



## Auf in die Zukunft

Es klingt paradox, aber Veränderung ist der konstanteste Faktor wirtschaftlichen Erfolgs. Wer sich ihr verweigert, verliert – wer sie annimmt und gestaltet, gewinnt.

Seite 6

## Wandel



Heute unmöglich, morgen Standard?  
Relative Utopien im Wandel der Zeit

Seite 14



Das Inflationsgespenst ist zurück

Seite 20



Der Kampf um die besten Köpfe – so gewinnen Unternehmen Talente für sich

Seite 26

# HSP STEUER®

LASTRUP-HAMMEL

HSP STEUER Hermeling & Partner mbB  
Steuerberatungsgesellschaft

## — Wir sind für Sie da!

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

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

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

📍 Drenkelvehn 9  
49688 Lastrup-Hammel

☎ 0 44 72. 69 91 10-0

✉ [lastrup-hammel@hsp-steuer.de](mailto:lastrup-hammel@hsp-steuer.de)

🌐 [www.hsp-steuer.de/lastrup-hammel](http://www.hsp-steuer.de/lastrup-hammel)





## Liebe Mandanten, Geschäftspartner und Freunde des Hauses,

traurige und turbulente anderthalb Jahre liegen hinter uns. Vor uns zeigt sich jedoch endlich Licht am Horizont. Die Normalisierung des privaten und öffentlichen Lebens schreitet in Riesenschritten voran und die Pandemie ist hoffentlich bald überwunden.

Die richtige Zeit zu träumen. Veränderung nicht als Bedrohung, sondern als Chance wahrzunehmen. Schließlich ist das, was wir gerne aus Bequemlichkeit bewahren wollen, gestern noch ein Traum gewesen, gegen den sich damalige Generationen ebenso gewehrt haben. Und viele Sollbruchstellen öffentlicher und wirtschaftlicher Organisation, die sich durch die Coronakrise gezeigt und ihre Bewältigung erschwert haben, waren der Bequemlichkeit geschuldet. Lassen Sie uns träumen, was in Zukunft möglich sein kann. Und packen wir es an.

Wir wünschen Ihnen ein informatives Lesevergnügen und grüßen Sie herzlich aus Lastrup-Hammel



Dipl.-Kfm.

**Carsten Hermeling**

Geschäftsführender Partner  
Steuerberater

# HSP CHARITY®

HSP CHARITY unterstützt durch Spenden ausgewählte Projekte zur Förderung sozial schwacher Kinder.

Auch Ihre Spenden sind willkommen. Ihre finanzielle Unterstützung ist steuerlich absetzbar. Sie erhalten von uns unaufgefordert eine Zuwendungsbestätigung.

**Spendenkonto: 900 151 986**  
**bei der Sparkasse Hannover (BLZ 250 501 80)**  
**Betreff: Spende HSP CHARITY**

[www.hsp-charity.de](http://www.hsp-charity.de)

HSP GRUPPE®

Herz. Stärke. Partnerschaft.

# Inhaltsverzeichnis

Schöpferische Zerstörung und disruptiver Wandel	6
Heute unmöglich, morgen Standard? Relative Utopien im Wandel der Zeit	14
QUIRIN Privatbank: Das Inflationsgespenst ist zurück	20
Der Kampf um die besten Köpfe – so gewinnen Unternehmen Talente für sich	26
HSP intern	33

## Steuertermine

### September

**10.09. / 13.09.** – Einkommen- und Kirchensteuer und Solidaritätszuschlag, Körperschaftsteuer und Solidaritätszuschlag, Lohn- und Kirchenlohnsteuer und Solidaritätszuschlag, Umsatzsteuer

### Oktober

**11.10. / 14.10.** – Lohn- und Kirchenlohnsteuer und Solidaritätszuschlag, Umsatzsteuer

### November

**10.11. / 15.11.** – Lohn- und Kirchenlohnsteuer und Solidaritätszuschlag, Umsatzsteuer

**15.11. / 18.11.** – Gewerbesteuer, Grundsteuer

### Hinweise zu Lohnabrechnungen

Um alle gesetzlichen Fristen einzuhalten, liegen unsere Abrechnungstermine zwischen dem 15. und 20. des jeweils laufenden Monats. Stammdatenänderungen und laufende Bewegungsdaten des Monats melden Sie bitte schriftlich – vorzugsweise per E-Mail – bis zum 15. des laufenden Monats. Bitte beachten Sie, dass nur vollständige Angaben die Grundlage für eine korrekte Gehaltsabrechnung bilden können. Zudem wird nur so sichergestellt, dass die Datenübermittlungen zu den gesetzlich vorgeschriebenen Zeiten erfolgen können. Sollten für Ihre internen Betriebsabläufe und Gegebenheiten weitere Abrechnungstermine erforderlich sein, sprechen Sie uns bitte an. Gerne können wir andere Termine nach individueller Abstimmung vereinbaren. Für nach dem 15. des Monats eingehende Änderungsmeldungen können wir nicht sicherstellen, dass diese in der aktuellen Abrechnung mit berücksichtigt werden.

## Impressum

### DAS QUARTAL wird herausgegeben von

HSP GRUPPE Servicegesellschaft mbH & Co. KG  
Gehägestr. 20 Q, 30655 Hannover, Tel.: 0511. 399 64-0

Anregungen, Kritik und Leserbriefe senden Sie bitte bevorzugt an [redaktion@hsp-gruppe.de](mailto:redaktion@hsp-gruppe.de).

Wir behalten uns vor, Leserbriefe/E-Mails – mit vollständigem Namen, Anschrift und E-Mail-Adresse – auch gekürzt zu veröffentlichen (bitte teilen Sie uns mit, wenn Sie mit einer Veröffentlichung nicht einverstanden sind). Für unverlangt eingesandte Manuskripte übernehmen wir keine Haftung. Inhaltlich verantwortlich: Carsten Schulz, Steuerberater

Die Verantwortung für die einzelnen Texte liegt, soweit gekennzeichnet, bei den Autoren. Bei fehlender Kennzeichnung liegt die Verantwortung bei Carsten Schulz.

**Konzeption und Design:** Brigade Eins Werbeagentur, Hannover, [www.brigade-eins.de](http://www.brigade-eins.de)

**Layout:** SD MEDIEN-DESIGN, Walsrode  
[www.sd-mediendesign.de](http://www.sd-mediendesign.de)

**Fotos & Illustrationen:** Christian Wyrwa, isignstock, iStockphoto, ccvision.de

**Haftungsausschluss:** In diesem Magazin berichten wir über neue Gesetze und Gesetzesvorhaben sowie auf der Grundlage aktueller Rechtsprechung und Finanzverwaltungsanweisungen über Änderungen und ausgewählte Themen auf dem Gebiet des Steuerrechts. Die Autoren haben diese Informationen mit größter Sorgfalt zusammengestellt. Wir bitten aber um Verständnis dafür, dass wir für gleichwohl enthaltene etwaige Informationsfehler keine Haftung übernehmen. Bitte beachten Sie, dass es sich bei den Inhalten nur um allgemeine Hinweise handeln kann, die die Prüfung und erforderliche individuelle Beratung eines konkret zu beurteilenden Sachverhalts nicht zu ersetzen vermögen. Für Rückfragen und Ihre persönliche Beratung stehen wir Ihnen jederzeit gern zur Verfügung.



# Schöpferische Zerstörung und disruptiver Wandel

Der wirtschaftliche Wandel nimmt immer mehr an Geschwindigkeit zu und Unternehmen müssen in kürzester Zeit auf tiefgreifende Veränderungen reagieren.



„Nichts ist so beständig wie der Wandel.“ Nur wenige Sprichwörter behalten über Jahrtausende ihre Aktualität wie jenes des griechischen Philosophen Heraklit aus dem 5. Jahrhundert vor Christus. Vor dem Hintergrund der immer schnelleren Umwälzungen unserer Lebenswelt scheint Heraklits Weisheit relevanter denn je. Im 21. Jahrhundert sind Menschen und Unternehmen mit einer Flut an bahnbrechenden Veränderungen konfrontiert, von der Digitalisierung über künstliche Intelligenz bis hin zum Klimawandel. Der vorliegende Beitrag beleuchtet, wie der aktuelle wirtschaftliche Wandel aussieht und welche Auswirkungen er hat. Am Beispiel einiger bekannter Unternehmen zeigt er auf, welche gravierenden Folgen es haben kann, diesen Wandel zu verschlafen.

### **Was sind schöpferische Zerstörung und disruptiver Wandel?**

Wandel ist ein ständiger Begleiter unseres Alltags. Er gehört zu allen Facetten des Lebens, im Privaten wie im Wirtschaftlichen. Doch während sich im Privatleben Veränderungen meist über einen gewissen Zeitraum ohne größere negative Konsequenzen beiseiteschieben lassen,

ist das Ignorieren von Veränderungen im Wirtschaftsleben ein Kardinalfehler, der eher früher als später bestraft wird. Im Zusammenhang mit dem Wandel der Wirtschaft fallen häufig zwei wesentliche Begriffe, deren Verständnis von essenzieller Bedeutung ist: „schöpferische Zerstörung“ und „disruptiver Wandel“.

Der Begriff der schöpferischen Zerstörung stammt aus der Makroökonomie und besagt, dass jede ökonomische Entwicklung auf einem Prozess der schöpferischen oder kreativen Zerstörung aufbaut. Durch technische Innovation und die Neuordnung von Produktionsfaktoren werden permanent alte Strukturen angegriffen und zerstört. Der österreichische Ökonom Joseph Schumpeter machte Anfang des 20. Jahrhunderts die schöpferische Zerstörung zu einem wissenschaftlich anerkannten Begriff. Nach Schumpeter ist die kreative Zerstörung ein naturgegebener Prozess, der sich folglich durch nichts aufhalten lässt.

Während über viele Jahrhunderte das Wirtschaftsleben primär einem kontinuierlichen Wandel unterlag, nahm in den letzten Jahrzehnten die Bedeutung des sogenannten „disruptiven Wandels“ deutlich zu. Die Übersetzung des



englischen Wortes „disruption“ (Bruch, Riss, Störung) macht klarer, worum es sich dabei handelt. Im Gegensatz zu einem kontinuierlichen Wandel, bei dem sich Veränderung auf evolutorische Weise ergibt, werden bei einem disruptiven Wandel etablierte Geschäftsmodelle und Märkte innerhalb kürzester Zeit zerstört. Im Regelfall löst ein technologischer Fortschritt einen disruptiven Wandel aus. Angesichts der massiven Beschleunigung des technologischen Fortschritts im Laufe des 20. und 21. Jahrhunderts hat sich die Häufigkeit von Disruptionen in jüngster Vergangenheit erheblich erhöht. Am besten lässt sich disruptiver Wandel anhand einiger Beispiele aus dem Wirtschaftsleben verdeutlichen.

### Welche Technologien begründen einen disruptiven Wandel?

Eines der interessantesten, weil kurzlebigsten Beispiele für disruptiven Wandel ist die Musikindustrie. Nachdem die Compact Disc die Langspielplatte und Kassette obsolet machte, wurde die CD ihrerseits kurze Zeit später durch den MP3-Player abgelöst. Diesem war jedoch ebenfalls nur eine kurze Lebensdauer beschieden, er wurde schließlich durch das Smartphone ersetzt. Auch die Automobilindustrie steht gegenwärtig an der Schwelle zu einer doppelten Disruption. Zum einen wird der Verbrennungsmotor durch Elektroantriebe verdrängt und zum anderen zeichnet sich ab, dass sich Fahrzeuge in naher Zukunft autonom

bewegen werden. Taxi- und Lkw-Fahrer sind demnach aussterbende Spezies.

