

# 360°

## VERANTWORTUNG



## LEIDENSCHAFT

» **FÜNF**  
**REGELN, 100 %**  
**FASZINATION.** «

Simona, 26, Auszubildende Automatenfachfrau

WIR KÄMPFEN FÜR EIN LEGALES SPIEL  
MIT **FÜNF REGELN** FÜR SPIELHALLEN:

Zutritt nur ab 18 • Kein Alkohol • Geschultes Personal  
Spielerschutz • Geprüfte Qualität

[automatenwirtschaft.de](http://automatenwirtschaft.de)

Die Deutsche Automatenwirtschaft ist sich ihrer Verantwortung für Spieler und Gesellschaft bewusst. Darum halten wir uns an strenge Grundsätze. Spielteilnahme erst ab 18 Jahren. Übermäßiges Spielen ist keine Lösung bei persönlichen Problemen. Beratung/Info-Tel. BZgA unter 01801-372700 (3,9 Cent/Min. aus dem dt. Festnetz, max. 42 Cent/Min. aus deutschen Mobilfunknetzen).



## EDITORIAL

Verantwortung tragen. Das hört sich für viele Menschen verlockend an, für andere nach Pflicht und Druck. Verantwortung bedeutet auch Arbeit, kostet mindestens Zeit und Nerven, manchmal auch Kapital. Und wenn etwas schiefgeht, muss der oder die „Verantwortliche“ dafür geradestehen. Warum also übernehmen Menschen freiwillig Verantwortung? Warum führen und gründen sie beispielsweise Unternehmen? Eine Antwort lautet: Leidenschaft.

Leidenschaft bringt die Augen des Unternehmers zum Leuchten, wenn sie von „ihrer“ Firma oder er von „seinem“ Produkt spricht. Leidenschaft ist das Herzblut, das Gründer Rückschläge und Kritik wegstecken lässt. Leidenschaft ist der Enthusiasmus der Führungskraft, mit dem sie Team und Kunden begeistert. Leidenschaft ist der unbedingte Wille, der am Ende womöglich über das unternehmerische Glück oder Pech entscheidet.

## Verantwortung & Leidenschaft

lautet unser verbandliches Leitmotiv für 2023. In diesem Magazin stellen wir Ihnen inspirierende Persönlichkeiten vor, die unterschiedlichste Wege gehen, aber eines gemeinsam haben: Sie brennen für das, was sie tun. Die Familienunternehmerin Zoë Andreae lässt daran keinen Zweifel: „Als Nachfolgerin will ich das Feuer entfachen, nicht die Asche bewahren“, sagt sie uns im Interview. Gestalten statt verwalten ist auch das Motto des schleswig-holsteinischen Wirtschaftsministers Claus Ruhe Madsen. Wir sprechen mit ihm darüber, warum er als dänischer Unternehmer Verantwortung in der deutschen Politik übernimmt. Und Basketball-Star Dennis Schröder verrät uns, wie ihn sein ausgeprägter Ehrgeiz in die NBA geführt hat.

Mit großer Leidenschaft ist auch das 50-köpfige AGA-Team im Einsatz, um Sie in Ihrer täglichen Verantwortung zu unterstützen. Wir verbessern und erweitern unsere Leistungen stetig, gehen neue Wege und haben relevante Entwicklungen für Sie im Blick. Unsere umfassenden Leistungen in der Personalwirtschaft haben wir im 360°-HR-Zyklus auf Seite 46 dargestellt.

Weit oben auf der Agenda steht das Thema Nachhaltigkeit. Die Regulierung nimmt Fahrt auf und die Anforderungen von nachhaltigkeitsbezogenen Sorgfalts- und Transparenzpflichten steigen erheblich. Mit unserem neu entwickelten AGA-Siegel „Certified Sustainability Performance“ bieten wir eine praktische Lösung für kleine und mittlere Unternehmen an. Mehr dazu auf Seite 72.

