



## Werteorientierte Unternehmensführung

Qualität statt Quantität: nachhaltiger Erfolg durch moralische, ethische und soziale Verantwortung.

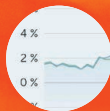


Seite 6



Das Unternehmensleitbild: nur ein Marketing-Gag oder echter Erfolgsgarant?

Seite 14



Erstens kommt es anders ... zweitens als man denkt!

Seite 20



Betrieblicher Klimaschutz: Herausforderung, Verpflichtung und Wettbewerbsvorteil

Seite 24

# HSP STEUER®

KÖLN WEST

HSP Steuer + Wirtschaftsprüfung  
Nolden & Bougé Partnerschaftsgesellschaft  
mbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
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.**

📍 Max-Planck-Straße 4  
50858 Köln

☎ 0 22 34. 946 05-0

✉ koeln-west@hsp-steuer.de

🌐 [www.hsp-steuer.de/koeln-west](http://www.hsp-steuer.de/koeln-west)





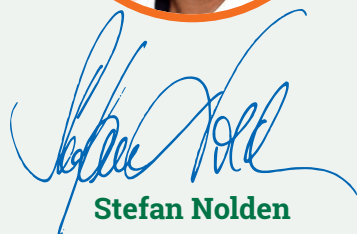
## Liebe Mandanten, Geschäftspartner und Freunde des Hauses,

die Frage, welche Werte uns leiten, ist aktueller denn je. Aber nicht nur in gesellschaftlichen und politischen Fragen spielen Werte eine Rolle. Sie bilden auch die Grundlage unternehmerischen Handelns. Eine wertorientierte Unternehmensführung ist kein reiner Selbstzweck, sondern schlägt sich auch im Ergebnis nieder, da sie für Nachhaltigkeit und einen anständigen Umgang miteinander bürgt – gerade in Zeiten des Fachkräftemangels ein wertvoller Vorteil.

Doch welche Werte leiten ein Unternehmen? Dies gilt es einerseits festzulegen, aber auch herauszufinden. Hierfür ist die Erstellung eines Leitbilds angeraten, um eine belastbare Grundlage für das alltägliche Wirken zu schaffen und Werteorientierung messbar zu machen.

Wir wünschen Ihnen ein informatives Lesevergnügen und verbleiben mit besten Grüßen aus Köln



  
**Stefan Nolden**

Steuerberater, Wirtschaftsprüfer  
Geschäftsführender Partner





Dipl.-Wirtschaftsjurist (FH)  
**Patrick Bougé**

Steuerberater  
Geschäftsführender Partner

# HSP STEUER®

KÖLN WEST

HSP Steuer + Wirtschaftsprüfung  
Nolden & Bougé Partnerschaftsgesellschaft  
mbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Steuerberatungsgesellschaft

## So geht Steuerberatung im Handwerk

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

**Flexibel.  
Praktisch.  
Sicher.**

### Unsere Möglichkeiten – Ihre Vorteile

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

Sprechen Sie uns an. Wir freuen uns auf Sie.

[www.hsp-steuer.de/koeln-west](http://www.hsp-steuer.de/koeln-west)



# Inhaltsverzeichnis

Werteorientierte Unternehmensführung: der Nachfolger des Shareholder-Value?	6
Das Unternehmensleitbild: nur ein Marketing-Gag oder echter Erfolgsgarant?	14
QUIRIN PRIVATBANK: Erstens kommt es anders ... zweitens als man denkt!	20
Betrieblicher Klimaschutz: Herausforderung, Verpflichtung und Wettbewerbsvorteil	24
HSP intern	29

## Steuertermine

### Dezember

**12.12.** – Einkommen- und Kirchensteuer und Solidaritätszuschlag, Körperschaftsteuer und Solidaritätszuschlag, Lohn- und Kirchenlohnsteuer und Solidaritätszuschlag, Umsatzsteuer

### Januar

**13.01.** – Lohn- und Kirchenlohnsteuer und Solidaritätszuschlag, Umsatzsteuer

### Februar

**10.02.** – Lohn- und Kirchenlohnsteuer und Solidaritätszuschlag, Umsatzsteuer

**15.02.** – 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.





## **Werteorientierte Unternehmensführung: der Nachfolger des Shareholder-Value?**

Bei einer werteorientierten Unternehmensführung spielen moralisch-kulturelle, gesellschaftliche und sonstige nicht finanzielle Fragestellungen eine Rolle.

## „Viele Unternehmen scheinen die Zeichen der Zeit erkannt zu haben, dass ein nach ethischen, moralischen und sozialen Werten geführtes Unternehmen langfristig erfolgreicher ist als ein kurzfristig gewinnorientiertes.“

**D**ie Zeiten haben sich geändert. Nachdem über Jahrzehnte der Shareholder-Value, also die Gewinnmaximierung, oberstes Gebot aller Unternehmen war, etablieren immer mehr Führungskräfte eine werteorientierte Unternehmensführung in ihren Organisationen. Die Wahrnehmung gesellschaftlicher und ökologischer Verantwortung bekommt in Unternehmen aller Größenordnungen eine immer größere Bedeutung. Viele Unternehmen scheinen die Zeichen der Zeit erkannt zu haben, dass ein nach ethischen, moralischen und sozialen Werten geführtes Unternehmen langfristig erfolgreicher ist als ein kurzfristig gewinnorientiertes. Doch was wird überhaupt unter werteorientierter Unternehmensführung verstanden? Was sind die Grundprinzipien einer derartigen Unternehmensführung und wie wird sie in einem Unternehmen umgesetzt? Der vorliegende Beitrag gibt Antworten auf diese und weitere Fragen rund um das Thema.

### Was ist werteorientierte Unternehmensführung?

Vereinfacht gesagt wird bei der werteorientierten Unternehmensführung eine Firma nicht nur nach quantitativen, finanzwirtschaftlichen Werten, sondern auch nach qualitativen Maß-

stäben geführt. Dazu können sämtliche moralisch-kulturellen, gesellschaftlichen und sonstigen nicht finanziellen Werte zählen. Bei der werteorientierten Unternehmensführung spielen somit Fragen der Moral und der sozialen Verantwortung eine entscheidende Rolle.





Ein wertorientiert geführtes Unternehmen richtet sein Augenmerk nicht nur auf das Wohlergehen der eigenen Mitarbeiter, sondern hat ebenso die Auswirkungen des eigenen Handelns auf die gesamte Gesellschaft und die Umwelt im Blick. Nicht nur die Gewinnmaximierung für die Unternehmenseigner ist alleiniger Maßstab der Unternehmensführung, auch die eigene gesellschaftliche und ökologische Verantwortung wird ernst genommen. Die Unternehmensführung eines wertgeführten Unternehmens hinterfragt somit bei jeder wesentlichen Entscheidung, welche Auswirkungen sie auf die Mitarbeiter, die Gesellschaft und die Umwelt haben könnte. In der englischen Fachsprache hat sich dafür der Begriff der „Corporate Social Responsibility“ etabliert. Dementsprechend richtet das Management die Führung eines Unternehmens nicht nur an den Interessen der Eigentümer (Shareholder) aus, sondern berücksichtigt ebenso die Interessen aller anderen Anspruchsgruppen (Stakeholder) des Unternehmens.

### Was ist der Unterschied zwischen wert- und wertorientierter Unternehmensführung?

Sie unterscheiden sich nur durch einen Buchstaben und doch macht dieses kleine „e“ einen fundamentalen Unterschied aus. In der Praxis werden die beiden Grundkonzepte der Unternehmensführung aufgrund ihrer fast gleichlautenden Bezeichnungen nicht selten miteinander verwechselt.

Bei der wertorientierten Unternehmensführung steht die ökonomische Zweckrationalität im Vordergrund. Das bedeutet, dass ein Unternehmen ausschließlich den Interessen seiner Eigentümer zu dienen hat und demgemäß in möglichst kurzer Zeit seinen Gewinn maximieren soll. In den 1980er-Jahren trat dieses Konzept unter dem Namen „Shareholder-Value“ seinen weltweiten Siegeszug an. Fortan konzentrierten sich Millionen von Unternehmen auf ihre Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage, ohne sich groß um die sozialen und ökologischen Folgewirkungen ihres Handelns zu kümmern.





**„Selbstverständlich müssen alle Unternehmen Geld verdienen. Das tun sie aber letztlich nur, wenn ihnen Kunden vertrauen und Mitarbeiter gerne für sie arbeiten.“**

**Eine werteorientierte Unternehmensführung ist demnach in erster Linie ein geeignetes Instrument, die eigenen Mitarbeiter und Kunden glücklicher und zufriedener zu machen.“**

Die werteorientierte Unternehmensführung wird häufig als eine Art Gegenpol zum Konzept des Shareholder-Value gesehen. Vielmehr ist sie jedoch als eine Erweiterung der wertorientierten Unternehmensführung zu sehen. Die werteorientierte Führung bezieht neben den Interessen der Unternehmenseigner auch die Interessen der Mitarbeiter und der Gesellschaft sowie die Auswirkungen auf die Umwelt in ihre Überlegungen mit ein. Zielsetzung eines werteorientiert geführten Unternehmens ist es somit, nicht nur den Nutzen der Eigentümer zu maximieren, sondern den gesamtgesellschaftlichen Nutzen zu erhöhen. Werteorientierte und wertorientierte Unternehmensführung sind somit nicht als Widerspruch zu sehen, sondern die werteorientierte Führung als deutliche Erweiterung des Shareholder-Value-Konzepts.

#### **Warum ist werteorientierte Unternehmensführung so wichtig?**

Eine werteorientierte Unternehmensführung ist kein Selbstzweck. Selbstverständlich müssen alle Unternehmen Geld verdienen. Das tun sie aber letztlich nur, wenn ihnen Kunden vertrauen und Mitarbeiter gerne für sie arbeiten. Eine werteorientierte Unternehmensführung ist demnach in erster Linie ein geeignetes Instrument, die eigenen Mitarbeiter und Kunden glücklicher und zufriedener zu machen.

#### **→ Sinnstiftung**

Menschen arbeiten nicht nur, um Geld zu verdienen, sondern auch, um sich selbst zu verwirklichen. Das heißt, sie suchen in ihrer Arbeit einen Sinn. Zahlreiche Studien haben in den letzten Jahrzehnten belegt, dass Menschen, die keinen Sinn in ihrer Arbeit erkennen, unmotiviert, unzufrieden und unglücklich sind, was sich wiederum negativ auf ihre Arbeitsleistung auswirkt.

#### **→ Identitätsbildung**

Werte schaffen Identität. Mitarbeiter können sich in der Regel besser mit werteorientiert geführten Unternehmen identifizieren. Das wiederum erhöht die Loyalität zum Unternehmen und die Mitarbeiterbindung.