Den vielleicht disruptivsten Wandel der jüngeren Geschichte hat das Internet ausgelöst. Ein Großteil unserer Einkäufe hat sich seitdem vom stationären Einzelhandel in den Online-Handel verlagert. Gleiches gilt für unseren Medienkonsum, der nicht mehr primär vor dem Fernseher oder mit der Zeitung in der Hand, sondern im Internet stattfindet. Und auch die Bank- und Versicherungsgeschäfte der meisten Menschen werden inzwischen nicht mehr in einer Filiale getätigt, sondern auf dem Smartphone.

Das ist erst der Anfang. Das Tempo der Digitalisierung nimmt in allen Wirtschaftsbereichen stetig zu und die Erforschung und Anwendung künstlicher Intelligenz, die ein enormes Potenzial für disruptiven Wandel besitzt, steckt erst in den Kinderschuhen. Unternehmen müssen sich vor diesem Hintergrund darauf einstellen, dass die Geschwindigkeit der Umwälzungen in Zukunft noch einmal zunimmt. Die nachfolgenden Geschichten bekannter Firmen, die den Wandel verschlafen oder ignoriert haben, seien deshalb als Lehrbeispiele zu verstehen.

#### Warum verschwand Nokia vom Markt?

Nokia ist das wahrscheinlich bekannteste Lehrbeispiel dafür, wie ein marktbeherrschendes Vorzeigeunternehmen innerhalb kürzester Zeit vom Markt verschwindet. Während Jugendlichen die finnische Firma kaum noch ein Begriff ist, waren fast alle Mitglieder der Generation der heute über 30-Jährigen einst im Besitz eines Nokia-Handys. Zu Beginn des Jahrhunderts war der finnische Konzern die klare Nummer eins auf dem internationalen Handy-Markt. Noch im Jahr 2006 lag der Handy-Marktanteil von Nokia bei über 50 Prozent. Doch innerhalb von nur fünf Jahren stürzte Nokias Marktanteil von 2007 bis 2012 von über 50 auf 3,5 Prozent ab. 2013 wurde die Handy-Sparte von Microsoft übernommen. Da jedoch auch die Windows Phones von Microsoft keinen Erfolg hatten, war der Firmennamen „Nokia“ ein Jahr später Geschichte.

Was war passiert, um einen derart dramatischen Absturz eines Unternehmens auszulösen? Bis Anfang des Jahrhunderts war Nokia äußerst innovativ. In Kooperation mit Branchengrößen und Technologieführern wie Samsung, Motorola und Sony Ericsson entwickelte Nokia das Betriebssystem Symbian und brachte 1996 mit dem „Nokia Communicator“ das erste Smartphone auf den Markt, das diesen Namen auch tatsächlich verdiente.

Doch Nokia beging drei große Fehler, die in Kombination den rapiden Niedergang des Unternehmens auslösten:

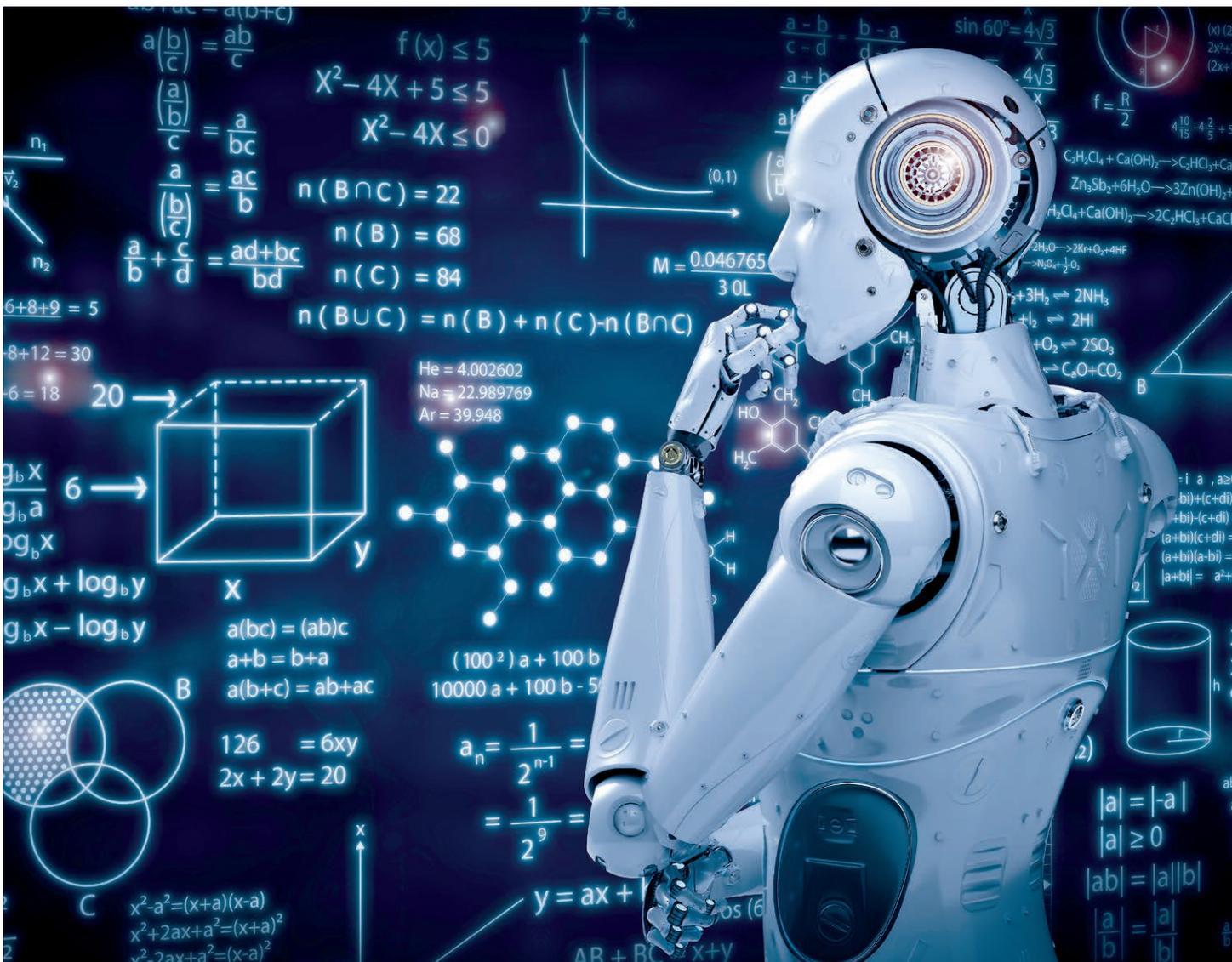
- Das Betriebssystem Symbian war aufgrund seiner nicht gegebenen Nutzerfreundlichkeit ein Fehlschlag.
- Nokia fokussierte sich zu stark auf Hardware und nicht auf Software.
- Das Unternehmen antizipierte nicht die Veränderung des Handy-Markts durch Touchscreen-Geräte.

**Den vielleicht disruptivsten Wandel der jüngeren Geschichte hat das Internet ausgelöst. Ein Großteil unserer Einkäufe hat sich seitdem vom stationären Einzelhandel in den Online-Handel verlagert. Gleiches gilt für unseren Medienkonsum, der nicht mehr primär vor dem Fernseher oder mit der Zeitung in der Hand, sondern im Internet stattfindet.**

Der dritte Fehler war der wohl fatalste. Nokia unterschätzte den Hype, den die Markteinführung des ersten iPhones von Apple im Jahr 2007 auslöste. Der finnische Konzern rechnete nicht damit, dass ein Branchenneuling innerhalb eines Jahres die Spielregeln des Markts grundlegend verändern könnte. Zudem hatte das Management Sorgen, dass eine radikale Veränderung der Gerätearchitektur (weg von der Tastatur hin zum Touchscreen mit Apps) die Kunden des Unternehmens verstimmen würde. Als Nokia schließlich erkannte, dass die Zukunft ausschließlich den Touchscreen-Phones

gehören würde, war es bereits zu spät. Das Unternehmen konnte den innerhalb weniger Jahre aufgelaufenen technologischen Rückstand gegenüber Apple und Samsung nicht mehr aufholen.

Nokia ist ein exzellentes Beispiel dafür, dass Hochmut vor dem Fall kommt. Vor dem Hintergrund seiner marktbeherrschenden Stellung ging das Management davon aus, die Spielregeln für den Handy-Markt mehr oder weniger bestimmen zu können. Dass ein Newcomer mit einer neuen Technologie einen disruptiven Wandel des Handy-Markts auslösen könnte,



## **Angesichts der immer höheren Geschwindigkeit des technologischen Wandels müssen vor allem technologiebasierte Unternehmen immer auf der Hut sein vor technologischem Wandel. Er kann zu massiven, wenn nicht sogar disruptiven Veränderungen eines Marktes führen.**

hatte das Nokia-Management nicht präsent. Eine fatale Fehleinschätzung für ein Technologieunternehmen.

Angesichts der immer höheren Geschwindigkeit des technologischen Wandels müssen vor allem technologiebasierte Unternehmen immer auf der Hut sein vor technologischem Wandel. Er kann zu massiven, wenn nicht sogar disruptiven Veränderungen eines Marktes führen. Um es mit den Worten des langjährigen Intel-CEO Andy Grove zu sagen: „Erfolg führt zu Selbstzufriedenheit. Selbstzufriedenheit führt zu Misserfolg. Nur die Paranoiden überleben.“ Mit etwas weniger Selbstzufriedenheit und etwas mehr Paranoia hielten wir heute vielleicht ein Nokia-Smartphone in der Hand.

### **Wie sah der Niedergang von Kodak aus?**

Auch Kodak wurde Opfer eines Technologiewechsels. Im Gegensatz zu Nokia wurde dieser jedoch vom Unternehmen vorhergesehen. Trotzdem entschied sich das Management fatalerweise dagegen, dessen Vorreiter zu sein.

Was war geschehen? Kodak war über ein Jahrhundert lang eines der dominantesten Unternehmen der amerikanischen Wirtschaftsgeschichte. Im Jahr 1888 entwickelte Firmengründer George Eastman den weltberühmten Rollfilm. In Kombination mit einer Kamera aus Karton, die nur einen US-Dollar kostete, machte Eastman das Fotografieren um die Wende vom 19. zum 20. Jahrhundert massentauglich. Im Jahr 1935 brachte sein Unternehmen den ersten Farbfilm für Hobbyfotografen auf den Markt und setzte damit im Fotomarkt für viele Jahrzehnte einen neuen Maßstab.

1975 ereignete sich im Hause Kodak eine der größeren Ironien der Wirtschaftsgeschichte. Ein Mitarbeiter des Unternehmens entwickelte eine der ersten digitalen Kameras der Welt. Doch anstatt dieses „Geschenk“ mit offenen Armen zu empfangen und die Welt der Fotografie abermals zu revolutionieren, entschied sich das Kodak-Management dazu, die neue Technologie in der Schublade verschwinden zu lassen. Das aus einem vermeintlich guten Grund: Ende der

1970er-Jahre lag der Marktanteil von Kodak bei Filmen bei 90 Prozent und bei Kameras bei 85 Prozent. Angesichts der Tatsache, dass Kodak sehr hohe Margen mit seinen Filmen verdiente, wollte das Management Gewinne nicht durch eine neue Kameratechnologie kannibalisieren.

