



## Die Vorteile und Herausforderungen einer vielfältigen Belegschaft

Diversität ist ein internationaler Trend. Unternehmen, die Vielfalt zulassen, sind produktiver, innovativer und stärker im Wettbewerb um Talente.

Seite 6



Stereotype vermeiden,  
Unternehmenserfolg fördern

Seite 14



Diversität im Top-Management

Seite 20



Der japanische Aktienmarkt meldet sich  
nach 34 Jahren zurück – welche Lehren  
lassen sich daraus ziehen?

Seite 26



# HSP STEUER®

HAMBURG NORD

HSP STEUER Füllenbach & 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.

📍 Poppenbütteler Chaussee 1  
22397 Hamburg

☎ 040. 59 35 57-0

✉ hamburg-nord@hsp-steuer.de

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





## Liebe Leserschaft,

wir hoffen, dass Sie den Frühling genießen und froh in Richtung Sommer blicken.

Menschen sind unterschiedlich – das ist eine bekannte Weisheit. Über die Jahrhunderte wurde der Versuch unternommen, sie einander anzugleichen in der Hoffnung, sie besser instrumentalisieren zu können. In den letzten Jahren und Jahrzehnten hat sich die Akzeptanz der Unterschiedlichkeit zum Glück nicht nur rechtlich, sondern auch gesellschaftlich durchgesetzt. Diversität heißt das Schlagwort, das es Menschen ermöglicht, bei gleichen Rechten ihre Unterschiedlichkeit zu leben.

Was bedeutet dies jedoch für den unternehmerischen Alltag? Welche Herausforderungen und Vorteile verbergen sich hinter gelebter Diversität am Arbeitsplatz. Dies beleuchten wir in der aktuellen Ausgabe unserer Zeitschrift.

Wir wünschen Ihnen ein informatives Lesevergnügen.

Beste Grüße aus Hamburg



### **Christoph Füllenbach**

Steuerberater  
Wirtschaftsmediator  
Geschäftsführender Partner



# Lust auf Zukunft?

Wir suchen zum nächstmöglichen Termin:

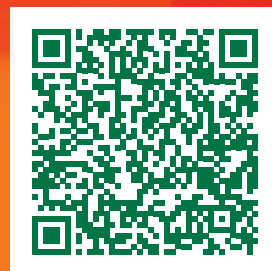
- **Steuerfachangestellte\*r** (m/w/d)
- **Steuerfachwirt\*in** (m/w/d)
- **Steuerberater\*in** (m/w/d)

Informationen zu unseren offenen Stellen  
sowie den Bewerbungsmöglichkeiten  
finden Sie auf unserer Website.

Poppenbütteler Chaussee 1 • 22397 Hamburg  
Tel.: 040. 59 35 57-0  
E-Mail: hamburg-nord@hsp-steuer.de

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

Unsere  
Jobangebote  
im Web:





# Inhaltsverzeichnis

Die Vorteile und Herausforderungen einer vielfältigen Belegschaft	6
Stereotype vermeiden, Unternehmenserfolg fördern	14
Diversität im Top-Management	20
Der japanische Aktienmarkt meldet sich nach 34 Jahren zurück – welche Lehren lassen sich daraus ziehen?	26
HSP intern	29

## Steuertermine

### Juni

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

### Juli

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

### August

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

**15.08.** – Gewerbesteuer, Grundsteuer

### Hinweise zu Lohnabrechnungen

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

## Impressum

### DAS QUARTAL wird herausgegeben von

HSP GRUPPE Servicegesellschaft mbH & Co. KG  
Wilhelm-Kruse-Weg 8, 29331 Lachendorf, Tel.: 0511. 399 64-0

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

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

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

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

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

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

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





## Die Vorteile und Herausforderungen einer vielfältigen Belegschaft

Diversität ist ein internationaler Trend. Unternehmen, die Vielfältigkeit zulassen, sind produktiver, innovativer und stärker im Wettbewerb um Talente.



## Das häufig zitierte Denken „außerhalb der Box“ fällt wesentlich leichter, wenn Menschen zusammenkommen, die unterschiedliche Denkweisen einbringen. So können die Mitglieder eines Teams sich gegenseitig dabei unterstützen, innovative Produkte oder Leistungen zu entwickeln.

**V**ielfalt gewinnt – ein Gedanke, der international Erfolge feiert. Tatsächlich verspricht Diversität einen großen Wettbewerbsvorteil, wenn sie richtig umgesetzt wird. Hier kommt es darauf an, die Unternehmensphilosophie, das Personalmanagement und die Kommunikation zu einer ganzheitlichen Strategie zu vereinen. Zudem beginnt Diversität schon beim Recruiting und reicht idealerweise bis in die Führungsebenen. Erfahren Sie hier, welche Chancen eine vielfältige Belegschaft bietet und wie Sie die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft stellen.

### Was ist eine vielfältige Belegschaft?

Eine vielfältige Belegschaft kann – wortwörtlich – vieles sein. Menschen unterscheiden sich im Geschlecht, im kulturellen Hintergrund, im Alter, in der ethnischen Zugehörigkeit, in der Ausbildung und in Hinblick auf viele weitere Aspekte. Eine vielfältige Belegschaft setzt sich aus Individuen zusammen, die ganz unterschiedliche Hintergründe in einem Team vereinen. Das heißt, dass es eine große Diversität an Erfahrungen, Wissen, Können und Talenten gibt – was eine hervorragende Voraussetzung ist, um daraus in vielfacher Hinsicht zu profitieren. Die folgenden Absätze zeigen, welche Vorteile sich konkret aus einer vielfältigen Belegschaft ergeben können.

### Ganz konkret: Was bringt eine vielfältige Belegschaft?

Eine vielfältige Belegschaft gilt als Ziel vieler Unternehmen, die modern denken. Der Trend stammt aus den USA, wo zahlreiche Pioniere der Diversität zu Hause sind. Dort gibt es seit den 2000er-Jahren gezielte Untersuchungen, inwiefern eine vielfältige Belegschaft den Unternehmenserfolg beeinflusst. Die Erfahrungen zeigen, dass eine Reihe von Vorteilen existiert.

[Diversity Connect - Europe | McKinsey & Company]

### Innovationskraft und Kreativität

Innovation und Kreativität gehören zu den elementaren Vorteilen einer vielfältigen Belegschaft. Das häufig zitierte Denken „außerhalb der Box“ fällt wesentlich leichter, wenn Menschen zusammenkommen, die unterschiedliche Denkweisen einbringen. So können die Mitglieder eines Teams sich gegenseitig dabei unterstützen, innovative Produkte oder Leistungen zu entwickeln.

### Effizientere Problemlösung

Menschen mit nur einem kulturellen Hintergrund, gegebenenfalls auch nur von einem Geschlecht, betrachten Probleme häufig aus einem spezifischen Winkel. Indem mehr Erfahrungen und Sichtweisen ins Team einfließen, steigt die Kompetenz, Probleme zu lösen, weil

die Diversität im Team unterschiedliche Lösungsansätze fördert.

### **Engagement der Mitarbeitenden**

Das steigende Mitarbeiterengagement ist ebenfalls ein Resultat gelebter Diversität, wobei sich die positiven Effekte indirekt entfalten. Der Grundgedanke ist, dass eine vielfältige Mitarbeiterschaft Inklusion voraussetzt, um gemeinsam an Projekten zu arbeiten. Die Bestrebungen wiederum ermöglichen eine Atmosphäre der Offenheit und der gegenseitigen Wertschätzung – und das ist die beste Voraussetzung

für eine hohe Motivation. Folglich profitieren Unternehmen, die eine vielfältige Belegschaft inklusiv einbinden, von einem steigenden Mitarbeiterengagement.

### **Mitarbeiterbindung**

Nicht zuletzt hat Vielfalt auch einen Einfluss auf die Mitarbeiterbindung. Zum einen ist eine offene, wertschätzende Atmosphäre ein Pfund, das Unternehmen im Wettbewerb um die besten Köpfe jenseits von Benefits und Gehaltssteigerungen bieten können. Zum anderen ist eine erfolgreiche und angenehme Zusammen-





arbeit ein Faktor, den Mitarbeitende unglaublich schätzen. Folglich bindet gelebte Diversität Talente fester ans Unternehmen.

### Unternehmensleistung

Aus den vorgenannten Effekten kann sich insgesamt eine Steigerung der Produktivität ergeben – Unternehmen mit gelebter Diversitätskultur zeichnen sich häufig durch eine höhere Produktivität aus. Ein wichtiger Grund dafür ist, dass im Team viele verschiedene Fähigkeiten und Erfahrungen zusammenkommen, die es erlauben, Herausforderungen ganz unterschiedlicher Art zu meistern.

