

DIE ZEHN GRÖSSTEN MYTHEN ÜBER DAS
**KONZEPT DES
DEMOKRATISCHEN
MANAGEMENTS**

BASIEREND AUF EINER VIDEOREIHE VON RICARDO SEMLER



INHALT DIESES E-BOOKS

EINFÜHRUNG

Mythos 1: Es ist utopisch und naiv

Mythos 2: Es führt zu Anarchie

Mythos 3: Es ist nicht skalierbar

Mythos 4: Es ist überholt

Mythos 5: Es ist nicht nachhaltig

Mythos 6: Es ist zu teuer

Mythos 7: Es nimmt sehr viel Zeit in Anspruch

Mythos 8: Es birgt zu viele Risiken

Mythos 9: Es lässt sich nur durch umfassende Änderungen umsetzen

Mythos 10: Es dauert zu lange

ÜBER

Ricardo Semler

Semco Style Institute

ÜBER DIESES E-BOOK

Dieses E-Book basiert auf einer Reihe von Videos mit Ricardo Semler, die von LeadWise (www.leadwise.co), einem Schwesterunternehmen des Semco Style Institute, produziert wurden.

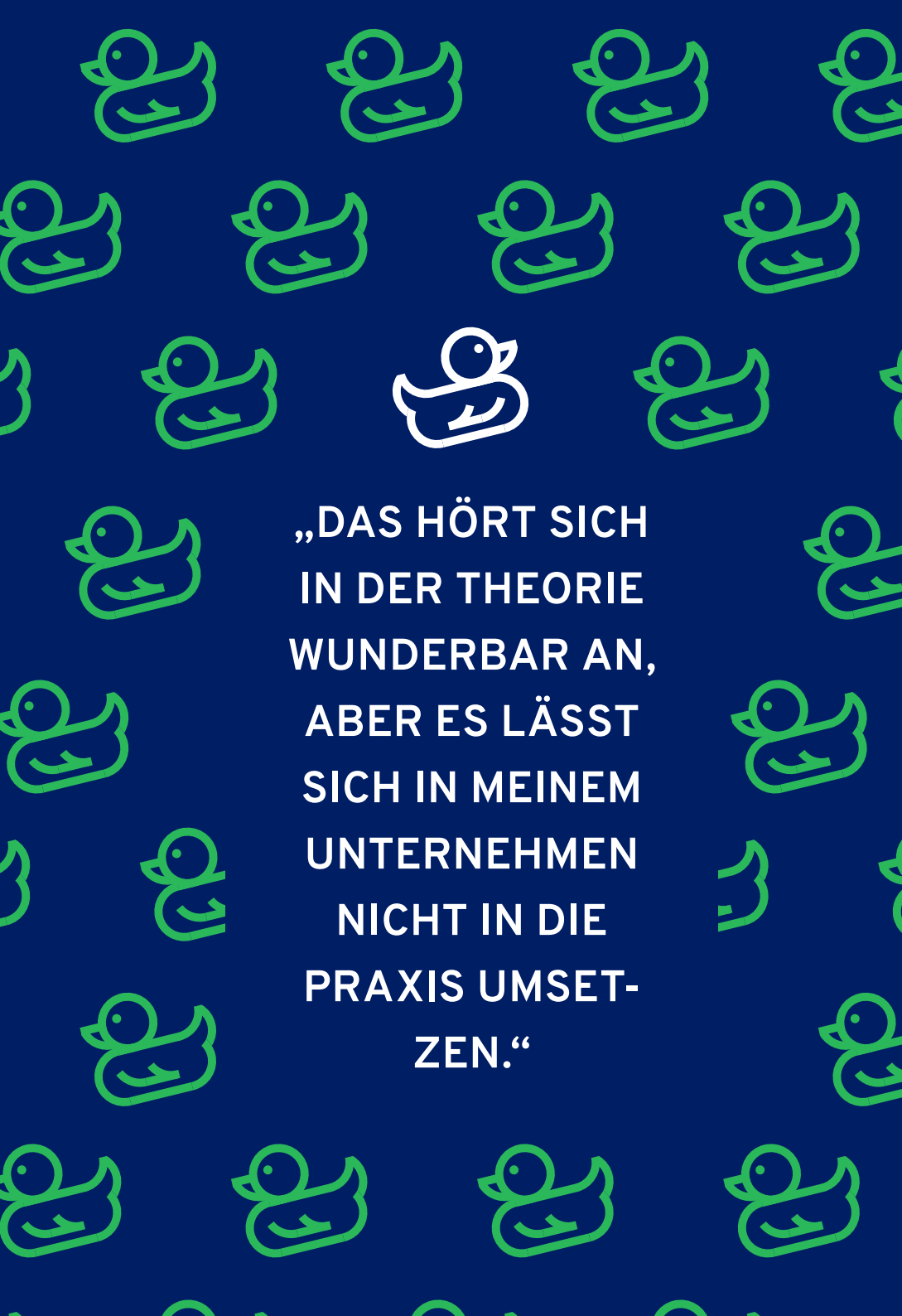
Sehen Sie sich die Videos im YouTube-Kanal von LeadWise an.

DIE WELT BEFINDET SICH IM WANDEL

Die Welt befindet sich im Wandel und Geschäftschancen gibt es im Überfluss. Die einzige Konstante ist die Veränderung, und Untätigkeit kommt einem Niedergang gleich. Auf dem Weg in die Zukunft gibt es immer Vorkämpfer und Pioniere, die mutig vorangehen. Sie sind die Wegbereiter, die die Welt von heute aus einem anderen Blickwinkel betrachten und sich dazu entschließen, ihren eigenen Weg zu gehen. Selbst wenn andere sie zunächst für zu idealistisch halten, um erfolgreich zu sein, forcieren sie die Weiterentwicklung, brechen mit etablierten Mustern und schaffen Raum für Wachstum.

Sobald sich die Pioniere als erfolgreich erweisen, wollen andere in ihre Fußstapfen treten, werden jedoch oft von denjenigen gewarnt, die nach wie vor an den vorherrschenden Denkweisen festhalten. Folgt man der Argumentation der Skeptiker, ist das demokratische Management zum Scheitern verurteilt, und dies mag zunächst sogar plausibel erscheinen. Niemand möchte, dass sich seine geschäftliche Situation verschlechtert. Aber was, wenn sie sich verbessern ließe? Sehen wir uns einige der verbreiteten Mythen genauer an, denen zufolge das Konzept des demokratischen Managements zum Scheitern verurteilt ist.

