

Privatier werden

PRIVATIER WERDEN

Ein Cent pro Sekunde

Finanzielle Freiheit aufbauen und selbstbestimmt leben

Salih Daglar

`salihdaglar.de`

Impressum

Privatier werden

Ein Cent pro Sekunde: Finanzielle Freiheit aufbauen und selbstbestimmt leben

Erste Auflage 2026. Nachfolger des Titels „Mindset für Freiheit“ desselben Autors.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über dnb.dnb.de abrufbar.

Die automatisierte Analyse des Werkes, um daraus Informationen insbesondere über Muster, Trends und Korrelationen gemäß § 44b UrhG („Text und Data Mining“) zu gewinnen, ist untersagt.

© 2026 Salih Daglar

Autor und Herausgeber: Salih Daglar

Verlag: BoD · Books on Demand GmbH, Überseering 33, 22297 Hamburg, bod@bod.de

Druck: Libri Plureos GmbH, Friedensallee 273, 22763 Hamburg

ISBN: 978-3-6963-9311-3

Wichtiger Hinweis: Dieses Buch schildert persönliche Erfahrungen und Ansichten des Autors; alle Rechnungen sind Modellrechnungen mit offen genannten Annahmen. Es ist keine Anlage-, Steuer-, Rechts- oder medizinische Beratung; für Entscheidungen auf seiner Grundlage haftet der Autor nicht. Bei konkreten Fragen wende dich an Fachleute.

Zum Buch und zu den Rechenwegen: salihdaglar.de

Für alle,
die ihre Zeit zurückhaben wollen,
und bereit sind, dafür zuerst ehrlich zu rechnen.

*„Einige Dinge stehen in unserer Macht, andere nicht.
In unserer Macht ist alles, was unser eigenes Werk ist;
nicht in unserer Macht ist alles Übrige.“*

Epiktet, Handbüchlein der Moral, 1

* * *

*Sein oder Nichtsein —
und dazwischen ein Mensch, der sich entscheidet.*

Salih Daglar

Inhalt

Auftakt — Der Cent und die Sekunde.....	11
Der Zähler springt über die Null.....	12
Dieselbe Münze, drei verschiedene Zahlen.....	13
Ein Cent war mein Ziel, nicht der Preis eines guten Lebens.....	14
Worum es hier geht, und wie das Buch gebaut ist.....	16
 Teil I — Dein Geld: Unabhängigkeit aufbauen.....	19
1 — Was bedeutet Freiheit für dich?.....	19
Der Keller und das Haus gegenüber.....	21
Die Aktennummer.....	25
Wessen Erwartungen du gerade erfüllst.....	27
Der Kopf: Was beide Teile dieses Buches verbindet.....	29
Mission: Beschreib deinen Dienstag.....	32
2 — Was verdienst du wirklich pro Sekunde?.....	34
Drei Uhren für dasselbe Geld.....	35
Vier Menschen, vier Beträge.....	39
Meine Zahl, ehrlich beschriftet.....	46
Die Uhr, die nicht zurückläuft.....	47
Mission: Beschrifte deine Sekunde.....	48
3 — Von der eigenen Arbeitsstunde zur Wertschöpfung.....	50
2006: Niemand kommt.....	50
Die Stunde, die man nur einmal verkaufen kann.....	53
$A + B = C$	56
Was du nicht in der Hand hast.....	58
Mission: Beschreib eine Leistung.....	62
4 — Wiederkehrende Einnahmen sind noch keine sorgenfreie Freiheit.....	64
Viele kleine Verträge schlagen den einen großen.....	64
Drei Zahlen, die ständig verwechselt werden.....	67
Was an „passiv“ alles aktiv ist.....	71
Kündigungen, Rücklagen, Rhythmus: der Teil, den niemand feiert.....	74
Mission: Zeichne deine Einnahmenkarte.....	77
5 — Dein Genug: Was soll dein Leben kosten dürfen?.....	79
Drei Töpfe ohne Moral.....	80
Drei Haushalte, erfunden, aber nicht aus der Luft gegriffen.....	83

Drei Szenarien für dasselbe Leben.....	87
Zwei Faustregeln und der Puffer in Zahlen.....	88
Mission: Schreib dein Jahresbudget und drei Szenarien.....	91
6 — Vermögen verstehen, statt nur eine große Zahl zu sehen.....	92
Strom, Bestand, Verfügbarkeit.....	93
Geld, das du nicht anfassen kannst.....	95
Zinseszins, ehrlich gerechnet.....	98
Vom Vermögen leben: erhalten oder aufbrauchen.....	102
Mission: Mach deine Vermögensübersicht.....	105
7 — Was Gier, Verluste und Kontrolle mit Freiheit zu tun haben.....	106
Neun Jahre bis zu einem einzigen Tag.....	106
Vier Dinge, die ich unterschätzt habe.....	110
Kontrolle ist Respekt vor der Realität.....	113
Drei Regeln und eine Pause.....	114
Mission: Schreib deine Regeln an die Wand.....	117
8 — Die 100 Vermögendsten: Was die Sekundenrechnung erklärt und was nicht.....	119
Einkommen, Ausschüttung, Vermögensänderung.....	119
Die Rechnung, die jeder macht, und warum sie falsch ist.....	120
Wie man so eine Liste liest, ohne sich zu täuschen.....	124
Was wirklich belegt ist: eine einzige Zahl.....	126
Dieselbe Rechnung für Mara.....	127
Mission: Rechne nach, bevor du vergleichst.....	130
Teil II — Deine Zeit: Freiheit leben.....	133
9 — Privatier werden: Welche Freiheit meinst du?.....	133
Zwei Freiheiten, die ständig verwechselt werden.....	134
Sechs Jahre zwischen der Zahl und dem Kalender.....	136
Vier Wege, und keiner heißt „nie wieder arbeiten“.....	138
Privatiers in Deutschland: was die Zahlen sagen.....	142
Was bleibt, wenn du aussteigst.....	145
Mission: Schreib dein Zielbild mit Rest.....	148
10 — Deine Woche hat 168 Stunden, aber nicht 168 verfügbare.....	149
Die einzige Währung, die nur in eine Richtung fließt.....	149
Maras Woche: 168 Stunden auf einem Blatt.....	152
Nicht jede Stunde muss etwas bringen.....	156
Ungleiche Wochen.....	158
Mission: Beobachte eine echte Woche.....	160
11 — Aufgaben abgeben, ohne Verantwortung wegzuschieben.....	162

Drei Wege, deine Zeit zu vervielfachen.....	163
Was eine gute Übergabe braucht.....	163
Die Rechnung, die kaum jemand macht.....	167
Such dir die Besten und behandle sie entsprechend.....	172
Mission: Gib eine Aufgabe ab und prüfe nach vier Wochen.....	175
12 — Systeme und KI: Unterstützung, die dir wirklich Zeit lässt.....	177
Was ein System ist, und was nicht.....	178
Ein Ablauf, Schritt für Schritt.....	179
Was es wirklich kostet.....	182
Was KI kann, und was bei dir bleibt.....	185
Mission: Schreib einen Ablauf auf.....	189
13 — Frei arbeiten und aufhören können.....	190
Arbeit aus Interesse und Arbeit aus Notwendigkeit.....	191
Takt, Pausen, Dynamik.....	193
Grenzen, die im Kalender stehen.....	194
Der freie Freitag und der Testmonat.....	197
Mission: Schütz einen Block.....	202
14 — Menschen, Gesundheit und der Preis ständiger Verfügbarkeit.....	203
Mein Kopf, wie er ist.....	203
Der Preis ständiger Verfügbarkeit.....	207
Verarbeiten statt stauen.....	210
Menschen sind keine Posten.....	212
Mission: Zieh drei Spalten.....	215
15 — Was willst du mit deinem Leben anfangen?.....	217
Was Japan mich lehrte.....	218
Kunst, Lernen, Genuss: Formen selbst gewählter Zeit.....	220
Ordnung aus dem Chaos.....	225
Mission: Fang etwas an, das nichts einbringt.....	228
16 — Dein Freiheitsplan: nächste Woche, 90 Tage, ein Jahr.....	229
Warum ein Plan und kein Versprechen.....	229
Sechs Messgrößen, die dir die Wahrheit sagen.....	230
Vier Zeitpunkte.....	234
Alle 16 Missionen auf einen Blick.....	240
Mission: Schreib dein Blatt.....	243
Abschluss — Der Cent war das Ziel. Das Leben ist der Zweck.....	244
Anhang.....	249
A — Rechenwege und Tabellen.....	249

A.1 Aus einem Betrag je Sekunde wird.....	249
A.2 Dein Verdienst je Sekunde: drei Fragen, drei Zahlen.....	250
A.3 Rückwärts rechnen: Was braucht mein Leben?.....	250
A.4 Zielkapital als Orientierung.....	251
A.5 Ein Kauf in Zeit.....	252
A.6 Was eine freie Stunde kostet.....	252
A.7 Zinseszins.....	252
A.8 Vermögensänderung im Zeitvergleich.....	253
B — Die 100 Vermögendsten: Methode und Auszug.....	255
B.1 Die zehn größten geschätzten Vermögen (Stichtag B).....	256
B.2 Die zehn größten Zuwächse der Schätzung.....	257
B.3 Die zehn größten Rückgänge der Schätzung.....	257
B.4 Belegtes Einkommen.....	258
B.5 Lücken, offen benannt.....	258
C — Quellen, Datenstand und Hinweise.....	259
Drei Sorten von Aussagen in diesem Buch.....	259
Zeit- und Rechenkonventionen.....	259
Quellen für Kapitel 8 und Anhang B (Die 100 Vermögendsten).....	259
Statistiken.....	260
Antike und klassische Werke.....	260
Website des Autors.....	260
Was dieses Buch nicht ist.....	260
D — Glossar: die wichtigsten Begriffe.....	262
E — Deutschland in Zahlen: Geld, Zeit, Vermögen.....	267
Privatiers.....	267
Vermögen.....	268
Einkommen und Sparen.....	271
Zeit und Lebenszeit.....	273
Selbstständigkeit.....	277
Geldanlage.....	279
Steuern und Krankenversicherung für Privatiers.....	281
Was diese Zahlen nicht sagen.....	284
Danksagung.....	286
Über den Autor.....	287
Weiterlesen und Begleitmaterial.....	288
Deine Seiten.....	290

Auftakt — Der Cent und die Sekunde

Eine Münze, nach der sich kaum jemand bückt, und die Frage, was du mit deiner Zeit anfangen willst.

Ein Cent. Eine Münze, nach der sich manche nicht einmal bücken. Sie liegt im Rinnstein, in der Küchenschublade, in der Ecke der Geldbörse, und niemand vermisst sie.

Mein Ziel war irgendwann genau dieser eine Cent. Aber in jeder Sekunde. Nicht nur, solange ich am Telefon saß oder einen Vertrag unterschrieb. Auch nachts. Auch im Urlaub. Auch dann, wenn ich gerade Schlagzeug spielte.

Klingt nach wenig? Rechne mit mir.

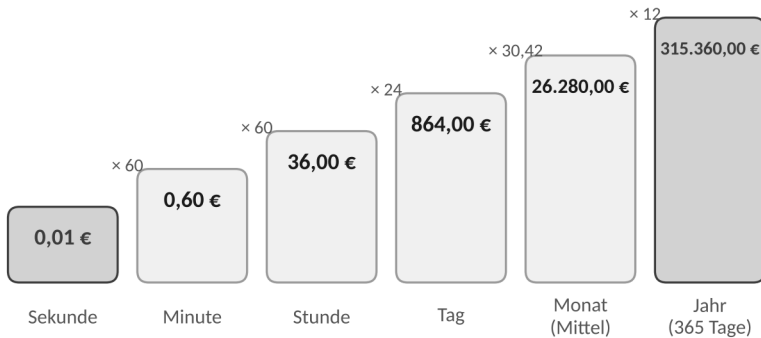
Ein Cent pro Sekunde sind 60 Cent pro Minute. 60 Cent pro Minute sind 36 Euro pro Stunde. Bis hierhin ist das ein ordentlicher Stundenlohn, mehr nicht.

Jetzt kommt der Teil, der mich damals nicht mehr losgelassen hat: Die Sekunde fragt nicht, ob du wach bist. Ein Tag hat 86.400 Sekunden. Ein Cent für jede davon sind 864 Euro am Tag.

Ein Jahr mit 365 Tagen hat 31.536.000 Sekunden. Ein Cent pro Sekunde, ein Jahr lang, sind 315.360 Euro. Im Durchschnitt sind das 26.280 Euro je Monat.

Aus der Münze im Rinnstein ist, rein rechnerisch, eine Summe geworden, für die viele Menschen 10 Jahre lang arbeiten, netto gerechnet. An der Münze hat sich nichts verändert. Verändert hat sich nur, wie oft sie fällt und ob jemand dabeistehen muss.

Aus einem Cent pro Sekunde wird



Ein gleichbleibender Cent in jeder Kalendersekunde, Modellrechnung ohne Kosten und Steuern.

Abbildung A.1: Ein Cent pro Sekunde in sechs Stufen. Je Sekunde 0,01 Euro, je Minute 0,60 Euro, je Stunde 36 Euro, je Tag 864 Euro, je Monat im Mittel 26.280 Euro, je Jahr 315.360 Euro. Modellrechnung über alle Kalendersekunden, 365 Tage, ohne Kosten und Steuern.

Bevor du weiterliest, eine Frage: Wie viel verdienst du pro Sekunde? Nicht pro Monat, nicht pro Stunde. Pro Sekunde. Die meisten Menschen haben diese Zahl noch nie ausgerechnet. Ich auch nicht, bis ich musste.

Der Zähler springt über die Null

Am 14. Dezember 2006 habe ich in Berlin ein Gewerbe angemeldet. Kein Kapital, keine Ersparnisse, kein Polster. Nur eine Idee und eine Internetadresse, von der ich dir in Kapitel 3 erzähle.

Mein erster Monat als Selbstständiger brachte 56 Euro. Sechshundfünfzig. Im ganzen Monat. Manche geben das an einem Abend fürs Essen aus. Ich hatte es als Einkommen.

Wie es dazu kam, erzähle ich in Kapitel 3; es ist nicht der Kern dieses Buches. Nur so viel: Es war kein mutiger Sprung. Es gab eine Tür, die zufiel, und einen jungen Mann, der schwimmen musste.

Trotzdem waren diese 56 Euro etwas Besonderes. Sie waren mein erster eigener Verdienst, nicht durch einen Chef, sondern durch meine eigene Hand. Stell dir einen Zähler vor. Lange stand er auf Null, und jede Sekunde brachte nichts. Mit diesem Monat sprang er zum ersten Mal über die Null. Ein winziges Stück. Aber er bewegte sich.

Rechne auch das in Sekunden, nur zur Anschauung. 56 Euro, verteilt auf einen Monat mit 31 Tagen, sind rund 0,002 Cent je Sekunde. Zwei Tausendstel Cent. Von dort bis zu einem ganzen Cent war der Weg weit, und er ist nicht gerade verlaufen.

Irgendwann in den Jahren danach setzte ich mir ein Ziel, das damals größtenwahnsinnig klang: ein Cent pro Sekunde. Rund um die Uhr. Unabhängig davon, ob ich anwesend bin. Ich wollte mir etwas aufbauen, das nicht bei jeder Pause mit mir stehen blieb.

Nach meiner eigenen Rechnung ging das Ziel 2018 zum ersten Mal auf. Es war kein Gehalt, sondern ein Durchschnitt über ein Kalenderjahr, gebildet aus den Einnahmen meiner Firmen; was ich da genau gezählt habe, erkläre ich in Kapitel 2.

Dieselbe Münze, drei verschiedene Zahlen

Die 315.360 Euro von oben gelten nur, wenn der Cent wirklich in jeder Sekunde des Jahres fällt. Im Schlaf, am Sonntag, im Krankenhaus, an Weihnachten.

Verdienst du denselben Cent nur in deinen 160 bezahlten Stunden im Monat, sind das 5.760 Euro im Monat und 69.120 Euro im Jahr. Derselbe Cent, dieselbe Sekunde, gut ein Fünftel der Summe. Wie das genau geht, rechne ich in Kapitel 2 vor.

Ein Cent je Sekunde, zwei Uhren

Derselbe Betrag je Sekunde, ein anderer Zeitraum: rund um die Uhr oder nur in bezahlter Arbeitszeit.

Kalenderuhr

31.536.000 Sekunden
im Jahr, auch nachts

1 Cent $\times$ 31.536.000 s

315.360 € im Jahr

26.280 € im Monatsmittel

Arbeitsuhr

160 h im Monat =
576.000 bezahlte Sekunden

69.120 € im Jahr

5.760 € im Monat, gut ein Fünftel

Modellrechnung, Jahr mit 365 Tagen, ohne Kosten und Steuern.
Der Betrag rund um die Uhr ist kein Ergebnis einer Arbeitswoche.

Abbildung A.2: Ein Cent je Sekunde auf zwei Uhren: über alle 31.536.000 Kalendersekunden 315.360 Euro im Jahr, nur in 160 bezahlten Stunden im Monat 5.760 Euro im Monat und 69.120 Euro im Jahr, gut ein Fünftel. Modellrechnung, Jahr mit 365 Tagen, ohne Kosten und Steuern.

Der Unterschied entsteht durch vier Dinge: die Höhe des Betrags, die Dauer, die Wiederholung und die Frage, ob meine Anwesenheit nötig ist. Diese vier Fragen ziehen sich durch das ganze Buch. Vor allem die letzte.

Und noch etwas, bevor die Zahl zu sehr glänzt. Ein Jahresbetrag geteilt durch 31.536.000 ergibt keinen Zahlungsstrom. Niemand überweist sekundlich. Rechnungen kommen am Monatsende, Provisionen im Quartal, Kunden kündigen, Maschinen gehen kaputt. Der Sekundenwert ist eine Vergleichsgröße, kein Kontostand. Er hilft beim Denken, nicht beim Bezahlen der Miete.

Ein Cent war mein Ziel, nicht der Preis eines guten Lebens

Jetzt der Satz, der mir wichtiger ist als jede Zahl in diesem Buch: Ein Cent pro Sekunde war mein persönliches Leitbild. Es ist kein Maßstab dafür, ob dein Leben gelungen ist. Und es ist ganz sicher keine Untergrenze.

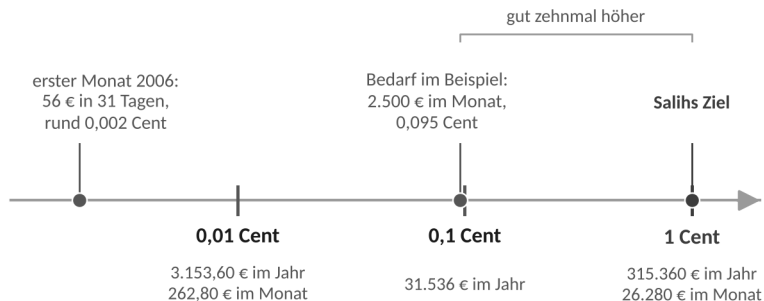
Rechne einmal andersherum. Angenommen, ein Leben, wie du es führen möchtest, kostet 2.500 Euro im Monat. Das sind 30.000 Euro im Jahr. Über alle Sekunden des Jahres verteilt sind das 0,095 Cent je Sekunde. Nicht einmal ein Zehntel Cent. Mein Ziel lag gut zehnmal höher als dieser Bedarf.

Das sagt etwas über mich und wenig über dich. Ich hatte als Kind einen Kohleofen und als junger Mann 56 Euro. Ich wollte nie wieder zählen müssen. Also setzte ich mir ein Ziel, das weit über dem lag, was ein gutes Leben kostet. Dein Ziel darf kleiner sein, größer oder ganz anders.

Auch kleinere Beträge, die regelmäßig kommen, ohne dass du dabei stehst, verändern etwas. Ein Zehntel Cent pro Sekunde sind 31.536 Euro im Jahr. Ein Hundertstel Cent sind 3.153,60 Euro im Jahr oder 262,80 Euro im Monatsmittel. Das klingt nach wenig.

262,80 Euro im Monat sind, erfunden, aber realistisch, die Kita-Zuzahlung einer Familie oder der Betrag, um den eine Rentnerin nach der Nebenkostenabrechnung jeden Monat zu kurz kommt. Wer diese Summe regelmäßig hat, ohne dafür eine Schicht zu tauschen, streicht genau eine Sorge von der Liste. Mehr nicht, aber auch nicht weniger.

Vom ersten Monat bis zum Ziel: Cent je Kalendersekunde



Logarithmische Achse: jeder Schritt nach rechts ist das Zehnfache. Jahr mit 365 Tagen, ohne Kosten und Steuern. Bedarf 2.500 € im Monat ist ein erfundenes Beispiel; 56 € auf 31 Tage verteilt, nur zur Anschauung.

Abbildung A.3: Cent je Kalendersekunde auf einer logarithmischen Leiter: der erste Monat 2006 mit 56 Euro (rund 0,002 Cent, auf 31 Tage verteilt), ein Hundertstel Cent (3.153,60 Euro im Jahr), der Bedarf im Beispiel von 2.500 Euro im Monat (0,095 Cent), ein Zehntel Cent (31.536 Euro) und das Ziel von einem Cent (315.360 Euro im Jahr). Modellrechnung, 365 Tage, ohne Kosten und Steuern; der Bedarf ist ein erfundenes Beispiel.

Und ich weiß, dass nicht jeder Mensch in der Lage ist, über so eine Rechnung überhaupt nachzudenken. Wer krank ist, wer Angehörige pflegt, wer mit zwei Jobs gerade so über den Monat kommt, hat keinen Denkfehler gemacht. Er hat eine Lage. Dieses Buch nimmt diese Lage ernst und tut nicht so, als ließe sie sich mit einer Tabelle wegrechnen.

Worum es hier geht, und wie das Buch gebaut ist

Ich habe dieses Buch nicht geschrieben, weil die Welt noch einen Ratgeber brauchte. Es gibt genug davon. Ich habe es geschrieben, weil die Rechnung mit dem Cent meinen Blick auf Geld verändert hat. Und weil danach die wichtigere Frage kam: Wenn ich meine Zeit nicht mehr vollständig verkaufen muss, was will ich dann mit meinem Leben anfangen?

Es geht also um dein Geld, deine begrenzte Zeit und deine Möglichkeiten. Nicht darum, mein Leben nachzubauen. Du musst nicht werden wie ich. Du sollst werden wie du, nur mit mehr Spielraum.

Meine Geschichte kommt trotzdem vor, denn sie ist das Werkzeug. Istanbul, Berlin, die Firmen, die Fehler, der eine Tag in Japan, an dem ich sehr viel Geld verlor. Ich erzähle dir keine Wunder. Ich zeige dir, was ich gelernt habe, und aus meinen Fehlern lernst du mehr als aus meinen Gewinnen. Die Lehre aber gehört dir. Du wirst dich nicht in den Details wiedererkennen, sondern in den Mustern.

Vielleicht liest du dieses Buch, weil du deine Zeit gegen Geld tauschst und spürst, dass das nicht alles gewesen sein kann. Vielleicht, weil du raus willst aus einer Abhängigkeit und nicht weißt, wo du anfangen sollst. Vielleicht, weil du dich schon einmal wie eine Nummer gefühlt hast, verwaltet und übersehen. Vielleicht hast du auch ein Unternehmen und merkst, dass es ohne dich keinen Tag läuft. Für all diese Fälle ist es geschrieben.

Unternehmertum war mein Weg. Es ist nicht die Lösung für alle, und ich werde es dir nicht als solche verkaufen. Ein freier Nachmittag in der Woche, eine Rücklage, die dich ruhiger schlafen lässt, ein Job, den du wählst, statt ihn zu ertragen: Das sind gleichwertige Ziele. Ein Betrieb, der nicht ständig seinen Inhaber braucht, ist ein weiteres. Welches deins ist, entscheidest du. Dafür brauchst du zuerst ein paar ehrliche Zahlen und ein klares Bild davon, wie dein Alltag aussehen soll.

* * *

Das Buch hat zwei Teile. In Teil I, „Dein Geld: Unabhängigkeit aufbauen“, rechnen wir: was du wirklich pro Sekunde verdienst, wie Wert entsteht und was wiederkehrende Einnahmen leisten. Dann: was dein Leben kosten darf, wie Vermögen funktioniert und was Gier und Verluste mit Freiheit zu tun haben.

In Teil II, „Deine Zeit: Freiheit leben“, geht es um die Frage, was du mit dem gewonnenen Spielraum anfängst. Wie du den Übergang gestaltest, was du abgibst und was du behältst, wen du um dich haben willst und wie dein nächstes Jahr aussieht. Was beide Teile verbindet, nenne ich den Kopf; er fängt in Kapitel 1 an.

Jedes Kapitel endet mit einer Mission. Das ist eine konkrete Aufgabe, mit der du das Gelesene in dein Leben holst. Der erste Schritt dauert rund eine Stunde; manche Mission läuft danach ein paar Wochen von allein mit. Warum ich sie Mission nenne und nicht Übung, erzähle ich dir in Kapitel 1. Du musst nicht alle machen. Aber mach die, bei der du zögerst. Das ist meistens die richtige.

Die Rechnungen in diesem Buch sind Modellrechnungen. Sie arbeiten mit einem Jahr von 365 Tagen, ohne Kosten und Steuern, und sie sagen das jedes Mal dazu. Die Rechenwege stehen im Anhang, damit du sie mit deinen eigenen Zahlen nachrechnen kannst. Ein Stift und ein Blatt reichen dafür.

Noch ein Wort zum Ton. Ich rede mit dir, wie ich mit einem Freund beim Kaffee reden würde: direkt, manchmal frech. Nimm mit, was hängen bleibt; der Rest wartet, bis du so weit bist.

Geld lässt sich in Sekunden ausdrücken. Deine Zeit lässt sich nicht in Geld zurückverwandeln.

Also: ein Cent, eine Sekunde. Und dahinter die Frage, die du dir jetzt stellen darfst, bevor du die Seite umblätterst: Wie soll ein gewöhnlicher Dienstag in deinem Leben aussehen? Mit dieser Frage beginnt Kapitel 1.

Teil I — Dein Geld: Unabhängigkeit aufbauen

Vom kleinen Betrag zum nachvollziehbaren System: eigene Ziele, Geldbedarf, Einkommen, Vermögen, Risiken und wiederkehrende Einnahmen.

1 — Was bedeutet Freiheit für dich?

Freiheit ist kein Foto vom Strand, sondern ein gewöhnlicher Dienstag, der dir gehört.

Wenn ich Menschen frage, was Freiheit für sie bedeutet, bekomme ich fast immer ein Bild. Ein Strand. Ein Haus mit Blick. Ein Auto, ein Flugticket, ein Konto, auf das man nicht mehr schauen muss. Das Bild ist meist nicht einmal ihr eigenes. Es stammt aus einer Werbung, einem Film oder von einem Menschen, der im Netz zeigt, wie frei er angeblich ist.

Ich halte dagegen und stelle eine langweiligere Frage: Wie sieht ein gewöhnlicher Dienstag in dem Leben aus, das du dir wünschst? Nicht der Urlaub. Nicht der Tag, an dem du kündigst. Ein Dienstag im November. Wann stehst du auf? Wer ist um dich herum? Woran arbeitest du, und wie lange? Was machst du um 15 Uhr? Worüber machst du dir keine Sorgen mehr?

Die Antwort auf diese Frage ist dein Ziel. Alles andere sind Ausflüge. Ausflüge sind schön. Aber niemand baut sein Leben um einen Ausflug herum. Man baut es um die Dienstage.

Dein Ziel ist ein Alltag, kein Foto

Ein gewöhnlicher Dienstag im November	So wird es konkret
Wann stehst du auf?	Nicht der Urlaub. Nicht der Tag, an dem du kündigst.
Wer ist um dich herum?	
Woran arbeitest du, und wie lange?	Mit Zahl oder Uhrzeit: „keine E-Mails nach 18 Uhr“, „jeden Mittwoch ab 15 Uhr“.
Was machst du um 15 Uhr?	
Worüber machst du dir keine Sorgen mehr?	Zum Wiederholen: ein Tag, den du zehn Jahre lang gern wiederholst.

Blatt für die Mission dieses Kapitels. Die Antworten sind die Grundlage für die Rechnungen in Kapitel 2 und 5.

Abbildung 1.1: Das Dienstag-Blatt: fünf Fragen zu einem gewöhnlichen Dienstag im gewünschten Leben, dazu die Regel, Wünsche mit einer Zahl oder einer Uhrzeit festzuhalten. Vorlage für die Mission dieses Kapitels; die Antworten sind die Grundlage für die Rechnungen in Kapitel 2 und 5.

Mein eigener Dienstag hat sich über die Jahre mehrfach verändert. Mit Anfang 20 wäre ich mit einem Dienstag zufrieden gewesen, an dem ich die Miete nicht zusammenzählen muss. Später wollte ich einen Dienstag, an dem meine Firmen auch ohne mich laufen. Heute gehören ein paar Stunden Musik und Zeit zum Schreiben dazu. Keiner dieser Diens-tage war falsch. Sie gehörten zu verschiedenen Lebensphasen, und das darf bei dir genauso sein.

Ich stelle diese Frage so früh, weil der Rest des Buches ohne sie nicht funktioniert. In Kapitel 2 rechnen wir aus, was du pro Sekunde verdienst. In Kapitel 5 rechnen wir aus, was dein Leben kosten darf. Beide Rechnungen sind sinnlos, solange du nicht weißt, für welchen Alltag du rechnest. Die Zahl folgt dem Bild, nicht umgekehrt.

Warum ich so hartnäckig auf dem Alltag bestehe, hat mit meinem eigenen zu tun. Ich muss dich dafür kurz nach Istanbul mitnehmen. Keine

Sorge, es wird keine lange Reise. Nur zwei Szenen, die erklären, warum ich Freiheit nicht mit Luxus verwechsle.

Der Keller und das Haus gegenüber

Meine erste Schule war eine Wohnung in Istanbul, in der wir die Kohle selbst im Keller schlugen, um einen einzigen Raum zu heizen. Kein Fernseher. Jahrelang kein warmes Wasser. Ein warmes Bad war kein Alltag, sondern ein Ereignis, für das Wasser auf dem Herd erhitzt wurde.

Im Winter war es im Keller bitterkalt, dunkel und staubig. Der feine schwarze Staub legte sich in jede Ritze, in die Haut, unter die Nägel. Ein Erwachsener würde dort unten frieren und fluchen. Ich habe mich gefreut, wenn ich Kohle schlagen durfte.

Kein Witz. Für mich war das kein Elend, sondern eine Aufgabe. Ich ging runter, schlug die Kohle, und oben wurde es warm. Ich, dieser kleine Junge, sorgte für die Wärme. Während andere Kinder bedient wurden, lernte ich, dass meine Hände etwas bewirken. Ich war nicht das Opfer der Kälte. Ich war derjenige, der sie vertrieb.

Ich erzähle dir das nicht, damit du Mitleid hast. Mitleid ist das Nutzloseste, was du mir geben könntest. Ich erzähle es, weil diese Wohnung mir etwas beigebracht hat, das an keiner Universität unterrichtet wird: Es gibt keine Selbstverständlichkeiten. Nicht das warme Wasser, nicht die Wärme im Zimmer. Wer das früh lernt, lernt gleich mit, dass man sich um die Dinge selbst kümmern muss. Niemand schlägt die Kohle für dich.

Direkt gegenüber wohnte Veli Hoca, mein Grundschullehrer. „Hoca“ heißt Lehrer, aber das Wort trägt mehr: Respekt, fast Ehrfurcht. Und stell dir das vor: Mein Lehrer wohnte direkt gegenüber. Ich konnte der Schule nicht entkommen. Sie schaute mir vom Fenster aus zu.

Er war streng, und ich wurde erzogen wie ein kleiner Soldat, mit Drill und Disziplin. Sein Leitspruch war immer derselbe: lernen und lehren. Erst lernst du, dann gibst du weiter. Wissen war für ihn nichts, was man hortet, sondern etwas, das weiterfließen muss. Als Kind habe ich das nicht ganz verstanden. Dass ich heute ein Buch schreibe, hat mit diesem Satz zu tun. Veli Hoca lehrt durch mich weiter, ohne es zu wissen.

Aber Veli Hoca war mehr als ein strenger Lehrer. Er war ein Beweis. Seine Familie war gebildet, durch und durch, und sie besaß ein Mehrfamilienhaus mit sechs Wohnungen. Jedes seiner Kinder hatte eine eigene Wohnung, jedes Kind im Haus ein eigenes Zimmer, sogar die Enkel. Auf der einen Straßenseite ich, im einen beheizten Raum. Auf der anderen Seite ein ganzes Haus voller Bildung, Ordnung und eigener Zimmer.

Das war kein Neid. Das war eine Tür. Zum ersten Mal sah ich mit eigenen Augen, dass ein anderes Leben kein Märchen war. Es stand gegenüber und hatte eine Klingel.

Bildung war für mich deshalb nie etwas Abstraktes aus der Schule. Sie hatte ein Gesicht, eine Adresse und ein Haus mit sechs Wohnungen. Die Härte und der Beweis kamen aus demselben Haus. Disziplin und ein besseres Leben gehörten zusammen, und ich sah es jeden Tag, wenn ich aus dem Fenster schaute.

Und die Tür war nicht verschlossen, weil ein Freund dahinter wohnte: Onur, Veli Hocas erstes Enkelkind, genau so alt wie ich und mein bester Freund. Bei Onur gab es alles, was ich nicht hatte, und ich meine wirklich alles. Ein Fahrrad, einen Fernseher, Spielzeug ohne Ende, von He-Man über den Müllwagen bis zu den Ninja Turtles. Und einen Amiga 500.

Ich besaß nichts davon. Trotzdem gab es zwischen uns keine Sekunde Neid. Wir waren beste Freunde, und ich durfte immer mitspielen, je-

derzeit. So war ich oft drüben, in Onurs Zimmer, in dem Haus gegenüber. Das Haus, das mir zeigte, was möglich ist, kannte ich nicht nur vom Fenster aus. Ich war drin.

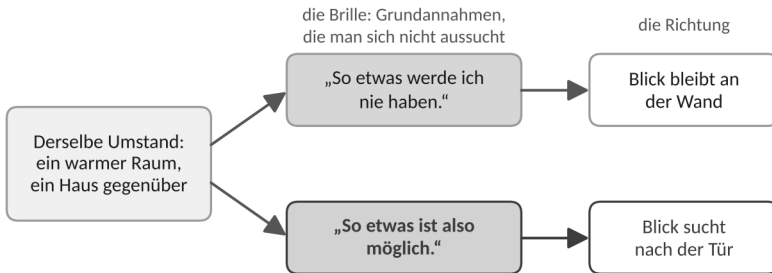
Was mich an Onurs Zimmer am meisten anzog, war nicht das Spielzeug. Es war der Computer. Während wir spielten wie alle Kinder, saß ich irgendwann nur noch davor und dachte: Mit diesem Ding kann man alles machen. Das war ein Fenster in eine Welt, in der nicht Kohle und kaltes Wasser regierten, sondern Logik und Ideen. Ein Mensch hatte entschieden, wie sie funktioniert. Und die Frage, die sich in meinem Kopf festsetzte und nie wieder ging, war simpel: Könnte ich das auch?

Sie ging so weit, dass ich in der fünften Klasse einen Computerkurs besuchte, ohne einen Computer zu besitzen. Ich lernte das Programmieren auf Papier, Einsen und Nullen mit dem Bleistift. Andere Kinder hatten das Gerät und langweilten sich. Ich hatte kein Gerät und brannnte.

* * *

Zwei Kinder, dieselbe Straße in Istanbul. Das eine sieht das Haus gegenüber und denkt: So etwas werde ich nie haben. Das andere sieht dasselbe Haus und denkt: So etwas ist also möglich. Gleiche Straße, gleiches Haus, gleiche Kälte im Zimmer. Zwei verschiedene Richtungen.

Zwei Kinder, dieselbe Straße



Die Brille ändert nicht, ob die Wand da ist. Sie entscheidet, ob du sie nach einer Tür absuchst.
Sie bezahlt keine Miete und ersetzt keinen Aufenthaltstitel; Umstände bleiben real.

Abbildung 1.2: Derselbe Umstand, zwei Brillen, zwei Richtungen: Aus dem Haus gegenüber wird entweder „So etwas werde ich nie haben“ oder „So etwas ist also möglich“.

Die Brille ändert nicht, ob die Wand da ist, nur ob man sie nach einer Tür absucht.

Dafür gibt es ein Wort, das inzwischen so abgenutzt ist, dass man es kaum noch benutzen mag: Mindset. Die meisten verstehen darunter „positiv denken“. Das ist es nicht. Mindset ist die Brille aus Grundannahmen, durch die du die ganze Welt siehst. Das Tückische daran: Du siehst deine eigene Brille nie. Du hältst das, was du durch sie wahrnimmst, für die nackte Wirklichkeit.

Diese Brille hast du dir nicht ausgesucht. Sie wurde dir aufgesetzt, von deiner Familie, deiner Straße, deinen ersten Jahren. Bei mir waren es die Kälte, der strenge Lehrer und das Haus gegenüber. Bei dir war es etwas anderes. Niemand sucht sich seine erste Brille aus.

Aber du bist nicht zur lebenslangen Brillenträgerschaft verurteilt. Eine geprägte Annahme lässt sich überschreiben. Nicht über Nacht, nicht an einem Wochenende vor dem Spiegel, und niemand macht es für dich. Ich habe meine Brille gewechselt, lange bevor sich meine Umstände besserten. Die blieben noch Jahre schwierig. Was sich zuerst änderte, war die Richtung, in die ich schaute.

Ich will hier ehrlich bleiben, weil an dieser Stelle viele Bücher zu glatt werden. Eine neue Brille bezahlt keine Miete. Sie heilt keine Krankheit, sie bringt keine Kinderbetreuung und ersetzt keinen Aufenthaltstitel. Umstände sind real, und manche sind schwerer als andere. Die Brille entscheidet nicht, ob die Wand da ist. Sie entscheidet nur, ob du sie nach einer Tür absuchst.

Wie überschreibt man so eine Annahme? Nicht durch Sätze, die du dir selbst nicht glaubst. Durch Wiederholung im echten Leben. Jedes Mal, wenn die alte Stimme „das schaffst du nicht“ flüstert und du trotzdem den nächsten kleinen Schritt gehst, wird sie leiser. Jedes Mal, wenn du nachgibst, wird sie lauter. Eine Überzeugung ist kein Gedanke. Sie ist eine Gewohnheit des Denkens. Das habe ich am Schlagzeug gelernt, mit dem ich mit 12 anfang: Besser wird man nicht durch Einsicht, sondern durch Üben.

Die Aktennummer

Mit 12, im Sommer 1996, kam ich nach Berlin. Mein Großvater war 1968 als Gastarbeiter gekommen, mein Vater 1984. Ich war das jüngste Glied einer Kette und wusste es nicht. Ich freute mich auf Schokolade. So weit reichte der Plan eines Zwölfjährigen.

Die Jahre danach erzähle ich dir nicht ausführlich. Nicht, weil ich mich schäme, sondern weil sie in diesem Buch nicht die Hauptrolle spielen. Die Kurzfassung: Die Schule lief nicht. Zu Hause trug nicht. Ich verbrachte Zeit in Einrichtungen der Jugendhilfe und wurde dort zu dem, was man einen „Fall“ nennt. Eine Aktennummer, eine Zuständigkeit, ein Vorgang, der von einer Stelle zur nächsten geschoben wird.

Irgendwann in dieser Zeit fragte mich jemand, wer ich eigentlich sei. Nicht welche Nummer, nicht welche Zuständigkeit. Wer. Und ich sagte den Satz, der seither alles trägt, was danach kam: „Ich bin ein Mensch.“

Drei Worte. Heute klingen sie selbstverständlich. Für einen Jugendlichen, der jeden Tag wie eine Nummer behandelt wurde, waren sie ein Aufstand.

Es gab in diesen Jahren zwei Arten von Orten. Die einen fragten nach meiner Akte. Die anderen fragten, was ich kann: eine Bibliothek mit Computern, ein Jugendprojekt mit einem Schlagzeug. Dort war ich kein Vorgang. Dort baute ich Webseiten für ein paar Mark und lernte, was später meine ganze Arbeit tragen sollte. Niemand fragte nach meinem Abschluss, wenn die Seite bei Google oben stand. Das war die erste Ahnung von Freiheit: Es gibt Spielfelder, auf denen deine Akte nicht zählt.

2005 holte ich meinen Hauptschulabschluss nach, mit über 20. Kein Triumph mit Urkunde und Feier. Ein Riss in einer Mauer. Im selben Jahr fiel eine andere Tür zu, und ich landete in der Selbstständigkeit. Davon mehr in Kapitel 3.

* * *

Du hattest vielleicht nie eine Akte beim Amt. Aber du hast eine. Jeder hat eine. Es ist die Geschichte, die andere über dich geschrieben haben und die du irgendwann ungeprüft übernommen hast.

Der Lehrer, der sagte, aus dir werde nichts. Der Satz „du bist halt nicht der Typ dafür“, den dir jemand verpasst hat, als du dich nicht wehren konntest. Bei mir stand so etwas wie „Fall“ auf dem Stempel. Bei dir steht etwas anderes. Es ist fremde Handschrift in deiner Akte. Solange du sie für die Wahrheit hältst, lebst du ein Leben, das andere für dich notiert haben. Und du wunderst dich, warum es sich nie wie deins anfühlt.

Hier ist die wichtigste Unterscheidung dieses Kapitels: Es gibt einen Unterschied zwischen dem, was dir passiert ist, und dem, was du bist. Was dir passiert ist, sind Umstände. Was du bist, entscheidest du im Jetzt. Diese beiden werden ständig verwechselt.

Solange ich glaubte, ich sei ein Fall, verhielt ich mich wie einer. Ich wartete darauf, dass jemand über mich entscheidet, weil ich es so gewohnt war. Der Wendepunkt kam nicht, als sich meine Umstände änderten. Er kam, als sich mein Satz änderte. Aus „Ich bin ein Fall“ wurde „Ich bin ein Mensch, dem etwas zugestoßen ist“.

Versteh das nicht falsch. Es heißt nicht, dass alles meine Schuld war. Ein Kind trägt keine Schuld an den Entscheidungen der Erwachsenen um es herum. Und ein System, das Menschen zu Nummern macht, bleibt ein Problem, egal wie der Einzelne damit umgeht. Verantwortung ist etwas anderes als Schuld. Schuld schaut zurück. Verantwortung schaut nach vorn und fragt: Egal, wer schuld war, was mache ich jetzt daraus?

Das ist keine moralische Forderung. Es ist eine Entlastung. Solange die Macht über mein Leben bei den Umständen lag, konnte ich nur warten. In dem Moment, in dem ich mir die Feder zurücknahm, konnte ich schreiben. Nicht alles. Aber die nächste Zeile.

Wessen Erwartungen du gerade erfüllst

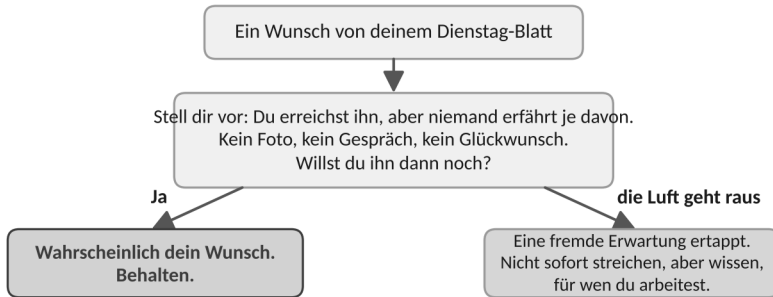
Jetzt zurück zu deinem Dienstag. Wenn du ihn aufschreibst, wirst du merken, dass einige Wünsche gar nicht deine sind.

Das große Haus, weil die Eltern immer zur Miete wohnten. Der Titel auf der Visitenkarte, weil der Bruder einen hat. Das volle Wochenende, weil Ruhe in deiner Familie als Faulheit galt. Die Selbstständigkeit, weil in deiner Branche alle davon reden. Oder umgekehrt die Festanstellung, weil zu Hause nie jemand etwas anderes gewagt hat. Erwartungen anderer sind leise. Sie klingen wie eigene Gedanken.

Ein einfacher Test hilft beim Sortieren. Stell dir vor, du erreichst den Wunsch, aber niemand erfährt je davon. Kein Foto, kein Gespräch, kein Glückwunsch. Willst du ihn dann noch? Wenn ja, ist er wahrscheinlich deiner. Wenn die Luft rausgeht, hast du gerade eine fremde Erwartung

ertappt. Das ist kein Grund, sie sofort zu streichen. Aber du solltest wissen, für wen du arbeitest.

Der Test: Wessen Wunsch ist das?



Fremde Erwartungen sind leise und klingen wie eigene Gedanken: das Haus, der Titel, die Selbstständigkeit, die Festanstellung. Der Test sortiert, er verbietet nichts.

Abbildung 1.3: Der Test für jeden Wunsch auf dem Dienstag-Blatt: Würdest du ihn noch wollen, wenn niemand je davon erführe? Bei Ja ist er wahrscheinlich deiner; geht die Luft raus, ist eine fremde Erwartung ertappt, die man kennen, aber nicht sofort streichen muss.

Ich kenne den Sog der Herde gut. Als ich 2006 anfang, Versicherungen über das Internet vergleichbar zu machen, schüttelten viele den Kopf. Die Geschichte erzähle ich in Kapitel 3. Hier zählt nur eins: Die besten Plätze lagen damals dort, wo niemand stand. In der Mitte der Herde findest du nie etwas, das die anderen nicht schon haben.

Gegen die Herde zu denken heißt aber nicht, aus Prinzip das Gegenteil zu tun. Das wäre genauso unfrei wie blindes Mitlaufen, nur andersherum. Es heißt: selbst prüfen. Die Frage ist nie „Was machen alle?“, sondern „Was ist für mich hier richtig?“. Manchmal liegt die Mehrheit richtig. Dann läufst du mit, aber aus eigenem Entschluss.

Um 2008 sagte mir der Vater eines Freundes einen Satz, der seither hilft: „Alles ist ein Spiel.“ Ich hatte als Jugendlicher Tausende Stunden mit Aufbau- und Strategiespielen verbracht. Zum Teil habe ich mein

Deutsch daran gelernt. Ich liebte es, ein System zu durchschauen, seine Regeln zu lernen und dann besser zu spielen als andere.

Wenn das echte Leben auch ein Spiel ist, mit Regeln und Spielfeldern, dann darf ich mir mein Spielfeld aussuchen. Und ich muss nicht jede Regel, die mir jemand vorsagt, für ein Naturgesetz halten. Manche Regeln sind nur Gewohnheiten einer Branche, einer Familie oder einer Stadt.

Deshalb heißen die Aufgaben in diesem Buch Missionen und nicht Übungen. In einem Spiel macht man keine Hausaufgaben. Man erfüllt Missionen. Diese kleine Verschiebung ist wichtiger, als sie aussieht.

Der Kopf: Was beide Teile dieses Buches verbindet

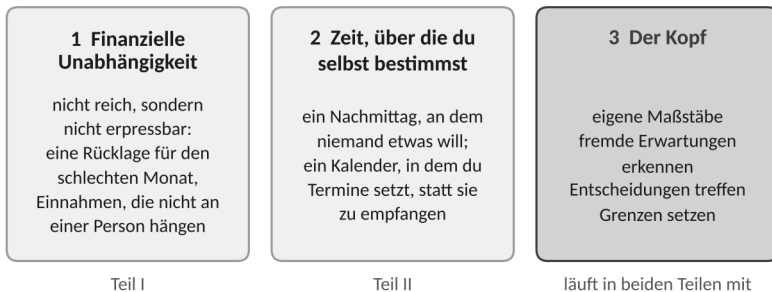
Freiheit ist in diesem Buch kein einzelner Zustand, den man erreicht oder verfehlt. Es gibt mindestens drei verschiedene, und sie hängen nur lose zusammen.

Die erste ist finanzielle Unabhängigkeit. Nicht reich, sondern nicht erpressbar. Eine Rücklage, die dich einen schlechten Monat überstehen lässt. Einnahmen, die nicht an einer einzigen Person hängen. Darum geht es in Teil I.

Die zweite ist Zeit, über die du selbst bestimmst. Ein Nachmittag, an dem niemand etwas von dir will. Ein Kalender, in dem du Termine setzt, statt sie zu empfangen. Darum geht es in Teil II.

Die dritte läuft in beiden Teilen mit, und ich will sie hier benennen, damit du sie später wiedererkennst. Ich nenne sie den Kopf. Sie ist die einzige, die du dir nicht kaufen kannst. Und die einzige, die dir niemand nehmen kann, solange du sie nicht freiwillig abgibst. Vier Dinge gehören dazu.

Drei Freiheiten, lose verbunden



Die erste bringt die zweite nicht von allein mit: Ein gutes Konto und ein Kalender, der niemandem gehört, schließen sich nicht aus. Freier wird ein Dienstag durch eine Entscheidung, nicht durch mehr Geld.

Nicht alle drei in voller Größe: Teilzeit, Jobwechsel oder ein Nein sind gleichwertige Schritte.

Die dritte kostet kein Geld, nur Ehrlichkeit mit dir selbst; sie ist die einzige, die niemand nehmen kann.

Abbildung 1.4: Drei Freiheiten, die nur lose zusammenhängen: finanzielle Unabhängigkeit (Teil I), selbstbestimmte Zeit (Teil II) und der Kopf mit seinen vier Teilen, der in beiden mitläuft. Die erste bringt die zweite nicht von allein mit.

Erstens entwickelst du eigene Maßstäbe. Was ist für dich genug? Was ist für dich ein guter Dienstag? Niemand kann das für dich beantworten, und jede Zahl in diesem Buch braucht diese Antwort als Grundlage.

Zweitens erkennst du fremde Erwartungen. Nicht bekämpfen, erst einmal nur sehen: Wessen Stimme ist das, die gerade sagt, was du haben solltest?

Drittens triffst du Entscheidungen. Nicht alles auf einmal, aber eine, die du heute treffen kannst, statt auf den richtigen Zeitpunkt zu warten. Ich habe lange darauf gewartet, dass jemand über mich entscheidet. Das war die unfreieste Zeit meines Lebens, und sie hatte wenig mit Geld zu tun.

Viertens setzt du Grenzen. Zu Menschen, zu Aufgaben, zu dir selbst. Freiheit ohne Grenzen ist keine Freiheit, sondern Verfügbarkeit für alle. Ein Beispiel, erfunden, aber alltäglich: Lena, Pflegefachkraft, sagt

bei jedem Anruf aus der Station zu, auch am freien Sonntag. Ihr Konto-stand hat sich dadurch verbessert, ihr Dienstag nicht. Die Grenze, die sie braucht, kostet kein Geld, nur den Mut, einmal „Sonntags gehe ich nicht ans Diensthandy“ zu sagen und beim zweiten Mal dabei zu bleiben. Davon handelt Teil II ausführlich.

Diese vier Dinge kosten kein Geld. Umsonst sind sie trotzdem nicht, denn sie kosten Ehrlichkeit mit dir selbst. Und sie sind der Grund, warum zwei Menschen mit demselben Kontostand ein völlig verschieden freies Leben führen können.

Ein Missverständnis hatte ich selbst lange: dass die erste Freiheit die zweite von allein mitbringt. Ich hatte Jahre, in denen das Konto gut aussah und mein Kalender trotzdem niemandem gehörte, am wenigsten mir. Mehr Geld hat diese Dienstage nicht freier gemacht. Das hat erst eine Entscheidung getan, von der ich in Kapitel 9 erzähle.

Du brauchst nicht alle drei in voller Größe. Ich kenne Menschen mit großem Vermögen, die keinen freien Dienstag haben. Und ich kenne Menschen mit kleinem Einkommen, die genau wissen, was sie wollen, und es jeden Tag ein Stück leben. Unternehmertum war mein Weg. Eine Teilzeitstelle, ein Jobwechsel, ein Betrieb, der ohne seinen Inhaber läuft, ein Nein zu einem Projekt: alles gleichwertige Schritte, wenn sie deinen Dienstag freier machen.

Und wer gerade zwei Jobs hat, ein krankes Kind oder eine pflegebedürftige Mutter, findet in diesem Kapitel keine Aufforderung, mehr zu wollen. Es ist die Erlaubnis, genau hinzusehen, was der eigene Dienstag wirklich braucht. Manchmal ist das eine einzige Stunde. Eine Stunde ist ein Anfang.

Freiheit zeigt sich an einem gewöhnlichen Dienstag, nicht auf einem Foto.

DER STOIKER SAGT

Der erste Abschnitt von Epiktets Handbüchlein (Handbüchlein 1) trägt dieses ganze Kapitel: Manches liegt in unserer Macht, anderes nicht. In unserer Macht liegen unser Urteil, unser Streben, unser Handeln. Nicht in unserer Macht liegen der Körper, der Besitz, das Ansehen, die Familie, in die wir geboren werden.

Epiktet war als Sklave geboren. Wer hätte mehr Grund gehabt, sich als Opfer zu sehen? Gerade er lehrte, dass der innere Raum, in dem du urteilst und entscheidest, niemandem gehört außer dir. Das Kind im Kohlekeller hätte ihn sofort verstanden. Die Kälte lag nicht in seiner Macht. Der Weg in den Keller schon.

WAS DU MITNIMMST

- Dein Ziel ist ein gewünschter Alltag, kein Bild aus der Werbung. Der gewöhnliche Dienstag ist der Maßstab.
- Mindset ist die Brille aus Grundannahmen, durch die du alles siehst. Sie ist geprägt, aber nicht festgelegt. Sie ändert nicht die Wand, nur ob du nach der Tür suchst.
- Was dir passiert ist und was du bist, sind zwei verschiedene Dinge. Schuld schaut zurück, Verantwortung schaut nach vorn.
- Der Kopf verbindet beide Teile dieses Buches: eigene Maßstäbe, erkannte Erwartungen, getroffene Entscheidungen, gesetzte Grenzen.

Mission: Beschreib deinen Dienstag

Nimm dir 30 bis 60 Minuten, ein Blatt und einen Stift. Kein Bildschirm.

Erstens: Schreib drei konkrete Veränderungen auf, die dein Leben freier machen würden. Konkret heißt: mit einer Zahl oder einer Uhrzeit. Nicht „weniger Stress“, sondern „keine E-Mails nach 18 Uhr“. Nicht „mehr Geld“, sondern „drei Monatsausgaben auf einem Konto, an das ich nicht gehe“. Nicht „mehr Zeit für die Kinder“, sondern „jeden Mittwoch ab 15 Uhr“.

Zweitens: Beschreib einen gewöhnlichen Dienstag in dem Leben, das du dir wünschst. Vom Aufstehen bis zum Einschlafen. Wer ist da, woran arbeitest du, wie lange, worüber machst du dir keine Sorgen mehr. Keine Luxusfantasie. Ein Dienstag, den du zehn Jahre lang gern wiederholen würdest.

Drittens: Streich alles durch, von dem du merkst, dass es nicht dein Wunsch ist, sondern der eines anderen Menschen. Nimm dafür den Test von oben: Willst du es noch, wenn niemand davon erfährt? Was übrig bleibt, heb auf. Du brauchst es in Kapitel 2 und in Kapitel 5, wenn wir ausrechnen, was dieser Dienstag kostet und verdient.

2 — Was verdienst du wirklich pro Sekunde?

Dieselben 3.000 Euro ergeben drei verschiedene Sekundenwerte, je nachdem, welche Uhr du fragst.

Frag jemanden, was er pro Stunde verdient. Die meisten antworten schnell. Sie nennen die Zahl aus dem Arbeitsvertrag oder teilen ihr Gehalt durch die Stunden, die auf dem Papier stehen. Dann frag, was er pro Sekunde verdient. Jetzt wird es still. Niemand rechnet in Sekunden. Genau deshalb habe ich irgendwann angefangen, es zu tun.

Im Auftakt hast du gesehen, was aus einem Cent pro Sekunde wird, wenn er rund um die Uhr läuft: 315.360 Euro in einem Jahr mit 365 Tagen. Diese Zahl macht Eindruck. Aber sie beantwortet eine andere Frage als die, die du dir vielleicht gerade stellst. Wo stehe ich eigentlich? Was ist meine Sekunde wert, heute, mit meinem Job, meinem Betrieb, meinem Konto?

Die Antwort ist unbequem, weil es nicht eine Antwort gibt, sondern mindestens drei. Es kommt darauf an, welche Uhr du fragst. Und es kommt darauf an, welchen Betrag du oben in die Rechnung steckst. Umsatz, Gehalt, Gewinn und das Geld, das am Ende privat übrig bleibt, sind vier verschiedene Zahlen. Wer sie verwechselt, rechnet sich reich oder arm, ohne es zu merken.

Warum überhaupt Sekunden und nicht Stunden? Weil Stunden verzeihen. „Ich verdiene 18 Euro die Stunde“ klingt nach einer fertigen Auskunft. Die Sekunde zwingt dich, dazuzusagen, welche Stunden du gezahlt hast und welche nicht. Sie ist so klein, dass sich darin nichts verstecken lässt. Deshalb hat sie mir mehr beigebracht als jede Monatsabrechnung.

Ich habe meine eigene Zahl jahrelang nicht sauber beschriftet. Dazu später mehr. Erst die Uhren.

Ein Sekundenwert ohne Beschriftung ist keine Zahl, sondern ein Gerücht.

Drei Uhren für dasselbe Geld

Stell dir drei Uhren vor. Die erste ist die Arbeitsuhr. Sie läuft nur, wenn du bezahlt wirst, und steht still, sobald du den Stift weglegst. Die zweite ist die Uhr der gebundenen Zeit. Sie läuft auch auf dem Weg zur Arbeit, beim Bügeln des Hemds für den Termin, beim Beantworten der Nachricht am Sonntagabend. Die dritte ist die Kalenderuhr. Sie läuft immer. Nachts, im Urlaub, im Krankenbett.

Mein Ziel, ein Cent pro Sekunde, bezog sich auf die dritte Uhr. Darauf komme ich zurück. Die meisten Menschen leben auf der ersten Uhr und spüren die zweite. Deshalb fangen wir dort an.

Nehmen wir Mara. Du hast in Kapitel 1 einen gewöhnlichen Dienstag beschrieben, den du dir wünschst. Maras gewöhnlicher Dienstag sieht so aus: Wecker um sechs, Bahn um sieben, Arbeit ab acht. Mittags isst sie am Schreibtisch, abends kommt sie um halb sieben nach Hause. Um neun liest sie noch eine Nachricht vom Chef und antwortet, weil es nur zwei Minuten dauert. Beahlt werden acht Stunden. Gebunden sind mehr.

Mara ist erfunden, ihre Zahlen sind es auch, aber sie sind nicht aus der Luft gegriffen. Sie ist angestellt, hat 3.000 Euro netto im Monat und 160 bezahlte Stunden. Dazu kommen 20 Stunden Arbeitsweg und rund 10 Stunden, die der Job ungefragt frisst: Dienstpläne lesen, Kleidung richten, abends noch eine Mail beantworten. Zusammen 190 gebundene Stunden.

Die Arbeitsuhr: 3.000 geteilt durch 160 sind 18,75 Euro je bezahlter Stunde. Geteilt durch 3.600 Sekunden sind das 0,0052 Euro, also rund 0,52 Cent je Sekunde. Das ist die Zahl, die Mara nennen würde, wenn man sie fragt.

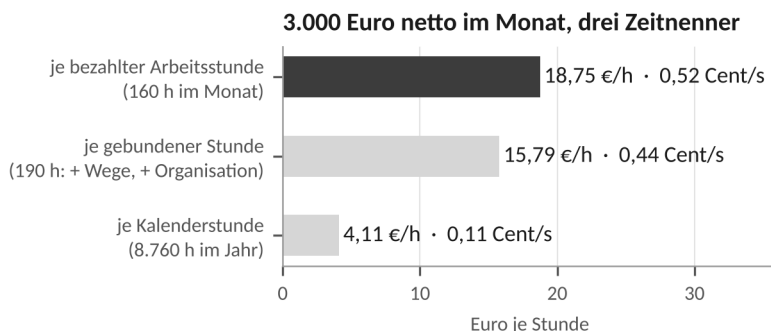
Die Uhr der gebundenen Zeit: 3.000 geteilt durch 190 sind 15,79 Euro. Je Sekunde 0,0044 Euro, rund 0,44 Cent. Das sind knapp 16 Prozent weniger je Stunde. Klingt nach wenig. Dahinter stecken aber 30 Stunden im Monat, die Mara dem Job gibt und für die niemand zahlt.

Die Kalenderuhr: 3.000 Euro im Monat sind 36.000 im Jahr. Verteilt auf die 31.536.000 Sekunden eines Jahres mit 365 Tagen bleiben 0,0011 Euro je Sekunde, rund 0,11 Cent. Gut ein Zehntel Cent.

Wichtig: Maras Arbeitgeber zahlt nicht sekundlich und schon gar nicht, während sie schläft. Die dritte Zahl verteilt ihr Einkommen nur zur Anschauung auf die Kalenderzeit. Sie ist eine Vergleichsgröße, kein Zahlungsstrom. Ein Cent pro Kalendersekunde ist fast das Neunfache von Maras Kalenderwert.

Maras Sekundenwert	Nenner	Euro je Stunde	Cent je Sekunde
je bezahlter Arbeitsstunde	160 Std. im Monat	18,75 €	0,52
je gebundener Stunde	190 Std. im Monat	15,79 €	0,44
je Kalendersekunde	31.536.000 Sek. im Jahr	4,11 €	0,11

Erfundenes Beispiel, 3.000 Euro netto im Monat, Jahr mit 365 Tagen. Die Kalenderstunde ergibt sich aus 36.000 Euro geteilt durch 8.760 Stunden im Jahr.



Beispiel Mara (erfunden). Derselbe Betrag, drei Nenner:
bezahlte Zeit, gebundene Zeit, Kalenderzeit.

Abbildung 2.1: Zwei Uhren, ein Einkommen: 3.000 Euro netto im Monat ergeben 0,52 Cent je bezahlter Arbeitssekunde, 0,44 Cent je gebundener Sekunde und 0,11 Cent je Kalendersekunde. Modellrechnung, erfundenes Beispiel, 365 Tage, 160 beziehungsweise 190 Stunden im Monat, ohne weitere Abzüge.

Dieselbe Rechnung funktioniert mit kleineren Zahlen, und sie wird dadurch nicht peinlich. Eine Kollegin von Mara arbeitet in Teilzeit, 120 bezahlte Stunden, 1.600 Euro netto. Je bezahlter Stunde 13,33 Euro, rund 0,37 Cent je Sekunde. Auf der Kalenderuhr 19.200 Euro im Jahr, rund 0,06 Cent je Sekunde. Es ist ihre Zahl, kein Mangel an Ehrgeiz, und sie hat denselben Anspruch darauf, ehrlich beschriftet zu werden.

Noch eine vierte Uhr gehört erwähnt, auch wenn sie in keiner Tabelle steht. Wer Kinder betreut, Angehörige pflegt oder einen Haushalt allein trägt, arbeitet Stunden, die kein Gehaltszettel kennt. Wer 25 Stunden in einer Arztpraxis arbeitet und daneben zwei Kinder und eine Mutter versorgt, hat auf der Arbeitsuhr eine kleine Zahl und auf der zweiten Uhr eine große. Die Stunden mit der Mutter stehen auf keiner.

Diese Rechnung bewertet diese Zeit nicht; sie kann es nicht. Sie zeigt nur, was dein bezahltes Einkommen an Zeit bindet, und was nicht in Geld ausgedrückt wird, bleibt trotzdem Arbeit.

* * *

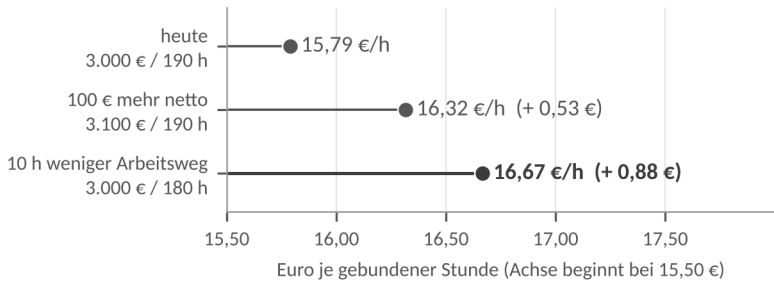
Jetzt siehst du, warum ich bei meinem Ziel so auf die Uhr bestanden habe. Hätte Mara einen Cent je bezahlter Arbeitssekunde, wären das 36 Euro die Stunde und 5.760 Euro im Monat. Ein gutes Gehalt, kein Märchen. Im Jahr 69.120 Euro.

Ein Cent je Kalendersekunde dagegen sind 26.280 Euro im Monat, als Jahresdurchschnitt gerechnet. Derselbe Sekundenbetrag, ein anderer Zeitraum, ein Unterschied um mehr als das Viereinhalbfache. Wenn dir jemand erzählt, er verdiene einen Cent pro Sekunde, frag ihn, welche Uhr er meint.

Mit der Arbeitsuhr kannst du auch Preise lesen. Kopfhörer für 150 Euro kosten Mara acht bezahlte Stunden. Mit 190 Stunden als Nenner, also als der Stundenzahl, durch die geteilt wird, sind es neuneinhalb gebundene Stunden. Beide Zahlen stimmen, sie beantworten nur verschiedene Fragen. Du musst deshalb keine Kopfhörer bereuen. Du sollst nur wissen, womit du bezahlst.

Die Rechnung geht auch andersherum. Eine Gehaltserhöhung um 100 Euro netto im Monat hebt Maras bezahlte Arbeitssekunde um knapp 0,02 Cent. 10 Stunden weniger Arbeitsweg im Monat, etwa durch zwei Tage Homeoffice in der Woche, verändern ihren zweiten Wert stärker als diese Erhöhung. Mit 10 Stunden weniger Weg steigt ihr Wert je gebundener Stunde von 15,79 auf 16,67 Euro. Die 100 Euro mehr Gehalt bringen ihn nur auf 16,32 Euro. Zeit zurückzuholen ist oft der größere Hebel, und er steht in keiner Gehaltsverhandlung auf dem Zettel.

Mara: 100 Euro mehr oder 10 Stunden weniger Weg?



Beispiel Mara (erfunden): 160 bezahlte Stunden, 20 h Arbeitsweg, 10 h Organisation. Zwei Tage Homeoffice in der Woche sparen etwa 10 Stunden Weg im Monat. Nettobeträge, Monat als Zwölftel des Jahres.

Abbildung 2.2: Maras Wert je gebundener Stunde in drei Fällen: heute 15,79 Euro (3.000 Euro netto, 190 Stunden), mit 100 Euro mehr netto 16,32 Euro, mit 10 Stunden weniger Arbeitsweg 16,67 Euro. Erfundenes Beispiel, Nettobeträge, Monat als Zwölftel des Jahres; die Achse beginnt bei 15,50 Euro.

Eine Bemerkung zur Methode, bevor es weitergeht. Ich rechne mit Nettobeträgen, also mit dem, was tatsächlich auf dem Konto landet. Brutto ist eine Zahl für den Arbeitgeber und das Finanzamt, nicht für deine Sekunde. Und wenn ich „im Monat“ sage, meine ich ein Zwölftel des Jahres. Kein Februar, kein Dezember mit Weihnachtsgeld. Ein Durchschnitt.

Vier Menschen, vier Beträge

Mara war die Erste. Bei ihr ging es um die Uhr. Bei den nächsten drei geht es um den Betrag, der oben in die Rechnung kommt, und der ist bei jedem ein anderer.

Jonas ist Grafiker, selbstständig, ebenfalls erfunden. Sein Stundensatz beträgt 60 Euro. Wer das hört, rechnet schnell: 60 geteilt durch 3.600 sind 1,67 Cent je Sekunde. Dreimal Mara. Jonas rechnet nicht so. Jedenfalls nicht mehr.

Er stellt im Monat rund 100 Stunden in Rechnung. Das ergibt 6.000 Euro Umsatz. Gearbeitet hat er aber 170 Stunden: Angebote schreiben, Kunden nachfassen, Rechnungen stellen, neue Programme lernen, Buchhaltung. Dazu kommen Wochen, in denen kein Auftrag kommt und er trotzdem am Schreibtisch sitzt.

Von 170 Stunden sind also 100 bezahlt, knapp 59 Prozent. Die anderen 70 Stunden sind nicht verschwendet, sie sind der Preis dafür, dass die 100 überhaupt zustande kommen. Ohne Angebot kein Auftrag, ohne Rechnung kein Geld. Nur taucht dieser Preis in keinem Stundensatz auf. Er steht in keiner Rechnung, die Jonas je verschickt hat.

Von den 6.000 Euro gehen zuerst die Kosten des Betriebs ab: Programme, Rechner, Berufshaftpflicht, Arbeitsplatz, Fahrten. Im Beispiel 1.000 Euro. Bleiben 5.000 Euro Überschuss vor Steuern. Davon zahlt Jonas Einkommensteuer, seine Krankenversicherung, etwas für das Alter, und er legt für schwache Monate zurück. Wie viel genau, hängt von seiner Lage ab; das rechnet ein Steuerberater, nicht dieses Buch. Nehmen wir für das Beispiel an, dass ihm 3.000 Euro privat bleiben.

Dann sieht seine Arbeitsuhr so aus: 3.000 geteilt durch 170 sind 17,65 Euro je Stunde, rund 0,49 Cent je Sekunde. Mara liegt bei 0,52. Der Mann mit dem 60-Euro-Stundensatz verdient im Beispiel je gearbeiteter Sekunde etwa so viel wie die Angestellte mit 3.000 Euro netto. Auf der Kalenderuhr stehen beide bei 0,11 Cent.

Jonas: vom Stundensatz zur Arbeitssekunde

Schnelle Rechnung: $60 \text{ €} \div 3.600 = 1,67 \text{ Cent}$. Das ist Umsatz je verkaufter Sekunde, kein Verdienst.

	6.000 € Umsatz im Monat	60 € Stundensatz × 100 Stunden in Rechnung gestellt
–	1.000 € Kosten des Betriebs	Programme, Rechner, Berufshaftpflicht, Arbeitsplatz, Fahrten
=	5.000 € Überschuss vor Steuern	
–	2.000 € Steuer, Versicherung, Rücklage	Annahme des Beispiels; den Einzelfall rechnet der Steuerberater
=	3.000 € privat	
÷	170 gearbeitete Stunden	100 bezahlt + 70 unbezahlt: Angebote, Nachfassen, Rechnungen, Buchhaltung
=	17,65 € je Stunde = 0,49 Cent je Sekunde	Mara: 0,52 Cent je bezahlter Sekunde

Erfundenes Beispiel, selbstständiger Grafiker. Monat als Zwölftel des Jahres.

Steuer und Abgaben sind eine Annahme; sie hängen von Lage, Rechtsform und Jahr ab.

Abbildung 2.3: Jonas, selbstständiger Grafiker (erfunden): 60 Euro Stundensatz mal 100 abgerechnete Stunden sind 6.000 Euro Umsatz; nach 1.000 Euro Betriebskosten und 2.000 Euro für Steuer, Versicherung und Rücklage (Annahme) bleiben 3.000 Euro privat, verteilt auf 170 gearbeitete Stunden 17,65 Euro je Stunde oder 0,49 Cent je Sekunde. Die schnelle Rechnung 60 Euro durch 3.600 ergibt 1,67 Cent Umsatz je verkaufter Sekunde, keinen Verdienst.

Das ist kein Argument gegen die Selbstständigkeit. Jonas hat Freiheiten, die Mara nicht hat, und Risiken, die sie nicht trägt. Es ist ein Argument gegen eine Verwechslung. Honorarumsatz ist kein Einkommen. Wer seinen Stundensatz durch 3.600 teilt, rechnet Umsatz je verkaufter Sekunde und hält das Ergebnis für Verdienst. Ich kenne diesen Fehler von innen.

Wer wie Jonas arbeitet und wissen will, was seine Stunde kosten muss, damit am Ende etwas übrig bleibt, findet dafür einen Rechner auf salihdaglar.de/rechner/unternehmer-stundensatz/. Er dreht die Frage um: nicht „Was verdiene ich?“, sondern „Was muss ich verlangen?“. Beides gehört zusammen.

* * *

Nadia, erfunden, führt einen Handwerksbetrieb mit sechs Angestellten. 900.000 Euro Umsatz im Jahr. Wenn Nadia auf einer Feier erzählt, was ihr Betrieb pro Sekunde macht, teilt sie den Umsatz durch die Jahressekunden und landet bei 2,85 Cent. Fast drei Cent, rund um die Uhr. Es ist die eindrucksvollste und zugleich die nutzloseste Zahl ihres Betriebs.

Denn von den 900.000 Euro gehen Löhne, Material, Miete, Fahrzeuge, Versicherungen, Werkzeug und Werbung ab. Im Beispiel 790.000 Euro. Bleiben 110.000 Euro betrieblicher Überschuss vor Steuern. Das sind 0,35 Cent je Kalendersekunde, ein Achtel der Partyzahl.

Und 110.000 Euro sind noch nicht Nadias Geld. Der Betrieb zahlt Steuern auf seinen Gewinn. Er braucht Rücklagen für die nächste Maschine, für den Ausfall eines Großkunden, für die Lohnfortzahlung, wenn zwei Leute gleichzeitig krank sind. Vielleicht tilgt er einen Kredit. Nadia entnimmt im Beispiel 4.000 Euro im Monat, 48.000 Euro im Jahr. Die übrigen 62.000 Euro bleiben für Steuern, Rücklagen und Tilgung im Betrieb.

