



## Klar im Kopf – stark im Betrieb

Stress kostet Unternehmen bares Geld – durch Fehlzeiten, geringere Produktivität und hohe Fluktuation. Doch wie gelingt ein gesunder Arbeitsalltag, der wirtschaftlich überzeugt? Erfahren Sie praxisnah und kompakt, wie Betriebe mentale Gesundheit fördern, Stressbelastungen effektiv vorbeugen und dabei messbare Gewinne erzielen. Denn gelassene Teams sind nicht nur glücklicher, sondern auch erfolgreicher.

Seite 6

### Mentale Gesundheit



**Einfach wirksam: niedrigschwellige Maßnahmen für weniger Stress und mehr Zufriedenheit im Betrieb**

Seite 14



**Stressprävention rechnet sich: Warum sich Investitionen in mentale Gesundheit für Unternehmen auszahlen**

Seite 20



**Jüngstes Börsengeschehen – aktives Management einmal mehr entlarvt**

Seite 26

# HSP STEUER®

HANNOVER

HSP STEUER Henniges Schulz & Partner  
Steuerberatungsgesellschaft mbB

## 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.

📍 Gehägestr. 20 Q  
30655 Hannover

☎ 0511. 399 64-0

✉ hannover@hsp-steuer.de

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





## Liebe Leserschaft,

Stress gehört zum Berufsleben dazu, heißt es oft. Doch wenn Stress zum Dauerzustand wird, gefährdet er nicht nur die Gesundheit, sondern auch die Wirtschaftlichkeit Ihres Unternehmens. Investitionen in die mentale Stärke der Beschäftigten wirken dagegen langfristig und nachhaltig – messbar in sinkenden Fehlzeiten, höherer Motivation und geringerer Fluktuation.

Lesen Sie, wie erfolgreiche Unternehmen Stressprävention konkret umsetzen und welche wirtschaftlichen Vorteile sich daraus ergeben. Ob digitale Check-ins, Coaching-Angebote oder Frühwarnsysteme: Alle Maßnahmen haben eins gemeinsam – sie rechnen sich.

Denn wer in Gesundheit investiert, sichert nicht nur ein gesundes Arbeitsklima, sondern stärkt zugleich die wichtigste Ressource im Wettbewerb: motivierte, zufriedene Mitarbeitende.

Wir wünschen Ihnen ein informatives Lesevergnügen.

Herzlichst  
HSP STEUER Hannover



*S. Henniges*

Dipl.-Kauffrau

**Silke Henniges**

Geschäftsführende Partnerin  
Steuerberaterin



*Carsten Schulz*

**Carsten Schulz**

Geschäftsführender Partner  
Steuerberater



*I. Ansoerge*

Dipl.-Finanzwirtin (FH)

**Ina Ansoerge**

Geschäftsführende Partnerin  
Steuerberaterin



*Michael Baskow*

**Michael Baskow**

Geschäftsführender Partner  
Steuerberater



*Daniel Ergezinger*

**Daniel Ergezinger**

Geschäftsführender Partner  
Steuerberater

# HSP STEUER®

## HANNOVER

HSP STEUER Henniges, Schulz & Partner  
Steuerberatungsgesellschaft 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/hannover](http://www.hsp-steuer.de/hannover)



# Inhaltsverzeichnis

Stress rechtzeitig erkennen: Wie Frühwarnsysteme Betrieben helfen, gesund zu bleiben	6
Einfach wirksam: niedrigschwellige Maßnahmen für weniger Stress und mehr Zufriedenheit im Betrieb	14
Stressprävention rechnet sich: Warum sich Investitionen in mentale Gesundheit für Unternehmen auszahlen	20
Jüngstes Börsengeschehen – aktives Management einmal mehr entlarvt	26
HSP intern	29

## Steuertermine

### Oktober

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

### November

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

**17.11.** – Gewerbesteuer, Grundsteuer

### Dezember

**10.12.** – 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](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.





## Stress rechtzeitig erkennen: Wie Frühwarnsysteme Betrieben helfen, gesund zu bleiben

Frühwarnsysteme unterstützen Führungskräfte, Stressbelastungen im Betrieb frühzeitig zu erkennen und gezielt vorzubeugen – praxisnahe Indikatoren, konkrete Maßnahmen und Wege zu einer achtsamen Unternehmenskultur, die Überlastungen effektiv reduzieren.



## Wer Stressbelastungen im Team früh erkennt, kann gezielt gegensteuern – etwa durch Arbeitsentlastung, bessere Organisation oder Unterstützungsangebote für Betroffene. So lassen sich Leistungseinbußen und Krankheitsausfälle reduzieren.

**J**asmin gilt in ihrem Unternehmen seit Jahren als zuverlässige und engagierte Mitarbeiterin. Umso mehr fällt ihrer Führungskraft in letzter Zeit auf, dass Jasmin häufiger Fehler macht, still und zurückgezogen wirkt und sogar gelegentlich zu spät kommt – völlig untypisch für sie. Solche Veränderungen im Verhalten sind keine Zufälle: Sie können wichtige Frühwarnsignale für eine Überlastung oder einen drohenden Burn-out sein. Im betrieblichen Alltag gehen solche Warnzeichen jedoch oft unter. Gerade deshalb ist es für Geschäftsleitung und Führungskräfte entscheidend, Indikatoren für Stressbelastung im Betrieb frühzeitig zu erkennen und darauf zu reagieren.

Stress am Arbeitsplatz ist weit verbreitet. Studien zeigen, dass psychische Erkrankungen und stressbedingte Ausfälle in den letzten Jahrzehnten stark zugenommen haben. So hat sich etwa die Zahl der Fehltage aufgrund psychischer Erkrankungen in den vergangenen 20 Jahren mehr als verdreifacht. Die Folgen sind gravierend: Betroffene Beschäftigte fallen oft lange aus, was nicht nur persönliches Leid bedeutet, sondern auch dem Unternehmen schadet. Trotz dieser Fakten wird in vielen Betrieben ungern offen über psychische Belastungen gesprochen – das Thema ist häufig noch ein Tabu. Dabei ist gerade die Arbeit selbst laut

Umfragen einer der größten Stressfaktoren. Es kann letztlich alle treffen, wenn zu beruflichem Druck noch private Belastungen hinzukommen und das sprichwörtliche Fass zum Überlaufen bringen.

Die gute Nachricht: Wenn Warnsignale rechtzeitig wahrgenommen werden, lassen sich schlimmere Folgen meistens abwenden. Frühwarnsysteme gegen Stress am Arbeitsplatz zielen darauf ab, Belastungen früh zu identifizieren und gegenzusteuern, bevor Beschäftigte ernsthaft erkranken oder ausbrennen. Im Folgenden erfahren Sie, welche Anzeichen auf eine hohe Stressbelastung in Ihrem Betrieb hindeuten können und wie Sie eine Kultur der Achtsamkeit etablieren, um Stressprobleme frühzeitig zu erkennen.

### Warum Stress früh erkennen?

Stress gehört in gewissem Maß zum Arbeitsleben dazu und kann kurzfristig sogar die Leistung steigern. Doch ein andauernd hoher Stresspegel wirkt sich negativ auf Gesundheit, Motivation und Produktivität aus. Für Unternehmen bedeutet dies: steigende Fehlzeiten, sinkende Qualität der Arbeit und im schlimmsten Fall der Verlust wertvoller Fachkräfte durch Kündigungen oder Burn-out. Frühwarnsysteme helfen, diese Entwicklungen gar nicht erst eintreten zu lassen. Wer Stressbelastungen im

Team früh erkennt, kann gezielt gegensteuern – etwa durch Arbeitsentlastung, bessere Organisation oder Unterstützungsangebote für Betroffene. So lassen sich Leistungseinbußen und Krankheitsausfälle reduzieren.

Zudem zeigt die Erfahrung: Beschäftigte, deren Warnsignale ernst genommen werden, fühlen sich wertgeschätzt und unterstützt. Das verbessert das Betriebsklima und stärkt die Loyalität zum Arbeitgeber. Umgekehrt kann das Ignorieren von Stressanzeichen ein Klima begünstigen, in dem Probleme sich verschlimmern. Eine offene, präventive Kultur zahlt sich daher aus – menschlich und wirtschaftlich.

### Typische Indikatoren für Stressbelastung

Woran lässt sich feststellen, ob die Belegschaft oder einzelne Mitarbeitende unter zu großem Stress stehen? Es gibt eine Reihe von typischen Indikatoren, die als „Frühwarnzeichen“ dienen können. Oft zeigen sich diese auf verschiede-

nen Ebenen – in Veränderungen des Arbeitsverhaltens, der Stimmung, der Gesundheit und sogar in Kennzahlen des Unternehmens. Im Folgenden sind wichtige Anzeichen zusammengestellt. Sie sollten immer im Gesamtzusammenhang betrachtet werden: Jedes Signal für sich genommen mag noch harmlos sein, doch häufen sich mehrere davon über einen längeren Zeitraum, ist Handlungsbedarf gegeben.

→ **Leistung und Konzentration:** Einer der ersten Hinweise auf Überlastung kann ein Nachlassen der Arbeitsleistung sein. Betroffene sind oft „nicht bei der Sache“. Konzentrationsschwierigkeiten und Vergesslichkeit nehmen zu, es passieren vermehrt Flüchtigkeitsfehler oder die Fehlerquote steigt allgemein. Manche Beschäftigte wirken plötzlich unsicher und fragen selbstverständliche Aufgaben nach, obwohl sie diese früher routiniert



## Es gibt eine Reihe von typischen Indikatoren, die als „Frühwarnzeichen“ dienen können. Oft zeigen sich diese auf verschiedenen Ebenen – in Veränderungen des Arbeitsverhaltens, der Stimmung, der Gesundheit und sogar in Kennzahlen des Unternehmens.

beherrschten. Auch Leistungsabfall oder starke Leistungsschwankungen im Vergleich zum üblichen Niveau können auftreten. Ein weiteres Warnsignal ist übertriebener Perfektionismus: Wenn jemand Aufgaben immer wieder kontrolliert oder ungewöhnlich viel Zeit für Routinearbeiten benötigt, könnte dahinter die Angst stehen, Fehler zu machen – ein Anzeichen für hohen inneren Druck.

