



## Resilienzstrategien für Unternehmen – Widerstandsfähigkeit gezielt entwickeln

Für Unternehmen entwickelt sich der Umgang mit Krisen zu einem immer wichtigeren Erfolgsfaktor. Es gilt daher, passende Resilienzstrategien zu entwickeln.

Seite 6



Mitarbeiterresilienz

Seite 14



Technologien zur Resilienzförderung

Seite 20



2024 – erneut ein guter Jahrgang  
für die Kapitalmärkte?

Seite 26

# HSP STEUER®

HAMBURG

HSP STEUER Zehrt & 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.**

📍 Friesenstraße 1 • 20097 Hamburg

☎ 040. 899 60 40-0

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

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





## Liebe Leserschaft,

wir hoffen, Sie hatten eine erholsame Weihnachtszeit, konnten Energie tanken und sind gut und gesund ins neue Jahr durchgestartet.

In den letzten Jahren hat sich die Welt dramatisch gewandelt. Was für Jahrzehnte Gewissheit war und uns Stabilität bot, ist in wenigen Jahren erschüttert worden. Durch Coronapandemie und Ukraine-Krieg sind viele Branchen und Unternehmen herausgefordert worden, der technologische Fortschritt verschnellert sich, durch den Einsatz von KI stehen wir vor rasanten Veränderungen in der Arbeitswelt und die weltpolitische Lage zeigt sich ebenfalls fragil. All dies fordert uns nicht nur eine hohe Veränderungsbereitschaft ab, sondern auch Resilienz. Damit, wie wir unsere Widerstandskraft gegenüber Veränderungen stärken, beschäftigt sich diese Ausgabe.

Wir wünschen Ihnen ein informatives Lesevergnügen.

Beste Grüße aus Hamburg



Dipl.-Finanzwirt, Dipl.-Geogr.

**Edgar Zehrt**

Steuerberater  
Geschäftsführender Partner



Dipl.-Betriebswirtin (FH)

**Barbara Hilken**

Steuerberaterin  
Geschäftsführende Partnerin

## — Chancen erkennen. Erfolge fördern. Irrwege vermeiden.

Mit HSP<sub>®</sub>CONTROL bieten wir Ihnen ein intelligentes Kontrollsystem zur detaillierten wirtschaftlichen Analyse Ihres Unternehmens und zur Erkennung von Optimierungspotenzialen.

So sind Sie stets über den aktuellen Stand Ihres Unternehmens im Bilde, können Ziele auf Grundlage belastbarer Daten planen und ihre Erreichung nachverfolgen und bei Bedarf Kurskorrekturen vornehmen.

- ✓ Ausführliche Analyse aller relevanten wirtschaftlichen Daten Ihres Unternehmens
- ✓ Übersichtliches Kennzahlen-Dashboard
- ✓ Auswertung der Daten mit Blick auf Verbesserungen sowie zukünftige Unternehmungen und Wunschziele
- ✓ Potenzialanalyse und Branchenvergleich
- ✓ Erstellung eines detaillierten Plans mit ständiger Überprüfung und Anpassung an aktuelle Ereignisse
- ✓ Begleitung der Optimierungsschritte mit vierteljährlicher Überprüfung des Vorhabens
- ✓ Sofortige Neuorientierung und kurze Reaktionswege bei Veränderungen



Lassen Sie uns sprechen und erfahren Sie, welche Chancen und Möglichkeiten Ihnen HSP<sub>®</sub>CONTROL bietet.

# Inhaltsverzeichnis

Resilienzstrategien für Unternehmen – Widerstandsfähigkeit gegenüber Krisen gezielt entwickeln	6
Mitarbeiterresilienz	14
Technologien zur Resilienzförderung	20
2024 – erneut ein guter Jahrgang für die Kapitalmärkte?	26
HSP intern	29

## Steuertermine

### März

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

### April

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

### Mai

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

**15.05.** – 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  
Wilhelm-Kruse-Weg 8, 29331 Lachendorf, 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.





## Resilienzstrategien für Unternehmen – Widerstandsfähigkeit gegenüber Krisen gezielt entwickeln

Für Unternehmen entwickelt sich der Umgang mit Krisen zu einem immer wichtigeren Erfolgsfaktor.  
Es gilt daher, passende Resilienzstrategien zu entwickeln.

# Wenn Sie Ihre allgemeine Fähigkeit stärken können, auch in krisenhaften Situationen Ihren erfolgreichen Kurs beizubehalten, erlangen Sie gegenüber den Wettbewerbern einen entscheidenden Vorteil und sichern die Zukunft Ihrer Unternehmung ab.

**U**nternehmen bewegen sich heute in einem Umfeld, in dem die Ausnahme zunehmend die Regel darstellt. Pandemien, plötzlich auftretende globale Krisenherde mit erheblichen wirtschaftlichen Konsequenzen oder spontane Marktveränderungen stellen die Betriebe auf die Probe und treten in immer kürzeren Abständen auf. Damit ist auch Ihr Unternehmen herausgefordert, bereits heute Strategien zu entwickeln, wie Sie mit solchen Turbulenzen umgehen können. Die Verbesserung der Resilienz ist hier das Stichwort. Wenn Sie Ihre allgemeine Fähigkeit stärken können, auch in krisenhaften Situationen Ihren erfolgreichen Kurs beizubehalten, erlangen Sie gegenüber den Wettbewerbern einen entscheidenden Vorteil und sichern die Zukunft Ihrer Unternehmung ab. In der Praxis haben sich bereits Ansätze herausgebildet, wie solche Resilienzstrategien aussehen können.

## Was ist Resilienz und welche Formen sind zu unterscheiden?

Resilienz spielt in der Wirtschaft in verschiedenen Zusammenhängen eine Rolle. Denn Unternehmen können von Krisen in unterschiedlichen Bereichen betroffen sein und müssen in diesen eine je eigene Form der Widerstandsfähigkeit ausbilden. Das sind einige Beispiele für Formen der Resilienz:

### Finanzielle Resilienz

Hierunter ist die Fähigkeit eines Unternehmens zu verstehen, auch in krisenbehafteten Situationen jederzeit finanzielle Stabilität beizubehalten. Es gilt die Kapitaldienstfähigkeit zu verbessern und langfristige finanzielle Risiken im Blick zu behalten. Dafür genügt es nicht, nur das eigene Unternehmen zu beobachten. Informationen sind auch über die Geschäftspartner erforderlich in Hinblick auf deren Zahlungsfähigkeit.

### Technische Resilienz

Unternehmen sind heute intensiven Cyberangriffen ausgesetzt. Hacker versuchen sich Zugang zu den Systemen zu verschaffen, Datenschutzüberlegungen spielen daher überall eine wichtige Rolle. Unternehmen müssen ihre technische Resilienz verbessern, zum Beispiel durch Investitionen in digitale Innovationen. Wenn Sie hier besser aufgestellt sind, können Sie Ihre Projekte auch in schwierigen Situationen pünktlich abliefern und das Budget sowie die regulatorischen Vorgaben einhalten.

### Organisatorische Resilienz

Wenn ein Unternehmen organisatorisch resilient ist, kann es auch in Krisensituationen eine starke Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit aufrechterhalten. Es gelingt, weiter-

hin neue Mitarbeiter für sich zu gewinnen und diese erfolgreich in die Abläufe zu integrieren. Lernbereite Mitarbeiter und eine offene Unternehmenskultur sind in diesem Zusammenhang wichtig, weil sie der Organisation mehr Flexibilität verleihen. Und auf die kommt es an, wenn bezüglich des Personals zum Beispiel hohe Fluktuationen entstehen. Das Unternehmen kann sich dann jederzeit an die neuen Bedingungen anpassen, ohne dass die Geschäftstätigkeit gefährdet wäre.

### **Resilienz der Mitarbeiter**

Nicht nur die Unternehmung insgesamt muss resilient sein, auch der einzelne Mitarbeiter muss eine entsprechende Widerstandsfähigkeit gegenüber Krisen entwickeln. Schulungen können dabei helfen, den Mitarbeitern Fähigkeiten zu vermitteln, wie sie sich an neue Si-

tuationen besser anpassen können. Auch eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur spielt hier eine wichtige Rolle.

### **Resilienz der Unternehmensführung**

Wie schnell reagieren die Führungskräfte eines Unternehmens auf neue Herausforderungen? Sind sie dazu in der Lage, die erforderlichen Entscheidungen zu treffen, wenn eine Krise das Unternehmen bedroht? Resilienz auf der Führungsebene bedeutet auch, dass die Führungskräfte vorausschauend agieren und Investitionen anstoßen, die zur Vermeidung von Krisen beitragen.