Und niemand wäre besser dazu geeignet, diese Mythen in die richtige Perspektive zu rücken, als Ricardo Semler. Er gilt weithin als Impulsgeber für die mitarbeitergestützte Unternehmensführung und zählte bereits vor über zwanzig Jahren zu den wichtigsten Vorreitern in diesem Bereich. Als CEO eines großen Unternehmens kennt er all die Einwände und hat mit unterschiedlichen demokratischen Führungsstilen experimentiert. Im Folgenden finden Sie eine Auswahl der hartnäckigsten Mythen, welche Führungskräfte davon abhalten, demokratische Praktiken umzusetzen.



„DAS HÖRT SICH
IN DER THEORIE
WUNDERBAR AN,
ABER ES LÄSST
SICH IN MEINEM
UNTERNEHMEN
NICHT IN DIE
PRAXIS UMSET-
ZEN.“

MYTHOS 1: ES IST UTOPISCH UND NAIV

 [Zum Video](#)

Einer der Mythen, die bei der Debatte über das demokratische Management oft zu hören sind, besagt, dass das ganze Konzept utopisch oder vielleicht sogar naiv sei – dass Menschen nicht eigenständig und ohne Aufforderung zusammenarbeiten und keine Selbstmotivation entwickeln würden. In Zeiten, als diktatorische Systeme vorherrschten, wurden solche Begründungen angeführt, um zu argumentieren, dass Demokratie nicht funktionieren kann.

Tatsache ist, dass Autokratie, die sich im Geschäftsleben dadurch ausdrückt, dass sie Menschen zwingt, Dinge zu festgelegten Zeitpunkten zu tun, zu einer gewaltigen Verschwendung von Potenzial und enormen negativen

Skaleneffekten führt. Diese Aspekte werden bei der Erörterung dieser Themen häufig übersehen. Wenn Sie Ihren Mitarbeitern ein Maß an Freiheit gewähren, das sie woanders nicht vorfinden, und sie selbstständig entscheiden können, wie, wann und wo sie arbeiten wollen, erwirtschaften sie im Vergleich zum wahrgenommenen theoretischen Wert der Kontrolle nachweislich einen weitaus höheren Nettoertragswert.

Zum jetzigen Zeitpunkt mag demokratisches Management utopisch erscheinen, mit einem Paradigmenwechsel ließe es sich aber in die Praxis umsetzen. Wann vollzieht Ihr Unternehmen diesen Wandel?

MYTHOS 2: ES FÜHRT ZU ANARCHIE

 [Zum Video](#)

Ein weiterer Mythos ist, dass demokratisches Management zwangsläufig in Anarchie mündet. Er beruht auf der Annahme, dass Sie nicht die Kontrolle haben, wenn Sie nicht ständig wissen, was in Ihrem Unternehmen vor sich geht. Doch der Eindruck zu wissen, was passiert, vermittelt nur einen Anschein von Kontrolle.

Denn dann führen die Versuche, alles zu kontrollieren, zu kontraproduktivem Mikromanagement. Angenommen, Sie vergeben einen Auftrag. Sie brauchen etwas, und jemand anderes ist bereit, es Ihnen für eine bestimmte Menge an Geld und Zeit im Rahmen eines größeren Projekts zu geben. Wenn Sie und alle anderen, die an diesen einzelnen Komponenten arbeiten, nicht in der Lage wären, sich selbst zu verwalten, liefe das tatsächlich auf Anarchie hinaus. Doch dies gleicht

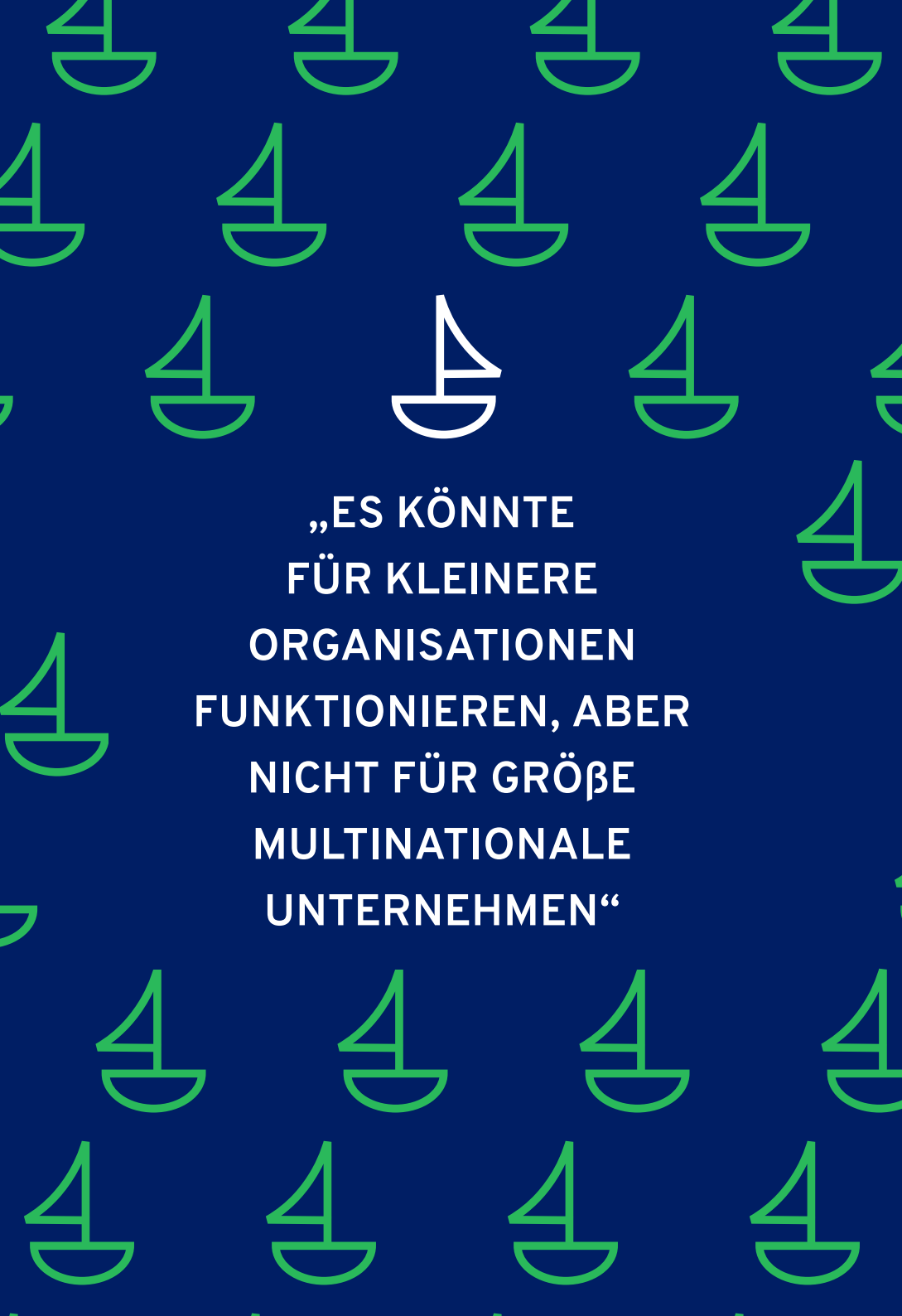
vielmehr einem Satz von Atomen, von denen jedes für sich arbeitet. Bei genauerer Betrachtung gibt es keine wirklich bedeutsamen komplexen Strukturen im menschlichen Leben – Kriegsführung, Biologie, Straßenverkehr –, die nicht selbstgesteuert sind. Es ist unsinnig anzunehmen, dass Selbstmanagement grundsätzlich auf Anarchie hinausliefe und Mitarbeiter tun würden, was sie wollen, anstatt sich an getroffene Vereinbarungen zu halten.