### Herausforderungen bei der Arbeit mit einer „bunten Belegschaft“

Die vorangegangenen Überlegungen zeigen, welche unterschiedlichen Vorteile Diversität im Team für Unternehmen mitbringt. Allerdings ist es ein Prozess, die Kultur und das Miteinander in diese Richtung zu entwickeln. Wer alle Vorteile zur Entfaltung bringen möchte, sollte sich die Herausforderungen vor Augen führen, um proaktiv darauf eingehen zu können. Eine klare und nachvollziehbare Linie in der Führung ist ein wichtiger Aspekt, um eine pluralistische Mitarbeiterschaft erfolgreich zu gestalten. Die folgenden Absätze zeigen, mit welchen Herausforderungen Unternehmen häufig konfrontiert sind – und wie sie sich lösen lassen.

### Vorurteile und Stereotype

Frauen können nicht so hart arbeiten wie Männer. Menschen mit Migrationshintergrund sind keine guten Verkäufer. Junge Mitarbeitende sind nicht qualifiziert für verantwortungsvolle Aufgaben. Die Liste an Vorurteilen, die es in einer Belegschaft geben kann, ließe sich noch sehr lange fortsetzen. Solche Klischees, verbunden mit dem Geschlecht, der Herkunft oder dem Alter, sind in der Gesellschaft ohne Frage vorhanden. Sie können verschiedene schädliche Entwicklungen zur Folge haben. Häufig hindern Vorurteile schon die HR-Abteilung im Recruiting, ein Team vielfältig aufzustellen. Stattdessen folgen die Personen, die dort die Entscheidungen treffen, – häufig unbewusst – ihren klischeehaften Vorstellungen. Hier kann es zum Beispiel helfen, bei der Suche nach neuen Talenten weder die Namen noch Fotos oder andere identifizierende Merkmale hinzuzuziehen. Stattdessen zählen allein die Qualifikation und die Fähigkeiten. Vorurteile können aber auch später zu Barrieren führen, etwa wenn im Team nicht alle Mitglieder gleichberechtigt zusammenarbeiten. Ein Problem ist die Gruppenbildung, zum Beispiel anhand des Geschlechts oder der Herkunft. Hier erfordert es das aktive Management, um solchen Tendenzen vorzubeugen und eine inklusive Atmosphäre zu schaffen.





### Keine vielfältige Führungsebene

Zur Herausforderung kann es außerdem werden, wenn die Führungsebenen nicht vielfältig besetzt sind. Das hat zwei wesentliche Nachteile. Zum einen leben die Führungskräfte der Belegschaft in diesem Fall keine Diversität vor. Noch gravierender ist, dass in der Unternehmensführung schlichtweg die Perspektiven und das kreative Potenzial der Vielfalt fehlen. So passiert es schnell, dass insgesamt kein inklusives Klima entsteht.

### Kulturelle Differenzen

Je vielfältiger eine Belegschaft aufgestellt ist, umso mehr Kulturen und Erfahrungen treffen zusammen. Wie bereits dargelegt, kann das für das gemeinsame Ziel, den unternehmensweiten Erfolg, förderlich sein. Allerdings birgt die Vielfalt von Kulturen auch die Gefahr von kulturellen und kommunikativen Missverständnissen. Diese sind von den zuvor genannten Vorurteilen abzugrenzen.

Hier geht es explizit nicht um Stereotype, sondern um rein kulturelle Barrieren. Sie können zum Beispiel auftreten, wenn Akademiker und Nicht-Akademiker zusammenarbeiten, Men-

schen aus verschiedenen Ländern an einem Projekt arbeiten oder junge und erfahrene Fachkräfte eine Aufgabe gemeinsam zu bewältigen haben. Eine offene Kommunikation und eine entsprechende Sensibilität der Führungskräfte helfen dabei, solche Risiken zu umgehen oder Probleme schnell zu lösen.

### Was sind die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Miteinander?

Die erwähnten Chancen und Herausforderungen zeigen, in welchem Spannungsfeld sich ein Unternehmen bewegt, das mehr Vielfalt und Diversität fördern möchte. Daher stellt sich die Frage, mit welchen Instrumenten es möglich ist, die Weichen in die richtige Richtung zu stellen. Hier gibt es ganz konkrete Anhaltspunkte, was für den Erfolg einer Diversifikationsstrategie wichtig ist. Im Kapitel darauf lesen Sie außerdem, welche Best Practices sich empfehlen, um eine vielfältige Belegschaft aufzubauen.

### Eine gemeinsame Vision

Auch wenn Vielfalt häufig Unterschiedlichkeit bedeutet, ist trotzdem eine gemeinsame Vision entscheidend für den Erfolg. Schließlich geht



**Eine zweite wichtige Stütze für den Erfolg einer vielfältigen Belegschaft ist die Inklusion. Dazu zählen wichtige Faktoren wie Chancengleichheit, Wertschätzung, interkulturelle Sensibilität und Barrierefreiheit. Es ist zudem entscheidend, Inklusion in den Unternehmenszielen festzuhalten und gegebenenfalls eine zentrale Stelle zu schaffen, welche die Inklusionsbemühungen koordiniert.**

es bei Vielfalt nicht um das Nebeneinander verschiedener Kulturen und Ideale, sondern um eine gleichberechtigte Gemeinschaft mit einem klaren Ziel. Dieses Ziel bildet im unternehmerischen Zusammenhang die Unternehmensvision.

### **Gelebte Inklusion**

Eine zweite wichtige Stütze für den Erfolg einer vielfältigen Belegschaft ist die Inklusion. Dazu zählen wichtige Faktoren wie Chancengleichheit, Wertschätzung, interkulturelle Sensibilität und Barrierefreiheit. Es ist zudem entscheidend, Inklusion in den Unternehmenszielen festzuhalten und gegebenenfalls eine zentrale Stelle zu schaffen, welche die Inklusionsbemühungen koordiniert.

### **Best Practices für einen Kulturwandel im Unternehmen**

Diversität umfasst einen großen Teil Theorie – doch was Diversität letztlich ausmacht, ist, dass sie gelebt wird. Beispiele aus der ganzen Welt zeigen, wie das gelingen kann. Mit der richtigen Mischung aus Best Practices ist es möglich, eine vielfältige Belegschaft in jedem

Unternehmen zum Erfolgsfaktor zu machen. Die folgenden Beispiele zeigen Ihnen, wie Sie die Vielfalt im Unternehmen erhöhen können.

### **Diversität im Recruiting fördern**

Die Belegschaft der Zukunft entsteht im Recruiting von heute. Um Vielfalt zu fördern, sind daher verschiedene spezifische Recruiting-Maßnahmen möglich. Wie bereits erwähnt, ist es sinnvoll, Bewerbungen anonym zu bearbeiten, um mögliche Benachteiligungen durch Vorurteile auszuräumen – sogenannte Blindbewertungen.

Das ist aber häufig erst der zweite Schritt. Der erste Schritt ist die Ansprache in der Stellenausschreibung. Auch wenn es hier zur guten Praxis gehört, inklusive Angebote zu machen, kann es Erfolg versprechend sein, die Gestaltung der Inserate noch einmal zu optimieren. Es ist ergänzend sinnvoll, die Unternehmensvision in Hinblick auf Vielfalt in der Anzeige abzubilden.

Als dritte Möglichkeit bietet es sich an, das Recruiting gezielt auf Kanäle auszurichten, die eine vielfältige Zielgruppe ansprechen.



### **Mentorenprogramme für die Belegschaft**

Eine vielfältige Belegschaft, die innovative Ideen entwickelt und über kulturelle Grenzen hinweg neue Chancen eröffnet, ist ein Idealzustand. Um den Weg dorthin zu ebnen, sind Mentorenprogramme ein vielversprechendes Instrument. Dabei geht es darum, Mitarbeitende aus unterrepräsentierten Gruppen zu fördern, zum Beispiel Frauen in Führungspositionen zu bringen. Solche Veränderungen tragen später erheblich dazu bei, Diversität im gesamten Unternehmen zu verankern.

### **Schulungen und Sensibilisierung**

Schulungen zur Vielfalt sind ein Instrument, das Sie einsetzen können, um Vorurteile abzubauen. Gerade bei der Neugestaltung der Unternehmenskultur sind solche Angebote nützlich, um alle Beteiligten abzuholen und für die Unternehmensvision zu gewinnen.

### **Inklusive Initiativen**

Initiativen im Unternehmen sind ein gutes Mittel, um kulturelle und kommunikative Barrieren abzubauen. Ein ganz einfaches, aber ebenso wirkungsvolles Beispiel sind kulturelle Feierlichkeiten. Auf diese Weise ist es möglich, Mitarbeitende aus verschiedenen Kulturen miteinander in den Austausch zu bringen. Zugleich stärken Teamevents den Teamgeist und bringen die Individuen ins Gespräch.

Das ist auch in Form von Diversitätsforen möglich. Dabei handelt es sich um offene Gruppen, in denen die Mitarbeitenden über Inklusionsthemen sprechen. Zugleich bieten solche Zusammenkünfte die Option, Ideen zu entwickeln, um das Betriebsklima weiter zu verbessern.