### **Resilienz der Lieferketten**

Wie gehen Unternehmen mit Veränderungen in der Lieferkette um? Lieferanten können plötzlich ausfallen, Lieferketten vorübergehend oder



## Zum Liquiditätsmanagement gehören die Steuerung, Überwachung und Kontrolle aller Geldströme im Unternehmen. Der Einsatz von Werkzeugen für die Automatisierung bietet heute an dieser Stelle entscheidende Vorteile.

dauerhaft unterbrochen sein. Unternehmen mit resilienten Lieferketten verstehen es, hier schnell für Ersatz zu sorgen. Sie erkennen Störungen innerhalb der Supply Chain frühzeitig und können darauf reagieren, ohne dass es zu Unterbrechungen der Geschäftsabläufe kommt.

### Ökologische Resilienz

Eine zunehmend wichtige Rolle spielt der Umgang mit Umweltrisiken. Der Klimawandel und damit zusammenhängende Extremwetterereignisse können Unternehmen auf vielfältige Weise belasten. Auch wenn sich die Klimabedingungen langfristig ändern, muss es gelingen können, weiterhin am Markt zu bestehen und die eigene Position langfristig abzusichern. Zu diesem Bereich gehört auch, dass Unternehmen neue regulatorische Anforderungen etwa bezüglich des Klimaschutzes im Blick behalten.

### Wie können Unternehmen eigene Strategien für den Umgang mit Krisen entwickeln?

Für Unternehmen bestehen viele Möglichkeiten, wie sie das Thema Resilienz angehen und Stärke in diesem Bereich entwickeln können. Viele der hier vorgestellten Strategien beziehen sich auf die finanzielle Resilienz. Das bildet die Wichtigkeit dieser Art der Widerstandsfähigkeit ab.

### Liquiditätsmanagement

Für die Verbesserung der finanziellen Resilienz spielt ein vorausschauendes Agieren der Verantwortlichen in einem Unternehmen eine

entscheidende Rolle. Wie sieht der aktuelle Liquiditätsbedarf aus und wie entwickelt sich dieser in der Zukunft? Es gilt zu überprüfen, ob dem Unternehmen zu jedem Zeitpunkt ausreichende finanzielle Mittel zur Verfügung stehen. Das gilt auch dann, wenn sich Krisen ergeben und Zahlungsströme ausfallen. Dafür spielen Cashflow-Prognosen und das Durchspielen verschiedener Szenarien eine wichtige Rolle. Entscheidend ist es hier, dass sich kurzfristige Verbindlichkeiten jederzeit decken lassen.

Zum Liquiditätsmanagement gehören die Steuerung, Überwachung und Kontrolle aller Geldströme im Unternehmen. Der Einsatz von Werkzeugen für die Automatisierung bietet heute an dieser Stelle entscheidende Vorteile. So lassen sich ein- und ausgehende Transaktionen automatisch und in Echtzeit abrufen und auswerten, wenn entsprechend ausgestattete IT-Systeme dafür zur Verfügung stehen. Liquiditätsvorhersagen sind dabei heute im Rahmen der allgemein an Bedeutung gewinnenden Predictive Analytics möglich. Diese basieren auf KI-Ansätzen und helfen bei der Verbesserung der Prognosequalität. Die Vorhersageanalyse findet dabei im Rahmen umfassender Datenauswertungen statt. Komplexe Modelle können eine Vielzahl von Faktoren berücksichtigen, die menschliche Entscheider nicht alle selbst im Blick behalten können. Predictive Analytics spielen damit eine wichtige Rolle für das Abschätzen finanzieller Risiken. Eine Resilienzstrategie im Bereich der Finanzen sollte daher heute auch Ansätze aus den Bereichen KI und maschinelles Lernen einfließen lassen.



### **Diversifizierung von Einkommensquellen**

Um die finanzielle Belastbarkeit eines Unternehmens zu erhöhen, kann die Verringerung der Abhängigkeit von einzelnen Einkommensquellen sehr sinnvoll sein. Das gilt gerade für kleinere Unternehmen, die sich von wenigen Auftraggebern tendenziell stark abhängig machen. Sanktionen und Ausfuhrbeschränkungen können aber auch bei größeren Unternehmen schnell dazu führen, dass wichtige Abnehmer der eigenen Produkte plötzlich wegfallen. Die Strategie sollte also darin bestehen, die Einkommensströme zu diversifizieren.

Für die Umsetzung einer solchen Strategie bestehen viele Möglichkeiten. Ein Weg besteht darin, besonders umsatzstarke Cashcow-Produkte zu nutzen, um mit diesen Investitionen in neue Produkte zu finanzieren. Die Cashcow mit ihrer besonders hohen Profitabilität gilt es weiter zu pflegen und zu entwickeln, während neue Produkte hinzukommen, die dabei helfen, Schwankungen in den Umsätzen auszugleichen. Eine solche Strategie ist eventuell besser, als auf eine möglichst große Vielzahl an Einkommensquellen zu setzen, die allesamt für sich genommen relativ volatil sind.

**Für einen Mittelständler kann der Totalausfall einer wichtigen Führungsfigur schnell existenzbedrohend sein, wenn für einen solchen Krisenfall keinerlei Vorbereitungen getroffen wurden. Eine Ersatzlösung sollte sich immer relativ schnell finden lassen. Das bedarf aber einer langfristigen Planung.**

### **Notfallplanung**

Notfallplanungen sind in verschiedenen Zusammenhängen sinnvoll. Wie geht Ihr Unternehmen zum Beispiel mit einem plötzlichen Ausfall der Geschäftsleitung oder anderer Personen um, die Schlüsselpositionen im Unternehmen besetzen? Notfallplanungen sind gerade für solche Ereignisse besonders wichtig, denen sie eventuell die geringste Wahrscheinlichkeit zuweisen. Für einen Mittelständler kann der Totalausfall einer wichtigen Führungsfigur schnell existenzbedrohend sein, wenn für einen solchen Krisenfall keinerlei Vorbereitungen getroffen wurden. Eine Ersatzlösung sollte sich immer relativ schnell finden lassen. Das bedarf aber einer langfristigen Planung.

Die Existenz eines Notfallplans stellt sicher, dass Ihr Unternehmen nach der Bewältigung der Krisensituation so schnell wie möglich wieder zum Normalbetrieb zurückkehren kann. Dieses Konzept ist auch unter dem Begriff Kontinuitätsmanagement bekannt. Dazu gehört es, dass Sie im Ernstfall sofort einen Krisenstab einberufen können, der sich der Aufgabe annimmt. Neben der Benennung von Krisenmanagern ist es auch wichtig, für einen

schnellen Informationsfluss zu sorgen. Dieser findet heute gerade bei einer verteilten Belegschaft im Wesentlichen digital statt. Im Idealfall besteht die Möglichkeit, virtuelle Krisenräume einzurichten, die betroffenen Mitarbeiter hier zu versammeln und jeden umfassend darüber zu informieren, welche Handlungen jetzt im Umgang mit der Krise empfehlenswert sind. Bei einem Notfallplan handelt es sich also um eine präventive Sicherheitsstrategie, die Ihrem Unternehmen mehr Sicherheit verleiht.

### **Wertebasierte Unternehmenskultur entwickeln**

Unternehmen haben ein Interesse daran, auch ihre organisatorische Resilienz zu verbessern. Maßnahmen, die dazu beitragen, sind häufig aber nicht so offensichtlich wie zum Beispiel das Liquiditätsmanagement für die Verbesserung der finanziellen Resilienz. Ihre organisatorische Widerstandsfähigkeit können Sie vor allem dadurch stärken, dass Sie eine auf Werten basierende Unternehmenskultur etablieren. Tatsächlich handelt es sich hierbei um einen laufenden Prozess, der täglicher Bemühungen bedarf. Durch Team-Veranstaltungen, Seminare und eine intensive Kommunikation



kann es gelingen, die gewünschten Werte zu vermitteln und in den Köpfen der Mitarbeiter zu verfestigen. Was sind diese gemeinsamen Werte, auf welcher Mission befindet sich das Unternehmen und was sind die Visionen, die der Organisation eine Orientierung geben? Sie sollten eine Strategie verfolgen, die dazu beiträgt, dass sich Ihre Mitarbeiter mit den festgelegten Werten und Zielen identifizieren können. Wichtig ist es in diesem Zusammenhang auch, eine Feedback-Kultur zu entwickeln. Die Rückmeldungen sollen dazu beitragen, Erfahrungswerte zu sammeln und aus diesen zu lernen und damit sicherzustellen, dass es auch tatsächlich zu einer Umsetzung der Werte in der täglichen Praxis kommt.