Sobald Mitarbeiter wie Erwachsene behandelt werden, kommen sie zur Arbeit, teilen mit, was sie vorhaben, und setzen es in die Tat um. Sie arbeiten sehr viel strukturierter und disziplinierter, als es den Anschein hat.

Sind Sie bereit, sich von der falschen Vorstellung von Kontrolle zu trennen?



**„ES FÜHRT ZU
INSUBORDINATION
UND MANGELNDEM
RESPEKT VOR
FÜHRUNGSKRÄFTEN.
DIE MITARBEITER
WERDEN TUN, WAS
IMMER SIE WOLLEN.“**



„ES KÖNNTE
FÜR KLEINERE
ORGANISATIONEN
FUNKTIONIEREN, ABER
NICHT FÜR GRÖßE
MULTINATIONALE
UNTERNEHMEN“

MYTHOS 3: ES IST NICHT SKALIERBAR

 [Zum Video](#)

Der Mythos von der mangelnden Skalierbarkeit kam vor 20 Jahren auf, als Semco noch ein kleines Unternehmen war. Seither ist Semco gewachsen und beschäftigt inzwischen Tausende von Mitarbeitern in einzelnen Geschäftseinheiten und konnte feststellen, dass die Größe hierbei nicht relevant ist. Das Modell funktioniert in multinationalen Konzernen ebenso wie in kleinen Unternehmen. Warum? Weil es im Wesentlichen darum geht, wie Mitarbeiter in kleinen Gruppen miteinander interagieren. Dieses Konzept geht von einer völlig anderen Prämisse aus als die Vorstellung, hunderttausend Menschen gleichzeitig kontrollieren zu wollen.

Grundlage für jegliche Form der Zusammenarbeit sind kleine Gruppen von Mitarbeitern, die gemeinsame Ziele verfolgen und mit anderen

kleinen Gruppen von Mitarbeitern interagieren, welche zum jeweiligen Zeitpunkt dieselben Ziele haben – ähnlich wie in Sportmannschaften oder Armeetruppen. Das System dieser Gruppen, die aus acht bis zwölf Mitarbeitern bestehen, beruht auf Freiheit, Transparenz und Selbstmanagement. Im Grunde spielt es keine Rolle, wie viele solcher Gruppen es in Ihrem Unternehmen gibt. Bei Semco arbeiten Tausende dieser Gruppen gleichzeitig und das funktioniert einwandfrei – jetzt ebenso wie zu Beginn, als Semco nur fünfzig Mitarbeiter beschäftigte.

Die ideale Gruppengröße in Unternehmen, egal ob groß oder klein, bleibt immer ungefähr dieselbe, wenn die einzelnen Gruppe sich selbst verwalten dürfen. Wie skalierbar sollte Ihr Unternehmen sein?

MYTHOS 4: ES IST ÜBERHOLT

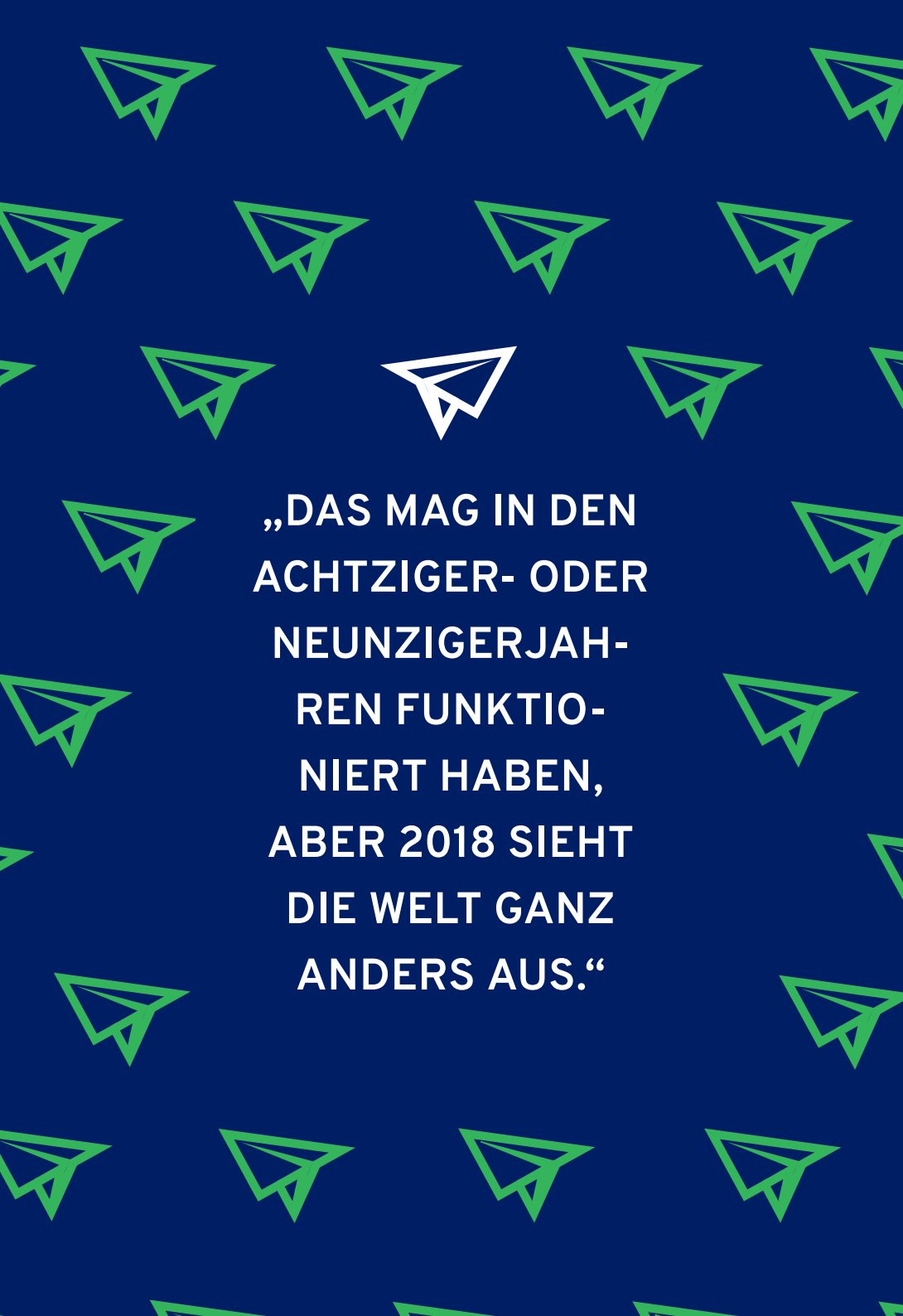
 [Zum Video](#)