### **Workshops**

Eine Steigerung der Diversitätsforen sind Workshops, die sich speziell einem Thema widmen.



Die meisten Betriebe nehmen hierfür externe Expertise in Anspruch, um solche Trainings durchzuführen. Mögliche Themen dafür sind:

- Geschlechtergleichstellung
- LGBTQ+-Rechte
- Barrierefreiheit
- Chancengleichheit bei der Arbeit

### Partnerschaften

Partnerschaften sind ebenfalls eine bewährte Praxis, um den Zusammenhalt einer vielfältigen Belegschaft zu stärken oder Hürden abzubauen. Solche Partnerschaften bestehen häufig zwischen Unternehmen und Organisationen, die sich auf das Thema Diversität spezialisiert haben. Es ist aber genauso möglich, dass mehrere Betriebe in den Austausch gehen, um voneinander zu lernen.

### Fazit: Chancen der Vielfalt nutzen und Erfolge feiern

Diversität ist ein Thema, das Unternehmen und Personalverantwortliche auf der ganzen Welt bewegt. Mehr noch, es ist auch in der Gesellschaft fest verankert und wird lebendig dis-

kutiert. Gerade in Zeiten der Globalisierung, in der Firmen international denken und agieren, bringt eine vielfältige Belegschaft viele Vorteile mit sich. Unternehmen, die sich mit Talenten verstärken, die unterschiedliche Erfahrungen und kulturelle Hintergründe einbringen, erfreuen sich an einer steigenden Produktivität, einer starken Bindung der Belegschaft und an einem hohen Innovationsniveau. Zudem gelten vielfältige Teams als besonders kreativ und prädestiniert, um Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten und zu lösen.

Um diese Vorteile im Unternehmen zu nutzen, ist es wichtig, Diversität zu fördern und Barrieren abzubauen. Das ist möglich, indem die Führungsebene Vielseitigkeit vorlebt und eine Unternehmenskultur verankert, die Inklusion und offene Kommunikation ermöglicht. Bewährte Maßnahmen, um Vielfalt zu stärken, sind Workshops und Mentorenprogramme. Eine wichtige Rolle bei der Bildung einer vielfältigen Belegschaft übernimmt das Recruiting. Diversitätsziele, vielfältige Stellenanzeigen und Blindbewertungen gelten als Schlüssel, um eine bunte Belegschaft auszubauen und erfolgreich zu führen.



## Stereotype vermeiden, Unternehmenserfolg fördern

Für die Position eignet sich keine Frau. Das sollte kein älterer Kollege machen. Menschen mit körperlichen Einschränkungen passen nicht zu uns. Kennen Sie solche Vorurteile auch? Es gibt eine lange Liste von Stereotypen, die in der Gesellschaft verbreitet sind – und die entsprechend auch die Arbeitswelt beeinflussen. Für Unternehmen ist das aus verschiedenen Gründen schlecht.

**N**icht nur der Ruf leidet, wenn Missstände öffentlich bekannt werden – auch das Engagement der Mitarbeiter, die Produktivität und weitere wesentliche Faktoren werden in Mitleidenschaft gezogen. Erfolgreiche internationale Firmen zeigen, wie ein Konzept gegen Diskriminierung den Mitarbeitenden hilft und zur selben Zeit die wichtigsten Kennzahlen in ungeahnte Höhen treibt.

### Wie wirken sich Stereotype und Vorurteile auf das Unternehmen aus?

Wenn es in der Belegschaft stereotype Vorstellungen und Vorurteile gibt, kann das auf ganz unterschiedlichen Ebenen negative Auswirkungen haben. Sie alle schaden letztlich dem Unternehmen und seinen wirtschaftlichen Zielen. Die folgende Übersicht zeigt, welche Probleme häufig auftreten und welchen Schaden sie anrichten:

- Verringerung des Mitarbeiterengagements
- Geringere Produktivität
- Steigerung der Mitarbeiterfluktuation
- Reputationsverlust des Unternehmens
- Schrumpfendes Auftragsvolumen
- Geringere Innovationskraft



### Sinkendes Mitarbeiterengagement durch schlechtes Betriebsklima

Ausgrenzung, Diskriminierung und selbst mangelnde Kommunikation zwischen Menschen unterschiedlicher Kultur oder verschiedenen Geschlechts führen zu einer sinkenden Motivation. Ein schlechtes Betriebsklima, durch Vorurteile ausgelöst, verhindert zum Beispiel die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Individuen. Das führt zu einem Verlust an Chancen, zugleich sinkt das Engagement der Mitarbeitenden – alles zum Nachteil des Unternehmens.





### **Verminderte Produktivität durch gestörte Kommunikation**

Ebenfalls aus mangelnder Wertschätzung und gestörter Kommunikation resultieren häufig Produktivitätsverluste. Dies betrifft alle Abteilungen: Kreative, die in ihrem Schaffensprozess gehemmt sind, leiden unter einem Betriebsklima, das von Vorurteilen geprägt ist, genauso wie körperlich Arbeitende und Beschäftigte in der Verwaltung.

### **Hohe Fluktuation der Mitarbeitenden als Folge eines toxischen Klimas**

Eine weitere Folge eines schlechten Betriebsklimas ist eine hohe Fluktuation in der Belegschaft. Es ist offensichtlich, dass Menschen Unternehmen eher meiden, in denen sie sich nicht wertgeschätzt, nicht gleichberechtigt und nicht gut aufgenommen fühlen. Eine spürbare Folge: stetiger Personalmangel. Hinzu kommen Schwierigkeiten beim Recruiting, wenn das schlechte Betriebsklima bekannt wird.



### Rufschaden wegen Vorurteilen

Ein Bekanntwerden von Vorurteilen und stereotypen Haltungen in einem Unternehmen führt darüber hinaus in vielen Fällen zu einem Reputationsschaden für die Firma. Die Gesellschaft verlangt genauso wie einzelne Mitarbeitende ein Umfeld von Diversität und Inklusion. Wenn Fälle bekannt werden, in denen ein Unternehmen diskriminierend handelt, bleiben nicht nur die Bewerbungen neuer Talente aus – auch die Umsätze können zurückgehen.

### Verpasste Aufträge

Schäden durch Vorurteile und stereotypes Denken zeigen sich außerdem indirekt. Bekannt ist, dass vielfältige Belegschaften sich durch höhere Innovationskraft und Kreativität auszeichnen – aus dem Grund, dass die unterschiedlichen Erfahrungen und kulturellen Hintergründe eine pluralistische Denkweise ermöglichen. Umgekehrt führt ein monolithisches Team zum Verlust dieser Fähigkeiten. Gerade auf globalen

Märkten, die sich durch eine Vielfalt an Kulturen auszeichnen, kann es so passieren, dass Aufträge nicht gewonnen werden.

### Weniger Innovationen

Aus den genannten Gründen sind Unternehmen, deren Belegschaft nur eindimensional denkt, im Mittel deutlich weniger innovativ. Das wirkt sich auf die Produktqualität genauso aus wie auf den Wettbewerb mit anderen Firmen, die innovative Lösungen präsentieren.

### Wie überwinden Unternehmen Stereotype und Vorurteile am Arbeitsplatz?

Wie die vorangegangenen Überlegungen zeigen, ist es wichtig, Stereotypendenken zu überwinden – im Sinne eines wertschätzenden Miteinanders ebenso wie in Hinblick auf die wirtschaftlichen Unternehmensziele. Grundsätzlich lässt sich sagen: Es gibt viele Möglichkeiten, Inklusion, Diversität und ein gutes Betriebsklima zu fördern. Wie Best Practices





zeigen, lohnt es sich, einen individuellen Weg zu finden. Die folgenden Ideen können Ihnen dabei helfen, Strategien zu erarbeiten, die in Ihrem Unternehmen funktionieren. Weiter unten finden Sie außerdem konkrete Beispiele, wie andere Unternehmen Diversität und Vielfalt fördern.

- Sensibilisierung
- Mentoring
- Transparenz
- Externes Coaching
- Meldestellen

### **Sensibilisierung der Mitarbeitenden und Führungskräfte als Basis**

Was ist überhaupt ein Vorurteil – woran erkenne ich es und wie vermeide ich es? Tatsächlich ist es wichtig, das Wissen rund um das wichtige Thema Diversität zu fördern. Konkrete Schulungen sind eine Möglichkeit, dies in die Tat umzusetzen. In den Workshops geht es darum, ein Bewusstsein für mögliche Vorurteile zu schaffen und Personen entsprechend zu sensibilisieren. In der Regel ist es sinnvoll, sowohl die Belegschaft als auch die Führungskräfte entsprechend zu schulen. Ausgehend von einem Workshop ist es auch möglich, einen regelmäßigen Austausch für eine inklusive Arbeitskultur zu etablieren. Grundsätzlich gilt: Erst das Bewusstsein für Vorurteile ermöglicht es, diese aktiv zu vermeiden und abzubauen.

