



HW.DESIGN

Future Resilience beginnt mit Haltung

EIN ESSAY VON MARIE-THERÈSE STURM,
DIRECTOR CONSULTING UND MITGLIED DES MANAGEMENT BOARDS

Warum Unternehmen einen inneren Referenzrahmen brauchen, um Veränderung einzuordnen, für sich zu nutzen und selbstbestimmt zu gestalten.

Dieser Essay richtet sich an Entscheider:innen, die Unternehmen durch Veränderung führen und dabei mehr suchen als kurzfristige Anpassungsfähigkeit: eine belastbare Orientierung, die strategische Entscheidungen verbindet, kulturelle Entwicklung unterstützt und wirtschaftliche Substanz stärkt. Seine These lautet: Zukunftsresilienz beginnt nicht mit der richtigen Antwort auf jede neue Entwicklung. Sie beginnt mit einer Haltung, aus der ein Unternehmen auch unter veränderten Bedingungen gute Antworten entwickeln kann.

FUTURE RESILIENCE BEGINNT MIT HALTUNG

In unserer Arbeit mit Unternehmen und Institutionen begegnet uns eine grundlegende Frage in sehr unterschiedlichen Ausprägungen immer wieder: Wie kann sich ein Unternehmen substanziell weiterentwickeln, ohne den Zusammenhang zwischen Herkunft, Anspruch und Zukunft zu verlieren? Darin liegt eine der zentralen Führungsaufgaben von Transformation. Denn Veränderung wird erst dann strategisch wirksam, wenn sie nicht nur vollzogen, sondern aus einem geklärten Selbstverständnis heraus entschieden und gestaltet wird.

Unsere Überzeugung ist deshalb, dass Zukunftsfähigkeit nicht zuerst mit Geschwindigkeit, Innovation oder Anpassungsvermögen beginnt. Sie beginnt mit einem klaren Verständnis davon, wer man ist, welche Zukunft man mitgestalten will und aus welcher Haltung heraus Entscheidungen getroffen werden. Genau darin liegt für uns der Ausgangspunkt einer »Future Resilient Brand«.

An Marken interessiert uns, wie sie die Substanz eines Unternehmens sichtbar und wirksam machen: was Menschen miteinander verbindet, welche Rolle das Unternehmen einnehmen will und wie dieser Anspruch in Strategie, Kultur, Kommunikation, Gestaltung und Erfahrung übersetzt wird. Eine starke Marke gibt dem, was bereits trägt, eine erkennbare Form und eröffnet zugleich einen gemeinsamen Horizont für das, was entstehen soll.

Diese Aufgabe ist heute relevanter denn je. Technologien entwickeln sich rasant, gesellschaftliche Erwartungen verschieben sich, Märkte und Geschäftsmodelle geraten in Bewegung. Unternehmen sollen agiler, innovativer und anpassungsfähiger werden. Vor allem aber müssen sie Veränderungen so einordnen, dass daraus ein eigener Nutzen entsteht: neue Handlungsspielräume, tragfähige Geschäftsmodelle, stärkere Beziehungen zu ihren Anspruchsgruppen und eine ökonomische Substanz, die auch unter veränderten Bedingungen trägt.

FUTURE RESILIENCE BEGINNT MIT HALTUNG

Doch Anpassungsfähigkeit allein schafft noch keine Zukunftsfähigkeit.

Wer sich ausschließlich daran orientiert, was sich im Außen verändert, läuft Gefahr, von diesen Veränderungen getrieben zu werden. Nicht jede Entwicklung ist für jedes Unternehmen gleichermaßen relevant. Nicht jede Möglichkeit sollte genutzt, nicht jede Erwartung erfüllt und nicht jeder Trend verfolgt werden.

Zukunftsfähigkeit zeigt sich deshalb nicht darin, auf alles reagieren zu können. Sie zeigt sich in der Fähigkeit, zu unterscheiden:

Was entspricht unserem Selbstverständnis und unserem Zukunftsbild?

Welche Entwicklung fordert uns produktiv heraus?

Was gibt uns Stabilität und sollte bewahrt werden?

Was müssen wir gezielt weiterentwickeln oder grundlegend verändern?

Und wie können wir Veränderung so nutzen, dass daraus mehr Resilienz, Relevanz und wirtschaftliche Substanz entstehen?

Für uns beginnt Future Resilience genau hier: mit Haltung.

