



CSR-Strategien für den Mittelstand: Wie auch kleinere Unternehmen Verantwortung übernehmen können

Wenn es um die Corporate Social Responsibility geht, benötigen auch kleinere Unternehmen eine Strategie. Wir stellen einige interessante Ansätze vor.

Seite 6

Corporate Social Responsibility



**Die Rolle der CSR in der Mitarbeiterbindung:
Wieso Engagement für die Gesellschaft
Talente anzieht**

Seite 14



**Die Zukunft der CSR: Welche Trends werden
die gesellschaftliche Verantwortung prägen?**

Seite 20



**Bessere Anlageentscheidungen
durch Künstliche Intelligenz?**

Seite 26

Wir sind für Sie da!

Als Ihre steuerlichen Berater 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 rechtlichen Fragen.

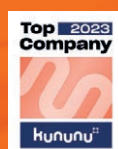
**Sprechen Sie uns gerne an.
Wir freuen uns auf Sie.**

📍 **Villa Frese**
Schwachhauser Heerstraße 59
28211 Bremen

☎ **04 21. 40 89 80-0**

✉ **bremen-mitte@hsp-steuer.de**

🌐 **www.hsp-steuer.de/bremen-mitte**



Liebe Leserschaft,

neues Jahr, neues Glück! Wir hoffen, Sie hatten eine erholsame und besinnliche Weihnachtszeit und sind gut ins neue Jahr gekommen.

Zum Jahresanfang beschäftigen wir uns mit Corporate Social Responsibility (CSR). Der Begriff mag auf den ersten Blick sperrig wirken, doch die Bedeutung dahinter ist ebenso wichtig wie aktuell: gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Längst ist CSR keine Spielwiese großer Konzerne mehr. Auch der Mittelstand und kleinere Unternehmen erkennen zunehmend, wie essenziell ein nachhaltiges und verantwortungsvolles Handeln ist.

Wir wünschen Ihnen ein informatives Lesevergnügen und für das neue Jahr 2025 Gesundheit, Erfolg, Glück und nur das Beste.

HSP STEUER BREMEN MITTE



Dipl.-Jur.

Florian Würzburg, LL.M

Rechtsanwalt & Notar
Fachanwalt für Erbrecht
Fachanwalt für Steuerrecht
Geschäftsführender Partner



Dipl.-Kffr. (FH)

Julia Würzburg

Senior Tax Consultant
Zertifizierte Steuerberatungsassistentin
in der (Zahn-)Ärzteberatung



Carsten Schulz

Steuerberater
Partner

HSP STEUER®

BREMEN MITTE

HSP STEUER Müller & Würzburg
PartG mbB

**Flexibel.
Praktisch.
Sicher.**

Alles im Griff

**Maßgeschneiderte, ganzheitliche und vorausschauende
Steuerberatung fürs Handwerk**

Als Steuerberater kennen wir Ihre Zahlen und den Zustand Ihres Betriebs. Ebenso kennen wir die Möglichkeiten, in Krisensituationen die richtigen Maßnahmen zu treffen und die nötigen Weichen zu stellen.

Daher sind wir Ihr zuverlässiger Partner, wenn es darum geht, dem Wind zu trotzen und einen erfolgreichen Kurs anzusteuern.

Für Ihre Zukunft, für Ihren Erfolg mit Herz, Stärke und Partnerschaft.

Unser Angebot – Ihre Vorteile

- ✓ Digitale Finanzbuchhaltung, Lohn- und Gehaltsabrechnungen
- ✓ Individuelle monatliche Auswertungen sowie regelmäßiger Controlling-Report (grafische Übersichten zur Entwicklung Ihres Unternehmens)
- ✓ Potenzialanalyse und Branchenvergleich sowie Entwicklung von Planzahlen für die Bank
- ✓ Übermittlung aller Belege per Scan oder Foto über eine App
- ✓ Übernahme von Zahlungsverkehr und Mahnwesen nach Ihren Vorgaben und Anforderungen
- ✓ Technische Unterstützung bei der Einrichtung von buchhaltungsrelevanten Werkzeugen und Anbindung Ihrer Branchensoftware
- ✓ Regelmäßige Besprechung Ihrer aktuellen Zahlen, persönlich oder per Video-Meeting

Sprechen Sie uns an. Wir freuen uns auf Sie.

www.hsp-steuer.de/bremen-mitte



Inhaltsverzeichnis

CSR-Strategien für den Mittelstand: Wie auch kleinere Unternehmen Verantwortung übernehmen können	6
Die Rolle der CSR in der Mitarbeiterbindung: Wieso Engagement für die Gesellschaft Talente anzieht	14
Die Zukunft der CSR: Welche Trends werden die gesellschaftliche Verantwortung prägen?	20
Bessere Anlageentscheidungen durch Künstliche Intelligenz?	26
HSP intern	29

Steuertermine

Januar

10.01. – Lohn- und Kirchenlohnsteuer und Solidaritätszuschlag, Umsatzsteuer

Februar

10.02. – Lohn- und Kirchenlohnsteuer und Solidaritätszuschlag, Umsatzsteuer

17.02. – Gewerbesteuer, Grundsteuer

März

10.03. – Lohn- und Kirchenlohnsteuer und Solidaritätszuschlag, Umsatzsteuer

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.

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

Layout: SD MEDIEN-DESIGN, Walsrode
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.





CSR-Strategien für den Mittelstand: Wie auch kleinere Unternehmen Verantwortung übernehmen können

Wenn es um die Corporate Social Responsibility geht, benötigen auch kleinere Unternehmen eine Strategie. Wir stellen einige interessante Ansätze vor.

Corporate Social Responsibility bietet die Möglichkeit, systematisch über die Verantwortung von Organisationen mit Gewinnstreben nachzudenken.

Das Ziel besteht darin, ethisches Handeln fest in die Unternehmenskultur zu integrieren.

Berichterstattung bezüglich der Nachhaltigkeit ist nur für große Unternehmen und Konzerne relevant? Verantwortung zu übernehmen ist ein Thema, das jeden betrifft, der wirtschaftlich tätig ist. Denn die Erwartungen der Konsumenten, Partner und Mitarbeiter steigen unabhängig von der Unternehmensgröße. Für KMU stellt es jedoch aufgrund beschränkter Budgets häufig eine besonders große Herausforderung dar, den Anforderungen an ein soziales Engagement und nachhaltiges Handeln zu entsprechen. Wir geben einen Überblick über das Thema und zeigen Maßnahmen auf, die jede Firma umsetzen kann.

CSR für KMU: ein Überblick

Viele Unternehmen haben ihre gesellschaftliche Verantwortung längst erkannt, auch wenn sie ihr Engagement in diesem Bereich bisher nicht unter dem Begriff der CSR gefasst haben. Corporate Social Responsibility bietet die Möglichkeit, systematisch über die Verantwortung von Organisationen mit Gewinnstreben nachzudenken. Das Ziel besteht darin, ethisches Handeln fest in die Unternehmenskultur zu integrieren. Im Idealfall sollten alle Aktivitäten des Betriebs Aspekte wie die Nachhaltigkeit berücksichtigen. Verantwortung ist kein Luxus oder eine Praxis, die nur im Rahmen einzelner Projekte stattfindet. Sie sollte die gesamte Strategie prägen und sich wie ein roter Faden durch alle Handlungen ziehen.

Engagement ist für viele KMU kein neues Thema

Vorteilhaft ist in dieser Hinsicht, dass nur die wenigsten Unternehmen an dieser Stelle bei Null beginnen dürften. Viele Firmen engagieren sich zum Beispiel regional und fördern soziale Projekte. Diese Aktivitäten gilt es im Sinne der CSR zu bündeln und in eine übergeordnete Strategie einzubinden. Neben finanziellem Erfolg oder der Ausweitung von Marktanteilen sollte Verantwortung als eines der obersten Unternehmensziele angesehen werden. Auf keinen Fall darf in der Belegschaft oder bei externen Stakeholdern der Eindruck entstehen, es handle sich bei CSR um eine PR-Strategie.

Zwar lässt sich das soziale Engagement hervorragend für die Außendarstellung einsetzen. Die CSR ist aber immer als wesentlicher Teil der Unternehmensstrategie aufzufassen und sollte in allen Geschäftsbereichen erkennbar sein. Dazu gehören die Produktion, der Einkauf oder die Logistik. Es handelt sich damit nicht um ein reines Marketing-Thema, das losgelöst von den anderen Geschäftsbereichen stattfindet und nur dazu dient, das Image aufzubessern. Damit ist klar, dass Verantwortung auch keinen eigenen Geschäftsbereich darstellt. Weiterhin müssen die Erfolge in der CSR messbar sein. Das bedeutet, dass Sie klare Zielvorstellungen entwickeln sollten. Welche sozialen Maßnahmen sind für Sie besonders wichtig und wie könnte eine Strategie aussehen, mit der sich diese umsetzen lassen?

