der Datenschutz-Grundverordnung und Paragraf 26 des Bundesdatenschutzgesetzes setzt der Auswertung enge Grenzen. Zweckbindung, Transparenz gegenüber den Betroffenen und Datensparsamkeit sind keine Kür; die Datenschutzkonferenz hat ihre Erwartungen an KI-Systeme in Orientierungshilfen von Mai 2024 und Oktober



2025 präzisiert. Wo ein Betriebsrat besteht, hat er mitzureden. Und das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik erinnert Unternehmen seit August 2024 in einer eigenen Handreichung daran, dass generative Systeme überzeugend klingende Fehler produzieren und vertrauliche Eingaben abfließen können, wenn Dienste unbedacht gewählt werden.

Auch die Rechtslage verlangt Kompetenz statt Knopfdruck: Seit dem 2. Februar 2025 verpflichtet Artikel 4 der europäischen KI-Verordnung alle Betriebe, die KI einsetzen, für ausreichende KI-Kenntnisse ihrer Beschäftigten zu sorgen. Das betrifft die Werkstatt genauso wie die Praxis.

Regeln entstehen dabei ohnehin; offen ist nur, ob die Betriebsleitung sie setzt oder der Zufall. Nach einer Bitkom-Erhebung vom Oktober 2025 stellte gut ein Viertel der Unternehmen generative KI offiziell bereit, während zugleich in etlichen Betrieben Beschäftigte private KI-Konten für dienstliche Aufgaben nutzten; verbindliche Regeln dafür hatte nur rund ein Viertel der Firmen aufgestellt. Für das Betriebsgedächtnis ist diese Schatten-Nutzung doppelt heikel: Vertrauliches wandert in Dienste, die niemand geprüft hat, und das dabei entstehende Wissen liegt in privaten Konten – es verlässt den Betrieb mit derselben Person, deren Wissen eigentlich gesichert werden sollte.

Praktisch entscheidet sich vieles an der Auswahl des Dienstes. Zwischen einem frei zugänglichen Chatdienst, in den Beschäftigte Kundendaten tippen, und einem vertraglich gebundenen System mit Auftragsverarbeitung, europäischem Serverstandort oder Betrieb im eigenen Haus liegen rechtlich wie praktisch Welten. Die Fragen an Anbieter sind überschaubar: Wo werden Daten verarbeitet, werden sie zum Training fremder Modelle genutzt, lassen sich Zugriffe auf das Nötige beschränken, und was passiert mit den Beständen bei Vertragsende. Wer diese vier Antworten schriftlich hat, hat den größten Teil des Risikos eingehegt.

Die wichtigste Grenze ist allerdings keine juristische. Ein Wissensspeicher beantwortet die Frage, wie etwas bisher gemacht wurde. Er beantwortet nicht, was richtig ist. Urteilskraft, Verantwortung, das Aushandeln mit einem verärgerten Kunden, die Entscheidung, einen Auftrag abzulehnen – all das bleibt bei Menschen, und zwar bei Menschen, die Zeit dafür haben, weil die Maschine ihnen das Suchen abnimmt. Wissenssicherung ist deshalb zuerst eine Führungsaufgabe mit Werkzeug, nicht ein Werkzeug mit Alibi. Betriebe, die heute damit beginnen, kaufen sich etwas, das kein Budget der Welt nachträglich beschaffen kann: die Jahre, in denen die Erfahrenen noch da sind und Fragen beantworten können.

Womit die Wissenssicherung anfängt

- [ ] Austrittsdaten der kommenden fünf Jahre zusammenstellen und mit dem Schlüsselwissen der Betroffenen abgleichen
- [ ] Je Bereich die drei Vorgänge benennen, die derzeit nur eine Person beherrscht
- [ ] Übergabegespräche mit Aufnahme und Transkript führen, mit dokumentiertem Einverständnis der Beteiligten
- [ ] Vorhandene Ablagen und Postfächer erst rechtlich klären, dann technisch erschließen
- [ ] Beschäftigte im Umgang mit den eingesetzten KI-Werkzeugen schulen, wie es die KI-Verordnung seit Februar 2025 verlangt
- [ ] Die Verantwortung für das Betriebsgedächtnis einer Person übertragen, mit festem Zeitbudget

Der Kunde darf nicht merken, wie knapp es ist

Volle Auftragsbücher, unbesetzte Telefone: Wenn Personal fehlt, entscheidet sich am Empfang und im Posteingang, ob Kundschaft bleibt. Über Zusagen, die neu verhandelt gehören, und darüber, wie KI wenigen Menschen den Wissensstand vieler verschafft.



Die meisten Betriebe verlieren Kundschaft nicht an der Qualität ihrer Arbeit, sondern auf dem Weg dorthin: am unbesetzten Telefon, an der unbeantworteten Mail, an der Zusage, die niemand mehr im Kopf hat. Personalknappheit wird zuerst hörbar, dann sichtbar. 44 Prozent der gesetzlich Versicherten sind mit der telefonischen Erreichbarkeit von Arztpraxen unzufrieden, Handwerksbetriebe schieben im Schnitt fast neun Wochen Aufträge vor sich her. Wer darauf mit stillem Kürzen reagiert, verliert Vertrauen. Wer Zusagen klärt und Wissen so organisiert, dass jede anwesende Person auskunftsfähig ist, kann mit weniger Leuten verlässlicher wirken als zuvor mit mehr.

Zwei Zahlen aus demselben Gesundheitswesen, die einander zu widersprechen scheinen: Die Terminservicestellen unter der Nummer 116117 vermittelten 2025 fast 1,9 Millionen Facharzttermine, im Durchschnitt binnen acht Tagen – so meldet es das Zentralinstitut für die kassenärztliche Versorgung. Zugleich berichtet ein Viertel der gesetzlich Versicherten in der Befragung des GKV-Spitzenverbands, länger als dreißig Tage auf einen Facharzttermin zu warten. Beide Zahlen stimmen; sie messen nur Verschiedenes. Die eine misst, was ein System leistet, wenn jemand den richtigen Zugang kennt. Die andere misst, was ankommt, wenn Menschen es allein versuchen.

Dazwischen liegt das eigentliche Problem knapper Betriebe, weit über Praxen hinaus: der Weg zur Antwort. In derselben GKV-Befragung erklärten 44 Prozent, mit der telefonischen Erreichbarkeit der Praxen unzufrieden zu sein, 42 Prozent empfanden sie als schlechter als noch vor fünf Jahren; beim Hausarzt wartete jede vierte Person länger als drei Tage. Nicht die Behandlung steht in der Kritik. Der Zugang steht es. Die Praxis ist dafür nur der am besten vermessene Fall – dieselbe Erfahrung machen Menschen, die einem Installationsbetrieb dreimal auf den Anrufbeantworter sprechen oder deren Anfrage im Servicepostfach eines Händlers versandet. Überall dort entscheidet inzwischen die Antwortfähigkeit darüber, wie die Leistung wahrgenommen wird, oft bevor sie überhaupt erbracht wurde.



Wenn Wartezeit strategisch wird

Im Handwerk hat die Wartezeit längst eine eigene Kennzahl: den Auftragsvorlauf. Er lag nach dem Konjunkturbericht des Zentralverbands des Deutschen Handwerks im ersten Quartal 2026 bei durchschnittlich 8,9 Wochen, in den Bauhauptgewerken zum Jahresende 2025 bei 12,5 Wochen. Der Verband schätzt die Zahl der offenen Stellen im Handwerk auf rund 250.000 – deutlich mehr als die etwa 153.000 offiziell gemeldeten, weil viele Betriebe die Suche längst aufgegeben haben und Stellen gar nicht erst melden. Was das im Alltag bedeutet, hat die Handwerkskammer für München und Oberbayern für 2026 erhoben: 60 Prozent der Betriebe lehnen Aufträge ab, weil Personal fehlt, 44 Prozent behelfen sich mit Mehrarbeit.