#### **→ Orientierungshilfe**

Werte geben Halt und Orientierung. Unternehmenswerte dienen Mitarbeitern als Kompass in Entscheidungsprozessen. Mitarbeiter, die die Werte ihres Unternehmens kennen und akzeptieren, treffen in der Regel bessere Entscheidungen für das Unternehmen.

#### **→ Kundenvertrauen**

Eine werteorientierte Unternehmensführung generiert Vertrauen bei Kunden. Menschen, die wissen, dass sich ein Unternehmen auch für

die Belange der Gesellschaft und der Umwelt interessiert, zeigen im Allgemeinen eine höhere Bereitschaft, die Produkte oder Dienstleistungen dieses Unternehmens zu kaufen.

### → **Bewerberanreiz**

Nicht zuletzt strahlt eine wertorientierte Führung auch auf Bewerber ab. Oft ist der Anreiz für Bewerber, eine Stelle in einem wertorientiert geführten Unternehmen anzutreten, größer als in einer wertorientierten Firma.

### **Was sind die Grundprinzipien der wertorientierten Unternehmensführung?**

Es gibt keinen allgemein verbindlich festgelegten Kodex, wie eine wertorientierte Unternehmensführung auszusehen hat. Zahlreiche Wirtschaftswissenschaftler, Fachbuchautoren, Unternehmensberater und Management-Coaches haben eigene Grundprinzipien einer wertorientierten Führung entwickelt. In vielen Punkten gibt es jedoch Überschneidungen zwischen den einzelnen Konzepten, sodass an dieser Stelle fünf wesentliche Führungsprinzipien dargestellt werden können.

### → **1. Verfolgen Sie klare Ziele**

Eine wertorientierte Unternehmensführung kann nur dann erfolgreich sein, wenn Klarheit über die zugrunde liegenden Werte besteht. Wenn Ihr Unternehmen nicht deutlich macht, welche Werte das Grundgerüst des unternehmerischen Handelns darstellen, lassen Sie Ihre Mitarbeiter orientierungslos zurück. Nur mit klar definierten und auch kommunizierten Zielen wird es Ihnen gelingen, dass sich Ihre Mitarbeiter mit Ihren Unternehmenswerten identifizieren und diese in ihrer täglichen Arbeit verfolgen.

Für die Festlegung des Wertekodex eines Unternehmens bietet sich ein sogenanntes Unternehmensleitbild an. In einem Leitbild können Sie die Vision, das Selbstverständnis, die Grundprinzipien und die Regeln Ihres Unternehmens festlegen. Ein Unternehmensleitbild eignet sich hervorragend zur Kommunikation an Mitarbeiter, Kunden, Geschäftspartner und alle anderen an Ihrem Unternehmen interessierten Personen.





### → 2. Fokussieren Sie sich auf die wichtigen Dinge

Was nach einem banalen Allgemeinplatz klingt, ist in Bezug auf die wertorientierte Unternehmensführung ein wichtiges Führungsprinzip. Viele Unternehmer arbeiten zu viel im und zu wenig am Unternehmen. Im täglichen Kleinklein der Meetings, Telefonkonferenzen und E-Mails vergessen viele Unternehmen, sich auf die wirklich wichtigen Dinge zu konzentrieren. Häufig wird aus Zeitgründen nicht bedacht, welche Auswirkungen bestimmte Entscheidungen auf die Mitarbeiter, die Gesellschaft und die Umwelt haben. Dabei sollten diese Fragestellungen an erster Stelle stehen.

### → 3. Handeln Sie konsequent als Vorbild

Als Führungskraft sollten Sie Ihren Mitarbeitern immer ein Vorbild sein. Das gilt unabhängig von den Führungsprinzipien eines Unternehmens. Bei einem wertorientiert geführten Unternehmen spielt diese Vorbildwirkung jedoch eine noch zentralere Rolle. Die wertorientierte Führung eines Unternehmens verlangt den meisten Mitarbeitern mehr ab als andere Führungsprinzipien. Mitarbeiter müssen bei ihren Entscheidungen eine größere Zahl an Folgewirkungen berücksichtigen. Sie müssen deshalb bei Ihnen als Führungskraft erkennen können, dass auch Sie sich in Ihren Entscheidungen an das wertorientierte Führungsprinzip halten. Wie heißt es so schön auf Englisch: „Walk your talk! – lassen Sie Ihren Worten Taten folgen.“

### → 4. Stellen Sie die Menschen in den Mittelpunkt

In manchen Organisationen sind Mitarbeiter bloß austauschbare „Nummern“. Vor allem

größere Unternehmensorganisationen neigen nicht selten dazu, nicht mehr den Menschen im Mitarbeiter zu sehen. Im Rahmen einer wertorientierten Unternehmensführung stellen Sie hingegen immer den Menschen in den Mittelpunkt Ihres Handelns. Erfolgreiche Führungspersönlichkeiten respektieren Mitarbeiter als individuelle Persönlichkeiten, fördern ihre Stärken und arbeiten an ihren Schwächen: Nur wo sie wertgeschätzt werden, fühlen sie sich wohl und gehen motiviert ihrer Tätigkeit nach. Vor allem für die Generation jüngerer Mitarbeiter ist das Thema Wertschätzung von ungleich höherer Bedeutung.

### → 5. Denken Sie an die Umwelt

Die Dynamik der globalen Klimakrise führt vielen Unternehmern klar vor Augen, dass eine Unternehmensführung „an der Umwelt vorbei“ heutzutage keine Option mehr ist. Bei einer wertorientierten Unternehmensführung gilt der Grundsatz, dass Unternehmen und Umwelt stets in einer wechselseitigen Beziehung zueinander stehen. Jedes Unternehmen ist folglich auch von seiner Umwelt abhängig. Gemäß den wertorientierten Führungsprinzipien ist die rücksichtslose Ausbeutung der Umwelt somit immer kontraproduktiv. Selbstverständlich dürfen Unternehmen die Ressourcen der Natur nutzen. Gemäß den Grundprinzipien der wertorientierten Führung müssen sie der Umwelt jedoch auch wieder Ressourcen zurückgeben.

### Wie lässt sich eine wertorientierte Unternehmensführung umsetzen?

Viele Unternehmer sind – bewusst oder unbewusst – Befürworter einer wertorientierten Unternehmensführung. In der Praxis scheitert

die Einführung einer wertorientierten Führung jedoch nicht selten an ihrer (vermeintlichen) Komplexität. Führungsprinzipien in einer Unternehmensorganisation zu verankern, ist immer mit Arbeit verbunden. Doch wie bereits zuvor dargestellt, zahlt sich die Einführung einer wertorientierten Unternehmensführung über kurz oder lang für jedes Unternehmen aus.

Idealerweise implementieren Sie eine wertorientierte Unternehmensführung in vier Schritten in ihrem Unternehmen. Diese sind:

### → 1. Kodifizierung

Zuallererst müssen Sie die Ihrer Unternehmensführung zugrunde liegenden Werte kodifizieren. Das heißt, Sie müssen diese in einer verbindlichen, für alle Mitarbeiter Ihres Unternehmens zugänglichen Form festlegen. Wie bereits erwähnt, eignet sich ein Unternehmensleitbild hervorragend dazu, die grundlegenden Werte Ihres Unternehmens festzulegen.

### → 2. Kommunikation

Nachdem Sie die Ihrer Unternehmensführung zugrunde liegenden Werte kodifiziert haben, müssen Sie diese an Ihre Mitarbeiter und idealerweise auch an Ihre Kunden und Geschäftspartner kommunizieren. Für die interne und externe Unternehmenskommunikation stehen Ihnen zahlreiche Mittel zur Verfügung. Sie können die Werte auf Ihrer Website publizieren, über E-Mails an die Mitarbeiter verteilen, über interne und externe Publikation verbreiten oder auf Veranstaltungen publik machen.

### → 3. Implementierung

Um die Werte Ihres Unternehmens fest in dessen Organisation zu verankern, haben Sie verschiedene Möglichkeiten. Sie können sie beispielsweise in Leitlinien oder Arbeitsanweisungen für Ihre Mitarbeiter übersetzen. In vielen Unternehmen werden Werte auch in Form von Compliance-Programmen implementiert.

### → 4. Kontrolle

Mit der einmaligen Kommunikation und Implementierung von Unternehmenswerten ist

die Arbeit noch nicht getan. Grundsätzlich gilt, dass je breiter die Wertebasis Ihrer Unternehmensführung ist, umso länger ihre Umsetzung in der Unternehmensorganisation dauern wird. Um die erfolgreiche Umsetzung zu begleiten, müssen Sie sie ständig kontrollieren und evaluieren. Zur Evaluierung stehen Ihnen verschiedene Mittel zur Verfügung, die von Mitarbeiterbefragungen bis zu Controllingbasierten Kennzahlen reichen.

### Wann muss eine wertorientierte Unternehmensführung angepasst werden?

Wie Ihr Unternehmen, so muss auch Ihre wertorientierte Unternehmensführung mit der Zeit gehen. In Zeiten einer nie da gewesenen globalen Dynamik, die stark von Krisen überschattet ist, muss die Unternehmensführung mehr denn je permanent hinterfragt werden. Werte, die gestern noch gut und vernünftig waren, müssen es heute nicht mehr sein. Ein funktionierendes Wertemanagement sollten Sie folglich immer als zyklischen und dynamischen Prozess ansehen, der nie zu einem Ende kommt. Die Wertebasis Ihres Unternehmens ist nicht in Stein gemeißelt, sondern stets im Fluss. Erfolgreiche Unternehmenslenker haben das begriffen und passen ihre Führungsprinzipien ständig an die Gegebenheiten der Realität und die Erwartungen an die Zukunft an.

### Was kann bei einer wertorientierten Unternehmensführung schiefgehen?

Die Entwicklung und Umsetzung einer wertorientierten Unternehmensführung ist kein Selbstläufer. In allen Phasen der Einführung warten zahlreiche Fallstricke auf Sie, die Sie besser vorab einkalkulieren. Nachfolgend sind einige der in Unternehmen aller Branchen am häufigsten auftretenden Stolpersteine:

#### → Fehlende Mitarbeiterbeteiligung

Viele Unternehmen machen den Fehler, bei der Einführung einer wertorientierten Unternehmensführung nicht ihre Mitarbeiter miteinzu beziehen und die Führungsprinzipien top-down „vorzugeben“. Ein Unternehmen ist jedoch ein



lebendiger Organismus, in dem von Tag eins an Werte existieren. Jeder Mitarbeiter bringt seine eigenen Werte mit in ein Unternehmen ein. Sie tun somit gut daran, bei der Erarbeitung einer wertorientierten Unternehmensführung die bereits in Ihrer Organisation existierenden Werte mit zu berücksichtigen. Werte lassen sich schlecht aufzwingen. Je größer die gemeinsame Basis zwischen Ihnen und Ihrer Unternehmensorganisation ist, umso besser stehen auch die Chancen für eine erfolgreiche wertorientierte Unternehmensführung.