Neu ist auch, dass wir auf Spotify & Co. unterwegs sind – mit gleich zwei Podcasts: Der „AGA-Podcast“ (S. 48) begleitet unsere **Praxis**Foren und versorgt Sie wie gewohnt mit Learnings, die Sie auf das eigene Unternehmen übertragen können. Rund um Startups und Entrepreneurship dreht sich der Podcast „vorwaertsgang“ unserer – ebenfalls neuen – Startup-Marke **bulb**. Was es damit auf sich hat, lesen Sie auf Seite 34.



Volker Tschirch,  
Hauptgeschäftsführer



Dr. Hans Fabian Kruse,  
Präsident

Sie merken: Unser 360° Magazin möchte Sie rundum mit inspirierenden Geschichten, Neuigkeiten aus dem Verband und dem INW, vielfältigen Tipps und Ideen sowie praktischem Expertenwissen versorgen. Viel Spaß beim Lesen und Stöbern.

Wir freuen uns auf den Austausch mit Ihnen!

# INHALT

# 360°

- 03 Editorial
- 04 Inhaltsverzeichnis

## Verantwortung & Leidenschaft

- 06 Zoë Andreae im Interview:  
„Als Nachfolgerin will ich das Feuer entfachen, nicht die Asche bewahren“
- 12 NBA-Star Dennis Schröder: Sport vereint
- 16 Veolia Towers Hamburg: Punkten mit Verantwortung

## Wirtschaft & Politik

- 18 Im Gespräch mit Claus Ruhe Madsen: Politik anders denken
- 24 Kommentar: Die Verantwortung der Unternehmen
- 26 Nachgefragt bei Ludovic Subran: Unsicherheit mit Weitblick begegnen
- 28 VMG – Eine starke Stimme für den Einzelhandel

## Personal & Unternehmen

- 30 Unternehmertum heißt, verantwortungsbewusst zu handeln
- 32 Gunnar-Uldall-Wirtschaftspreis
- 34 bulb: Die neue Marke für Startups
- 36 Social Media: AGA-Follower wissen mehr
- 38 Die vielleicht größte Herausforderung annehmen –  
Unternehmensnachfolge regeln
- 39 GIWO – Stark für den Großhandel im Wirtschaftsbereich  
Osnabrück-Emsland
- 40 Beschäftigte binden – Auf den richtigen Mix kommt es an
- 42 HR.**Dok**Generator: Einmal hin, alles drin
- 44 Joachim Pawlik: „Bindung heißt, nicht nur eine Funktion  
im Unternehmen zu haben, sondern eine Heimat“
- 46 Die AGA-Leistungen im 360°-HR-Zyklus
- 48 **Praxis**Foren: Im Webinar, vor Ort, als Video und neu als Podcast
- 50 Rechtstipp: Befristung von Arbeitsverhältnissen

## Events & Tagungen

- 54 33. **Europa**Abend mit Vizekanzler Dr. Robert Habeck
- 56 Azubi des Nordens 2022
- 57 Vom Lehrlingspreis zum Azubi des Nordens
- 58 Impressionen 2022



## Bildung & Beruf

- 60 INW: Weiterbilden und Tagen
- 62 30 Jahre NORDAKADEMIE
- 64 Neue Berufsschule Bremen
- 67 Berufsberatung für Beschäftigte

## Studien & Employer Branding

- 68 REISSWOLF – Eine hanseatische Erfolgsgeschichte
- 70 AGA-Siegelfamilie: Impressionen
- 72 Nachhaltigkeit – ein Weg voller Chancen
- 74 Studien und Umfragen

## Ein starkes Netzwerk

- 76 Mit dem hvv-**Profi**Ticket mobil in Hamburg
- 77 GVH-Jobkarte – Weiterkommen im Großraum Hannover
- 78 **Team**Mittelstand
- 82 Stark vernetzt: Partnerschaften zum Vorteil der Mitglieder
- 84 Sachsen-Anhalt und Thüringen: Gut aufgehoben bei LVGA und LGAD
- 86 Wir für Sie
- 90 Impressum