Aufschlussreich ist eine Zahl aus demselben Bericht, die auf den ersten Blick dagegen spricht: Die durchschnittliche Auslastung der Handwerksbetriebe lag Anfang 2026 bei 75 Prozent. Ein Viertel freie Kapazität und trotzdem abgelehnte Aufträge – der scheinbare Widerspruch löst sich auf, sobald Personal als Engpass betrachtet wird. Kapazität ist keine gleichförmige Masse; sie besteht aus bestimmten Qualifikationen zu bestimmten Zeiten an bestimmten Orten. Der Betrieb, dem die eine

Der Engpass ist zuerst hörbar

Befragung gesetzlich Versicherter zu Arztpraxen, Anteil der Befragten in Prozent

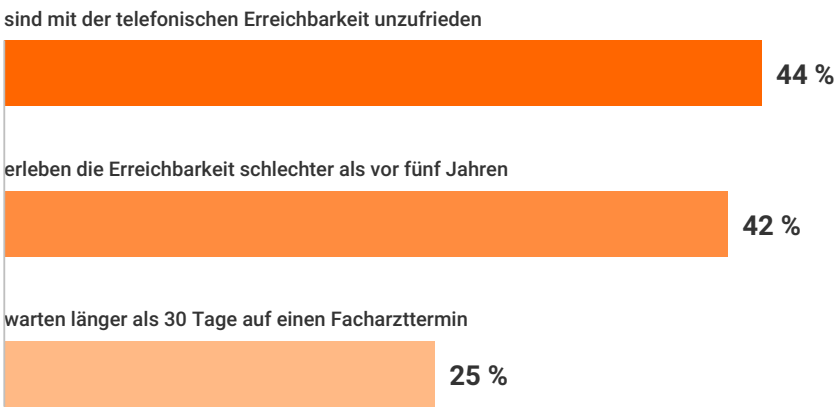


Abbildung 2. Die Unzufriedenheit richtet sich weniger gegen die Leistung als gegen den Weg dorthin: Erreichbarkeit ist zur eigentlichen Servicewährung geworden.

Elektrofachkraft fehlt, kann seine Maurerkolonne nicht auf die Baustelle mit dem Zählerschrank schicken. Aus der Ferne sieht das nach Auslastungsreserve aus. Am Telefon klingt es nach einer Absage.

In den Praxen sieht die Personalseite ähnlich aus. Bei Medizinischen Fachangestellten zählte das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung im dritten Quartal 2025 trotz konjunkturell entspannterem Arbeitsmarkt eine Lücke von knapp 6.900 nicht besetzbaren Stellen, bei Zahnmedizinischen Fachangestellten von rund 8.200. Wer morgens um acht in einer Praxis anruft, telefoniert gegen diese Statistik an. Und die Person, die abnimmt, arbeitet gegen sie: Jede unbesetzte Stelle am Empfang verteilt sich als Warteschleife auf Hunderte Anrufende pro Woche – der Mangel eines Einzelnen wird zur Erfahrung von vielen.

Tückisch daran: Der Schaden bleibt lange unsichtbar. Wer dreimal niemanden erreicht, beschwert sich in der Regel nicht – dafür müsste er ja erst einmal durchkommen. Er beauftragt still den nächsten Betrieb, erzählt es im Bekanntenkreis und hinterlässt bestenfalls eine knappe Bewertung im Netz, die künftige Interessenten lesen, der Betrieb selbst aber oft nie. In den eigenen Zahlen taucht die verlorene Kundschaft nicht als Verlust auf, sondern gar nicht.

Wartezeit ist unter diesen Bedingungen keine Panne mehr, die sich wegorganisieren ließe. Sie ist eine Größe, die gesteuert werden will. Betriebe, die sie nicht aktiv bewirtschaften, überlassen die Steuerung ihrer Kundschaft – und die steuert mit den Füßen. Der Unterschied zwischen einem Betrieb, der in neun Wochen liefert und das am ersten Tag sagt, und einem, der dieselben neun Wochen hinter vertröstenden Rückrufversprechen versteckt, ist kein Unterschied in der Kapazität. Es ist einer im Vertrauen.

Welche Zusagen zuerst brechen

Damit ist der verbreitete Einwand angesprochen: Wer am Service spart, verliert Kunden. Der Satz ist richtig und er wird trotzdem falsch verwendet. Kundschaft verzeiht erstaunlich viel Wartezeit, wenn sie weiß, woran sie ist – die 42 Prozent Verschlechterungsempfinden aus der GKV-Befragung beziehen sich auf die Erreichbarkeit, nicht auf die Behandlung. Was Kundschaft nicht verzeiht, ist Ungewissheit. Gespart wird in knappen Betrieben ohnehin, ob geplant oder nicht; die Frage ist nur, ob erkennbar bleibt, worauf Verlass ist. Ein Blick auf die Zusagen, die in knapper Besetzung zuerst brechen, zeigt dabei ein wiederkehrendes Muster:

- der Rückruf noch am selben Tag, den niemand mehr schafft, der aber weiter versprochen wird
- das „Kommen Sie einfach vorbei", das auf einen Tresen ohne Besetzung führt
- die feste Ansprechperson, die alles weiß – und im Urlaub, krank oder in Rente ist
- die Sofortauskunft zu Preis und Termin, die nur eine einzige Person geben kann
- die Kulanz nach Gefühl, die je nach Tagesform und Anwesenheit anders ausfällt

Alle fünf haben denselben Baufehler: Sie binden ein Versprechen an eine bestimmte Person statt an den Betrieb. Solange genug Menschen da waren, fiel das nicht auf, weil immer irgendjemand einsprang. Bei knapper Besetzung reißt zuerst, was personengebunden ist. Die Anpassung des Leistungsversprechens beginnt deshalb beim Umformulieren, noch vor jedem Streichen: aus „der Meister ruft Sie zurück" wird „Sie erhalten bis morgen zwölf Uhr eine Antwort" – von wem auch immer. Was nach einer Kleinigkeit klingt, verlangt eine andere Organisation, denn nun muss jede Person, die antwortet, den Stand des Vorgangs kennen.

Ungewissheit hat zudem eine eigene Ökonomie und sie arbeitet gegen den Betrieb. Wer keine Antwort bekommt, ruft wieder an, schreibt zusätzlich eine Mail und fragt beim nächsten Besuch persönlich nach – aus einem Anliegen werden drei Kontakte, die alle bearbeitet werden wollen. Knappe Teams erzeugen auf diese Weise einen Teil ihrer Überlastung selbst: Jede offen gelassene Anfrage kommt verzinst zurück. Verbindliche Reaktionszeiten und ein einziger, verlässlich bearbeiteter Eingangskanal



wirken deshalb wie eine Kapazitätserweiterung, ohne dass eine einzige Stunde mehr gearbeitet würde. Dazu gehört auch der Mut, Prioritäten offen auszusprechen: Der Notdienst geht vor, die Routineanfrage wartet drei Tage – wer das vorab erfährt, empfindet die drei Tage selten als Zumutung.

KI am Empfang, im Ticket, im Außendienst

Für diese Organisation ist künstliche Intelligenz das passende Werkzeug, allerdings in einer bescheideneren Rolle, als ihre Verkäufer sie gern beschreiben: als Gedächtnis und Vorsortierer für die Menschen, die noch da sind.