CSR als wirtschaftlicher Erfolgsfaktor: Darum geht es

Maßnahmen wie Social Sponsoring sind auch in mittelständischen Unternehmen lange bekannt. Corporate Social Responsibility (CSR) geht aber weit über Einzelmaßnahmen hinaus und prägt das unternehmerische Handeln tiefgreifend. Das Ziel besteht darin, auf faire Weise Produkte und Dienstleistungen zu erzeugen, dem Wohl der Gemeinschaft zu dienen und alle Aktivitäten so weit wie möglich umweltverträglich zu gestalten. Es geht hier also nicht um einzelne gute Taten, sondern um eine neue strategische Ausrichtung. Ein CSR-Management ist erforderlich, um das eigene ethische Engagement als Erfolgsfaktor nutzen zu können. Folgende Aspekte sind davon betroffen:

- **Mehr Wettbewerbsfähigkeit:** Wenn sich die Verbraucher und Geschäftspartner stärker anhand von Kriterien wie sozialer Verantwortung orientieren, haben diejenigen einen Wettbewerbsvorteil, die ein ethisches Handeln zum Kern ihrer Unternehmenskultur machen. CSR-Initiativen bieten hier die Möglichkeit, sich von seinen Mitbewerbern abzuheben und sich Marktanteile zu sichern.
- **Effektive Krisenprävention:** Umweltverstöße oder Menschenrechtsverletzungen zum Beispiel bei den Lieferanten stellen heute erhebliche Risikoquellen dar. Wenn Sie Imageschäden und Kosten vermeiden möchten, können CSR-Maßnahmen präventiv wirken. Investitionen in diesem Bereich können daher eventuell dabei helfen, langfristig Kosten zu sparen und die eigene Marktstellung abzusichern.
- **Bessere Mitarbeiterbindung:** Ein konsequent umgesetztes CSR-Management kann viel für die Mitarbeitergewinnung und -bindung leisten. Diese Frage nimmt aufgrund des Fachkräftemangels einen hohen Stellenwert ein. Für Mitarbeiter ist es wichtig, dass Unternehmen ihre Werte

widerspiegeln. Gelingt das, kann Ihr Betrieb neue Talente mit einem größeren Erfolg anziehen. Gerade für Mittelständler ist das wichtig, weil sie bei der Gewinnung von Arbeitskräften mit großen Konzernen und teilweise auch dem Staat konkurrieren.

- **Positivere öffentliche Wahrnehmung:** Wenn es Unternehmen gelingt, Verantwortung zu übernehmen und das zu zeigen, steigt die gesellschaftliche Akzeptanz. Hier spielt auch die Compliance eine wichtige Rolle. Umwelt- und Sozialstandards fallen heute besonders streng aus. Wer hier den gesetzlichen Vorschriften entsprechen möchte, darf im CSR-Management keine Fehler machen.





→ **Förderung der Innovation:** Auch in Hinblick auf die Innovation können sich nachhaltige Praktiken langfristig als sehr lohnenswert erweisen. Wer soziale Verantwortung übernimmt und zum Beispiel auf eine ressourcenschonende Produktion setzt, kann hier mit entsprechenden Investitionen in die Entwicklung eine Vorreiterrolle einnehmen.

Der Gesetzgeber fordert Verantwortung von den Unternehmen ein

Eine stärkere Mitarbeiterbindung oder eine höhere Wettbewerbsfähigkeit sowie eine Verbesserung der öffentlichen Wahrnehmung sollten Gründe genug sein, um das Thema Verantwortung im Betrieb ernst zu nehmen. Darüber hinaus bestehen aber auch gesetzliche Anforderungen, zum Beispiel in Form der Corpo-

rate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Hierbei handelt es sich um eine EU-Richtlinie, die ab 2026 auch kleine und mittlere Unternehmen ab zehn Mitarbeitern betrifft, wenn diese Unternehmen börsennotiert sind. Die Richtlinie verpflichtet dazu, umfassend und transparent über die eigenen Nachhaltigkeitspraktiken und -leistungen zu berichten und offenzulegen, wie die Geschäftstätigkeit Umwelt und Gesellschaft beeinflusst.

Selbst wenn KMU nicht direkt berichtspflichtig sein sollten, können sie aber immer noch indirekt davon betroffen sein. So müssen zum Beispiel große Unternehmen Nachhaltigkeitsaspekte entlang ihrer gesamten Wertschöpfungskette offenlegen. Dafür benötigen sie Daten, die sie auch von KMU anfordern können, die selbst nicht berichten müssen. Zudem fordern viele große Unternehmen von ihren Ge-



schäftspartnern eine transparente Darstellung der Nachhaltigkeitspraktiken, die sie teils zur Voraussetzung für eine Zusammenarbeit machen. So sind letztlich fast alle Betriebe von der CSRD auf die eine oder andere Weise betroffen.

Die Vorbereitung auf die CSRD beginnt heute

Sie sollten sich bereits jetzt darauf einstellen, auch als kleines Unternehmen Anfragen im Zusammenhang mit der CSRD beantworten zu müssen. Es ist daher wichtig, entsprechende Daten systematisch zu erfassen und die erforderlichen Nachhaltigkeitsinformationen zur Verfügung zu haben. Es lohnt sich also auch in dieser Hinsicht, sein verantwortliches Handeln zu dokumentieren und transparent zu machen. Das sollte auch im Sinne des Risikomanagements erfolgen. Denn durch eine Implementierung nachhaltiger Praktiken bereiten Sie sich auf regulatorische Anforderungen vor, die in der

Zukunft anspruchsvoller ausfallen könnten. Sie erhöhen damit die Resilienz Ihres Betriebs und minimieren die Risiken im Zusammenhang mit Nachhaltigkeitsanforderungen.

So gelangen KMU zu einem effektiven CSR-Management

CSR ist eine wichtige Aufgabe, der KMU ihre volle Aufmerksamkeit schenken sollten. Zu einem erfolgreichen Nachhaltigkeitsmanagement gehört es, dass Sie ökonomische und ökologische Fragestellungen berücksichtigen und die Handlungsfelder Arbeitsplatz und Gemeinwesen hinzunehmen. Sie möchten Ihre langfristige Wirtschaftlichkeit sicherstellen, negative Umweltauswirkungen reduzieren, eine wertschätzende Arbeitsumgebung etablieren und als verantwortungsvoller und wichtiger Partner in Ihrer Region auftreten? Folgende Schritte sind für den Aufbau eines CSR-Managements erforderlich:

Zu einem erfolgreichen Nachhaltigkeitsmanagement gehört es, dass Sie ökonomische und ökologische Fragestellungen berücksichtigen und die Handlungsfelder Arbeitsplatz und Gemeinwesen hinzunehmen.

- **Status quo ermitteln:** Wo steht Ihr Unternehmen aktuell, wenn es um Nachhaltigkeitsfragen und das soziale Engagement geht? Was setzen Sie bereits um und wo besteht noch Nachholbedarf?
 - **Stakeholder identifizieren:** Welche Stakeholder sind für Ihr Unternehmen relevant, welche Anforderungen stellen diese im Bereich Verantwortung und wie können sie Ihnen helfen, die selbst gesteckten Ziele zu erreichen? Zu nennen sind Gruppen wie Mitarbeiter, Kunden, Zulieferer, Investoren und Gewerkschaften.
 - **Prioritäten festlegen:** Welche Nachhaltigkeitsziele möchten Sie zuerst erreichen? Orientieren Sie sich bei der Priorisierung an der Relevanz, die jedes einzelne Thema für Ihr Unternehmen und die verschiedenen Stakeholder besitzt.
 - **Ziele und Maßnahmen bestimmen:** Welches sind Ihre Nachhaltigkeitsziele in den kommenden Jahren und wie möchten Sie diese erreichen? Achten Sie darauf, dass die Ziele messbar und realistisch erreichbar sind.
 - **Verantwortlichkeiten zuweisen:** Wer ist bei Ihnen für die Umsetzung der Maßnahmen zuständig? Hier legen Sie auch die Prozesse und Kennzahlen fest und weisen die Ressourcen für die Aufgabenerfüllung zu.
 - **Beurteilung der Maßnahmen:** Wie weit ist die Umsetzung der Maßnahmen bereits vorangeschritten? Welche Ziele konnten Sie noch nicht erreichen und was hindert Sie bisher daran?
 - **Ergebnisse kommunizieren:** Im Idealfall nehmen Sie eine strukturierte Dokumentation Ihres Engagements in den vier genannten Handlungsfeldern vor. Das ist wichtig, um zum Beispiel den Berichtserstattungspflichten im Rahmen der CSRD nachzukommen.
- Mit diesen Maßnahmen zeigen KMU ihre unternehmerische Verantwortung**
Folgende Beispiele können als Anregung dienen, wie auch Ihre Organisation Verantwortung übernehmen kann:
- **Optimierung der Lieferkette:** Gerade kleine Unternehmen können vielfach auf regionale Lieferanten zurückgreifen und diese gegenüber überregionalen Anbietern bevorzugen. Damit lassen sich Transportwege begrenzen. Gleichzeitig stärken Sie die lokale Wirtschaft.
 - Produkte einfacher reparierbar machen:**
Um den Ressourcenverbrauch durch Neuananschaffungen zu verringern, können Sie die Lebensdauer Ihrer Produkte verlängern. Das lässt sich erreichen, indem Sie diese von vornherein reparierbar gestalten und dafür einen entsprechenden Service anbieten.