### **Mentoring-Programme**

Um Talente aus der Belegschaft zu fördern, die möglicherweise strukturell benachteiligt werden, haben sich Mentoring-Programme als hilfreiches Instrument bewährt. Dabei geht es darum, Talente zu identifizieren, zu stärken und ihnen dabei zu helfen, ihre Karriere weiterzuentwickeln. Der daraus resultierende Gewinn an Qualifikationen kommt der Einzelperson ebenso zugute wie der gesamten Belegschaft und dem Unternehmen. Ein klassisches Beispiel für ein solches Mentoring-Programm sind Förderprogramme für Frauen in der Führung. Dabei unterstützt eine erfahrene weibliche Führungskraft ein neues Talent dabei, die Karriere zu beginnen.

### **Transparente Richtlinien**

Wer wird befördert, wann und für welche Leistungen? Transparenz hilft dabei, Ungleichbehandlung zu vermeiden und Vorurteilen vorzubeugen. Im Idealfall haben alle Mitarbeitenden die gleichen Chancen, befördert zu werden. Das führt automatisch zu einer steigenden Motivation und zunehmendem Engagement. Der Grund ist einfach: Wer eine realistische Chance sieht, für bessere Leistungen belohnt zu werden, investiert mehr in dieses Ziel.

### **Externe Bewertungen**

Im großen Bereich der Diskriminierungsvorbeugung ist es häufig sinnvoll, zusätzlich zur innerbetrieblichen Expertise auch Erfahrung von außen hinzuzuziehen. Es gibt eine Reihe von Coaching-Angeboten, die sich speziell an Betriebe richten, die Diversität fördern möchten. Zugleich zeigt eine solche Bewertung von externer Seite mögliche Defizite auf – und ein Coach gibt zugleich Empfehlungen, um das Problem zu lösen.

### **Meldestellen**

Grundsätzlich soll der Kampf gegen Diskriminierung und das Engagement für eine vielfältige Belegschaft immer auf einem freiwilligen Konsens beruhen. Das ist ein entscheidender Schlüssel für den Erfolg: Erst wenn das Bewusstsein für Vorurteile in den Köpfen der Belegschaft verankert ist, kommt es zu einem echten Umdenken. Trotzdem ist es sinnvoll, auch vonseiten der Führung einzugreifen, wenn es zu Diskriminierungsfällen kommt. Um in solchen Situationen agieren zu können, ist eine Meldestelle hilfreich. Mitarbeitende können sich (anonym) dorthin wenden, wenn sie eine diskriminierende Behandlung erfahren haben. Dann ist es am besten, speziell geschulte Fachkräfte zu haben, die darauf entsprechend reagieren können.

### **Mit einer kombinierten Strategie gegen Vorurteile und Stereotype**

Wie verankern Sie ein stereotypfreies Denken in Ihrem Unternehmen? Die genannten Strate-

gien sind jeweils gute Ansätze. Im Einzelfall ist es immer am besten, einen individuellen Plan zu erarbeiten. Schließlich befindet sich jedes Unternehmen in einer einzigartigen Situation und es ist ein anderes Unterfangen, im regional beheimateten Handwerksbetrieb für Inklusion zu sorgen als in einer Agentur, in der die Individuen aus der Ferne zusammenarbeiten. Im Handwerksbetrieb sind zum Beispiel Treffen für das Teambuilding möglich, in der Agentur wären eher digitale Konzepte gefragt. Die folgenden Beispiele aus der Praxis zeigen, wie Unternehmen auf der ganzen Welt die Themen Inklusion, Gleichberechtigung und Vielfalt am Arbeitsplatz umsetzen. Lassen Sie sich gerne davon inspirieren.

### **Einsatz für Vielfalt und Inklusion bei der DHL Group**

Ein deutsches Unternehmen, das eine deutlich sichtbare DEIB-Strategie (aus dem Englischen für Diversity, Equity, Inclusion, Belonging) verfolgt, ist die DHL Group. Sichtbar wird das Engagement unter anderem an Regenbogenfahnen, welche die klassischen Fahnen vor Standorten zum Teil ersetzen. Selbstverständlich geht es bei Bemühungen gegen Diskriminierung am Arbeitsplatz nicht nur um Zeichen, vielmehr sind Taten und Werte wichtig. Letztere hat die DHL Group in einer Charta zusammengefasst. Darin ist zum Beispiel festgeschrieben, dass sich das Unternehmen bemüht, Führungskräfte zu befähigen, inklusive Verhaltensweisen vorzuleben.

Die Strategie der DHL Group beschränkt sich darüber hinaus nicht auf das eigene Unternehmen. Es gehört auch zu den erklärten Zielen, mit Partnern und Organisationen zusammenzuarbeiten, um Vielfalt zu fördern. Auch das ist ein starkes Zeichen an die eigene Belegschaft sowie an die Kundinnen und Kunden.

### **IBM: ein Vorreiter der Technikbranche**

IBM gehört zu den Pionieren der Technikwelt, aber auch zu den Vordenkern im Bereich der Gleichstellung. Gerade im Segment der IT-Technik spielten Frauen über Jahrzehnte eine

untergeordnete Rolle, waren in Vorständen und Führungspositionen deutlich unterrepräsentiert. Um in diesem wichtigen Segment Gleichberechtigung zu fördern, wurde ein eigenes Programm zur Förderung von Frauen etabliert, und zwar schon im Jahr 1930. Heute gibt es eine ganze Reihe von Initiativen aus diesem Bereich.

Eine davon ist der CyberDay4Girls. Hier tritt das Unternehmen gezielt an Mädchen im Alter von zehn bis 18 Jahren heran, um sie frühzeitig für eine Karriere in der Technikwelt zu begeistern und ihre Talente zu fördern. Ebenso gibt es Programme für die LGBTQ+-Community, für Veteranen und viele weitere Gruppen.

### **Procter & Gamble arbeitet gegen Stereotype**

Ein besonderes Beispiel ist Procter & Gamble. Auch dieses internationale Unternehmen hat sich konkrete Ziele für eine inklusive, gleichberechtigte Arbeitswelt gesetzt. Die Aktionen vereinen sich unter dem Motto „we are unique and we are united“. Zu Deutsch sinngemäß: Wir sind jeder für sich einzigartig und wir sind vereint. Dieser Leitspruch fasst das Wesen und die Vorteile von Diversitätsstrategien sehr gut zusammen. Wenn sich jeder und jede in der Belegschaft auf seine oder ihre Stärken konzentrieren kann und alle gleichermaßen geschätzt werden, entsteht aus dem Wir-Gefühl ein innovatives und leistungsstarkes Team.

Was heißt das konkret? Es gibt zum Beispiel eine spezielle Elternzeitregelung in Europa. Sie besagt, dass auch in Ländern, in denen es keine gesetzlichen Regelungen dazu gibt, die Väter 18 Wochen nach der Geburt oder Adoption ihres Kindes bezahlten Urlaub nehmen dürfen. Was das Beispiel Procter & Gamble bemerkenswert macht, ist der Einsatz gegen Stereotype in der Werbung. So gibt es Studien, wonach Frauen in der Werbung häufiger negativ dargestellt werden. Als eines der größten Unternehmen der Welt arbeitet Procter & Gamble dagegen an.

### **Inclusion Week bei Johnson & Johnson**

Inklusion und Diversität haben viel mit Lernen, Kommunikation und Sensibilisierung zu tun.





Oder um es mit anderen Worten auszudrücken: Für eine vorurteilsfreie Belegschaft ist es wichtig, miteinander ins Gespräch zu kommen. Wie das funktionieren kann, zeigt das Beispiel Johnson & Johnson. Eigens für den Austausch hat das Unternehmen die Inclusion Week geschaffen. Es handelt sich um eine Woche, in der diverse Workshops und Vorträge angeboten werden. Dadurch möchte Johnson & Johnson neue Perspektiven eröffnen, den Austausch fördern und wichtige Themen rund um Inklusion und Zusammenarbeit thematisieren. Zudem gibt es weitere Programme, etwa zu Woman Leadership und für junge Familien.

### **Fazit: Stereotype überwinden, neue Erfolge gemeinsam feiern**

Stereotype und Vorurteile am Arbeitsplatz können vorkommen – das hat viel mit der Geschichte unserer Gesellschaften zu tun. Entscheidend ist, die Vorurteile abzubauen, um dadurch zu einem gleichberechtigten und

vorurteilsfreien Miteinander zu kommen. Wie das funktioniert, zeigen verschiedene Beispiele aus der ganzen Welt. Konkret ist es am besten, einen individuellen Weg zu finden, der zum eigenen Unternehmen passt. Das Spektrum der Möglichkeiten ist groß. Es reicht von Workshops und Mentoring-Programmen über Angebote für potenziell benachteiligte Gruppen bis hin zu Events wie der Inclusion Week von Johnson & Johnson.

Dass Unternehmen auf Inklusion und Diversität setzen sollten, ist nicht nur eine Frage der Werte. Auch das Betriebsklima, die Produktivität, die Innovationskraft und damit die Zukunft des Betriebs profitieren von einer offenen Kommunikationskultur und einer chancengleichen Talentförderung.