### **Wie Unternehmen die Strategiearbeit konkret vornehmen**

Strategien ergeben sich nicht von alleine, sie müssen erarbeitet und laufend angepasst wer-

den. Unternehmen gehen dabei unterschiedlich vor und gelangen zu verschiedenen Best Practices, an denen Sie sich mit Ihrer eigenen Unternehmung orientieren können.

Die Heiz-, Lüftungs- und Klimatechnikbranche zum Beispiel gilt als relativ krisensicher, die Unternehmen in dieser Branche bewegen sich in einem eher stabilen Marktumfeld. Allerdings müssen diese Betriebe die Gesetzgebung für ihren Industriezweig immer im Auge behalten, weil ihr Geschäft davon stark beeinflusst ist. So können sich etwa Regularien mit Bezug zum CO<sub>2</sub>-Ausstoß oder dem Klimaschutz schnell ändern. Damit ist es erforderlich, eine entsprechende Anpassungsfähigkeit sicherzustellen.

Eine Herangehensweise besteht zum Beispiel darin, eine Strategieabteilung zu gründen, einen regelmäßig stattfindenden Strategietag im Unternehmen einzurichten und die Geschäftsführung daran zu beteiligen. Es muss eine dauerhafte Beobachtung des Marktum-

felds stattfinden. Die Teilnehmer spielen hypothetische Szenarien durch und reflektieren, welche Auswirkungen Gesetzesänderungen auf die eigene Geschäftstätigkeit haben könnten. Dann ist zu überlegen, wie sich diese Szenarien in Business Cases für die verschiedenen Geschäftsbereiche ausarbeiten lassen. Das Ziel soll hier sein, dass die Strategieabteilung zu jedem Zeitpunkt eine Antwort darauf geben kann, wie Veränderungen in der Zukunft aussehen könnten und was angemessene Reaktionen darauf wären.

Zu den Best Practices gehört es vielfach auch, die Strategieteams möglichst divers zusammenzustellen. Damit lässt sich verhindern, dass eine einseitige technische Prägung der Beteiligten dazu führt, dass nur bestimmte Risiken Beachtung finden und andere unerkannt bleiben.

Unternehmen arbeiten auch mit sogenannten Discontinuity-Plänen. Hierunter sind Strategien zu verstehen, wie mit dem Ausnahmefall umzugehen ist. Das Unternehmen kann zum Beispiel frühzeitig festlegen, wie es seine Zulieferverträge im Krisenfall flexibel anpassen kann. Das soll die Robustheit gegenüber Markteinbrüchen stärken.

### Fazit

Da Krisensituationen heute in einer Vielzahl von Kontexten auftreten, kommen Unternehmen mit einer einzelnen Resilienzstrategie kaum aus. Es gilt vielmehr, sich auf die verschiedensten Krisensituationen vorzubereiten und die einzelnen Bereiche im Unternehmen entsprechend zu stärken. Gegen Cyberangriffe muss Ihr Unternehmen eine andere Art von Widerstandskraft ausbilden als gegenüber plötzlichen Störungen in der Lieferkette oder dem überraschenden Wegfall von Einkommensquellen. Möglich ist auch eine Häufung von Krisen, die für sich genommen zwar zu bewältigen wären, in der Summe jedoch existenzbedrohend sind. Für Sie und Ihr Unternehmen ergibt sich daher die Notwendigkeit, die Unternehmensresilienz zu stärken, damit Sie mit allen Arten von krisenhaften Situationen souveräner umgehen können. Das können externe ebenso wie interne Bedrohungen sein. Entscheidend ist es, zu verstehen, dass die Resilienz heute für Unternehmen einen der wichtigen Erfolgsfaktoren darstellt. Wenn Sie an dieser Stelle klug investieren, erlangen Sie schnell einen Wettbewerbsvorteil.



# Mitarbeiterresilienz

Von der Mitarbeiterresilienz hängt ab, wie Teams mit Stress, Veränderungen und Krisen umgehen. Arbeitgeber können diese Eigenschaft bewusst beeinflussen.

**R**esilienz ist ein aus der Psychologie stammendes Konzept, mit dessen Hilfe sich beschreiben lässt, wie ein Individuum mit Krisensituationen umgeht. Das lateinische Wort „resilire“ bedeutet so viel wie „abprallen“. Wer über eine hohe Resilienz verfügt, kann mit Rückschlägen besser umgehen und bringt die Fähigkeit mit, aus Krisen gestärkt hervorzugehen. Es ist offensichtlich, dass dieser Eigenschaft in einem professionellen Umfeld eine besondere Bedeutung zukommt. Für Unternehmen ist es heute normal, dass sie vielfältige Transformationsprozesse durchlaufen. Die Teams müssen lernen, mit Veränderungen umzugehen und es zu verkraften, wenn ein Karriereweg einmal nicht geradlinig verläuft. Doch was können Unternehmen tun, um die Resilienz zu stärken und ihre Mitarbeiter auf Herausforderungen besser vorzubereiten?

## Was ist Mitarbeiterresilienz?

Mitarbeiterresilienz beschreibt die Fähigkeit Ihrer Mitarbeiter, mit Krisen im Unternehmen erfolgreich umzugehen und Veränderungen positiv für sich zu gestalten. Mitarbeiter mit hoher Resilienz können mit Stress und Arbeitsdruck besser umgehen. Selbst in Ausnahmesituationen gelingt es ihnen, weiterhin produktiv zu bleiben und ihre Aufgaben wie vorgesehen zu erfüllen. Sie passen sich neuen Gegebenheiten leichter an. Kommt es zu einer Krise, nutzen sie diese, um sich mitzuverändern und weiterzuentwickeln.

Verfügt ein Unternehmen über eine hohe Mitarbeiterresilienz, macht es sich insgesamt widerstandsfähiger und kann sich an Veränderungen schneller anpassen. Die Resilienz der einzelnen Mitarbeiter hat also direkten Einfluss



auf die Resilienz der Organisation insgesamt. Es ist daher naheliegend, in diesen Bereich zu investieren und die psychischen Abwehrkräfte des eigenen Teams zu stärken.

## Das 7-Säulen-Modell der Resilienz

Resilienz ist ein komplexes psychologisches Phänomen, das sich unterschiedlich beschreiben lässt. Ein gängiges Modell geht davon aus, dass die Resilienz eines Individuums auf den folgenden sieben Säulen beruht:

→ **Optimismus:** Resiliente Mitarbeiter bringen eine positive Grundeinstellung ihrer



Arbeit und dem Leben allgemein gegenüber mit. Auf ihren Optimismus im Sinne einer wertvollen Ressource können sie jederzeit zurückgreifen. Wer diese Haltung besitzt, zeigt auch nach einem erlittenen Rückschlag eine hohe Bereitschaft, seine Arbeit fortzusetzen.

→ **Annehmen:** Zur Resilienz gehört es, neue Situationen zu akzeptieren und Veränderungen anzunehmen. Mitarbeiter mit dieser Eigenschaft können loslassen und akzeptieren es, dass Transformation auch Verlust bedeuten kann. Solche Teammitglieder sind eher bereit, ihre eigenen Pläne

anzupassen und sich auf neue Abläufe einzulassen.

→ **Lösungen suchen:** Wenn sich eine Situation im Unternehmen ändert, sind häufig neue Lösungen gefragt. Resiliente Angestellte begeben sich sogleich auf die Suche nach solchen Lösungen und können sich daher besser anpassen. Statt sich damit zu beschäftigen, warum etwas passiert ist, fragen sie sich, was sie jetzt tun können, um die Situation zu verbessern. Für resiliente Mitarbeiter ist es typisch, dass sie auch in Krisen ihr analytisches Denken beibehalten.