- **Mit Stakeholdern in einen Dialog treten:** Welche Anforderungen stellen die eigenen Mitarbeiter, die Lieferanten oder die Kunden? Treten Sie mit diesen Gruppen in den Dialog und finden Sie heraus, wo Verbesserungen in der CSR möglich sind.
- **CSR in die Unternehmenskultur integrieren:** CSR sollten Sie als integralen Bestandteil Ihrer Strategie auffassen. Um das voranzutreiben, könnten Sie zum Beispiel konkrete Zielvorgaben für die Einsparung von Ressourcen im Unternehmen definieren. Bauen Sie Anerkennungssysteme mit entsprechenden Anreizen auf und belohnen Sie Mitarbeiter, die sich engagieren. Verankern Sie Werte wie soziale Verantwortung und Nachhaltigkeit fest in der Unternehmenskultur.
- **In die Gesundheitsförderung investieren:** Einen wichtigen Beitrag für die CSR leisten Sie, wenn Sie sich um die Gesundheit Ihrer Belegschaft kümmern. Führen Sie Bewegungspausen am Arbeitsplatz ein oder offerieren Sie Gesundheitschecks. Auch Angebote für Weiterbildungen zum Umgang mit der eigenen Gesundheit können hier sinnvoll sein.

Eine Umsetzung von CSR erfordert nicht immer ein großes Budget

Es folgen einige Vorschläge, wie Ihr Unternehmen sich im Bereich CSR besser aufstellen kann, ohne für die Maßnahmen ein großes Budget zur Verfügung stellen zu müssen. Denn Verantwortung zu übernehmen, muss nicht unbedingt teuer sein:

- **Corporate Volunteering:** Verschaffen Sie Ihren Mitarbeitern Freiräume, um sich sozial engagieren zu können. So fällt die Beteiligung an gemeinnützigen Projekten leichter, wenn Sie dafür einen Tag im Jahr fest einplanen. Hierbei kann es sich zum Beispiel um Umweltprojekte oder eine Tätigkeit für eine lokale Organisation handeln.

Upcycling: Das Upcycling bietet Möglichkeiten, alte Materialien oder nicht mehr benötigte Produkte zum Beispiel im Büro aufzuwerten und weiterzunutzen. Es existieren mittlerweile auch Dienstleister, die vor Ort die Neugestaltung etwa von Büromöbeln vornehmen. Das ist günstiger und umweltschonender als eine Neuanschaffung.

- **Lokale Partnerschaften:** Ihr Unternehmen kann Sportteams, Schulprojekte und lokale Veranstaltungen unterstützen. Hier reichen eventuell bereits Sachspenden aus, die keine zusätzlichen Kosten verursachen.





→ **Homeoffice ermöglichen:** Die Arbeit von zu Hause aus und die Flexibilisierung der Arbeitszeiten leisten nicht nur einen Beitrag für die Steigerung des Wohlbefindens der Mitarbeiter. Sie reduzieren damit auch den Pendelverkehr und tragen so zu einer Verringerung des Verkehrsaufkommens bei.

→ **Ideenwettbewerbe veranstalten:** Häufig stammen hervorragende Ideen für eine bessere Umsetzung von CSR direkt aus der Belegschaft. Um dieses Potenzial zu heben, können Sie Ideenwettbewerbe durchführen und Ihre Mitarbeiter dazu auffordern, sich bei der Verbesserung der Nachhaltigkeit mit eigenen Vorschlägen einzubringen. In jedem Fall profitiert Ihre Organisation durch eine Stärkung des allgemeinen Verantwortungsgefühls.

→ **Second-Life-Ansatz:** Unterbreiten Sie Ihren Kunden das Angebot, alte Produkte zurückzugeben. Diese lassen sich recyceln oder wiederverwenden, was einen

erheblichen Beitrag für den Umweltschutz darstellen kann. Sie demonstrieren damit, dass Ihre Firma einen verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen pflegt.

Fazit

CSR ist ein Thema, das Unternehmen jeder Größe betrifft. Selbst, wenn Ihr Betrieb nicht direkt betroffen sein sollte, können größere Firmen Nachhaltigkeitsinformationen von Ihnen einfordern. Für die Mitarbeitergewinnung oder die Verbesserung der öffentlichen Wahrnehmung lohnt es sich ohnehin, in diesem Bereich zu investieren. Gehen Sie davon aus, dass die Gesellschaft auch in Zukunft mehr Verantwortung von den Unternehmen erwarten wird. Zudem dürften die gesetzlichen Anforderungen zum Beispiel an die Nachhaltigkeitsberichterstattung steigen. Es ist daher wichtig, die CSR in die eigene Strategie einzubinden und sich hier so früh wie möglich stark aufzustellen.

Die Rolle der CSR in der Mitarbeiterbindung: Wieso Engagement für die Gesellschaft Talente anzieht

Sind Fachkräfte rar, rückt die Mitarbeiterbindung in den Fokus. Wir zeigen auf, welchen Einfluss Corporate Social Responsibility (CSR) hier ausübt.

Wenn ein Unternehmen nachhaltig wirtschaftet, zeigt es das auch gerne nach außen. In der PR-Strategie stellt die Corporate Social Responsibility (CSR) daher längst einen integralen Bestandteil dar. Und dafür gibt es viele gute Gründe. Denn wer einen wertvollen Beitrag für die Gesellschaft leistet, wirkt auch auf Bewerber attraktiver. Die CSR stellt damit zum Beispiel ein Instrument in der HR dar und kann zur Bildung von Vertrauen beitragen. Wer das zu nutzen weiß und in seine Glaubwürdigkeit und Authentizität investiert, erlangt für die Gewinnung neuer Mitarbeiter also Vorteile. Das ist mittlerweile eine wichtige Voraussetzung, um im Wettbewerb um Talente überhaupt noch bestehen zu können. Wir haben uns näher angesehen, wie sich die CSR auf die Mitarbeiterbindung und Arbeitgeberattraktivität auswirkt.

Corporate Social Responsibility: Was ist damit genau gemeint?

Unter Corporate Social Responsibility versteht man das freiwillige Engagement einer Unternehmung, soziale Verantwortung zu übernehmen, und zwar in einem Maße, das über die wirtschaftlichen und gesetzlichen Verpflichtungen hinausgeht. Auch ökologische Fragestellungen spielen hier eine Rolle. Das Unternehmen macht sich bewusst, welche Auswirkungen die eigenen Tätigkeiten auf die Gesellschaft haben und ob sich für Menschen und Umwelt negative Effekte ergeben könnten. Durch die



Umsetzung verschiedener Initiativen und Maßnahmen soll es dann gelingen, diese negativen Auswirkungen zu begrenzen und das Wohl der Gesellschaft und umweltfreundliche Praktiken zu fördern. Insgesamt sind die folgenden drei Bereiche für die Umsetzung einer CSR-Strategie entscheidend und sollten entsprechend Berücksichtigung finden:

→ **Soziale Verantwortung:** Unternehmen investieren in faire Arbeitsbedingungen, soziale Gleichheit, die Bildung oder die Gesundheitsförderung und damit in soziale Projekte. Zur sozialen Verantwortung



gehört aber auch der faire Umgang mit Kunden aus allen Bevölkerungsschichten. Diese ethische oder menschliche Säule der Corporate Social Responsibility ist häufig als besonders wichtig anzusehen.

→ **Ökologische Verantwortung:** Die Betriebe setzen sich für ein nachhaltiges Wirtschaften ein und gehen sparsam mit natürlichen Ressourcen um. Das Ziel muss es sein, Initiativen wie das Recycling zu stärken und Emissionen oder den Wasserverbrauch zu reduzieren. Sollten sich schädliche Einflüsse nicht vermeiden

lassen, muss das Unternehmen diese an einer anderen Stelle ausgleichen.

→ **Ökonomische Verantwortung:** Zu diesem Bereich gehören die Umsetzung ethischer Geschäftspraktiken und eine transparente Unternehmensführung. Die langfristige Perspektive ist wichtiger als das kurzfristige Gewinnstreben. Weiterhin gehört zur wirtschaftlichen Verantwortung, nachhaltige Produkte zu erforschen und in deren Entwicklung zu investieren. Auch eine transparente Finanzberichterstattung spielt hier eine Rolle.



Warum ist die CSR für die Mitarbeiterbindung überhaupt wichtig?

Die Herausforderungen auf dem Arbeitsmarkt wie der demografische Wandel oder eine sich verändernde Arbeitskultur mit Betonung flexiblerer Arbeitszeiten sind seit vielen Jahren bekannt. Unternehmen entwickeln unterschiedliche Strategien, um Arbeitskräfte für sich zu gewinnen und zu binden, damit sie langfristig im Betrieb verbleiben. Ein hohes Gehalt und andere materielle Vorteile wie ein Dienstwagen reichen hier teilweise nicht mehr aus, um die notwendige Motivation zu erhalten. Neben der besseren Vereinbarkeit der Arbeit mit dem Privatleben spielen auch Faktoren wie die Identifikation mit den Unternehmenszielen und die intensivere Einbindung in Entscheidungsprozesse eine Rolle. Es sind hier gerade die jüngeren Mitarbeiter, die einen Führungsstil fordern, der mehr am Wohlergehen der Angestellten ausgerichtet ist. Hinzu kommen kulturelle Herausforderungen durch eine diverse Belegschaft. Grundsätzlich lässt sich damit sagen, dass sich die Disziplin der Mitarbeiterbindung zunehmend als anspruchsvoller erweist.

Unternehmen haben daher ein Interesse daran, sich auf dem Arbeitsmarkt für poten-

zielle Mitarbeiter bestmöglich zu präsentieren. Erforderlich ist eine neue Unternehmenskultur, welche die Bindung und Zufriedenheit der Mitarbeiter in das Zentrum rückt. Viele Angestellte wünschen sich einen tieferen Sinn ihrer Arbeit und beteiligen sich bevorzugt an unternehmerischen Projekten, die positive gesellschaftliche Veränderungen fördern. Neben einem klaren „Purpose“ ist es daher wichtig, diesen auch zu kommunizieren. Zu einem starken sozialen Engagement gehört also auch immer, die Welt davon wissen zu lassen. Es soll erkennbar sein, dass sich eine Organisation ihrer Verantwortung für Themen wie Inklusion und Nachhaltigkeit bewusst ist.