Nadia: vom Umsatz zu dem, was sie entnimmt

Umsatz	900.000 € im Jahr · 2,85 Cent je Kalendersekunde
	die Partyzahl
betrieblicher Überschuss vor Steuern	110.000 € im Jahr · 0,35 Cent je Kalendersekunde
	nach 790.000 € Löhnen, Material, Miete, Fahrzeugen ...
Auszahlung an Nadia	48.000 € im Jahr · 0,48 Cent je Arbeitssekunde
	4.000 € im Monat; 62.000 € bleiben für Steuern, Rücklagen, Tilgung
privat verfügbar	----- ? € · fünfte Zeile, hier offen
	nach persönlicher Steuer; keine pauschale Quote

Rote Zeile: 4.000 € im Monat ÷ 230 Arbeitsstunden = 17,39 € je Stunde; ÷ 3.600 = 0,48 Cent je Sekunde.

Erfundenes Beispiel: Handwerksbetrieb mit sechs Angestellten, Jahr mit 365 Tagen. Balkenlänge: Betrag je Jahr. Mara 0,52 und Jonas 0,49 Cent je Arbeitssekunde: derselbe halbe Cent.

Abbildung 2.4: Nadias Handwerksbetrieb (erfunden) in vier Zeilen: 900.000 Euro Umsatz im Jahr (2,85 Cent je Kalendersekunde), 110.000 Euro betrieblicher Überschuss vor Steuern (0,35 Cent), 48.000 Euro Auszahlung an Nadia (4.000 Euro im Monat, bei 230 Arbeitsstunden 17,39 Euro je Stunde oder 0,48 Cent je Arbeitssekunde) und die offene fünfte Zeile nach persönlicher Steuer. Jahr mit 365 Tagen, Balkenlänge nach Betrag je Jahr.

Je nach Rechtsform heißt diese Auszahlung Entnahme oder Gehalt und steht an einer anderen Stelle der Rechnung. Den Gedanken ändert das nicht. Was Nadia von den 4.000 Euro nach ihrer persönlichen Steuer behält, hängt von ihrer Lage ab. Das ist eine fünfte Zeile, und ich lasse sie offen. Eine pauschale Steuerquote erfinde ich nicht. Steuersätze hängen von Rechtsform, Land und Jahr ab.

Nadia arbeitet 230 Stunden im Monat. Ihre Auszahlung geteilt durch ihre Zeit: 17,39 Euro je Stunde, 0,48 Cent je Sekunde. Mara 0,52, Jonas 0,49, Nadia 0,48. Drei Lebensformen, und im Beispiel landen alle bei einem halben Cent je Arbeitssekunde. Das ist kein Naturgesetz, aber

auch kein Zufall: Wer Stunden verkauft, hat eine Decke, und die zeigt Kapitel 3.

Der Unterschied liegt woanders. Nadia hat etwas, das Mara nicht hat: 62.000 Euro, die im Betrieb bleiben und, wenn es gut läuft, Wert aufbauen. Und sie trägt etwas, das Mara nicht trägt: sechs Gehälter am Monatsende, Haftung, eine Steuervorauszahlung, die kommt, ob der Kunde gezahlt hat oder nicht.

Warum tut Nadia sich das an, wenn ihre Arbeitssekunde nicht mehr bringt als Maras? Ich kann nur für mich antworten, und meine Antwort steht in der dritten Uhr. Nadias Betrieb arbeitet auch, wenn sie nicht da ist. Nicht ohne sie, noch nicht. Aber ihre 230 Stunden erzeugen 900.000 Euro Umsatz, weil sechs andere Menschen ihre Stunden dazugeben. Das ist der Anfang dessen, was ich in Kapitel 3 Wertschöpfung nenne. Wie ein Betrieb mit weniger Anwesenheit der Inhaberin auskommt, ist Thema von Kapitel 11.

Die vier Zeilen Umsatz, Überschuss, Auszahlung, privat verfügbar musst du getrennt halten. Sonst vergleichst du eine Firma mit einem Gehaltszettel. In Kapitel 4 schauen wir genauer, was von wiederkehrenden Einnahmen tatsächlich unten ankommt.

* * *

Henrik, erfunden, ist 63 und hat 600.000 Euro in breit gestreuten Fonds und Anleihen. Seine Arbeitsuhr steht still. Er muss niemanden anrufen, nichts liefern. Auf die Frage „Was verdienst du je Arbeitssekunde?“ gibt es für ihn keine Antwort, weil der Nenner null ist. Für Henrik gilt nur die Kalenderuhr.

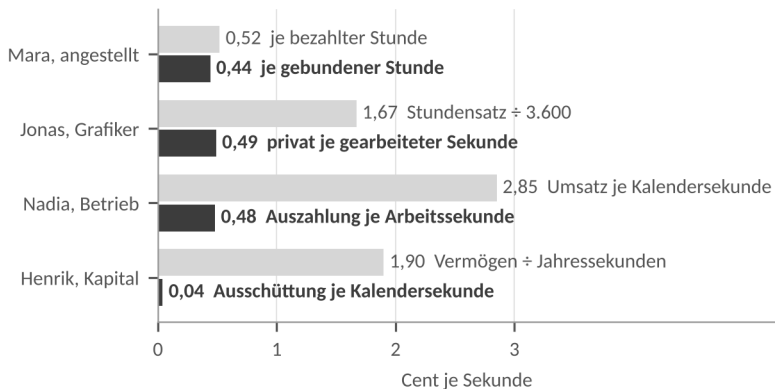
Nehmen wir an, sein Kapital schüttet zwei Prozent im Jahr aus: 12.000 Euro. Eine Annahme, keine Zusage. In manchen Jahren ist es mehr, in anderen fällt der Kurs, und die Ausschüttung sinkt mit. 12.000 Euro verteilt auf die Jahressekunden sind 0,0004 Euro, rund 0,04 Cent je Se-

kunde. Vor Steuer. Und die Inflation nagt am Kapital, auch wenn das Konto ruhig aussieht.

Vier Hundertstel Cent. Für 600.000 Euro. Das Geld fließt ohne Henriks Zeit, aber nicht ohne Preis. Das Kapital ist gebunden, es kann an Wert verlieren, und bevor es da war, hat jemand dafür gearbeitet, gespart oder geerbt. „Passiv“ heißt hier nur: ohne Arbeitsstunden. Es heißt nicht: ohne Einsatz, ohne Risiko, ohne Steuer.

Eine Rechnung, die ich oft sehe und die falsch ist: 600.000 geteilt durch 31.536.000 sind 1,9 Cent je Sekunde. Das klingt nach einem Einkommen und ist keines. Es ist ein Bestand, auf ein Modelljahr verteilt, und ein Bestand ist kein Einkommen; in Kapitel 4 wird das noch wichtig. Wer so lebt, hat nach 12 Monaten nichts mehr.

Vier Personen: die schnelle Zahl und die beschriftete Zahl



Alle vier erfunden. Mara 3.000 € netto, 160 bzw. 190 h; Jonas 60 €/h, 170 h, 3.000 € privat (Annahme); Nadia 900.000 € Umsatz, 4.000 € Entnahme im Monat, 230 h; Henrik 600.000 € Kapital, 2 % Ausschüttung (Annahme). Henriks obere Zahl ist ein Bestand, kein Einkommen. Jahr mit 365 Tagen, Monat als Zwölftel.

Abbildung 2.5: Vier erfundene Personen, je zwei Zahlen in Cent je Sekunde: die schnelle Zahl (Mara 0,52 je bezahlter Stunde, Jonas 1,67 aus dem Stundensatz, Nadia 2,85 aus dem Umsatz, Henrik 1,90 aus dem Vermögen) und die beschriftete Zahl (Mara 0,44 je gebundener Stunde, Jonas 0,49 und Nadia 0,48 je Arbeitssekunde, Henrik 0,04 Ausschüt-

tung je Kalendersekunde bei 2 Prozent, Annahme). Henriks Vermögen durch Jahreskunden ist ein Bestand, kein Einkommen.

Und noch eine Rechnung, die dir zeigt, woher mein Cent kam. Wer einen Cent je Kalendersekunde allein aus Ausschüttungen von zwei Prozent beziehen wollte, bräuchte 315.360 geteilt durch 0,02, also 15.768.000 Euro Kapital. Mein Cent kam nicht aus Kapital. Er kam aus Betrieben, die Nutzen für Kunden schaffen, mit Menschen, die darin arbeiten. Wie das geht, ist das Thema von Kapitel 3.

Meine Zahl, ehrlich beschriftet

Jetzt zu mir. Mein Ziel war ein Cent pro Sekunde auf der Kalenderuhr, 315.360 Euro im Jahr, unabhängig davon, ob ich am Schreibtisch saß. Nach meiner eigenen Zählung ging die Rechnung 2018 zum ersten Mal auf.

Was ich damals zusammengezählt habe, waren die Nettoumsätze meiner Firmen, also ohne Umsatzsteuer, verteilt auf alle Sekunden eines Jahres. Zur Größenordnung: Alles-Clean24 lag vor Corona bei über 1,2 Millionen Euro Nettoumsatz im Jahr, Finanzchecks kommt heute aus dem Bestand auf über eine Million Euro Provision. Ein Kalenderdurchschnitt. Kein Gehalt. Kein Betrag, der auf meinem Privatkonto landete. Zwischen dieser Zahl und dem, was ich privat ausgeben konnte, lagen Mitarbeitende, Partner, Software, Steuern, Rücklagen und die Entscheidung, das meiste im Betrieb zu lassen. Mit Nadias Zeilen gesprochen: Ich habe die oberste Zeile gemessen, nicht die unterste.

Warum habe ich ausgerechnet die oberste Zeile genommen? Weil sie am leichtesten zu messen war und weil sie meine Frage beantwortete. Ich wollte wissen, ob der Zähler läuft, wenn ich nicht am Telefon sitze. Dafür reicht die Einnahmeseite. Was ich davon behalten durfte, war eine zweite, kompliziertere Rechnung mit Steuerberater, und sie fiel in jedem Jahr anders aus.

War das geschummelt? Nein. Es war die Frage, die mich damals interessierte: Läuft etwas, das nicht bei jeder Pause mit mir stehen bleibt? Diese Frage beantwortet die Kalenderuhr. Was davon mir gehört, beantwortet sie nicht. Ich habe lange gebraucht, um die beiden Fragen auseinanderzuhalten. Ich erzähle dir das, damit du es schneller lernst als ich.

Und noch etwas: Ein Cent war mein Leitbild, nicht dein Maßstab; den Zehntel-Cent für ein Leben mit 2.500 Euro im Monat kennst du aus dem Auftakt. Wer die Sekundenrechnung benutzt, um sich klein zu fühlen, benutzt sie falsch. Sie soll dir zeigen, wo du stehst, nicht, wo du angeblich stehen müsstest. Dein Genug bestimmst du in Kapitel 5.

* * *

Die Uhr, die nicht zurückläuft

Es gibt einen Grund, warum ich in Sekunden rechne und nicht in Monaten. Geld fließt in beide Richtungen; ich habe es verloren und neu aufgebaut, mehrfach, und in Kapitel 7 erzähle ich dir vom teuersten Tag. Zeit fließt in eine Richtung. Was das für eine Woche bedeutet, rechne ich in Kapitel 10 vor.

Ich habe viele Jahre bis tief in die Nacht gearbeitet und war stolz darauf. Ein Stück weit war es auch Stärke. Es hat mich aus dem 56-Euro-Monat geholt. Aber ich habe damals nie ausgerechnet, was meine Sekunde auf der zweiten Uhr wert war, der Uhr der gebundenen Zeit. Ich glaube, ich wollte es nicht wissen. Die Zahl wäre klein gewesen, und der Stolz hätte sie nicht ausgehalten.

Wenn du deinen Sekundenwert kennst, weißt du, was du für Geld hergibst: Stunden, die nicht zurückkommen. Das ist kein Grund zur Panik. Es ist ein Grund, die Rechnung ehrlich zu machen, bevor du die nächste Stunde verkaufst. Welche Uhr, welcher Betrag, welcher Zeitraum. Mehr verlangt dieses Kapitel nicht.

Und es verlangt ausdrücklich nicht, dass du jede Sekunde in Geld umrechnest. Eine Stunde mit deinem Kind hat keinen Sekundenwert, und wer einen ausrechnet, hat etwas Wichtiges nicht verstanden. Die Rechnung gilt für die Zeit, die du verkaufst. Für den Rest gilt sie nicht, und das ist ihre schönste Grenze.

DER STOIKER SAGT

Seneca schreibt in „Von der Kürze des Lebens“, Kapitel 3, sinngemäß: Niemand lässt sich sein Geld einfach wegnehmen, aber seine Lebenszeit verteilt jeder an jeden, der danach fragt. Die Menschen sind sparsam mit dem Besitz und verschwenderisch mit dem Einzigem, bei dem Geiz anständig wäre. Ich lese das nicht als Vorwurf. Ich lese es als Hinweis auf eine Buchführung, die fehlt. Für Geld haben wir Konten, Auszüge, Steuerbescheide. Für Zeit haben wir ein Gefühl. Die Sekundenrechnung ist mein Versuch, die zweite Buchführung anzufangen.

WAS DU MITNIMMST

- Dieselbe Summe ergibt je nach Uhr drei Sekundenwerte: je bezahlter Arbeitsstunde, je gebundener Stunde, je Kalendersekunde. Sag immer, welche du meinst.
- Umsatz, Überschuss, Auszahlung und privat verfügbares Geld sind vier verschiedene Zeilen. Ein Stundensatz ist keine davon.
- Angestellte, Selbstständiger und Unternehmerin landen im Beispiel bei etwa einem halben Cent je Arbeitssekunde. Der Unterschied liegt im Risiko und in dem, was im Betrieb bleibt.
- Mein Cent war ein Kalenderdurchschnitt meiner Firmeneinnahmen, kein Gehalt. Er ist mein Leitbild, nicht dein Maßstab.

Mission: Beschrifte deine Sekunde

Nimm ein Blatt und schreib oben hin, welchen Betrag du meinst: Nettogehalt, Honorarumsatz, Überschuss oder Auszahlung. Teile ihn durch

deine bezahlten Stunden im Monat und dann durch 3.600. Mal 100 ergibt Cent. Das ist dein erster Sekundenwert, beschriftet mit „je bezahlter Arbeitsstunde“.

Dann zähle dazu, was der Job sonst noch bindet: Wege, Vorbereitung, Erreichbarkeit, Organisation. Rechne mit dieser größeren Stundenzahl noch einmal. Das ist dein zweiter Wert, beschriftet mit „je gebundener Stunde“.

Darunter dein Zeitbudget: wie viele Stunden im Monat dein Einkommen tatsächlich bindet und wie viele dir bleiben. Keine Bewertung, nur Zahlen. Wer selbstständig ist oder einen Betrieb führt, schreibt zuerst die vier Zeilen untereinander und teilt erst dann. Die Zahl zeigt, wo du stehst, nicht, wo du stehen müsstest; mit meiner vergleichst du sie nicht.

Dauer: 30 bis 45 Minuten. Zwei Rechner dafür, einer für den Verdienst je Sekunde und einer für den Weg von der Sekunde zum Jahr und zurück, sind für salihdaglar.de vorgesehen. Die Rechenwege stehen im Anhang.

3 — Von der eigenen Arbeitsstunde zur

Wertschöpfung

Eine Stunde lässt sich nur einmal verkaufen; Wert entsteht, wenn aus ihr etwas wird, das weiterarbeitet.

In Kapitel 2 sind drei Menschen bei einem halben Cent je Arbeitssekunde gelandet. Eine Angestellte, ein Selbstständiger, eine Unternehmerin. Die Zahlen waren erfunden, die Decke ist es nicht. Wer seine Stunden verkauft, hat eine Decke, und die Decke ist die Zahl der Stunden. Der Tag hat 24, und in einigen davon musst du schlafen.

Es gibt zwei Wege unter dieser Decke hervor. Der erste: den Preis der Stunde erhöhen. Das geht eine Weile, dann hört es auf, weil der Markt irgendwann nicht mehr mitgeht oder dein Körper. Ein erfundenes Bild: Eine Physiotherapeutin hebt ihren Satz in fünf Jahren von 45 auf 80 Euro. Mehr zahlt ihre Stadt nicht, und ihre Hände schaffen keine neunte Behandlung am Tag.

Alles darüber muss aus etwas kommen, das nicht ihre Hände sind. Das ist der zweite Weg: etwas bauen, das Wert schafft, ohne dass jede Einheit davon eine neue Stunde von dir braucht.

Das Wort dafür ist Wertschöpfung. Es klingt nach Betriebswirtschaft, meint aber etwas Einfaches. Am Ende hat jemand mehr als vorher und zahlt dafür. Vier Bausteine gehören dazu: ein Nutzen, Kunden, wiederholbare Abläufe und Zusammenarbeit. Ich habe sie nicht in einem Kurs gelernt. Ich bin über jeden einzelnen gestolpert, und zwar in dieser Reihenfolge. Fangen wir 2006 an.

2006: Niemand kommt

2005 hatte ich keinen Aufenthaltstitel mehr. Ohne ihn konnte mich niemand anstellen. Es gab einen einzigen Weg, der mir offenstand: die

Selbstständigkeit. Nicht als mutiger Schritt eines Gründers mit Vision, sondern als einziger Ausgang. Ich bin nicht gesprungen. Ich wurde gestoßen.

Am 14. Dezember 2006, du kennst das Datum, meldete ich das Gewerbe an. Der erste Monat brachte 56 Euro. Der Zähler, von dem ich im Auftakt erzählt habe, stand nicht mehr auf null. Mehr ließ sich darüber nicht sagen.

Ich erspare dir die Briefe mit dem Fenster. Was aus dieser Zeit bleibt, ist kein Gefühl, sondern eine Erkenntnis, und sie war nüchtern: Niemand kommt. Kein Amt, das seinen Fehler einsieht. Keine Firma, die mein Talent entdeckt. Wenn sich etwas ändern sollte, dann durch die Person, die am Tisch saß. Eine Heldengeschichte ist das nicht. Es war ein Zustand, und er hatte einen Vorteil: Ich musste auf niemanden mehr warten.

Was ich konnte, war Webseiten bauen. Ein paar hatte ich schon für andere gemacht, mal für 200 Mark, mal für 400 Euro. Was mir fehlte, war Internet. Ich hatte kein Geld dafür. Was ich hatte, war ein WLAN-Stick und ein Balkon. Also baute ich mir eine Konstruktion. Ich baute den Stick um und befestigte ihn an einem Holzstock, etwa zwei Meter lang. Diesen Stock hängte ich vom Balkon nach draußen. Irgendwo in der Nachbarschaft gab es ein offenes Netz. Mit dem Stick am Stock hatte ich Netz.

Weil der Empfang nur draußen funktionierte, saß ich draußen. Auf dem Balkon, neben dem Stock, nur um online zu sein. Stundenlang, bei Wind, bei Kälte, im Sommer wie in der Übergangszeit. Ein junger Mann ohne Geld, der mit einem Stock in der Luft sein halbes Einkommen erarbeitet. Im Rückblick ist das komisch. Damals war es Dienstag.

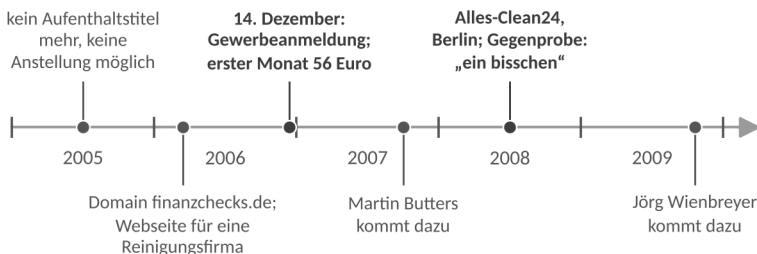
Ich erzähle das nicht als Rezept, und ein Vorbild ist es nicht. Ich erzähle es, weil in dem Bild etwas steckt, das für Wertschöpfung wichtiger ist als Kapital. Die Seite, die ich baute, funktionierte, egal ob sie auf einem

Balkon entstand oder in einem Büro. Kunden zahlen für das Ergebnis, nicht für deine Umstände. Der Nutzen fragt nicht, wo du sitzt.

Mein Traum in dieser Zeit war bescheiden und gleichzeitig riesig: 10 Webseiten zu je 1.000 Euro im Monat. 10.000 Euro, dann reisen und von überall arbeiten. Heute weiß ich, dass das 10.000 Euro Umsatz gewesen wären, nicht Einkommen. Du kennst den Unterschied aus Kapitel 2. Aber der Traum enthielt schon den richtigen Gedanken: etwas, das monatlich zahlt, nicht einmal.

Im selben Jahr saß ich in einer Versicherungspräsentation und verstand zum ersten Mal, wie diese Branche Geld verdient. Ich kaufte die Domain finanzchecks.de. Allein, ohne Partner, ohne Plan B. Martin Butters kam 2007 dazu, Jörg Wienbreyer 2009. Das Ganze dauerte Jahre, und von innen sah es nie nach Erfolg aus. Es sah nach Weitermachen aus, ohne Garantie, dass es aufgeht.

2005 bis 2009: gestoßen, nicht gesprungen



Angaben des Autors. Die Gegenprobe lautet: Läuft etwas weiter, wenn ich zwei Wochen ausfalle? Sie antwortete 2008 zum ersten Mal mit „ein bisschen“; vorher war es ein klares Nein.

Abbildung 3.1: 2005 bis 2009 im Zeitstrahl: kein Aufenthaltstitel mehr (2005), Domain finanzchecks.de und Webseite für eine Reinigungsfirma (2006), Gewerbeanmeldung am 14. Dezember 2006 mit 56 Euro im ersten Monat, Martin Butters (2007), Alles-Clean24 in Berlin (2008), Jörg Wienbreyer (2009). Angaben des Autors.

Was Martin und mich verband, war nicht nur Sympathie, sondern dass wir uns ergänzten. Wo der eine schwach war, war der andere stark. Für jemanden, dem das Leben bis dahin beigebracht hatte, dass am Ende jeder allein ist, war das eine eigene Lektion. Aus zwei Leuten, die sich ergänzen, wird nicht das Doppelte, sondern etwas anderes.

* * *

Die Stunde, die man nur einmal verkaufen kann

Eine Webseite für 400 Euro ist der einfachste Tausch der Welt: Stunden gegen Geld. Wenn die Seite fertig ist, ist die Beziehung fertig. Der Kunde hat seine Seite, ich habe mein Geld, und am nächsten Morgen steht der Zähler wieder bei null. So zu leben ist ehrbar. Aber es hat eine Decke, und die Decke heißt: deine Stunden.

Was ich damals nicht wusste: In jedem dieser Aufträge steckten die vier Bausteine schon, nur unsortiert.

Der Nutzen. Die Seite brachte dem Kunden Anfragen. Nicht die Seite war der Wert, sondern das Telefon, das danach klingelte. Das zu begreifen hat mich Jahre gekostet. Ich hielt mich für jemanden, der Webseiten verkauft. Tatsächlich verkaufte ich Anrufe.

Die Kunden. Es gab Menschen, die dafür zahlten, und zwar nicht mir zuliebe, sondern weil es sich für sie rechnete. Ein Auftrag, der über die Seite kam, brachte ihnen mehr als die 400 Euro, die sie mir gaben. Solange diese Rechnung für den Kunden aufgeht, gibt es ein Geschäft. Sobald sie kippt, gibt es keins mehr, egal wie gut die Seite aussieht.

Die wiederholbaren Abläufe. Die zweite Seite ging schneller als die erste, die zehnte schneller als die zweite. Ein Teil meiner Arbeit war jedes Mal gleich: Struktur, Texte anfragen, bei Google nach oben bringen. Dieser Teil war der wertvollste, und ich habe ihn jedes Mal neu bezahlt bekommen, obwohl er mich kaum noch Zeit kostete.

Die Zusammenarbeit. Fehlte. Ich war allein, und alles, was ich nicht selbst tat, geschah nicht. Wenn ich krank war, stand alles. Wenn ich schlief, stand alles. Das ist die Decke in ihrer reinsten Form.

* * *

2006 baute ich für einen Kunden eine Webseite für seine Reinigungsfirma. Ich machte, was ich konnte: Ich brachte die Seite bei Google ganz nach oben. Wer „Reinigungsfirma Berlin“ suchte, landete bei ihm. Das Telefon klingelte, Anfragen ohne Ende. Nur eine Sache funktionierte nicht. Die Seite gehörte dem Kunden, aber meine Rechnung dafür bezahlte er nicht.

Deshalb änderte ich die Telefonnummer und die Mailadresse auf der Seite und leitete beides zu mir. Der Grund war die offene Rechnung, nichts anderes. Das war im Grunde Trotz. Plötzlich riefen Leute bei mir an und wollten eine Reinigung. Ich lehnte ab. Ich war kein Reinigungsunternehmen, ich saß am Computer. Die Anrufe hörten nicht auf. Irgendwann dachte ich: Moment. Hier ist eine Nachfrage, die einfach da ist. Warum bediene ich sie nicht?

Ich suchte Menschen, die putzen konnten, und schickte sie zu den Aufträgen. Aus diesen Anrufen wurde 2008 in Berlin, gemeinsam mit Martin, Alles-Clean24. Ich, der keine einzige Fensterscheibe putzte, hatte eine Reinigungsfirma. Aus zwei Dingen, die jeder kannte, war etwas Drittes entstanden.

Schau dir den Moment genau an, denn in ihm sortieren sich die Bausteine von selbst. Der Nutzen war da: Menschen wollten saubere Büros. Die Kunden waren da: Sie riefen von selbst an. Der Ablauf war wiederholbar. Ein Büro will nicht einmal gereinigt werden, sondern jede Woche. Und die Seite erzeugte weiter Anfragen, ohne dass ich sie neu baute. Und zum ersten Mal gab es Zusammenarbeit. Menschen, die eine Arbeit konnten, die ich nicht konnte. Ein Partner, der konnte, was mir fehlte.

Aus Stunden gegen Geld war etwas anderes geworden. Meine Stunde steckte jetzt in einem Ablauf: Anfrage, Angebot, Einsatzplan, Rechnung, Kontrolle. Der Ablauf lief auch, wenn ich eine Stunde nicht am Telefon war. Nicht ohne mich, das kam viel später und nie ganz. Aber nicht mehr nur durch mich.

Vier Bausteine, zweimal sortiert

Baustein	Webseite für 400 €, 2006	Alles-Clean24, 2008
Nutzen	nicht die Seite, sondern das Telefon, das danach klingelt	saubere Büros; die Anrufe waren schon da
Kunden	zahlen, weil ein Auftrag über die Seite mehr bringt als 400 €	riefen von selbst an, Seite stand bei Google oben
wiederholbare Abläufe	die zehnte Seite schneller als die zweite; derselbe Kern, jedes Mal neu bezahlt	ein Büro will jede Woche gereinigt werden; die Seite erzeugt weiter Anfragen
Zusammenarbeit	fehlte: wenn ich schlief, stand alles (die Decke)	Menschen, die putzen konnten; ein Partner, der konnte, was mir fehlte

Links: Stunden gegen Geld; am nächsten Morgen steht der Zähler wieder bei null. Rechts: Die eigene Stunde steckt in einem Ablauf, der auch läuft, wenn man nicht am Telefon ist. Nicht ohne mich, aber nicht mehr nur durch mich.

Abbildung 3.2: Die vier Bausteine der Wertschöpfung, Nutzen, Kunden, wiederholbare Abläufe und Zusammenarbeit, zweimal sortiert: in der Webseite für 400 Euro von 2006 und in Alles-Clean24 von 2008. Links fehlte die Zusammenarbeit, und das war die Decke.

Und es lief nicht von allein, das will ich ehrlich sagen. Reinigung ist ein Geschäft mit echten Menschen, die echte Arbeit machen. Dazu gehören Krankheit, Kündigungen, Reklamationen, Einsätze um fünf Uhr morgens und Kunden, die spät zahlen. Wertschöpfung heißt nicht, dass die Stunden verschwinden. Sie verteilen sich auf mehr Schultern, und einer muss diese Schultern bezahlen, bevor der Kunde überweist.

Der Mensch, der um fünf Uhr morgens das Büro reinigt, verkauft übrigens weiterhin seine Stunde. Das darf man nicht vergessen, wenn man von Abläufen spricht. In Kapitel 11 geht es um die Menschen, die man

in solchen Betrieben leicht übersieht, und darum, was man ihnen schuldet.

Wert entsteht selten durch Erfindung, fast immer durch Verbindung.

A + B = C

Dasselbe Prinzip steckt hinter Finanzchecks, und ich nenne es seit Jahren $A + B = C$. Es ist die einfachste Formel, die ich kenne. A ist etwas, das es schon gibt. B ist etwas anderes, das es auch schon gibt. C ist das, was entsteht, wenn jemand beides verbindet, und es ist mehr wert als A und B nebeneinander. Ein Rohdiamant und das Können eines Schleifers sind jeder für sich wenig. Der Brillant entsteht in der Verbindung. Deshalb nenne ich das Ganze Veredelung.

Drei Kombinationen, zwei davon habe ich selbst gebaut.

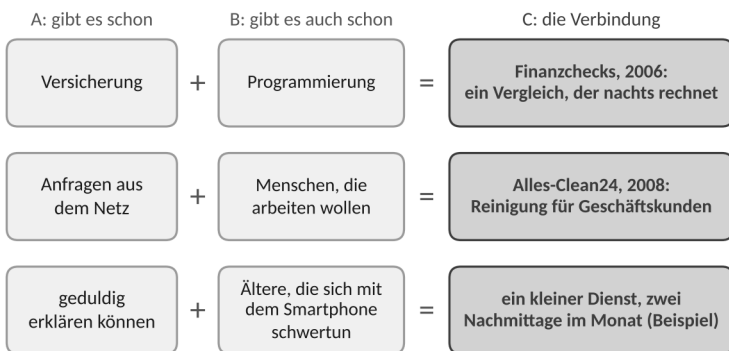
Versicherung plus Programmierung. Versicherungen gab es, das Internet gab es. Beides zusammen, Tarife für Selbstständige und Unternehmen vergleichbar und abschließbar zu machen, mit eigener Software, traute sich 2006 kaum jemand. Heute heißt das InsurTech, ein Kunstwort für Versicherungsgeschäft mit Technik. Damals hieß es Spinnerei. Daraus wurde Finanzchecks, und die Provisionen kamen Jahr für Jahr wieder, solange der Vertrag lief. Was das bedeutet und was nicht, ist Thema von Kapitel 4.

Bei Finanzchecks war der wiederholbare Ablauf die Software. Ein Vergleich, einmal programmiert, rechnet für den tausendsten Kunden genauso wie für den ersten, und er rechnet nachts. Meine Stunde steckte im Code, nicht in jedem einzelnen Angebot. Das ist der Unterschied zwischen einer Webseite, die ich für 400 Euro verkaufe, und einer, die für mich arbeitet. Die Betreuung der Kunden blieb Handarbeit, und sie blieb es bis heute. Aber der Kern wiederholte sich ohne mich.

Aufträge aus dem Netz plus Menschen, die arbeiten wollen. Mein A war die Fähigkeit, über eine Webseite Anfragen zu erzeugen. B waren Menschen, die arbeiten konnten, aber nicht an Aufträge kamen. C war Alles-Clean24.

Und ein kleines, erfundenes Beispiel ohne Firma. Du kannst geduldig erklären, das ist dein A. In deinem Umfeld tun sich ältere Menschen mit dem Smartphone schwer, das ist ein B. Das C ist ein kleiner Dienst, zwei Nachmittage im Monat, bezahlt oder gegen etwas anderes getauscht. Kein Konzern. Ein Nutzen, ein paar Kunden, ein Ablauf, der sich wiederholt. Es geht ums Prinzip, nicht um die Größe.

A + B = C: drei Verbindungen



Die ersten beiden hat der Autor selbst gebaut, die dritte ist ein erfundenes Beispiel ohne Firma. Keine Garantie: Zeitpunkt, Markt, Partner und Glück gehören dazu.

Abbildung 3.3: A + B = C in drei Verbindungen: Versicherung plus Programmierung ergab Finanzchecks (2006), Anfragen aus dem Netz plus Menschen, die arbeiten wollen, ergab Alles-Clean24 (2008); geduldiges Erklären plus ältere Menschen mit Smartphone-Fragen ergibt einen kleinen Dienst an zwei Nachmittagen im Monat (erfundenes Beispiel).

Das Schöne an der Formel: Sie befreit dich von der Suche nach der genialen neuen Idee. Fast nichts Großes ist wirklich neu. Schau nicht nach der neuen Sache. Schau nach der neuen Verbindung. Die meisten Menschen halten ihr A für nichts Besonderes, weil es ihnen leichtfällt.

„Das kann doch jeder.“ Nein, kann nicht jeder. Und das B ärgert sie jeden Tag, ohne dass sie es als Lücke erkennen.

Die Formel hat noch eine zweite Lehre, die ich bei Alles-Clean24 gelernt habe. Irgendwann tauchten Start-ups mit viel Geld auf und drängten in die private Reinigung, weil die Suchanfragen dort riesig waren. Wir blieben bei Geschäftskunden, weil die Menschen bei uns aus Erfahrung wussten, wie schwierig das Privatkundengeschäft in dieser Branche ist. Viele der Start-ups verschwanden wieder. Wir blieben. Nicht weil wir klüger waren, sondern weil wir auf unserem Feld blieben.

* * *

Was du nicht in der Hand hast

Jetzt der Teil, den Gründergeschichten gern weglassen.

Dass aus der umgeleiteten Nummer eine Firma wurde, lag nicht nur an mir. Es lag am Zeitpunkt. Eine Seite 2006 bei Google nach oben zu bringen war leichter als heute, und Online-Vergleiche für Versicherungen waren noch kein Massenphänomen. Die Domain zur richtigen Zeit zu kaufen war zur Hälfte Beobachtung und zur Hälfte Glück. Ich habe nicht gewusst, was daraus wird. Ich habe es gehofft.

Es lag am Marktumfeld. Berlin, eine Stadt voller Büros, die gereinigt werden wollten. Es lag an Partnern. Ohne Martin und Jörg wäre Finanzchecks eine Ein-Mann-Seite geblieben, und ohne Martin hätte ich keine Reinigungsfirma geführt. Und es lag an Dingen, die niemand steuert, 2020 zum Beispiel, als die Büros leer standen; davon erzähle ich in Kapitel 4.

Was ich in der Hand hatte: den Nutzen ernst zu nehmen, den Ablauf zu bauen, bei Geschäftskunden zu bleiben, weiterzumachen. Was ich nicht in der Hand hatte: ob es aufgeht. Wer dir erzählt, Erfolg sei allein eine Frage der richtigen Einstellung, hat den Zufall aus seiner eigenen Ge-

schichte gestrichen. Ich gebe dir hier eine Formel und die ehrliche Auskunft, dass sie keine Garantie ist.

Dazu gehört auch, bei wem du dir Rat holst. Als ich anfang, bekam ich plötzlich von allen Seiten welchen. Menschen, die nie etwas verkauft hatten, erklärten mir das Verkaufen. Menschen, die nie eine Zeile Code geschrieben hatten, erklärten mir meine Seiten. Die meisten meinten es gut. Aber gut gemeint ist nicht gut geraten.

Ich habe gelernt, Rat zu gewichten statt zu zählen. Hat dieser Mensch das, wovon er spricht, selbst durchgemacht? Wenn nicht, höre ich höflich zu. Wenn ja, höre ich genau zu. Das ist keine Überheblichkeit gegenüber Angestellten. Ein guter Buchhalter weiß Dinge, die ich nie wissen werde, und ich frage ihn danach. Es ist eine Frage der passenden Erfahrung. Rat zur Selbstständigkeit hole ich mir bei Menschen, die selbst selbstständig sind oder waren.

* * *

Dass ich gestoßen wurde, sagt nichts über deinen Weg. Wer eine Stelle hat, die ihn trägt, wer Kinder betreut, wer krank ist oder gerade jemanden pflegt, hat gute Gründe, keinen Betrieb zu gründen. Unternehmertum ist ein Weg zur Wertschöpfung. Es ist nicht der Weg, und es ist kein Zeichen von Mut, ihn zu gehen, oder von Feigheit, ihn zu lassen.

Die vier Bausteine gelten trotzdem, auch angestellt. Welchen Nutzen stiftest du, und für wen? Wer sind deine Kunden im eigenen Haus, die Kollegin, die Abteilung, der Chef, der mit deiner Arbeit vor seinem Chef steht? Welcher Teil deiner Arbeit ist wiederholbar und könnte einmal sauber aufgeschrieben werden? Mit wem arbeitest du so zusammen, dass mehr herauskommt als die Summe eurer Stunden?

Nimm Mara, die erfundene Angestellte aus Kapitel 2. Angenommen, sie erstellt jeden Monat dieselbe Auswertung für drei Abteilungen, jedes Mal von Hand, jedes Mal einen halben Tag. Ihr Nutzen ist klar, ihre Kunden sitzen zwei Türen weiter, und der Ablauf ist wiederholbar.

Wenn sie ihn einmal sauber aufbaut, gewinnt sie Stunden, die niemand bezahlt hat, und ein Argument, das sie vorher nicht hatte. Das ist Wertschöpfung im Kleinen, ohne Gewerbeschein.

Wer diese Fragen beantworten kann, verhandelt anders. Er wechselt anders, wenn es sein muss. Und er baut vielleicht irgendwann nebenbei ein kleines C, zwei Nachmittage im Monat, ohne die Stelle zu kündigen. Wie man einen Betrieb aufbaut und führt, steht in „Unternehmen gründen und führen“. Hier geht es nur um den Gedanken dahinter.

Noch etwas aus 2006, das ich dir nicht als Gesetz, sondern als Erfahrung weitergebe. Ich war mit der Überzeugung groß geworden, dass Geld etwas ist, das fehlt, und dass Reichtum etwas für andere ist. Für mich war das eine Bremse. Die Umstellung im Kopf, Geld als Werkzeug zu sehen, das dorthin fließt, wo jemand einen Nutzen schafft, war schwerer als jede Buchhaltung.

Ich sage ausdrücklich nicht, dass Armut im Kopf entsteht. Fehlendes Geld ist fehlendes Geld, und wer es nicht hat, denkt deshalb nicht falsch. Ich sage nur, was mir geholfen hat: nicht dem Geld hinterherzulaufen, sondern dem Nutzen. Das Geld kam hinterher. Langsam, und nicht in jedem Jahr.

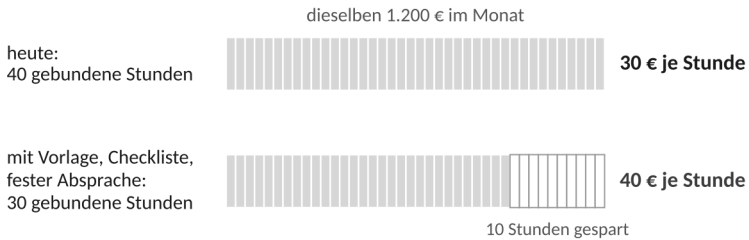
* * *

Bevor du etwas baust, mach deine persönlich gebundene Zeit sichtbar. Das ist die Brücke zwischen Kapitel 2 und diesem hier. Ein erfundenes Beispiel: Eine Leistung bringt dir 1.200 Euro im Monat und bindet 40 Stunden deiner Zeit. Das sind 30 Euro je gebundener Stunde.

Jetzt sortierst du die 40 Stunden nach den Bausteinen. Wie viele davon stiften den Nutzen, für den bezahlt wird? Wie viele sind jedes Mal gleich: dieselbe Mail, dasselbe Angebot, dieselbe Abstimmung? Wenn eine Vorlage, eine Checkliste oder eine feste Absprache 10 dieser Stunden spart, sind es 40 Euro je Stunde, bei gleichem Geld. Das ist der An-

fang von Wertschöpfung. Nicht mehr Geld, sondern weniger gebundene Zeit je Euro.

Gleiches Geld, weniger gebundene Zeit



Erfundenes Beispiel: $1.200 \text{ €} \div 40 \text{ h} = 30 \text{ €}$; $1.200 \text{ €} \div 30 \text{ h} = 40 \text{ €}$. Ein Kästchen ist eine Stunde im Monat.
Der Anfang von Wertschöpfung: nicht mehr Geld, sondern weniger gebundene Zeit je Euro.

Abbildung 3.4: Gleiches Geld, weniger gebundene Zeit: 1.200 Euro im Monat bei 40 gebundenen Stunden sind 30 Euro je Stunde; sparen Vorlage, Checkliste und feste Absprache 10 Stunden, sind es 40 Euro je Stunde. Erfundenes Beispiel, ein Kästchen ist eine Stunde im Monat.

Der Grafiker aus Kapitel 2 hat 70 unbezahlte Stunden im Monat. Ein Teil davon ist Akquise, also die Suche nach neuen Kunden, und die lässt sich kaum abkürzen. Ein anderer Teil sind Angebote, die sich zu 80 Prozent gleichen, und Rechnungen, die er jedes Mal neu aufsetzt. Genau dort beginnt sein Ablauf. Nicht spektakulär, aber jede Stunde, die er dort spart, hebt seinen Wert je gebundener Stunde, ohne dass er einen Kunden mehr braucht.

Dann die Gegenprobe, und sie ist die wichtigste Frage dieses Kapitels: Wenn du zwei Wochen ausfällst, läuft davon etwas weiter? Wenn die Antwort Nein ist, verkaufst du Stunden, egal wie es auf der Visitenkarte heißt. Das ist keine Schande. Es ist eine Information. Und sie sagt dir, an welcher Stelle du als Nächstes bauen könntest, wenn du bauen willst.

Bei mir hat diese Gegenprobe erst 2008 zum ersten Mal mit „ein bisschen“ geantwortet. Vorher war es ein klares Nein. Dazwischen lagen zwei Jahre, ein Stock auf dem Balkon und eine Telefonnummer, die ich wegen einer unbezahlten Rechnung umgeleitet habe. Keine Strategie. Ein Anfang.

DER STOIKER SAGT

Marc Aurel notiert in den „Selbstbetrachtungen“, Buch 10, Abschnitt 16, sinngemäß: Nicht länger darüber reden, wie ein guter Mensch sein sollte, sondern einer sein. Ich lese das als Hinweis auf drei Stufen, zwischen denen Welten liegen: lesen, verstehen, umsetzen. Fast alle lesen. Weniger verstehen, was sie lesen. Wenige setzen um. Die Formel $A + B = C$ ist in zwei Minuten verstanden. Der Unterschied entsteht in der Woche danach, und er entsteht nicht im Kopf, sondern auf einem Blatt, das jemand ausfüllt.

WAS DU MITNIMMST

- Eine Stunde lässt sich nur einmal verkaufen. Wertschöpfung beginnt, wenn Nutzen, Kunden, wiederholbare Abläufe und Zusammenarbeit zusammenkommen.
- $A + B = C$: Fast nichts ist neu. Such nicht die neue Sache, such die neue Verbindung.
- Erfolg ist nicht vollständig steuerbar. Zeitpunkt, Markt, Partner und Glück gehören dazu; wer sie weglässt, erzählt die halbe Geschichte.
- Unternehmertum ist ein Weg, nicht der Weg. Die vier Bausteine gelten auch, wenn du angestellt bleibst.

Mission: Beschreib eine Leistung

Nimm eine Leistung, die du heute erbringst, beruflich oder nebenbei, und schreib sie in drei Sätzen auf. Erster Satz: Was hat der andere da-

nach, was er vorher nicht hatte? Wenn dir nichts einfällt, ist das bereits die Antwort. Zweiter Satz: Wer zahlt dafür, und warum rechnet es sich für diese Person? Dritter Satz: Welcher Teil davon ist jedes Mal gleich?

Dann die Zeitzeile: Wie viele Stunden im Monat bindet die Leistung dich persönlich, und was bleibt je gebundener Stunde? Zum Schluss die Gegenprobe: Läuft davon etwas weiter, wenn du zwei Wochen ausfällt? Markiere den Teil, der stehen bleibt.

Daneben notierst du ein A und ein B aus deinem Alltag, die noch niemand verbunden hat. Keine Umsetzung heute, nur das Blatt. Dauer: 45 bis 60 Minuten.

4 — Wiederkehrende Einnahmen sind noch keine sorgenfreie Freiheit

Was jeden Monat wiederkommt, muss trotzdem jeden Monat verdient, betreut und versteuert werden.

Es gibt zwei Wörter, die in meiner Branche und in jedem zweiten Finanzvideo fallen: passives Einkommen. Geld, das kommt, während du schläfst. Ich habe diesen Satz selbst oft gesagt. Er stimmt zur Hälfte, und die andere Hälfte ist der Grund für dieses Kapitel.

Die wahre Hälfte: Es gibt Einnahmen, die nicht an deine Arbeitsstunde gekoppelt sind. Mein ganzes Ein-Cent-Ziel beruhte darauf. Ich wollte einen Zähler, der weitertickt, wenn ich nicht am Telefon sitze.

Die falsche Hälfte: Diese Einnahmen kommen weder ohne Arbeit noch ohne Risiko, und sie landen nie vollständig bei dir. Zwischen dem Geld, das ein Kunde überweist, und dem Geld, mit dem du Brot kaufst, liegt eine lange Strecke. Auf dieser Strecke verschwindet mehr, als die meisten ahnen.

Ich erzähle dir in diesem Kapitel, wie ich mir wiederkehrende Einnahmen aufgebaut habe und was davon tatsächlich bei mir ankommt. Dann schauen wir, wie Dividenden, Mieten, Lizenzen und ein Betrieb, den andere führen, jeweils anders funktionieren. Keine dieser Formen ist sorgenfrei. Aber jede lässt sich ehrlich rechnen.

Viele kleine Verträge schlagen den einen großen

Du kennst meinen Balkon-Traum aus Kapitel 3: 10 Webseiten zu je 1.000 Euro im Monat. Der Gedanke dahinter war schon damals richtig: nicht einmal verkaufen, sondern etwas bauen, das wieder und wieder zahlt.

Aus den 10 Webseiten wurde etwas anderes, aber der Gedanke blieb. Und er bekam durch eine frühe Erfahrung eine zweite Hälfte, die genauso wichtig ist wie die erste.

Ich bin ein gebranntes Kind, was Lebensversicherungen angeht. In jungen Jahren habe ich erlebt, wie ein Geschäft, das auf wenigen großen Abschlüssen beruht, in sich zusammenfallen kann. Ein großer Vertrag platzt, und das Jahr ist weg. Daraus habe ich ein Prinzip gezogen, das mein Geschäft seither trägt: Viele kleine Einnahmen schlagen die eine große.

Bei Finanzchecks habe ich genau darauf gesetzt. Viele kleine Sachversicherungen für Gewerbekunden statt weniger großer Lebensversicherungen. Betriebshaftpflicht, Inhaltsversicherung, Rechtsschutz: Verträge, die ein Betrieb braucht und jedes Jahr verlängert. Jeder einzelne Vertrag bringt wenig Provision. Aber es sind sehr viele, und sie kommen jährlich wieder.

Der entscheidende Punkt ist ein anderer: Wenn einer davon kündigt, merkst du es kaum. Bei einem Geschäft, das von wenigen großen Brocken abhängt, reißt jede Kündigung ein Loch. Bei vielen kleinen, wiederkehrenden Einnahmen bleibt das Ganze stabil. Es wächst leise, und es fällt nicht laut.

Ich nenne dir dazu meine eigenen Zahlen, nicht zum Angeben, sondern weil sie das Prinzip zeigen. 2009 lagen zum ersten Mal 100.000 Euro auf dem Konto. 2017 betreuten wir bei Finanzchecks einen Versicherungsbestand von einer Million Euro. Heute, 2026, sind es nach meiner Zählung rund fünf Millionen Euro Bestand und über 35.000 Verträge, verwaltet mit eigener Software.

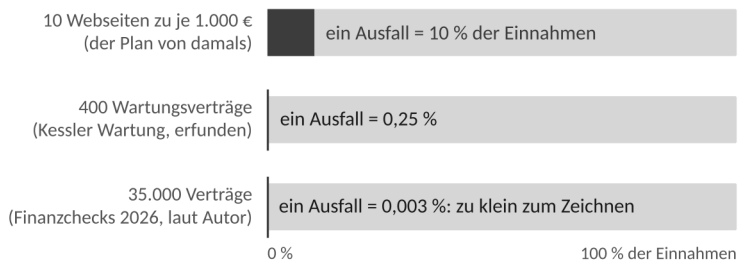
Jetzt der Satz, den ich dir mitgeben will, bevor dich die Millionen blenden: Bestand ist kein Einkommen. Bestand heißt in meiner Branche, grob gesagt, die Summe der Jahresbeiträge aller Verträge, die wir betreuen. Dieses Geld gehört den Kunden und den Versicherern. Der Ver-

mittler bekommt davon einen Anteil als Provision, bei uns rund 20 Prozent. Aus rund fünf Millionen Euro Bestand werden so rund eine Million Euro Provision im Jahr. Das ist Umsatz der Firma. Noch kein Gewinn, noch kein Geld für mich.

Was die 35.000 Verträge dagegen wirklich bedeuten, kann man rechnen. Kündigt ein einzelner Vertrag, fehlt ein Fünfunddreißigtausendstel des Bestands, also weniger als ein Hundertstel Prozent. Das ist die Stabilität, von der ich sprach. Sie kommt nicht aus Größe, sondern aus Streuung.

Wie groß das Loch ist, wenn eine Quelle ausfällt

Rot: Anteil einer einzelnen Quelle an der Summe aller Einnahmen.



Modellrechnung mit gleich großen Quellen; Provisionen je Vertrag sind in Wirklichkeit verschieden. Stabilität kommt aus Streuung, nicht aus Größe.

Abbildung 4.1: Wie groß das Loch ist, wenn eine einzelne Quelle ausfällt: bei 10 gleich großen Webseiten 10 Prozent der Einnahmen, bei 400 Wartungsverträgen (Kessler Wartung, erfunden) 0,25 Prozent, bei 35.000 Verträgen (Finanzchecks 2026, Angabe des Autors) 0,003 Prozent. Modellrechnung mit gleich großen Quellen.

Wer alles auf eine Karte setzt, kann groß gewinnen und alles verlieren. Wer auf viele kleine, voneinander unabhängige Quellen setzt, gibt den großen Rausch auf und dafür auch den totalen Absturz. Dass ich diese Lektion an anderer Stelle vergessen habe, mit Hebel und einer einzigen Karte, davon erzähle ich in Kapitel 7.

Noch etwas gehört zur Ehrlichkeit. Diese wiederkehrenden Einnahmen sind nicht passiv entstanden. Am Anfang war ich das Nadelöhr. Martin

und ich haben in den Aufbaujahren Tag und Nacht programmiert und gebaut. Jahre voller Anwesenheit, bevor der Zähler lief, ohne dass ich daneben saß. Wer dir wiederkehrende Einnahmen ohne diese Phase verspricht, verkauft dir etwas.

Zu dieser Phase gehört ein Bild, das ich schon immer im Kopf hatte: Internetseiten sind Immobilien. Ich habe sie nie anders betrachtet. Die digitale Welt war für mich keine Spielwiese neben der echten. Sie war eine echte Welt, mit echten Immobilien. Deshalb sehen auch meine Logos immer gleich aus, wie eine Immobilie: ein Viereck, gebaut wie ein Haus.

Je größer die Webseite, desto größer die Immobilie, und desto sichtbarer ist sie. Finanzchecks.de ist in diesem Bild ein Haus, an dem wir seit 2006 bauen. Die Jahre voller Anwesenheit waren der Bau. Was danach steht, ist Bestand im Sinn dieses Buches: etwas, das da ist und arbeitet, auch nachts, auch wenn ich nicht daneben sitze.

Das Bild hat aber auch die Seite, die zu diesem Kapitel gehört. Ein Haus will gepflegt werden, sonst verfällt es, und eine Webseite auch. Eine Immobilie, ob aus Stein oder aus Code, ist kein Versprechen auf Rendite. Ich erzähle dir, wie ich die Dinge sehe, nicht, was du kaufen sollst.

Drei Zahlen, die ständig verwechselt werden

Jetzt zu der Strecke zwischen Überweisung und Brot. Drei Begriffe, einmal sauber getrennt, und ich bitte dich, sie nie wieder in einen Topf zu werfen: Bestand ist, was im System steht. Einnahmen sind, was in einem Zeitraum zufließt. Privat verfügbar ist erst, was nach Kosten, Rücklagen und Abgaben übrig bleibt. Den Bestand kennst du jetzt; der Rest des Abschnitts geht die Strecke von den Einnahmen zum privat verfügbaren Geld ab, in drei Beträgen.

Wenn du angestellt bist, kennst du das Prinzip schon: brutto und netto. Auf dem Vertrag steht die eine Zahl, auf dem Konto die andere, und

niemand käme auf die Idee, mit der ersten einzukaufen. Bei wiederkehrenden Einnahmen aus einem Betrieb oder aus Vermögen gibt es nicht zwei Stufen, sondern drei. Und die Versuchung, mit der obersten zu rechnen, ist riesig, weil sie am schönsten klingt.

In Kapitel 2 waren es bei Nadia vier Zeilen. Hier fasse ich Auszahlung und privaten Zufluss zusammen, weil es um die Strecke geht, nicht um die Buchung.

Der erste ist der wiederkehrende Umsatz. Das ist alles, was regelmäßig auf dem Firmenkonto eingeht: Provisionen, Mieten, Wartungspauschalen, Abgebühren. Es ist die größte und schönste Zahl; sie steht in Präsentationen und auf Bühnen, und über dein Leben sagt sie fast nichts aus.

Der zweite ist der wiederkehrende Überschuss. Umsatz minus alles, was es kostet, diesen Umsatz Monat für Monat zu erzeugen: Gehälter, Software, Miete, Versicherungen, Fahrzeuge, Werbung, Steuerberater, Ausfälle. Was übrig bleibt, ist der betriebliche Überschuss. Er ist deutlich kleiner, und er schwankt stärker als der Umsatz, weil die Kosten bleiben, wenn der Umsatz wackelt.

Der dritte ist der privat verfügbare Zufluss. Vom Überschuss gehen Steuern ab, deren Höhe von Rechtsform, Land und Jahr abhängt. Ein Teil bleibt als Rücklage im Betrieb, für den nächsten schlechten Monat oder die nächste Investition. Erst was dann ausgezahlt und privat versteuert ist, kannst du ausgeben. Das ist die Zahl, die über deine Freiheit entscheidet, und sie ist die kleinste von dreien.

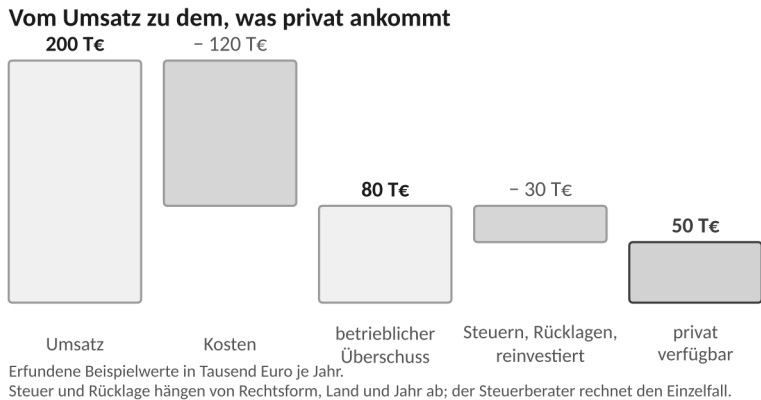


Abbildung 4.2: Was bei dir ankommt: Vom wiederkehrenden Umsatz gehen die laufenden Kosten ab, es bleibt der betriebliche Überschuss; davon gehen Steuern und Rücklagen ab, es bleiben die privat verfügbaren Mittel. Schema ohne feste Anteile; die Steuer- und Auszahlungsstruktur hängt von Rechtsform, Land und Jahr ab und muss von einem Steuerberater gerechnet werden.

Ein erfundenes Beispiel, damit du die Größenordnung siehst. Ich nenne den Betrieb Kessler Wartung; es gibt ihn nicht. Er betreut 400 Heizungen mit Wartungsverträgen zu je 600 Euro im Jahr. Das sind 240.000 Euro wiederkehrender Umsatz. Eine stolze Zahl für zwei Angestellte, zwei Fahrzeuge und ein kleines Büro.

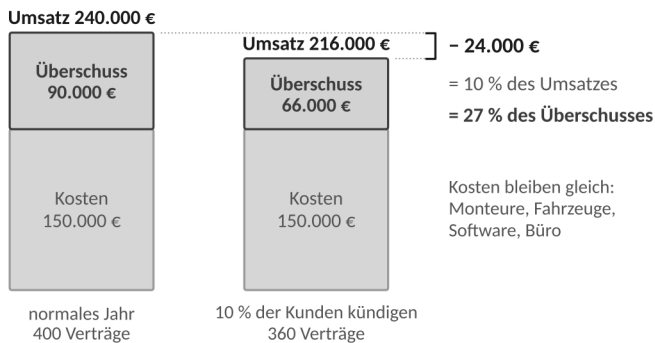
Gehälter, Fahrzeuge, Ersatzteile, Software, Versicherungen und Büro kosten im Jahr 150.000 Euro. Der betriebliche Überschuss liegt also bei 90.000 Euro. Davon legt die Inhaberin 20.000 Euro zurück. In zwei Jahren muss ein Fahrzeug ersetzt werden, und ein kranker Monteur darf den Betrieb nicht stoppen. Bleiben 70.000 Euro vor Steuern. Wie viel davon privat ankommt, rechnet ihr Steuerberater. Es hängt auch davon ab, ob sie als Einzelunternehmerin oder über eine Gesellschaft arbeitet.

Jetzt die Sekundenrechnung, nur zur Anschauung, über alle Kalendersekunden eines Jahres mit 365 Tagen. Der Umsatz entspricht 0,76 Cent je Sekunde. Der Überschuss entspricht 0,29 Cent je Sekunde. Dieselbe Firma, derselbe Zähler, und doch zwei völlig verschiedene Zahlen. Wer

„fast ein Cent pro Sekunde“ sagt und den Umsatz meint, hat sich um mehr als die Hälfte verrechnet.

Und noch etwas zeigt das Beispiel. Kündigen 10 Prozent der Kunden, also 40 Verträge, fehlen 24.000 Euro Umsatz. Die Kosten fallen deshalb nicht; die Monteure, die Fahrzeuge und die Software bleiben. Der Überschuss sinkt von 90.000 auf 66.000 Euro, das ist gut ein Viertel weniger. 10 Prozent weniger Umsatz können ein Viertel weniger Überschuss bedeuten. Diese Schere steckt in jedem Betrieb, und sie öffnet sich in beide Richtungen.

Die Kündigungsschere: 10 % weniger Umsatz, 27 % weniger Überschuss



Kessler Wartung, erfundenes Beispiel; Euro je Jahr vor Steuern. 400 Verträge zu 600 €, Kosten 150.000 €. Der Hebel wirkt in beide Richtungen: 10 % mehr Umsatz brächten gut ein Viertel mehr Überschuss.

Abbildung 4.3: Die Kündigungsschere bei Kessler Wartung (erfundenes Beispiel, Euro je Jahr vor Steuern): Kündigen 10 Prozent der Kunden, sinkt der Umsatz von 240.000 auf 216.000 Euro, der Überschuss aber von 90.000 auf 66.000 Euro, weil die Kosten von 150.000 Euro bleiben. 10 Prozent weniger Umsatz sind 27 Prozent weniger Überschuss.

Auch bei mir ist das so. Von dem, was auf den Konten meiner Firmen eingeht, kommt ein Bruchteil privat an. Auch mein Cent von 2018 war die oberste Zeile, nicht die unterste.

**Bestand ist kein Einkommen, Umsatz ist kein Gewinn, und
wiederkehrend heißt nicht sicher.**

Was an „passiv“ alles aktiv ist

Zurück zu dem Wort, mit dem das Kapitel anfang. Passives Einkommen meint Einnahmen, die nicht an deine Arbeitsstunde gekoppelt sind. Du wirst nicht pro Stunde bezahlt, sondern dafür, dass etwas besteht: ein Vertrag, eine Wohnung, ein Anteil, ein Recht. Das ist der Kern, und der Kern ist richtig.

Was das Wort verschweigt, ist der Rest. Ich sage lieber: Einnahmen, die nicht an meine Anwesenheit gebunden sind. Denn Arbeit steckt trotzdem drin, nur zu einer anderen Zeit und oft von anderen Menschen.

Nimm meinen Versicherungsbestand. Jeder Vertrag muss betreut werden. Kunden rufen an, wenn ein Schaden passiert ist, und genau dann müssen wir gut sein. Versicherer ändern Bedingungen und Beiträge, dann muss jemand prüfen, ob der Vertrag noch passt. Betriebe schließen, wechseln oder verkaufen, dann endet der Vertrag. Unsere Software muss gepflegt werden, sonst steht morgen der Laden. Das sind Menschen mit Gehältern, und Gehälter werden auch in Monaten gezahlt, in denen weniger Provision kommt.

Oder nimm Alles-Clean24, das Reinigungsunternehmen, das Martin und ich 2008 in Berlin aufgebaut haben. Von außen sah es irgendwann aus wie ein Betrieb, der ohne mich läuft. Er lief ohne mich, weil andere ihn führten und weil Reinigungskräfte früh morgens in den Büros standen. Von ihnen erzähle ich in Kapitel 11. Als die Pandemie kam, brachen Aufträge fast über Nacht weg. Die Menschen blieben, und ihre Gehälter auch.

Ein delegierter Betrieb ist kein Automat. Er ist Verantwortung, die du in andere Hände gegeben hast, und du bleibst der, der sie trägt. Dass er ohne deine Anwesenheit läuft, heißt nur, dass andere anwesend sind.

Ihre Zeit kostet Geld, und ihr Ausfall kostet Nerven. Beides steht nicht in dem Wort „passiv“.

Dasselbe gilt im Kleinen. Eine vermietete Wohnung bringt Miete, bis die Heizung ausfällt, der Mieter auszieht oder drei Monate nicht zahlt. Ein erfundenes, aber normales Jahr: 780 Euro kalt im Monat, im März zieht der Mieter aus, im April streicht der Maler, im Mai zieht der neue ein. Zwei Monate ohne Miete sind 1.560 Euro, dazu 2.400 Euro für den Maler.

Ein Buch bringt Tantiemen, nachdem du ein Jahr daran geschrieben hast, und nur solange es jemand kauft. Eine Aktie zahlt Dividende, wenn das Unternehmen beschließt, sie zu zahlen. Jede dieser Quellen braucht vorher Arbeit oder Kapital, währenddessen Pflege und immer eine Rücklage für den Moment, in dem sie stockt.

Das gilt übrigens auch für ein Gehalt. Es ist die häufigste wiederkehrende Einnahme überhaupt: monatlich, verlässlich, und zu 100 Prozent abhängig von einem einzigen Zahler. Ich sage das ohne Spott. Ich habe als Arbeitgeber gesehen, wie ein schlechtes Jahr viele Menschen auf einmal trifft. Wer angestellt ist, hat denselben Grund, seine Einnahmen zu kennen, wie jeder Unternehmer: Er hat nur eine Zeile auf der Karte.

Deshalb ist meine Antwort auf die Frage „Ist das passiv?“ immer dieselbe: Zeig mir den Aufwand, zeig mir die Abhängigkeit, zeig mir den Zahlungsrhythmus. Dann sehen wir weiter.

* * *

Dividenden, Mieten, Lizenzen und ein delegierter Betrieb sind vier Arten, die sich nicht gleichen. Die üblichen Listen werfen alles zusammen, was „ohne Arbeit“ Geld bringt. Ich sortiere lieber nach vier Fragen: Was musst du vorher einsetzen? Was musst du laufend tun? Wovon hängt die Zahlung ab? Und in welchem Rhythmus kommt sie? Die Antworten für alle vier Formen stehen in der Abbildung dazu; hier nur je ein Satz, der den Kern trifft.

Dividenden und Zinsen sind die passivste Form, und genau deshalb brauchen sie das meiste Kapital im Verhältnis zum Zufluss; wie viel, zeigt Kapitel 6. Vermietung zahlt monatlich, aber mit Lücken bei Leerstand und mit großen Ausgaben in unregelmäßigen Abständen. Ein neues Dach kommt nicht monatlich. Es kommt einmal, und dann teuer.

Lizenzen und Tantiemen verlangen die Arbeit vor der ersten Einnahme und hängen danach an Plattformen, Nachfrage und Moden; ein Onlinekurs von vor drei Jahren verkauft sich nicht von allein. Die wenigsten Werke tragen lange, und das weiß ich als jemand, der über 300 Musiktitel veröffentlicht hat.

Der delegierte Betrieb kostet Jahre Aufbau, Kapital und Nerven, und er zahlt aus, wann er es verträgt, nicht wann du es brauchst. Dafür ist es die einzige Form, bei der du selbst bestimmst, wie groß das Ganze wird. Wie man einen Betrieb so baut, dass er dich nicht jede Stunde braucht, ist das Thema von Kapitel 11.

Keine dieser vier Formen ist risikolos, keine ist vollständig passiv. Sie unterscheiden sich darin, womit du bezahlst: mit Kapital, mit Zeit vorher, mit Zeit währenddessen oder mit Verantwortung. Wer wenig Kapital hat, fängt eher bei Arbeit und Betrieb an. Wer wenig Zeit hat, eher beim Kapital.

Vier Formen, vier Fragen: keine ist ohne Arbeit, Kapital oder Risiko

Je passiver der laufende Aufwand, desto mehr Kapital braucht die Form.

	Dividenden, Zinsen	Vermietung	Lizenzen, Tantiemen	delegierter Betrieb
Einsatz vorher	viel Kapital im Verhältnis zum Zufluss	Kapital, meist ein Kredit, Zeit für Suche und Kauf	viel Arbeit vor der ersten Einnahme	Jahre Aufbau, Kapital, Nerven
laufender Aufwand	gering: wenige Stunden im Jahr	Abrechnung, Handwerker, Mieterwechsel	Pflege, Werbung, Aktualisierung	Führung, Kontrolle, Entscheidungen, Personal
hängt ab von	Unternehmen, Märkten, Beschlüssen anderer	Mietern, Lage, Zinsen, Gesetzen, Zustand des Hauses	Plattformen, Nachfrage, Moden	Menschen, Kunden, Markt, Strukturen ohne dich
Rhythmus	viertel-, halb- oder jährlich	monatlich, Lücken bei Leerstand, seltene große Posten	unregelmäßig: Schub, dann langes Auslaufen	wenn der Betrieb es verträgt, nicht wenn du es brauchst

Eigene Einordnung aus Kapitel 4, ohne Beträge. Ein Gehalt wäre eine fünfte Spalte: monatlich, verlässlich, und zu 100 % von einem einzigen Zahler abhängig.

Abbildung 4.4: Vier Formen wiederkehrender Einnahmen nach vier Fragen: Was muss man vorher einsetzen, was laufend tun, wovon hängt die Zahlung ab, in welchem Rhythmus kommt sie? Dividenden und Zinsen, Vermietung, Lizenzen und Tantiemen, delegierter Betrieb. Eigene Einordnung ohne Beträge.

Wer von beidem wenig hat, weil die Miete hoch ist, ein Kind klein oder die Gesundheit knapp, fängt kleiner an, nicht falsch. Der erste Schritt ist dann eine zweite Zeile auf der Einnahmenkarte, so klein sie sei. Eine Zeile, die nicht vom selben Zahler abhängt wie die erste. Der Zähler muss nicht bei einem Cent stehen, um dich ruhiger schlafen zu lassen.

Kündigungen, Rücklagen, Rhythmus: der Teil, den niemand feiert

Es gibt eine Zahl, die jeder kennen sollte, der von wiederkehrenden Einnahmen lebt: die Kündigungsquote. Wie viel Prozent deiner Verträge, Mieter, Abonnenten oder Kunden verlierst du in einem normalen Jahr? Niemand hat null. Betriebe schließen, Menschen ziehen um, Be-

dürfnisse ändern sich, ein Wettbewerber ist billiger. Das ist kein Vorwurf an die Kunden und kein Versagen des Anbieters. Es ist Wind.

Zurück zu Kessler Wartung. Nehmen wir an, in einem normalen Jahr kündigen fünf Prozent der Kunden. Das sind 20 Verträge. Um am Jahresende wieder bei 400 zu stehen, muss der Betrieb 20 neue gewinnen, nur um stillzustehen; wer wachsen will, braucht mehr. Wiederkehrende Einnahmen laufen also nicht von allein weiter, sie laufen von allein langsam aus, wenn niemand nachfüllt.

Das hat Folgen für die Rechnung. Die Zeit und das Geld für Neukunden gehören zu den laufenden Kosten, auch wenn der Umsatz „wiederkehrend“ heißt. Bei Finanzchecks ist das nicht anders. Ein Bestand von fünf Millionen Euro bleibt nur dann fünf Millionen, wenn Jahr für Jahr neue Verträge die beendeten ersetzen. Das macht ein Team, das macht Software, und beides kostet.

Und dann gibt es noch den Ausfall, der keine Kündigung ist. Ein Kunde zahlt nicht. Ein Mieter zahlt nicht. Ein Versicherer gerät in Schwierigkeiten, eine Plattform ändert ihre Regeln. Dagegen hilft keine Kündigungsquote, sondern nur Streuung und Rücklage. Womit wir beim Teil wären, den niemand feiert.

Wiederkehrend heißt nicht gleichmäßig. Provisionen kommen, wenn Beiträge gezahlt werden, nicht wenn meine Gehälter fällig sind. Mieten kommen monatlich, die Grundsteuer vierteljährlich, die Dachsanierung alle 30 Jahre. Ein Betrieb hat starke und schwache Monate, und die schwachen sind selten die, in denen die Steuer fällig wird.

Deshalb gehört zu jeder wiederkehrenden Einnahme eine Rücklage. Nicht als Tugend, sondern als Technik. Die Rücklage übersetzt einen unregelmäßigen Zufluss in einen gleichmäßigen Abfluss. Sie ist der Grund, warum ein Betrieb einen Januar übersteht. Und sie ist der Teil des Überschusses, der nicht dir gehört, solange sie nicht voll ist.

Ich habe das in den ersten Jahren nicht gewusst, und die Mahnungen auf meinem Küchentisch waren die Quittung. Heute ist die Rücklage für mich das Erste, was vom Überschuss abgeht, und nicht das Letzte. In Kapitel 5 reden wir über den privaten Notgroschen; hier geht es um den betrieblichen. Beide folgen derselben Logik: Erst wenn der nächste schlechte Monat bezahlt ist, ist der Rest frei.

* * *

Ein persönlicher Gedanke zum Schluss, warum ich in Gesellschaften denke, als meine Sicht, nicht als Regel. Über die Jahre habe ich viele Gesellschaften gegründet und viele Menschen bei Gründungen begleitet. Dabei habe ich für mich zwei Spielfelder unterschieden. Eine Privatperson verdient, wird besteuert und gibt vom Rest aus. Eine Gesellschaft nimmt ein, zieht ihre Kosten ab, investiert und versteuert, was übrig bleibt und ausgeschüttet wird.

So hat sich für mich die Reihenfolge verändert: erst der Betrieb, dann die Rücklage, dann die Auszahlung. Aber ich sage ausdrücklich nicht, dass jeder eine GmbH gründen soll. Steuersätze hängen von Rechtsform, Land und Jahr ab, und ob sich eine Gesellschaft lohnt, hängt von deinen Zahlen ab. Das rechnet ein Steuerberater, nicht ein Buch. Was ich dir mitgeben kann, ist nur die Sicht: Die Strecke zwischen Einnahmen und privatem Zufluss ist gestaltbar.

DER STOIKER SAGT

Seneca schreibt in „Über die Vorsehung“, Kapitel 4, sinngemäß, dass kein Baum fest und stark wird, an dem nicht oft der Wind rüttelt. Ich habe das lange als Trost für schlechte Zeiten gelesen. Heute lese ich es als Hinweis auf meine Einnahmen.

Ein Strom, der noch nie eine Kündigung, einen Ausfall oder einen schwachen Monat erlebt hat, ist nicht stabil, er ist nur jung. Stabil ist, was nach dem Wind noch steht: viele kleine Wurzeln statt einer gro-

ßen, und eine Rücklage für den nächsten Sturm. Wer seine Einnahmen so baut, hofft nicht auf Windstille. Er rechnet mit Wind.

WAS DU MITNIMMST

- Viele kleine, wiederkehrende Einnahmen sind stabiler als wenige große. Sie wachsen leise, und sie fallen nicht laut.
- Wiederkehrender Umsatz, wiederkehrender Überschuss und privat verfügbarer Zufluss sind drei Zahlen. Nur die kleinste zählt für dein Leben.
- Bestand ist kein Einkommen; fünf Millionen Euro Bestand sagen nichts über mein Konto.
- „Passiv“ heißt: nicht an deine Anwesenheit gebunden. Es heißt nie: ohne Arbeit, ohne Kapital, ohne Risiko, ohne Pflege.

Mission: Zeichne deine Einnahmenkarte

Nimm ein Blatt quer. Schreib links untereinander jede Einnahmequelle, die du hast: Gehalt, Honorare, Miete, Dividenden, Nebenjob, Unterstützung, was auch immer. Daneben fünf Spalten.

