

# HAMBURGER UNTERNEHMER

Wirtschaftsmagazin des Nordens

## Horst Rahe

Hotelier A-Rosa Resorts  
und AIDA-Erfinder

**Statement**  
Bürgerschaftswahl  
Analyse und Forderungen

---

**Neue Regionalvorsitzende**  
Wer sind sie?  
Wofür stehen sie?

Werte  
schatten

Nr.1

2020

# Rechtsanspruch auf Betriebsrente!

Seit 2002 haben Ihre Arbeitnehmer einen Rechtsanspruch auf eine Betriebsrente, mit dem Betriebsrentenstärkungsgesetz sind Sie zudem zu Arbeitgeberzuschüssen verpflichtet!

2019

15% verpflichtender  
Arbeitgeberzuschuss

2005

Recht auf Portabilität

2002

Rechtsanspruch auf  
Entgeltumwandlung

1974

Einführung  
Betriebsrentengesetz

Mit über 20 Jahren Erfahrung sorgen wir für Risikominimierung und betreuen Betriebsrenten, unabhängig von Produktanbietern

Allianz 

ALTE LEIPZIGER 

canada  life™

Die Stuttgarter  
Der Vorsorgeversicherer 

HDI 

NÜRNBERGER  
VERSICHERUNG 

WWK  
Finanzstarke Gemeinschaft 

Maximale Marktabdeckung mit weiteren Anbietern

Anzeige

## Liebe Mitglieder und Freunde von DIE FAMILIENUNTERNEHMER und DIE JUNGEN UNTERNEHMER!

DIE FAMILIEN  
UNTERNEHMER

DIE JUNGEN  
UNTERNEHMER

Ja, Sie sehen recht, liebe Hamburger Unternehmer. Unser Verbandsmagazin hat sich visuell neu erfunden.

So wie auch der Wandel in der Wirtschaft rasant voranschreitet, ändern sich auch Designtrends. Und weil wir Ihnen immer ein Magazin auf der Höhe der Zeit bieten möchten, haben wir uns zu diesem Relaunch entschlossen.

Damals, im Sommer 2004, lautete der Titel unserer Zeitschrift noch ‚ASU / BJU Unternehmer in Hamburg‘ und berichtete über die Preisverleihung zum Unternehmer des Jahres an Christa und Eugen Block. Christian D. Hahn-Godeffroy und Patrick Machill waren seinerzeit die Vorsitzenden von ASU und BJU. Wie wir in Hamburg sagen: „Seitdem ist viel Wasser die Elbe heruntergeflossen.“ Aus ASU wurde DIE FAMILIENUNTERNEHMER und BJU heißt mittlerweile DIE JUNGEN UNTERNEHMER. Unser Magazin trug dann irgendwann den Namen ‚für Hamburg‘ und seit drei Jahren nun ‚Hamburger Unternehmer‘. Aus einer reinen Mitgliederzeitschrift wurde ein Wirtschaftsmagazin des Nordens, welches sich an Entscheider aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft richtet.

Ihr positives Feedback auf die Entwicklung des Magazins zeigt uns, dass wir auf dem richtigen Weg sind, für Sie und alle Multiplikatoren Werte zu schaffen: Werte wie Lesefreude, praktische Hilfe im Unternehmeralltag und Inspiration. Und um Wertschöpfung dreht sich diese gesamte Ausgabe. Die Titelstory dieser Ausgabe haben wir Horst Rahe gewidmet, der mit seinen Unternehmungen und seinem Engagement ein Paradebeispiel dafür ist, wie wir Werte schaffen.

Außerdem stellen wir Ihnen unsere im Dezember 2019 gewählten Regionalvorsitzenden vor: die Unternehmer Henning Fehrmann und Julia Dettmer.

Zukünftig widmen wir uns auch ein wenig mehr dem Thema Lifestyle. So finden Sie einerseits in der Rubrik ‚we love lunch‘ praktische Empfehlungen zum Mittagessen mit Geschäftspartnern oder Kunden, andererseits in der nach Farben definierten Rubrik ‚black is beautiful‘ den ein oder anderen Produkthinweis, was Sie so alles kaufen könnten. Alles kann - nichts muss, es ist ja am Ende Ihr Lifestyle!

Viel Freude beim Lesen -  
Malte Wettern &  
David Friedemann



David Friedemann  
DIE JUNGEN UNTERNEHMER

Malte Wettern  
DIE FAMILIENUNTERNEHMER



# HAMBURGER UNTERNEHMER

Wirtschaftsmagazin des Nordens

## Nachgedacht

6 Über Werte schaffen

## Vorstandswahl

8 Wer ist Henning Fehrman?  
10 Wer ist Julia Dettmer?

## Wirtschaft & Politik

12 Ergebnisse der Mitgliederbefragung  
14 Verbandsforderungen an neuen Senat  
44 Ausgang der Bürgerschaftswahl



Michael  
René Weber



## Wissen

Mit Lebenswerten krisenfest 16  
M&A-Transaktionen 28  
Sind Werte noch modern? 40  
Urteile, die Sie kennen sollten 50  
Bitcoin, das Gold der Generation Y 60  
Wie Service Werte schafft 66

## Steuern & Finanzen

Warum Wirtschaft Werte braucht 20



## Trends & Style

42 Black is beautiful  
72 Unser Gastro-Tipp zur Mittagspause

## Interview

46 Euro Vital Pharma  
54 Nordstory - Christian Jöhnk  
56 Imageberaterin Katrin Hermanns  
76 Nachgefragt bei Kirsten Fehrs

## Kunst & Kultur

62 Im Kunstmarkt Werte schaffen  
68 Ateliergespräch mit Franz Gertsch

## Mitglieder & Veranstaltungen

Vortrag über Corporate Happiness 22  
24. Unternehmerball im Louis C. Jacob 24  
Neujahrsempfang 2020 36

## Titelstory

Horst Rahe im Interview 30



Andreas J. Mayer

# ÜBER WERTE SCHAFFEN



## „Wat kost mi dat? Wat bringt mi dat?“

**D**en wohl wichtigsten Lehrsatz meines BWL-Studiums lernte ich in den Grundlagen der mikroökonomischen Theorie und er lautete: „Wat kost mi dat? Wat bringt mi dat?“. Damit gelang es unserem VWL-Grundstudiums-Professor, das Grundprinzip der Wertschöpfung mit 26 Buchstaben zu erklären. Denn in der Differenz liegt der geschaffene Wert. Ich möchte es mir aber nicht so einfach machen, diese Kolumne mit dieser brillanten Formel schon zu beenden, sondern möchte mich vielmehr mit Werten beschäftigen, die zwar zweifellos einen Wert haben, der aber nicht in messbaren Einheiten ausgedrückt werden kann. Es wird sicher leicht Konsens darüber herzustellen sein, dass z.B. Frieden ein Wert an sich ist. Oder Vertrauen, Freundschaft und Familie. Der freie Blick auf ein Meer, einen See oder die Berge. Intakte Umwelt.

Mastercard zeigte in seiner Werbung lustige Situationen, die als unbezahlbar bezeichnet wurden. Für alles andere gäbe es. .... Sie wissen schon. Die Werbung spielte mit der doppelten Bedeutung des Begriffes ‚unbezahlbar‘, der normalerweise für extrem Teures verwendet wird, das sich die meisten Menschen nicht leisten können. Hier wird der Begriff aber als ‚objektiv nicht mit Geld zu kaufen‘ übersetzt, was wiederum gut in unseren Kontext des ‚Werte Schaffens‘ passt.

**Eine Kombination von Werten, die uns Unternehmern wichtig sind, bildet unser Wertesystem. Diese Werte definiert unser Verband als ‚Freiheit‘, ‚Eigentum‘, ‚Wettbewerb‘ und ‚Verantwortung‘. Wobei nur das Eigentum einen in Zahlen messbaren Wert darstellt und die anderen drei ideelle Werte sind.**

Das Schöne ist, dass die Frage „Wat kost mi dat? Wat bringt mi dat?“ auch für die ideellen Werte funktioniert. Was kostet uns Freiheit? In der Regel Sicherheit. Was kostet uns Wettbewerb? Anstrengung. Was kostet uns Verantwortung? Zeit und Energie. Was bringt uns Freiheit? Gestaltungsmöglichkeiten. Was bringt uns Wettbewerb? Erfolg des besten Produktes. Was bringt uns Verantwortung? Vertrauen und Mitarbeiter, die gerne für uns arbeiten. Jeder Wert hat also auch einen Preis. Welchen Preis sind wir bereit, für unsere ideellen Werte zu bezahlen?

Herzlichst,  
Ihr  
Björn Castan

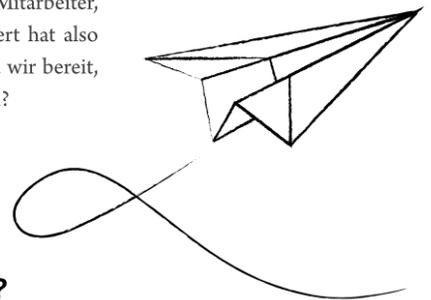
**Wie schaffen Sie Werte?**

Schreiben Sie mir gerne an  
[castan@researchforfuture.com](mailto:castan@researchforfuture.com)

Der  
Autor



Dr. Björn Castan





# Wer ist Henning Fehrmann?

## Berufliche Situation:

Geschäftsführender Gesellschafter der Fehrmann Unternehmensgruppe und Co-Founder und Geschäftsführer der Ynicorn GmbH.

## Familiäre Situation:

verheiratet, zwei Kinder

## Was macht Sie als Persönlichkeit aus?

Ich spreche nicht so gern über mich. Aber wenn es etwas gibt, was mich auszeichnet, dann sind es Neugier und der Drang, Neuland zu betreten. Stagnation und eine „das ist nun mal so, da kann man nichts machen“-Denke kann ich überhaupt nicht leiden. Ich will immer weiter – neue Wege suchen, Zukunft gestalten, Lösungen für Probleme entwickeln, die andere nicht lösen oder noch gar nicht als solche erkannt haben. Am liebsten gemeinsam im Team, wobei ich die Rolle des Initiators und Motivators übernehme und dann vertrauensvoll Verantwortung übertrage. An meine Grenzen bringen mich nur fehlende Stringenz und Unordnung. Wenn ich mir chaotische Schreibtische meiner Mitarbeiter anschau – nein, das geht nicht! Mir sind Visionen und Werte wichtig, nicht materielle Dinge. Deshalb interessieren mich typische Männergadgets und Statussymbole nicht wirklich. Alles nur überflüssiger Ballast, der mich stört. Lieber werfe ich Teile meines Besitzes weg und entschlacke auf diese Weise mein Leben. Das gilt aber wirklich nur für Dinge, nicht für Menschen!

## Welche Spuren wollen Sie in dieser Welt hinterlassen?

Ich möchte dafür sorgen, dass meine Kinder selbstsicher und neugierig in die Welt gehen. Wenn sie im Kopf unabhängige, in sich ruhende Menschen werden, habe ich die für mich wichtigsten Spuren hinterlassen. Und wenn dadurch unsere Unternehmensgruppe in die sechste Generation geht, habe ich auch nichts dagegen.

## Was war Ihre schönste/berührendste/inspirierendste Erfahrung bei den Familienunternehmern?

Absolutes Highlight war die Wahl zum Familienunternehmer des Jahres 2011. Und als Olaf Scholz in seiner Laudatio sagte „Die innovative Industrie ist das Fundament für den Wohlstand“, war das eine schöne Bestätigung für meinen Vater und mich.

## Worauf sind Sie in Ihrer beruflichen Laufbahn bzw. Ihrem unternehmerischen Schaffen besonders stolz?

Wir sind durch sehr schwere Zeiten gegangen. Nach starkem Wachstum in den Nullerjahren folgte der Einbruch um 50 Prozent während der Weltwirtschaftskrise. Doch danach kam's noch dicker. Gerade wieder zurück auf der Erfolgspur, fiel der mit Abstand größte Kunden aus – und riss damit ein großes Loch. In einer sehr kritischen Situation durchzuziehen und nicht den Glauben an die Zukunft zu verlieren und dann auch noch Recht zu behalten, macht mich stolz.

## Welche Forderungen und Ziele haben Sie?

Forderung gegenüber wem? Was meine Unternehmen angeht, werden wir jedenfalls mit voller Kraft weiter in Zukunftsindustrien wie 3D-Druck, Augmented Reality und KI investieren. Wer da mitwill, von dem fordere ich vollen Einsatz.

## Was dürfen die Verbandsmitglieder und was die Politiker von Ihnen in den nächsten Jahren erwarten?

Unser Regionalverband ist von Volker Ernst gut aufgestellt worden. Wir sind nicht nur der größte Regionalverband in Deutschland, sondern auch der am schnellsten wachsende. Unser Anspruch, die Besten zu sein, verpflichtet zugleich. Die Verbandsmitglieder dürfen sich auf schöne und spannende Veranstaltungen freuen, sobald die Corona-Krise hinter uns liegt und wir den Blick wieder nach vorn richten können. Zur Wissensvermittlung werden wir mit exzellenten Veranstaltungen zu Digital- und Nachhaltigkeitsthemen aufwarten, und die beliebten Austausch-Formate wie Business Lunch, Mittagstisch (MiTi) oder auch die Vertrauenskreise beleben wir weiter.

Wirtschaftspolitisch stehen wir mit allen bürgerlichen Parteien in Kontakt und werden nicht müde, den oft wirtschaftsfernen Politikern Wirtschaft zu vermitteln. Nicht nur hier arbeiten wir übrigens Hand in Hand mit den Jungen Unternehmern, was viel Spaß macht und unsere Schlagkraft nochmals deutlich steigert. Ebenso intensivieren wir unsere Beziehung zur Hamburger Wirtschaftsbehörde, wo wir sehr willkommen sind.

Mein Motto im Umgang mit den Politikern lautet 'fördern und fordern'. Konkret heißt dies, mehr Austausch anzubieten und gleichzeitig sehr klar für mehr Innovationsfreiräume und für gute unternehmerische Rahmenbedingungen in Hamburg einzutreten.

## Wie wollen Sie die Familienunternehmer in der Wahrnehmung des Hamburger Senats positionieren?

Die Familienunternehmer sind das wesentliche Fundament des Wohlstands und der Zukunft Hamburgs. Schließlich zahlen wir quasi die gesamte Gewerbesteuer und stellen fast alle Arbeitsplätze. Es gilt, dies der Politik noch stärker ins Bewusstsein zu rücken.

## Welche politischen Forderungen haben Sie an unsere Politiker?

Die Politik muss verstehen, dass florierende Unternehmen der Garant für Wohlstand und Zukunft der Metropolregion sind. Oberster Grundsatz der Politiker muss es daher sein, sich als Dienstleister für Wirtschaft und Mitarbeiter zu sehen und für positive, innovationsfördernde Rahmenbedingungen zu sorgen, statt zu hemmen und zu beschränken. Damit dienen sie der Region am meisten, denn jede Region, die Unternehmen fördert, floriert.

## Was sollte sich für die Familienunternehmer auf bundespolitischer Ebene ändern?

Seit Jahren fällt die Bundespolitik damit auf, nichts zu tun oder das Erfolgsmodell der sozialen Marktwirtschaft weiter in Richtung Staatswirtschaft zu treiben. In den Köpfen der Politiker muss ankommen, dass die Familienunternehmer das Rückgrat des deutschen Wohlstands sind und eine Kehrtwendung bei der Wirtschaftspolitik dringend erforderlich ist. Denn aktuell werden primär Gesetze erlassen, die wirtschaftliche Entwicklung behindern und nicht fördern. Dass dies nicht funktioniert, zeigen alle repräsentativen Studien: Deutschland verliert seit Jahren an Wettbewerbsfähigkeit.

DIE FAMILIEN  
UNTERNEHMER

# Wer ist Julia Dettmer?

## Berufliche Situation:

Gesellschafterin Dettmer Group KG  
Gründerin und Geschäftsführerin Jongen GmbH  
Geschäftsführerin Tonne Logistics GmbH & Co. KG

## Familiäre Situation:

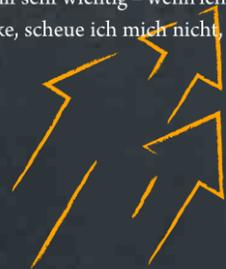
Verliebt, nicht verlobt, nicht verheiratet. Man sieht mich meistens in Begleitung von Filou, meinem vierbeinigen Freund.

## Was macht Sie als Persönlichkeit aus?

Ich bin zielstrebig und umsetzungsstark und gerne in Gesellschaft. Bei mir ist das Glas eher halb voll, da ich von Natur aus eine Optimistin bin. Ich treibe gerne Sport und halte mich allein schon berufsbedingt am liebsten am Wasser oder in der Natur auf.

## Welche Spuren wollen Sie in dieser Welt hinterlassen?

Möglichst bleibende Spuren. Bei der Fortführung eines Familienunternehmens geht es darum die Tradition weiterzuführen, aber auch Neues und Nachhaltiges für die Nachwelt zu gestalten. Privat liegt mir der Tierschutz sehr am Herzen, aber auch Zivilcourage vor der eigenen Tür ist mir sehr wichtig – wenn ich irgendwo eine Ungerechtigkeit entdecke, scheue ich mich nicht, für den Schwächeren einzugreifen.



## Was war Ihre schönste/berührendste/inspirierendste Erfahrung bei den Familienunternehmen?

Definitiv der Wahlkampf für den Bundesvorsitz in 2015. Das Team, mit dem ich damals zur Wahl angetreten war, hat sich aus allen Bundesländern zusammengesetzt und wir sind während des Wahlkampfes über uns hinausgewachsen und haben gemeinsam 1000 Prozent gegeben. Wir haben zum Beispiel einen Bewerbungsfilm an der Alster gedreht, über den ich heute noch schmunzeln muss, aber auch Buttons bedruckt mit dem Hashtag BJULia. Das war eine tolle Teamerfahrung, die uns sehr stark, noch über die Wahl hinaus, miteinander verbunden hat.

## Worauf sind Sie in Ihrer beruflichen Laufbahn bzw. Ihrem unternehmerischen Schaffen besonders stolz?

Mich macht positives Feedback und Loyalität von Mitarbeitern stolz. Auch, dass mein Vater und ich nun schon seit über sieben Jahren harmonisch an einem Strang ziehen, um die Dettmer Group gemeinsam zu gestalten. Das ist ein Erfolg, der mich stolz macht und sicherlich in der Nachfolge nicht immer selbstverständlich ist.

## Welche Forderungen und Ziele haben Sie?

Ich wünsche mir für Hamburg eine Image-Transformation. Dass wir ein Standort werden, der junge, kreative Menschen mit Ideen aus der ganzen Welt anzieht und Lust macht zu gründen. Hierfür muss die Politik den Weg ebnen und ein positives Gründungsklima verbreiten. Es geht nicht nur um Inhalte, sondern auch um ein Gefühl, das wieder in Hamburg verbreitet werden muss – eine Kampagne zum Thema Unternehmertum wäre hier ein guter erster Ansatz!

## Was dürfen die Verbandsmitglieder und was die Politiker von Ihnen in den nächsten Jahren erwarten?

Ich möchte noch intensiver durch gemeinsame Veranstaltungen den übergreifenden Austausch von Generationen im Verband fördern, aber auch neue, spannende Veranstaltungskonzepte einführen. Die Planung eines lokalen Digitalisierungs- und Innovationsgipfels steht auf meiner Agenda, damit sich spannende skandinavische Firmen mit Hamburger Unternehmern verknüpfen, um eine Plattform für gemeinsame Projekte zu bieten und die Entwicklung von digitalen Geschäftsmodellen zu fördern.

In der Politik halte ich es für wichtig, am Ball zu bleiben und kontinuierlich den Kontakt und Austausch zu suchen, damit wir gehört werden und unsere Forderungen bei den entscheidenden Persönlichkeiten aus der Politik umgesetzt werden.

## Wie wollen Sie die Familienunternehmer in der Wahrnehmung des Hamburger Senats positionieren?

Hamburg ist Unternehmerhauptstadt! Mehr Freiheit für Innovationen! Das sind unsere Key-Botschaften an den Senat.

## Welche politischen Forderungen haben Sie an unsere Politiker?

Bürokratieabbau, kürzere Genehmigungsverfahren bei Anträgen für neue Projekte, Infrastruktur schaffen und damit meine ich nicht Breitband ausbauen, sondern zum Beispiel den Flughafen breiter und internationaler aufstellen, Hamburg attraktiv für spannende Messen machen, Unis fördern, um zum Beispiel mit Gründern gemeinsam zu gründen.

## Was sollte sich für die Familienunternehmer auf bundespolitischer Ebene ändern?

Wir haben in Berlin eine starke Geschäftsstelle und positionieren unsere Papiere, die die unterschiedlichen Abteilungen und Kommissionen erarbeiten, sehr erfolgreich in der Politik.

Die Bundespolitik muss begreifen, wie wichtig und einzigartig unser 'German Mittelstand' ist, und dass wir Unternehmer am besten wissen, wie unsere Unternehmen effizient funktionieren. Wir brauchen keine Reglementierungen, um gute Arbeitgeber zu sein. Das liegt schon in der Natur unserer Betriebe, denn sonst könnten wir als Arbeitgeber langfristig nicht mit großen Konzernen konkurrieren. Es wäre wünschenswert, dass sowohl der Bund als auch die Länder am selben Strang ziehen, damit wir als Unternehmer langfristige, verlässliche Planungssicherheit bekommen, um mutig und risikobereit an den jeweiligen Standorten zu investieren!

DIE JUNGEN  
UNTERNEHMER





## Ihre Meinung zählt!

Ergebnisse der Mitgliederbefragung 2020  
im Regionalkreis Metropolregion Hamburg

Zum Jahresbeginn haben unsere neu gewählten Vorstände mit Hilfe des Instituts Research for Future wieder eine Mitgliederbefragung durchgeführt. 53 Mitglieder haben uns mitgeteilt, welche die wichtigsten Handlungsfelder für unseren Verband in diesem Jahr sein sollten. Wir danken sehr herzlich allen, die teilgenommen haben.

Die Vertretung Ihrer politischen Interessen bleibt unser zentraler Auftrag. Innovation, Verkehr, Bürokratieabbau, Steuern und Bildung sind die wichtigsten politischen Themen. Um dem neu gewählten Hamburger Senat unsere politischen Positionen zu verdeutlichen, werden wir unsere Hintergrundgespräche fortsetzen und Politiker zum Diskussionsaustausch einladen, sei es auf Veranstaltungen als Redner oder als Gäste. Gleichzeitig werden wir die Möglichkeiten der Sozialen Medien stärker als bisher für unsere politische Kommunikation einsetzen.

Die Zufriedenheit unserer Mitglieder mit der Arbeit unseres Regionalkreises ist weiterhin mit 81 Prozent hoch. Allerdings können manche Mitglieder unsere Arbeit nicht wirklich beurteilen, da sie nur selten oder nie unsere Veranstaltungen besuchen.

Der geschäftliche oder persönliche Nutzen der Verbandsmitgliedschaft hat an Bedeutung zugenommen. Wir werden daher unsere bestehenden Networking- und Erfahrungsaustausch-Formate wie z.B. Alte Hasen-Junge Füchse, den Business Lunch und die Vertrauenskreise weiter anbieten und sie zum Teil auffrischen. Auch wird es wieder Betriebsbesichtigungen geben.

Nachhaltigkeit und Digitalisierung stehen im Fokus der von Ihnen gewünschten Wissensvermittlung, ebenso wie die Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmern und Unternehmen. Die Verbindung von Ökonomie und Ökologie, Innovationen und Digitalisierung werden in den nächsten Jahren zentrale Themen für uns sein, die auch auf den Veranstaltungen unseres Verbandes ein stärkeres Gewicht haben werden.

Wir freuen uns darauf, Sie auf möglichst vielen unserer Veranstaltungen begrüßen zu können. Wenn Sie weitere Anregungen und thematische Wünsche haben, lassen Sie uns diese bitte wissen.

Henning Fehrmann

Julia Dettmer

»Ihre Wünsche  
sind unser Auftrag!«



Anzeige

# Wirtschafts- kompetenz von Moin bis Moin.

International denken.  
Hanseatisch handeln.