Haltung ist mehr als ein Bekenntnis

Der Begriff Haltung wird heute häufig verwendet und dabei nicht selten entleert. Unternehmen formulieren Purpose Statements, Werte und gesellschaftliche Ambitionen. Sie erklären, wofür sie stehen und welche Zukunft sie mitgestalten möchten.

Darin liegt ein großes Potenzial. Haltung gewinnt jedoch erst dann ihre Kraft, wenn sie mehr ist als eine kommunikative Aussage, wenn sie zu einer geteilten Grundlage dafür wird, wie ein Unternehmen wahrnimmt, abwägt und entscheidet.

Haltung ist keine Behauptung. Sie ist ein Referenzrahmen.

Sie zeigt sich weniger in eindeutigen Situationen als dort, wo Interessen miteinander in Konflikt geraten. Wo kurzfristige Chancen langfristige Konsequenzen haben. Wo verschiedene Wege plausibel erscheinen, ein Unternehmen sich aber dennoch entscheiden muss. Haltung wird sichtbar, wenn es nicht genügt, sich auf Routinen, Marktstandards oder allgemeine Erwartungen zu berufen.

Ein Unternehmen mit Haltung kennt nicht auf jede neue Frage bereits die Antwort. Es weiß aber, aus welcher Perspektive es nach einer Antwort suchen will.

Das ist ein wichtiger Unterschied. Denn Zukunft ist nicht planbar. Welche Technologien sich durchsetzen, welche Erwartungen sich verschieben oder welche Krisen eintreten, lässt sich nur begrenzt vorhersehen. Der Bezugsrahmen, aus dem ein Unternehmen solchen Entwicklungen begegnet, lässt sich dagegen sehr wohl bewusst klären, gestalten und verankern. Haltung ist in diesem Sinne kein Zufallsprodukt der jeweiligen Lage. Sie ist eine unternehmerische Entscheidung darüber, welche Maßstäbe auch dann gelten sollen, wenn die Umstände neu sind.

Ein belastbares Selbstverständnis verspricht deshalb keine Sicherheit vor Veränderung. Es schafft Orientierung innerhalb der Veränderung. Wir verstehen diese innere Klärung als »Mind Set«: als gemeinsame Haltung, die nicht festlegt, welche Zukunft eintreten wird, wohl aber, wie ein Unternehmen ihr begegnen und welche Rolle es in ihr einnehmen will.

Bevor eine Marke sichtbar wird, sollte ein Unternehmen sich selbst verstehen

Marken werden häufig vom Sichtbaren her gedacht: vom Namen, vom Design, von Sprache, Kommunikation und Erlebnissen. All das ist wichtig. Überzeugende Sichtbarkeit entsteht jedoch dort, wo ein Unternehmen zuvor geklärt hat, was es sichtbar machen möchte.

Was verbindet es jenseits von Geschäftsmodellen, Strukturen, Funktionen und Zuständigkeiten? Welche Überzeugungen tragen es? Welche Rolle möchte es für seine Kund:innen, seine Mitarbeitenden und die Gesellschaft spielen? Welches Verhältnis hat es zu seiner eigenen Geschichte und welches Zukunftsbild leitet seine Entwicklung?

Diese Fragen sind keine Vorstufe zur eigentlichen Markenarbeit. Sie sind ihr Kern.

In unserer Arbeit erleben wir immer wieder Unternehmen, die über große inhaltliche Substanz verfügen. Es fehlt ihnen nicht an Kompetenz, Erfahrung oder Ideen. Was häufig noch nicht ausreichend geklärt ist, ist der gemeinsame Bezugsrahmen, der diese Vielfalt verbindet. Konkret zeigt sich das etwa darin, dass Geschäftsbereiche unterschiedlichen Zukunftsbildern folgen, Angebote nach verschiedenen Logiken geordnet werden, Führungskräfte widersprüchliche Prioritäten setzen oder Mitarbeitende keine gemeinsame Sprache dafür haben, was das Unternehmen im Kern auszeichnet.

FUTURE RESILIENCE BEGINNT MIT HALTUNG

Klarheit beginnt selten mit
einer Antwort.
Sie beginnt mit einer
präzisen Frage.

Zuhören ist notwendig. Verdichten ist entscheidend.