Die Art und Weise, wie Menschen zusammenarbeiten, und die Probleme, die mit der Zusammenarbeit verbunden sind, haben sich nicht verändert. Die auf die eigenen Gruppe bezogenen Probleme, die Anthropologie, die hinter der Strukturierung eines Unternehmens steckt, sind immer noch dieselben. Indem Sie Ihren Mitarbeitern die Freiheit geben, sich in der Form auszudrücken, die ihnen am besten gerecht wird, und indem Sie es ihnen überlassen, wie und bis wann sie ihre Arbeit erledigen, übertragen Sie ihnen die Verantwortung für ihr Handeln.

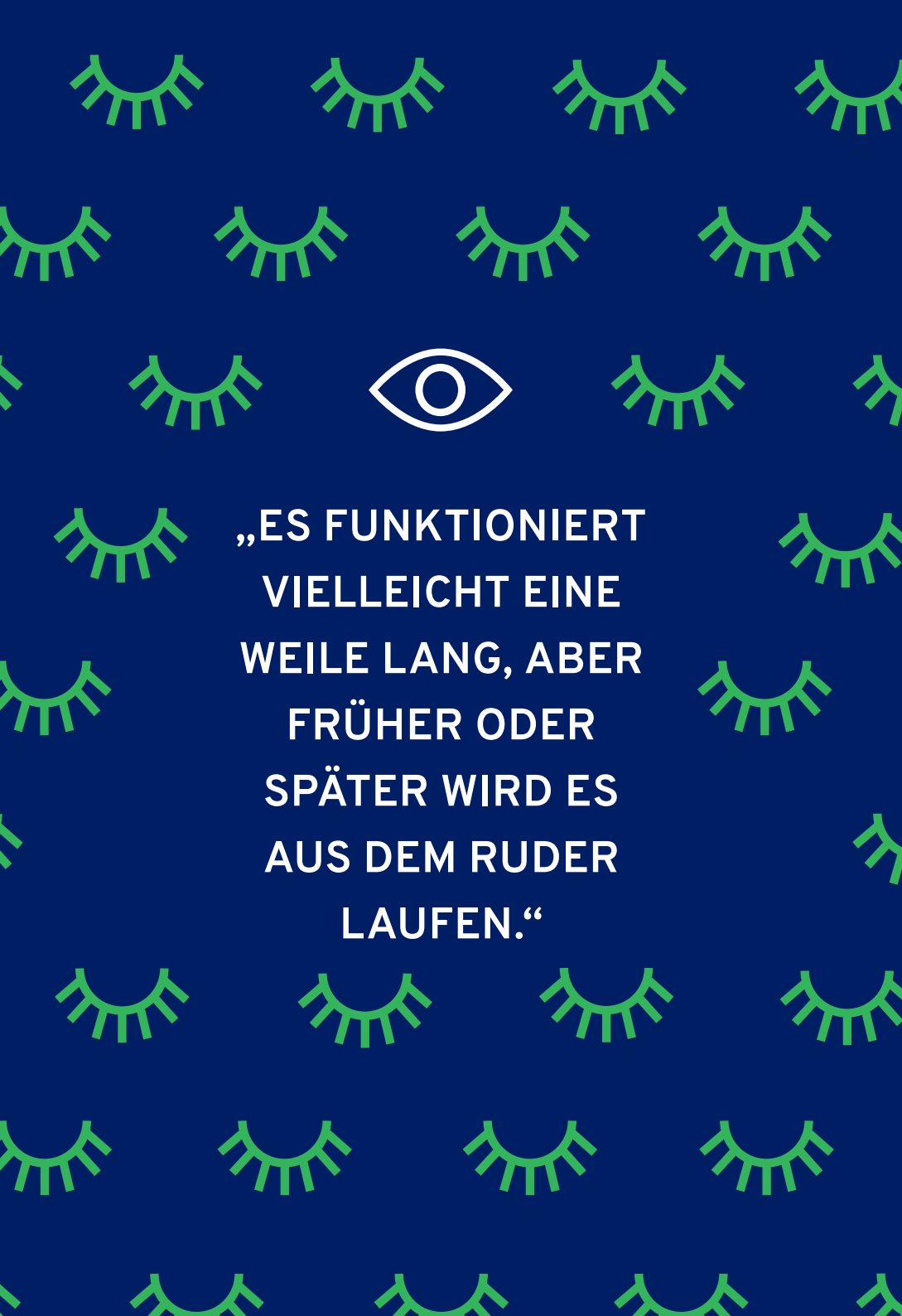
Was Semco in der Vergangenheit praktiziert hat, ist auch heute noch relevant. Als Folge der ständigen Innovationen und des technologischen Fortschritts ist

die Welt kleiner geworden, was bedeutet, dass die Dinge eher so laufen, wie es in den Achtziger- oder Neunzigerjahren bei Semco der Fall war.

Was jetzt tabu zu sein scheint, hat damals perfekt funktioniert und kann heute perfekt funktionieren – doch erst jetzt sind die Menschen bereit zu akzeptieren, dass das tatsächlich umsetzbar ist. Die Welt hat sich drastisch verändert, die Art und Weise, wie Menschen zusammenarbeiten, hingegen nicht. Zusammenarbeit auf Grundlage eigenverantwortlichen Handelns ist alles andere als überholt. Sind Sie bereit, sich von diesem Tabu zu verabschieden?