- **Opferrolle ablegen:** Sollten Veränderungen im Unternehmen dazu führen, dass ein Mitarbeiter sich erst einmal verschlechtert, weist er als resilientes Individuum die Opferrolle dennoch von sich. Diese Menschen sehen sich eher in der Eigenverantwortung und sie treffen gerne aktive Entscheidungen, statt die Veränderungen passiv über sich ergehen zu lassen.
- **Soziale Einbindung:** Resiliente Menschen sind häufig im Unternehmen sozial besser eingebunden. Das bedeutet, dass sie Krisen nicht alleine bewältigen müssen, sondern gemeinsam mit anderen angehen können. Solchen Mitarbeitern fällt es leichter, Kraftreserven zu mobilisieren, weil sie sich anderen anvertrauen können. Sie blicken zuversichtlicher in die betriebliche Zukunft.
- **Selbstwahrnehmung:** Resiliente Mitarbeiter sind zur Selbstreflexion fähig und können sich und ihre Situation besser einschätzen. Das hilft dabei, Krisen zu bewältigen. Sie können ziemlich genau einschätzen, welche Kapazitäten sie mit-

bringen und wie sie diese für die Krisenbewältigung nutzen können.

- **Positive Zukunftsplanung:** Mitarbeiter mit hoher Resilienz haben Vertrauen in die Unternehmung und gehen davon aus, dass Veränderungen letztlich dazu führen, dass diese in der Zukunft besser dasteht als heute. Sie haben auch ein großes Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und in ihr Team. Alles das hilft dabei, mit Herausforderungen erfolgreicher umzugehen.

### **Welche Bedeutung hat die Mitarbeiterresilienz für Unternehmen?**

Unternehmen haben grundsätzlich ein Interesse daran, ihre Produktivität auf einem hohen Niveau zu halten. Das muss unabhängig davon gelingen, wie die Umgebungsvariablen aussehen. Störungen der Lieferketten, wirtschaftliche Flauten, technische Disruptionen und eine Vielzahl anderer Bedrohungen und Krisen treten heute in immer kürzeren zeitlichen Abständen auf. In einem solchen Umfeld kommt der Anpassungsfähigkeit einer Unternehmung eine besondere Bedeutung zu. Und

## Wenn Sie die Mitarbeiterresilienz stärken, erhöhen Sie damit die Arbeitsmoral in Ihrem Unternehmen. Denn resiliente Angestellte sind zufriedener, zeigen ein gesteigertes Engagement und bleiben ihrem Arbeitgeber damit länger treu.

diese hängt wiederum von der Flexibilität und Anpassungsfähigkeit auf der Ebene der Teams und der individuellen Mitarbeiter ab.

Wenn Sie die Mitarbeiterresilienz stärken, erhöhen Sie damit die Arbeitsmoral in Ihrem Unternehmen. Denn resiliente Angestellte sind zufriedener, zeigen ein gesteigertes Engagement und bleiben ihrem Arbeitgeber damit länger treu. Das ist wichtig, wenn Ihr Unternehmen zum Beispiel mit einer hohen Fluktuation in der Belegschaft konfrontiert ist oder es sich als Herausforderung darstellt, neue Arbeitskräfte zu gewinnen. Menschen mit höherer Arbeitszufriedenheit haben auch eine geringere Neigung, wegen Krankheit auszufallen. Sie können daher mit Verbesserungen in diesem Bereich auch die Fehlzeiten verringern.

Von einer hohen Mitarbeiterresilienz profitiert nicht nur der Einzelne, der diese Eigenschaft mitbringt. Sie kann auf das gesamte Team abstrahlen und daher zu einer Entwicklung eines positiven sozialen Umfelds am Ar-

beitsplatz beitragen. Wenn Sie an dieser Stelle investieren, multiplizieren sich die positiven Effekte eventuell sehr schnell.

### Wie Arbeitgeber die psychische Widerstandskraft ihrer Teams stärken

Wer versteht, was Mitarbeiterresilienz bedeutet und auf welchen Faktoren sie beruht, hat es leichter, Strategien zu deren Stärkung zu entwickeln. Wir stellen Ihnen Herangehensweisen vor, wie Sie die psychische Widerstandsfähigkeit Ihrer eigenen Teams gezielt verbessern können.

### Coping-Strategien entwickeln

Hierbei handelt es sich um Bewältigungsstrategien, die in vielen Zusammenhängen eine Rolle spielen können. Es geht immer um die Frage, wie ein Individuum mit belastenden Ereignissen oder schwierigen Lebensumständen umgeht. Im Unternehmen kann das zum Beispiel die Bewältigung von Stress betreffen. Sie können Ihren Mitarbeitern gezielt helfen, indem Sie Coping-Strategien entwickeln, mit denen sich Emotionen besser regulieren lassen und Stress besser bewältigen lässt. Zu nennen sind hier zum Beispiel Atemübungen oder auch die Methode der progressiven Muskelentspannung. Möchten Ihre Mitarbeiter ihre eigenen Coping-Strategien entwickeln, können Sie ihnen dafür einen entsprechend ausgebildeten Coach zur Seite stellen. Es ist wichtig, in Krisensituationen solche Bewältigungsstrategien zur Verfügung zu haben. Daher kann es sich lohnen, frühzeitig in diesen Bereich zu investieren und die Teams entsprechend vorzubereiten, damit sie bei Bedarf auf ihre fertigen Coping-Strategien zurückgreifen können.





### Teambuilding

Unternehmen sollten in alle Maßnahmen investieren, die zur Stärkung des Teamzusammenhalts beitragen. Überlegen Sie sich, welche Aktivitäten die Teambindung stärken und das Arbeitsklima in Ihrem Betrieb verbessern. Zu nennen sind hier zum Beispiel gemeinsame Ausflüge oder Teambuilding-Spiele. Für Teambuilding-Spiele sollten Sie die entsprechenden Räumlichkeiten zur Verfügung stellen. Es ist wichtig, dass sich die Arbeitskollegen auch auf einer persönlichen Ebene nähern können. Die gemeinsamen Aktivitäten sollten in einer angenehmen und ungezwungenen Atmosphäre stattfinden. Stellen Sie sicher, dass alle Mitglieder eines Teams auch tatsächlich an den Aktivitäten teilnehmen. Grundsätzlich sollten Sie alles unternehmen, um die sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz zu stärken. Je intensiver die sozialen Bindungen ausfallen, desto widerstandsfähiger sind Ihre Angestellten gegenüber Stress und können Rückschläge besser wegstecken.

### Weiterbildungen

Vorausschauende Unternehmen sollten die persönliche Entwicklung ihrer Mitarbeiter fördern. Ein wichtiges Instrument dafür sind Weiterbildungen. Diese können Sie zum Beispiel in

Form von Workshops anbieten. Schulungen, Onlinekurse sowie speziell auf die einzelnen Angestellten zugeschnittene Mentoring-Programme sind in diesem Zusammenhang zu nennen. Mitarbeiter sind normalerweise immer daran interessiert, neue Fähigkeiten zu lernen und ihr Wissen zu erweitern. Daher zeigen sie häufig eine hohe Bereitschaft, an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen. Der positive Nebeneffekt besteht darin, dass der Lernprozess auch das Selbstvertrauen stärkt. Und das dient wiederum der Verbesserung der Resilienz. Ihre Mitarbeiter wissen, dass sie etwas können und dass sie Veränderungen positiv begegnen können. Weiterbildungen wie zum Beispiel Workshops sollten daher integraler Bestandteil einer jeden Unternehmensstrategie zur Mitarbeiterresilienz sein. Hier lassen sich schnell Erfolge erzielen.

### Work-Life-Balance fördern

Die Gesundheit Ihrer Angestellten hat einen hohen Einfluss auf deren Resilienz. Wer sich im körperlichen und geistigen Gleichgewicht befindet, kann zum Beispiel mit Stresssituationen leichter umgehen. Es ist daher wichtig, einen Ausgleich zur Arbeit zu schaffen und dafür zu sorgen, dass das Privatleben Ihrer Mitarbeiter nicht zu kurz kommt. Die Förderung

der Work-Life-Balance kann dabei auf sehr unterschiedlichen Wegen erfolgen. Eine Möglichkeit besteht zum Beispiel im Ausbau von Remote-Arbeitsplätzen. Die Arbeit lässt sich flexibler und angenehmer gestalten, wenn die Möglichkeit besteht, zumindest einige Stunden oder Tage in der Woche von zu Hause aus zu arbeiten. Eine Förderung ist auch möglich durch die Schaffung von Fitness- und anderen Angeboten. Sorgen Sie dafür, dass sich Ihre Mitarbeiter erholen können. Weiterhin spielen Angebote für die Kinderbetreuung eine wichtige Rolle.