Am sichtbarsten ist das am Praxistelefon. KI-Telefonassistenten nehmen Anrufe entgegen, wenn alle Leitungen belegt sind, erfassen Anliegen wie Rezeptwünsche oder Terminfragen strukturiert und legen sie dem Team zur Bearbeitung vor; große Anbieter von Praxissoftware haben solche Systeme inzwischen fest integriert. Ein Anbieter beziffert den Telefonaufwand einer Durchschnittspraxis auf rund 45 Stunden im Monat – eine Angabe aus dem eigenen Marketing, unabhängige Verbreitungszahlen für solche Systeme fehlen bislang. Der Nutzen entsteht ohnehin weniger im Gespräch mit der Maschine als dahinter: Kein Anliegen geht mehr im Besetztzeichen verloren und das Team bearbeitet gebündelt statt zwischen Tür und Angel.

Im schriftlichen Kundenkontakt wirkt dasselbe Prinzip eine Ebene tiefer. Systeme, die auf den eigenen Unterlagen des Betriebs aufsetzen – Angebote, Aufmaße, Serviceverläufe, Behandlungsabläufe –, entwerfen Antworten auf Anfragen und liefern die Fundstelle mit; freigegeben wird von Menschen. Damit trägt der Vorgang selbst das Wissen über alle laufenden Zusagen und hängt nicht länger an der einen erfahrenen Kraft. Im Außendienst schließlich ersetzt die durchsuchbare Anlagenhistorie auf dem Tablet den Anruf beim Kollegen, der früher wusste, was 2019 an dieser Heizung verbaut wurde.

Ehrlichkeit verlangt auch den Blick auf die Grenzen. Sprachassistenten verstehen Dialekt und Nebengeräusche unterschiedlich gut, sie scheitern an verschachtelten Anliegen, und ein Mensch in Sorge will keinem Menü seine Symptome buchstabieren. Gut eingerichtete Systeme erkennen deshalb ihre eigene Überforderung und reichen weiter, statt Gespräche in Schleifen zu halten; schlecht eingerichtete produzieren exakt die Frustration, die sie beseitigen sollten. Der Unterschied liegt selten an der Software und fast immer an der Sorgfalt der Einrichtung – welche Anliegen der Assistent übernehmen darf, welche sofort durchgestellt werden, wer die Protokolle wann abarbeitet. Diese Sorgfalt setzt geschulte Menschen voraus; die KI-Kompetenzpflicht aus Artikel 4 der KI-Verordnung, seit Februar 2025 in Kraft, ist insofern weniger Bürokratie als eine Beschreibung dessen, was ohnehin nötig wäre.

Bei alldem verdient die Skepsis der Kundschaft Respekt. In einer Bitkom-Befragung vom Mai 2025 wünschten sich 62 Prozent der Online-Käuferschaft bei Problemen einen schnell erreichbaren Menschen, nur 36 Prozent einen Chatbot – wobei die Hälfte derer, die Chatbot-Hilfe kennen, damit zufrieden war. Daraus folgt kein Verzicht auf Assistenzsysteme, wohl aber die Pflicht, sie ehrlich einzusetzen. Ab dem 2. August 2026 schreibt Artikel 50 der europäischen KI-Verordnung ohnehin vor, dass Menschen erfahren müssen, wenn sie mit einer KI kommunizieren. Für Betriebe ist das keine Last, sondern eine Vorlage: Verlässlichkeit verträgt keine Attrappen.

Was menschlich bleiben muss

Die Grenze verläuft dort, wo Ermessen beginnt. Eine Beschwerde, eine schlechte Nachricht, eine Preisverhandlung, die Entscheidung über eine Ausnahme – wer solche Momente an Automaten delegiert, spart an der einzigen Stelle, an der Kundschaft Bindung entwickelt. Sinnvoll eingesetzte Assistenz macht das Gegenteil möglich: Sie räumt die vierzig Routineanfragen der Woche beiseite, damit für die drei schwie-



rigen Gespräche jemand Zeit hat, der zuhören kann und entscheiden darf.

Die Arbeitsteilung lässt sich an der Beschwerde durchspielen, dem heikelsten aller Kontakte. Ein Assistenzsystem kann die Fakten sammeln – Auftragsnummer, Zeitpunkt, was genau beanstandet wird –, den Vorgang der richtigen Person zuordnen und ihr die Historie samt aller früheren Zusagen bereitlegen. Entschuldigen, bewerten und entscheiden muss ein Mensch, und zwar einer, der dank dieser Vorarbeit nach zwei Minuten Einlesen sprechfähig ist statt nach zwanzig. Die Kundschaft erlebt dann beides zugleich: einen Betrieb, der schnell reagiert, und einen, der zuhört.

Dazu gehört ein Eskalationsweg, der diesen Namen verdient: Aus jedem automatisierten Kanal muss die Kundschaft in höchstens einem Schritt bei einem Menschen ankommen, und dieser Mensch muss den bisherigen Verlauf vor sich haben, statt das Anliegen zum dritten Mal abzufragen. Dazu gehört auch Kontrolle. KI-Systeme formulieren souverän, gelegentlich souverän falsch; wer Antworten in seinem Namen versenden lässt, prüft stichprobenhaft und trägt die Verantwortung für jede Zusage, die das System macht – rechtlich sowieso. Ob die Umstellung trägt, zeigen zwei einfache Größen, die jeder Betrieb ohne Beratungsprojekt erheben kann: der Anteil der Anliegen, die beim ersten Kontakt erledigt werden, und die Zahl der Mehrfachanfragen zum selben Vorgang. Steigt die erste und sinkt die zweite, arbeitet die Technik für den Betrieb.

Für das Team verändert sich dabei mehr als die Technik. Die Freigabe von KI-Entwürfen ist eine andere Tätigkeit als das Formulieren unter Zeitdruck – sie verlangt Urteilsvermögen statt Schnelligkeit und verteilt Wissen nebenbei: Wer Entwürfe prüft, lernt die Wissensbasis kennen und erweitert sie mit jeder Korrektur. So wird aus der Kontrolle eine Lernschleife und aus der einen unersetzlichen Auskunftsperson werden mehrere, die es gemeinsam sind. Betriebe berichten dann von einem Nebeneffekt, der sich schwer beziffern und schwer überschätzen lässt: Der Ton am Tresen wird ruhiger, wenn niemand mehr gegen ein dauerklingelndes Telefon arbeitet.

Nach solchen Umbauten steht ein Leistungsversprechen, das anders klingt als das alte, aber gehalten werden kann: nicht „wir sind immer für Sie da", sondern „Sie wissen bei uns immer, woran Sie sind". Der zweite Satz ist unscheinbarer. In einem Markt, in dem 60 Prozent der Handwerksbetriebe Aufträge ablehnen und Praxistelefone zur Geduldsprobe geworden sind, ist er das seltenere Versprechen – und damit das wertvollere.

Antwortfähigkeit statt Anwesenheit

- [ ] Alle Kundenzusagen auflisten, die derzeit an einzelne Personen gebunden sind, und je Zusage eine personenunabhängige Fassung formulieren
- [ ] Realistische Antwortzeiten je Kanal festlegen und dort veröffentlichen, wo die Kundschaft sie vor der Anfrage sieht
- [ ] Die zwanzig häufigsten Anfragen sammeln und mit geprüften Antworten samt Fundstelle hinterlegen
- [ ] Für jeden automatisierten Kanal die Offenlegung als KI vorbereiten, wie sie die KI-Verordnung ab dem 2. August 2026 verlangt
- [ ] Einen Eskalationsweg einrichten, der in einem Schritt zu einem Menschen mit vollem Vorgangsstand führt
- [ ] Ausgehende KI-Antworten regelmäßig stichprobenhaft gegenlesen und Fehler in die Wissensbasis zurückspielen

Weniger Leute, klareres System

Wachstum galt lange als Normalzustand kleiner Betriebe. Inzwischen geben jährlich über eine halbe Million Gewerbe auf und wer bleibt, muss entscheiden, welche Arbeit Standard wird, welche eine Maschine übernimmt und welche wegfällt. Über die Architektur des bewusst kleineren Betriebs.