#### → Mangelndes Interesse

Manche Führungspersonen machen die Erfahrung, dass sie ihre Belegschaft kaum für eine wertorientierte Unternehmensführung begeistern können. Für manch einen Mitarbeiter ist ein Wertekanon, der gesamtgesellschaftliche und ökologische Verantwortung umfasst, einfach zu abstrakt. Stellen Sie sich somit im Vorfeld darauf ein, dass Sie erst das Interesse vieler Mitarbeiter in Bezug auf Ihre Führungsprinzipien wecken müssen.

#### → Nicht vorhandene Vorbildwirkung

Wie bereits zuvor erwähnt, zählt Ihre Vorbildwirkung als Führungsfigur zu den Grundprinzipien

einer wertorientierten Unternehmensführung. Wenn Ihre Mitarbeiter merken, dass Sie diese Vorbildwirkung nicht erfüllen und Anspruch und Wirklichkeit auseinanderfallen, werden sie Ihren Führungsprinzipien nur widerwillig folgen. Als Unternehmenslenker sind Sie diejenige Person, die die Werte des Unternehmens Tag für Tag vorleben müssen. Solange Sie es nicht tun, können Sie es auch nicht von Ihren Mitarbeitern erwarten.

#### Fazit

Eine wertorientierte Unternehmensführung ist in Zeiten einer globalen ökologischen Krise und zunehmender gesellschaftlicher Spannungen ein Muss für jedes Unternehmen. Nur diejenigen Unternehmen, die bei allen wesentlichen Entscheidungen ihre Auswirkungen auf Mitarbeiter, Gesellschaft und Umwelt berücksichtigen, werden langfristig erfolgreich sein. Das Konzept der reinen Gewinnmaximierung stößt bei der Mehrheit der Bevölkerung nicht mehr auf Akzeptanz. Unternehmer tun deshalb gut daran, besser heute als morgen eine wertorientierte Unternehmensführung in ihrer Organisation zu implementieren.

# Das Unternehmensleitbild: nur ein Marketing-Gag oder echter Erfolgsgarant?

Ein Unternehmensleitbild beschreibt die Ziele, das Selbstverständnis und die Grundsätze eines Unternehmens und darf in keinem Unternehmen fehlen.

„Wenn du einen Körper hast, bist du ein Athlet“ oder einfach nur „Just do it“. Der Sportartikelhersteller Nike ist wahrscheinlich das bekannteste Beispiel der Welt für die Entwicklung intelligenter, aussagekräftiger und mitreißender Unternehmensleitbilder. Nicht alle Unternehmen sind derart talentiert in der Formulierung eines Leitbildes und manche verzichten ganz bewusst auf ein eigenes Leitbild, weil ihnen weder dessen Mehrwert noch der Weg zu dessen Erstellung klar ist. Der vorliegende Beitrag verrät, worum es sich bei einem Unternehmensleitbild handelt, welchen Sinn und Zweck es erfüllt, welche Inhalte es haben sollte und beantwortet zudem die Frage, ob ein Leitbild tatsächlich den Erfolg eines Unternehmens fördert.

## Was ist ein Unternehmensleitbild?

Ein Unternehmensleitbild lässt sich am besten als eine Art von Grundgesetz für ein Unternehmen definieren. Gemäß der primären Aufgabe eines Grundgesetzes muss das Leitbild alle zentralen Fragestellungen eines Unternehmens adressieren: Dazu zählen in erster Linie:

- Ziele bzw. Mission
- Grundprinzipien
- Werte
- Regeln
- Selbstverständnis

Das Leitbild ist somit nicht weniger als die schriftliche Darlegung einer Unternehmensorganisation über ihre Vision und Mission sowie



über die angestrebte Unternehmenskultur. Das Leitbild dient dem Unternehmen als Grundlage für die eigene Corporate Identity. Zudem bildet es den Rahmen für die Festlegung einer Strategie und die Ableitung von operativen Handlungen. Als Synonym für das Unternehmensleitbild werden nicht selten die Begriffe Unternehmens- oder Geschäftsphilosophie verwendet.

## Wozu braucht ein Unternehmen ein Leitbild?

In den Mühen Ihres täglichen Geschäfts haben Sie es bislang verabsäumt, Ihrer Firma ein Leitbild zu geben? Vor allem bei kleineren Unternehmen ist es nicht ungewöhnlich, dass die Zeit oder der Wille zur Entwicklung eines Unternehmensleitbildes fehlen. Kleinunternehmer finden auf die oben gestellte Frage oftmals keine befriedigende Antwort.

Ein Unternehmensleitbild sollte jedoch fester Bestandteil jedes Unternehmens sein – völlig unabhängig von dessen Größe. Es hat nämlich sowohl nach außen als auch nach innen eine starke Wirkung. Alle Personen, die in



Kontakt mit Ihrem Unternehmen kommen, erhalten so eine klare Vorstellung davon, wofür Ihr Unternehmen steht. Unterschätzen Sie nicht die Wirkung Ihres Unternehmensleitbildes: Sowohl Kunden als auch Mitarbeiter und Geschäftspartner legen heutzutage wesentlich mehr Wert auf die klare Vermittlung der grundsätzlichen Ziele und Werte eines Unternehmens, als dies in der Vergangenheit der Fall war. Ein Blick auf die Außenwirkung eines Unternehmensleitbildes verrät, warum es eine so große Bedeutung für Kunden und Geschäftspartner hat:

- **Die Identität:** Ihr Leitbild vermittelt Ihren (potenziellen) Kunden eine Vorstellung davon, wofür Ihr Unternehmen steht und warum es Ihre Firma überhaupt gibt.
- **Das Ansehen:** Ein Leitbild ist durchaus dazu geeignet, das Ansehen Ihres Unternehmens in der Öffentlichkeit zu steigern.
- **Das Kundeninteresse:** Ein durchdachtes und gelungenes Leitbild kann dafür sorgen, das Interesse von Kunden an Ihrem Unternehmen zu steigern.

- **Das Bewerberinteresse:** Ein begeisterndes und einleuchtendes Unternehmensleitbild wird Ihnen bei der Rekrutierung geeigneter Mitarbeiter helfen.

Aber auch die Innenwirkung eines Unternehmensleitbildes sollten Sie keineswegs unterschätzen, und zwar aus folgenden Gründen:

- **Die Identifikation:** Mitarbeiter, die sich mit Ihrem Unternehmen identifizieren, sind nicht nur zufriedener, sondern auch leistungsfähiger. Darüber hinaus sind Mitarbeiter mit einem hohen Grad an Unternehmensidentifikation auch bessere Botschafter Ihrer Firma nach außen.
- **Die Motivation:** Mitarbeiter, die wissen, wofür sie etwas tun, sind generell motivierter. Durch eine klare Benennung der Vision und Mission eines Unternehmens können Sie die Motivation Ihrer Belegschaft erhöhen.
- **Der Entscheidungsrahmen:** Mitarbeiter, die ein Unternehmensleitbild kennen, verstehen die Entscheidungen der Unternehmensführung besser. Sie können nachvollziehen, welche konkreten Ziele das Management mit bestimmten Entscheidungen und Vorgaben verfolgt.

### Wie entwickelt man ein Unternehmensleitbild?

Im letzten Abschnitt haben wir Argumente für die Bedeutung eines Unternehmensleitbildes dargelegt. Im nächsten Schritt stellt sich die Frage, wie man ein erfolgreiches Leitbild entwickelt. Einleitend muss die wichtige Feststellung gemacht werden, dass ein Unternehmensleitbild nicht vom Himmel fällt: Es ist immer das Ergebnis eines Entwicklungsprozesses.

Dieser Entwicklungsprozess kann in unterschiedlichen Stadien der Firmengeschichte stattfinden. Start-ups geben sich nicht selten bereits in einem sehr frühen Stadium ihrer Entwicklung ein Unternehmensleitbild. Im Gegensatz dazu haben viele klein- und mittelständische Unternehmen oft auch nach Jahrzehnten ihres Bestehens noch kein Leitbild. Je nach-



dem, zu welchem Zeitpunkt Sie ein Leitbild für Ihr Unternehmen entwickeln wollen, steckt bereits mehr oder weniger Geschichte in Ihrer Organisation. Jedes Unternehmen hat existierende Grundsätze, Werte und Regeln – auch wenn diese nicht schriftlich in einem Unternehmensleitbild festgehalten wurden. Je älter und größer Ihr Unternehmen ist, umso größer wird diese existierende Basis sein. Bei der Entwicklung eines Unternehmensleitbildes sollten Sie deshalb dieses Fundament nicht außer Acht lassen.

#### → Die Ist-Analyse

Im Rahmen der Ist-Analyse führen Sie eine Bestandsaufnahme in Ihrem Unternehmen durch. Finden Sie heraus, welche Grundsätze, Werte und Regeln sich in der Unternehmensorganisation seit der Gründung entwickelt haben. Befragen Sie dazu auch andere Führungskräfte und Mitarbeiter nach deren Prinzipien und Wertvorstellungen.

Auf dieser Basis zeichnet sich in den meisten Unternehmen bereits ein relativ klares Bild von der gelebten Unternehmenskultur ab. Es liegt nun an Ihnen zu entscheiden, wie weitgehend Sie den Status quo Ihres Unternehmens in Ihr Leitbild übernehmen wollen. Wenn die Ist-Analyse in vielen Punkten deckungsgleich mit Ihren Soll-Vorstellungen ist, können Sie vieles aus der Ist-Analyse in Ihr Leitbild mit einfließen lassen. Sofern es jedoch größere Abweichungen zum Ist-Zustand und Ihren Vorstellungen

gibt, sollten Sie korrigierend eingreifen. Die Formulierung übergeordneter Bausteine eines Unternehmensleitbildes, wie der Vision und der Mission, fällt selbstverständlich in Ihren Aufgabenbereich als Führungskraft.

#### → Der Markt- und Wettbewerbervergleich

Kein Unternehmen agiert im luftleeren Raum. Deshalb sollte auch die Analyse des Marktes und der Wettbewerber ein integraler Bestandteil der Entwicklung eines Unternehmensleitbildes sein. Wie bereits erwähnt, hat das Leitbild eine sehr starke Außenwirkung, weshalb es keinesfalls am Markt und am Wettbewerb vorbei entwickelt werden sollte.