### Transparent kommunizieren

Die Resilienz fällt höher aus, wenn Sie Ihre Mitarbeiter stets über alle Entwicklungen im Unternehmen auf dem Laufenden halten. Ihre Belegschaft muss den Führungskräften vertrauen können. Die Kommunikation spielt dabei eine wesentliche Rolle. Denn fehlende Informationen verunsichern die Angestellten und lassen sie glauben, dass eine Situation gefährlicher sei, als es tatsächlich der Fall ist. Häufig belastet gerade die Unsicherheit besonders stark und weniger die Veränderung, die auf die Belegschaft zukommt. Ein transparenter Kommunikationsstil trägt dazu bei, das Vertrauen zu stärken und die Resilienz zu verbessern. Wichtig ist es, Entscheidungen möglichst zeitnah an die Teams weiterzugeben. Achten Sie darauf,

dass entsprechende Kommunikationskanäle zur Verfügung stehen.

### Führungskräfte stärken

Die Führungskräfte gehören zu den wichtigsten Mitarbeitern in Ihrem Unternehmen. Im Krisenfall ist es besonders wichtig, gerade diese umfassend zu informieren und ihnen alle für die Krisenbewältigung erforderlichen Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Denken Sie auch daran, dass den Führungskräften zu meist eine Vorbildfunktion zukommt. Die Mitarbeiterresilienz hängt daher auch davon ab, ob die Führungskräfte einen stabilen Eindruck machen und ob sie einen respektvollen und offenen Umgang pflegen. Sollte es während der Veränderungsprozesse zu Fehlern kommen, sollten die Führungskräfte die Angestellten dafür nicht bestrafen. Stattdessen sollten sie die Chancen betonen, die sich daraus für einen Lernprozess ergeben.

### Fazit

Unsicherheiten gehören am modernen Arbeitsplatz dazu. Wenn Mitarbeiter eine hohe Resilienz aufweisen, können sie damit besser umgehen. Sie bleiben auch in Zeiten der Veränderungen und der Transformation zuversichtlich und erhalten ihre hohe Produktivität aufrecht. Ihr Unternehmen kann etwas dafür tun, dass Ihre Teams sich in diesem Bereich verbessern. Denn es existieren verschiedene Strategien, wie sich die psychischen Widerstandskräfte stärken lassen. Eine Förderung auf der organisatorischen Ebene ist gerade dort möglich, wo es um die Schaffung eines unterstützenden Umfelds geht. Für Menschen spielen die Beziehungen am Arbeitsplatz eine entscheidende Rolle dabei, wie stark das Vertrauen in das Unternehmen ausgeprägt ist und wie hoch die Bereitschaft ausfällt, Veränderungen aktiv mitzugestalten. Erfolgreiche Unternehmen verstehen es daher, ihre Mitarbeiter auf der persönlichen Ebene weiterzuentwickeln. Teambuilding-Aktivitäten und Coping-Strategien helfen ebenfalls dabei, die so wichtige Mitarbeiterresilienz zu optimieren und damit die Organisation insgesamt weniger krisenanfällig zu machen.



## Technologien zur Resilienzförderung

Wie können Technologien zur Resilienzförderung dabei helfen, Ihre Organisation gegenüber Krisen widerstandsfähiger zu machen? Hier erfahren Sie mehr.

**M**öchten Unternehmen in Zeiten sich verstärkender und häufiger auftretender Krisen bestehen, müssen sie resiliente Strukturen aufbauen. Resilienz beschreibt eine Stärkung der Widerstandskraft gegenüber bedrohlichen Entwicklungen, die sich häufig nur schwer vorhersagen lassen. Doch wie kann eine solche Resilienzförderung aussehen und welche Technologien helfen dabei? Wer sich mit dieser Frage beschäftigt, stößt immer wieder auf das Thema künstliche Intelligenz (KI) und deren Kompetenz in der Analyse, Clusterung und Auswertung besonders großer Datenmengen. KI hilft Unternehmen heute dabei, Störungen in der Lieferkette vorherzusagen und Bedrohungen abzuwehren, die sich gegen die eigenen IT-Systeme richten. Doch auch das Internet der Dinge oder Internet of Things (IoT) sowie Werkzeuge für die Automatisierung sind zu nennen, wenn es um moderne Technologien für die Resilienzförderung geht.

### Resilienz und Predictive Analytics

Die Predictive Analytics beschäftigen sich mit der Vorhersage zukünftiger Ereignisse. Das erfolgt unter Anwendung mathematischer Modelle auf große Datenmengen. Zu den wichtigen Methoden, die hier zum Einsatz kommen, gehören das maschinelle Lernen, das Data Mining und statistische Algorithmen. Die Vorhersageanalyse umfasst also eine vorausschauende Komponente und ist daher nicht mit einfacher Korrelation zu verwechseln. In der Praxis bestehen verschiedene Möglichkeiten, Predictive Analytics für die Stärkung der Resilienz zu nutzen.



Möchten Sie zum Beispiel die Resilienz Ihrer Lieferketten verbessern, erweisen sich die Predictive Analytics als sehr nützlich. Die aus einer Echtzeitüberwachung der Supply Chain gewonnenen Daten ermöglichen es in vielen Fällen, Störungen vorherzusehen und auf diese zu reagieren, bevor sie überhaupt auftreten. In der Logistik kommt die Vorhersageanalyse schon lange zum Einsatz, um Bedarf- und Absatzmengen zu steuern und die Kommissionierung entsprechend anzupassen. Wenn Sie dank Predictive Analytics krisenhafte Entwicklungen entlang Ihrer Lieferketten vorhersagen können, lassen sich Transporte besser planen und Ausfälle vermeiden. Hier spielen auch die Informationen von Rückversicherern eine wichtige Rolle. Sie geben häufig frühzeitig Aufschluss darüber, ob bestimmte Produktionsstandorte oder Lieferwege in der Welt bald von Problemen betroffen sein könnten. Wenn Sie ein System



zur Verfügung haben, das solche und weitere Informationen auswerten kann, können Sie die Resilienz in Ihrer Unternehmung deutlich verbessern.

### **Selbstheilende Lieferketten**

Die Stabilität der Supply Chain entwickelt sich für Unternehmen immer mehr zu einem der herausgehobenen Erfolgsfaktoren. Störungen der Lieferkette traten in den letzten Jahren pandemie- und krisenbedingt häufiger auf. Wenn es Ihnen gelingt, die Auswirkungen von ausfallenden Lieferanten, blockierten Handelswegen oder Lieferengpässen für sich zu begrenzen, erhalten Sie gegenüber Ihren Mitbewerbern einen Vorteil. Moderne Technologien bieten hier ganz neue Möglichkeiten, sich auf den Krisenfall vorzubereiten und die Supply Chain so zu gestalten, dass sie sich praktisch selbst über-

wacht und repariert. In diesem Zusammenhang ist die Rede von sogenannten selbstheilenden Lieferketten.

### **Diversifizierung von Lieferanten**

Zu den konventionelleren Strategien zur Gestaltung resilienter Lieferketten gehört die Diversifizierung von Lieferanten, um Abhängigkeiten abzubauen. Möglich ist es auch, die Supply Chain zumindest in Teilen redundant auszulegen. Das selbstheilende Supply-Chain-Management geht darüber aber noch hinaus. Hier kommen gezielt moderne Technologien wie zum Beispiel maschinelles Lernen und die KI zum Einsatz. Eine KI überwacht die Lieferketten, nutzt moderne Methoden der Mustererkennung, um Störungen zu identifizieren, und kann selbstständig Maßnahmen einleiten, um diese Störungen zu beseitigen. Hier spielen

automatisierte Abläufe eine wichtige Rolle. Ist das System einmal eingerichtet, können Sie es weitgehend sich selbst überlassen. Es ist auch möglich, dass das System Handlungsempfehlungen ausarbeitet und dem menschlichen Entscheider unterbreitet. Sie behalten also die Kontrolle darüber, wie Sie auf die krisenhafte Situation in Ihrer Lieferkette reagieren möchten.

### Das Internet der Dinge

Es stellt sich die Frage, wie Sie eine solche selbstheilende Lieferkette in der Praxis für Ihr Unternehmen etablieren können. Eine entscheidende Rolle spielt das Internet der Dinge (IoT) bei der Umsetzung. Schließlich benötigt die KI Daten, mit denen sie arbeiten kann. Es ist daher erforderlich, Sensoren entlang der Lieferkette unterzubringen, die die benötigten Daten liefern können. Sie erhalten darüber zum Beispiel Echtzeitinformationen zu Ihren Lagerbeständen oder zu den Lieferzeiten. Die KI wertet diese Daten aus und sucht nach Mustern, die auf Probleme hinweisen. Ein entscheidender Vorteil bei dieser Herangehensweise besteht in der hohen Reaktionsgeschwindigkeit. Sie können häufig Anomalien in der Lieferkette erkennen, noch bevor diese sich zu einer echten Krise entwickeln.