**„DAS MAG IN DEN
ACHTZIGER- ODER
NEUNZIGERJAH-
REN FUNKTIO-
NIERT HABEN,
ABER 2018 SIEHT
DIE WELT GANZ
ANDERS AUS.“**



„ES FUNKTIONIERT
VIELLEICHT EINE
WEILE LANG, ABER
FRÜHER ODER
SPÄTER WIRD ES
AUS DEM RUDER
LAUFEN.“

MYTHOS 5: ES IST NICHT NACHHALTIG

 [Zum Video](#)

Manchmal wird gesagt, demokratisches Management sei keine nachhaltige Lösung. Allerdings setzt Semco dieses Konzept seit mittlerweile 30 Jahren um, sodass sich die Frage nach der Nachhaltigkeit eigentlich erübrigt.

Stellen Sie sich Mitarbeiter vor, die an einem Arbeitsplatz arbeiten, an dem sie wirklich arbeiten möchten, und an dem sie die Kontrolle darüber haben, was sie tun und wie sie es tun. Ein Arbeitsplatz, an dem sie sich kleiden können, wie es ihnen gefällt, und sie die Bezahlung erhalten, die sie für angemessen halten. Warum sollte jemand diese Bedingungen gegen einen Arbeitsplatz mit autoritären Strukturen tauschen wollen, um wieder zu einem geregelten Acht-Stunden-Job zurückzukehren?

Dieser Ansatz wirkt sich darüber hinaus auf die Produkte aus, an denen die Mitarbeiter arbeiten, ebenso wie auf die Unternehmensethik. Der ständige Fortschritt und die stetige Weiterentwicklung im Leben der Mitarbeiter sorgen dafür, dass Unternehmen auf dem Laufenden bleiben, anstatt sich durch althergebrachte ideologisierte Ansätze in der abgeschotteten Geschäftswelt erdrücken zu lassen.

Ein System, das sich ständig aktualisiert und anpassungsfähig bleibt, ist selbsttragend. Eine kontinuierliche iterative Verbesserung ist der nachhaltigste Ansatz. Ist Ihr Unternehmen dafür bereit?

MYTHOS 6: ES IST ZU TEUER

 [Zum Video](#)

Hinter diesem Mythos steckt die Befürchtung, dass Mitarbeiter ein weitaus höheres Gehalt verlangen könnten als branchenweit üblich. Die Sorge der Bedenkenträger ist, dass diese höheren Gehälter das jeweilige Unternehmen oder Produkt zu teuer und damit nicht zukunftsfähig machen würden. Allerdings ließ sich in den letzten 30 Jahren bei Semco beobachten, dass Mitarbeiter, die genaue Informationen in Bezug auf ihre Gehälter und die Kostenstruktur des Unternehmens erhalten, ohne Weiteres erkennen, wie hoch ein angemessenes Gehalt zu sein hat.

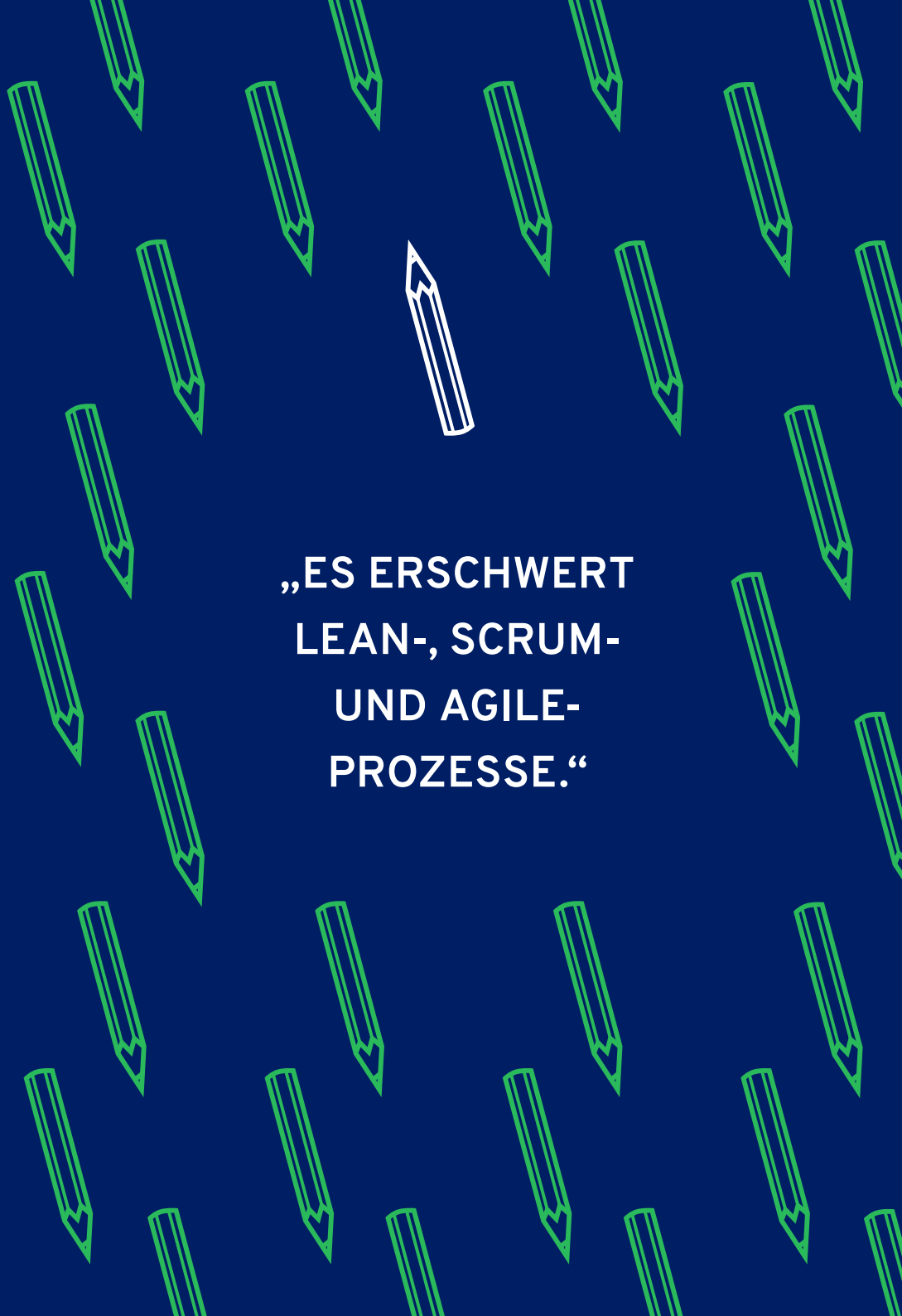
Mit diesem Ansatz sensibilisieren Sie Ihre Mitarbeiter. Diese Sensibilisierung wiederum führt zu einem Verantwortungsbewusstsein für die Kosten. In Verbindung mit

Gewinnbeteiligungsprogrammen wächst die Bereitschaft der Mitarbeiter, Maßnahmen zur Kosten- und Zeitersparnis zu ergreifen. Diese Einstellung ist bei Mitarbeitern in anderen Unternehmen selten zu finden, da sie sich nicht im selben Maß verantwortlich fühlen.