Eine Bäckerei streicht Nachmittage, ein Gasthaus führt den zweiten Ruhetag ein, eine Filiale ersetzt den Tresen durch Selbstbedienung: Was nach Rückzug aussieht, ist bei genauem Hinsehen zweierlei. Manche Betriebe schrumpfen kopflos, indem sie überall ein wenig weglassen und ihre Kundschaft raten lassen, was noch gilt. Andere schrumpfen nach Plan – sie entscheiden, welche Leistungen bleiben, welche in Standards und Maschinen wandern und welche enden. Der Unterschied entscheidet über die nächsten zehn Jahre, denn das Personal, das den alten Vollbetrieb trüge, kommt nicht zurück. Die eigentliche Frage lautet nicht mehr, wie ein Betrieb wächst, sondern was er künftig überhaupt sein will.

Im Kreis Ludwigsburg hat eine Traditionsbäckerei ihre Öffnungszeiten ein weiteres Mal gekürzt; nach dem Montag bleiben nun auch Mittwoch- und Donnerstagnachmittag die Türen zu. „Es geht nicht mehr anders", zitierte die Stuttgarter Zeitung den Inhaber – nicht die Kundschaft fehlt, das Personal fehlt. Ein sächsisches Gasthaus, früher durchgehend geöffnet, wirtschaftet nach einem Bericht der Freien Presse inzwischen mit sechs Beschäftigten und zwei Ruhetagen. Und auf Sylt eröffnete eine Bäckerei nach Berichten aus der Gastronomie-Fachpresse dort, wo Verkaufspersonal nicht zu finden war, kurzerhand eine Selbstbedienungsfiliale ohne Kasse und Tresen. Nach einer Verbandsumfrage des Gastgewerbes unter rund 6.000 Betrieben haben zwei von drei Gaststätten ihre Öffnungszeiten reduziert, jeder dritte Betrieb hat Ruhetage eingeführt oder ausgeweitet.

Zur Redlichkeit gehört der Hinweis, dass in solchen Branchenzahlen mehrere Ursachen zusammenfließen – gestiegene Kosten und verändertes Gästeverhalten spielen neben dem Personalmangel hinein. An den Beispielen selbst ändert das wenig: Dort wird der fehlende Mensch jeweils ausdrücklich als Grund genannt.

Drei Reaktionen, ein Befund – und doch drei verschiedene Antworten. Die gekürzte Öffnungszeit verwaltet den Mangel. Der Ruhetag strukturiert ihn. Die Selbstbedienungsfiliale hat ihn zum Anlass genommen, eine Leistung so umzubauen, dass sie ohne die fehlende Person funktioniert. Alle drei Betriebe existieren weiter, doch nur einer hat den Engpass in eine



Entscheidung über die eigene Form übersetzt. In dieser Spannweite liegt das Thema der kommenden Jahre.

Die Illusion, alles behalten zu können

Die Zahlen sprechen gegen das Aussitzen. Das Statistische Bundesamt registrierte für 2024 rund 503.400 vollständige Gewerbeaufgaben, 3,4 Prozent mehr als im Vorjahr; noch übersteigen die Gründungen die Aufgaben, doch der Abstand schmilzt seit Jahren. Der Zentralverband des Deutschen Handwerks erwartet allein in seinem Bereich 125.000 anstehende Betriebsübergaben binnen fünf Jahren. Und das Institut der deutschen Wirtschaft rechnet damit, dass das Erwerbspersonenpotenzial von 55 Millionen im Jahr 2025 auf 51,2 Millionen im Jahr 2036 sinkt – ein Minus von fast sieben Prozent, bevor irgendein Betrieb auch nur eine Stelle ausgeschrieben hat.

Selbst wo die Kopfzahl gehalten wird, schrumpft die Arbeit. Die durchschnittliche Jahresarbeitszeit je erwerbstätiger Person lag nach der Arbeitszeitrechnung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 2025 bei rund 1.332 Stunden, die Teilzeitquote erreichte mit knapp 40 Prozent einen Höchststand. Gleichzeitig stagniert die Produktivität: Je Erwerbstätigenstunde ging sie 2024 nach Angaben des Statistischen Bundesamts sogar leicht zurück. Weniger Stunden, die nicht mehr leisten – unter diesen Vorzeichen ist das alte Vollsortiment an Leistungen keine Stärke mehr, sondern eine unausgesprochene Entscheidung gegen Qualität, getroffen jeden Tag aufs Neue durch Überlastung.

Das Paradoxe an der Lage: Der Mittelstand beschäftigt so viele Menschen wie kaum je zuvor – das KfW-Mittelstandspanel zählte zuletzt rund 33 Millionen Erwerbstätige in kleinen und mittleren Unternehmen. Knappheit und Rekordbeschäftigung schließen einander nicht aus; sie beschreiben gemeinsam einen Markt, in dem alle verfügbaren Hände bereits arbeiten und jede zusätzliche Stelle nur noch durch Abwerben zu füllen ist. Ein Wettbewerb, den kleine Betriebe gegen Industrie und öffentlichen Dienst über Gehalt selten gewinnen. Die Schlussfolgerung daraus ist unbequem, aber nüchtern: Die Betriebsform muss mit den Menschen auskommen, die realistisch zu halten und zu gewinnen sind, nicht mit denen, die eine Stellenanzeige sich wünscht.

Dagegen steht das tief sitzende Credo, Wachstum sei immer das Ziel. Es hat gute Gründe: Fixkosten verteilen sich auf mehr Umsatz, Banken und Nachfolger bewerten Wachstum wohlwollender und wer schrumpft, gilt schnell als Auslaufmodell. Nur setzt jedes dieser Argumente voraus, dass die Menschen für das Wachstum zu bekommen sind. Wo sie fehlen, wächst allein die Lücke zwischen Versprechen und Leistung – und die kostet mehr Reputation als jede ehrlich verkleinerte Angebotspalette.

Welches Wissen Standard werden muss

Der geordnete kleinere Betrieb beginnt mit einer unbequemen Inventur: Welche Arbeit wird hier jedes Mal neu erfunden? In vielen kleinen Unternehmen existiert für wiederkehrende Vorgänge – Angebot, Baustelleneinrichtung, Abrechnung einer bestimmten Leistung, Einarbeitung – keine verbindliche beste Fassung, sondern so viele Fassungen, wie es erfahrene Beschäftigte gibt. Das funktioniert, solange dieselben Leute dieselben Aufgaben behalten. Es bricht, sobald Vertretung nötig wird, und Vertretung ist im knappen Betrieb der Normalfall.

Standardisieren heißt, die beste bekannte Vorgehensweise aufzuschreiben und verbindlich zu machen; das ist keine Bürokratie, es ist die Bedingung dafür, dass Arbeit übertragbar wird. Erst was Standard ist, kann eine zweite Person übernehmen; erst was Standard ist, kann später eine Maschine übernehmen.



Taugliche Kandidaten für Automatisierung erkennt der Betrieb an drei Merkmalen: Der Vorgang kehrt häufig wieder, er folgt Regeln und er ist dokumentiert. Terminvergabe, Rechnungsstellung, Materialbestellung, Standardauskünfte erfüllen das Profil.

Bewährt hat sich ein fester Rhythmus für die Pflege: Einmal im Quartal wandert jeder Standard über den Tisch der Person, die am häufigsten damit arbeitet – was sich geändert hat, wird eingepflegt, was niemand mehr braucht, fliegt heraus. Künstliche Intelligenz hilft ausgerechnet bei dem Teil, an dem solche Vorhaben bisher scheiterten, dem Schreiben selbst: Aus zehn dokumentierten Vorgängen destilliert ein Sprachmodell einen brauchbaren Entwurf der Arbeitsanweisung, den die Fachleute nur noch korrigieren, statt am leeren Blatt zu verzweifeln.