### Immer auf dem neuesten Stand sein

Viele weitere Informationen können in das Risikomanagement einfließen, die Ihnen dabei helfen, Störungen in der Lieferkette rechtzeitig zu erkennen. Dazu gehören zum Beispiel Nachrichten über Naturkatastrophen. Überflutungen in einer Region, in der sich wichtige Zulieferer Ihres Unternehmens befinden, erfordern vermutlich ein schnelles Handeln und lassen erwarten, dass es bald zu Lieferengpässen kommen könnte. Das wäre zum Beispiel der Fall, wenn Verteilerzentren von Produzenten betroffen wären. Eine selbstheilende Lieferkette ist in der Lage, solche Informationen laufend zu verarbeiten und sich selbstständig auf die neue Situation einzustellen.

### Digitale Resilienz stärken mithilfe der KI

Für die Verbesserung der Resilienz im Bereich der Cybersicherheit spielt KI längst eine wichtige Rolle. Angreifer entwickeln immer ausgefeiltere Strategien zum Beispiel für Phishing-attacken. Daher müssen Organisationen auf entsprechende Hilfsmittel zurückgreifen, um darauf reagieren zu können. Künstliche Intelligenz und maschinelles Lernen stehen hier zur Verfügung, um umfassende und schnelle Datenauswertungen vorzunehmen und Muster zu erkennen, die auf Bedrohungen hinweisen. Tatsächlich wachsen die Datenmengen rasant, mit denen es die IT-Teams bezüglich der Sicherheit zu tun haben. Das liegt zum Beispiel daran, dass eine Abarbeitung der Workloads zunehmend am Netzwerkrand stattfindet und hier im Rahmen des sogenannten Edge Computings besonders viele Maschinendaten entstehen. Diese können Menschen selbst kaum noch sinnvoll auswerten. KI-Systeme helfen dabei, diese Aufgabe zu bewältigen und damit die Resilienz in Bezug auf Cyberangriffe zu verbessern.

Die KI löst damit auch praktische Probleme, die häufig eine Stärkung der Resilienz behindern. So herrscht gerade im Bereich der Sicherheit vielfach ein starker Mangel an geeigneten Arbeitskräften. Durch den Einsatz von modernen KI-Systemen ist es möglich, in der IT eine höhere Resilienz auszubilden, ohne dafür zusätzliche Mitarbeiter einstellen zu müssen.

Wenn Sie eine solche KI-Strategie im Bereich der Sicherheit umsetzen, steigt jedoch der Bedarf an Telemetriedaten. Erst wenn diese vorliegen, lassen sich Ereignisse im Netzwerk zuverlässig einordnen. Die Erfassung der Telemetriedaten ermöglicht es zum Beispiel, Nutzer im Netzwerk zu identifizieren und einzuschätzen, ob diese eine Bedrohung darstellen oder nicht. Wenn solche Daten im Unternehmen noch nicht vorliegen, gehört zur Verbesserung der digitalen Resilienz auch, in die Observability zu investieren. Unter Observability ist die



Eigenschaft eines Systems zu verstehen, dessen komplexe Ereignisketten nachvollziehen und verstehen zu können. Kommt es zu einem Ereignis, möchten Sie wissen, wo dieses seinen Ursprung hat, wer daran beteiligt ist und welche Kommunikationskanäle genutzt wurden. Die Observability und die Sicherheit in der IT hängen also voneinander ab. Besonders resilient sind daher Systeme, die auf der einen Seite über KI für die Auswertungen verfügen und auf der anderen Seite über eine hohe Observability. Letztere stellt die Versorgung der KI mit den benötigten Telemetriedaten sicher. Ohne Investitionen lässt sich das in der Praxis natürlich nicht umsetzen.

### **Resilienz verbessern durch Automatisierung**

Die Automatisierung hilft Unternehmen bei der Resilienzförderung auch dort, wo es auf den ersten Blick vielleicht nicht offensichtlich ist. Tatsächlich sind Automatisierungs-Tools zum Beispiel für die Überwachung besonders mächtig, wenn es darum geht, ein Unternehmen robuster aufzustellen.

### **Resilienz durch Reshoring**

Von Automatisierung profitiert natürlich die Produktion von Industrieunternehmen. In Zeiten gestörter Lieferketten haben sich viele Betroffene dazu entschieden, ihre Produktionsstandorte teilweise wieder zurück in die Heimat zu verlagern. Dieses Phänomen bezeichnen wir als Reshoring. Der Transport zum Beispiel gestaltet sich als weniger anfällig, wenn kürzere Strecken zwischen den Fabriken und den Abnehmern zurückzulegen sind.

### **Effizientes Reshoring durch Automation**

Das Reshoring weist auch einen großen Nachteil in Form von höheren Kosten auf. Diese sind nahezu unvermeidbar, wenn Sie Produktionskapazitäten zum Beispiel von Asien nach Europa zurückverlagern. Dieser Nachteil, der mit der Erhöhung der Resilienz durch Reshoring einhergeht, lässt sich jedoch durch eine gleichzeitige Automatisierung zumindest teilweise ausgleichen. So ist es zum Beispiel möglich, anhand von Automatisierungswerkzeugen eine Remote-Überwachung der Anlagen vorzunehmen, und das in Echtzeit. Eine Anwesenheit des

Personals vor Ort ist nicht erforderlich, was die Kosten deutlich senkt. Werksleiter können OEE-Daten (Overall-Equipment-Effectiveness-Daten) für die Einschätzung der Gesamtanlageneffektivität bequem über entsprechende Tools abrufen. Aufwendige Werksrundgänge entfallen und die Verantwortlichen können trotzdem sofort einschätzen, wie es mit der Produktivität von Maschinen oder Industrieanlagen aussieht.

### Warum agilere Unternehmen auch resilienter sind

Zwischen der Agilität einer Organisation und deren Resilienz besteht ein enger Zusammenhang. Denn Agilität ist nichts anderes als die Fähigkeit, sich mit seinen Strukturen und Pro-

zessen an neue Situationen flexibel anpassen und auf unvorhergesehene Ereignisse schnell reagieren zu können. Und genau darauf kommt es bei der Resilienz an. Bei der Digitalisierung handelt es sich um eine solche Technologie, die Unternehmen zu einer höheren Anpassungsfähigkeit verhelfen kann. Alle Maßnahmen, die die Agilität verbessern, helfen also auch bei der Stärkung der Resilienz.

Arbeitsmethoden wie Scrum beispielsweise ermöglichen es durch die Schaffung eines leichtgewichtigen Rahmenwerks, Arbeitsprozesse effizienter zu gestalten. Das fördert auch die Selbstorganisation der Teams. Steuern Mitarbeiter ihre Arbeit autonomer, sind sie in der Regel zufriedener, was wiederum eine wichtige Voraussetzung für eine hohe Resilienz darstellt.



## **Digitale Werkzeuge stehen heute für die gezielte Weiterentwicklung Ihrer Mitarbeiter in verschiedenen Bereichen zur Verfügung. Eine Möglichkeit besteht darin, auf Kollaborationswerkzeuge zu setzen und damit die Zusammenarbeit in den Teams zu stärken.**

Die Einführung von Scrum kann also im Sinne der Resilienzförderung vorteilhaft sein. Scrum umfasst aber auch die kontinuierliche persönliche und berufliche Weiterentwicklung. Wenn es Ihnen anhand moderner Methoden wie Scrum und durch die Nutzung digitaler Werkzeuge wie etwa Onlineplattformen für die interaktive Wissensvermittlung gelingt, Ihren Mitarbeitern neue Fähigkeiten zu vermitteln, können diese mit den Herausforderungen einer sich verändernden Arbeitswelt souveräner umgehen. Sie stärken damit direkt die Resilienz.

### **Tools für die Förderung der Mitarbeiterresilienz**

Digitale Werkzeuge stehen heute für die gezielte Weiterentwicklung Ihrer Mitarbeiter in verschiedenen Bereichen zur Verfügung. Eine Möglichkeit besteht darin, auf Kollaborationswerkzeuge zu setzen und damit die Zusammenarbeit in den Teams zu stärken. Denn der Zusammenhalt der Kollegen untereinander fördert die Resilienz aller Beteiligten. Tools wie etwa Teams helfen gerade bei einer verteilten Belegschaft dabei, trotzdem eine intensive Kommunikation aufrechtzuerhalten. Der Informationsaustausch spielt eine entscheidende Rolle beim Aufbau von Vertrauen und wirkt sich daher resilienzfördernd aus.