Mitarbeiter, die die Höhe ihres Gehalts selbst festlegen und nur die Mitarbeiter einstellen, die sie wirklich brauchen, schaffen ein effizienteres Arbeitsumfeld. So profitieren Sie von einer sehr viel produktiveren Struktur, was sich maßgeblich auf die Rentabilität auswirkt. Wann übertragen Sie die Verantwortung wieder an Ihre Mitarbeiter?



„WENN
MITARBEITER
DIE HÖHE IHRER
GEHÄLTER SELBST
FESTLEGEN, WIRD
DAS FÜR DIE
UNTERNEHMEN
ZU TEUER.“



„ES ERSCHWERT
LEAN-, SCRUM-
UND AGILE-
PROZESSE.“

MYTHOS 7: ES NIMMT SEHR VIEL ZEIT IN ANSPRUCH

 [Zum Video](#)

Für moderne Unternehmen sind eine hohe Wendigkeit und die Fähigkeit, schnelle Entscheidungen zu treffen, unerlässlich. Um diese Kriterien zu erfüllen, haben viele Unternehmen agile Prozesse und Arbeitsweisen wie z. B. Scrum eingeführt. In diesem Zusammenhang hält sich hartnäckig der Mythos, dass demokratisches Management mit diesen Prozessen nicht Schritt halten kann.

Aber tatsächlich erfordert demokratisches Management keine Regeln oder Vorschriften. Somit entfallen die Einschränkungen, denen Unternehmen normalerweise unterliegen. Entsprechend ist diese Arbeitsweise genauso schnell

wie die genannten Prozesse – oder sogar noch schneller. Wenn die Unternehmensstruktur so aufgebaut ist, dass sie die Mitarbeiter bestärkt, das zu tun, woran sie glauben, und die Zusammenarbeit und die gemeinsamen Ziele unterstützt, kann Ihre Mitarbeiter nichts aufhalten.

Demokratisches Management ist so „lean“ und „agil“ wie es nur sein kann, sodass Sie das volle Potenzial Ihres Unternehmens ausschöpfen können. Sind Sie bereit, die Einschränkungen zu beseitigen?

MYTHOS 8: ES BIRGT ZU VIELE RISIKEN

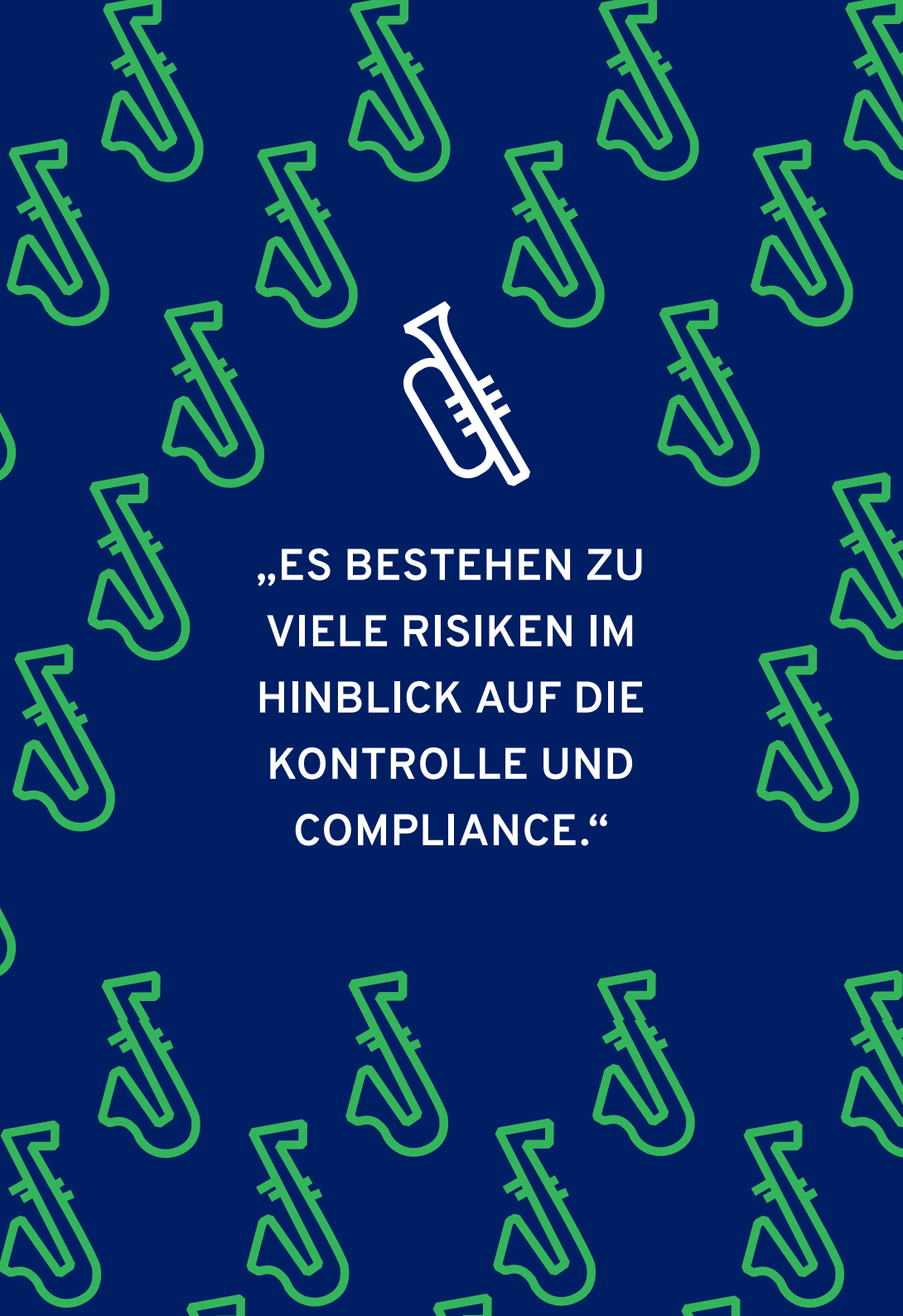
 [Zum Video](#)

Ein verbreiteter Mythos in stark regulierten Bereichen wie Banken oder großen Institutionen besagt, dass die Implementierung dieser Arbeitsweise aufgrund von Compliance-Risiken nicht möglich sei. Dabei wird argumentiert, dass demokratisches Management diese Organisationen inakzeptablen Haftungsansprüchen aussetzen würde. Hinter diesen Vorbehalten steckt die Überzeugung, dass die Einhaltung der zahlreichen Regeln und Vorschriften nur sichergestellt werden kann, wenn dies in einer ganz bestimmten Reihenfolge erfolgt.