In Bezug auf den Markt müssen Sie sich die zentrale Frage stellen, welche Rolle Ihr Unternehmen auf dem Markt spielt bzw. spielen soll. Welche Werte sind dort besonders wichtig und welche davon bringt Ihr Unternehmen ein? Zudem sollte sich Ihr Unternehmen deutlich von seinen Wettbewerbern unterscheiden. Kopieren Sie deshalb nicht das Leitbild eines Konkurrenten, sondern nutzen Sie es als Chance, sich vom Rest abzusetzen.

#### → Die Formulierung

Ein Unternehmensleitbild ist keine Bibel – schon gar nicht, wenn es um die Länge geht. Formulieren Sie das Leitbild am besten in kurzen Leitsätzen, die den Kern von dessen Inhalt auf den Punkt bringen. Achten Sie bei den Formulierungen darauf, dass die Leitsätze



allgemeingültig und langfristig sind. Sie wollen schließlich Ihr Leitbild nicht alle paar Monate umformulieren. Darüber hinaus ist es wichtig, dass sie die richtige Balance zwischen allgemeingültig und konkret finden. Häufig sind Unternehmensleitbilder so schwammig und nebulös formuliert, dass sich weder Kunden noch Mitarbeiter irgendetwas darunter vorstellen können. Vermeiden Sie aber andererseits den Fehler, Ihr Leitbild zu detailreich zu gestalten.

### Welchen Inhalt hat ein Unternehmensleitbild?

Es existiert kein in Stein gemeißelter Kodex, welche Inhalte ein Unternehmensleitbild aufzuweisen hat. Je nach Branche, Unternehmensgröße und -alter kann ein Leitbild unterschiedlich ausfallen. Die folgenden fünf Fragen sollten

Sie jedoch auf jeden Fall mit Ihrem Unternehmensleitbild adressieren:

#### → 1. Warum gibt es Ihr Unternehmen?

Die zentrale Botschaft eines Unternehmensleitbildes muss die Antwort auf die Frage sein, warum es Ihr Unternehmen überhaupt gibt. Sowohl Ihre Kunden als auch Ihre Mitarbeiter und Geschäftspartner werden sich in erster Linie dafür interessieren, warum Sie ein Unternehmen gegründet oder es übernommen haben.

#### → 2. Was sind Ihre Ziele?

Ebenso wichtig ist die Frage nach Ihren unternehmerischen Zielen. Erklären Sie Kunden, Mitarbeitern und Geschäftspartnern, was Sie mit Ihrem Unternehmen kurz- und/oder langfristig anstreben?

#### → 3. Für wen sind Sie da?

Ein gutes Unternehmensleitbild richtet sich auch an die Hauptkundengruppen und erläutert, welchen Nutzen diese aus dem Unternehmen ziehen können. In diesem Zusammenhang können Sie auch darstellen, inwiefern sich Ihr Unternehmen vom Wettbewerb unterscheidet.

#### → 4. Welchen Werten fühlen Sie sich verpflichtet?

Erklären Sie Ihren Kunden und Mitarbeitern, welche Werte zentral in Ihrem Unternehmen verankert sind. In Zeiten zahlreicher globaler Krisen bekommt diese Fragestellung eine immer größere Bedeutung.

#### → 5. Welche Kultur ist in Ihrem Unternehmen verankert?

Diese Frage richtet sich primär an Ihre Mitarbeiter. Für sie ist es entscheidend, welche Kultur in Ihrem Unternehmen gelebt wird. Aber auch Kunden werden sich für die Art Ihrer Unternehmenskultur interessieren.

### Welche Bestandteile kann ein Leitbild haben?

Wie bereits zuvor erwähnt, sind Sie in der Formulierung Ihres Unternehmensleitbildes sehr frei. In der Praxis haben sich jedoch einige Be-



standteile bewährt, die die Grundidee bzw. den Wesenskern Ihres Unternehmens auf den Punkt bringen. Dazu zählen:

### → Die Vision

Mit der Vision beschreiben Sie die langfristige Zielvorstellung Ihres Unternehmens. Eine der bekanntesten und wichtigsten Unternehmensvisionen ist jene der Online-Enzyklopädie Wikipedia: „Stell dir eine Welt vor, in der jeder einzelne Menschen freien Anteil an der Gesamtheit des Wissens hat.“

### → Die Mission

Die Mission eines Unternehmens verdeutlicht den Zweck oder Auftrag eines Unternehmens. Sie erklärt somit, über welchen Weg ein Unternehmen seine Vision erreichen will. Eine der griffigsten Unternehmensmissionen ist die der weltgrößten Suchmaschine Google: „Die Informationen der Welt zu organisieren und sie allgemein zugänglich und nützlich zu machen.“

### → Der Slogan

Idealerweise beinhaltet Ihr Unternehmensleitbild auch einen Slogan. Mit einem Unternehmensslogan bringen Sie mit einem kurzen und prägnanten Spruch auf den Punkt, was die Philosophie und die Werte Ihres Unternehmens ausmacht. Der vielleicht bekannteste Unternehmensslogan der Welt ist der des Sportartikelherstellers Nike: „Just do it.“ Selbstverständlich darf ein Slogan einen leicht werblichen Charakter haben.

### Wie lässt sich ein Leitbild bekannt machen?

Nachdem Sie Ihr Unternehmensleitbild erstellt haben, sollten Sie es tunlichst vermeiden, es in einer Schublade verstauben zu lassen. Das Leitbild muss allen Kunden und Mitarbeitern zugänglich gemacht werden. Wenn nicht, wird es nur einer kleinen Gruppe an Führungskräften bekannt sein und keine Akzeptanz bei der restlichen Belegschaft, den Kunden und Geschäftspartnern haben.

Wenn Sie ein neues Unternehmensleitbild entworfen haben, verkünden Sie es idealerwei-



se auf einer Mitarbeiterversammlung. So stellen Sie sicher, dass all Ihre Mitarbeiter Kenntnis davon haben und geben ihnen gleichzeitig die Möglichkeit, Fragen zu stellen. Selbstverständlich sollte das Leitbild auch auf Ihrer Website zu finden sein. Zudem können Sie es in Mitarbeiterpublikationen veröffentlichen. Nicht zuletzt können Sie Ihre Mitarbeiter auch auf speziellen Veranstaltungen im Leitbild schulen.

### Wie kann man ein Unternehmensleitbild umsetzen?

Die Bekanntmachung eines Leitbildes ist eine Sache, die Umsetzung eines Leitbildes in der Praxis eine andere. Es ist keine Seltenheit in Unternehmen, dass umfassende Leitbilder auf dem Papier existieren, in der täglichen Arbeitspraxis jedoch wenig bis gar nicht gelebt werden. Je stärker das formulierte Leitbild von der Unternehmenspraxis abweicht, umso schwieriger ist auch dessen Umsetzung. Gehen Sie zur erfolgreichen Umsetzung eines Unternehmensleitbildes wie folgt vor:

### → Setzen Sie Prioritäten

Alles auf einmal zu erreichen ist ein hehres Ziel, funktioniert aber in der unternehmerischen Praxis so gut wie nie. Setzen Sie deshalb Prioritäten und konzentrieren Sie sich bei der Umsetzung anfänglich auf die wichtigsten Punkte Ihres Leitbildes.

## **Zweifellos leisten gut formulierte und begeisternde Unternehmensleitbilder wie jene von Nike, Wikipedia oder Google einen wertvollen Beitrag dazu, dass die Unternehmen besser von Kunden und Mitarbeitern verstanden werden. Folglich ist auch die Bereitschaft vieler Menschen größer, sich auf diese Unternehmen einzulassen.**

### → **Gehen Sie schrittweise vor**

Überfordern Sie Ihre Mitarbeiter und Kunden nicht und formulieren Sie Etappenziele bei der Umsetzung Ihres Leitbildes. Diese werden Sie Ihrem endgültigen Ziel Schritt für Schritt näherbringen.

### → **Motivieren Sie Ihre Mitarbeiter**

Zur erfolgreichen Umsetzung Ihres Unternehmensleitbildes sollten Sie Ihre Mitarbeiter „mitnehmen“. Nur wenn diese merken, dass das Leitbild die Grundlage allen Handelns im Unternehmen ist, werden sie es selbst ernst nehmen. Dazu gehört auch, dass positives Verhalten von Mitarbeitern im Sinn des Leitbildes gewürdigt und negatives Verhalten angesprochen wird.

### → **Kontrollieren Sie die Umsetzung**

Um feststellen zu können, wie erfolgreich Sie Ihr Unternehmensleitbild verankert haben, müssen Sie dessen Umsetzung kontrollieren. Das erreichen Sie zum einen durch Kunden- oder Mitarbeiterbefragungen. Zum anderen können Sie die Umsetzung auch über bestimmte Controlling-Kennzahlen überprüfen.

### **Ist ein Unternehmensleitbild ein Erfolgsgarant?**

Ob und in welchem Maße Unternehmensleitbilder ihre Funktion erfüllen und Unternehmen in Summe erfolgreicher machen, ist in Theorie und Praxis umstritten. Die Kritik an Unternehmensleitbildern entzündet sich vornehmlich an zwei Punkten. Zum einen bemängeln Kritiker, dass die Leitbilder zahlloser Unternehmen nur eine Ansammlung von Allgemeinplätzen seien, die weder Kunden noch Mitarbeitern hinreichend

Orientierung bieten. Zum anderen sind Unternehmensleitbilder oftmals zu umfangreich oder es handelt sich um Kompromisse zwischen den Vorstellungen verschiedener an der Erstellung beteiligter Personen, die nur schwer miteinander zu vereinbaren sind.

Ein weiterer allgemeiner Kritikpunkt an Unternehmensleitbildern ist, dass sie häufig top-down von der Unternehmensführung vorgegeben werden, ohne Mitarbeiter in den Entwicklungsprozess einzubeziehen. Das kann in der Praxis gelegentlich dazu führen, dass ein Leitbild ein illusorisches „Wünsch-dir-was“ darstellt, das wenig bis gar nichts mit der Realität gemein hat. Die tatsächlich in einer Unternehmensorganisation gelebten Grundprinzipien und Werte werden vom Leitbild dann nicht abgebildet.