Der Einwand liegt auf der Hand und er kommt meist von den Besten im Betrieb: Wir sind Handwerker, keine Formularverwaltung – wer alles aufschreibt, arbeitet nicht mehr. Ernst genommen heißt das: Ein Standard darf die Arbeit nicht verlangsamen, sonst wird er zu Recht ignoriert. Er muss auch kein Textdokument sein. Ein kommentiertes Foto der fertigen Baustelleneinrichtung, ein zweiminütiges Video vom kritischen Arbeitsschritt, eine Checkliste mit sieben Punkten am Hallentor erfüllen denselben Zweck und entstehen nebenbei. Entscheidend ist nur, dass es eine verbindliche Fassung gibt, dass sie auffindbar ist und dass jemand sie aktualisiert, wenn sich die beste Vorgehensweise ändert.

Dass es an dieser Stelle hakt, zeigen die Daten der Förderbank KfW: Ihr Digitalisierungsbericht 2025 verzeichnet rückläufige Digitalisierungsvorhaben im Mittelstand und rund ein Drittel der kleinen und mittleren Unternehmen kann den eigenen Bedarf an Digitalkompetenzen nicht decken. Standardisierung scheitert selten an Software. Sie scheitert an Zeit und an der Frage, wer zuständig ist – beides Führungsentscheidungen, keine Technikfragen.

Wo Automatisierung hilft und wo nicht

Erst nach dieser Ordnung lohnt der Blick auf Automatisierung, und die Reihenfolge ist kein Formalismus. Die KfW zeigt in einer Analyse vom Februar 2026, dass die KI-Nutzung im Mittelstand eng mit den vorherigen Digitalisierungsausgaben zusammenhängt: Wer seine Abläufe und Daten geordnet hat, kann Maschinen sinnvoll einsetzen; wer Unordnung automatisiert, bekommt schnellere Unordnung.

Was sich der Sortierung stellt, zahlt sich aus. In der Bitkom-Erhebung zur Digitalisierung der Wirtschaft von 2026 berichten 45 Prozent der Unternehmen, mit künstlicher Intelligenz interne Prozesse verbessert zu haben; 65 Prozent räumen zugleich ein, dass früh digitalisierte Wettbewerber ihnen voraus sind. Dass 19 Prozent wegen KI Stellen abgebaut haben, gehört zur ehrlichen Bilanz dazu – für Betriebe, die Stellen ohnehin nicht besetzen können, dreht sich dieses Vorzeichen allerdings um: Hier ersetzt die Maschine niemanden, sie besetzt die Lücke, für die sich seit zwei Jahren kein Mensch beworben hat.

Taugliche Kandidaten für Automatisierung erkennt der Betrieb an drei Merkmalen: Der Vorgang kehrt häufig wieder, er folgt Regeln und er ist dokumentiert. Terminvergabe, Rechnungsstellung, Materialbestellung, Standardauskünfte erfüllen das Profil. Untauglich bleibt, was Ermessen, Haftung oder Beziehung verlangt – die Diagnose, die Preisverhandlung, die Entscheidung über eine Reklamation. Die Nutzenrechnung gehört dabei in die einzige Währung, die im knappen Betrieb zählt: gewonnene Stunden pro Woche, nicht Funktionsumfang pro Lizenz. Eine Automatisierung, die vier Stunden spart und zwei Stunden Pflege kostet, ist ein Gewinn;



eine, die beeindruckt und betreut werden will, ist ein weiteres Personalproblem.

Eine Gegenbewegung ist immerhin sichtbar: Gut ein Drittel der Unternehmen wollte 2026 nach der Bitkom-Erhebung mehr in Digitalisierung investieren als im Vorjahr. Das Zeitfenster spricht dafür, dazuzugehören – wer seine Abläufe ordnet, solange die erfahrene Mannschaft noch an Bord ist, ordnet aus einer Position der Stärke; wer wartet, bis der Engpass akut wird, standardisiert unter Druck und ohne die Leute, die wissen, wie es richtig geht.

Wie unspektakulär die lohnenden Fälle sind, zeigt der Blick in den Alltag. Die Online-Terminbuchung, die der Praxis täglich dutzende Anrufe erspart. Die automatische Zahlungserinnerung, die niemand mehr freitags von Hand verschickt. Das digitale Aufmaß, das der Monteur einmal erfasst und das danach in Angebot, Bestellung und Rechnung weiterlebt, statt dreimal abgetippt zu werden. Dazu die automatische Terminerinnerung, die kurzfristige Ausfälle spürbar senkt – jede vermiedene Lücke im Kalender ist eine Stunde, die niemand nacharbeiten muss. Wer solche Vorgänge zusammenzählt, kommt in einem kleinen Betrieb schnell auf einen halben Arbeitstag pro Woche – gewonnen ohne eine einzige Neueinstellung. Zur Ehrlichkeit gehört, das auch der Belegschaft so zu erklären: In einem Betrieb mit unbesetzten Stellen bedroht die Automatisierung keinen Arbeitsplatz, sie verhindert, dass die vorhandenen Leute die Arbeit der fehlenden mittragen müssen. Wo diese Erklärung unterbleibt, füllt die Sorge die Lücke.

Warum kleinere Strukturen oft klüger sind

Bleibt der vierte Weg, das Beenden – und mit ihm die eigentliche Pointe des geordneten Schrumpfens. Ein Betrieb, der sein Angebot bewusst verengt, wird nicht einfach kleiner. Er wird schneller besser in dem, was bleibt: Weniger Varianten bedeuten schnellere Standards, schnellere Standards bedeuten leichtere Einarbeitung, leichtere Einarbeitung senkt das Risiko, das im knappen Betrieb am schwersten wiegt – die Abhängigkeit von einzelnen Köpfen. Die Selbstbedienungsfiliale von der Küste ist dafür ein unscheinbares Lehrstück: Die Leistung „Brot verkaufen" wurde nicht gestrichen, sie wurde so umgebaut, dass sie ohne die Person auskommt, die nicht zu finden war – und sie läuft seither unabhängig von Krankmeldungen, Urlaubsplänen und Kündigungsfristen.

Auch im Gastgewerbe steckt in den nüchternen Verbandszahlen mehr als Rückzug: Ein erheblicher Teil der befragten Küchen hat die warme Küche zeitlich eingeschränkt statt geschlossen – die Karte wird kürzer, die Zeiten werden enger, das Haus bleibt offen. Betriebswirtschaftlich ist das eine Verengung des Angebots auf die Stunden und Gerichte, die sich mit der vorhandenen Mannschaft in verlässlicher Qualität halten lassen. Gäste verzeihen eine kleine Karte deutlich eher als eine große, von der die Hälfte „heute leider nicht" verfügbar ist. Für andere Branchen gilt die Übersetzung wörtlich: Das schmale Sortiment, das immer stimmt, schlägt das breite, das immer wackelt.

Bewusst kleiner ist dabei etwas anderes als bescheiden. Wer Leistungen beendet, kommuniziert das aktiv, empfiehlt eine Alternative und hält im Gegenzug die verbliebenen Zusagen ohne Ausnahme – das unterscheidet die klare Form vom schleichenden Verfall, bei dem die Kundschaft durch Absagen erfährt, was es nicht mehr gibt. Nebenbei entsteht ein Vermögenswert: Ein Betrieb mit dokumentierten Standards, geordneten Abläufen und einem klaren Leistungsprofil ist übergabefähig – für die Nachfolge zählt, was ohne den bisherigen Kopf weiterläuft, nicht was in ihm steckt. Bei 125.000 anstehenden Übergaben allein im Handwerk ist das kein Nebenaspekt, sondern für viele Inhaberinnen und Inhaber die Altersvorsorge. Und niemand sollte das Beenden mit Verzichtsromantik verwechseln: Kleinheit muss niemand feiern. Es genügt, die Form des Betriebs an die Arbeitswelt anzupassen, die tatsächlich existiert, statt an die, die in den Auftragsbüchern von 2019 fortlebt.