Erstens: Was kommt davon netto bei dir an, im Monatsdurchschnitt? Zweitens: Wie viele Stunden im Monat kostet dich diese Quelle, einschließlich Verwaltung und Ärger? Drittens: Wovon hängt sie ab, von einem Arbeitgeber, einem Mieter, einem Markt, deiner Gesundheit? Viertens: Was passiert, wenn sie drei Monate ausfällt? Die Rücklage dafür rechnen wir in Kapitel 5. Fünftens: In welchem Rhythmus kommt das Geld, und passt er zu deinen Ausgaben?

Deine Einnahmenkarte: ein Blatt quer, fünf Fragen je Quelle

Einnahme- quelle	netto je Monat (Durchschnitt)	Stunden je Monat	hängt ab von (Zahler, Markt, Gesundheit)	Folgen bei 3 Monaten Ausfall	Rhythmus: passt er zu den Ausgaben?
Gehalt					
Honorare					
Miete, Dividenden					
Nebenjob					
...					
Markieren: die Zeile, deren Ausfall dich am härtesten träfe. Dort beginnt der nächste Schritt.					

Vorlage für die Mission in Kapitel 4, ohne Beträge. Nichts schönrechnen: eine einzige Zeile ist keine Schande, sondern eine Information.

Abbildung 4.5: Vorlage für die Einnahmenkarte der Mission: je Einnahmequelle fünf Spalten für Netto je Monat, Stunden je Monat, Abhängigkeit, Folgen bei drei Monaten Ausfall und Zahlungsrhythmus; die Zeile, deren Ausfall am härtesten träfe, wird markiert. Ohne Beträge.

Rechne nichts schön. Wenn du nur eine Quelle hast, steht das jetzt auf dem Blatt, und jede zweite, noch so kleine Quelle ist ein Gewinn an Stabilität. Markiere zum Schluss die eine Zeile, deren Ausfall dich am härtesten träfe. Dort beginnt dein nächster Schritt.

5 — Dein Genug: Was soll dein Leben kosten dürfen?

Bevor du rechnest, wie viel du verdienen musst, rechne, was dein Leben wirklich braucht.

Im letzten Kapitel hast du aufgeschrieben, was bei dir ankommt. Jetzt drehen wir das Blatt um. Auf die Rückseite kommt, was dein Leben kostet. Die meisten Menschen haben diese Zahl nie aufgeschrieben. Sie kennen ihren Handytarif auf den Cent und ihren Jahresbedarf nicht einmal auf 10.000 Euro genau.

Das ist keine Schande; es wurde dir nie beigebracht. Aber ohne diese Zahl bleibt jede Freiheitsfrage im Nebel. Du weißt nicht, ob du mehr brauchst oder schon genug hast. Du weißt nicht, ob ein freier Freitag dich 300 Euro kostet oder 1.000. Und du rennst, weil Rennen sicherer wirkt als Rechnen.

Mein Ziel war ein Cent pro Sekunde. Über alle Sekunden eines Jahres sind das 315.360 Euro. Ich sage dir gleich zu Beginn, was diese Zahl nicht ist: Sie ist nicht der Preis eines guten Lebens. Sie war die Marke, die ich dem Zähler gesetzt hatte, als junger Selbstständiger, der von null kam und beweisen wollte, dass der Zähler überhaupt tickt. Mein Genug hat damit wenig zu tun. Das habe ich lange nicht verstanden, und mit 40, nach einem Jahr voller Einschnitte, musste ich es neu lernen.

Solange der Zähler lief, habe ich nie gefragt, was genug ist, sondern nur, wie viel mehr geht. Erst als ich Firmen abgab und Zeit zurückholte, fiel mir auf: Ich hatte Bilanzen für drei Firmen und keine für mich.

Vielleicht kennst du das in kleinerer Form. Auf welche Zahl auf dem Konto wartest du, bevor du dir erlaubst, kürzer zu treten, zu wechseln,

anzufangen? Und weißt du, warum es genau diese Zahl ist? Die meisten wissen es nicht. Die Zahl ist ein Gefühl mit Nullen dran.

Deshalb heißt die Frage dieses Kapitels nicht „Wie viel kannst du verdienen?“, sondern „Was soll dein Leben kosten dürfen?“. Das Wort „dürfen“ ist Absicht. Es ist deine Erlaubnis, nicht die eines anderen. Niemand außer dir legt fest, was genug ist.

Drei Töpfe ohne Moral

Ich teile alles, was ein Leben kostet, in drei Töpfe. Das klingt nach Sparbuch, ist aber das Gegenteil: Es ist der Weg, ohne schlechtes Gewissen Geld auszugeben, weil du weißt, aus welchem Topf es kommt.

Der erste Topf ist der Bedarf. Das ist, was dein Leben kostet, so wie du es tatsächlich führst, wenn nichts Besonderes passiert. Nicht das Existenzminimum, nicht das Leben eines Mönchs. Dein Leben: die Wohnung, in der du wohnst, das Essen, das du isst, die Wege, die du fährst, die Menschen, für die du sorgst. Wer hier aus falscher Bescheidenheit zu klein rechnet, belügt sich und wundert sich am Jahresende.

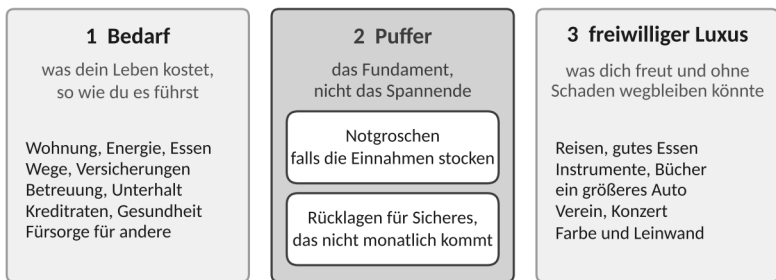
Der zweite Topf ist der Puffer. Er hat zwei Fächer. Das eine ist der Notgroschen: ein Polster für den Fall, dass die Einnahmen stocken. Das andere sind die Rücklagen für Ausgaben, die sicher kommen, nur nicht jeden Monat. Der Puffer ist nicht das Spannende. Er ist das Fundament, auf dem alles andere erst sicher steht. Ich hätte mir in meinen 56-Euro-Zeiten viel erspart, hätte ich dieses Polster gehabt.

Der dritte Topf ist der freiwillige Luxus. Alles, was du ausgibst, weil es dich freut, und was du ohne Schaden weglassen könntest. Ich sage freiwillig, nicht überflüssig. Reisen, gutes Essen, Instrumente, Bücher, ein größeres Auto, der Verein, das Konzert. Bei mir sind es Reisen und Essen in über 40 Ländern, Farbe und Leinwand, Schlagzeug. Nicht alles im Leben muss sich rechnen; davon handelt Kapitel 15.

Der Punkt an den drei Töpfen ist, dass ich sie nicht bewerte. Wer mit 1.400 Euro im Monat auskommt, ist nicht diszipliniert, und wer 6.000 braucht, ist nicht verschwenderisch. Es sind verschiedene Leben, verschiedene Städte, verschiedene Verpflichtungen. Ich urteile nicht über deinen Topf. Ich will nur, dass du ihn kennst, damit du entscheiden kannst statt zu hoffen.

Drei Töpfe ohne Moral

Freiwillig heißt nicht überflüssig. Keiner der Töpfe ist besser; sie dürfen nur nicht ineinanderlaufen.



Einteilung aus Kapitel 5, ohne Beträge. Erst wenn Bedarf und Puffer bezahlt sind, ist der Rest frei; wer den Bedarf aus falscher Bescheidenheit zu klein rechnet, wundert sich am Jahresende.

Abbildung 5.1: Drei Töpfe ohne Moral: Bedarf (was das Leben kostet, so wie man es führt), Puffer (Notgroschen und Rücklagen für sicher kommende, aber nicht monatliche Ausgaben) und freiwilliger Luxus. Einteilung aus Kapitel 5, ohne Beträge.

* * *

Regelmäßig, unregelmäßig und das, was man gern vergisst: Die Rechnung selbst ist einfach, und genau deshalb macht sie kaum jemand. Jahresbedarf gleich regelmäßiger Monatsbedarf mal 12 plus unregelmäßige Jahresausgaben. Mehr ist es nicht. Der Fehler steckt fast immer im zweiten Teil.

Regelmäßig ist, was jeden Monat in ähnlicher Höhe kommt: Miete oder Kreditrate, Energie, Lebensmittel, Versicherungen, Fahrkarte oder

Auto, Handy und Internet, Betreuung, Abos, Unterhalt. Das haben die meisten im Kopf, zumindest ungefähr.

Unregelmäßig ist alles andere, und davon gibt es mehr, als du denkst. Der Urlaub. Die Autoreparatur. Der Zahnarzt und die Brille. Geschenke und Weihnachten. Die Steuernachzahlung. Die Waschmaschine, die genau dann kaputtgeht, wenn du sie brauchst. Das Jahr kennt keine Durchschnittsmonate. Der Dezember kostet mehr als der Februar.

Der Trick dagegen ist alt und funktioniert: Du schätzt diese Ausgaben für ein ganzes Jahr, teilst durch 12 und legst den Betrag jeden Monat zur Seite. Dann ist die kaputte Waschmaschine keine Krise mehr, sondern eine Abbuchung. Das ist das zweite Fach des Puffers aus dem Abschnitt davor.

Dann die Posten, die man gern vergisst oder verdrängt. Schulden: Jede Rate ist Bedarf, solange sie läuft, und sie gehört ins Blatt, auch die, über die du nicht gern sprichst. Wenn sie abbezahlt ist, wird aus der Rate Spielraum, und das ist einer der schönsten Momente, die eine solche Tabelle zeigen kann.

Gesundheit: Zuzahlungen, Vorsorge, Therapie, Hilfsmittel, Medikamente. Wer chronisch krank ist oder einen Angehörigen pflegt, hat hier keinen Luxusposten, sondern Bedarf, und oft einen großen. Er gehört in die Rechnung, nicht unter den Teppich.

Familie: Unterstützung für Eltern, Kinder in der Ausbildung, der Bruder, dem du aushilfst. Sorgearbeit kostet Zeit und Geld, und wer sie leistet, hat weniger von beidem für den Zähler. Auch das steht in keinem Finanzvideo und gehört trotzdem auf das Blatt.

Und zuletzt die Wünsche. Schreib sie auf, mit Preis. Nicht, um sie zu streichen, sondern um sie vom Bedarf zu trennen. Ein Wunsch, der einen Preis hat, ist ein Ziel. Ein Wunsch ohne Preis ist ein Gefühl, und Gefühle kann man nicht ansparen.

Drei Haushalte, erfunden, aber nicht aus der Luft gegriffen

Damit die Rechnung Gesicht bekommt, zeige ich dir drei Haushalte. Alle drei sind erfunden; die Namen gehören niemandem, den ich kenne. Die Beträge sind so gewählt, dass sie vorkommen könnten, nicht so, dass sie einen Durchschnitt beweisen. Dein Blatt sieht anders aus, und genau darum geht es.

Milan, 29, lebt allein in einer Mietwohnung in einer mittleren Stadt. Seine regelmäßigen Ausgaben: 620 Euro Miete mit Nebenkosten, 300 Euro Lebensmittel, 130 Euro Versicherungen, Handy und Internet, 120 Euro Mobilität, 280 Euro Sonstiges. Zusammen 1.450 Euro im Monat. Unregelmäßig im Jahr: 1.500 Euro für Zahnarzt, ein Ersatzgerät und zwei Besuche bei den Eltern. Sein Jahresbedarf: 18.900 Euro.

Samira und Daniel, zwei Kinder, Eigentumswohnung in einer Kleinstadt, noch mit Kredit. Regelmäßig: 1.100 Euro Kreditrate, 800 Euro Lebensmittel, 350 Euro Energie und Hausgeld, 250 Euro Versicherungen, 400 Euro Mobilität, 400 Euro Betreuung, Verein und Schulbedarf, 300 Euro Sonstiges. Zusammen 3.600 Euro im Monat. Unregelmäßig: 6.000 Euro im Jahr für Urlaub, Reparaturen, Klassenfahrt und Feste. Jahresbedarf: 49.200 Euro.

Bernd, 52, Haus abbezahlt, großzügiger Zuschnitt. Regelmäßig: 700 Euro Nebenkosten und Instandhaltung, 1.000 Euro Lebensmittel und Restaurants, 900 Euro Versicherungen einschließlich privater Krankenversicherung. Dazu 700 Euro für zwei Autos, 600 Euro Hobbys und Kultur, 800 Euro Unterstützung für die Tochter im Studium, 800 Euro Sonstiges. Zusammen 5.500 Euro im Monat. Unregelmäßig: 18.000 Euro im Jahr für zwei große Reisen, die Hausrücklage, Zahnarzt und Geschenke. Jahresbedarf: 84.000 Euro.

Jetzt dieselbe Rechnung wie in Kapitel 2, nur rückwärts: Jahresbedarf geteilt durch die 31.536.000 Sekunden eines Jahres mit 365 Tagen. Das ergibt den Bedarf je Kalendersekunde. Niemand zahlt sekundlich, das wissen wir inzwischen. Die Zahl dient nur dem Vergleich mit dem Zähler, von dem dieses Buch handelt.

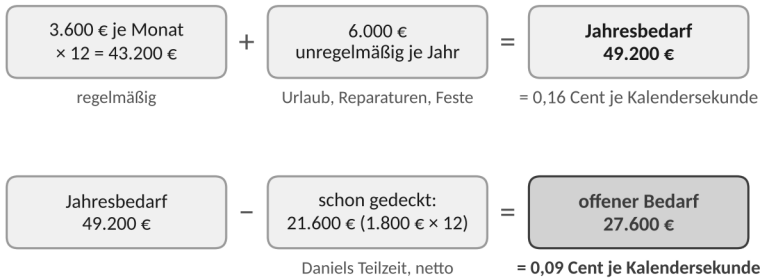
Haushalt (erfunden)	Regelmäßig je Monat (€)	Unregelmäßig je Jahr (€)	Jahresbedarf (€)	Je Kalendersekunde
Milan, allein	1.450	1.500	18.900	0,06 Cent
Samira und Daniel, zwei Kinder	3.600	6.000	49.200	0,16 Cent
Bernd, großzügig	5.500	18.000	84.000	0,27 Cent
Zum Vergleich: Salihs Ziel	26.280	0	315.360	1,00 Cent

Schau dir die letzte Spalte an. Bernds großzügiges Leben mit zwei Autos, zwei großen Reisen und einer Tochter im Studium kostet gut ein Viertel von dem, was mein Zähler pro Sekunde zeigen sollte. Das Leben von Milan kostet sechs Prozent davon. Keiner der drei braucht einen Cent pro Sekunde. Das war mein Ziel, und ich stehe dazu. Aber es war ein Ziel für einen Zähler, nicht für ein Leben.

Jetzt der zweite Schritt, der oft vergessen wird: Was von diesem Bedarf ist schon gedeckt? Angenommen, Samira fragt sich, ob sie aussteigen oder deutlich kürzer treten kann. Daniel bringt mit seiner Teilzeit 1.800 Euro netto im Monat, also 21.600 Euro im Jahr. Dann lautet die Antwort nicht 49.200 Euro, sondern 49.200 minus 21.600, also 27.600 Euro im Jahr. Das sind 0,09 Cent je Kalendersekunde.

Vom Monatsbedarf zum offenen Bedarf

Samira und Daniel, zwei Kinder: Was müsste eine zweite Einnahme decken, wenn Samira kürzer tritt?



Erfundener Haushalt, Modellrechnung ohne Steuern und Inflation. Sekundenwert = Jahresbetrag ÷ 31.536.000, nur zum Vergleich mit dem Zähler; niemand zahlt sekundlich. Salihs Ziel war 1 Cent je Sekunde.

Abbildung 5.2: Vom Monatsbedarf zum offenen Bedarf bei Samira und Daniel (erfundener Haushalt): 3.600 Euro × 12 plus 6.000 Euro unregelmäßig ergeben 49.200 Euro Jahresbedarf, also 0,16 Cent je Kalendersekunde; abzüglich 21.600 Euro, die Daniels Teilzeit schon deckt, bleiben 27.600 Euro offener Bedarf, 0,09 Cent je Kalendersekunde. Modellrechnung ohne Steuern und Inflation.

Diese Zahl heißt offener Bedarf. Sie ist das, was eine zweite Einnahme, ein kleinerer Betrieb oder ein Vermögen decken müsste. Sie ist fast immer viel kleiner als die Zahl, die im Kopf herumspukt. Sie kann sogar unter null fallen. Dann hast du einen Überschuss, und der gehört in den Puffer oder in den Aufbau, von dem Kapitel 6 handelt.

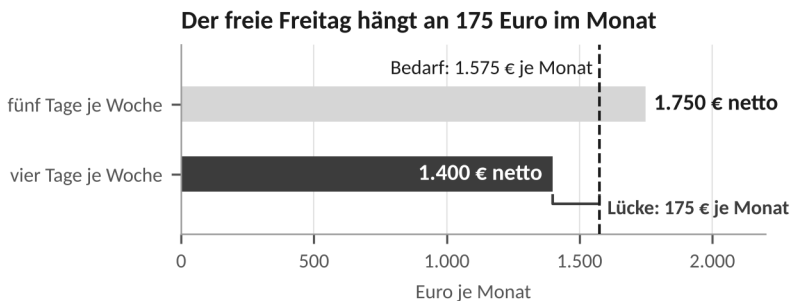
Nur als Ausblick, weil die Frage sofort kommt: Wer einen offenen Bedarf dauerhaft aus Vermögen decken will, teilt ihn durch eine angenommene Entnahmekquote. Für die 27.600 Euro ergäbe das bei vier Prozent 690.000 Euro, bei drei Prozent 920.000 Euro. Die Quote ist kein Zins und keine Zusage, sie reagiert empfindlich auf schlechte Jahre am Anfang, und geplanter Kapitalverzehr ist eine andere Rechnung. Kapitel 6 nimmt das auseinander.

Was die drei Haushalte zeigen, ist der eigentliche Punkt dieses Kapitels: Verschiedene Bedürfnisse führen zu verschiedenen Freiheitszielen. Für

Milan könnten 18.900 Euro im Jahr bedeuten, dass eine Vier-Tage-Woche plus eine kleine zweite Einnahme schon reicht.

Rechnen wir das für ihn kurz durch. Angenommen, Milan verdient 1.750 Euro netto bei fünf Tagen. Ein Tag weniger bedeutet grob ein Fünftel weniger, also 1.400 Euro. Sein Bedarf liegt bei 1.575 Euro im Monat, die Rücklage für Zahnarzt und Ersatzgerät eingerechnet. Der freie Freitag hängt damit an 175 Euro im Monat.

Nicht an einem Lottogewinn, nicht an einer Erbschaft. An 175 Euro, die eine kleine zweite Einnahme bringen kann oder eine Zeile auf dem Blatt, die er anders zuschneidet. Ohne die Zahl wüsste er das nicht; er wüsste nur, dass „weniger arbeiten“ sich unmöglich anfühlt.



Milan, erfundenes Beispiel. Bedarf 1.575 € = Jahresbedarf 18.900 € (mit Rücklage) ÷ 12. Netto bei vier Tagen grob als vier Fünftel von 1.750 € angenommen. In einer Großstadt oder mit Kind verschiebt sich jede Zeile.

Abbildung 5.3: Milans freier Freitag (erfundenes Beispiel): 1.750 Euro netto bei fünf Tagen, grob 1.400 Euro bei vier Tagen, Bedarf 1.575 Euro im Monat einschließlich der Rücklage für unregelmäßige Ausgaben (18.900 Euro Jahresbedarf geteilt durch 12). Die Lücke beträgt 175 Euro im Monat.

Ich sage ausdrücklich: Das ist Milan mit seiner Miete in einer mittleren Stadt. In einer Großstadt kostet dieselbe Wohnung das Doppelte, und mit einem Kind oder einer Krankheit verschiebt sich jede Zeile. Die Rechnung bleibt dieselbe. Nur die Antwort ist bei jedem anders, und bei manchen lautet sie ehrlich: Im Moment ist kein Freitag drin. Auch das ist eine Information, keine Niederlage.

Für Samira und Daniel heißt Freiheit vielleicht, dass einer von beiden kürzer tritt, ohne dass die Kreditrate wackelt. Für Bernd führt der Weg zu 84.000 Euro ohne Arbeit über Vermögen oder einen Betrieb, der ohne ihn läuft. Drei Ziele, drei Wege, keine Rangfolge.

**Dein Genug darf ein Zehntel meines Ziels sein oder weniger,
und es ist deshalb kein kleineres Leben.**

Drei Szenarien für dasselbe Leben

Bis hierhin hast du eine Zahl. Freiheit ist aber kein Punkt, sondern ein Korridor. Deshalb rechne ich jedes Budget dreimal: knapp, tragfähig, großzügiger. Nicht, um mich für eines zu entscheiden, sondern um zu wissen, wo der Boden ist, wo die Mitte liegt und was oben drauf käme.

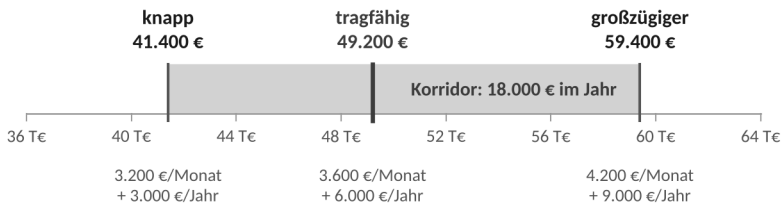
Knapp ist das, womit du ein Jahr auskommen würdest, wenn du müsstest. Ohne Fernreise, mit dem alten Auto, mit gekündigten Abos, aber ohne Angst. Für Samira und Daniel könnte das heißen: 3.200 Euro im Monat und 3.000 Euro unregelmäßig, also 41.400 Euro im Jahr. Diese Zahl ist wichtig, weil sie dir sagt, wie viel Spielraum du in einer Krise wirklich hast. Wer sie kennt, trifft mutigere Entscheidungen, weil er weiß, was im schlechten Fall passiert.

Tragfähig ist dein tatsächlicher Bedarf plus die Rücklagen für Unregelmäßiges plus der Aufbau des Notgroschens, bis er steht. Für die Familie sind das die 49.200 Euro von oben. Das ist die Zahl, die dauerhaft funktioniert, ohne dass etwas aufgeschoben wird.

Großzügiger ist das tragfähige Leben plus der dritte Topf. Für Samira und Daniel vielleicht 4.200 Euro im Monat und 9.000 Euro unregelmäßig, also 59.400 Euro im Jahr. Darin: eine zweite Reise, ein besseres Auto, öfter essen gehen, ein Musikinstrument für das ältere Kind. Diese Zahl zu kennen ist genauso wichtig wie die knappe. Sie verhindert, dass der Luxus unbemerkt in den Bedarf rutscht und das Genug jedes Jahr ein Stück weiterwandert.

Zwischen knapp und großzügiger liegen hier 18.000 Euro im Jahr. Das ist der Korridor, in dem diese Familie frei ist. In guten Jahren kann sie sich oben bewegen, in schlechten unten, und in beiden Fällen bleibt sie dieselbe Familie. Wer nur eine Zahl kennt, hat keinen Korridor, sondern eine Kante, und an Kanten wird man ängstlich.

Dasselbe Leben, drei Zahlen: der Korridor



Samira und Daniel, erfundener Haushalt. Achse: Jahresbedarf in Tausend Euro (Monat $\times$ 12 + Unregelmäßiges). In guten Jahren oben, in schlechten unten; wer nur eine Zahl kennt, hat keinen Korridor, sondern eine Kante.

Abbildung 5.4: Dasselbe Leben, drei Zahlen: Für Samira und Daniel (erfunden) liegt das knappe Budget bei 41.400 Euro im Jahr, das tragfähige bei 49.200 Euro, das großzügigere bei 59.400 Euro. Der Korridor dazwischen beträgt 18.000 Euro im Jahr; Jahresbedarf = Monatsbedarf $\times$ 12 plus unregelmäßige Ausgaben.

Noch ein Wort zur Haltbarkeit. Alle Zahlen auf dem Blatt sind Zahlen von heute. Mieten steigen, Lebensmittel werden teurer, Kinder werden größer und kosten anders. Ein Jahresbudget ist deshalb kein Denkmal, sondern ein Foto, und du machst jedes Jahr ein neues. Wer sein Genug einmal beziffert hat, braucht dafür beim zweiten Mal keine Stunde mehr, sondern 20 Minuten.

Zwei Faustregeln und der Puffer in Zahlen

Eine Zahl auf dem Blatt ist noch kein Verhalten. Deshalb zwei Regeln, die mir geholfen haben, und die du an dein Leben anpassen darfst.

Die erste ist bekannt und einfach: die 50/30/20-Regel für Menschen mit festem Nettoeinkommen. Etwa 50 Prozent für das Notwendige, 30 Prozent für Wünsche, 20 Prozent für die Zukunft, also Schulden tilgen,

Puffer füllen, anlegen. Bei 2.000 Euro netto wären das 1.000, 600 und 400 Euro.

Nimm Milan. Mit seinen 1.750 Euro netto wären das 875 Euro für das Notwendige, 525 für Wünsche und 350 für die Zukunft. Seine Miete allein liegt bei 620 Euro; mit Essen, Versicherungen und Handy ist er beim Notwendigen über 1.000 Euro. Die 50 Prozent sind für ihn nicht zu halten, und das ist kein Vorwurf, sondern eine Information. Die genauen Anteile sind verhandelbar und passen nicht für jede Miete in jeder Stadt. Entscheidend ist nicht die Aufteilung, sondern die Reihenfolge: Zahl zuerst dir selbst.

Die meisten machen es umgekehrt. Sie geben aus, und was am Monatsende übrig ist, soll gespart werden. Nur ist nie etwas übrig. Dreh es um: Nimm den Zukunftsanteil weg, sobald das Geld kommt, per Dauerauftrag, und lebe vom Rest. Wenn 400 Euro unerreichbar sind, dann fang mit 50 an. Der erste Dauerauftrag ist wichtiger als seine Höhe. Wer einmal erlebt hat, dass am Monatsende trotzdem alles aufging, traut sich an mehr.

Die zweite Regel ist mein persönliches Denkmodell für den Gewinn einer Kapitalgesellschaft, und ich nenne es 25/25/50. 25 Prozent zahle ich mir aus, davon lebe ich. 25 Prozent sind ein Merkposten für die Steuer. 50 Prozent bleiben in der Gesellschaft und arbeiten dort weiter. Die 25 Prozent für die Steuer sind kein Steuersatz. Der tatsächliche Satz hängt von Rechtsform, Land und Jahr ab, und ihn rechnet mein Steuerberater, nicht ich.

Was das Modell mit dem Genug zu tun hat, ist der erste Posten. Ich habe mein Genug lange so definiert: Es muss aus den 25 Prozent Auszahlung bezahlbar sein. Was der Betrieb darüber hinaus erwirtschaftet, bleibt im System und erhöht nicht automatisch meinen Lebensstandard. Das war meine Art, den Topf für den Luxus vom Topf für den Bedarf zu trennen, bevor das Geld überhaupt privat ankam. Ob dieses

Modell zu dir passt, hängt davon ab, ob du überhaupt eine Gesellschaft hast und was deine Zahlen sagen.

* * *

Zum Schluss noch die Zahl, die ich dir im ersten Topf schuldig geblieben bin. Wie groß soll der Notgroschen sein? Eine verbreitete Faustregel sagt: drei bis sechs Monatsausgaben, auf einem getrennten Konto, das du nicht anrührst. Für Milan wären das, auf seine regelmäßigen Posten bezogen, 4.350 bis 8.700 Euro. Für Samira und Daniel 10.800 bis 21.600 Euro. Wer selbstständig ist oder schwankende Einnahmen hat, liegt eher am oberen Ende, wer zwei sichere Gehälter im Haushalt hat, eher am unteren.

Ich weiß, dass das für viele Menschen weit weg klingt. Wer 1.450 Euro im Monat braucht und 1.500 verdient, spart keine 4.350 Euro in einem Jahr. Dann ist das Ziel nicht falsch, nur der Weg länger, und der erste Monatsbedarf auf dem getrennten Konto ist schon ein anderes Leben als keiner. Ich habe die Jahre ohne Polster erlebt. Es ist nicht der fehlende Luxus, der dort zermürbt. Es ist, dass jede Kleinigkeit zur Entscheidung wird.

DER STOIKER SAGT

Seneca schreibt in seinen Briefen an Lucilius, im zweiten Brief, sinngemäß: Arm ist nicht, wer wenig hat, sondern wer mehr begehrt. Ich habe diesen Satz lange für eine Beruhigung für Menschen ohne Geld gehalten. Er ist das Gegenteil. Er ist eine Warnung an die, die genug haben und es nicht merken, weil sie ihr Genug nie beziffert haben.

Wer seine Zahl kennt, kann sagen: Das reicht. Wer sie nicht kennt, hört nie auf, weil der Horizont mitläuft. Das Blatt mit den drei Töpfen ist deshalb keine Buchhaltung. Es ist die Stelle, an der du dem Begehren eine Grenze zeigst, die du selbst gezogen hast.

WAS DU MITNIMMST

- Dein Leben hat einen Preis. Wer ihn nicht kennt, kann weder Genug noch Freiheit bestimmen.
- Bedarf, Puffer und freiwilliger Luxus sind drei Töpfe. Keiner ist moralisch besser; sie dürfen nur nicht ineinanderlaufen.
- Jahresbedarf gleich Monatsbedarf mal 12 plus unregelmäßige Ausgaben. Davon abziehen, was schon gedeckt ist; der Rest ist dein offener Bedarf.
- Keines der drei Beispielleben braucht auch nur ein Drittel meines alten Ziels.

Mission: Schreib dein Jahresbudget und drei Szenarien

Nimm dir eine Stunde und die Kontoauszüge der letzten 12 Monate. Schreib zuerst die regelmäßigen Posten auf, mit Monatsbetrag. Dann geh die 12 Monate durch und notiere jede Ausgabe, die nicht jeden Monat vorkommt: Urlaub, Reparaturen, Gesundheit, Geschenke, Steuern. Zähl sie zusammen und teile sie durch 12, das ist deine monatliche Rücklage.

Jetzt wird gerechnet. Rechne den Jahresbedarf aus und teile ihn durch 31.536.000. Das ist dein Bedarf je Kalendersekunde in Euro. Mal 100 ergibt Cent. Die Zahl dient nur dem Vergleich. Zieh ab, was andere Einnahmen schon decken; der Rest ist dein offener Bedarf.

Dann schreib drei Zeilen darunter: knapp, tragfähig, großzügiger, je mit Jahresbetrag. Markiere, in welcher Zeile du gerade lebst. Für die Kapitalseite kannst du den Privatier-Rechner mit Entnahmeplan und den Rechner zur finanziellen Freiheit auf salihdaglar.de nutzen. Ein Rechner für den Bedarf je Kalendersekunde und für das Modell-Zielkapital ist für salihdaglar.de vorgesehen; die Rechenwege stehen im Anhang.

6 — Vermögen verstehen, statt nur eine große Zahl zu sehen

Einkommen fließt, Vermögen steht, und nur ein Teil davon lässt sich nächste Woche ausgeben.

2009 standen zum ersten Mal 100.000 Euro auf meinem Konto, drei Jahre nach meinem ersten, fast leeren Monat als Selbstständiger. Was diese neue Zahl bedeutete, habe ich erst später richtig verstanden: Sie war kein Einkommen. Sie sagte nichts darüber, was im nächsten Monat hereinkommen würde. Sie war ein Stand an einem bestimmten Tag, mehr nicht.

Wenn Menschen über Geld reden, nennen sie meist eine Zahl. Ein Gehalt, einen Kontostand, einen Firmenwert, eine Million. Die Zahl klingt groß oder klein, und damit ist das Gespräch für die meisten beendet. Mir hat eine einzige Zahl seither nie gereicht. Ich wollte immer wissen, was für eine Zahl das ist.

Denn „Ich habe 100.000 Euro“ kann drei völlig verschiedene Dinge bedeuten. Es kann heißen: So viel kommt im Jahr herein. Oder: So viel liegt auf meinem Konto. Oder: So viel ist meine Wohnung, mein Auto oder meine Firma auf dem Papier wert. Drei Sätze, dieselbe Zahl, drei verschiedene Leben.

In diesem Kapitel geht es um genau diesen Unterschied. Um Geld, das fließt, Geld, das steht, und Geld, das du tatsächlich ausgeben kannst. Wer die drei auseinanderhält, lässt sich von keiner großen Zahl mehr beeindrucken. Auch nicht von der eigenen.

Strom, Bestand, Verfügbarkeit

Stell dir Geld wie Wasser vor. Es gibt den Fluss, es gibt den See, und es gibt den Hahn in deiner Küche. Alle drei sind Wasser. Trotzdem löscht nur einer davon heute Abend deinen Durst.

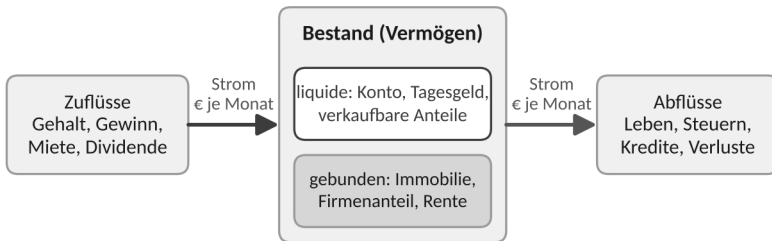
Einkommen ist ein Strom. Es kommt in einem Rhythmus: das Gehalt am Monatsende, das Honorar nach der Rechnung, die Provision nach der Abrechnung, die Miete am Dritten. Ein Strom hat eine Richtung und eine Geschwindigkeit, aber er steht nirgends still. Was du nicht auffängst, ist durch.

Vermögen ist ein Bestand. Es ist das, was sich angesammelt hat: Geld auf Konten, Fonds im Depot, eine Wohnung, ein Firmenanteil, eine Altersvorsorge. Davon ziehst du die Schulden ab, dann hast du dein Nettovermögen. Ein Bestand ist eine Momentaufnahme. Er sagt dir, wie viel da ist, nicht, wie viel kommt.

Und dann gibt es die Liquidität, die Verfügbarkeit. Die Frage dahinter lautet: Wie viel meines Bestands könnte ich bis nächste Woche in Geld verwandeln, ohne Verlust und ohne jemanden fragen zu müssen? Das ist der Teil, der im Ernstfall zählt. Nur dieser Teil bezahlt die Autoreparatur, die Steuernachzahlung oder den schlechten Monat.

Die drei hängen zusammen, aber sie sind nicht dasselbe. Ein kräftiger Strom kann an einem leeren Bestand vorbeifließen, wenn alles ausgegeben wird. Ein großer Bestand kann unbrauchbar sein, wenn er in Beton steckt. Und ein kleiner, verfügbarer Betrag kann mehr Freiheit bedeuten als ein großer Wert auf dem Papier.

Strom und Bestand



Einkommen ist ein Strom (Euro je Zeit), Vermögen ein Bestand (Euro zu einem Stichtag).
Nur der liquide Teil ist sofort ausgabefähig.

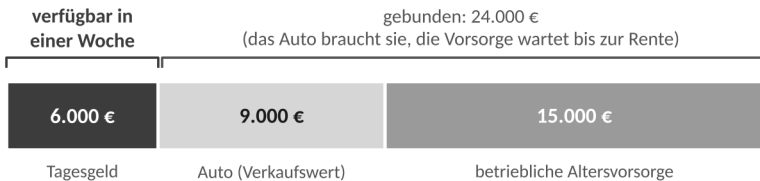
Abbildung 6.1: Einkommen als Strom, Vermögen als Bestand, Liquidität als der Teil des Bestands, der kurzfristig verfügbar ist. Schema ohne Beträge; eigene Darstellung.

Nimm Mara mit ihren 3.000 Euro netto im Monat. Ihr Strom beträgt 36.000 Euro im Jahr. Nehmen wir an, sie hat 6.000 Euro auf dem Tagesgeldkonto. Ihr Auto könnte sie für 9.000 Euro verkaufen. In einer betrieblichen Altersvorsorge stecken 15.000 Euro. Ihr Bestand liegt dann bei 30.000 Euro. Verfügbar davon sind 6.000. Das Auto braucht sie, und die Vorsorge ist bis zur Rente gebunden.

Wenn du Mara fragst, wie viel Geld sie hat, kann sie 30.000 Euro sagen. Oder 6.000. Beides stimmt. Welche Zahl die richtige ist, hängt davon ab, wofür du fragst. Für die kaputte Waschmaschine zählen die 6.000. Für ihre Rente mit 67 zählen alle drei Posten, und zwar mit dem, was bis dahin daraus wird.

Wie viel Geld hat Mara? 30.000 Euro, oder 6.000

Beide Antworten stimmen. Welche zählt, hängt davon ab, wofür man fragt: Waschmaschine oder Rente.



Bestand insgesamt: 30.000 € an einem Stichtag

Daneben der Strom: 3.000 € netto je Monat, 36.000 € im Jahr. Er ist kein Teil des Bestands.

Mara, erfundenes Beispiel aus Kapitel 2; Vermögenswerte angenommen, keine Schulden.
Verfügbar heißt: bis nächste Woche ohne Verlust und ohne Nachfrage in Geld zu verwandeln.

Abbildung 6.2: Maras Bestand von 30.000 Euro (erfundenes Beispiel, Werte angenommen): 6.000 Euro Tagesgeld sind in einer Woche verfügbar, 9.000 Euro Auto und 15.000 Euro betriebliche Altersvorsorge sind gebunden. Der Strom von 36.000 Euro im Jahr ist kein Teil des Bestands.

Sei ehrlich: Kennst du deine drei Zahlen? Die meisten kennen sie nicht, und auch ihre Sparquote nicht, also den Anteil des Einkommens, der im Monat liegen bleibt. In der Schule gab es Kurvendiskussion, aber keine Vermögensübersicht.

Dieselbe Verwechslung passiert bei mir ständig, nur mit größeren Zahlen. Wenn ich sage, mein Versicherungsbestand bei Finanzchecks liegt nach meiner eigenen Zählung bei rund fünf Millionen Euro, hören viele: fünf Millionen Vermögen. Das ist er nicht. Der Bestand ist die Summe der betreuten Jahresbeiträge; wie die Strecke von dort zum privaten Geld verläuft, habe ich in Kapitel 4 am Beispiel gezeigt.

Geld, das du nicht anfassen kannst

Die größten Zahlen in vielen Vermögensübersichten sind die, die sich am schlechtesten ausgeben lassen. Die Immobilie. Der Firmenanteil. Die Altersvorsorge. Alle drei sind echtes Vermögen. Keines davon ist Geld in der Hand.

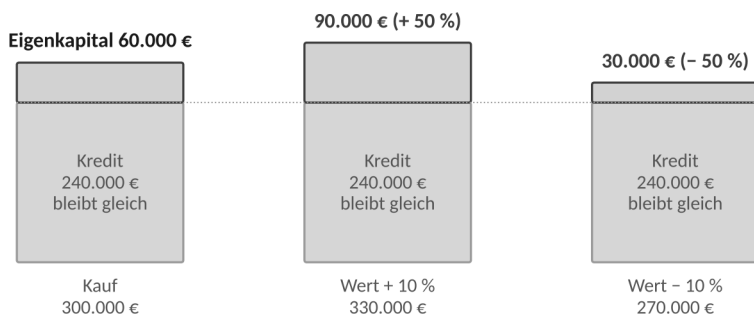
Eine Wohnung für 300.000 Euro ist 300.000 Euro wert, solange jemand sie zu diesem Preis kauft. Bis dahin ist sie ein Zuhause oder eine Mietquelle, aber keine Liquidität. Ein Verkauf dauert Monate, kostet Makler, Notar und Nerven. Und wenn ein Kredit darauf liegt, gehört ein großer Teil des Wertes der Bank. Dein Vermögen ist nur die Differenz zwischen beiden.

Diese Differenz macht Immobilien so reizvoll und so gefährlich zugleich. Mit 10 bis 20 Prozent Eigenkapital kannst du etwas kaufen, das ein Vielfaches deines Einsatzes wert ist. Den Rest finanziert die Bank, und im besten Fall zahlt die Miete den Kredit ab. Das nennt man Hebel: Du steuerst mit wenig eigenem Geld einen großen Wert. Ich besitze auch selbst klassische Immobilien, und ich habe diesen Hebel lange vor allem als Vorteil gesehen. Er ist einer. Aber er hat zwei Seiten.

Rechnen wir die beiden Seiten durch. Du kaufst für 300.000 Euro mit 60.000 Euro Eigenkapital, der Kredit beträgt 240.000 Euro. Steigt der Wert um 10 Prozent auf 330.000 Euro, ist dein Anteil rechnerisch 90.000 Euro wert, also die Hälfte mehr als dein Einsatz. Fällt der Wert um 10 Prozent auf 270.000 Euro, bleiben dir 30.000 Euro, die Hälfte deines Einsatzes. Der Kredit bleibt in beiden Fällen gleich groß. Nur dein Anteil schwankt, und zwar fünfmal so stark wie der Preis.

Der Hebel: 10 % beim Preis sind 50 % beim Eigenkapital

Wohnung für 300.000 €, 60.000 € eigenes Geld, 240.000 € Kredit. Rot: dein Anteil = Wert - Kredit.



Modellrechnung ohne Kaufnebenkosten, Zinsen, Tilgung und Mieteinnahmen.
Der Hebel verstärkt in beide Richtungen; der Kredit bleibt in jedem Fall gleich groß.

Abbildung 6.3: Der Immobilienhebel: Wohnung für 300.000 Euro mit 60.000 Euro Eigenkapital und 240.000 Euro Kredit. Steigt der Wert um 10 Prozent, ist der eigene Anteil 90.000 Euro wert (plus 50 Prozent), fällt er um 10 Prozent, bleiben 30.000 Euro (minus 50 Prozent); der Kredit bleibt gleich. Modellrechnung ohne Nebenkosten, Zinsen, Tilgung und Miete.

Dazu kommt, dass der Kredit eine feste Verpflichtung ist, die Miete aber nicht. Leerstand, eine neue Heizung, ein steigender Zins bei der Anschlussfinanzierung: Alles davon trifft den, der die Rate zahlt, nicht den, der sie bekommt. Ein Hebel verstärkt, was passiert, in beide Richtungen. Was ein Hebel anrichtet, wenn man ihn unterschätzt, erzähle ich in Kapitel 7 an mir selbst.

Beim Firmenwert ist es noch deutlicher. Ich habe Gesellschaften gegründet, begleitet und übergeben, und ich weiß, wie weit eine Bewertung auf dem Papier vom Geld auf dem Konto entfernt sein kann. Ein Unternehmen ist so viel wert, wie jemand an dem Tag dafür zahlt, an dem er zahlt. Vorher ist es eine Schätzung. Und selbst das Geld in der Firma ist nicht dein Geld. Es gehört der Gesellschaft, bis es ausgeschüttet und versteuert ist.

Die 50 Prozent, die in meinem Denkmodell aus Kapitel 5 in der Gesellschaft bleiben, sind Bestand der Gesellschaft, keine Liquidität für mich. Das ist meine persönliche Sicht, kein Rezept.

Ein Wort zu den Schulden, weil sie in vielen Übersichten fehlen. Ein Kredit für etwas, das Erträge bringt, kann ein Hebel sein, mit den Risiken von eben. Ein Kredit für Konsum ist ein Strom in die falsche Richtung: Das Auto, die Küche, der Urlaub auf Raten, du zahlst sie ab, während ihr Wert sinkt. Ins Blatt gehören sie als Minus. Wer seine Schulden nicht aufschreibt, rechnet sich reicher, als er ist.

Und die Altersvorsorge? Sie ist Vermögen mit Verfallsdatum nach vorn. Du kommst erst in Jahrzehnten dran, oft mit Abschlägen, wenn du es früher versuchst. Sie gehört in deine Übersicht, aber in eine eigene Spalte. Genauso wie der Notgroschen aus Kapitel 5 in die Spalte „verfügbar“ gehört und nirgendwo sonst.

Eine große Zahl ist noch kein Geld, das du ausgeben kannst.

Frag bei jeder Zahl: Strom, Bestand oder verfügbar?

Zinseszins, ehrlich gerechnet

Vom Strom zum Bestand führt ein einziger Weg: Du gibst weniger aus, als hereinkommt, und lässt den Rest liegen. Das klingt banal, und es ist der Teil, an dem die meisten Pläne scheitern. Der zweite Teil ist weniger banal. Was liegen bleibt, kann selbst Erträge bringen, und die Erträge bringen wieder Erträge. Das ist der Zinseszins. Das Entscheidende daran ist nicht der Prozentsatz. Es ist die Zeit.

Lass es mich an einem Menschen wie dir greifbar machen, nicht an meinen Zahlen. Nimm Aylin, ein erfundenes Beispiel: 25 Jahre alt, Pflegefachfrau, kein reiches Elternhaus, kein Studium der Betriebswirtschaft. Sie legt jeden Monat 100 Euro in einen breit gestreuten Fonds. So viel geben viele im Monat für Lieferdienste und Abos aus.

Bevor ich dir sage, was daraus wird, sage ich dir, wie gerechnet wird. Denn genau hier wird in vielen Büchern geschummelt. Ich nehme eine effektive Jahresrendite an, also das, was nach einem Jahr tatsächlich mehr da ist. Daraus ergibt sich der Monatszins als zwölfte Wurzel aus eins plus Jahresrendite, minus eins. Aylin zahlt am Monatsende ein, nachschüssig heißt das. Gebühren, Steuern und Inflation sind in der Tabelle noch nicht abgezogen. Und sieben Prozent sind eine Annahme, keine Garantie.

Alter	eingezahlt (€)	bei 3 % (€)	bei 5 % (€)	bei 7 % (€)
35	12.000	13.945	15.436	17.105
45	24.000	32.685	40.580	50.754
55	36.000	57.871	81.538	116.945
65	48.000	91.719	148.252	247.154

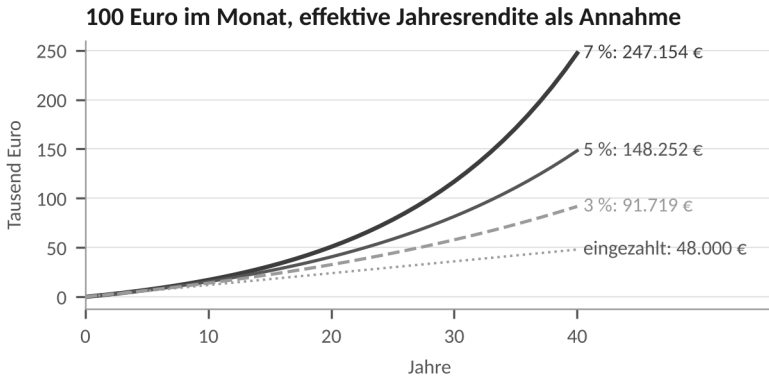
Modellrechnung: 100 Euro monatlich, nachschüssig, effektive Jahresrendite als Annahme, ohne Gebühren, Steuern und Inflation. Wert = $100 \times ((1 + i)^n - 1) / i$ mit $i = (1 + r)^{(1/12)} - 1$ und n Monaten.

Schau dir die Spalte mit sieben Prozent an. Mit 35 hat Aylin 17.105 Euro, von denen sie 12.000 selbst eingezahlt hat. Der Ertrag beträgt 5.105 Euro. Nett, mehr nicht. Mit 65 stehen dort 247.154 Euro, eingezahlt hat sie 48.000. Der Rest, 199.154 Euro, ist Ertrag auf Ertrag. Geld, das gewachsen ist, während Aylin schlief, arbeitete und lebte. Sie war nie reich. Sie hat nur früh angefangen und nie aufgehört.

Jetzt schau nach links. Dieselbe Aylin, dieselben 48.000 Euro, aber drei Prozent statt sieben: 91.719 Euro. Zwischen der vorsichtigen und der optimistischen Annahme liegen 155.435 Euro, mehr als das Dreifache dessen, was sie überhaupt eingezahlt hat. Niemand kann dir heute sagen, welche Spalte die richtige sein wird. Deshalb rechnest du mit allen drei. Wer dir nur die rechte Spalte zeigt, will dir etwas verkaufen.

Es gibt in dieser Tabelle eine Größe, die du selbst bestimmst, und sie wirkt völlig anders als die Rendite. Die Sparrate. Legt Aylin 200 Euro statt 100 zurück, verdoppelt sich jede Zahl in der Tabelle, bei jeder An-

nahme, in jeder Zeile. Aus 247.154 Euro werden 494.308, aus 91.719 werden 183.438. Die Rendite ist eine Hoffnung. Die Sparrate ist eine Entscheidung. Und früh anzufangen ist die einzige Entscheidung, die man nicht nachholen kann.



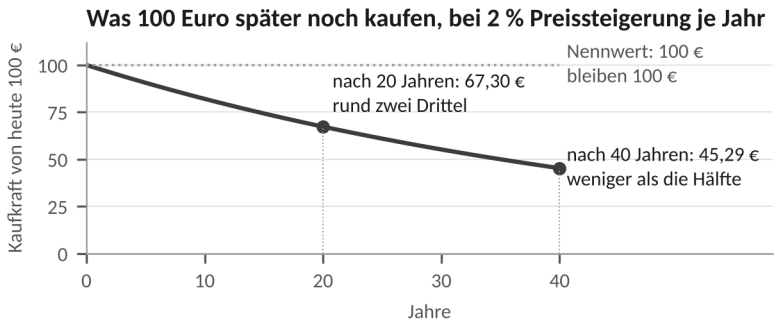
Nachschüssige Monatsrate, Monatszins $(1+r)^{(1/12)} - 1$, vor Kosten, Steuern und Inflation.
Eine Modellrechnung mit Annahmen, keine Zusage.

Abbildung 6.4: Aylins Sparplan über 40 Jahre: 100 Euro monatlich, nachschüssig, bei drei, fünf und sieben Prozent effektiver Jahresrendite. Modellrechnung ohne Gebühren, Steuern und Inflation; keine Garantie.

Zwei Dinge fehlen in der Tabelle noch, und beide ziehen nach unten. Das erste sind Kosten und Steuern. Jeder Fonds nimmt eine Gebühr, jeder Ertrag wird irgendwann besteuert. Beides frisst nicht nur den Ertrag eines Jahres, sondern auch alles, was dieser Ertrag später noch gebracht hätte. Niedrige Kosten sind beim Zinseszins kein Detail, sondern eine der wenigen Stellschrauben, die du selbst drehst.

Das zweite ist die Inflation, der allgemeine Anstieg der Preise. Geld, das auf dem Girokonto liegt, wird nicht sicher verwahrt. Es verliert leise an Wert. Bei zwei Prozent Preissteigerung im Jahr kauft derselbe Betrag nach 20 Jahren nur noch gut zwei Drittel von dem, was er heute kauft. Nach 40 Jahren ist es weniger als die Hälfte. Aylins 247.154 Euro hätten

unter dieser Annahme mit 65 die Kaufkraft von heute rund 112.000 Euro. Immer noch gut. Aber eine andere Zahl.



Modellrechnung: $100 \div 1,02^{\text{Jahre}}$; die Preissteigerung ist eine Annahme, keine Vorhersage.
 Ayilins 247.154 € mit 65 hätten unter dieser Annahme die Kaufkraft von heute rund 112.000 €.

Abbildung 6.5: Kaufkraft von heute 100 Euro bei angenommenen 2 Prozent Preissteigerung je Jahr: nach 20 Jahren 67,30 Euro, nach 40 Jahren 45,29 Euro. Modellrechnung $100 \div 1,02^{\text{hoch Jahre}}$; Ayilins 247.154 Euro mit 65 hätten so die Kaufkraft von rund 112.000 Euro heute.

Das Sparbuch fühlt sich sicher an und verliert Kaufkraft, sobald der Zins unter der Preissteigerung liegt, und das war in den meisten Jahren der Fall. Nichtstun ist beim Geld keine neutrale Option. Es ist eine Entscheidung, nur eine, die man nicht spürt.

Bleibt die Frage, woher die Rendite kommen soll. Aylin legt in einen Fonds an, der einen ganzen Markt abbildet, einen sogenannten ETF, also einen börsengehandelten Indexfonds. Sie muss keine einzelne Aktie auswählen und kein Börsengenie sein. Sie kauft regelmäßig viele Unternehmen auf einmal.

Die sieben Prozent sind eine Annahme, die sich an langen Rückblicken auf breite Aktienmärkte orientiert. Die Vergangenheit ist keine Garantie. Es gibt Jahre mit dickem Minus, und man kann Geld verlieren. Deshalb gehört an die Börse nur Geld, das du lange nicht brauchst. Welches Produkt zu dir passt, kann dir dieses Buch nicht sagen.

Das Wort dafür ist Diversifikation: Geld auf viele Anlagen, Branchen und Länder verteilen, damit ein einzelner Ausfall nicht alles mitreißt. Es ist dasselbe Prinzip, auf dem mein Geschäft aus Kapitel 4 steht. Ausgerechnet ich habe diese Regel beim Handel mit Krypto vergessen. Davon erzähle ich im nächsten Kapitel, einmal und vollständig.

Vom Vermögen leben: erhalten oder aufbrauchen

Irgendwann dreht sich die Frage um. Jahrelang ging es darum, aus einem Strom einen Bestand zu machen. Jetzt soll der Bestand einen Strom liefern. Das ist die Frage des Privatiers, und ich komme in Kapitel 9 ausführlich darauf zurück. Hier geht es nur um die Rechnung dahinter. Und die ist empfindlicher, als sie aussieht.

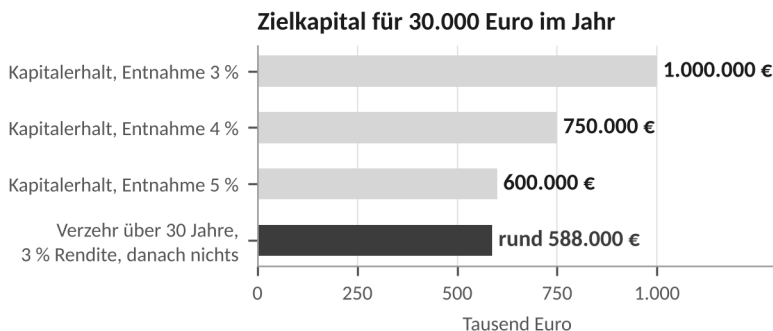
Nehmen wir den Beispielbedarf aus Kapitel 2 von 2.500 Euro im Monat, also 30.000 Euro im Jahr, und keine anderen Einnahmen. Eine verbreitete Faustformel sagt: Teile den offenen Jahresbedarf durch die Entnahmekquote, also durch den Anteil des Vermögens, den du jährlich entnimmst. Bei vier Prozent brauchst du 750.000 Euro, bei drei Prozent eine Million, bei fünf Prozent 600.000 Euro. Ein Prozentpunkt verschiebt das Ziel um Hunderttausende.

Die Quote ist kein Zins. Sie ist eine Wette darauf, dass dein Vermögen im Schnitt mehr abwirft, als du entnimmst, und dass die schlechten Jahre nicht am Anfang kommen. Denn genau das ist der Haken: Wer in den ersten Jahren nach dem Ausstieg Kursverluste erlebt und trotzdem entnimmt, verkauft am Tiefpunkt. Dieses Vermögen holt die späteren guten Jahre nicht mehr ein. Die Reihenfolge der Renditen entscheidet mit, nicht nur ihr Durchschnitt.

Dazu kommt eine Entscheidung, die viele nie bewusst treffen. Willst du dein Kapital erhalten oder planmäßig aufbrauchen? Kapitalerhalt heißt: Du lebst nur von dem, was das Vermögen abwirft, und der Bestand bleibt, für Krisen, für ein langes Leben, für die Menschen nach

dir. Geplanter Kapitalverzehr heißt: Du gibst den Bestand über einen festen Zeitraum bewusst aus, und am Ende ist er weg.

Der Unterschied ist groß. Für 30.000 Euro im Jahr bei Kapitalerhalt und drei Prozent Entnahmekquote brauchst du eine Million. Wenn du dasselbe Geld über 30 Jahre planmäßig aufbrauchst, dabei drei Prozent Rendite annimmst und jeweils am Jahresende entnimmst, reichen rund 588.000 Euro. Danach ist nichts mehr da. Wer länger lebt als sein Plan, hat ein Problem, das sich nicht mehr wegrechnen lässt. Beide Wege sind legitim. Nur sollte man wissen, auf welchem man geht.



Kapitalerhalt: Jahresbedarf ÷ Entnahmekquote; die Quote ist kein Zins, sondern eine Wette auf Durchschnitt und Reihenfolge der Renditen. Verzehr: Barwert einer Jahresrente. Ohne Steuern, Kosten, Inflation; keine Zusage.

Abbildung 6.6: Zielkapital für 30.000 Euro im Jahr: bei Kapitalerhalt und 3, 4 oder 5 Prozent Entnahmekquote 1.000.000, 750.000 oder 600.000 Euro; bei planmäßigem Verzehr über 30 Jahre mit 3 Prozent Rendite und Entnahme am Jahresende rund 588.000 Euro, danach ist nichts mehr da. Die Quote ist kein Zins; ohne Steuern, Kosten und Inflation, keine Zusage.

Was in beiden Fällen hilft, ist ein Puffer außerhalb der Schwankung. Wer zwei oder drei Jahresbedarfe auf einem Konto hält, das nicht an der Börse hängt, muss in einem schlechten Jahr nichts verkaufen. Er lebt vom Puffer und füllt ihn in guten Jahren wieder auf. Das kostet Rendite, denn dieses Geld arbeitet kaum. Es kauft dafür etwas, das keine Tabelle zeigt: die Möglichkeit, einen Absturz auszusitzen, statt ihn

mitzunehmen. Für 30.000 Euro Jahresbedarf wären das 60.000 bis 90.000 Euro, die in der Spalte „verfügbar“ stehen und dort bleiben.

Für Aylin mit 65 hieße das: Von ihren 247.154 Euro liegen 60.000 auf dem Tagesgeld, der Rest bleibt im Depot. Kommt im ersten Jahr ein Minus von 20 Prozent, lebt sie zwei Jahre vom Tagesgeld und verkauft nichts. Das Depot hat Zeit, sich zu erholen. Hätte sie alles im Depot, müsste sie im schlechtesten Jahr am meisten verkaufen.

Aylins 247.154 Euro durch die 31.536.000 Sekunden eines Jahres ergeben übrigens 0,0078 Euro, nicht einmal einen Cent je Sekunde. Die Zahl ist richtig gerechnet und trotzdem kein Verdienst; warum, nimmt Kapitel 8 auseinander.

Für solche Szenarien gibt es auf salihdaglar.de den Privatier-Rechner mit Entnahmeplan und den Rechner zur finanziellen Freiheit. Die Rechenwege stehen außerdem im Anhang. Was keiner dieser Rechner kann: dir eine Zusage machen. Eine Modellrechnung zeigt, was unter Annahmen passieren würde. Mehr nicht. Auch mein eigener Cent von 2018 war ein Durchschnitt und kein Versprechen für das nächste Jahr.

DER STOIKER SAGT

Epiktet vergleicht das Leben mit einem Gastmahl (Handbüchlein 15): Die Schüssel geht herum. Kommt sie zu dir, nimm bescheiden davon. Geht sie vorbei, halte sie nicht fest. Ist sie noch nicht da, streck nicht das Verlangen nach ihr aus, sondern warte, bis sie bei dir ist.

Beim Vermögen ist das die ganze Lehre dieses Kapitels. Die Rendite des nächsten Jahres ist die Schüssel, die noch nicht da ist; wer nach ihr greift, hebt, schießt nach oder verkauft im Minus. Was bei dir ist, sind die Sparrate, der Anfang, die Gebühren und die Nerven. Die rechte Spalte der Tabelle kannst du dir nicht aussuchen. Die Zeile, in der du stehst, schon.

- Einkommen ist ein Strom, Vermögen ein Bestand, Liquidität das, was du nächste Woche ausgeben kannst. Eine Zahl ohne diese Zuordnung sagt wenig.
- Immobilien, Firmenanteile und gebundene Vorsorge sind Vermögen, aber kein Geld in der Hand. Zieh die Schulden ab, bevor du dich reich rechnest.
- Zinseszins belohnt Zeit, aber nur unter Annahmen. Rechne mit drei Renditen und denk Inflation, Kosten und Steuern mit.
- Vom Vermögen leben geht mit Kapitalerhalt oder geplantem Verzehr. Beides braucht einen Plan, keines hat eine Garantie.

Mission: Mach deine Vermögensübersicht

Nimm ein Blatt und zieh drei Spalten: „verfügbar in einer Woche“, „verfügbar in einem Jahr“, „gebunden“. Trag alles ein, was du besitzt: Konten, Depot, Vorsorge, Auto, Wohnung, Firmenanteil. Schätz die Werte grob, auf Tausender genau reicht. Darunter schreibst du deine Schulden und ziehst sie ab. Jetzt hast du deinen Bestand und siehst, wie viel davon wirklich greifbar ist.

Dann die zweite Hälfte: Schreib daneben, welche Ströme im Monat herkommen und aus welcher Quelle. Gehalt, Honorar, Miete, Ausschüttung, Unterhalt. Das ist dein Strom, getrennt vom Bestand.

Zum Schluss eine Rechnung mit drei Annahmen. Nimm den Betrag, den du monatlich zurücklegen könntest, und rechne ihn mit drei, fünf und sieben Prozent über 20 Jahre hoch. Die Formel steht in diesem Kapitel und im Anhang; der Rechner zur finanziellen Freiheit auf salihdaglar.de nimmt dir das Rechnen ab. Schreib alle drei Ergebnisse auf, nicht nur das schönste. Das Blatt brauchst du in Kapitel 9 wieder.

7 — Was Gier, Verluste und Kontrolle mit Freiheit zu tun haben

Der teuerste Tag meines Lebens war kein Marktereignis, sondern eine Entscheidung, die ich nicht getroffen habe.

Ich erzähle dir diese Geschichte genau einmal. Nicht, weil sie mir peinlich wäre, obwohl sie das ist. Sondern weil sie nur dann etwas wert ist, wenn sie vollständig erzählt wird, mit allem, was vorher war. Jeder andere erzählt dir nur von seinen Gewinnen. Aus meinen Gewinnen lernst du nichts. Aus diesem Verlust ziemlich viel.

Es ist der 14. April 2024. Ich bin in Japan, am Fuß des Fuji, weit weg von zu Hause. In meiner Hand ein Handy, und auf dem Handy eine rote Zahl, die wächst. Bis sie aufhört zu wachsen, ist eine halbe Million Dollar weg. An einem einzigen Tag. Wie ich dorthin gekommen bin, beginnt neun Jahre früher.

Neun Jahre bis zu einem einzigen Tag

2015 stieß ich auf eine Technologie, die mich elektrisierte: Ethereum. Ich sah darin nicht das schnelle Geld, sondern eine Idee. Verträge, die sich selbst über das Netz abwickeln, ohne Bank, ohne Notar. Sogar Versicherungen könnte man so neu denken, dachte ich, und ich wollte dabei sein. 2016 fing ich an, mit eigener Hardware zu minen, also mit Rechnern am Netzwerk mitzurechnen und dafür Coins zu bekommen. Die Rechner liefen Tag und Nacht. Ich war fasziniert von der Idee, nicht vom Profit. Merk dir das. Genau dieser Unterschied ging später verloren.

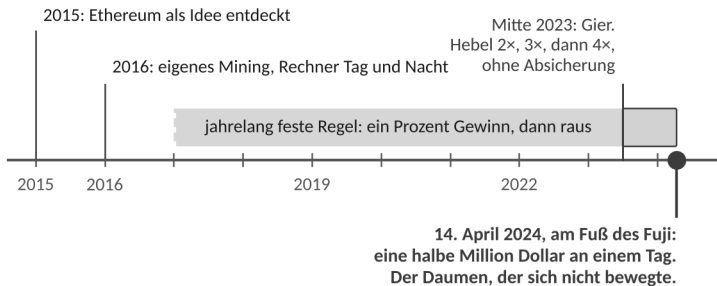
Aus der Faszination wurde mit den Jahren ein Spiel um Rendite. Eine Blase blähte sich auf, alle kauften, alle wollten reich werden. Ich auch. Aber ich hatte eine Regel, und sie funktionierte: Ich handelte mit festen

Beträgen und nahm meinen Gewinn, sobald ich ein Prozent im Plus war. Ein Prozent, dann raus. Kein Hebel, keine Heldengeschichten.

Klingt mickrig? Ein Prozent von einem festen Einsatz ist wenig. Wer das aber oft genug, ruhig genug und ohne Drama wiederholt, baut sich einen Gewinn auf, mit dem er zufrieden sein kann. Langweilig? Absolut. Genau deshalb funktioniert es, und genau deshalb hält es kaum jemand durch.

Ich habe sie jahrelang durchgehalten. Und dann, Mitte 2023, kam etwas in mich gefahren, das ich immer noch nicht ganz verstehe. Nennen wir es beim Namen: Gier. Ein Prozent war mir plötzlich zu wenig. Ich sah meine eigenen sauberen Gewinne und dachte: Wenn ich mit demselben Einsatz das Fünffache herausholen könnte, warum nicht?

Neun Jahre bis zu einem einzigen Tag



Angaben des Autors. Der Fehler war nicht der Hebel allein, sondern das Nichtaussteigen; die Jahre davor zeigen, dass die Disziplin da war, bis die Gier sie ablöste.

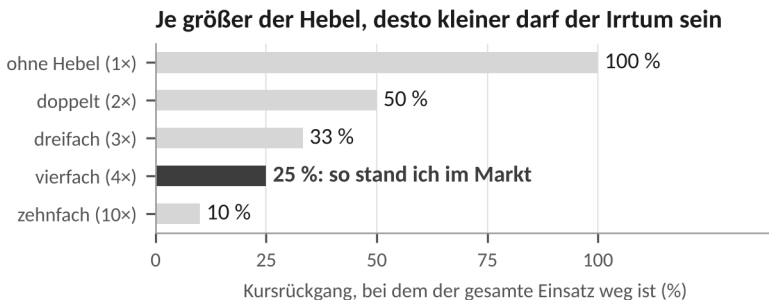
Abbildung 7.1: Neun Jahre bis zu einem einzigen Tag: 2015 Ethereum als Idee, 2016 eigenes Mining, jahrelang Handel mit fester Regel (ein Prozent Gewinn, dann raus), ab Mitte 2023 Hebel bis zum Vierfachen ohne Absicherung, am 14. April 2024 am Fuß des Fuji eine halbe Million Dollar Verlust an einem Tag. Angaben des Autors.

Also fing ich an zu hebeln. Ein Hebel bedeutet hier dasselbe wie bei der Wohnung in Kapitel 6: Du bewegst mit geliehenem Geld mehr, als dein Einsatz hergibt. Bei doppeltem Hebel bewegt sich dein Geld doppelt so stark wie der Kurs, in beide Richtungen. Ich begann vorsichtig, mit

dem Doppelten, dem Dreifachen. Bei den Schwankungen von Kryptowährungen ist das schon eine Menge. Aber die Stimme im Kopf flüsterte: Du kannst mehr. Du bist gut.

Das Tückische ist: Die ersten Male hatte sie recht. Es ging gut. Jeder Gewinn war ein Beweis, dass ich es draufhatte. Dachte ich. In Wahrheit war jeder Gewinn ein Schritt näher an den Rand. Ich erhöhte Monat für Monat, und am Ende stand ich vierfach gehebelt im Markt. Ohne Absicherung, also ohne eine Verkaufsoption, die mich bei einem festgelegten Verlust automatisch herausnimmt. Der disziplinierte Mensch, der jahrelang ein Prozent genommen und Schluss gemacht hatte, war weg. An seiner Stelle saß einer, der dachte, die Regeln gälten für die anderen.

Was vierfach gehebelt bedeutet, kann man ausrechnen, und ich hatte es ausgerechnet. Fällt der Kurs um 25 Prozent, ist der gesamte Einsatz weg. Bei doppeltem Hebel wären es 50 Prozent, bei dreifachem 33, bei zehnfachem reichen 10. Je größer der Hebel, desto kleiner darf dein Irrtum sein.



Vereinfachte Rechnung: Schwelle = $100 \% \div \text{Hebel}$, ohne Gebühren und Finanzierungskosten.

Ein gehebeltes Geschäft kann mehr verlangen als den Einsatz: nachschießen oder zwangsweise verkauft werden.

Abbildung 7.2: Bei welchem Kursrückgang der gesamte Einsatz weg ist: ohne Hebel 100 Prozent, bei doppeltem Hebel 50, bei dreifachem 33, bei vierfachem 25, bei zehnfachem 10 Prozent. Vereinfachte Rechnung (100 Prozent geteilt durch Hebel) ohne Gebühren und Finanzierungskosten.

Der Markt drehte gegen mich. Und jetzt kommt der eigentliche Fehler, und der war nicht der Hebel. Es war das, was ich dann tat: nichts.

Ein disziplinierter Mensch wäre mit einem Verlust ausgestiegen, hätte die Reißleine gezogen und den Schmerz genommen. Ich nicht. Ich starrte auf das kleine Display, sah die rote Zahl wachsen, und mein ganzer Körper weigerte sich, den Knopf zu drücken. Ich wartete. Ich hoffte. Ich redete mir ein, der Markt müsse doch wieder drehen, nur einmal noch, nur fünf Minuten noch. Das tat er nicht.

Innerhalb kurzer Zeit war eine halbe Million Dollar weg, mein ganzer Einsatz. Vierfach gehebelt hatte er eine Position von zwei Millionen Dollar bewegt. Ausgelöscht. Durch eine einzige Eigenschaft, Gier, und ihre kleine Schwester, die noch gefährlicher ist: die Unfähigkeit, einen Verlust zu akzeptieren, solange er noch klein ist.

Ich saß danach lange einfach nur da. Kein Schreien, kein Fluchen. Nur diese seltsame Stille, in der man die eigene Dummheit so klar hört, dass es wehtut. Draußen ging das japanische Leben weiter, völlig unbeeindruckt davon, dass ein Mann gerade eine halbe Million verbrannt hatte. Und mitten in dieser Stille kam nicht der Schmerz über das Geld. Es kam die Erkenntnis: Ich hatte das alles gewusst. Jede Regel, die ich gebrochen hatte, kannte ich. Ich hatte sie sogar anderen erklärt.

Über die Jahre habe ich nach eigener Rechnung rund 1,8 Millionen Euro Lehrgeld bezahlt. Nicht alles davon an der Börse, und davon gleich mehr. Aber dieser eine Tag war der größte Posten. Und der einzige, bei dem ich die Schuld mit niemandem teilen konnte. Kein Betrüger, kein Partner, keine Behörde. Nur ich und ein Daumen, der sich nicht bewegen wollte.

Und eines will ich dir sagen, weil es in den Titel dieses Buches gehört. Ich hatte in diesem Moment mehr Geld im Markt als je zuvor in meinem Leben. Und ich war so unfrei wie nie. Ein Gefangener meines eige-

nen Verlangens, an einen Kurs gekettet, auf den ich keinen Einfluss hatte. Freiheit auf dem Konto, das hatte ich jahrelang gedacht, sei eine Frage der Höhe. An diesem Tag lernte ich: Wer nicht aussteigen kann, ist nicht frei. Egal, was auf dem Display steht.

* * *

Und jetzt du. Du hast deine eigene Version von diesem Tag. Vielleicht war es kein Krypto-Hebel. Der Kauf, der zu groß war, und du hast ihn dir schön gerechnet. Das Sparziel, das du für ein spontanes „das gönne ich mir jetzt“ über Bord geworfen hast. Der Vertrag, den du nicht gekündigt hast, weil die Kündigung ein Eingeständnis gewesen wäre.

Oder nimm den Job. Du weißt seit zwei Jahren, dass er dich kleiner macht. Du bleibst, weil im Herbst die Beförderung kommen könnte, und dann der Bonus im Frühjahr, und dann ist Sommer. Das ist mein Daumen auf dem Display, nur ohne rote Zahl. Der Verlust heißt bei dir nicht Dollar, sondern Jahre.

Wir alle kennen unsere Regeln. Das ist nicht das Problem. Das Problem ist, dass wir uns für klüger halten als unsere eigenen Regeln, sobald es im Moment verlockend wird. „Diesmal ist es anders.“ Es ist nie anders. Es bist immer nur du, der wieder glaubt, die Schwerkraft gelte für alle außer für dich. Ich habe ein Vermögen dafür bezahlt, das zu begreifen. Du kannst es billiger haben.

Vier Dinge, die ich unterschätzt habe

Wenn ich den Tag heute auseinandernehme, sehe ich vier Fehler, die ineinandergreifen. Jeder einzelne wäre überlebbar gewesen. Zusammen waren sie es nicht.

Der erste heißt Konzentration. Mein ganzes Geschäft steht auf dem Gegenteil: viele kleine Verträge, kein einzelner, der alles reißt. Das habe ich in Kapitel 4 beschrieben, und ich habe es jahrelang gepredigt. Beim Handel habe ich alles auf eine einzige Karte gesetzt, auf einen einzigen

Markt, mit einer einzigen Richtung. Wer alles auf eine Karte setzt, kann groß gewinnen, aber auch alles verlieren. Streuung ist nicht spekulär. Sie ist der Grund, warum manche Vermögen Krisen überstehen und andere bei der ersten Welle untergehen.