→ **Arbeitsverhalten und Disziplin:** Veränderungen im Arbeitsverhalten sind ebenfalls wichtige Indikatoren. Beispielsweise nehmen gestresste Personen häufiger unmotivierte Pausen, verlassen öfter den Arbeitsplatz oder ziehen sich aus Meetings zurück. Das Durchhaltevermögen sinkt spürbar – Betroffene wirken erschöpft und machen schneller schlapp. Auch Unpünktlichkeit kann ein Signal sein: Wer immer später zur Arbeit kommt oder häufig zu spät aus der Pause zurückkehrt, hat möglicherweise Anlaufschwierigkeiten aufgrund mentaler Erschöpfung. Ebenso alarmierend sind vermehrte kurzfristige Fehlzeiten oder „kranke“ Tage. Wenn Krankmeldungen zunehmen, vor allem immer montags oder freitags, könnte dies mit erhöhter Stressbelastung zusammen-

hängen. Generell gilt: Hält sich jemand nicht mehr an Termine und lässt Aufgaben unerledigt liegen oder schiebt sie ständig auf („Aufschieberitis“), ist Aufmerksamkeit geboten. Solche Disziplinveränderungen fallen im Team oft rasch auf.

→ **Sozialverhalten und Stimmung:** Stress beeinflusst auch das zwischenmenschliche Verhalten. Ein mögliches Frühwarnzeichen ist, wenn eine sonst umgängliche Person gereizt, launisch oder aggressiv reagiert. Die Toleranz für Kritik sinkt – Betroffene sind plötzlich überempfindlich und fühlen sich durch Kleinigkeiten angegriffen. Auch sozialer Rückzug ist typisch: Gestresste Mitarbeitende meiden informelle Gespräche, nehmen nicht mehr an gemeinsamen Mittagspausen oder Feierabendrunden teil und isolieren sich zunehmend. Die Kollegenschaft spürt oft, dass „etwas nicht stimmt“, wenn jemand ungewöhnlich still, niedergeschlagen oder gedanklich abwesend wirkt. Manchmal kippt auch die Wahrnehmung: Stark gestresste Personen neigen zu Misstrauen und Negativität, sie interpretieren neutrale Aussagen schnell als Kritik oder unterstellen anderen böse Absichten. Wenn im Team jemand anfängt, nur noch zu schimpfen,

anderen Vorwürfe zu machen oder nur das Schlechte zu sehen, kann auch das ein Hinweis sein, dass die Stressgrenze erreicht ist.

→ **Körperliche Anzeichen:** Körper und Psyche hängen eng zusammen – dauerhafter Stress hinterlässt daher oft auch körperliche Spuren. Achten Sie auf Beschäftigte, die über anhaltende Erschöpfung klagen oder ständig müde wirken. Auch auffallende Unruhe, Nervosität oder Zittern können Stresssymptome sein. Typisch ist zudem eine Häufung von gesundheitlichen Beschwerden ohne klare organische Ursache: Kopfschmerzen, Migräneanfälle, Magen-Darm-Probleme oder Rückenschmerzen werden in stressigen Phasen häufiger berichtet. Manche reagieren auf Überlastung mit sogenannten vegetativen Symptomen wie Schwindelgefühlen oder Schlafstörungen. Wenn jemand regelmäßig berichtet, nachts kaum zu schlafen oder morgens völlig gerädert aufzuwachen, sollten Sie hellhörig werden. Ebenso können vermehrte Infekte oder eine allgemeine Abnahme der Immunabwehr (ständige Erkältungen usw.) darauf hindeuten, dass der Organismus durch chronischen Stress geschwächt ist.

→ **Organisatorische Kennzahlen:** Neben den individuellen Signalen gibt es auch auf Betriebsebene Kennzahlen, die als Stress-Barometer dienen. Ein deutlicher Anstieg der Fehlzeiten im gesamten Team oder Unternehmen ist zum Beispiel ein Alarm-signal. Wenn immer mehr Beschäftigte krankheitsbedingt ausfallen – insbesondere mit Diagnosen wie „Erschöpfung“ oder unspezifischen Beschwerden – sollte die Führungsriege genau hinschauen. Auch eine wachsende Fluktuationsrate kann auf eine ungesunde Stresskultur hindeuten: Kündigen Beschäftigte vermehrt von sich aus, steckt nicht selten Überlastung oder Unzufriedenheit mit den Ar-

beitsbedingungen dahinter. Ebenso ist die Qualität der Arbeit ein Spiegel des Wohlbefindens: Häufen sich Produktionsfehler, Reklamationen oder Kundenbeschwerden, kann dies an übermüdeten, gestressten Teams liegen, denen immer mehr Fehler unterlaufen. Nicht zuletzt lohnt ein Blick auf die Unfallstatistik: Stress und Überforderung führen zu Unachtsamkeit, was die Wahrscheinlichkeit von Arbeitsunfällen erhöht. Wenn die Unfallzahlen steigen, könnte also ebenfalls eine Überlastungssituation im Betrieb bestehen. All diese Indikatoren sollten regelmäßig ausgewertet werden. Treten Abweichungen vom Normalwert auf, heißt es: Ursachen erforschen – möglicherweise liegen stressbedingte Probleme zugrunde.

### Frühwarnsysteme im Unternehmensalltag verankern

Die genannten Anzeichen zu kennen, ist der erste Schritt. Doch wie lässt sich daraus ein konkretes Frühwarnsystem im Betrieb entwickeln? Hier kommt es vor allem auf Sensibilisierung und feste Prozesse an. Ein bewährter Ansatz ist die Schulung der Führungskräfte. Sie stehen in direktem Kontakt mit den Teams und bemerken Veränderungen meist zuerst. Deshalb sollten Führungskräfte darin trainiert werden, Warnsignale bei ihren Mitarbeitenden wahrzunehmen – und zwar sowohl offensichtliche wie häufige Fehlzeiten als auch subtilere wie Verhaltensänderungen. In manchen Unternehmen gibt es bereits spezielle Weiterbildungen oder Leitfäden zur mentalen Gesundheit, die genau dieses Wissen vermitteln. So hat zum Beispiel ein großer deutscher Automobilzulieferer eine Betriebsvereinbarung zur psychischen Gesundheit abgeschlossen und alle Führungskräfte im Erkennen früher Warnzeichen geschult. Das Ergebnis: Es entstand eine neue Sensibilität für das Thema und Probleme werden nun viel früher offen angesprochen, anstatt totgeschwiegen zu werden.

Neben dem menschlichen Blick können auch systematische Methoden hilfreich sein.



Viele Betriebe führen regelmäßige Beschäftigtenbefragungen oder anonyme Stimmungsbarmeter durch. Diese geben Aufschluss darüber, wo Belastungsschwerpunkte liegen. Falls in solchen Befragungen beispielsweise viele Beschäftigte angeben, sich gestresst oder schlecht erholt zu fühlen, ist das ein klarer Auftrag, genauer hinzusehen. In Deutschland ist zudem die **Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung** seit einigen Jahren gesetzlich vorgeschrieben. Dabei werden die Arbeitsbedingungen hinsichtlich Stressfaktoren analysiert, etwa durch Fragebögen oder Workshops. Solch eine Gefährdungsbeurteilung kann als Frühwarnsystem dienen, wenn sie nicht nur als Pflichtübung verstanden, sondern wirklich gelebt wird. Wichtig ist, die Ergebnisse ernst zu nehmen: Zeigen sich Auffälligkeiten – etwa eine bestimmte Abteilung meldet hohe Belastung durch Zeitdruck –, sollten unmittelbar Gegenmaßnahmen geplant werden.

Ein weiterer Baustein ist die betriebliche Gesundheitsförderung. Wer vorbeugend in die mentale Gesundheit investiert, schafft gleichzeitig Strukturen, die früh warnen. Dazu zählt zum Beispiel das Angebot von Stressbewältigungskursen, Coachings oder einer anonymen Beratungsstelle für Beschäftigte (Employee Assistance Program). Beschäftigte, die solche Angebote wahrnehmen, tun dies oft, weil sie ihre Belastung selbst schon spüren. Die Nutzungsrate solcher Programme kann daher ebenfalls ein Indikator sein: Wenn plötzlich deutlich mehr Mitarbeitende die psychologische Beratungsstelle kontaktieren, ist das ein Zeichen, dass im Unternehmen etwas im Argen liegt. Auch die moderne Technik hält neue Möglichkeiten bereit. Gesundheits-Apps und Wearables etwa können individuelle Stressindikatoren messen – vom Schlafmuster über den Puls bis zur Aktivität. Einige Krankenkassen haben Pilotprojekte gestartet, bei denen ein „Mental



Health Score“ aus solchen Daten ermittelt wird, um frühzeitig auf eine psychische Überlastung hinzuweisen. Natürlich muss der Einsatz solcher Tools datenschutzkonform und freiwillig sein. Doch in Zukunft könnten aggregierte, anonymisierte Daten aus Fitnesstrackern vielleicht auch Trends in der Belegschaft aufzeigen – zum Beispiel wenn viele Beschäftigte dauerhaft unter Schlafmangel leiden. Das ersetzt keinesfalls das menschliche Gespräch, kann aber zusätzliche Einblicke bieten.

### **Ansprechen und handeln**

Ein Frühwarnsystem nützt nur, wenn den Signalen auch Taten folgen. Das heißt: Führungskräfte sollten nicht zögern, das Gespräch zu suchen, sobald ihnen ungewöhnliche Veränderungen an einem Teammitglied auffallen. Wichtig dabei ist Einfühlungsvermögen und

Respekt. Niemandem ist geholfen, wenn die Führungskraft der betroffenen Person Vorwürfe macht (z. B. „In letzter Zeit sind Sie so unmotiviert“). Besser ist es, sachlich und zugleich verständnisvoll zu schildern, was beobachtet wurde: „Mir ist aufgefallen, dass Sie in den letzten Wochen häufiger Fehler machen und sich aus den Teambesprechungen zurückziehen. Ich mache mir Sorgen – stimmt bei Ihnen alles?“ Solche Worte signalisieren der Person, dass ihr Wohlergehen wichtig ist. Oft sind sich Betroffene selbst gar nicht bewusst, wie sehr ihre Probleme schon nach außen wirken. Das offene Gespräch kann ihnen helfen, die eigene Situation zu erkennen und eher bereit zu sein, Hilfe anzunehmen.