### **Fazit**

Ob ein Unternehmensleitbild tatsächlich in der Praxis den Erfolg eines Unternehmens fördert, lässt sich durch wissenschaftliche Studien weder be- noch widerlegen. Zweifellos leisten gut formulierte und begeisternde Unternehmensleitbilder wie jene von Nike, Wikipedia oder Google einen wertvollen Beitrag dazu, dass die Unternehmen besser von Kunden und Mitarbeitern verstanden werden. Folglich ist auch die Bereitschaft vieler Menschen größer, sich auf diese Unternehmen einzulassen. Abschließend lässt sich festhalten, dass es keine perfekten Unternehmensleitbilder gibt. Ein nicht perfektes Leitbild ist aber allemal besser als gar kein Leitbild. Jeder Unternehmer sollte vor diesem Hintergrund die Arbeit auf sich nehmen, seinem Unternehmen ein Leitbild zu geben.

## Erstens kommt es anders ... zweitens als man denkt!

Die aktuellen Wirtschaftsaussichten sind derzeit alles andere als rosig. Mittlerweile dürfte klar sein, dass Deutschland (aber auch Europa) nicht mehr an einer Rezession vorbeikommen wird, d. h. einen Rückgang der Wirtschaftsleistung über mindestens zwei Quartale hinweg verkraften muss.

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

**A**uffallend an den derzeit zirkulierenden Einschätzungen ist, dass auch die mittel- und langfristigen Aussichten in äußerst düsteren Farben gemalt werden. Ein Grund hierfür ist, dass Prognosen zwingend immer auf Grundlage bestimmter Rahmenbedingungen hinsichtlich des wirtschaftlichen Umfeldes, der politischen Situation sowie des technologischen Standes gemacht werden müssen. Da die weitere Entwicklung dieser Rahmenbedingungen aber – wenn überhaupt – nur äußerst schwer zuverlässig eingeschätzt werden kann, werden sie bei den meisten Wirtschaftsprognosen als konstant unterstellt.

In der kurzfristigen Prognose ist eine solche Vorgehensweise durchaus angebracht, langfristig führt sie aber dazu, dass die aktuellen Entwicklungen auch über einen längeren Zeitraum hinweg einfach in die Zukunft fortgeschrieben, extrapoliert, ja manchmal sogar „überextrapoliert“ werden.

Besonders problematisch ist eine solche Extrapolation, wenn die Zahlen so extrem sind wie aktuell. Man denke nur an die Inflationsrate, die nach einer brandaktuellen ersten vorläufigen Schätzung im Monat September in Deutschland 10 % beträgt. Schlägt man eine (fast) be-

liebige Zeitung auf, kann man den Eindruck gewinnen, dass es eine ausgemachte Angelegenheit ist, dass die Preissteigerungen über Jahre hinweg fast zweistellig sein werden und die deutsche Volkswirtschaft in einer tiefen und hartnäckigen Rezession versinkt. Im Gegensatz zur Position in vielen Veröffentlichungen ist dies nach unserer Überzeugung aber alles andere als sicher.

Wir wollen an der Stelle auf keinen Fall falsch verstanden werden: An der aktuellen kritischen ökonomischen und politischen Lage gibt es nichts zu deuteln. Man denke nur an den Krieg in der Ukraine, die Energiepreisentwicklung, die Lieferkettenproblematik sowie die politische Situation in China und ganz aktuell im Iran. In jedem dieser Bereiche haben wir es mit äußerst problematischen, ja gefährlichen Konstellationen zu tun – und das nicht nur für die Wirtschaft.

Trotzdem halten wir es für wichtig, dass man sich darüber im Klaren ist, dass – eine einfache und längerfristige Fortschreibung der aktuellen Lage (wie die der Inflation oder des Wachstums) unterstellt – sich weder an den ökonomischen noch an den technologischen und politischen Rahmenbedingungen etwas verändert. So verständlich dies angesichts der Tatsache auch ist, dass wir letztlich keine Ahnung haben, wohin uns diese Veränderungen führen werden, sollte man doch berücksichtigen, dass die Annahme von konstanten Rahmenbedingungen eben auch schon eine Prognose darstellt – und sicherlich eine der unwahrscheinlichsten ist. Denn auch wenn wir die konkrete Zukunft nicht kennen, eines wissen wir: Sie wird anders aussehen als die Gegenwart.



**QUIRIN**  
PRIVATBANK

### Rezession voraus?

Reales Wachstum des Bruttoinlandsprodukts



Stand: 13.09.2022

e) = erwartet; 2022, 2023 und 2024 sind Schätzungen des Kiel IfW

Quellen: Kiel IfW, eigene Darstellung Quirin Privatbank AG

Auch an der Inflationsfront stehen uns offenbar weiterhin schwere Zeiten bevor, so zumindest die (fast) einhellige Meinung der meisten Wirtschaftsforschungsinstitute.

### Blick auf die Wirtschaft ...

Speziell im ökonomischen Bereich ist die Annahme der Konstanz der Rahmenbedingungen äußerst problematisch, denn eine Volkswirtschaft ist ja nichts anderes als ein dynamisches und hochkomplexes System, das geradezu darauf angelegt ist, sich auch an die widrigsten Umstände anpassen zu können.

Nehmen wir die aktuelle Inflation als Beispiel: Wer davon ausgeht, dass die Preisdynamik bei Energie und Lebensmitteln anhält, und daraus folgert, dass die Inflation im nächsten (und womöglich übernächsten) Jahr ähnlich hoch sein wird wie heute, unterstellt gleichzeitig (in der Regel, ohne ausdrücklich darauf hinzuweisen), dass die derzeitigen massiv erhöhten Preise keine Anpassungen und Neuausrichtungen im Wirtschaftsprozess bewirken. Aber genau solche Anpassungen finden permanent statt, und nicht nur aufgrund hoher Inflation, sondern generell als Reaktionen auf Verschiebungen der relativen Preise. Speziell in einem marktwirtschaftlichen System freier Märkte (und Personen) sind sie nicht die Ausnahme, sondern die Regel. Und sie werden umso wirksamer, je höher der Druck ist. Und da die Inflation derzeit eben exorbitant hoch ist, ist der Anpassungsdruck auch entsprechend groß.

Ohne nun im Einzelnen identifizieren zu können, wo und wie genau die entsprechenden Anpassungs- und Ausweichkräfte wirksam werden (dazu müsste man das komplexe System Wirtschaft in allen Feinheiten durchschauen, wozu niemand in der Lage ist), lässt sich doch festhalten, dass die Anpassungen durch Einsparungen, durch Steigerung der Effizienz oder aber durch Substitution, d. h. ein Ausweichen auf vergleichbare Produkte, stattfindet. Dadurch werden natürlich nicht von heute auf morgen alle Probleme gelöst, aber Schritt für Schritt werden dadurch die negativen Auswirkungen einer Inflation so weit wie irgend möglich abgemildert.

Ganz beseitigen lassen sich die Auswirkungen der derzeitigen Inflation aufgrund ihres speziellen Charakters allerdings nicht. Da sie vor allem durch eine drastische Zunahme von Energie- bzw. Agrarrohstoffpreisen ausgelöst wird, führt sie zu einem realen Wohlstandstransfer aus den von der Inflation besonders betroffenen Ländern hin zu den entsprechenden Rohstoffexportländern. Den damit einhergehenden Verlust an Wohlstand für die deutsche Volkswirtschaft kann die Politik zwar in seiner Wirkung abmildern, indem sie beispielsweise Bevölkerungsgruppen mit geringen Einkommen unterstützt, aber vollständig beseitigen kann sie ihn nicht. Dieses Eingeständnis gebietet die Redlichkeit und auch die Politik sollte keinen gegenteiligen Eindruck erwecken.

## Preise weiter auf dem Vormarsch

Inflationsraten in Deutschland und in der Euro-Zone in den letzten 5 Jahren



Stand: 28.09.2022

Inflationsraten (VPI Deutschland; HVPI Euro-Zone), monatliche Daten, jeweils im Vergleich zum entsprechenden Vorjahresmonat

Quellen: Bloomberg, eigene Darstellung Quirin Privatbank AG

Doch zurück zur eigentlichen Inflationsthematik: Aufgrund diverser Anpassungsprozesse kann man also davon ausgehen, dass die Inflationsraten mittel- und langfristig wieder rückläufig sein werden. Im Gegensatz zu dem Eindruck, den die Wirtschaftspresse manchmal vermittelt, wird dies aber nicht unmittelbar durch die Geldpolitik der Zentralbank erreicht. Stattdessen ergibt sich das durch Anpassungen der marktwirtschaftlichen Ordnung an die neuen Gegebenheiten.

Die Geldpolitik spielt hierbei aber trotzdem eine zentrale Rolle, denn sie kann und muss dafür sorgen, dass die Inflationserwartungen in diesem Anpassungsprozess nicht aus dem Ruder laufen und so die Anpassungsprozesse zunichtemachen, indem sich z. B. eine Lohn-Preis-Spirale Bahn bricht. Wie der jüngst zu beobachtende Rückgang der Inflationserwartungen zeigt, scheint dies aktuell auch zu gelingen.

Allerdings steht die Geldpolitik dabei vor enormen Herausforderungen, denn wir haben es aktuell nicht nur mit einer hohen Inflation zu tun, sondern gleichzeitig mit einer ausgeprägten Wachstumsschwäche.

Leitzinsanhebungen, die wir beispielsweise in den letzten Wochen sowohl in den USA als auch in Europa gesehen haben, beeinflussen die Inflation – neben dem erwähnten Einfluss auf die Inflationserwartungen – vor allem über den Umweg einer Wachstumsdämpfung, d. h., Inflationsbekämpfung ist gleichzeitig „Wachstumsbekämpfung“.

Bei „normaler“ Inflation, die aufgrund hoher Nachfrage, also brummender Konjunktur entsteht, ist das kein Problem. Aktuell aber, in einer Situation, in der sie vor allem von stockenden Lieferketten und Energie- und Rohstoffpreiserhöhungen – also über die Angebotsseite – ausgelöst wird, was ja für sich gesehen schon wachstumsdämpfend wirkt, ergibt sich für die Zentralbanken ein massiver Zielkonflikt.