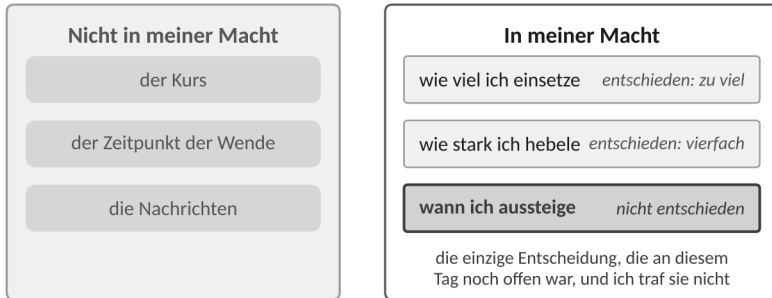
Der zweite heißt Hebel. Ein Hebel ist wie Benzin: richtig eingesetzt treibt er dich voran, falsch eingesetzt verbrennt er dir alles. Schulden für etwas, das Wert schafft, können ein Hebel sein. Schulden für Konsum sind Benzin aufs Feuer. Und es geht über Geld hinaus. Reichweite ist ein Hebel, ein großes Maul ist ein Hebel, ein großes Team ist ein Hebel. Alles, was deine Wirkung verstärkt, verstärkt auch deine Fehler. Wer durch Hebel reich werden will, wird oft genug durch Hebel arm.

Der dritte heißt Liquiditätsbedarf, und er ist der leiseste. In Kapitel 6 ging es um die Frage, welcher Teil deines Vermögens nächste Woche greifbar ist. Geld im Risiko ist es nicht. Und ein gehebeltes Geschäft kann mehr verlangen, als du eingesetzt hast: Läuft der Kurs gegen dich, musst du nachschießen oder wirst zwangsweise verkauft. Wer dann kein freies Geld hat, entscheidet nicht mehr selbst. Der Markt entscheidet für ihn, zum schlechtesten Zeitpunkt. An die Börse gehört nur Geld, dessen Verlust dein Leben nicht ändert.

Der vierte heißt Kontrolle, genauer: die Grenze meiner Kontrolle. Den Kurs konnte ich nicht steuern, den Zeitpunkt der Wende nicht, die Nachrichten nicht. In meiner Macht standen drei Dinge: wie viel ich einsetze, wie stark ich hebele und wann ich aussteige. Die ersten beiden hatte ich schon falsch entschieden. Das dritte war die einzige Entscheidung, die an diesem Tag noch in meiner Hand lag. Und genau die habe ich nicht getroffen.

Was am 14. April 2024 noch in meiner Hand lag

Epiktets Trennlinie (Handbüchlein 1), auf einen einzigen Tag angewendet.



Schlechte Geschäfte passieren jedem. Der Ruin war nicht der Verlust, sondern das Nichtaussteigen: ein kleiner, akzeptierter Verlust ist Lehrgeld, ein nicht akzeptierter ein Fass ohne Boden.

Abbildung 7.3: Epiktets Trennlinie am 14. April 2024: Nicht in meiner Macht lagen Kurs, Zeitpunkt der Wende und Nachrichten. In meiner Macht lagen Einsatz, Hebel und Ausstieg; die ersten beiden waren falsch entschieden, der Ausstieg war die einzige noch offene Entscheidung, und sie wurde nicht getroffen.

Deshalb ist die wichtigste Lektion nicht die über den Hebel, sondern die über das Aussteigen. Mein Ruin war nicht der schlechte Trade. Schlechte Trades passieren jedem. Mein Ruin war, dass ich nicht aussteigen konnte. Ein kleiner, akzeptierter Verlust ist Lehrgeld. Ein nicht akzeptierter Verlust ist ein Fass ohne Boden. Zu sagen „Ich lag falsch, ich steige aus und nehme den Schmerz jetzt“, ist selten. Es verlangt das Eingeständnis genau dann, wenn es am meisten wehtut.

Und noch etwas habe ich gelernt, das sich gegen das übliche Bild vom Risiko richtet. Die größte Gefahr für dich bist nicht du in deinen schwachen Momenten. Es ist du in deinen starken. In der Krise bist du vorsichtig. Nach einer Serie von Gewinnen fühlst du dich unbesiegbar, und genau da, auf dem Gipfel deiner Selbstsicherheit, machst du den Fehler, der alles kostet. Der Hochmut kommt nicht vor dem Fall. Der Hochmut ist der Fall.

Gier schlägt Strategie. Jedes Mal. Du kannst das beste System der Welt haben, jahrelang bewährt. In dem Moment, in dem die Gier übernimmt, wirfst du es über Bord. Nicht weil das System schlecht war, sondern weil du aufgehört hast, ihm zu folgen. Gier ist, wenn du es genau nimmst, das Fehlen eines Genug. In Kapitel 5 hast du deines bestimmt. Ich hatte meins damals nicht mehr im Blick.

**Wer nicht aussteigen kann, ist nicht frei. Nicht im Markt,
nicht im Job, nicht in einer Entscheidung.**

Kontrolle ist Respekt vor der Realität

Ich sagte, nicht mein ganzes Lehrgeld ging an der Börse verloren. Ein Teil davon kam aus meinen eigenen Firmen, über viele Jahre, und fast immer dort, wo ich nicht hingesehen habe. Ich gehe hier bewusst nicht ins Detail, denn es geht mir nicht um Abrechnung, sondern um die Lehre.

Und die ist diese: Die meisten großen Schäden entstehen nicht durch böse Menschen. Sie entstehen durch gute Menschen, die nicht hingeschaut haben. Mich eingeschlossen. Kontrolle ist deshalb kein Misstrauen gegen den anderen. Sie ist Respekt vor der Realität: Menschen machen Fehler, Erinnerungen verblassen, Interessen ändern sich, und Versuchung entsteht dort, wo niemand hinsieht.

Der alte Satz lautet: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. Er klingt kalt, aber er ist es nicht. Du kannst einem Menschen voll vertrauen und trotzdem Abläufe haben, die nicht von diesem Vertrauen abhängen. Ein guter Vertrag ist kein Misstrauensbeweis, sondern die schriftliche Form von Fairness: Beide wissen, woran sie sind, auch wenn die Stimmung gekippt ist. Klare Zuständigkeiten, saubere Dokumentation und ein zweites Augenpaar bei Zahlungen nehmen Versuchungen weg. Ich habe beides bezahlt: das Fehlen klarer Regeln mit Verlusten und das Aufstellen klarer Regeln mit Ruhe.

Jetzt kommt der Teil, der mir in Japan aufgegangen ist. All diese Systeme hatte ich über die Jahre für meine Firmen gebaut. Verträge, Freigaben, Prüfungen, zwei Unterschriften. Gegen mich selbst hatte ich keines. Am Fuß des Fuji gab es niemanden, der mich betrog. Ich hatte vollstes Vertrauen in mich und null Kontrolle über mich. Die Regel „ein Prozent, dann raus“ stand nur in meinem Kopf. Und der Kopf ist in genau dem Moment, in dem die Regel greifen müsste, dein Gegner.

Kontrolle gegen sich selbst heißt nicht Selbstverachtung. Es heißt, dem eigenen späteren Ich nicht zuzutrauen, was man dem heutigen Ich auch nicht zutrauen würde. Eine automatische Verkaufsoffer ist so ein System. Ein Dauerauftrag am Monatsanfang ist eines. Ein Mensch, dem du vor einer großen Entscheidung den Plan erklären musst, ist eines. Keines davon ist ein Zeichen von Schwäche. Jedes ist ein Zeichen, dass du dich kennst.

Eine Grenze hat das Ganze, und sie ist mir wichtig, weil sie über das Geld hinausgeht. Kontrolliere die Verträge, die Zahlen und dich selbst. Aber verwechsle das nicht mit Misstrauen gegen die Menschen, die dein Leben tragen; verlorenes Geld lässt sich zurückverdienen, verlorenes Vertrauen nicht. Wer nach einem Verlust sein Herz hart macht, hat ein zweites Mal verloren, und diesmal mehr.

Drei Regeln und eine Pause

Was mache ich heute? Ich handle weiter wie früher, ohne Gier und ohne Hebel. Zurück zur alten, langweiligen, disziplinierten Regel. Der Weg zurück war kein neuer genialer Trick. Es war die Rückkehr zu einer Disziplin, die ich aus Übermut verlassen hatte. Damit sie diesmal hält, steht sie nicht mehr nur in meinem Kopf. Das ist mein Umgang mit meinem Geld, keine Empfehlung, überhaupt zu handeln. Es sind drei Regeln, und sie hängen sichtbar.

Erstens: Ich setze kein Geld ein, das ich in den nächsten Jahren brauche, und keinen Hebel, der mehr verlieren kann als den Einsatz. Was

ins Risiko geht, ist vorher aus meiner Vermögensübersicht herausgenommen und abgeschrieben. Wenn es zurückkommt, gut. Wenn nicht, ändert sich an meinem Leben nichts.

Zweitens: Der Ausstieg steht fest, bevor ich einsteige, nach oben und nach unten, schriftlich und als Order im System. Nicht mein Daumen entscheidet im roten Moment, sondern der Mensch, der ich vorher in Ruhe war. Das gilt nicht nur für Kurse. Auch ein Projekt, eine Beteiligung oder ein Vertrag bekommt vorher einen Punkt, an dem ich gehe.

Drittens: Keine große Entscheidung in Euphorie oder Panik. Nach einer Serie von Gewinnen werde ich vorsichtiger, nicht mutiger. Und ich entscheide nichts Großes allein mit dem Handy in der Hand, am anderen Ende der Welt, zwischen zwei Terminen. Große Dinge entscheide ich am Schreibtisch, ausgeschlafen, mit einem zweiten Menschen, der meinen Plan gehört hat.

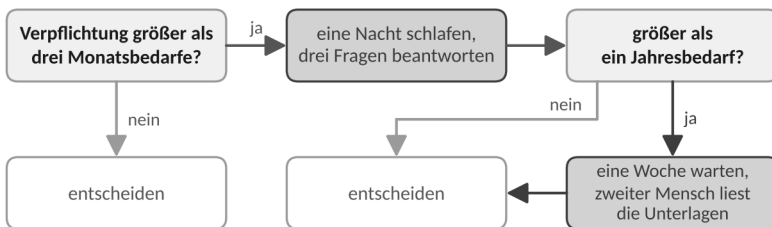
Dazu kommt eine vierte Regel, die eigentlich eine Pause ist. Vor jeder Verpflichtung, die größer ist als drei Monatsbedarfe aus Kapitel 5, schlafe ich eine Nacht. Vor jeder, die größer ist als ein Jahresbedarf, warte ich eine Woche und lasse einen zweiten Menschen die Unterlagen lesen. Das gilt für Kredite, Beteiligungen, Mietverträge, Bürgschaften, große Käufe und auch für Kündigungen.

In der Pause beantworte ich drei Fragen. Was passiert im schlechtesten Fall, und kann ich das tragen? Brauche ich dieses Geld oder diese Zeit in den nächsten Jahren für etwas anderes? Und: Würde ich das auch tun, wenn niemand zusähe? Wer eine der drei Fragen nicht ruhig beantworten kann, hat seine Antwort.

Bei 2.500 Euro Monatsbedarf liegt die Schwelle für die Nacht bei 7.500 Euro und die für die Woche bei 30.000 Euro. Deine Schwellen können anders aussehen. Wichtig ist nur, dass sie vorher feststehen und nicht erst dann, wenn das Angebot auf dem Tisch liegt und jemand sagt, es gelte nur heute. Was nur heute gilt, gilt nicht für mich.

Die Pausenregel: zwei Schwellen, bevor ich unterschreibe

Beispiel: bei 2.500 € Monatsbedarf eine Nacht ab 7.500 €, eine Woche ab 30.000 €.



Drei Fragen in der Pause

- 1 Was passiert im schlechtesten Fall, und kann ich das tragen?
- 2 Brauche ich dieses Geld oder diese Zeit in den nächsten Jahren für etwas anderes?
- 3 Würde ich das auch tun, wenn niemand zusähe?

Schwellen am eigenen Monatsbedarf aus Kapitel 5 ausrichten. Gilt für Kredite, Beteiligungen, Mietverträge, Bürgschaften, große Käufe und Kündigungen. Was nur heute gilt, gilt nicht.

Abbildung 7.4: Die Pausenregel als Entscheidungsbaum: Ist eine Verpflichtung größer als drei Monatsbedarfe, eine Nacht schlafen und drei Fragen beantworten; ist sie größer als ein Jahresbedarf, eine Woche warten und einen zweiten Menschen die Unterlagen lesen lassen. Beispiel bei 2.500 Euro Monatsbedarf: 7.500 und 30.000 Euro.

Und jetzt, nach all dem, der Teil, den du genauso ernst nehmen musst wie die Warnung. Sonst nimmst du die falsche Lehre mit. So teuer dieser Fehler war: Hab keine Angst vor Fehlern. Das klingt wie ein Widerspruch zu allem, was ich gerade gesagt habe. Es ist die andere Hälfte derselben Sache.

Fehler sind ein Zeichen, dass du etwas wagst, dass du dich bewegst. Die Frage ist nie, ob du Fehler machst. Die Frage ist, was du beim nächsten Mal mit ihnen machst. Die Kunst ist, den Fehler beim nächsten Mal einzurechnen. Nicht ihn zu vermeiden, das geht nicht. Sondern ihn so genau anzuschauen, dass er Teil deiner Rechnung wird.

Japan hat mich viel gekostet. Hätte ich aus Angst vor dem nächsten Fehler nie wieder etwas gewagt, hätte mich diese Angst mehr gekostet: mein ganzes weiteres Leben. Stattdessen kenne ich heute die Stimme der Gier. Ich erkenne sie, wenn sie zu flüstern anfängt, und genau die-

ses Wissen verdanke ich dem teuersten Tag meines Lebens. Mach Fehler. Mach sie nur nicht zweimal aus demselben Grund.

DER STOIKER SAGT

Senecas Satz aus Kapitel 5, dass arm ist, wer mehr begehrt, war in Japan keine Theorie mehr. Gier ist ein Loch, das nie voll wird. Der Markt hat mir mein Geld nicht genommen; meine Gier hat es genommen, der Markt war nur das Werkzeug. Und Epiktets Unterscheidung aus Kapitel 1 (Handbüchlein 1) habe ich an diesem Tag nicht gelesen, sondern erlebt: Kurs und Wende lagen nicht in meiner Macht, der Ausstieg schon. Ich hätte beide Lektionen für den Preis eines Buches haben können. Stattdessen habe ich dafür bezahlt wie für ein Haus.

WAS DU MITNIMMST

- Gier schlägt Strategie, sobald du ihr folgst. Die größte Gefahr bist du nach einer Siegesserie, nicht in der Krise.
- Ein Hebel verstärkt Wirkung und Fehler zugleich. Je größer der Hebel, desto kleiner darf dein Irrtum sein, und desto mehr freies Geld brauchst du daneben.
- Nicht der Verlust war der Fehler, sondern das Nichtaussteigen. Ein kleiner akzeptierter Verlust ist Lehrgeld, ein verleugneter ein Fass ohne Boden.
- Kontrolle ist Respekt vor der Realität, auch vor der eigenen. Regeln, die nur im Kopf stehen, brichst du im Eifer des Gefechts.

Mission: Schreib deine Regeln an die Wand

Nimm dir 30 Minuten und schreib drei feste Regeln auf, die du nicht brichst, gerade dann nicht, wenn es verlockend ist. Es muss nicht um Geld gehen. Es kann dein Geschäft sein, deine Gesundheit, deine Zeit. Formuliere jede Regel so konkret, dass ein Fremder prüfen könnte, ob

du sie eingehalten hast. „Ich investiere nur Geld, das ich fünf Jahre nicht brauche“ ist prüfbar. „Ich bin vorsichtiger“ ist es nicht.

Dann schreib deine Pausenregel darunter. Ab welchem Betrag oder welcher Verpflichtung schläfst du eine Nacht? Ab welchem wartest du eine Woche und holst dir ein zweites Augenpaar? Setz die Schwellen in Euro, bezogen auf deinen Monatsbedarf aus Kapitel 5.

Häng das Blatt dorthin, wo du es siehst, bevor du entscheidest: an den Spiegel, über den Schreibtisch, als Sperrbildschirm. Regeln an der Wand sind die Stimme deines ruhigeren Ich. Meine Regel stand nur in meinem Kopf. Deine drei stehen ab heute auf Papier.

8 — Die 100 Vermögendsten: Was die Sekundenrechnung erklärt und was nicht

Eine Frage, die jeder stellt, eine Rechnung, die fast jeder falsch macht, und eine Rangliste, die dir nichts über dein Genug sagt.

Sobald ich jemandem von meinem Cent pro Sekunde erzähle, kommt dieselbe Frage. Manchmal nach drei Sekunden, manchmal nach einem Bier, aber sie kommt: „Und was verdient Elon Musk pro Sekunde?“

Ich mag diese Frage. Sie zeigt, dass die Sekundenrechnung funktioniert. Wer einmal angefangen hat, Geld in Sekunden zu denken, kann nicht mehr aufhören. Und ich mag sie, weil sie eine Falle enthält, in die ich selbst lange getappt bin. Dieses Kapitel ist die Antwort auf die Frage. Es ist nur nicht die Antwort, die du erwartest.

Die kurze Fassung: Was die Vermögendsten der Welt verdienen, weiß niemand, der nicht ihre Steuererklärung kennt. Was man weiß, ist etwas anderes, und dieses andere ist spannend genug. Aber man muss es richtig benennen, sonst rechnet man Unsinn und hält ihn für Wahrheit.

Einkommen, Ausschüttung, Vermögensänderung

Bevor eine einzige Zahl fällt, müssen wir klären, was wir überhaupt messen. Bei dir und mir war das in Kapitel 2 schon schwer genug: Gehalt oder Umsatz, bezahlte Stunde oder Kalendersekunde. Bei den Reichsten der Welt kommen drei Dinge zusammen, die im Alltag fast immer durcheinandergehen.

Das erste ist das Arbeitseinkommen. Ein Gehalt, ein Honorar, eine Vergütung für eine Tätigkeit. Bei den meisten Menschen ist das die einzige Größe, die zählt. Bei Milliardären ist sie oft winzig und manchmal null,

und sie steht nur dort öffentlich, wo ein Gesetz die Veröffentlichung verlangt, etwa bei Vorständen börsennotierter Unternehmen.

Das zweite sind Ausschüttungen. Dividenden, Gewinnentnahmen, Zinsen. Geld, das aus dem Besitz fließt, ohne dass jemand dafür arbeitet. Auch das wäre belegbar, wenn man zwei Zahlen aus Pflichtveröffentlichungen kennt: wie viele Anteile jemand hält und was je Anteil ausgeschüttet wurde. Für die meisten Namen auf der Liste liegen diese beiden Zahlen nicht sauber nebeneinander vor.

Das dritte ist die Vermögensänderung. Und das ist die Zahl, die in allen Schlagzeilen steht, wenn es heißt, jemand habe „an einem Tag 30 Milliarden verdient“. Nur: Er hat nichts verdient. Der geschätzte Wert seiner Anteile ist gestiegen, weil ein Aktienkurs gestiegen ist. Am nächsten Tag kann er fallen. Nichts davon ist auf ein Konto geflossen.

Wer eine Rangliste liest, liest fast immer die dritte Größe. Ranglisten wie die von Forbes schätzen Vermögen, also einen Bestand zu einem Stichtag. Sie messen kein Einkommen. Erinnerst du dich an Kapitel 6: Strom und Bestand. Eine Vermögensrangliste ist ein Foto vom Bestand. Sie sagt nichts darüber, was im Jahr an Strom fließt.

Vermögen geteilt durch Sekunden ist kein Verdienst. Es ist ein Bestand, den jemand auf eine Uhr gelegt hat.

Die Rechnung, die jeder macht, und warum sie falsch ist

Hier ist die Rechnung, die im Netz kursiert und die ich selbst früher weitererzählt habe. Man nimmt das geschätzte Vermögen, teilt durch die Sekunden eines Jahres und ruft: „Der verdient so und so viel pro Sekunde!“

Nehmen wir die größte Zahl der Liste. Forbes schätzte das Vermögen von Elon Musk zum 1. März 2026 auf 839 Milliarden Dollar. Teilt man das durch die 31.536.000 Sekunden eines Jahres, kommen rund 26.600

Dollar je Sekunde heraus. Eine Zahl, die man sich merkt. Und eine Zahl, die nichts bedeutet.

Sie bedeutet nichts, weil 839 Milliarden Dollar die Schätzung eines Bestands sind. Ich kann sie durch Sekunden teilen, aber daraus entsteht kein Einkommen; der Bestand ist das Ergebnis von zwei Jahrzehnten, nicht von 12 Monaten. Ihn durch ein Jahr zu teilen ist so, als würdest du den Wert deiner Wohnung durch 365 teilen und behaupten, du verdienst täglich eine Küche. Der Bruch ist mathematisch erlaubt und inhaltlich leer.

Die bessere Rechnung nimmt zwei Zeitpunkte. Sie fragt: Wie hat sich die Schätzung zwischen einem Stichtag und dem nächsten verändert, und wie viele Sekunden lagen dazwischen? Das ergibt eine durchschnittliche Veränderung des geschätzten Vermögens je Sekunde. Auch das ist kein Einkommen. Aber es ist wenigstens eine Bewegung und kein Foto.

Zwei Rechnungen mit derselben Liste

Die Rechnung, die jeder macht

Bestand am 1. März 2026
839 Mrd. \$

÷

Sekunden eines Jahres
31.536.000 s

=

rund 26.600 \$ je Sekunde

Ein Foto auf einer Uhr: mathematisch erlaubt, inhaltlich leer.

Die bessere Rechnung

Veränderung 7. März 2025 bis 1. März 2026
839 – 342 = 497 Mrd. \$

÷

Sekunden dazwischen (359 Tage)
31.017.600 s

=

+ 16.023 \$ je Sekunde

Eine Bewegung, kein Einkommen: enthält Bewertung, Methode und Wechselkurs.

Forbes-Schätzungen des Vermögens von Elon Musk zu zwei Stichtagen (Anhang B). Keines der Ergebnisse ist Verdienst: links ein Bestand, auf ein Modelljahr verteilt, rechts die durchschnittliche Änderung einer Schätzung.

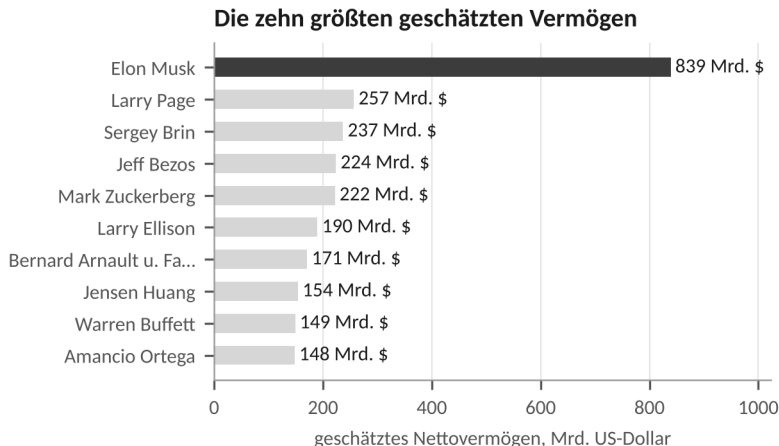
Abbildung 8.1: Zwei Rechnungen mit derselben Forbes-Schätzung für Elon Musk: Bestand (839 Mrd. \$) durch die Sekunden eines Jahres ergibt rund 26.600 \$ je Sekunde, eine inhaltlich leere Zahl; die Differenz zweier Stichtage (497 Mrd. \$ zwischen dem 7. März

2025 und dem 1. März 2026) durch die 31.017.600 Sekunden dazwischen ergibt 16.023 \$ je Sekunde, eine Bewegung, kein Einkommen. Quelle: Forbes-Ranglisten, Anhang B.

Für dieses Buch habe ich genau das machen lassen, für die 100 Personen mit den größten geschätzten Vermögen der Forbes-Liste 2026. Zwei Stichtage: der 7. März 2025 und der 1. März 2026. Dazwischen liegen 359 Tage, also 31.017.600 Sekunden. Wie der Datensatz gebaut ist und wo seine Lücken liegen, steht in Anhang B. Hier die Ergebnisse, und zwar mit allem, was dazugehört.

* * *

Bei Elon Musk stieg die Schätzung von 342 auf 839 Milliarden Dollar. Das ist ein Plus von 497 Milliarden, verteilt auf 359 Tage rund 16.000 Dollar je Sekunde. Während du diesen Absatz gelesen hast, etwa 20 Sekunden, sind das rechnerisch gut 320.000 Dollar, umgerechnet rund 274.000 Euro. Fast mein ganzes Jahresziel, in der Zeit eines Absatzes.



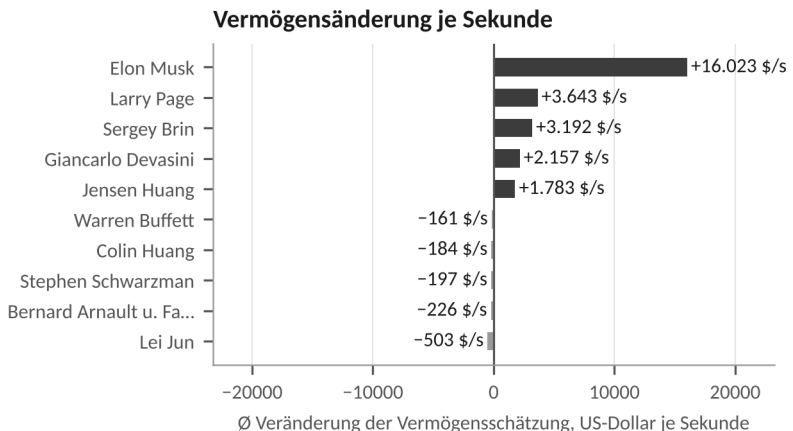
Geschätzter Bestand zum Stichtag 1. März 2026, Quelle: Forbes-Rangliste 2026 (Anhang B).
Ein Bestand ist kein Einkommen; „u. Familie“ bezeichnet Familienvermögen.

Abbildung 8.2: Die zehn größten geschätzten Vermögen der Forbes-Liste 2026 zum Stichtag 1. März 2026 in Milliarden US-Dollar. Ein Bestand zu einem Stichtag, kein Einkommen. Quelle: Forbes-Rangliste, Details in Anhang B.

Jetzt der Teil, den die Schlagzeilen weglassen. Diese 497 Milliarden sind zu keinem Zeitpunkt auf ein Konto geflossen. Sie stecken in Anteilen an Unternehmen, deren Preis der Markt täglich neu bestimmt. Und sie können wieder verschwinden, so wie sie gekommen sind.

Dass sie verschwinden können, zeigt dieselbe Liste. 12 der 100 Personen haben im Vergleichszeitraum ein kleineres geschätztes Vermögen als ein Jahr zuvor. Bei Lei Jun, dem Gründer von Xiaomi, fiel die Schätzung von 43,5 auf 27,9 Milliarden Dollar. Das sind minus 15,6 Milliarden, rund minus 500 Dollar in jeder Sekunde des Jahres.

Bei Bernard Arnault und seiner Familie, lange die Nummer eins dieser Listen, ging es um 7 Milliarden nach unten, etwa 226 Dollar je Sekunde. Niemand hat deshalb weniger gegessen. Aber die Zahl, die alle für Verdienst halten, hat ein Minuszeichen.



Fünf größte Zuwächse und Rückgänge unter den 100 Vermögendsten, 7. März 2025 bis 1. März 2026.
Differenz zweier Forbes-Schätzungen durch die Sekunden dazwischen. Kein Einkommen; enthält Bewertungseffekte.

Abbildung 8.3: Durchschnittliche Veränderung der Vermögensschätzung je Sekunde zwischen dem 7. März 2025 und dem 1. März 2026 für die fünf größten Zuwächse und die fünf größten Rückgänge unter den 100 Vermögendsten, in US-Dollar. Negative Werte sind echte Rückgänge der Schätzung. Kein Einkommen. Quelle: Forbes-Ranglisten, Details in Anhang B.

In der Mitte der Liste sieht es ruhiger aus. Der Median der Veränderung, also der Wert, bei dem die eine Hälfte der 95 vergleichbaren Personen darüber und die andere darunter liegt, beträgt plus 6,8 Milliarden Dollar. Das sind rund 219 Dollar je Sekunde. Immer noch unvorstellbar viel, aber eine andere Welt als die Spitze. 81 Personen lagen im Plus, zwei blieben gleich, 12 im Minus.

Zusammen hatten die 95 vergleichbaren Personen am ersten Stichtag ein geschätztes Vermögen von 5.327 Milliarden Dollar und am zweiten von 6.962 Milliarden. Von den 1.635 Milliarden Zuwachs entfallen 497 allein auf eine Person. Rund 30 Prozent der Bewegung einer Liste von 95 Namen stecken in einem einzigen Namen. Wer über „die Reichen“ spricht, spricht also meist über eine Handvoll Ausreißer und tut so, als wären sie der Normalfall.

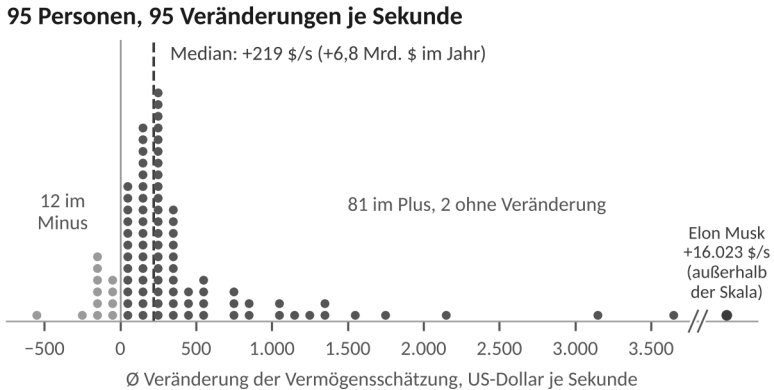
Wie man so eine Liste liest, ohne sich zu täuschen

Bevor du die nächste Schlagzeile glaubst, hier die fünf Dinge, die ich über diese Liste gelernt habe, als sie für dieses Buch auseinandergenommen wurde.

Erstens die Stichtage. Forbes nennt für jede Jahresliste einen Tag, an dem die Kurse eingefroren wurden: für 2025 den 7. März, für 2026 den 1. März, einen Sonntag. Eine Uhrzeit nennt Forbes nicht; die Rechnung nimmt für beide Tage Mitternacht an, die Sekundenzahl ist also eine Rechengröße, keine Messung. Wer dir eine Veränderung auf die Sekunde genau nennt, tut so, als hätte er eine Stoppuhr gehabt. Hatte er nicht.

Zweitens die Rundung. In den Listen, die diesem Buch zugrunde liegen, stehen Vermögen ab 100 Milliarden in ganzen Milliarden, darunter mit einer Nachkommastelle. Allein diese Rundung kann eine Veränderung um eine halbe Milliarde verfälschen, das sind rund 16 Dollar je Sekunde. Zwei Personen der Liste stehen mit einer Veränderung von null da.

Das heißt nicht, dass bei ihnen nichts passiert ist. Es heißt, dass Forbes dieselbe gerundete Zahl veröffentlicht hat.



Ein Punkt je Person, Spalten zu 100 \$/s. Forbes-Schätzung 1. März 2026 minus 7. März 2025, durch 31.017.600 s. Kein Einkommen; enthält Bewertungs- und Währungseffekte. 5 der 100 ohne Vergleichswert (Anhang B).

Abbildung 8.4: Durchschnittliche Veränderung der Vermögensschätzung je Sekunde für die 95 vergleichbaren Personen der 100 Vermögendsten, ein Punkt je Person, in US-Dollar je Sekunde (7. März 2025 bis 1. März 2026). Median plus 219 \$ je Sekunde; 81 im Plus, 2 unverändert, 12 im Minus; Elon Musk mit plus 16.023 \$ je Sekunde außerhalb der Skala. Kein Einkommen. Quelle: Forbes-Ranglisten, Anhang B.

Drittens die Familien. 27 der 100 Einträge sind Familienvermögen, bei Forbes mit dem Zusatz „and family“ gekennzeichnet. Eine Familie mit 20 Erben steht in derselben Rangliste wie eine Einzelperson. Vergleichbar ist das nur, wenn man es weiß.

Viertens die Methode. Forbes kann zwischen den Jahren ändern, wie bestimmte Vermögen bewertet werden. Ein Teil der großen Sprünge auf der Liste kann also keine Veränderung des Vermögens sein, sondern eine Veränderung der Schätzung. Von außen lässt sich beides nicht trennen.

Fünftens die Währung. Alle Zahlen sind Dollar. Wer sie in Euro umrechnet, braucht einen Kurs und einen Tag. Ich habe den Referenzkurs

der Europäischen Zentralbank vom 2. März 2026 genommen, dem ersten Werktag nach dem Stichtag: 1,1698 Dollar je Euro. Ein anderer Tag, eine andere Zahl. Und ein Teil der Vermögensänderung bei Personen außerhalb des Dollarraums ist schlicht Wechselkurs.

Wenn du diese fünf Punkte kennst, liest du jede Reichenliste anders. Nicht als Kontoauszug, sondern als das, was sie ist: eine sorgfältige Schätzung mit großen Fehlerbalken, gemacht an einem Tag, den jemand ausgesucht hat.

Was wirklich belegt ist: eine einzige Zahl

Jetzt zur ersten Messgröße, dem Arbeitseinkommen. Für diesen Datensatz wurde versucht, bei den Personen mit großen börsennotierten Beteiligungen die persönliche Vergütung aus den Pflichtveröffentlichungen der Unternehmen zu holen. Für den Stand dieses Buches ist genau eine Zahl sauber belegt.

Warren Buffett bekam von Berkshire Hathaway für das Geschäftsjahr 2025 ein Gehalt von 100.000 Dollar. Das steht in der Vergütungstabelle, die das Unternehmen bei der amerikanischen Börsenaufsicht einreichen muss. Berkshire zahlt keine Dividende, also gibt es auch keine Ausschüttung an ihn zu rechnen.

Rechne das in Sekunden. 100.000 Dollar über alle Kalendersekunden eines Jahres sind 0,0032 Dollar je Sekunde. Das sind rund 0,3 Cent pro Sekunde. Weniger als mein Ziel. Und gut 60 Prozent dessen, was Mara mit ihren 0,52 Cent je bezahlter Arbeitssekunde bekommt, wobei dazu gehört, dass hier Kalendersekunden mit Arbeitssekunden verglichen werden und Dollar mit Euro. Je Kalendersekunde liegt Buffett mit 0,32 Cent dagegen fast dreimal so hoch wie Mara mit ihren 0,11 Cent.

Im selben Zeitraum, in dem Buffett dieses Gehalt bezog, sank sein geschätztes Vermögen um 5 Milliarden Dollar, rund 161 Dollar je Sekunde. Da hast du beide Größen nebeneinander, bei ein und demselben

Menschen: ein belegtes Gehalt von 0,3 Cent je Sekunde und eine Vermögensänderung von minus 161 Dollar je Sekunde. Wer die zweite Zahl „Verdienst“ nennt, müsste sagen, dass einer der erfolgreichsten Investoren der Welt in diesem Jahr negativ verdient hat. Das ist offensichtlich Unsinn. Also ist auch die Bezeichnung Unsinn.

Für die übrigen 99 Personen steht in der Tabelle: nicht öffentlich belegt. Nicht null, nicht geschätzt, nicht aus einer Zeitung abgeschrieben. Nicht belegt. Was ich nicht belegen kann, behaupte ich nicht.

Dieselbe Rechnung für Mara

Damit die Zahlen nicht in der Luft hängen, hier die Rechnung aus diesem Kapitel für einen gewöhnlichen Haushalt. Mara mit ihren 3.000 Euro netto im Monat. Angenommen, ihr Vermögen betrug vor einem Jahr 24.000 Euro; heute sind es die 30.000 Euro aus Kapitel 6: Tagesgeld, Auto, betriebliche Altersvorsorge. Die Zahlen sind Annahmen für dieses Beispiel.

Ihre Vermögensänderung beträgt 6.000 Euro im Jahr. Das sind 0,019 Cent je Kalendersekunde, auf zwei Stellen 0,02 Cent. Ihr Einkommen betrug 36.000 Euro, über alle Kalendersekunden 0,11 Cent je Sekunde, wie in Kapitel 2 gerechnet. Bei Mara ist der Strom also sechsmal so groß wie die Veränderung des Bestands. Bei den Namen auf der Liste ist es umgekehrt: Die Veränderung des Bestands ist um Größenordnungen größer als jeder sichtbare Strom.

Strom und Bestandsänderung: Mara und Buffett

Mara (erfunden), 3.000 € netto im Monat

Einkommen im Jahr (Strom)

36.000 € = 0,11 Cent/s



Vermögensänderung im Jahr (24.000 → 30.000 €)

+ 6.000 € = 0,02 Cent/s



Der Strom ist sechsmal so groß wie die Veränderung des Bestands. Mara lebt vom Strom und baut langsam Bestand auf.

Warren Buffett, Geschäftsjahr 2025

Gehalt von Berkshire Hathaway (belegt)

100.000 \$ = 0,32 Cent/s

| in diesem Maßstab nicht sichtbar

Vermögensänderung (Forbes-Schätzung)

- 5 Mrd. \$ = - 161 \$/s



Die Bestandsänderung ist um Größenordnungen größer als der belegte Strom, und sie trägt ein Minuszeichen.

Je Sekunde: über die 31.536.000 Kalendersekunden eines Jahres (6.000 € = 0,019 Cent/s, gerundet 0,02); Buffetts Vermögensänderung über die 31.017.600 s zwischen den Forbes-Stichtagen 7.3.2025 und 1.3.2026. Maras Werte sind Annahmen. Buffett: Gehalt laut Proxy Statement 2026, Vermögen laut Forbes (Anhang B). Balken je Spalte eigener Maßstab.

Abbildung 8.5: Strom und Bestandsänderung bei Mara (erfunden) und bei Warren Buffett: Maras Einkommen von 36.000 € im Jahr (0,11 Cent je Sekunde) ist sechsmal so groß wie ihre Vermögensänderung von 6.000 € (0,019 Cent je Sekunde, auf zwei Stellen 0,02 Cent); Buffetts belegtes Gehalt von 100.000 \$ (0,32 Cent je Sekunde) steht neben einer geschätzten Vermögensänderung von minus 5 Mrd. \$ (minus 161 \$ je Sekunde). Quellen: Annahmen für Mara, Proxy Statement 2026 und Forbes für Buffett (Anhang B).

Das ist der eigentliche Unterschied zwischen Mara und der Liste. Nicht die Zahl der Nullen, sondern die Richtung. Mara lebt vom Strom und baut langsam einen Bestand auf. Die Liste lebt vom Bestand, und der Strom ist Nebensache. Zwischen diesen beiden Welten liegt der ganze Weg dieses Buches. Man geht ihn nicht, indem man die Liste anstarrt. Man geht ihn, indem der eigene Bestand Schritt für Schritt wächst. Mit einem Notgroschen, einer Sparquote und, wenn es passt, einem Stück Besitz an etwas, das ohne dich Wert schafft.

* * *

Es gibt eine Lehre aus dieser Liste, und sie ist nicht die, die man erwartet. Die Lehre heißt nicht: Sieh, wie viel die haben. Sie heißt: Sieh, woraus ihr Vermögen besteht.

Fast alle 100 Namen stehen dort, weil sie Anteile an etwas halten, das andere Menschen bewerten. Ein Unternehmen, eine Beteiligung, eine Marke. Ihr Vermögen ist ein Bestand, der sich mit jedem Kurs bewegt; liquide ist davon wenig, und der Strom ist oft kaum zu sehen.

Für dich heißt das zweierlei. Erstens: Wer sich mit diesen Zahlen vergleicht, vergleicht sein Gehalt mit einem Kurszettel. Das kann nur schiefgehen. Zweitens: Das Prinzip dahinter ist dasselbe wie bei meinem Geschäft aus Kapitel 4, nur um viele Nullen größer. Besitz an etwas, das Wert schafft, statt Stunden, die man verkauft. Du brauchst dafür keine Milliarden. Du brauchst den Unterschied zwischen Strom und Bestand im Kopf.

Was die Liste dir nicht sagt, ist, wie viel du brauchst. Rang 100 dieser Liste hat ein geschätztes Vermögen von 25,6 Milliarden Dollar. Rang 1 hat das 33-Fache. Beide würden den Rest ihres Lebens nicht ausgeben können, was sie haben. Ab einem bestimmten Punkt misst die Rangliste nicht mehr Freiheit, sondern Punktestand. Mein Cent pro Sekunde war ein Punktestand. Ich habe lange gebraucht, um das zu merken.

Und noch etwas sieht man nur, wenn man die ganze Liste anschaut und nicht nur die Spitze: Die Zahlen springen. Fünf der 100 Personen standen 2025 noch nicht einmal unter den ersten 200 der Liste; 2026 stehen sie unter den ersten 100. Andere fallen zurück. Vermögen in dieser Größenordnung ist keine ruhige Treppe, sondern Wetter.

DER STOIKER SAGT

Marc Aurel schreibt in den Selbstbetrachtungen (4,3), die Menschen suchten sich Rückzugsorte: Landhäuser, Küsten, Berge. Er nennt das töricht, denn man kann sich jederzeit in sich selbst zurückziehen, und

nirgends ist es ruhiger. Der Mann, der das schrieb, war römischer Kaiser.

Die Rangliste ist eine Maschine zur Erzeugung von Begehren. Sie zeigt dir in jeder Zeile, dass jemand mehr hat, und lädt dich ein, deinen Rückzugsort dort zu suchen. Lies sie wie einen Wetterbericht aus einem anderen Land: interessant, ohne Einfluss darauf, was du heute anziehst. Der Rückzugsort, der dir gehört, steht nicht auf der Liste. Es ist dein Genug aus Kapitel 5.

WAS DU MITNIMMST

- Ranglisten schätzen Vermögen zu einem Stichtag, keinen Strom. Wer den Bestand durch Sekunden teilt, bekommt eine Anschauung, kein Einkommen.
- Die bessere Rechnung nimmt zwei Stichtage und ergibt eine durchschnittliche Vermögensänderung je Sekunde. Sie kann negativ sein, enthält Bewertungs- und Währungseffekte und fließt auf kein Konto.
- Belegtes Arbeitseinkommen gibt es bei den Vermögendsten nur aus Pflichtveröffentlichungen; im Datensatz dieses Buches ist es eine einzige Zahl, und sie liegt unter einem Cent pro Sekunde.
- Rund 30 Prozent der Bewegung einer Liste von 95 Namen stecken in einem einzigen Namen. Der Ausreißer ist nicht der Normalfall, und die Liste definiert nicht dein Genug.

Mission: Rechne nach, bevor du vergleichst

Nimm dir 45 Minuten und mach für dich selbst die Rechnung, die die Schlagzeilen für Milliardäre falsch machen. Schreib drei Zahlen untereinander. Erstens dein Einkommen des letzten Jahres, so wie es wirklich auf deinem Konto ankam. Zweitens dein Vermögen heute: die Übersicht aus Kapitel 6, abzüglich Schulden, und daneben, wie viel

davon liquide ist. Drittens dieselbe Übersicht, so wie sie vor einem Jahr ausgesehen hätte; auf Tausender genau reicht.

Ziehe die dritte von der zweiten Zahl ab und teile durch 31.536.000. Das ist deine Vermögensänderung je Sekunde, mit Vorzeichen. Dann teile dein Einkommen durch dieselben Sekunden. Zwei Zahlen, zwei Bedeutungen.

Schreib einen Satz dazu, der beide richtig benennt, ohne das Wort „verdient“ für die erste zu benutzen. Wer das einmal für sich gemacht hat, liest Ranglisten anders. Und für deine Zahlen gilt dann dieselbe Regel wie für meine: Was du nicht belegen kannst, behauptest du nicht.

Notizen

Teil II — Deine Zeit: Freiheit leben

Vom wirtschaftlichen Spielraum zum selbstbestimmten Alltag: Übergang, Verantwortung, Delegation, freie Zeit, Beziehungen und Sinn.

9 — Privatier werden: Welche Freiheit meinst du?

Finanzielle Unabhängigkeit und ein selbstbestimmter Kalender sind zwei verschiedene Dinge, und man kann das eine ohne das andere haben.

Das Wort „Privatier“ klingt nach einem anderen Jahrhundert. Nach einem Herrn mit Spazierstock, der von seinen Zinsen lebt und nachmittags Zeitung liest. Im Wörterbuch steht ungefähr: jemand, der nicht erwerbstätig ist und von seinem Vermögen lebt. Das ist die klassische Bedeutung, und sie ist bis heute die ehrlichste.

Denn sie sagt zwei Dinge auf einmal. Erstens: Dieser Mensch muss nicht arbeiten, um zu essen. Zweitens: Er hat etwas, wovon er lebt, einen Bestand, der groß genug ist. Das Wort beschreibt also eine Geldlage. Über den Kalender dieses Menschen sagt es nichts.

Genau da beginnt die Verwechslung, die ich in diesem Kapitel auseinandernehmen will. Wenn Menschen heute „Privatier werden“ sagen, meinen sie selten Zinsen. Sie meinen einen Zustand: morgens aufwachen, ohne dass jemand anderes über den Tag verfügt. Das ist ein Wunsch nach Zeit. Die Geldfrage ist nur ein Weg dorthin, und sie ist nicht der einzige.

Das Wort hat heute Geschwister, und die machen es nicht klarer: „Finanzielle Freiheit“ mit Strand im Hintergrund, „Mit 40 in Rente“ als ganze Bewegung. Der Rentner lebt von einem Anspruch, den er sich durch Arbeit erworben hat, der Privatier von einem Bestand, den er besitzt. Beide können einen Kalender haben, der ihnen nicht gehört.

Ich habe lange gebraucht, um diesen Unterschied zu verstehen, und ich habe ihn teuer bezahlt. Nicht in Geld. In Jahren.

Zwei Freiheiten, die ständig verwechselt werden

Finanzielle Unabhängigkeit heißt: Meine laufenden Kosten sind gedeckt, ohne dass ich dafür meine Arbeitszeit verkaufen muss. Das Geld kommt aus Vermögen, aus Beteiligungen, aus einem Betrieb, der mich nicht jeden Tag braucht, oder aus einer Rente. Wie man diese Zahl bestimmt, stand in Kapitel 5 und 6: Jahresbedarf, offener Bedarf, Puffer, Entnahme.

Zeitliche Selbstbestimmung heißt etwas anderes. Ich entscheide, womit meine Stunden gefüllt sind. Wann ich aufstehe, mit wem ich spreche, welche Verpflichtung ich annehme und welche nicht. Das ist eine Kalenderfrage, keine Kontofrage.

Beides hängt zusammen, aber es ist nicht dasselbe. Es gibt Menschen mit sehr viel Geld, deren Woche von anderen bestimmt wird: Termine, Gremien, Erwartungen, ein Unternehmen, das ohne sie nicht atmet. Sie sind finanziell unabhängig und zeitlich gefangen. Und es gibt Menschen mit wenig Geld, die ihren Tag weitgehend selbst in der Hand haben. Beides habe ich gesehen. Das Zweite ist seltener, als es sein müsste.

Und es gibt Menschen, die weder das eine noch das andere haben. Wer in zwei Jobs arbeitet, ein Kind allein großzieht oder einen Angehörigen pflegt, hat kein Konto, das trägt, und keinen Kalender, der ihm gehört. Für diese Menschen ist dieses Kapitel geschrieben, damit sie den Begriff nicht an der Luxusfassung messen. Ein freier Nachmittag in der Woche ist in dieser Lage eine echte Form von Selbstbestimmung. Sie zählt.

Der Satz, der dieses Kapitel für mich zusammenfasst, lautet: Der reichste Mensch ist nicht der mit dem vollsten Konto. Es ist der mit dem be-

wusstesten Kalender. Ein volles Konto und ein Kalender, in dem nichts Eigenes steht, sind kein Erfolg. Es ist ein teurer Irrtum.

Zwei Fragen, vier Lagen

Kontofrage: Sind die Kosten gedeckt ohne verkaufte Zeit?

ja:
finanziell
unabhängig

nein:
Einkommen aus
verkaufter Zeit

Kalenderfrage: Wer bestimmt über deine Stunden?

andere bestimmen den Tag

unabhängig, aber gefangen

Termine, Gremien, Erwartungen,
ein Betrieb, der ohne dich
nicht atmet.

● Salih 2018: die Zahl stimmt

du bestimmst den Tag

beide Fragen beantwortet

Konto trägt, Kalender gehört dir.
Verantwortung, Risiko und
Menschen bleiben trotzdem.

2024: Ausstieg, 6 Jahre später

weder noch

zwei Jobs, ein Kind allein,
ein Angehöriger in Pflege.
Ein freier Nachmittag zählt hier.

wenig Geld, Tag in der Hand

Kosten nur durch Arbeit gedeckt,
aber die Stunden selbst verteilt.
Seltener, als es sein müsste.

Vier Lagen aus den beiden Fragen des Kapitels. Punkt und Pfeil markieren den Weg des Autors nach eigener Rechnung: 2018 ging die Rechnung auf, Anfang April 2024 gab er das operative Geschäft ab. Die Felder sind Beschreibungen, keine Messung.

Abbildung 9.1: Zwei Fragen, vier Lagen: Die Kontofrage (sind die Kosten ohne verkaufte Arbeitszeit gedeckt?) und die Kalenderfrage (wer bestimmt über deine Stunden?) ergeben vier Felder. Der eingezeichnete Weg ist die Einordnung des Autors nach eigener Rechnung: 2018 ging die Zahl auf, Anfang April 2024 folgte der operative Ausstieg. Beschreibung, keine Messung.

Finanzielle Unabhängigkeit ist eine Kontofrage. Zeitliche Selbstbestimmung ist eine Kalenderfrage. Du brauchst auf beide eine Antwort.

Warum ist die Verwechslung so verbreitet? Weil die Kontofrage messbar ist. Sie hat eine Zahl, ein Ziel, einen Rechner. Die Kalenderfrage hat keine Zahl. Sie hat nur dich und einen gewöhnlichen Dienstag. Also rechnen wir an der Zahl herum und hoffen, dass der Dienstag sich von selbst ändert. Das tut er nicht. Ich bin der Beweis.

Dazu kommt der Kopf, der verbindende Gedanke aus Kapitel 1. Wer seine Maßstäbe von anderen bezieht, bleibt auch mit vollem Depot unfrei. Er muss dann jeden Tag zeigen, dass er den Ausstieg verdient hat, oder er schämt sich, wenn jemand fragt, was er beruflich macht. Zeitliche Selbstbestimmung beginnt damit, dass du die Frage „Was machst du den ganzen Tag?“ aushältst, ohne eine Rechtfertigung zu suchen. Das kostet kein Geld. Es kostet Übung.

Es gibt einen einfachen Test, mit dem du herausfindest, welche der beiden Freiheiten du eigentlich meinst. Stell dir vor, das Geld wäre morgen da, ganz gleich wie viel du dafür brauchst. Was würdest du übermorgen anders machen? Wenn die Antwort „kündigen“ lautet, ist deine Frage eine Kontofrage, und Teil I dieses Buches ist dein Werkzeug. Wenn die Antwort „eigentlich nichts, aber ruhiger“ lautet, ist deine Frage eine Kalenderfrage, und Geld allein wird sie nicht lösen. Meine eigene Antwort hätte mich 2018 überrascht, wenn ich die Frage gestellt hätte.

Sechs Jahre zwischen der Zahl und dem Kalender

Mein Ziel war ein Cent pro Sekunde, rund um die Uhr. 2018 ging die Rechnung nach meiner eigenen Zählung zum ersten Mal auf: als Kalenderdurchschnitt meiner Firmeneinnahmen, nicht als Gehalt. Die Zahl war ein Maßstab, kein Kontoauszug.

Nach der Logik dieses Kapitels hätte ich damals frei sein müssen. Der Zähler lief, ob ich am Schreibtisch saß oder nicht. Und was tat ich 2018? Ich baute HDB auf, ein Geschäft, in dem wir Gesellschaften gründeten und an andere Gründer übergaben. Ich saß beim Notar. Ich baute Abläufe, Vorlagen, Teams. Ich arbeitete, wie ich immer gearbeitet hatte: bis tief in die Nacht, Tag für Tag, jahrelang.

Der Zähler war mein Ziel gewesen. Dass er lief, änderte an meinem Kalender nichts. Ich hatte die Kontofrage beantwortet und die Kalenderfrage nie gestellt. Zwischen dem Jahr, in dem die Zahl stimmte, und

dem Tag, an dem ich das operative Geschäft wirklich abgab, lagen sechs Jahre.

Warum? Ich glaube, weil ich den Takt des Überlebens nie abgestellt hatte. Wer einmal mit 56 Euro im Monat dagesessen hat, hört nicht auf zu laufen, nur weil ein Zähler ein Ziel erreicht. Der Körper weiß nicht, dass die Rechnung aufgegangen ist. Er weiß nur, dass Arbeiten bisher immer geholfen hat. So wurde aus einem Ziel eine Gewohnheit, und aus der Gewohnheit sechs weitere Jahre am Schreibtisch. Ich sage das ohne Bitterkeit. Es war mein Takt, und ich kannte keinen anderen.

Anfang April 2024 stieg ich bei HDB operativ aus. Ab da nahm HDB keine neuen Aufträge mehr an. Ich habe die Firma bewusst nicht verkauft, weil wir dort mit vielen großen und sensiblen Daten gearbeitet hatten, sondern geordnet abgewickelt; 2026 war die Liquidation abgeschlossen. Ich wollte mich nur noch um das Schreiben und um mich selbst kümmern. Von außen sah das vielleicht aus wie ein Rückzug. Von innen war es das Gegenteil: Ich holte mir meine Zeit zurück.

Wie ernst es mir damit war, zeigt eine Sache, über die ich selten spreche. Mit 39 hatte ich mein Testament gemacht, damit Ordnung ist, bevor etwas passiert. Alles notiert, alles aufgeteilt, damit niemand nach mir Streit hat. Im Rückblick sehe ich: Ich spürte, dass ein Lebensabschnitt zu Ende ging, lange bevor ich es in Worte fassen konnte.

Wenige Tage nach dem Ausstieg kam der Verlust in Japan, von dem Kapitel 7 erzählt; mein Übergang begann also aus Trümmern, und er hat trotzdem gehalten.

Heute sieht mein Leben anders aus als das, das ich fast zwei Jahrzehnte lang geführt habe. Ich reise. Ich mache Musik und Kunst unter dem Namen ART BEAT FEAST VERSE. Ich schreibe. Finanzchecks und Alles-Clean24 laufen mit Partnern und Teams, ohne dass ich jede Stunde an ihnen hänge. Es fühlt sich nicht an wie ein Rückzug, sondern wie eine Ankunft.

Bin ich also Privatier? Im klassischen Sinn nicht. Ich lebe nicht von Zinsen auf einem Depot. Ich lebe davon, dass Betriebe, die ich mit aufgebaut habe, weiter Einnahmen erzeugen, und dass andere Menschen dort die tägliche Arbeit tun. Der Versicherungsbestand, den ich in Kapitel 4 genannt habe, ist dabei kein Einkommen; er ist die Grundlage für wiederkehrende Provisionen, von denen Kosten und Steuern abgehen.

Das ist Entlastung durch Delegation, nicht Leben aus Vermögen. Der Unterschied ist wichtig, denn er bedeutet Verantwortung, Risiko und ein paar Verpflichtungen, die bleiben. Dazu komme ich gleich.

Und noch etwas gehört hierher. Dass mein Weg so lief, lag an der Branche, am Zeitpunkt, an Partnern und an einer Portion Glück. Wiederkehrende Provisionen im Versicherungsgeschäft gibt es nicht in jedem Beruf. Du kannst aus meiner Geschichte lernen, wie ich die zwei Fragen zu spät getrennt habe. Nachbauen kannst du sie nicht, und das musst du auch nicht.

Vier Wege, und keiner heißt „nie wieder arbeiten“

Wenn du die beiden Fragen trennst, siehst du, dass es mehr als eine Tür gibt. Ich kenne vier, und sie schließen sich nicht aus.

Der erste Weg ist der klassische: der Ausstieg aus notwendiger Erwerbsarbeit, weil Vermögen oder andere Einnahmen den Bedarf decken. Das ist der Privatier aus dem Wörterbuch. Die Rechnung dazu kennst du aus Kapitel 6: Ein erfundener Bedarf von 30.000 Euro im Jahr braucht bei vier Prozent Entnahme 750.000 Euro Zielkapital, bei drei Prozent eine Million Euro. Die Quote ist kein Zins, und die Reihenfolge guter und schlechter Jahre entscheidet mit.

Diese Zahlen zeigen, warum der klassische Weg für die meisten Menschen weit ist. Das ist kein Grund, ihn zu verachten. Es ist ein Grund, ihn nicht als einzige Tür zu behandeln. Auf salihdaglar.de gibt es dafür

einen Privatier-Rechner mit Entnahmeplan, der auch eine später beginnende Rente und geplanten Kapitalverzehr berücksichtigt. Geplanter Verzehr ist nicht dauerhafter Erhalt. Der Rechner sagt das, und ich sage es hier noch einmal.

Der zweite Weg ist Teilzeit. Er klingt unspektakulär und ist für viele der wirksamste. Wer von 40 auf 32 Stunden in der Woche geht, gewinnt einen ganzen Arbeitstag, jede Woche. Er bekommt weniger Geld. Wie viel weniger netto, hängt von Vertrag, Steuerklasse und Sozialabgaben ab; auch die spätere Rente verändert sich. Das muss man rechnen, nicht fühlen. Aber die Kalenderfrage beantwortet dieser Weg sofort, nicht in 30 Jahren.

Nimm Mara mit ihren 160 bezahlten Stunden im Monat. Geht sie auf 128 Stunden, sind das 32 Stunden weniger, ein Fünftel ihrer bezahlten Zeit. Ob ihr Netto um genau ein Fünftel sinkt, sagt ihr erst eine Gehaltsabrechnung, kein Buch. Was sie dafür bekommt, ist dagegen sicher: rund 32 Stunden im Monat, die niemand kauft.

Ich sage dazu auch das Unbequeme. Teilzeit ist ein Weg für Menschen, deren Einkommen eine Kürzung verträgt. Wer mit vollem Gehalt gerade so über den Monat kommt, kann nicht ein Fünftel abgeben. Für ihn ist die Kalenderfrage nicht falsch gestellt, sondern schwerer. Dann heißt die Antwort oft: zuerst Kosten, Rücklage und Abhängigkeiten, wie in Teil I, und erst dann Stunden.

Auch Selbstständige haben eine Form von Teilzeit, sie heißt nur anders. Weniger Aufträge annehmen, einen Wochentag ohne Kundentermine, Preise so setzen, dass weniger Stunden denselben Überschuss bringen. Das ist schwerer als ein Antrag beim Arbeitgeber, weil niemand die Stunden begrenzt außer dir. Aber es ist derselbe Weg: Du kaufst dir Zeit mit Geld, das du nicht verdienst. Der Preis steht auf der Rechnung, die du nicht schreibst.

Der dritte Weg ist meiner: Unternehmertum mit weniger Anwesenheit. Ein Betrieb mit Abläufen, Zuständigkeiten und Menschen, die ohne den Inhaber arbeiten können. Das ist kein Selbstläufer, und es entsteht nicht von allein. Kapitel 11 und 12 zeigen, wie Aufgaben übergeben und Abläufe gebaut werden, ehrlich gerechnet, mit Einarbeitung und Kontrolle. Wer das schafft, ist nicht Privatier, sondern Unternehmer mit einem freieren Kalender. Das ist ein gutes Ziel.

Der vierte Weg wird fast immer vergessen: freiwillige Projekte. Arbeit, die niemand von dir verlangt und die kein Geld bringen muss. Musik, ein Ehrenamt, ein Garten, ein Buch wie dieses. Der Punkt ist nicht, dass du aufhörst zu arbeiten. Der Punkt ist, dass du aufhörst, arbeiten zu müssen, und dann weitermachst, weil du willst. Die freiesten Menschen, die ich kenne, arbeiten viel. Nur anders.

Daraus folgt die wichtigste Unterscheidung dieses Kapitels. Die Frage ist nicht: arbeiten oder nicht arbeiten? Die Frage ist: müssen oder wollen? Ein Privatier im klassischen Sinn hat das Müssen abgeschafft. Ein Mensch mit einem freien Freitag hat es um ein Fünftel verkleinert. Beides ist ein Schritt in dieselbe Richtung, und der zweite ist in diesem Jahr machbar.

Vier Wege, und keiner heißt „nie wieder arbeiten“

1	Ausstieg aus Vermögen (Privatier im Wörterbuch) Bedarf 30.000 € im Jahr (erfunden): Zielkapital 750.000 € bei 4 % Entnahme, 1.000.000 € bei 3 %. Quote ist kein Zins.	Kontofrage zuerst; ein weiter Weg
2	Teilzeit 40 → 32 h je Woche: ein Arbeitstag gewonnen. Mara: 160 → 128 h im Monat, ein Fünftel weniger. Netto sinkt; Abrechnung fragen.	Kalenderfrage sofort; braucht Luft im Budget
3	Unternehmertum mit weniger Anwesenheit Abläufe, Zuständigkeiten, Menschen, die ohne den Inhaber arbeiten (Kapitel 11 und 12). Kein Selbstläufer.	beide Fragen, über Jahre; Verantwortung bleibt
4	Freiwillige Projekte Arbeit, die niemand verlangt: Musik, Ehrenamt, Garten, Buch. Nicht aufhören zu arbeiten, aufhören zu müssen.	Kalenderfrage heute; kostet Übung, kein Geld

Nicht: arbeiten oder nicht. Sondern: müssen oder wollen. Die Wege lassen sich mischen.

Zahlen aus dem Kapitel. Entnahmemodell als Orientierung, keine Zusage; Teilzeit ohne Nettorechnung.
Jeden Übergang vorher testen: ein freier Freitag über drei Monate, ein Testmonat mit halber Anwesenheit.

Abbildung 9.2: Vier Wege zu mehr Selbstbestimmung und welche Frage sie beantworten: Ausstieg aus Vermögen (bei 30.000 € Jahresbedarf 750.000 € Zielkapital bei 4 % Entnahme, 1.000.000 € bei 3 %, erfundenes Beispiel), Teilzeit (40 auf 32 Stunden je Woche, Mara 160 auf 128 Stunden im Monat), Unternehmertum mit weniger Anwesenheit, freiwillige Projekte. Entnahmequote als Orientierung, keine Zusage; Teilzeit ohne Nettorechnung.

Für alle vier Wege gilt eine Regel, die ich zu spät gelernt habe: Teste den Übergang, bevor du ihn beschließt. Niemand muss am Montag kündigen oder den Betrieb verkaufen, um herauszufinden, ob das freie Leben zu ihm passt. Ein freier Freitag über drei Monate sagt mehr als jede Vorstellung davon. Ein Testmonat mit halber Anwesenheit zeigt, welche Aufgaben wirklich an dir hängen und welche nur aus Gewohnheit. Kapitel 13 beschreibt diese Experimente genauer. Hier reicht der Grundsatz: Ein Ausstieg, der nicht geprobt wurde, ist ein Sprung, kein Übergang.

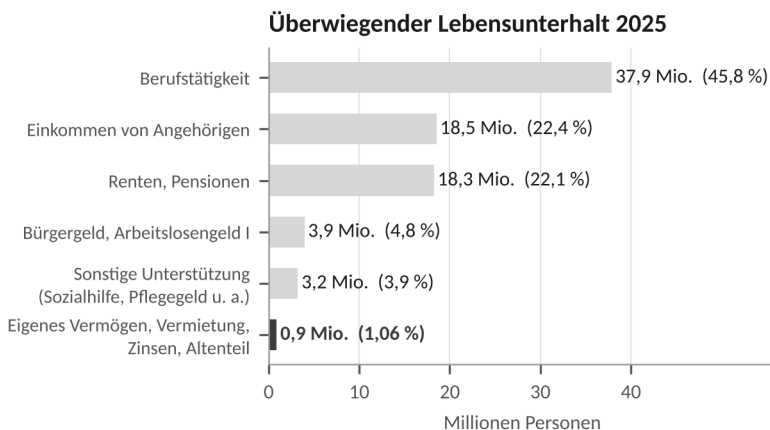
Die vier Wege lassen sich mischen. Teilzeit und ein kleines Depot. Ein Betrieb, der weniger Anwesenheit braucht, und ein Projekt, das kein

Geld bringt. Eine Rente, die später kommt, und bis dahin eine Arbeit mit weniger Stunden. Mein eigener Weg ist eine Mischung aus dem dritten und dem vierten, mit einem Rest vom ersten. Keine der vier Türen ist die richtige. Die richtige ist die, hinter der dein gewöhnlicher Dienstag so aussieht, wie du ihn in Kapitel 1 beschrieben hast.

Privatiers in Deutschland: was die Zahlen sagen

Bis hierher habe ich von Begriffen gesprochen und von mir. Bevor du dein Zielbild schreibst, ein paar Zahlen, damit du den Privatier nicht an der Hochglanzfassung misst.

Das Statistische Bundesamt fragt jedes Jahr im Mikrozensus, wovon ein Mensch überwiegend lebt. Im Jahr 2025 gaben 881.000 Menschen an, überwiegend von eigenem Vermögen, Vermietung, Zinsen oder Anteil zu leben. Das sind gut ein Prozent der 82,7 Millionen Menschen in Privathaushalten, einer von hundert. Das ist eine amtliche Antwortkategorie, keine Zählung aller Menschen mit viel freier Zeit.



82,7 Mio. Personen in Privathaushalten, Selbsteinstufung, eine Hauptquelle je Person. 881.000 Personen leben überwiegend von Vermögen, Vermietung, Zinsen oder Anteil. Quelle: Destatis, Mikrozensus 2025 (Erstergebnisse), Stand 13.04.2026.

Abbildung 9.3: Überwiegender Lebensunterhalt der Bevölkerung in Privathaushalten 2025 in Millionen Personen; 881.000 Menschen oder gut ein Prozent leben überwiegend

von Vermögen, Vermietung, Zinsen oder Altenteil. Quelle: Destatis, Mikrozensus 2025 (Erstergebnisse), Stand 13. April 2026.

Die Gruppe wächst langsam: 415.000 Menschen (2010), 809.000 (2021), 881.000 (2025), wobei das Amt die Jahre vor und nach 2020 wegen einer Umstellung nur eingeschränkt vergleichbar nennt. In 15 Jahren hat sich die Zahl etwa verdoppelt.

Die zweite Frage lautet, wie das Vermögen verteilt ist, aus dem so ein Leben bezahlt wird. Die Bundesbank hat dafür 2023 Tausende Haushalte befragt: Der Haushalt in der Mitte, der Median, besitzt netto 103.200 Euro, also Vermögen minus Schulden, ohne Rentenansprüche. Der Durchschnitt liegt bei 324.800 Euro, mehr als dreimal so hoch, und das geht nur, wenn wenige sehr viel haben und viele wenig.

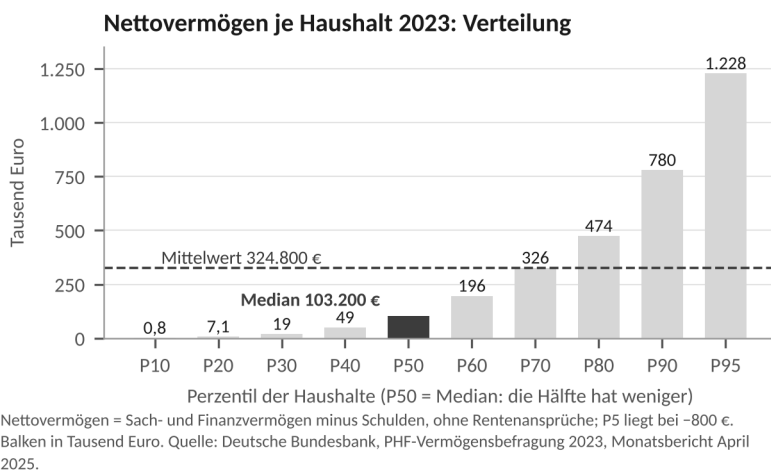


Abbildung 9.4: Nettovermögen je Haushalt 2023 nach Perzentilen, also Hundertstelstufen der Verteilung, in Tausend Euro; der Median liegt bei 103.200 Euro, der Mittelwert bei 324.800 Euro. Quelle: Deutsche Bundesbank, PHF-Vermögensbefragung 2023, Monatsbericht April 2025.

Lies die erste Zahl zweimal. Die Hälfte aller Haushalte besitzt weniger als 103.200 Euro. Das reicht für kein Leben aus Vermögen, bei keiner

Entnahmequote aus Kapitel 6: Bei vier Prozent wären das 4.128 Euro im Jahr, 344 Euro im Monat. Wenn jemand sagt, „der Deutsche“ habe im Schnitt 325.000 Euro, ist das rechnerisch richtig und menschlich falsch.

Damit zu den Millionären, denn das Wort fällt immer, wenn über Privaters gesprochen wird. Die UBS zählt im Global Wealth Report 2026 jeden, dessen Nettovermögen über einer Million Dollar liegt, Haus und Wohnung mitgerechnet, und kommt für Deutschland auf rund 2,6 Millionen Menschen. Capgemini zählt im World Wealth Report 2026 nur investierbares Vermögen ohne die eigene Wohnung und kommt auf 1,78 Millionen, während nur 881.000 Menschen überwiegend von Vermögen leben. Eine Million Dollar waren zum Stichtag der Forbes-Liste, Anfang März 2026, rund 855.000 Euro (EZB-Referenzkurs 1,1698, Anhang B).

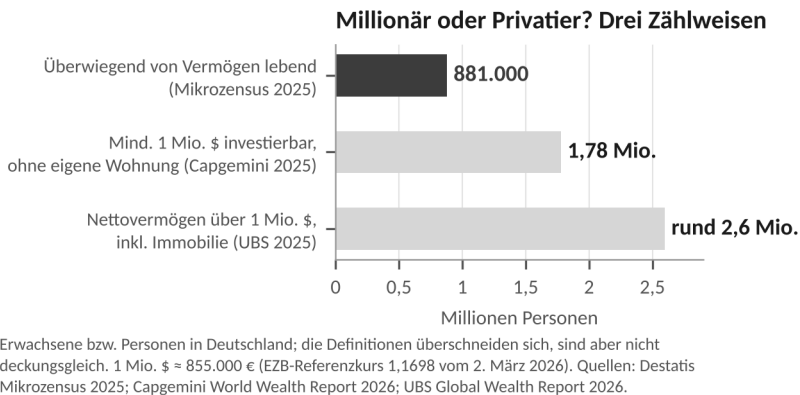


Abbildung 9.5: Drei Zählweisen für Vermögende in Deutschland 2025: 881.000 Menschen leben überwiegend von Vermögen (Destatis), 1,78 Millionen besitzen mindestens eine Million Dollar investierbares Vermögen (Capgemini), rund 2,6 Millionen haben ein Nettovermögen über einer Million Dollar inklusive Immobilie (UBS). Quellen: Destatis Mikrozensus 2025; Capgemini World Wealth Report 2026; UBS Global Wealth Report 2026.

Selbst wenn alle 881.000 Millionäre wären, lebt mehr als die Hälfte der Millionäre von etwas anderem: Sie arbeiten weiter, beziehen Rente, oder ihr Vermögen steckt in Wänden. Ein Haus in München macht

rechnerisch einen Millionär. Es zahlt aber keine Miete an seinen Bewohner, und es lässt sich nicht in Monatsraten verzehren, ohne auszuziehen. Das ist der Unterschied zwischen Bestand und Strom aus Kapitel 6. Manche, die könnten, wollen nicht; manche haben es nie gefragt, so wie ich zwischen 2018 und 2024.

Zum Schluss der Teil, den ich als Versicherungsmensch nicht weglassen kann: Steuer und Krankenkasse gehören zur Rechnung. Wer aussteigt, verliert auch den Arbeitgeber, der die Hälfte der Krankenkasse zahlt. Ein freiwillig gesetzlich Versicherter zahlt 2026 je nach Höhe und Art der Einnahmen zwischen rund 185 und 850 Euro Krankenkasse im Monat, bevor Zusatzbeitrag und Pflegeversicherung dazukommen. Für Zinsen, Dividenden und Mieten gilt meist der ermäßigte Satz, für Renten und Arbeitseinkommen der allgemeine; die Einzelheiten stehen in Anhang E, die genaue Rechnung gehört zu deiner Kasse.

Rechne diesen Posten in den Jahresbedarf aus Kapitel 5 ein, bevor du irgendetwas beschließt. Die vollständigen Zahlen mit Quelle und Stand stehen in Anhang E.

Ich sage das alles nicht, um dir den klassischen Weg auszureden. Ich sage es, damit du die richtige Zahl mit dem richtigen Ziel vergleichst. Ein Prozent der Menschen lebt von Vermögen. Hundert Prozent haben einen Kalender.

Was bleibt, wenn du aussteigst

Hier kommt der Teil, den die Hochglanzbilder weglassen. Egal welchen Weg du nimmst, ein Teil der Verpflichtungen bleibt. Ich will sie benennen, weil ein Zielbild ohne sie ein Wunschbild ist.

Verantwortung bleibt. Wer einen Betrieb behält, bleibt für Menschen verantwortlich, auch wenn er nicht mehr täglich da ist. Bei mir sind das Partner und Teams, Verträge und Kunden, die seit Jahren dabei

sind. Ich lese Zahlen, ich treffe Entscheidungen, ich bin erreichbar, wenn es wichtig ist. Das ist weniger als früher. Es ist nicht nichts.