Der Einfluss der CSR auf personalwirtschaftliche Erfolgsgrößen

Für Unternehmen stellt sich in der Personalwirtschaft zuerst einmal eine ganze einfache Frage: Lohnt sich die Investition in die Corporate Social Responsibility (CSR) oder nicht? Das Ziel muss es sein, mit Ausgaben in diesem Bereich die eigene Attraktivität als Arbeitgeber spürbar steigern zu können. Eine der wichtigsten Untersuchungen in diesem Bereich haben Agnieszka Paruzel, Hannah J. P. Klug und

Günter W. Maier im Jahr 2021 vorgelegt. Die Studie „The relationship between perceived corporate social responsibility and employee-related outcomes: A meta-analysis“ hat anhand von Umfragen aufzeigen können, dass ein enger Zusammenhang zwischen CSR sowie den Erfolgsgrößen Engagement, Zufriedenheit und Arbeitsgeberattraktivität besteht. CSR wirkt dabei auf die Beschäftigten und damit intern ebenso wie auf externe Stakeholder. Interessant ist, dass gerade solche Maßnahmen eine besonders hohe Wirkung zeigen, die direkt auf die Beschäftigten ausgerichtet sind. Sie leisten einen größeren Beitrag für die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität im Vergleich zu solchen Maßnahmen, die auf die Gesellschaft, die Umwelt oder die Kunden abzielen.

CSR und Mitarbeiterbindung: Wie können konkrete Maßnahmen aussehen?

Wenn wir die Suche der Unternehmen nach Arbeitskräften beschreiben, sprechen wir heute in diesem Zusammenhang häufig von einem „War for Talents“. Gemeint ist damit der intensive Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte, in dem sich die Betriebe befinden. Es ist nicht mehr selbstverständlich, dass talentierte Mitarbeiter sich lange binden. Der allgemeine Fachkräftemangel und der demografische Wandel erschweren es erheblich, Stellen überhaupt besetzen zu können. Es ist damit ein regelrechter Kampf um die besten Köpfe entbrannt. Der Unternehmenserfolg hängt nicht zuletzt davon ab, ob es Ihnen gelingt, sich in diesem Kampf zu behaupten und als Arbeitgeber auf Bewerber in hohem Maße attraktiv zu wirken. Die Bertelsmann Stiftung hat sich in der im November 2023 erschienenen *Voices of Economic Transformation 2023* genau diese Frage angesehen, welche Bedeutung die „Arbeitgeberattraktivität in Zeiten des Fachkräftemangels und demografischen Wandels“ hat. Die Studie gibt eine ganze Reihe von Handlungsempfehlungen und schlägt Maßnahmen vor, wie Arbeitgeber Fachkräfte und Top-Talente erfolgreicher anziehen können:

Berufsorientierung bereits in den Schulen etablieren

Die Berufsorientierung sollte so früh wie möglich beginnen und das am besten bereits im schulischen Bereich. In eigens dafür eingerichteten Unterrichtsfächern könnten die Schüler einen Überblick darüber erhalten, wie vielfältig Berufe heute sind und welche unterschiedlichen Erwerbsbiografien existieren. Der Unterricht soll sich auf die Studien-, Berufs- und Karriereplanung konzentrieren. Initiativen wie „Joint Generations“ führen heute schon Schulbesuche durch und möchten dabei helfen, die Stärken der Kinder herauszuarbeiten und zu bekräftigen. An dieser Initiative sind zum Beispiel große Unternehmen wie die Deutsche Telekom beteiligt, ebenso wie die Industrie- und Handelskammer.

Employer-Brand-Ambassador-Programme starten

Die Ersteller der Studie sehen in solchen Programmen einen Schlüssel für die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität. Es seien gerade die Mitarbeiter, die authentische Erfahrungen weitergeben und dank ihrer Glaubwürdigkeit das Vertrauen in den Arbeitgeber stärken können. Diese Mitarbeiter als Botschafter aufzubauen, lohne sich auch deshalb, weil Unternehmen deren persönliche Netzwerke nutzen und damit mehr Menschen erreichen können. Das steigert die Markenbekanntheit. Wer auf diese Weise sein Image als attraktiver Arbeitgeber stärkt, kann entsprechend mehr qualifizierte Bewerber anziehen. Employer-Brand-Ambassador-Programme sind auch deshalb interessant, weil die Maßnahmen hier auf den Aufbau der Mitarbeiter und damit auf die eigenen Beschäftigten abzielen. Wie oben ausgeführt wurde, sind solche Maßnahmen wirksamer als solche, die externe Stakeholder als Adressaten haben.

Purpose-Orientierung

Mit Purpose-Orientierung ist die Ausrichtung einer Organisation an einem höheren Zweck gemeint. Auch sinnstiftende Missionen gehören dazu und damit alles, was über das rein wirt-

schaftliche Gewinnstreben hinausgeht. Diese Orientierung sei laut Studienautoren im Idealfall im gesamten Geschäftsmodell zu etablieren. Die Unternehmen sollten alle Mitarbeiter in die Werte und Ziele einbeziehen. Zivilgesellschaftliche Initiativen seien häufig bei Arbeitnehmern beliebt und das könnten sich Firmen auf diese Weise zunutze machen.

Bessere Inklusion

Unternehmen sollen „Inklusion und Vielfalt als Organisationskernwerte festlegen“. Dazu gehört zum Beispiel, Englisch als Standardsprache in bestimmten Branchen oder Projektzusammenhängen zu etablieren. Die bessere Einbindung der Mitarbeiter soll hier die Attraktivität des Arbeitgebers erhöhen.

Sonstige Maßnahmen für die Steigerung der Mitarbeiterbindung

Viele kleinere Maßnahmen können im Rahmen der CSR ebenfalls dazu beitragen, die Employer Brand zu stärken und Mitarbeiter an sich zu binden. Hier ist darauf zu achten, dass sich diese CSR-Maßnahmen eventuell nicht immer klar von HR-Praktiken abgrenzen lassen. Zwischen Aktivitäten, die über das unmittelbare Interesse des Unternehmens hinausgehen und solchen, die sich auf die klassische Mitarbeiterführung und -entwicklung konzentrieren, sind also Überschneidungen möglich:

- **Einführung flexibler Teilzeitmodelle und Option für Homeoffice:** Maßnahmen in diesem Bereich können zum Beispiel dabei helfen, die Work-Life-Balance zu unterstützen oder besser mit Stress umzugehen. Im Idealfall kann daraus sogar eine Steigerung der Produktivität folgen.
- **Elternzeit und Kinderbetreuung:** Dieser Punkt ist für junge Familien wichtig, die ihre Karriere trotz der Elternschaft weiter vorantreiben und dabei keine Nachteile erfahren möchten.
- **Monetäre und nicht monetäre Vergütungen:** Hierzu gehören Leistungsprämien, Boni, faire Gehaltsstrukturen und eine regelmäßige Überprüfung der Gehälter.

- **Klar definierte Karrierepfade und Aufstiegsmöglichkeiten:** Sie sollen für Transparenz und Fairness in der Karriereentwicklung sorgen. Alle Mitarbeiter sollen die gleichen Chancen für einen Aufstieg erhalten.
- **Angebote zur persönlichen und beruflichen Entwicklung:** Dazu gehören zum Beispiel Mentoring-Programme, an die persönlichen Bedürfnisse und Ziele angepasste Entwicklungspläne oder regelmäßig durchgeführte Feedbackgespräche.
- **Grüne Initiativen im Unternehmen:** Hierzu gehört alles, was nachhaltige Prozesse fördert, den ökologischen Fußabdruck reduziert oder eine umweltfreundliche Kultur unterstützt. Zu nennen wäre hier etwa eine nachhaltige Bürogestaltung.
- **Spezielle Renten- und Vorsorgeangebote:** Diese betreffen die betriebliche Altersvorsorge, Programme für Mitarbeiter mit langer Betriebszugehörigkeit oder Zuschüsse zur privaten Altersvorsorge sowie Angebote für eine Rentenberatung.
- **Teamevents und Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungen:** Teambuilding-Aktivitäten sollen das Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter stärken. Müllsammelaktionen und andere Nachhaltigkeitsprojekte sind ebenfalls denkbar. Um innovative Ideen zum Thema Inklusion oder Nachhaltigkeit zu fördern, können Sie Ideenplattformen einrichten und besonders innovative Ideen der Mitarbeiter prämiieren.

Erwartungen der Mitarbeiter im Wandel

Das Marktforschungsinstitut Qualtrics hat im Jahr 2020 unter 500 Arbeitnehmern in Deutschland eine Umfrage zur Bewertung der CSR-Aktivitäten des eigenen Arbeitgebers durchgeführt [„The power of purpose: how corporate social responsibility (CSR) influenced employee engagement in 2020“]. Die Ergebnisse zeigen, dass die CSR die Mitarbeitererfahrung mittlerweile



wesentlich prägt. 18 Prozent geben hier zum Beispiel an, dass sie Wert darauf legen, dass ihre Firma sozial und ökologisch verantwortungsbewusst investiert. Die Verringerung des CO₂-Fußabdrucks erachten 16 Prozent als wichtig. Eine umweltfreundliche Unternehmenspolitik sowie gemeinnützige Spenden wünschen sich jeweils fünf Prozent der Befragten.