Doch wenn die Geschichte eine Lehre für Unternehmen parat hat, dann die, dass sich technologischer Fortschritt und Wettbewerb nicht aufhalten lassen. Kodak bekam es in den Folgejahren mit beiden zu tun. Der Wettbewerb verschärfte sich durch den Angriff von Fuji-Film mit deutlich preiswerteren Filmen. Und der technologische Fortschritt kam Anfang des 21. Jahrhunderts, als Digitalkameras in technischer und preislicher Hinsicht massentauglich wurden. Das Geschäft mit den Digitalkameras machten jedoch vorwiegend japanische Konzerne wie Canon, Nikon und Olympus. Kodak sprang hingegen viel zu spät auf den digitalen Zug auf. 2012 meldete die amerikanische Industriekönigin nach über 120 Jahren Geschichte Insolvenz an.

Kodak ist ein Paradebeispiel dafür, was einem Unternehmen droht, das nicht auf die Wünsche seiner Kunden reagiert. Anstatt den Kundenwunsch zu ermöglichen, Bilder digital aufzunehmen, sie zu speichern, zu bearbeiten

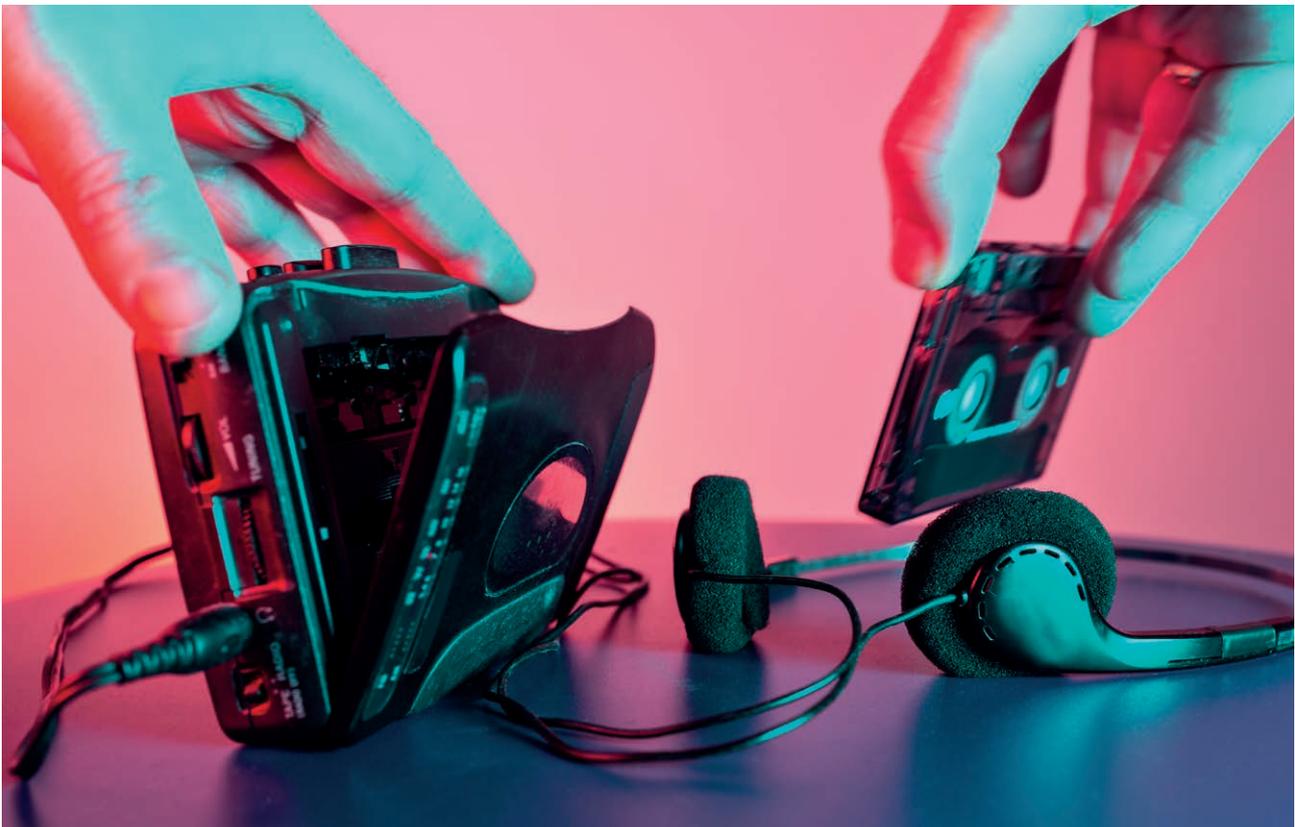
und zu teilen, stellte das Management die Interessen des Unternehmens in Form höherer Margen für Filme in den Vordergrund. Der Rest ist Geschichte – so wie übrigens Digitalkameras heutzutage. Sie wurden nach einer nicht einmal zwanzigjährigen Geschichte von Smartphones vom Markt verdrängt.

### **Sony und der technologische Wandel der Musikindustrie**

Ein weiteres Lehrbeispiel für verschlafenen technologischen Wandel ist der japanische Konzern Sony. Im Jahre 1979 gelang dem Elektronikriesen mit der Markteinführung des Walkman ein Coup. Jeder Mensch, der etwas auf sich hielt, war in den frühen 1980er-Jahren mit dem mobilen Abspielgerät für Kassetten unterwegs. Ende der 1980er-Jahre begann mit der Compact Disc eine neue Speicher- und Abspieltechnologie den Musikmarkt aufzurollen. Die Kassette hatte wenige Jahre später ausgedient. Das gleiche Schicksal ereilte ein paar Jahre

**Im Jahre 1979 gelang dem Elektronikriesen mit der Markteinführung des Walkman ein Coup. Jeder Mensch, der etwas auf sich hielt, war in den frühen 1980er-Jahren mit dem mobilen Abspielgerät für Kassetten unterwegs.**

danach die CD. Ende der 1990er-Jahre kamen die ersten MP3-Player auf, die es ermöglichten, die gesamte private Musiksammlung unterwegs mitzunehmen. Der Erfolg des Apple iPods Anfang der 2000er-Jahre ließ die CD endgültig aus den Regalen verschwinden. Was ein MP3-Player oder ein iPod ist, wissen heutzutage nur noch die wenigsten Jugendlichen. Auch ihre Funktion wurde inzwischen vom Smartphone übernommen. Die Geschichte der Speichermedien und Abspielgeräte für Musik ist vielleicht





das beste Beispiel dafür, welche Dimensionen die Geschwindigkeit des technologischen Wandels angenommen hat. Keine Technologie und kein Gerät der Welt kann sich heutzutage sicher sein, im nächsten Jahrzehnt noch zu existieren.

### Neckermann, Quelle und die Wucht der Digitalisierung

Die beiden Unternehmen waren über Jahrzehnte Synonyme für das deutsche Wirtschaftswunder. Die Hunderte Seiten starken Kataloge der beiden Versandhandelsriesen gehörten von den 1950er- bis zu den 1990er-Jahren zum Inventar fast jedes deutschen Haushalts. Heute kennen nur noch die älteren Generationen diese historisch so bedeutenden Haushaltsnamen. Quelle ging im Jahr 2009 in Insolvenz, Neckermann wurde 2012 abgewickelt.

Wie kam es dazu, dass Menschen aller Altersgruppen heute bei Amazon & Co. und nicht mehr bei Neckermann und Quelle einkaufen? Die Antwort ist recht einfach: Beide Konzerne erkannten nicht die Macht des Online-Shoppings im Internet und verließen sich viel zu lange auf ihre Marktmacht im Versandhandel. Mit dem Siegeszug des Internets begann für die beiden Versandhändler ein Mehrfrontenkrieg:

- Von Konzernen wie Amazon wurden sie in allen Produktbereichen mit einem deutlich größeren Sortiment und meist günstigeren Preisen angegriffen.
- Spezialisierte Online-Händler machten den Versandhandelsriesen die Kunden in bestimmten Produktkategorien streitig.

- Die Kataloge der Versandhändler konnten nicht mit der Intelligenz und Fortschrittlichkeit des Internets mithalten. „Andere Kunden kauften auch“, Produktbewertungen, Fotogalerien und Videos von Produkten sind in Katalogen schlichtweg technisch nicht umsetzbar. Dass Kunden an derlei technischen Features Gefallen finden würden, erkannten die Unternehmensspitzen von Neckermann und Quelle zu spät.

Somit sind die beiden deutschen Handelsikonen ein ausgezeichnetes Beispiel dafür, dass der dauerhafte Verlass auf die eigene Marktmacht und das Verschlafen einer disruptiven Innovation sehr schnell das Ende des Geschäftsmodells zur Folge haben kann.

### Fazit

Die Beispiele von Nokia, Kodak, Sony, Neckermann und Quelle haben eindrücklich gezeigt, dass es sehr schnell das Ende für ein Unternehmen bedeuten kann, wirtschaftlichen oder technologischen Wandel zu ignorieren. Dementsprechend sollten Unternehmen Wandel immer aktiv annehmen und bestmöglich aus eigener Kraft mitgestalten. Firmen, die die Zeichen der Zeit nicht erkennen, müssen in der Regel mitansehen, wie sie von ihren Wettbewerbern oder Newcomern überrollt werden. Hier ist man gut beraten, ein altes chinesisches Sprichwort zu beherzigen: „Wenn der Wind der Veränderung bläst, bauen einige Menschen Mauern und andere Windmühlen.“

# Heute unmöglich, morgen Standard? Relative Utopien im Wandel der Zeit

Fliegende Autos und eine Kolonie auf dem Mars. Klingt utopisch? Das stimmt. Aber ein Computer, der Sprachbefehle versteht, gehört heute zum Alltag. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts war das jedoch ebenso unvorstellbar wie Telefonieren mit 3-D-Hologrammen heute. Zukunftsträume sind daher immer relativ zum technischen oder gesellschaftlichen Fortschritt. Was bedeutet das für die Zukunft – welche Utopien könnten sich erfüllen?

## Was ist eine Utopie?

Der Begriff der Utopie stammt aus dem Griechischen und bedeutet in etwa „ohne Ort“. Vereinfacht handelt es sich um einen (Zukunfts-) Traum – etwas, das so nicht existiert. Meist wird die Utopie politisch betrachtet und steht für ein Ideal. Die klassenlose Gesellschaft ist die Utopie der Sozialisten. Ein sich völlig selbstständig regulierender Markt eine Utopie der Liberalen. Utopien gibt es aber ebenso in vielen anderen Bereichen des Denkens: Technik, Medizin, Naturwissenschaften und Co.

## Alles ist relativ – auch die Utopie

Was als „unmöglich“ gilt, ist fast immer eine Frage der Umstände. Gesellschaftlich haben sich viele Utopien bereits verwirklicht. Die Französische Revolution forderte Gleichheit für alle – heute ist dieser Grundsatz in der Verfassung verankert. Die Arbeiterklasse im 19. Jahrhundert träumte von einer Sozialversicherung – mittlerweile eine Selbstverständlichkeit in Deutschland. Gleiches gilt für einen der ältesten Menschheitsträume: das Fliegen. Was würden wohl die Spötter der ersten Fluggeräte beim Anblick einer 747 sagen? Die Beispiele zeigen: Eine Utopie ist immer relativ.