Risiko bleibt. Ein Betrieb kann Kunden verlieren, ein Depot kann fallen, eine Rente kann kleiner ausfallen als gedacht. Wer von Einnahmen lebt, die er nicht selbst erarbeitet, lebt von Dingen, die er nicht vollständig steuert. Deshalb gehören zu jedem Zielbild ein Puffer und ein ungünstiges Szenario, nicht nur das schöne. Kapitel 7 hat mich das gelehrt, auf die teure Art.

Geld bleibt ein Thema, auch wenn es nicht mehr das Thema ist. Krankenversicherung, Miete, Rücklagen: Die Jahresrechnung aus Kapitel 5 gilt weiter, nur dass jetzt keine Gehaltsabrechnung sie automatisch deckt. Wer aussteigt, prüft seinen Bedarf einmal im Jahr neu, nüchtern und mit den echten Zahlen.

Menschen bleiben. Familie, Freunde, Eltern, die älter werden, Kinder, die Zeit brauchen. Diese Verpflichtungen verschwinden nicht mit dem Ausstieg. Sie bekommen Platz. Das ist einer der besten Gründe für den ganzen Weg, und einer der am seltensten genannten.

Und du selbst bleibst. Als das Operative wegfiel, musste ich meinen Takt neu setzen; davon erzählt Kapitel 15. Das klingt leicht und war es nicht. Wer fast zwei Jahrzehnte lang so gearbeitet hat, weiß nicht automatisch, was er mit einem freien Vormittag anfängt. Die Musik hat mir dabei geholfen, mehr als jede Zahl.

Es gibt noch einen Einwand, den ich kenne, weil ich ihn selbst hatte. Ist das nicht egoistisch? Sich die Zeit zurückholen, während andere arbeiten müssen? Meine Antwort ist kurz: Wer selbst keine Luft hat, kann niemandem Luft geben. Ein Mensch, der ausgebrannt und leer ist, kann der Welt wenig geben. Ein Mensch, der seine Zeit in der Hand hat, kann sie teilen. Erst dich retten, dann andere. Das ist keine Entschuldigung für Rückzug. Es ist eine Reihenfolge.

DER STOIKER SAGT

Epiktets Unterscheidung aus Kapitel 1 (Handbüchlein 1) gilt auch hier: Depot, Markt und Kunden liegen nicht in deiner Macht. Wie du deinen Tag füllst und zu welcher Verpflichtung du Ja sagst, schon. Wer Freiheit nur bei den Dingen sucht, die nicht in seiner Macht stehen, wartet auf eine Zahl. Wer sie auch bei den anderen sucht, kann heute anfangen, mit kleinem Konto. Epiktet war selbst Sklave gewesen. Er wusste, wovon er sprach.

* * *

Ich will dieses Kapitel nicht mit einer Zahl schließen, sondern mit einer Beobachtung. Früher hätte ich auf die Frage „Was ist Freiheit?“ einen Betrag genannt. Heute würde ich eine Uhrzeit nennen und einen Wochentag. Der Betrag war nötig, ich nehme nichts davon zurück. Aber er war die Antwort auf die kleinere der beiden Fragen.

Die größere Frage stellt niemand für dich. Sie steht in keinem Rechner. Sie lautet: Wenn du morgen nicht müsstest, was würdest du dann tun? Wer darauf keine Antwort hat, wird auch mit viel Geld weiterarbeiten wie bisher. Nicht weil er muss. Weil er nichts anderes kennt. Das ist kein Vorwurf. Es war sechs Jahre lang meine Lage.

WAS DU MITNIMMST

- Privatier im klassischen Sinn ist eine Geldlage: jemand, der von seinem Vermögen lebt. Über seinen Kalender sagt das Wort nichts.
- Finanzielle Unabhängigkeit und zeitliche Selbstbestimmung sind zwei Fragen. Ich hatte die erste 2018 beantwortet und die zweite erst 2024 gestellt.
- Es gibt mehrere Wege: Ausstieg aus Vermögen, Teilzeit, Unternehmertum mit weniger Anwesenheit, freiwillige Projekte. Die

Frage ist nicht arbeiten oder nicht, sondern müssen oder wollen.

- Verantwortung, Risiko und Menschen bleiben. Ein Zielbild ohne sie ist ein Wunschbild.

Mission: Schreib dein Zielbild mit Rest

Nimm ein Blatt und teile es in drei Spalten. Links: dein Zielbild. Beschreibe eine gewöhnliche Woche in dem Leben, das du meinst, wenn du „frei“ sagst. Konkret: Wann stehst du auf, was tust du vormittags, wie viele Stunden arbeitest du, für wen und wofür? Mitte: gewünschte Verantwortung. Was willst du weiter tragen, auch wenn du nicht müsstest? Ein Betrieb, ein Team, ein Projekt, bestimmte Menschen? Rechts: verbleibende Verpflichtungen. Was bleibt, egal was du entscheidest: Kinder, Eltern, Kredite, Gesundheit, Verträge.

Dann markiere in der linken Spalte jeden Punkt mit einem G für Geldfrage oder einem K für Kalenderfrage. Du wirst sehen, dass einige Punkte kein Geld brauchen, sondern eine Entscheidung. Wähle einen einzigen K-Punkt aus. Kapitel 10 zeigt dir, wo in deiner Woche er Platz findet. Rechne mit 30 bis 60 Minuten, und schreib lieber zu konkret als zu schön.

10 — Deine Woche hat 168 Stunden, aber nicht 168 verfügbare

Wer seine Stunden nie gezählt hat, plant mit Zeit, die er gar nicht besitzt.

Du planst dein Geld. Du weißt, was reinkommt und was rausgeht, du vergleichst Preise, du ärgerst dich über 10 Euro zu viel an der Kasse. Bei Geld bist du wachsam. So gehört sich das, denkst du.

Aber jetzt eine Frage: Wer plant seine Stunden? Du würdest niemandem einfach 1.000 Euro schenken. Aber du gibst jede Woche Stunden an Dinge, die dir nichts bedeuten, und merkst es nicht einmal. Nicht weil du leichtsinnig wärst. Sondern weil niemand dir je einen Kontoauszug für deine Zeit geschickt hat.

Dieses Kapitel ist dieser Kontoauszug. Eine Woche hat 168 Stunden, sieben Tage zu 24 Stunden. In Sekunden sind das 604.800. Die Zahl kennt keine Ausnahme. Nicht für mich, nicht für dich, nicht für den Menschen mit Millionen auf dem Konto und nicht für die Reinigungskraft, die um fünf Uhr morgens das Büro aufschließt. Was sich unterscheidet: wie viele dieser Stunden dir gehören. Und wie viele davon du in einem Zustand erlebst, in dem du etwas mit ihnen anfangen kannst.

Im vorigen Kapitel ging es um die Frage, welche Freiheit du meinst. Dieses Kapitel ist nüchterner. Es fragt, wo in deiner Woche diese Freiheit überhaupt stattfinden soll.

Die einzige Währung, die nur in eine Richtung fließt

Ich habe mein halbes Leben damit verbracht, Zeit gegen Geld zu tauschen, und dachte dabei, ich mache das Geschäft meines Lebens. 17 Stunden am Tag, jahrelang. Es hat mich aus dem 56-Euro-Loch geholt, und ich nehme nichts davon zurück. Aber mit 40, als ein großer Teil

meines Vermögens wegbrach, passierte etwas, womit ich nicht gerechnet hatte. Zum ersten Mal in meinem Leben dachte ich bei einem Verlust nicht ans Konto. Ich dachte an die Jahre.

Ich saß da und rechnete nicht, wie viel Geld weg war. Ich rechnete, wie viele Tage ich an Schreibtischen verbracht hatte, die ich nie wiederbekomme. Wie viele Nächte. Wie viele Gespräche, die ich auf ein „später“ verschoben hatte, das immer in der Zukunft blieb. Und mir wurde kalt dabei klar: Das Geld kommt zurück. Ich habe schon viel davon verloren und wieder aufgebaut. Aber diese Tage kommen nie zurück. Keine einzige Sekunde davon.

Hier ist der Kern: Geld ist eine Ressource, die in beide Richtungen fließt, du kannst es verdienen, verlieren, leihen, zurückzahlen, wieder aufbauen. Zeit fließt nur in eine. Zeig mir den Menschen, der sich eine vergangene Stunde zurückgekauft hat. Zeig mir den Milliardär, der einen einzigen gestrigen Tag zurückbekommen hat. Es gibt ihn nicht.

Das ist der Grund, warum die Sekundenrechnung aus Teil I nur in eine Richtung funktioniert. Ich habe es im Auftakt gesagt und sage es hier noch einmal, weil hier der Beweis steht: Geld lässt sich in Sekunden ausdrücken. Sekunden lassen sich nicht in Geld zurückverwandeln.

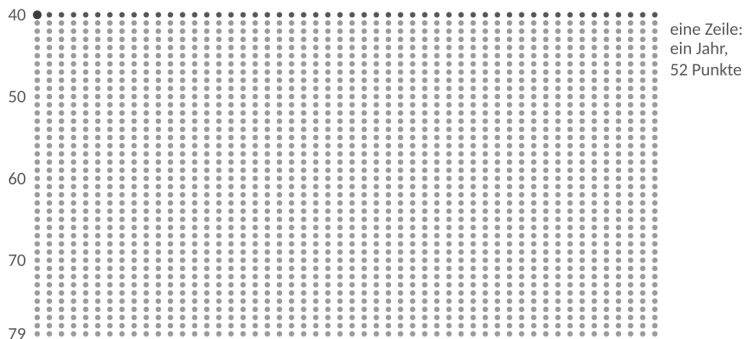
Lass mich das so direkt sagen, wie ich es mir selbst sagen musste: Du wirst sterben. Ich auch. Das ist keine düstere Provokation, es ist die nüchternste Tatsache deines Lebens, und die einzige, die wirklich sicher ist. Du hast eine bestimmte, begrenzte Anzahl von Wochen, und keiner von uns kennt die Zahl. Wir tun so, als stünde unten am Vertrag „unbegrenzte Laufzeit“. Dabei steht da ein Datum, das wir nur nicht lesen können.

Die Alten hatten dafür zwei Worte: *memento mori*, bedenke, dass du sterben wirst. Nicht um zu verzweifeln. Sondern um endlich mit den Wochen zu rechnen, die da sind. Rechne es ruhig einmal um. Wer 40 ist und mit weiteren 40 Jahren rechnet, hat noch rund 2.080 Wochen vor

sich. Das klingt nach viel, bis du die Zahl auf ein Blatt malst, Punkt für Punkt, und merkst, dass sie auf eine Seite passt.

2.080 Wochen passen auf eine Seite

Alter diese Woche



Rechenbeispiel aus dem Kapitel: Wer 40 ist und mit weiteren 40 Jahren rechnet, hat $40 \times 52 = 2.080$ Wochen.

Ein Punkt je Woche, eine Zeile je Lebensjahr. Annahme, keine Lebenserwartungsstatistik; niemand kennt seine Zahl.

Abbildung 10.1: 2.080 Wochen auf einer Seite: ein Punkt je Woche, eine Zeile je Lebensjahr, für jemanden, der mit 40 Jahren mit weiteren 40 Jahren rechnet ($40 \times 52 = 2.080$).

Rechenbeispiel aus dem Kapitel, keine Lebenserwartungsstatistik.

Ich will dir mit dieser Zahl keine Angst machen. Ich will das Gegenteil. Denn erst wenn du weißt, dass die Wochen zählbar sind, fängst du an, eine einzelne davon anzuschauen. Und genau das machen wir jetzt.

Vorher aber meine eigene, damit du weißt, aus welcher Ecke ich rede. Neun Uhr morgens bis zwei Uhr nachts sind 17 Stunden. Wenn ich das wörtlich nehme, an sieben Tagen, sind das 119 Stunden Arbeit in der Woche. Übrig bleiben 49 Stunden für Schlaf, Essen, Wege, Menschen und alles andere, also sieben Stunden am Tag für das gesamte restliche Leben. So genau habe ich damals nie gerechnet.

Neun bis zwei, sieben Tage: eine Woche ohne eigenen Block

Salih in den Aufbaujahren, wörtlich genommen (168 h)

Arbeit: 119 h	alles andere: 49 h
---------------	--------------------

Mara (erfunden), aus der Wochentabelle (168 h)

Beruf und Wege: 45 h	Schlaf, Haushalt, Familie, Essen: 99 h	frei: 24 h
----------------------	--	------------

Ein Tag des Autors (24 h)

Arbeit 9 bis 2 Uhr: 17 h	7 h für alles andere
--------------------------	----------------------

Neun Uhr morgens bis zwei Uhr nachts, wörtlich an sieben Tagen: $17 \times 7 = 119$ h; Rest $168 - 119 = 49$ h, 7 h je Tag. Erinnerung des Autors an die Aufbaujahre, keine Zeiterfassung. Maras Zeile fasst die Wochentabelle zusammen: 40 h Arbeit und Organisation plus 5 h Wege; Schlaf, Haushalt, Familie, Essen $56 + 14 + 15 + 14 = 99$ h; 24 h frei.

Abbildung 10.2: Die Aufbauwoche des Autors, wörtlich genommen: neun Uhr morgens bis zwei Uhr nachts an sieben Tagen sind 119 Stunden Arbeit und 49 Stunden für alles andere, 7 Stunden je Tag. Zum Vergleich Maras Woche (erfunden): 45 Stunden Beruf und Wege, 99 Stunden Schlaf, Haushalt, Familie und Essen, 24 Stunden frei gestaltbar. Erinnerung des Autors, keine Zeiterfassung; Stunden je Woche.

Hätte ich es getan, hätte ich die Zahl vermutlich für einen Beleg meiner Stärke gehalten. Heute sehe ich eine Woche, in der kein einziger Block mir gehörte.

Maras Woche: 168 Stunden auf einem Blatt

Mara arbeitet 160 bezahlte Stunden im Monat, fährt 20 Stunden zur Arbeit und zurück und verbringt 10 Stunden mit unbezahlter beruflicher Organisation. Diese Monatszahlen sind Jahresdurchschnitte. Auf eine Woche umgerechnet sind das rund 37 Stunden bezahlte Arbeit, gut 2 Stunden Organisation und knapp 5 Stunden Wege.

In der Tabelle runde ich auf volle Stunden: Arbeit und Organisation zusammen 40 Stunden, Wege 5 Stunden. Den Rest ihrer Woche habe ich mit Annahmen gefüllt, die ich offen nenne. Mara schläft acht Stunden je Nacht. Sie braucht täglich rund zwei Stunden für Haushalt, Ein-

kaufen und Kochen und zwei Stunden für Essen, Körperpflege und Bewegung. 15 Stunden in der Woche gehen an Familie und Fürsorge: Eltern, die Hilfe brauchen, Behörden, Termine, Freunde. Das ist keine Statistik, sondern eine Beispielwoche. Deine wird anders aussehen.

Bereich	Stunden je Woche	Annahme
Schlaf	56	8 h je Nacht
Arbeit und berufliche Organisation	40	160 h plus 10 h je Monat, gerundet
Wege	5	20 h je Monat, gerundet
Haushalt, Einkaufen, Kochen	14	2 h je Tag
Familie und Fürsorge	15	1 h an Werktagen, 5 h an Wochenendtagen
Essen, Körper, Bewegung	14	2 h je Tag
Frei gestaltbare Zeit	24	Rest
Summe	168	7 Tage zu 24 h

168 Stunden: eine Beispielwoche (Mara, erfunden)

Summe 168. Welche Blöcke bei dir größer oder kleiner sind, zeigt deine eigene Woche.



Stunden je Woche. Nicht jede freie Stunde ist nutzbar: Erholung, Krankheit und Unvorhergesehenes gehören dazu.

Abbildung 10.3: Eine Woche hat 168 Stunden. Beispielwoche der erfundenen Angestellten Mara in Stunden je Woche: Schlaf 56, Arbeit und berufliche Organisation 40, Wege 5, Haushalt und Einkauf 14, Familie und Fürsorge 15, Essen und Körper 14, frei gestaltbar 24. Modellannahmen, keine Statistik; nicht jede frei gestaltbare Stunde ist tatsächlich nutzbar.

Schau dir die Tabelle einen Moment an. Mara ist nicht überlastet. Sie hat keine Kinder, keine Pflege, keine Schichtarbeit, keinen zweiten Job.

Sie schläft ausreichend. Und trotzdem gehören ihr von 168 Stunden am Ende 24. Das ist ein Siebtel ihrer Woche, gut 14 Prozent. Der Schlaf allein ist mit einem Drittel der größte Block, die Arbeit kommt auf knapp 24 Prozent.

Jetzt kommt der Teil, um den es in der Überschrift geht. Diese 24 Stunden sind frei gestaltbar, aber sie sind nicht 24 verfügbare Stunden. Sie liegen nicht am Stück.

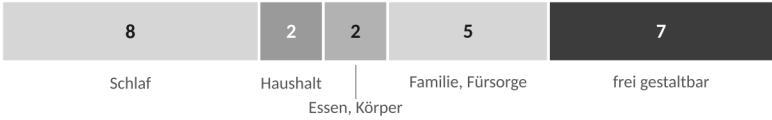
Rechne Maras Werktag durch: 24 Stunden, davon acht Schlaf, acht Arbeit, eine Stunde Weg, zwei Haushalt, zwei Essen und Körper, eine für andere. Bleiben rund zwei Stunden. Davon liegt eine halbe Stunde morgens vor der Bahn, der Rest abends ab halb neun, müde, mit dem Handy in der Hand. An einem Wochenende sind es rund sieben Stunden, wenn fünf davon an Familie und Fürsorge gehen.

Maras 24 freie Stunden liegen nicht am Stück

Werktag (24 h): rund 2 h frei, in zwei Stücken. frei: ½ h morgens, 1½ h abends ab halb neun



Wochenendtag (24 h): rund 7 h frei, am Stück



Stunden je Tag, Beispiel Mara (erfunden), Annahmen wie in der Wochentabelle: 5 Werktage × 2 h + 2 Wochenendtage × 7 h = 24 h frei gestaltbar. Blöcke über drei Stunden am Stück gibt es nur am Wochenende. Frei gestaltbar heißt nicht verfügbar.

Abbildung 10.4: Maras Werktag und Wochenendtag in Stunden je Tag (erfundenes Beispiel, Annahmen wie in der Wochentabelle): Am Werktag bleiben rund 2 freie Stunden in zwei Stücken, eine halbe morgens und anderthalb abends ab halb neun; am Wochenendtag rund 7 Stunden am Stück. 5 × 2 + 2 × 7 = 24 frei gestaltbare Stunden, aber Blöcke über drei Stunden gibt es nur am Wochenende.

Das heißt: Die einzigen Blöcke, die länger als drei Stunden am Stück sind, liegen bei Mara am Samstag und am Sonntag. Alles andere ist Kleingeld. Wertvolles Kleingeld, aber eben keine Scheine. Wer in dieser Woche „nebenbei ein Unternehmen aufbauen“ will, baut es aus Abendstunden nach einem vollen Tag. Das geht, ich habe es anders nicht gekannt. Aber es ist ehrlich, das vorher zu wissen.

Aus dieser Verteilung folgt eine einfache Regel, die mir geholfen hat. Große Blöcke für Dinge, die Anlauf brauchen: lernen, schreiben, ein Gespräch, das länger dauert, ein Projekt, das Konzentration verlangt. Kleine Stücke für Dinge, die ohne Anlauf gehen: ein Anruf, 10 Seiten lesen, ein Spaziergang um den Block. Wer das Große in die kleinen Stücke zwingt, fängt jeden Abend von vorn an und wundert sich, dass nichts fertig wird. Wer das Kleine in die großen Blöcke legt, verschwendet die seltenste Zeit seiner Woche.

Die Tabelle hat noch eine Tücke, die der geplante Rechner abfangen soll: Überlappung. Mara hört auf dem Weg zur Arbeit einen Sprachkurs. Zählt die Stunde als Weg oder als Lernen? Sie telefoniert beim Kochen mit ihrer Mutter. Haushalt oder Familie? Beides zugleich geht nicht in einer Summe, die 168 ergeben soll. Meine Empfehlung: Jede Stunde bekommt genau eine Zeile, und zwar die, die du nicht abrechnen könntest. Der Weg bleibt ein Weg, auch mit Sprachkurs. Sonst rechnest du dir eine Woche schön, die du nicht hast.

Wenn du die Geldrechnung aus Kapitel 2 neben diese Tabelle legst, siehst du, wie beide zusammengehören. Maras 3.000 Euro im Monat sind 36.000 Euro im Jahr, und ein Jahr hat 8.760 Kalenderstunden. Über alle Stunden verteilt, auch die im Schlaf, sind das rund 4,11 Euro je Kalenderstunde.

Je bezahlter Stunde waren es 18,75 Euro. Beide Zahlen sind richtig. Die erste zeigt, was ihr Einkommen über ihr ganzes Leben verteilt bedeutet. Die zweite, was eine verkaufte Stunde einbringt. Keine von beiden sagt, was eine freie Stunde wert ist. Das entscheidet Mara.

Noch etwas zeigt die Tabelle, wenn du genau hinsiehst. Die rund 45 Stunden, die Mara an ihren Beruf bindet, sind nicht die 37, für die sie bezahlt wird. Die Wege und die unbezahlte Organisation stehen in keiner Gehaltsabrechnung, aber sie stehen in ihrer Woche. Das ist dieselbe Erkenntnis wie in Kapitel 2, nur von der anderen Seite: Dort machte sie ihren Stundenwert kleiner. Hier macht sie ihre Woche kürzer.

**Frei gestaltbare Zeit ist nicht dasselbe wie verfügbare Zeit.
Zähle die Stunden, aber zähle auch, in welchem Zustand sie
zu dir kommen.**

Mit „Zustand“ meine ich etwas Einfaches. Eine Stunde um sieben Uhr abends nach einem ruhigen Tag ist eine andere Stunde als dieselbe Uhrzeit nach 10 Stunden Schicht. Auf dem Blatt sehen beide gleich aus. Im Leben ist die eine ein Anfang und die andere ein Ausklang. Wer plant, sollte beides eintragen: die Stunde und die Kraft, die er zu dieser Stunde noch hat.

Bei mir liegt die Kraft nachts, bei dir vielleicht morgens um sechs. Es gibt keine richtige Tageszeit, nur deine.

Ein Rechner für diese Aufstellung, „Meine 168 Stunden“, ist für salih-daglar.de vorgesehen. Er soll Doppelzählungen abfangen und warnen, wenn die Summe über 168 liegt. Bis dahin reicht ein Blatt Papier, und es reicht auch danach. Die Rechnung ist Addition. Schwer ist nicht das Rechnen, sondern das ehrliche Eintragen.

Nicht jede Stunde muss etwas bringen

Jetzt die Warnung, die ich diesem Kapitel schulde, weil es sonst falsch gelesen wird. Wer die Tabelle sieht, bekommt schnell den Reflex, überall zu kürzen. Weniger Schlaf, kürzere Mahlzeiten, Haushalt im Laufschrift, damit mehr „verfügbar“ wird. Das ist der Reflex eines Menschen, der gelernt hat, jede Stunde zu verkaufen. Ich kenne ihn gut. Er hat mich bis zwei Uhr nachts am Schreibtisch gehalten.

Aber die Sekundenrechnung aus Teil I war eine Vergleichsgröße, kein Befehl. Dass Maras Stunde 18,75 Euro wert ist, heißt nicht, dass jede Stunde, die sie nicht arbeitet, 18,75 Euro verliert. Ihr Schlaf kostet nichts. Er ist die Bedingung dafür, dass die anderen Stunden überhaupt etwas wert sind. Erholung ist kein wirtschaftlicher Fehler. Sie ist der Teil der Woche, der die übrigen Teile trägt.

Ich bin seit meinem zwölften Lebensjahr Schlagzeuger, und in der Musik ist die Pause eine Note mit eigenem Wert; in Kapitel 13 komme ich auf den Takt zurück. Genau so ist es in der Woche. Der Spaziergang, das Nichtstun am Sonntagvormittag, der Abend ohne Plan sind nicht die Unterbrechung deines Lebens. Sie sind der Teil, der die vollen Phasen erst möglich macht. Ich habe das Gegenteil lange genug ausprobiert, um es nicht empfehlen zu müssen.

Deshalb ist die Wochenaufnahme, zu der ich dich gleich auffordere, kein Werkzeug zur Selbstoptimierung. Das Ziel ist kein Dienstplan auf Viertelstunden, sondern ein einziger Blick, einmal, mit offenen Augen. So wie man einmal im Jahr die Kontoauszüge durchgeht, nicht um jeden Kaffee zu bereuen, sondern um zu wissen, wohin das Geld geht. Danach legst du das Blatt weg und lebst weiter. Nur eben wissend.

Die Frage an die 24 Stunden lautet also nicht: Wie mache ich mehr daraus? Sie lautet: Welche davon gehören wirklich mir, und welche verschwinden, ohne dass ich es entschieden habe? Das ist ein Unterschied. Zwei Stunden Serie am Abend, bewusst gewählt, sind gelebte Zeit. Zwei Stunden Scrollen, von denen du am nächsten Morgen nicht mehr weißt, was du gesehen hast, sind verlorene. Niemand außer dir kann die beiden unterscheiden. Aber du kannst es.

Und noch eine Sache gehört hierher. Die Zeit für andere Menschen in dieser Tabelle ist kein Abzug. Die Stunde mit den Eltern, der Nachmittag mit dem Kind, das Gespräch mit einem Freund, der es gerade braucht: Das sind keine Kosten, die man gegen einen Stundenwert rechnet. Wer das tut, hat die Sekundenrechnung missverstanden. Sie

sollte dir zeigen, was deine Arbeitszeit wert ist. Sie sollte nie den Preis für deine Mutter ausrechnen.

Ungleiche Wochen

Maras Woche ist bequem, verglichen mit vielen anderen. Ich will das nicht übergehen, denn sonst wäre dieses Kapitel ein Ratgeber für Menschen, die ohnehin Luft haben.

Nimm dieselbe Tabelle und trag zwei kleine Kinder ein, dazu Teilzeit mit 25 Stunden. Dann stehen da 25 Stunden Arbeit, 6 Stunden Wege und 56 Stunden Schlaf, dreimal in der Woche unterbrochen. Dazu 20 Stunden Haushalt und 38 Stunden Kinder: anziehen, bringen, holen, kochen, vorlesen, Fieber.

Mit 14 Stunden für Essen und Körper sind das 159 Stunden. Bleiben 9, und keine davon liegt am Stück; was übrig ist, kommt in Stücken von 20 Minuten. Das ist keine schlechte Planung. Das ist ein Kindergartenjahr, und es geht vorbei, aber nicht diese Woche.

Trag Schichtarbeit ein. Der Schlaf ist nicht mehr ein Block von acht Stunden, sondern zwei kürzere, zu wechselnden Zeiten. Die Wege liegen nachts, die Wochenenden fallen auf Dienstag und Mittwoch, wenn alle anderen arbeiten. Die Summe bleibt 168. Aber die Qualität jeder Stunde ist eine andere, und das sieht man der Zahl nicht an.

Trag Pflege ein. Wer einen Angehörigen pflegt, hat oft gar keine Zeile „frei gestaltbar“ mehr, sondern eine Zeile „Bereitschaft“, die sich über alle anderen legt. Man kann in Bereitschaft lesen, aber man kann in Bereitschaft nicht abschalten. Auch das zeigt keine Summe.

Und dann ist da der Zusammenhang, den dieses Buch nicht verschweigen darf: Zeit lässt sich zum Teil kaufen, und das können nicht alle. Wer eine Haushaltshilfe, einen Lieferdienst oder eine Kinderbetreuung am Nachmittag bezahlen kann, verschiebt Stunden aus der Zeile „Haushalt“ in die Zeile „frei gestaltbar“. Wer das nicht kann, bleibt mit

denselben 168 Stunden und weniger Spielraum. Das ist der Punkt, an dem Teil I und Teil II zusammenhängen. Kapitel 11 rechnet nach, was eine gekaufte Stunde kostet und was sie wirklich bringt.

Wenn deine Tabelle so aussieht, ist dieses Kapitel nicht gegen dich geschrieben. Dann lautet seine Botschaft nicht „finde 10 versteckte Stunden“, sondern „finde eine“. Und wenn du auch die nicht findest, dann ist die Aufgabe dieser Woche, die Tabelle jemandem zu zeigen, der etwas davon übernehmen könnte. Die Werkzeuge dafür stehen in Kapitel 11 und 14. Es ist kein Versagen, wenn die Rechnung in dieser Lebensphase nicht aufgeht. Es ist eine Rechnung, und sie zeigt, was sie zeigt.

Ich sage das als jemand, dessen Woche heute so viele freie Blöcke enthält wie nie zuvor, und das ist nicht mein Verdienst allein. Wer gerade in der Woche mit zwei Kindern steckt, braucht keinen Rat von mir, wie man Zeit optimiert. Höchstens den Hinweis, dass die 20-Minuten-Stücke zählen und dass der Zustand nicht für immer ist.

DER STOIKER SAGT

Marc Aurel notiert in seinen Selbstbetrachtungen (2,14), auch wer 3.000 Jahre lebte, verlöre beim Sterben nur eines: die Gegenwart. Mehr besitzt niemand, denn die Vergangenheit ist vorbei und die Zukunft noch nicht da. Der längste und der kürzeste Lebenslauf verlieren am Ende dasselbe, den jeweiligen Augenblick.

Für die Tabelle in diesem Kapitel heißt das: Die 24 Stunden sind nicht das Problem. Das Problem ist, dass wir mit Wochen planen, die uns noch nicht gehören, und die einzige, die uns gehört, nebenbei verbrauchen. Niemand fragt bei einer Stunde, ob sie der Sache wert ist. Bei 50 Euro fragen alle.

* * *

Ein letzter Gedanke, bevor du zählst. Als ich mit 40 zurückrechnete, erschrak ich nicht über die Arbeit, sondern über das Verschobene: Ge-

sprache, Nächte, Tage, die niemandem gehört hatten und einfach weg waren, wie Kleingeld, das man in Jackentaschen vergisst.

Der Unterschied zwischen einem Menschen, der sich frei fühlt, und einem, der sich getrieben fühlt, liegt oft nicht in der Zahl der freien Stunden. Er liegt darin, ob diese Stunden entschieden wurden. Zwei Stunden, die du gewählt hast, wiegen mehr als 10, die übrig blieben. Das ist der Grund, warum die Mission dieses Kapitels klein ist. Sie verlangt keinen neuen Wochenplan. Sie verlangt einen einzigen Block, der dir gehört, weil du es entschieden hast.

Wer mag, hört dazu mein Album „Memento Mori“. Das Buch braucht es nicht, aber das Kapitel hat denselben Titel verdient.

WAS DU MITNIMMST

- Eine Woche hat 168 Stunden, für alle. Wie viele davon dir gehören, steht auf keinem Kontoauszug, bis du ihn selbst schreibst.
- Frei gestaltbare Zeit ist nicht verfügbare Zeit. Maras 24 Stunden liegen überwiegend in müden Abendstücken; die großen Blöcke gibt es nur am Wochenende.
- Schlaf, Erholung und Zeit für Menschen sind kein Abzug und kein wirtschaftlicher Fehler. Die Sekundenrechnung bewertet Arbeitszeit, nicht dein Leben.
- Kinder, Schicht und Pflege machen aus derselben Summe eine andere Woche. Wenn die Rechnung nicht aufgeht, zeigt sie eine Lebensphase, keinen Fehler.

Mission: Beobachte eine echte Woche

Nimm die nächste gewöhnliche Woche, keine Urlaubswoche und keine Krisenwoche. Leg ein Blatt an den Kühlschrank oder eine Notiz ins Handy. Ordne jeden Tag grob jede Stunde einer Zeile zu: Schlaf, bezahlte Arbeit, Wege und Organisation, Haushalt, Körper und Essen, Men-

schen und Verpflichtungen, frei gestaltbar. Nicht schönrechnen und nicht auf Viertelstunden genau. Wenn du keine Woche warten willst: Nimm die letzten sieben Tage aus dem Gedächtnis und dem Kalender. Ungenau, aber in einer Stunde fertig.

Am Sonntagabend addierst du. Die Summe muss 168 ergeben. Liegt sie darüber, hast du etwas doppelt gezählt; liegt sie darunter, fehlt eine Zeile. Dann schau dir nur die letzte Zeile an und markiere die Blöcke, die länger als eine Stunde am Stück waren.

Wähle davon einen einzigen Block, den du nächste Woche bewusst besetzen willst. Nicht den größten, sondern den, der zuverlässig kommt. Trag dort den K-Punkt aus der Mission in Kapitel 9 ein. Mehr nicht. Ein Block, eine Woche. Rechne mit 30 Minuten für das Auswerten am Sonntag.

11 — Aufgaben abgeben, ohne Verantwortung wegzuschieben

Arbeit kannst du abgeben. Die Verantwortung für das Ergebnis bleibt bei dir, und genau das macht Abgeben ehrlich.

Du machst alles selbst. Weil es schneller geht. Weil es sonst keiner richtig macht. Weil Abgeben sich anfühlt wie Kontrollverlust. Also sitzt du abends da und arbeitest die Liste ab, die nie kürzer wird.

Ich kenne das von innen. In den Aufbaujahren haben Martin und ich Tag und Nacht programmiert und gebaut; wie so eine Woche aussah, habe ich in Kapitel 10 nachgerechnet. Das war nötig, und ich bereue keine dieser Stunden. In dieser Phase musst du selbst ran, mit allem, was du hast.

Aber ich habe dabei eine Grenze kennengelernt, an die jeder irgendwann stößt. Egal wie hart du arbeitest, dein Tag hat 24 Stunden. Mehr gibt es nicht. Wer nur seine eigene Zeit verkauft, hat eine Decke aus Beton über dem Kopf.

In Kapitel 10 hast du deine 168 Stunden gezählt. Vielleicht hast du dabei gesehen, dass die Woche voll ist und der Rest nicht reicht. Dieses Kapitel handelt von der naheliegenden Antwort darauf: Arbeit abgeben. Und von der Falle, die in dieser Antwort steckt.

Denn Abgeben wird oft falsch erzählt. Als Trick, mit dem man Zeit herbeizaubert. Als Zeichen von Größe. In Wahrheit ist es ein Handel mit Kosten auf beiden Seiten. Wer diese Kosten nicht rechnet, gibt am Ende nicht Arbeit ab, sondern Verantwortung. Und das ist etwas ganz anderes.

Drei Wege, deine Zeit zu vervielfachen

Es gibt im Grunde drei Wege, die eigene Zeit zu vervielfachen. Der erste ist Delegieren: Aufgaben an Menschen abgeben, die sie besser oder genauso gut können wie du. Der zweite ist Automatisieren: Abläufe so bauen, dass Software oder feste Regeln die Arbeit erledigen, immer wieder, ohne dass du dabei bist. Der dritte ist Multiplizieren: etwas einmal schaffen, das dann oft wirkt, eine Webseite, ein Produkt, ein Ablauf.

Bei allen dreien gilt dasselbe Prinzip: Du löst das Ergebnis von deiner anwesenden Arbeitszeit. Dieses Kapitel nimmt sich den ersten Weg vor, die Menschen. Kapitel 12 nimmt die anderen beiden, die Systeme.

Ein Rat, der mir viel gebracht hat: Gib wiederkehrende Aufgaben so früh wie möglich ab. Alles, was sich ständig wiederholt, dieselbe Art von E-Mail, dieselbe Buchung, derselbe Handgriff, ist ein Kandidat. Die meisten warten damit zu lange, weil Abgeben im Moment Arbeit macht. Das stimmt sogar. Diese Arbeit ist der Preis, und wir rechnen ihn gleich aus.

Vorher ein Satz, den ich dir nicht ersparen will. Abgeben setzt voraus, dass es etwas abzugeben gibt und dass du es bezahlen kannst. Wenn das gerade nicht geht, gilt Kapitel 10: Das ist eine Lebensphase, kein Fehler. Ich beschreibe hier ein Werkzeug, keine Pflicht.

Was eine gute Übergabe braucht

Ich habe über die Jahre viele Aufgaben abgegeben, manche gut, manche schlecht. Die schlechten hatten alle denselben Fehler: Ich hatte die Aufgabe weggegeben, aber nicht gesagt, was fertig bedeutet. Dann kam etwas zurück, das anders war als gedacht, und ich habe es nachts selbst gemacht. Gespart hatte ich nichts, nur bezahlt.

Aus solchen Fehlern ist eine Liste von fünf Dingen geworden, die bei jeder Übergabe geklärt sein müssen. Sie gilt für die Haushaltshilfe genauso wie für die Buchhalterin, den Steuerberater oder einen Mitarbei-

ter im Betrieb. Sie gilt auch dann, wenn du Aufgaben in der Familie neu verteilst.

Erstens das Ergebnis. Nicht die Tätigkeit, sondern das, was am Ende da sein soll. „Kümmere dich um die Rechnungen“ beschreibt eine Tätigkeit. Ein Ergebnis klingt so: „Alle Rechnungen des Monats sind bis zum Fünften geprüft, gebucht und bezahlt. Offene Fragen stehen in einer Liste.“ Das Zweite kann man prüfen, ohne dabei gewesen zu sein. Das Erste nicht.

Zweitens die Zuständigkeit. Eine Person, nicht ein Team, nicht „wir“. Wenn zwei zuständig sind, ist es keiner. Das klingt hart, hat aber einen freundlichen Grund: Wer allein zuständig ist, bekommt auch allein die Anerkennung, wenn es läuft. Und er weiß, dass du ihn fragst, nicht irgendwen.

Drittens der Entscheidungsrahmen. Was darf die Person allein entscheiden, wo muss sie fragen? Ohne diesen Rahmen passiert eines von zwei Dingen. Entweder sie fragt bei allem nach, und du hast nichts gewonnen. Oder sie fragt bei nichts nach, und du erfährst von Problemen, wenn sie teuer geworden sind. Ein Rahmen kann eine Zahl sein: Ausgaben bis 200 Euro allein, darüber Rücksprache. Oder eine Regel: Terminverschiebungen ja, Preisnachlässe nein.

Viertens die Einarbeitung. Niemand kann eine Aufgabe so, wie du sie dir vorstellst, ohne dass du sie einmal gezeigt hast. Das kostet Stunden, am Anfang oft mehr als die Aufgabe selbst. Diese Stunden sind kein Ärgernis. Sie sind die Investition, und sie gehören in die Rechnung. Wer sie weglässt, rechnet sich Delegation schön.

Fünftens die Kontrolle. Nicht Misstrauen, sondern ein fester Zeitpunkt, an dem du das Ergebnis anschaust. In Kapitel 7 habe ich Kontrolle Respekt vor der Realität genannt. Hier heißt das: Du prüfst das Ergebnis, nicht den Menschen. Und du prüfst regelmäßig, nicht erst, wenn etwas

schiefgegangen ist. Eine Kontrolle, die nur nach Fehlern stattfindet, fühlt sich für beide Seiten wie eine Strafe an.

Diese fünf Punkte sind der Unterschied zwischen Abgeben und Wegschieben. Wer eine Aufgabe weggibt, ohne Ergebnis, Rahmen und Kontrolle zu klären, hat nichts delegiert. Er hat ein Problem verschoben und wartet darauf, dass es zurückkommt. Die Verantwortung für das Ergebnis bleibt ohnehin bei dir. Deine Kunden, dein Finanzamt und deine Familie fragen dich, nicht die Person, die du beauftragt hast.

Das gilt wörtlich auch zu Hause. „Kümmer dich mal um den Einkauf“ ist eine Tätigkeit. „Samstags ist der Kühlschrank für die Woche voll, die Liste hängt am Donnerstag, bis 30 Euro über Plan entscheidest du allein“ ist ein Ergebnis mit Rahmen. Wer das einmal so sagt, muss am Sonntag nicht mehr fragen, warum die Milch fehlt. Ein erfundenes Beispiel, aber ich wette, du kennst es.

Alle fünf Punkte passen auf eine Seite. Ergebnis, Name, Rahmen, die Schritte der Einarbeitung, der Kontrolltermin. Viele halten so etwas für eine Sache großer Firmen mit Handbüchern. Das Gegenteil ist der Fall. Je kleiner der Betrieb oder der Haushalt, desto mehr hängt an dieser einen Seite, weil es sonst niemanden gibt, der die Lücke füllt. Wie man solche Seiten schreibt und am Leben hält, ist Thema von Kapitel 12.

Die Übergabe auf einer Seite

1	Ergebnis Alle Rechnungen des Monats sind bis zum Fünften geprüft, gebucht und bezahlt; offene Fragen stehen in einer Liste. (Prüfbar, ohne dabei gewesen zu sein.)
2	Zuständigkeit Eine Person mit Namen. Nicht ein Team, nicht „wir“. Wenn zwei zuständig sind, ist es keiner.
3	Entscheidungsrahmen Ausgaben bis 200 € allein, darüber Rücksprache. Terminverschiebung ja, Preisnachlass nein.
4	Einarbeitung Einmal zeigen, Schritte aufschreiben, Zugänge einrichten. Diese Stunden gehören in die Rechnung (hier: 5 h einmalig).
5	Kontrolle Fester Termin, an dem das Ergebnis geprüft wird, nicht der Mensch. Regelmäßig, nicht erst nach einem Fehler (hier: 1 h je Monat).

Test: Läuft die Aufgabe auch dann, wenn du zwei Wochen nicht erreichbar bist?

Beispiel Rechnungsprüfung aus dem Kapitel, Stundenwerte aus der Modellrechnung. Dieselbe Seite gilt für Haushalt, Betrieb und Familie. Wer Ergebnis, Rahmen und Kontrolle nicht klärt, hat nur ein Problem verschoben.

Abbildung 11.1: Die Übergabe auf einer Seite: Ergebnis, Zuständigkeit, Entscheidungsrahmen, Einarbeitung und Kontrolle, ausgefüllt mit dem Beispiel Rechnungsprüfung aus dem Kapitel (Ausgaben bis 200 € allein, 5 Stunden Einrichtung, 1 Stunde Kontrolle je Monat). Test: Läuft die Aufgabe auch, wenn du zwei Wochen nicht erreichbar bist?

Es gibt einen einfachen Test dafür, ob eine Übergabe gelungen ist: Läuft die Aufgabe auch dann, wenn du zwei Wochen nicht erreichbar bist? Wenn ja, hast du etwas abgegeben. Wenn das Telefon nach drei Tagen klingelt, hast du dir einen Mitarbeiter für Rückfragen geschaffen, aber keine freie Zeit. Vertretbarkeit heißt das Wort dafür, und sie ist der eigentliche Maßstab.

Aufgaben kannst du abgeben. Verantwortung kannst du nur teilen, und das nur mit klaren Regeln.

* * *

Die Rechnung, die kaum jemand macht

Jetzt zu den Zahlen. Nehmen wir eine Aufgabe, die dich bisher vier Stunden im Monat kostet. Welche, ist egal: die Vorbereitung der Buchhaltung, die Wohnungsreinigung, die Pflege einer Webseite. Eine Dienstleistung übernimmt sie für 120 Euro im Monat.

Die naive Rechnung lautet: vier Stunden gewonnen für 120 Euro, also 30 Euro je Stunde. Diese Rechnung ist falsch, weil sie deinen eigenen Anteil vergisst. Du musst die Aufgabe erklären, Rückfragen beantworten und das Ergebnis prüfen. Sagen wir, das kostet dich eine Stunde im Monat.

Dann sind es drei Stunden Nettoentlastung, nicht vier. Und die 120 Euro verteilen sich auf drei Stunden: 40 Euro je freier Stunde.

Dazu kommt die einmalige Einrichtung. Du schreibst auf, wie die Aufgabe geht, richtest Zugänge ein, führst das erste Gespräch und prüfst das erste Ergebnis gründlicher als später. Nehmen wir dafür fünf Stunden an. Im ersten Monat hast du dann vier Stunden gespart und sechs Stunden hineingesteckt. Das sind minus zwei Stunden. Du hast Zeit verloren und zusätzlich 120 Euro bezahlt.

Das ist kein Grund, es zu lassen. Es ist der Grund, warum sich Abgeben erst nach einiger Zeit lohnt, und warum so viele nach dem ersten Monat wieder aufhören. Sie spüren den Verlust und sehen den Gewinn noch nicht. Hier die ganze Rechnung über ein Jahr, alle Werte als Modell:

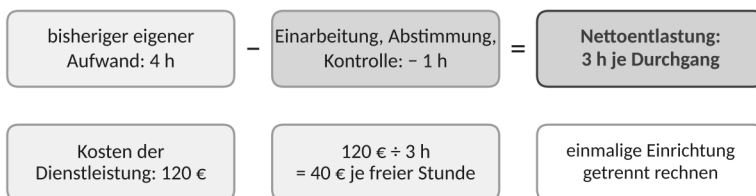
Zeitraum	Bisher selbst (h)	Übergabe und Kontrolle (h)	Netto frei (h)	Fremdkosten (€)
Monat 1 (mit Einrichtung)	4	6	-2	120
Monat 2 bis 12, je Monat	4	1	3	120

Zeitraum	Bisher selbst (h)	Übergabe und Kontrolle (h)	Netto frei (h)	Fremdkosten (€)
Erstes Jahr gesamt	48	17	31	1.440
Jedes weitere Jahr	48	12	36	1.440

Im ersten Jahr gewinnst du 31 Stunden für 1.440 Euro, also rund 46 Euro je freier Stunde. Ab dem zweiten Jahr sind es 36 Stunden, also 40 Euro je Stunde. Steuern, Preiserhöhungen und Ausfälle sind in diesem Modell nicht enthalten.

Was eine freie Stunde kostet

Beispiel mit erfundenen Werten je Durchgang. Gewonnene Zeit ist kein Umsatz und kein Gewinn.



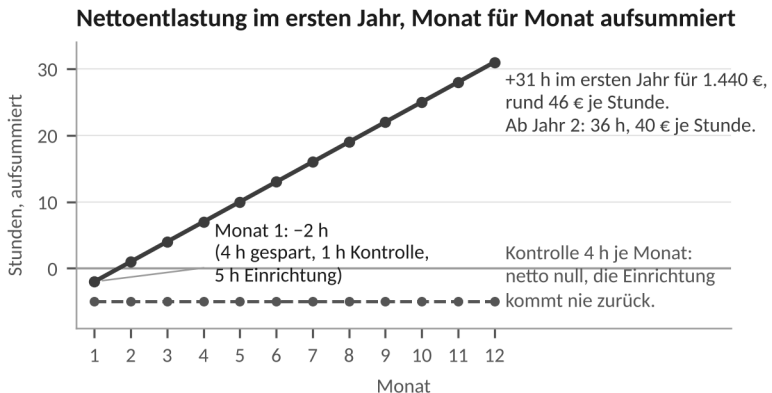
Wird die Kontrollzeit größer als der alte Aufwand, ist die Entlastung negativ. Dann lohnt die Übergabe (noch) nicht.

Abbildung 11.2: Delegation ehrlich gerechnet: Ein bisheriger Aufwand von 4 Stunden im Monat minus 1 Stunde Koordination und Kontrolle ergibt 3 Stunden Nettoentlastung; die einmalige Einrichtung von 5 Stunden wird getrennt gezählt und macht den ersten Monat negativ. Modellrechnung, 120 Euro Fremdkosten je Monat, ohne Steuern.

Und jetzt der Fall, den Ratgeber gern weglassen. Angenommen, die Person liefert unregelmäßig, du musst jedes Mal nachfassen und zwei Dinge selbst nachbessern. Deine Kontrolle kostet dann nicht eine Stunde im Monat, sondern vier. Nettoentlastung: null. Du zahlst 120 Euro und hast keine einzige Stunde gewonnen.

In diesem Fall gibt es keinen Preis je freier Stunde, weil es keine freie Stunde gibt. Dann ist nicht Delegieren falsch, sondern diese eine Übergabe. Zurück zu den fünf Punkten: Meist fehlt das Ergebnis oder der

Rahmen. Manchmal ist es auch die falsche Person. Beides lässt sich ändern, aber nur, wenn du es gerechnet hast.



Modell aus dem Kapitel: Aufgabe bisher 4 h je Monat, Dienstleistung 120 € je Monat, einmalige Einrichtung 5 h, laufende Kontrolle 1 h (durchgezogen) oder 4 h (gestrichelt). Ohne Steuern, Preiserhöhungen und Ausfälle.

Abbildung 11.3: Nettoentlastung im ersten Jahr, Monat für Monat aufsummiert, in Stunden: Mit 5 Stunden Einrichtung und 1 Stunde Kontrolle je Monat beginnt der erste Monat bei minus 2 Stunden und das Jahr endet bei plus 31 Stunden für 1.440 € (rund 46 € je Stunde, ab dem zweiten Jahr 36 Stunden und 40 € je Stunde). Kostet die Kontrolle 4 Stunden je Monat, bleibt die Entlastung bei null und die Einrichtung kommt nie zurück. Modellrechnung ohne Steuern, Preiserhöhungen und Ausfälle.

Ein Rechner für genau diese Rechnung ist für salihdaglar.de vorgesehen, mit Einrichtungszeit, laufender Kontrolle und Zeitraum als getrennten Eingaben. Bis dahin reichen ein Blatt Papier und die Tabelle oben. Die Rechenwege stehen im Anhang.

* * *

Die 40 Euro je freier Stunde stimmen. Aber sie sagen noch nicht, ob sich das Abgeben für dich lohnt. Dafür musst du drei Dinge auseinanderhalten, die in Gesprächen über Delegation ständig vermischt werden: Geldersparnis, freie Kapazität und tatsächlich zusätzlich verdientes Geld.

Geldersparnis gibt es beim Abgeben fast nie. Du gibst Geld aus, hier 1.440 Euro im Jahr. Gespart wird nur, wenn die Fremdleistung günstiger ist als etwas, das du sonst bezahlt hättest, etwa eine Mahngebühr, weil du die Rechnungen nicht geschafft hast. Das kommt vor, aber selten. Wer sagt, Delegieren spare Geld, meint meist etwas anderes.

Freie Kapazität ist das, was du tatsächlich bekommst: 36 Stunden im Jahr, die vorher belegt waren. Was du damit machst, ist offen. Du kannst sie verkaufen, verschlafen oder mit deinen Kindern verbringen. Alle drei sind in Ordnung. Gewonnene Zeit ist kein Umsatz und kein Gewinn. Sie ist Zeit.

Zusätzlich verdientes Geld entsteht erst, wenn du die freie Kapazität in bezahlte Arbeit verwandelst und dafür tatsächlich jemand zahlt. Das ist eine eigene Frage mit eigenem Risiko. Eine Selbstständige, die drei Stunden im Monat freibekommt, verdient damit nur dann mehr, wenn sie in diesen drei Stunden einen Auftrag hat. Hat sie keinen, hat sie 120 Euro ausgegeben und drei freie Stunden gewonnen. Das kann trotzdem richtig sein. Aber es ist kein Geschäft, sondern ein Kauf.

Drei Dinge, die beim Abgeben vermischt werden

Geldersparnis fast nie Du gibst Geld aus: 1.440 € im Jahr. Gespart wird nur, wenn die Fremdleistung billiger ist als etwas, das du sonst bezahlt hättest, etwa eine Mahngebühr.	Freie Kapazität 36 h im Jahr Das bekommst du wirklich: Stunden, die vorher belegt waren. Verkaufen, verschlafen, mit den Kindern verbringen: alle drei sind in Ordnung. Zeit, kein Umsatz.	Zusätzlich verdient nur mit Auftrag Entsteht erst, wenn jemand für die freien Stunden zahlt. Eigene Frage, eigenes Risiko. Ohne Auftrag: 120 € ausgegeben, 3 h gewonnen. Kein Geschäft, ein Kauf.
---	--	---

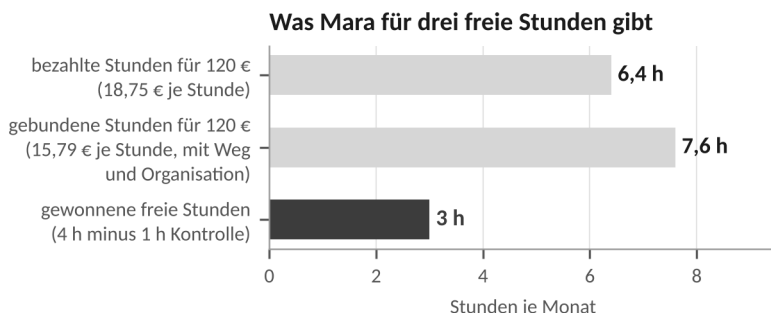
Modell aus dem Kapitel: 120 € je Monat, 3 h Nettoentlastung je Monat, ab dem zweiten Jahr 36 h und 1.440 €. Für Angestellte ändert Abgeben das Einkommen nicht. Für einen Betrieb wird aus Kapazität erst dann Umsatz, wenn Kunden da sind, und nach Abzug von Lohn, Nebenkosten, Ausfällen und Zeit für Führung.

Abbildung 11.4: Drei Dinge, die beim Abgeben vermischt werden: Geldersparnis (gibt es fast nie, hier 1.440 € Ausgaben im Jahr), freie Kapazität (36 Stunden im Jahr, das eigentliche Ergebnis) und zusätzlich verdientes Geld (entsteht nur, wenn jemand für die freien

Stunden zählt). Modellrechnung mit 120 € je Monat und 3 Stunden Nettoentlastung je Monat.

Für Mara mit ihren 18,75 Euro je bezahlter Stunde sieht die Rechnung so aus. Ihr Nettoeinkommen ändert sich durch Abgeben nicht. Die 120 Euro im Monat kosten sie 6,4 bezahlte Arbeitsstunden, oder 7,6 gebundene Stunden zu 15,79 Euro, wenn sie Arbeitsweg und Organisation mitzählt. Sie tauscht also rund sechseinhalb Arbeitsstunden gegen drei freie Stunden.

Ob das ein guter Tausch ist, entscheidet nur sie. Wenn die drei Stunden am Samstagvormittag liegen und ihre Arbeitsstunden ohnehin feststehen, kann es der beste Kauf des Monats sein. Wenn das Geld am Monatsende fehlt, ist es keiner. Die Rechnung nimmt ihr die Entscheidung nicht ab. Sie zeigt nur, was auf dem Tisch liegt.



Beispiel Mara (erfunden), 3.000 € netto im Monat; Dienstleistung 120 € je Monat, Nettoentlastung 3 h. Ihr Einkommen ändert sich durch das Abgeben nicht. Ob der Tausch gut ist, entscheidet sie.

Abbildung 11.5: Was Mara (erfunden, 3.000 € netto im Monat) für drei freie Stunden gibt: 120 € im Monat entsprechen 6,4 bezahlten Arbeitsstunden zu 18,75 € oder 7,6 gebundenen Stunden zu 15,79 €; gewonnen werden 3 freie Stunden je Monat. Stunden je Monat; ihr Einkommen ändert sich durch das Abgeben nicht.

Früher habe ich gesagt: Gib deiner Stunde einen Wert, und frag bei jeder Aufgabe, ob sie diese Stunde wert ist. Der Satz stimmt noch, aber er braucht einen Zusatz. Dein Stundenwert aus Kapitel 2 gilt nur für Stun-

den, die du tatsächlich verkaufst. Eine freie Stunde am Samstag hat keinen Marktpreis, und das ist kein Mangel. Vergleiche die 40 Euro also nicht mit deinem Stundensatz, sondern mit dem, was dir diese Stunde bedeutet.

Für einen Unternehmer sieht es anders aus, und hier wird Delegation zu dem Hebel, von dem so gern erzählt wird. Wenn ein Betrieb Aufgaben an Mitarbeitende gibt, kann er mehr Kunden bedienen, als der Inhaber allein schaffen würde. Dann wird aus freier Kapazität tatsächlich Umsatz. Aber auch dort erst, wenn Kunden da sind. Und erst nach Abzug von Lohn, Nebenkosten, Ausfällen und der Zeit, die Führung kostet. Was davon am Ende privat ankommt, steht in Kapitel 4.

* * *

Such dir die Besten und behandle sie entsprechend

Wenn du anfängst, mit der Zeit anderer zu arbeiten, kommt es auf zwei Dinge an: wen du dir holst und wie du mit ihm umgehst. Beides habe ich in 20 Jahren gelernt, und beides ist mir heute heilig.

Zum Wen: Such dir Leute, die ihr Fach wirklich beherrschen. Spezialisten. Nerds, wenn du so willst, und ich sage das mit größtem Respekt, ich bin selbst einer. Menschen, die in ihrem Bereich tiefer drinstecken, als du je sein wirst. Viele haben Angst, Leute zu holen, die in ihrem Feld besser sind als sie selbst. Das ist ein Fehler. Genau die brauchst du.

In meinen Teams saßen Menschen mit Studium neben Menschen ohne Abschluss, und beide waren wichtig. Bis heute denken manche, ich hätte studiert. Habe ich nicht. Ich bin der Junge mit dem nachgeholten Hauptschulabschluss, der gelernt hat, Klügere um sich zu versammeln und sie machen zu lassen.

Zum Wie: Sorge dafür, dass die Menschen, die für dich arbeiten, gut verdienen. Die meisten denken bei Personal zuerst ans Sparen. Das ist kurzsichtig. Wer fair bezahlt wird und sich gesehen fühlt, hält seine

Termine und bleibt. Er trägt den Betrieb mit, statt Stunden abzusetzen. Wer an den Gehältern spart, spart am Fundament.

Und noch etwas, das bei mir anders läuft als in vielen Firmen: Mir ist nicht wichtig, wann jemand arbeitet, sondern dass er es macht. Ich arbeite selbst nachts am besten und kann niemandem die Stechuhr von neun bis 17 Uhr vorhalten. Bei mir zählt die Deadline, nicht die Anwesenheit.

Das passt genau zu den fünf Punkten von oben. Wer das Ergebnis klar beschrieben hat, muss die Stunden nicht mehr überwachen. Wer die Stunden überwacht, hat meist das Ergebnis nicht beschrieben. Gib den Menschen die Freiheit, in ihrem eigenen Rhythmus zu liefern, und halte sie an einer Sache fest: am Ergebnis.

* * *

Mein Status sind die Menschen. Worauf bin ich in meinem Leben am meisten stolz? Nicht auf ein Auto, eine Uhr oder eine Adresse. Nach meiner eigenen Zählung haben über die Jahre rund 100 Menschen durch mich oder durch meine Ideen ihren Lebensunterhalt verdient. Das ist es, worauf ich stolz bin. Dieses Vermögen steht in keiner Bilanz.

Ich habe für diese Menschen Verantwortung übernommen, für ihre Gehälter, für ihr Auskommen. Und genau diese Verantwortung hat mich angetrieben, es besser zu machen. Wenn an deinen Entscheidungen die Existenz anderer hängt, stehst du morgens anders auf. Das ist die Kehrseite des Delegierens, über die selten gesprochen wird: Du gibst Arbeit ab und nimmst Verantwortung dazu.

Und es gibt eine Gruppe, für die mein Herz besonders schlägt, weil sonst kaum jemand über sie spricht: die Reinigungskräfte von Alles-Clean²⁴.

Es sind die unsichtbaren Menschen unserer Gesellschaft. Reinigung hat keinen Status. Wer putzt, wird übersehen. Diese Menschen kommen,

wenn die anderen gegangen sind, oder bevor sie kommen. Sie machen Büros sauber, in denen sie nie einen Schreibtisch haben werden. Sie sorgen dafür, dass alles ordentlich und würdevoll aussieht, und kaum jemand bedankt sich.

Genau für diese Menschen habe ich mich immer besonders verantwortlich gefühlt. Gerade weil sie überall übersehen werden, war es mir wichtig, dass sie bei mir nicht übersehen werden. Dass sie fair bezahlt wurden, solange ich es in der Hand hatte, dass sie mit Respekt behandelt wurden und wussten: Was du tust, ist wichtig. Ein Mensch, der den Boden wischt, ist kein bisschen weniger wert als einer mit Dokortitel. Seit September 2026 kommen neue Betriebe dazu, Mein Reinigungsunternehmen, SachsenGlanz und R Ultimate; der Maßstab bleibt derselbe.

Ich kenne das Gefühl, ein „Fall“ zu sein, übersehen, nicht vorgesehen. Vielleicht ist das der Grund, warum ich die Übersehenen nie übersehen konnte. Wer selbst einmal unsichtbar war, erkennt die Unsichtbaren.

Deshalb gehört zum Abgeben ein letzter Punkt, der in keiner Rechnung steht. Wenn du eine Aufgabe an einen Menschen gibst, nutzt du seine Zeit. Das ist in Ordnung, wenn beide gewinnen: du die Stunden, er ein faires Einkommen und eine Arbeit, bei der er gesehen wird. Wenn nur du gewinnst, funktioniert es auf Dauer nicht. Und es wäre auch nicht das Leben, das ich dir in diesem Buch vorschlage.

DER STOIKER SAGT

Seneca eröffnet seine Briefe an Lucilius (Brief 1) mit dem Gedanken, dass alles, was wir haben, eigentlich anderen gehört; nur die Zeit sei unser. Wer sie verschenkt, verschenkt das Einzige, was ihm je gehört hat, und die meisten merken es nicht, weil Zeit keine Rechnung schickt. Seneca rät, jede Stunde festzuhalten, als wäre sie geliehen.

Für das Abgeben heißt das: Mit 120 Euro kaufst du nicht drei Stunden. Du kaufst ein Stück von dem Einzigem zurück, was dir gehört. Darum geht es: nicht mehr schaffen, sondern die Geschäftigkeit loswerden, die wie Arbeit aussieht und nur Lärm ist.

WAS DU MITNIMMST

- Abgeben ist ein Handel mit Kosten auf beiden Seiten. Einrichtung, Koordination und Kontrolle gehören in die Rechnung, sonst gibst du nicht Arbeit ab, sondern Verantwortung.
- Eine Übergabe braucht fünf Dinge: ein prüfbares Ergebnis, eine zuständige Person, einen Entscheidungsrahmen, Einarbeitung und einen festen Kontrollzeitpunkt.
- Geldersparnis, freie Kapazität und zusätzlich verdientes Geld sind drei verschiedene Dinge. Gewonnene Zeit ist Zeit, kein Umsatz.
- Wer die Zeit anderer nutzt, übernimmt Verantwortung für sie. Faire Bezahlung und Respekt sind kein Zuschlag, sondern die Bedingung.

Mission: Gib eine Aufgabe ab und prüfe nach vier Wochen

Wähle heute eine einzige wiederkehrende Aufgabe, die dich jeden Monat Zeit kostet und die jemand anderes übernehmen könnte. Schreib auf einem Blatt auf: Wie viele Stunden kostet sie dich bisher im Monat? Was kostet die Übernahme in Euro? Wie viele Stunden brauchst du einmalig für Einrichtung und Erklärung? Wie viel Zeit wirst du jeden Monat für Rückfragen und Kontrolle einplanen?

Dann beschreibe die Übergabe: das Ergebnis in einem Satz, den man prüfen kann, ohne dabei gewesen zu sein; die zuständige Person; den Entscheidungsrahmen als Zahl oder einfache Regel. Trag dir einen Prüftermin in vier Wochen ein. Das Blatt dauert höchstens eine Stunde; die Übergabe selbst ist danach der erste Testfall.

Am Prüftermin vergleichst du drei Zahlen mit deiner Schätzung: tatsächliche Kontrollzeit, tatsächlich freie Stunden, tatsächliche Kosten. Ist die Nettoentlastung null oder negativ, geh die fünf Punkte durch, bevor du aufgibst. Ist sie positiv, entscheide bewusst, wofür diese Stunden sind.

12 — Systeme und KI: Unterstützung, die dir wirklich Zeit lässt

Ein System ist eine Entscheidung, die du einmal triffst, damit du sie nicht jeden Tag neu treffen musst.

Der Versicherungsvergleich, den ich für finanzchecks.de programmiert habe, hatte eine Eigenschaft, die mich bis heute nicht loslässt: Er rechnete nachts um drei genauso wie mittags um 12. Er fragte nicht, ob ich wach war, krank oder im Urlaub. Jemand, den ich nie gesehen habe, gab seine Daten ein, und das Ergebnis erschien, ohne dass ich etwas tat. Jeder dieser Vorgänge wäre vorher ich gewesen, allein am Schreibtisch, das Internet über einen Stock auf dem Balkon, wie in Kapitel 3 erzählt.

Das war der Moment, in dem ich verstand, was ein System ist, lange bevor ich das Wort dafür benutzte: Arbeit, die keinen Menschen braucht, sondern nur jemanden, der sie einmal richtig aufschreibt. Daraus wurde über die Jahre eine eigene Software, mit der wir Vergleiche rechnen und Verträge verwalten, nach meiner eigenen Zählung 2026 über 35.000 Verträge. Das macht kein Mensch mit einem Ordner. Ein Bestand ist kein Einkommen, das steht in Kapitel 4; aber die Arbeit dahinter läuft ohne mich, und darum geht es hier.

In Kapitel 11 ging es um Menschen, denen du Aufgaben gibst. Dieses Kapitel handelt von den anderen beiden Wegen, deine Zeit zu vervielfachen: Abläufe so bauen, dass sie ohne dich laufen, und etwas einmal schaffen, das oft wirkt. Und es handelt von einem Werkzeug, das gerade alle Gespräche beherrscht, der künstlichen Intelligenz. Ich werde dir keine Liste mit Programmen geben. Die ist in einem Jahr veraltet. Ich zeige dir, wie du selbst entscheidest, was dir Zeit lässt und was dir nur Zeit kostet.

Was ein System ist, und was nicht

Ein System ist ein Ablauf, der aufgeschrieben ist und dasselbe Ergebnis liefert, egal wer ihn ausführt und egal, an welchem Tag. Mehr nicht, und es braucht keine Software. Eine Checkliste am Kühlschrank ist ein System, ein Dauerauftrag auch, ebenso ein fester Termin am Monatsersten, an dem du die Rechnungen prüfst.

Drei Dinge gehören dazu, und sie bauen aufeinander auf. Der Kalender regelt das Wann: Was passiert wiederkehrend, und wer hat den Termin? Die Dokumentation regelt das Wie: Welche Schritte, in welcher Reihenfolge, mit welchem Ergebnis? Der Ablauf regelt das Wer: Wo liegt die Aufgabe an, wo geht sie hin, wer entscheidet am Ende? Erst wenn diese drei stehen, lohnt sich die Frage nach einem Werkzeug.

Das gilt nicht nur für Betriebe. Ein Haushalt hat mehr wiederkehrende Abläufe als manche Firma. Wer eine feste Einkaufsliste führt oder den Zahnarzttermin der Kinder als Serie in den Kalender setzt, hat ein System gebaut, ohne es so zu nennen.

Ein guter Maßstab für die Dokumentation ist dieser: Schreib den Ablauf so auf, dass ein anderer Mensch ihn morgen ohne dich ausführen könnte. Nicht, weil er das muss. Sondern weil du dann sicher sein kannst, dass nichts nur in deinem Kopf steckt. Das ist dieselbe Vertretbarkeit, um die es in Kapitel 11 ging, nur auf Papier.

Die meisten machen es umgekehrt. Sie kaufen ein Programm, weil es Zeit verspricht, und merken nach drei Monaten, dass sie damit einen unklaren Ablauf nur schneller durcheinanderbringen. Ein Werkzeug beschleunigt, was da ist, und wenn Chaos da ist, beschleunigt es Chaos.

Ich sage das als jemand, der sein Leben lang Software gebaut hat und Werkzeuge liebt. Gerade deshalb weiß ich: Das Werkzeug kommt zuletzt. Bei HDB, meinem Geschäft mit der Gründung und Übergabe von Gesellschaften von 2018 bis 2024, war das Wichtigste nicht die Technik. Es waren Vorlagen, geprüfte Unterlagen und ein Ablauf. Der war so

sauber vorbereitet, dass der Notartermin nur noch die Formalie war. Das System war das Papier. Die Technik hat es nur getragen.

Und noch ein persönlicher Grund, warum ich Systeme brauche. Mein Kopf läuft nachts zu Hochform auf, er springt schnell, er hält viele Dinge gleichzeitig. Davon erzähle ich in Kapitel 14 mehr. Für so einen Kopf ist äußere Ordnung kein Käfig, sondern ein Geländer. Der Kalender erinnert mich, wenn ich es nicht tue. Die aufgeschriebene Seite weiß noch, was ich vor drei Wochen entschieden habe. Ich habe mir nicht ein Leben gebaut, das zur Norm passt, sondern eines, das zu meinem Kopf passt. Systeme sind ein großer Teil davon.

* * *

Ein Ablauf, Schritt für Schritt

Damit das nicht abstrakt bleibt, nehmen wir einen Ablauf, den fast jeder kennt, der etwas anbietet. Es ist ein erfundenes, neutrales Beispiel, und es begleitet uns durch das ganze Kapitel: Eine Anfrage kommt herein. Jemand schreibt dir eine E-Mail und möchte ein Angebot. Vielleicht für eine Dienstleistung, vielleicht für eine Beratung, vielleicht für eine Reinigung. Das Prinzip ist gleich.

Dieser Ablauf hat vier Schritte, und ich möchte, dass du sie dir merkst, weil fast jeder wiederkehrende Ablauf so aussieht. Erst wird die Anfrage erfasst, dann werden die Angaben geordnet, dann prüfst du einen Entwurf, und am Ende triffst du eine Entscheidung.

So läuft es ohne System. Die E-Mail kommt an, du liest sie zwischen zwei anderen Dingen. Es fehlen Angaben, also rufst du an oder schreibst zurück. Die Antwort kommt zwei Tage später, du suchst die erste Mail. Du öffnest ein altes Angebot, änderst Namen und Zahlen, übersiehst eine Zeile. Du schickst es ab und notierst dir nirgends, dass du auf Antwort wartest. Jede einzelne Anfrage kostet dich so vielleicht

15 Minuten, verteilt auf drei Tage, und ein Stück Aufmerksamkeit, das nicht in Minuten zu messen ist.

So läuft es mit Dokumentation. Du schreibst einmal auf, welche fünf Angaben du für ein Angebot brauchst. Du legst eine Vorlage an, in der nur noch diese fünf Dinge eingetragen werden. Du legst fest, dass offene Angebote in einer Liste stehen und nach sieben Tagen nachgefasst werden. Nichts davon ist Technik. Es ist eine Seite Papier und eine Vorlage. Die Anfrage kostet jetzt vielleicht noch sechs Minuten, weil du nicht mehr suchst und nicht mehr zweimal fragst.

Halte an dieser Stelle kurz inne, denn sie ist für die meisten Menschen die entscheidende. Der größte Teil der Ersparnis entsteht hier, mit Papier und einer Vorlage, bevor irgendein Programm im Spiel ist. Wer diesen Schritt überspringt, bezahlt später eine Software dafür, dass sie ihm die fehlende Seite ersetzt. Das kann sie nicht.

So läuft es mit Automatisierung. Die fünf Angaben fragt ein Formular auf deiner Webseite ab, bevor die Anfrage überhaupt bei dir ankommt. Die Vorlage füllt sich aus den Angaben von selbst. Die Nachfass-Erinnerung erscheint automatisch nach sieben Tagen. Die Schritte eins und zwei, erfassen und ordnen, erledigt jetzt das System. Du steigst bei Schritt drei ein: Du prüfst den Entwurf.

Und so läuft es mit KI. Künstliche Intelligenz meint hier Programme, die aus großen Mengen Text gelernt haben, Sprache zu verarbeiten und zu erzeugen. So ein Programm macht aus den fünf Angaben und deiner Vorlage einen fertigen Antworttext. Freundlich, vollständig, in deinem Ton, sofern du ihm den Ton einmal gezeigt hast. Es kann aus einer unordentlichen E-Mail die fünf Angaben herausziehen. Es kann drei ähnliche Anfragen der letzten Woche nebeneinanderlegen. Das ist echte Entlastung, und ich will sie nicht kleinreden.

Aber schau genau hin, an welcher Stelle wir stehen. Erfassen, ordnen, einen Entwurf schreiben: Das kann das System. Schritt vier bleibt üb-

rig, und er bleibt bei dir. Willst du diesen Kunden? Passt der Termin in deine Woche, von der du in Kapitel 10 weißt, dass sie voll ist? Stimmt der Preis für diesen Fall? Das System weiß nichts davon. Es weiß nicht, dass du den Freitag freihalten willst. Es weiß nicht, dass dieser Auftrag größer ist, als er klingt. Es weiß nicht einmal, ob die Angaben des Anfragenden stimmen.

Vier Schritte einer Anfrage, vier Stufen der Unterstützung

Jedes Feld sagt, wer den Schritt macht. Der vierte Schritt (fett umrandet) bleibt auf jeder Stufe bei dir.

	1 erfassen	2 ordnen	3 Entwurf prüfen	4 entscheiden
ohne System (≈ 15 min je Anfrage)	du	du	du	du
mit Dokumentation (≈ 6 min je Anfrage)	du, nach Vorlage	du, nach Liste	du	du
mit Automatisierung	System (Formular)	System (Vorlage)	du	du
mit KI	System	System	System entwirft, du liest	du

Erfundenes Beispiel einer Angebotsanfrage per E-Mail. Minuten je Anfrage sind Annahmen des Kapitels. Ein System bereitet Entscheidungen vor; die Entscheidung und die Verantwortung bleiben bei dir.