Neue Technologien, rasante Digitalisierung und veränderte Kundenerwartungen stellen weltweit die Geschäftsmodelle auf den Kopf. Unsere Spezialisten helfen mit innovativem Denken und konkreten Lösungen, den Wandel zu meistern – zugeschnitten auf Ihre Anforderungen vor Ort. Erfahren Sie mehr unter [www.kpmg.de/hamburg](http://www.kpmg.de/hamburg)

**Heute. Für morgen. Für Hamburg.**

**Kontakt:**

Dr. Jochen Haußer  
T +49 40 32015-5630  
jhausser@kpmg.com

Timo Marquardt  
T +49 40 32015-5314  
tmarquardt@kpmg.com

**KPMG**

# FREIRAUM FÜR INNOVATION!

## Wahl zur 22. Hamburgischen Bürgerschaft

**H**amburg ist die Unternehmerstadt Deutschlands. Die Wirtschaftsstruktur keiner anderen Stadt ist so stark von international aktiven Mittelständlern geprägt, die meisten von ihnen Familienunternehmer. Die oft seit Generationen verwurzelten Familienbetriebe bringen nachhaltiges Denken und Innovation zusammen. Um weiterhin vorne zu sein, brauchen sie Freiraum für die Verwirklichung von Ideen.

Vom nächsten Senat fordern DIE FAMILIENUNTERNEHMER in Hamburg darum:

„Mehr Freiraum für Innovation!“

Das bedeutet konkret:

### Innovationen ermöglichen

#### Ein effektiverer Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft:

Damit aus Ideen auch Innovationen werden, die Wohlstand schaffen, müssen die Hamburger Unternehmen als zentraler Baustein und Treiber für Innovation begriffen werden. Innovationen entstehen aus der Kenntnis von Problemen und Bedarfen – mit dem Ziel, diese zu lösen. Der Senat muss eine Strategie für die nachhaltige Verschränkung von Wirtschaft und Wissenschaft entwickeln und entsprechende Rahmenbedingungen schaffen.

#### Auf Zukunftstechnologien setzen:

Zukunftstechnologien wie z.B. Künstliche Intelligenz, der 3D-Druck und Blockchain müssen in Hamburg aktiv etabliert werden durch Applikationszentren, die gezielte Förderung von F&E-Kooperationsvorhaben, die Förderung von Netzwerken zum Austausch und die proaktive Ansiedlung von Pionier-Unternehmen.

#### Eine angebotsorientierte Gewerbeflächenpolitik:

Für anderweitig genutzte Innenstadtstandorte müssen neue Gewerbeflächen ausgewiesen werden, damit der Standort Hamburg allen interessierten Unternehmen ein Angebot machen kann.

### Verwaltung modernisieren

#### Eine schnelle und digitale Verwaltung:

Hamburg muss Vorreiter beim E-Government werden und jeden Verwaltungsservice online anbieten können. Zudem muss zukünftig gelten: Wird ein Antrag nicht innerhalb von zwei Monaten beschieden, gilt die Zustimmung als erteilt.

#### Wirksamer Bürokratieabbau:

Damit weniger Bürokratie auch spürbar wird, müssen für jede neue Verordnung zwei alte gestrichen werden. Außerdem muss Hamburg einen Normenkontrollrat einrichten, der zukünftige Gesetze und Verordnungen auf ihre Bürokratiefolgen hin prüft.

#### Eine vereinfachte und digitalisierte öffentliche Vergabe:

Alle öffentlichen Auftraggeber müssen die Vergabeprozesse vereinheitlichen und bei der E-Vergabe einen einheitlichen Bieterzugang einführen.

#### Einführung der regelmäßigen Überprüfung der Gemeinkosten in der Verwaltung:

Dabei gilt die Leitlinie, dass Gemeinkosten alle fünf Jahre um 20% reduziert werden können. Die Chancen der Digitalisierung sind zu nutzen.

DIE FAMILIEN  
UNTERNEHMER

DIE JUNGEN  
UNTERNEHMER

### Infrastruktur ertüchtigen

#### Eine zukunftsfähige digitale Infrastruktur:

Gewerbstandorte müssen mit mindestens 1 Gigabit Glasfaser bzw. bedarfsorientiert mit 5G versorgt werden. Genehmigungen sind zu beschleunigen und pauschal für zusammenhängende Gewerbegebiete zu erteilen.

#### Die Qualität des Mobilfunknetzes muss flächendeckend erhöht werden:

Diesbezügliche Lücken sind zu schließen und insbesondere in Industriegebieten den Anforderungen im Eilverfahren anzupassen.

#### Ein Verkehrskonzept, das die Bedürfnisse aller Hamburger im Blick hat:

Die Politik muss die Mobilitätsanforderungen von Bürgern und Unternehmern aufeinander abstimmen und mit den Ansprüchen an eine intakte Umwelt in Einklang bringen. Teil dieser Strategie muss der Ausbau des Autobahn-Nordrings und der Hafenuferquerspange sein, um den Verkehr in der Metropolregion zu entlasten.

#### Bauen beschleunigen:

Damit es Wohnraum zu akzeptablen Preisen gibt, muss mehr gebaut werden können. Dafür sind Genehmigungsverfahren zu entschlacken und Verordnungen zuzurückforsten. Bauliche Verdichtung muss noch mehr vorangetrieben werden, z.B. durch vermehrtes Bauen in die Höhe. Verwaltung modernisieren

### Bildung verbessern

#### Gründergeist schon in der Schule fördern:

Das Interesse der Schüler an Eigeninitiative muss gestärkt werden. Der Lehrplan für das Fach Politik/ Gesellschaft/ Wirtschaft ist in der Sekundarstufe 1 und 2 um die ausführliche und chancenorientierte Darstellung des Unternehmertums zu ergänzen. Gründer und Unternehmer sollten darin von ihren Erfahrungen aus der Praxis berichten.

#### Schulen für die Digitalisierung fit machen:

Die Inhalte und Methoden an den Schulen müssen dringend an die digitale Welt angepasst und die Schulen mit modernen und digitalen Werkzeugen ausgestattet werden.

#### Lehrkräfte qualifizieren:

Von zentraler Bedeutung ist, Lehrkräfte intensiv auszubilden. Dabei sind auch länderübergreifende bzw. Bundesinitiativen wie z.B. das „Haus der Kleinen Forscher“ zu nutzen.

### Unternehmen entlasten und Finanzen nachhaltig ausrichten

#### Senkung des Gewerbesteuer-Hebesatzes:

Hamburger Unternehmen müssen entlastet werden, um im nationalen und internationalen Wettbewerb nicht an Boden zu verlieren. Der Hebesatz beträgt derzeit 470 Prozent, womit Hamburg im Bundesvergleich weit vorne und vor Städten wie z.B. Berlin oder Düsseldorf liegt.

#### Eine nachhaltige Haushaltspolitik:

Der Schuldenstand von über 40 Milliarden Euro muss konsequent getilgt werden, um auch den nächsten Generationen politische Handlungsspielräume zu sichern.

#### Einsparpotentiale in der Verwaltung prüfen und nutzen:

Die Kosten der öffentlichen Verwaltung müssen u.a. durch konsequente Digitalisierung abgebaut werden. Auch ist die Wirtschaftlichkeit bei der Planung und Durchführung öffentlicher Baumaßnahmen zu verbessern.

#### Öffentliche Beteiligungen an Unternehmen reduzieren:

Die mehr als 400 Beteiligungen des Landes Hamburg müssen auf ihren Sinn und Nutzen hin untersucht werden. Nur Unternehmen mit Relevanz für die soziale Daseinsvorsorge oder mit strategischem Fokus sollten im städtischen Eigentum verbleiben.

Anzeige

Kaiser Wilhelm II.:

„Ich glaube an das Pferd.  
Das Automobil ist eine  
vorübergehende Erscheinung.“

WER TRENDS VERPASST,  
IST GESCHICHTE.

Wir bringen den Mittelstand in die digitale Welt  
Web Lösungen · Geschäftsprozesse · Beratung

**5 CUBE.digital**

www.5cube.digital

# Ich-Kapital

Mit Lebenswerten krisenfest

Von Gabriela Friedrich

In der Mitte des Lebens und beim Wechsel in den Ruhestand steigt das Risiko von Sinnkrisen. Mentaltrainerin Gabriela Friedrich gibt Anregungen, um Krisen durch das Bewusstsein für Lebenswerte rechtzeitig vorzubeugen.

„Erkenne dich selbst“ lautet eine Inschrift am Apollotempel von Delphi. Sie fordert den Menschen auf, sich nicht in Äußerlichkeiten zu verlieren, sondern den Blick auf das Innerste und die eigene Grundhaltung zu richten. Nun steht mühevoll Selbstreflexion eher selten im Terminkalender eines Familienunternehmers. Seine Gedanken gelten der Firma, ihrem Aufbau und ihrer langfristigen Sicherung. Mit Glück werden dann noch einige Stunden für das Familienleben und für das Engagement in Verbänden und Institutionen freigeschaufelt. Doch Zeit für Selbsterforschung - Fehlzeige.

Das rächt sich. Spätestens in mittleren Jahren, wenn die Firma konsolidiert ist und in der Ehe Langeweile Einzug gehalten hat, schliddern viele in die Midlifecrisis. Plötzlich ist da diese nagende Unzufriedenheit, die sich mit Konsum nicht mehr zum Schweigen bringen lässt. „War das alles?“, fragen sich Männer wie Frauen, und spüren: etwas fehlt. Aber was? Der Drang wächst, sich neu zu erfinden. Neue Liebe? Neues Leben? Neues Selbst? Das Bewusstsein für die eigene Endlichkeit wächst, die Jahre werden kostbarer und man möchte endlich glücklich sein, nicht nur zufrieden und saturiert. Aber wie?

**„War das alles?“, fragen sich Männer wie Frauen.**

## Sven, Günther und der normale Wahnsinn in der Lebensmitte und beim Berufsausstieg

Sven erwischte es mit 50 Jahren. Seine Firma für Finanzdienstleistungen lief, in seiner mittlerweile 18 Jahre währenden Ehe gab es kaum Streit, allerdings auch keine Schmetterlinge mehr. In seinem Leben schien plötzlich etwas zu fehlen, was er noch nicht einmal konkret benennen konnte. Er merkte nur, wie ihn dieses Ungreifbare immer unleidlicher und gereizter werden ließ, sodass er sich kaum noch auf seine Arbeit konzentrieren konnte. Hinzu kam, dass sein Körper ihn mit immer mehr Beschwerden traktierte. Und als ihm dann noch eine attraktive, temperamentvolle Frau begegnete, fing er eine Affäre an, obwohl dies seinen Werten überhaupt nicht entsprach und ihn das schlechte Gewissen fast wahnsinnig machte.

Auch der 75-jährige Günther steckte in einer Lebenskrise. Er leitete das Familienunternehmen seit 40 Jahren und hatte vor 10 Jahren seinen Sohn in die Geschäftsleitung aufgenommen. Nun drängte ihn der, sich endlich zurück zu ziehen und ihm die volle Verantwortung zu übertragen. Doch die Aussicht auf ein Leben ohne Berufstätigkeit lockte Günther so gar nicht. Er erfand ständig Gründe, weshalb seine Mitarbeit noch nötig war. Denn insgeheim war da die Angst, nach dem Aufhören in ein emotionales Loch zu fallen. Ihn quälte die Frage, wer er ohne seine Firma war. Welchen Sinn hatte sein Dasein noch, wenn er im Unternehmen nicht mehr gebraucht wurde? Diese Probleme mit dem Eintritt in den Ruhestand haben viele Menschen, deren Leben vom Beruf dominiert ist und die es versäumt haben, sich noch ein anderes Fundament von Lebenswerten aufzubauen.

## Lebenswerte-Mini-Test

Ein zentraler Wert, der uns krisenfest macht, ist das klare Bewusstsein unserer Identität, d.h. die eindeutige Antwort auf die Frage: „Wer bin ich?“ In welchem Umfang Sie über diese Klarheit verfügen, können Sie ganz einfach herausfinden, indem Sie so tun, als wären Sie Gast bei einem meiner Dinner-Events. Denn dort habe ich folgende Regel für die Vorstellungsrunde eingeführt.

**„Präsentieren Sie sich, ohne Ihren Namen, Ihre Firma, Ihren Beruf, Ihre Funktion, Ihren Ehe- oder Ihren Familienstand zu nennen.“**

Probieren Sie es einfach einmal aus und beschreiben Sie, was Sie als Persönlichkeit mit individuellen Konturen ausmacht. Und? Was fällt Ihnen spontan ein? Falls Sie sich mit dieser Form der Selbstpräsentation ein wenig schwer tun, ist dies normal. Schließlich sind Sie daran gewöhnt, sich als Familienunternehmer zu sehen. Damit sind Ihre identitätsstiftenden Rollen die von Vater bzw. Mutter oder Unternehmerin bzw. Unternehmer. Tatsächlich aber sind Sie auch losgelöst von diesen Rollen eine einzigartige Persönlichkeit. Dessen gilt es sich bewusst zu werden, denn eben dieses Bewusstsein für Ihre besonderen Talente und Gaben, Ihre Vorlieben und Leidenschaften, Ihre Werte und Überzeugungen ist Ihr Kapital. Dieses Kapital können Sie in jedem Lebenskontext einsetzen und es bleibt Ihnen, ganz egal, wie sich Ihre berufliche oder familiäre Situation entwickeln mag.

**Tipp: Wenn Sie Ihre Einstellungen und Werte erforschen, überprüfen Sie sie daraufhin, ob es wirklich Ihre sind. Wie leicht passiert es, die Einstellungen der Eltern ungeprüft zu übernehmen. Dies ist die Macht der unbewussten Konditionierungen. Sie legen sich über die Kernpersönlichkeit des Menschen und halten ihn davon ab, sein ureigenes Potential zu entfalten.**

Sven und Günther haben diese Erkenntnisprozesse mittlerweile durchschritten und ihr Ich-Kapital erkannt. Für Sven bedeutet das, die in seiner Kindheit mit einer emotionsarmen Mutter entstandene Neigung abzulegen, unangenehme Gefühle zu verdrängen oder sofort mit einer praktischen Lösung beseitigen zu wollen. Die wachsende Gefühlstiefe bringt ihn seiner Frau näher, die er nun besser verstehen und der er sich leichter öffnen kann. Mit innigen Gesprächen, liebevollen Gesten, verrückten Unternehmungen und Sex jenseits der eingefahrenen Bahnen wird er frischen Wind in seine Ehe bringen, was sein Leben wieder erfüllend, bunt und intensiv macht. Vorbei die Unzufriedenheit, vorbei die Untreue.

Günther sieht inzwischen Perspektiven außerhalb der Firma: Er ist vielseitig interessiert, kann gut mit Menschen aus unterschiedlichen Kulturkreisen umgehen, ist organisationsstark und eloquent. Mit diesem Fundus guter Gaben wird es ihm leicht fallen Organisationen und Institutionen zu finden, in denen er sich im Ruhestand sinnstiftend und mit Freude einbringen kann. Wenn er die Berufstätigkeit loslässt, erwartet ihn also kein emotionaler Abgrund mehr, sondern ein neuer, bereichernder Lebensabschnitt, in den er gerne hinüberwechselt.

Anzeige

Imagefilm  
Werbefilm  
Produktfilm  
Unternehmensfilm  
Animationsfilm  
3D-Film  
Messefilm  
POS-Film  
YouTube-Film

## Sie wollen einen Film? Sie kriegen einen Film.

**FRISCHER FILM**  
Die Filmproduktion für Unternehmen

☎ 040 – 181 335 56  
✉ hallo@frischerfilm.de  
🌐 www.frischerfilm.de

Mit **Lebenswerten**  
kribbelt's wieder.



Anzeige

Die  
Autorin



**Gabriela Friedrich** ist seit 26 Jahren Kommunikationsberaterin mit Führungserfahrung und seit 25 Jahren Mentaltrainerin und Reflexionspartnerin für Unternehmer, Führungskräfte, Angestellte, Selbständige und Privatpersonen zu beruflichen und privaten Themen. Buchautorin, Verfasserin diverser Fachartikel und Mitbegründerin der Digit & Brain-Society. Sie schreibt aktuell an ihrem fünften Buch, das sich mit der Versöhnung der Geschlechter beschäftigt.

Sie erreichen sie unter:  
[www.gabriela-friedrich.de](http://www.gabriela-friedrich.de)

### Das Lebenswerte-Portfolio

Nun ist allerdings das Wissen um das eigene Ich nicht der einzige wichtige Posten, den ein Lebenswerte-Portfolio beinhalten muss, damit es trägt. Was ebenfalls in Ihr Portfolio gehört:

#### 01 Soziale Bindungen:

Unternehmerinnen tun sich in der Regel leichter damit, sich parallel zu ihrem beruflichen Engagement auch um gute Beziehungen zu anderen Menschen zu kümmern. Deshalb sollten insbesondere Männer drauf achten, hier kein Defizit entstehen zu lassen. Zu den sozialen Bindungen gehört zuallererst das Verhältnis zu Partnerin oder Partner. Und nein, eine Ehe läuft nicht von selbst. Damit sie gesund und erfüllend bleibt, braucht sie ständige Aufmerksamkeit, echte Nähe herstellende Gespräche, ungestörte Zweisamkeit, Romantik, Leidenschaft und guten Sex. Ein anderes Thema speziell für Männer ist es, Freundschaften aufzubauen und zu pflegen, statt dies an die Frau outsourceen.

#### 02 Sinnstiftendes:

Am glücklichsten macht es uns, wenn wir anderen Menschen helfen oder dazu beitragen, diese Welt zu einem besseren Ort zu machen. Wo möchten Sie sich aktiv einbringen?

#### 03 Freude und Lebendigkeit:

Wie tanken Sie Kraft? Was macht Ihnen so viel Spaß, dass Sie gar nicht mehr aufhören können zu grinsen? Welche Freizeitbeschäftigungen bringen Farbe in Ihren Alltag, sodass Sie sich lebendig und jung fühlen? Solche Aktivitäten benötigt Ihre Seele als Ausgleich zu Pflicht und Druck.

#### 04 Gesundheitsfürsorge:

Ihr psychischer Zustand und das Niveau Ihrer Energie sind unmittelbar mit dem Zustand Ihres Körpers verbunden. Deshalb profitieren Sie doppelt, wenn Sie auf Ihre Ernährung und Ihre Gesundheit achten. Umgekehrt wirkt sich eine gute emotionale Verfassung positiv auf Ihr Immunsystem und die einzelnen Organe aus.

**Fazit: Unternehmerische Werte zu schaffen und zu erhalten, ist wichtig. Doch bitte kümmern Sie sich auch um Ihre Lebenswerte. Für Glück und Zufriedenheit in jedem Alter.**



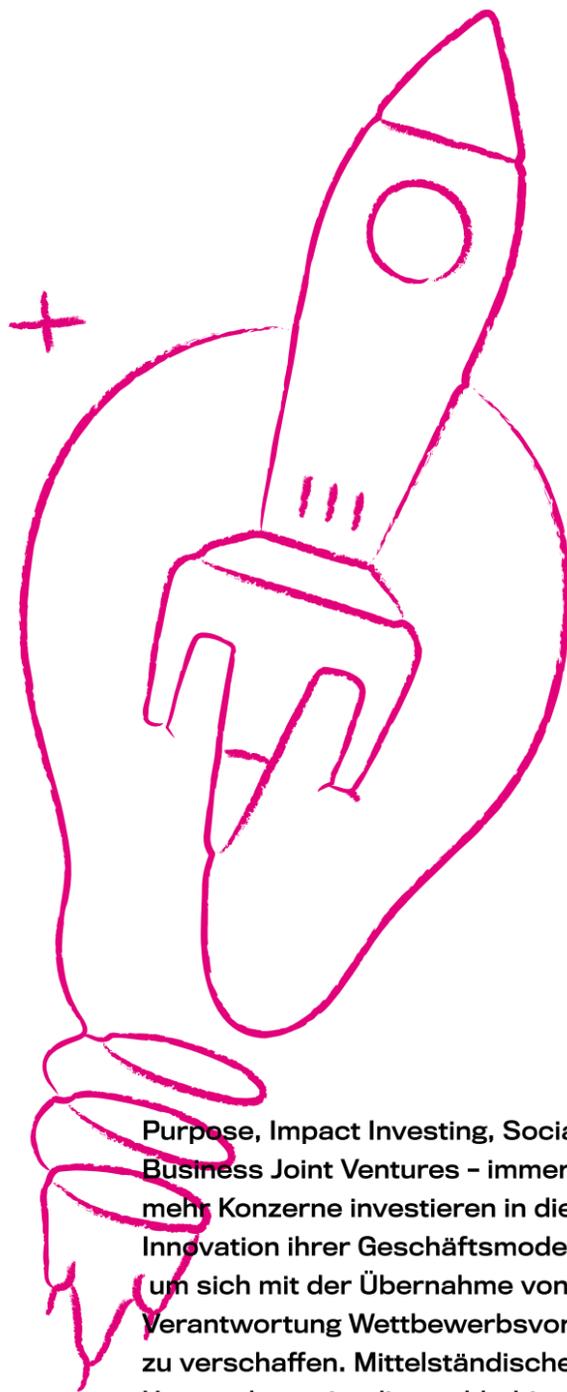
100 % Hamburg.  
100 % auf Zukunftskurs.

1894 war das Hamburger Rathaus der erste Fernwärmekunde der Hansestadt. Heute versorgt die Wärme Hamburg mehr als 490.000 Wohneinheiten in Hamburg mit umweltfreundlicher Fernwärme – Tendenz steigend. Seit September 2019 sind wir wieder ein 100 % städtisches Unternehmen. Für mehr Nachhaltigkeit und Klimaschutz gestalten wir die Wärmewende und sorgen für eine zuverlässige, umweltschonende und zugleich bezahlbare Wärmeversorgung.

[www.waerme.hamburg](http://www.waerme.hamburg)

 **Wärme  
Hamburg**

# WERTE SCHAFFEN, WERTE ERHALTEN



**Purpose, Impact Investing, Social Business Joint Ventures** – immer mehr Konzerne investieren in die Innovation ihrer Geschäftsmodelle, um sich mit der Übernahme von Verantwortung Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Mittelständischen Unternehmen ist die nachhaltige Ausrichtung auf Kunden, Mitarbeiter und die Gesellschaft in die DNA geschrieben. Die Schaffung von Werten hat sich als strategischer Schlüsselwert etabliert.

## Warum Wirtschaft Werte braucht

Von Steffen Wüsthof

Der Autor



Steffen Wüsthof

In der Enzyklopädie der Wertvorstellungen sind 127 Werte gelistet. Mittelständische Unternehmen in Hamburg stehen in der Tradition des Ehrbaren Kaufmanns mit Tugenden wie Verlässlichkeit, Fairness und Verantwortung. Der indikative Unternehmenswert, errechnet aus einer Vielzahl von Faktoren wie Finanzkennzahlen, Branche, Kundenstruktur und Marktumfeld, ist um ideelle Werte erweitert – die sich längst zu harten Investmentkriterien entwickelt haben. So spielen bei der Schaffung, Erhaltung und zukunftsorientierten Weiterentwicklung von substantiellen Werten wie Immobilien oder Unternehmenswerten, Nachhaltigkeitskriterien und Digitalisierung eine immer größere Rolle. Hierzu gibt es vielfältige Finanzierungsmöglichkeiten:

- Maßgeschneiderte Finanzierungslösungen und Investitionskredite
- Umfassende und kontinuierliche Begleitung zu allen Investitionsvorhaben und Zusammenführung aller Förderungen
- Begleitung von KfW-Förderungen und Programmen der Hamburgische Investitions- und Förderbank (IFB)
  - Energieeffizienz
  - Erneuerbare Energien und Umwelt
  - Innovationsprogramme und Startup-Förderung
  - Digitalisierung
- Kooperationen mit der Handwerkskammer und Handelskammer
  - Energieberater

### Aktives Vermögensmanagement:

Werte erhalten, Chancen nutzen, langfristig denken – nach diesen Maßstäben sollte besonders in anhaltenden Niedrigzinszeiten Vermögen angelegt werden. Zu einem strukturierten und auf Dauer ausgerichteten Vermögensaufbau gehören moderne Anlagekonzepte, die über verschiedene Anlageklassen und -instrumente viele Ertragsquellen erschließen und gleichzeitig für eine breite Streuung sorgen. Aktien oder Rohstoffe etwa sind renditeträchtige

Bausteine, die jedoch im Wert stärker schwanken können. Daneben gibt es zum Beispiel mit verzinslichen Wertpapieren Elemente, die für eine solide und stabile Entwicklung des Depots sorgen. Eine um Aspekte der Nachhaltigkeit erweiterte Risikoanalyse kann wichtige Erkenntnisse für eine langfristige Bewertung von Investments liefern. Denn dauerhaft erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich vor allem durch ihre gute Reputation, eine nachhaltige Unternehmensführung, einen effizienten Einsatz von Ressourcen, Verantwortung für ihre Mitarbeiter und eine verantwortungsvolle Risikoeinschätzung aus. Eine persönliche Beratung zahlt sich aus.