## Utopien als Wegbereiter der Welt von morgen

Welche Entwicklungen gibt es in den nächsten Jahrzehnten? Utopien spielen hierfür eine zentrale Rolle. Sie beinhalten Wünsche und Hoffnungen und sind ein Motor des Fortschritts. Gäbe es keine Träume von einer besseren Welt, wäre die Menschheit auf dem Niveau der Steinzeit stehen geblieben. Erst der Wunsch, die Lebensumstände zu verbessern und das Dasein zu erleichtern, spornt Menschen und die Wissenschaft an.

## Zukunftsforscher und Science-Fiction

Wie sieht die Welt von morgen aus? Das versuchen viele zu ergründen. Manche fantasieren in Büchern und Filmen über die Möglichkeiten der Zukunft. Daraus hat sich ein ganzes Genre



entwickelt: die Science-Fiction. Raumschiff Enterprise und George Orwells „1984“ sind prominente Beispiele. Übrigens auch dafür, dass viele Utopien Wirklichkeit werden: Vergleichen Sie doch einmal das Klapphandy mit dem Communicator von Captain Kirk.

Mittlerweile ist Science-Fiction nicht nur das Betätigungsfeld von kreativen Autoren. Auch die echte Wissenschaft setzt sich mit der Zukunft auseinander. Zukunftsforscher versuchen zu prognostizieren, wie sich die Welt entwickelt. Das umfasst technische Aspekte ebenso wie gesellschaftliche.

### **Realistische Utopien von heute**

Das führt zu der Frage: Welche Zukunftsträume von heute könnten Realität werden? Mittlerweile sind Menschen den Fortschritt gewöhnt und

es fällt leichter, darüber nachzudenken. Zudem sind Forscher und Entwickler heute weiter, als viele wissen. Sie arbeiten ganz real an der Welt der Zukunft. Im Folgenden gibt es einen Einblick in die Labore von Google, Daimler und Co. Die dortigen Ideen zeigen, wie es in einigen Jahrzehnten auf der Erde aussehen könnte.

Der Korrektheit zuliebe: Realistische Utopie ist ein Scheinwiderspruch, denn eigentlich beschreibt die Utopie etwas Unreales. Die Überlegungen zur relativen Utopie zeigen aber: Die Forschung macht vieles möglich.

### **Schon keine Utopie mehr: autonomes Fahren**

Einfach zurücklehnen und sich fahren lassen. Für Autofahrer ist das ein Traum – noch. Mit dem 5-G-Netz ist der nächste Meilenstein auf



dem Weg zu selbstfahrenden Autos genommen. Auf Teststrecken sind Fahrzeuge ohne menschlichen Eingriff sicher unterwegs. Das heißt: Das autonome Fahren ist keine Frage der Möglichkeiten, sondern nur noch eine Frage der Zeit. Insofern ist es keine echte Utopie, sondern eine Realität, die gerade im Begriff ist, sich zu manifestieren.

Das Beispiel zeigt sehr gut, dass die Realisierung einer Utopie Herausforderungen mit sich bringt. Autonomes Fahren scheiterte lange Jahre nicht an der Computertechnik, sondern an der Infrastruktur: Schnelle Datenverbindungen sind dafür unverzichtbar. Ebenso sind Versicherungen und Politik herausgefordert, Rahmenbedingungen für das autonome Fahren zu schaffen.

### Medizinisches Wunder: Organe aus dem 3-D-Drucker

Im Bereich der Medizin gibt es traditionell viele Zukunftshoffnungen. Ein spektakuläres Projekt, an dem weltweit mehrere Gruppen forschen,

sind künstliche Organe. Mediziner versprechen sich davon, zukünftig viele Krankheiten einfacher behandeln und sogar heilen zu können. Einer der Vorteile: Mit der passenden Technik wäre es möglich, „körpereigene“ Organe zu klonen. Die würden nicht abgestoßen und müssten nicht gespendet werden.

### CO<sub>2</sub>-neutrales Leben

Der Klimawandel ist als Thema in vielen Bereichen des Lebens präsent. Wie lässt sich die Erderwärmung stoppen? Eine Frage, die besser zeitnah beantwortet werden sollte. Der Traum in dieser Hinsicht: das Leben komplett nachhaltig zu gestalten. Das bedeutet, keine Ressourcen zu verbrauchen und keine klimaschädlichen Emissionen freizusetzen.

Aktuell ist die Menschheit davon noch weit entfernt. Allerdings sind erste Schritte auf dem Weg in die klimafreundliche Zukunft bereits sichtbar. Zwei Beispiele: Solaranlagen und E-Autos. Auch in anderen Bereichen gehen die Entwicklungen voran. Deutlich utopischer ist

zum Beispiel die Idee eines solaren Segelfliegers im Jumbojet-Format. Doch selbst hierzu gibt es bereits erste Prototypen.

### **Fleisch aus dem Reagenzglas**

Dass Utopien alle Lebensbereiche betreffen, zeigt das nächste Beispiel. Das klassische Steak kommt vom Rind, klar. Aber kommt es in Zukunft vielleicht aus dem Labor? Wissenschaftler arbeiten an einer Methode, Fleisch ohne Tiere und ohne CO<sub>2</sub>-Emissionen zu produzieren. Reale Ergebnisse waren bereits reif für den Teller: 2013 gab es in den Niederlanden den ersten Burger mit In-vitro-Fleisch.

Das Urteil der Tester: ein bisschen trocken, aber sonst in Ordnung. Einziges Manko seinerzeit war der Preis. Ein Burger kostete in etwa so viel wie ein Einfamilienhaus. Allerdings gab es auch Zeiten, in denen ein 1-MB-Speicher so groß war wie ein Auto.

### **Menschen aus dem Labor**

Apropos Labor: Ein weiteres großes Themenfeld für die Zukunft ist Gentechnik. Von der Entschlüsselung der DNA bis zum ersten geklonten Schaf vergingen nur etwa 50 Jahre. Kaum vorstellbar, was in weiteren 50 Jahren möglich sein wird.

Allerdings sind Entwicklungen in diesem Bereich häufig umstritten. Der geklonte Mensch ist daher ein Beispiel für eine moralisch fragwürdige Utopie. Technisch ließe sich ein solches Projekt nach Überzeugung vieler Experten mittlerweile umsetzen.

### **Eine notwendige Utopie: die Stadt der Zukunft**

Sie möchten, dass Ihre Ideen verwirklicht werden? Dann ist die Stadtplanung ein ideales Betätigungsfeld. Manche Utopien sind nicht nur Träumerei, sondern eine Notwendigkeit. Zum Beispiel zeigt sich der Trend zu Megacitys. Immer mehr Menschen leben auf der Erde, immer mehr von ihnen zieht es in die Städte. Prognosen besagen, dass Städte wie Lagos in Zukunft so viele Menschen beherbergen werden wie ganz Deutschland.

**Manche Utopien sind nicht nur Träumerei, sondern eine Notwendigkeit. Zum Beispiel zeigt sich der Trend zu Megacitys. Immer mehr Menschen leben auf der Erde, immer mehr von ihnen zieht es in die Städte. Prognosen besagen, dass Städte wie Lagos in Zukunft so viele Menschen beherbergen werden wie ganz Deutschland.**

Damit geht ein enormes Problem einher: Wie lassen sich so viele Personen an einem Ort versorgen, unterbringen, verwalten? Entwürfe von einer urbanen Zukunft müssen daher dringend realisiert werden. Es gilt als gefährlich, den Dingen einfach ihren Lauf zu lassen. Hier geht es darum, Utopien zu entwickeln, die umgesetzt werden sollen.

### **Echte Zukunftsmusik: programmierbare Materie**

Vom Zukunftspragmatismus zurück in die Welt der unglaublichen Möglichkeiten. Stellen Sie sich vor, Ihr Sofa verwandelt sich auf Knopfdruck in ein neues. Oder Sie laden eine Software herunter, die Ihrem Backofen neue Fähigkeiten (und neue Bauteile) verleiht. Das ist die Idee hinter programmierbarer Materie. Im Gegensatz zu den anderen Beispielen liegt die Umsetzung wohl in weiter Ferne. Erste Forschungen und Entwicklungen zeigen jedoch, dass hier vieles möglich sein könnte. Notwendige Voraussetzung dafür wären Roboter in mikroskopischer Größe ...

### Eine umfassende Utopie: Nanotechnologisierung

... und genau das ist der Anknüpfungspunkt zur nächsten Utopie: die stetige Verkleinerung der Technik. Ein Beispiel, das jeder kennt: Vom Computer bis zum Mini-Laptop sind Speicher, Laufwerke und Prozessoren immer kleiner geworden. Bei der Nanotechnologie wird es jedoch noch viel, viel kleiner.

Geforscht wird in diesem Bereich an fast allem: Nanoroboter für die Behandlung von Patienten, selbstreparierende Oberflächen, sich selbst reproduzierende Mikromaschinen. Es ist anzunehmen, dass davon nicht alles Realität wird – aber einiges.

### Ortsunabhängige Arbeit

Utopien betreffen nicht nur Technik und Medizin. Auch gesellschaftlich gibt es viele spannende Entwürfe für die Zukunft. Ein zentrales Thema hierbei ist die Entwicklung der Arbeit.

Wie arbeiten Menschen in 100 Jahren? Ein Trend ist der Abschied vom klassischen Büro. Wenn irgendwann einmal Holo-Konferenzen und Gedankenübertragung an den Computer möglich sein sollten – warum dann noch an einem zentralen Ort treffen, um gemeinsam zu arbeiten? Vielleicht lösen solche Entwicklungen auch andere Probleme, zum Beispiel die Hyperurbanisierung. Wenn Menschen an jedem Ort der Welt alles machen können, ist es nicht nötig, in enger Nachbarschaft zu leben.

### Utopien, die (höchstwahrscheinlich) ein Traum bleiben

Das war eine ganze Reihe von Beispielen für Utopien, die Wirklichkeit werden können. Allerdings gibt es auch Träume, die wahrscheinlich genau das bleiben werden. Auf die Gefahr hin, von der Zukunft eines Besseren belehrt zu werden, hier einige Beispiele für vermutlich nie erfüllbare Utopien.



### Beamen: in Sekunden von Ort zu Ort

Beam me up, Scotty. Wer hatte noch nie den Traum, jetzt sofort an einen weit entfernten Ort zu reisen? Das Beamen soll genau das erlauben. Das Prinzip funktioniert ungefähr so: Materie wird in all ihre Einzelteile zerlegt, in Form einer Welle mit Lichtgeschwindigkeit transportiert und am Ziel wieder zusammengesetzt. So weit, so theoretisch möglich. Aber: Nach den Gesetzen der Quantenphysik ist es nicht möglich, einzelne Elementarteilchen zu markieren. Mit anderen Worten: Es gibt keinen Bauplan, nach dem die Milliarden von Milliarden von Milliarden Einzelteile wieder zusammengesetzt werden können. Das Reisen mit Lichtgeschwindigkeit bleibt daher wohl ein Traum.