<https://group.dhl.com/de/nachhaltigkeit/soziale-verantwortung/vielfalt-und-inklusion.html>

<https://www.ibm.com/impact/be-equal/communities/women/>

## Diversität im Top-Management

Unternehmen suchen immer nach Möglichkeiten, ihre Rentabilität und ihre langfristige Wertschöpfung zu verbessern und insgesamt geschäftlich erfolgreicher zu sein. Mit der Diversität ergibt sich ein weiterer Punkt, an dem sie dafür ansetzen können. Im Rahmen verschiedener Untersuchungen ließ sich in den vergangenen Jahren weltweit zeigen, dass ein Zusammenhang zwischen der Vielfalt in einem Betrieb und dessen Wahrscheinlichkeit zur Outperformance besteht. Und dieser Zusammenhang scheint gerade beim Top-Management stark ausgeprägt zu sein.

**W**ir geben Ihnen in diesem Artikel einen Überblick über Studien in diesem Bereich und zeigen auf, warum es sich auch in Ihrem Unternehmen lohnen könnte, in Vielfalt zu investieren und im Führungsteam bisher unterrepräsentierte Gruppen zu stärken.

### Was ist Diversität eigentlich genau?

In jeder Firma besteht bis zu einem gewissen Grad eine Vielfalt an kulturellen, ethnischen und sozialen Verhältnissen und in allen Betrieben arbeiten Frauen und Männer gemeinsam am Erfolg der Unternehmung. Die Frage ist jedoch, wie stark diese verschiedenen Gruppen Gleichberechtigung erfahren und inwiefern sie zum Beispiel im Top-Management repräsentiert sind. Das Diversity-Management beschäftigt sich daher mit der Frage, inwiefern sich alle Mitarbeiter einbeziehen lassen und wie sich eine bessere Gleichbehandlung erzielen lässt.

Wenn wir von einer hohen Diversität sprechen, ist damit gemeint, dass ein Unternehmen Personen einstellt, die sich hinsichtlich bestimmter Merkmale unterscheiden. Zu nennen sind vor allem diese:



- Geschlecht
- Religion
- Alter
- Herkunft

Auch Behinderungen oder die sexuelle Orientierung können hier eine Rolle spielen. Wenn in einem Betrieb eine hohe Diversität herrscht, bringen die Mitarbeiter einen vielfältigen Hintergrund mit und beteiligen sich gemeinsam an der Erreichung der Unternehmensziele.

Diversität lässt sich am einfachsten mit den Begriffen Vielfalt und Verschiedenheit übersetzen. Eine diverse Belegschaft zeichnet sich also dadurch aus, dass die Mitarbeiter eben nicht gleich sind, sondern sich bezüglich verschiedener Merkmale unterscheiden. In der Alltagssprache verwenden wir den Begriff meist im Sinne der Forderung, dass wir Menschen trotz ihrer Unterschiedlichkeit alle gleich behandeln.





Wer Diversity praktiziert, sorgt also dafür, dass niemand eine Benachteiligung erfährt: Wir wissen, dass die Menschen unterschiedlich sind und dennoch behandeln wir jeden gleich und können ihn vorurteilsfrei wertschätzen. Der Diversity-Ansatz ist dabei keinesfalls neu, sondern hat seinen Ursprung bereits in den 1960er-Jahren in den USA und hier gerade in den Frauen- und Bürgerrechtsbewegungen.

### **Der Zusammenhang zwischen Diversität und Erfolg ist lange bekannt**

Dass ein Zusammenhang zwischen der Diversität und dem Geschäftserfolg besteht, haben Untersuchungen bereits früh zeigen können. McKinsey hat beispielsweise im Jahr 2015 in der Studie „Why Diversity Matters“ und darauf aufbauend im Report „Delivering through diversity“ aus dem Jahr 2018 Belege dafür gefunden, dass eine Korrelation zwischen der Diversität

und der Performance besteht und das weltweit. Damals wurden 1.007 Unternehmen aus zwölf Ländern untersucht. Diese Studie konnte also bereits auf große Datensätze zurückgreifen und deutlich aufzeigen, dass es sich für die Betriebe lohnt, dem Thema Vielfalt eine hohe Bedeutung beizumessen. Es wurde sogar untersucht, an welcher Stelle in der Organisation die Diversität besonders wirksam ist.

In Hinblick auf die Geschlechtervielfalt beispielsweise lässt sich sagen, dass diese gerade in Führungsetagen ihre größte positive Wirkung entfaltet. In Bezug auf Datensätze aus dem Jahr 2017 konnte McKinsey ermitteln, dass Unternehmen mit der größten Geschlechtervielfalt auf der Führungsebene mit einer Wahrscheinlichkeit von 21 Prozent eine bessere EBIT-Marge erzielen als der Wettbewerb.

Vorteile ergeben sich auch in Hinblick auf die langfristige Wertschöpfung. Ein höherer

Frauenanteil bei den Leitungsfunktionen erhöht die Wahrscheinlichkeit für eine Outperformance deutlich. Die Autoren weisen auch darauf hin, dass Untersuchungen in der Vergangenheit gezeigt hätten, dass Frauen eher in Stabsfunktionen zu finden seien. Es hätten also solche Unternehmen einen Vorteil, die den Anteil von Frauen bei den Leitungsfunktionen bereits erhöhen konnten.

Neben der Geschlechtervielfalt ist auch die ethnische und kulturelle Vielfalt zu betrachten. Und auch hierzu treffen die Autoren von McKinsey eine klare Aussage. Unternehmen mit der höchsten Diversität in diesem Bereich gelingt es mit einer Wahrscheinlichkeit von 33 Prozent ihre Konkurrenten bei der Rentabilität zu übertreffen.

Positive Korrelationen zwischen Diversität und Erfolg sind demnach bei den Führungskräften und auch beim Vorstand und Aufsichtsrat der Gesellschaft zu erkennen. Die Autoren weisen auch darauf hin, dass hier nicht nur die bessere absolute Repräsentation von Minderheiten eine Rolle spielt. Vorteile ergeben sich auch durch eine höhere Vielfalt und Durchmischung der in den Teams vorhandenen Ethnien.

Die Autoren weisen an mehreren Stellen ihres Berichts darauf hin, dass die positiven Auswirkungen der Diversität gerade bei den Führungsteams erkennbar seien. Untersuchungen in diesem Bereich zeigen also schon lange, dass Unternehmen hier eine Möglichkeit erhalten, ihre Rentabilität und Wertschöpfung zu optimieren.

Spätere Untersuchungen wie zum Beispiel die Studie „Diversity Wins – How Inclusion Matters“ aus dem Jahr 2020 haben diese Ergebnisse erneut bestätigt. Hier haben sich die Autoren noch einmal 1.000 Unternehmen aus 15 Ländern angesehen. Demnach fallen Firmen immer stärker zurück, die beim Thema Diversität zu den Nachzüglern gehören. Wer sich hier im unteren Viertel wiederfindet, muss mit einer 25 Prozent niedrigeren Wahrscheinlichkeit leben, seine Mitbewerber outperformen zu können. Im Zeitablauf scheint also die Strafe für eine versäumte Inklusion höher auszufallen.

## Sind Unternehmen mit diversem Top-Management resilienter?

Wie gut eine Führungsmannschaft wirklich ist, zeigt sich häufig erst in Krisensituationen. Besonders interessant sind daher zum Beispiel solche Daten in Bezug auf die Diversität, die aus dem Corona-Jahr 2020 und der Folgezeit stammen. McKinsey hat in der Studie „Diversity wins“ in Bezug auf diese Frage bereits im Mai 2020 einen Ausblick gewagt. Die Herausforderungen waren in dieser Zeit der Pandemie besonders vielfältig, weil zum einen der Schutz der Gesundheit der Mitarbeiter und Kunden im Vordergrund stand und es zugleich darum ging, so schnell wie möglich wieder für störungsfreie Abläufe in der geschäftlichen Tätigkeit zu sorgen. Gerade hier könnte sich die Diversität laut der Autoren als echter Erfolgsfaktor herausstellen.

Zu befürchten ist, dass Fragen der Gleichstellung in den Unternehmen in Krisenzeiten in den Hintergrund rücken könnten, wenn zum Beispiel die Auswirkungen einer Pandemie zu bewältigen sind. Das gilt gerade dann, wenn Diversität als eine Art Luxus statt als Notwendigkeit von den Verantwortlichen angesehen wird. So könnte zum Beispiel die verstärkte Mitarbeit aus dem Homeoffice dazu führen, dass bereits unterrepräsentierte Gruppen wie Frauen oder ethnische Minderheiten noch mehr Schwierigkeiten haben, sich mit ihren Interessen durchzusetzen und mit ihren Anliegen Gehör zu finden.