Fast zwei Drittel der Befragten fordert, dass sich das eigene Unternehmen sozial oder ökologisch engagieren sollte. Die Erwartungen haben hier laut Studie gerade während der Coronakrise zugenommen. Dabei ergeben sich auch direkte Auswirkungen auf das Mitarbeiterengagement. Etwa 57 Prozent geben an, dass sie sich eher für Arbeitgeber einsetzen möchten, die sich an gemeinnützigen Initiativen beteiligen. Ebenfalls interessant: Die Wechselneigung fällt bei jenen Mitarbeitern doppelt so hoch aus, die den gesellschaftlichen Beitrag ihrer Firma als negativ beurteilen.

Weiterhin ist den Arbeitnehmern wichtig, in die CSR-Initiativen einbezogen zu werden. Etwa 54 Prozent wünschen sich, dabei von ihrem Arbeitgeber nach ihrer Meinung befragt zu werden. Doch nur 25 Prozent wurden laut Umfrageergebnis im Jahr vor der Befragung auch tatsächlich darauf angesprochen. Von denjenigen Mitarbeitern, die in Entscheidungsprozesse bezüglich der CSR eingebunden wurden, geben 84 Prozent an, auf ihre Tätigkeit für diesen Arbeitgeber stolz zu sein.

Fazit

Investitionen in die CSR stellen eine Möglichkeit dar, wie Unternehmen die Mitarbeiterbindung stärken können. Wer sozial verantwortlich auftritt und nachhaltig handelt, verbessert sein Image als Arbeitgeber und wirkt damit auf Bewerber attraktiver. Können sich die Mitarbeiter mit den Werten eines Unternehmens identifizieren, zeigen sie gegenüber ihrem Betrieb eine größere Verbundenheit und entwickeln Vertrauen. Und das tragen sie auch nach außen und können dabei helfen, zukünftige Mitarbeiter zu gewinnen. Daher ist es wenig verwunderlich, dass Unternehmen in der Kommunikation, im Personalmarketing und gerade bei ihren Aktivitäten in sozialen Netzwerken zunehmend auf Ambassador-Programme setzen. Eine konsequent entwickelte CSR-Strategie kann daher viel für die Mitarbeiterbindung leisten. Dennoch ist auch hier wieder die Bedürfnispyramide zu berücksichtigen. Faktoren wie eine angemessene Bezahlung oder die Sicherheit des Arbeitsplatzes wiegen natürlich immer noch schwerer. Sind diese Grundvoraussetzungen aber bereits erfüllt, sollte sich Ihre Firma der CSR zuwenden und hier weitere Potenziale für die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität heben.

Die Zukunft der CSR: Welche Trends werden die gesellschaftliche Verantwortung prägen?

Wie sieht die Zukunft der Corporate Social Responsibility aus und auf welche Veränderungen müssen sich Unternehmen einstellen? Mehr dazu in diesem Beitrag.

Jede unternehmerische Tätigkeit hat Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft. Sich diese bewusst zu machen und seine Handlungen nachhaltiger auszurichten, ist eine der großen Herausforderungen unserer Zeit. Entsprechende Fragestellungen werden unter dem Begriff der Corporate Social Responsibility (CSR) zusammengefasst. Deren Betrachtung ist heute wichtiger denn je, weil wirtschaftliches Handeln global verflochten stattfindet. Lieferketten erweisen sich gerade für größere Unternehmen als komplex und es gestaltet sich schwierig, allen sozialen, ökologischen und organisatorischen Anforderungen zusätzlich zu den rein wirtschaftlichen zu genügen. CSR ist daher kein Luxus mehr, sondern eine Notwendigkeit für Organisationen, die ihren geschäftlichen Erfolg in einem zunehmend schwierigen Umfeld absichern möchten.

Welche Bedeutung hat die Kreislaufwirtschaft für CSR?

Die soziale Verantwortung der Unternehmen und die Kreislaufwirtschaft sind gleichermaßen für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung von Bedeutung. Denn beide haben das Potenzial, die Nachhaltigkeit auf Organisationsebene zu stärken und damit eine dauerhafte und ganzheitliche Unternehmensentwicklung voranzutreiben. Zu den verschiedenen Maßnahmen der CSR gehören zum Beispiel eine faire Einkommensverteilung, die Etablierung einer mitarbeiterorientierten Unternehmenspolitik oder der sparsame Umgang mit natürlichen Ressourcen.



Die Frage ist also, welchen Beitrag Unternehmen zu einem nachhaltigen Wirtschaften leisten können. Zu den Kernprinzipien der Kreislaufwirtschaft wiederum gehört es, Abfälle und Verschmutzung zu vermeiden, die Lebensdauer von Materialien und Produkten zu maximieren und natürliche Systeme zu regenerieren. Es ist daher offensichtlich, dass gerade beim Umgang mit natürlichen Ressourcen Schnittpunkte zwischen CSR und der Kreislaufwirtschaft bestehen. Was folgt daraus? Setzt Ihr Betrieb sich für die Kreislaufwirtschaft ein und führt kreislaforientierte Produktions- und Entsorgungsprozesse ein, leistet es damit automatisch einen großen Beitrag für das CSR-Engagement.

Erweiterte Produzentenverantwortung

Dabei sind in der Kreislaufwirtschaft einige interessante Trends zu erkennen. Zu nennen



ist zum Beispiel die erweiterte Produzenten- oder Herstellerverantwortung (EPR). Vereinfacht gesagt sind Unternehmen zunehmend verantwortlich für die Entsorgung ihrer eigenen Produkte. Sie führen zum einen Recyclingprogramme ein, bauen Rücknahmesysteme auf und entwickeln Produkte, die von vornherein auf Langlebigkeit und eine einfache Reparatur ausgelegt sind. Zum anderen nutzen sie verstärkt die Möglichkeiten, welche die Digitalisierung für die Optimierung des Kreislaufs bietet.

Kreislaufwirtschaft und Daten

Hier spielen der Umgang mit Daten und moderne Technologien wie das Internet der Dinge (IoT) eine entscheidende Rolle. Die Hersteller erhalten damit die Möglichkeit, ihre Produkte während des Lebenszyklus besser nachzuverfolgen. Lieferketten lassen sich optimieren, Recyclingprozesse automatisieren und Abfälle

minimieren. Wer soziale Verantwortung übernehmen möchte, muss also die Systeme und Prozesse einrichten, die erforderlich sind, um das Potenzial seiner Daten im Sinne der Nachhaltigkeit voll auszuschöpfen. Daher ist eine Stärkung der CSR in der Regel auch mit entsprechenden Investitionen etwa in die IT-Infrastruktur verbunden.

Wie tragen nachhaltige Lieferketten zur Unternehmensverantwortung bei?

Zwischen der CSR und der Gestaltung nachhaltiger Lieferketten besteht ein enger Zusammenhang. Eine verantwortungsvolle Unternehmensführung beginnt damit, wie Sie Ihre Rohstoffe beschaffen und wie Sie die dafür erforderlichen Lieferketten aufbauen. Nachhaltige Lieferketten lassen sich als Kernbestandteil der CSR ansehen. Im Fokus stehen Fragen wie diese:

- Wie können wir Produkte und Materialien verantwortungsvoll beschaffen?
- Wie kann ich negative Auswirkungen auf die Umwelt und Menschen bzw. die Gesellschaft minimieren?
- Wie kann meine Organisation allen gesetzlichen Anforderungen entsprechen?

Der letzte Punkt erhält in Europa wegen des Lieferkettengesetzes natürlich ein besonderes Gewicht. Es verpflichtet Unternehmen dazu, entlang der gesamten Lieferkette hohe soziale und ökologische Standards einzuhalten. Bei Zulieferern und in deren Heimatländern soll es nicht zu Umweltzerstörung, Kinderarbeit oder Menschenrechtsverletzungen kommen. Der Gesetzgeber fordert ein hohes Maß an Transparenz und Risikominimierung. Es können daher Audits und Schulungen der Lieferanten erforderlich sein, um hier allen Anforderungen zu genügen. Daraus können ein hoher Verwaltungsaufwand und Kosten resultieren, gleichzeitig soll sich dadurch aber auch die Resilienz erhöhen lassen. Im Idealfall kann das Lieferkettengesetz dabei helfen, eine nachhaltigere und ethischere Unternehmenspraxis umzusetzen.

Herausforderungen einer nachhaltigen Lieferkette

Im Zusammenhang mit den Lieferketten sind eine ganze Reihe von Herausforderungen zu meistern. Ihr Unternehmen benötigt zum Beispiel tiefere Einblicke in die Lieferkette. Das gilt gerade für Sublieferanten und Zwischenhändler. Für eine höhere Transparenz und bessere Rückverfolgbarkeit können digitale Lieferkettenmanagement-Tools sorgen. Um Nachhaltigkeit zu gewährleisten, können auch Zertifizierungen wie Fair Trade oder FSC sowie Bio-Zertifikate nützlich sein. Zudem ist grundsätzlich eine engere Zusammenarbeit mit den Lieferanten erforderlich, als das bisher häufig der Fall war. Hier können neben Schulungen und dem Eingehen langfristiger Verträge auch finanzielle Unterstützungen sinnvoll sein.

Wie wirken sich nachhaltige Lieferketten auf die Kostenstruktur aus?