Zur Klarheit gehört schließlich der Preis. Ein Betrieb, der weniger Leistungen anbietet, diese aber termintreu und in gleichbleibender Güte, verhandelt aus einer anderen Position als der Alleskönner mit Lieferschwierigkeiten – Verlässlichkeit ist im Engpassmarkt das knappste Gut und darf entsprechend bepreist werden. Umgekehrt subventioniert das Festhalten an unrentablen Randleistungen die Vergangenheit mit den Stunden, die der Zukunft fehlen. Beides gehört in dieselbe Rechnung.

Die Investitionsquote im Mittelstand verharrt laut KfW-Mittelstandspanel bei niedrigen 39 Prozent – viele Inhaberinnen und Inhaber warten ab, worauf auch immer. Die demografische Rechnung wartet nicht mit. Jeder Betrieb wird in den kommenden Jahren kleiner, gemessen an verfügbaren Arbeitsstunden; offen ist allein, ob er dabei unklarer wird oder klarer. Wer die Entscheidung darüber nicht selbst trifft, dem nimmt sie der Arbeitsmarkt ab. Er entscheidet erfahrungsgemäß schlecht.

Das Leistungsangebot auf den Prüfstand

- [ ] Jede angebotene Leistung mit Stundenbedarf und Deckungsbeitrag auflisten
- [ ] Für jede Leistung einen der vier Wege festlegen: behalten, standardisieren, automatisieren oder beenden
- [ ] Schlüsselpersonenrisiken benennen: notieren, welche Leistung stillsteht, wenn eine bestimmte Person ausfällt
- [ ] Standards zuerst dort schreiben, wo Vertretungen regelmäßig scheitern, und KI-Entwürfe von Fachleuten prüfen lassen
- [ ] Automatisierung nur auf geordnete Abläufe setzen und ihren Nutzen in gewonnenen Stunden je Woche messen
- [ ] Beendete Leistungen aktiv mitteilen und der Kundschaft

Staat macht Lust aufs Sparen – und die Deutschen machen mit

„Staat macht Lust aufs Sparen“ – als ich diese Überschrift letzte Woche in der Frankenpost[1] las, habe ich mich einfach gefreut. Nicht, weil ich auf der Titelseite gleich unter Markus Söder erschien. Und auch nicht, weil ich in diesem Artikel zitiert wurde. Sondern einzig und allein, weil ich mich seit vielen Jahren dafür einsetze, dass Menschen in Deutschland endlich die Möglichkeit bekommen, mit staatlicher Förderung am Kapitalmarkt fürs Alter vorzusorgen.

Ich habe darüber gesprochen, geschrieben, gestritten. Und ja, es gab Momente, in denen ich mich gefragt habe, ob das jemals etwas wird.

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

Das Wichtigste in Kürze:

- Zum 1. Januar 2027 startet das neue Altersvorsorgedepot
- Damit wird erstmalig Aktiensparen für die private Altersvorsorge gefördert
- 52 % der Deutschen zeigen laut einer quirion-Studie schon heute Abschlussbereitschaft
- Transparente Produktinformationen sind den Befragten wichtiger als Rendite
- Appell an Branche: dieses Mal besser umsetzen als bei der Riester-Rente

Jetzt wird es etwas. Endlich.

Am 8. Mai hat der Bundesrat den Weg frei gemacht: Ab dem 1. Januar 2027 löst das neue Altersvorsorgedepot die Riester-Rente für Neuverträge ab. Erstmals können Sparerinnen und Sparer mit staatlicher Förderung am Kapitalmarkt investieren, etwa über ETF-Sparpläne, ohne die renditehemmenden Beitragsgarantien der alten Riester-Welt. Ist das überfällig? Absolut. Hätte das schon vor Jahren passieren müssen? Ohne Frage. Aber besser spät als nie – und ich bin ehrlich froh, dass es jetzt endlich so weit ist.

Denn die Riester-Rente war gut gemeint, aber schlecht gemacht: zu komplex, zu teuer, zu wenig Ertrag. Sie hat das Vertrauen vieler Menschen in die private Altersvorsorge nachhaltig beschädigt. Das Altersvorsorgedepot ist die Chance, das wiedergutzumachen und es dieses Mal vor allem besser zu machen.

Aber wie groß ist das Interesse der Deutschen an dieser neuen staatlichen Förderung eigentlich? Wie gut sind sie schon informiert und was ist ihnen wichtig? Das wollte ich genauer wissen – und deshalb haben wir Anfang Mai gemeinsam mit der puls Marktforschung über 1.000 Förderberechtigte im Alter zwischen 16 und 60 Jahren befragt.

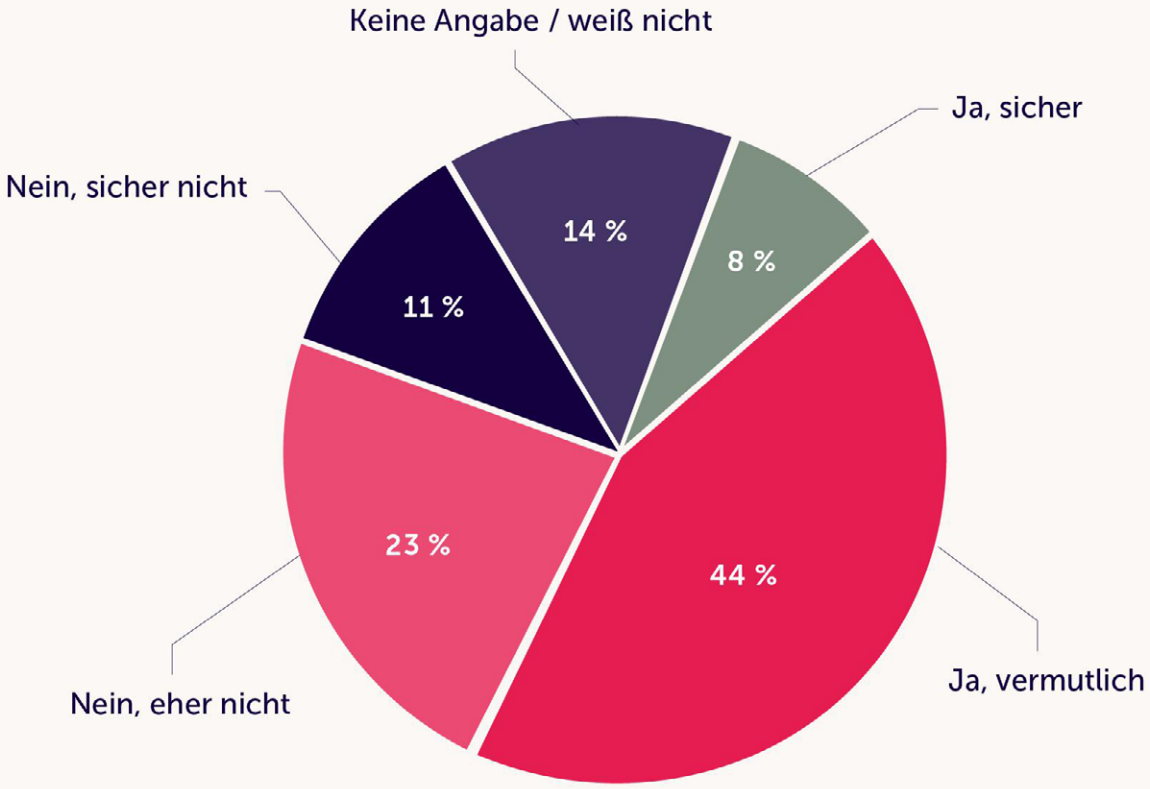
Die Abschlussbereitschaft für das neue Altersvorsorgedepot liegt also schon jetzt deutlich über den frühen Riester-Werten. Das zeigt: Die Menschen haben verstanden, dass kapitalmarktbasiertes Sparen mit staatlicher Förderung eine echte Chance ist – und sie wollen sie nutzen.