### Unternehmenszweck und War for Talents

Klimawandel, ökonomische Krisen und gesellschaftliche Polarisierungen verschärfen den Kampf um die besten Talente, die immer häufiger die Werteorientierung von Unternehmen hinterfragen. Werte schaffen Wettbewerbsvorteile.

### Aktueller Tipp:

Die KfW hat ihre Zuschussbedingungen insbesondere bei energetischen Maßnahmen überarbeitet und bietet damit deutlich attraktivere Förderungen an. Lassen Sie sich beraten!

### Info

Als Bank vor Ort kennt die **Hamburger Volksbank** die Unternehmen der Metropolregion Hamburg sowie die lokalen Wirtschaftsstrukturen sehr genau. Mit einem Kompetenzteam von über 30 Beratern und Spezialisten aus dem genossenschaftlichen Finanzverbund bietet sie maßgeschneiderte Lösungen in allen Phasen der Unternehmensentwicklung. Durch eine verantwortungsvolle Geschäftspolitik erzielt die Genossenschaftsbank seit 159 Jahren nachhaltige Erfolge und verfügt über stabile Wachstumsspielräume für die Investitionsvorhaben ihrer Kunden und Mitglieder. Ihre expansive Strategie setzt die Bank im Geschäftsjahr 2020 im Ausbau des Kreditgeschäfts erfolgreich fort.

### Pressekontakt:

Heidi Melis  
Hamburger Volksbank  
Hammerbrookstraße 63-65  
20097 Hamburg  
Tel.: 040 / 30 91 - 90 49  
Mobil: 0160 / 97566432  
E-Mail:  
heidi.melis@hamvoba.de  
[www.hamburger-volksbank.de](http://www.hamburger-volksbank.de)

# Wertschöpfung durch Wertschätzung!

Vortrag über Corporate Happiness am 17. Februar bei der Hamburger Volksbank

„Was haben Mammutbäume, Babys und Unternehmen gemeinsam?“, fragte der Referent der Lunch-Veranstaltung, Herr Dr. Oliver Haas. Ratlose Gesichter bei den Gästen. „Wachstum“, klärte Haas auf.

**„Und die Positive Psychologie sorgt für ein Wachstum, das Spaß macht.“**

Dr. Haas ist Keynote-Speaker, Buchautor und Gründer des Beratungs- und Fortbildungsunternehmens ‚Corporate Happiness‘. Mit Corporate Happiness hat er es sich zur Aufgabe gemacht, Unternehmenskulturen auf der Basis der Positiven Psychologie so zu gestalten, dass die Mitarbeiter ihr Potential entfalten, ihre Stärken aktiv und motiviert einbringen, glücklicher arbeiten und damit erfolgreicher werden. In der Regel führt dies – außer zu einer hohen Mitarbeiterzufriedenheit – auch zu einer Umsatzsteigerung bei gleichzeitig sinkenden Kosten, zu einer geringeren Fluktuation, niedrigeren Krankenständen und mehr qualifizierten Bewerbern.

Basis des Corporate Happiness-Konzepts ist es, die eigene Haltung mit professioneller Unterstützung zu verändern und zu einem positiveren Blick auf die Welt und auf die eigenen Möglichkeiten zu finden. Dabei setzt Dr. Haas auf Freiwilligkeit. Seine Strategie: Zunächst begleitet er

den Geschäftsführer auf seinem Weg der glücksförderlichen Persönlichkeitsentwicklung, dann betreut er eine Gruppe von Mitarbeitern, die Lust haben an sich selbst zu arbeiten. Diese Mitarbeiter fungieren im nächsten Schritt als Vorbilder und Botschafter, die den neuen Spirit in die Firma tragen und die Kollegen damit ‚anstecken‘.

Mit einem Video über die Corporate Happiness-Erfahrungen von Upstalboom Hotel + Freizeit zeigte Dr. Haas die praktische Umsetzung im Unternehmen. Die rund 40 Familienunternehmer, die der Einladung von Steffen Wüsthof, Leiter Firmenkundenbank der Hamburger Volksbank, gefolgt waren, staunten. Ja, Glück konnte wohl tatsächlich eine höhere Wertschöpfung bewirken.

Doch nicht überall wirkt sich die neue Unternehmenskultur direkt auf die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen aus. Dennoch lohnt sich das Investment. Dies fand zumindest der Geschäftsführer der Firma terra Fahrzeugüberführungen, Herr Michael Tietz, der Corporate Happiness bei sich eingeführt hatte und mit den Resultaten sehr zufrieden war. „Die Atmosphäre ist viel besser“, lautete sein Fazit, „und wir arbeiten jetzt alle entsprechend unseren Stärken.“ Er selbst kümmert sich jetzt nur noch um Personalentwicklung und hat die anderen Aufgaben delegiert. Sein Mitarbeiter Uwe Merz, ein Controller, hat durch das Programm seine Neigung entdeckt, im Vertrieb zu arbeiten. „Erst durch das Persönlichkeitsentwicklungskonzept konnte ich erkennen, dass ich dazu echtes Talent habe.“

Nach einer lebhaften Fragerunde diskutierten dann alle Gäste die Botschaft des Tages: „Wenn Menschen glücklich und erfüllt sind, sind sie auch erfolgreich.“ Zu dem glücklichen, erfüllten Austausch trug nicht zuletzt das abwechslungsreiche Mittagsbuffet von Kaiserwetter bei, das die Hamburger Volksbank großzügig bereitgestellt hatte.

**„Wenn Menschen glücklich und erfüllt sind, sind sie auch erfolgreich.“**

# FÜR HAMBURG GIBT ES MEHR ALS 1000 GUTE GRÜNDER.



STEFFEN WÜSTHOF,  
LEITER FIRMENKUNDEN

**IHR SEID DAS VOLK,  
WIR EURE BANK.**

 **Hamburger  
Volksbank**

# Hamburger Familienunternehmer feiern und fordern

Beim 24. Unternehmerball im Louis C. Jacob gab es einen klaren Appell an die Politik



Rauschende Roben, hanseatisch-dezenter Luxus und der freie Blick über die nächtliche Elbe - im Louis C. Jacob feierten die Hamburger Familienunternehmer am 8. Februar ihren traditionellen Ball.



**M**ehr als 100 Unternehmerinnen und Unternehmer waren gekommen, um die mit zwei Sternen ausgezeichnete Küche des Hotelrestaurants zu genießen, zu tanzen und mit ihrer Teilnahme an der Tombola Gutes zu tun.

In diesem Jahr sollten die STARTUP TEENS mit dem Erlös aus dem Losverkauf unterstützt werden. Diese Organisation wird von über 500 Unternehmern und auch von Philipp Lahm unterstützt und will Teenagern das Unternehmertum als möglichen Berufswunsch nahe bringen.

Als Hauptpreis lockte ein Wochenende im Marriott Berlin inklusive Überfahrt mit dem neuen Landrover Defender vom Autohaus Hugo Pfohe. Die Organisatoren und Vorstandsmitglieder Malte Wettern, Hamburger Versorgungswerk, und Annegret Weitkämper-Krug, Art Adviser, ermittelten Barbara Hinrichs als die glückliche Gewinnerin der Kurzreise. Als zweiten und dritten Preis gab es Vier- und Sechs-Gänge-Menügutscheine der Restaurants VLET Alster und VLET Speicherstadt.

Am Ende des Vier-Gänge-Menüs und unmittelbar im Anschluss an die Verlosung im großen Elbsalon begann die Feier eine Etage höher mit dem Auftritt der E-Geigerin Laura Zimmermann, die die Teilnehmer dann bis nach Mitternacht auf die Tanzfläche lockte.





Doch den Familienunternehmern ging es bei diesem Event nicht nur um gemeinsame schöne Stunden. Sie hatten auch eine starke Botschaft an die Politik, auf dem Fest u.a. vertreten durch Marcus Weinberg, Spitzenkandidat der CDU Hamburg bei der Bürgerschaftswahl. So stellte Henning Fehrmann, Regionalvorsitzender von DIE FAMILIENUNTERNEHMER, in seiner Festrede klar, dass Hamburg immerhin die Unternehmerhauptstadt Deutschlands sei. Neun der Top 100 Familienunternehmen seien in Hamburg ansässig (zum Vergleich: in München sechs, in Düsseldorf fünf). Und die Hamburger Regionalgruppen von DIE FAMILIENUNTERNEHMER und DIE JUNGEN UNTERNEHMER zählen im bundesweiten Vergleich zu den mitgliederstärksten. Dies verdiene eine stärkere Berücksichtigung im Hamburger Senat.



EVENTAGENTUR **Blankenese**

**Eventagentur Blankenese Emotions GmbH**

Office Hamburg  
Elbchaussee 87, 22763 Hamburg  
Telefon +49(0)40 30377113

Office Schleswig-Holstein  
Ossenpadd 5, 25421 Pinneberg  
Telefon +49(0)4101 8194123

events@eventagentur-blankenese.de  
www.eventagentur-blankenese.de  
facebook.eventagentur-blankenese.de



# M&A-Transaktionen als Mittel der Wertschöpfung

Von Peter Plennert

## Der Autor



Peter Plennert ist Rechtsanwalt und Senior Manager bei der KPMG Law Rechtsanwalts-gesellschaft mbH in Hamburg. Seit mehreren Jahren berät er Familienunternehmen und Unternehmenseigner in allen Bereichen des Gesellschafts- und Handelsrechts, bei Umstrukturierungen und bei Unternehmenstransaktionen.



## 1. Ausgangslage

In Zeiten volatiler Marktbedingungen, hoher Liquiditätsvolumina und konjunktureller Unwägbarkeiten sind Unternehmenseigner und Unternehmen nahezu täglich mit der Herausforderung konfrontiert, ihre Unternehmensstruktur entweder zu erweitern oder zu verschmälern, um so neue Werte zu schaffen.

Als rechtliche Instrumente, die Profitabilität und Effizienz zu erhalten oder zu erhöhen und hierdurch den Wert des jeweiligen Unternehmens langfristig zu sichern und zu steigern, bieten sich insbesondere Unternehmenstransaktionen (auch bekannt unter dem englischen Begriff Mergers & Acquisitions – M&A) an.

## 2. Wesentliche Vorteile von M&A-Transaktionen

M&A-Transaktionen bieten sowohl aus Sicht eines potenziellen Käufers als auch aus Sicht eines möglichen Verkäufers vielfältige Möglichkeiten, die eigenen geschäftlichen Aktivitäten zu erweitern oder zu konzentrieren.

Kaufinteressierten ermöglichen M&A-Transaktionen, freie Liquidität sinnvoll zu verwerten, ihr eigenes Unternehmen bzw. die eigene Unternehmensgruppe durch den Erwerb bestehender und funktionierender Unternehmen oder Unternehmensteile sinnvoll zu ergänzen und hierdurch in neue Geschäftsfelder hineinzustoßen. Die unternehmerische Tätigkeit kann dadurch auf eine breitere Basis gestellt werden.

Potenziellen Verkäufern können M&A-Transaktionen dabei helfen, Unternehmensbereiche oder Geschäftsfelder, die nicht mehr in die zukünftige Unternehmensstrategie passen, zu veräußern und die Geschäftstätigkeit auf wesentliche Kernbereiche zu reduzieren oder Liquidität für weitergehende Umstrukturierungen, Reinvestitionen oder eigene Erwerbe zu schaffen. Hierdurch kann die unternehmerische Ausrichtung gestrafft und effizienter gestaltet werden.

## 3. Zeitlicher Ablauf von M&A-Transaktionen

Um einen besonders großen Nutzen aus M&A-Transaktionen zu ziehen, erscheint es sinnvoll, sich den üblichen Ablauf von M&A-Transaktionen vor Augen zu führen. Diese gliedern sich im Regelfall in mehrere aufeinanderfolgende Phasen:

- Die Vorüberlegungen auf Ebene aller beteiligten Parteien und erste Gespräche über die beabsichtigte Transaktion münden im Regelfall in den Abschluss erster Vorfeldvereinbarungen, die die unverbindliche Absicht zur weiteren Verhandlung und Vorbereitung der Transaktion regeln und häufig auch für eine gewisse Zeitspanne exklusive Verhandlungen gewährleisten sollen (sog. Absichtserklärung – Letter of Intent (LoI)). Mit dem Abschluss der Absichtserklärung wird oft auch eine Vertraulichkeitsvereinbarung (sog. Non-Disclosure Agreement (NDA)) verbunden, die den im weiteren Verlauf der Transaktion erfolgenden Informationsaustausch absichern soll.

- Treten die Parteien in die nächste Phase der Verhandlungen ein, findet im Regelfall eine rechtliche, steuerliche und betriebswirtschaftliche Prüfung des zu erwerbenden Unternehmens statt (sog. Due Diligence). Diese wird üblicherweise vom potenziellen Käufer koordiniert und durchgeführt, der sich hierfür externer Berater bedient. Die Due Diligence erfolgt auf der Grundlage von Informationen, die der potenzielle Verkäufer bzw. das zu erwerbende Unternehmen zur Verfügung gestellt haben und dient dem Kaufinteressenten als Grundlage für die weiteren Entscheidungen über den Erwerb.

- Besteht das Erwerbsinteresse auch nach Abschluss der Due Diligence fort, folgt nach Fortsetzung der Verhandlungen und auf Basis der Erkenntnisse aus der Due Diligence die Festlegung der favorisierten Transaktionsstruktur, die für den Erfolg der Transaktion und die hiermit verfolgten Ziele von wesentlicher Bedeutung ist.

## Die Übertragung eines Unternehmens ist hierbei im Wesentlichen in zwei Varianten denkbar:

Entweder mittels Übertragung der entsprechenden Gesellschaftsanteile an der jeweiligen Gesellschaft (sog. Share Deal auf Basis eines Share Purchase Agreements (SPA)) oder mittels Übertragung der einzelnen zum Unternehmen gehörenden Vermögensgegenstände (sog. Asset Deal – auf Basis eines Asset Purchase Agreements (APA)).

Ein Share Deal lässt das erworbene Unternehmen in seinem Bestand im Regelfall völlig unverändert, da sich nur der Gesellschafterbestand ändert – sämtliche abgeschlossenen Verträge und bestehenden Rechtsverhältnisse bleiben grundsätzlich unberührt (vorbehaltlich anderweitiger Vereinbarungen in den jeweiligen Verträgen). Ein Asset Deal führt hingegen zu einer Herauslösung einzelner oder aller Vermögensgegenstände aus dem Unternehmen und erfordert daher auch eine separate Übertragung der bestehenden Vertragsverhältnisse. Dies greift tiefer in die Struktur des erworbenen Unternehmens ein und erfordert teilweise auch die Zustimmung der entsprechenden Vertragspartner.

Je nach Hintergrund und Zwecksetzung der Transaktion hat jede Variante spezifische Vor- und Nachteile, unter anderem in rechtlicher, steuerlicher und betriebswirtschaftlicher Hinsicht, die sorgfältig gegeneinander abgewogen werden sollten, um den gewünschten werterhöhenden Effekt zu erreichen.

- Nach Festlegung der favorisierten Transaktionsstruktur und Abschluss der Verhandlungen folgt der Abschluss des Unternehmenskaufvertrages (sog. Unterzeichnung – Signing), im Regelfall entweder in der Form eines SPA oder eines APA.
- An den Abschluss des Unternehmenskaufvertrags schließt sich – nach Eintritt bestimmter vereinbarter Bedingungen (z.B. Kaufpreiszahlung) – der Vollzug der Transaktion, also die dingliche Übertragung der Gesellschaftsanteile oder Vermögensgegenstände an (sog. Vollzug – Closing). Mit Vollzug wird der Käufer Eigentümer des erworbenen Unternehmens und kann entsprechend agieren, das Unternehmen in seine Strukturen eingliedern und – falls erforderlich – weitere Strukturmaßnahmen vornehmen.

## 4. Zusammenfassung

M&A-Transaktionen können für Unternehmenseigner ein sinnvolles Mittel zur Wertschöpfung und Werterhöhung darstellen. Durch die grundlegende Kenntnis der wesentlichen Abläufe können die jeweiligen Strukturierungsalternativen effektiv genutzt werden, um die verfolgten Ziele zuverlässig zu erreichen. Auf Grund der oftmals engen Verknüpfung zwischen den rechtlichen, betriebswirtschaftlichen und steuerlichen Aspekten bieten Beratungen aus einer Hand ein besonders effizientes Verfahren.

"Wir befinden uns in einem Umwandlungsprozess zur grünen Ökonomie."



## „Wir werden jetzt ein Green Hospitality Unternehmen.“

Horst Rahe über große Trends, unsinnige Kosten und den Wirtschaftsstandort Deutschland

Horst Rahe (80) ist zweifelsohne eine der herausragenden Unternehmerpersönlichkeiten unserer Zeit. Und eine der diskretesten. Deshalb ist es für den HAMBURGER UNTERNEHMER eine besondere Ehre, dass Horst Rahe uns dieses Interview gewährt hat. Björn Castan hat den Mann getroffen, dem wir die Wiedergeburt des Louis C. Jacob, die Rettung der Deutschen Seereederei und große Touristik-Marken wie z.B. AIDA-Cruises und A-ROSA-Resort Hotels verdanken.

**H**orst Rahe, geboren und bis zum 15. Lebensjahr aufgewachsen in Hannover. Dort besuchte er die ersten 10 Schuljahre die Waldorfschule, die ihm nach eigenen Aussagen in seiner persönlichen Entwicklung sehr gutgetan hat. Studium der Betriebswirtschaft. Gejobbt im Straßenbau, Siloreinigung, Barkeeper in Spanien und Obstpflücker in Schweden.

### Herr Rahe, für Ihren Berufseinstieg haben Sie eine Immobilienfirma gewählt. Warum?

Eigentlich wollte ich Wirtschaftsprüfer werden. Während meines Exams in Köln war ich Prüfungsassistent in einer Immobilienfirma, die einen Chef für Finanz- und Rechnungswesen suchte. Den Job habe ich mit einer täglichen Kündigungsfrist bekommen. Ich wurde schnell Vorstand und Gesellschafter.

### Wie sind Sie Unternehmer geworden?

Da ich schon früh in meinem ersten Angestelltenverhältnis auch Unternehmer wurde, war aber mein zweiter Wunsch noch nicht erfüllt, möglichst bald nach Norddeutschland zurückzukommen. Meine Frau ist in Köln geboren und für uns kamen nur Hamburg oder München infrage. Ich bekam die Möglichkeit, mit dem Flensburger Reeder Werner Jacob zusammen zu arbeiten. Diese Möglichkeit habe ich ergriffen. Als das Kapitalanlagegeschäft schwieriger wurde, habe ich diese Anteile veräußert und mich ausschließlich meinen eigenen unternehmerischen Beteiligungen, wie der Töpfer Reederei, einem Gemeinschaftsunternehmen mit einer der damals führenden Reedereien in Europa, Nedlloyd in der Schwergutschifffahrt, sowie anderen Reedereien und Immobilienbeteiligungen gewidmet.

Prägend für meine weitere Entwicklung war dann die Übernahme der Deutschen Seereederei, eine der größten Privatisierungen ehemaliger volkseigener Betriebe in der DDR.

Ich saß im Flugzeug nach Berlin, wo ich einen Termin wegen Immobilien hatte. Im Flugzeug traf ich einen Herrn Dr. Matthies, mit dem ich mir ein Taxi geteilt habe. Er erzählte mir, dass sie gerne die ehemalige Staatsreederei der DDR privatisieren wollen und nach Bietern suchten. Da ich das Unternehmen kannte, war mir von Anfang an klar, dass die Sanierung und Privatisierung in Anbetracht der extrem vielen Mitarbeiter eine kaum zu bewältigende Aufgabe war. Als ich Nick Schües davon erzählt habe, hat er gesagt: „Lass uns das zusammen machen.“ Es gab damals schon die Eiswette in Bremen, wo man auch mal einen Rotwein trinkt und die Herren vom Bremer Vulkan zusammenkamen, der zuvor der einzige Bieter war. Da hat mich der Ehrgeiz gepackt. Wir haben schließlich durch eine Bundestagsentscheidung den Zuschlag bekommen.

**Wir waren damals neben Zeiss Jena die einzige Großprivatisierung, die ihren Vertrag erfüllt hat, und haben 2.225 Arbeitsplätze erhalten. Das war ein Höllenritt.**

Nick Schües wollte dann eher in die Schifffahrt und ich wollte mit der Gründung der AIDA Kreuzfahrtschiffe mehr in die Touristik. Daher haben wir die Gesellschaft geteilt. Heute sind aus den einstigen 2.225 Arbeitsplätzen über 15.000 in dem Unternehmen oder aus diesem entstandenen neuen Unternehmen geworden. Wir haben die Deutsche Seerederei umstrukturiert und sind heute ein reines Hospitality Unternehmen mit ca. 2.500 Mitarbeitern. Allein 500 davon in China. Wir betreiben eine der größten Managementgesellschaften für Hotels und Gaststätten und wandeln uns gerade erneut. Wir werden jetzt ein Green Hospitality Unternehmen.



**Hat die Verbindung von Ökonomie und Ökologie einen neuen Stellenwert bekommen?**

Ja, wir befinden uns in einem gewaltigen Umwandlungsprozess von der Globalisierung zur grünen Ökonomie. Der First Mover macht meistens das beste Geschäft. Wir müssen hier vom Anfang bis zum Ende denken. Es reicht nicht, einfach nur mit Holz zu bauen, sondern wir werden in jedem Bereich unser Angebot ökologisch ausrichten. Die Gäste reisen mit der Bahn an, Energie wird grün produziert, Abfall weitestgehend vermieden.

**Wie entstehen neuen Ideen in Ihrem Unternehmen?**

Wir betreiben ein eigenes Innovation Lab, das Marktentwicklungen und gesellschaftliche Veränderungen genau untersucht. Die Forschungsergebnisse sind sehr hilfreich dabei, neue Potenziale frühzeitig zu erkennen. Daher haben wir jetzt mit der Transformation zu einem w Unternehmen begonnen.

**Wie ist Ihr Blick auf den Wirtschaftsstandort Deutschland und Hamburg?**

Wir sind in ganz Deutschland so verbürokratisiert. Der Mittelstand ist wirtschaftlich die Seele für Deutschland. Mittelständler hauen nicht einfach ab oder verlegen ihre Firmen nach China oder Polen. Die Politik behandelt den Mittelstand schlecht. Das Arbeitsrecht hat inzwischen Ausmaße angenommen, die auch für die Mitarbeiter, die eigentlich dadurch geschützt werden sollen, negativ sind. Die Dokumentationspflichten, die die Finanzämter uns auferlegen, sind unerträglich. Über 35 Prozent unserer Kosten sind heute letztendlich unsinnig und nicht wertschöpfend.

Hamburg ist ein attraktiver Standort. Hier bekommen wir deutlich leichter Mitarbeiter als an anderen Standorten. Die Kontakte der Politik in die Wirtschaft und umgekehrt sind gut.

**Wenn man in Hamburg nicht gerade bauen will, oder ein Schild an eine Tür machen möchte, wo es nicht sein darf, ist Hamburg eigentlich ein guter Standort zum Leben und Arbeiten.**

**Ende der 70er bis Anfang der 80er haben Sie nach Öl und Gas in Texas gebohrt. Haben Sie Öl gefunden?**

Wie auch in früheren Jahren war ich sehr aktiv in Israel an dem Aufbau des Landes beschäftigt und habe einmal einen Ausritt in eine fremde Branche, nämlich ins Oil and Gas Exploration-Business mit der damals reichsten Familie der Welt, nämlich den Hunt Brothers, gemacht. Hier bin ich mit einem blauen Auge herausgekommen, in dem ich das eingesetzte Geld unverzinslich zurückhalten habe, was mir für meine Zukunft sehr deutlich gezeigt hat: Schuster bleib bei deinen Leisten.