### Gespräche mit Außerirdischen

Es ist nach Überzeugung vieler Wissenschaftler keine Frage, ob es Leben außerhalb der Erde gibt. Rein statistisch müsste es unzählige Planeten wie die Erde geben. Es gibt sogar höchst offizielle Programme, um mit Lebewesen außerhalb des Sonnensystems in Kontakt zu treten. Ein prominentes Beispiel sind die Golden-Record-Schallplatten. An Bord der Raumsonden Voyager 1 und Voyager 2 transportieren sie einen Einblick in die menschliche Kultur ins Weltall. Zudem funken verschiedene Institute entfernt gelegene Sonnensysteme an.

Das Problem bei all dem ist die Entfernung. Zum nächsten stellaren Nachbarn der Sonne, Proxima Centauri, sind es immerhin 4,24 Lichtjahre. So würde es gute acht Jahre dauern, bis auf ein „Hallo“ ein „Auch hallo“ zurückkommt. Zusätzlich besteht beim Kontakt die Herausforderung, die jeweils andere Sprache zu verstehen. Ein echtes Gespräch sieht anders aus.

### Fliegende Autos

Nun gut, technisch ist es vermutlich möglich, Autos zum Fliegen zu bringen, etwa mit der Konstruktion eines Hubschraubers. Die Vorstellung, dass der Stadtverkehr zukünftig in drei Dimensionen fährt (oder besser fliegt), ist aus einem anderen Grund unwahrscheinlich: das entstehende Chaos. Wie gelangen die Autos



von oben nach unten? Was passiert, wenn eines abstürzt? Das alles scheinen Herausforderungen zu sein, die sich nicht lösen lassen. Und selbst wenn doch: Letztlich bleibt die Frage zu klären, ob der Ertrag den Einsatz rechtfertigt. Spätestens hier scheint das fliegende Auto keine Option mehr zu sein.

### Wie geht es weiter mit Utopien?

Welche Utopien werden Wirklichkeit? Das kann nur die Zeit zeigen. Was heute nach Zukunftsmusik klingt, mag in zehn Jahren schon Realität sein – vielleicht aber auch erst in 100 Jahren. Daher ist der Begriff der relativen Utopie sinnvoll. Entscheidend für den Fortschritt ist eins: Dass es überhaupt Utopien gibt. Also keine Angst vor visionären Ideen! Nur mit ihnen lässt sich die Welt der Zukunft aktiv gestalten.

# Das Inflationsgespenst ist zurück

An den Kapitalmärkten (und nicht nur dort) geht derzeit das fast schon in Vergessenheit geratene Inflationsgespenst um. Angefacht werden die Befürchtungen durch die jüngsten Teuerungssignale aus den USA, denn dort gab es einen überraschend starken Anstieg der Verbraucherpreise: Sie kletterten im April um 4,2 % – nach einem Plus von 2,6 % im Monat zuvor.

Autor: Prof. Dr. Stefan May, Leiter Anlagemanagement der Quirin Privatbank, und sein Team



## Langfristige Inflationsentwicklung in Deutschland und in der Euro-Zone



Inflationsraten (VPI Deutschland; HVPI Euro-Zone) vom 31.12.1999 bis 31.05.2021 (aktuelle Mai-Werte basieren auf vorläufigen Schätzungen von destatis bzw. Eurostat), monatliche Daten, jeweils im Vergleich zum Vorjahr.

Quellen: Bloomberg, destatis, Eurostat, eigene Darstellung Quirin Privatbank AG

**I**m Vorfeld wurde „nur“ mit einem Preisanstieg um 3,6 % gerechnet. Auch hierzulande stieg die Teuerungsrate zuletzt deutlich – im Mai lag sie (gemäß der vorläufigen Schätzung) mit 2,5 % so hoch wie seit zehn Jahren nicht mehr.

### **Zurzeit spielen die Märkte die Inflationskarte**

Aktuell herrscht Verunsicherung unter Investoren. In Erwartung einer kräftigen globalen wirtschaftlichen Erholung nach Eindämmung der Covid-19-Pandemie rechnen nicht wenige Anleger mit einem anhaltenden stärkeren Teuerungsdruck, der wiederum die Zentralbanken auf den Plan rufen könnte. Eine restriktivere Gangart in der Geldpolitik mit steigenden Zinsen (um die Inflationsraten im Zaum zu halten) wäre ein schlechtes Vorzeichen für die Aktienmärkte, die von der jahrelangen Zufuhr billigen Notenbankgeldes profitierten und einen regelrechten Gipfelsturm erlebten bzw. immer noch erleben.

Die Anleiherenditen würden in diesem Szenario nach langer Durststrecke wieder spürbar steigen, denn um die steigenden Inflationsraten (zumindest teilweise) auszugleichen, verlangen Investoren im Gegenzug höhere Renditen. Folge: Die Refinanzierungskosten der Unternehmen (bei Anleiheemissionen oder Kreditaufnahmen) erhöhen sich und die Anleihe könnte wieder zunehmend als ernst zu nehmende Alternative zur Aktienanlage in Betracht kommen.

### **Teuerungsdruck dürfte kurzfristig anhalten ... mittelfristig aber wieder nachlassen**

Da im vergangenen Jahr der Lockdown das Preisgefüge mächtig durcheinandergewirbelt hat und viele Produkte günstiger wurden, fällt jetzt im Jahresvergleich die Inflationsrate entsprechend hoch aus. Aufgrund der zunehmenden Wiederöffnung der Wirtschaft dürfte sich der aufgestaute Konsum in den nächsten Wochen und Monaten entladen. So haben die privaten deutschen Haushalte im Krisenjahr 2020 schätzungsweise rund 110 Mrd. Euro mehr gespart als 2019. Schließlich waren Res-

**Nach den in vielen Sektoren coronabedingten Preisdämpfern im letzten Jahr gibt es nun aufgrund von Impferfolgen und Lockerungen weitere preistreibende Effekte. Zu nennen sind hier insbesondere höhere Rohstoffpreise (speziell Öl), steigende Frachtkosten, Engpässe in einigen Branchen, z. B. bei Halbleitern und Baumaterialien, aber auch Preissteigerungen im Dienstleistungssektor.**

taurants geschlossen, Konzerte und Festivals wurden abgesagt, Reisen aufgeschoben. Zum Teil werden die Bürger diesen Konsumverzicht demnächst nachholen. Das könnte zu Preissteigerungen führen, wenn die sprunghaft höhere Nachfrage auf ein nur begrenztes Angebot trifft, das sich nicht in der gleichen Geschwindigkeit steigern lässt.

Nach den in vielen Sektoren coronabedingten Preisdämpfern im letzten Jahr gibt es nun aufgrund von Impferfolgen und Lockerungen weitere preistreibende Effekte. Zu nennen sind hier insbesondere höhere Rohstoffpreise (speziell Öl), steigende Frachtkosten, Engpässe in einigen Branchen, z. B. bei Halbleitern und Baumaterialien, aber auch Preissteigerungen im Dienstleistungssektor. All diese Faktoren könnten die Teuerung kurzfristig weiter antreiben. Diese Phase – und das ist der entscheidende Punkt – geht unseres Erachtens aber in ein paar Monaten zu Ende, da sich das Angebot dann an die Wiedereröffnung angepasst haben wird und die Lagerbestände wieder aufgebaut sind.

Ein großer Treiber der Inflation ist der eben genannte Ölpreis – was man an der Zapfsäule

# Ölpreisentwicklung auf 5-Jahres-Sicht

Nordsee-Ölsorte Brent in US-Dollar



Brent-Spotpreis für die kurzfristige Lieferung; Stand: 01.06.2021  
 Quellen: Bloomberg, eigene Darstellung Quirin Privatbank AG

unschwer feststellen kann. Das liegt vor allem daran, dass vor einem Jahr die Ölpreise kurzfristig stärker in den Keller gerutscht waren. Damals steckte die Weltwirtschaft wegen der Coronapandemie in der Rezession, die Rohölnachfrage ging drastisch zurück. Die jetzt wieder normalisierte Nachfrage führt gegenüber den krisenniedrigen Preisen des letzten Jahres dann zu hohen Teuerungsraten. Hinzu kommt, dass klimaschädliche fossile Brennstoffe seit Jahresbeginn mit 25 Euro pro Tonne CO<sub>2</sub> belegt werden, was sie ebenfalls teurer macht.

Der für die Inflationsentwicklung wichtige Ölpreis (mit seinen Auswirkungen auf die Energiepreise) hat auf 12-Monats-Sicht um 80 % zugelegt.

## Keine absehbare Steigerung des allgemeinen Preisniveaus

In der aktuellen Inflationsdebatte kommt zudem eine aus unserer Sicht oftmals nicht genügend berücksichtigte Unterscheidung bei Preisan-

stiegen zum Tragen. Unter Inflation verstehen Ökonomen genau genommen den Anstieg des allgemeinen Preisniveaus im Durchschnitt. Rein mathematisch kann dieser entweder durch extreme Preissteigerungen einiger weniger Güter und/oder Dienstleistungen bei mehr oder weniger Konstanz der Mehrzahl der übrigen Preise oder aber einen relativ gleichmäßigen Anstieg mehr oder weniger aller Preise hervorgerufen werden.

Je stärker nun einzelne Preise – z. B. für Restaurant-/Friseurbesuche, Fahrradkäufe oder Bauholz (um nur einige prominente Beispiele aus der Presse der letzten Wochen herauszugreifen) – übermäßig ansteigen, während das Gros der restlichen Preise mehr oder weniger konstant bleibt, desto mehr sprechen wir von relativen Preisänderungen – also Veränderungen der Verhältnisse der Preise unterschiedlicher Güter und Dienstleistungen untereinander.

Breit angelegte, also mehr oder weniger alle Güter und Dienstleistungen umfassende

## Unter Inflation verstehen Ökonomen genau genommen den Anstieg des allgemeinen Preisniveaus im Durchschnitt. Rein mathematisch kann dieser entweder durch extreme Preissteigerungen einiger weniger Güter und/oder Dienstleistungen bei mehr oder weniger Konstanz der Mehrzahl der übrigen Preise oder aber einen relativ gleichmäßigen Anstieg mehr oder weniger aller Preise hervorgerufen werden.

inflationäre Entwicklungen sind in der Tat ein gefährliches wirtschaftliches Phänomen. Dadurch verlieren Preissysteme allgemein ihre Aussagekraft – sprich ihre Signalwirkung, die zielführende wirtschaftliche Pläne jedes Einzelnen letztlich erst ermöglicht. Nur auf wenige Güter oder Dienstleistungen entfallende, also im Wesentlichen relative Preisänderungen (die gleichwohl im Durchschnitt ebenfalls die Inflation erhöhen) haben demgegenüber einen ganz anderen Charakter. Sie sind im Grunde ein ganz essenzielles Instrument für die Funktionsweise unserer Marktwirtschaft.