**rexx systems**

**HR Software mit WOW Effekt!**

[www.rexx-systems.com](http://www.rexx-systems.com) [inw.de](http://inw.de)

# „Als Nachfolgerin will ich das Feuer entfachen, nicht die Asche bewahren“

Zoë Andreae ist Geschäftsführerin von LECARE, einem Hamburger Familienunternehmen, das Software für Rechtsabteilungen anbietet. Im Jahr 2017 hat sie über Nacht von ihrem Vater Volker Andreae das Ruder des Unternehmens übernehmen müssen. Wir haben mit ihr über diese Verantwortung gesprochen und wie Digitalisierung hineinspielt.

**Sie haben mit 23 Jahren die Führung bei LECARE übernommen. Wie haben Sie diese Zeit erlebt? Was waren besondere Herausforderungen?**

**Zoë Andreae:** Die plötzliche Übernahme führte in meinem Leben tatsächlich zu vielen Herausforderungen auf einmal. Privat in der Familie natürlich, und gleichzeitig beruflich. Ich war gerade mit dem Masterstudium fertig und mitten im Bewerbungsprozess. Zu der Zeit war sogar ursprünglich geplant, dass ich meinen Vater für zwei Monate während der Bewerbungsphase im Unternehmen begleite. Ich wusste, an welchen Themen er aktuell arbeitet und hatte kurz zuvor meine Masterarbeit im Bereich Legal Tech geschrieben. Inhaltlich war ich also sehr gut vorbereitet,

aber die Situation kam sehr plötzlich. Und auf die Rolle der Geschäftsführung war ich definitiv nicht vorbereitet, eine Übergabe gab es leider auch nicht. Unabhängig davon stand für mich allerdings nie zur Debatte, ob ich in dem Moment einspringe. Es war Samstag und für mich stand fest: Ich gehe da am Montag hin. Als Vertreterin der Unternehmerfamilie ist es ein Selbstverständnis, dass ich einspringe. Zudem bin ich bestens ausgebildet, kenne die Firma von Geburt an, traue mir das zu und habe ein großartiges Team vor Ort. Der Moment, Verantwortung zu übernehmen, ist genau jetzt. Auch wenn ich andere Pläne hatte und privat bei mir gerade alles auf den Kopf gestellt wurde. Das Familienunternehmen hat Priorität.

IM INTERVIEW:  
**ZOË ANDREAE**

Geschäftsführerin  
von LECARE





● Zoë Andrae ist die Ururenkelin des Blohm+Voss Mitgründers Hermann Blohm

## „Das Zurückblicken auf meine Wurzeln gibt mir Kraft“

### Was war Ihnen in diesem Moment wichtig?

**Andrae:** Mir war wichtig, Ruhe und Sicherheit ins Unternehmen zu bringen. Ich wollte im ersten Schritt hauptsächlich den Mitarbeitern das Gefühl von Stabilität geben. Das war meine Verantwortung. Ich dachte, egal, was am Ende meine Zukunft ist, das ist jetzt das Wichtigste. Alles andere sieht man dann.

### Wie gestaltete sich die erste Zeit?

**Andrae:** Erst einmal ging es darum, mich zu orientieren. Ich war unendlich dankbar, dass wir ein Familienunternehmen sind. Die Hilfsbereitschaft und der Zusammenhalt waren sehr groß. Im ersten halben Jahr kamen auch relativ schnell große Themen auf mich zu, die ich in der Form noch nie behandelt hatte. Wir hatten viel interne Expertise, zogen aber punktuell bei

Bedarf externe Unterstützung hinzu, um die Themen bestmöglich zu bearbeiten. Dadurch konnten wir gut vorbereitete Entscheidungen treffen. In den letzten fünf Jahren habe ich mit Sicherheit auch weniger gute Entscheidungen getroffen, aber daraus viel gelernt. Ich finde es wichtig, zurückzuschauen, warum eine Entscheidung nicht richtig war, um sich für die Zukunft noch besser aufzustellen.