Ein weiterer wichtiger Aspekt betrifft die Weiterbildungen. Mitarbeiter fühlen sich stär-

ker und selbstbewusster, wenn sie neue Fähigkeiten erwerben und sich Wissen aneignen können. Das sollten Sie durch ein entsprechendes Angebot zum Beispiel in Form von Online-Schulungen fördern. Workshops und speziell auf einzelne Mitarbeiter zugeschnittene Coaching-Programme können in diesem Zusammenhang ebenfalls nützlich sein. Die Digitalisierung bietet hier viele Möglichkeiten. Dazu gehört es zum Beispiel, über Apps auf den Mobilgeräten auch unterwegs an solchen Weiterbildungsangeboten teilzunehmen.

### **Fazit**

Resilienz ist eine wünschenswerte Eigenschaft in vielen Unternehmensbereichen. Die Digitalisierung, die künstliche Intelligenz und die Macht der Daten können dabei unterstützen, die Widerstandsfähigkeit von Organisationen zu verbessern. Automatisierungen helfen dabei, mit dem Fachkräftemangel umzugehen, damit der Betrieb auch bei Personalknappheit weiterhin produktiv bleiben kann. Eine kluge Unternehmensführung versteht es, diese Vorteile für sich zu nutzen und bewusst auf moderne Technologien zu setzen. Das gilt insbesondere auch für Bereiche wie die Cybersicherheit oder eine robustere Gestaltung der Lieferketten. Wer neue Technologien frühzeitig einführt, gelangt schneller zur gewünschten Resilienz und kann Krisen gelassener entgegenblicken.

# 2024 – erneut ein guter Jahrgang für die Kapitalmärkte?

Erfreulicherweise konnten die Börsen dem nach wie vor angespannten Marktumfeld im letzten Jahr deutlich besser trotzen als im Jahr 2022, auch wenn es über weite Strecken gar nicht danach aussah.

Autor: Karl Matthäus Schmidt, CEO der Quirin Privatbank



Im vierten Quartal kam es dann aber zu einem gehörigen Schlussspurt – getrieben von einer überraschend robusten US-Wirtschaft, der starken Nachfrage nach US-Technologiewerten (KI lässt grüßen) und einer großen Portion Zinssenkungsfantasie. Letztere sorgte auch im Anleihebereich und bei Goldanlagen für eine starke Jahresbilanz.

Obwohl es nicht sinnvoll ist, Anlageentscheidungen auf Prognosen abzustellen, halten wir gewisse Markteinschätzungen dennoch für hilfreich. Diese Einschätzungen – gepaart mit einer Einordnung der aktuellen Rahmenbedingungen – fungieren als inhaltliche Leitplanken, damit man sich von einem womöglich stärkeren Börsen-Auf- und-Ab und dem üblichen Mediengetöse nicht aus dem (Anlage-)Konzept bringen lässt.

Auch wenn im Rahmen unserer Analysen einzelne Marktsegmente ausdrücklich positiv besprochen werden, sollten diese in Ihrem Vermögen kein übermäßiges Gewicht erhalten. Die starke Konzentration auf einige wenige Anlagebereiche oder womöglich sogar nur einen speziellen ist letztlich reine Spekulation und führt zu völlig unkalkulierbaren Anlageergebnissen.

Nachfolgend finden Sie eine kurze Zusammenfassung unserer Kapitalmarkteinschätzungen. Bevor es um die einzelnen Anlageklassen geht, zunächst einige Ausführungen zu den – Stand heute – aus unserer Sicht marktbestimmenden Themen.

## Leitplanken für die Kapitalmärkte im Jahr 2024

### Im Fokus: Inflation und Zinspolitik

Diese beiden untrennbar miteinander verbundenen Faktoren dürften auch das dritte Jahr in Folge maßgeblichen Einfluss auf das Kapitalmarktgeschehen haben. Nach der Coronapandemie begann 2022 angesichts deutlich anziehender Inflationsraten die Zinswende. Die zentrale Frage lautete damals: Wann und wie schnell werden die Leitzinsen angehoben? 2023 rückte dann das Ende des

Zinsanhebungszyklus in den Fokus. 2024 stellt sich nun die zentrale Frage: Wie schnell und wie stark werden die Leitzinsen gesenkt?

Die Erwartungen des Marktes sind angesichts des mittlerweile merklichen Inflationsrückgangs und klarer Bekundungen zu Leitzinsreduzierungen (zumindest seitens der US-Notenbank) durchaus hoch. Wenn nun ein (durchaus möglicher) stockender Rückgang der Inflation dazu führen sollte, dass die Notenbanken etwas langsamer und weniger deutlich zur Tat schreiten als vom Markt erwartet, könnte das im Jahresverlauf temporär für Unruhe an den Börsen sorgen. Insgesamt halten wir es für recht wahrscheinlich, dass in den USA zumindest die angekündigten drei 0,25-%-Schritte erfolgen und die EZB, vermutlich zeitlich nachgelagert, zwei Zinsschritte nach unten vollführt – ein letztlich stützendes Umfeld für die Kapitalmärkte.

### Fraglich: weiche Landung oder Rezession?

Die weltweite Konjunkturschwäche dürfte sich im Jahr 2024 fortsetzen, denn die aggressiven Leitzinserhöhungen der Notenbanken wirken weiter nach. Gestiegene Zinsen verteuern Kredite für Unternehmensinvestitionen. Zudem werden auch private Kredite kostspieliger, was die Nachfrage nach Konsumgütern, Autos und Immobilien dämpft. Und der Konsum leidet auch, wenn angesichts der zurückgekehrten Zinsen wieder mehr gespart wird.

Angesichts nach wie vor robuster Arbeitsmärkte in den USA und der Eurozone, die den Druck auf die Konsumneigung spürbar mindern, gehen wir aber von einer weichen Konjunkturlandung dies- und jenseits des Atlantiks aus. Sollten sich die Konjunkturaussichten doch stärker eintrüben, dürften die Notenbanken entsprechend deutlich gegensteuern, sofern es die Inflation zulässt.

### Schmerzlich: geopolitische Eskalationen

Der eskalierte Nahostkonflikt, der Krieg in der Ukraine und ggf. der schwelende Taiwankonflikt bleiben auch im neuen Jahr erhebliche Unsicherheitsfaktoren auf den verschiedensten Ebenen – die Kapitalmärkte zählen auch dazu. Jeder Krieg ist selbstredend eine Tragödie – dennoch gilt:

## Leitzinsen: 2022 und 2023 kräftig rauf – 2024 kräftig runter?

EZB-Hauptrefinanzierungssatz und Fed Funds Rate in den letzten 5 Jahren



Stand: 31.12.2023

Die sogenannte Fed Funds Rate ist der Tageszinssatz für die Leihgeschäfte innerhalb des amerikanischen Bankensektors für Kredite zur Deckung der Mindestreserververpflichtungen. Sie wird üblicherweise innerhalb einer bestimmten Spanne festgelegt, aktuell 5,25 bis 5,50 %.

Der Hauptrefinanzierungssatz ist jener Zinssatz, zu dem sich Banken kurzfristig Geld bei der EZB leihen können, aktuell zu 4,50 %.

Quellen: Bloomberg, eigene Darstellung Quirin Privatbank AG

## Abstieg vom Inflationsgipfel dürfte sich (verlangsamt) fortsetzen

Inflationseentwicklungen in Deutschland, in der Euro-Zone und in den USA in den letzten 5 Jahren



Stand: Dezember 2023

VPI Deutschland, HVPi Euro-Zone, CPI USA – monatliche Daten, jeweils im Vergleich zum Vorjahr.

Dezember-Daten – Vortragsungen von Desatis, Eurostat und tradingeconomics

Quellen: Bloomberg, Desatis, Eurostat, tradingeconomics, eigene Darstellung Quirin Privatbank AG

## Anleihemärkte angesichts erwarteter Leitzinssenkungen bereits Ende 2023 in Feierlaune

Renditeentwicklung 10-jähriger Bundes- und US-Staatsanleihen in den letzten 5 Jahren



Stand: 31.12.2023

Quellen: bloomberg, eigene Darstellung Quirin Privatbank AG

Die Zahlenangaben beziehen sich auf die Vorgängerzeit.

frühere Wertentwicklungen sind kein verlässlicher Indikator für künftige Ergebnisse.