Blieben wir beim bereits erwähnten Beispiel des Bauholzes. Auch wenn man kein Bauherr ist, liest man allenthalben, dass Bauholz in den letzten Wochen sehr teuer geworden und mittlerweile auch knapp ist. Dieser Preisanstieg wirkt sich zwar auch auf die (Gesamt-)Inflation aus. Vor allem aber ist er einerseits ein Signal an die Verbraucher, Nachfrage nur dann in Form von Käufen umzusetzen, wenn sie wirklich unabdingbar ist (der hohe Preis ist hier nachteilig), und andererseits an die Produzenten, möglichst viel zu produzieren (der hohe Preis ist hier vorteilhaft). Derartige Preisanstiege haben also die unabdingbare Funktion, Märkte, die (z. B.

aufgrund der wilden Corona-Achterbahnfahrt) aus den Fugen geraten sind, wieder ins Gleichgewicht zu bringen – in unserem Beispiel sinkt durch den Preisanstieg die Nachfrage und das Angebot steigt, die Preise sinken, der Markt normalisiert sich. Solange also die Inflation im Wesentlichen von Letzterem getrieben wird (und das ist im Moment nach wie vor der Fall), ist sie – zumindest vorübergehend – sogar zu begrüßen und nicht pauschal zu verdammen.

Die bereits erwähnten Nachholkäufe vieler Konsumenten dürften den Preisauftrieb dann auch nicht auf Dauer befeuern, da sie zeitlich (Beispiel Tourismus) und auch aufgrund der Konstellation (Beispiel Bauholz) nach begrenzt sind. Ob die Inflation tatsächlich dauerhaft anzieht, hängt nach unserer Einschätzung vor allem von einem der wichtigsten Kostentreiber, dem Lohndruck, ab. Dieser würde dann tatsächlich die Gefahr bergen, dass das Preisniveau in Gänze steigt. Allerdings würde der Lohndruck wegen der immer noch relativ hohen Arbeitslosigkeit nur moderat ausfallen (und dürfte das auch weiterhin tun).

Hinzu kommt: In vielen Ländern sind Termine für Insolvenzanmeldungen verschoben und teils marode Firmen mit Hilfgeldern am Leben erhalten worden, was den Lockdowns geschuldet war bzw. immer noch ist. Doch in nicht allzu ferner Zukunft fallen diese Hilfsmaßnahmen weg. Dann vom Markt verschwindende Firmen könnten erhebliche Nachfrageausfälle bei Investitionsgütern, freigesetzte Arbeitnehmer und dadurch wiederum Konsumrückgänge nach sich ziehen – all das würde sich dann wiederum dämpfend auf die Inflation auswirken.

**Viele im Augenblick inflationssteigernde Effekte dürften folglich nur einmaliger Natur sein und eben nicht dauerhaft.** Überdies muss sich erst noch herausstellen, wie nachhaltig das Wachstum aufgrund von nachgeholtem Konsum und Investitionsausgabensteigerung tatsächlich ausfallen wird. Die Verunsicherung ist immer noch recht hoch und viele am Wirtschaftskreislauf Beteiligte könnten mit ihren Ausgaben weiterhin zögerlich umgehen.

### Und was machen die Notenbanken?

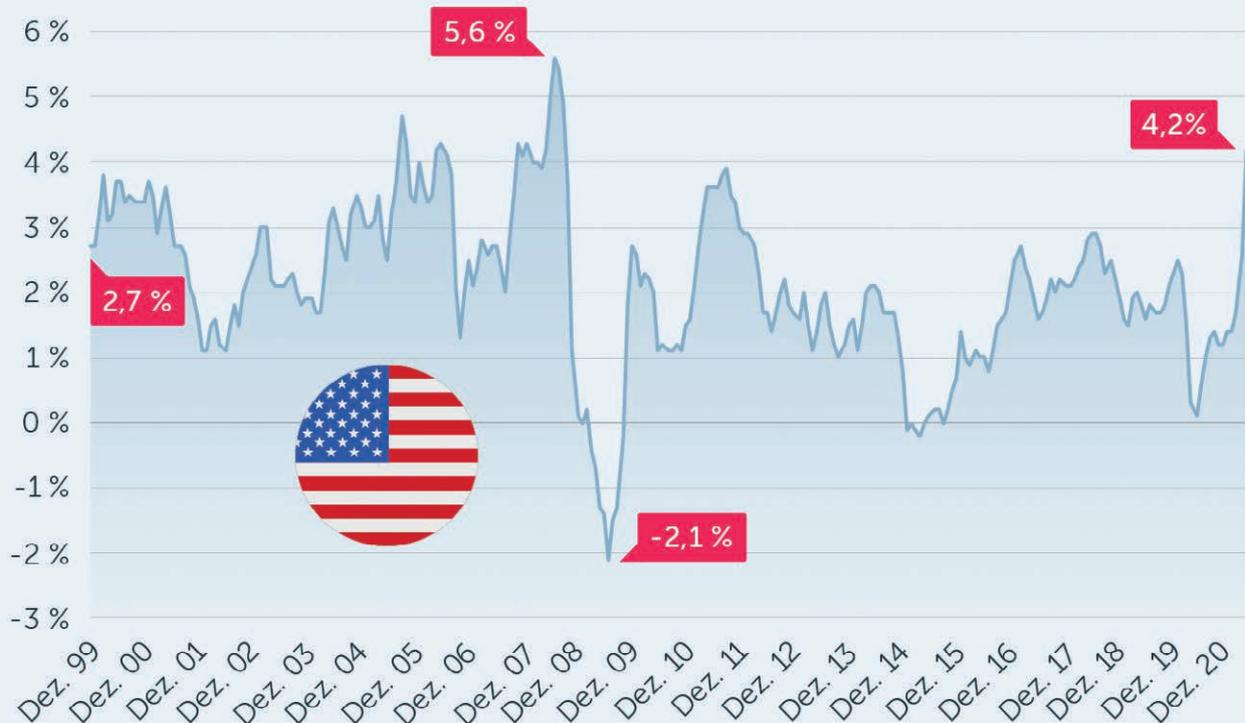
Auch die Währungshüter sind der Ansicht, dass die Preise nur zeitweilig stärker aufflammen werden – in Deutschland in der Spitze kurzzeitig bis vielleicht sogar 4 %. Die Notenbanker bewahren in Sachen Inflation daher Ruhe und argumentieren wie folgt: Die meisten Volkswirtschaften seien noch weit von der Vollbeschäftigung entfernt. Trotz der einsetzenden Konjunkturerholung fehlten in den USA im April rund 10 Mio. Arbeitsplätze. Im Euroraum liege die Beschäftigungsquote immer noch weit unter dem Niveau von vor der Krise.

Nach einer Inflationsrate im Euroraum von durchschnittlich 0,3 % in 2020 rechnet die EZB für die kommenden Jahre mit folgenden Teuerungsraten: 2021: 1,5 % (in der Spitze 2 % im 4. Quartal), 2022: 1,2 % und 2023:

1,4 %. Die Währungshüter würden somit weiterhin für Jahre ihr selbst gestecktes Inflationsziel von knapp unter 2 % verfehlen, das sie für die Wirtschaft mittelfristig als optimal erachten. Diese Marke erreichen sie bereits seit Jahren nicht.

Die Notenbanker der EZB dürften somit vermutlich eher froh darüber sein, wenn sich die aktuelle Preissteigerungsrate endlich mal wieder in Richtung des lange nicht gesehenen Zielwerts von rund 2 % bewegt und vielleicht auch kurzfristig darüber hinausschießt. Da wird Zentralbank-Chefin Lagarde gern abwarten und nicht gleich über Zinssteigerungen die begonnene Konjunkturerholung wieder abwürgen wollen. **Vor diesem Hintergrund erwarten wir keine vorzeitige geldpolitische Straffung durch die Europäische Zentralbank, auch im Falle von**

## Langfristige Inflationsentwicklung in den USA



US-Inflationsrate vom 31.12.1999 bis 30.04.2021, monatliche Daten, jeweils im Vergleich zum Vorjahr.

Quellen: Bloomberg, eigene Darstellung Quirin Privatbank AG

### **in den nächsten Monaten erst einmal möglicherweise weiter steigenden Inflationsraten.**

Angesichts des kräftigen Aufschwungs nach der Coronakrise zeichnet sich demgegenüber in der US-Notenbank Fed allerdings tatsächlich eine erste vorsichtige Debatte über das sog. „Tapering“ ab, also über die Reduktion der Anleihekäufe. Eine Reihe von Währungshütern denkt darüber bereits laut nach, wie aus den veröffentlichten Protokollen der US-Zinssitzung vom April hervorgeht. Wenn die Konjunkturerholung weiter rasche Fortschritte mache, könnte es nach Ansicht der Notenbank auf einer der nächsten Sitzungen „angemessen“ sein, über einen Plan zur Anpassung des Tempos bei den Anleihekäufen zu sprechen.

Doch signalisieren die US-Währungshüter auch, dass auf die Diskussion keinesfalls zeitnah mit konkreten Schritten zum Abschmelzen der Anleihekäufe zu rechnen ist. Die US-Notenbank unterstützt die von der Coronakrise getroffene Wirtschaft mit monatlichen Geldspritzen von 120 Mrd. US-Dollar in Form von Anleihekäufen. Sie will daran so lange festhalten, bis substanzielle Fortschritte vor allem bei

der Bekämpfung der Arbeitslosigkeit erreicht sind. Dies ist auf absehbare Zeit – zumindest Stand heute – nicht der Fall.

### **Fazit**

Somit bleibt als Fazit festzuhalten: Ja, das Inflationsgespenst ist zurück. Zum einen brauchen wir es derzeit aber, um den Wirtschaftsprozess auf die Nachkrisenzeit zu „eichen“. Zum anderen dürfte dieses Gespenst unseres Erachtens nicht allzu lange bleiben.

**Grundsätzlich gilt: Mit einem weltweit breit gestreuten Depot aus Aktien können Anleger einer Inflation relativ gelassen entgegensehen. Über die Beteiligung an Unternehmen könnten Anleger schließlich von anziehenden Preisen, die die Firmengewinne steigen lassen, sogar profitieren.**



**Oliver Deparade**

Abteilungsleiter  
Private Banking  
NL Hannover  
Tel.: 0511. 12 35 87-18  
oliver.deparade@quirinprivatbank.de

## **Unternehmensporträt**

### **Über die Quirin Privatbank AG:**

Die Quirin Privatbank AG unterscheidet sich von anderen Privatbanken in Deutschland durch ihr Geschäftsmodell: 2006 hat die Bank die im Finanzbereich üblichen Provisionen abgeschafft und berät Privatanleger ausschließlich gegen Honorar, wie es beispielsweise auch beim Architekten, Steuerberater oder Rechtsanwalt der Fall ist. Neben dem Anlagegeschäft für Privatkunden wird der Unternehmenserfolg durch einen zweiten Geschäftsbereich getragen, die Beratung mittelständischer Unternehmen bei Finanzierungsmaßnahmen auf Eigen- und Fremdkapitalbasis (Kapitalmarktgeschäft). Die Quirin Privatbank

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

Karl Matthäus Schmidt, Vorstandsvorsitzender

hat ihren Hauptsitz in Berlin und betreut gegenwärtig rund 4,4 Milliarden Euro an Kundenvermögen in 13 Niederlassungen bundesweit. Im Privatkundengeschäft bietet die Bank Anlegern ein in Deutschland bisher einmaliges Betreuungskonzept, das auf kompletter Kostentransparenz und Rückvergütung aller offenen und versteckten Provisionen beruht.