Es ist gerade in Hinblick auf nachhaltige Lieferketten ersichtlich, dass die Stärkung der CSR erhebliche Kosten verursachen kann. Der Vorteil besteht jedoch darin, dass Ihr Unternehmen damit seine Reputation verbessern und sich vom Wettbewerb abheben kann. Mit einer CSR-orientierten Lieferkette geht auch eine Risikominderung einher, weil Umweltskandale oder Menschenrechtsverletzungen Ihre Unternehmung nicht mehr so leicht schädigen können. Zudem beugen Sie Schwankungen in der Rohstoffversorgung vor.

Welche Rolle spielt die regenerative Landwirtschaft?

Wie kann ich die negativen Auswirkungen meiner geschäftlichen Aktivität auf die Umwelt begrenzen? Mit dieser Frage beschäftigen sich die CSR und die regenerative Landwirtschaft gleichermaßen. Die regenerative Landwirtschaft ist dabei nicht nur ein beliebiger weiterer Nachhaltigkeitsansatz. Sie zielt vielmehr darauf ab, Böden und Ökosysteme aktiv zu verbessern. Dabei kommen verschiedene Methoden zum Einsatz wie etwa der Humusaufbau oder die Bodenverbesserung. Ebenfalls wichtig sind die Förderung der Biodiversität und der Schutz des Wasserhaushalts. Wenn es Ihrem Unternehmen gelingt, die regenerative Landwirtschaft in die umfassendere CSR-Strategie zu integrieren, ergeben sich daraus vielfältige Vorteile. Diese sind zum einen ökologischer Natur:

- Nutzung nachhaltiger Rohstoffquellen: Wer sich von endlichen Ressourcen unabhängiger macht, gestaltet seine Lieferketten resilienter und verbessert deren Stabilität.
- Mehr Artenvielfalt: Zu den Anliegen der CSR gehört die Erhaltung der Ökosysteme bzw. deren Wiederherstellung. Erreichen lässt sich das zum Beispiel durch die Schaffung zusätzlicher Lebensräume für



Tiere. Hier ergeben sich Synergien mit der regenerativen Landwirtschaft, weil diese der Entstehung von Monokulturen entgegenwirkt.

- ➔ Besserer Klimaschutz: Maßnahmen der regenerativen Landwirtschaft wie etwa der Humusaufbau helfen bei der Bindung von Kohlenstoff im Boden. Damit können Unternehmen aktiv dazu beitragen, Treibhausgase zu reduzieren.

Neben diesen ökologischen Vorteilen sind auch soziale Verbesserungen zu betrachten. Dazu gehören zum Beispiel die Stärkung des Konsumentenvertrauens und der Markentreue. Wer ethische Praktiken unterstützt, kann Kunden eher zum Kauf seiner Produkte bewegen. Entscheidet sich Ihr Unternehmen für regenerativ agierende Landwirte, stellen Sie damit unter Beweis, dass Sie Verantwortung möglichst für die gesamte Wertschöpfungskette übernehmen und dass Sie ländliche Gemeinschaften und Regionen unterstützen möchten.

Zu den wirtschaftlichen Vorteilen der regenerativen Landwirtschaft gehören Verbesserungen auf der Kostenseite, weil Sie zum Beispiel weniger synthetische Dünger einkaufen müssen. Durch eine Optimierung der Bodenqualität lässt sich zudem eine längere Bodenfruchtbarkeit erreichen. Weiterhin können Sie

durch die Betonung der Nutzung regenerativer und nachhaltiger Quellen Ihr Image stärken, ein innovatives Unternehmen zu sein. Dadurch lassen sich eventuell ganz neue Käuferschichten erschließen, die für ökologische und soziale Fragen besonders sensibel sind.

Wie verhalten sich soziale Innovationen und unternehmerische Verantwortung zueinander?

Wenn sich ein Unternehmen im Bereich CSR einsetzt, strebt es aktiv gesellschaftliche Problemlösungen an. Die soziale Verantwortung wird als strategische Herausforderung verstanden, deren Bewältigung neue Ansätze erforderlich macht. Hier kommen die sogenannten sozialen Innovationen ins Spiel. Hierzu gehören alle Dienstleistungen, Produkte, Organisationsmodelle oder Ideen, die zur Bewältigung gesellschaftlicher Probleme einen Beitrag leisten können. An dieser Stelle ist eine Abgrenzung von den technischen Innovationen erforderlich, die Produkte, Dienstleistungen oder Werkzeuge mit neuen Funktionen umfassen. Die sozialen Innovationen zielen hingegen auf soziale Mehrwerte ab und sollen Positives für die Gemeinschaft bewirken. Doch wie kann das in der Praxis konkret aussehen? Das sind einige Beispiele für soziale Innovationen, mit deren Hilfe sich die CSR stärken lässt:

Im Idealfall machen Sie CSR zu einem Kernbestandteil Ihrer Unternehmenskultur. Dann fällt es leichter, mit dem gesellschaftlichen Wandel Schritt zu halten und eine verantwortungsvolle Unternehmensführung als Wettbewerbsvorteil auszugestalten.

→ **Soziale Inklusion:** Unternehmen können Bildungsprogramme aufsetzen und die berufliche Weiterentwicklung fördern, um benachteiligten Bevölkerungsgruppen einen besseren Zugang zu Wissen, Ressourcen und Technologien zu verschaffen. So könnten Sie zum Beispiel digitale Lernplattformen bereitstellen, um den Wissenstransfer und damit die Integration in den Arbeitsmarkt zu beschleunigen.

→ **Bessere Gesundheitsversorgung:** Zu den sozialen Innovationen gehört es auch, dass sich Unternehmen bemühen, das Wohlbefinden der Menschen zu verbessern. Als Beispiel dient hier der Einsatz mobiler Gesundheitsdienste in benachteiligten Regionen der Welt. Allgemein können Firmen sich dafür engagieren, den Zugang zu einer modernen Gesundheitsversorgung zu erleichtern.

→ **Förderung nachhaltiger Entwicklungspraktiken:** Unternehmen stärken das Bewusstsein für die Notwendigkeit des Umweltschutzes, indem sie entsprechende Initiativen unterstützen. Dazu gehören die Nutzung erneuerbarer Energiequellen oder die Reparatur und Aufbereitung gebrauchter Kleidung. Viele dieser Initiativen

zielen auch auf eine Förderung der oben bereits erwähnten Kreislaufwirtschaft ab.

Allgemein demonstrieren soziale Innovationen den Stakeholdern auf überzeugende Weise, dass ein Unternehmen Verantwortung übernehmen möchte. Wer sich mit den sozialen Werten seines Arbeitgebers identifizieren kann, zeigt auch eine geringere Wechselneigung, was in Hinblick auf die Fachkräftesicherung besonders wichtig ist.

Welche Trends und Technologien haben das Potenzial, CSR zu verändern?

Es bleibt jedem Unternehmen selbst überlassen, wie es seine CSR-Strategie umsetzt. Trends sind jedoch identifizierbar, wie Organisationen aktuell mit dieser Herausforderung umgehen. Eine überragende Rolle spielt hierbei wie in vielen anderen Bereichen auch die digitale Transformation. Grundsätzlich haben Betriebe mehr Möglichkeiten als je zuvor, große Datenmengen zu sammeln, zu analysieren und für den eigenen Geschäftserfolg nutzbar zu machen. Unternehmen können dank moderner Datenanalyse-Werkzeuge und der Künstlichen Intelligenz (KI) ihre CSR-Maßnahmen zunehmend besser planen und umsetzen und deren Effektivität messen:

→ **Reporting-Tools:** Wie geht Ihr Unternehmen mit Ressourcen um, etwa in Hinblick auf Emissionen und den Wasserverbrauch? Welche Erfolge konnten die bisherigen CSR-Initiativen bewirken? Dank digitaler Tools für die CSR-Berichterstattung können Sie Ihren Stakeholdern solche Informationen transparent vorlegen.

→ **Blockchain:** Einer der zentralen Aspekte der CSR ist die Rückverfolgbarkeit, etwa in Bezug auf die Lieferketten. Die Blockchain schafft hierfür die technologischen Voraussetzungen und macht Lieferketten transparenter und überprüfbar. Als Vorteil erweist sich hierbei auch die manipulationssichere Speicherung der Informationen.

→ **Vorhersageanalyse:** KI-gestützte prädikative Analysen helfen zum Beispiel dabei, Umweltrisiken besser abzuschätzen. Eine Stärkung der CSR in diesem Bereich bedeutet dann, negative Auswirkungen auf das Unternehmen und die Gesellschaft zu minimieren. Die Vorhersageanalyse eröffnet hier zumindest innerhalb gewisser Grenzen einen Blick in die Zukunft.

→ **Mitarbeiter-Engagement-Programme:** Organisationen können mit solchen Programmen erreichen, dass sich ihre Mitarbeiter stärker für soziale Projekte einsetzen. Dazu gehört auch die Teilnahme an Umweltinitiativen oder das Volunteering. Damit lässt sich das CSR-Bewusstsein der Belegschaft insgesamt stärken.

Wie entwickelt sich die Rolle der CSR in den kommenden Jahren weiter?