Als Führungskraft müssen Sie keine Therapie durchführen. Es geht nicht darum, eine Diagnose zu stellen, sondern Unterstützung



anzubieten. Je nach Unternehmensgröße und Ressourcen können konkrete Hilfsangebote vermittelt werden: etwa der Verweis auf die schon erwähnte Beratungsstelle, auf ein vertrauliches Coaching oder – falls vorhanden – auf das interne Gesundheitsmanagement. Auch einfache Entlastungen im Arbeitsalltag können viel bewirken. Vielleicht lässt sich die Aufgabenverteilung im Team vorübergehend anpassen, Überstunden abbauen oder eine flexible Homeoffice-Lösung finden, bis die betroffene Person wieder stabiler ist. Solche Maßnahmen zeigen, dass das Unternehmen hinter seinen Leuten steht.

Wichtig ist, gemeinsam mit der betroffenen Person zu besprechen, was sie selbst tun kann. Selbstfürsorge und professionelle Hilfe von außen (ärztliche bzw. therapeutische Unterstützung) sollten ermutigt, aber nicht erzwungen

werden. Manchmal hilft schon das offene Ohr und die Rückendeckung durch die Führungskraft, um den Teufelskreis zu durchbrechen.

Nicht zuletzt dürfen Unternehmen die Belastung der Führungskräfte selbst nicht außer Acht lassen. Auch Führungskräfte können ausbrennen. Ein gutes Frühwarnsystem bezieht daher alle Hierarchieebenen ein. Vorgesetzte sollten Unterstützung erhalten (etwa durch Coaching oder realistische Zielvorgaben von oben), damit sie nicht aus eigenem Druck heraus ein stressförderndes Klima schaffen.

### Fazit

Stressbelastung im Betrieb frühzeitig zu erkennen, ist heute wichtiger denn je. Angesichts steigender psychischer Beanspruchung in der Arbeitswelt lohnt es sich für Unternehmen, auf Prävention und Achtsamkeit zu setzen. Frühwarnsysteme helfen, Warnsignale nicht zu übersehen – das können der geschulte Blick der Führungskräfte, klare Prozesse, Befragungen oder Gesundheitsangebote sein. Entscheidend ist eine Unternehmenskultur, die Offenheit fördert: Wenn es kein Tabu mehr ist, über Überlastung zu sprechen, können Probleme an der Wurzel gepackt werden.

Für Betriebe und ihre Führungskräfte bedeutet das, aktiv den Stressanzeichen im Arbeitsalltag Beachtung zu schenken. Die Investition in solche präventiven Maßnahmen zahlt sich aus. Die fiktive Mitarbeiterin Jasmin aus der Einleitung etwa konnte, nachdem ihre Führungskraft das Gespräch mit ihr suchte, gemeinsam Lösungen finden – von einer Umverteilung einiger Aufgaben bis hin zu einem Trainingskurs für Zeitmanagement. Heute geht es ihr wieder besser und sie ist dem Unternehmen dankbar für das Verständnis.

Dieses Beispiel steht sinnbildlich für viele Fälle: Wird auf Frühwarnsignale reagiert, lassen sich Burn-outs und langfristige Ausfälle oft vermeiden. Stattdessen bleiben die Mitarbeitenden gesund, motiviert und dem Betrieb erhalten. Ein Frühwarnsystem für Stressbelastung ist somit kein Luxus, sondern ein essenzieller Bestandteil moderner Unternehmenskultur – zum Wohle der Beschäftigten und des Betriebserfolgs gleichermaßen.

# Einfach wirksam: niedrigschwellige Maßnahmen für weniger Stress und mehr Zufriedenheit im Betrieb

Niedrigschwellige Maßnahmen wie digitale Check-ins, Micro-Learning und flexible Coaching-Angebote helfen kleinen und mittleren Unternehmen, Stress effektiv zu reduzieren und eine gesunde Arbeitskultur zu fördern – ohne große Hürden und mit sichtbaren Ergebnissen.

**Einfacher Zugang, große Wirkung:** Niedrigschwellige Maßnahmen sind Angebote und Instrumente, die bewusst so gestaltet werden, dass sie ohne große Hürden genutzt werden können. Ob im Unternehmen, in Bildungsprojekten oder in der Personalentwicklung – solche niedrigschwelligen Angebote senken Barrieren, **fördern die Beteiligung** und erreichen mehr Menschen. Sie zeichnen sich durch unkomplizierte Umsetzung, Flexibilität und meist auch digitale Unterstützung aus. Dadurch können sie bereits **frühzeitig** Wirkung zeigen und Probleme adressieren, bevor sie sich verfestigen.

Im Folgenden wird ein **Spektrum an niedrigschwelligen Maßnahmen** vorgestellt – angefangen beim digitalen Check-in als kurzem Stimmungsbarometer bis hin zum umfangreicheren Coaching-Pool. Diese Beispiele zeigen, dass schon kleine Interventionen mit **einfachen Zugängen** einen großen Unterschied in Motivation, Wohlbefinden und Entwicklung bewirken können.

## Digitale Check-ins: kurze Impulse mit großer Wirkung

Moderne Technologien ermöglichen es, regelmäßige Check-ins im Arbeits- oder Lernalltag mühelos einzubauen. Ein digitaler Check-in ist ein **kurzer, strukturierter Impuls**, bei dem Teilnehmende oder Beschäftigte z. B. einmal pro Woche kurz Rückmeldung geben. Oft geschieht dies über eine App oder eine einfache Online-Umfrage mit ein paar gezielten Fragen.

**Beispiel Stimmungsbarometer:** Viele Unternehmen setzen heute auf wöchentliche Puls-

befragungen – kleine Stimmungskurven, bei denen Beschäftigte per Klick angeben, wie zufrieden oder gestresst sie sich fühlen. Anders als herkömmliche jährliche Teambefragungen liefern diese Mikro-Umfragen **zeitnahe Einblicke**. Trends werden früh erkennbar: Sinkt die Stimmung über mehrere Wochen, können Führungskräfte rechtzeitig nachfragen oder gegensteuern. Der große Vorteil liegt in der **Niedrigschwelligkeit**: Ein solches Feedback dauert nur wenige Sekunden, kann anonym erfolgen und wird regelmäßig abgefragt. Beschäftigte brauchen kein langes Formular auszufüllen und scheuen sich weniger, ehrliches Feedback zu geben – die Hemmschwelle sinkt.

Solche digitalen Check-ins lassen sich vielfältig gestalten. Zum Beispiel kann der Check-in Teil des **Team-Rituals** sein: Zum Wochenbeginn teilen alle kurz per Smartphone ihre aktuelle Gefühlslage oder Prioritäten mit. Oder am Ende einer Projektphase gibt eine Mini-Umfrage Aufschluss darüber, was gut lief und wo es hakte. Wichtig ist, dass die Nutzung freiwillig und einfach bleibt. **Keine komplizierten Log-ins, kein Zeitaufwand von mehr als ein, zwei Minuten** – dann werden Check-ins als positive Routine angenommen.

Die Wirkung dieser kleinen Impulse ist **nicht zu unterschätzen**: Sie schaffen eine Kultur der offenen Kommunikation. Führungskräfte erhalten laufend ein Stimmungsbild und zeigen durch ihr Interesse Wertschätzung. Teams entwickeln ein besseres Gespür füreinander – so werden Anzeichen früh erkannt, wenn jemand Unterstützung braucht oder wenn die





Arbeitsbelastung ungleich verteilt ist. Insgesamt tragen digitale Check-ins so zu höherer Zufriedenheit und einem besseren **Wir-Gefühl** im Team bei.

### **Informations- und Lernangebote auf Abruf**

Niedrigschwellige Maßnahmen setzen oft darauf, Wissen und Hilfe genau dann bereitzustellen, wenn **Bedarf** entsteht – und zwar ohne große Vorplanung. Digitale Plattformen und On-Demand-Angebote spielen hier eine wichtige Rolle.

Ein typisches Beispiel sind **Micro-Learning** und Wissensdatenbanken: Anstatt lange Schulungen im Voraus zu planen, stellen Unternehmen kurze Lernhappen und Tutorials online zur Verfügung. Beschäftigte können sie **bei Bedarf** abrufen – genau in dem Moment, in

dem eine Frage auftaucht oder eine neue Aufgabe ansteht. Diese Form der Weiterbildung ist nicht nur flexibel, sondern nimmt auch den Leistungsdruck: Alle können im eigenen Tempo lernen, ohne offiziell einen Kurs besuchen zu müssen. Die niedrige Hürde motiviert dazu, öfter neue Themen auszuprobieren.

Ebenso hilfreich sind **digitale Wissensbibliotheken** oder FAQ-Seiten im Intranet. Finden Beschäftigte dort schnell Antworten auf Alltagsprobleme oder Prozesse, müssen sie nicht lange nach Hilfe suchen. Auch dies ist eine niedrigschwellige Unterstützung: unkompliziert, jederzeit zugänglich, **ohne dass direkte Rückfragen oder umständliche Anträge nötig sind**. Gerade wer vielleicht unsicher ist, will oft zunächst anonym nachlesen können – eine gut strukturierte Info-Plattform ermöglicht genau das.

Neben Lerninhalten können auch **Gesundheits- und Beratungsangebote** on demand bereitstehen. Immer mehr Betriebe bieten etwa kurze Online-Module zu mentaler Gesundheit, Stressabbau oder Ergonomie am Arbeitsplatz an. Beschäftigte können eigenständig eine virtuelle „**Sprechstunde**“ nutzen – sei es ein kurzer Selbsttest zum Stresslevel oder ein Entspannungstraining per Video. Der Zugang ist freiwillig und vertraulich, was die Scheu nimmt, sich mit solchen Themen zu befassen.

Der Schlüssel all dieser Angebote: **maximale Flexibilität bei minimalem Aufwand**. Alle entscheiden selbst, wann und wie sie Unterstützung abrufen. Dadurch werden Hemmschwellen abgebaut – niemand muss auf den nächsten Workshop warten oder vor Kolleginnen und Kollegen eine Frage stellen. Stattdessen gilt: Hilfe und Wissen stehen genau dann bereit, wenn sie gebraucht werden.

### Peer-Unterstützung und offene Gesprächsformate

Neben digitalen Lösungen zählen auch **zwischenmenschliche Ansätze** zu den niedrigschwelligen Maßnahmen. Oft sind es einfache organisatorische Kniffe, die den Zugang zu Austausch und Hilfe erleichtern. Ein Beispiel ist das **Buddy-System**: Neuen Mitarbeitenden oder Teilnehmenden wird eine erfahrene Kraft zur Seite gestellt, die bei Fragen ansprechbar ist. Diese Begleitung auf Augenhöhe macht es neuen Teammitgliedern leicht, Fragen zu stellen – ohne Hemmungen, „dumme“ Fragen zu stellen oder Vorgesetzte bemühen zu müssen. Ein Buddy ist niedrigschwellig erreichbar und senkt so Stress im Onboarding oder in Umbruchphasen.