**Seit 1992 betreiben Sie das Hotel Jacob. Es ist kein Geheimnis, dass dieses Hotel für Sie eine Herzensangelegenheit ist. Worin liegt der Charme einer Tätigkeit als Hotelier?**

Das Haus war fürchterlich runtergekommen und ich habe damals ehrlich gesagt nicht gewusst, worauf ich mich da einlasse. Da es bei uns in der Nähe lag, habe ich einen Bezug zu dem Haus aufgebaut. Wir haben sehr viel Arbeit investiert und heute funktioniert das Geschäftsmodell auch.



**Später folgte die Gründung der A-ROSA Hotels, dann die aja Hotels und ganz aktuell planen Sie ein neues Holzhotel in der Hafencity. Welche Strategie verbirgt sich dahinter?**

Der Fachbegriff nennt sich Asset Light, d.h. die Hotelbetriebsgesellschaften besitzen keine eigenen Immobilien. Wie überall auf der Welt ist das Premium-Segment wesentlich kleiner, d. h. für unsere Marke A-ROSA gibt es einen Markt von sechs bis sieben Millionen Gästen, während unser Volumenprodukt aja, das wir für die breite Masse entwickelt haben, mit einem durchschnittlichen Preis von 600,00 € pro Woche über 80 Millionen Menschen erreicht.

Jeder meint, der Business-Markt sei das entscheidende Segment in der Reisebranche und hierauf stürzen sich alle internationalen Konzerne. Die Wahrheit ist jedoch, dass nur 35 Prozent aller Reisenden klassische Businessreisende sind, während 65 Prozent Urlaub- und Eventreisende sind.



**A-ROSA in List auf Sylt - Wellness in den Dünen**



Deshalb haben wir uns von Anfang an auf diesen größeren Markt konzentriert und gerade auch den neuen Trend stark verfolgt, nämlich dass über 50 Prozent der Urlaub- und Eventreisenden nicht mehr ins Hotel wollen, sondern lieber authentische Unterkünfte suchen. Dies ist der große Erfolg von Airbnb, mit denen wir im letzten Jahr aus diesen Gründen auch eine Partnerschaft eingegangen sind, und hier gerade auch spezielle Konzepte mit unseren Henri-Boutique-Hotels und Henri-Clubs entwickeln.

**Das Thema unseres Magazins lautet 'Werte schaffen'. Wie ist es Ihnen immer wieder gelungen, Werte zu schaffen?**

In angelsächsischen Ländern, aber auch in asiatischen Ländern schaut man auf Investitionen anders als im festgefahrenen Europa. Während bei uns in jedem Gespräch Bilanzen der letzten drei bis fünf Jahre von Bedeutung sind, sind im anderen Teil der Welt die Fragen zu beantworten, wie die Wachstumsraten des Marktes sind, ob das Produkt in den Markt passt und ob das Management in der Lage ist, dieses Produkt in diesem Markt umzusetzen. Auf dieser Basis sind in den USA nach dem Krieg über 100 Weltkonzerne entstanden, Deutschland hat es lediglich mit SAP zu einem geschafft.



Hotel aja in Warnemünde

**Welche ideellen Werte entwickeln aus Ihrer Sicht Führungskräfte?**

Alles was um den Menschen herum ist. Das beginnt mit den Standorten. Der Mittelstand hat ein natürliches Interesse an seinem Umfeld, das er langfristig mitgestaltet, so dass er sich willkommen und wohl fühlt.

**Da, wo gute Mittelständler sind, sind auch gute Orte entstanden. Wir hängen davon ab, dass unsere Mitarbeiter gerne für uns arbeiten und sich wohlfühlen.**

Die Verbundenheit mit dem Wohn- und Arbeitsort spielt eine sehr wichtige Rolle. In vielen Betrieben kennen die Inhaber die Namen aller ihrer Mitarbeiter. Da wird nicht mal eben entlassen. Wenn Mittelständler Mitarbeiter entlassen, haben die Kinder in der Schule ein Problem. Man hat eine ganz andere soziale Bindung. Das sind Werte, die allen zu Gute kommen. Ebenso ein Engagement für Kunstförderung und die Förderung lokaler Sportvereine.

**Was ist für Sie Erfolg?**

Wenn ich meine Ziele erreiche. Ich bin abhängig vom Markt, der dauernd in Bewegung ist. Wenn ich morgens meine Zeitung lese, kommen mir hundert Gedanken zu Aussagen, die sich hinterfragen lassen, und wie man Dinge verbessern könnte. Unsere Politik setzt zu sehr auf Stillstand. Als größten Erfolg betrachte ich, dass ich heute noch arbeiten darf und auch schwierige Situationen geschafft habe. Mir ist so oft gesagt worden, das ginge doch nicht und ich habe es einfach gemacht. Auf einmal ging es dann doch.



Aja Ruhpolding



**„Ich bin erfolgreich oder ich lerne dazu.“ Aus welchen Projekten haben Sie am meisten gelernt?**

Ich war mal der größte Aktionär der P&O Cruise Reederei und wir hatten eine gemeinsame Containerreederei mit dem koreanischen Unternehmen Hanjin. Mit Hilfe von Private Equity hatten wir die größte Fähr-Reederei in Europa übernommen und mussten lernen, dass mittelständisches Denken nicht mit den großen Finanzierungskonzepten zusammenpasst. Unternehmer zu sein ist ein Zustand und kein Beruf. Das mittelständische Denken ist langfristig und nicht stichtagsbezogen. Die soziale Komponente ist stärker ausgeprägt, da wir in dem Umfeld arbeiten, in dem wir leben.

**Welchen Zweck verfolgt Ihre Stiftung?**

Als wir die Deutsche Seereederei übernahmen, war es etwas wie in der Studentenzeit. Abends saß ich bei einem Italiener und lernte Professor Wilfrid Jochims kennen, der in Rostock Rektor der Hochschule für Musik und Theater war. Wir verstanden uns gut und so entstand die Idee, mit einer Stiftung junge, hochbegabte, aber mittellose Künstlerinnen und Künstler international zu fördern. Daraus sind phantastische Musiker entstanden. Wir haben schon über 100 weltweite Stipendiaten, von denen heute keiner arbeitslos ist. Mit meiner Frau zusammen haben wir viele der Musiker auch persönlich unterstützt.

**Wie ist Ihre Sicht auf das Zusammenwirken von Wirtschaft und Politik?**

In der Großindustrie funktioniert es ausgezeichnet. Die Dax-Unternehmen können sich Dinge leisten, für die Mittelständler bestraft würden. Wenn Politik Delegationsreisen unternimmt, werden eher die Großunternehmen eingeladen. Daran ist der Mittelstand nicht ganz schuldlos, da er sich zu wenig artikuliert. Oft ist auch das mittelständische Wettbewerbsdenken hinderlich, um gemeinsame unternehmerische Aktivitäten zu entfalten.

**Jeder meint, ohne ihn ginge es nicht, also ist auch im Mittelstand nicht alles optimal und kaum jemand mag sich politisch engagieren.**

Da wird halt sehr viel gearbeitet und für Politik bleibt dann keine Zeit mehr. Unsere Parteienpolitik macht es Seiteneinsteigern sehr schwer, politische Arbeit mit einer unternehmerischen Tätigkeit zu vereinbaren.

**Zum Abschluss ein Blick in die Zukunft: Mit 80 Jahren beginnen Sie gerade die ökologische Transformation Ihres Unternehmens. Was treibt Sie an, weiter unternehmerisch zu arbeiten?**

Was soll ich sonst machen? Der Mensch ist so veranlagt, die Vergangenheit zu verklären. Wenn man nicht an die Zukunft glaubt, hat man auch keine. Ich kann ja den Zustand des Unternehmers nicht ändern. Reisen ist etwas Schönes, ich habe viel von der Welt gesehen. Ich lese gerne. Aber ich arbeite mit großer Freude. Ich bleibe neugierig. Das ist angeboren. Ich habe die Strukturen so aufgesetzt, dass alles gut weiterlaufen würde, falls mir etwas zustößt und habe gute Leute in den wichtigsten Funktionen. Meine Tochter hat mich aber gebeten, ihr nicht die Verantwortung für tausende Mitarbeiter zu hinterlassen.



**Senator E.h. Horst Rahe**  
Horst Rahe (\* 1939 in Hannover), Geschäftsführender Gesellschafter der Deutschen Seereederei, ist ein deutscher Unternehmer und Hotelier. Er erfand einst die Aida-Flotte und ist Inhaber verschiedener Hotelketten und Luxushotels. Zu seinen Unternehmungen zählen unter anderem A-ROSA-Resorts & Hideaways, aja, HENRI Hotels, Hotel NEPTUN und das Hotel Louis C. Jacob. Darüber hinaus hat sich Horst Rahe seit mehr als 50 Jahren auf unterschiedlichsten Ebenen für die deutsche Schifffahrts-, Tourismus- und Gesundheitswirtschaft eingesetzt und sich durch die Initiierung von Hilfsprojekten und Stiftungen explizit um den sozialen Ausgleich bemüht.

2020

## Quo Vadis, Hamburg?

Politische Forderungen, Perspektiven und Projekte beim Neujahrsempfang

📷 Marc Schultz-Coulon



Regionalvorsitzender Henning Fehrmann: „Der nächste Senat muss Hamburger Familienunternehmer als Treiber für Innovation begreifen“



14. Januar – ein Tag mit gleich zwei bedeutsamen Veranstaltungen. Mittags nahmen die Hamburger Abschied von Schauspieler Jan Fedder, abends kamen über 200 Familienunternehmer im Marriott Hotel zum Neujahrsempfang zusammen. VIP auf beiden Events: der Erste Bürgermeister der Freien und Hansestadt Hamburg, Dr. Peter Tschentscher.

Iris Holt, Market Director of Sales & Marketing des Hamburg Marriott Hotels, eröffnete den Neujahrsempfang.

**Mit einer kleinen Geschichte über Herrn Marriott erinnerte sie die Gäste daran, was im Leben eigentlich wichtig ist: die Familie.**

Doch an diesem Abend hatte der Verband der Familienunternehmer eindeutig andere Prioritäten: Im Mittelpunkt standen seine Forderungen an den Senat, bei der zukünftigen Wirtschafts- und Verkehrspolitik sowie der Digitalisierung unternehmerische Bedürfnisse und die Bedeutung der Familienunternehmen als Innovationstreiber stärker zu berücksichtigen.

Zunächst stellten sich die beiden neu gewählten Regionalvorsitzenden vor: Henning Fehrmann für DIE FAMILIENUNTERNEHMER und Julia Dettmer für DIE JUNGEN UNTER-



NEHMER. Mit ihren Ansprachen machten sie deutlich, dass wieder zwei Persönlichkeiten das Amt innehaben, die sich mit Herzblut und wirtschaftspolitischem Know-how für die Belange der Mitglieder engagieren werden.

Henning Fehrmanns Forderungspaket an die Politik war umfangreich: „Hamburg ist die Unternehmer-Hauptstadt Deutschlands. Keine andere Stadt ist so stark von international aktiven Familienunternehmen geprägt wie Hamburg. Wir bringen Nachhaltigkeit und Innovation zusammen. Der nächste Senat muss Familienunternehmer als Treiber für Innovation und als Garant für Wohlstand begreifen und sich aktiv um sie kümmern. Konkret müssen digitale Technologien zum Anfassen angeboten und Zukunfts-Industrien proaktiv angesiedelt werden. Wirtschaft und Wissenschaft müssen stärker miteinander verzahnt und Bürokratie beseitigt werden, damit Unternehmen gute Ideen aus der Forschung zugänglich zu Produkten entwickeln und auf die Straße bringen können.“



„Hamburg ist Unternehmer-Hauptstadt!“



Die Hamburger Familienunternehmer erwarten vom nächsten Senat außerdem eine Verkehrspolitik, bei der die Bedürfnisse von Betrieben nicht hintenüberfallen. Fehrmann weiter: „Falsche Verkehrsplanung und Dauerstau treffen unsere Mitarbeiter und Betriebe, die im Handel, Handwerk oder der Logistik tagtäglich unterwegs sind. Wir finden zum Teil keine Fachkräfte mehr, weil sie schlicht die zum Teil katastrophalen Pendelbedingungen nicht auf sich nehmen wollen. Eine einseitig auf Radfahrer ausgerichtete Verkehrspolitik würgt die Wertschöpfung in Hamburg fahrlässig ab. Stattdessen braucht Hamburg einen Mobilitätsmix für alle Verkehrsträger.“

Die Regionalvorsitzende Julia Dettmer forderte in ihrer Rede spürbare Fortschritte bei der Verwaltungsdigitalisierung: „Hamburgs Behörden müssen endlich im 21. Jahrhundert ankommen. Es gilt, jeden Verwaltungsservice online anzubieten. Was in Estland möglich ist, lässt sich in einem Stadtstaat wie Hamburg bestens nachbilden.“

Dementsprechend konziliant fielen bereits die ersten Worte des Gastredners und Ersten Bürgermeisters, Herrn Dr. Peter Tschentscher, aus:



**„Unser Schwerpunkt sollte Ihnen gefallen. Denn wir fühlen uns dem unternehmerischen Prinzip verpflichtet, positiv und risikobereit in die Zukunft zu gehen.“**

Vor dem Hintergrund der Hamburg-Wahl am 23. Februar verwunderte es nicht, dass er voller Stolz von großen Infrastrukturprojekten und von Verbesserungen auf dem Wohnungsmarkt berichtete, die unter seiner Federführung initiiert worden waren. Tschentscher sprach von Innovationsparks und der Hamburger Digitalisierungsstrategie und war sehr bestrebt die Gäste zu überzeugen, mit ihrer Stimme der SPD eine Fortsetzung des eingeschlagenen Kurses zu ermöglichen.

Als eines der entscheidenden Wirtschaftsthemen nannte Tschentscher die Bekämpfung des Fachkräftemangels. Im Zuge des ab 1. März geltenden Fachkräftezuwanderungsgesetzes wolle er dafür sorgen, dass die Visums- und Anerkennungsverfahren in Hamburg zentral gebündelt würden und Unternehmer möglichst schnell und gezielt neue Mitarbeiter fänden.

Nach seiner Rede stellte sich der Erste Bürgermeister den Fragen der Verbandsmitglieder. Der Gewerbesteuerhebesatz, der nächste Kooperationspartner der SPD und Klimaschutz waren Themen, die die Gäste beschäftigten. Dann war es an der Zeit, sich den verbandsinternen Dingen zuzuwenden: Die Regionalvorsitzenden bedankten sich bei den Sponsoren CMS, Hamburger Volksbank, KMPG sowie Marriott und hießen die neuen Sponsoren Hugo Pfohe und Nord Event herzlich willkommen. Der weitere Abend gehörte dem Austausch der Mitglieder untereinander, genussvoll begleitet von Fingerfood und feinen Weinen des Hamburg Marriott Hotels.



**Austausch mit Genuss – ein gelungener Ausklang**



Anzeige

**Wir verleihen Ihrem Wort Gewicht.**

Machen Sie Schluss mit schlechter Kommunikation.

- **Übersetzung:** Wir halten Wort – in über 250 Sprachen
- **Lektorat:** Unsere Adleraugen finden jeden Fehler
- **Contenterstellung:** Kreative Köpfe finden das passende Wording
- **Sprachtraining:** Wir machen Sie fit – in jeder Sprache
- **Dolmetschen:** Sprachbarrieren sind kein Thema mehr

**wordinc**  
Beratung und Umsetzung von multilingualen Projekten

christina.jagdmann@wordinc.de | 040 300 30 59-50 | wordinc.de



# Sind Werte noch modern?

## Moralisch-ethisches Handeln als Rüstzeug für die Zukunft

Von Gunter Mengers (VEEK)

Der Autor



**Gunter Mengers** (\*1948), Vorsitzender der Versammlung Eines Ehrbaren Kaufmanns, trat 1971 beim Hamburger Versicherungsmakler Max Gayen & Berns ein und wurde 1973 Gesellschafter. Nach einer Fusion entstand der unabhängige Versicherungsmakler Gayen & Berns Homann GmbH an der Börsenbrücke (Altstadt) und ist mit über 230 Mitarbeitern eines der größten inhabergeführten Häuser der Branche. Mengers ist Sprecher der Geschäftsführung.

Jede Zeit hatte prägende Begriffe, an die wir uns im Nachhinein bisweilen mit einem nostalgischen Lächeln erinnern. Bei weitem nicht alles hat zurückblickend Bestand gehabt, es war eben der jeweilige Zeitgeist. Für uns stehen momentan Begriffe wie globale Vernetzung, Big Data, Disruption, Blockchain, künstliche Intelligenz (KI), Hacker und Fake News im Mittelpunkt. Des Weiteren bewegen uns Handelskriege, Mogelpackungen in der Industrie und eine nicht enden wollende Jagd nach Renditen.

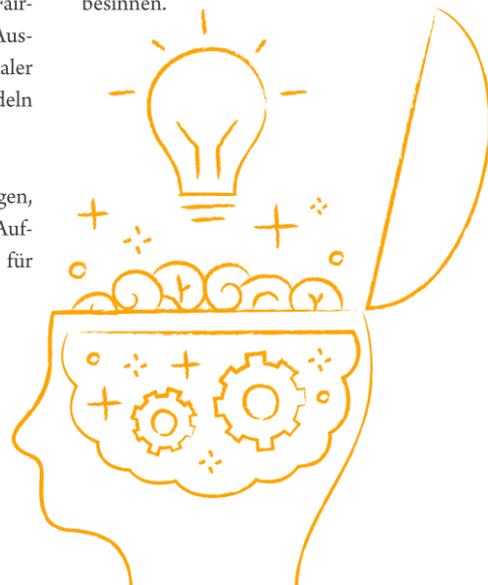
**Da drängt sich die Frage auf, ob 'Ehrbarkeit' und noch weiter gehend ein 'Ehrbarer Kaufmann' in dieser Welt überhaupt noch eine Chance haben.**

Führen diese Begriffe eher zu einem nachsichtigen Lächeln, mit dem Hinweis auf längst vergangene Zeiten? Sind diejenigen, die dafür einstehen, aus der 'Old World', weil sich vielleicht keiner mehr so richtig vorstellen kann, dass mit der Einhaltung von Wertebegriffen erfolgreich gearbeitet werden kann? Das wird sich so manche Nachwuchskraft fragen. Sind Leitlinien wie Fairness, Zuverlässigkeit, das Prinzip von Treu und Glauben, Ausgewogenheit zwischen kaufmännischem Streben und sozialer Verantwortung – zusammengefasst wertorientiertes Handeln – etwa altbacken und verstaubt?

Für faires Verhalten gibt es keine regionalen Abgrenzungen, wenngleich es auch in anderen Ländern unterschiedliche Auffassungen dazu gibt. Dass Tradition nicht das Synonym für

Gedanken von gestern ist, das sehen wir an der 'Versammlung Eines Ehrbaren Kaufmanns zu Hamburg e.V.' (VEEK). Die VEEK ist ein Zusammenschluss von Hamburger Kaufleuten, die sich für wertorientiertes Verhalten im Wirtschaftsleben einsetzt. Die Wurzeln der VEEK gehen bis ins Jahr 1517 zurück, wobei die Erhaltung der gemeinsamen Werte, wie Beständigkeit, Weltoffenheit und Verlässlichkeit das Bindeglied der Vereinigung ist, die bereits seit 503 Jahren besteht.

Es ist sehr deutlich wahrzunehmen – und das stimmt hoffnungsvoll –, dass verantwortungsvolles Handeln und das Einstehen für Anstand eine Renaissance erleben. Trotz oder gerade wegen des rasanten technischen Fortschritts entsteht bei vielen, gerade jüngeren Menschen der Wunsch, sich generations- und hierarchieübergreifend auszutauschen und auf Werte zu besinnen.



Die Reputation von Unternehmen, die von wertegeleiteten Menschen geführt werden, ist sehr hoch und es zeigt sich immer mehr, dass langfristige Zuverlässigkeit deutlich vor einem kurzfristigen Erfolg steht, der vielleicht auf einer nicht so verhaltenssauberen Grundlage zustande gekommen ist.

**Nachhaltigkeit gilt eben nicht nur im Zusammenhang mit unserer Umwelt – sie gilt genauso im Umgang mit Mitarbeitern und -innen und Geschäftspartnern.**

In der Literatur wird gelegentlich zwischen Individual- und Institutionsethik unterschieden. Ist Letzteres etwa ein Freifahrtschein für wertefreies Handeln? Keineswegs. Es sind nun einmal die Führungskräfte, die Orientierungen vorgeben müssen und dazu gehören auch moralisch-ethi-

sche Ansprüche. Das ist – beispielhaft – in herausragender Form auch bei der Hamburg School of Business Administration (HSBA) in unterschiedlichen Studiengängen verankert. Wir müssen verstehen, dass wir dem internationalen Wettbewerb nur dann erfolgreich begegnen können, wenn die nächsten Generationen auch auf diese Herausforderungen exzellent vorbereitet sind. Ein sehr wichtiger Bereich ist daher die Aus- und Weiterbildung.

Es gehört mit zu unseren Aufgaben, auch den nachfolgenden Generationen klar zu vermitteln, dass zuverlässiges Handeln immer Zukunft haben wird und dass die Verantwortung dafür nicht bei Institutionen liegt, sondern bei den verantwortlichen Personen. Das wird umso wichtiger, als künstliche Intelligenz definitiv vielfältige Aufgaben übernehmen wird. Die „Moral“ eines Algorithmus muss von Menschen bestimmt werden, nicht etwa von einem anderen Algorithmus! Wir dürfen nicht nur starr und womöglich angstvoll die rasante Entwicklung der KI beobachten, wir müssen uns auch sehr deutlich auf die MI, die menschliche Intelligenz, stützen können. Für diese muss die Aufrechterhaltung von Werten ein wesentliches Fundament sein und bleiben.

Mit einer wertorientierten Kombination von MI und KI haben wir ein gutes Rüstzeug für die Zukunft.

Anzeige

WEITERE INFORMATIONEN - TEL.: 040 54 88 76 86 ODER UNTER FALLENSIEAUF.DE

**TAXI AD**  
DIGITAL

**KONKURRENZLOS GÜNSTIG.**  
**DIGITALE TAXIDACHWERBUNG, WANN UND WO SIE WOLLEN**

**SEIEN SIE IHRER KONKURRENZ EINEN SCHRITT VORAUSS UND ZEIGEN SIE IHRE WERBUNG NUR DA, WO IHRE KUNDEN SIND!**



# Black is beautiful

Anzeige

„Jeder Kunde kann ein Auto in jeder gewünschten Farbe haben, so lange es schwarz ist.“  
- frei nach Henry Ford haben wir uns diese Produkte angeschaut.



129,90 €

### Waage seca

Die seit Jahrzehnten bewährte Personenwaage – die mechanische seca 760. Klassische Höhepunkte der Wiegetechnik ohne Stromanschluss oder Batterien, dennoch maximal präzise. Für Liebhaber des klassischen Designs ein must have.

### Der unvergleichliche Hamburg-Genuss.

100 % Arabica - traditionell geröstet im Herzen der Hansestadt. Unser VLET Nautic Coffee mit angenehm leichtem Aroma und unverwechselbar zartem Geschmack. Jetzt erhältlich in unseren VLET Restaurants.



14,50 €



ab 38.100 €

### Der neue Range Rover Evoque R-Dynamic S

Seine außergewöhnlichen Proportionen verleihen dem neuen Range Rover Evoque eine charakteristische Silhouette und unterstreichen sein markantes, unverwechselbares Erscheinungsbild.

Die Abbildung zeigt ein Beispielfoto eines Fahrzeuges der Baureihe.

### Bigsofa Croviana

Stylisch, gemütlich und jede Menge Platz für Freunde oder einen Wohlfühlabend zu Hause. Erhältlich in allen Filialen der Kabs Polsterwelt  
Maße ca. 358 x 72 x 106 cm



1.290 €



3.600 €

### Wempe Zeitmeister Chronograph Keramik Schwarz Limitiert

44 mm, Keramik mit schwarzem Textilarmband, Automatik-Kaliber Valjoux 7753 mit Chronographenfunktion und Datumsanzeige.

### Montblanc Füllfederhalter

Nur wenige Künstler haben die Popkultur so nachhaltig geprägt wie Walt Elias Disney. Die Montblanc Great Characters Limited Edition Walt Disney™ greift die erste täglich betriebene Einschienenbahn der westlichen Hemisphäre auf: die berühmte Monorail im Disneyland Park.