Es ist davon auszugehen, dass die Bedeutung der CSR in der Zukunft noch zunimmt und damit eine zentralere Rolle in der Strategie spielen sollte. Unternehmen sehen sich einem wachsenden Druck seitens ihrer Stakeholder ausgesetzt. Zu nennen sind hier neben Regierungen auch Kunden, Mitarbeiter und Investoren. CSR

soll nicht nur das Image aufbessern und eine reine Marketingmaßnahme bleiben. Vielmehr dürften die Betroffenen sie zunehmend als zentralen Bestandteil der Unternehmensführung ansehen. Das ist klar erkennbar an Entwicklungen wie dem Lieferkettengesetz. Es findet ein Wandel von einem freiwilligen Engagement für soziale Themen hin zu einer rechtlichen Verpflichtung statt. Das gilt gerade für große Unternehmen, weil für kleinere Firmen bisher noch Ausnahmeregelungen existieren. Doch es ist davon auszugehen, dass letztlich jede Form der unternehmerischen Tätigkeit davon betroffen sein dürfte. Fragestellungen bezüglich der Inklusion, Diversität und sozialen Gerechtigkeit dürften für alle stärker in den Vordergrund rücken. Niemand wird sich der Herausforderung entziehen können, Benachteiligungen in seinem Betrieb abzubauen und sein Geschäft noch konsequenter unter Berücksichtigung der Nachhaltigkeit und des Klimaschutzes auszurichten.

Fazit

Wer CSR bisher sozusagen als freiwillige Leistung angesehen hat, muss sich in den kommenden Jahren vermutlich deutlich umstellen. Verbraucher, Gesetzgeber und natürlich auch die eigenen Mitarbeiter sowie die Eigentümer üben zunehmend Druck aus und fordern, dass Unternehmen soziale Verantwortung übernehmen. Setzt Ihr Betrieb bereits auf die Kreislaufwirtschaft, richten Sie den Fokus auf soziale Innovationen und nachhaltige Handlungsweisen? Im Idealfall machen Sie CSR zu einem Kernbestandteil Ihrer Unternehmenskultur. Dann fällt es leichter, mit dem gesellschaftlichen Wandel Schritt zu halten und eine verantwortungsvolle Unternehmensführung als Wettbewerbsvorteil auszugestalten. Es ist davon auszugehen, dass dabei ein enger Zusammenhang mit der digitalen Transformation besteht. Denn viele Anforderungen an die CSR lassen sich nur erfüllen, wenn Sie auf zukunftsweisende Technologien setzen und Daten effizient verarbeiten können. So gelingt es Unternehmen am ehesten, die Bedürfnisse von Umwelt und Gesellschaft gleichermaßen zu erfüllen.

Bessere Anlageentscheidungen durch Künstliche Intelligenz?

Seitdem das Thema Künstliche Intelligenz (kurz: KI, engl.: Artificial Intelligence oder kurz: AI) auch in der breiteren Öffentlichkeit – teils sehr kontrovers – diskutiert wird, fragen sich viele, ob man mithilfe der KI nicht auch bessere Anlageentscheidungen und -ergebnisse erzielen kann.

Autor: Prof. Dr. Stefan May, Leiter Anlagestrategie und Produktentwicklung der Quirin Privatbank



Das Wichtigste in Kürze

- Künstliche Intelligenz (KI) hält auch bei der Geldanlage Einzug.
- Performance-Checks bei am Markt befindlichen KI-gesteuerten Fonds zeigen ernüchternde, aber letztlich erwartbare Ergebnisse.
- Auch KI bewirkt bei der Geldanlage keine Wunder.

Verbesserung von Anlageentscheidungen ...

Wenn damit gemeint ist, ob durch KI mehr Anlegerinnen und Anlegern dabei geholfen werden kann, klüger zu investieren, dann ist unsere Antwort auf diese Frage ein eindeutiges Ja. Es gibt eine umfangreiche wissenschaftliche Forschung darüber, wie Finanzmärkte funktionieren. Die daraus resultierenden Studienergebnisse wurden zu klaren Grundsätzen verdichtet, was vernünftige Anlageentscheidungen ausmacht und was nicht. Eine entsprechende KI hat direkten Zugriff auf all diese Forschungsergebnisse und kann sie allen Interessierten unmittelbar zur Verfügung stellen. Es besteht daher eine realistische Chance, dass in Zukunft tatsächlich auf Basis der durch KI bereitgestellten Erkenntnisse klügere Anlageentscheidungen getroffen werden. Selbst wenn dadurch Anlegerinnen und Anleger lediglich vor den größten Fehlern bei der Geldanlage bewahrt werden, ist schon viel gewonnen.

... versus Kursprognosen

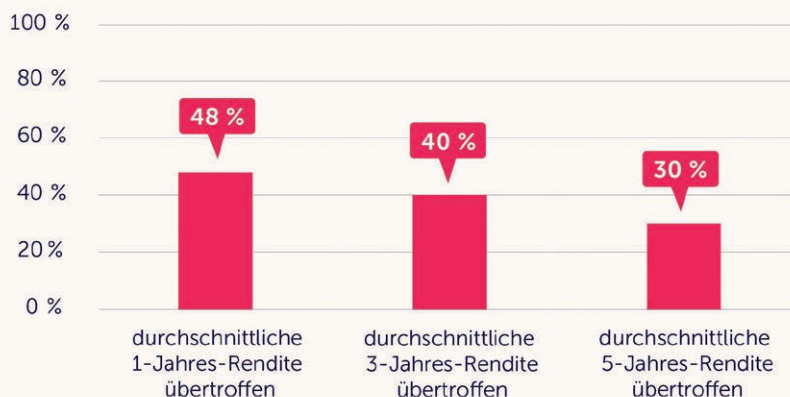
Vermutlich ist es aber nicht diese Art des Einsatzes von KI, die die meisten im Sinn haben, wenn sie Künstliche Intelligenz in Verbindung mit Geldanlage bringen. Stattdessen geht es fast immer – übrigens auch in vielen Diskussionen mit unseren Kundinnen und Kunden – um die Frage, ob man mittels KI nicht doch vielleicht in der Lage ist, die Aktien, die Finanzinstrumente oder die Anlagesegmente zu identifizieren, die zukünftig eine überdurchschnittlich hohe Wertentwicklung versprechen.

Wie regelmäßige Leserinnen und Leser unseres Logbuchs vielleicht schon vermuten werden, sind wir in dieser Hinsicht sehr skeptisch, und zwar vor allem aus zwei Gründen: Erstens gibt es bereits aktiv gemanagte Investmentfonds, die versuchen, ihre Wertentwicklung durch den Einsatz von KI zu steigern – bisher allerdings nur mit sehr mäßigem Erfolg. Laut einer Studie von Scope vom Juli dieses Jahres¹ hat es aus einer Gruppe von insgesamt 28 KI-gesteuerten Fonds nur ein Drittel bzw. die Hälfte dieser Fonds (je nach Betrachtungszeitraum) geschafft, die Durchschnittswerte ihrer Vergleichsfonds zu übertreffen (siehe nachfolgende Übersicht). Wohlgemerkt: Wir sprechen hier lediglich von der durchschnittlichen Wertentwicklung und nicht von der Performance der Top-Fondsprodukte aus der Vergleichsgruppe.

¹ Künstliche Intelligenz im Fondsgeschäft, Scope Fund Analysis, Berlin, Juli 2024. Die Scope Group ist der führende europäische Anbieter von unabhängigen Kreditratings, ESG-Analysen und Fondsresearch.

Wertentwicklung KI-gesteuerter Fonds kann bislang nicht überzeugen

Anteil KI-unterstützter Fonds mit überdurchschnittlicher Wertentwicklung



Stand: 30. Juni 2024

Das Analysehaus Scope vergleicht die Wertentwicklung von 28 stark KI-unterstützten Fonds mit der durchschnittlichen Wertentwicklung der jeweiligen Vergleichskategorie, um zu prüfen, ob die Anwendung von KI zu Überrenditen führen kann.

Quellen: Scope Fund Analysis, eigene Darstellung Quirin Privatbank AG

Ähnliche Quoten würden sich im Übrigen auch ergeben, wenn man die Erfolge einer per Zufallsgenerator zusammengestellten Gruppe von Fonds messen würde. Auch wenn der derzeit verfügbare Betrachtungszeitraum relativ kurz ist, die Anzahl der betrachteten Fonds zudem sehr überschaubar ist und die bislang erzielten Ergebnisse daher nur bedingt aussagekräftig sind, kann man doch als Resümee festhalten: Diejenigen Fonds, die bereits versuchen, mit Unterstützung von KI ihre Anlageentscheidungen bzw. -ergebnisse zu verbessern, sind damit bis dato nicht sonderlich erfolgreich. Zudem kann man die Tatsache, dass der Anteil erfolgreicher KI-Fonds mit zunehmender Anlagedauer deutlich unter die 50-%-Marke sinkt, durchaus als ein Indiz dafür werten, dass von der KI womöglich sogar systematische Fehlentscheidungen getroffen wurden.

Auch KI kämpft mit dem grundsätzlichen Problem jeder Kursprognose

Der bisherigen Argumentation lässt sich nun mit einer gewissen Berechtigung entgegenhalten, dass die beschriebenen (Nicht-)Erfolge von KI-Anwendungen bei der Geldanlage ja

nicht immer auf dem aktuellen Stand verharren müssen. Die Forschung schläft nicht und die Leistungsfähigkeit von KI-Anwendungen verbessert sich derzeit in einem rasanten Tempo, sodass es mithilfe der KI vielleicht doch irgendwann möglich sein wird, den Markt zu schlagen.