Ähnlich wirken **Mentoring-Programme**, bei denen Beschäftigte sich freiwillig mit erfahrenen Mentorinnen und Mentoren aus anderen Abteilungen vernetzen können. Solche Tandems ermöglichen einen informellen Erfahrungsaustausch. Weil die Teilnahme freiwillig und die Zuweisung oft unkompliziert ist, fühlen sich Interessierte eher ermutigt mitzumachen. Das Mentoring findet dann meist in lockerem



Rahmen (z. B. monatliche Kaffee-Treffen oder Videocalls) statt – weit weg von starren Hierarchien. Die Mentorierten profitieren nicht nur fachlich, sondern gewinnen auch an Sicherheit, da sie wissen: Es gibt jemanden, den sie jederzeit um Rat fragen können.

Auch **offene Gesprächsrunden** oder „Open Space“-Formate lassen sich als niedrigschwelliges Angebot etablieren. Beispielsweise richten manche Unternehmen regelmäßige „Fragen Chef“-Runden ein, in denen alle ohne Anmeldung vorbeischauen können, um Anliegen direkt anzusprechen. Das senkt die Barriere, Themen zu platzieren, enorm – im Gegensatz zu förmlichen Meetings mit fester Agenda. Wichtig ist, dass solche Formate **ohne Wertung und Druck** ablaufen: Alle Meinungen sind willkommen und es entsteht kein Zwang, sich zu äußern. Allein die Möglichkeit, unkompliziert Gehör zu finden, verbessert die Kultur der Zusammenarbeit.



Schließlich darf die Bedeutung informeller Treffpunkte nicht unterschätzt werden. Sei es eine **virtuelle Kaffeepause** per Videocall oder ein regelmäßiger Lunch-Stammtisch – solche Gelegenheiten schaffen Raum für Austausch jenseits konkreter Sachthemen. Gerade in Zeiten von Homeoffice wirken bewusst eingeplante soziale Check-ins Wunder: Sie sind freiwillig, locker und halten doch das Teamgefühl hoch. Das offene Miteinander senkt Hürden, bei Bedarf auch heikle Themen anzusprechen, weil ein Grundvertrauen entsteht.

### **Coaching-Pool: professionelle Hilfe auf Abruf**

Am anderen Ende des Spektrums niedrigschwelliger Maßnahmen steht der **Coaching-Pool** – ein Angebot, das professionelles Coaching für viele zugänglich macht, ohne den üblichen Aufwand. Ein Coaching-Pool ist eine organisierte Gruppe von internen oder exter-

nen Coaches, die bei Bedarf schnell vermittelt werden können. Das Besondere: **Alle im Unternehmen (oder in einem Programm) können darauf zugreifen**, oft sogar ohne komplizierte Beantragung.

In der Praxis funktioniert das zum Beispiel so: Eine Führungskraft steht vor einer neuen Herausforderung oder ein Teammitglied hat Konflikte im Projekt. Statt nun lange nach einem externen Coach zu suchen und Budgetfreigaben abzuwarten, bietet der interne Coaching-Pool die Möglichkeit, zeitnah einen passenden Coach einzusetzen. Ein zentrales Koordinationsteam schlägt rasch eine geeignete Person vor – abgestimmt auf das Thema und kurzfristig verfügbar. Auch Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung können je nach Regelung Coaches aus dem Pool nutzen, etwa zur persönlichen Weiterentwicklung oder als Begleitung in Change-Prozessen.



Die Vorteile liegen klar auf der Hand: Coaching wird durch den Pool **enttabuisiert und entbürokratisiert**. Es ist nicht mehr ein seltener Luxus nur für die oberste Führungsetage, sondern ein normaler Teil der Personalentwicklung für alle. Dadurch sinkt die Hemmschwelle, sich einen Coach zu nehmen, erheblich – niemand muss Angst haben, als „schwach“ zu gelten, nur weil er Unterstützung anfragt. Im Gegenteil, es wird zum Zeichen von Entwicklungsbereitschaft. Da die Organisation bereits Rahmenverträge oder interne Ressourcen geschaffen hat, fallen für den Einzelnen keine hohen Hürden an. Weder Kostenfragen (oft übernimmt der Arbeitgeber die Kosten) noch großer organisatorischer Aufwand stehen im Weg.

Wichtig für einen gut funktionierenden Coaching-Pool ist die **ständige Verfügbarkeit und Vielfalt** der Coaches. Die Mitarbeitenden sollten die Wahl haben zwischen verschiedenen Profilen (z. B. Expertinnen und Experten für Karriereplanung, Fachleute für Konfliktlösung, Gesundheitscoaches usw.), damit alle das passende Angebot finden. Idealerweise gibt es auch eine niederschwellige Möglichkeit, auszuprobieren, ob die Chemie stimmt – etwa ein unverbindliches Vorgespräch, bevor ein längerfristiges

Coaching startet. All das trägt dazu bei, dass Coaching als Unterstützung **niedrigschwellig erlebbar** wird – im Bedarfsfall lässt sich unmittelbar darauf zugreifen, ähnlich wie auf einen internen Beratungsservice.

Ein gutes Beispiel für niedrigschwellige Coaching-Angebote ist die Einführung eines **„Coaching on Demand“**: Hier können Beschäftigte oft sogar kurzfristig (innerhalb von Tagen) einen Termin mit einem Coach aus dem Pool bekommen. Durch die schnelle und flexible Terminvergabe werden wochenlange Wartezeiten vermieden – denn lange Wartezeiten sind ebenfalls Barrieren. Einige Organisationen erweitern dieses Prinzip sogar durch einen **„Alarmknopf“**: Stellen Führungskräfte oder HR fest, dass jemand akut Unterstützung braucht (etwa bei drohender Überlastung oder in einer Krisensituation), kann umgehend ein Coach eingeschaltet werden. Dieses Vorgehen stellt sicher, dass **frühzeitig geholfen** wird, bevor sich Probleme verschlimmern oder Beschäftigte kündigen.



### Erfolgsfaktoren für niedrigschwellige Angebote

Einige wesentliche Erfolgsfaktoren für solche Angebote sind:

- **Transparente Kommunikation:** Alle Beteiligten müssen von den Angeboten wissen und verstehen, dass diese ausdrücklich für alle gedacht sind. Klare Informationen – etwa im Intranet, auf Personalveranstaltungen oder durch Führungskräfte – helfen, Berührungsängste abzubauen. Wenn deutlich wird, dass z. B. die wöchentlichen Check-ins wirklich anonym und ernst gemeint sind, steigen Akzeptanz und Teilnahmequote.
- **Rückhalt durch die Führungsebene:** Chefinnen und Chefs sollten niedrigschwellige Initiativen aktiv unterstützen und vorleben. Wenn Führungskräfte selbst regelmäßig Feedback einholen, an offenen Gesprächen teilnehmen oder offen über eigene Coaching-Erfahrungen sprechen, nimmt das den Mitarbeitenden die Scheu. So wird es normal und positiv wahrgenommen, Unterstützung zu nutzen.

→ **Datenschutz und Vertraulichkeit:** Bei digitalen Lösungen müssen alle sicher sein, dass ihre Daten geschützt sind. Anonyme Umfragen oder eine externe Moderation beim Coaching-Pool können helfen, echte Offenheit zu ermöglichen. Je größer das Vertrauen in den Schutz der Privatsphäre, desto eher werden Angebote ohne Vorbehalte genutzt.

→ **Kontinuierliche Anpassung:** Niedrigschwellige Angebote sollten regelmäßig reflektiert und optimiert werden. Durch ihren flexiblen Charakter lässt sich auf Feedback kurzfristig reagieren – etwa wenn ein Micro-Learning-Modul besonders gut ankommt oder der Check-in zu häufig wird. Solche Erkenntnisse ermöglichen es, die Maßnahmen laufend zu verbessern und Hürden sofort abzubauen.

### Fazit: kleine Hürden, großer Nutzen

Niedrigschwellige Maßnahmen zeigen, dass Unterstützung und Weiterentwicklung nicht kompliziert oder elitär sein müssen. Im Gegenteil: Die besten Ergebnisse entstehen oft, wenn Hilfsangebote so einfach und direkt wie möglich zugänglich sind. Vom kurzen digitalen Stimmungstest bis zum professionellen Coaching-Gespräch senken diese Instrumente die Schwelle, überhaupt aktiv zu werden – sei es für die persönliche Weiterentwicklung, die Lösung von Konflikten oder die Bewältigung von Stress. Für Organisationen zahlt sich das in mehrfacher Hinsicht aus. Eine Kultur, die auf leicht zugängliche Hilfe und kontinuierliches Feedback setzt, ist resilienter und innovativer. Probleme werden früh erkannt und gelöst, Mitarbeitende fühlen sich gehört und wertgeschätzt. Die Investition in niederschwellige Angebote ist daher immer auch eine Investition in Motivation und Bindung.

Letztlich gilt: Jeder Schritt, der Teilhabe erleichtert, lohnt sich. Niedrigschwellige Maßnahmen schaffen genau diese Voraussetzungen – vom digitalen Check-in, der den Puls der Organisation fühlbar macht, bis zum Coaching-Pool, der individuelle Entfaltung fördert. So entsteht ein Umfeld, in dem alle ihr Potenzial entfalten können, weil Hilfe und Chancen nie weit weg, sondern immer nur einen kleinen Schritt entfernt sind.

# Stressprävention rechnet sich: Warum sich Investitionen in mentale Gesundheit für Unternehmen auszahlen

Gezielte Stressprävention reduziert Ausfallzeiten, senkt Fluktuation und steigert Produktivität im Betrieb messbar. Investitionen in die mentale Gesundheit der Beschäftigten lohnen sich – nicht nur menschlich, sondern auch wirtschaftlich.

**Ein gutes Geschäft mit Gesundheit:** Unternehmen stehen heute vor der Herausforderung, steigende Belastungen und Stress am Arbeitsplatz zu bewältigen. Doch statt steigende Krankenstände einfach hinzunehmen, lohnt sich ein Blick auf den Return on Prevention – also den Gewinn durch präventive Gesundheitsmaßnahmen. Anders als reine Ausgaben erweisen sich Investitionen in Stressprävention und mentale Gesundheit nämlich als lohnende Anlagetätigkeit.