Die Autoren der Studie gehen jedoch davon aus, dass sich die Stärke der Diversität gerade in der Krise zeigen sollte. Denn diverse Teams seien besser darin, Verschiebungen der Verbraucherbedürfnisse und Konsummuster vorwegzunehmen und entsprechend darauf zu reagieren. Gehen die Betriebe also davon aus, dass sie in der Zukunft stärker von globalen und regionalen Krisen betroffen sein könnten, zu denen zum Beispiel auch Störungen der Lieferketten gehören, ist erkennbar, dass sie der Diversität im Sinne der Resilienzstärkung eine höhere Bedeutung beimessen sollten.





### Was sind die konkreten Vorteile der Diversität im Top-Management?

Führungspositionen mit Frauen oder mit Menschen zu besetzen, die einer Minderheit angehören, hat bestimmte Auswirkungen darauf, wie das Management funktioniert. Dazu gehören etwa:

- Vielfalt an Perspektiven
- bessere Einschätzung von Chancen und Risiken
- höhere Innovationsfähigkeit
- stärkere Identifikation der Mitarbeiter
- bessere Außendarstellung für mehr Kundestämme
- einfachere Kommunikation im B2B-Bereich

#### Perspektivenvielfalt und Risikenabschätzung

So fällt es diversen Führungsmannschaften zum Beispiel leichter, unterschiedliche Sichtweisen auf eine Fragestellung einzunehmen. Da sie ein Problem aus einer größeren Zahl

von Perspektiven betrachten, sammeln sie automatisch mehr Daten, nehmen eine umfassendere Analyse vor und erreichen damit eine Verbesserung für ihre Entscheidungsfindung. Homogene Teams tendieren dazu, bestimmte Sichtweisen auf einen Sachverhalt zu ignorieren und können daher ein Problem eventuell nicht in seiner Gesamtheit erfassen. Mit einem diversen Führungsteam fällt es hingegen leichter, verschiedene Standpunkte einzunehmen und damit alle bestehenden Chancen und Risiken einer Entscheidung besser abschätzen zu können.

#### Innovation und Identifikation stärken

Diversität auf der Führungsebene kann aber auch dazu beitragen, die Innovationsfähigkeit und Kreativität in einem Unternehmen zu fördern. Wenn Menschen in Top-Positionen unterschiedliche Erfahrungen und Hintergründe und dadurch andere Denkweisen mitbringen, fällt



es ihnen leichter, ungewöhnliche Ideen und Lösungsansätze für Probleme zu berücksichtigen. Hieraus ergeben sich eventuell vielfältige Chancen für ein weiteres Wachstum und eine Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit.

Das Top-Management dient in einer Firma auch immer der Identifikation. Wenn die Mitarbeiter sehen, dass Frauen und Minderheiten zum Beispiel mit einem anderen religiösen oder kulturellen Hintergrund auf den höchsten Ebenen vertreten sind, fühlen sie sich darin bestärkt, mit ihrer eigenen Karriere ebenfalls erfolgreich sein zu können. Es stellt daher einen immensen Motivationsfaktor dar, seine Führungsmannschaft divers aufzustellen.

Damit ist auch eine entsprechende Außenwirkung verbunden. Talente sehen, dass ein Unternehmen die Diversity tatsächlich praktiziert und könnten daher ein höheres Interesse an einer Bewerbung zeigen. Das ist gerade für solche Betriebe essenziell, die mit ihrem Geschäft international ausgerichtet sind und auf verschiedenen Märkten erfolgreich sein müssen.

Wenn Sie zum Beispiel mit dem Problem des Fachkräftemangels zu kämpfen haben, lohnt es sich, für Talente aus dem Ausland attraktiver zu sein. Eine diverse Führungsmannschaft kann hier helfen, die notwendige Anziehungskraft zu entwickeln.

### **Mitarbeiter und Kunden binden**

Vor diesem Hintergrund ist auf ähnliche Weise auch die Frage der Mitarbeiterbindung zu betrachten. Unternehmen haben es heute häufig mit wechselwilligen Mitarbeitern zu tun und es fällt zunehmend schwer, Talente an sich zu binden. Hier kann die Diversität positiv wirken und das Vertrauen der Mitarbeiter darin stärken, dass sie sich in einer Firma mit Strukturen befinden, die ihnen eine persönliche Entfaltungsmöglichkeit bieten und die sie nicht daran hindern, ihren Aufstieg zu machen.

Wer seine Mitarbeiter respektiert und fördert, trägt zu einer höheren Zufriedenheit am Arbeitsplatz bei. Und hier ist es entscheidend, dass Ihr Top-Management als Vorbild dienen



kann, an dem sich auch die Verantwortlichen auf den unteren Ebenen bei ihrem Umgang mit dem Personal orientieren können.

Weitere Vorteile ergeben sich in Hinblick auf die Erweiterung des Kundenstamms und des Marktzugangs. Kunden haben unterschiedliche Interessen in Abhängigkeit davon, welche Region betrachtet wird. Ein diverses Management kann dabei helfen, einen besseren Blick für die unterschiedlichen Bedürfnisse zu entwickeln und Chancen auf den verschiedenen Märkten schneller zu erkennen. Aus Sicht der Kunden ist es erfreulich, wenn sie erkennen, dass zum Beispiel ihre Religion oder ihre Kultur in der Führungsmannschaft repräsentiert ist. Im B2B spielt das eine wichtige Rolle, wenn es zum Beispiel darum geht, einen Ansprechpartner zu finden, an den man sich mit seinen Anliegen wenden kann. Unternehmen mit diverser Führungsmannschaft haben hier mehr Möglichkeiten, den Erwartungen ihrer Kunden und Partner zu entsprechen.

### Wie wirkt sich höhere Diversität auf den Bewerberpool aus?

Vielfalt ist natürlich kein Selbstzweck und eine Führungsmannschaft ist nicht automatisch deshalb gut, weil sie stark durchmischt ist. Mit der Diversity geht jedoch ein bestimmter Vorteil einher, der sich aus der Logik ergibt und der daher für kein Unternehmen von der Hand zu weisen ist. Wer sich nämlich für Frauen und Minderheiten öffnet und hier Rekrutierungen für sein Top-Management vornimmt, kann den Pool an Talenten deutlich erweitern. Und je größer der Pool ausfällt, desto leichter lässt sich die Summe sehr guter Mitarbeiter auf der Führungsebene erhöhen.

Unternehmen schaden sich also letztlich selbst damit, wenn sie bestimmte Talente übersehen, weil sie nicht zur bisherigen Zusammensetzung der Führungsmannschaft passen. Vielfalt bedeutet, bei Stellenneubesetzungen mehr Möglichkeiten zu erhalten und ein höheres Maß an Flexibilität zu genießen. Das ist gerade in einer Zeit wichtig, in der fähige Kräfte begehrt und Abwerbungen an der Tagesordnung sind.

### Fazit: Diversität auf der Führungsebene verbessert die Performance

Die verschiedenen Untersuchungen zum Thema Diversität zeigen, dass die Gleichbehandlung von Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen nicht nur eine Frage der Moral ist. Für Unternehmen geht es hier schlicht auch um ihren geschäftlichen Erfolg. Es ist ein klarer Zusammenhang erkennbar zwischen der Diversität und der Wahrscheinlichkeit einer Outperformance. Und das gilt gerade dann, wenn Firmen auf der Führungsebene echte Vielfalt leben und Frauen und Minderheiten einbeziehen.

Diversität ist kein Luxus, sondern hilft dabei, sich vom Wettbewerb abzusetzen. Während die Vielfalt auf allen Ebenen wichtig ist, hat sie jedoch ihre größte Bedeutung im Top-Management. Gerade hier können Frauen und Mitarbeiter mit einer anderen Herkunft den größten Unterschied ausmachen, wenn es gelingt, sie angemessen zu repräsentieren. Interessant ist dabei auch, dass Faktoren wie die Region oder die Unternehmensgröße in dieser Hinsicht keine Rolle spielen. Der Zusammenhang hat immer Gültigkeit und ließ sich mittlerweile über viele Jahre hinweg in verschiedenen Studien belegen, wie sie in diesem Artikel teilweise aufgeführt sind. Gehen Sie also davon aus, dass die Diversität auch für Ihren Betrieb einen der Erfolgsfaktoren darstellt.

#### Quellen:

<https://www.qualtrics.com/de/erlebnismangement/mitarbeiter/inklusion-und-diversity-in-unternehmen/>

<https://www.academics.de/ratgeber/diversity-was-ist-diversitaet>

<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity>

<https://www.mckinsey.com/de/news/presse/neue-studie-belegt-zusammenhang-zwischen-diversitaet-und-geschafte-erfolg>

<https://www.mckinsey.de/news/presse/2020-05-19-diversity-wins>

<https://www.hagel-it.de/it-insights/diversitaet-in-fuehrungspositionen-warum-geschaefte-fuehrer-auf-vielfalt-setzen-sollten.html>

[https://www.haufe.de/personal/hr-management/diversity-management-kein-einfluss-auf-den-unternehmenserfolg\\_80\\_268572.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/diversity-management-kein-einfluss-auf-den-unternehmenserfolg_80_268572.html)

# Der japanische Aktienmarkt meldet sich nach 34 Jahren zurück – welche Lehren lassen sich daraus ziehen?



Jüngst konnte die japanische Aktienbörse ein bemerkenswertes Comeback feiern: Nach gut 34 Jahren (!) erreichte der bekannteste japanische Aktienindex – der Nikkei 225 – wieder seinen alten Höchststand von 38.957 Punkten aus dem Jahr 1989 (erklommen am 29. Dezember). Anfang März knackte er sogar die 40.000er-Marke.