Bei Semco hat sich jedoch in den letzten dreißig Jahren gezeigt, dass Mitarbeiter, denen man die mit Ethik und Gesetzgebung einhergehenden Einschränkungen sowie die die dahinter stehenden Ziele vermittelt, sehr wohl in der Lage sind, innerhalb

dieses Rahmens zu arbeiten, ebenso wie sie in der Lage sind, mit den Zwängen des Alltags umzugehen. Wenn diese Compliance-Probleme auftreten, dann sagen Sie Ihren Mitarbeitern nicht nur, was sie tun sollen, sondern auch, warum sie es tun sollen, und sie werden es tun. Lassen Sie sich bei diesen Themen nicht in die Irre führen, in dem Sie einen bestimmten Blickwinkel einnehmen. Arbeiten Sie innerhalb des vorgegebenen Rahmens und handeln Sie entsprechend den damit verbundenen Zielen.

Vertrauen Sie auf das Urteilsvermögen und Verantwortungsbewusstsein Ihrer Mitarbeiter. Schließlich haben Sie sie aufgrund ihrer Professionalität eingestellt. Sind Sie bereit, in puncto Compliance und Kontrolle in neue Dimensionen vorzustoßen?



„ES BESTEHEN ZU
VIELE RISIKEN IM
HINBLICK AUF DIE
KONTROLLE UND
COMPLIANCE.“



„ICH KANN KEINE
PLUG-AND-PLAY-
PRAKTIKEN UND
-LÖSUNGEN
ANWENDEN.“

MYTHOS 9: ES LÄSST SICH NUR DURCH UMFASSENDE ÄNDERUNGEN UMSETZEN

 [Zum Video](#)

Es gibt einen äußerst verbreiteten Mythos, wonach die Implementierung des demokratischen Managements per Alles-oder-nichts-Ansatz erfolgen muss. Doch tatsächlich gibt es zahlreiche Elemente, die Sie zu einem Zeitpunkt Ihrer Wahl und in Ihrem eigenen Tempo implementieren können.

Machen Sie den Anfang, indem Sie in einem bestimmten Arbeitsfeld Freiräume schaffen und einen Evaluierungszyklus über sechs Monate einrichten, um die so gewonnenen Informationen heranzuziehen und

die Elemente zu ermitteln, die für Ihr Unternehmen sinnvoll sind. Wenn Sie mit den Ergebnissen zufrieden sind, können Sie auf dieselbe Weise weitere Elemente in das Arbeitsfeld einbringen, ohne Ihr Unternehmen von Grund auf neu aufstellen zu müssen.

Veränderungen werden nicht über Nacht vollzogen, und sie geschehen nur, wenn Sie einen ersten Schritt machen.

Warum fangen Sie nicht gleich heute damit an?

MYTHOS 10: ES DAUERT ZU LANGE

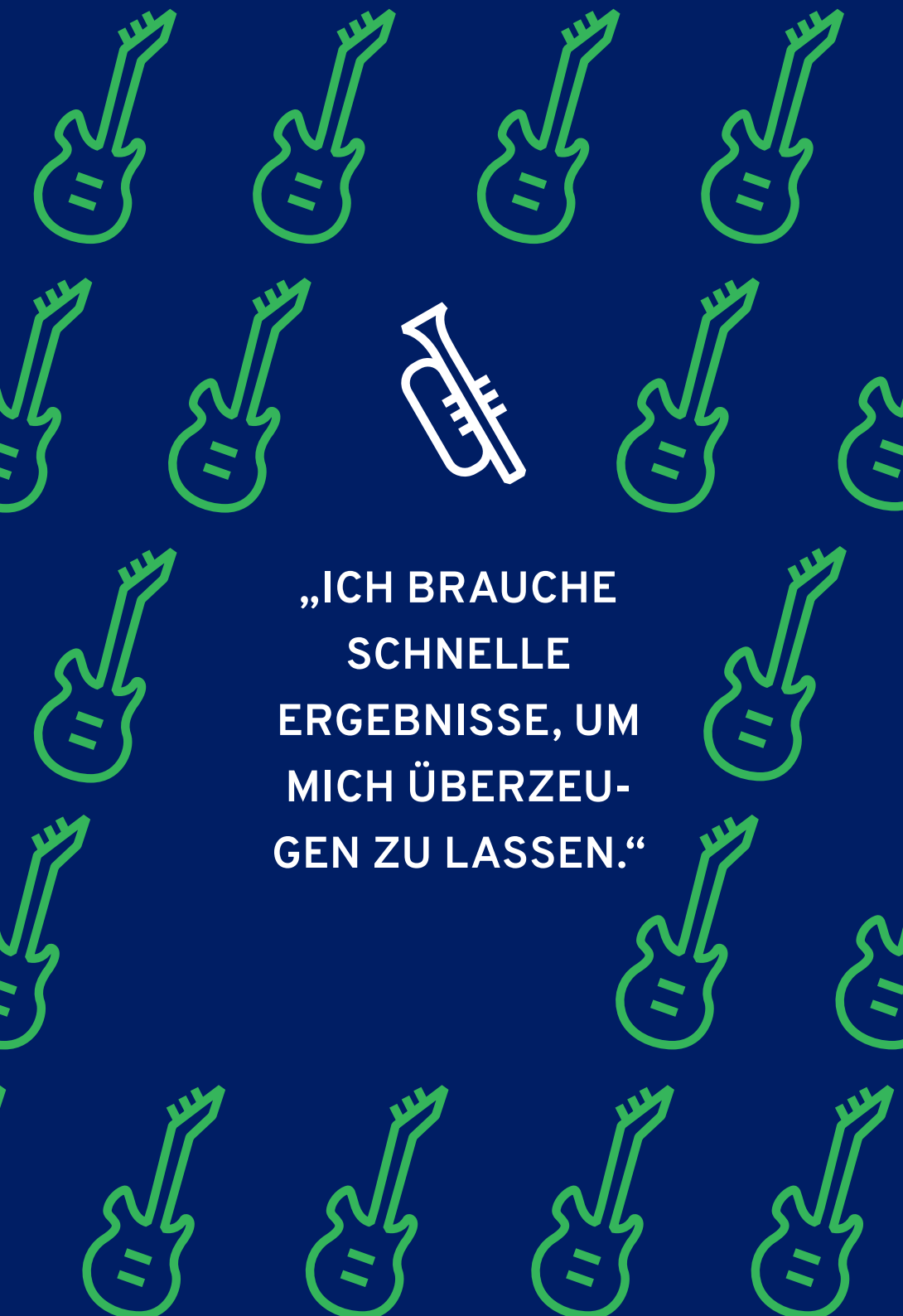
 [Zum Video](#)