## Psychische Belastungen als Kostenfaktor im Unternehmen

Die Arbeitswelt hat sich in den letzten Jahrzehnten rasant verändert. Beschleunigte Prozesse, höherer Leistungsdruck und der Fachkräftemangel führen dazu, dass **psychische Belastungen** am Arbeitsplatz zunehmen. Die Folge: mehr stressbedingte Erkrankungen und Ausfälle. Ein Blick auf die Statistiken zeigt die Dimension deutlich: Seit Mitte der 1990er-Jahre hat sich die Zahl der **Fehltage aufgrund psychischer Erkrankungen** mehr als verdreifacht. Im Jahr 2020 entfielen in Österreich beispielsweise durchschnittlich 12,7 Krankenstandstage pro Arbeitnehmer auf Krankheit – ein großer

Teil davon auf psychische Leiden, Tendenz weiter steigend. Auch in Deutschland beobachten Krankenkassen und Institute einen ähnlichen Trend: Allein in der letzten Dekade ist die Anzahl der Fehltage wegen psychischer Leiden um über **50 % angestiegen**. Psychische Erkrankungen wie **Depressionen, Angststörungen oder Burn-out** sind heute nach Muskel-Skelett-Leiden eine der häufigsten Ursachen für längere Ausfälle.

Besonders ins Gewicht fällt dabei die **Dauer** dieser Ausfälle: Ist eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter aufgrund einer psychischen Erkrankung krankgeschrieben, fehlen sie im Durchschnitt über einen Monat. Studien beziffern die mittlere Abwesenheitsdauer pro Fall auf rund **30 bis 35 Tage**, deutlich länger als bei körperlichen Erkrankungen. Für das Unternehmen bedeutet jeder einzelne dieser Fehltage beachtliche Kosten. **Ein einziger Fehltag kostet Arbeitgeber im Schnitt 250 bis 500 Euro** – durch Lohnfortzahlung, organisatorische Umstellungen und Produktivitätsverluste. Multipliziert man diese Summe mit den hohen Fehlzeiten, wird klar, welch finanzieller Ballast hier entsteht.

Neben den unmittelbaren Kosten für Lohnfortzahlung kommen weitere **indirekte Kosten** hinzu, wenn Beschäftigte wegen Stress oder psychischer Erkrankung ausfallen. Dazu zählen zum Beispiel Überstunden, mit denen Kolleginnen und Kollegen die Mehrarbeit auffangen müssen, die vorübergehende Einstellung von Aushilfskräften oder externen Dienstleistern sowie mögliche **Produktionsausfälle** und Verzögerungen in Projekten. Nicht selten müssen sogar neue Fachkräfte rekrutiert und eingearbeitet werden, falls erkrankte Beschäftigte längerfristig oder gar dauerhaft ausfallen – eine kostspielige Angelegenheit in Zeiten des Fachkräftemangels. Intangible Folgeschäden lassen sich kaum in Euro beziffern, treffen das Unternehmen aber ebenso: Dazu gehören etwa Qualitätsverluste, wenn erfahrene Kräfte fehlen, eine höhere Fluktuation unzufriedener Mitarbeitender oder ein Schaden für das Betriebsklima und die Motivation im Team. Im schlimmsten





Fall leidet auch das Image des Unternehmens, wenn es als „Burn-out-Bude“ gilt, was die Rekrutierung neuer Talente erschwert.

All diese Faktoren summieren sich. Die **Wirtschaftlichkeitsverluste durch psychische Belastungen** sind alarmierend hoch – nicht nur für einzelne Firmen, sondern für die gesamte Volkswirtschaft. Schätzungen der OECD zufolge belaufen sich die **gesamten Kosten psychischer Erkrankungen** (wie Produktionsausfälle, Behandlung und soziale Folgekosten) auf mindestens **4 % der Wirtschaftsleistung**. In einer Volkswirtschaft wie Deutschland entspricht das jährlich einer Summe in dreistelliger Milliardenhöhe. Anders ausgedrückt: Stress und psychisch bedingte Erkrankungen „fressen“ Jahr für Jahr einen beträchtlichen Teil

des Bruttoinlandsprodukts auf. Diese Zahlen verdeutlichen, dass psychische Gesundheit längst kein „weiches“ Thema mehr ist, sondern ein handfester **Kostenfaktor** – und damit Chefsache.

### **Prävention statt Reaktion: in Gesundheit investieren**

Angesichts dieser Entwicklung stellt sich die Frage: Wie gehen Unternehmen mit der steigenden psychischen Belastung um? Grundsätzlich gibt es zwei Wege – **reaktiv** oder **präventiv**. Reaktiv wäre, die Probleme auf sich zukommen zu lassen und erst zu handeln, wenn Mitarbeiter bereits erkranken (also z. B. durch Rehabilitationsmaßnahmen, Umverteilung der Arbeit oder Neueinstellungen im Krankheitsfall). Dies be-

deutet jedoch, die oben beschriebenen Kosten und Nachteile zunächst in Kauf zu nehmen. **Präventiv** zu handeln heißt hingegen, schon im Voraus Belastungen systematisch zu verringern und die Arbeitsbedingungen gesundheitsförderlich zu gestalten, damit es gar nicht erst zu so vielen Erkrankungen kommt.

Gerade im Bereich **mentale Gesundheit** ist Prävention ein vergleichsweise junges Feld, gewinnt aber rasant an Bedeutung. Klassische Arbeitssicherheit hat lange vor allem Unfälle und physische Gefahren im Blick gehabt – Helme, Sicherheitsschuhe, ergonomische Maschinen und Schulungen haben dafür gesorgt, dass Arbeitsunfälle in vielen Branchen deutlich zurückgegangen sind. Nun rückt vermehrt die **psychische Gefährdungsbeurteilung** in den Fokus: also die Identifizierung von Stressfaktoren wie Zeitdruck, hohe Arbeitsdichte, dauernde Erreichbarkeit oder fehlende Ressourcen, und das Einführen von Maßnahmen, um diese Faktoren zu entschärfen. Unternehmen sind in Deutschland gesetzlich verpflichtet, auch psychische Belastungen am Arbeitsplatz zu beurteilen und zu minimieren. Aber über die Pflicht hinaus offenbart sich hierin eine enorme **Chance**: Wer proaktiv die mentale Gesundheit der Belegschaft schützt, profitiert mehrfach.

Zunächst einmal können gezielte **Stresspräventions-Programme** die Fehlzeiten signifikant senken. Beispielsweise zeigen Gesundheitsreports, dass Betriebe mit systematischem Stressmanagement deutlich geringere Zuwächse bei psychisch bedingten Fehltagen verzeichnen als der Durchschnitt. Maßnahmen können etwa **Trainings zur Stressbewältigung**, Aufbau von **Resilienz**, bessere **Work-Life-Balance** durch flexible Arbeitsmodelle oder schlicht eine mitarbeiterorientierte Führungskultur umfassen. Viele dieser Ansätze sind nicht hochgradig teuer, entfalten aber große Wirkung. Ein präventives Klima, in dem Überlastungssignale früh erkannt und entschärft werden, verhindert Burn-out und lange Ausfälle – was sich unmittelbar in eingesparten Krankenstandskosten ausdrückt.

Doch nicht nur Abwesenheitstage werden reduziert. Prävention stärkt auch die **Präsenz und Leistungsfähigkeit** der Mitarbeitenden, die **anwesend** sind. Chronischer Stress wirkt sich nachweislich negativ auf Konzentration, Kreativität und Fehlerquote aus. Wer sich um das Wohlbefinden der Beschäftigten kümmert, senkt den sogenannten **Präsentismus** – also das Phänomen, dass Mitarbeitende zwar körperlich anwesend, aber aufgrund von Stress oder mentaler Erschöpfung nicht voll leistungsfähig sind. Studien deuten darauf hin, dass Präsentismus die Unternehmen sogar mehr kosten kann als Krankmeldungen, weil



## Zunächst einmal können gezielte Stresspräventions-Programme die Fehlzeiten signifikant senken. Beispielsweise zeigen Gesundheitsreports, dass Betriebe mit systematischem Stressmanagement deutlich geringere Zuwächse bei psychisch bedingten Fehltagen verzeichnen als der Durchschnitt.

er schleichend die Produktivität mindert. Ein gesundes Arbeitsklima mit ausreichenden Erholungsphasen und Wertschätzung sorgt hingegen dafür, dass die Mitarbeitenden mit voller Energie bei der Sache sind. Die Investition in psychologische Gesundheitsförderung **steigert somit direkt die Produktivität** und Qualität der Arbeit.

Schließlich zahlt Prävention auf das **Employer Branding** ein: In Zeiten des „War for Talents“ suchen begehrte Fachkräfte gezielt Arbeitgeber, die für ein gutes Arbeitsumfeld und Work-Life-Balance stehen. Ein Unternehmen, das sichtbar in die Gesundheit und Zufriedenheit seines Teams investiert, positioniert sich attraktiv und bindet bestehende Beschäftigte stärker an sich. Die Fluktuation geht zurück, Know-how bleibt länger im Betrieb – auch das sind **monetär bedeutsame Effekte**, wenngleich indirekt. Kurz gesagt: Prävention ist nicht nur eine moralische oder gesetzliche Verpflichtung, sondern vor allem eine **Investition in die Zukunftsfähigkeit** eines Unternehmens.

### Return on Prevention: wenn sich Vorsorge rechnet

Betrachtet man Gesundheitsmaßnahmen aus betriebswirtschaftlicher Perspektive, landet man unweigerlich beim Konzept des **Return on Prevention (RoP)**. Angelehnt an den bekannten Return on Investment (ROI) beschreibt der RoP das **Verhältnis von Nutzen zu Kosten** präventiver Maßnahmen im Arbeits- und Gesundheitsschutz. Mit anderen Worten: Er gibt an, wie

viel Euro ein Unternehmen durch präventive Aktivitäten zurückgewinnt für jeden Euro, den es dafür ausgibt. Diese Kennzahl wurde Anfang der 2010er-Jahre in einem internationalen Forschungsprojekt (unter Leitung von Prof. Dietmar Bräunig, Uni Gießen) erstmals umfassend erhoben. Dazu wurden Unternehmen verschiedener Länder befragt, wie hoch ihre Ausgaben für Arbeitsschutz und Gesundheitsprävention sind und welchen ökonomischen Nutzen sie dadurch beobachten konnten – etwa in Form von reduzierten Ausfallkosten, weniger Unfällen oder höherer Produktivität.