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

## Fast schon vergessen: Japan-Hype vor über 30 Jahren

Viele jüngere Leserinnen und Leser wissen es vermutlich gar nicht: Aber in den Achtzigerjahren des vorigen Jahrhunderts galten japanische Immobilien und Aktien – insbesondere auch Immobilienaktien – als die heißesten Anlagetipps überhaupt. Unter risikofreudigen Naturen erfreuten sich zudem die meist vielfach gehebelten Optionsscheine japanischer Firmen großer Beliebtheit. In den knapp zehn Jahren von 1979 bis 1989 konnte der Nikkei 225 seinen Wert circa versechsfachen. Wer seinerzeit nicht in Japan investierte, galt als jemand, der nicht in der Lage war, die Zeichen der Zeit zu erkennen und die entsprechenden Chancen zu ergreifen.

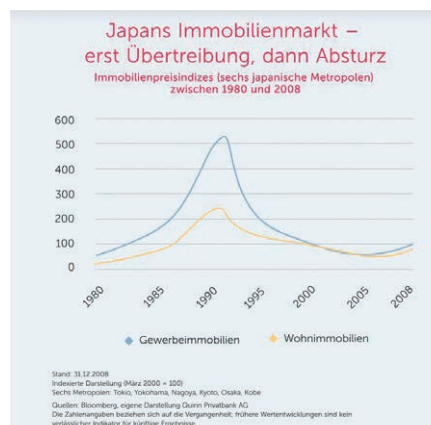
Japan-Investments wurden damals nicht etwa als besonders spekulativ und waghalsig eingeschätzt, was man ja durchaus vermuten könnte. Stattdessen waren viele davon

überzeugt, dass es zwingende ökonomische Gründe für den fulminanten Aufschwung gab. Deshalb ging man von einer Fortsetzung der Hausse aus, obwohl sowohl Immobilienpreise als auch Aktienkurse bereits schwindelerregende Höhen erreicht hatten. Das Ausmaß der Hyperspekulation lässt sich erahnen, wenn man sich vor Augen führt, dass 1988 allein der Börsenwert des japanischen Fernmeldeunternehmens Nippon Telephone & Telegraph (NTT) den Wert aller an sämtlichen deutschen Börsen notierten Inlandsaktien übertraf.

Zur Verdeutlichung des seinerzeit herrschenden Immobilien-Wahnsinns in Japan: Ein bekannter Immobilienanalyst hatte damals errechnet, dass 1989 allein das Grundstück des japanischen Kaiserpalastes im Zentrum von Tokio (Palast samt zugehörigen Gärten rund 3,41 qkm groß) mehr wert war als der gesamte US-Bundesstaat Kalifornien mit immerhin 424.000 qkm.

Allein der Immobilienmarkt Tokios machte ca. zwei Drittel des (geschätzten) Gesamtwertes aller Immobilien weltweit aus. Trotz dieser – aus heutiger Sicht – aberwitzigen Bewertungsniveaus ging die Mehrzahl der Anlegerinnen und Anleger – professionelle wie private – davon aus, dass es mit den Preisen weiter nach oben gehen werde. Frei nach dem Motto „The sky is the limit“ („Der Himmel ist die Grenze“).

Der Verfasser kann sich beispielsweise noch sehr gut an eine Präsentation des großen japanischen Brokerhauses Nomura im Jahr 1989 erinnern, in der für japanische Immobilienaktien „getrommelt“ wurde. Ich sehe den Referenten in Gedanken noch vor mir, wie er den rund 100 Zuhörern die rhetorische Frage stellte, was denn mit den Immobilienpreisen eines relativ kleinen Landes mit immerhin rund 130 Millionen Einwohnern anderes geschehen könne, als zu steigen. Zumal dessen ohnehin





schon knapp bemessene Landfläche nur zu ca. 30 % bewohnbar sei, weil der Rest aus zerklüfteter Gebirgslandschaft bestehe.

Ich versichere Ihnen, das gesamte Auditorium war fast einhellig der Meinung, dass es angesichts dieser Faktenlage mit den Immobilienpreisen in Japan (und übrigens auch mit den Aktienkursen) weiter nach oben gehen müsse. Nur kurze Zeit danach kollabierten sowohl der japanische Immobilien- als auch der Aktienmarkt ... und ich habe nie wieder was von dem damaligen Referenten gehört.

Liebe Leserin, lieber Leser, wenn Sie das Ganze in gewisser Weise an den aktuellen Hype rund um Technologiewerte (speziell aus dem KI-Sektor) erinnert, dann liegen Sie durchaus richtig. Allerdings möchten wir an dieser Stelle keinesfalls falsch verstanden werden. Wir behaupten nicht, dass der zuletzt starke Kursanstieg etlicher Technologieaktien vollkommen überzogen ist und dass ein abruptes Ende der Technologie-Hausse oder gar ein genereller Einbruch an den Aktienmärkten bevorsteht ... können es aber auch nicht kategorisch ausschließen. Offen gestanden: Wir wissen es schlichtweg nicht. Niemand kann wissen, ob und wie lange die aktuelle Entwicklung (beispielsweise im Tech-Sektor) noch anhält.

## Die eigentliche Lehre aus Japans wechselvoller Entwicklung

Was uns das Beispiel Japan allerdings lehrbuchhaft vor Augen führt, ist, dass kein Aktienmarkt und kein Marktsegment unbeschränkt derart stark zulegen kann, dass der breite Weltmarkt auf Dauer abgehängt wird. Und: dass die mit einer Korrektur verbundenen Rückschläge verheerend sein können. Im Falle Japans waren sie das tatsächlich, denn dagegen waren die Börsenstürme im Zuge der Finanzmarktkrise 2007/08 oder der Coronapandemie 2020 nur ein laues Lüftchen.

Der Nikkei 225 fiel in den Jahren 1990 bis 2003 – nach zwischenzeitlich immer wieder auftretenden Erholungsphasen – unter 10.000 Indexpunkte, somit auf ein Niveau, das nur noch rund 25 % seines Ursprungswertes von Ende 1989 ausmachte. Wie eingangs bereits erwähnt, hat er den zwischenzeitlichen Höchststand aus dem Jahr 1989 erst im Februar 2024 wieder erreicht und mittlerweile leicht überboten.

Am japanischen Immobilienmarkt war der Einbruch sogar noch verheerender. In den 15 Jahren von 1990 bis 2005 fielen die Preise für Gewerbeimmobilien um über 80 % (!). Der zeitgleiche Zusammenbruch von Aktien- und Immobilienmärkten war der Beginn einer Jahrzehnte andauernden Wirtschaftsschwäche

Japans, von der sich das Land im Grunde bis heute nicht vollständig erholt hat.

## Zusammenbruch Japans als Beispiel dafür, was unsystematische Risiken anrichten können

Doch warum erzähle ich Ihnen das alles, liebe Leserin, lieber Leser? Nicht nur, weil es sich um eine eindrucksvolle Episode der Finanz- und Wirtschaftsgeschichte handelt, sondern vor allem, weil der Zusammenbruch der japanischen Märkte ein – zugegebenermaßen extremes – Beispiel für eine spezielle Art von Risiko ist, das im Fachjargon etwas verharmlosend als „unsystematisch“ bezeichnet wird.

Leider wird auf dieses spezielle Risiko häufig nur im Zusammenhang mit dem Risiko beim Erwerb von einzelnen Aktien hingewiesen, was ja auch nicht falsch ist. Selbstverständlich bewirkt ein zu starker Fokus auf einzelne oder einige wenige Aktien unsystematische Risiken, vielleicht handelt es sich hierbei sogar um die gravierendste Form eines unsystematischen Risikos. Aber es ist eben nicht das einzige. Auch eine zu starke Schwerpunktsetzung auf bestimmte Marktsegmente (wie z. B. Technologieaktien) oder bestimmte Länder bzw. Regionen verursacht unsystematische Risiken. Und was passieren kann, wenn man solchen Risiken durch eine unzureichende Diversifizierung zu stark ausgesetzt ist und sie dann wirklich „zuschlagen“, dafür sind die skizzierten Entwicklungen in Japan geradezu ein Lehr-

buchbeispiel.