Wenn Unternehmen ihr Selbstverständnis neu bestimmen, müssen unterschiedliche Perspektiven in den Prozess einfließen. Mitarbeitende, Führungskräfte, Partner und externe Stakeholder verfügen über Wissen, das nicht allein aus Strategiedokumenten abgeleitet werden kann. Ihre Erfahrungen zeigen, wie ein Unternehmen tatsächlich wahrgenommen wird, welche Überzeugungen es prägen und wo Anspruch und Wirklichkeit noch nicht vollständig zusammenfinden.

Deshalb beginnt gute Markenarbeit mit Zuhören. Und mit Aufmerksamkeit für die Töne zwischen den Zeilen. Entscheidend ist nicht nur, was Menschen ausdrücklich sagen. Ebenso aufschlussreich sind die Begriffe, die wiederkehren, die Geschichten, die Stolz auslösen, die Themen, bei denen Sprache ungenau wird, und die Unterschiede zwischen formaler Beschreibung und gelebter Erfahrung. Zuhören schafft nicht nur Akzeptanz. Es erschließt das oft verteilte Wissen einer Organisation.

Doch Zuhören allein führt noch nicht zu Orientierung. Eine Sammlung individueller Stimmen ergibt nicht automatisch ein gemeinsames Selbstverständnis. Die anschließende Verdichtung ist deshalb keine rein markenstrategische Disziplin. Sie verlangt Erfahrung in qualitativer Analyse, ein feines Verständnis von Menschen und Unternehmenskulturen sowie die Fähigkeit, unterschiedliche Bedeutungsebenen miteinander in Beziehung zu setzen. Wer verdichtet, muss Muster erkennen, Spannungsfelder einordnen, historische Prägungen verstehen und aus einer Vielzahl berechtigter Perspektiven eine klare, tragfähige Richtung ableiten.

FUTURE RESILIENCE BEGINNT MIT HALTUNG

Verdichtung bewahrt Komplexität, indem sie ihr eine lesbare Ordnung gibt. Sie unterscheidet Wesentliches von Beiläufigem, macht produktive Spannungsfelder verständlich und bringt Zusammenhänge auf den Punkt, ohne Unterschiede zu nivellieren. Das Ergebnis muss nicht jede einzelne Formulierung aufnehmen. Es sollte jedoch eine Logik entfalten, die nachvollziehbar ist, Orientierung bietet und Menschen ermöglicht, ihre eigene Arbeit in einen größeren Zusammenhang zu stellen.

Gerade in beteiligungsintensiven Prozessen ist diese Unterscheidung wichtig. Mit Partizipation meinen wir die bewusste Einbeziehung relevanter Perspektiven, Erfahrungen und Wissensbestände in die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses. Beteiligung erweitert die Grundlage, auf der strategische Entscheidungen getroffen werden. Doch nicht jede strategische Frage lässt sich sinnvoll zur Abstimmung stellen.

Gute Beteiligung bedeutet vielmehr, relevantes Wissen ernst zu nehmen, verschiedene Realitäten sichtbar zu machen, Entscheidungen nachvollziehbar zu begründen und Menschen frühzeitig in die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses einzubeziehen.

Nicht jede einzelne Perspektive muss sich unmittelbar im Ergebnis wiederfinden. Aber Menschen sollten erkennen können, wie dieses Ergebnis entstanden ist, welche Überlegungen ihm zugrunde liegen und was es für ihre eigene Arbeit bedeutet.

Identifikation entsteht nicht allein durch Mitentscheidung. Sie entsteht durch das Erleben, gehört worden zu sein und durch das Verstehen einer Richtung, die größer ist als die eigene Einzelperspektive. Verstehen ist dabei keine schwächere Form von Beteiligung. Es ist eine Voraussetzung dafür, dass Menschen Verantwortung für ein gemeinsames Ergebnis übernehmen können.

Haltung wird durch Konsequenz wirksam.

Ein Unternehmensleitbild kann einem Selbstverständnis eine präzise Form geben. Seine Qualität zeigt sich jedoch nicht allein in der Formulierung, sondern darin, welche Entscheidungen und Entwicklungen es orientiert.