Das Ergebnis war eindeutig: **Prävention lohnt sich finanziell**. In den befragten Unternehmen ergab sich je nach Land und Branche ein Return on Prevention zwischen **1,6 und 2,7**. Im Durchschnitt wurde ein RoP von etwa **2,2** ermittelt. Ein Wert von 2,2 bedeutet: Jeder investierte Euro in vorbeugende Arbeitsschutz- und Gesundheitsmaßnahmen brachte im Schnitt **2,20 Euro an Nutzen** zurück. Selbst das untere Ende der Skala (1,6) bedeutet noch einen deutlichen wirtschaftlichen **Gewinn** – ein RoP über 1,0 zeigt ja bereits, dass der Nutzen die Kosten übersteigt. Werte um 2,7 stellen einen außergewöhnlich hohen Mehrwert dar. Diese Zahlen entkräften also eindrucksvoll die Befürchtung, Geld für Prävention versickere wirkungslos: Tatsächlich **verdient das Unternehmen an Prävention** unterm Strich mit.

Was trägt alles zu diesem Nutzen bei? Die Studien berücksichtigen eine breite Palette an Effekten: Zum einen natürlich die **reduzierten**



**Krankenstände und Unfallzahlen**, die direkt zu weniger Lohnfortzahlung und geringeren Versicherungskosten führen. Zum anderen Verbesserungen bei **Arbeitsqualität und Effizienz**, weil gesündere Mitarbeitende motivierter und konzentrierter arbeiten. Auch eine **Verbesserung der Unternehmenskultur und des Images** wirkt sich mittelbar aus – zum Beispiel weniger Fluktuation, höhere Kundenzufriedenheit und geringere Fehlerkosten. 75 % der befragten Unternehmen gaben an, dass Investitionen in Sicherheit und Gesundheit ihre **Betriebsausgaben langfristig senken oder stabil halten**. Prävention wirkt also wie ein **Kostendämpfer**, der zukünftige Probleme und damit verbundene Aufwendungen verhindert.

Gerade im Bereich Stressprävention und mentale Gesundheit beginnen wir erst, den RoP konkret zu quantifizieren. Psychische Faktoren sind etwas schwieriger messbar als etwa Unfallzahlen – es gibt noch keine allgemeingültige Formel, um den präzisen finanziellen **Ertrag eines Stresspräventions-Programms** auszurechnen. Dennoch lassen sich Ansätze nutzen: Man kann beispielsweise vergleichen, wie sich die Fehlzeiten und Leistungskennzahlen **vor und nach** Einführung einer bestimmten Maßnahme entwickeln. Ein Praxisbeispiel: Führt ein Unternehmen ein umfassendes Programm zur Burn-out-Prävention ein (etwa durch Workshops, individuelle Beratungen und Verbesserungen der Arbeitsorganisation) und stellt danach fest, dass die psychisch bedingten Fehltage im Folgejahr um, sagen wir, 20 % zurückgehen – dann kann man den **eingesparten Betrag** durch entgangene Krankheitstage dem **investierten Betrag** gegenüberstellen. Nicht selten zeigen solche Berechnungen beeindruckende Verhältnisse. In einigen internationalen Analysen wurde festgestellt, dass **Maßnahmen zur Förderung der psychischen Gesundheit einen Nutzen von dem Vier- bis Fünffachen der Kosten** erzeugen. Mit anderen Worten: Jeder investierte Euro kann 4–5 Euro an Wert zurückgeben, wenn man Faktoren wie gesteigerte Produktivität, verringerte Fehlzeiten und Mitarbeiterbindung zusammen betrachtet.

Diese Größenordnung deckt sich mit Befunden der Weltgesundheitsorganisation, die berechnete, dass jeder Dollar, der in die Behandlung und Prävention von häufigen psychischen Erkrankungen investiert wird, einen **vierfachen Return** in Form gesteigerter Arbeitskraft und Gesundheit bringt. Selbst wenn einzelne Annahmen je nach Unternehmen variieren, bleibt unterm Strich: **Die Rechnung geht auf**.

### **Gesundes Geschäft: Vorteile auf einen Blick**

Für Führungskräfte, die greifbare Argumente benötigen, lassen sich die wichtigsten **wirtschaftlichen Vorteile** von Stressprävention folgendermaßen zusammenfassen:

- **Weniger Fehlzeiten und Krankheitskosten:** Präventive Maßnahmen führen zu sinkenden stressbedingten Ausfällen. Weniger Fehltage bedeuten direkt weniger Lohnfortzahlung und Entlastung bei Vertretungen. Jeder vermiedene Krankheitstag spart Hunderte Euro ein. Langfristig reduzieren gesunde Arbeitsbedingungen die Krankheitsquote insgesamt.
- **Höhere Produktivität und Qualität:** Mentale Gesundheit fördert die Konzentration, Kreativität und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten. Ausgeruhte, motivierte Teams arbeiten effizienter und machen weniger Fehler. So steigen Output und Qualität der Ergebnisse, was sich positiv im Unternehmenserfolg widerspiegelt.
- **Geringere Fluktuation und Know-how-Verlust:** Wer sich an seinem Arbeitsplatz wohlfühlt und nicht chronisch überlastet ist, bleibt dem Unternehmen länger treu. Investitionen in Stressprävention zahlen sich in Form höherer Mitarbeiterbindung aus – die Firma spart Kosten für die Rekrutierung und Einarbeitung neuer Kräfte und behält wertvolles Erfahrungswissen im Haus.



→ **Besseres Image und höhere Attraktivität als Arbeitgeber.**

Ein Unternehmen, das für ein gesundes Arbeitsumfeld sorgt, gewinnt an Reputation. Es überzeugt nicht nur die bestehende Belegschaft, sondern auch potenzielle neue Talente und sogar Kunden. Ein guter Ruf kann zwar nicht direkt in Euro gemessen werden, erleichtert aber die Personalgewinnung und stärkt die Marke – ein indirekter wirtschaftlicher Vorteil, der oft unterschätzt wird.

Kurzum: Stressprävention und Gesundheitsförderung sind **kein Luxus**, den man sich nur in guten Zeiten leistet, sondern ein integraler Bestandteil erfolgreichen Managements. Sie wirken wie ein **Schutzschild** vor vermeidbaren Kosten und zugleich wie ein **Booster** für Leistungsfähigkeit und Attraktivität.

**Fazit: Prävention zahlt sich aus – für Unternehmen und Beschäftigte**

Die Zahlen sprechen eine klare Sprache: Die Förderung der mentalen Gesundheit im Betrieb rechnet sich. Nicht nur erfüllen Arbeitgeber damit ihre Fürsorgepflicht und sorgen für das Wohlergehen ihrer Mitarbeitenden – sie treffen auch eine kluge ökonomische Entscheidung im

Interesse des Unternehmens. Jeder Euro, der heute in ein strukturiertes Stresspräventionskonzept gesteckt wird, kommt in Form reduzierter Fehlzeiten, gesteigerter Produktivität und anderer Nutzen **doppelt und dreifach zurück**.

Wichtig ist dabei, Prävention nicht als einmalige Aktion, sondern als **strategische Investition** zu verstehen. Genau wie bei anderen Investitionen braucht es Planung, Engagement der Führung und einen langen Atem. Doch die Rendite kann sich sehen lassen: Ein gesünderes, motivierteres Team schafft bessere Ergebnisse und verursacht weniger Kosten. Das ist ein echter **Wettbewerbsvorteil** in der modernen Arbeitswelt.

Am Ende gilt: **Gesundheitsschutz ist Gewinnschutz**. Wer in Stressprävention und mentale Gesundheit investiert, investiert in die wichtigste Ressource des Unternehmens – die Menschen – und damit in nachhaltigen Unternehmenserfolg. Die Geschäftsleitung überzeugt man am besten mit genau diesen Fakten: Prävention ist nicht nur richtig, sondern auch rentabel. Ein Return on Prevention, der alle überzeugt.

# Jüngstes Börsengeschehen – aktives Management einmal mehr entlarvt



**QUIRIN**  
PRIVATBANK

Seit einigen Jahren stehen die Aktienmärkte gefühlt unter Dauerdruck. Krisen sind praktisch zur Regel geworden, Phasen ohne markant schlechte Nachrichten dagegen eher die Ausnahme.

**Autor: Karl Matthäus Schmidt**  
CEO und Gründer der Quirin Privatbank AG

## Das Wichtigste in Kürze

- Die Börsen wurden in letzter Zeit von einer Vielzahl von Krisen durchgerüttelt.
- Trotzdem kann sich die Erfolgsbilanz vieler Aktienindizes durchaus sehen lassen.
- Das kann man von vielen aktiv gemanagten Aktienfonds nicht behaupten – obwohl ihre Strategien durchaus plausibel klingen, waren sie auch in der jüngsten Vergangenheit nicht in der Lage, eine Mehrrendite zu generieren.
- Stattdessen scheitern sie aufgrund falscher Anlageentscheidungen und hoher Gebühren.

Zu den markantesten Krisen der jüngeren Vergangenheit zählen sicher die Corona-Pandemie, die durch Russland ausgelöste Energiekrise und – relativ kurzfristig – die diversen Eskapaden der US-Regierung, allen voran die Trump'sche Zollkeule.

## Resistente Aktienmärkte

All dies haben die globalen Aktienmärkte bis heute gut verkraftet – seit Anfang 2019 ist sogar eine sehr erfreuliche Wertentwicklung zu verzeichnen. Die nachfolgende Grafik verdeutlicht, dass selbst harsche Rückschläge relativ schnell ausgeglichen wurden. Von den erschütternden Geschehnissen im Nahen Osten wurden die Weltbörsen sogar fast überhaupt nicht tangiert. Insgesamt hat sich die Weltwirtschaft als sehr anpassungsfähig erwiesen. Viele Unternehmen konnten sich relativ schnell und erfolgreich mit teils drastisch geänderten Rahmenbedingungen arrangieren.

## Das Märchen vom guten Timing

Bemerkenswert an diesen Entwicklungen ist vor allem, dass die Umkehrbewegungen an den Aktienmärkten bereits dann einsetzen, als die

Nachrichten- und Stimmungslage noch recht düster war. Genau deshalb werden sie von den aktiven Fonds auch regelmäßig verpasst, was ihnen die Wertentwicklung verhaselt. Das unterstreicht einmal mehr, dass es unmöglich ist, Anlageentscheidungen so treffsicher zu „timen“, dass daraus verlässlich eine überdurchschnittliche Wertentwicklung resultiert. Das gilt vor allem auch in turbulenten Börsenzeiten. Gerade in solchen Zeiten werden aber Fondsmanagerinnen und -manager nicht müde, die Vorzüge ihres sogenannten aktiven

Management-Ansatzes hervorzuheben – also Timing und Einzeltitelauswahl auf Basis von kurz- und mittelfristigen Markteinschätzungen.