## Systematische versus unsystematische Risiken

Selbstverständlich kann auch ein nach wissenschaftlichen Standards international breit gestreutes Depot, das nur noch den sogenannten systematischen Risiken (allgemeines Marktrisiko) ausgesetzt ist, Verluste erleiden ... ja im Extremfall sogar sehr starke Verluste, was beispielsweise die Finanzmarktkrise und die Coronapandemie gezeigt haben. Der entscheidende Unterschied (im Vergleich zu Einzelinvestments) besteht aber darin, dass Verluste im Rahmen eines weltweit breit gestreuten Depots über kurz oder lang wieder wettgemacht werden. Die folgende Grafik verdeutlicht das sehr eindrucksvoll.

Die Grafik auf Seite 26 verdeutlicht sehr eindrucksvoll, dass auch die internationalen Aktienmärkte durch die Krise Japans seinerzeit belastet wurden. Im Gegensatz zu den japanischen Aktien hat sich der Weltaktienmarkt insgesamt aber relativ schnell wieder erholt und die ursprünglichen Verluste mehr als wettgemacht. Während Japans Aktien von 1989 bis Anfang 2024 mit plus/minus null aus dem Rennen gingen, hat der globale Aktienindex der Industrieländer – der MSCI World – im selben Zeitraum um rund 490 % bzw. 5,3 % pro Jahr zugelegt (jeweils ohne Dividendenzuflüsse gerechnet).

Darüber hinaus gibt es noch weitere Unterschiede: Wenn unsystematische Risiken (sprich spezifische unternehmens-, branchen-

## Wesentliche Unterschiede zwischen unsystematischen und systematischen Risiken



### UNSYSTEMATISCHE RISIKEN

Kann eine Risikoprämie erwartet werden?

Nein, da sich diese Risiken durch Diversifizierung vermeiden lassen

Schlagkraft des Risikos

Kursverluste drastisch und relativ häufig

Entwicklung nach schweren Kursverlusten

Keine Gewährleistung auf Erholung; Funktionsweise marktwirtschaftlicher Systeme beinhaltet auch die Konkursmöglichkeit für einzelne Unternehmen und den Untergang einzelner Märkte



### SYSTEMATISCHE RISIKEN

Ja, wissenschaftlich gesichert

Drastische Kursverluste eher selten

Systembedingte Erholung praktisch sicher; Funktionsweise marktwirtschaftlicher Systeme verbietet den Untergang des Weltmarktes

Quelle: eigene Darstellung Quirin Privatbank AG

oder länderseitige Risiken) „zuschlagen“, dann geschieht dies in aller Regel häufiger und mit größerer Vehemenz, als dies bei systematischen Risiken der Fall ist. Ein globaler Aktienindex wird in Schwächephasen in der Regel nicht so stark fallen wie einzelne spezielle Marktsegmente oder gar Einzeltitel.

Zudem illustriert der Vergleich des japanischen Aktienmarktes mit dem Weltmarkt (Siehe Grafik auf Seite 26) ein grundlegendes marktwirtschaftliches Prinzip: In einem internationalen marktwirtschaftlichen System freier Märkte kann man darauf vertrauen, dass sich die Kurse auf breiter Front wieder erholen, nachdem systematische Risiken „zugeschlagen“ und die Aktienkurse stärker gedrückt haben. Und zwar aus dem einfachen Grund, weil die Funktionsfähigkeit der Marktwirtschaft erzwingt, dass unternehmerische Risiken über kurz oder lang entlohnt werden (in Gestalt steigender Aktienkurse). Nicht in jedem Einzelfall, aber insgesamt. Wäre dies nämlich nicht der Fall, wäre auch die Marktwirtschaft am Ende.

Bei unsystematischen Risiken ist dies anders: Es gibt kein ökonomisches Gesetz, welches fordert, dass sich Kursverluste bei einzelnen Wertpapieren oder Marktsegmenten wieder ausgleichen müssen. Einzelne Unternehmen, ja selbst einzelne Märkte können untergehen. Man nehme beispielhaft den starken Kursverlust der Deutsche-Bank-Aktie in den letzten Jahren. Kein einziges Prinzip der Marktwirtschaft wäre verletzt, sollte sich der Aktienkurs nicht wieder erholen und die Deutsche Bank AG im Extremfall vom Markt verschwinden.

Der japanische Aktienmarkt dagegen hat sich zwar wieder auf das alte Niveau erholt, aber es hat immerhin 34 Jahre gedauert. Kurseinbrüche in einem breit gestreuten internationalen Depot sind dagegen völlig anders zu beurteilen: Wenn sich hier die Kurse über kurz oder lang nicht wieder erholen würden, wäre im Grunde die Funktionsweise des gesamten marktwirtschaftlichen Systems infrage gestellt.

Die Auswirkungen unkalkulierbarer und heftiger Kursverluste sowohl einzelner Wertpapiere als auch ganzer Märkte lassen sich durch eine wissenschaftliche und internationale Risikostreuung weitgehend entschärfen. Leider werden die speziellen Risiken bestimmter Marktsegmente und -regionen nach wie vor häufig unterschätzt. Die aktuell nicht selten zu hörende Aufforderung, verstärkt in Technologiewerte zu investieren, die in den letzten Jahren ja weit überdurchschnittlich gut gelaufen sind, ist dafür ein Beleg.

Die für Anlegerinnen und Anleger letztlich entscheidenden Unterschiede zwischen systematischen und unsystematischen Risiken sind in folgender Tabelle zusammengefasst.

## Fazit

Eine wissenschaftlich untermauerte, international diversifizierte Depotstruktur ist der entscheidende Erfolgsfaktor für einen langfristig erfolgreichen Vermögensaufbau. In einzelnen Ländern, Regionen, Branchen oder gar mit einzelnen Wertpapieren punktuelle Investitionsschwerpunkte zu setzen, weil man davon

besonders überzeugt ist, kann zwar vorübergehend zu einer besseren Wertentwicklung (im Vergleich zum Weltaktienmarkt) führen. Letztlich aber wird das durch einen überproportionalen Zuwachs an (unsystematischen) Risiken erkaufte. Dies rächt sich dann allzu oft. Stattdessen bedeutet wissenschaftliches Investieren, mithilfe sinnvoller globaler Streuung – über alle relevanten Marktsegmente hinweg – das ganze Potenzial der Kapitalmärkte zu nutzen. Durchläuft eine Region oder ein Land eine enttäuschende oder gar krisenhafte Phase, wird es immer andere Bereiche/Länder geben, die sich besser entwickeln. Zwar können einzelne Aktien, Länder, Regionen und Branchen temporär weit überdurchschnittlich abschneiden, auf Dauer ist das jedoch höchst unwahrscheinlich. Die Geschehnisse in Japan in den letzten Jahrzehnten sind ein beeindruckendes Beispiel dafür, wie desaströs eine Korrektur nach vorherigem Sturmlauf ausfallen kann.



### 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 Unter-

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

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

# HSP STEUER®

## HAMBURG NORD

HSP STEUER Füllenbach & 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 Betriebes. 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.

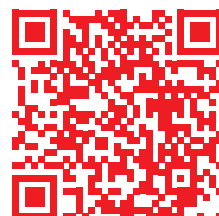
Für Ihre Zukunft, für Ihren Erfolg mit Herz, Stärke und Partnerschaft.

## Unser Angebot – Ihre Vorteile

- ✓ digitale Finanzbuchhaltung, Lohn- und Gehaltsabrechnungen
- ✓ individuelle monatliche Auswertungen sowie regelmäßiger Controlling-Report (graphische Übersichten zur Entwicklung Ihres Unternehmens)
- ✓ Potentialanalyse 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/hamburg-nord](http://www.hsp-steuer.de/hamburg-nord)





## Kanzleileitung



### Christoph Füllenbach

Steuerberater  
Wirtschaftsmediator  
Geschäftsführender Partner

☎ 040. 59 35 57-0

✉ christoph.fuellenbach@hsp-steuer.de

## Mitarbeitende



### Jan-Nikolas Feddern

Auszubildender

☎ 040. 59 35 57-0

✉ jan.feddern@hsp-steuer.de



### Bianca Furch

Steuerfachwirtin

☎ 040. 59 35 57-0

✉ bianca.furch@hsp-steuer.de



### Bettina Nagel

Kauffrau für Büromanagement

☎ 040. 59 35 57-0

✉ bettina.nagel@hsp-steuer.de



### Jessica Schönfeld

Kauffrau für Bürokommunikation,  
Kanzleimanagerin

☎ 040. 59 35 57-0

✉ jessica.schoenfeld@hsp-steuer.de



### Claudia Tiedemann

Teamassistentin

☎ 040. 59 35 57-0

✉ claudia.tiedemann@hsp-steuer.de

# HSP<sub>®</sub>ONLINE<sup>®</sup>



**Flexibel.  
Unkompliziert.  
Sicher.**

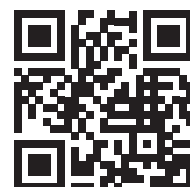
## — Die digitale Steuerkanzlei

**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)**





# 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)