[www.quirinprivatbank.de](http://www.quirinprivatbank.de)

## Der Kampf um die besten Köpfe – so gewinnen Unternehmen Talente für sich

Seit vielen Jahren geht ein Schreckgespenst auf dem deutschen Arbeitsmarkt umher: der Fachkräftemangel. Wie bedrohlich dieses Gespenst tatsächlich ist, zeigen die Daten von Unternehmen in Bezug auf die Dauer von Einstellungsprozessen. Ob Software-Design, Krankenpflege oder Gebäudetechnik – in zahlreichen Branchen brauchen Unternehmen im Durchschnitt mehr als ein halbes Jahr, um eine vakante Stelle neu zu besetzen.

**V**or allem in Berufen mit einer hohen technischen Qualifikation ist ein Kampf um die besten Köpfe über alle Branchen- und Landesgrenzen hinweg ausgebrochen. Im englischen Sprachraum wird dieser Kampf noch martialischer als „War for Talents“ bezeichnet. Doch unabhängig davon, ob aus dem Kampf bereits ein Krieg geworden ist, müssen sich Betriebe heutzutage wesentlich stärker darum bemühen, die klügsten Köpfe an Bord ihres Unternehmens zu lotsen.

Der Fachkräftemangel ist im Wesentlichen auf zwei Haupttreiber zurückzuführen: den demografischen Wandel und die Digitalisierung. Auslöser des demografischen Wandels ist die Verrentung geburtenstarker Jahrgänge und das Nachrücken geburtenschwacher Jahrgänge auf den Arbeitsmarkt. Diese Entwicklung führt seit mehreren Jahren in Summe zu einer Abnahme des Arbeitskräftepotenzials, die sich nur durch die stetige Zuwanderung ausländischer Arbeitskräfte ausgleichen lässt. Zudem steigt



auch das Durchschnittsalter der Beschäftigten in Deutschland. Für Unternehmen bedeutet dieser demografische Prozess eine generelle Problematik, junge Menschen als Arbeitskräfte zu gewinnen.

Verstärkt wird der Fachkräftemangel durch den rapiden Wandel der Arbeitswelt im Zusammenhang mit der Digitalisierung. Sie hat zur Konsequenz, dass sich die auf dem Arbeitsmarkt erforderlichen Qualifikationen deutlich erhöhen und gleichzeitig in Richtung (informations-)technischer Berufe verschieben. Ingenieure und IT-Fachkräfte werden heutzutage



nicht mehr nur händeringend in klassischen technischen Berufen gesucht, sondern sind über alle Branchengrenzen hinweg ein rares Gut. Dementsprechend sind die sogenannten MINT-Berufe (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik) der wichtigste Kriegsschauplatz des War for Talents.

### Employer Branding

Eine der entscheidenden Stellschrauben für Unternehmen im Kampf um die besten Köpfe ist das sogenannte „Employer Branding“. Unter diesem Begriff werden alle Maßnahmen ver-

standen, die ein Unternehmen ergreifen kann, um sich auf dem Arbeitsmarkt attraktiv zu präsentieren. Damit steigen die Chancen, mehr und höher qualifiziertes Personal zu rekrutieren. Employer Branding ist somit das Pendant zum klassischen Branding von Produkten. Eine passende deutsche Übersetzung des Begriffs gibt es übrigens nicht.

Employer Branding ist heutzutage für Unternehmen im War of Talents so relevant, weil besonders für jüngere Arbeitssuchende das Image einer Firma neben der materiellen Vergütung des Jobs eine immer bedeutendere Rolle spielt. Hat das Unternehmen ein altbackenes und verstaubtes Image oder steht es für Fortschritt und Innovation? Kann man dort etwas direkt bewegen oder muss man auf das Okay zahlreicher Hierarchieebenen warten?

Vor allem Unternehmen, die im globalen Wettbewerb stehen, sehen sich bereits seit einigen Jahren mit der Bedeutung des Employer Brandings konfrontiert. Automobilkonzerne wie Volkswagen, Daimler und BMW konkurrieren inzwischen nicht nur untereinander und mit anderen deutschen Großunternehmen um die besten Ingenieure, sondern auch zunehmend mit amerikanischen Auto-Start-ups wie Tesla und Lucid sowie chinesischen Autoherstellern wie BYD und Geely. Letztere punkten gegenüber den deutschen Herstellerfirmen mit einer innovativen Kultur, in der jungen Fachkräften von Anfang an viel Gestaltungsspielraum und Verantwortung übertragen wird.

### Wie lassen sich Frauen durch zielgruppenspezifisches Recruiting gewinnen?

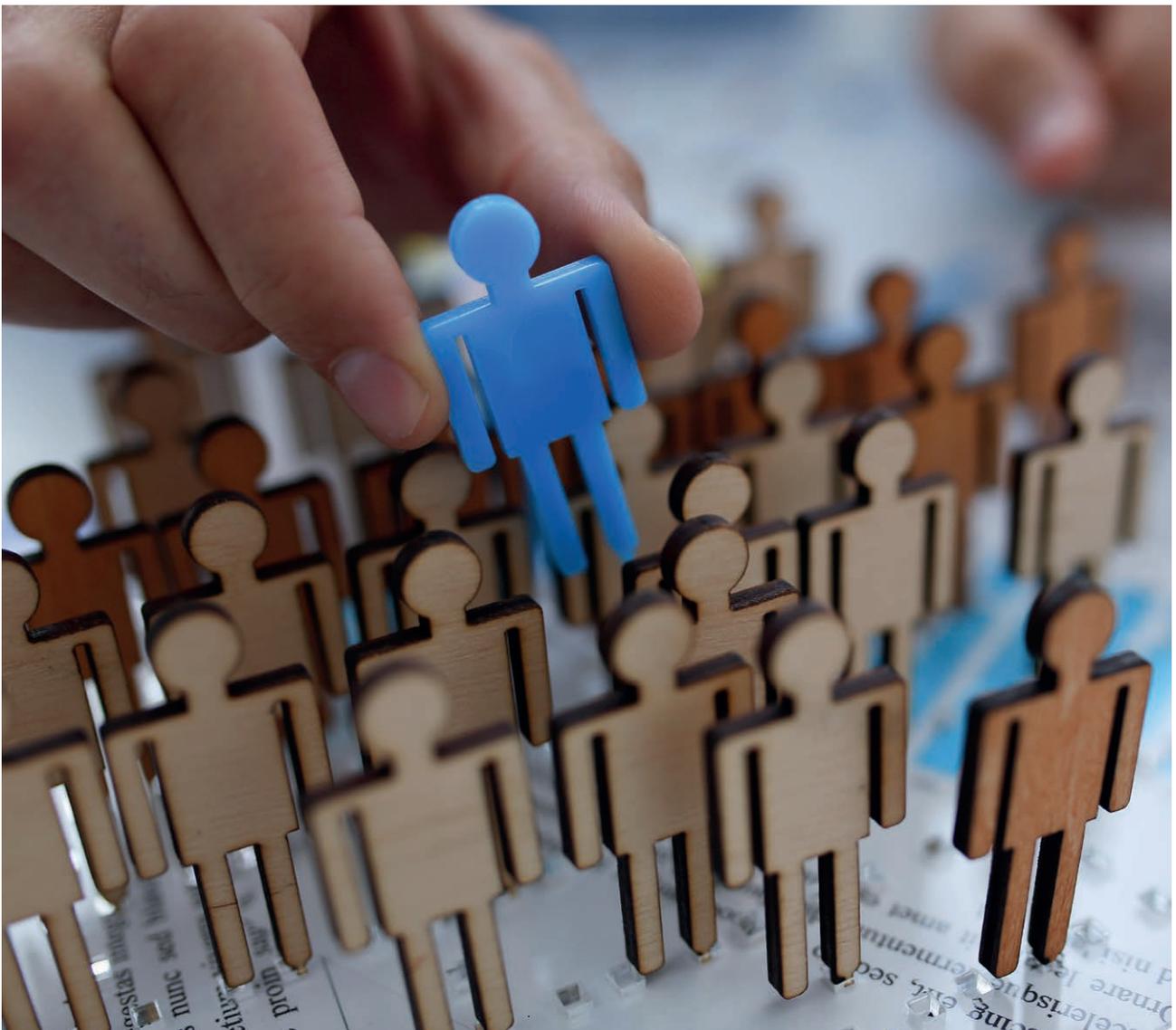
Schrumpfende Geburtenjahrgänge und der Mangel an Fachkräften rückt Frauen immer stärker in den Fokus von Unternehmen. Besonders in Berufen, die bis heute als klassische Männerdomänen gelten, müssen sich Betriebe zunehmend um das weibliche Geschlecht bemühen, um freie Stellen adäquat zu besetzen.

Doch um Kandidatinnen für ein Unternehmen zu begeistern, braucht es viel mehr als nur ein attraktives Gehaltspaket und einen Firmenwagen. Im Unterschied zu Männern legen

Frauen einen viel größeren Wert auf die generelle Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeit. Unternehmen müssen darauf mit flexiblen und familienfreundlichen Angeboten reagieren. Diese können von der Möglichkeit variabler Arbeitszeiten über die Arbeit im Homeoffice bis zur Bereitstellung einer firmeneigenen Kindertagesstätte reichen. Unternehmen mit einem ausgefeilten Konzept für eine größere Familienfreundlichkeit können bei Frauen Punkte sammeln und verfügen über einen klaren Wettbewerbsvorteil im Kampf um die besten weiblichen Köpfe.

### Welche Ansprüche haben die jungen Generationen?

Die aktuell auf den Arbeitsmarkt strömenden Generationen junger Menschen werden in den Medien gerne mit den Begriffen „Generation Y“ (auch „Millennials“ genannt) und „Generation Z“ bezeichnet. Während die Generation Y die Geburtsjahrgänge von den frühen 1980er-Jahren bis zu den späten 1990er-Jahren umfasst, werden der Generation Z Personen zugeordnet, die in den Jahren 1997 bis 2012 zur Welt gekommen sind. Diese Art der Generationenzusammenfassung ist selbst in der soziologischen



## Bei den jüngeren Generationen ist die Ansicht gemein, dass die Träume ihrer Eltern nur in den seltensten Fällen Realität geworden sind. Sie sehen den klassischen 9-to-5-Bürojob als Hamsterrad, in dem der Sinn der eigenen Tätigkeit meist auf der Strecke bleibt.

Fachwelt höchst umstritten. Trotzdem lassen sich aus diversen Studien zu den genannten Generationen einige übergreifende Charakteristika ausmachen, die für Unternehmen von besonderem Interesse sind:

- Beiden Generationen ist gemeinsam, dass sie über einen überdurchschnittlich hohen Bildungsabschluss verfügen. Während die Generation ihrer Eltern noch vielfach „nur“ über einen einfachen Schulabschluss und eine Berufsausbildung verfügen, besitzen deutlich mehr Kinder der Generation Y und Z einen Hochschulabschluss. Dieser gilt als Schlüssel zu einem selbstbestimmten Leben.
- Beiden Generationen ist bewusst, dass es in der Schnelllebigkeit der heutigen Welt nicht mehr die Konstanten gibt, die das Leben ihrer Eltern noch dominierten. Die Generationen Y und Z haben sich folglich darauf eingestellt, dass ihr Leben viel weniger planbar ist als das ihrer Vorgängergenerationen.
- Vor diesem Hintergrund sind sie eher bereit, Dinge zu improvisieren und etwas Neues auszuprobieren. Ihr Lebenslauf hat demnach nicht mehr die Geradlinigkeit, die typisch für ihre Eltern war.