### Ihre Familie blickt auf eine lange Unternehmertradition zurück. Ihr Urgroßvater Hermann Blohm beispielsweise war Mitgründer von Blohm+Voss. Wie hat Sie das geprägt?

**Andrae:** Sehr stark. Ich bin in den Traditionen, mit den Werten des Unternehmertums aufgewachsen. Auch Blohm+Voss hat mich mein Leben lang begleitet, obwohl wir dort als Familie nicht mehr aktiv sind. Es wurde immer viel darüber gesprochen, wie das Unternehmen aufgebaut wurde, wie es sich entwickelt und verschiedene Zeiten durchlaufen hat. Der

Zusammenhalt, der sich durch eine solche Historie durch die Familie zieht, war sehr prägend. Der Unternehmergeist, nicht aufzugeben, sondern gerade in schwierigen Zeiten Verantwortung zu übernehmen und richtig Gas zu geben, bestärkt mich heute mehr denn je.

### Inwiefern?

**Andrae:** Wir haben beispielsweise ein Blohm'sches Familienhaus an der Ostsee, in dem die verschiedenen Zweige der Familie regelmäßig zu Jahrestreffen oder Jubiläen zusammenkommen. Man merkt selbst als kleines Kind, dem wird eine Bedeutung beigegeben, ohne dass man den Kontext direkt einordnen kann. Es erweckt auch einen gewissen Stolz, dass ein Vorfahr so ein Unternehmen aufgebaut hat. Auch große Krisen überwunden hat. Das inspiriert mich enorm, besonders in der Corona-Krise. Diese Krise war und ist zwar signifikant, aber nicht im Vergleich dazu, welche Tiefschläge meine Vorfahren bereits gemeistert haben. Ich habe mir gesagt: Wow, da werde ich ja wohl diese Pandemie meistern. Das Zurückblicken auf meine Wurzeln gibt mir Kraft.

### Welche Werte haben Sie dabei geprägt?

**Andrae:** Verantwortungsbewusstsein, Langfristigkeit, Zukunftsorientiertheit, aber auch Sicherheit. Diesen Begriff sehe ich jedoch manchmal zwiespaltig, denn das Bedürfnis nach Sicherheit darf nicht der Blocker für Innovationen sein. Sicherheit in Bezug auf Arbeitsplätze aber auf jeden Fall. Das war mein Hauptanliegen, als ich das Unternehmen übernommen habe. Am Ende des Tages steckt hinter Sicherheit das Wort Verantwortung. Also für das Unternehmen, die Mitarbeiter, die Kunden und die Familie Verantwortung zu übernehmen.

### Was macht diese Verantwortung aus?

**Andrae:** Dass man die Bereitschaft hat, unangenehme Dinge anzugehen, insbesondere aktiv. Dass man die Verantwortung nicht nur sieht, sondern auch übernimmt. Dass man nicht passiv verwaltet, sondern überlegt, wie man das Unternehmen langfristig erfolgreich aufstellen kann, sodass es in vielen Jahren vielleicht an die nächste Generation übergeben werden kann. Man muss aber auch früh anfangen, Dinge zu verändern, um in einem sich rasch verändernden Markt frühzeitig zukunftssicher aufgestellt zu sein.

### Gehört das zu Ihrer persönlichen Sichtweise auf Unternehmertum?

**Andrae:** Meine Hauptaufgabe für die Firma besteht darin, permanent zu schauen, wie wir uns weiterentwickeln müssen. Für mich ist der absolute Endgegner Stillstand, sich auszuruhen auf dem Status Quo, den man für ausruhwürdig hält. Man braucht die Erfahrung, die Tradition als solides Fundament, auf das man aufbauen kann. Aber es ist auch ganz wichtig, zu wissen, wo es Dinge im Fundament gibt, die erneuert werden müssen. Denn wenn ein Stein bröckelt und da plötzlich Sand ist, dann wackelt es sehr schnell. Ein Unternehmer hat mir einmal gesagt: Die Aufgabe als Nachfolger ist nicht, die Asche zu bewahren, sondern das Feuer zu entfachen. Damit kann ich mich selbst total verbinden.