Dabei geht es durchaus nicht immer um bessere Wertentwicklungen. Als verkäuferisch besonders erfolgreich hat sich die Behauptung der aktiven Fondsindustrie erwiesen, Anlegerinnen und Anleger in Krisenzeiten vor größeren Einbrüchen schützen zu können. Auch das ist durch die Fakten in keinsten Weise gedeckt. Aktiv gemanagte Fonds weisen in der Regel eine schlechtere Rendite bei sogar erhöhten Risiken

## Globale Aktienmärkte trotz Krisen im Aufwind

Wertentwicklung des MSCI All World Country Index seit Anfang 2019  
(in US-Dollar und in Euro)



Stand: 22.07.2025

Der MSCI All Country World Index beinhaltet überwiegend Standardwerte aus Industrie- und Schwellenländern – indizierte Wertentwicklungen (Startpunkt = 100), inkl. Dividenden.

Quellen: Bloomberg, eigene Darstellung Quirin Privatbank AG

Diese Zahlenangaben beziehen sich auf die Vergangenheit; frühere Wertentwicklungen sind kein zuverlässiger Indikator für künftige Ergebnisse.

auf. Die jüngste Börsenhistorie ist dafür ein schönes Beispiel, das auch von längerfristigen Studien bestätigt wird.

## Aktive Fonds enttäuschen im Schnitt in allen Marktphasen

Doch zurück zur Renditebetrachtung: Eine aktuelle Auswertung des Fondsanalysehauses Morningstar<sup>1</sup> zeigt, wie sich eine Vielzahl von aktiv gemanagten Fonds in verschiedensten Aktienkategorien gegenüber vergleichbaren indexorientierten Fonds (ETFs) nach Kosten geschlagen hat. Ergebnis: Auch in den letzten (stürmischen) Anlagejahren hat es die deutlich überwiegende Zahl aktiver Fonds nicht geschafft, besser abzuschneiden als entsprechende ETFs (bei denen ein konstantes „Investiertsein“ über die Anlagedauer unterstellt wurde). Neben falschen Anlageentscheidungen liegt das auch maßgeblich an den deutlich höheren Managementgebühren, die im Schnitt locker das Vierfache ausmachen (gem. jüngeren Studien 1,35 % versus 0,35 % p. a. bei Aktienfonds<sup>2</sup>).

Übrigens: Wenn aktiv gemanagte Fonds im Laufe der Jahre aufgelöst oder mit anderen Fonds fusioniert werden, dann geschieht dies in aller Regel aufgrund von Erfolglosigkeit. Von daher ist es absolut berechtigt, sie den Verlierern zuzurechnen.

Gegen diese Art von Untersuchungen wird häufig eingewendet, dass es ja egal sei, ob der Anteil überdurchschnittlicher Fonds klein ist oder nicht; Hauptsache, man investiert in einen der Gewinner. Dieses Argument greift jedoch zu kurz, denn der Kreis der Gewinner-Fonds ist nicht nur klein, sondern auch in hohem Maße instabil. Mit anderen Worten: Die Gewinner sind immer andere Fonds. Letztlich wechseln sich erfolgreiche aktive Fonds im Zeitverlauf immer wieder ab – und zwar in unkalkulierbarer Art und Weise.

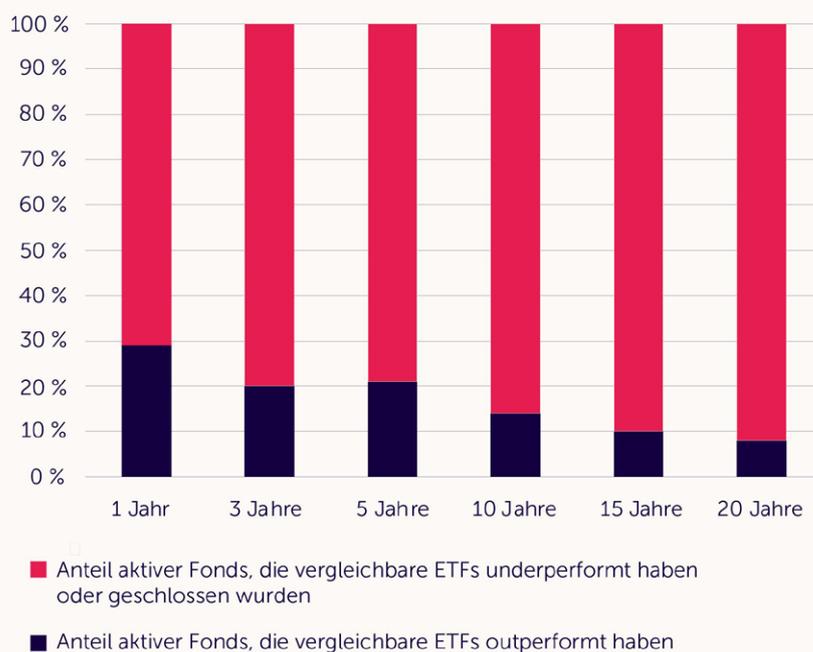
Hier liegt der große Unterschied zwischen einer guten Performance bei aktiv gemanagten Fonds und in anderen Lebensbereichen: Gute Ärztinnen, Automechaniker oder Köche halten ihr Leistungsniveau für gewöhnlich auch über längere Zeit. Bei aktivem Fondsmanagement geben gute Leistungen in der Vergangenheit aber eben keine validen Hinweise auf die zu erwartende Performance. Auch das wird durch Kapitalmarktstudien immer wieder eindrucksvoll belegt.

## Heute Gewinner – morgen Verlierer?

Eine aktuelle Studie des Finanzdienstleisters S&P Global hat über 3.000 aktiv gemanagte und in Europa zugelassene Aktienfonds auf die Konsistenz ihrer Anlageerfolge in den letzten 6 Jahren hin untersucht<sup>3</sup>. Unter anderem stand dabei im Fokus, wo diejenigen Fonds, die in

## Aktives Fondsmanagement in der Klemme

Erfolgsbilanz aktiv gemanagter Aktienfonds  
in ausgewählten Zeiträumen



Stand: 31.12.2024

Untersucht wurden rund 29.000 in Europa zugelassene aktiv und passiv gemanagte Aktienfonds in 38 Fonds-Kategorien, wie z. B. globale Standardaktien, US-Standardaktien, Aktien China, kleine Nebenwerte Europa.

Quellen: Morningstar, eigene Darstellung Quirin Privatbank AG

den ersten drei Jahren des Untersuchungszeitraums (2019 bis 2021) zum besten Viertel (1. Quartil) zählten, in den darauffolgenden drei Jahren in der Rennliste landeten.

Ernüchterndes Ergebnis aus Sicht der aktiven Fondsindustrie, das durch die nachfolgende Grafik veranschaulicht wird: Fast 40 % der Top-Fonds der ersten Jahre landeten in der Periode von 2022 bis 2024 im letzten Viertel der Tabelle. Dazu kommen noch einmal rund 10 %, die in dieser Zeit abgewickelt wurden, in aller Regel wegen Erfolglosigkeit. Rund die Hälfte der Fonds wurde also aus der Favoritengruppe ans Ende der Tabelle katapultiert. Nur 13 % der Top-Fonds der ersten Periode landeten auch im darauffolgenden Zeitausschnitt vorn<sup>4</sup>. Eine ähnliche Quote würde sich bei einer rein zufälligen Auswahl ergeben. Ob diese 13 % ihren Erfolg in der Zukunft halten können, steht daher in den Sternen.

Eine unmittelbare und wichtige Konsequenz dieser und ähnlicher Untersuchungen ist daher: Die bei Anlegern und Presse so beliebten Fonds-Rankings haben keinerlei Aussagekraft für die Zukunft. Sie sind sogar gefährlich, landen doch nicht selten die Favoriten von gestern morgen auf den hinteren Plätzen.

## Ein weiteres herausforderndes Jahr

Auch im laufenden Jahr dürfte es aktiven Fonds sehr schwerfallen, ihre Vergleichsindizes zu schlagen. Die Aktienmärkte haben bereits einige Kapriolen geschlagen und die eine oder andere Entwicklung hat so manches Fondsmanagement-Team auf dem falschen Fuß erwischt.

Dazu zählen wir z. B. das sehr schnelle Einknicken von Donald Trump im Zoll-Streit Anfang April und die relative Schwäche der lange Zeit überaus beliebten US-Hightech-Aktien (speziell der sog. Magnificent Seven) gegenüber dem breiten US-Markt.

Auch die Vehemenz der Outperformance von europäischen und speziell auch deutschen Aktien gegenüber US-Titeln, vor allem unter Berücksichtigung der zusätzlichen Dollar-Schwäche, hat viele überrascht. Und genauso überraschend wird auch die Trendumkehr kommen, die jederzeit einsetzen kann – aller aktuellen Dollar-Skepsis zum Trotz.

Die folgende Grafik illustriert die DAX-Outperformance seit Jahresbeginn eindrucksvoll, zeigt aber auch, dass sich das Ganze auf 5-Jahres-Sicht deutlich relativiert.

<sup>1</sup> European Active/Passive Barometer Report: Year-End 2024. <https://www.morningstar.com/en-uk/business/insights/research/european-active-passive-barometer>

<sup>2</sup> Siehe ICI RESEARCH, PERSPECTIVE, Ongoing Charges for UCITS in the European Union, 2023. <https://www.ici.org/system/files/2024-12/per30-10.pdf>

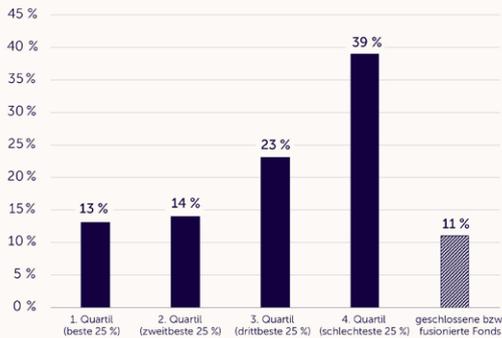
<sup>3</sup> Europe Persistence Scorecard: Year-End 2024. <https://www.spglobal.com/spdji/en/spiva/article/europe-persistence-scorecard>

<sup>4</sup> Konkretes Lesbeispiel zur Grafik: Von den 3.290 analysierten aktiven Fonds landeten in der ersten Performance-Auswertung (2019 bis 2022) 823 im Top-Quartil.