910,00 €

### Skinny Pusher

Die 7/8-Jeans von CLOSED ist der Klassiker für den Kleiderschrank. Das schmal geschnittene Bein aus Power Stretch Denim zaubert eine feminine Silhouette. Und die legendären X-förmigen Taschen setzen unverwechselbare Akzente. Mode made in Italy mit großem Umweltbewusstsein.



169,00 €



# HUGO PFOHE



## DER NEUE JAGUAR F-TYPE



**Erzen Haxhikadriu**  
Zertifizierter Fuhrparkberater

Telefon:  
(040) 500 60 - 187

E-Mail:  
e.haxhikadriu@hugopfohe.de



# Hamburg hat gewählt

So sehen wir den Ausgang der Bürgerschaftswahl

Regionalvorsitzender Henning Fehrmann: „Ein Fingerzeig für die Bundespartei – Herr Dr. Tschentscher muss jetzt der SPD zeigen, wie erfolgreiche Wirtschaftspolitik funktioniert.“

**A**m 23. Februar haben die Bürgerschaftswahlen stattgefunden. Die SPD hat 39 Prozent der Stimmen erlangt und liegt damit vor den Grünen, die 24,2 Prozent erreicht haben.

Henning Fehrmann kommentiert: „Pragmatismus und Verständnis für die Belange der Hamburger Wirtschaft haben sich für die Landes-SPD offensichtlich ausgezahlt. Mit sehr hohem persönlichen Einsatz und gesunder Distanz zu den wachstumsfeindlichen Ideen des Bundesvorsitzenden-Duos hat Herr Dr. Peter Tschentscher den erneuten Auftrag zur Regierungsbildung erhalten.“

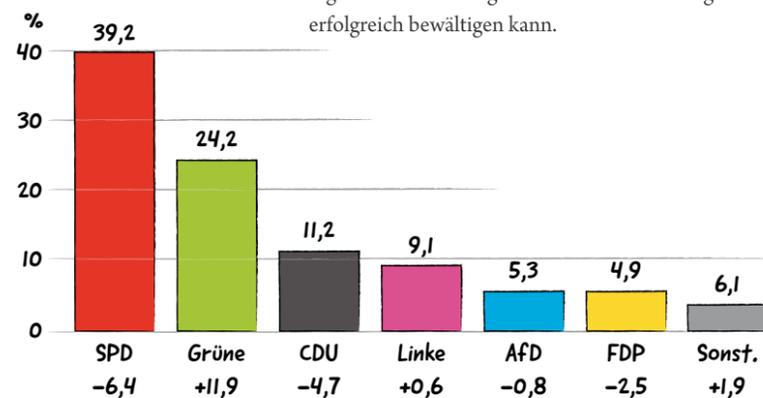
Fehrmann weiter: „Hamburg verliert weiter an Boden zu den führenden Metropolregionen Deutschlands und Europas. Der zukünftige Senat muss die Anliegen der vielen innovativen Familienunternehmen und Mittelständler in den Fokus nehmen, damit die Hamburger Wirtschaft die digitalen und ökologischen Herausforderungen erfolgreich bewältigen kann.“

**Wir Familienunternehmer fordern eine stärkere Verschränkung von Wirtschaft und Wissenschaft und mehr Freiraum für Innovation, damit wir neue Ideen schneller auf den Weg bringen können.**

Gleichzeitig muss die nächste Koalition dem Aufbau und der Ansiedlung von Zukunftstechnologien wie Künstliche Intelligenz, 3D-Druck und Blockchain Priorität einräumen.“

Zum Abschneiden der anderen Parteien meint der Regionalvorsitzende: „Die erstarkten Grünen müssen mit dem Stimmenzuwachs verantwortungsvoll umgehen und im Blick haben, dass Hamburgs Unternehmen national und international wettbewerbsfähig bleiben. Effiziente Klimapolitik ist nur durch Innovation möglich und nachhaltig. Die Hamburger CDU steht derweil weiterhin vor der Aufgabe, ihren Kernprinzipien der Sozialen Marktwirtschaft treu zu bleiben und gleichzeitig ihr Profil als moderne Großstadtpartei zu schärfen.“

Es ist für Hamburg sehr bedauerlich, dass die FDP jetzt Impulse aus der außerparlamentarischen Opposition geben muss. Denn die FDP hat der Bürgerschaft als marktwirtschaftliches Korrektiv gutgetan und hinterlässt eine klaffende Lücke.



Vorläufiges amtliches Endergebnis

Anzeige

NORD EVENT

„Für sämtliche Arten von  
Veranstaltungen geeignet.  
Und der Ausblick, genial.“

Helga B.

66 Rezensionen

★★★★★ vor 5 Monaten

Location. Catering. Alles für Ihr  
Event. In Hamburgs schönsten  
Ecken.

Mehr Infos unter:  
[www.nordevent.de](http://www.nordevent.de)



# „Wir schaffen Mehrwert durch innovative Produktkonzepte“

Mit zukunftsweisenden Prozessen nachhaltig zu wachsen ist die beste Medizin.



Die in Hamburg ansässige Euro Vital Pharma Holding GmbH ist Deutschlands Marktführer für Handelsmarken im Bereich Consumer Healthcare. Das Gesamtsortiment umfasst mehr als 300 Artikel und ist damit das deutschlandweit größte eigene Portfolio an frei verkäuflichen Arzneimitteln, Medizinprodukten und Nahrungsergänzungsmitteln. Für die Kunden – meist Drogerien und Lebensmittel Einzelhändler – bietet EVP Produkte von Omega3-Kapseln, Nasensprays und Hustensaft bis hin zu Kollagen-Produkten.

**W**ir treffen uns mit Andreas J. Mayer und Ira Meißner in der frisch bezogenen Bürotage in Groß Borstel. Der Umzug in größere Räume war nach dem Wachstum der letzten Jahre notwendig geworden.

Der gebürtige Münchner Andreas J. Mayer, Geschäftsführender Gesellschafter der Euro Vital Pharma Holding GmbH, zog 2012 nach Hamburg, um die Geschäfte der Euro Vital Pharma zu leiten. Vorher war er Geschäftsführer der Swiss Caps, einer Tochter der Aenova-Group mit Sitz in Starnberg.

„Ich bin sozusagen ein Hamburger mit Migrationshintergrund“, lacht Mayer. „Im Rahmen einer Expansionsstrategie bin ich nach Hamburg gekommen und habe hier meine zweite Heimat gefunden.“

Zum damaligen Zeitpunkt hatte das Unternehmen 13 Mitarbeiter. Seit 2012 ist viel passiert. Das Unternehmen ist seither stetig gewachsen. Aktuell beschäftigen wir ca. 40 Mitarbeiter und der Umsatz hat sich ca. verdreifacht. 2018 wurde unser Unternehmen im Rahmen eines Management Buyouts aus der Aenova Holding gelöst und ist seither eigenständig.“

**„Wachstum heißt eine Vision zu entwickeln, Ziele zu definieren, Strukturen und Prozesse zu schaffen bzw. zu optimieren und dabei die Mitarbeiter aktiv zu integrieren.“**

„Dieser Prozess war sehr intensiv und wir sind seither stetig dabei, die Strukturen für die nächsten Schritte anzupassen. In den neu geschaffenen Strukturen liegt auch ein Teil unseres Erfolges“, erklärt Mayer. „Wir haben früh erkannt, welche positiven Auswirkungen die finanzielle Beteiligung der Mitarbeiter an der Gesellschaft hat.“

**Diese Möglichkeit der Management-Beteiligung hat ein Teil der Mitarbeiter genutzt, um aktiv vom Geschäftserfolg zu profitieren.**

Entsprechend hoch ist ihre Motivation, das Unternehmen weiterzuentwickeln und in die richtigen Bahnen zu lenken. Wir haben auch einen Beirat ins Leben gerufen. Jedoch nicht klassisch mit ausschließlicher Kontrollfunktion, sondern als Expertengremium, um das Unternehmenswachstum aktiv zu unterstützen.“



**EVP entwickelt spannende Produkte mit Ertragsstärke.**

**„Unternehmenswerte müssen von allen Abteilungen gelebt werden.“**

Andreas J. Mayer: „Seit 2018 sind wir nach ESG (Environment, Social und Governance) zertifiziert. Für diese Zertifizierung haben wir im Rahmen der Neu-Strukturierung die Basis geschaffen und klare Unternehmenswerte und Ziele definiert. In Fokusgruppen werden sie stets weiterentwickelt und optimiert. Daraus ist im letzten Jahr auch unser Code of Conduct hervorgegangen, der die Prinzipien und Werte unseres unternehmerischen Handelns beschreibt.“





**„Wir schaffen Mehrwert durch innovative Produktkonzepte.“**

„Wir befinden uns in einem Zukunftsmarkt. Der Trend zur gesunden Ernährung, gestiegenes Interesse am gesamten Themengebiet Health Science und das zunehmende Alter der Bevölkerung machen diesen Markt besonders attraktiv und spannend“, schildert Ira Meißner die aktuelle Marktsituation. Sie leitet den Bereich Corporate Development und Marketing und hat den Neustart des Unternehmens von Anfang an begleitet.

**„Wir versuchen stets am Puls der Zeit zu bleiben und Trends aktiv zu begleiten. Mit Produkten wie Ingwer und Kurkuma bedienen wir die Wiederentdeckung der Natürlichkeit, außerdem gehören zum Portfolio auch aktuell gefragte Beautyprodukte mit Kollagen oder Hyaluron sowie Sports Nutrition.“**



**Die Nachfrage nach innovativen Produkten ist nach wie vor hoch.**

**„Wie schafft man es, in einem schnell wachsenden Markt mit stetig neuen Trends immer die richtigen Produkte und Konzepte auszuwählen?“, wollen wir wissen.**

„Ich kenne den deutschen Einzelhandel seit mehr als 25 Jahren. In den letzten Jahren ist viel passiert und die Vertriebsprozesse haben sich entsprechend angepasst. Geblieben ist die starke Nachfrage nach innovativen Konzepten“, stellt Andreas J. Mayer fest. „Um beispielsweise auf die Herausforderung nachhaltiger Produkte in unserem Segment zu reagieren, haben wir die Abteilung ‚Sustainable Packaging‘ geschaffen. Diese befasst sich mit den Anforderungen umweltfreundlicherer Verpackungsmöglichkeiten. Der Bereich ‚Market Intelligence‘ hilft uns dabei, kategorieübergreifend Produktrends zu erkennen und zielgerichtet umzusetzen.“

**Zu Ihren Kunden zählen die großen Drogeristen, Discounter und Lebensmittelhändler. Wie schnell können neue Produkte auf den Markt gebracht werden?**

Ira Meißner: „Üblicherweise dauert ein Neuproduktlaunch ca. drei bis sechs Monate. Unser Geschäftserfolg beruht sowohl auf der Entwicklung als auch Umsetzung von Handelsmarkenkonzepten gemeinsam mit unseren Partnern. Wir bieten unseren Kunden einen Full Service von der Beratung über die Produktentwicklung bis hin zu Lagerhaltung und Logistik in die Regale der Kunden. Dafür pflegen wir ein aufwändiges Zulassungs- und Qualitätsmanagement zur Sicherstellung und entlasten so unsere Kunden von aufwändigen Regularien.“



**Welche Ziele haben Sie sich für die kommenden fünf Jahre gesteckt?**

Andreas J. Mayer: „Wir haben durch unsere stetige Organisationsentwicklung die Basis für unser weiteres strategisches Wachstum geschaffen. Jetzt haben wir uns zum Ziel gesetzt, unser Unternehmen in ein internationales Multi-Channel-Unternehmen im Healthcare-Sektor zu transformieren. Unsere Mission ist, in den nächsten fünf Jahren zum europäischen Marktführer zu werden.“

**Das Ziel: In fünf Jahren von der deutschen zur europäischen Nr. 1.**



Anzeige

RESEARCH  
FOR  
FUTURE AG

**Zukunftsforschung-  
Innovationen  
umweltpositiv  
gestalten**

Mit Hilfe unserer Begleitung Ihrer Innovationsprozesse werden Sie Ihr Geld nur in die besten Ideen mit den größten Marktchancen investieren. Auf der Basis fundierter Forschungsergebnisse.

[researchforfuture.com](https://researchforfuture.com)

# Urteile, die Sie kennen sollten

01

Arbeitsrecht

## Betriebsbedingte Kündigung unwirksam ohne Beteiligung der Schwerbehinderten- vertretung im Rahmen von § 17 KSchG

(LAG BB Urt. v. 11.07.2019 – 21 Sa 2100/18)

### Das Problem

Die Einbindung der Schwerbehindertenvertretung („SBV“) in der betrieblichen Praxis fristet(e) in vielen Unternehmen ein Schattendasein. Durch das Bundesteilhabegesetz vom 23.12.2016 ist die Rolle der SBV gestärkt worden. Ausgangspunkt ist § 178 II 1 SGB IX. Danach hat der Arbeitgeber die SBV in allen Angelegenheiten, die einen einzelnen oder die schwerbehinderten Menschen als Gruppe betreffen, unverzüglich und umfassend zu unterrichten und vor einer Entscheidung anzuhören. Ohne Anhörung kann die ‚Entscheidung‘ (z.B. Versetzung, Einstellung, Abmahnung) für eine Woche ausgesetzt werden, eine Kündigung ist unwirksam. Die Rechtsprechung stärkt die Rolle der SBV nun zusätzlich.

### Die Rechtsprechung

Das LAG Berlin-Brandenburg entschied, dass die SBV auch in das Unterrichts- und Beratungsverfahren nach § 17 KSchG vor Erstattung einer Massenentlassungsanzeige eingebunden werden müsse. Die SBV sei als ‚Betriebsrat‘ im Sinne der Norm anzusehen. Ohne Beteiligung der SBV sei die Anzeige fehlerhaft und alle davon erfassten Kündigungen unwirksam. Mit Verweis auf die der Norm zugrunde liegenden EG-Richtlinie zu Massenentlassungen setzt sich das Gericht mit dieser Entscheidung über den Wortlaut des Gesetzes hinweg.

### Unsere Praxisempfehlung

Das Urteil ist nicht rechtskräftig, das BAG wird am 14.5.2020 darüber entscheiden (Az. 6 AZR 562/19). Bis dahin sollte die SBV stets vorsorglich in das Konsultationsverfahren nach § 17 KSchG einbezogen werden, denn die Folgen einer fehlerhaften Massenentlassungsanzeige sind gravierend. Daneben sollte das Urteil zum Anlass genommen werden, prinzipiell die SBV bei allen personellen Maßnahmen nicht aus dem Blick zu verlieren.

02

Gesellschaftsrecht

## Fristlose Kündigung eines Geschäftsführers wegen Compliance-Verstoß

(OLGHamm Urt. v. 29.05.2019 – 8 U 146/18)

### Das Problem

Für eine ordnungsgemäße Unternehmensorganisation sind interne Compliance-Regeln elementar. Verletzt sie ein Geschäftsführer, könnte eine fristlose Kündigung aus wichtigem Grund gerechtfertigt sein. Im Hinblick auf die Kündigungsfrist von nur zwei Wochen müsste die Aufklärung zuvor sichergestellt werden.

### Die Rechtsprechung

Das OLG Hamm entschied, die Verletzung interner Compliance-Regeln durch den Geschäftsführer könne dessen fristlose Kündigung aus wichtigem Grund rechtfertigen. Es bedürfe keiner Abmahnung, denn wer die Compliance-Regeln seines Unternehmens nicht kenne, sei von

vorherein ungeeignet, dieses zu führen. Die Kündigungsfrist beginne erst am Tag des Zusammentretens der Gesellschafterversammlung, denn durch die planvolle, zielgerichtete und schlüssige Ermittlung sei ihre Einberufung nicht unangemessen verzögert worden.

### Unsere Praxisempfehlung

Bei Anhaltspunkten des Zuwiderhandelns ist entscheidend, den frühzeitigen Beginn der Kündigungsfrist durch eine gute Ermittlungsorganisation zu vermeiden. Dabei kann es sinnvoll sein, auch im Interesse des betreffenden Geschäftsführers unabhängige Ermittler einzusetzen.

Die  
Autoren

**Dr. Eckart Gottschalk** ist Rechtsanwalt und Partner der Kanzlei CMS Hasche Sigle und berät Unternehmen und Unternehmer umfassend in gesellschaftsrechtlichen Angelegenheiten. Ein weiterer Schwerpunkt seiner Arbeit liegt in strategischer Compliance-Beratung, beim Aufbau und Weiterentwicklung von Compliance-Strukturen sowie bei internen Untersuchungen.



**Dr. Jacob Hinze** arbeitet als Rechtsanwalt und Senior Associate bei CMS Hasche Sigle in Hamburg. Er berät nationale und internationale Unternehmen in allen Fragen des Individual- und Kollektivarbeitsrechts. Die Schwerpunkte seiner Tätigkeiten liegen in komplexen – auch grenzüberschreitenden – Restrukturierungs- und Restrukturierungsvorhaben sowie in der Lösung von Konflikten mit Betriebsräten und Gewerkschaften.

RECHT, SICHER!

# Urteile, die Sie kennen sollten

03

Arbeitsrecht

## Krankheitszeit: Was Arbeitgeber wissen müssen

(LAG BB Urt. v. 11.07.2019 – 21 Sa 2100/18)

### Das Problem

Die Übergangszeit vom Winter zum Frühling ist auch die Zeit vielfältiger Erkältungskrankheiten. Der Ausfall von Mitarbeitern ist nicht immer leicht zu kompensieren und führt häufig zu betrieblichen Beeinträchtigungen. Wenn sich krankheitsbedingte Fehlzeiten bei einzelnen Mitarbeitern summieren, stellt sich die Frage, ab wann Krankheitszeiten einen personenbedingten Grund im Sinne des Kündigungsschutzgesetzes darstellen.

### Die Rechtsprechung

Die Rechtsprechung hat hierbei vier Fallgruppen herausgebildet. Zum einen gibt es das Phänomen der häufigen Kurzerkrankungen, daneben die langanhaltende Krankheit, die krankheitsbedingten Leistungsmängel und die subjektive Unmöglichkeit, welche besagt, dass klar ist, dass der Mitarbeiter die von ihm geschuldete Arbeitsleistung dauerhaft nicht mehr erbringen kann. Bei allen Erscheinungsformen der krankheitsbedingten Kündigung hat die Rechtsprechung verschiedene Erfordernisse aufgestellt. Dreh- und Angelpunkt ist hierbei eine sogenannte negative Gesundheitsprognose. Das bedeutet, dass zum Zeitpunkt des Ausspruchs der Kündigung der Arbeitgeber berechtigterweise davon ausgehen durfte, dass auch zukünftig mit erheblichen Fehlzeiten zu rechnen sein wird. Da regelmäßig keine

Kenntnisse über die Prognosen und Diagnosen bestehen, kann sich der Arbeitgeber hierbei auf die Fehlzeiten in der Vergangenheit zunächst zurückziehen.

Hierbei begründen regelmäßig Fehlzeiten von jeweils mehr als sechs Wochen pro Jahr, bezogen auf die vergangenen drei Jahre des bestehenden Arbeitsverhältnisses, eine negative Gesundheitsprognose. Allerdings kann diese zunächst gestellte Prognose im Prozess vom Arbeitnehmer durch den Hinweis auf erfolgreiche Therapien und positivem Krankheitsverlauf etc. erschüttert werden. Ferner müssen die Fehlzeiten zu wirtschaftlichen oder betrieblichen Beeinträchtigungen führen. Dies können zum einen Entgeltfortzahlungskosten von mehr als sechs Wochen pro Jahr, Kosten für Ersatzkräfte, Überstunden oder Leiharbeiter, aber auch Beeinträchtigungen durch nicht erledigte Arbeiten, verzögerte Bearbeitungen bis hin zur Auftragsverlusten sein. Auch die Unsicherheit über die Wiederbesetzbarkeit des Arbeitsplatzes bei langanhaltenden Krankheiten kann eine betriebliche Beeinträchtigung darstellen.

### Unsere Praxisempfehlung

Der Arbeitgeber muss deshalb eine umfassende Interessenabwägung anstellen, bei der sowohl das Alter des Arbeitnehmers, die Betriebszugehörigkeit sowie die wirtschaftlichen und betrieblichen Beeinträchtigungen miteinander abgewogen werden. Insbesondere muss der Arbeitgeber prüfen, ob nicht eine leidensgerechte Weiterbeschäftigungsmöglichkeit gegeben ist. Um dies zu ermitteln, ist die Durchführung des betrieblichen Eingliederungsmanagements zwingend erforderlich.

04

Gesellschaftsrecht

## Die Entgeltfortzahlungspflicht bei neuer Erstbescheinigung

(OLGHamm Urt. v. 29.05.2019 – 8 U 146/18)

### Das Problem

Meldet sich ein Arbeitnehmer krank, kann auch die Entgeltfortzahlung an den erkrankten Mitarbeiter eine erhebliche Belastung darstellen. Diese ist gem. § 3 Abs. 1 des Entgeltfortzahlungsgesetzes (EFZG) wegen ein und derselben Krankheit zunächst nur über einen Zeitraum von sechs Wochen durch den Arbeitgeber zu zahlen. Doch wann endet diese ‚eine‘ Krankheit, für deren Dauer der Arbeitgeber nach Ablauf der sechs Wochen zunächst kein Entgelt mehr fortzahlen muss (Einheit des Verhinderungsfalles)?

### Die Rechtsprechung

Das Bundesarbeitsgericht (BAG) hat am 11. Dezember 2019 über einen solchen Fall entschieden. Eine Arbeitnehmerin war wegen eines psychischen Leidens bereits vom 7. Februar bis zum 18. Mai 2017 arbeitsunfähig erkrankt und erhielt über sechs Wochen Lohnfortzahlung. Bereits am 19. Mai 2017 unterzog sich die Arbeitnehmerin wegen eines gynäkologischen Leidens einer

Operation und war in Folge dessen vom 19. Mai 2017 bis zum 30. Juni 2017 arbeitsunfähig. Die Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung enthielt die Bezeichnung „Erstbescheinigung“. Anschließend begab sich die Arbeitnehmerin in eine bereits vor der Operation beantragte Psychotherapie. Die Arbeitnehmerin forderte in dem Gerichtsverfahren ab dem 19. Mai 2017 eine erneute sechswöchige Lohnfortzahlung vom Arbeitgeber.

In der ersten Instanz gab das Arbeitsgericht Hannover der Arbeitnehmerin Recht, da es in der Operation eine neue Krankheit sah. In zweiter und dritter Instanz dagegen lehnten das Landesarbeitsgericht Niedersachsen und das Bundesarbeitsgericht eine Entgeltfortzahlungspflicht des Arbeitgebers ab.

### Unsere Praxisempfehlung

Damit tatsächlich eine neue Arbeitsunfähigkeit mit der Folge der erneuten Entgeltfortzahlungspflicht des Arbeitgebers besteht, muss der Arbeitnehmer zumindest wenige Stunden – auch wenn diese in seiner Freizeit liegen – arbeitsfähig gewesen sein. Andernfalls liegt die so genannte Einheit des Verhinderungsfalles vor. Überschneiden sich die Zeiträume der Arbeitsunfähigkeit auf den Bescheinigungen nicht, so spricht durch die Beweiskraft der Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung zunächst einiges für das Vorliegen zweier getrennt zu betrachtender Erkrankungen. Kann der Arbeitgeber jedoch erhebliche Indizien vorbringen, die dafür sprechen, dass die erste Erkrankung auch weiterhin zur Arbeitsunfähigkeit führt bzw. die neue Erkrankung bereits während der ersten Arbeitsunfähigkeit auftrat, muss der Arbeitnehmer wiederum beweisen können, dass kein einheitlicher Verhinderungsfall vorlag.

Der  
Autor

Dennis Siggelow ist  
Rechtsanwalt beim AGA  
Unternehmensverband

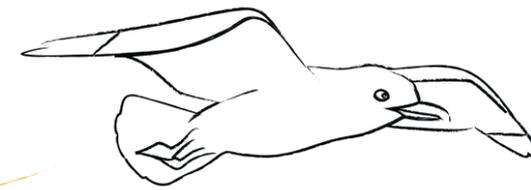
RECHT, SICHER!