Warum wir trotz allen Fortschritts skeptisch bleiben, hat einen weiteren Grund, der mehr konzeptioneller und grundsätzlicher Natur ist. Um unsere Argumentation dazu deutlich zu machen, stellen wir uns eine imaginäre KI vor, die tatsächlich in der Lage ist, regelmäßig genau diejenigen Aktien zu selektieren, die sich in (naher) Zukunft überdurchschnittlich gut entwickeln werden.² Und lassen Sie uns des Weiteren überlegen, wozu sie dafür in der Lage sein müsste.

Zunächst müsste sie die Entwicklung des unternehmerischen Umfelds sämtlicher in Betracht kommender Aktien – wie Konkurrenzsituation, Branchenentwicklung, makroökonomisches Umfeld, technischer Fortschritt usw. – korrekt prognostizieren. Verkürzt gesagt: KI müsste die Entwicklungen sämtlicher Unternehmen korrekt antizipieren, was angesichts der ungeheuren Komplexität moderner Wirt-

² Hiermit ist nicht unbedingt gemeint, dass sich diese Aktien mit Sicherheit besser entwickeln müssen als der Rest. Eine höhere Wahrscheinlichkeit allein würde schon ausreichen, um in der Hinsicht die erfolgsversprechende Fähigkeit einer KI zu beweisen.

schaftssysteme und der verschiedenartigen (sich teils schnell ändernden) Einflussfaktoren bereits eine wahre Herkulesaufgabe wäre.

Doch damit nicht genug: „Ein gutes Unternehmen ist noch lange keine gute Aktie.“ Dieser alte Börsenspruch, den man der Investmentlegende Peter Lynch zuschreibt, verweist auf die zweite Herausforderung, die eine erfolgreiche KI zu bewältigen hätte: Sie müsste nämlich auch noch in der Lage sein, herauszufinden, ob und in welchem Umfang die positiv prognostizierten unternehmerischen Entwicklungen bereits im Kurs der entsprechenden Aktien vorweggenommen wurden. Denn nur Aktien derjenigen Unternehmen, bei denen das noch nicht bzw. noch nicht in vollem Umfang geschehen ist, kommen als zukünftige „Überflieger-Aktien“ überhaupt infrage. Um aber das zu leisten, müsste die KI in die Köpfe sämtlicher Kapitalmarktteilnehmer und -teilnehmerinnen schauen können. Das jedoch wird zumindest auf absehbare Zeit nicht (und hoffentlich auch niemals) der Fall sein.

Halten wir fest: Wenn es um die Auswahl von in der Zukunft erfolgreichen Aktien (oder anderen Finanzinstrumenten) geht, hat man es grundsätzlich mit zwei Prognoseebenen zu tun. Zum einen mit der Prognose der unternehmerischen Entwicklung einschließlich des entsprechenden Umfeldes und zum anderen mit der Prognose der Kursreaktion der Aktien auf die vorhergesehene Entwicklung.

Selbst wenn es einer KI gelingen sollte – wovon wir derzeit noch meilenweit entfernt sind –, Ersteres zu leisten, wird sie spätestens auf der zweiten Ebene scheitern: Die aggregierte Intelligenz des Marktes wird der Künstlichen Intelligenz eines Algorithmus stets eine Nasenlänge voraus sein ... mindestens.

Fazit

KI kann unserer Überzeugung nach dazu beitragen, Anlegerinnen und Anleger zu klügeren Investmententscheidungen zu verhelfen.

Heute und auch zukünftig dürfte KI allerdings daran scheitern, die „Kursraketen“ von morgen zu prognostizieren.

Die Wertentwicklung bereits am Markt befindlicher KI-gesteuerter Fonds zeigt: Die Anwendung von Künstlicher Intelligenz in Portfolios führt zumindest bisher nicht zu Überrenditen. Somit gilt bis auf Weiteres: Die aggregierte Intelligenz des Marktes ist der Künstlichen Intelligenz der Algorithmen überlegen.



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 mittelständischer

Unternehmen bei Finanzierungsmaßnahmen auf Eigen- und Fremdkapitalbasis (Kapitalmarktgeschäft). Die Quirin Privatbank hat ihren Hauptsitz in Berlin und betreut gegenwärtig rund 8 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



HSP[®]RECHT

BREMEN & DÜSSELDORF

HSP RECHT Würzburg & Partner mbB | Notar

Hochwertige und zuverlässige Rechtsberatung aus Bremen und Düsseldorf

Für Ihre Zukunft. Für Ihren Erfolg.

Hauptsitz Bremen

📍 **Villa Frese • Schwachhauser Heerstraße 59 • 28211 Bremen**

☎ **04 21. 16 76 40-20**

✉ **bremen@hsp-recht.de**

Anwaltliche Zweigstelle Bremen

📍 **Johann-Neudörffer-Straße 65 • 28355 Bremen**

☎ **04 21. 16 76 40-20**

✉ **bremen@hsp-recht.de**

Anwaltliche Zweigstelle Düsseldorf

📍 **Königsallee 19 • 40212 Düsseldorf**

☎ **02 11. 73 06 20-60**

✉ **duesseldorf@hsp-recht.de**

www.hsp-recht.de/bremen-duesseldorf



HSP STEUER[®]

BREMEN MITTE

Kanzleileitung



Dipl.-Jur.

Florian Würzburg, LL.M

Rechtsanwalt & Notar
Fachanwalt für Erbrecht, Fachanwalt für
Steuerrecht, Zertifizierter Testaments-
vollstrecker (AGT e.V.), Zertifizierter Berater
für Steuerstrafrecht (FernUni Hagen),
Zertifizierter Stiftungsberater (DSA)

☎ 0421 4089800

✉ florian.wuerzburg@hsp-steuer.de

**Carsten Schulz**

Steuerberater
Fachberater für Controlling und
Finanzwirtschaft (DStV e.V.)

☎ 0421 4089800

✉ bremen-mitte@hsp-steuer.de

Mitarbeitende

**Carolin Brink**

Assistenz der Kanzleileitung

☎ 0421 4089800

✉ carolin.brink@hsp-steuer.de

**Lena Rademacher**

Steuerfachangestellte

☎ 0421 4089800

✉ lena.rademacher@hsp-steuer.de

**Gabriele Müller**

Steuerassistentin

☎ 0421 4089800

✉ gabriele.mueller@hsp-steuer.de

**Erna Schäfer**

Steuerfachangestellte

☎ 0421 4089800

✉ erna.schaefer@hsp-steuer.de

**Jana Petersen**

Steuerfachangestellte

☎ 0421 4089800

✉ jana.petersen@hsp-steuer.de



Dipl.-Kffr. (FH)

Julia Würzburg

Senior Tax Consultant, Zert. Steuerberatungs-
assistentin in der (Zahn-)Ärztelberatung

☎ 0421 4089800

✉ julia.wuerzburg@hsp-steuer.de

**Lisa**

Kommunikationsleitung
in der Postzustellung

**Lucy**

Post-Empfang

**Pina**

Security

HSP RECHT[®]

BREMEN & DÜSSELDORF

Kanzleileitung



Dipl.-Jur.

Florian Würzburg, LL.M

Rechtsanwalt & Notar
Fachanwalt für Erbrecht, Fachanwalt für
Steuerrecht, Zertifizierter Testaments-
vollstrecker (AGT e.V.), Zertifizierter Berater
für Steuerstrafrecht (FernUni Hagen),
Zertifizierter Stiftungsberater (DSA)

☎ 0421 167640-20

✉ florian.wuerzburg@hsp-recht.de

**Carsten Schulz**

Steuerberater

☎ 0421 167640-20

✉ bremen@hsp-recht.de

**Thomas Schöning**

Rechtsanwalt & Notar a.D.

☎ 0421 167640-20

✉ bremen@hsp-recht.de

Mitarbeitende

**Carolin Brink**

Assistenz der Kanzleileitung

☎ 0421 167640-20

✉ carolin.brink@hsp-recht.de

**Sigrid Kock**

Notarfachangestellte

☎ 0421 167640-20

✉ sigrid.kock@hsp-recht.de

**Ifigenia Papalazaridou**

Rechtsanwalts- und Notarfachangestellte

☎ 0421 167640-20

✉ ifigenia.papalazaridou@hsp-recht.de

**Sarah Peters**

Rechtsanwalts- und Notarfachangestellte

☎ 0421 167640-20

✉ sarah.peters@hsp-recht.de

**Lino Dotsikas**

Sachbearbeiter, stud.jur.

☎ 0421 167640-20

✉ bremen@hsp-recht.de

**Funda Alarcin**

Rechtsanwaltsfachangestellte

☎ 0421 167640-20

✉ funda.alarcin@hsp-recht.de

**Marvin Frank**

Auszubildender zum Rechtsanwalts- und
Notarfachangestellten

☎ 0421 167640-20

✉ marvin.frank@hsp-recht.de

**Leni-Marie**

Feelgood-Managerin

**Captain**

Sicherheitsmitarbeiter

HSP_oONLINE®



**Flexibel.
Unkompliziert.
Sicher.**

— Die digitale Steuerkanzlei

Digitalisierung clever meistern: Mit unserer modernen Plattform HSP_oONLINE® bieten wir Ihnen eine komfortable Kommunikation und Zusammenarbeit. So wird der Austausch von Dokumenten und Informationen zum Vergnügen. Nutzen auch Sie die Vorteile.

Sprechen Sie uns an, wir präsentieren Ihnen gerne die Vorteile von HSP_oONLINE®.



Erfahren Sie mehr unter 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