Was bedeutet die Haltung eines Unternehmens für seine Positionierung – also für die klare Entscheidung, welche relevante Rolle es im Markt und im Leben seiner Anspruchsgruppen einnehmen will? Wie ordnet es seine Leistungen, Angebote und Einheiten? Welche Beziehung besteht zwischen einer gemeinsamen Identität und der Eigenständigkeit einzelner Bereiche? Welche Geschichte erzählt es über seine Entwicklung? Wie führt es, wie arbeitet es zusammen, wie kommuniziert es und welche Erfahrungen schafft es?

In diesen Fragen wird Haltung schrittweise in strategische und organisationale Realität übersetzt. Aus dem inneren Kompass des »Mind Set« entstehen jene »Essentials«, die einem Unternehmen Fokus und Zusammenhang geben: Positionierung, Markenarchitektur, Angebotslogik, Leitbild, Führungsprinzipien, Narrativ, Sprache und Gestaltung.

Diese Übersetzung ist für uns eine der zentralen Aufgaben strategischer Markenarbeit. Besonders wirksam wird sie, wenn die einzelnen Elemente aus derselben Logik entwickelt werden: wenn Leitbild und Positionierung einander stärken, die visuelle Identität den strategischen Anspruch interpretiert, Strukturen Zugehörigkeit ermöglichen und Kommunikation eine Gemeinsamkeit sichtbar macht, die im Unternehmen nachvollziehbar angelegt ist.

So entsteht nicht nur Neues, sondern neue Kohärenz.

»Future Resilient Brands« entstehen nicht durch die Addition einzelner Maßnahmen. Sie entstehen, wenn Selbstverständnis, Strategie, Kultur, Kommunikation, Gestaltung und Experience auf denselben inneren Kern zurückführen.

Dafür braucht es eine strategische Ordnung, die stabil genug ist, Orientierung zu geben, und offen genug, um Entwicklung zu ermöglichen.

Eine Marke ist auch ein Entscheidungssystem

Marken werden oft als Versprechen verstanden. Das ist richtig, richtet den Blick aber vor allem nach außen. Innerhalb eines Unternehmens erfüllt eine starke Marke eine mindestens ebenso wichtige Funktion: Sie hilft, Entscheidungen zu treffen.

Sie schafft einen gemeinsamen Bezugspunkt für Menschen, die in unterschiedlichen Bereichen, Funktionen und Situationen handeln. Sie muss keine detaillierte Antwort auf jede operative Frage liefern.

Ihre Stärke liegt darin, Maßstäbe bereitzustellen, aus denen unterschiedliche Entscheidungen in eine gemeinsame Richtung führen können.

Soll ein Unternehmen in einen neuen Markt eintreten oder seine Rolle in einem bestehenden Markt vertiefen? Passt die Erweiterung vom Produkt- zum Plattform- oder Servicemodell zu seinem Selbstverständnis? Welche Akquisition stärkt das Zukunftsbild – und welche würde lediglich Größe hinzufügen? Welche Leistungen gehören künftig zum Kern, welche sollten neu verbunden, beendet oder durch Partnerschaften ergänzt werden? Und wie verändert der Einsatz von künstlicher Intelligenz nicht nur Prozesse, sondern das Leistungsversprechen und die Verantwortung des Unternehmens?

FUTURE RESILIENCE BEGINNT MIT HALTUNG

Gerade in Zeiten der Veränderung wird diese Funktion entscheidend. Solange Märkte stabil, Strukturen eingespielt und Verantwortlichkeiten eindeutig sind, können Unternehmen innere Widersprüche lange kompensieren. Wenn sich die Rahmenbedingungen verändern, reicht diese Stabilität jedoch nicht mehr aus. Dann zeigt sich, ob eine Marke lediglich kommuniziert wurde oder ob sie tatsächlich Orientierung gibt.

Eine starke Marke macht Entscheidungen nicht automatisch einfacher. Aber sie macht ihre Logik klarer.

Haltung ist dabei der Maßstab, an dem Optionen nicht nur nach kurzfristigem Nutzen, sondern nach ihrer Passung zur angestrebten Zukunft bewertet werden. Sie macht Zielkonflikte nicht unsichtbar, hilft aber, sie bewusst zu entscheiden: Welche Chancen wollen wir nutzen? Welche Grenzen akzeptieren wir? Welche Konsequenzen sind wir bereit zu tragen? Auf diese Weise wird Haltung im Alltag zu gelebter Urteilskraft.