# Stein auf Stein wertvoll

Qualität, Langlebigkeit und Nachhaltigkeit  
in der Baubranche



**G**egründet im Jahr 1841, ist die Christian Jöhnk Bauunternehmen – Immobilienmanagement GmbH mit Sitz in Gettorf bei Kiel das älteste Bauunternehmen in Schleswig-Holstein. Es erstellt für seine Kunden individuell geplante, schlüsselfertige Wohnimmobilien sowie An- und Umbauten – Stein auf Stein oder in Holzrahmenbauweise. Außerdem baut Christian Jöhnk Gewerbeimmobilien, führt Sanierungen aus, projiziert und erschließt ganze Neubaugebiete und verwaltet eigene sowie fremde Bestandsimmobilien. Mittlerweile wird das Unternehmen in der siebten Generation geführt: Gero Graf von Gersdorff übernahm Ende 2013 die Geschäftsführung und ist mittlerweile auch Gesellschafter.



## 01 Welches Thema beschäftigt Sie als Unternehmer derzeit am meisten?

Unsere Branche steht nach wie vor in einem stetigen Wandel. Auch wenn wir zur Zeit eine Hochphase in der Baubranche verzeichnen, beschäftigen uns Themen wie der Fachkräftemangel im Bauhauptgewerbe, steigende ökologische Anforderungen mit den damit verbundenen Auflagen, technischen Normen und nicht zuletzt mit höheren Aufwendungen. Kurz gesagt: Nachhaltigkeit in allen Bereichen des Unternehmens und als Baustein für eine gesicherte Zukunft wird immer anspruchsvoller.

## 02 Sie bauen Häuser von hoher Qualität und Langlebigkeit. Was gehört für Sie alles dazu, für Ihre Kunden Werte zu schaffen?

Im Laufe der Jahrhunderte haben sich nicht nur die Bauweisen geändert, auch die Bauaufgaben sind komplexer geworden. Die Ansprüche des Kunden sind gestiegen und mit ihnen die Leistungen des Betriebes. In Zeiten des Internets ist der Kunde um ein vielfaches informiert, wenn er zu uns kommt und ein Haus bauen lassen möchte. Die Beratungstiefe hat dadurch in den letzten Jahren erheblich zugenommen. Wir können bei unseren Gebäuden auf Bewährtes zurückgreifen, achten aber stets darauf, dass das Ergebnis die Kundenwünsche berücksichtigt und nicht wie ‚von der Stange‘ aussieht. Höchste Priorität haben bei uns Preisgarantie und absolute Termintreue. Die Einhaltung dieser Werte dokumentieren wir in jedem Jahr mit einem Siegel: dem höchsten Prädikat ‚Meisterhaft plus Fünf Sterne‘ der Deutschen Bauwirtschaft. Dieses Siegel unterliegt einer stetigen Kompetenzkontrolle.

## 03 Werte wie Umweltbewusstsein werden gesellschaftlich immer wichtiger. Was bedeutet das für Sie und Ihre Leistungen?

Als modernes, qualitäts-, energie- und umweltbewusstes Unternehmen setzen wir neben den neusten Technologien nachhaltige Materialien und ökologisch orientierte Prozesse ein. Um nur einige Beispiele zu nennen: Wir produzieren mit Photovoltaik selbst unseren Strom, den wir für Produktion und Verwaltung benötigen. Unsere Fahrzeuge sind auf dem neusten Stand der Technik und fahren mit Plug-in Hybridtechnik. Unserem Ziel ‚Klimaneutralität in der eigenen Wertschöpfungskette‘ sind wir so schon ein ganzes Stück näher gekommen! Entsprechende Anstrengungen fordern wir auch von all unseren Nachunternehmern und Zulieferern.

## 04 Welche Werte haben Sie im Zuge der Nachfolge mitbekommen und welche würden Sie gerne später weitergeben?

Nachhaltigkeit in allen Bereichen und damit anhaltenden Erfolg erreicht man nur, wenn sämtliches Handeln auf Langfristigkeit ausgelegt ist. Dieses betrifft die Verantwortung für Kunden, Mitarbeiter und deren Familien, Lieferanten, Nachunternehmer, Lebensraum und Umfeld sowohl in sozialer, ökologischer als auch in ökonomischer Sichtweise.

**Unternehmen:**  
Christian Jöhnk Bauunternehmen – Immobilienmanagement GmbH

**Gründung:**  
1841

**Sitz:**  
Gettorf

**Schwerpunkt:**  
Das Christian Jöhnk Bauunternehmen plant und erstellt individuelle Wohnhäuser und Gewerbeobjekte von höchster handwerklicher Qualität mit Liebe zum Detail und – bei Bedarf – mit modernsten bzw. alternativen Haustechniken.

[www.chr-joehnk.de](http://www.chr-joehnk.de)

**Prädikatssiegel:  
Meisterhaft plus  
Fünf Sterne!**

# Ein Outfit, das Vertrauen schafft

Stil- und Imageberatung als Wertschöpfungstool  
für Unternehmer

Von Gabriela Friedrich

 Marc Schultz-Coulon

## Info



### Katrin Hermanns

Seit 2007 arbeitet Katrin Hermanns als Imageberaterin in Hamburg. Zahlreiche Präsentationen und Schulungen zeichnen ihre Kompetenz aus. Als ergänzende Qualifikation hat Katrin Hermanns 2010 den internationalen City and Guild Master Award in Imageberatung erhalten.

### Credo

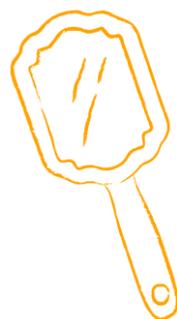
„Mein Beruf als Imageberaterin verbindet Stil und Modetrends. Als Imageberaterin analysiere ich eine authentische Stilrichtung, die mit Ihrem Äußeren und Ihrer Persönlichkeit harmonisiert und Ihre Stärken in Szene setzt. Eine Beratung rund um Ihr Image – wie Kleidung, Farbe, Frisur und Accessoires – verhilft Ihnen zu einem professionellen Auftritt. Denn eine positive Ausstrahlung und ein gestärktes Selbstbewusstsein sind die Schlüssel zum Erfolg, sowohl privat als auch beruflich.“

**Unternehmenssitz:**  
Hamburg

[www.khpersonalstylist.com](http://www.khpersonalstylist.com)



**Richtig gewählte Kleidung und Accessoires signalisieren Kompetenz, Professionalität und Seriosität. Doch steckt der Teufel im Detail. Katrin Hermanns, Personal Stylist & Colour Consultant, hat Gabriela Friedrich in die Feinheiten perfekter Business Outfits für Frauen und Männer eingeweiht.**



**S**ie ist die Expertin für den perfekten ersten Eindruck: Katrin Hermanns. Seit rund 15 Jahren berät die Imageberaterin Privatpersonen, Geschäftsleute und Firmen in Hamburg und London bei der Wahl der richtigen Kleidungsstücke, typgerechter Farben und stilsicherer Accessoires. Von der Qualität ihrer Arbeit zeugt u.a. der internationale IFIC/City and Guild Master Award in Imageberatung, der ihr 2010 von der Federation of Image Consultants (MFIPI) verliehen wurde. Dies ist die höchste Auszeichnung, die man als Imageberater erreichen kann.

Der HAMBURGER UNTERNEHMER hat Katrin Hermanns getroffen und um Tipps für das richtige Businessoutfit gebeten. Ein schwieriges Thema in Zeiten, in denen doch angeblich alles geht. Immer mehr Unternehmenslenker treten bei Veranstaltungen in Jeans und Sneakers vor die Belegschaft, alteingesessene Geldinstitute verzichten auch in der Kundenberatung auf Krawatte und Anzug.

## Ist es eigentlich noch zeitgemäß, sich über das Outfit Gedanken zu machen?

„Oh doch“, nickt Frau Hermanns, „denn gerade bei einem solchen Spektrum der Kleidungsmöglichkeiten können Selbst- und Fremdeinschätzung stark auseinanderlaufen. Ich mag glauben, lässig und modern zu wirken, doch mein Gegenüber empfindet meine Kleidung vielleicht als Respektlosigkeit.“ Deshalb rät sie, sich nach wie vor an dem klassischen Businessstil zu orientieren und ihn so zu adaptieren, dass er zur eigenen Persönlichkeit, dem Rahmen und dem Umfeld passt.

Doch nicht jeder besitzt das feine Gespür zu erkennen, was im jeweiligen Kontext angemessen ist. Dann hilft die Expertin. Beispielsweise hat sie deutschlandweit für einen hochpreisigen Automobilhersteller die Servicekräfte am Empfang in den Niederlassungen beraten, denn sie weiß: Gerade bei Reklamation hat das Outfit der Mitarbeiterin einen großen Einfluss darauf, wie ihr der Kunde gegenübertritt.

## Deshalb hat sie bei den Empfangsmitarbeiterinnen folgende Regeln etabliert:

- gepflegte, typgerechte Frisur, über-schulterlanges Haar hochgesteckt
- dezentes Tagesmakeup
- nicht zu eng sitzende Blusen
- Röcke, die mindestens die Hälfte der Knie bedecken
- saubere Schuhe, die Standfestigkeit ermöglichen, Absätze nicht abgelaufen
- Fingernägel niemals in Knallrot, Acrylnägel nur in Nude

Solch ein einfacher Dresscode gewährleistet, dass die Kleidung der Mitarbeiterinnen das wertige Image des Arbeitgebers widerspiegelt, Kundenkontakte professionell und respektvoll ablaufen und den Mitarbeiterinnen noch genug Spielraum für Individualität bleibt.

Doch mindestens so wichtig wie die Outfits der Mitarbeiter ist natürlich, wie sich die Chefs kleiden und welche Accessoires sie wählen, um ihre Persönlichkeit und ihre Position zu unterstreichen. Um unseren Verbandsmitgliedern konkrete Tipps geben zu können, haben wir uns gemeinsam die Titelbilder einiger Ausgaben vom Hamburger Unternehmer angeschaut und sie unter Imagegesichtspunkten analysiert.



## Interview und Beratungstermin bei Zegna

## Wie präsentieren sich die Familienunternehmerinnen und worauf sollten sie achten?

Grundsätzlich kopieren Frauen im Business immer weniger den männlichen Kleidungsstil mit Anzug und durchgeknöpfter Bluse, sondern wählen lieber feminine Kleidung wie weich fallende Tunikablusen, Kleider oder Röcke. Dies fällt Katrin Hermanns auch bei den Familienunternehmerinnen positiv auf. Klar, gerade, ungemustert, in einer eleganten Farbe und aus glatten Stoffen – so sieht sie die ideale Businesskleidung für Frauen. Muster, raue oder flauschige Stoffe und auch große Knöpfe gehören ihrer Ansicht nach in den Freizeitbereich und haben im Geschäftsleben nichts zu suchen. Dies gilt für beide Geschlechter.

Bei Schmuck wie Ohrringen, Kette und Ringen empfiehlt sie, auf einen roten Faden zu achten. Wenn die Bluse weich fällt und auch die Ohrringe weiche Formen haben, wirkt beispielsweise ein kantiger Ring mit harter Formensprache dazu wie ein optischer Bruch im Gesamtkonzept.

Doch bei den weiblichen Verbandsmitgliedern auf dem Magazintitel gibt es kaum etwas zu monieren. Hier hätte sich Frau Hermanns noch ein Paar Perlenohrringe gewünscht und dort ein etwas ausdrucksstärkeres Makeup. Grundsätzlich aber lobt sie das Stilgefühl der Familienunternehmerinnen.

### Wie ist der erste Eindruck von den Familienunternehmern und worauf sollten sie achten?

Die zahlreichen Männer auf den Magazintiteln bieten da schon mehr Möglichkeiten für ein differenziertes Feedback, für Erläuterungen und Anregungen. „Dies ist ein schönes Beispiel für Smart Casual“, erklärt sie beispielsweise, „das dunkelblaue Sakko, das weiße Hemd und das weiße Einstecktuch sorgen dabei für starke Kontraste. Je größer der Farbkontrast, desto mehr wird das Auge getriggert. Und mehr Interesse steht für mehr Wichtigkeit, Kompetenz und Professionalität. Wenn Sie Powerdressing anstreben, sorgen Sie also immer für größtmögliche Kontraste im Rahmen dessen, was zu Ihrer Haut-, Haar- und Augenfarbe passt.“ Wir schauen uns einige Fotos mit schwächerem Kontrast von Jackett und Oberhemd an. Und tatsächlich – der erste Eindruck ist deutlich weniger kraftvoll. So einfach ist das? Ja!

Auch an Kragenformen und Schlipsknoten bleibt das geschulte Auge der Imageberaterin hängen. „Dies ist ein Button-Down-Hemd, das gehört in den Freizeitbereich“, fällt ihr auf. „Und dieser Kragen ist im Verhältnis zu Kopf und Hals des Trägers zu klein.“ Gleiches gilt für die Bindearten der Schlipse: „Wenn Sie ein großer, kräftiger Mann sind, wirken Ihre Proportionen

nur mit einem großen Knoten stimmig“, erklärt sie. Bei dem einen Unternehmer fällt ihr auf, dass sein Sakko zu groß und der Ärmel zu weit ist, ein anderer trägt ein Hemd mit Karomuster – auch eher Freizeitgarderobe. Doch dann entdeckt sie ein Verbandsmitglied, das sich mit der Wahl von Kleidung, Accessoires und Körperhaltung auf dem Foto gut verkauft: „Er signalisiert Stärke, Kompetenz und einen gehobenen Stil“, kommentiert sie sichtlich angetan. „Nur der Bart dürfte gepflegter sein.“

Es ist wirklich schwierig, in den Augen einer so erfahrenen Farb- und Stilberaterin alles richtig zu machen, das wird mir immer klarer. Und frage deshalb lieber nicht, was sie von meiner Aufmachung hält. Stattdessen möchte ich wissen, wie eine Beratung bei ihr genau abläuft: „Egal ob Frau oder Mann – am Anfang steht die Analyse des persönlichen Farbtyps.“ Dabei geht sie nach einem System mit neun Typen vor, was mehr Differenzierungen ermöglicht als die bekannte Einteilung in Frühling, Sommer, Herbst und Winter. Nach der Bestimmung der natürlichen Haut- und Haarfarben schaut sie sich die Proportionen, die Körperform und das Naturell ihrer Kunden genau an.

**Farben sprechen!  
Welches Statement  
soll der Schlips  
abgeben?**



**Schließlich sollen die sich selbstbewusst, wohl und stark in den neuen Outfits fühlen und nicht verkleidet.**

Dann sichtet sie mit den Kunden deren Kleiderschrank, kombiniert neu, sortiert aus und überlegt, welche Ergänzungen nötig sind. „Und anschließend gehen wir zusammen shoppen“, schildert sie den Verwandlungsprozess. Dabei achtet sie darauf, dass aktuelle Trends nur insoweit Eingang in die neue Garderobe finden, wie sie der Person stehen und zum Anlass passen. Eine ihrer Lieblingsadressen für anspruchsvolle männliche Kunden ist der italienische Herenausstatter Zegna am Neuen Wall. Zegna ist mit seinen 500 Stores und 6.500 Mitarbeitern in aller Welt die weltweit führende Marke für luxuriöse Herrenmode und – ganz zum Magazin passend – ein Familienunternehmen. Bei Bedarf erhalten die Kunden auch noch ein typgerechteres Brillengestell bzw. die Kundinnen ein neues Makeup. Dann ist endlich das neue Outfit komplett, das mit dem Äußeren und der Persönlichkeit harmoniert, die Stärken gekonnt in Szene setzt und dem Gegenüber Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit signalisiert.

Anzeige

C/M/S/

Law . Tax



Gemeinsam Werte schaffen

Sprechen Sie uns an.

Dr. Eckart Gottschalk  
E eckart.gottschalk@cms-hs.com

Dr. Hilke Herchen  
E hilke.herchen@cms-hs.com

Dr. Daniel Ludwig  
E daniel.ludwig@cms-hs.com

Dr. Thomas J. Meyer  
E thomas.j.meyer@cms-hs.com

cms.law

# Bitcoin, das Gold der Generation Y

Welche Werte stecken tatsächlich hinter der Kurs-Fassade des Krypto-Marktes?

Von Sebastian Gronewold

**G**ehackte Börsen, abgetauchte Gründer oder auch Kursfantasien von einer Million pro Bitcoin – das sind die gängigen Schlagzeilen, die uns über die Medien erreichen. Nur Insider erfahren, dass weltweit hunderte Teams tagtäglich an echten Produkten arbeiten und Werte auf Basis dezentraler Systeme generieren. Doch wie sehen diese Produkte aus? Was sind das für Werte, die generiert werden? Und was hat das Ganze mit Bitcoin zu tun?

Der  
Autor



**Sebastian Gronewold** ist seit 10 Jahren Software-Entwickler und Mitgesellschafter einer außergewöhnlichen Hamburger Software-Agentur namens elbstack. Zusammen mit dem elbstack-Team hat er 2019 das FinTech Startup Tixl gestartet, das sich mit der Optimierung von Bitcoin-Zahlungen beschäftigt. Für Herrn Gronewold und seine Mitgründer ist Bitcoin das Gold der Zukunft.

[www.tixl.me](http://www.tixl.me)

## Bitcoin als das digitale Gold der Generation Y

Zweifelsohne kann man Bitcoin als die Mutter aller Kryptowährungen bezeichnen. Doch handelt es sich bei Bitcoin wirklich schon um eine Währung? Die Frage ist berechtigt, zumal die meisten Leute den digitalen Wert als spekulatives Anlageobjekt nutzen, statt mit Bitcoin zu bezahlen. Experten bezeichnen Bitcoin mittlerweile daher als ‚digitales Gold‘. Ein Begriff, mit dem sich Menschen der älteren Generation noch schwer tun, während die Sache für die Generation Y klar ist: Wie Gold sind Bitcoins limitiert, nur schwer zu erzeugen und ihr Wert wird international anerkannt. Vorteil der Bitcoins gegenüber Gold: Sie sind wesentlich einfacher teil- und tauschbar. Ein Goldbarren mag zwar in der Industrie von Nutzen sein, bringt im Tresor jedoch nicht mehr als ein Bitcoin auf einem sicher gelagerten Wallet.

## „Defi – der neue Hype auf der Ethereum Plattform“

Decentralized Finance (‚Defi‘) umfasst Finanzdienstleistungen, die nicht mehr von einer zentralen Organisation wie z.B. einer Bank, sondern dezentral angeboten werden. Die meisten dieser Produkte werden dabei auf Basis der Ethereum Plattform entwickelt. Ethereum ist im Grunde eine mit Bitcoin konkurrierende Blockchain, die Drittanbietern die Entwicklung Blockchain-basierter Produkte ermöglicht. So werden aktuell auf Ethereum basierende Protokolle zur Kreditvergabe entwickelt. Dabei fragt ein Interessent den Kredit nicht mehr bei einer Bank, sondern bei der Ethereum Blockchain an. Anhand von Sicherheiten, Algorithmen, künstlicher Intelligenz und per Schnittstelle eingeholten Auskünften entscheidet eine Software schließlich über die Vergabe und Höhe der ausgebenen Kredite – ganz ohne Bank.



Doch geht es immer nur um Geld oder hat der Krypto-Markt noch mehr zu bieten?

## Auch Unternehmen im Werbe-Bereich erfahren die ersten Disruptionsangriffe durch die Blockchain.

So konnte z.B. der von der US-Firma ‚Brave Software Inc.‘ entwickelte ‚Brave‘ Webbrowser bereits im Dezember 2019 zehn Millionen monatlich aktive Nutzer verzeichnen. Dies entspricht einem Jahreswachstum von fast 500%. Brave ist ein Webbrowser, der einen vollständig neuen Umgang mit Werbeanzeigen schafft. Standardmäßig blockiert Brave Werbeanzeigen. Möchte eine Website dennoch dafür sorgen, dass sich Benutzer ihre Werbung anschauen, kann sie diesen eine Vergütung in Form von Tokens anbieten. So erhalten Benutzer für das Anschauen von Werbung ‚Basic Attention Tokens‘ oder kurz BATs. Diese werden automatisch in das Krypto-Wallet des Benutzers im Browser geschickt und dieser kann sie dann auf bestimmten Websites spenden oder ausgeben.

**Der wohl relevanteste Fakt an dieser Situation ist, dass Brave weiter an Marktanteil gewinnt und seine Benutzer sehr aktiv an die Nutzung von Kryptowährungen und Blockchain heranführt.**

Sollte das Wachstum in diesem Maße weiter steigen, könnte Brave einen erheblichen Anteil zur grundlegenden Adoption von Krypto-Werten beitragen.

## Auch in Hamburg versuchen Startups den Krypto-Markt voranzutreiben.

Neben den genannten Beispielen gibt es noch zahlreiche weitere Teams und Projekte, die Werte auf und um die Blockchain-Technologie schaffen. Mit jeder Zeile Code erweitern sie die Infrastruktur, ziehen neue Benutzer in den Bann, verbessern die Akzeptanz von Blockchain und ermöglichen jedem auf der Welt den Einstieg in eine dezentrale, virtuelle und digitale Zukunft.

Zwar hängen Deutschland und Europa, wie so häufig bei Risikoinvestitionen in technologisch neuen Themenbereichen stark hinterher, jedoch gibt es auch hier Unternehmen, die den Schritt in die dezentrale Zukunft wagen.

Das Startup ‚Tixl‘ bemüht sich darum, Transaktionen mit Bitcoin effizienter und privater zu gestalten. Dadurch soll die Akzeptanz von Bitcoin als Zahlungsmittel gefördert und der Charakter des digitalen Goldes etwas abgeschwächt werden. Tixl generiert dabei Werte für den Gesamtmarkt durch die Schaffung einer sogenannten Second-Layer Solution.

Produkte bezeichnet man als Second-Layer Solution, wenn sie bestehende Blockchain-Plattformen, wie z.B. Bitcoin, erweitern und verbessern. Wir befinden uns aktuell in einer frühen Phase der Entstehung derartiger Lösungen. Mehr und mehr Lösungen werden in den nächsten Monaten an den Markt gehen und Menschen den Einstieg in die Krypto-Welt vereinfachen.

## Der Wert wird jetzt geschaffen – auch wenn die Kurse gefallen sind.

Die Kernbotschaft dieses Artikels soll dazu anregen, sich genau jetzt mit Blockchain-Technologie, mit dezentralen Welten, mit digitalen Werten und Defi zu beschäftigen. Das Ökosystem ist aktiver denn je. Wer jetzt eintaucht, kann viel lernen und daraus wertvolles Wissen für die eigene Karriere, für unternehmerische Bestrebungen oder auch für eigene Investment-Entscheidungen generieren.

**Bitcoin ist das Aushängeschild der Krypto-Welt, doch hinter dem Vorhang verbirgt sich viel mehr.**



# Im Kunstmarkt Werte schaffen

Eisberg Kunstmarkt. Wie groß ist der Koloss unterhalb der Wasserlinie?

Von Rene S. Spiegelberger

**Investieren in Kunstwerke – Rene S. Spiegelberger erläutert, woran Sie die Künstler-Stars von morgen erkennen und wie Sie eine Sammlung aufbauen, die nicht nur Freude macht, sondern auch die Chance auf Wertzuwächse bietet.**

Der internationale Kunstmarkt verbucht jährlich Umsätze deutlich über 50 Milliarden Euro. Ein beachtlicher Teil wird zudem diskret und außerhalb von Auktionen gehandelt; über die tatsächlichen Werte lässt sich somit nur spekulieren. In jedem Fall ist festzustellen, dass die Preisentwicklung im Premium-Segment mit Ausnahme des Krisenjahres 2009 in den letzten Jahren nur eine Richtung kannte: nach oben. Schon lange ist Kunst also nicht nur Kulturschatz und Statussymbol, sondern auch Spekulationsobjekt und Anlagegut. Gerade in Krisenzeiten, wenn die Aktienmärkte schwächeln, ist der Sachwert Kunst eine beliebte Anlageklasse. Dennoch bleibt hervorzuheben, dass Kunst auch ohne Markt funktionieren kann, was bedeutet, dass es immer

wieder Künstler gibt, die qualitativ auf Weltniveau rangieren und wenig oder sogar gar nichts kosten. Zweifelsohne gehört Joseph Beuys, mit der Etablierung seiner häufig kostengünstigen Multiples, zu den Vorreitern dieser Entwicklung. Sein 100. Geburtstag, den er im nächsten Jahr begangen hätte, deutet aber auch hier auf deutlich steigende Preisentwicklungen hin. Der deutsche Pop-Art Künstler Jim Avignon lebt Preisbindung hingegen auf seine Art und definiert seit über einem viertel Jahrhundert Preisobergrenzen für seine Arbeiten, an die auch seine Galeristen gebunden sind.