Abbildung 12.1: Vier Schritte einer erfundenen Angebotsanfrage (erfassen, ordnen, Entwurf prüfen, entscheiden) auf vier Stufen der Unterstützung: ohne System, mit Dokumentation, mit Automatisierung, mit KI. Markiert ist, was das System übernimmt; der vierte Schritt bleibt auf jeder Stufe bei dir, die Minuten je Anfrage sind Annahmen des Kapitels.

Ein System bereitet Entscheidungen vor. Die Entscheidung bleibt bei dir, und die Verantwortung auch.

Du baust Systeme, damit dein Kopf frei wird für die Entscheidungen, die nur du treffen kannst, nicht damit die Entscheidungen verschwinden. Wer das verwechselt, merkt es an dem Tag, an dem das System ein Angebot verschickt hat, das er nie wollte.

* * *

Was es wirklich kostet

Jetzt die Rechnung, denn ohne Rechnung ist jedes Versprechen über Zeitersparnis nur eine Behauptung. Sie folgt derselben Logik wie die Delegation in Kapitel 11: einmalige Einrichtung getrennt von laufender Entlastung, laufende Kontrolle abgezogen, und eine negative Zeitersparnis ist möglich.

Fünf Kostenarten gehören in jede ehrliche Rechnung. Ich gehe sie am Beispiel der Anfragen durch.

Die Einrichtung. Vorlage schreiben, Formular bauen, Nachfass-Liste anlegen, alles einmal testen. Nehmen wir acht Stunden an. Bei einer KI-Lösung kommt dazu, dass du ihr deinen Ton und deine Regeln bringst und die ersten 20 Entwürfe sehr genau liest.

Der Lernaufwand. Jedes neue Werkzeug kostet dich Stunden, bevor es dir welche schenkt. Diese Stunden fühlen sich an wie Fortschritt und sind erst einmal Ausgabe. Wer drei Werkzeuge gleichzeitig einführt, lernt drei Monate und erledigt wenig.

Die Fehlerkontrolle. Ein Formular, das eine Angabe falsch speichert, erzeugt 10 falsche Angebote, bevor du es merkst. Eine KI, die einen Preis erfindet, weil in der Vorlage einer fehlte, schreibt ihn selbstbewusst hin. Das ist die eigentliche Eigenschaft dieser Programme, die du kennen musst: Sie klingen auch dann sicher, wenn sie falsch liegen. Die Kontrolle ist deshalb kein einmaliger Schritt, sondern ein fester Teil des Ablaufs, jede Woche.

Ein erfundenes, aber typisches Beispiel: Ein Handwerker lässt sich 20 Angebote vorformulieren. In der Vorlage fehlt der Preis für eine Anfahrt über 30 Kilometer. Das Programm setzt 25 Euro ein, weil das in drei alten Angeboten stand. 19 Angebote gehen raus, bevor er es merkt. Keines ist falsch im Ton, alle sind falsch im Preis. Die Viertelstunde Kontrolle je Woche hätte ihn wenige Minuten gekostet und 19 Nachverhandlungen erspart.

Der Datenschutz. Sobald Namen, Adressen oder Vertragsdaten deiner Kunden durch ein fremdes Programm laufen, bist du für sie verantwortlich. Wo werden die Daten gespeichert, wer kann sie lesen, was passiert nach der Kündigung? Für viele Dienste brauchst du einen Vertrag zur Auftragsverarbeitung, also eine schriftliche Vereinbarung darüber, was der Anbieter mit deinen Daten tun darf. Ich bin kein Jurist. Lass das prüfen, bevor du Kundendaten in ein neues Werkzeug gibst, nicht danach.

Die laufenden Kosten. Fast alles läuft heute im Abo. 15 Euro im Monat klingen nach nichts, sind aber 180 Euro im Jahr, und fünf solcher Abos sind 900 Euro. Dazu kommt der Preis, der nicht auf der Rechnung steht: Jedes Werkzeug will Aufmerksamkeit, Aktualisierungen, ein neues Passwort, eine neue Oberfläche.

Fünf Kostenarten, die in jede ehrliche Rechnung gehören

☐ Einrichtung	Vorlage, Formular, Nachfass-Liste, Test: einmal (Annahme: 8 h). Bei KI: Ton und Regeln beibringen, die ersten 20 Entwürfe genau lesen.
☐ Lernaufwand	Stunden, bevor das Werkzeug welche schenkt. Drei Werkzeuge auf einmal: drei Monate lernen, wenig erledigen.
☐ Fehlerkontrolle	Kein einmaliger Schritt, sondern fester Teil des Ablaufs, jede Woche (Annahme: 15 min). Eine KI klingt auch dann sicher, wenn sie falsch liegt.
☐ Datenschutz	Wo liegen die Daten, wer liest sie, was passiert nach der Kündigung? Vertrag zur Auftragsverarbeitung vorher prüfen lassen.
☐ laufende Kosten	15 € im Monat = 180 € im Jahr; bei 57 freien Stunden im ersten Jahr sind das $180 \div 57 \approx 3,16$ € je gewonnener Stunde. Dazu Aufmerksamkeit.

Blatt zum Abhaken vor jedem neuen Werkzeug. Zahlen (8 h Einrichtung, 15 min Kontrolle je Woche, 15 € Abo) sind Annahmen des Kapitels, erfundenes Beispiel.

Abbildung 12.2: Fünf Kostenarten, die vor jedem neuen Werkzeug in die Rechnung gehören: Einrichtung, Lernaufwand, Fehlerkontrolle, Datenschutz und laufende Kosten. Die Zahlen (8 Stunden Einrichtung, 15 Minuten Kontrolle je Woche, 15 Euro Abo im Monat = 180 Euro im Jahr) sind Annahmen des erfundenen Beispiels.

Rechnen wir es durch. Angenommen, du bekommst 10 Anfragen in der Woche. Ohne System kostet dich jede 15 Minuten, also 150 Minuten

oder zweieinhalb Stunden. Mit Formular und Vorlage sind es sechs Minuten je Anfrage, also eine Stunde. Du gewinnst anderthalb Stunden je Woche. Davon geht eine Viertelstunde Kontrolle ab. Nettoentlastung: eineinviertel Stunden je Woche.

Über ein Jahr mit 52 Wochen sind das 65 Stunden. Davon ziehst du die acht Stunden Einrichtung ab: 57 Stunden netto im ersten Jahr. Die Einrichtung hat sich nach gut sechs Wochen bezahlt gemacht. Kostet das Werkzeug die 15 Euro im Monat von oben, sind das 180 Euro im Jahr, also rund 3,16 Euro je gewonnener Stunde. Das ist ein guter Handel.

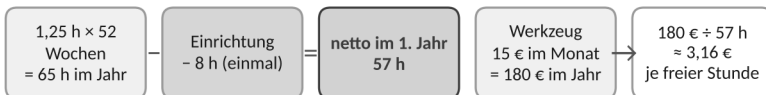
Was ein Ablauf mit System einbringt: 10 Anfragen je Woche

Die Einrichtung ist nach $8 \div 1,25 = 6,4$ Wochen bezahlt.

Je Woche



Je Jahr



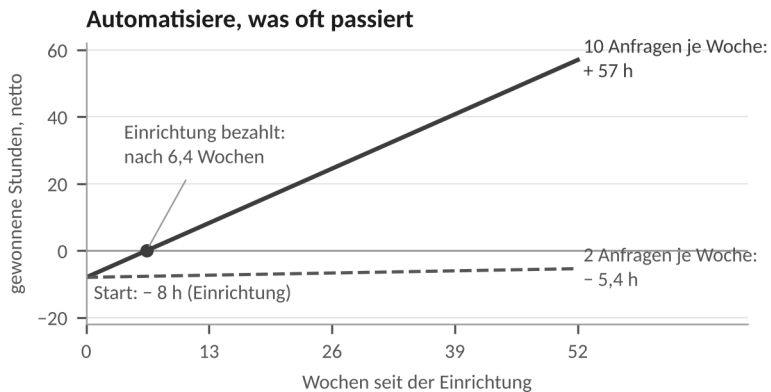
Erfundenes Beispiel. Annahmen des Kapitels: 15 min je Anfrage ohne System, 6 min mit System, 15 min Kontrolle je Woche, 8 h Einrichtung. Gewonnene Zeit ist kein Umsatz und kein Gewinn.

Abbildung 12.3: Rechenweg für 10 Anfragen je Woche: 2,5 Stunden ohne System, 1 Stunde mit Vorlage und Formular, minus eine Viertelstunde Kontrolle ergibt 1,25 Stunden je Woche; im Jahr 65 Stunden, nach Abzug von 8 Stunden Einrichtung 57 Stunden, bei 180 Euro Werkzeugkosten rund 3,16 Euro je freier Stunde. Erfundenes Beispiel; gewonnene Zeit ist kein Umsatz.

Jetzt dieselbe Rechnung für jemanden mit zwei Anfragen in der Woche. Gewinn je Anfrage weiterhin neun Minuten, also 18 Minuten oder 0,3 Stunden. Davon die Viertelstunde Kontrolle ab: 0,05 Stunden je Woche, drei Minuten. Im Jahr 2,6 Stunden. Minus acht Stunden Einrichtung:

minus 5,4 Stunden. Du hast ein Jahr lang 180 Euro bezahlt und Zeit verloren.

Ein Preis je freier Stunde lässt sich hier nicht ausrechnen; es gibt keine. Der Fehler liegt nicht beim Werkzeug. Er liegt darin, einen seltenen Ablauf zu automatisieren. Für zwei Anfragen in der Woche reicht die Seite Papier mit den fünf Angaben und die Vorlage. Das kostet eine Stunde Einrichtung statt acht und keine Abgebühr.



Erfundenes Beispiel. Je Anfrage 9 min gewonnen, je Woche 15 min Kontrolle, einmal 8 h Einrichtung. Bei zwei Anfragen je Woche bleibt die Bilanz das ganze Jahr negativ: dann reicht die Seite Papier.

Abbildung 12.4: Stundenbilanz über 52 Wochen, Start bei minus 8 Stunden Einrichtung: Bei 10 Anfragen je Woche ist die Einrichtung nach 6,4 Wochen bezahlt und am Jahresende stehen 57 Stunden netto; bei zwei Anfragen je Woche bleibt die Bilanz mit minus 5,4 Stunden das ganze Jahr negativ. Erfundenes Beispiel, Annahmen wie im Text.

Daraus folgt die wichtigste Regel dieses Kapitels, und sie ist unspektakulär: Automatisiere, was oft passiert. Dokumentiere, was selten passiert. Und lass in Ruhe, was du ohnehin gern selbst machst.

Was KI kann, und was bei dir bleibt

Über KI wird gerade in zwei Tonlagen gesprochen. Die eine verspricht, sie erledige 90 Prozent deiner Arbeit. Die andere warnt, sie mache alles

kaputt. Beide haben deine Arbeit nicht gesehen. Ich halte es mit der Rechnung von oben: Sie spart Minuten je Schritt und kostet Minuten für Kontrolle, und ob sich das lohnt, hängt davon ab, wie oft der Schritt vorkommt. Wer jede Woche 30 ähnliche Texte schreibt, bekommt echte Stunden zurück.

Was diese Programme nicht können, ist genauso wichtig. Sie wissen nicht, ob eine Angabe stimmt, und sie kennen weder deinen Kunden noch deine Woche noch deinen Preis. Sie tragen keine Verantwortung, haften für nichts und entschuldigen sich auch bei niemandem. Wenn ein Angebot mit deinem Namen rausgeht und ein falscher Betrag drinsteht, ist das dein Angebot. Niemand wird die Maschine fragen.

Deshalb gilt bei mir eine Regel, die so einfach ist, dass sie fast beleidigend klingt: Alles, was mit deinem Namen das Haus verlässt, hast du gelesen. Nicht überflogen. Gelesen. Ein Entwurf ist ein Entwurf. Die Zeit für das Lesen gehört in die Rechnung, und wenn sie die Ersparnis auffrisst, war der Schritt nicht reif für KI.

Noch ein Wort zu Versprechen. Wenn dir jemand sagt, ein Werkzeug werde demnächst diesen oder jenen Schritt vollständig übernehmen, dann rechne mit dem, was heute funktioniert, nicht mit dem, was angekündigt ist. Das gilt für fremde Anbieter, und es gilt für mich. Auch auf meiner eigenen Webseite steht nur das, was tatsächlich läuft. Was geplant ist, nenne ich geplant.

Bleibt der dritte Weg aus Kapitel 11, das Multiplizieren: etwas einmal schaffen, das dann oft wirkt. Eine Webseite, die viele Besucher gleichzeitig bedient. Eine Vorlage, die jeder im Betrieb benutzt. Ein Text, der einmal geschrieben wurde und tausendmal gelesen wird. Dieses Buch gehört dazu. Ich schreibe es einmal, und es erklärt dir die Rechnung, während ich schlafe.

Auch hier gilt die Rechnung von oben, nur mit anderen Zahlen. Die Einrichtung ist groß, oft sehr groß, und sie wird im Voraus bezahlt,

ohne Garantie, dass jemand das Ergebnis will. Die laufende Entlastung ist dafür fast null. Ob sich das lohnt, weißt du vorher nicht. Deshalb ist Multiplizieren kein Ersatz für die anderen beiden Wege, sondern eine Ergänzung für die, die den Vorschuss tragen können.

Und noch etwas, das in der Begeisterung oft untergeht. Es gibt Arbeit, die du nicht abgeben willst, auch wenn du könntest. Das Gespräch mit einem Kunden, dem etwas schiefgegangen ist. Die Antwort an einen Menschen, der dir vertraut hat. Das Stück Text, an dem dein Name hängt. Ein System, das dir diese Dinge abnimmt, lässt dir keine Zeit. Es nimmt dir das, wofür du die Zeit haben wolltest.

* * *

Systeme muss man am Leben halten, denn ein System, das niemand pflegt, stirbt leise. Die Vorlage veraltet. Das Formular fragt nach einer Leistung, die es nicht mehr gibt. Die Nachfass-Liste füllt sich mit Fällen, die längst erledigt sind. Irgendwann arbeitest du wieder daran vorbei, und das System läuft nur noch auf dem Papier.

Das Beispiel von oben zeigt, wie schnell das geht. Du erhöhst deine Preise, aber die Vorlage rechnet noch mit den alten. Du nimmst eine Leistung aus dem Angebot, aber das Formular fragt weiter danach. Drei Wochen später wunderst du dich über Anfragen, die nicht zu dir passen, und über Angebote, die zu billig sind. Das System hat nichts falsch gemacht. Es hat getan, was aufgeschrieben war, und niemand hat das Aufgeschriebene geändert.

Dagegen hilft dasselbe Mittel wie bei der Delegation: ein fester Kontrolltermin. Einmal im Quartal eine Stunde, in der du jeden wiederkehrenden Ablauf anschaut und drei Fragen stellst. Läuft er noch so, wie er aufgeschrieben ist? Kostet er noch, was ich angenommen habe? Brauche ich ihn überhaupt noch? Die dritte Frage ist die wichtigste, denn jedes System, das du abschaffen kannst, ist das beste.

Ich habe in Kapitel 7 erzählt, was passiert, wenn ein Geschäft schnell wächst und niemand kontrolliert. Für Systeme gilt dasselbe im Kleinen. Ein Ablauf, der ohne dich läuft, läuft auch dann ohne dich, wenn er Fehler macht. Das ist der Preis der Entlastung, und er ist bezahlbar, solange du ihn kennst.

Am Ende steht eine einfache Frage, mit der du jedes Werkzeug und jeden Ablauf prüfen kannst: Habe ich nach der Einrichtung mehr Stunden, in denen ich entscheide, was ich tue? Oder habe ich nur schnellere Stunden, in denen ich dasselbe tue wie vorher, plus ein weiteres Abo? Nur das Erste ist Unterstützung, die dir wirklich Zeit lässt.

DER STOIKER SAGT

Epiktet sagt im Handbüchlein (43), jede Sache habe zwei Griffe: einen, an dem man sie tragen kann, und einen, an dem nicht. Ein Werkzeug ist genau so eine Sache, weder gut noch schlecht; es kommt auf den Griff an. Der eine Griff ist der Entwurf, den du liest, bevor er rausgeht, der Ablauf, den du aufschreibst, bevor du ihn beschleunigst, die Entscheidung, die du behältst. Der andere ist der, an dem du das Programm alles machen lässt, bis es ein Angebot verschickt, das du nie wolltest.

Ein Werkzeug schenkt dir keine Freiheit und nimmt dir keine. Das entscheidet der Griff, und den wählst du bei jedem Gebrauch.

WAS DU MITNIMMST

- Ein System ist ein aufgeschriebener Ablauf mit gleichem Ergebnis, egal wer ihn ausführt; das Werkzeug kommt zuletzt.
- Fast jeder Ablauf hat vier Schritte: erfassen, ordnen, Entwurf prüfen, entscheiden; der vierte bleibt bei dir.
- Rechne Einrichtung, Lernaufwand, Kontrolle, Datenschutz und laufende Kosten; automatisiere, was oft passiert, dokumentiere, was selten passiert.

- Alles, was mit deinem Namen das Haus verlässt, hast du gelesen.

Mission: Schreib einen Ablauf auf

Wähle einen Ablauf, der bei dir mindestens einmal in der Woche vorkommt. Eine Anfrage, eine Bestellung, der Wocheneinkauf, die Abrechnung, die Vorbereitung eines Termins. Schreib auf einer Seite auf, wie er heute tatsächlich läuft, Schritt für Schritt, mit allen Umwegen. Nicht, wie er laufen sollte.

Markiere dann jeden Schritt mit einem von drei Buchstaben: E für erfassen oder ordnen, P für prüfen, und X für entscheiden. Zähl die E-Schritte. Das sind deine Kandidaten.

Wähle genau einen davon und tu eines von zwei Dingen. Entweder du schreibst eine Vorlage oder Checkliste, mit der dieser Schritt beim nächsten Mal ohne Nachdenken geht. Oder du richtest, wenn der Schritt wirklich oft vorkommt, eine einfache Automatisierung ein, etwa eine wiederkehrende Erinnerung oder ein Formular. Notiere, wie lange die Einrichtung gedauert hat. In vier Wochen rechnest du nach, wie viele Minuten der Schritt seitdem gekostet hat, und ob sich der Aufwand gelohnt hat.

13 — Frei arbeiten und aufhören können

Ein Leben ist kein Dauerlärm, sondern ein Stück mit Takt, Pausen und Dynamik.

Ich spiele Schlagzeug, seit ich 12 bin. Das Erste, was man an diesem Instrument lernt, ist nicht der Schlag. Es ist die Pause.

Ein Anfänger haut auf alles, was vor ihm steht, und zwar ständig. Das klingt eine Minute lang beeindruckend und danach nur noch laut. Ein Stück entsteht erst, wenn jemand aufhören kann. Wenn zwischen zwei Schlägen Luft ist. Wenn ein Takt leise bleibt, damit der nächste wirken kann.

Dieses Bild ist mir in den letzten Jahren immer wichtiger geworden, weil es auf mein Arbeitsleben passt wie auf kaum etwas sonst. Ich habe jahrelang gearbeitet wie ein Anfänger am Schlagzeug: alles, immer, so laut wie möglich. Wie viele Stunden das waren, hast du in Kapitel 10 gesehen. Ich hielt das für Stärke. Ein Teil davon war es auch. Es hat mich aus den ersten mageren Jahren geholt.

Aber es war kein Stück. Es war Lärm. Und den eigenen Lärm hört man irgendwann nicht mehr.

In diesem Kapitel geht es um zwei Dinge, die zusammengehören und doch getrennt sind: frei arbeiten und aufhören können. Frei arbeiten heißt, die Arbeit zu tun, die du gewählt hast, in einem Takt, der zu dir passt. Aufhören können heißt, die Stöcke auch einmal wegzulegen. Am Abend. Am Freitag. Und irgendwann vielleicht für länger.

Das Zweite ist schwerer als das Erste. Ich weiß das, weil ich es lange nicht konnte.

Arbeit aus Interesse und Arbeit aus Notwendigkeit

Bevor wir über Pausen reden, müssen wir über die Arbeit selbst reden. Denn nicht jede Arbeit ist gleich, auch wenn sie im Kalender gleich aussieht.

Es gibt Arbeit, die ich tun würde, auch wenn sie keinen Euro brächte. Bei mir war das immer der Computer. Als Kind in Istanbul habe ich Programme mit dem Bleistift auf Papier geschrieben, weil es keinen Rechner gab. Später habe ich Nächte am Code gegessen, ohne dass mich jemand darum gebeten hätte. Diese Arbeit kostet mich keine Kraft. Sie gibt mir welche.

Und es gibt Arbeit, die ich tue, weil am Ersten die Miete fällig ist. Die Buchhaltung. Das dritte Gespräch mit einem Kunden, der nicht zahlt. Die Stunden in den ersten Jahren, in denen ich Versicherungen verglich, weil sonst nichts auf dem Konto gewesen wäre. Diese Arbeit ist nicht schlecht. Sie ist notwendig, und Notwendigkeit ist kein Makel.

Das Problem entsteht an zwei Stellen. Die erste: wenn sich die notwendige Arbeit als Interesse verkleidet. Du sagst „Ich liebe meinen Job“ und meinst eigentlich „Ich habe Angst davor, was passiert, wenn ich weniger davon mache“. Das ist menschlich. Aber es ist keine Freiheit, es ist eine gut gestrichene Wand.

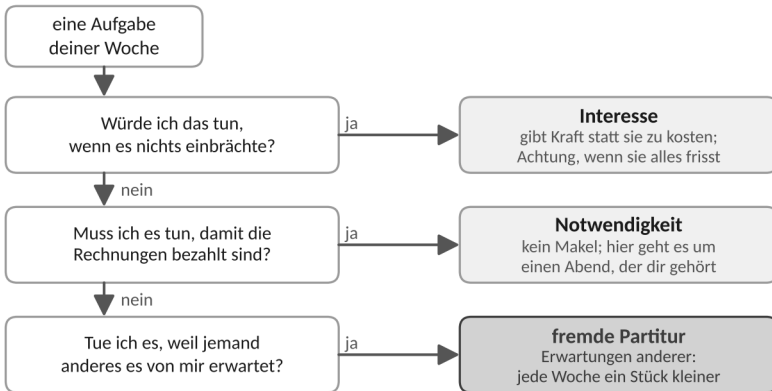
Die zweite Stelle ist die gefährlichere, und sie betrifft Menschen wie mich: wenn die Arbeit aus Interesse alles frisst, weil sie sich so gut anfühlt. Niemand zwingt dich. Du machst es freiwillig. Und genau deshalb merkst du nicht, dass du seit Jahren keinen Tag hattest, an dem nichts anstand.

Lass uns das sortieren. Nimm die Aufgaben einer gewöhnlichen Woche und stell dir zu jeder drei Fragen. Würde ich das tun, wenn es nichts einbrächte? Muss ich es tun, damit die Rechnungen bezahlt sind? Oder tue ich es, weil jemand anderes es von mir erwartet?

Die erste Gruppe ist dein Interesse. Die zweite ist deine Notwendigkeit. Die dritte Gruppe ist die Partitur, die andere für dich geschrieben haben. Eltern, Umfeld, Branche: Jeder hat eine Vorstellung davon, wie ein „richtiges“ Arbeitsleben auszusehen hat. Bei mir stand in dieser dritten Gruppe über Jahre mehr, als mir lieb war. Ich habe mich um alles und jeden gekümmert, und vieles davon hatte außer mir niemand verlangt.

Drei Fragen an jede Aufgabe

Im Kalender sehen alle drei gleich aus. Erst die Fragen trennen sie.



Sortierhilfe für eine gewöhnliche Woche. Frei arbeiten heißt nicht, nur noch Gruppe 1 zu tun, sondern Gruppe 3 kleiner zu machen.

Abbildung 13.1: Drei Fragen an jede Aufgabe einer Woche sortieren sie in Interesse, Notwendigkeit oder fremde Partitur. Im Kalender sehen alle drei gleich aus; frei arbeiten heißt, die dritte Gruppe jede Woche ein Stück kleiner zu machen. Schema ohne Zahlen.

Ein Wort zur zweiten Gruppe, weil ich sie nicht kleinreden will. Wenn du in Schichten arbeitest, zwei Kinder hast oder einen Vater pflegst, ist deine Notwendigkeit groß. Dann geht es in diesem Kapitel nicht um den Ausstieg. Es geht um einen Abend, der dir gehört, und darum, dass er nicht jedes Mal als Erstes gestrichen wird.

Frei arbeiten bedeutet nicht, nur noch das zu tun, was Spaß macht. Es bedeutet, zu wissen, welche Aufgabe in welche Gruppe gehört, und die dritte Gruppe kleiner zu machen. Jede Woche ein bisschen.

Takt, Pausen, Dynamik

Aus der Musik kommen drei Prinzipien, die mein Verhältnis zur Zeit verändert haben. Ich habe sie am Schlagzeug gelernt, lange bevor ich verstand, dass sie auch für Firmen und Kalender gelten.

Das erste ist der **Takt**, oder genauer das Timing. In der Musik ist nicht nur wichtig, dass du einen Ton triffst, sondern wann. Derselbe Schlag, einen Sekundenbruchteil zu früh oder zu spät, ruiniert den Groove. Im Arbeitsleben ist es ähnlich. Die richtige Idee zum falschen Zeitpunkt scheitert; die mittelmäßige Idee zum richtigen Zeitpunkt gewinnt.

Ich war 2006 mit Versicherungsvergleichen im Netz früh dran. Zu früh für ein schnelles Geschäft, früh genug, um da zu sein, als der Markt kam. Ob das Können oder Glück war, kann ich bis heute nicht sauber trennen. Beides, vermutlich. Timing lässt sich nicht erzwingen, aber man kann lernen, auf den Takt der Dinge zu hören, statt blind draufloszuspielen.

Das zweite Prinzip sind die **Pausen**, und das ist die am meisten missverstandene Lektion dieses Kapitels. Pausen sind keine verlorene Zeit. Sie sind Teil des Stücks. In der Musik ist die Pause eine Note. Sie hat eine Länge, einen Wert, eine Funktion. Ohne sie verschwimmt alles zu einem einzigen Lärmbrei.

Genauso ist es im Leben. Der Schlaf, der Spaziergang, das Nichtstun am Sonntag sind nicht die Unterbrechung deiner Produktivität. Sie sind der Teil, der die produktiven Phasen überhaupt erst möglich macht. Wer nie pausiert, spielt kein Stück. Er macht nur Lärm, bis das Instrument zerbricht.

Das dritte Prinzip ist die **Dynamik**, der Wechsel zwischen laut und leise. Kein Musikstück steht von der ersten bis zur letzten Sekunde im Fortissimo, in der höchsten Lautstärke. Das wäre unerträglich. Die Kraft entsteht aus dem Kontrast. Mich hat nicht die Menge an Arbeit müde gemacht. Müde gemacht hat mich, dass ich nie leise wurde.

Ich habe das auf die harte Tour gelernt. Es gab eine Phase um meinen 40. Geburtstag, in der alles gleichzeitig laut war. Welche Schläge das waren, steht in Kapitel 7 und 14, und ich wiederhole es hier nicht. Was hierher gehört, ist die Erkenntnis danach: Kein Mensch hält Dauerlärm aus, wenn nie ein leiser Takt dazwischenkommt. Erst als ich anfang, bewusst leise zu werden, fand ich aus dem Lärm zurück zum Stück.

Meine verlässlichste Pause ist das Schlagzeug. Warum ich das brauche und was es mit meinem Kopf zu tun hat, erzähle ich in Kapitel 14. Hier genügt ein Satz: Eine Pause ist nicht Nichtstun. Es ist die Zeit, in der niemand etwas von dir will, auch du selbst nicht.

Pausen sind keine Lücken im Stück. Sie sind Noten.

Und noch ein Viertes, das eigentlich kein Prinzip ist, sondern eine Haltung: Spiel dein eigenes Instrument. In einer Band hat jeder seine Rolle, und ein gutes Arbeitsleben ist ein Zusammenspiel. Aber innerhalb dieses Zusammenspiels hast du eine eigene Stimme, und die darf erklingen. Mein eigener Takt ist ein nächtlicher, auch davon erzählt Kapitel 14. Deiner kann ein völlig anderer sein. Entscheidend ist, dass du ihn kennst und nicht jeden Tag gegen ihn anspielst.

Grenzen, die im Kalender stehen

Ein Takt, der nur in deinem Kopf existiert, hält keine Woche. Er muss irgendwo stehen, wo andere ihn sehen. Bei mir ist das der Kalender. Vier Dinge haben mir geholfen, meinen Takt im Alltag zu schützen, und keines davon ist kompliziert.

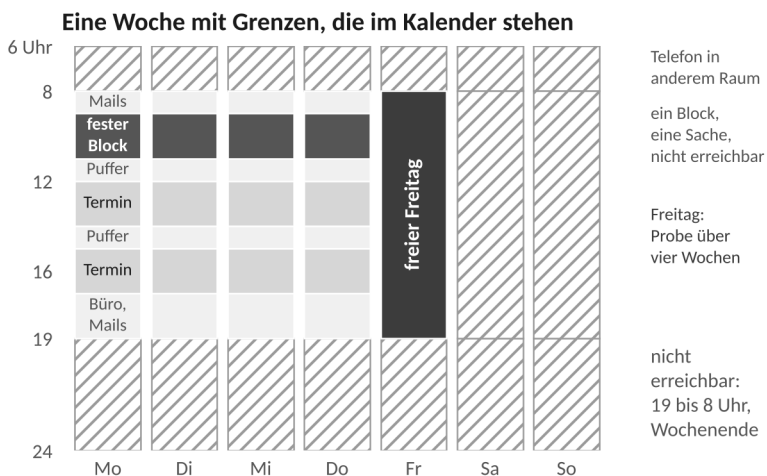
Ich trage die Zeit für das, was wirklich zählt, als Termin ein, bevor der Tag von den Anforderungen anderer zerrissen wird. So ein Block heißt: In dieser Zeit bin ich für genau eine Sache da, nicht für die Mails, nicht für das Telefon, nicht für „hast du mal kurz“. Und ich lasse zwischen den Terminen bewusst Luft. Ein Tag ohne Puffer ist ein Stück ohne

Pausen: Der erste Termin läuft fünf Minuten über, und ab mittags bist du nur noch hinterher. Die Lücke ist das, was den Rest trägt.

Das Dritte ist die Frage, wofür deine beste Energie draufgeht. Ein kleiner Teil deines Einsatzes bringt den größten Teil deiner Ergebnisse. Das ist das Pareto-Prinzip, benannt nach dem Ökonomen Vilfredo Pareto, und es ist eine Faustregel, keine Naturkonstante. Finde diesen Teil und gib ihm die Stunden, in denen du am wachsten bist. Der Rest bekommt die Stunden, die übrig bleiben, und manchmal gar keine.

Das Vierte ist die Erreichbarkeit, und hier wird es ernst. Erreichbar zu sein fühlt sich an wie Verantwortung. Oft ist es nur eine fehlende Regel. Wann bist du erreichbar, für wen, auf welchem Weg? Und wann nicht? Wenn die Antwort „immer, für alle, überall“ lautet, hast du keine Regel. Du hast ein Telefon, das dein Leben taktet.

Eine Regel kann schlicht sein. Zwischen 19 Uhr und 8 Uhr liegt das Telefon in einem anderen Raum. Am Wochenende werden geschäftliche Mails nicht gelesen. In der Ansage steht, wann du zurückrufst. Das klingt banal, und es ist trotzdem das, woran die meisten scheitern. Nicht an der Regel, sondern an der ersten Ausnahme.



Erfundenes Beispiel einer Selbstständigen. Schraffur: nicht erreichbar. Dunkel: ein Block für eine Sache. Hell: Termine mit Puffern dazwischen. Die Regel hält nur mit einer Vertretung, die entscheiden darf.

Abbildung 13.2: Eine Beispielwoche mit Grenzen, die im Kalender stehen: täglich ein fester Block für eine Sache, Termine mit Puffern dazwischen, Schraffur für die Zeit ohne Erreichbarkeit von 19 bis 8 Uhr und am Wochenende, der Freitag vier Wochen lang als Probe frei. Erfundenes Beispiel einer Selbstständigen; die Regel hält nur mit einer Vertretung, die entscheiden darf.

Für Angestellte sind die Grenzen anders gezogen, aber es gibt sie. Erreichbarkeit nach Feierabend ist in vielen Verträgen nicht vorgesehen und wird trotzdem erwartet, weil niemand widerspricht. Ein Gespräch mit der Vorgesetzten darüber ist unangenehm. Die Angst davor ist oft größer als das Gespräch selbst. Nicht alles ist verhandelbar. Mehr, als wir annehmen, schon.

Für Selbstständige und Unternehmer kommt ein Wort dazu, ohne das jede Grenze eine Behauptung bleibt: **Vertretung**. Wenn du nicht erreichbar bist, muss jemand anderes es sein. Jemand, der den Vorgang kennt, die Zugänge hat und entscheiden darf. Fehlt eines davon, ist es keine Vertretung, sondern ein Anrufbeantworter mit Gesicht. Wie man

Aufgaben so übergibt, dass sie wirklich übergeben sind, steht in Kapitel 11.

Ich habe lange geglaubt, ein Betrieb brauche seinen Inhaber in jeder Stunde. Heute weiß ich: Ein Betrieb, der seinen Inhaber in jeder Stunde braucht, ist kein Betrieb. Es ist ein Arbeitsplatz mit Risiko. Der Weg vom einen zum anderen führt über Vertretung, und er beginnt mit einem einzigen Tag, an dem du nicht da bist.

Und dann gibt es noch das schärfste Werkzeug von allen, ein winziges Wort: Nein. Jedes Ja zu einer Sache ist ein Nein zu allem anderen, was du in dieser Zeit hättest tun können. Jede „kurze“ Bitte, der du nachgibst, ist ein Schlag in deinem Stück, den jemand anderes gesetzt hat. Nein zu sagen ist nicht unhöflich. Es ist der Moment, in dem du den Takt zurücknimmst.

Ein Nein braucht keine Begründung, aber es trägt eine Alternative. „Diese Woche nicht, ab Montag gern.“ Oder: „Das kann ich nicht übernehmen, aber ich weiß, wer es kann.“ Das Schwerste am Nein ist nicht der Satz. Es ist die Stille danach, die man nicht mit einem Ja füllt.

Der freie Freitag und der Testmonat

Reden wir nicht länger über Prinzipien. Reden wir über zwei Versuche, die du machen kannst, ohne irgendetwas zu kündigen.

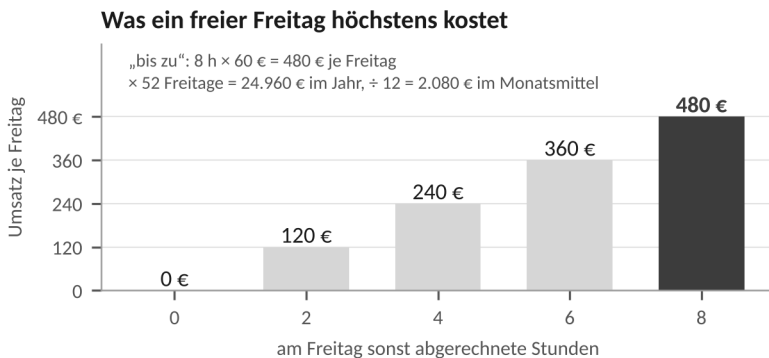
Der erste heißt **freier Freitag**. Vier Wochen lang trägst du den Freitag als Block ein: keine Termine, keine Kundengespräche, keine Erreichbarkeit. Du musst an diesem Tag nichts Bestimmtes tun. Du musst nur nicht arbeiten. Wer das nicht ganz schafft, nimmt den Freitagnachmittag. Der Versuch zählt auch dann.

Wichtig ist, was du dabei beobachtest, und zwar schriftlich. Hat ein Kunde es gemerkt? Was ist liegen geblieben, und war es am Montag noch wichtig? Wer hat dich vertreten, und was hat gefehlt? Und die ehrlichste Frage: Was hast du mit dem Tag gemacht? Wenn du vier

Freitage lang aufgeräumt und heimlich Mails gelesen hast, weißt du etwas über dich, das du vorher nicht wusstest.

Eine Falle noch: der freie Freitag, der zur zweiten Liste wird. Keller aufräumen, Steuer vorbereiten, endlich die Website. Das ist kein freier Tag, das ist Arbeit ohne Rechnung. Wenn du nicht weißt, was du mit einem leeren Tag anfangen sollst, ist genau das die wichtigste Beobachtung des Versuchs. Dann hat die Arbeit etwas verdrängt, das vorher da war. Kapitel 15 handelt davon, wie man es wiederfindet.

Der freie Freitag hat einen Preis, und du solltest ihn kennen, bevor du anfängst. Nimm Jonas aus Kapitel 2, den erfundenen Grafiker mit 60 Euro je Stunde. Rechnet er freitags acht Stunden ab, kostet ihn ein freier Freitag bis zu 480 Euro Umsatz. Umsatz, nicht Einkommen. Übers Jahr sind das 52 Freitage, rechnerisch 24.960 Euro Umsatz oder 2.080 Euro im Monatsmittel.



Erfundene Selbstständige, 60 € je abgerechneter Stunde. Umsatz, nicht Einkommen. Wer freitags ohnehin Büro macht, verliert wenig oder nichts. Der Versuch soll deine Zahl finden, nicht die theoretische.

Abbildung 13.3: Was ein freier Freitag höchstens kostet: Umsatz je Freitag nach sonst abgerechneten Stunden bei 60 Euro je Stunde, von 0 bis 480 Euro; übers Jahr bis zu 24.960 Euro, im Monatsmittel 2.080 Euro. Beispiel Jonas (erfunden, aus Kapitel 2); Umsatz, nicht Einkommen. Wer freitags ohnehin Büro macht, verliert wenig oder nichts.

„Bis zu“, weil kaum jemand acht Stunden am Tag abrechnet. Jonas rechnet im Monat nur 100 Stunden ab, bei 20 Arbeitstagen fünf am Tag; sein echter Preis liegt deshalb eher bei 300 Euro. Wer am Freitag ohnehin Büro macht, Angebote schreibt und Rechnungen sortiert, verliert noch weniger, vielleicht nichts. Genau das soll der Versuch herausfinden: nicht die theoretische Zahl, sondern deine. Und ob dir der Tag mehr wert ist als das, was er kostet.

Der zweite Versuch heißt **Testmonat**. Er ist für alle gedacht, die über eine größere Veränderung nachdenken: weniger Stunden, Teilzeit, ein Betrieb mit weniger Anwesenheit, irgendwann der Ausstieg aus der notwendigen Arbeit. Die Idee ist einfach. Du lebst einen Monat lang so, als wäre die Veränderung schon da, bevor du sie beschließt.

Mara mit ihren 3.000 Euro netto im Monat überlegt, auf vier Tage zu gehen. Vier von fünf Tagen sind 80 Prozent der Zeit, grob gerechnet 2.400 Euro. Der echte Betrag steht erst auf einer Probeabrechnung, die ihr die Lohnbuchhaltung erstellen kann. Für den Testmonat reicht die grobe Zahl.

Mara legt im Testmonat 600 Euro am Monatsanfang beiseite und lebt von 2.400. Gleichzeitig nimmt sie sich, so gut es geht, den Freitag frei. Am Monatsende weiß sie zwei Dinge, die vorher Vermutungen waren. Erstens, ob das Geld reicht, gemessen am Jahresbedarf aus Kapitel 5, nicht am Kontostand. Zweitens, wie sich der freie Tag anfühlt, wenn er nicht Urlaub ist, sondern Alltag.

Maras Testmonat: vier Tage leben, bevor sie vier Tage beschließt

heute: 3.000 € netto im Monat

davon leben: 2.400 € (4 von 5 Tagen = 80 %)

600 €
beiseite

Am Monatsanfang trennen, dann einen Monat so leben, als wäre die Veränderung schon da, und den Freitag frei nehmen, so gut es geht.

Frage 1 am Monatsende:
Reicht das Geld, mit dem
Jahresbedarf aus Kapitel 5 im Blick?

Frage 2 am Monatsende:
Wie fühlt sich der freie Tag an,
wenn er Alltag ist und nicht Urlaub?

Beispiel Mara (erfunden), Angestellte mit 3.000 € netto. Grobe Rechnung $3.000 \times 0,8 = 2.400$ €; der echte Betrag steht erst auf einer Probeabrechnung der Lohnbuchhaltung.

Abbildung 13.4: Maras Testmonat: Von 3.000 Euro netto legt sie am Monatsanfang 600 Euro beiseite und lebt von 2.400 Euro, grob 80 Prozent für vier von fünf Tagen; am Monatsende beantwortet sie zwei Fragen zu Geld und freiem Tag. Beispiel Mara (erfunden); der echte Betrag steht erst auf einer Probeabrechnung der Lohnbuchhaltung.

Für Selbstständige und Unternehmer geht der Testmonat umgekehrt. Du zahlst dir nur das aus, was du dir nach der Veränderung zahlen könntest, und du arbeitest nur die Stunden, die du danach arbeiten willst. Was sich in diesem Monat staut, zeigt dir, wo die Vertretung fehlt. Was reibungslos läuft, zeigt dir, wo du schon länger überflüssig warst, ohne es zu merken.

Rechne den Testmonat auch im Geld durch. Was der Betrieb in diesem Monat weniger einnimmt, ist der Preis der Veränderung. Was er trotz deiner Abwesenheit einnimmt, ist der Teil, der schon heute nicht an dir hängt. Diesen Teil kennst du aus Kapitel 4, und er entscheidet, wie weit du gehen kannst. Ein Monat ist dafür kurz, Schwankungen gibt es immer. Aber ein gemessener Monat sagt mehr als 10 geschätzte Jahre.

Beide Versuche sind keine Entscheidungen. Das ist der Punkt. Ein freier Freitag ist keine Kündigung, ein Testmonat ist kein Ausstieg. Es sind Proben, so wie eine Band ein Stück probt, bevor sie es auf die Bühne bringt. Wer den Ausstieg ohne Probe beschließt, weil ein Buch ihn be-

geistert hat, riskiert sein Einkommen auf Grundlage eines Gefühls. Ich habe Entscheidungen aus Gefühlen heraus getroffen, und du weißt aus Kapitel 7, was sie gekostet haben.

Mein eigener Ausstieg aus dem operativen Geschäft, Anfang April 2024, war keine Entscheidung eines Abends. Davor lagen Jahre, in denen die Firmen lernten, ohne mich zu laufen, und in denen ich lernte, das auszuhalten. Davon erzählt Kapitel 9. Hier geht es um den ersten Schritt, und der ist für alle gleich: ein Tag, an dem du fehlst, und ein nüchterner Blick darauf, was dann passiert.

Aufhören können hat noch eine kleinere Form, und sie ist die wichtigste. Der Feierabend. Der Moment, in dem du die Stöcke weglegst, obwohl noch etwas offen ist. Es ist immer etwas offen. Wer wartet, bis die Liste leer ist, wartet bis zum Instrumentenbruch. Ich habe Jahre gebraucht, um einen Satz zu lernen, der am Schlagzeug selbstverständlich ist: Das Stück ist für heute zu Ende, auch wenn ich noch könnte.

DER STOIKER SAGT

Seneca rät seinem Freund Lucilius im 18. Brief sinngemäß: Nimm dir einige Tage, an denen du mit dem Allernötigsten auskommst, mit einfachem Essen und einem harten Lager. Und frag dich dann: Ist das, wovor ich Angst hatte? Wer das geprobt hat, sagt Seneca, fürchtet das Weniger nicht mehr, und wer das Weniger nicht fürchtet, lässt sich nicht mehr von der Sorge um das Mehr regieren.

Das ist ein Testmonat, 2.000 Jahre alt. Seneca schlägt vor, die Veränderung zu proben, bevor das Leben sie erzwingt. Genau das tun der freie Freitag und der Testmonat: Sie zeigen dir, ob das, wovor du Angst hast, wirklich so groß ist wie die Angst.

- Arbeit aus Interesse, Arbeit aus Notwendigkeit und Arbeit nach fremder Partitur sehen im Kalender gleich aus. Sortiere sie, und mach die dritte Gruppe kleiner.
- Pausen sind keine Lücken, sondern Noten. Was mich müde gemacht hat, war nicht die Arbeit, sondern das Nie-Aufhören.
- Grenzen müssen im Kalender stehen, nicht nur im Kopf: feste Blöcke, Puffer, eine Regel für Erreichbarkeit und eine echte Vertretung.
- Ein freier Freitag und ein Testmonat sind Proben, keine Entscheidungen. Erst probieren, dann beschließen, nie umgekehrt.

Mission: Schütz einen Block

Nimm deinen Kalender für die nächsten vier Wochen zur Hand. Trag als Erstes einen freien Block ein, bevor irgendetwas anderes hineinkommt: einen ganzen Freitag, einen Freitagnachmittag oder, wenn mehr nicht geht, einen festen Abend pro Woche. Gib dem Block einen Namen, der nicht nach Lücke klingt.

Dann schreib eine einzige Kalenderregel auf, die diesen Block schützt. Zum Beispiel: „Zwischen 19 Uhr und 8 Uhr lese ich keine geschäftlichen Nachrichten“ oder „Freitags nehme ich keine Termine an“. Eine Regel, nicht fünf.

Zuletzt der Schutz. Wer muss von der Regel wissen, damit sie hält? Wer vertritt dich in dieser Zeit, und was braucht diese Person dafür? Schreib die Namen auf und sag es ihnen diese Woche. Nach vier Wochen schaust du auf drei Fragen: Hat der Block gehalten? Was hat ihn gebrochen? Und was hast du mit der Zeit gemacht?

14 — Menschen, Gesundheit und der Preis ständiger Verfügbarkeit

Was dich trägt, steht in keiner Bilanz, und was dich verbraucht, steht dort auch nicht.

Morgens um halb sieben kommt der Müllwagen. Ich höre das Rumpeln auf der Straße, das Klappern der Tonnen, und erst dann wird mir bewusst: Es ist schon wieder Morgen.

So hat mein Arbeitstag jahrelang geendet. Nicht mit Müdigkeit, nicht mit Hunger, nicht mit einem Blick auf die Uhr. Mit der Müllabfuhr. Oder mit der Morgensonne, die irgendwann so grell auf den Bildschirm fällt, dass ich nichts mehr erkenne. Sechs Stunden am Stück an einer Sache, ohne eine einzige Unterbrechung, ohne dass ich es gemerkt hätte.

Ich erzähle dir das nicht als Heldengeschichte, auch wenn es sich lange so angefühlt hat. Ich erzähle es, weil dieses Kapitel von dem handelt, was in keiner Rechnung dieses Buches auftaucht: von meinem Kopf, meinem Körper und den Menschen um mich herum. Und von dem Preis, den ständige Verfügbarkeit kostet, auch wenn niemand eine Rechnung schickt.

Ein Cent pro Sekunde war mein Ziel. Aber es gibt Sekunden, die man nicht in Cent umrechnen sollte. Dieses Kapitel handelt von ihnen.

Mein Kopf, wie er ist

Ich habe ADHS. Ich schreibe das so nüchtern wie möglich, weil ich nichts über deinen Kopf weiß und niemandem eine Diagnose stelle. Ich kann dir nur erzählen, wie es bei mir ist, und was ich daraus gemacht habe.

Solange ich mich kenne, war ich hibbelig, neugierig, schnell. Immer in Bewegung, immer drei Gedanken gleichzeitig. In Istanbul hatten die Erwachsenen um mich herum, allen voran mein Lehrer Veli Hoca, ein wachsames Auge auf den Jungen, der nicht stillsitzen konnte. In Deutschland gab es gleich ein Wort für mich: Zappelphilipp. So heißt das Kind im „Struwwelpeter“, das so lange kippelt, bis das Tisch Tuch samt Essen auf dem Boden liegt. Ich war der Zappelphilipp. Und ich habe lange geglaubt, das sei ein Makel.

Festgestellt wurde es, als ich 12 war, kurz nach der Ankunft in Berlin. Es gab Untersuchungen, Tests, Gespräche, am Ende ein Wort. Und dann passierte: nichts. Keine Behandlung, keine Begleitung. Man stellte fest, was mit mir „ist“, und ließ mich damit allein.

Im Rückblick ist das zwiespältig. Vielleicht hätte mir frühe Hilfe manches leichter gemacht. Ich weiß es nicht. Sicher ist nur: Ich musste selbst herausfinden, wie dieser Kopf funktioniert. Ich musste lernen, mit ihm zu leben, wie er ist, und am Ende, ihn zu nutzen.

Denn das, was da festgestellt wurde, war kein schlechter Tag und keine Phase. Es zieht sich durch mein ganzes Leben, lange bevor ich ein Wort dafür hatte. Als Kind bin ich damit durch jedes Raster gefallen, weil ich nicht so funktionierte, wie die Welt es erwartete.

Es kam aber nicht nur als Unruhe. Dieselbe Neugier, die mich zappeln ließ, interessiert sich bis heute für unfassbar viele Dinge. Ich hatte immer das Gefühl, schneller zu lernen als andere, ob eine Sprache, etwas Technisches oder Mathe. In Mathe war ich richtig gut. Ich habe gern gemalt. Aber mein Herz schlug von Anfang an für den Computer.

Die deutlichste Spur ist mein Rhythmus. Ich war nie der Typ, der um acht Uhr fit am Schreibtisch sitzt. Mein Kopf läuft nachts zu Hochform auf. Ab Mitternacht wird es still, die Welt schläft, und in mir geht das Licht an. Ich setze mich an eine Sache, Code, ein Problem, eine Idee, und dann verschwindet die Zeit. Bis der Müllwagen kommt.

Diese Fähigkeit, mich vollständig in eine Sache zu versenken, hat meine Firmen gebaut. Ich habe nicht von neun bis 17 Uhr programmiert. Ich habe von Mitternacht bis zum Morgen durchgemacht, weil ich es konnte und weil ich es wollte. Was in der Schule ein Defizit war, wurde am Rechner eine Stärke, sobald ich sie auf das Richtige lenkte.

Die Arbeitswelt ist auf einen anderen Takt gebaut: acht bis 17 Uhr, Büro, Meeting, Mittagspause. Für mich war das nie eine Option. Ich hätte mich jeden Tag gegen mein eigenes Gehirn stellen müssen. Also habe ich irgendwann eine Entscheidung getroffen: Ich passe nicht mich der Realität an, ich biege die Realität, bis sie zu mir passt. Websites, die rund um die Uhr laufen. Firmen, in denen das Ergebnis zählt und nicht die Uhrzeit.

Das war keine Bequemlichkeit. Es war die einzige Art, wie ich auf Dauer arbeiten konnte. Und ich sage ausdrücklich dazu: Es ist mein Weg, kein Rezept. Ich weiß nicht, was deinem Kopf hilft. Ich weiß nur, dass es Verschwendung ist, die Hälfte seiner Kraft dafür zu verbrauchen, gegen sich selbst anzukämpfen.

Zu diesem Kopf gehört noch etwas, das mit Arbeit erst einmal nichts zu tun hat. Ich bin ein sehr gefühlvoller Mensch. Gerechtigkeit ist mir fast schmerzhaft wichtig. Und ich neige dazu, die Probleme anderer ernster zu nehmen als meine eigenen. Wenn jemand in meinem Umfeld eine Sorge hat, wird sie zu meiner Sorge, oft mehr, als sie seine ist.

Das ist eine Stärke, und ich würde sie nicht hergeben. Aber wer ständig die Lasten anderer trägt, vergisst leicht, dass er selbst auch welche hat. Über Jahre habe ich mich um alles und jeden gekümmert und mich selbst dabei hintangestellt. Dieselbe Verkabelung, die mich tief fühlen lässt, kann mich dazu bringen, mich selbst zu verlieren. Eine Stärke und eine leise Last, untrennbar dieselbe Münze.

* * *

Derselbe Kopf, der sich sechs Stunden in eine Sache versenken kann, kann in einer einzigen Sekunde eine Entscheidung treffen, die vieles zerstört. Das ist die andere Seite: die Impulsivität. Bei mir fallen Reiz und Reaktion am liebsten sofort zusammen, ohne Pause dazwischen.

Die Kunst ist, die Waffe von der Falle zu trennen. Den Fokus auf das lenken, was zählt. Und zwischen den Impuls und die Tat einen Raum schieben. Ein einziger Atemzug zwischen „ich will jetzt“ und „ich tue jetzt“ kann den Unterschied zwischen Aufbau und Zerstörung bedeuten. Ich habe diesen Raum nicht von Natur aus. Ich muss ihn jedes Mal bauen, und manchmal gelingt es nicht.

Und dann sind da die Krücken. Von den guten war in Kapitel 12 die Rede: Kalender, aufgeschriebene Abläufe, Erinnerungen, alles, was meinem Kopf hilft, den Alltag zu halten. Hier geht es um die andere Sorte. Um das, was die Unruhe dämpft, statt sie zu verstehen.

Zur Ehrlichkeit dieses Buches gehört: Auch ich hatte als Jugendlicher eine solche Krücke. Ich empfehle sie niemandem, ausdrücklich nicht. Ich erzähle es, weil dieses Kapitel nichts wert ist, wenn ich beschönige. Es fing an in einer Zeit, in der das Chaos in mir keinen Ausgang hatte. Es war ein Weg, das Unaushaltbare auszuhalten. Eine Krücke.

Eine Krücke hilft dir zu gehen, wenn du verletzt bist. Aber sie heilt das Bein nicht. Wer ein Leben lang an der Krücke bleibt, ohne je die Wunde anzuschauen, betrügt sich selbst. Ich habe diese Wunde lange nicht angeschaut. Erst nach den Brüchen mit Anfang 40 habe ich angefangen, die Ursache ernst zu nehmen statt nur das Symptom. Das ist ein Prozess, kein abgehakter Punkt. Aber die Richtung stimmt.

Vielleicht hast du auch eine. Nicht meine, aber eine. Vielleicht das Glas Wein jeden Abend, das Scrollen, das die Leere für eine Stunde füllt, das Essen ohne Hunger. Oder die Arbeit, in die du dich vergräbst, um nicht fühlen zu müssen. Die Arbeit ist die einzige Krücke, für die man gelobt wird. Deshalb ist sie die gefährlichste.

Krücken sind nicht das eigentliche Problem. Manchmal braucht man sie, um durch eine harte Zeit zu kommen. Das Problem ist, wenn aus der Krücke ein Dauerzustand wird. Welche benutzt du, um dir eine Frage nicht stellen zu müssen? Du kennst die Antwort, während du das liest. Und wenn du dabei merkst, dass deine Krücke dich mehr trägt, als dir lieb ist: Das ist kein Fall für ein Buch über Geld. Das ist ein Fall für einen Menschen, der sich damit auskennt.

Der Preis ständiger Verfügbarkeit

Jetzt zu dem Preis, den dieses Kapitel im Titel trägt. Ich meine damit nicht nur Nachtschichten wie meine. Ich meine etwas, das fast alle kennen, die ich treffe: das Telefon auf dem Nachttisch. Die Mail im Urlaub. Die Gewissheit, dass man jederzeit unterbrochen werden kann, und die Gewohnheit, sich selbst zu unterbrechen, bevor es jemand anderes tut.

Verfügbarkeit fühlt sich an wie Pflicht, bei Unternehmern ganz besonders. Wenn an dir die Existenz von Mitarbeitenden hängt, stehst du anders auf am Morgen, und du gehst anders ins Bett. Ich habe das lange als Beweis genommen, dass ich gebraucht werde. Im Rückblick brauchten mich die Firmen nicht in jeder dieser Stunden. Das zu merken hat Jahre gedauert.

Rechnen wir den Preis einmal in der Währung dieses Buches, auch wenn er sich damit nicht erschöpft. Wer an fünf Abenden in der Woche je eine halbe Stunde geschäftliche Nachrichten liest, gibt dafür 2,5 Stunden je Woche. Im Jahr, bei 52 Wochen, sind das 130 Stunden. Das sind mehr als drei Arbeitswochen zu 40 Stunden. Unbezahlt, abends, und in einer Zeit, die jemand anderem gehörte: dir, deiner Familie, deinem Schlaf.

Was fünf halbe Stunden am Abend im Jahr kosten

Keine dieser Sekunden hat einen Gegenwert auf dem Konto.



Dieselben 130 Stunden als Arbeitswochen zu 40 Stunden:



Modellrechnung: an fünf Abenden je eine halbe Stunde geschäftliche Nachrichten, 52 Wochen, Arbeitswoche zu 40 h. Unbezahlt, abends, aus der Zeit, die dir, deiner Familie oder deinem Schlaf gehörte.

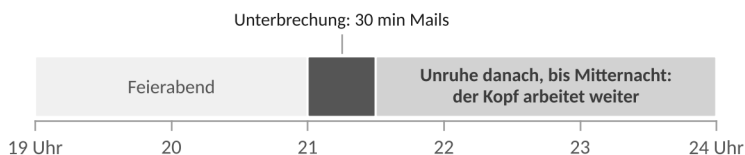
Abbildung 14.1: Fünf halbe Stunden geschäftliche Nachrichten am Abend sind 2,5 Stunden je Woche, 130 Stunden im Jahr, 3,25 Arbeitswochen zu 40 Stunden oder 468.000 Sekunden ohne Gegenwert auf dem Konto. Modellrechnung mit 52 Wochen, unbezahlt und abends.

In Sekunden, weil wir in diesem Buch nun einmal in Sekunden denken: 468.000. Keine davon hat ein Gegenwert auf dem Konto. Und das ist noch der kleine Teil des Preises. Der größere liegt darin, dass die halbe Stunde nicht halb bleibt. Eine Mail um 21 Uhr beschäftigt den Kopf bis Mitternacht. Die Unterbrechung ist kurz, die Unruhe danach ist lang.

Dann der Körper. Ich mache hier keine medizinischen Aussagen, dafür bin ich der Falsche. Ich sage nur, was ich bei mir beobachtet habe. Ich habe meinen Körper jahrelang als Träger meines Kopfes behandelt. Er bekam Schlaf, wenn der Müllwagen kam, Essen, wenn Zeit war, Bewegung selten. Der Körper hat nicht sofort protestiert. Er hat die Rechnung gesammelt und später vorgelegt, so wie es Körper tun. Das ist keine Diagnose. Das ist eine Erfahrung, und ich wünsche sie niemandem.

Die halbe Stunde bleibt nicht halb

Die Unterbrechung ist kurz. Die Unruhe danach ist lang.



Schema eines Abends, erfundenes Beispiel: eine geschäftliche Mail um 21 Uhr beschäftigt den Kopf bis Mitternacht. Nur die 30 Minuten stehen in der Rechnung oben; die Stunden danach stehen nirgends.

Abbildung 14.2: Die halbe Stunde bleibt nicht halb: Eine geschäftliche Mail um 21 Uhr unterbricht den Abend für 30 Minuten und beschäftigt den Kopf bis Mitternacht. Schema eines Abends, erfundenes Beispiel; nur die 30 Minuten stehen in der Rechnung, die Unruhe danach steht nirgends.

Dann die Menschen. Wer immer verfügbar ist, ist für niemanden ganz da. Das Gespräch, bei dem du auf das Telefon schaust. Der Abend, an dem du körperlich anwesend bist und gedanklich im Posteingang. Die Menschen um dich merken das früher als du. Sie sagen es nur meistens nicht, bis es zu spät ist.

Und dann das, was am schwersten zu benennen ist: Wer ständig verfügbar ist, hat keine Zeit, in der er niemandem gehört. Keine Pause im Sinn von Kapitel 13, keine Note, die leise bleibt. Das Stück läuft durch. Irgendwann hört man sich selbst nicht mehr.

Manchmal ist der Preis gerechtfertigt: in einer Krise, in einer Aufbau-phase, wenn ein Kind krank ist oder ein Betrieb am seidenen Faden hängt. Dann zahlst du ihn bewusst, für eine begrenzte Zeit. Das Problem ist der Dauerzustand, den niemand beschlossen hat. Die Verfügbarkeit, die irgendwann einfach da war und nie wieder infrage gestellt wurde.

Erreichbar zu sein ist keine Leistung. Es ist ein Preis, und du solltest wissen, wofür du ihn zahlst.

Verarbeiten statt stauen

In mir war immer ein Druck. Schon als Kind, erst recht als Jugendlicher in Berlin. Wut, Enttäuschung, das Gefühl, ausgeliefert zu sein. All das war da und hatte keinen Ausgang. Und Druck, der keinen Ausgang hat, sucht sich selbst einen. Meistens den zerstörerischsten, den er finden kann.

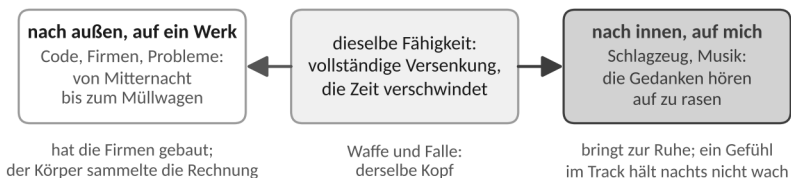
Meine Rettung war, dass ich früh einen anderen Ausgang fand. Mit 12 fing ich an, Schlagzeug zu spielen. Ich konnte das Chaos in mir nehmen und in einen Rhythmus verwandeln. Aus etwas Zerstörerischem wurde etwas Geformtes. Das ist der Kern dieses Abschnitts in einem Satz: Gefühle und Gedanken müssen zum Ausdruck kommen, sonst fressen sie dich von innen.

Beim Musikmachen passiert etwas mit mir, das mehr ist als Dampf ablassen. Ich gerate in einen Zustand, in dem die Zeit verschwindet und die Gedanken aufhören zu rasen. Es gibt kein Gestern und kein Morgen, nur den nächsten Schlag. Manche nennen das Flow. Ich nenne es den Ort, an dem ich wieder ins Gleichgewicht komme.

Vielleicht fällt dir auf, dass ich diesen Zustand oben schon einmal beschrieben habe, als es um den Müllwagen ging. Das ist kein Zufall. Es ist dieselbe Fähigkeit in zwei Richtungen. Die Versenkung in die Arbeit hat Firmen gebaut. Die Versenkung in die Musik bringt mich zur Ruhe. Einmal richtet sich der Kopf nach außen, auf ein Werk. Einmal nach innen, auf mich selbst. Dieselbe Verkabelung, die oben wie ein Preis aussah, ist hier mein Anker.

Ein Kopf, zwei Richtungen

Einmal richtet sich die Versenkung nach außen, auf ein Werk. Einmal nach innen, auf mich selbst.



Eigene Erfahrung des Autors, keine medizinische Aussage und kein Rezept. Du musst kein Musiker sein: Laufen, Tagebuch, Zeichnen, ein Spaziergang tun dasselbe, wenn es regelmäßig geschieht.

Abbildung 14.3: Dieselbe Fähigkeit zur vollständigen Versenkung in zwei Richtungen: nach außen auf ein Werk (Code, Firmen, bis zum Müllwagen) und nach innen auf sich selbst (Schlagzeug, Musik, zur Ruhe). Eigene Erfahrung des Autors, keine medizinische Aussage und kein Rezept.

Wie wichtig dieser Ausgang ist, habe ich erst mit 40 richtig verstanden, als vieles auf einmal zusammenkam: der Verlust in Japan aus Kapitel 7 und das Ende einer Beziehung. In dieser Zeit hätte mich der Druck zerreißen können. Stattdessen habe ich getan, was ich immer getan habe, nur intensiver als je zuvor. Ich habe es rausgelassen. In Musik.

So entstand die Musik, die ich heute unter dem Namen ART BEAT FEAST VERSE veröffentliche; was daraus wurde, erzähle ich in Kapitel 15. Jeder Titel war ein Gefühl, das raus musste, für das es keine Worte gab oder keinen Menschen, dem ich es hätte sagen können. Manche dieser Stücke hört fast niemand. Das war auch nie der Punkt. Der Punkt war, dass ein Gefühl, das in einem Track steckt, mich nachts nicht mehr wach hält. Es ist jetzt draußen, wo ich es anschauen kann.

Du musst kein Musiker sein, um diesen Ausgang zu brauchen. Für die eine ist es das Laufen, bei dem der Kopf nach dem dritten Kilometer still wird. Für den anderen das Tagebuch, das Zeichnen, der Spaziergang, auf dem man laut mit sich selbst redet. Es geht nicht darum, gut zu sein. Es geht darum, dass es rauskommt. Verarbeiten ist keine Frage von Talent. Es ist eine Frage von Erlauben.

Und es ist keine einmalige Befreiung. So wie der Druck täglich neu entsteht, muss das Ventil regelmäßig geöffnet werden. Am Schlagzeug lernt man das als Erstes: Ein Rhythmus, der heute nicht sitzt, sitzt in drei Wochen, wenn du ihn jeden Tag spielst. Nicht, weil du begabter geworden bist. Weil Wiederholung aus Anstrengung Gewohnheit macht. Beim Verarbeiten ist es bei mir genauso.

Menschen sind keine Posten

Jetzt zu den Menschen, und hier muss ich etwas korrigieren, das ich früher selbst gesagt habe. Ich habe lange in Kategorien gedacht: Menschen, die Energie geben, und Menschen, die Energie nehmen. Plus und Minus. Das klingt klar, und es ist falsch. Nicht, weil es keine Beziehungen gäbe, die schaden. Sondern weil die Rechnung die meisten Menschen in deinem Leben falsch einordnet.

Eine kranke Mutter kostet Kraft. Ein Kind, das nachts nicht schläft, kostet Kraft. Ein Freund in der Krise, ein Kollege, der gerade nicht liefert, ein Partner mit einem schlechten Monat. Sie alle nehmen in diesem Moment mehr, als sie geben. Wer sie deshalb als Minus verbucht, hat nicht verstanden, was Fürsorge ist. Es ist genau das, was man nicht in Geldwerten oder Energiewerten rechnen sollte. In Kapitel 11 habe ich gesagt, dass die Menschen, mit denen ich gebaut habe, in keiner Bilanz stehen. Privat gilt das erst recht.

Ich habe mit Menschen Dinge gebaut, an die ich allein nie herangekommen wäre: mit Martin, mit Jörg und mit den rund 100 Menschen, von denen Kapitel 11 erzählt. Keiner von ihnen war ein Posten.

Trotzdem gibt es Beziehungen, die dich beschädigen. Ich habe auch das erlebt und ziehe daraus einen Satz, der mir wichtiger ist als jede Zahl in diesem Buch: Geld fehlt? Das lässt sich lösen. Aber wenn Vertrauen und Respekt fehlen, ist das das Schlimmste. Geld habe ich verloren und zurückverdient. Vertrauen und Respekt, einmal zerstört, lassen sich nicht einfach zurückverdienen.

Nur: Die Antwort auf eine schwierige Beziehung ist nicht automatisch „entfernen“. Das ist die bequeme Antwort, und sie ist oft die falsche. Ich schlage dir drei Fragen vor, die genauer sind als Plus und Minus.

Die erste Frage: Ist das eine Verpflichtung, die ich brauche oder will? Familie, enge Freunde, ein Team, für das du Verantwortung trägst. Diese Beziehungen kosten etwas, und das ist in Ordnung. Du zahlst nicht, weil du zu schwach bist, dich zu lösen. Du zahlst, weil sie dir etwas bedeuten. Hier ist die Aufgabe nicht Abstand, sondern Kraft: dafür zu sorgen, dass du sie hast. Ein Ventil, Schlaf, Zeit, in der du niemandem gehörst.

Die zweite Frage: Ist das etwas, das sich besprechen lässt? Die meisten Belastungen zwischen Menschen sind keine Bosheit. Sie sind unausgesprochene Erwartungen. Der Freund, der immer anruft, wenn er etwas braucht, weiß vielleicht nicht, dass es dich leert. Die Kollegin, die abends schreibt, weiß vielleicht nicht, dass du es liest. Ein Gespräch ist unbequem und fast immer billiger als der stille Rückzug.

Und manchmal ist die Lösung nicht, weniger zu geben, sondern endlich selbst um etwas zu bitten. Für Menschen wie mich, die lieber tragen als getragen werden, ist das der schwerste Teil.

Die dritte Frage: Ist das tatsächlicher Schaden? Es gibt Beziehungen, in denen Respekt fehlt, in denen du ausgenutzt, belogen oder klein gemacht wirst. Hier hilft kein weiteres Verstehen und kein weiteres Gespräch über dasselbe. Hier braucht es Schutz: Abstand, klare Grenzen, bei Geld auch Kontrolle im Sinn von Kapitel 7. Das ist keine Abrechnung und kein Hass. Es ist Selbstschutz, und du musst dich dafür nicht rechtfertigen.

Der Unterschied zwischen der zweiten und der dritten Frage ist der wichtigste in diesem Kapitel. Wer ihn nicht kennt, macht einen von zwei Fehlern: Er bleibt bei dem, was ihn beschädigt, und nennt es Loy-

alität. Oder er entfernt Menschen, die nur ein Gespräch gebraucht hätten, und nennt es Selbstschutz. Beides habe ich gesehen, auch bei mir.

Drei Spalten statt Plus und Minus

Menschen sind keine Posten. Wer gerade mehr nimmt, als er gibt, ist deshalb kein Minus.

1 Brauche oder will ich diese Verpflichtung?	2 Lässt sich das besprechen?	3 Ist das tatsächlicher Schaden?
Familie, enge Freunde, ein Team, für das du Verantwortung trägst. Sie kostet etwas, und das ist in Ordnung. Aufgabe: Kraft, nicht Abstand. Was brauche ich, um sie zu tragen? Ventil, Schlaf, Zeit für niemanden.	Unausgesprochene Erwartungen: der Freund, der nur anruft, wenn er etwas braucht; die Kollegin, die abends schreibt. Aufgabe: das Gespräch, in den nächsten sieben Tagen. Manchmal auch: selbst um etwas bitten.	Respekt fehlt; du wirst ausgenutzt, belogen oder klein gemacht. Kein weiteres Gespräch über dasselbe. Aufgabe: Schutz, Abstand, klare Grenzen, bei Geld Kontrolle (Kapitel 7). Keine Rechtfertigung nötig.

Blatt für die Mission dieses Kapitels (30 Minuten). Die beiden Fehler: bei dem bleiben, was beschädigt, und es Loyalität nennen; oder Menschen entfernen, die nur ein Gespräch gebraucht hätten.

Abbildung 14.4: Drei Spalten statt Plus und Minus: Verpflichtungen, die du brauchst oder willst (Aufgabe: Kraft sichern); Belastungen, die sich besprechen lassen (Aufgabe: das Gespräch in sieben Tagen); tatsächlicher Schaden (Aufgabe: Schutz durch Abstand, Grenzen, Kontrolle). Blatt für die Mission dieses Kapitels, 30 Minuten.

Eines noch, weil ich kein bitterer Mensch werden will und du es auch nicht sollst. Was ich erlebt habe, hat mich nicht gelehrt, niemandem mehr zu vertrauen. Es hat mich gelehrt, genauer hinzuschauen, und den Mut zu haben, Abstand zu nehmen, wo Vertrauen und Respekt fehlen. Ein hartes Herz wäre der einzige Verlust gewesen, der wirklich zählt.

DER STOIKER SAGT

Marc Aurel notiert in seinen „Selbstbetrachtungen“ (Buch 5, Abschnitt 1) sinngemäß: Wenn du morgens ungern aufstehst, sag dir, dass du aufstehst, um die Arbeit eines Menschen zu tun. Ich lese das umgekehrt. Wer den Müllwagen als Wecker hat, darf sich auch die Frage

nach dem Schlaf stellen. Zur Arbeit eines Menschen gehört, dass er einer bleibt.

Für die Menschen gilt ein anderer Rat. Epiktet empfiehlt im „Handbüchlein“ (Abschnitte 3 und 11), das, was man liebt, so zu halten wie etwas Zerbrechliches, das einem nur geliehen ist: mit offener Hand, nicht mit der Faust. Was geht, ist nicht verloren, sondern zurückgegeben. Das ist keine Kälte. Es ist die einzige Art zu lieben, die einen nicht auffrisst.

WAS DU MITNIMMST

- Dein Kopf ist, wie er ist: Bau dein Arbeiten um seine starken Stunden, statt täglich gegen ihn anzukämpfen.
- Krücken tragen dich durch harte Zeiten, aber sie heilen keine Wunde, die du nie anschaust.
- Ständige Verfügbarkeit ist keine Leistung, sondern ein Preis; zahl ihn bewusst und befristet, nie aus Gewohnheit.
- Menschen sind keine Posten: Brauche ich diese Verpflichtung, lässt sich das besprechen, oder fehlt hier eine Grenze?

Mission: Zieh drei Spalten

Nimm ein Blatt und zieh drei Spalten. Schreib in die erste alle Verpflichtungen gegenüber Menschen, die du brauchst oder willst, auch wenn sie dich gerade viel kosten: Familie, Freunde, Team. Daneben ein Stichwort, was du brauchst, um sie tragen zu können.

In die zweite Spalte kommt alles, was dich belastet und sich besprechen ließe: die Erwartung, die nie ausgesprochen wurde, die Bitte, die du selbst nie gestellt hast. Wähl einen Punkt und führ das Gespräch in den nächsten sieben Tagen.

In die dritte Spalte schreibst du, wo eine Grenze fehlt. Deine Erreichbarkeitsregel hast du in Kapitel 13 aufgeschrieben; hier geht es um

Menschen. Und falls dort ein Mensch steht, der dir tatsächlich schadet:
Welcher erste Schritt schützt dich?

30 Minuten reichen für die Liste. Der erste Schritt in der dritten Spalte
darf länger dauern. Die Liste sieht niemand außer dir.

15 — Was willst du mit deinem Leben anfangen?

Die Frage nach dem Geld lässt sich rechnen. Die Frage nach dem Leben musst du selbst beantworten.