Firmen stellt dies vor eine große Herausforderung in der Anwerbung und dem Halten von Beschäftigten. Wo einst eine jahrzehntelange wechselseitige Loyalität zwischen Angestellten und Unternehmen vorhanden war, ist davon

heute recht wenig übrig geblieben. Die Bereitschaft, den Job zu wechseln und neue Wege zu gehen – auch in ganz anderen Branchen – ist in der Generation Y und Z viel ausgeprägter als in früheren Generationen.

Zudem spielen für die jungen Generationen Attribute wie Status und Prestige eine viel geringere Rolle als die Freude an der Arbeit. Ein fetter Gehaltsscheck und eine wichtige Positionsbezeichnung sind bei Weitem nicht mehr so wichtig wie

- der Sinn der eigenen Tätigkeit,
- die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung,
- eine ausgewogene Work-Life-Balance.

Somit stellt sich die Frage: Wie können Betriebe im War of Talents am besten auf diese drei Faktoren reagieren?

### 1. Der Sinn der Arbeit

Bei den jüngeren Generationen ist die Ansicht gemein, dass die Träume ihrer Eltern nur in den seltensten Fällen Realität geworden sind. Sie sehen den klassischen 9-to-5-Bürojob als Hamsterrad, in dem der Sinn der eigenen Tätigkeit meist auf der Strecke bleibt. Unternehmen müssen heute also viel besser in der Lage sein, die Sinnhaftigkeit ihrer Geschäftstätigkeit und des konkreten Jobs zu kommunizieren. Um beim Beispiel der Automobilindustrie zu bleiben: Der angepriesene Sinn kann nicht mehr sein, die besten Autos zu bauen, sondern die nachhaltige Mobilität zu revolutionieren.



## 2. Die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung

Dieser Punkt steht im Zusammenhang mit der zuvor genannten Sinnsuche und Verwirklichung eigener Träume, Wünsche und Ideen durch die Arbeit. Die Konsequenz für Unternehmen ist, dass sie jungen Beschäftigten mehr Zeit und Raum für die Selbstentfaltung am Arbeitsplatz geben müssen. In der Praxis bedeutet das, dass Firmen ihnen Frei- und Gestaltungsspielräume abseits von etablierten Hierarchien bieten sollten. Bestes Beispiel für diese Art der Selbstverwirklichung ist der Tech-Gigant Google, der seinen Angestellten ein Zeitbudget zur Verfügung stellt, um eigene Projekte zu verfolgen und zu verwirklichen. Dies selbstverständlich nicht ohne unternehmerischen Hintergedanken, weiß Google doch, dass bereits das eine

oder andere Erfolg versprechende Projekt in der „Selbstverwirklichungszeit“ seiner Beschäftigten entstanden ist.

Vor allem in Bezug auf ihre Hierarchien sind Unternehmen zunehmend zum Umdenken gezwungen. Die in vielen, vor allem größeren Firmen seit Jahrzehnten etablierten Rangordnungen entsprechen häufig nicht mehr den Vorstellungen junger Beschäftigter. Starke Hierarchien werden als einengend und kreativitätshemmend empfunden. Studien haben gezeigt, dass vor allem die Generation Y kein Interesse mehr hat, in starren Strukturen zu arbeiten, sondern vielmehr die Arbeit in flexiblen und gleichberechtigten Teams bevorzugt.

Die besten Köpfe gehören besonders häufig Beschäftigten, die einen starken Drang nach freier Entfaltung spüren. Erschwerend kommt

## Die Unvereinbarkeit von Karriere, Freizeit und Familie wurde von älteren Generationen als Selbstverständlichkeit hingenommen – für die jungen Generationen ist sie ein wesentlicher Grund, einen Job nicht anzunehmen oder ihn schnell wieder zu kündigen.

für Großunternehmen hinzu, dass sie in Bewerbungssituationen von Ausnahmetalenten nicht selten mit Start-ups oder gar einer potenziellen Selbstständigkeit der Bewerbenden konkurrieren müssen. Eine gute Möglichkeit, Beschäftigten mehr Raum zu geben, ist die Bildung von kleinen, autonomen Teams abseits aller Unternehmenshierarchien. Viele Autohersteller haben beispielsweise in der Entwicklung neuer Antriebskonzepte und Software gute Erfahrungen damit gemacht.

Eine weitere Möglichkeit für Unternehmen, die Selbstverwirklichung ihrer Angestellten zu fördern, ist das Angebot von maßgeschneiderten Fortbildungsprogrammen. Diese stellen für Unternehmen ein geeignetes Mittel dar, die Talente ihrer besten Köpfe zu fördern und ihnen gleichzeitig Wertschätzung entgegenzubringen.

### 3. Eine ausgewogene Work-Life-Balance

Als dritter großer Punkt auf der Wunschliste junger Leute steht eine ausgewogene Work-Life-Balance. Die Unvereinbarkeit von Karriere, Freizeit und Familie wurde von älteren Generationen als Selbstverständlichkeit hingenommen – für die jungen Generationen ist sie ein wesentlicher Grund, einen Job nicht anzunehmen oder ihn schnell wieder zu kündigen.

Unternehmen müssen sich vor diesem Hintergrund viel stärker Gedanken darüber machen, wie sie das Miteinander von Arbeit, Familie und Freizeit möglichst produktiv und reibungslos gestalten können. Sogar Unternehmen aus Branchen, die bislang nicht für eine ausgewogene Work-Life-Balance bekannt sind (wie etwa Investmentbanken und Unternehmensberatungen), sehen sich zunehmend gezwungen, das Missverhältnis aus zu viel Arbeit und zu wenig Privatleben zu korrigieren.

Vor allem die Generation Z wünscht sich erwiesenermaßen eine möglichst klare Trennung zwischen Privatleben und Beruf. Das in der Vergangenheit in so vielen Unternehmen praktizierte Work-Life-Blending, also die Vermischung von Arbeits- und Privatleben, wird von der Generation Z kaum mehr geduldet. Für

viele Kinder dieser Generation stehen Familie und Privatleben an erster Stelle und der Beruf erst an zweiter.

Die gute Nachricht für Unternehmen ist in diesem Zusammenhang, dass der massive Wandel der Arbeitswelt zahlreiche neue Möglichkeiten eröffnet, für eine bessere Work-Life-Balance zu sorgen. Die beiden wichtigsten Faktoren sind das Homeoffice und die Digitalisierung.

→ Die Coronapandemie hat vielen Firmen vor Augen geführt, dass sich die (Zusammen-)Arbeit ihrer Beschäftigten im eigenen Zuhause wesentlich effizienter und unproblematischer gestaltet als befürchtet. Für eine Mehrheit der Angestellten bedeutet die Arbeit im Homeoffice eine deutliche Verbesserung der Work-Life-Balance. Der (lange) Arbeitsweg ins Büro entfällt, Tätigkeiten im Haushalt können teils flexibel während der Arbeitszeit verrichtet werden und es gibt mehr gemeinsame Zeit mit der Familie.

→ Neben der Arbeit im Homeoffice kann auch die Digitalisierung von Unternehmen gezielt eingesetzt werden, um die Work-Life-Balance ihrer Beschäftigten zu verbessern und so die besten Köpfe im Unternehmen zu halten. Die bedeutendste Wirkung ist die Flexibilisierung der Arbeitszeit. Wo früher starre Anwesenheitszeiten in Büros von der Firma vorgegeben wurden, haben Angestellte vieler Unternehmen dank digitaler Systeme heutzutage die Möglichkeit, ihre Arbeitszeiten weitgehend eigenständig zu bestimmen. Dies schafft wertvolle Freiräume, die für Zeit mit der Familie und für Freizeitbeschäftigungen genutzt werden kann.

### Fazit

Der Kampf um die besten Köpfe wird sich in Zukunft angesichts des anhaltenden Fachkräftemangels zunehmend verschärfen. Die Aufgabe von Unternehmen, offene Stellen adäquat zu besetzen, wird damit nicht einfacher. Erschwerend kommt für die Firmen hinzu, dass junge Menschen deutlich anspruchsvoller sind. Gehalt, Firmenwagen und Prestige sind nicht mehr die einzig ausschlaggebenden Faktoren, sondern auch der Sinn der Tätigkeit, die Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung und die Qualität der Work-Life-Balance. Unternehmen werden dementsprechend in Zukunft viel mehr Intelligenz und Ressourcen aufwenden müssen, um die besten Köpfe für sich zu gewinnen.



# HSP STEUER®

LASTRUP-HAMMEL

HSP STEUER Hermeling & Partner mbB  
Steuerberatungsgesellschaft

## — Sprechen Sie uns an

Die Qualität anspruchsvoller Steuerberatung liegt in der zielorientierten und aktiven Ausgestaltung der finanziellen Zukunft jedes einzelnen Mandanten – unabhängig und individuell. Als traditionsreiche Kanzlei sind wir am Puls der Zeit und verbinden zum Nutzen unserer Mandanten Tradition mit Moderne und Leistung mit Erfolg.

Sollten Sie weitere Informationen zu unserem Unternehmen und unserem Leistungsangebot wünschen, treten Sie einfach mit uns in Verbindung. Lassen Sie uns einen persönlichen Termin vereinbaren, im Rahmen dessen wir uns unverbindlich über Ihren Bedarf und Ihre Vorhaben austauschen und uns näher kennenlernen.



Dipl.-Kfm.

**Carsten Hermeling**

Steuerberater

Geschäftsführender Partner

**Wir freuen uns auf Sie.**

📍 Drenkelvehn 9 • 49688 Lastrup-Hammel

☎ 04472. 69 91 10-0

✉ [lastrup-hammel@hsp-steuer.de](mailto:lastrup-hammel@hsp-steuer.de)

🌐 [www.hsp-steuer.de/lastrup-hammel](http://www.hsp-steuer.de/lastrup-hammel)

HSP GRUPPE®

**Herz. Stärke. Partnerschaft.**



**HSP GRUPPE®**

Die Kanzleigruppe für Qualität und Innovation

# — Die Kraft einer starken Gemeinschaft

Eingebettet in den Kooperationsverbund der **HSP GRUPPE®** sind wir Teil eines bundesweiten Netzwerks von Steuerberatern, Wirtschaftsprüfern und Rechtsanwälten.

Die Kanzleien der **HSP GRUPPE®** gehören zu den modernsten des Landes. Sie vereinen die Qualifikation, Fachkompetenz und Persönlichkeit der einzelnen Berufsträger mit hochwertigen Qualitätssicherungsprozessen und leistungsfähiger Infrastruktur.

Als Innovationsmotoren der Branche entwickeln die Kanzleien der **HSP GRUPPE®** Lösungen für die moderne Gegenwart und die Zukunft.

Damit verbinden wir zu Ihrem Nutzen die Vorteile einer individuellen, persönlichen Betreuung vor Ort mit den schlagkräftigen Möglichkeiten großer Konzerne.

**Herz. Stärke. Partnerschaft.**





**HSP STEUER<sup>®</sup>**

**LASTRUP-HAMMEL**

HSP STEUER Hermeling & Partner mbB  
Steuerberatungsgesellschaft

# Hochwertige Steuerberatung aus Lastrup-Hammel

**Für Ihre Zukunft.**

**Für Ihren Erfolg.**

**[www.hsp-steuer.de/lastrup-hammel](http://www.hsp-steuer.de/lastrup-hammel)**

**HSP GRUPPE<sup>®</sup>**

**Herz. Stärke. Partnerschaft.**