Der Einfluss von kriegerischen Auseinandersetzungen auf die Aktienmärkte wird meist überschätzt, auch wenn das damit verbundene Leid erschreckend ist.

### Brisant: US-Wahl im November

Im neuen Jahr wird wahrscheinlich die US-Wahl relativ früh ihre Schatten vorauswerfen. Speziell die mögliche Wiederwahl von Donald Trump dürfte die Aktienmärkte bewegen. Zwar konnten die Aktienkurse in seiner ersten Amtszeit

von 2017 bis 2021 trotz seines welthandelsfeindlichen Vorgehens per saldo ordentlich zulegen (MSCI World knapp 50 %), es könnte aber im Rahmen der neuen Wahl dennoch zu zwischenzeitlichen Kurskorrekturen kommen. Schließlich ist zu befürchten, dass er den Protektionismus erneut forcieren wird, womöglich mit noch schärferer Klinge als zuvor und mit stärkeren Blessuren für die Weltwirtschaft.

Nach unserer Überzeugung würde aber selbst ein solches Szenario den langfristigen Aufwärtstrends der Weltwirtschaft und des Aktienmarkts keinen Abbruch tun.

## Kurzeinschätzung relevanter Anlageklassen

### Aktien

Das konjunkturelle Umfeld bleibt auch im Anlagejahr 2024 herausfordernd, wobei die von uns erwartete ausbleibende Rezession in der Eurozone und in den USA den Aktienkursen Stabilität verleihen sollte.

Wie in allen anderen Anlagebereichen auch wird performancetechnisch auch bei Aktien vieles davon abhängen, ob die Inflationseentwicklung genügend Spielraum für Leitzinssenkungen lässt. Wir gehen zur Stunde davon aus, dass die Inflationsraten dies- und jenseits des Atlantiks Richtung Jahresende zwar weiter rückläufig sein werden, dies aber in etwas gemäßigterem Tempo als zuletzt. Das könnte die Aktienmärkte phasenweise belasten.

Höhere Schwankungen dürften auch aufgrund der anhaltenden geo- und handelspolitischen Spannungen entstehen, die sich noch einmal merklich verstärken könnten, sofern Donald Trump in den USA erneut das Regierungzepter erhält.

Auch wenn es zwischenzeitlich zu stärkeren Korrekturen kommen sollte – die es im Übrigen ja auch im sehr erfolgreichen Aktienjahr 2023 gab –, sind wir zuversichtlich, dass wir am Jahresende erneut ein Plus sehen, wobei wir davon ausgehen, dass wir uns dieses Mal eher im einstelligen Prozentbereich bewegen werden.

Ein Zeichen der Stärke ist es aus unserer Sicht, dass sich Aktien im Jahr 2023 trotz starker Konkurrenz durch Anleihen und Festgelder sehr gut behaupten konnten. Den Käufen liegt also offenbar die Überzeugung in die langfristige Wirtschaftskraft zugrunde und nicht der Mangel an Anlagealternativen.

### Anleihen

Voraussichtlich weiter rückläufige Inflationsraten, anstehende Leitzinssenkungen und eine schwächelnde Konjunktur sind eigentlich gute Voraussetzungen für ein erfreuliches Anleihejahr 2024. „Eigentlich“, denn es gibt einen Wermutstropfen: Auf dieses in Aussicht stehende Umfeld haben die Anleihemärkte in Vorfreude bereits Ende 2023 mit starken Kursanstiegen und in der Folge kräftig fallenden Anleiherenditen reagiert.

Dieser Umstand begrenzt im neuen Jahr das Potenzial von weiteren Renditerückgängen bzw. Kurssteigerungen nicht gänzlich, aber doch erheblich. Folglich erwarten wir 2024 ein solides, aber kein überragendes Anleihejahr. Die erzielbare Jahresperformance der einzelnen Anleihe-seg-

mente dürfte mehr oder weniger ihrem aktuellen Renditeniveau entsprechen. Dieses bewegt sich – je nach Risikograd und Laufzeit der aus unserer Sicht sinnvollen Anleihesegmente – zurzeit zwischen rund 2 und rund 6 % p. a.

### Gold

Die anhaltenden geopolitischen Konflikte und Sorgen geben dem Goldpreis ebenso einen gewissen Halt wie das verstärkte Interesse diverser Notenbanken an Goldkäufen zum Abbau der Abhängigkeit vom US-Dollar.

Die sehr wahrscheinlich anstehenden Leitzinssenkungen der US-Notenbank Fed und der EZB sind grundsätzlich ebenfalls positiv für unverzinsten Goldanlagen, weil damit die Konkurrenz von festverzinslichen Anlagen wieder kleiner wird. Die Anleihemärkte haben die wahrscheinlich anstehenden Zinssenkungen in Form von Kurssteigerungen und entsprechend gefallen Renditen aber bereits merklich antizipiert. Gleiches dürfte für die Goldmärkte gelten, was einen weiteren Preisanstieg eher unwahrscheinlich erscheinen lässt.

Nach einer starken Entwicklung im Jahr 2023 sehen wir der weiteren Goldpreisentwicklung vorerst verhalten entgegen. Wir gehen nicht davon aus, dass der Goldpreis kurzfristig aus seinem langjährigen Seitwärtstrend ausbricht.

### Rohstoffe allgemein

Da die Weltwirtschaft im Jahr 2024 sehr wahrscheinlich weiter kraftlos bleiben wird (und sich auch noch keine markante konjunkturelle Erholung für das Jahr 2025 abzeichnet), fehlen dem Rohstoffmarkt vorerst die positiven Impulse.

## Fazit

Auch im neuen, sicherlich wieder sehr ereignisreichen Anlagejahr gilt es, die Ruhe zu bewahren, wenn die Börsen einmal stärker ins Schaukeln geraten sollten. Was nie unterschätzt werden darf: Die Zeit schlug in der Vergangenheit alle anlagetaktischen Erwägungen. Spekulationen bringen an den Aktienmärkten keinen Mehrwert, sondern verhindern, dass die Renditepotenziale der Märkte vernünftig ausgeschöpft werden. Geduld und Nervenstärke sind nicht immer einfach aufzubringen, werden aber am Ende belohnt.



### Oliver Deparade

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



## Unternehmensporträt

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

Karl Matthäus Schmidt,  
Vorstandsvorsitzender

### Über die Quirin Privatbank AG:

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

ständischer 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.

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

## Kanzleileitung



Dipl.-Finanzwirt, Dipl.-Geogr.  
**Edgar Zehrt**  
 Steuerberater  
 Geschäftsführender Partner  
 ☎ 040. 899 60 40-0  
 ✉ e.zehrt@hsp-steuer.de



Dipl.-Betriebswirtin (FH)  
**Barbara Hilken**  
 Steuerberaterin  
 Geschäftsführende Partnerin  
 ☎ 040. 899 60 40-0  
 ✉ b.hilken@hsp-steuer.de

## Mitarbeitende



B.A. Betriebswirtschaft  
**Elena Kern**  
 Steuerassistentin  
 ☎ 040. 899 60 40-0  
 ✉ elena.kern@hsp-steuer.de



Bachelor of Arts  
**Raimonda Meller**  
 Steuerfachwirtin  
 ☎ 040. 899 60 40-0  
 ✉ raimonda.meller@hsp-steuer.de



**Renè Rastelbauer**  
 Steuerfachangestellter  
 ☎ 040. 899 60 40-14  
 ✉ r.rastelbauer@hsp-steuer.de



**Yevgeniya Reyder**  
 Steuerfachangestellte  
 ☎ 040. 899 60 40-0  
 ✉ yevgeniya.reyder@hsp-steuer.de



Dipl.-Kaufmann  
**Peter Schulteß**  
 Steuerfachangestellter  
 ☎ 040. 899 60 40-16  
 ✉ p.schultess@hsp-steuer.de



**Ellen Strebe**  
 Steuerfachangestellte  
 ☎ 040. 899 60 40-40  
 ✉ e.strebe@hsp-steuer.de



**Esen Turali**  
 Studentische Aushilfskraft  
 ☎ 040. 899 60 40-15  
 ✉ e.turali@hsp-steuer.de



**Friedjof Zehrt**  
 Kaufmann für Bürokommunikation,  
 Zertifizierter Kanzleimanager (IFU/ISM)  
 ☎ 040. 899 60 40-22  
 ✉ f.zehrt@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)