In der Hektik des Alltags neigen Menschen dazu, schnell Ergebnisse erzielen zu wollen. Egal, ob sich die Mitarbeiter durch die Marktsituation, Aktionäre oder Vorgesetzte unter Druck gesetzt fühlen: Die schnelle Lösung erscheint oft am verlockendsten. Verwechseln Sie den Adrenalinschub der schnellen Entscheidungsfindung nicht mit entschlossenem Handeln. Das gilt auch für den Einstellungsprozess. Wenn Sie sich dazu entschließen, eine Stelle so schnell wie möglich zu besetzen, scheint Ihr Problem zunächst gelöst. Doch die Chancen, in so kurzer Zeit den richtigen Kandidaten zu finden, sind gering. Weit besser ist, sich vor Beginn des Einstellungsverfahrens Gedanken zu machen. Überlegen Sie, was für eine Art von Mitarbeiter Sie wirklich

brauchen, und laden Sie dann die Kandidaten mehrfach ein, damit sich beide Seiten aufgeschlossen und unvoreingenommen vor Ort ein realistisches Bild von der Situation machen können. Treffen Sie erst dann eine Entscheidung.

Nehmen Sie sich die Zeit, Ihre Optionen abzuwägen, und überstürzen Sie nichts. Entscheidungen, die langfristige Zeitersparnisse ermöglichen, sind besser als Überbrückungsmaßnahmen.

Wie finden Sie ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Strategie und Geschwindigkeit?



„ICH BRAUCHE
SCHNELLE
ERGEBNISSE, UM
MICH ÜBERZEU-
GEN ZU LASSEN.“

ÜBER RICARDO SEMLER



Ricardo Semler ist ein Vorkämpfer der mitarbeiterfreundlichen radikalen Demokratisierung in Unternehmen, die er als CEO von Semco vor mehr als 20 Jahren implementiert hat und seither stetig weiter optimiert. Er ist davon überzeugt, dass wir klügere Unternehmen gestalten können, deren Mitarbeiter gleichzeitig produktiver und zufriedener sind, indem wir einfach hinterfragen, warum wir bestimmte Dinge tun, und die Macht an die Mitarbeiter übertragen.

Ricardo Semler ist Best-Seller-Autor von Klassikern wie „Maverick“ und „The Seven-Day Weekend“. Er lehrte an der Sloan School of Management des Massachusetts Institute of Technology (MIT) Betriebswirtschaft, war Visiting Scholar an der Harvard Law School und arbeitet nun mit seiner Stiftung „Lumiar School“ an der Demokratisierung des Schulsystems.

Weitere Informationen zu Ricardo Semler finden Sie unter https://en.wikipedia.org/wiki/Ricardo_Semler

ÜBER DAS SEMCO STYLE INSTITUTE

Das Semco Style Institute bietet Trainingsprogramme für Consultants, Interimsmanager, Corporate Changemaker und Unternehmer an, die eine Semco Style-Organisation implementieren möchten. In Zusammenarbeit mit unserem Netzwerk von zertifizierten Semco Style-Consultants bieten wir auch Beratungen, Unternehmenscoaching und Tools an, die Unternehmen bei der Transformation zum demokratischem Management oder Selbstmanagement unterstützen.

Warum bieten wir diese Programme und Services an? Wir haben es uns zum Ziel gesetzt, jedem Mitarbeiter zu einem erfüllten und produktiven Arbeitsleben und einer gesunden Work-Life-Balance zu verhelfen und es gleichzeitig Unternehmen zu ermöglichen, solide und nachhaltige Gewinne zu erzielen.

Semco Style-Organisationen ermöglichen dies, indem Strukturen und Verfahren mit Bedacht auf die Menschen ausgelegt werden, die dort arbeiten, und nicht umgekehrt. Sie behandeln Erwachsene wie Erwachsene, stellen die Mitarbeiter über die Organisationsstrukturen und sehen Freiräume und Eigeninteressen als Grundlage für eine gemeinsame Ausrichtung. Gleichzeitig sind Semco Style-Organisationen nachweislich leistungsfähiger als traditionelle Organisationen.

Das Semco Style Institute wurde von drei niederländischen Unternehmern mit langjähriger Erfahrung in den Bereichen Bildung und Beratung und mit Unterstützung von Ricardo Semler gegründet. Semco Style basiert auf den Grundsätzen, die Ricardo Semler während seiner Tätigkeit als CEO bei Semco formulierte, dem brasilianischen Unternehmen, in dem er erstmals seine revolutionären und erfolgreichen Geschäftsideen umsetzte. Unsere Programmen wurden in enger Zusammenarbeit mit Ricardo Semler und seinem Team, den Semco Style Guardians, entwickelt.

Das Semco Style Institute nahm seine Geschäftstätigkeit im Mai 2016 in den Niederlanden auf. Wir arbeiten mit nationalen und internationalen Partnern zusammen, um die Programme des Semco Style Institute in weiteren Ländern einzuführen und ein internationales Netzwerk von zertifizierten Semco Style-Consultants aufzubauen.

[Sie möchten mehr über uns erfahren?](#)
[Setzen Sie sich einfach mit uns in Verbindung.](#)

SEMCO
STYLE
INSTITUTE



SEMCO STYLE INSTITUTE GERMANY

Julius-Hatry-Straße 1

68163 Mannheim

Germany

hallo@semcostyle.de

+49 621 150 206 45

Besuchen Sie unsere Website unter <https://semcostyle.de>