## Deutschland bleibt Weltmeister! Warum dominiert das Land der Dichter und Denker die Weltrangliste der Kunstszene?

Wer hätte das gedacht. Was uns im Sport längst nicht immer und im Export leider auch kaum noch gelingt, hat in der Kunst Kontinuität: Deutschland ist Weltmeister. Gerhard Richter, Rosemarie Trockel, Anselm Kiefer, Georg Baselitz, Andreas Gursky, Imi Knoebel, Markus Lüpertz, Daniel Richter, Jonathan Meese und viele weitere Maler, Bildhauer und Fotografen tragen in den Top-100 der internationalen Weltrangliste, dem Capital-Kunstkompass, dafür Sorge, dass wir vor den USA und Großbritannien mit Abstand den ersten Platz in der zeitgenössischen Kunstszene einnehmen. Zurückführen lassen sich viele der wichtigen Vertreter auf die Düsseldorfer Akademie, den Bildhauer Joseph Beuys, den Maler Karl Otto Götz und das Fotografenpaar Bernd und Hilla Becher. Allein der 1932 geborene und in Köln lebende erstplatzierte Gerhard Richter schaffte es bei Christie's, Sotheby's und Co. in den vergangenen Jahren über 45 Mal die psychologische Grenze von über 10 Millionen Dollar für eine einzelne Leinwandarbeit zu knacken.

Eigenständig?  
Unverwechselbar?  
Konsequent? Radikal?

## Beurteilungskriterien junger Künstler

Wie sehen die Ausschlusskriterien sowie die Grundvoraussetzungen für Nachwuchskünstler aus?

So-ähnlich-wie-Künstler, Bastelkunst, Aus-der-Zeit-Faller, Deko-Kunst. Darf man so aburteilen? Wer wagt diese Radikalität im Urteil und wie vor allem soll die Positiv-Liste dagegen aussehen? Keiner traut es sich, aber einer muss es ja machen. Was nützt es einem Kunstmarkt-Novizen, wenn die grauen Eminenzen der Szene, die arrivierte Ausnahmekünstler entdeckten, davon berichten, dank welcher Erfahrung und Intuition sie die Werke junger Künstler beurteilen können? Gar nichts! Deswegen hier für Sie einige



Spannende Hintergründe direkt vom Künstler, Zero Mitbegründer Heinz Mack vor einem seiner Werke

Der Autor



Rene S. Spiegelberger ist Gründer der Spiegelberger Kunstkonzepte (spiegelberger-kunstkonzepte.de) sowie der Spiegelberger Stiftung (spiegelberger-stiftung.de) zur Kunstförderung und Kunstvermittlung. Zusammen mit Antonia Hauffler moderiert er den Podcast Kunst-Kapital, in dem sie das aktuelle Ausstellungs- und Marktgeschehen der Kunstszene betrachten.

Anzeige



Konditionsrechner  
starten



hypo   
hamburg.de<sup>®</sup>  
Immobilien günstiger finanzieren

Gewerbefinanzierungen  
in Kooperation mit

**COMPEON**

hypo-hamburg.de/compeon

Kriterien, die ein Indiz für die Beurteilung der Stars von morgen sein können: Eigenständigkeit und Unverwechselbarkeit gehören gleichermaßen dazu wie die Konsequenz und Radikalität im Werk. Ein visionärer Blick auf das, was künftig in der Kunstwelt Trend werden könnte, zählt sicherlich bereits als die Kür am Hochreck. Unabhängig von der Ausdrucksform, dem Material oder dem Medium ist aber an einem Werk die künstlerische Reife seines Schöpfers ablesbar. Keinesfalls hat dies etwas mit Lebensalter zu tun. Mozart komponierte in jüngstem Knabenalter bereits seine erste Symphonie und Picassos Frühwerk gilt als unumstritten meisterlich. Ein Künstler, der sich im Markt behaupten will, muss in seinem künstlerischen Ausdruck der Akademie entwachsen sein.

**Ein Künstler, der sich im Markt behaupten will, muss in seinem künstlerischen Ausdruck der Akademie entwachsen sein.**

#### Der Weg vom Kunststudenten zum Weltstar

Wie lauten die Voraussetzungen für künstlerischen Erfolg?

Wie in anderen Berufen auch, trennt sich die Spitzenklasse der internationalen Künstlerstars als Spreu vom Weizen. Die meisten derjenigen, die es bis auf die vorderen Ränge der Weltrangliste geschafft haben, eint eine Karriere, die von Premium durchgezogen ist. Sie gehen an eine der renommierten Akademien, studieren bei namhaften Professoren, erhalten einen Ruf als Meisterschüler, finden früh eine Top-Galerie, die auszeichnet, dass sie ihre neuen Stars auf den wichtigen Messen in Basel, Köln oder London zeigt. Die Dichte der erfolgreichen Künstler, die Meisterschüler bei Stars der Szene waren, ist ebenso augenfällig wie die wenigen Galerien, die diese vertreten. Aus den frühen Beuys-Klassen gibt es beispielsweise kaum jemanden, der es nicht schaffte, kunsthistorische Relevanz zu erlangen. Ebenso verhält es sich mit Franz Erhard Walther, der wiederum Schüler beim deutschen Meister des Abstrakten Expressionismus Karl Otto Götz war und zu dessen Schülern in seiner 30-jährigen Lehrtätigkeit in Hamburg, neben vielen anderen Prominenten, Martin Kippenberger, Rebecca Horn oder Jonathan Meese zählen.



Gerade bei der Reizüberflutung einer Kunstmesse ist ein klarer Kompass für Qualität und ein selber definierter Sammlungsfokus hilfreich.

**Kurz: Die Verflechtung der Künstlerstars des 20. Jahrhunderts weist bei näherer Betrachtung ähnlich dynastische Linien und Verquickungen auf wie die des europäischen Hochadels.**

Auch hier gilt natürlich, dass Ausnahmen die Regel bestätigen. Bereits Jean Dubuffet ebnete der sogenannten Outsider-Art oder Art-Brut den Weg von den psychiatrischen Kliniken in die internationalen Museen. Heute sind es Künstler wie Blek le Rat, Harald Naegeli, XOOOOX oder Banksy, die den unkonventionellen Weg von der Straße in die Museen beschreiten.

#### Der Sammler

Welche Chancen und Perspektiven, aber auch Risiken bietet der Sammlungseinstieg?

Was unterscheidet eine Sammlung von einem Sammelsurium? Die Antwort ist, dass das Sammelsurium sich durch die Ermangelung jeglicher Muster auszeichnet, chaotischer Natur ist und eher Anhäufungs- als Sammlungscharakter aufweist. Nicht umsonst wird es also umgangssprachlich eher abwertend gebraucht. Eine Sammlung hingegen folgt gewissen Strukturen, definiert ein deutlich gestecktes Thema und kennt klare Ziele. Gerade begeisterungsfähige Menschen laufen Gefahr, sich bei ihren ersten Kunstkäufen ausschließlich von emotionalen Aspekten leiten zu



Mit Antonia Hauffer zusammen betreibt Spiegelberger den Podcast Kunst=Kapital, wo es um die Chancen, Risiken, Tops und Flops im Kunstmarkt geht.

lassen und sich in der Breite des Angebots zu verlieren. Diese Emotionalität, also die Identifikation mit einem Werk für die eigene Sammlung, sollte auch bei allen Bewertungskriterien und Professionalität in keiner Phase jemals auf der Strecke bleiben. Dennoch ist es sinnvoll, frühzeitig einen Rahmen zu definieren, in dem sich die eigene Sammlung bewegen soll. Diese Struktur schützt vor Beliebigkeit und Orientierungslosigkeit. Ein innerer Sammlungskontext bereichert zudem die Sammlung über das einzelne Werk hinaus durch den geschaffenen übergeordneten Kontext. Langfristig steigert dies zusätzlich den Wert und die Attraktivität einer Sammlung.

Im Fazit lässt sich sagen, dass der Kunstmarkt und somit auch ein Einstieg als Sammler zwar nicht banal, jedoch andererseits auch spielerisch und vor allem genussvoll erlernbar ist. Trotz der gewünschten Intransparenz vieler Marktteilnehmer gibt es klare Indikatoren, Mechanismen und Regeln, die man nicht außer Acht lassen sollte.

**Eine möglichst große Routine durch die regelmäßige und intensive Konfrontation mit Kunstwerken schärft den Blick und das eigene Urteil.**

Wie bei jedem anderen Hobby oder jeder Anlageklasse sollten auch in der Kunst insbesondere bei größeren Investitionen Dritmeinungen eingeholt oder Experten zu Rate gezogen zu werden. Aber auch bei günstigeren Ankäufen für die eigene Wand kann die Freude am Werk häufig mit einer sinnvollen Anlage verbunden werden. Die einfachste Regel bleibt jedoch: Kaufen Sie nur, was Sie auch wirklich berührt!

Anzeige



# Wie Service Werte schafft

## Die Geheimnisse des Value Based Pricing

Von Michael René Weber

Die International Business School of Service Management ist darauf spezialisiert, Dienstleistung als einen wesentlichen Teil des Geschäftsmodells zu entwickeln. Dabei setzt die ISS bei der Begleitung von Transformationsprojekten auf Assessments, Beratung und Weiterbildung sowie Managementtrainings.

### Der Autor

**Michael René Weber**  
(\* 4. Juli 1950 in Hamburg),  
Gründer und Geschäftsführer der ISS International Business School of Service Management und der Marketingakademie-Hamburg. Die ISS schafft eine Interaktion zwischen Anbietern und Kunden zur Wertschöpfung bei allen Beteiligten.

[www.iss-hamburg.de](http://www.iss-hamburg.de)

**S**ervice schafft vielfältige immaterielle und materielle Werte – für den Kunden und seinen Dienstleister. Doch woran bemessen sich diese Werte? Value Based Pricing oder Value-in-Use sind dabei die aktuellen und entscheidenden Begriffe. Hier hilft der Service Controller, die Balance von Werten und Zielen zu halten.

### Service Controlling

Der Service Controller ist ein hilfreiches Steuerungselement, ein Partner, um die notwendige Transparenz in der Kostenrechnung zu schaffen. Denn nur, wenn das Verhältnis von Leistungen und dabei übernommenen Verpflichtungen sowie kostenverursachenden Faktoren passt, kann die Rechnung für das Unternehmen am Ende aufgehen. Dabei helfen die Zahlen aus dem eigenen Unternehmen, Preisuntergrenzen zu definieren. Der Service Controller kann allerdings auch an der Value-Rechnung für den Kunden mitwirken.

### Value Based Pricing

Der wesentliche Faktor in dieser Rechnung ist das Pricing der Service-Dienstleistungen. Hier ist der beim Kunden geschaffene Wert ausschlaggebend, verbunden mit der Frage: Welcher Anteil davon steht den Beteiligten zu? Richtet ein Unternehmen Preise systematisch am Kundennutzen aus, nennt man diese Strategie Value Based Pricing. Zentraler Aspekt hierbei sind mögliche Einsparungen oder Umsatzsteigerungen auf Kundenseite.



### Wer als Unternehmer auf Service setzt, der hat auf lange Sicht die Nase vorn.

Weshalb? Nun, ein Produkt zu verkaufen, das ist eher eine punktuelle Sache. Service kann dagegen ein 'Recurring Business' liefern, denn noch lange, nachdem die Waschmaschine, das Smartphone oder die Anlage eines Maschinenbauers verkauft sind, nimmt der Kunde Service-Dienstleistungen in Anspruch. Und das nicht nur einmal, sondern häufig jahrelang, im Rahmen von Service-Vereinbarungen

### Digitalisierung als Booster und Werttreiber

Keine Frage: Die Digitalisierung macht neue Geschäftsmodelle für Dienstleistungen möglich. Carsharing hat mit digitaler Buchung (Smart Phone) und Abrechnung (kleine Beträge) eine Chance. Mobility, Smart Home, Apple pay an der Kasse. Und auch im B2B-Geschäft wird nicht mehr der Kompressor gemietet, sondern genutzte Druckluft bezahlt. Digitalisierung ist ein Booster für neue Dienstleistungen und gleichzeitig Disruptor bestehender Geschäftsmodelle (z. B. Online- versus stationärem Handel.) Dies zieht sich durch alle Branchen.

### Vorteil: hohe Margen

Serviceleistungen jenseits von Garantieleistungen und Reparatur bergen ein langfristiges Potenzial zur Steigerung von Umsatz und Gewinn bei Lieferanten und Dienstleistern.

**Die Margen für ein vielfältiges Spektrum an bezahlten Leistungen liegen oft deutlich höher als beim Verkauf des Produktes.**

Kein Wunder also, dass der 'Value-in-Use', der aus Nutzung entstehende Wert, im Wertschöpfungsprozess an Bedeutung gewinnt und Geschäftsmodelle entsprechend verändert. Doch Achtung: Wer für den reibungslosen Betrieb bei seinem Kunden sorgt und hohe Margen einführt, verpflichtet sich auch, die Ausfälle zu vermeiden und übernimmt damit ein Risiko, das im Fall des Falles häufig mit Strafzahlungen gekoppelt ist. Also: ja, hohe Margen – mit Verpflichtung!

### Bedürfnisse von morgen kennen

Was für den Kunden gut ist, ist auch für den Service-Dienstleister gut, weil es Gewinne generiert. Eine Win-win-Situation also. Doch dazu muss der Servicedienstleister seinem Kunden immer um eine Nasenlänge voraus sein. Der Service-Dienstleister muss heute schon wissen, wie morgen und übermorgen die Bedürfnisse und Wünsche seines Kunden aussehen können. Wer klug ist, der hört seinen Mitarbeitern im Service (und im Vertrieb) also gut zu. Denn sie sind am nächsten am Kunden dran und kennen deshalb auch seine Wünsche am besten.

### Neue Werte schaffen

Aus den Erkenntnissen der Servicemitarbeiter lassen sich also neue Service-Dienstleistungen entwickeln und somit neue Werte schaffen, für Kunden und das eigene Unternehmen. Idealerweise bringen sich Servicemitarbeiter deshalb systematisch und wertschöpfend in diesen Prozess mit ein. Sie analysieren Kundenprozesse und erkennen aktiv Bedarfe des Kunden. Wenn Service diese Bedarfe erkennt und bedient, entstehen für den Kunden neue Werte: Interne Prozesse werden vereinfacht und beschleunigt, Effizienz gesteigert, Kosten reduziert, aber auch Umsätze gesteigert, wenn das Geschäftsmodell des Kunden unterstützt wird.

### After Sales stabilisiert

Gerade wenn Absätze kurz- oder sogar langfristig sinken, kann das After-Sales-Geschäft ein wichtiger Stabilitätsfaktor sein. Häufig macht es mehr als die Hälfte des Profits aus. Es kann damit ein besonders effektives Instrument für langfristig gute Gewinne und einen stabilen Unternehmenserfolg sein.

### Kängurus springen weiter

Geht die Kundenorientierung des Service-Dienstleisters über die Kundenerwartung hinaus, sprechen wir bei der ISS von einem 'Kängurusprung'. Der Grund: Kängurus springen weiter – nämlich bis zum Kunden des Kunden. Der 'Kängurusprung' ist ein Kernelement einer modernen Servicekultur. Dazu gehört natürlich, seinen Kunden zu kennen. Ein exzellenter Service-Dienstleister kennt aber auch die Bedarfe, Wünsche und Herausforderungen der Kunden des Kunden.

Es ist ein langer Weg vom Produkt zur Service-Dienstleistung – und dann noch 'value based' und nicht nur 'cost-plus'. Allerdings ist es auch ein Weg mit exzellenten Aussichten für Kundenbindung und Ertrag.

Anzeige



hallo, bin grad ✈️, deshalb nur ☕: !wenn 🤝

mehr 🔄 hamburgs 👍 ☕ - BÜRO 🏢 - PLING! 🔔 🧠 willst,

▶ dann 🚶 ↗️ : king-bean.de!!! 🍷 ❤️ ...

## Franz Gertsch

Ateliiergegespräch anlässlich seines 90. Geburtstags  
im Beisein seiner Frau Maria



»Meine Modelle und die Bilder  
sind wie Ausschnitte aus dem  
großen Kosmos!«

**F**ranz Gertsch zählt zu den bedeutendsten Künstlern der Gegenwart. Spätestens mit seiner Documenta-Teilnahme 1972 erfuhr er internationale Beachtung. Dreimal vertrat er die Schweiz auf der Biennale in Venedig und ist Träger des renommierten Goslarer Kaiserrings. Bereits 2002 eröffnete der Unternehmer Willy Michel in Burgdorf, Schweiz das Museum Franz Gertsch. Sein viel gerühmtes knapp 18 Quadratmeter messendes Holzschnitt-Triptychon Schwarzwasser gilt als kunsthistorischer Meilenstein und ist dauerhaft hier bei uns im Norden in der Kunsthalle zu Kiel zu sehen. Das Gespräch mit Franz und Maria Gertsch führten Dr. Anke Brack von der NZZ und Rene S. Spiegelberger am 29. Januar 2020 im Atelier des Künstlers.

**Herr Gertsch, in diesem Monat feierten Sie Ihren 90. Geburtstag und blicken auf eine erfolgreiche Laufbahn zurück. Dürften Sie aus heutiger Sicht Ihrem 20-jährigen ICH einen Rat erteilen, was würden Sie ihm mit auf den Weg geben?**

Franz Gertsch: Das ist eigentlich eine unerlaubte Frage [lacht]. Nein, die Zeit ist unerbittlich und ich denke, auch wenn ich mir einen Ratschlag gegeben hätte, hätte ich ihn dann doch nicht befolgt. Weil mein Weg schicksalhaft ist und vor allem nicht im Nachhinein daran herumgedoktert werden kann.

**Augustinus schreibt in seinen confessiones um 400 nach Christus: „Was ist also Zeit? Wenn mich niemand darüber fragt, so weiß ich es, wenn ich es aber jemandem auf seine Frage erklären möchte, so weiß ich es nicht.“ Was bedeutet Zeit für Sie?**

FG: „Was ist also Zeit?“ Sie ist irgendwie unerbittlich. Man kann die Zeit nicht bremsen oder zurückstellen oder vorwärtsschauen. Aber wir alle sind gleichermaßen in dieses Zeitsystem involviert.

**Wird Zeit wertvoller, je älter man wird?**

FG: Ja. Gerade im Zen-Buddhismus wird Zeit als etwas ganz Kostbares angeschaut und man muss sehr gut mit ihr umgehen und sie nutzen. Man fragt mich immer: „Wie lange malst Du täglich noch?“ Doch d Franz Gertsch At Luciano's House, 1973 Acryl auf ungrundierter Baumwolle Acrylic on unprimed cotton 243 x 355 cm Privatbesitz Private collection © Franz Gertsch as hat eigentlich nichts mit der Arbeit zu tun, denn meine Bilder sind sozusagen Tagträumereien. Ich suche Bilder, in denen ich das ausdrücken kann, die verfügbar sind für meine Malerei.

**Ist Spiritualität wichtig für Sie und ihre Arbeit?**

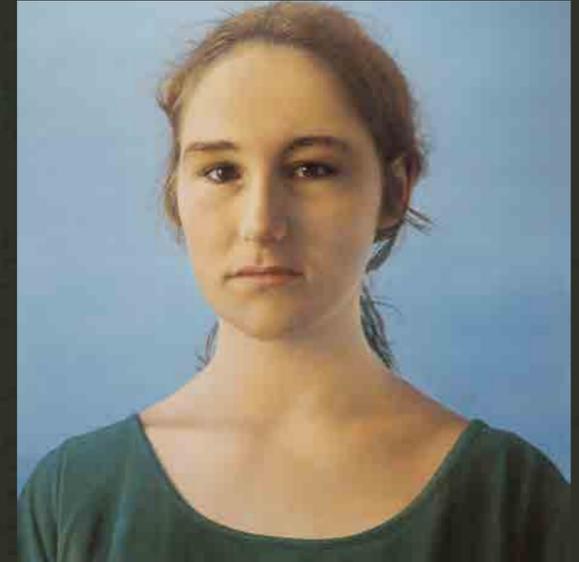
FG: Es ist eine philosophische Arbeit und in dem Sinne auch spirituell. Ich besinne mich auf große Künstler wie Leonardo oder Dürer. Auf die Musik und die Literatur. Ich spiele selbst Klavier und meine, dass meine Bilder auch eine musikalische Qualität haben. Und die Beschäftigung mit diesen verschiedenen Künsten kann man auch spirituell nennen.

**Zeit zu visualisieren, hat Künstler über die Jahrhunderte hinweg bewegt. Sie nähern sich dem Thema über die Jahreszeiten und revitalisieren damit ein klassisches Thema, verzichten jedoch auf allegorisches Bildpersonal und zeigen uns stattdessen im großen Format ein Waldstück, in das ein kleiner Pfad hineinführt. Ist die Natur der Kern unseres Zeitempfindens? Sollten wir ihr mehr Aufmerksamkeit widmen?**

FG: Ja, ich denke, die Natur ist ein Spiegel der Zeit, der alles zwischen Geburt und Tod unterworfen ist. Natur kann Trost sein, kann Melancholie sein oder auch Erschrecken.



Franz Gertsch im Ateliiergegespräch mit Rene S. Spiegelberger



Franz Gertsch Silvia I, 1998 – Eitempera auf ungrundierter Baumwolle

**Mensch und Natur sind zentrale Aspekte in Ihrem Werk. Die Portraitierten stammen oft aus Ihrem direkten Umfeld, die Naturmotive finden Sie meist direkt vor Ihrer Haustür, in Rüscheegg. Ist es leichter, das zu malen, was man am besten kennt, wozu eine große Nähe besteht?**

FG: Auf die Frauenportraits bezogen ist das eigentlich ein Missverständnis, denn die Frauen habe ich zuvor nicht gekannt. Das waren Begegnungen. Einige hat meine Frau Maria entdeckt und zu uns eingeladen. Die Frauenportraits zeigen eher „die Frau, das unbekannte Wesen“. Und das habe ich auch in den jungen Frauen gesucht. Ich hatte das Gefühl, diese jungen Gesichter, die noch die Zukunft vor sich haben und auch wie eine Frage dastehen, eignen sich. Was mich immer wieder erstaunt ist, dass ich genau die Modelle gefunden habe, die das ausdrücken konnten. Das Sujet rings ums Haus ist die Pestwurz, die es auch in Japan, Amerika, Europa gibt, vereinfacht: auf der ganzen Welt. Und die Gräser ebenfalls und Schwarzwasser gibt es auch. Sogar vom Namen her gibt es in Amerika ein Blackwater. Weil diese Sujets nah und verfügbar waren, war das natürlich toll.

**Ist Nähe bei Ihnen auch mit Heimat verbunden?**

FG: Ich bin kein Heimatmaler. Ich könnte nicht Eiger, Mönch und Jungfrau malen, denn meine Modelle und die Bilder sind wie Ausschnitte aus dem großen Kosmos.

**Gilt für Ihre Werke, dass sie eine Art Allgemeingültigkeit haben und symbolisch für etwas stehen, also für den jugendlichen Geist und die Schönheit in den Portraits und für die Größe und vielleicht auch die zeitliche Komponente in der Natur?**

FG: Das kann man so sagen. Sie sind verfügbar für meine Vision als Maler.

**Ihre Malerei wirkt aus der Ferne fotorealistisch. Tritt man näher an die Bilder heran, werden sie zunehmend abstrakt. Sehen und Wissen treiben auseinander. Kann die Kunst sichtbar machen, was uns sonst verborgen bleibt?**

FG: Den Begriff fotorealistisch habe ich nicht gern, weil man sieht, dass es ein Gleichgewicht zwischen Abstraktion und Realität ist. Es hat nichts mit dem zu tun, was die amerikanischen Fotorealisten machen, davon möchte ich mich absetzen. Der größte Effekt, den meine Bilder erzielen ist das Déjà-Vu. Gerade die Jahreszeiten-Bilder mit dem Waldweg, da sagen viele, „ja, das ist mir so bekannt“.