Dies verleiht dem Szenario sinkender Inflationsraten eine gewisse Plausibilität, das weniger auf die tatsächliche Wachstumsdämpfung abstellt, sondern vor allem auf die erwähnten Erwartungen. Denn insgesamt kann man wohl davon ausgehen, dass sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Wirtschaftskreislauf über den Zielkonflikt, in dem sich die Zentralbanken weltweit derzeit befinden, durchaus im Klaren sind. Wenn nun erwartet wird, dass die Notenbanken mit ihrer Politik das Wirtschaftswachstum übermäßig hemmen – und sich womöglich zeitgleich dazu die Lage an den Energiemärkten entspannt –, kann das zugleich dazu führen, dass auch drastisch fallende Inflationsraten erwartet werden. Und ein solcher Prozess kann dann tatsächlich und u. U. sogar sehr schnell über eine Art umgekehrter Inflationsspirale zu einem so starken Rückgang der Preissteigerungen führen, dass die Volkswirtschaften womöglich sogar wieder in die Gefahrenzone einer Deflation geraten. Auch wenn ein solches Szenario für die meisten Leserinnen und Leser – und übrigens auch für uns – vermutlich eher unwahrscheinlich klingt, wird es unter Expertinnen und Experten

# Letztlich ist es nach unserer Überzeugung weder ausgemacht, dass das derzeit mehr oder weniger als sicher unterstellte Zukunftsszenario einer über Jahre hinweg weiter hohen Inflation eintritt, noch ist gewährleistet, dass die darauf abgestellten „inflationsschützenden“ Anlageideen eine positive Entwicklung nehmen.

der Geldpolitik doch ernsthaft diskutiert, die eine Überreaktion der internationalen Notenbanken befürchten.

## ... auf die Geopolitik ...

Auch in der Geopolitik werden derzeit im Grunde stete Rahmenbedingungen unterstellt. Übertragen auf die konkrete Situation bedeutet das, dass man davon ausgeht, dass man mit Russland niemals mehr irgendwelche Beziehungen geschweige denn Wirtschaftsbeziehungen pflegen wird. Aber es ist nun mal eine Tatsache, dass Russland unser entfernter Nachbar bleiben wird, denn es ist ja nicht plötzlich von der Landkarte verschwunden. Irgendwann wird man auch wieder zu einem Modus Vivendi kommen müssen.

Aktuell erscheint allerdings eine Wiederaufnahme von Wirtschaftsbeziehungen mit Russland aus geopolitischen und moralischen Gründen fast ausgeschlossen. Immerhin hat es seinen Nachbarn überfallen, dessen Grenzen es 1991 völkerrechtlich anerkannt hat. Die Befürchtung, dass dies auch anderen Nachbarn blühen kann, ist durchaus realistisch.

Andererseits ist die Moral von Staaten eine sehr elastische Angelegenheit. Immerhin hat vor wenigen Tagen der Bundeskanzler Deutschlands dem Anführer eines Landes die Hand geschüttelt, in dem immer noch Menschen öffentlich ausgepeitscht und hingerichtet werden und der vor wenigen Jahren offenbar angeordnet hat, einen ihm missliebigen Kritiker zerstückeln zu lassen. Wir wollen die Geste des deutschen Kanzlers an der Stelle nicht kritisieren. Sie ist Ausdruck von Realpolitik und eine solche wird auch im Verhältnis zu Russland wieder einkehren, auch wenn man sich das aktuell kaum vorstellen kann. Unwillkürlich kommt einem in diesem Zusammenhang die Bemerkung Charles de Gaulles in den Sinn,

wonach Staaten keine Freunde, sondern nur Interessen haben.

Besonders zu hoffen wäre natürlich – auch wenn wie gesagt schwer vorstellbar –, dass der Krieg Russlands gegen die Ukraine zu einem schnellen und vertretbaren Ende kommt. Selbst das ist schließlich nicht vollkommen ausgeschlossen.

## ... und die technologischen Entwicklungen

Erfahrungsgemäß und vermutlich nicht überraschend sind technologische Entwicklungen am schwersten zu prognostizieren. Es ist sehr lehrreich, sich historische Publikationen anzusehen, in denen der Versuch gemacht wurde, Zukunftstechnologien vorherzusagen. Hierbei

zeigt sich immer wieder, dass die technologischen Zukunftsentwürfe im Grunde immer Fortschreibungen von Entwicklungen sind, die sich in der (damaligen) Gegenwart bereits abgezeichnet hatten. Wirklich fundamentale technologische Innovationen („Disruptionen“) dagegen wurden (und werden) so gut wie nie erkannt. Diese Feststellung ist nicht als Vorwurf zu verstehen. Wir sind sogar der Meinung, dass eine Disruption, die vorher als solche erkannt wird, eigentlich keine sein kann. Man muss es also leider hinnehmen: Wir wissen nicht, was die Zukunft an technologischen Überraschungen bereithält und wie sich dadurch die ökonomischen Rahmenbedingungen verändern werden.

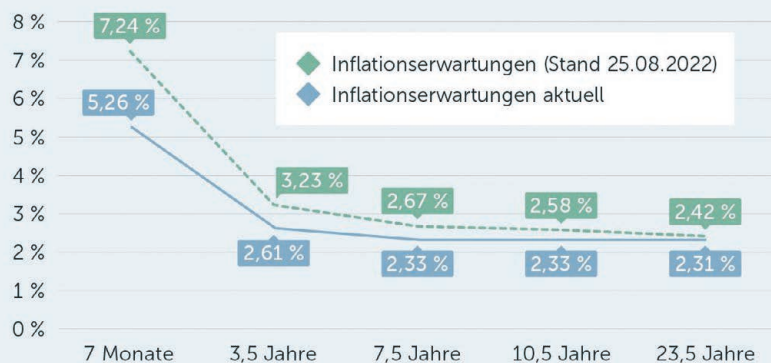
Andererseits wissen wir durchaus, dass in den unterschiedlichsten Bereichen intensiv Forschung betrieben wird, mehr sogar als je zuvor – und zwar sowohl im Grundlagenbereich als auch in der Anwendung. Schon morgen kann daher aus irgendeinem Labor ein Durchbruch in einem Bereich gemeldet werden, der das Potenzial hat, die Welt zu verändern.

Man denke nur an die Kernfusion, das mittlerweile Jahrzehnte währende und bis dato nicht eingelöste Versprechen von unerschöpflicher und sauberer Energie. Trotz der bisher enttäuschenden Bilanz wird die Forschung daran derzeit sogar wieder intensiviert. Sollte dieser Ansatz wirklich einmal funktionieren, dann ist die Welt eine andere. Insbesondere die gesamte Energiewirtschaft würde revolutioniert.

Ähnliches gilt für die Energiespeicherung. Auch dieser Bereich ist aktuell eine große Schwachstelle der Energiewirtschaft, denn im Grunde ist ja genug Energie vorhanden, aber eben nicht genau dann und dort, wo sie gerade gebraucht wird. Ein echter Durchbruch in der Batterie-

## Vertrauen in die EZB intakt

Inflationserwartungen bei zunehmenden Anlagehorizonten



Stand: 28.09.2022

Aus den Renditedifferenzen zwischen „normalen“ und inflationsgeschützten Bundesanleihen abgeleitete implizite Inflationserwartungen für verschiedene Laufzeiten.

Quellen: [www.deutsche-finanzagentur.de/de/private-anleger/bundeswertpapiere/inflationsindexierte-bundeswertpapiere](http://www.deutsche-finanzagentur.de/de/private-anleger/bundeswertpapiere/inflationsindexierte-bundeswertpapiere), [www.worldgovernmentbonds.com/country/germany/](http://www.worldgovernmentbonds.com/country/germany/), eigene Darstellung Quirin Privatbank AG

technik (oder sonstiger Energiespeicherung) würde dieses Problem ein für alle Mal lösen und damit die Energiewirtschaft ebenfalls auf den Kopf stellen.

#### Fazit für Anlegerinnen und Anleger

Keinesfalls wollen wir mit unseren Ausführungen den Eindruck erwecken, wir wüssten, welche der skizzierten Entwicklungen eintreten wird, oder auch nur, welche wahrscheinlicher ist als eine andere. Wir wissen das nicht, und auch niemand sonst kann es wissen, auch wenn von manchen das Gegenteil suggeriert wird. Stattdessen möchten wir Sie durch den Verweis auf die Vielfalt möglicher Entwicklungen dafür sensibilisieren, wie gefährlich es ist, davon auszugehen, dass die Tendenzen, die sich in den jeweils aktuellen Zahlen andeuten, gewissermaßen unumkehrbar sind.

Derzeit ist diese Warnung vor allem im Bereich der Inflationsentwicklung besonders angebracht. Viele sind der Meinung, dass man aktuell angesichts der „glasklar“ immer weiter steigenden Inflation Anlagestrategien braucht, die „verlässlich“ vor Inflation schützen. Entsprechende Anlagestrategien und Empfehlungen haben derzeit Hochkonjunktur und bestärken diese Überzeugung.

Aber: Anlagestrategien, die auf ein bestimmtes Szenario hin ausgerichtet sind, sind hochgefährlich, da mit ihnen zwangsläufig immer bestimmte „Klumpenrisiken“ verbunden sind.

Risiken, die zum einen daraus resultieren, dass das jeweils angenommene Szenario ja nicht sicher ist, und zum anderen aber auch daraus, dass es alles andere als ausgemacht ist, dass die jeweils empfohlenen Anlagen sich so verhalten wie gedacht – selbst im Falle des Eintritts des zugrunde liegenden Szenarios.

Letztlich ist es nach unserer Überzeugung weder ausgemacht, dass das derzeit mehr oder weniger als sicher unterstellte Zukunftsszenario einer über Jahre hinweg weiter hohen Inflation eintritt, noch ist gewährleistet, dass die darauf abgestellten „inflationsschützenden“ Anlageideen eine positive Entwicklung nehmen.

Aus jeder möglichen Richtung können bisher unberücksichtigte Einflussfaktoren auftauchen, die alle extrapolierenden Schätzungen – insbesondere Inflations- und Wachstumsprognosen – über den Haufen werfen und zu einem gegenteiligen Verlauf führen.

Wer also jetzt mit fokussierten Anlageideen hektisch reagiert, geht im Grunde ein noch höheres Risiko ein, als ohnehin immer vorhanden ist. Mehr denn je bleibt auch – nein: gerade! – in der derzeitigen Lage ein global und wissenschaftlich diversifiziertes Portfolio das A und O jeder vernünftigen Anlagestrategie. Mit einer möglichst exakten Anlehnung des Investments an die globale Verteilung des Aktienkapitals sind Sie bestmöglich aufgestellt, um von einer künftigen Erholung zu profitieren.

Wohlverstandene Diversifizierung ist letztlich die Konsequenz des realistischen Eingeständnisses, dass wir zwar vieles über die Gegenwart und die Vergangenheit wissen, aber so gut wie nichts darüber, wie die konkrete Zukunft aussehen wird.

Wir möchten Sie in der aktuellen Situation nicht mit Ihren Fragen allein lassen. Daher melden Sie sich jederzeit bei uns und vereinbaren Sie ein Beratungsgespräch. Wir erklären Ihnen gerne, warum Sie mit einem breit gestreuten Portfolio für jedes Zukunftsszenario langfristig gut gerüstet sind.