Darin liegt ein wesentlicher Teil organisationaler Resilienz: Ein Unternehmen muss nicht jede Situation zentral steuern, wenn Menschen über einen gemeinsamen Referenzrahmen verfügen. Gemeint ist keine vollständige Einheitlichkeit und auch keine freie Interpretation beliebiger Grundsätze. Gemeint ist die Fähigkeit, in unterschiedlichen Kontexten selbstständig zu handeln und dennoch auf einen gemeinsamen Kern bezogen zu bleiben. Eine starke Marke ermöglicht so kohärentes Handeln in einer komplexen Organisation.

Unternehmenskultur lässt sich nicht am Reißbrett entwerfen

Marke und Unternehmenskultur werden inzwischen häufig gemeinsam gedacht. Das ist sinnvoll, birgt jedoch die Gefahr einer Steuerungsillusion: der Annahme, Kultur lasse sich vollständig definieren, ausrollen und anschließend kontrollieren.

Unternehmenskultur lässt sich nicht wie ein visuelles System entwickeln und anschließend implementieren. Sie entsteht aus Erfahrungen, Beziehungen, Routinen und informellen Regeln. Sie zeigt sich darin, wie Entscheidungen tatsächlich getroffen werden, welches Verhalten Anerkennung findet und was geschieht, wenn formulierte Ansprüche auf ökonomische oder organisationale Widerstände treffen.

Strategische Markenarbeit kann Kultur deshalb nicht herstellen. Sie kann ihr jedoch einen belastbaren Orientierungsrahmen geben und kulturelle Entwicklung gezielt unterstützen.

Sie kann Begriffe schaffen für das, was ein Unternehmen verbindet. Sie kann einen Anspruch formulieren, an dem Entscheidungen und Verhalten gespiegelt werden. Sie kann Widersprüche sichtbar machen und Gespräche ermöglichen, die zuvor nur implizit geführt wurden. Und sie kann Menschen eine gemeinsame Vorstellung davon geben, in welche Richtung sich das Unternehmen entwickeln will.

Das ist keine geringe Leistung. Aber sie verlangt Geduld und intellektuelle Redlichkeit.

Ein neues Selbstverständnis ist nicht schon deshalb kulturell wirksam, weil es vorgestellt oder intern ausgerollt wurde. Es muss übersetzt, diskutiert und im Alltag immer wieder konkretisiert werden. Führungskräfte müssen Entscheidungen daran ausrichten. Strukturen und Prozesse müssen überprüft werden. Mitarbeitende müssen erleben, dass der formulierte Anspruch Konsequenzen hat.

Kulturelle Veränderung beginnt nicht damit, dass alle dasselbe denken. Sie beginnt damit, dass Menschen verstehen, worauf sich ihr gemeinsames Handeln beziehen soll.

Gestaltung macht Haltung erfahrbar

Menschen begegnen einer Marke nicht als strategischem Modell. Sie begegnen ihr in konkreten Erfahrungen: in Gesprächen, Produkten und Dienstleistungen, auf digitalen Plattformen, in Räumen, Prozessen und Entscheidungen. Mitarbeitende erleben sie in Führung und Zusammenarbeit. Partner erleben sie in Verbindlichkeit und Professionalität. Kund:innen erleben sie in jedem Kontakt mit dem Unternehmen.

Erst in diesen Erfahrungen zeigt sich, ob eine Haltung trägt.

Gestaltung hat dabei eine zentrale Bedeutung. Sie macht komplexe Zusammenhänge intuitiv erfassbar. Sie gibt einer Identität Ausdruck, schafft Wiedererkennbarkeit und übersetzt abstrakte Orientierung in eine Form, zu der Menschen eine Beziehung entwickeln können.

Wir halten es jedoch für entscheidend, Gestaltung nicht als nachgelagerte Oberfläche zu verstehen. Gute Gestaltung illustriert eine Strategie nicht. Sie interpretiert und verdichtet sie. Sie kann sichtbar machen, welche Art von Unternehmen vor uns steht, wie es sich zur Welt verhält und welche Zukunft es anstrebt.

Doch auch die stärkste Gestaltung kann langfristig nicht ersetzen, was im Handeln fehlt. Wenn Kommunikation, Verhalten und Erfahrung einander widersprechen, verliert die Marke an Glaubwürdigkeit.

Deshalb gehören »Mind Set«, »Essentials« und »Experiences« für uns untrennbar zusammen. Das »Mind Set« schafft die innere Orientierung. Die »Essentials« übersetzen sie in strategische und gestalterische Grundlagen. Die »Experiences« machen sie für Menschen konkret und überprüfbar.