Maria Gertsch zeigt Werke im Atelier

**Ab 1986 verlegten Sie sich für rund zehn Jahre ausschließlich auf das Medium des Holzschnitts und knüpften damit an frühe Experimente mit eben diesem Medium an. Statt jedoch kleinformatige Drucke zu machen, schufen Sie riesige Holzschnitte als Unikate. Was ist das Besondere am Holzschnitt, dass Sie für einen einzigen Abzug derartige körperliche Mühen auf sich nahmen?**

FG: Körperliche Mühen sollten für einen Maler eigentlich kein Hindernis sein, im Gegenteil. Holzschnitt ist nicht das geeignete Medium, um eine realistische Darstellung mit weichen Übergängen und einem Hell-Dunkel-Effekt zu machen und ich musste dafür eine neue Technik erfinden. Allgemein gilt für meine Arbeit: Ich suche immer wieder das Abenteuer, eine neue Herausforderung. Weil das Sujet mir sagt, wie es gemalt werden soll. Wenn ich ein Bild anfangen, suche ich stets wieder den Anfängergeist.

**Gibt es eine Liste, was noch gemalt werden muss?**

FG: Im Moment ist das ein bisschen... [überlegt], traurig ist nicht der richtige Ausdruck, aber ich habe sehr klare Vorstellungen von noch mehreren Bildern, doch was ich davon noch realisieren kann, ist ein Fragezeichen.

**Ich kann mir vorstellen, dass es doch auch wiederum sehr beruhigend sein muss, diese klaren Vorstellungen zu haben?**

FG: Es hat natürlich damit zu tun, dass ich noch mal einen Sprung gemacht habe, indem ich die realistische Farbigekeit wegließ und die Farben ganz frei wählte. Ich könnte jetzt beispielsweise das Sujet Gras weiterentwickeln. Da gäbe es viele Möglichkeiten.

**Einen wichtigen Part in Ihrem künstlerischen Schaffen nimmt Ihre Frau Maria Gertsch ein. Sie begleitete das gesamte Werk und war an der Entstehung jedes Holzschnitts beteiligt. Sind Sie ein Künstler-Paar und inwieweit nimmt Ihre Frau Einfluss auf Ihre Bildfindungen und Entscheidungen?**

Maria: Unter Künstlerpaar versteht man meistens, dass die Frau auch Künstlerin ist oder, dass beide künstlerisch arbeiten. Das tue ich nicht. Aber die Arbeit, die Franz macht, wäre nicht möglich, wenn ich dagegen wäre. Nicht, wenn man so nah zusammenarbeitet. Er fragt mich oft nach meiner Meinung und dann muss ich meinen Spürsinn walten lassen.

Franz: Was ich sehr schön und einmalig finde, sind Marias Filme. Sie hat in den letzten Jahren fast jedes Bild dokumentiert. Nur sie konnte das machen. Wenn Maria filmt, merke ich es meistens gar nicht.

**Sind Sie so etwas wie die „Biografin“ ihres Mannes, ist seine Arbeit Ihr künstlerisches Sujet?**

Maria: Ja, ein bisschen, wenn man es so will. Ich habe im Laufe der Zeit die ganze Künstlergeschichte miterlebt und mich hat interessiert, das festzuhalten. Ich habe mit Super 8 angefangen und draußen kleine Wasserfilme gemacht, anstelle Wäsche zu waschen. Ich habe das statt Tagebuch gemacht, als Einblick ins Atelier. Werkstattfilme habe ich sie genannt.

**Ihre Gemälde wirken auch durch das große Format. Steht man vor ihnen, füllen sie eigentlich das gesamte Blickfeld aus. Brauchen wir Menschen diese Vergrößerung des Kleinen, um seine Bedeutung errahnen zu können, um das Besondere im scheinbar Banalen zu empfinden?**

FG: Eigentlich braucht man Kunst überhaupt nicht, das ist ja das Schöne [lacht]. Aber wenn man sich vorstellt, es gäbe die Kunst nicht, die Musik, die Malerei, die Dichtkunst... Die Frage ist immer, warum macht der Mensch Kunst? Ich habe da auch keine Antwort, ich kann nur sagen, das Glück zu sehen bringt Malerei, das Glück zu hören Musik, das Glück zu sprechen die Dichtkunst. Es ist Ursache und Wirkung. Warum die Bilder wiederum so groß sind, hat verschiedene Komponenten. Zum einen wollte ich, dass man nicht mehr einfach so an den kleinen Formaten vorbeischiebt wie in den Museen, von einem zum anderen. Ich wollte anhalten, ich wollte den Betrachter zwingen, sich damit zu beschäftigen. Zum anderen gibt es aber auch ganz praktische Momente, die ein großes Format verlangen. Wenn man zum Beispiel als Vorlage ein Dia hat, wäre es für ein kleines Bild zu viel Licht, das kann man gar nicht umsetzen. Je weiter ich mich jedoch vom Bild entferne, desto mehr verbessern sich die Farbigekeit und die Schärfe. Das hat mich gereizt, dort fand ich Freiheit als Maler.

**Einige Ihrer Gemälde sind danach auch als Holzschnitte entstanden. Wieso diese zweite Auseinandersetzung mit dem gleichen Motiv?**

FG: Es ist nicht so, dass immer zuerst die Malerei und dann der Holzschnitt entstanden ist – es gibt auch den umgekehrten Fall. Ich fand es interessant, die zwei Möglichkeiten auszuspüren. Die Malerei kommt auf einen zu, sie beherrscht den Raum, während der Holzschnitt in die Tiefe geht.

**Sind die Motive, mit denen Sie sich zweimal beschäftigt haben, besonders wichtige Motive für Sie gewesen?**

FG: Was soll ich jetzt sagen... es ist ja immer eine süße Qual, wenn ich ein Bild fertig habe und es ist noch keine neue Vorlage bereit. Im Laufe der Zeit habe ich immer wieder auf frühere Vorlagen zurückgegriffen. Aber auch, wenn ich das Gleiche wiederholt habe, glaube ich nicht, dass ich es strapaziert habe. Vielmehr habe ich gespielt und die Möglichkeiten ausgeschöpft, die Motive schöpferisch zu gestalten.

**Ihr gesamtes Werk basiert auf Ihren eigenen Fotografien. Sie übertragen diese mit großer Akribie auf die Leinwand, aber auch – wie der Schwarzwasser-Holzschnitt, vor dem wir hier gemeinsam sitzen dürfen – in den Holzschnitt. Auch die Gräser beruhen auf Fotos. Woher wissen Sie bei diesen fließenden Momenten, beim Schwarzwasser im wörtlichen Sinne, was der richtige Moment ist abzudrücken? Warum es genau dieser Moment ist und kein anderer?**

FG: Ich glaube, als Künstler braucht es eine gewisse Begabung und die kommt dann zur Geltung. Es ist natürlich das geschulte Auge, es ist fast eine Art, wie sagt man, déformation professionnelle, dass der Maler alles, was er anschaut, eigentlich malt. Dann ist dieses Schauen natürlich auch ein Ausschauen nach einer Möglichkeit, das als Bild, als Ausschnitt aus dem Kosmos darzustellen. Wichtig ist, dass nicht nur der Gegenstand zählt, sondern auch die Zwischenräume, die für den Maler sehr wichtig sind. Wenn Sie das Gräser-Bild anschauen, sind die Formen des roten Hintergrunds so bedeutend wie die Gräser selbst.

**Lange haftete Ihnen der Ruf des langsamen Malers an, weil Sie sich über lange Zeiträume so akribisch mit einem Bild beschäftigten. Ihr Œuvre umfasst nach vier Jahrzehnten Arbeit, etwa 60 Bilder und 18 Holzschnitte. In Ihren jüngsten Arbeiten haben Sie sich – so sagen Sie – zum schnellen**

**Maler entwickelt. Lläuft Ihnen die Zeit davon? Gibt es noch zu viele ungemalte Bilder?**

FG: Das ist eine vielschichtige Frage. Das mit der Langsamkeit stimmt natürlich nicht. Wenn man einen Film von Maria anschaut, zum Beispiel wie ich die Große Pestwurz male, dann ist das in wahnsinniger Geschwindigkeit, wie ich vorzeichne, ganz flüchtig und schnell. Wenn ich dann male, benötige ich die Zeit. Aber es geht keine Sekunde verloren, wenn ich die Farben auf der Palette habe und dann mische, auftrage...

Maria: Es gibt nicht den langsamen Maler und den schnellen Maler. Es gibt einfach den Maler, der so malt, wie es das Bild braucht.

**In Ihren Gras-Bildern haben Sie ein Ausgangsbild und zeigen in weiteren Bildern immer wieder Ausschnitte aus diesem Erstwerk.**

FG: Ja, genau. Bei dem Bild mit dem Gras vor rotem Hintergrund ist es wie bei vielen Bildern eine Erfüllung von geträumten Bildern, die ich schon mit 18 Jahren hatte, mit meinem Lehrer Max von Mühlenen. Der hatte damals die Theorie Rot-Blau: Das Rot ist eine Farbe, die sich ausdehnt, ist also Raum. Blau zieht sich zusammen und ist Gegenstand. Wir alle, also er und seine Schüler, wir haben versucht, damit gute Bilder zu malen. Auch dem Meister, wie ich jetzt im Nachhinein denke, ist es nicht gelungen. Und jetzt wollte ich doch zeigen: Ja, ich kann's.

Maria: Nach 70 Jahren!

Und es hat sich etwas ganz Neues ergeben. Die Theorie war immer: Farbe ist Fläche. Und man kann nicht Hell-Dunkel und Farbigekeit miteinander vermischen. Und das ist mir, glaube ich, jetzt gelungen. Ich habe die Gräser hell-dunkel und farbig gemalt und den Hintergrund ganz abstrakt, einfach eine rote Fläche.

**Das heißt, auch dieser ganz aktuelle Werkzyklus liefert Ihnen selbst noch neue künstlerische Erkenntnisse.**

FG: Ja.

**Das ist doch ein schöner Gedanke zum Abschluss. Ganz herzlichen Dank, lieber Herr Gertsch.**



Franz Gertsch im Atelier mit Dr. Anke Brack, Neue Zürcher Zeitung (NZZ)

# Unser Gastro-Tipp zur Mittagspause

Wir freuen uns, in unserer neuen Rubrik 'we love lunch' zukünftig Gastro-Tipps für die Mittagspause abzugeben, selbstverständlich nicht ohne einen kleinen Bonus für HAMBURGER UNTERNEHMER.

**S**chauen wir zunächst nach Frankreich! Hier wird dem gemeinsamen Mittagessen ein hoher Stellenwert beigemessen, denn es dient vor allem dem gegenseitigen Kennenlernen. Dies ist die Basis für das notwendige Vertrauen, aus dem ein gutes Geschäft entstehen kann. Dabei gilt beim Business Lunch folgende unausgesprochene Regel: die Rechnung übernimmt die- oder derjenige, der das Restaurant und damit den Kostenrahmen vorgeschlagen und den Tisch reserviert hat. Apropos Reservierung: Eine solche Reservierung empfehlen wir im VLET an der Alster, ohne dass Sie dies bitte bereits als Einladung verstehen mögen. Dazu aber später mehr.

Nicht in Frankreich, sondern direkt am Jungfernstieg, unmittelbar unter den Alsterarkaden befindet sich seit dem Sommer 2016 das Restaurant VLET an der Alster. Mit einem schönen Blick auf das Rathaus erwartet uns original Hamburger Küche. Im Sommer sitzt man hier draußen auf einem Schwimmponton direkt auf der Kleinen Alster, bei dem freien Blick auf das Rathaus kann nur noch die Dachterrasse der Hanse Lounge mithalten. Schon am Eingang des VLETs wird der Bezug zur Stadt mit einem außergewöhnlichen

Wandbild optisch zelebriert, die typisch-hanseatische Atmosphäre in den denkmalgeschützten Räumlichkeiten lässt keine Zweifel daran, wo die Mittagspause stattfindet. Die wöchentlich wechselnden Lunch-Specials bieten dabei eine kulinarische Reise durch die norddeutsche Küche. Die ‚schnelle Kelle‘ offeriert Kohlrabicremesuppe mit Schmand und Croutons ebenso wie Bandnudeln mit Bärlauchpesto, Ricotta und Wildkräutern. Ein absolute Klassiker ist der Pannfisch VLET Style, mit Bratkartoffeln, Spinat und Senf-Pauli-Soße.

Wer also den einzigartigen Verbund der Fleete und Wasserwege zwischen Alster und Elbe mit seinem Gesprächspartner beim Lunch aufgegriffen haben will, der kommt am VLET an der Alster nicht vorbei.

Übrigens, wer jetzt auf den Geschmack gekommen ist und zum Lunch einladen will, bekommt von uns auch eine kleine Einladung. Einfach ‚Familienunternehmer‘ als Gutscheincode bei der Bestellung vor Ort mit angeben und der obligatorische Kaffee oder Tee am Ende des Mittagessens geht aufs Haus – wir wünschen guten Appetit und gute Geschäfte!

1950  
2020DIE JUNGEN  
UNTERNEHMER

## #JUNGUNDMUTIG DAS JUBILÄUM VON DIE JUNGEN UNTERNEHMER 8.– 9. OKTOBER 2020 | BERLIN

### 2020 feiern wir unser 70-jähriges Jubiläum!

Zu diesem besonderen Anlass erwarten wir hochrangige politische Vertreter und inspirierende Unternehmer aus unseren Reihen als Referenten und Diskussionspartner. Erleben Sie unsere Abendveranstaltung in absolut einzigartiger Atmosphäre: Wir feiern im TIPI – vis a vis zum Kanzleramt.

Weitere Informationen und Anmeldung:  
[www.junge-unternehmer.eu/jubilaeum70](http://www.junge-unternehmer.eu/jubilaeum70)

DIE JUNGEN  
UNTERNEHMER

#JungUndMutig

## Nachruf



Toni Momtschew

Das Wesen des Menschen bei der Aufnahme sichtbar zu machen, ist die höchste Kunst der Fotografie."

- Friedrich Dürrenmatt -



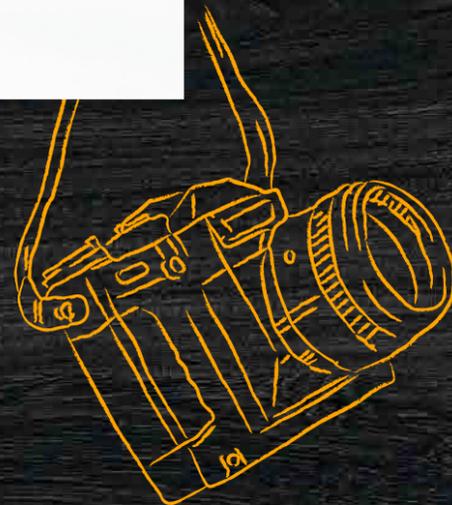
In tiefer Trauer nehmen wir Abschied von  
**Toni Momtschew**

Toni ist am 18.12.2019 plötzlich und unerwartet verstorben.

Mehr als 10 Jahre war Toni der Fotograf des Regionalkreises Metropolregion Hamburg und hat während seiner Tätigkeit wohl alle Mitglieder schon einmal vor seiner Linse gehabt. Auch das Magazin Hamburger Unternehmer hat er von Beginn an begleitet und dabei mit seiner wunderbaren Beobachtungsgabe stets den richtigen Blickwinkel gefunden und zahlreiche Interviews und Veranstaltungen in unvergessliche Momente verwandelt. Auch außerhalb unseres Verbandes hat Toni private und unternehmerische Meilensteine zahlreicher Mitglieder mit wachem Blick festgehalten.

Wir trauern um einen besonderen Typen mit Tiefgang und Feingefühl, der leider viel zu früh gegangen ist. Unsere Gedanken sind bei seiner Seele, seiner Familie und Freunden.

Wir vermissen **Toni Momtschew** sehr und werden ihm ein ehrendes Andenken bewahren.



Anzeige

SCHNELLER WAREN  
SIE NOCH NIE AN  
DER NÄCHSTEN AMPEL!

MB C-Klasse AMG  
**110,- / Tag**  
200 km frei



Die neue MB C-Klasse AMG  
bei STARCAR günstig mieten:

**0180/55 44 555\***

\*(Festnetz 0,14 €/min; Mobilfunk max. 0,42 €/min)

**STARCAR**  
Autovermietung



## Kirsten Fehrs

Bischöfin im Sprengel Hamburg und Lübeck der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Norddeutschland (Nordkirche)

**Sie gehören zu den Gründungsmitgliedern des neun Hamburger Klimarates. Warum braucht es eine Ideenschmiede von Menschen mit völlig unterschiedlichen Wertesystemen?**

Als Kirche treten wir schon seit Jahrzehnten für Klimagerechtigkeit ein und sehen uns auch mit anderen Religionen in der Verpflichtung, die Schöpfung zu bewahren. Wenn wir dieses Ziel erreichen wollen, brauchen wir dafür die Mitwirkung möglichst vieler gesellschaftlicher Gruppen. Für mich sind daher die Fragen nur miteinander zu klären, durchaus auch im interreligiösen Dialog. In unserem Stadtstaat haben wir eine große Chance, aufeinander bezogen und in kurzen Wegen nachzudenken.

**Welche Veränderungen im gesellschaftlichen Wertekanon sehen Sie mit Sorge, welche mit Freude?**

Das Individuum hat eine viel größere Bedeutung bekommen, das sehe ich mit Freude. Aber es hat auch eine besorgniserregende Kehrseite: Je individueller und unterschiedlicher wir werden, umso schwieriger wird es, gesellschaftlich und gemeinsam zu handeln. Hierfür müssen wir über die Unterschiede hinweg das Gemeinsame und Verbindende suchen. Nur dann werden wir den Herausforderungen des Klimawandels, aber auch von Rechtspopulismus und Demokratiefeindlichkeit wirksam begegnen können. Haltung zeigen tut not.

### Wer ist Kirsten Fehrs?

Kirsten Fehrs (\* 12. September 1961 in Wesselburen) ist eine deutsche evangelisch-lutherische Geistliche und seit dem 15. November 2011 Bischöfin im Sprengel Hamburg und Lübeck der Nordelbischen Kirche, seit Pfingsten 2012 der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Norddeutschland. Zuvor war sie seit 2006 Pröpstin des Kirchenkreises Alt-Hamburg und Hauptpastorin an der Hauptkirche St. Jacobi.

**Wie können wir alle im Alltag wertheorientierter handeln?**

Indem wir miteinander sprechen. Es braucht beispielsweise viel mehr Austausch zwischen den Generationen. Junge Menschen haben ihre ganz eigenen Gedanken und Ansätze zur Lösung aktueller Probleme, nicht nur beim Klimaschutz. Ich denke etwa an die Schülerinnen und Schüler, die sich für Erinnerungskultur und gegen das Vergessen der Nazi-Gräueltaten einsetzen und dafür mit dem Bertini-Preis ausgezeichnet werden. Sie stehen aktiv ein für Mut und gegen Menschenverachtung. Das ist ein Beispiel für praktisch gelebte Werteorientierung.

**Welche Tipps finden Unternehmer in der Bibel für gute Unternehmens- und Mitarbeiterführung?**

„Ich danke Gott allzeit, dass es euch gibt“: So beginnt der erste Brief des Apostels Paulus an die Gemeinde in Thessaloniki. Am Anfang dieses und fast aller seiner Briefe steht der Dank. Am Anfang, nicht am Ende. Das ist kein Zufall, sondern Prinzip. Die Leitung der Gemeinde erfolgt zuallererst über die Würdigung der Einzelnen. Wertschätzung ist das Erste. Denn das ist Personalentwicklung at its best und gilt genauso in Wirtschaftsbetrieben.

**Wenn Sie für einen Tag ein Unternehmen leiten dürften, für welches würden Sie sich entscheiden und warum?**

Ich fände einen Betrieb in der Hafenwirtschaft reizvoll. Diese Unternehmen sind Umschlagsplatz in einer globalisierten Welt. Zwischen Umweltschutz- und Nachhaltigkeits-Herausforderungen würde mich als ‚Stimme der Seeleute‘ der deutschen Seemannsmission besonders der Blick auf die Menschen hinter den Kulissen interessieren. Sie sorgen Tag und Nacht auf den Weltmeeren und in den Häfen dafür, dass die alltäglichen Dinge in Küche und Wohnzimmer gebracht werden. Mit Weitblick zu leiten und trotz technischer Umwälzungen Wertschätzung und Respekt nicht aus dem Blick zu verlieren, ist dabei die Herausforderung.

Anzeige

# Innovativ. Familiär. Hanseatisch.

Ihr Partner für den  
Hallenbau.

Spezialist seit 1972



montagebau-hansa.de

 HANSA.



Rest-Verwertung



## Burkhard Mohr

Mehr von unserem Karikaturisten finden Sie in seinem Buch mit dem Titel "Highlights im Dunkeln" (Verlag Lempertz Edition).

ISBN 978-3-945152-19-5

Anzeige

JAGUAR LAND ROVER  
FLEET & BUSINESS

# HUGO PFOHE

## DER NEUE LAND ROVER DEFENDER



## IMPRESSUM

### Herausgeber und verantwortlich für den Inhalt:

DIE JUNGEN UNTERNEHMER  
RK Metropolregion Hamburg  
www.junge-unternehmer.eu  
Regionalvorsitzende – Julia Dettmer  
Jongen GmbH  
Reiherdamm 5, 20457 Hamburg

DIE FAMILIENUNTERNEHMER e. V.  
RK Metropolregion Hamburg  
www.familienunternehmer.eu  
Regionalvorsitzender –  
Henning Fehrmann  
FEHRMANN GmbH  
Stenzelring 19, 21107 Hamburg

**Landesgeschäftsstelle Hamburg**  
Birgitta Schoch, Tel. 040 - 81 99 42 58  
schoch@familienunternehmer.eu  
Postadresse: Charlottenstraße 24,  
10117 Berlin

### Redaktion:

redaktion@hhun.de  
Malte Wettren, David Friedemann,  
Dr. Björn Castan, Gabriela Friedrich,  
Nathalie Rieck  
Redaktionsanschrift : c/o Laborato,  
Colonnaden 46, 20354 Hamburg

### Konzeption und Design:

:Laborato  
Colonnaden 46, 20354 Hamburg  
www.laborato.de

### Mediabuchung:

Ulf-Axel Herold, Tel. 040 - 28 80 44 45  
anzeigen@hhun.de  
Auflage: 3.000 Exemplare,  
unentgeltliches MitgliederMagazin

### Druck & Versand:

RieckDruck GmbH, Lise-Meitner-Allee 5,  
25436 Tornesch, www.riekdruck.de

### Nächster Redaktionsschluss:

29. Mai 2020

Autorenbeiträge geben die Meinung des Verfassers, nicht der Redaktion wieder. Die Redaktion behält sich vor, eingesandte Beiträge zu kürzen oder nicht zu übernehmen. Bitte beachten Sie, dass Sie mit der Einsendung von Beiträgen und Bildern alle Rechte für die Print- und Digitalverarbeitung an die Redaktion abtreten. Ein Anspruch gegen die Redaktion entsteht grundsätzlich nicht. Der Verfasser verpflichtet sich außerdem, **HAMBURGER UNTERNEHMER** von Ansprüchen Dritter, die durch die Verwendung von zur Verfügung gestellten Materialien entstehen, freizustellen.

### Datenschutz ist Vertrauenssache:

Informationen zum Umgang mit Ihren personenbezogenen Daten im Rahmen der Datenschutz-Grundverordnung finden Sie unter <https://www.familienunternehmer.eu/ds-gvo.html>.  
Magazin abbestellen (für Gäste, Medien & Politik): widerruf@familienunternehmer.eu bzw. widerruf@junge-unternehmer.eu oder per Post (Charlottenstraße 24, 10117 Berlin). Für Mitglieder ist der Bezug des Magazins in der Mitgliedschaft enthalten.

Erscheinungsweise: 4x jährlich



### Erzen Haxhikadriu

Zertifizierter Fuhrparkberater

Telefon:  
(040) 500.60 - 187

E-Mail:  
e.haxhikadriu@hugopfohe.de

**3** JAHRE GARANTIE  
MAX. 100.000 KM GEMÄSS  
GARANTIEBEDINGUNGEN

Jaguar Land Rover | Hindenburgstraße 167 | 22297 Hamburg

Hauptsitz: Hugo Pfohe GmbH, Alsterkrugchaussee 355, 22335 Hamburg

www.hugopfohe.de

SEEN BY JOAQUIN LAGUINGE



CHAMPAGNE

# LA GRANDE DAME

Veuve Clicquot

PLEASE DRINK RESPONSIBLY