**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 abgeschrieben 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 mittelständli-

cher Unternehmen bei Finanzierungsmaßnahmen auf Eigen- und Fremdkapitalbasis (Kapitalmarktgeschäft). Die Quirin Privatbank hat ihren Hauptsitz in Berlin und betreut gegenwärtig rund 5 Milliarden Euro an Kundenvermögen an 15 Standorten bundesweit. Im Privatkundengeschäft bietet die Bank Anlegern ein in Deutschland bisher einmaliges Betreuungskonzept, das auf kompletter Kostentransparenz und Rückvergütung aller offenen und versteckten Provisionen beruht.

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

Karl Matthäus Schmidt,  
Vorstandsvorsitzender

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

# Betrieblicher Klimaschutz: Herausforderung, Verpflichtung und Wettbewerbsvorteil

Klimaschutz im Unternehmen ist eine facettenreiche Aufgabe. Wie gelingt er wirtschaftlich und nachhaltig? Erfahren Sie mehr zum betrieblichen Klimaschutz.

**W**as bedeutet betrieblicher Klimaschutz in der heutigen Zeit? Unternehmen stehen im Spannungsfeld zwischen öffentlicher Erwartungshaltung, gesetzlichen Vorgaben und wirtschaftlichen Überlegungen. Diese Aspekte setzen scheinbar nicht miteinander vereinbare Anreize, doch mit dem richtigen Konzept lassen sich alle drei Anforderungsgruppen vereinen. Betrieblicher Klimaschutz geht dabei weit über die Solaranlage auf dem Dach hinaus. Er beschreibt ein Zusammenspiel verschiedener Aspekte innerhalb des Unternehmens. Interessant dabei ist: Klimafreundliche Betriebe verschaffen sich Vorteile in vielen Bereichen, vom Image bis zum Recruiting junger Fachkräfte. Lesen Sie im Folgenden, wie umfassend sich Klimaschutz auf ein Unternehmen auswirkt und welche Möglichkeiten es gibt, ihn effektiv und effizient zugleich umzusetzen.

## Was ist betrieblicher Klimaschutz?

Betrieblicher Klimaschutz ist ein Teil des betrieblichen Umweltschutzes. Er ist darauf ausgerichtet, möglichst wenige, im Idealfall keine potenziell klimaschädlichen Emissionen zu erzeugen – und diese zu kompensieren, wenn sie auftreten. Da die Auswirkungen auf die Umwelt je nach Branche sehr unterschiedlich sind, trifft dies auch auf die Klimaschutzmaßnahmen zu.

Grundsätzlich lässt sich sagen, dass Klimaschutz kein rein technisches Thema mehr ist. Längst gehören Bemühungen, klimafreundlich



zu arbeiten, zur Außendarstellung von Unternehmen. Wer echte Klimaneutralität nachweist, kann damit einen Wettbewerbsvorteil erzielen – im Wettbewerb um Kunden ebenso wie um Fachkräfte. Allerdings gibt es in diesem Zusammenhang auch Herausforderungen. Diese beginnen bei der konkreten Umsetzung und reichen bis hin zur Gefahr, dem Vorwurf des Greenwashings ausgesetzt zu sein.

## Klimaneutralität: ein unerreichbares Ziel?

Rauchende Hochöfen, dampfende Generatoren – vor 100 Jahren wäre Klimaneutralität in Deutschland nicht möglich gewesen. Doch heute hat sich die Situation verändert. Branchen im Dienstleistungssektor haben meist einfache Möglichkeiten, betrieblichen Klimaschutz umzusetzen. Das produzierende Gewerbe steht vor deutlich größeren Herausforderungen. Aber auch hier zeichnen sich Lösungen ab. Daher lässt sich sagen, dass Klimaneutralität in Betrieben prinzipiell möglich ist. Der Weg dorthin ist jedoch je nach Branche unterschiedlich.





### Für wen ist betrieblicher Klimaschutz relevant?

Sie fragen sich, ob betrieblicher Klimaschutz für Ihr Unternehmen überhaupt relevant ist? Hier lautet die Antwort so gut wie immer: Ja. In Anbetracht politischer Vorgaben und öffentlicher Erwartungshaltungen entscheiden sich fast alle Unternehmen dazu, den betrieblichen Klimaschutz voranzutreiben. Die Anreize sind aber nicht allein verpflichtender Natur. Oftmals ist der Klimaschutz mit Wettbewerbsvorteilen und Effizienzsteigerungen verbunden. Daher gibt es in der Regel verschiedene Gründe, warum betrieblicher Klimaschutz für einen Betrieb relevant wird.

### Betrieblicher Klimaschutz in der Praxis

Mittlerweile herrscht in deutschen Betrieben ein breiter Konsens darüber, dass betrieblicher Klimaschutz wichtig ist. Doch bei der Umsetzung gibt es eine erhebliche Bandbreite. Manche Unternehmen konzentrieren sich auf Einzelmaßnahmen, andere erstellen ein umfassendes Konzept. Wer Umweltschutz im Unter-

nehmen verankern möchte, hat in jedem Fall verschiedene Optionen, wie die nachfolgende Übersicht zeigt.

#### → Ökostrom für den Betrieb

Eine der einfachsten Methoden, die Klimabilanz eines Unternehmens zu verbessern, ist die Nutzung von klimafreundlichem grünen Strom. Zum Vergleich: 2021 war eine Kilowattstunde Strom-Mix mit 420 Gramm CO<sub>2</sub>-Emissionen verbunden. Strom aus regenerativer Quelle erzeugt hingegen keinen klimaschädlichen Ausstoß für die Produktion.

Wer die Möglichkeit hat, eigene Potenziale für die Stromgewinnung zu nutzen, kann den positiven Effekt noch einmal verbessern. Bekannt ist die Installation von Solarmodulen auf den eigenen Dachflächen, mittlerweile stehen auch Varianten für die Stromproduktion über die Fassade zur Verfügung. Unternehmen mit großer Nutzfläche haben zudem den Vorteil, überschüssige Kilowattstunden verkaufen zu können. Nicht zuletzt sind die PV-Anlagen ein weithin sichtbarer Beleg für das Engagement im Bereich Klimaschutz.

#### → Emissionen

Wo im Unternehmen Emissionen entstehen, hängt stark von der Branche ab. Fast überall gibt es wenigstens eine Heizungsanlage. Schon hier lohnt sich der Umstieg auf eine klimafreundliche Technik – etwa Wärmepumpen statt einer Gasheizung. Ebenso erzeugt der Fuhrpark Emissionen. Hier besteht die Möglichkeit, auf Elektromobilität umzusteigen. Ihr Vorteil: Entsprechende Fahrzeuge werden steuerlich begünstigt. Allerdings sollte im Unternehmen die nötige Ladeinfrastruktur vorhanden sein. Daneben gibt es zahlreiche Emissionsquellen wie Gabelstapler oder Werkzeuge, die beim Thema Klimaschutz nicht sofort in den Fokus rücken. Auch hier gibt es häufig eine Alternative zur Nutzung fossiler Energieträger.

#### → Mitarbeiter-Motivation

Neben rein betrieblichen Anstrengungen ist es häufig sinnvoll, die Mitarbeiter zu motivieren, sich an den Klimazielen zu beteiligen. Ein



gängiges Beispiel sind E-Bikes für Mitarbeiter anstelle eines Firmenwagens. Viele Firmen haben damit bereits gute Erfahrungen gesammelt. Eine solche Option bietet sich immer dann an, wenn die Wege zum Arbeitsplatz kurz sind. Steuerlich lassen sich ähnliche Vorteile nutzen wie bei Dienstwagen.

### → Abfallwirtschaft

Nicht unmittelbar, aber doch indirekt am betrieblichen Klimaschutz beteiligt ist die Abfallwirtschaft. Hier gilt: Abfälle möglichst vermeiden. Das ist sicher einer der schwierigsten Punkte, denn Firmen können nur bedingt auf Lieferanten einwirken. Allerdings gibt es clevere Varianten, die sich auch im eigenen Betrieb umsetzen lassen. Zum Beispiel besteht die Möglichkeit, Kartons wiederzuverwenden – sogar in großem Stil. Spezielle Maschinen gewinnen daraus Füllmaterial für Pakete und Co. Wer einen Versandhandel betreibt, kann auf diese Weise etwas für die Abfallvermeidung tun.

### → Ressourcen

Betrieblicher Klimaschutz fokussiert sich meist auf Emissionen und Energiequellen. Tatsächlich spielen aber auch andere Ressourcen eine Rolle. Zu nennen wäre der Wasserverbrauch, der vor allem bei Industriebetrieben hoch ist.

Wenn noch nicht geschehen, bieten sich Kreislaufsysteme als eine mögliche Lösung an.

Ressourcen, die in jedem Betrieb anfallen, sind Büromaterialien. Traditionell setzen viele Betriebe auf Umweltpapier für ihre interne und externe Korrespondenz. So sinkt die Umweltbelastung durch Briefe, Ausdrücke und Co. Aber auch weitere Verbrauchsmaterialien können klimaschädlich sein, etwa Einwegprodukte aus Aluminium oder Kunststoff. Hier gibt es im Detail eine große Auswahl an klimafreundlichen Optionen.

### → Ausgleichsmaßnahmen

Wer produziert oder Ressourcen verbraucht, kommt aktuell meist nicht umhin, Ausgleichsmaßnahmen zu veranlassen. Im einfachsten Fall kaufen Unternehmen Zertifikate. Um zum Beispiel Geschäftsreisen klimaneutral zu gestalten, gibt es verschiedene private Anbieter von weiteren Ausgleichsmaßnahmen.

Freiwillige Kompensationsmaßnahmen funktionieren so, dass Sie sogenannte Emissionsminderungsgutschriften erwerben. Die Partnerorganisation, mit der Sie zusammenarbeiten, setzt dafür Klimaprojekte um. Das soll dazu beitragen, den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck des Unternehmens zu verkleinern.

### → Problemthema Greenwashing

Bei Kompensationsmaßnahmen zum Klimaschutz ist jedoch Vorsicht geboten. Nicht jedes Angebot ist wirklich nachhaltig. Zunehmend viele Betriebe sind daher mit dem Vorwurf des Greenwashings konfrontiert. Kernaussage: Die Firmen investieren Geld, um ihre Emissionen scheinbar zu vermindern, ohne echte nachhaltige Konzepte zu verfolgen. Es empfiehlt sich daher, Ausgleichsmaßnahmen immer nur als einen Teil der Gesamtstrategie zu kommunizieren, um solche Vorwürfe nicht aufkommen zu lassen.