Jeder Zweite will ein Altersvorsorgedepot eröffnen

Einige Ergebnisse haben selbst mich überrascht. Beispielsweise, dass sich 52 Prozent der Befragten schon heute vorstellen können, ein Altersvorsorgedepot zu eröffnen – und das, obwohl sich erst 8 Prozent gut informiert fühlen. Zum Vergleich: Als die Riester-Rente 2002 eingeführt wurde, wollte laut einer Umfrage der Bertelsmann Stiftung nur jeder Sechste einen Vertrag abschließen.[2]

Jeder Zweite zeigt schon heute Abschlussinteresse

Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie ein AVD eröffnen werden?



Repräsentative Online-Befragung im Auftrag von quirion unter förderberechtigten Personen in Deutschland im Alter von 16 bis 60 Jahren;
n = 1.004 Interviews; Erhebungszeitraum: 30. April bis 5. Mai 2026; puls Marktforschung

Die Abschlussbereitschaft für das neue Altersvorsorgedepot liegt also schon jetzt deutlich über den frühen Riester-Werten. Das zeigt: Die Menschen haben verstanden, dass kapitalmarktbasiertes Sparen mit staatlicher Förderung eine echte Chance ist – und sie wollen sie nutzen. Und viele wollen nicht warten: 46 Prozent der Interessierten planen, direkt zum Start am 1. Januar 2027 loszulegen. Nach all den Jahren des Redens geht es jetzt darum, aktiv zu werden und etwas zu tun.

Transparenz schlägt Rendite – eine klare Botschaft an die Anbieter

Und was erwarten die Menschen ganz generell von einem Altersvorsorgedepot, was ist ihnen grundsätzlich am wichtigsten? Die Antwort ist eindeutig und sie bestätigt, wofür ich seit Jahren eintrete: Für 59 Prozent der Befragten sind verständliche und transparente Produktinformationen das wichtigste Kriterium bei den nun auf den Markt schwappenden Produktangeboten. Niedrige Gebühren folgen mit 55 Prozent auf Platz zwei. Eine attraktive Rendite hingegen kommt erst auf Rang vier.

Die Menschen wollen also Produkte, die sie verstehen und die fair bepreist sind. Keine versteckten Kosten, keine komplizierten Konstruktionen. Das ist eine klare Ansage – an die Branche und an alle Anbieter entsprechender Produkte. Wer das Altersvorsorgedepot als Chance für die Menschen begreift, endlich renditestark und staatlich gefördert für den eigenen Ruhestand vorsorgen zu können, und nicht als Booster für die eigene Marge, wird gewinnen. Genauso werden wir das bei der Quirin Privatbank und bei quirion händeln – wir werden das Altersvorsorgedepot kostengünstig, transparent und anlegerfreundlich anbieten. Genauere Informationen dazu teilen wir mit Ihnen, sobald alles in trockenen Tüchern ist.

181 Euro im Monat – die volle Förderung im Blick

Spannend war für mich auch, wie viel die Deutschen in das künftige AVD sparen wollen. Die Befragten, die einen Abschluss schon heute in Erwägung ziehen, wollen monatlich 181 Euro in ihr Altersvorsorgedepot einzahlen. Mit dieser Sparrate würden sich die Befragten den maximalen Förderbetrag von 540 Euro pro Jahr

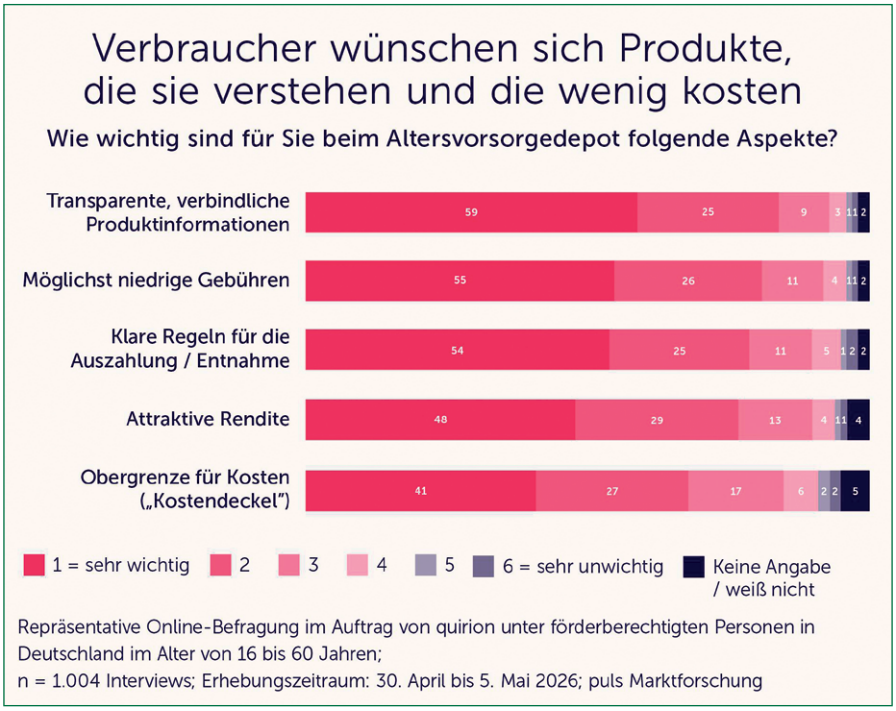
sichern. Das zeigt: Die Menschen wollen nicht nur sparen, sie wollen dabei auch das Maximum an staatlicher Förderung herausholen. Das finde ich großartig.

Gut zu wissen: Gewährt werden die staatlichen Zulagen allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten – sollten Sie selbst nicht zum Kreis der förderberechtigten Personen gehören, vielleicht tun es Ihre Kinder und Enkel? Sprechen Sie sie darauf an, lassen Sie diesen Bonus für Ihre private Altersvorsorge nicht liegen, sondern gezielt für sich arbeiten.

FAZIT: Diesmal besser machen

Die private Altersvorsorge wird derzeit komplett neu gedacht und umgebaut. Dieser Schritt war überfällig. Das zeigen auch die Ergebnisse unserer Befragung – der Abschlusswille ist heute schon hoch, obwohl sich wenig Menschen bisher gut informiert fühlen. Die Frage ist nicht mehr, ob, sondern bei welchem Anbieter die Menschen anlegen werden. Wichtig ist es jetzt, nicht dieselben Fehler zu machen wie damals bei der Riester-Rente. Sie hat das Vertrauen vieler Menschen in die private Altersvorsorge nachhaltig beschädigt – zu komplex, zu teuer, zu wenig Ertrag.

Das Altersvorsorgedepot bietet die Chance, es besser zu machen. Aber nur, wenn Anbieter den Mut haben, konsequent im Interesse der Kundinnen und Kunden zu handeln. Ein gutes AVD überzeugt durch breite Diversifikation, niedrige Kosten und einen klaren Fokus auf langfristige Rendite – ohne versteckte Gebühren. Genau das werden wir anbieten, die Vorbereitungen laufen auf Hochtouren. Wir freuen uns darauf, dass Aktien für die Altersvorsorge endlich auch staatlichen Rückenwind erhalten, endlich geht es vorwärts – wir sind bereit und startklar. Und offensichtlich sind es die Deutschen auch.