»Future Resilience« entsteht im Zusammenspiel dieser Ebenen. Nicht als linearer Prozess mit einem endgültigen Abschluss, sondern als kontinuierliche Arbeit an der Kohärenz eines Unternehmens.

FUTURE RESILIENCE BEGINNT MIT HALTUNG

MIND SET

WACHSTUM
DURCH
HALTUNG

ESSENTIALS

RELEVANZ
DURCH
FOKUSSIERUNG

EXPERIENCE

LOYALITÄT
DURCH
ERLEBNISSE

Unternehmerische Resilienz heißt, sich zu entwickeln, ohne beliebig zu werden

Eine klare Haltung wird gelegentlich mit Unbeweglichkeit verwechselt. Doch Haltung soll ein Unternehmen nicht gegen Veränderung abschirmen. Sie versetzt es vielmehr in die Lage, Veränderung aufzunehmen, zu bewerten und für die eigene Entwicklung zu nutzen. Ein belastbares Selbstverständnis schafft die Sicherheit, nicht jede neue Möglichkeit als Auftrag zu verstehen und zugleich die Offenheit, bisherige Annahmen zu überprüfen, wenn die Zukunft andere Antworten verlangt.

Wer den eigenen Kern kennt, muss nicht an seinen bisherigen Ausdrucksformen festhalten. Angebote können sich verändern. Strukturen können neu geordnet werden. Ein Name, ein Erscheinungsbild oder sogar ein Geschäftsmodell können ihre frühere Gültigkeit verlieren.

Dabei bedeutet Transformation nicht zwangsläufig einen vollständigen Umbau. Resiliente Entwicklung kann ebenso darin bestehen, Prioritäten neu zu setzen, Fähigkeiten gezielt auszubauen, ein Portfolio zu fokussieren, Beziehungen zu stärken oder einzelne Elemente behutsam weiterzuentwickeln. Entscheidend ist die Fähigkeit, das angemessene Maß der Veränderung zu erkennen und aus einer nachvollziehbaren Logik heraus zu handeln.

FUTURE RESILIENCE BEGINNT MIT HALTUNG

Resilienz bedeutet daher nicht, an bestehenden Antworten festzuhalten. Sie liegt in der Fähigkeit, aus einem klaren Referenzrahmen immer wieder neue Antworten zu entwickeln.

Eine »Future Resilient Brand« kann Zukunft annehmen, einordnen und aktiv mitgestalten. Sie gibt Orientierung und eröffnet Entwicklung. Sie verbindet Unterschiedlichkeit, ohne sie aufzulösen. Und sie übersetzt ihren Anspruch in Entscheidungen, Verhalten, Kommunikation und Erfahrungen, die für Menschen nachvollziehbar werden.

Diese Arbeit beginnt nicht zwangsläufig mit einem neuen Namen, einem neuen Erscheinungsbild oder einer Kampagne.

Sie beginnt mit einer präzisen Betrachtung des eigenen Unternehmens: mit der Neugier auf das, was bereits trägt, mit der Offenheit für Spannungen und ungenutzte Potenziale und mit der Entschlossenheit, Prioritäten zu setzen und wirksam werden zu lassen.

Sie beginnt mit Haltung.

Denn Unternehmen werden nicht resilient, indem sie jede Veränderung vorhersehen.

Sie werden resilient, wenn sie wissen, aus welcher Haltung heraus sie ihr begegnen.



Marie-Therèse Sturm

Director Consulting

Member of Management Board

+49 (0)89 20 25 75 0

marie-therese.sturm@hwdesign.de

Die Inhalte dieses Dokuments sind geistiges Eigentum der hw.design GmbH und dienen lediglich dem internen Gebrauch im Kontext der Agenturpräsentation. Veröffentlichung oder Weitergabe an Dritte sind untersagt. Wir weisen darauf hin, dass sich in diesem Dokument aus verschiedenen Gründen (beispielsweise zur Herleitung oder Erläuterung eines Sachverhaltes) Material Dritter befinden kann. Die hw.design GmbH übernimmt keinerlei Haftung für die Verletzung von Urheberrechten, Persönlichkeitsrechten und/oder Markenrechten Dritter. Schadensersatzansprüche sind ausgeschlossen.