### Ein individuelles Konzept entscheidet

Wie funktioniert betrieblicher Klimaschutz in der Praxis? Die Beispiele zeigen: Ihnen stehen zahlreiche Optionen zur Verfügung. Allerdings

ist damit auch eine starke Diversifikation der möglichen Strategien verbunden. Zusammenfassend ist es daher in der Regel am besten, ein individuelles Konzept für betrieblichen Klimaschutz zu erarbeiten – eventuell gemeinsam mit einem externen Berater für diese Thematik.

### **Klimaschutz im Unternehmen: standortbezogen oder ganzheitlich?**

Wer betrieblichen Klimaschutz im Unternehmen verankern möchte, steht vor einer grundlegenden Entscheidung: Soll das Engagement auf den Standort beschränkt sein oder sich über die gesamte Liefer- und Produktionskette erstrecken? Das kann einen erheblichen Unterschied ausmachen. Das Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol) – ein internationaler Standard für die Bilanzierung von Treibhausgasemissionen – unterteilt den Ausstoß in drei Gruppen:

- **Scope 1:** In diese Gruppe fallen alle Emissionen, die direkt am Standort verursacht werden. Sie entstehen zum Beispiel durch den Betrieb einer Heizungsanlage, einer Produktionsanlage oder durch den eigenen Fuhrpark.
- **Scope 2:** Den Emissionen dieser Kategorie sind sich die meisten Unternehmen bewusst, auch wenn sie nicht unmittelbar am Standort entstehen. Bestes Beispiel

ist die Nutzung von Strom aus fossilen Quellen. Ähnlich ist es bei Heizwärme aus Kohleverbrennung oder der Verwendung von Dampf bei der Produktion.

- **Scope 3:** Emissionen dieser Gruppe lassen sich am schwersten einschätzen und sind meist kompliziert zu reduzieren. Scope 3 umfasst alle Ausstöße, die bei nach- oder vorgelagerten Prozessen entstehen. Klimaschädliche Emissionen können zum Beispiel bei der Produktion oder Gewinnung von Rohstoffen, bei der Logistik oder bei der externen Datenverarbeitung entstehen. Wer 100 % Klimaneutralität wünscht, muss all diese Aspekte berücksichtigen.

### **Klimaschutz: Vorteile nicht nur für die Umwelt**

Warum ist betrieblicher Klimaschutz wichtig? Grundsätzlich sind die Herausforderungen des Klimawandels nur gemeinsam lösbar. Daher sind Unternehmen ebenso wie Privatpersonen gefragt, ihr Handeln klimafreundlicher zu gestalten. Die Mitwirkung an der Erreichung aktueller Emissionsziele ist jedoch bei Weitem nicht der einzige Grund, warum betrieblicher Klimaschutz von Vorteil ist. Die folgende Übersicht zeigt weitere positive Effekte.

#### → **Imagepflege**

Klima- und Umweltschutz sind heute wichtige Aspekte der Identität eines Unternehmens. Zahlreiche Marken positionieren sich mit einem umfassenden Klimaschutzprogramm als zukunftsgerichtet, nachhaltig und sozial verantwortlich. Auf der anderen Seite führt ein mangelndes Engagement schnell zu einem Reputationsschaden. Allerdings sollte Kommunikation hier nicht vor der eigentlichen Aktion stehen. Die Öffentlichkeit ist für Klimaargumente sensibilisiert und verlangt echte Maßnahmen – Stichwort: Greenwashing.

#### → **Recruiting als geschätzter Arbeitgeber**

Klimaschutz ist ein so großes Thema geworden,



dass es in viele weitere Bereiche des Unternehmens ausstrahlt – zum Beispiel in die Personalgewinnung. Gerade wenn Bezahlung und Benefits sehr ähnlich sind, macht die Unternehmensphilosophie einen entscheidenden Unterschied. Vor allem vielen jungen Fachkräften ist es wichtig, in einem Betrieb zu arbeiten, der sich für Klima und Umwelt engagiert. Daher bietet es sich an, entsprechende betriebliche Bemühungen zu kommunizieren.

### → Vorteil bei Ausschreibungen

Klimaschutz ist nicht nur ein Thema der Öffentlichkeit, er ist in vielen Bereichen auch zur Vorgabe geworden. Daher haben Unternehmen, die klimaneutral oder zumindest klimaschonend arbeiten, bei vielen Ausschreibungen einen Vorteil. Insbesondere wenn andere Unternehmen oder öffentliche Stellen auf klimaschonende Produkte achten, positionieren Sie sich mit einem geeigneten Konzept als wichtiger strategischer Partner.

### → Außenwirkung als Vorreiter

Unternehmen, die sich um den betrieblichen Klimaschutz bemühen, gelten als Vorreiter. In vielen Regionen ist es sogar möglich, hier an prominenter Stelle genannt zu werden. In diesem Zusammenhang gilt es als sinnvoll, frühzeitig zukünftige Standards zu erfüllen. In Deutschland gibt es das Ziel, bis 2045 klimaneutral zu werden. Je eher Unternehmen diese Vorgabe umsetzen, umso stärker werden sie als Vorreiter wahrgenommen.

### → Kostenvorteile

Betrieblicher Umweltschutz und Klimaschutz bieten darüber hinaus Potenziale, Kosten zu senken. Strom aus regenerativen Quellen ist zum Beispiel eine zukunftssichere Option, mit der sich Preisschwankungen am Markt abfangen lassen – insbesondere bei Eigennutzung einer PV-Anlage auf dem Firmengelände.

## **Betrieblicher Klimaschutz: viele Möglichkeiten und Chancen**

Ist betrieblicher Klimaschutz wichtig? Zusammenfassend zeigt sich: Ja, auf jeden Fall. Es



gibt zahlreiche Bereiche, in die die Thematik hineinspielt. Ebenso vielfältig ist das Thema selbst. Dabei geht es zunächst darum, zu identifizieren, wo Emissionen entstehen. Das muss nicht zwangsläufig am Standort des Unternehmens sein. Ebenso belasten Rohstoffe oder Strom und andere Energieträger die Klimabilanz. Zudem gibt es Aspekte wie Geschäftsreisen oder den Fuhrpark zu berücksichtigen.

Betrieblicher Klimaschutz behält idealerweise alle klimarelevanten Bereiche im Blick. In der Praxis setzen die meisten Unternehmen dafür auf eine ganzheitliche Strategie. Diese beginnt bei der Auswahl des Stromanbieters und reicht bis zur Kompensation von Flugreisen.

Wer einen strukturierten betrieblichen Klimaschutz verfolgt, darf sich auf verschiedene Vorteile freuen. Zu diesen zählen eine gute Reputation bei Auftraggebern und in der Öffentlichkeit, höhere Chancen im Recruiting sowie bei Ausschreibungen und insgesamt eine positive Außendarstellung. Allerdings sollten Maßnahmen zum Klimaschutz in der Firma immer mit Bedacht kommuniziert werden. Die Öffentlichkeit ist für Themen wie Greenwashing sensibilisiert und verlangt echte Konzepte. Um sie aufzustellen, empfiehlt es sich, Unterstützung durch externe Beraterfirmen in Anspruch zu nehmen.

## Geschäftsführende Partner



### Stefan Nolden

Steuerberater, Wirtschaftsprüfer  
Geschäftsführender Partner

☎ 0 22 34. 946 05-12

✉ stefan.nolden@hsp-steuer.de



Dipl.-Wirtschaftsjurist (FH)

### Patrick Bougé

Steuerberater  
Geschäftsführender Partner

☎ 0 22 34. 946 05-14

✉ patrick.bouge@hsp-steuer.de

## Mitarbeiter



### Claudia Hoffsummer

Steuerfachangestellte

☎ 0 22 34. 946 05-22

✉ claudia.hoffsummer@hsp-steuer.de



### Beate Kowalski

Steuerfachangestellte

☎ 0 22 34. 946 05-20

✉ beate.kowalski@hsp-steuer.de



### Viviane Michalski

Steuerfachangestellte

☎ 0 22 34. 946 05-18

✉ viviane.michalski@hsp-steuer.de



### Sarah Schauff

Bachelor of Laws Steuerrecht (LL.B.),  
Steuer- und Prüfungsassistentin

☎ 0 22 34. 946 05-10

✉ sarah.schauff@hsp-steuer.de



### Tvrtko Paul Sisko

Steuerfachwirt

☎ 0 22 34. 946 05-16

✉ paul.sisko@hsp-steuer.de



### Marion Sonnenschein

Steuerfachangestellte

☎ 0 22 34. 946 05-26

✉ marion.sonnenschein@hsp-steuer.de



### Sabine Wiedenfeld

Rechtsanwaltsfachangestellte

☎ 0 22 34. 946 05-0

✉ sabine.wiedenfeld@hsp-steuer.de

# HSP<sup>®</sup>ONLINE<sup>®</sup>



## — Die digitale Steuerkanzlei

**Digitalisierung clever meistern:** Mit unserer modernen Plattform HSP<sup>®</sup>ONLINE<sup>®</sup> bieten wir Ihnen eine komfortable Kommunikation und Zusammenarbeit. Je reibungsloser der Austausch zwischen uns abläuft, desto besser und effizienter können wir für Sie arbeiten und Sie selbst können sich schneller wieder Ihren eigentlichen Aufgaben widmen.

Durch seine einfache Bedienung ist HSP<sup>®</sup>ONLINE<sup>®</sup> dafür das optimale Werkzeug. Ihre Unterlagen werden an einem Ort sicher aufbewahrt und stehen Ihnen jederzeit zur Verfügung. Ganz egal wo und wann Sie diese brauchen.

**Sprechen Sie uns an, wir präsentieren Ihnen gerne die Vorteile von HSP<sup>®</sup>ONLINE<sup>®</sup>.**

Dokumenten-  
verwaltung

Finanzbuch-  
haltung

Lohnbuch-  
haltung

Einkom-  
mensteuer-  
erklärung

**Viele Anwendungen \_\_\_\_\_ ein Ort**

**Flexibel.  
Unkompliziert.  
Sicher.**

## Ihre Vorteile



**Plattformunabhängig**  App Store  Google Play



**Gehostet in Deutschland**



**Unabhängig von Zeit und Ort**

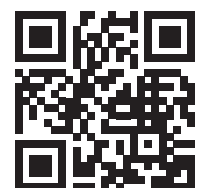


**Benutzerfreundlich**



**Kontinuierliche Weiterentwicklung**

**Services**



**Erfahren Sie mehr unter [www.hsp.online](http://www.hsp.online)**

# **HSP**GRUPPE®

Die Kanzleigruppe für Qualität und Innovation

## **— Die Kraft einer starken Gemeinschaft**

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

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

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

**Herz. Stärke. Partnerschaft.**

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