Nur 13 % davon, also 107, landeten auch im Folgezeitraum (2022 bis 2024) unter den Top 25 %. Die Hälfte der 823 Top-Performer aus Periode 1 landete in Periode 2 im schlechtesten Viertel.

### Erfolge aktiv gemanagter Fonds nicht verlässlich

Wo stehen die Aktienfonds, die von 2019 bis 2021 zu den besten 25 % gehörten, in den nachfolgenden drei Jahren (2022 bis 2024)?



Stand: 31.12.2024

Untersucht wurden rund 3.290 in Europa zugelassene aktiv gemanagte Aktienfonds in den sechs Kategorien Aktien Europa, Aktien Euro-Zone, globale Aktien, Aktien Schwellenländer, US-Aktien und Aktien Großbritannien

Quellen: S&P Dow Jones Indices LLC, Morningstar, eigene Darstellung Quirin Privatbank AG

### US-Aktien kurzfristig schwach

Wertentwicklung des S&P 500 (in Euro und in US-Dollar) und des DAX seit Jahresbeginn und in den letzten 5 Jahren



Stand: 22.07.2025

Indizierte Wertentwicklungen (Startpunkt = 100), inkl. Dividenden.

Quellen: Bloomberg, eigene Darstellung Quirin Privatbank AG  
Diese Zahlenangaben beziehen sich auf die Vergangenheit: Frühere Wertentwicklungen sind kein zuverlässiger Indikator für künftige Ergebnisse.

Sowohl die jüngste Kapitalmarktentwicklung als auch langfristig angelegte Studien unterstreichen: Auch in turbulenteren Börsenphasen, wie wir sie derzeit erleben, sollte man sich bei seinen Anlageentscheidungen nicht von aktuellen Entwicklungen sowie kurz- und mittelfristigen Einschätzungen leiten lassen. Ein länder- und branchenübergreifend breit gestreutes Aktienportfolio, das sich an der weltweiten Marktkapitalisierung orientiert<sup>5</sup>, ist und bleibt erste Wahl.

- ➔ Angeblich soll sich das vor allem in Krisenphasen lohnen – sei es in Form eines Schutzes vor Verlusten oder höherer Renditen.
- ➔ Allerdings konnten aktive Fonds das weder in der jüngsten Vergangenheit unter Beweis stellen, noch ist es durch langfristige Studien belegt.
- ➔ Zwar gibt es zwangsläufig immer auch Outperformer-Fonds, ob diese auch künftig erfolgreich sind, steht aber in den Sternen.
- ➔ Auch und gerade in turbulenten Börsenphasen gibt es keine vernünftige Alternative zu einem breit aufgestellten und dauerhaft investierten ETF-Portfolio.

Stand: 25. Juli 2025



#### Oliver Deparade

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



### Fazit

- ➔ Aktives Fondsmanagement fokussiert sich auf das Abpassen günstiger Ein- und Ausstiegszeitpunkte und die gezielte Suche nach Aktien, die überdurchschnittlich gut laufen.

<sup>5</sup> In einem nach Marktkapitalisierung gewichteten Aktienportfolio ergeben sich die prozentualen Gewichte der einzelnen Aktien aus dem am entsprechenden Markt vorliegenden Angebot und der Nachfrage – ganz konkret wird die Marktkapitalisierung eines einzelnen Unternehmens (Produkt aus Anzahl der umlaufenden Aktien und Börsenkurs) in Relation zur gesamten Marktkapitalisierung gesetzt.

## 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.

# HSP<sub>®</sub>ONLINE<sup>®</sup>



**Flexibel.  
Unkompliziert.  
Sicher.**

## — Die digitale Steuerkanzlei

**Digitalisierung clever meistern: Mit unserer modernen Plattform HSP<sub>®</sub>ONLINE<sup>®</sup> 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<sub>®</sub>ONLINE<sup>®</sup>.**



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





## Kanzleileitung



Dipl.-Kaufrau  
**Silke Henniges**  
 Geschäftsführende Partnerin  
 Steuerberaterin  
 ☎ 0511. 399 64-0  
 ✉ s.henniges@hsp-steuer.de



**Carsten Schulz**  
 Geschäftsführender Partner  
 Steuerberater  
 Vizepräsident der Steuerberaterkammer  
 Niedersachsen  
 ☎ 0511. 399 64-0  
 ✉ c.schulz@hsp-steuer.de



Dipl.-Finanzwirtin (FH)  
**Ina Ansorge**  
 Geschäftsführende Partnerin  
 Steuerberaterin  
 ☎ 0511. 399 64-0  
 ✉ i.ansorge@hsp-steuer.de



**Michael Bäskow**  
 Geschäftsführender Partner  
 Steuerberater  
 ☎ 0511. 399 64-0  
 ✉ m.baeskow@hsp-steuer.de



**Daniel Ergezinger**  
 Geschäftsführender Partner  
 Steuerberater  
 ☎ 0511. 399 64-0  
 ✉ daniel.ergezinger@hsp-steuer.de

## Mitarbeitende



**Virginia Bach**  
 Steuerfachangestellte  
 Junior Tax Assistant  
 ☎ 0511. 399 64-33  
 ✉ v.bach@hsp-steuer.de



**Lena Langeloh**  
 Steuerfachangestellte  
 ☎ 0511. 399 64-51  
 ✉ lena.langeloh@hsp-steuer.de



**Barbara Rados**  
 Reiseverkehrskauffrau  
 Empfang  
 ☎ 0511. 399 64-10  
 ✉ barbara.rados@hsp-steuer.de



**Evin Bilgi**  
 Steuerfachangestellte  
 Junior Tax Assistant  
 ☎ 0511. 399 64-0  
 ✉ evin.bilgi@hsp-steuer.de



**Katrin Martens**  
 Steuerfachangestellte  
 Tax Assistant  
 ☎ 0511. 399 64-31  
 ✉ katrin.martens@hsp-steuer.de



**Damaris Reinecke**  
 Steuerfachangestellte  
 Tax Assistant  
 ☎ 0511. 399 64-0  
 ✉ damaris.reinecke@hsp-steuer.de



**Alexander Fuers**  
 Steuerfachangestellter, Steuerfachwirt, Bilanz-  
 buchhalter (IHK), Fachassistent Rechnungs-  
 wesen und Controlling, Senior Tax Assistant  
 ☎ 0511. 399 64-16  
 ✉ a.fuers@hsp-steuer.de



**Katja Mischke**  
 Bachelor of Laws (LL.B.)  
 Steuerfachangestellte, Tax Assistant  
 ☎ 0511. 399 64-26  
 ✉ katja.mischke@hsp-steuer.de



**Massimiliano Ruggeri**  
 Senior Consultant  
 Senior Tax Assistant  
 ☎ 0511. 399 64-14  
 ✉ m.ruggeri@hsp-steuer.de



**Jasmina Gödeke**  
 Steuerfachangestellte  
 Junior Tax Assistant  
 ☎ 0511. 399 64-22  
 ✉ jasmina.goedeke@hsp-steuer.de



**Yara Mohamad**  
 Auszubildende zur Steuerfachangestellten  
 ☎ 0511. 399 64-0  
 ✉ yara.mohamad@hsp-steuer.de



**Nils Schlünzen**  
 M.Sc. Wirtschaftswissenschaften,  
 Steuerberatungsassistent  
 ☎ 0511. 399 64-0  
 ✉ nils.schlunzen@hsp-steuer.de



**Cornelia Grewe**  
 Steuerfachwirtin, Betriebswirtin (VWA)  
 Steuerfachangestellte  
 Senior Tax Assistant  
 ☎ 0511. 399 64-23  
 ✉ c.grewe@hsp-steuer.de



**Simone N'Takpe**  
 Groß- und Außenhandelskauffrau,  
 Kanzleimanagement  
 ☎ 0511. 399 64-24  
 ✉ simone.ntakpe@hsp-steuer.de



**Christina Schwengler**  
 Rechtsanwalts- und Notarfachangestellte  
 Sekretariat  
 ☎ 0511. 399 64-11  
 ✉ c.schwengler@hsp-steuer.de



**Mattus Karlshaus**  
 Auszubildender zum Steuerfachangestellten  
 ☎ 0511. 399 64-38  
 ✉ mattus.karlshaus@hsp-steuer.de



**Stefanie Nalbach**  
 Sekretärin  
 ☎ 0511. 399 64-41  
 ✉ stefanie.nalbach@hsp-steuer.de



**Carolina Vantis**  
 Social Media Managerin (SMA)  
 Kauffrau für Büromanagement  
 ☎ 0511. 399 64-28  
 ✉ c.vantis@hsp-steuer.de



**Carl Klingenberg**  
 Steuerfachangestellter  
 Junior Tax Assistant  
 ☎ 0511. 399 64-37  
 ✉ carl.klingenberg@hsp-steuer.de



**Maria Newolko**  
 Steuerfachangestellte, Fachassistentin Lohn  
 und Gehalt, Tax Assistant  
 ☎ 0511. 399 64-42  
 ✉ maria.newolko@hsp-steuer.de



**Louis Vieregge**  
 Auszubildender zum Steuerfachangestellten  
 ☎ 0511. 399 64-0  
 ✉ louis.vieregge@hsp-steuer.de



**Julija Kruse**  
 Steuerfachangestellte  
 Junior Tax Assistant  
 ☎ 0511. 399 64-32  
 ✉ julija.kruse@hsp-steuer.de



**Selma Orhan**  
 Steuerfachangestellte  
 Junior Tax Assistant  
 ☎ 0511. 399 64-0  
 ✉ selma.orhan@hsp-steuer.de

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

Mit HSP<sup>®</sup>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<sup>®</sup>CONTROL bietet.

# HSP<sub>®</sub>GRUPPE<sup>®</sup>

Die Kanzleigruppe für Qualität und Innovation

## — Die Kraft einer starken Gemeinschaft

Eingebettet in den Kooperationsverbund der HSP<sub>®</sub>GRUPPE<sup>®</sup>, 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<sub>®</sub>GRUPPE<sup>®</sup> Lösungen für die moderne Gegenwart und die Zukunft.

**Herz. Stärke. Partnerschaft.**

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