Jahrelang hatte ich eine einzige Frage: Wie viel? Wie viel kommt rein, wie viel bleibt, wie viel fehlt noch bis zu meinem Cent pro Sekunde. Diese Frage hat mich aus den ersten Jahren getragen. Sie hat mich nachts wach gehalten und morgens aus dem Bett geholt. Ich bin ihr dankbar.

Aber sie hat ein Ablaufdatum. Irgendwann ist sie beantwortet, oder wenigstens so weit beantwortet, dass sie dich nicht mehr jagt. Dann steht eine zweite Frage im Raum, und die ist unbequemer: Was willst du mit deinem Leben anfangen, wenn du deine Zeit nicht mehr vollständig verkaufen musst?

Ich habe mir diese Frage spät gestellt, weil die erste so laut war. Wer rennt, schaut nicht auf die Landkarte. Erst mit 40 wurde es still genug, um die zweite Frage zu hören.

Du musst nicht warten, bis es bei dir still wird. Die zweite Frage gilt nicht erst ab einer bestimmten Kontozahl. Sie gilt für jeden freien Nachmittag, den du jetzt schon hast. Für die zwei Stunden am Sonntag, für den Abend, an dem niemand etwas von dir will. Was machst du damit? Und ist das, was du damit machst, deine Entscheidung?

Der erste Teil dieses Buches hat am Spielraum gearbeitet: am Bedarf, an den Einnahmen, am Vermögen, an den Risiken. Der zweite Teil hat gefragt, wie du Zeit zurückholst. Dieses Kapitel fragt, wofür. Ohne diese Frage ist der ganze Spielraum nur ein größeres Wartezimmer.

Ich habe keine Anleitung zum richtigen Leben. Ich kann dir nur zeigen, wie ich die Frage für mich beantwortet habe, und welche Formen selbst

gewählter Zeit ich dabei gefunden habe. Deine Antwort wird anders aussehen. Das ist kein Mangel dieses Kapitels. Das ist sein Zweck.

* * *

Was Japan mich lehrte

Zu meinem 40. Geburtstag bin ich nach Japan gereist. Es war ein Land, das ich mir lange gewünscht hatte. Ich wollte diesen runden Geburtstag dort feiern, an der Schwelle zu einem freieren Leben, in dem ich aufhören wollte, operativ zu arbeiten. Ich hatte mir das als Krönung gedacht. Dass dieselbe Reise den teuersten Tag meines Lebens enthielt, weißt du aus Kapitel 7.

Und doch hat mir Japan mitten in diesem Einschnitt etwas gegeben, das größer war als der Verlust. Ich habe dort gesehen, was es heißt, seine Arbeit zu ehren. Vom Essen über den Tempel bis zur Straße wird alles mit einer Sorgfalt getan, die ich so nirgends gesehen habe. Alles ist harmonisch, alles ist sauber. Jeder nimmt seine Aufgabe ernst, und jeder nimmt den Menschen vor sich ernst.

Japan ist für mich das Land der Zukunft und der Tradition zugleich. Ein Ort zwischen Moderne und Glaube, voller Würde im Detail.

Ein einziger Moment hat mir das klarer gemacht als jedes Buch. Ich wohnte in einem Onsen-Hotel, einem traditionellen Bad, in der Gegend von Fukushima. Beim Einchecken sagte man mir am Empfang: Falls ein Insekt in mein Zimmer käme, solle ich bitte anrufen. Dann würde jemand kommen und es unversehrt nach draußen bringen. Nicht töten. Nicht mit einem Spray, nicht mit der Zeitung. Dafür gab es eigene kleine Behälter, um das Tier vorsichtig einzufangen und draußen freizulassen. Für ein einzelnes Insekt.

Ich saß da, und etwas in mir wurde ganz still. Das war der Moment, in dem ich verstand, woher die Sorgfalt kommt, die ich überall sah. Sie ist Respekt vor dem Leben, und dieser Respekt wird nicht in wichtig und

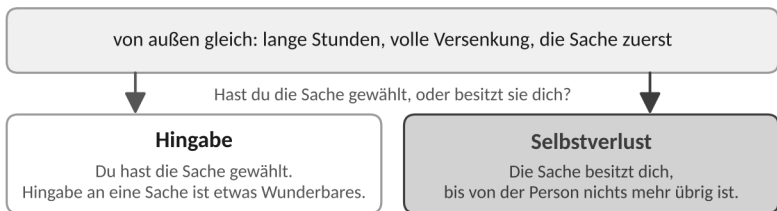
unwichtig aufgeteilt. Wer ein Insekt ehrt, ehrt auch seine Arbeit, sein Essen und den Menschen, der ihm gegenübersteht. In meinem tiefsten Tief lehrte mich ein eingefangenes Insekt, was es heißt, das Leben zu ehren.

Japan war auch ein Spiegel, der nicht nur Schönes zeigte. Ich war mit einer romantischen Vorstellung gekommen. Ich dachte, ich treffe dort Ninjas und Samurai, Menschen mit einem unbeugsamen Willen. Stattdessen traf ich oft sehr zurückhaltende Menschen, freundlich, aber fern. So kam es mir jedenfalls vor; vielleicht lag es an mir. Für einen freien Menschen ist Japan ein Traum. Wer nur Arbeitsmensch ist, kann sich dort in der Arbeit verlieren, bis von der Person nichts mehr übrig ist.

Und trotzdem, oder gerade deshalb, ist Japan nach meiner Vorstellung vom Leben das beste Land, das ich kenne. Ein Ort, der allem Lebendigen mit Respekt begegnet.

Hingabe oder Selbstverlust

Der Unterschied liegt nicht im Einsatz, sondern darin, wer wen besitzt.



Gilt für Arbeit, für Geld und für jedes Ziel, auch für einen Cent pro Sekunde. Schema, keine Messung.

Abbildung 15.1: Hingabe und Selbstverlust sehen von außen gleich aus: lange Stunden, volle Versenkung, die Sache zuerst. Der Unterschied liegt in der Frage, ob du die Sache gewählt hast oder ob sie dich besitzt; das gilt für Arbeit, Geld und jedes Ziel, auch für einen Cent pro Sekunde. Schema, keine Messung.

Genau diese Spannung habe ich mitgenommen. Hingabe an eine Sache ist etwas Wunderbares. Selbstverlust in einer Sache ist das Gegenteil

davon, und von außen sehen beide gleich aus. Der Unterschied liegt in der Frage, ob du die Sache gewählt hast oder ob sie dich besitzt. Das gilt für Arbeit, für Geld und für jedes Ziel, auch für einen Cent pro Sekunde.

* * *

Kunst, Lernen, Genuss: Formen selbst gewählter Zeit

Wenn du deine Zeit nicht mehr vollständig verkaufen musst, hat sie keinen Preis mehr. Das klingt gut, ist aber zunächst ein Problem. Verkaufte Zeit hat eine Struktur: Termine, Aufgaben, einen Chef oder einen Kunden, der dir sagt, was als Nächstes kommt. Freie Zeit hat das nicht. Du musst ihr selbst eine Form geben, sonst füllt sie jemand anderes.

Das ist die Falle, in die ich am Anfang getappt bin. Ich hatte Zeit zurückgeholt und wusste zuerst nicht, wohin damit. Ein freier Tag fühlte sich an wie ein unproduktiver Tag, weil „Wie viel?“ die einzige Form war, die ich kannte. Es hat gedauert, bis ich verstand, dass das kein Zeitproblem war, sondern ein Kopfproblem.

Ich will dir fünf Formen zeigen, die bei mir seitdem diese Rolle übernommen haben. Sie sind keine Liste zum Abarbeiten. Sie sind das, was ich gefunden habe, als die erste Frage leiser wurde.

Die erste Form ist die Kunst. Nach dem Einschnitt mit 40 habe ich die Musik neu entdeckt, nicht als Hobby, sondern als Sprache. Unter dem Namen ART BEAT FEAST VERSE sind in rund zwei Jahren über 300 Musiktitel entstanden. Das war kein Geschäftsplan und kein Versuch, Charts zu stürmen. Warum diese Musik entstehen musste, habe ich in Kapitel 14 erzählt.

Rechne es kurz nach, dann siehst du, was das bedeutet: über 300 Titel in 24 Monaten sind mehr als 12 im Monat, also alle paar Tage einer. Das ist keine Leistungszahl, auf die ich stolz bin. Es ist ein Maß dafür, wie viel sich angestaut hatte.

Dazu kamen das Malen und das Schreiben. Ich fing wieder an, Bücher zu entwerfen, um meine Gedanken zu sammeln. Das Buch, das du gerade liest, ist ein Teil davon. Aus der schwierigsten Zeit meines Lebens entstand das Kreativste, das ich je gemacht habe. Nicht weil Leid an sich gut wäre. Das ist es nicht. Sondern weil ich dem Durcheinander eine Form geben konnte, statt nur darunter zu leiden.

Für dich muss es keine Musik sein. Ein Tagebuch, ein Garten, ein Holzregal, ein Foto am Tag. Entscheidend ist nicht, ob es gut wird. Entscheidend ist, dass es deins ist und dass niemand es bestellt hat. Kunst in diesem Sinn ist alles, wobei am Ende etwas da ist, das vorher fehlte. Und du bist der Grund dafür.

Die zweite Form ist das Lernen. Fast alles, was ich kann, habe ich mir selbst beigebracht. Das Programmieren auf Papier als Kind in Istanbul, Deutsch über Strategiespiele, später Klavier, Bass, Hang Drums und Percussion. Niemand hat es mir gezeigt. Ich habe es mir geholt. Wenn dir jemand sagt, du brauchst erst einen Abschluss oder eine Erlaubnis, bevor du anfangen darfst, dann prüfe das. Für sehr vieles stimmt es nicht. Für manches schon, und dann ist der Abschluss der Weg, nicht das Hindernis.

Lernen kostet Zeit, und beim Lernen kostet es oft auch Geld: ein Instrument, ein Kurs, Material, Fehlversuche. Ich habe gelernt, das nicht als Ausgabe zu verbuchen, die sich rechnen muss. Nicht alles im Leben muss sich rechnen. Manche Dinge tust du nicht, weil sie Geld bringen, sondern weil sie dich zu dem machen, der du bist.

Wenn dein Hobby nicht dein Beruf werden kann, dann Sorge wenigstens dafür, dass du es trotzdem auslebst. Ein Leben, in dem nur das Platz hat, was Geld bringt, ist ein armes Leben, egal wie voll das Konto ist. Ich habe beides gesehen: Menschen mit wenig Geld und einem vollen Leben, und ein Konto, das wuchs, während der Kalender leer blieb. Das zweite war meins.

Die dritte Form ist der Genuss. Das Feast, das Festmahl, steht nicht zufällig mitten in dem Namen, unter dem ich heute Kunst und Musik mache. Essen ist für mich Kultur in ihrer reinsten Form, ein Gedächtnis der Welt, das man schmecken kann. Ich habe mir vorgenommen, überall die ganze Bandbreite zu erleben, vom Streetfood an der Straßenecke bis zur Sterneküche. Beides erzählt etwas über ein Land.

Das beste Essen meines Lebens hatte ich in Japan: echtes Kobe-Rind, so kunstvoll und so unfassbar gut, dass es fast eine spirituelle Erfahrung war. Dieselbe Sorgfalt, die dort ein Insekt rettet, steckt auch in einem Stück Fleisch. Ich erzähle das nicht, um dir Sterneküche zu empfehlen. Ich erzähle es, weil Genuss Aufmerksamkeit ist. Ein Brot vom Bäcker um die Ecke kann dieselbe Aufmerksamkeit bekommen, wenn du sie ihm gibst.

Zum Genuss gehört bei mir das Reisen. Ich habe über 40 Länder gesehen. Japan war der intensivste Ort, aber nicht der einzige, der mich geprägt hat. 2022 bin ich vier Monate lang durch Europa gereist, am Stück, mit dem Auto. Reisen und Essen sind für mich keine Hobbys. Sie nähren meine Kreativität, die Musik, die Bilder, die Projekte.

Die Strecke führte von Deutschland über Belgien nach Frankreich, in die Schweiz, nach Südtirol und Italien. Von Mailand nach Venedig, weiter nach Salzburg und Wien. Durch Slowenien und Kroatien, über Tschechien und Polen zurück. Und dann noch nach Dänemark und bis nach Sizilien.

Seitdem suche ich mir alle paar Wochen einen neuen Ort. Manche Länder habe ich immer wieder besucht, Dänemark neunmal, Italien achtmal. Reisen ist für mich keine Flucht, sondern eine Quelle.

Ich weiß, dass das ein Privileg ist. Vier Monate Auto fahren kann sich nicht jeder leisten, weder das Geld noch die Zeit. Aber der Kern davon ist nicht die Entfernung. Der Kern ist, an einem Ort zu sein, an dem du ausatmen kannst. Manchmal ist das ein anderes Land. Manchmal ist es

eine Bank am Fluss, 20 Minuten von deiner Wohnung entfernt, die du seit Jahren nicht besucht hast.

Die vierte Form sind Beziehungen. Hier werde ich knapp, weil ich in diesem Buch keine Menschen ausbreite, die nicht gefragt wurden. Nur so viel: Als Kind in Istanbul stand mir bei meinem Freund Onur eine Tür offen, von der Kapitel 1 erzählt. Nicht das Gerät hat mich geprägt, sondern dass die Tür offen stand. Freie Zeit, die du mit Menschen teilst, lässt sich nicht in Stunden verrechnen. Sie ist trotzdem die wichtigste Form von allen.

Die Frage „Mit wem?“ gehört deshalb in jede Antwort auf die Frage dieses Kapitels. Wer soll an deinem gewöhnlichen Dienstag vorkommen, den du in Kapitel 1 beschrieben hast? Und wer kommt gerade nur dann vor, wenn etwas übrig bleibt? Die zweite Liste ist oft länger als die erste, und das ist kein Vorwurf. Es ist eine Information.

Die fünfte Form ist das Engagement, und ich meine damit keine Spendenquittung. Ich meine den Teil der Welt, den du beeinflussen kannst. Bei mir waren das über die Jahre Menschen, die durch meine Firmen oder meine Ideen Arbeit gefunden haben; davon erzähle ich in Kapitel 11. Bei dir kann es ein Nachbar sein, ein Verein, ein Mensch, dem du etwas beibringst. Engagement ist selbst gewählte Zeit, die bei jemand anderem ankommt.

Fünf Formen selbst gewählter Zeit

Keine Liste zum Abarbeiten, sondern das, was blieb, als die Frage „Wie viel?“ leiser wurde.

Form	Was sie ist	Beispiele aus dem Kapitel
Kunst	etwas, das vorher nicht da war, und du bist der Grund dafür	Musik, Malen, Schreiben; ein Tagebuch, ein Garten, ein Holzregal, ein Foto am Tag
Lernen	sich etwas holen, ohne auf Erlaubnis oder Abschluss zu warten	Programmieren auf Papier, Deutsch über Strategiespiele, Klavier, Bass, Hang Drums
Genuss	Aufmerksamkeit für das, was da ist	Streetfood bis Sterneküche, Reisen; ebenso das Brot vom Bäcker um die Ecke
Beziehungen	freie Zeit, die du teilst; nicht in Stunden verrechenbar	Wer kommt an deinem Dienstag vor? Wer nur, wenn etwas übrig bleibt?
Engagement	selbst gewählte Zeit, die bei jemand anderem ankommt	ein Nachbar, ein Verein, ein Mensch, dem du etwas beibringst

Keine der fünf braucht zwingend Geld. Jede braucht Zeit.

Wer wenig von beidem hat, fängt klein an, und klein ist nicht wenig.

Beispiele aus dem Leben des Autors; deine Antwort sieht anders aus. Lernen kostet oft Geld, aber nicht zwingend.

Abbildung 15.2: Fünf Formen selbst gewählter Zeit mit Beispielen aus dem Kapitel: Kunst, Lernen, Genuss, Beziehungen und Engagement. Keine davon braucht zwingend Geld, jede braucht Zeit; wer wenig von beidem hat, fängt klein an. Beispiele aus dem Leben des Autors, deine Antwort sieht anders aus.

Noch ein Wort an alle, die gerade denken, dass das alles schön klingt für jemanden mit Geld. Du hast recht, teilweise. Reisen kostet. Ein Instrument kostet. Aber von den fünf Formen braucht keine zwingend Geld, und jede braucht Zeit. Wer wenig von beidem hat, fängt klein an, und klein ist nicht wenig. Eine halbe Stunde am Tag, die dir gehört, ist mehr, als viele Menschen mit vollem Konto haben.

Und wer gerade pflegt, kleine Kinder hat oder in Schichten arbeitet, hat vielleicht nicht einmal diese halbe Stunde. Dann ist die Antwort auf die Frage dieses Kapitels für den Moment eine andere: durchkommen, und sich die Frage nicht ausreden lassen. Sie wartet. Ich habe sie selbst fast 20 Jahre lang vor mir hergeschoben, und sie war noch da, als ich endlich hinsah.

Ordnung aus dem Chaos

Du wartest vielleicht darauf, dass das Leben endlich ruhig wird. Wenn dieses eine Projekt durch ist, wenn diese Phase vorbei ist, wenn sich der Staub gelegt hat, dann fängt das eigentliche Leben an. Ich kenne das Warten. Ich habe es jahrelang betrieben.

Aber das Chaos legt sich nie ganz. Es gehört zum Leben wie der Lärm zur Stadt. Die Frage ist nicht, wie du es loswirst, sondern wie du mitten darin Ordnung schaffst. Das ist keine einmalige Tat, sondern eine Fähigkeit. Ich habe sie als Jugendlicher am Schlagzeug gelernt, als ich dem inneren Lärm einen Takt gab. Mit 40 musste ich dasselbe mit meinem ganzen Leben tun.

Dabei verschob sich etwas Grundlegendes. Mein ganzes Leben hatte sich um Aufbauen, Wachsen und Verdienen gedreht. Mit 40 begriff ich, dass es mir nicht ums Geld ging. Geld ist ein Werkzeug, ein wichtiges. Aber das Ziel ist ein Leben, das sich von innen richtig anfühlt. Ich musste meinen Takt neu setzen: Sinn vor Geld, nicht umgekehrt.

Heute sieht mein Leben anders aus als in den Jahrzehnten davor; wie der Übergang verlief, steht in Kapitel 9. Zum ersten Mal lebe ich nach meinem eigenen Takt, nicht nach dem des Überlebens.

Ich sage das nicht, damit du es nachbaust. Mein Weg hatte Glück und Partner auf seiner Seite, und er hatte Fehler. Ich sage es, weil der Mechanismus übertragbar ist: Das Chaos ist nicht der Gegner der Ordnung. Es ist ihr Rohstoff. In jedem Durcheinander steckt die Energie, aus der etwas Neues entstehen kann, wenn du bereit bist, ihm eine Form zu geben.

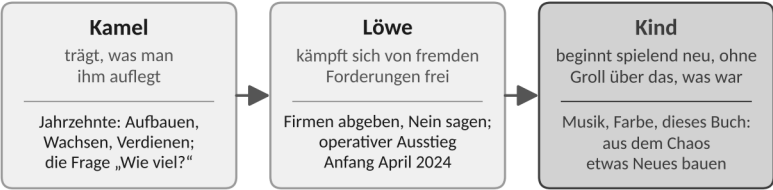
Friedrich Nietzsche beschreibt in „Also sprach Zarathustra“, im Abschnitt „Von den drei Verwandlungen“, sinngemäß drei Gestalten des Geistes. Das Kamel trägt, was man ihm auflagt. Der Löwe kämpft sich

von fremden Forderungen frei. Das Kind beginnt spielend neu, ohne Groll über das, was war. Ich erkenne alle drei. Jahrzehntlang war ich das Kamel, dann der Löwe, der Firmen abgab und Nein sagte. Erst als ich wieder anfang zu spielen, mit Musik, mit Farbe, mit diesem Buch, wurde ich zum Kind. Und das Kind baut aus dem Chaos etwas Neues.

Drei Gestalten des Geistes, auf einen Lebensweg gelegt

Nietzsche, „Also sprach Zarathustra“, Abschnitt „Von den drei Verwandlungen“, sinngemäß.

In jedem Kasten oben Nietzsches Bild, unten die eigene Zuordnung des Autors.



Kein Stufenplan und keine Zeitangabe: Das Chaos legt sich nie ganz. Ihm eine Form zu geben ist eine Fähigkeit, keine einmalige Tat.

Abbildung 15.3: Nietzsches drei Gestalten des Geistes aus „Also sprach Zarathustra“ (Kamel, Löwe, Kind), sinngemäß, und darunter die eigene Zuordnung des Autors: Jahrzehnte des Tragens, der Löwe, der Firmen abgab und Nein sagte, das Kind, das mit Musik, Farbe und diesem Buch neu beginnt. Kein Stufenplan und keine Zeitangabe.

Frag dich deshalb ehrlich: Worauf wartest du, bevor du anfängst, wirklich zu leben? Auf welche Zahl auf dem Konto, welchen Meilenstein, welchen richtigen Zeitpunkt? Und was, wenn dieser Zeitpunkt nie kommt, oder erst dann, wenn die Zeit, ihn zu genießen, schon fast vorbei ist?

Ich habe mit 40 vor einem Scherbenhaufen gestanden und genau das begriffen. Du musst nicht erst etwas verlieren, um es zu verstehen. Die Frage lässt sich heute stellen, mit dem Leben, das du gerade hast.

Lebe ich gerade mein eigenes Leben, oder schiebe ich es auf, bis es zu spät ist?

Ich glaube an eine Welt voller Frieden, auch wenn sie nie ganz kommen wird, weil der Mensch der Mensch bleibt. Dieser Frieden fängt nicht draußen an, in der großen Welt. Er fängt in dir an, in dem einen Kopf, den du steuern kannst. Erst rettest du dich selbst, dann hilfst du anderen; warum diese Reihenfolge kein Egoismus ist, steht in Kapitel 9. Ein Mensch, der in sich Ordnung gefunden hat, wird für andere zu einer Quelle.

Wer mag, hört dazu „Between Zero and One“, mein stoisches Album. 12 Stücke, jedes nach einem antiken Gedanken benannt, darunter die Ataraxia, die Seelenruhe. Das Buch braucht die Musik nicht. Aber manches, was ich hier in Worte fasse, konnte ich zuerst nur spielen.

DER STOIKER SAGT

Marc Aurel schreibt in seinen „Selbstbetrachtungen“ (Buch 4, Abschnitt 3) sinngemäß: Die Menschen suchen sich Rückzugsorte, auf dem Land, am Meer, in den Bergen. Dabei steht es dir jederzeit frei, dich in dich selbst zurückzuziehen. Nirgends findet ein Mensch einen ruhigeren Ort als in der eigenen Seele.

Ich habe über 40 Länder gebraucht, um das zu verstehen, und ich reise trotzdem weiter. Der Satz hebt das Reisen nicht auf. Er nimmt ihm nur die Last, dich retten zu müssen. Die Ruhe, die du am anderen Ende der Welt suchst, muss schon im Gepäck sein. Sonst findest du dort nur dich selbst, mit Jetlag.

WAS DU MITNIMMST

- Nach der Frage „Wie viel?“ kommt die Frage „Wofür?“. Sie gilt nicht erst ab einer Kontozahl, sondern für jeden freien Nachmittag.

- Kunst, Lernen, Genuss, Beziehungen und Engagement geben freier Zeit eine eigene Form. Keine davon braucht zwingend Geld, jede braucht Zeit.
- Nicht alles im Leben muss sich rechnen. Ein Leben, in dem nur Platz hat, was Geld bringt, ist ein armes Leben, egal wie voll das Konto ist.
- Das Chaos legt sich nie ganz. Ihm eine Form zu geben ist eine Fähigkeit, keine einmalige Tat.

Mission: Fang etwas an, das nichts einbringt

Such dir eine kleine Sache, die dich erfüllt und mit der du kein Geld verdienen wirst. Kein Nebenerwerb, kein Projekt mit Geschäftsplan. Ein Instrument, das in der Ecke steht. Ein Rezept aus einem Land, in dem du nie warst. Ein Brief an einen Menschen, mit dem du zu selten sprichst. Ein Spaziergang zu dem Ort, an dem du ausatmen kannst.

Nimm dir heute 30 bis 60 Minuten und fang an, nicht morgen. Schreib davor einen Satz auf: „Ich tue das, weil ...“, und das Wort Geld darf darin nicht vorkommen. Schreib danach einen zweiten Satz: Wie fühlt sich Zeit an, die dir gehört? Dann trag dir dieselbe Sache für nächste Woche ein, zur selben Zeit. Die Wiederholung ist der Unterschied zwischen einem guten Vorsatz und einer Form, die dein Leben bekommt. Ob sie bleibt, entscheidest du nach vier Wochen, nicht nach einem Versuch.

16 — Dein Freiheitsplan: nächste Woche, 90 Tage, ein Jahr

Vier Zeitpunkte, sechs Messgrößen und am Ende eine Entscheidung nach echten Zahlen statt nach Gefühl.

Ich habe in meinem Leben viele Bücher gelesen, die mich beeindruckt haben, und bei den meisten weiß ich heute nicht mehr, was ich danach getan habe. Nichts, vermutlich. Ich habe genickt und das nächste aufgeschlagen. Der Unterschied zwischen Nicken und Anfangen ist kein Talent. Er ist ein Termin.

Deshalb steht am Ende dieses Buches kein Appell, sondern ein Kalender: vier Zeitpunkte, sechs Messgrößen und eine einzige Entscheidung nach einem Jahr. Du hast 15 Missionen gelesen, eine pro Kapitel, und 15 Aufgaben fühlen sich an wie ein Berg. Du musst sie nicht alle machen. Du musst nur wissen, welche zuerst kommt und wann du nachschaust, ob sie etwas gebracht hat. Am Ende des Kapitels findest du dafür die Übersicht aller 16 Missionen.

Eines vorweg, und ich meine es ernst: Diese Zeitpunkte strukturieren Arbeit, sie versprechen nichts. Niemand ist nach 90 Tagen finanziell unabhängig, und nach einem Jahr bist du vermutlich nicht Privatier. Wer dir das verspricht, verkauft dir etwas. Was du nach einem Jahr hast, sind deine eigenen Zahlen. Das ist weniger als ein Versprechen und mehr als jede Hochglanzprognose.

* * *

Warum ein Plan und kein Versprechen

Mein eigener Weg zum Cent pro Sekunde begann im Dezember 2006, mit 56 Euro im ersten Monat. 2018 ging sie nach meiner Rechnung auf. Das sind 12 Jahre. Und von da bis zu dem Punkt, an dem ich Anfang

April 2024 operativ ausstieg, vergingen noch einmal sechs. Das sind rund 18 Jahre für einen Weg, den Ratgeber gern in 90 Tagen versprechen.

Ich erzähle dir das nicht, um dich zu entmutigen. Ich erzähle es, weil die Zeitachse ehrlich sein muss, bevor wir über Pläne reden. Mein Weg war außerdem kein Vorbild in Reinform. Er hatte Glück, den richtigen Zeitpunkt, die richtigen Partner, und er hatte Verluste. Ein anderer Mensch mit denselben Missionen landet woanders. Das ist keine Ausrede, es ist eine Tatsache.

Was ein Plan trotzdem leistet, ist dreierlei. Er bringt Reihenfolge in Dinge, die sonst gleichzeitig auf dich einstürmen. Er legt fest, wann du misst, statt wann du dich gut oder schlecht fühlst. Und er legt im Voraus fest, woran du erkennst, ob etwas funktioniert. Das Letzte ist das Wichtigste, denn im Nachhinein findet jeder Gründe, warum es doch richtig war.

Ich habe das selbst auf die harte Tour gelernt. Als ich meine feste Handelsregel lockerte, hatte ich kein Kriterium mehr, an dem ich mein eigenes Abrutschen hätte erkennen können; das Ergebnis steht in Kapitel 7. Ein Plan mit Kriterium hätte mich nicht reich gemacht. Er hätte mich früher aussteigen lassen.

Deshalb hat jeder der vier Zeitpunkte in diesem Kapitel dieselbe Form: Was tust du bis dahin, was misst du an diesem Tag, und was entscheidest du danach. Mehr nicht, denn ein Plan ist kein Lebensentwurf.

* * *

Sechs Messgrößen, die dir die Wahrheit sagen

Bevor du planst, brauchst du etwas, woran du Veränderung erkennst. Nicht das Gefühl, dass es besser läuft. Zahlen, die du in einem Jahr mit den heutigen vergleichen kannst. Ich schlage dir sechs vor, drei fürs

Geld und drei für die Zeit. Du musst nicht alle führen. Aber führe keine, die du nicht ehrlich erheben kannst.

Die erste ist der privat verfügbare Überschuss. Das ist das Geld, das in einem Jahr nach allen notwendigen Ausgaben bei dir privat übrig bleibt. Nicht der Umsatz, nicht der Gewinn der Firma, nicht das Brutto. Rechne: das, was in Kapitel 4 bei „privat verfügbar“ ankam, minus den Jahresbedarf aus Kapitel 5. Eine negative Zahl ist erlaubt. Sie ist eine Information, kein Urteil.

Die zweite ist die Rücklage, gemessen in Monaten. Nimm das Geld, auf das du innerhalb weniger Tage zugreifen kannst, und teile es durch deinen Monatsbedarf. Das Ergebnis sagt dir, wie lange du ohne jede Einnahme durchkommst. Diese Zahl ist dein Handlungsspielraum in seiner nüchternsten Form, und sie entscheidet darüber, welche Risiken du dir in den anderen Missionen leisten kannst.

Die dritte ist die notwendige Arbeitszeit. Wie viele Stunden im Jahr musst du bezahlt arbeiten, um deinen Jahresbedarf zu decken? Jahresbedarf geteilt durch deinen Nettostundensatz aus Kapitel 2. Diese Zahl ist für die meisten Menschen überraschend, in beide Richtungen.

Lass uns das an Mara durchrechnen, mit ihren 18,75 Euro je bezahlter Stunde. Sie hat 3.000 Euro netto im Monat, also 36.000 Euro im Jahr, bei 160 bezahlten Stunden im Monat. Nehmen wir an, ihr Jahresbedarf aus der Mission in Kapitel 5 liegt bei 2.500 Euro im Monat, also 30.000 Euro im Jahr.

Dann beträgt ihr privat verfügbarer Überschuss 6.000 Euro im Jahr, 500 Euro im Monat. Und ihre notwendige Arbeitszeit liegt bei 1.600 bezahlten Stunden im Jahr, denn 30.000 geteilt durch 18,75 ergibt 1.600. Tatsächlich arbeitet sie 1.920 Stunden. Die Differenz sind 320 Stunden im Jahr, das entspricht zwei vollen Arbeitsmonaten.

Mit dem Satz je gebundener Stunde aus Kapitel 2, 15,79 Euro, wären es 1.900 Stunden. Der Spielraum schrumpft dann auf 380 gebundene Stunden von 2.280. Welche Zahl du nimmst, musst du dazuschreiben.

Diese 320 Stunden sind Maras rechnerischer Spielraum. Sie sind kein Teilzeitvertrag, den sie morgen unterschreiben könnte. Weniger Stunden heißen weniger Netto, andere Abzüge, vielleicht eine andere Stelle. Aber die Zahl zeigt ihr, worüber sie überhaupt verhandeln könnte: mit ihrem Arbeitgeber, mit ihrem Bedarf oder mit sich selbst. Mit den 6.000 Euro Tagesgeld aus Kapitel 6, einem anderen Betrag als ihr Überschuss, auch wenn die Zahl gleich ist, hat sie 2,4 Monate Bedarf als Rücklage. Das ist genug, um einen Versuch zu wagen, und zu wenig, um alles hinzuwerfen.

Maras Spielraum: zwei der sechs Messgrößen

Rücklage: 6.000 € Tagesgeld ÷ 2.500 € Monatsbedarf = 2,4 Monate.

bezahlte Stunden im Jahr: tatsächlich $160 \times 12 = 1.920$ h

notwendig für 30.000 € Bedarf: $30.000 \div 18,75 \text{ €/h} = 1.600 \text{ h}$	320 h
--	--------------

Spielraum: 320 h = zwei Arbeitsmonate zu 160 h

Nettoeinkommen im Jahr: $3.000 \text{ €} \times 12 = 36.000 \text{ €}$

Jahresbedarf: $2.500 \text{ €} \times 12 = 30.000 \text{ €}$	6.000 €
--	----------------

privat verfügbarer Überschuss: 6.000 € im Jahr, 500 € im Monat

Beispiel Mara (erfunden): 3.000 € netto, 160 bezahlte Stunden im Monat, 18,75 € je Stunde, Jahresbedarf 30.000 € als Annahme. Kein Teilzeitvertrag: weniger Stunden heißen weniger Netto und andere Abzüge. Die Zahl zeigt nur, worüber sie verhandeln könnte: mit dem Arbeitgeber, dem Bedarf oder sich selbst.

Abbildung 16.1: Maras rechnerischer Spielraum in zwei der sechs Messgrößen: Von 1.920 bezahlten Stunden im Jahr sind 1.600 für den Jahresbedarf von 30.000 Euro notwendig, 320 Stunden oder zwei Arbeitsmonate bleiben; von 36.000 Euro netto bleiben 6.000 Euro privat verfügbarer Überschuss, 500 Euro im Monat. Beispiel Mara (erfunden), 18,75 Euro je bezahlter Stunde, Jahresbedarf als Annahme; kein Teilzeitvertrag.

Wenn du selbstständig bist oder einen Betrieb führst, rechnest du dieselben drei Größen, nur mit anderem Ausgangspunkt. Dein Überschuss ist nicht der Gewinn der Firma. Er ist das, was nach Steuern, Rücklagen

und Investitionen bei dir privat ankommt, und den Weg dorthin zeigt Kapitel 4. Und deine notwendige Arbeitszeit rechnest du mit dem Stundensatz, den dir wirklich bleibt, nicht mit dem, den du dem Kunden in Rechnung stellst. Zwischen beiden liegen oft Welten.

Diese Trennung fällt schwer. Umsatz fühlt sich an wie Einkommen, und ein gutes Jahr auf dem Firmenkonto fühlt sich an wie ein gutes Jahr für dich. Beides stimmt nicht. Wer seine Messgrößen am falschen Betrag festmacht, misst ein Jahr lang etwas, das ihm nichts über sein eigenes Leben sagt.

Die vierte Messgröße ist die tatsächlich freie Zeit. Das sind die Stunden aus deiner Woche in Kapitel 10, die weder Arbeit, Weg, Schlaf, Haushalt noch Betreuung sind. Und in denen dich niemand erreichen kann. Zähle sie mit dem Handy auf dem Tisch. Für viele sind es weniger als 10 Stunden in der Woche. Das ist keine Schande. Es ist der Ausgangswert.

Zur freien Zeit gehört eine zweite Zahl, die du nur schätzen kannst: wie viel davon du selbst gewählt hast. Zwei Stunden auf dem Sofa, weil nichts anderes mehr ging, zählen anders als zwei Stunden, die du eingeplant und geschützt hast. Beide sind Erholung, und Erholung ist kein Fehler. Aber nur die zweite sagt etwas darüber, ob du deinen Kalender in der Hand hast.

Die fünfte ist die Belastung. Hier gibt es keine Formel, nur eine Zahl von 1 bis 10, die du dir am Ende jeder Woche gibst, immer am selben Tag. Eine einzelne Zahl sagt wenig. 12 Zahlen hintereinander sagen dir, ob eine Veränderung dich entlastet oder nur beschäftigt hat. Ich habe diese Zahl jahrelang nicht geführt und mich gewundert, warum ein volles Konto sich nicht leichter anfühlte.

Die sechste ist der Handlungsspielraum. Das ist die am schwersten zu fassende Größe: Welche Entscheidung könntest du heute treffen, ohne dass dein Leben kippt? Eine Stunde weniger arbeiten, einen Kunden ablehnen, einen Monat pausieren, einen Umzug wagen. Schreib die

Entscheidungen auf, die dir offenstehen. Wenn die Liste in einem Jahr länger ist, hast du gewonnen, egal, was das Konto sagt.

Für Mara könnte die Liste so aussehen. Im Sommer zwei Wochen unbezahlt frei nehmen, weil die 2,4 Monate Rücklage das tragen. Ein Gespräch über vier Tage führen, weil 320 Stunden im Jahr rechnerisch frei wären. Einen Abend in der Woche unerreichbar sein. Drei Zeilen. Wenn es in einem Jahr fünf sind, hat sich etwas bewegt, auch wenn das Konto gleich aussieht.

Für die Geldgrößen gibt es Rechner, die du heute schon nutzen kannst: den Rechner zur finanziellen Freiheit und den Privatier-Rechner mit Entnahmeplan auf salihdaglar.de, für Selbstständige den Unternehmer-Stundensatz. Weitere Rechner zu den Missionen dieses Buches sind für salihdaglar.de vorgesehen. Bis dahin stehen die Rechenwege im Anhang, und ein Blatt Papier reicht.

* * *

Vier Zeitpunkte

Dein Weg in kleinen Schritten

Die Zeitpunkte ordnen die Arbeit. Sie versprechen keine Freiheit nach 90 Tagen oder einem Jahr.

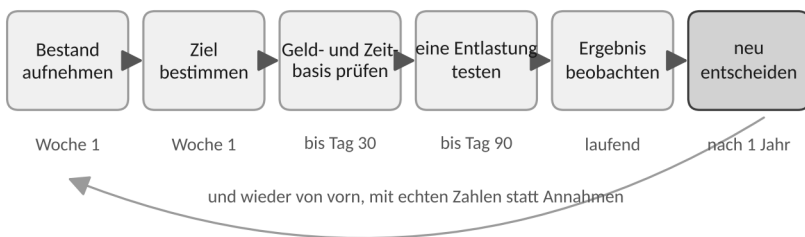


Abbildung 16.2: Dein Weg in vier Abschnitten: Woche 1 (Bestandsaufnahme und Ziel), Tag 30 (Geld- und Zeitbasis), Tag 90 (ein Hebel geprüft, eine Entlastung getestet), ein

Jahr (Entscheidung nach echten Zahlen). Jeder Abschnitt endet mit einer Messung, nicht mit einem Versprechen. Schema, eigene Darstellung, ohne Zeitgarantie.

Der erste Zeitpunkt ist das Ende der nächsten Woche. Bis dahin geht es um Bestandsaufnahme und Ziel, um nichts anderes. Mach die Mission aus Kapitel 1: drei Veränderungen, die dein Leben freier machen würden, und dein gewünschter gewöhnlicher Dienstag. Dann die Mission aus Kapitel 2: deine zwei Sekundenwerte, einmal je bezahlter Stunde und einmal je gebundener Stunde, mit Wegen und Erreichbarkeit, und dein Zeitbudget. Wenn dich eher der zweite Teil des Buches beschäftigt, nimm zusätzlich das Zielbild aus Kapitel 9.

Am Ende der Woche hast du ein Blatt. Darauf steht, wohin du willst, und daneben stehen die sechs Messgrößen, grob geschätzt. Bei manchen wirst du „weiß ich nicht“ eintragen. Das ist in Ordnung. Ein „weiß ich nicht“ auf Papier ist mehr wert als eine sichere Zahl im Kopf, die niemand je geprüft hat.

Wenn du Zahlen nicht magst, mach in dieser Woche trotzdem die Mission aus Kapitel 2. Zwei Sekundenwerte sind keine Buchhaltung. Aus genau dieser Rechnung ist als junger Selbstständiger mein Ziel vom Cent pro Sekunde entstanden, und sie hat mich länger beschäftigt als jede Bilanz danach.

Was du in dieser Woche nicht tun solltest: kündigen, gründen, investieren, umziehen. Die erste Woche ist zum Hinschauen da. Jede große Entscheidung, die aus der Begeisterung über ein Buch fällt, ist eine Entscheidung ohne Zahlen. Davon habe ich genug getroffen.

Der zweite Zeitpunkt ist Tag 30. Bis dahin erfasst du deine Geld- und Zeitbasis. Das sind die Missionen aus Kapitel 5 (Jahresbudget und drei Szenarien), Kapitel 4 (Einnahmenkarte), Kapitel 6 (Vermögensübersicht) und Kapitel 10 (eine echte Woche beobachten). Dazu die Mission aus Kapitel 8: Bestimme deine eigene Vermögensänderung des letzten

Jahres, bevor du dich mit irgendjemandem vergleichst. Das ist dein Startwert.

Vier Wochen sind dafür knapp, wenn du Vollzeit arbeitest oder Kinder hast. Dann nimm sechs oder acht. Der Tag 30 ist kein Prüfungstermin, er ist ein Erinnerungstermin. Entscheidend ist, dass du an diesem Tag die sechs Messgrößen zum ersten Mal mit echten Zahlen füllst. Ab jetzt hast du etwas, mit dem du in einem Jahr vergleichen kannst.

Sechs Messgrößen, drei Messtage

Führe keine, die du nicht ehrlich erheben kannst. Eine negative Zahl ist eine Information, kein Urteil.

Messgröße (Einheit)	Rechenweg	Tag 30	Tag 90	1 Jahr
Geld				
privat verfügbarer Überschuss € je Jahr	privat verfügbar (Kap. 4) – Jahresbedarf (Kap. 5)			
Rücklage Monate	schnell verfügbares Geld ÷ Monatsbedarf			
notwendige Arbeitszeit h je Jahr	Jahresbedarf ÷ Nettostundensatz (Kap. 2)			
Zeit				
tatsächlich freie Zeit h je Woche	ohne Arbeit, Weg, Schlaf, Haushalt, Betreuung, Erreichbarkeit; davon: selbst gewählt?			
Belastung 1 bis 10	eine Zahl am Ende jeder Woche, immer am selben Tag			
Handlungsspielraum Anzahl	Entscheidungen, die du heute treffen könntest, ohne dass dein Leben kippt			

Blatt zum Ausfüllen. Woche 1: grob geschätzt („weiß ich nicht“ ist erlaubt). Tag 30: zum ersten Mal echte Zahlen. Nach einem Jahr liegen die Werte von Tag 30 neben denen von heute; erst dann fällt die größere Entscheidung.

Abbildung 16.3: Blatt mit den sechs Messgrößen, Einheit und Rechenweg (privat verfügbarer Überschuss in Euro je Jahr, Rücklage in Monaten, notwendige Arbeitszeit in Stunden je Jahr, tatsächlich freie Zeit in Stunden je Woche, Belastung von 1 bis 10, Handlungsspielraum als Liste) und drei Spalten zum Ausfüllen an Tag 30, Tag 90 und nach einem Jahr. Eine negative Zahl ist eine Information, kein Urteil.

An Tag 30 triffst du eine einzige Entscheidung: Welchen Hebel prüfst du in den nächsten 60 Tagen, und welche Entlastung testest du? Einen, nicht fünf. Die Zahlen vom Tag 30 sagen dir, welcher. Wenn der Über-

schuss negativ ist, ist es ein Kostenhebel. Wenn die Rücklage unter einem Monat liegt, ist es die Rücklage. Wenn Geld reicht und Zeit fehlt, ist es eine Zeitentlastung.

Der dritte Zeitpunkt ist Tag 90. Bis dahin hast du einen Einnahmen- oder Kostenhebel geprüft und eine Zeitentlastung getestet. Ein Einnahmenhebel kann die Mission aus Kapitel 3 sein: eine Leistung beschreiben und ihren Nutzen prüfen. Ein Kostenhebel kommt aus den drei Szenarien in Kapitel 5: Wer dort zwischen „tragfähig“ und „großzügiger“ zum Beispiel 200 Euro im Monat gefunden hat, hat seinen Hebel. Eine Zeitentlastung ist die übergebene Aufgabe aus Kapitel 11 oder der geschützte Block aus Kapitel 13. Wie du einen Ablauf dafür aufschreibst, steht in Kapitel 12.

Wichtig ist das Wort „prüfen“. Prüfen heißt nicht umsetzen. Es heißt: rechnen, einen kleinen Versuch machen, messen. Wer eine Dienstleistung für 120 Euro einkauft, um vier Stunden zu sparen, misst nach vier Wochen, ob es drei freie Stunden waren oder null. Wer einen freien Freitag testet, misst, ob die Arbeit an den anderen Tagen wirklich kürzer wurde oder nur dichter. Beides steht in Kapitel 11 und 13.

Und vor jeder Verpflichtung, die größer ist als ein Versuch, gelten die drei Regeln und die Pausenregel aus Kapitel 7.

Es kann auch sein, dass sich an Tag 90 gar nichts bewegt hat. Der Hebel war zu klein, die Entlastung hat sich in neuer Arbeit aufgelöst, oder das Leben hatte in diesen drei Monaten andere Pläne. Das ist kein gescheiterter Plan, das ist ein Messergebnis. Du weißt jetzt etwas, das du an Tag 30 nicht wusstest, und du hast dafür keinen Kredit aufgenommen und keinen Job gekündigt.

An Tag 90 misst du die sechs Größen zum zweiten Mal. Erwarte keine großen Sprünge. Ein Überschuss, der um 100 Euro im Monat gestiegen ist, oder zwei freie Stunden mehr in der Woche sind nach 90 Tagen ein gutes Ergebnis. Und wenn eine Messgröße schlechter geworden ist,

nimmst du die Veränderung zurück oder änderst sie. Dafür hast du die Rücknahme in der Mission dieses Kapitels vorher aufgeschrieben.

Der vierte Zeitpunkt ist ein Jahr nach deinem Start. Bis dahin wiederholst du die 90 Tage rund dreimal, jedes Mal mit einem anderen Hebel, oder mit demselben, wenn er trägt. Du musst nicht jedes Quartal etwas Neues anfangen. Manche Hebel brauchen ein Jahr, bis sie sichtbar werden, wiederkehrende Einnahmen zum Beispiel, oder eine übergebene Aufgabe, die erst nach Monaten wirklich ohne dich läuft.

Nach einem Jahr machst du die Mission aus Kapitel 8 ein zweites Mal: deine eigene Vermögensänderung über 12 Monate. Dann legst du die sechs Messgrößen vom Tag 30 neben die von heute. Jetzt hast du zum ersten Mal echte Zahlen über deinen eigenen Weg, nicht über meinen und nicht über die 100 Vermögendsten. Und erst jetzt entscheidest du etwas Größeres: weitermachen, verändern oder zurück.

Ich sage „zurück“ mit Absicht. Ein Jahr, nach dem du zum alten Zustand zurückkehrst, ist kein verlorenes Jahr. Es ist ein Jahr, in dem du gelernt hast, was nicht trägt, und das mit begrenztem Einsatz. Das ist mehr, als die meisten über ihre eigenen Pläne je herausfinden, weil sie nie gemessen haben.

Vier Zeitpunkte, dieselbe Form: tun, messen, entscheiden

Die Abstände auf dem Strahl sind nicht maßstäblich. Vier Wochen zu knapp? Dann nimm sechs oder acht.

	Ende nächster Woche	Tag 30	Tag 90	ein Jahr
Was du tust	Missionen Kap. 1 und 2: Dienstag, Sekundenwerte, Zeitbudget	Geld- und Zeitbasis: Missionen Kap. 5, 4, 6, 10 und 8 (Startwert)	einen Einnahmen- oder Kostenhebel prüfen (Kap. 3, 5); eine Entlastung testen (Kap. 11, 13)	die 90 Tage dreimal wiederholen, mit anderem oder demselben Hebel
Was du misst	sechs Größen grob geschätzt; „weiß ich nicht“ ist erlaubt	sechs Größen zum ersten Mal mit echten Zahlen	zweite Messung; kleine Schritte sind ein gutes Ergebnis	Mission Kap. 8 erneut; Tag 30 neben heute legen
Was du entscheidest	nichts Großes: nicht kündigen, gründen, investieren, umziehen	ein Hebel und eine Entlastung für 60 Tage, nicht fünf	behalten, zurücknehmen oder ändern, nach dem vorher notierten Kriterium	weiter, anders oder zurück; zurück ist kein verlorenes Jahr

Die Zeitpunkte strukturieren Arbeit und versprechen nichts. Niemand ist nach 90 Tagen finanziell unabhängig. Kap. = Kapitel, in dem die Mission steht.

Abbildung 16.4: Vier Zeitpunkte in derselben Form: Was du bis dahin tust, was du an diesem Tag misst und was du danach entscheidest, für das Ende der nächsten Woche, Tag 30, Tag 90 und ein Jahr. Die Abstände sind nicht maßstäblich; die Zeitpunkte strukturieren Arbeit und versprechen nichts.

Ein Plan verspricht nichts. Er sorgt dafür, dass du in einem Jahr mit Zahlen entscheidest statt mit Gefühlen.

Noch eine Warnung, die ich mir selbst hätte geben sollen. Nicht alles, was sich in einem Jahr verändert, hast du verursacht. Ein Markt dreht, ein Kunde geht, ein Kind wird krank, eine Branche verändert sich. Die sechs Zahlen sagen dir, wo du stehst. Sie sagen dir nicht, wer schuld ist. Wer aus einem schlechten Jahr ein Urteil über sich selbst macht, rechnet falsch. Wer aus einem guten Jahr ein Urteil über seine Fähigkeiten macht, rechnet genauso falsch.

Epiktet beschreibt im „Handbüchlein“ (Abschnitt 7) sinngemäß eine Schiffsreise. Legt das Schiff im Hafen an, darfst du an Land gehen, Wasser holen und unterwegs eine Muschel aufheben. Aber du achtest auf den Ruf des Kapitäns. Ruft er, lässt du alles liegen und gehst an Bord.

Ein Jahresplan nach diesem Bild sieht so aus: Du gehst an Land, du probierst, du sammelst. Die vier Termine sind der Ruf des Kapitäns. An ihnen legst du ab, was nicht trägt, ohne der Muschel nachzutruern. Wer nur sammelt, verpasst das Schiff. Wer nie an Land geht, hat die Reise umsonst gemacht. Der Plan ist beides: die Freiheit, zu sammeln, und ein Datum, an dem du zurück bist.

* * *

Alle 16 Missionen auf einen Blick

Hier sind alle Missionen des Buches, mit Kapitelnummer. Nimm die, die zum Zeitpunkt passt, und lass die anderen liegen, bis das Thema dich findet.

- **Kapitel 1, Beschreib deinen Dienstag:** drei konkrete Veränderungen, die dein Leben freier machen würden, und dein gewünschter gewöhnlicher Dienstag.
- **Kapitel 2, Beschrifte deine Sekunde:** zwei eigene, klar beschriftete Sekundenwerte und ein Zeitbudget.
- **Kapitel 3, Beschreib eine Leistung:** ihren Nutzen prüfen und die persönlich gebundene Zeit sichtbar machen.
- **Kapitel 4, Zeichne deine Einnahmenkarte:** mit Aufwand, Abhängigkeiten, Kosten, Ausfallrisiko und Zahlungsrhythmus.
- **Kapitel 5, Schreib dein Jahresbudget und drei Szenarien:** knapp, tragfähig, großzügiger.

- **Kapitel 6, Mach deine Vermögensübersicht:** dazu eine Rechnung mit drei Annahmen, nicht nur der günstigsten.
- **Kapitel 7, Schreib deine Regeln an die Wand:** drei eigene Entscheidungsregeln und eine Pausenregel vor großen Verpflichtungen.
- **Kapitel 8, Rechne nach, bevor du vergleichst:** deine eigene Vermögensänderung eines Jahres bestimmen.
- **Kapitel 9, Schreib dein Zielbild mit Rest:** die Verantwortung, die du behalten willst, und die Verpflichtungen, die bleiben.
- **Kapitel 10, Beobachte eine echte Woche:** und wähle einen einzigen veränderbaren Zeitblock.
- **Kapitel 11, Gib eine Aufgabe ab und prüfe nach vier Wochen:** heute wählen, die Übergabe beschreiben, den Prüftermin setzen.
- **Kapitel 12, Schreib einen Ablauf auf:** und automatisiere oder dokumentiere eine Stelle.
- **Kapitel 13, Schütz einen Block:** eine Kalenderregel, ein freier Zeitblock und das, was ihn schützt.
- **Kapitel 14, Zieh drei Spalten:** Welche Verpflichtung brauche ich, welche kann ich besprechen, welche Grenze fehlt?
- **Kapitel 15, Fang etwas an, das nichts einbringt:** eine kleine Sache, die erfüllt, auch wenn sie kein Geld bringt.
- **Kapitel 16, Schreib dein Blatt:** nächster Schritt, Termin, Entscheidungskriterium und mögliche Rücknahme.

Wenn du nur eine einzige Mission machst, dann die aus Kapitel 1. Bevor du irgendetwas anderes tust, musst du wissen, wohin. Ohne diesen Dienstag rennst du nur schneller. Mit ihm bekommt jede andere Mission eine Richtung. Danach, in dieser Reihenfolge: Kapitel 2, Kapitel 5,

Kapitel 10, Kapitel 8. Das ist die Grundausrüstung. Alles andere kommt, wenn das Thema dich gerade am meisten beschäftigt.

Alle 16 Missionen, fünf zuerst

Ziffern im Kreis: die Grundausrüstung, Reihenfolge 1 bis 5. Leeres Kästchen: wenn das Thema dich findet.

Teil I Dein Geld	Teil II Deine Zeit
1 Kap. 1 Beschreib deinen Dienstag	Kap. 9 Schreib dein Zielbild mit Rest
2 Kap. 2 Beschrifte deine Sekunde	4 Kap. 10 Beobachte eine echte Woche
Kap. 3 Beschreib eine Leistung	Kap. 11 Gib eine Aufgabe ab, prüf nach vier Wochen
Kap. 4 Zeichne deine Einnahmenkarte	Kap. 12 Schreib einen Ablauf auf
3 Kap. 5 Schreib dein Jahresbudget und drei Szenarien	Kap. 13 Schütz einen Block
Kap. 6 Mach deine Vermögensübersicht	Kap. 14 Zieh drei Spalten
Kap. 7 Schreib deine Regeln an die Wand	Kap. 15 Fang etwas an, das nichts einbringt
5 Kap. 8 Rechne nach, bevor du vergleichst	Kap. 16 Schreib dein Blatt

Niemand baut ein Haus, indem er alle Wände gleichzeitig hochzieht. Wenn du nur eine machst: Kapitel 1, denn ohne den Dienstag rennst du nur schneller. Die Liste ist ein Angebot, keine Schuld.

Abbildung 16.5: Alle 16 Missionen des Buches mit Kapitelnummer, Teil I für das Geld und Teil II für die Zeit. Die hervorgehobenen Ziffern markieren die Grundausrüstung in dieser Reihenfolge: Kapitel 1, 2, 5, 10 und 8; alles andere, wenn das Thema dich findet. Übersicht ohne Zahlen.

Dir fällt vielleicht auf, dass dieser Plan an keiner Stelle sagt, was du erreichen sollst. Das ist Absicht. Das entscheidet der Kopf, der dieses Buch von der ersten Seite an begleitet hat. Deine Maßstäbe, nicht meine. Nicht die deiner Eltern, nicht die eines Buchcovers. Ein Plan, der dir das Ziel vorgibt, ist nur eine weitere fremde Erwartung mit Terminen.

Und wenn du gerade keine Kraft für Pläne hast, weil das Leben anderes von dir verlangt, dann lies diese Liste als Angebot, nicht als Schuld. Sie läuft nicht weg. Ich habe die Hälfte dieser Missionen erst mit 40 gemacht, nachdem ich die andere Hälfte schmerzhaft gelernt hatte. Früher wäre besser gewesen. Später ist immer noch möglich.

WAS DU MITNIMMST

- Vier Zeitpunkte strukturieren Arbeit: nächste Woche, Tag 30, Tag 90, ein Jahr. Sie versprechen keine Freiheit zu einem Datum.
- Sechs Messgrößen zeigen Veränderung: privat verfügbarer Überschuss, Rücklage in Monaten, notwendige Arbeitszeit, tatsächlich freie Zeit, Belastung, Handlungsspielraum.
- Prüfen heißt rechnen, klein versuchen, messen.
- Nach einem Jahr entscheidest du mit eigenen Zahlen: weiter, anders oder zurück. Zurück ist kein Scheitern.

Mission: Schreib dein Blatt

Nimm ein einziges Blatt und schreib vier Dinge darauf. Erstens den nächsten Schritt: eine Mission aus der Liste oben oder ein Teil davon, so klein, dass du ihn in einer Woche schaffst. Zweitens den Termin: Tag und Uhrzeit, an dem du ihn tust, und das Datum, an dem du misst.

Drittens das Entscheidungskriterium: Woran erkennst du an diesem Datum, dass es funktioniert hat? Eine Zahl, eine der sechs Messgrößen, ein klarer Satz. Viertens die Rücknahme: Was tust du, wenn das Kriterium nicht erfüllt ist? Zurück zum alten Zustand, oder ein kleinerer Versuch.

Das dauert 30 Minuten, beim ersten Mal 60. Häng das Blatt dorthin, wo du es täglich siehst. Es ist kein Vertrag mit mir. Es ist eine Verabredung mit dir, mit Datum. Und ein Datum ist das Einzige, was „irgendwann“ noch nie geschafft hat.

Abschluss — Der Cent war das Ziel. Das Leben ist der Zweck.

Zurück zur ersten Frage, mit allem, was dazwischen lag.

Erinnerst du dich an den Anfang? An den Cent, nach dem sich manche nicht einmal bücken? Wir haben ihn zusammen hochgerechnet, bis aus einem Cent je Sekunde 315.360 Euro im Jahr wurden, Tag und Nacht, als Modellrechnung ohne Kosten und Steuern. Diese Zahl war mein Leitbild: kein Gehalt, sondern ein Durchschnitt meiner Firmeneinnahmen über alle Sekunden eines Kalenderjahres, wie in Kapitel 2 erklärt. Nach meiner eigenen Rechnung ging die Rechnung 2018 zum ersten Mal auf, 12 Jahre nach dem Monat mit 56 Euro.

Stell dir noch einmal den Zähler vor, von dem ich im Auftakt erzählt habe. Lange stand er auf null, und jede Sekunde brachte nichts. Im Dezember 2006 bewegte er sich zum ersten Mal, um ein winziges Stück. Dass er irgendwann einen Cent pro Sekunde anzeigen würde, hätte der junge Mann von damals für ein Märchen gehalten.

Und doch ist das nicht das Ende der Geschichte. Denn als ich dort ankam, wo ich so lange hinwollte, verstand ich etwas, das ich dir zum Abschied mitgeben will. Der Cent war nie der Cent. Er war ein anderes Wort für etwas, das ich damals noch nicht benennen konnte: dass meine Zeit mir selbst gehört. Dass ich nicht jede Stunde verkaufen muss, um zu leben.

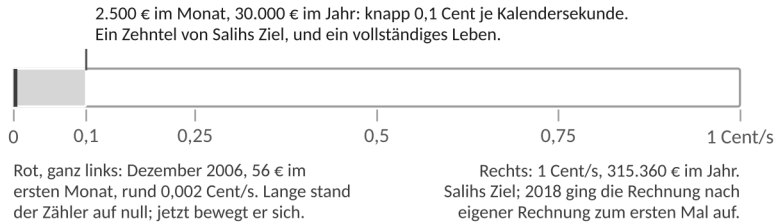
* * *

Dein Ziel darf anders aussehen. Das ist mir wichtiger als alles andere in diesem Buch. Ein Cent pro Sekunde war meine Zahl, entstanden aus meiner Geschichte, aus einem Jungen, der zu lange eine Nummer war und etwas Eigenes bauen wollte. Ein gutes Leben braucht diese Zahl

nicht. Dein Genug steht in Kapitel 5, und es darf ein Zehntel meines Ziels sein oder weniger: ein vollständiges Leben.

Der Zähler: von null bis zu einem Cent pro Sekunde

Cent je Kalendersekunde, rund um die Uhr. Dein Ziel darf überall auf dieser Skala liegen, auch weit links.



Modellrechnung ohne Kosten und Steuern: Betrag je Jahr $\div$ 31.536.000 Sekunden. Salihs Cent ist ein Kalenderdurchschnitt seiner Firmeneinnahmen nach eigener Rechnung, kein Gehalt und kein Nettoeinkommen.

Abbildung S.1: Der Zähler als Skala in Cent je Kalendersekunde: ganz links der Dezember 2006 mit 56 Euro im ersten Monat (rund 0,002 Cent je Sekunde), bei 0,1 Cent ein Bedarf von 2.500 Euro im Monat oder 30.000 Euro im Jahr, rechts der eine Cent, 315.360 Euro im Jahr. Modellrechnung ohne Kosten und Steuern; Salihs Cent ist ein Kalenderdurchschnitt seiner Firmeneinnahmen nach eigener Rechnung, kein Gehalt.

Auch kleinere Beträge, die regelmäßig kommen, verändern etwas. Nicht weil sie reich machen, sondern weil sie eine Stunde zurückgeben, die vorher verkauft werden musste. Das war die eigentliche Entdeckung hinter dem Cent: nicht seine Höhe, sondern seine Wiederholung, und die Frage, ob ich dafür anwesend sein musste.

Vielleicht ist dein Ziel ein freier Nachmittag in der Woche. Vielleicht eine Rücklage, die dich drei Monate trägt. Vielleicht ein Betrieb, der nicht stillsteht, wenn du krank bist. Vielleicht einfach die Möglichkeit, Nein zu sagen, ohne dass die Miete wackelt. Jedes dieser Ziele ist eine Form von Freiheit, und keines ist kleiner als meines. Es ist nur anders bemessen.

Geld lässt sich in Sekunden ausdrücken. Das war der Trick dieses Buches. Er funktioniert, weil er zeigt, was Höhe, Dauer und Wiederholung

aus einem kleinen Betrag machen. Lebenszeit dagegen lässt sich nicht in Geld ausdrücken; das habe ich am anderen Ende der Welt gelernt. Geld habe ich verloren und wiedergewonnen, mehr als einmal. Keine der Stunden, die ich an Schreibtischen verbracht habe, ist zurückgekommen.

Zeit fließt nur in eine Richtung, und das ist die Grenze des Tricks. Deshalb gilt, was ich in Kapitel 9 gesagt habe: Der reichste Mensch ist nicht der mit dem vollsten Konto, sondern der mit dem bewussten Kalender. Ich habe das lange gewusst und spät gelebt. Du musst nicht denselben Umweg nehmen.

* * *

Heute lebe ich danach. Ich habe HDB bewusst abgewickelt statt verkauft, bin Anfang April 2024 operativ ausgestiegen und gebe meine Zeit für das aus, was mir etwas bedeutet: Musik, Kunst, Reisen, dieses Buch. Es ist das, was aus meinen Zahlen, meinem Glück und meinen Fehlern geworden ist.

Was ich dir dagegen mitgeben kann, ist die Formel aus Kapitel 3, die durch dieses ganze Buch läuft: Aus zwei Dingen, die für sich genommen nichts Besonderes sind, entsteht durch die richtige Verbindung etwas Drittes.

$$\mathbf{A + B = C}$$

Dieses Buch hat sein eigenes A und B. Ich habe mein B geliefert: alles, was ich weiß, die Rechnungen, die Narben, die Missionen, so ehrlich, wie ich es konnte. Das A bist du. Deine Geschichte, dein Bedarf, dein Kalender, dein Kopf. Das C ist nicht deine Freiheit. So weit reicht kein Buch. Das C ist dein nächster Schritt.

Du + dieses Buch = dein nächster Schritt

Ein Buch allein hat noch niemanden frei gemacht. Aber ein Mensch, der ein Buch ernst nimmt und eine einzige Sache daraus tut, hat angefangen. Mehr habe ich nie getan. Ich habe nur selten aufgehört.

* * *

Das Kind in Istanbul wusste das alles noch nicht. Es wusste nur eines, weil es das mit eigenen Augen gesehen hatte, drüben bei Onur, vor einem Amiga 500: Es geht auch anders. Nicht als Versprechen. Als Beobachtung. Auf der anderen Straßenseite gab es ein Leben, das anders aussah, und die Tür dorthin stand offen.

Es geht auch anders. Das war der erste Satz meines Lebens, den ich wirklich geglaubt habe, und er ist der letzte in diesem Buch. Er gilt nicht für alle gleich. Wer gerade pflegt, krank ist oder mit zu wenig auskommen muss, hat einen anderen Weg vor sich als jemand mit Rücklage und freien Abenden. Aber der Satz gilt auch dort. Es gibt fast immer einen nächsten Schritt, der kleiner ist, als die Angst behauptet.

Und er fängt im Kopf an. In dem einen, den du steuern kannst. Dort entscheidet sich, ob der Cent dein Ziel wird oder dein Käfig. Ob ein freier Nachmittag ein Luxus ist oder ein Anfang. Ob du die Erwartungen anderer weiterträgst oder deine eigenen Maßstäbe setzt. Diesen Kopf nimmt dir niemand. Er lässt sich verwalten, bewerten und mit einer Nummer versehen, aber nicht wegnehmen. Er war das Einzige, was ich hatte, als der Zähler auf null stand.

Deshalb zum Schluss keine große Geste, sondern etwas, das heute noch geht. Leg das Buch weg. Nimm ein Blatt und schreib deinen gewöhnlichen Dienstag auf, so, wie du ihn haben willst. Wenn du ihn schon hast, schreib stattdessen den einen Schritt für nächste Woche, mit Datum. Und dann ruf einen Menschen an, der an diesem Dienstag vorkommt. Nicht, um ihm von dem Buch zu erzählen. Einfach so.

Der Cent war das Ziel. Das Leben ist der Zweck. Ich danke dir, dass du bis hierher mitgegangen bist.

Anhang

A — Rechenwege und Tabellen

Alle Rechnungen des Buches zum Nachrechnen mit eigenen Zahlen. Ein Blatt Papier reicht.

Alle Werte sind Modellrechnungen. Sie arbeiten mit einem Jahr von 365 Tagen (31.536.000 Sekunden), einem Tag von 86.400 Sekunden und einem Monat als Jahresdurchschnitt (Jahr geteilt durch 12, also 30,42 Tage). Sie enthalten keine Kosten, Steuern, Rücklagen oder Inflation, wenn es nicht ausdrücklich dasteht. Einheit ist Euro. Ein Cent ist 0,01 Euro.

A.1 Aus einem Betrag je Sekunde wird

Rechenweg: Betrag je Sekunde $\times 60$ = je Minute; $\times 3.600$ = je Stunde; $\times 86.400$ = je Tag; $\times 31.536.000$ = je Jahr. Jahr $\div 12$ = Monat im Mittel. Rückwärts: Jahresbetrag $\div 31.536.000$ = Betrag je Kalendersekunde.

€ je Sekunde	€ je Minute	€ je Stunde	€ je Tag	€ je Monat (Mittel)	€ je Jahr
0,0001	0,006	0,36	8,64	262,80	3.153,60
0,0010	0,06	3,60	86,40	2.628,00	31.536,00
0,01 (1 Cent)	0,60	36,00	864,00	26.280,00	315.360,00
0,02	1,20	72,00	1.728,00	52.560,00	630.720,00
0,03	1,80	108,00	2.592,00	78.840,00	946.080,00
0,10	6,00	360,00	8.640,00	262.800,00	3.153.600,00
1,00	60,00	3.600,00	86.400,00	2.628.000,00	31.536.000,00

Derselbe Cent nur in bezahlten Arbeitssekunden, bei 160 Stunden im Monat: 5.760 Euro im Monat und 69.120 Euro im Jahr. Der Sekundenbetrag ist gleich, der Zeitraum nicht. Der Rund-um-die-Uhr-Betrag ist nie das Ergebnis einer normalen Arbeitswoche. Schreib deshalb beim

Umrechnen zuerst auf, welche Uhr du verwendest; erst danach setzt du die Eurozahl ein.

A.2 Dein Verdienst je Sekunde: drei Fragen, drei Zahlen

Rechenweg: Jahresbetrag $\div$ (bezahlte Stunden je Jahr $\times$ 3.600) = Euro je bezahlter Sekunde. Jahresbetrag $\div$ ((bezahlte + gebundene Stunden) $\times$ 3.600) = Euro je gebundener Sekunde. Jahresbetrag $\div$ 31.536.000 = Euro je Kalendersekunde. Für Cent mit 100 multiplizieren.

Beispiel Mara (erfunden): 3.000 Euro netto im Monat, 160 bezahlte Stunden, dazu 20 Stunden Arbeitsweg und 10 Stunden unbezahlte Organisation.

Frage	€ je Stunde	€ je Sekunde	Cent je Sekunde
je bezahlter Arbeitsstunde (160 h)	18,75	0,005208	0,52
je gebundener Stunde (190 h)	15,79	0,004386	0,44
je Kalendersekunde (36.000 € im Jahr)	4,11	0,001142	0,11

Der dritte Wert bedeutet nicht, dass jemand sekundlich oder im Schlaf zahlt. Er verteilt dasselbe Einkommen nur zur Anschauung auf die Kalenderzeit. Bei Selbstständigen und Unternehmern zuerst den richtigen Betrag wählen: Umsatz ist kein Einkommen. Umsatz, betrieblicher Überschuss, Auszahlung und privat verfügbare Mittel getrennt aufschreiben; keine pauschale Steuerquote raten.

A.3 Rückwärts rechnen: Was braucht mein Leben?

Rechenweg: Jahresbedarf = Monatsbedarf $\times$ 12 + unregelmäßige Jahresausgaben. Offener Bedarf = Jahresbedarf – anderweitige Nettoeinnahmen (nicht unter 0; ein Überschuss wird getrennt notiert). Bedarf je Kalendersekunde = offener Bedarf $\div$ 31.536.000.

Monatsbedarf f €	unregelmäßi g €/Jahr	andere Einnahme n €/Jahr	Jahresbedarf €	offen €	Cent je Sekunde
1.900	1.200	0	24.000	24.00 0	0,076
2.500	0	0	30.000	30.00 0	0,095
2.800	3.400	6.000	37.000	31.00 0	0,098
4.500	6.000	0	60.000	60.00 0	0,190

Ein Cent pro Sekunde (315.360 Euro im Jahr) war das persönliche Ziel des Autors. Ein selbst gewähltes Leben kann einen ganz anderen Bedarf haben. Rücklagen, Inflation, Ausfälle und Steuern dürfen in einer späteren echten Planung nicht fehlen.

A.4 Zielkapital als Orientierung

Rechenweg: Zielkapital = offener Jahresbedarf ÷ angenommene Entnahmekquote, plus eine getrennt gewählte Reserve. Die Entnahmekquote ist kein Zins und keine Zusage. Reihenfolge der Renditen, Schwankungen, Steuern und geplanter Kapitalverzehr verändern das Ergebnis erheblich. Bei einer Quote von 0 ist das Modell nicht definiert.

offener Jahresbedarf €	bei 3 % €	bei 4 % €	bei 5 % €
24.000	800.000	600.000	480.000
30.000	1.000.000	750.000	600.000
60.000	2.000.000	1.500.000	1.200.000

Beispiel: Wer 30.000 Euro offenen Bedarf hat und mit 4 Prozent rechnet, kommt auf 750.000 Euro. Legt er dazu zwei Jahresbedarfe als Reserve beiseite, weil er die Reihenfolge der Renditen nicht kennt, sind es 810.000 Euro. Die Reserve ist keine Rendite, sie ist Geduld in Euro.

A.5 Ein Kauf in Zeit

Rechenweg: $\text{Preis} \div \text{persönlicher Netto-Stundenwert} = \text{gebundene Arbeitsstunden}$. 150 Euro bei 18,75 Euro je bezahlter Stunde sind 8,0 Stunden; mit dem Nenner von 190 gebundenen Stunden (15,79 Euro) sind es 9,5 Stunden. Beide Werte sind richtig, sie beantworten verschiedene Fragen. Wer Lebenshaltungskosten einbeziehen will, braucht einen eigenen Überschuss je Stunde und darf die Definition nicht stillschweigend wechseln.

A.6 Was eine freie Stunde kostet

Rechenweg: $\text{Nettoentlastung je Durchgang} = \text{bisheriger eigener Aufwand} - \text{Einarbeitung, Abstimmung und Kontrolle}$. $\text{Preis je freier Stunde} = \text{Fremdkosten} \div \text{Nettoentlastung}$. Einmalige Einrichtung getrennt rechnen und auf die Durchgänge verteilen.

Beispiel: 4 Stunden eigener Aufwand, 120 Euro Fremdkosten, 1 Stunde Kontrolle. Nettoentlastung 3 Stunden, 40 Euro je freier Stunde. Kommen 5 Stunden einmalige Einrichtung dazu, verändert sich der Preis mit der Zahl der Durchgänge. Nach 4 Durchgängen sind 7 Stunden freige worden, für 480 Euro, also rund 69 Euro je Stunde. Nach 12 Durchgängen sind es 31 Stunden für 1.440 Euro, also rund 46 Euro je Stunde, wie in Kapitel 11.

Ist die Kontrollzeit größer als der alte Aufwand, ist die Entlastung negativ; dann gibt es keinen sinnvollen Preis je Stunde. Gewonnene Zeit ist weder Umsatz noch Gewinn.

A.7 Zinseszins

Rechenweg: Bei einer effektiven Jahresrendite r ist der Monatszins $i = (1 + r)^{(1/12)} - 1$. Der Wert einer nachschüssigen Monatsrate P über n Monate ohne Startkapital ist $P \times ((1 + i)^n - 1) \div i$; bei $i = 0$ ist er $P \times$

n. Ein Startkapital K wächst mit $K \times (1 + i)^n$. Alle Werte vor Gebühren, Steuern und Inflation; eine Rendite ist eine Annahme, keine Zusage.