[1] https://www.frankenpost.de/inhalt.finanzen-staat-macht-lust-auf-sparen-fuers-alter.cd70e640-e4db-44d3-a8d9-72723742ea89.html

[2] https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/die-riester-rente-wer-hat-sie-wer-will-sie



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

Unternehmensporträt

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

Karl Matthäus Schmidt,
Vorstandsvorsitzender

Über die Quirin Privatbank AG:

Die Quirin Privatbank AG unterscheidet sich von anderen Privatbanken in Deutschland durch ihr Geschäftsmodell: 2006 hat die Bank die im Finanzbereich üblichen Provisionen abgeschafft und berät Privatanleger ausschließlich gegen Honorar, wie es beispielsweise auch beim Architekten, Steuerberater oder Rechtsanwalt der Fall ist. Neben dem Anlagegeschäft für Privatkunden wird der Unternehmenserfolg durch einen zweiten Geschäftsbereich getragen, die Beratung mittelständischer Unternehmen bei Finanzierungsmaßnahmen auf Eigen- und Fremdkapitalbasis (Kapitalmarktgeschäft). Die Quirin Privatbank hat ihren Hauptsitz in Berlin und betreut gegenwärtig rund 8 Milliarden Euro an Kundenvermögen an 15 Standorten bundesweit. Im Privatkundengeschäft bietet die Bank Anlegern ein in Deutschland bisher einmaliges Betreuungskonzept, das auf kompletter Kostentransparenz und Rückvergütung aller offenen und versteckten Provisionen beruht.

www.quirinprivatbank.de

HSP RECHT®
BREMEN & DÜSSELDORF
HSP RECHT Würzburg & Partner mbB | Notar



Hochwertige und zuverlässige Rechtsberatung aus Bremen und Düsseldorf

Für Ihre Zukunft. Für Ihren Erfolg.

Hauptsitz Bremen
Villa Frese • Schwachhauser Heerstraße 59 • 28211 Bremen
04 21. 16 76 40-20
bremen@hsp-recht.de

Anwaltliche Zweigstelle Bremen
Rockwinkeler Heerstraße 116 C • 28355 Bremen
04 21. 16 76 40-20
bremen@hsp-recht.de

Anwaltliche Zweigstelle Düsseldorf
Königsallee 19 • 40212 Düsseldorf
02 11. 73 06 20-60
duesseldorf@hsp-recht.de

www.hsp-recht.de/bremen-duesseldorf

HSP STEUER®
BREMEN MITTE

Kanzleileitung



Dipl.-Jur.
Florian Würzburg, LL.M
Rechtsanwalt & Notar
Fachanwalt für Erbrecht, Fachanwalt für Steuerrecht, Zertifizierter Testaments-vollstrecker (AGT e.V)., Zertifizierter Berater für Steuerstrafrecht (FernUni Hagen), Zertifizierter Stiftungsberater (DSA)
0421 4089800
florian.wuerzburg@hsp-steuer.de



Carsten Schulz
Steuerberater
Fachberater für Controlling und Finanzwirtschaft (DStV e.V.)
0421 4089800
bremen-mitte@hsp-steuer.de

Mitarbeitende



Carolin Brink
Assistenz der Kanzleileitung
0421 4089800
carolin.brink@hsp-steuer.de



Gabriele Müller
Steuerassistentin
0421 4089800
gabriele.mueller@hsp-steuer.de

Erna Schäfer
Steuerfachangestellte
0421 4089800
erna.schaefer@hsp-steuer.de



Jana Petersen
Steuerfachangestellte
0421 4089800
jana.petersen@hsp-steuer.de



Dipl.-Kffr. (FH)
Julia Würzburg
Senior Tax Consultant, Zert. Steuerberatungs-assistentin in der (Zahn-)Ärzteberatung
0421 4089800
julia.wuerzburg@hsp-steuer.de

Jacqueline Zorn
Steuerassistentin
0421 4089800
jacqueline.zorn@hsp-steuer.de



Lisa
Kommunikationsleitung in der Postzustellung



Lucy
Post-Empfang



Pina
Security

HSP RECHT®
BREMEN & DÜSSELDORF

Kanzleileitung



Dipl.-Jur.
Florian Würzburg, LL.M
Rechtsanwalt & Notar
Fachanwalt für Erbrecht, Fachanwalt für Steuerrecht, Zertifizierter Testaments-vollstrecker (AGT e.V)., Zertifizierter Berater für Steuerstrafrecht (FernUni Hagen), Zertifizierter Stiftungsberater (DSA)
0421 167640-20
florian.wuerzburg@hsp-recht.de



Carsten Schulz
Steuerberater
0421 167640-20
bremen@hsp-recht.de



Thomas Schöning
Rechtsanwalt & Notar a.D.
0421 167640-20
bremen@hsp-recht.de

Mitarbeitende



Carolin Brink
Assistenz der Kanzleileitung
0421 167640-20
carolin.brink@hsp-recht.de



Sigrid Kock
Notarfachangestellte
0421 167640-20
sigrid.kock@hsp-recht.de



Ifigenia Papalazaridou
Rechtsanwalts- und Notarfachangestellte
0421 167640-20
ifigenia.papalazaridou@hsp-recht.de

Lino Dotsikas
Sachbearbeiter, stud.jur.
0421 167640-20
bremen@hsp-recht.de

Funda Alarcin
Rechtsanwaltsfachangestellte
0421 167640-20
funda.alarcin@hsp-recht.de



Leni-Marie
Feelgood-Managerin

HSP 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®.

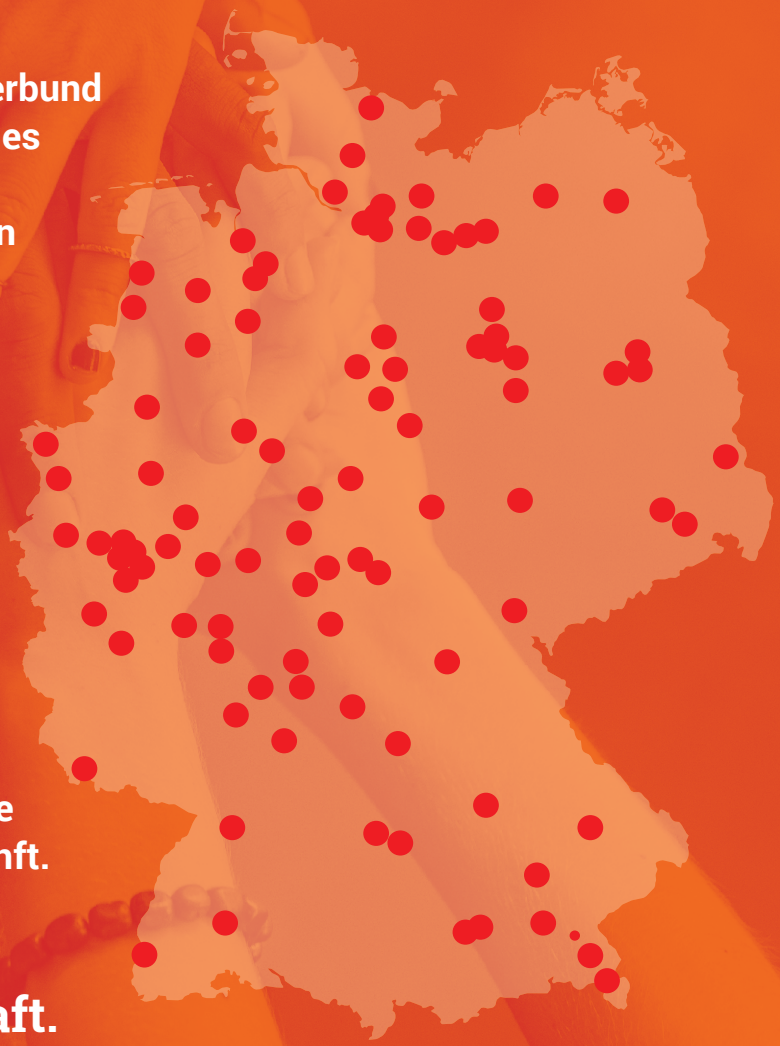


Erfahren Sie mehr unter www.hsp.online

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