Jahre	eingezahlt €	bei 3 % €	bei 5 % €	bei 7 % €
10	12.000	13.945	15.436	17.105
20	24.000	32.685	40.580	50.754
30	36.000	57.871	81.538	116.945
40	48.000	91.719	148.252	247.154

Bei 7 Prozent effektiv beträgt der Monatszins 0,5654 Prozent, nicht $7/12 = 0,5833$ Prozent. Wer mit 7/12 Prozent je Monat rechnet, unterstellt in Wahrheit 7,23 Prozent im Jahr. Er bekommt nach 40 Jahren 262.481 Euro statt 247.154 Euro.

Zwei Sparer, beide mit 100 Euro im Monat. A zahlt von 20 bis 30 ein und lässt das Geld bis 60 liegen. B zahlt von 30 bis 60 ein. Bei 7 Prozent effektiv hat A mit 60 rund 130.209 Euro (eingezahlt 12.000), B rund 116.945 Euro (eingezahlt 36.000).

Bei 5 Prozent hat A rund 66.715 Euro und B rund 81.538 Euro. Der frühe Start wiegt also nicht in jedem Fall die längere Einzahlung auf. Er hilft umso mehr, je höher die Rendite tatsächlich ausfällt. Bei 7 Prozent liegt A vorn, bei 5 Prozent B. Welche Rendite kommt, weiß vorher niemand; sicher ist nur, dass beide mehr haben als ohne Sparplan.

A.8 Vermögensänderung im Zeitvergleich

Rechenweg: $\Delta = \text{Schätzung B} - \text{Schätzung A}$; $\Delta \text{ je Sekunde} = \Delta \div \text{tatsächliche Sekunden zwischen A und B}$. Beispiel mit erfundenen Werten in Dollar: Steigt eine Schätzung in 365 Tagen von 100 auf 112 Milliarden, sind das 12 Milliarden oder 380,52 Dollar je Sekunde. Fällt sie von 100 auf 91 Milliarden, sind das minus 9 Milliarden oder minus 285,39 Dollar je Sekunde.

Das ist die durchschnittliche Veränderung einer Schätzung im Zeitraum, kein Einkommen. Bestand geteilt durch Jahressekunden (100

Milliarden $\div$ 31.536.000 = 3.170,98 Dollar je Sekunde) ist nur ein Bestand, verteilt auf ein Modelljahr, und kein Verdienst.

B — Die 100 Vermögendsten: Methode und Auszug

Woher die Zahlen aus Kapitel 8 stammen, was sie bedeuten und wo der Datensatz Lücken hat.

Auswahl. Die 100 höchstplatzierten Einträge der Forbes-Liste „The World’s Billionaires 2026“ (Ränge 1 bis 100; Rang 100 mit 25,6 Milliarden US-Dollar). Familienvermögen tragen bei Forbes den Zusatz „and family“ und sind hier mit „u. Familie“ gekennzeichnet (27 von 100). Ränge und Schätzwerte sind unverändert übernommen.

Zwei Stichtage. A: 7. März 2025 (Forbes-Liste 2025, „net worths are as of March 7, 2025“). B: 1. März 2026 (Forbes-Liste 2026, „information as of March 1, 2026“). Für beide Tage wird 0:00 Uhr UTC angenommen; dazwischen liegen 359 Tage = 31.017.600 Sekunden. Forbes nennt keine Uhrzeit; die Sekundenzahl ist eine Rechengröße.

Quellen. Forbes, The World’s Billionaires, Jahreslisten 2025 und 2026 mit Stichtag 7. März 2025 bzw. 1. März 2026, forbes.com/billionaires/, abgerufen am 18. Oktober 2026; belegtes Einkommen: Berkshire Hathaway, Proxy Statement (DEF 14A) 2026, sec.gov. Wechselkurs: EZB-Referenzkurs vom 2. März 2026, 1 Euro = 1,1698 US-Dollar (nur als Hinweis; keine Umrechnung in den Tabellen).

Was die Spalten bedeuten. Schätzung A (Spalte 2025) und B (Spalte 2026) sind geschätzte Nettovermögen in Milliarden US-Dollar, gerundet wie bei Forbes: ab 100 Milliarden auf ganze Milliarden, darunter auf eine Nachkommastelle. Allein diese Rundung kann eine Veränderung um bis zu 0,5 Milliarden vortäuschen oder verdecken, das sind 16 Dollar je Sekunde.

Differenz. Differenz = B - A. Ø \$/Sek. = Differenz geteilt durch 31.017.600. Das ist die durchschnittliche Veränderung einer Schätzung im Zeitraum, mit Kursbewegungen, Bewertungsänderungen privater

Beteiligungen, Währungseffekten, Käufen, Verkäufen, Spenden und Methodenänderungen von Forbes. Es ist kein Einkommen, kein Verdienst und keine Auszahlung. Nichts wurde annualisiert oder aus Tagesdaten hochgerechnet.

Kennzahlen. 95 der 100 Datensätze haben beide Stichtagswerte. Fünf Personen standen 2025 noch nicht unter den ersten 200 der Liste; für sie gibt es keinen Wert A und deshalb keine Differenz. Summe der Schätzungen der 95 vergleichbaren Personen: 5.326,9 Milliarden Dollar (A) und 6.961,9 Milliarden Dollar (B). Median der Veränderung: 219 Dollar je Sekunde. 81 Veränderungen positiv, 2 unverändert, 12 negativ.

B.1 Die zehn größten geschätzten Vermögen (Stichtag B)

Vermögensschätzungen in Milliarden US-Dollar zu den Stichtagen 7. März 2025 und 1. März 2026; Differenz in Milliarden US-Dollar; Ø \$/Sek. = Differenz geteilt durch 31.017.600 Sekunden. Veränderung zweier Schätzungen, kein Einkommen und kein Zahlungsstrom.

Rang 2026	Person	2025	2026	Differenz	Ø \$/Sek.
1	Elon Musk	342,0	839,0	497,0	16.023
2	Larry Page	144,0	257,0	113,0	3.643
3	Sergey Brin	138,0	237,0	99,0	3.192
4	Jeff Bezos	215,0	224,0	9,0	290
5	Mark Zuckerberg	216,0	222,0	6,0	193
6	Larry Ellison	192,0	190,0	-2,0	-64
7	Bernard Arnault u. Familie	178,0	171,0	-7,0	-226
8	Jensen Huang	98,7	154,0	55,3	1.783
9	Warren Buffett	154,0	149,0	-5,0	-161
10	Amancio Ortega	124,0	148,0	24,0	774

Lies die Tabelle so: Larry Ellisons Schätzung sank zwischen den Stichtagen um 2 Milliarden Dollar. Das heißt nicht, dass er 2 Milliarden ausgegeben hat. Es heißt, dass Forbes sein Vermögen am 1. März 2026 etwas niedriger schätzte als am 7. März 2025. Mehr sagt die Zahl nicht.

B.2 Die zehn größten Zuwächse der Schätzung

Vermögensschätzungen in Milliarden US-Dollar zu den Stichtagen 7. März 2025 und 1. März 2026; Differenz in Milliarden US-Dollar; Ø \$/Sek. = Differenz geteilt durch 31.017.600 Sekunden. Veränderung zweier Schätzungen, kein Einkommen und kein Zahlungsstrom.

Rang 2026	Person	2025	2026	Differenz	Ø \$/Sek.
1	Elon Musk	342,0	839,0	497,0	16.023
2	Larry Page	144,0	257,0	113,0	3.643
3	Sergey Brin	138,0	237,0	99,0	3.192
22	Giancarlo Devasini	22,4	89,3	66,9	2.157
8	Jensen Huang	98,7	154,0	55,3	1.783
17	Changpeng Zhao	62,9	110,0	47,1	1.518
13	Michael Dell	97,7	141,0	43,3	1.396
16	Carlos Slim Helu u. Familie	82,5	125,0	42,5	1.370
30	Germán Larrea Mota Velasco u. Familie	28,6	67,1	38,5	1.241
11	Rob Walton u. Familie	110,0	146,0	36,0	1.161

B.3 Die zehn größten Rückgänge der Schätzung

Vermögensschätzungen in Milliarden US-Dollar zu den Stichtagen 7. März 2025 und 1. März 2026; Differenz in Milliarden US-Dollar; Ø \$/Sek. = Differenz geteilt durch 31.017.600 Sekunden. Veränderung zweier Schätzungen, kein Einkommen und kein Zahlungsstrom.

Rang 2026	Person	2025	2026	Differenz	Ø \$/Sek.
90	Lei Jun	43,5	27,9	-15,6	-503
7	Bernard Arnault u. Familie	178,0	171,0	-7,0	-226
52	Stephen Schwarzman	44,4	38,3	-6,1	-197
58	Colin Huang	42,3	36,6	-5,7	-184
9	Warren Buffett	154,0	149,0	-5,0	-161
75	Reinhold Wuerth u. Familie	35,1	30,1	-5,0	-161
68	Phil Knight u. Familie	35,4	31,1	-4,3	-139

Rang 2026	Person	2025	2026	Differenz	Ø \$/Sek.
71	Shiv Nadar	34,5	30,9	-3,6	-116
33	Ma Huateng	56,2	53,8	-2,4	-77
6	Larry Ellison	192,0	190,0	-2,0	-64

B.4 Belegtes Einkommen

Nur Zuflüsse, die eine Pflichtveröffentlichung einer Person für einen bezeichneten Zeitraum zuordnet. Für den Stand dieses Buches ist das eine Zahl: Warren Buffett, Gehalt 100.000 US-Dollar für das Geschäftsjahr 2025 laut Vergütungstabelle (Summary Compensation Table) im Proxy Statement der Berkshire Hathaway Inc. vom März 2026 (Gesamtvergütung 389.488 Dollar einschließlich 289.488 Dollar für Sicherheitsaufwendungen). Über alle Kalendersekunden des Jahres sind das 0,0032 Dollar je Sekunde. Berkshire zahlt keine Dividende. Für alle übrigen Personen gilt „nicht öffentlich belegt“: nicht null, nicht geschätzt.

B.5 Lücken, offen benannt

Fünf Personen ohne Wert A. Nur ein belegtes Einkommen. Stichtage nur tagesgenau. Wechselkurs nur für den 2. März 2026. Forbes passt seine Bewertungsmethoden gelegentlich an; große Sprünge wie bei Beteiligungen an Kryptofirmen können deshalb auch Methodeneffekte enthalten. Die vollständige Tabelle mit allen 100 Zeilen, Quelladressen, Abrufdaten und Statusangaben ist für salihdaglar.de vorgesehen.

C — Quellen, Datenstand und Hinweise

Was belegt ist, was Angabe des Autors ist und was eine Modellrechnung bleibt.

Drei Sorten von Aussagen in diesem Buch

Belegte Angaben stammen aus öffentlichen, nachprüfbaren Quellen und sind hier mit Quelle und Stand genannt. **Angaben des Autors** sind seine Erfahrungen und die Zahlen seiner eigenen Betriebe. Im Text stehen sie als „nach meiner eigenen Rechnung“ oder „Angabe des Autors“. Niemand außerhalb hat sie geprüft. **Modellrechnungen** arbeiten mit offen genannten Annahmen (365 Tage im Jahr, ohne Kosten und Steuern, eine angenommene Rendite oder Entnahmequote). Sie zeigen Zusammenhänge, keine Ergebnisse, die jemandem versprochen werden.

Mara, Jonas, Nadia, Henrik, Aylin, Milan, Samira und Daniel, Bernd und der Betrieb Kessler Wartung sind erfundene Beispiele. Jede Ähnlichkeit mit realen Personen oder Betrieben wäre Zufall.

Zeit- und Rechenkonventionen

Alle Zeit- und Rechenkonventionen stehen am Anfang von Anhang A, die Formeln in den Abschnitten A.1 bis A.8. Ein offener Rechenkern dazu ist für salihdaglar.de vorgesehen.

Quellen für Kapitel 8 und Anhang B (Die 100 Vermögendsten)

Vermögensschätzungen: Forbes, „The World’s Billionaires“, Listen 2025 und 2026 mit Stichtag, forbes.com/billionaires/. Forbes schätzt Vermögen (Bestand) zu einem Stichtag und misst kein Einkommen. Persönliche Vergütungen sind nur dort genannt, wo eine Pflichtveröffentlichung (Proxy Statement) sie für einen bezeichneten Zeitraum aus-

weist; die Quelle steht an der Zahl. Methode, Stichtage, Abrufdaten und Lücken stehen in Anhang B. Der vollständige Datensatz mit allen 100 Zeilen ist für salihdaglar.de vorgesehen.

Statistiken

Die Statistiken aus Kapitel 2, 5, 6, 9 und 10 stehen mit Quelle und Stand in Anhang E.

Antike und klassische Werke

Alle Wiedergaben sind sinngemäß und ohne Anführungszeichen; Werk und Stelle stehen an der jeweiligen Stelle im Text. Epiktet, Handbüchlein der Moral (Encheiridion), Abschnitte 1, 3, 7, 11, 15 und 43. Seneca, Von der Kürze des Lebens (De brevitae vitae), Abschnitt 3; Seneca, Über die Vorsehung (De providentia), Abschnitt 4; Seneca, Briefe an Lucilius, Briefe 1, 2 und 18. Marc Aurel, Selbstbetrachtungen, Buch 2 Abschnitt 14, Buch 4 Abschnitt 3, Buch 5 Abschnitt 1 und Buch 10 Abschnitt 16. Friedrich Nietzsche, Also sprach Zarathustra, „Von den drei Verwandlungen“.

Website des Autors

salihdaglar.de, Stand Oktober 2026, mit den Themenseiten Privatier, Privatier werden, Finanzielle Freiheit, Zeitliche Freiheit und Unternehmen führen. Welche Rechner dort laufen, steht unter „Weiterlesen und Begleitmaterial“ am Ende des Buches. Weitere Rechner zu den Rechnungen dieses Buches sind vorgesehen und werden erst genannt, wenn sie geprüft online sind. Musik und Kunst: artbeatfeastverse.com.

Was dieses Buch nicht ist

Keine Anlage-, Steuer-, Rechts- oder Gesundheitsberatung. Steuersätze, Rechtsformen, Förderungen und Versicherungsregeln hängen von Land, Jahr und Einzelfall ab, und sie ändern sich. Was der Autor über

seine eigenen Modelle sagt, etwa die Aufteilung 25/25/50, ist seine persönliche Sicht. Wer Entscheidungen trifft, prüft sie mit aktuellen Fachquellen und, wo nötig, mit fachkundiger Beratung.

D — Glossar: die wichtigsten Begriffe

Kurz und ohne Fachchinesisch, so wie die Begriffe in diesem Buch gemeint sind.

Arbeitszeit und Kalenderzeit. Zwei Nenner für denselben Betrag. Arbeitszeit zählt nur die bezahlten (oder gebundenen) Stunden, Kalenderzeit alle Sekunden des Jahres, auch Schlaf und Sonntage. Welcher Nenner gemeint ist, muss immer dabeistehen.

Armutsbewusstsein. Eine innere Haltung, die aus Mangel heraus denkt: Knappheit, Angst, das Gefühl, dass nie genug da ist. Sitzt im Kopf und bleibt oft, auch wenn der Mangel längst vorbei ist. Keine Diagnose, eine Beschreibung aus eigener Erfahrung.

Bedarf, Puffer, Luxus. Drei getrennte Posten im Jahresbudget: was das Leben kostet, was als Sicherheit dazukommt, was freiwillig obendrauf darf. Ohne moralisches Urteil; die Trennung macht nur die eigene Zahl klar.

Cent pro Sekunde. Das Leitbild des Autors: ein Einkommen, das rund um die Uhr fließt, auch im Schlaf. Ein Cent je Kalendersekunde ergibt in einem Jahr mit 365 Tagen 315.360 Euro. Ein persönliches Ziel, kein Maßstab für ein gutes Leben.

Delegieren und Automatisieren. Zwei Wege, die eigene Zeit zu vervielfachen: Aufgaben an Menschen abgeben oder von Systemen erledigen lassen. Beides kostet Einrichtung, Kontrolle und Geld; was danach übrig bleibt, siehe Nettoentlastung.

Diversifikation. Geld auf verschiedene Anlagen, Branchen und Länder verteilen, damit ein einzelner Verlust nicht alles mitreißt. Nicht alle Eier in einen Korb.

Eigenkapital. Der Anteil, den du selbst mitbringst. Beim Immobilienkauf finanziert die Bank den Rest; je weniger Eigenkapital, desto größer der Hebel in beide Richtungen.

Entnahmequote. Der Anteil des Vermögens, den man in einem Modell jährlich entnimmt (etwa 3 oder 4 Prozent). Eine Annahme für Orientierungsrechnungen, kein Zins und keine Garantie. Ob ein Vermögen bei einer Quote hält, hängt von Renditen, deren Reihenfolge, Steuern und der Laufzeit ab.

ETF. Ein börsengehandelter Fonds, der einen ganzen Markt abbildet, etwa einen Weltindex. Breit gestreut, ohne einzelne Aktien auswählen zu müssen. Kurse schwanken, Verluste sind möglich.

Finanzielle Unabhängigkeit. Der Zustand, den das Buch unter „Privatier“ beschreibt: Die notwendigen Ausgaben hängen nicht mehr an der eigenen Arbeitskraft. Als Grad gemessen, nicht als Schalter.

Hebel. Mit wenig Eigenem viel bewegen, etwa durch Kredit oder gehebelte Finanzprodukte. Verstärkt Gewinne und Verluste gleichermaßen. Je höher der Hebel, desto kleiner der Spielraum für Fehler.

Inflation. Der allgemeine Anstieg der Preise. Geld, das nur herumliegt, verliert jedes Jahr an Kaufkraft. Deshalb gehört die Inflation in jede Rechnung über lange Zeiträume.

Kapitalerhalt und Kapitalverzehr. Zwei verschiedene Pläne. Beim Kapitalerhalt lebt man nur von den Erträgen und lässt den Bestand stehen. Beim geplanten Kapitalverzehr wird der Bestand über eine gewählte Laufzeit aufgebraucht. Beide sind legitim, sie dürfen nur nicht verwechselt werden.

Liquidität. Wie schnell Vermögen zu ausgabefähigem Geld wird. Konto und Tagesgeld sofort, Aktien in Tagen, eine Immobilie in Monaten, ein Firmenanteil manchmal nie zum gewünschten Preis.

Memento mori. Lateinisch „Bedenke, dass du sterben wirst“. Kein düsterer, sondern ein klärender Gedanke: Die Endlichkeit zeigt, wie wertvoll die Zeit ist, die du gerade hast.

Mindset. Die Brille aus Grundannahmen, durch die du alles siehst. Geprägt durch Herkunft und Umfeld, aber veränderbar, nach Erfahrung des Autors eher durch Handlung und Wiederholung als durch Sätze vor dem Spiegel.

Mission. In diesem Buch die Aufgabe am Ende jedes Kapitels. Mission statt Übung, weil in einem Spiel niemand Hausaufgaben macht, sondern Missionen erfüllt.

Nettoentlastung. Die Zeit, die nach einer Übergabe wirklich frei wird: bisheriger Aufwand minus Einarbeitung, Abstimmung und Kontrolle. Kann null oder negativ sein.

Notgroschen. Ein Polster von mehreren Monatsausgaben auf einem getrennten Konto, nur für echte Notfälle. Das Fundament vor jeder Anlage.

Passives Einkommen. Ein Begriff, der im Buch mit Vorsicht benutzt wird. Gemeint sind Einnahmen, die nicht an die eigene Anwesenheit in jeder Minute gebunden sind: Mieten, Dividenden, Lizenzen, ein delegierter Betrieb. Keine davon ist mühelos oder risikolos; alle brauchen Kapital, Pflege oder Menschen.

Perzentil. Der Wert, unter dem ein bestimmter Anteil aller Haushalte liegt. Beim 90. Perzentil haben neun von zehn Haushalten weniger, einer mehr. Der Median ist das 50. Perzentil.

Privatier. Klassisch jemand, der von seinem Vermögen lebt und nicht arbeiten muss. Im Buch weiter gefasst: ein Mensch, dessen notwendige Ausgaben nicht mehr von seiner ständigen Arbeitskraft abhängen, gleich ob durch Vermögen, Einnahmen oder einen Betrieb, der ohne ihn läuft.

Proxy Statement. Pflichtveröffentlichung börsennotierter US-Unternehmen vor der Hauptversammlung. Sie weist unter anderem die Vergütung der obersten Führungskräfte für ein Geschäftsjahr aus. Die einzige Quelle in diesem Buch, die ein persönliches Einkommen eines Milliardärs belegt.

Reihenfolge der Renditen. Zwei Depots mit derselben Durchschnittsrendite können bei gleichen Entnahmen völlig verschieden enden. Wer in den ersten Jahren Verluste hat und trotzdem entnimmt, verkauft billig und hat später weniger, das sich erholen kann. Deshalb ist eine Entnahmekquote eine Orientierung, keine Zusage.

Sparquote. Der Anteil des Einkommens, der regelmäßig zurückgelegt wird. Bei gleichem Einkommen entscheidet sie über den Vermögensaufbau; wer nach dem Bedarf nichts übrig hat, hat keine Sparquote, sondern eine Lage.

Stoizismus. Eine antike Philosophie, vertreten von Epiktet, Seneca und Marc Aurel. Sie lehrt, das Beeinflussbare vom Unbeeinflussbaren zu trennen: Manches steht in deiner Macht (Urteil, Handeln), das Übrige nicht. Innerer Frieden kommt aus der eigenen Haltung, nicht aus den Umständen.

Strom und Bestand. Einkommen ist ein Strom (Euro je Zeit), Vermögen ein Bestand (Euro zu einem Stichtag), etwa ein Depot oder ein Versicherungsbestand. Ein Bestand ist kein Einkommen; er sagt nichts darüber, wie viel davon in einem Jahr bei dir ankommt. Wer beides vermischt, überschätzt, was er ausgeben kann.

Umsatz, Überschuss, Auszahlung, privat verfügbar. Vier Stufen in jedem Betrieb. Umsatz ist alles, was reinkommt. Der betriebliche Überschuss ist das, was nach Kosten bleibt. Die Auszahlung ist das, was der Inhaber entnimmt. Privat verfügbar ist das, was nach seinen Steuern und Rücklagen übrig ist. Nur die letzte Zahl bezahlt das eigene Leben.

Vermögensänderung. Die Differenz zweier Vermögensschätzungen zwischen zwei Stichtagen; kann negativ sein. Kein Einkommen und kein Verdienst, auch nicht, wenn man sie durch Sekunden teilt.

Wiederkehrende Einnahmen. Umsatz, der ohne neuen Verkauf wiederkommt, etwa aus Bestandsprovisionen, Abos oder Mieten. Dazu gehören Betreuung, Kündigungen, Ausfälle, Kosten und Steuern; erst danach ist es wiederkehrender Überschuss.

Zinseszins. Erträge, die selbst wieder Erträge bringen. Die Kurve wird mit der Zeit steiler; die wichtigste Zutat ist nicht die Höhe, sondern die Dauer. Jede Zinseszinsrechnung braucht eine ausgesprochene Annahme über Rendite, Zahlungszeitpunkt und Kosten.

E — Deutschland in Zahlen: Geld, Zeit, Vermögen

Die amtlichen und institutionellen Zahlen hinter den Kapiteln, mit Quelle und Stand, damit du deine eigene Lage einordnen kannst, statt sie an Hochglanzbildern zu messen.

Dieser Anhang ist der Ort für die Statistiken, auf die sich das Buch stützt, vor allem in Kapitel 2, 5, 6, 9 und 10. Im Haupttext stehen nur die Zahlen, die für deine Entscheidung nötig sind; hier stehen Datenstand und Quelle vollständig.

Alle Werte stammen aus Primärquellen des Statistischen Bundesamts (Destatis), der Deutschen Bundesbank, der Deutschen Rentenversicherung und einiger Verbände und Institute. Wo eine Zahl nur über eine Pressewiedergabe erreichbar war oder eine eigene Rechnung ist, steht das dabei. Alle Werte wurden am 18. Oktober 2026 abgerufen; die vollständigen Datentabellen mit Quellenangaben sind für salihdaglar.de vorgesehen.

Privatiers

Das Wort Privatier hat eine amtliche Entsprechung. Der Mikrozensus fragt jede Person nach der Quelle, aus der sie überwiegend lebt, und bietet dafür die Kategorie „eigenes Vermögen, Vermietung, Zinsen, Anteil“ an. Im Berichtsjahr 2025 wählten 881.000 Menschen diese Antwort, gut ein Prozent der 82,7 Millionen Menschen in Privathaushalten (Destatis, Mikrozensus 2025, Erstergebnisse, Stand 13. April 2026). Das ist eine amtliche Antwortkategorie, keine Zählung aller Menschen mit viel freier Zeit.

Die anderen Antworten ordnen die Größe ein. 37,9 Millionen Menschen leben überwiegend von Berufstätigkeit, 18,5 Millionen vom Einkommen von Angehörigen, 18,3 Millionen von Renten und Pensionen. 3,9 Millionen leben von Bürgergeld oder Arbeitslosengeld I, 3,2 Millionen

von sonstigen Unterstützungsleistungen (Destatis, Mikrozensus 2025). Wer von Vermögen lebt, bildet die kleinste der ausgewiesenen Gruppen.

Die Gruppe ist gewachsen. Destatis nannte für 2010 rund 415.000 und für 2021 rund 809.000 Personen in dieser Kategorie (Destatis-Infografik vom Januar 2023, hier nach Presseberichten zitiert). Zwischen 2020 und 2021 wurde der Mikrozensus neu konzipiert, und 2025 wurde auf den Zensus 2022 umgestellt; die Werte sind deshalb nur eingeschränkt vergleichbar. Eine amtliche Gliederung der Privatiers nach Alter und Geschlecht liegt für 2025 nicht vor; 2023 teilte Destatis mit, dass die meisten zwischen 45 und 65 Jahre alt sind (dieselbe Infografik).

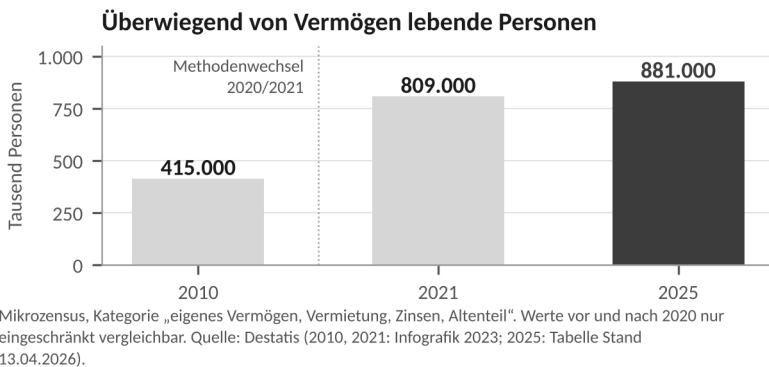


Abbildung E.1: Personen, die überwiegend von eigenem Vermögen, Vermietung, Zinsen oder Altenteil leben, in Tausend; Werte vor und nach dem Methodenwechsel 2020/2021 nur eingeschränkt vergleichbar. Quelle: Destatis, Mikrozensus (2010, 2021: Infografik 2023; 2025: Tabelle Stand 13. April 2026).

Vermögen

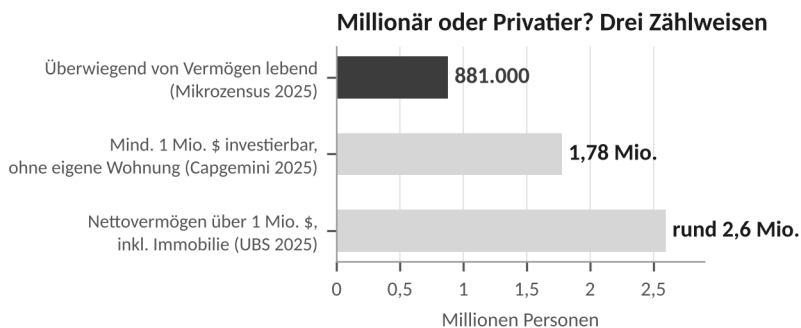
Die Bundesbank befragt in der Studie „Private Haushalte und ihre Finanzen“ regelmäßig mehrere Tausend Haushalte. Für 2023 lag das mittlere Nettovermögen je Haushalt, der Median, bei 103.200 Euro; der Durchschnitt betrug 324.800 Euro (Deutsche Bundesbank, Monatsbericht April 2025). Nettovermögen heißt: Sach- und Finanzvermögen

minus Schulden, ohne Ansprüche an die gesetzliche Rente. Der Durchschnitt ist gut dreimal so hoch wie der Median, weil wenige Haushalte sehr viel besitzen.

Die Verteilung in Zahlen: Das unterste Zwanzigstel der Haushalte hat netto Schulden (5. Perzentil: minus 800 Euro), das unterste Zehntel höchstens 800 Euro, ein Fünftel höchstens 7.100 Euro. Am oberen Ende liegt das 90. Perzentil bei 779.500 Euro, das 95. bei 1,23 Millionen Euro (Bundesbank, PHF 2023). Die vermögendsten zehn Prozent der Haushalte halten 54 Prozent des Nettovermögens; 2021 waren es 56 Prozent, 2017 55 Prozent. Der Gini-Koeffizient der Vermögen lag 2023 bei 72,4 Prozent (Bundesbank, Monatsbericht April 2025).

Real ist das Vermögen geschrumpft. In Preisen von 2010 fiel der Median zwischen 2021 und 2023 von 90.500 auf 76.000 Euro, der Durchschnitt von 268.700 auf 239.200 Euro (Bundesbank, PHF-Pressegespräch 10. April 2025). Nominal stieg der Durchschnitt leicht, der Median sank um 3.400 Euro. Zum Immobilienbesitz: 2022 lebten 41,8 Prozent der 39,3 Millionen Haushalte in den eigenen vier Wänden, 16,4 Millionen Eigentümer- gegenüber 22,9 Millionen Mieterhaushalten (Destatis, Mikrozensus-Zusatzprogramm Wohnen 2022, Stand 19. Mai 2025).

Millionäre zählen private Institute, nicht das Amt. Die UBS kommt im Global Wealth Report 2026 für Deutschland auf rund 2,6 Millionen Erwachsene mit einem Nettovermögen von mehr als einer Million Dollar, Immobilien eingeschlossen. 2025 kamen dort täglich 66 neue hinzu. Capgemini zählt im World Wealth Report 2026 nur investierbares Vermögen ohne selbst genutzte Immobilie und nennt 1,78 Millionen Personen, Rang drei weltweit (beide Berichte für das Jahr 2025). Eine Million Dollar waren zum Stichtag der Forbes-Liste, Anfang März 2026, rund 855.000 Euro (EZB-Referenzkurs 1,1698, Anhang B).

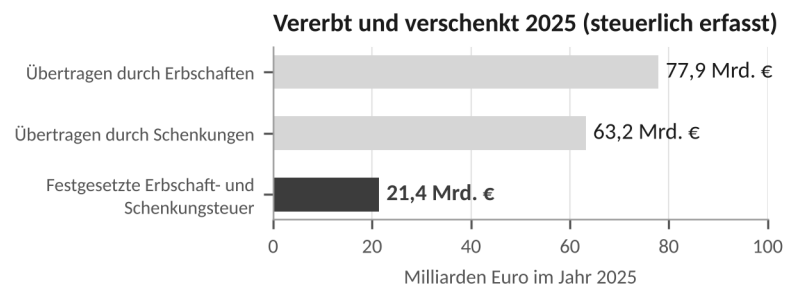


Erwachsene bzw. Personen in Deutschland; die Definitionen überschneiden sich, sind aber nicht deckungsgleich. 1 Mio. \$ = 855.000 € (EZB-Referenzkurs 1,1698 vom 2. März 2026). Quellen: Destatis Mikrozensus 2025; Capgemini World Wealth Report 2026; UBS Global Wealth Report 2026.

Abbildung E.2: Drei Zählweisen für Vermögende in Deutschland 2025: 881.000 Menschen leben überwiegend von Vermögen (Destatis), 1,78 Millionen besitzen mindestens eine Million Dollar investierbares Vermögen (Capgemini), rund 2,6 Millionen haben ein Nettovermögen über einer Million Dollar inklusive Immobilie (UBS). Quellen: Destatis, Mikrozensus 2025; Capgemini, World Wealth Report 2026; UBS, Global Wealth Report 2026.

Erbschaften und Schenkungen erfasst die Steuerstatistik nur, wenn Steuer festgesetzt wurde. 2025 waren das 77,9 Milliarden Euro durch Erbschaften und 63,2 Milliarden Euro durch Schenkungen; die festgesetzte Steuer betrug 21,4 Milliarden Euro (Destatis, Pressemitteilung Nr. 306 vom 26. August 2026).

Alles innerhalb der Freibeträge fehlt, das tatsächliche Volumen ist deutlich größer. Die Statistik zählt nur, was das Finanzamt sieht; wie viel Vermögen in einem Jahr wirklich den Besitzer wechselt, weist keine amtliche Reihe aus.



Nur Übertragungen, für die Steuer festgesetzt wurde; alles innerhalb der Freibeträge fehlt, das tatsächliche Erbvolumen ist größer. Quelle: Destatis, Erbschaft- und Schenkungsteuerstatistik 2025, Pressemitteilung Nr. 306 vom 26.08.2026.

Abbildung E.3: Steuerlich erfasste Erbschaften und Schenkungen 2025 in Milliarden Euro; Übertragungen innerhalb der Freibeträge sind nicht enthalten. Quelle: Destatis, Erbschaft- und Schenkungsteuerstatistik 2025.

Einkommen und Sparen

Vollzeitbeschäftigte verdienten 2025 im Median 54.066 Euro brutto im Jahr, Sonderzahlungen eingeschlossen; der Durchschnitt lag bei 64.441 Euro (Destatis, Verdiensterhebung 2025, Pressemitteilung Nr. 113 vom 1. April 2026). Die unteren zehn Prozent kamen auf höchstens 33.828 Euro, die oberen zehn Prozent auf mindestens 100.719 Euro, das oberste Prozent auf mindestens 219.110 Euro.

Im April 2025 betrug der durchschnittliche Bruttomonatsverdienst in Vollzeit ohne Sonderzahlungen 4.784 Euro bei 39,1 bezahlten Wochenstunden (Destatis, Stand 9. Januar 2026). Für Maras Rechnung in Kapitel 2 heißt das: 3.000 Euro netto liegen in der Nähe der Mitte, nicht darüber (Modellrechnung mit Steuerklasse I, ohne Kinder).

Die Sparquote der privaten Haushalte schwankte zwischen 2005 und 2019 zwischen 9,4 und 11,0 Prozent des verfügbaren Einkommens. 2020 sprang sie pandemiebedingt auf 16,0 Prozent, 2021 lag sie bei 14,2 Prozent. 2024 waren es 11,2 Prozent und 2025 vorläufig 10,3 Prozent (Statistisches Bundesamt und Arbeitskreis VGR der Länder, Berechnungsstand August 2025; 2025 nach Destatis, zitiert nach BVR, August 2026).

Das verfügbare Einkommen aller Haushalte stieg 2025 nominal um 3,1 Prozent (Destatis, Pressemitteilung Nr. 017 vom 15. Januar 2026). Zehn Prozent Sparquote sind ein Durchschnitt über alle Haushalte; wer wenig verdient, spart oft nichts, wer viel verdient, deutlich mehr.

Wie dünn der Puffer bei vielen ist, zeigt die europäische Einkommensbefragung EU-SILC. 2024 konnten 32,2 Prozent der Menschen in Deutschland eine unerwartete Ausgabe von 1.250 Euro nicht aus eigenen Mitteln bezahlen. 2023 waren es 35,0 Prozent, 2022 33,9 Prozent. Der EU-Durchschnitt lag 2024 bei 30,0 Prozent (Destatis, EU-SILC 2024, nach Pressewiedergaben vom September 2025; Eurostat). Das ist knapp ein Drittel der Bevölkerung ohne den Notgroschen aus Kapitel 5.

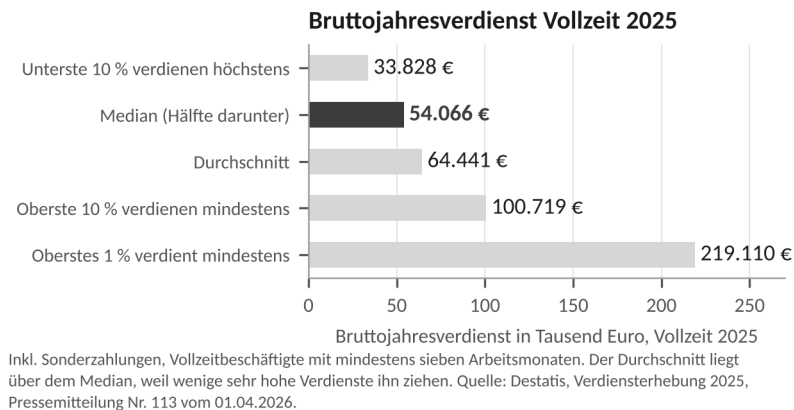


Abbildung E.4: Bruttojahresverdienst Vollzeitbeschäftigter 2025 in Tausend Euro: unterste zehn Prozent, Median, Durchschnitt, oberste zehn Prozent, oberstes Prozent. Quelle: Destatis, Verdiensterhebung 2025.

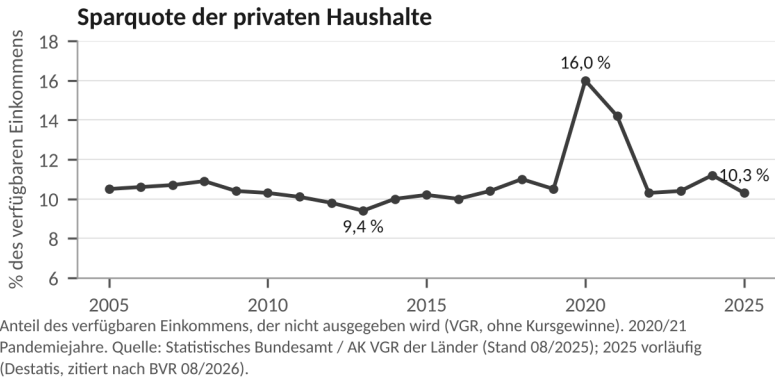


Abbildung E.5: Sparquote der privaten Haushalte 2005 bis 2025 in Prozent des verfügbaren Einkommens; 2025 vorläufig. Quelle: Statistisches Bundesamt und Arbeitskreis VGR der Länder; 2025 nach Destatis, zitiert nach BVR.

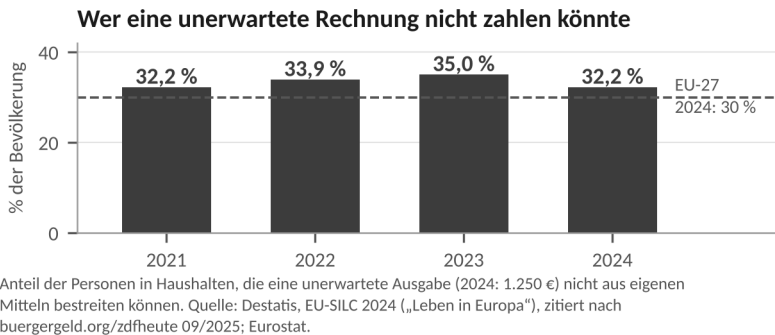


Abbildung E.6: Anteil der Bevölkerung, der eine unerwartete Ausgabe von 1.250 Euro nicht aus eigenen Mitteln bestreiten kann, 2021 bis 2024, mit EU-Durchschnitt 2024. Quelle: Destatis, EU-SILC 2024; Eurostat.

Zeit und Lebenszeit

Die normale Wochenarbeitszeit aller Erwerbstätigen lag 2025 bei 34,2 Stunden, 1991 waren es 38,4 Stunden. Vollzeitbeschäftigte arbeiten normalerweise 40,2 Stunden in der Woche (1991: 41,4), Teilzeitbeschäftigte 20,9 Stunden (1991: 20,0). Der Rückgang im Durchschnitt kommt vor

allem daher, dass die Teilzeitquote von 14,1 auf 31,2 Prozent gestiegen ist (Destatis, Arbeitskräfteerhebung, Indikator „Wöchentliche Arbeitszeit“, Berichtsjahr 2025). Gemeint sind die üblichen Stunden der Haupttätigkeit, nicht die tatsächlich geleisteten mit Urlaub und Krankheit.

Bezahlte Arbeit ist nur ein Teil der Arbeit. Nach der Zeitverwendungserhebung 2022 leisten Frauen ab 18 Jahren rund 29,5 Stunden unbezahlte Arbeit in der Woche, Männer rund 20,5 Stunden. Mit Erwerbsarbeit kommen Frauen auf rund 45,5 und Männer auf rund 44,5 Stunden Gesamtarbeit. Der Gender Care Gap, der Mehraufwand der Frauen an unbezahlter Arbeit, betrug 43,4 Prozent nach 52,4 Prozent 2012/2013 (Destatis, Zeitverwendungserhebung 2022, revidierte Ergebnisse vom 6. Juni 2025).

Schlaf, Essen und Körperpflege nehmen bei allen mehr als elf Stunden am Tag ein, Freizeit gut sechs Stunden (Destatis, Zeitverwendungserhebung 2022). Das ist der Hintergrund für die 168-Stunden-Woche in Kapitel 10.

Dazu kommt der Weg. 2024 brauchte jeder fünfte Erwerbstätige für den einfachen Arbeitsweg weniger als zehn Minuten (19 Prozent), jeder zweite zwischen zehn und 30 Minuten (50 Prozent), 6 Prozent mehr als eine Stunde. Zwei Drittel fuhren mit dem Auto (65 Prozent; Destatis, Mikrozensus 2024, Pressemitteilung vom 26. Mai 2025, nach Pressewiedergaben). Der Rest von 25 Prozent liegt rechnerisch zwischen 30 und 60 Minuten. Maras 20 Stunden Arbeitsweg im Monat aus Kapitel 2 entsprechen etwa einer halben Stunde je Strecke und sind damit ein gewöhnlicher Fall.

Die Lebenszeit, um die es in Teil II geht, hat das Amt ebenfalls vermessen. Nach der Sterbetafel 2023/2025 beträgt die Lebenserwartung bei Geburt 78,8 Jahre für Männer und 83,4 Jahre für Frauen. Wer 65 wird, hat im Mittel noch 18,0 Jahre (Männer) beziehungsweise 21,1 Jahre (Frauen) vor sich (Destatis, Sterbetafel 2023/2025, Juli 2026).

Altersrenten begannen 2024 im Durchschnitt mit 64,7 Jahren; 2004 waren es 63,0 Jahre bei Frauen und 63,1 Jahre bei Männern. Die durchschnittliche Rentenbezugsdauer lag 2024 bei 20,5 Jahren (Deutsche Rentenversicherung, zitiert nach Destatis, „Im Fokus: Rente“).

Die Standardrente nach 45 Jahren Durchschnittsverdienst beträgt seit dem 1. Juli 2025 rechnerisch 1.835,55 Euro brutto im Monat, 45 Entgeltpunkte mal 40,79 Euro Rentenwert; das Sicherungsniveau vor Steuern liegt bei 48 Prozent (Deutsche Rentenversicherung, Renten Anpassung 2025). Die tatsächlich gezahlte Altersrente lag Ende 2024 im Durchschnitt bei 1.154 Euro, 1.405 Euro bei Männern und 955 Euro bei Frauen (BMAS, Rentenversicherungsbericht 2025, Übersicht A 2.3).

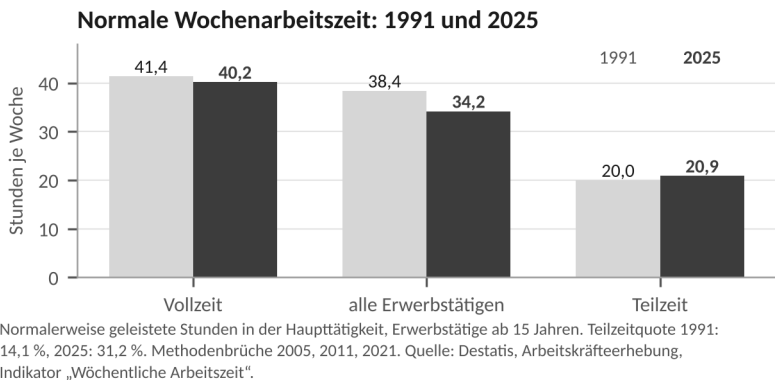
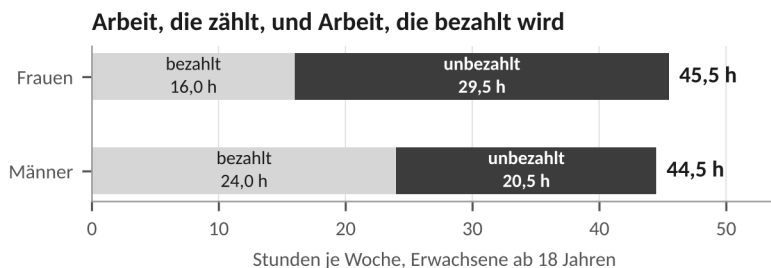
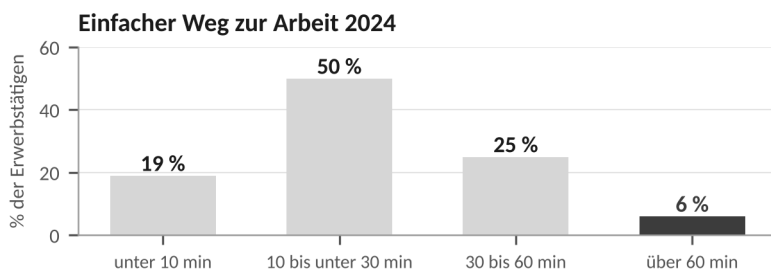


Abbildung E.7: Normale Wochenarbeitszeit 1991 und 2025 in Stunden für Vollzeit, alle Erwerbstätigen und Teilzeit. Quelle: Destatis, Arbeitskräfteerhebung, Indikator „Wöchentliche Arbeitszeit“.



Unbezahlt: Haushalt, Kinder, Pflege, Ehrenamt. Werte von Destatis auf halbe Stunden gerundet; bezahlte Arbeit als Differenz zur Gesamtarbeit (eigene Rechnung). Quelle: Destatis, Zeitverwendungserhebung 2022, revidiert 06.06.2025.

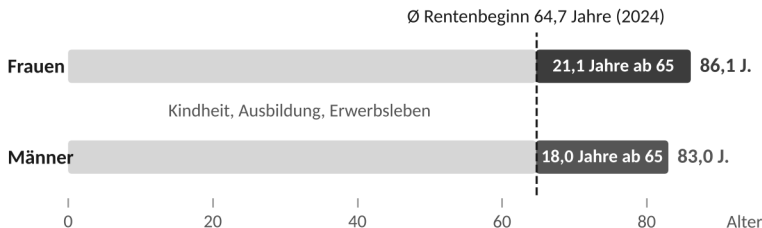
Abbildung E.8: Bezahlte und unbezahlte Arbeit je Woche von Frauen und Männern ab 18 Jahren in Stunden, auf halbe Stunden gerundet. Quelle: Destatis, Zeitverwendungserhebung 2022, revidiert 6. Juni 2025.



Zeit für den einfachen Weg; die Klasse 30 bis 60 Minuten ist als Rest errechnet ($100 - 19 - 50 - 6$). 65 % fahren mit dem Auto. Quelle: Destatis, Mikrozensus 2024, Pressemitteilung vom 26.05.2025 (zitiert nach zdfheute, pedelec-elektro-fahrrad.de).

Abbildung E.9: Dauer des einfachen Arbeitswegs 2024 in Prozent der Erwerbstätigen; die Klasse 30 bis 60 Minuten ist als Rest errechnet. Quelle: Destatis, Mikrozensus 2024.

Wie viel Zeit nach dem Rentenbeginn bleibt



Fernere Lebenserwartung mit 65 (Sterbetafel 2023/2025: Männer 18,0, Frauen 21,1 Jahre) an den Durchschnitt des Rentenbeginns angelegt; Periodenwerte, keine Vorhersage für Einzelne. Quellen: Destatis, Sterbetafel 2023/2025; Deutsche Rentenversicherung, Rentenzugang 2024.

Abbildung E.10: Durchschnittlicher Rentenbeginn mit 64,7 Jahren und fernere Lebenserwartung mit 65 Jahren (Männer 18,0, Frauen 21,1 Jahre) als Lebensstrahl; Periodenwerte, keine Vorhersage für Einzelne. Quellen: Destatis, Sterbetafel 2023/2025; Deutsche Rentenversicherung, Rentenzugang 2024.

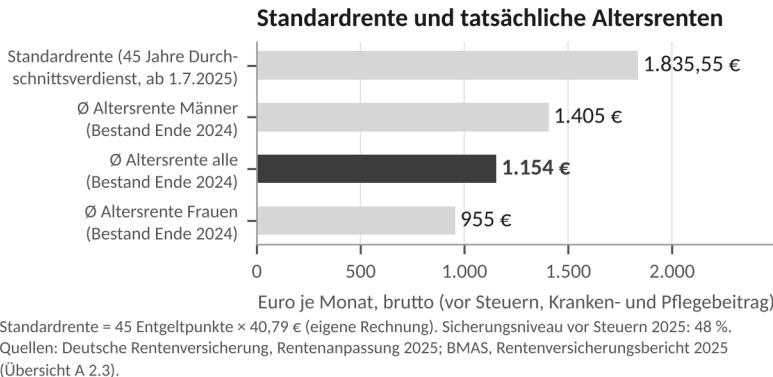


Abbildung E.11: Standardrente ab 1. Juli 2025 (eigene Rechnung 45 mal 40,79 Euro) und durchschnittliche Altersrenten Ende 2024 in Euro je Monat brutto. Quellen: Deutsche Rentenversicherung, Rentenanpassung 2025; BMAS, Rentenversicherungsbericht 2025.

Selbstständigkeit

2023 waren 3,59 Millionen Menschen in ihrer Haupttätigkeit selbstständig, 8,3 Prozent der 43,0 Millionen Erwerbstätigen; 1,87 Millionen davon arbeiteten ohne Beschäftigte (Destatis, Mikrozensus, Tabelle in

Bundestagsdrucksache 20/13345, 2023 Erstergebnis). Die Quote war 2005 mit 11,2 Prozent am höchsten und sinkt seitdem, auch wegen der guten Lage am Arbeitsmarkt und eines Methodenwechsels 2020. Der dritte Weg aus Kapitel 9, Unternehmertum mit weniger Anwesenheit, betrifft also weniger als jeden zehnten Erwerbstätigen. Nur knapp die Hälfte davon hat überhaupt Mitarbeitende, an die sich etwas übergeben ließe.

Gegründet wird trotzdem viel, meist nebenbei. Nach dem KfW-Gründungsmonitor machten sich 2025 rund 690.000 Menschen selbstständig, 206.000 im Vollerwerb und 483.000 im Nebenerwerb; 2024 waren es 585.000 (KfW Research, Gründungsmonitor 2026, 19. Mai 2026). Das Durchschnittsalter lag bei 34,2 Jahren. Die Gewerbeanzeigenstatistik zählte allein im ersten Halbjahr 2026 rund 418.100 Gewerbebeanmeldungen und 298.300 Abmeldungen, darunter 246.600 vollständige Aufgaben (Destatis, Pressemitteilung Nr. 287 vom 14. August 2026). Salihs Gewerbebeanmeldung vom 14. Dezember 2006 war eine von Hunderttausenden, wie in jedem Jahr.

Die Unternehmenslandschaft ist klein. Von 3,54 Millionen Unternehmen im Unternehmensregister hatten 2024 rund 3,01 Millionen weniger als zehn Beschäftigte, das sind 85 Prozent. Nur 18.600 Unternehmen zählten 250 oder mehr Beschäftigte (Statistische Ämter des Bundes und der Länder, Unternehmensregister 2024, Stand 24. Juli 2026).

Zwischen 2026 und 2030 stehen nach Schätzung des IfM Bonn rund 186.000 Familienunternehmen zur Übergabe an, gut 37.000 im Jahr. Etwas mehr als die Hälfte bleibt in der Familie. Rund 17 Prozent gehen an Mitarbeitende, 29 Prozent an Externe (IfM Bonn, Daten und Fakten Nr. 37, 2025).

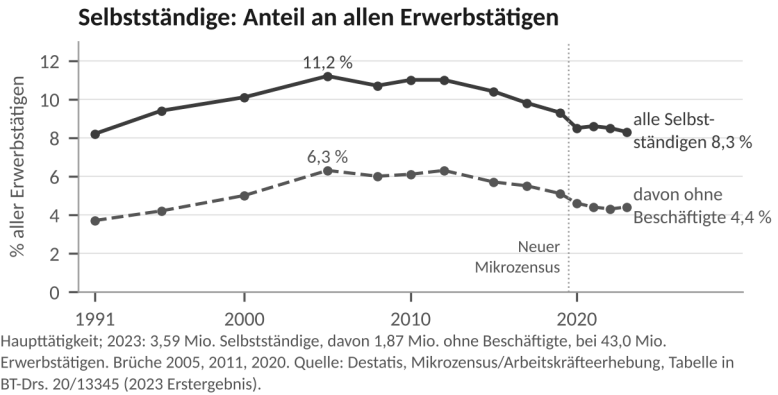


Abbildung E.12: Anteil der Selbstständigen und der Selbstständigen ohne Beschäftigte an allen Erwerbstätigen 1991 bis 2023 in Prozent; Methodenbrüche 2005, 2011 und 2020.
 Quelle: Destatis, Mikrozensus, Bundestagsdrucksache 20/13345.

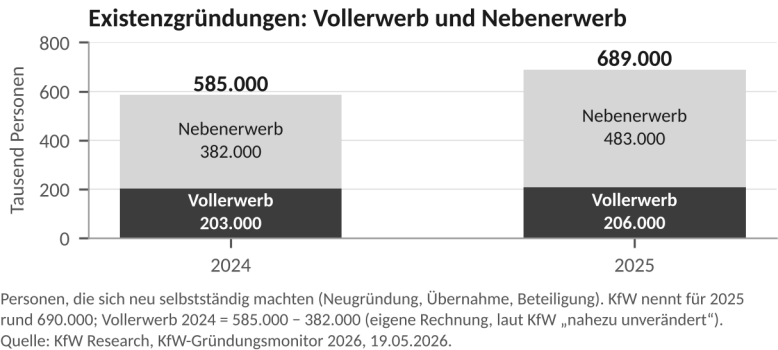


Abbildung E.13: Existenzgründungen 2024 und 2025 nach Vollerwerb und Nebenerwerb in Tausend Personen. Quelle: KfW Research, KfW-Gründungsmonitor 2026.

Geldanlage

Das Geldvermögen der privaten Haushalte betrug Ende März 2026 rund 9,49 Billionen Euro. Davon lagen 3,55 Billionen Euro oder 37 Prozent in Bargeld und Einlagen, 2,62 Billionen Euro in Versicherungs- und Alterssicherungsansprüchen. 1,32 Billionen Euro steckten in Investment-

fonds, 0,66 Billionen Euro in börsennotierten Aktien, 0,23 Billionen Euro in Schuldverschreibungen und 1,11 Billionen Euro in nicht börsennotierten Anteilen und Sonstigem (Deutsche Bundesbank, Finanzierungsrechnung, Pressenotiz vom 16. Juli 2026).

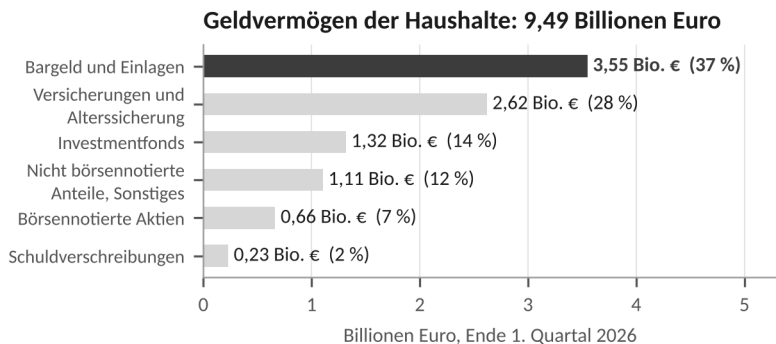
Dem standen 2,18 Billionen Euro Schulden gegenüber. Immobilien sind in dieser Rechnung nicht enthalten. Mehr als ein Drittel des Geldvermögens liegt also dort, wo es kaum Ertrag bringt.

Die Zahl der Menschen am Kapitalmarkt wächst. 2025 besaßen 14,1 Millionen Menschen ab 14 Jahren Aktien, Aktienfonds oder ETFs, zwei Millionen mehr als im Vorjahr. 12,1 Millionen hielten Fonds oder ETFs, 4,9 Millionen Einzelaktien, Mehrfachnennungen möglich; 4,9 Millionen waren jünger als 40 (Deutsches Aktieninstitut, Aktionärszahlen 2025, Verbandsstatistik auf Befragungsbasis).

Die Bundesbank zählt auf Haushaltsebene: 2023 hielten 18 Prozent der Haushalte direkt Aktien und 24 Prozent Fondsanteile, 2017 waren es 11 und 16 Prozent (Bundesbank, PHF 2023). ETF-Sparpläne wurden 2025 nach einer Branchenerhebung von extraETF in Deutschland und Kontinentaleuropa 15,1 Millionen Mal im Monat ausgeführt, mit einer durchschnittlichen Rate von 125 Euro. Eine getrennte Zahl für Deutschland lag nicht vor (extraETF, Sparplanstudie, Februar 2026, Branchenzahl).

Die Inflation hat die Rechnung aus Kapitel 6 in den letzten Jahren hart geprüft. Die Verbraucherpreise stiegen 2015 bis 2020 jährlich zwischen 0,5 und 1,8 Prozent. Dann folgten 3,1 Prozent 2021, 6,9 Prozent 2022, 5,9 Prozent 2023 und je 2,2 Prozent 2024 und 2025 (Destatis, Verbraucherpreisindex, Pressemitteilung Nr. 019 vom 16. Januar 2026).

Über die elf Jahre zusammen ergibt das einen Preisanstieg von rund 30 Prozent. Wer sein Geld in dieser Zeit auf dem Konto ließ, hat fast ein Viertel seiner Kaufkraft verloren, denn die Einlagenzinsen lagen über weite Strecken nahe null.



Ohne Immobilien und sonstiges Sachvermögen; Verbindlichkeiten 2,18 Bio. €, Nettogeldvermögen 7,31 Bio. €. Quelle: Deutsche Bundesbank, Finanzierungsrechnung, Pressemitteilung vom 16.07.2026.

Abbildung E.14: Struktur des Geldvermögens der privaten Haushalte Ende des ersten Quartals 2026 in Billionen Euro und Prozent, übrige Anlagen zusammengefasst, ohne Immobilien. Quelle: Deutsche Bundesbank, Finanzierungsrechnung, Pressemitteilung vom 16. Juli 2026.

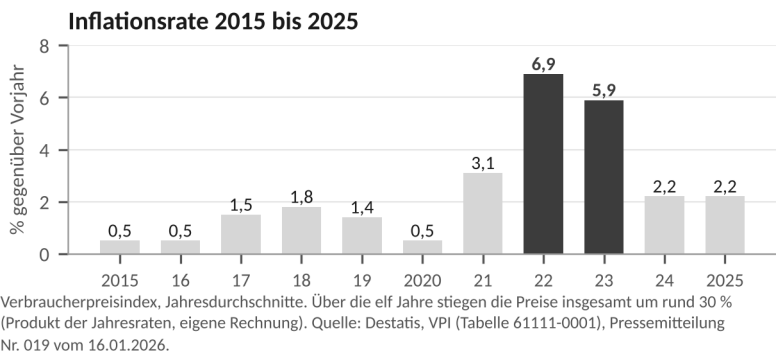


Abbildung E.15: Inflationsrate 2015 bis 2025 nach dem Verbraucherpreisindex in Prozent gegenüber dem Vorjahr, Jahresdurchschnitte. Quelle: Destatis, Verbraucherpreisindex.

Steuern und Krankenversicherung für Privaters

Was hier steht, ist die Gesetzeslage mit Stand 2026, keine Beratung. Wer aus Erwerbsarbeit aussteigt, verliert nicht nur das Gehalt, sondern auch den Arbeitgeber, der die Hälfte der Krankenkasse zahlt. Steuer

und Krankenkasse gehören deshalb in jede Rechnung aus Kapitel 5, bevor ein Zielkapital aus Kapitel 6 stimmen kann.

Die Steuer, Stand 2026: Kapitalerträge, also Zinsen, Dividenden und Veräußerungsgewinne, unterliegen der Abgeltungsteuer von 25 Prozent nach Paragraph 32d Absatz 1 des Einkommensteuergesetzes. Dazu kommt der Solidaritätszuschlag von 5,5 Prozent auf die Steuer nach Paragraph 4 des Solidaritätszuschlaggesetzes, zusammen 26,375 Prozent ohne Kirchensteuer. Der Sparer-Pauschbetrag nach Paragraph 20 Absatz 9 stellt 1.000 Euro im Jahr je Person frei, 2.000 Euro bei Zusammenveranlagung.

Der Grundfreibetrag, Stand 2026: Nach Paragraph 32a liegt er bei 12.348 Euro, bei Zusammenveranlagung 24.696 Euro (Steuerfortentwicklungsgesetz, Bundesgesetzblatt 2024 I Nr. 449). Wer insgesamt wenig Einkünfte hat, kann mit der Günstigerprüfung nach Paragraph 32d Absatz 6 seine Kapitalerträge zum persönlichen Steuersatz versteuern lassen, wenn der unter 25 Prozent liegt.

Fonds, Stand 2026: Für sie gilt das Investmentsteuergesetz. Bei Aktienfonds bleiben 30 Prozent der Erträge steuerfrei, bei Mischfonds 15 Prozent, die Teilfreistellung nach Paragraph 20. Thesaurierende Fonds lösen jährlich eine Vorabpauschale nach Paragraph 18 aus, auch ohne Verkauf. Basisertrag ist der Rücknahmepreis zu Jahresbeginn mal Basiszins mal 70 Prozent, begrenzt auf den tatsächlichen Wertzuwachs. Der Basiszins für 2026 beträgt 3,20 Prozent (Bundesfinanzministerium, Schreiben vom 13. Januar 2026); die Pauschale für 2026 gilt am 4. Januar 2027 als zugeflossen.

Die Krankenkasse, Stand 2026: Die gesetzliche Krankenversicherung behandelt Menschen ohne Arbeitgeber als freiwillig Versicherte. Nach Paragraph 240 des Fünften Sozialgesetzbuchs richtet sich ihr Beitrag nach der gesamten wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit, also auch nach Kapitalerträgen, Mieteinnahmen und privaten Renten. Dem pflichtver-

sicherten Angestellten werden auf Zinsen, Mieten oder Dividenden keine Beiträge abgezogen; dem freiwillig versicherten Privatier schon.

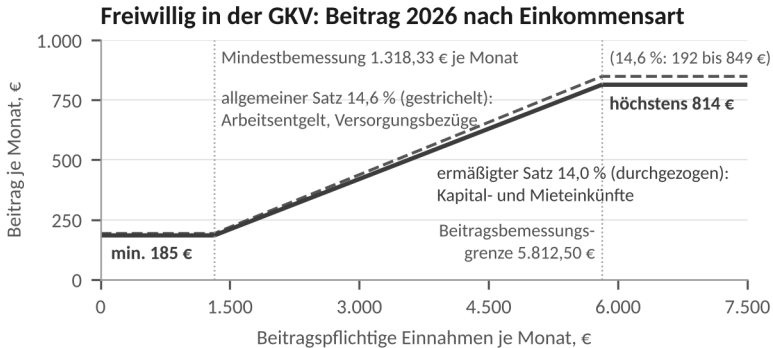
Die Bemessung hat 2026 einen Boden und einen Deckel. Als Untergrenze gilt eine Mindestbemessungsgrundlage von 1.318,33 Euro im Monat, ein Drittel der Bezugsgröße von 3.955 Euro, auch wenn die Einnahmen darunter liegen. Als Obergrenze gilt die Beitragsbemessungsgrenze von 5.812,50 Euro im Monat oder 69.750 Euro im Jahr (Sozialversicherungs-Rechengrößenverordnung 2026, Kabinettsbeschluss vom 8. Oktober 2025).

Der Beitragssatz hängt von der Einkommensart ab, Stand 2026. Für Arbeitsentgelt und Versorgungsbezüge gilt der allgemeine Satz von 14,6 Prozent nach Paragraph 241; das ergibt zwischen 192,48 und 848,63 Euro im Monat. Für Kapital- und Mieteinkünfte freiwillig Versicherter gilt der ermäßigte Satz von 14,0 Prozent nach Paragraph 243, weil daraus kein Anspruch auf Krankengeld entsteht. Wer seinen Bedarf aus Zinsen, Mieten und Dividenden deckt, zahlt damit zwischen 184,57 und 813,75 Euro Krankenkassenbeitrag im Monat. Der kassenindividuelle Zusatzbeitrag und die Pflegeversicherung kommen in beiden Fällen hinzu.

Für den Beispielbedarf von 2.500 Euro im Monat aus Kapitel 2 heißt das: Wer ihn aus Kapitalerträgen deckt, zahlt bei 2.500 Euro beitragspflichtigen Einnahmen im Monat rund 350 Euro Krankenkassenbeitrag ohne Zusatzbeitrag und Pflege. Das sind 4.200 Euro im Jahr. Sie müssen im Jahresbedarf von 30.000 Euro schon drinstehen, sonst stimmt das Zielkapital nicht.

Wer privat versichert ist, zahlt stattdessen einen Tarifbeitrag, der vom Alter und Leistungsumfang abhängt und nicht von den Einnahmen. Für den Jahresbedarf aus Kapitel 5 ist dieser Posten bei einem Ausstieg aus der Erwerbsarbeit einer der größten, und in vielen Rechnern zur finanziellen Freiheit fehlt er.

Alle Werte in diesem Abschnitt gelten für 2026 und ändern sich jährlich. Vor einer Entscheidung die aktuellen Rechengrößen prüfen; die konkrete Rechnung gehört zum Steuerberater und zur Krankenkasse.



Ermäßigter Satz 14,0 % (§ 243 SGB V) für Kapital- und Mieteinkünfte freiwillig Versicherter, allgemeiner Satz 14,6 % (§ 241) für Arbeitsentgelt und Versorgungsbezüge; ohne Zusatzbeitrag und Pflegeversicherung, beides kommt dazu.

Modellrechnung, keine Beratung. Quellen: SV-Rechengrößenverordnung 2026; § 240, § 241, § 243 SGB V.

Abbildung E.16: Monatlicher Krankenkassenbeitrag freiwillig Versicherter 2026 in Abhängigkeit von den beitragspflichtigen Einnahmen: ermäßigter Satz von 14,0 Prozent für Kapital- und Mieteinkünfte, allgemeiner Satz von 14,6 Prozent für Arbeitsentgelt und Versorgungsbezüge, jeweils ohne Zusatzbeitrag und Pflegeversicherung; Modellrechnung, keine Beratung. Quellen: Sozialversicherungs-Rechengrößenverordnung 2026; Paragraphen 240, 241 und 243 SGB V.

Was diese Zahlen nicht sagen

Diese Zahlen beschreiben Verteilungen, keine Menschen. Der Median sagt nicht, wie es dir geht, und der Durchschnitt sagt es noch weniger. Mikrozensus und Vermögensbefragung beruhen auf Selbstauskünften, in denen sehr Reiche selten antworten und Schulden gern vergessen werden. Millionärszählungen privater Institute arbeiten mit Schätzungen und wechselnden Definitionen; Verbandszahlen zu Aktionären und Sparplänen dienen auch dem Verband.

Mehrere Reihen haben Methodenbrüche, die das Amt selbst benennt. Einige Werte waren nur über Pressewiedergaben der amtlichen Mitteilungen erreichbar; das steht jeweils an der Zahl.

Vor allem aber messen diese Zahlen nur, was sich zählen lässt: Euro, Stunden, Jahre. Ob jemand seinen Dienstag selbst bestimmt, ob er abends ohne Angst einschläft, ob er Menschen um sich hat, die bleiben, steht in keiner dieser Tabellen. Die Statistik zeigt dir, wo du stehst. Wohin du willst, musst du selbst beantworten.

Danksagung

Kein Mensch geht seinen Weg allein. Auch wenn dieses Buch davon handelt, dass am Ende niemand kommt und du dich selbst retten musst: Dahin gebracht haben mich andere.

Mein erster Dank gilt Veli Zayim, Veli Hoca. Dem Lehrer von gegenüber, der mir als Kind beibrachte, dass Strenge und Güte kein Widerspruch sind. „Eti senin, kemiği benim“: Das Fleisch ist deins, die Knochen sind meins. Er hat mir Haltung beigebracht, lange bevor ich wusste, was das Wort bedeutet. Ich trage seine Philosophie weiter. Ruhe in Frieden, Hocam.

Mein tiefster Dank aber gilt meiner Mutter. Sie hat mich geboren und über so viele Jahre getragen, auch dann, wenn ich schwer zu tragen war. Sie hat meinetwegen viele Tränen geweint, mehr, als ein Mensch weinen sollte. Vieles von dem, was in diesem Buch steht, hat sie zuerst ausgehalten, bevor ich es verstanden habe. Was immer ich heute bin, hat in ihrer Geduld und ihrer Liebe seinen Anfang genommen. Danke, Mama. Für alles.

Und schließlich danke ich dem Leben selbst. Für alles, was ich erfahren durfte, die Tiefen und die Höhen, die Verluste und die Geschenke. Für die Menschen, die meinen Weg gekreuzt haben. Und dafür, dass ich diese Welt sehen durfte, in all ihren Farben, Klängen und Geschmäckern. Ich bin dankbar. Aus tiefstem Herzen.

Über den Autor

Unternehmer, Autor und Mensch

Salih Daglar wurde im April 1984 in Istanbul geboren und kam 1996 nach Berlin. Seit 2006 ist er unternehmerisch tätig. In diesem Jahr kaufte er die Domain finanzchecks.de und baute daraus einen Versicherungsvergleich für Selbstständige und Unternehmen mit eigener Software auf. Zunächst allein, ab 2007 mit Martin Butters, ab 2009 mit Jörg Wienbreyer.

2008 kam die Gebäudereinigung Alles-Clean24 dazu, von Berlin aus gegründet. Von 2018 bis 2024 gründete und übergab er mit der HDB Gesellschaften an andere Gründer; die HDB selbst wickelte er danach bewusst ab, statt sie zu verkaufen. Anfang April 2024 zog er sich aus dem operativen Geschäft zurück.

Nach eigener Angabe haben über die Jahre rund 100 Menschen durch ihn oder seine Ideen ihren Lebensunterhalt verdient. Darauf ist er stolzer als auf jede Zahl in einer Bilanz. Er hat den Hauptschulabschluss nachgeholt und kein Studium absolviert. Früh hat er gelernt, sich die Klügsten an die Seite zu holen und jeden Menschen zu achten, vom Notar bis zur Reinigungskraft.

Seit 2024 gehört seine Zeit der Musik, der Kunst, dem Reisen und dem Schreiben. Unter dem Namen ART BEAT FEAST VERSE sind in rund zwei Jahren über 300 Musiktitel entstanden; er hat über 40 Länder bereist. Sein Leitbild war ein Cent pro Sekunde. Sein Ziel ist ein Leben in Frieden, Gesundheit und Harmonie, für sich selbst und für die, die ihn auf seinem Weg begleiten.

Mehr zum Buch, zu den Rechenwegen und zu den Begleitmaterialien: salihdaglar.de. Zu seiner Musik und Kunst: artbeatfeastverse.com.

Weiterlesen und Begleitmaterial

Was es zu diesem Buch außerdem gibt und was noch entsteht.



salihdaglar.de

Auf salihdaglar.de findest du die Themenseiten „Privatier, Zeit und Selbstbestimmung“, „Privatier werden“, „Finanzielle Freiheit“, „Zeitliche Freiheit“ und „Unternehmen führen“. Drei Rechner laufen dort schon heute: Unternehmer-Stundensatz (salihdaglar.de/rechner/unternehmer-stundensatz/), finanzielle Freiheit (salihdaglar.de/finanzielle-freiheit/rechner/) und Privatier-Rechner mit Entnahmeplan (salihdaglar.de/privatier/rechner/). Alle Rechner zeigen ihre Annahmen offen. Ein Modellwert ist keine Zusage.

Die Rechenwege dieses Buches stehen vollständig im Anhang A. Für die Sekundenrechnung, das eigene „Genug“, die 168-Stunden-Woche und die Kosten einer freien Stunde sind weitere Rechner für salihdaglar.de vorgesehen. Bis sie geprüft online sind, reichen ein Blatt Papier und die Formeln aus dem Anhang.

Unternehmen gründen und führen ist der Praxisband des Autors für alle, die nach diesem Buch sagen: Ich will das wirklich angehen. Er behandelt das Handwerk des Unternehmertums, von der ersten Geschäftsidee über die Gründungsformalitäten bis zu Führung, Übergaben und Wachstum.

Die Musik zu diesem Buch läuft unter ART BEAT FEAST VERSE auf den üblichen Plattformen und auf artbeatfeastverse.com. Das Buch ist

ohne sie vollständig. Wer mag, hört sie als zweite Sprache für dieselben Gedanken.

Deine Seiten

Hier beginnt dein Teil des Buches.

Schreib auf, was dich getroffen hat. Deine Zahlen, deine Missionen,
dein eigener Plan. Ein Buch verändert nichts. Was du daraus machst,
schon.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.