### Haben Sie dabei auch die nächste Generation im Blick?

**Andrae:** Ja, die Frage, wie ich es schaffen kann, dass ein Softwareunternehmen in 25 Jahren noch existiert, beschäftigt mich sehr. Das ist eine riesige Verantwortung, die ich spüre, aber im positiven Sinne. Ich freue mich über die unternehmerische Gestaltungsmöglichkeit, die ich habe, weil ich aus einem sicher aufgestellten Unternehmen noch viel mehr machen kann.

### Offenbaren sich hier Herausforderungen?

**Andrae:** Ja, bei 35 Jahren Unternehmensgeschichte, natürlich. Man muss ausloten, wo der größte Handlungsbedarf ist. Was hält uns auf, unser volles Potenzial zu entfalten? Dabei muss man einerseits offen und objektiv, und gleichzeitig wertschätzend sein, denn vor 20 Jahren war das im Zweifelsfall die richtige Entscheidung. Ich weiß auch nicht, was in 20 Jahren die perfekte Technologie ist, um das zu tun, was wir gerade tun. Die Wertschät-



# „Gerade in schwierigen Zeiten Verantwortung übernehmen“



zung der Tradition und das bisher Geschaffte ist ein elementarer Wert für unser Unternehmen, denn ohne sie wären wir heute nicht hier. Ich finde es aber wichtig, dies mit Offenheit zu selbstkritischer Reflektion, Neugier und Mut zu kombinieren. Das sind für mich persönlich ganz zentrale Werte. Zu sagen, wir trauen uns, diese Wege zu gehen, auch wenn wir sie noch nicht kennen.

## Gibt es da Grenzen?

**Andreae:** Mal eben einfach loslaufen, das geht nicht. Dafür ist die Verantwortung zu groß. Wir sind kein Startup, das riesige Investitionssummen von Risikokapitalgebern hat, wo ein möglicherweise ausbleibender Erfolg ein potenzielles, aber kalkuliertes Risiko darstellt. Ich möchte nachhaltiges Wachstum. Ich will nicht überschnell expandieren, um in zwei Jahren potenziell Standorte wieder schließen zu müssen. Das ist nicht meine Vorstellung. Als Familienunternehmen wollen wir Best-in-Class in unserer Nische sein und nachhaltig erfolgreich wachsen. Agile Methoden, um schnell neue Ideen zu testen, sind dabei essenziell. Diese Ideen dann aber unüberlegt schnell zu skalieren, ohne die restlichen Unternehmensbereiche ausreichend darauf vorzubereiten, ist nicht unbedingt zielführend.

## Digitalisierung ist ein wichtiges Thema für Sie. Wie gehen Sie damit bei LECARE um und was empfehlen Sie anderen Familienunternehmen?

**Andreae:** Man denkt bei Softwareunternehmen immer, sie seien komplett durchdigitalisiert. Das ist nicht immer so, und das ist auch in Ordnung und normal, gerade bei älteren Unternehmen. Es ist dann umso schöner, wenn man erkennt, an dieser Stelle haben wir selbst noch Potenzial und können uns selbst beraten. Es muss ja nicht immer Probleme geben, sondern könnte auch einfach besser funktionieren. Die Frage ist, wo stehen wir, wo wollen wir hin, was brauchen wir?

## Und dann kauft man Software?

**Andreae:** Nein, bevor man ein Tool kauft, sollte man überlegen, ob die Strukturen, Abläufe und Ziele klar sind. Wenn ja, kann man sie digital optimieren und teilweise automatisieren. In der Theorie klingt das toll, trifft aber nicht nur auf Begeisterung. Ich empfehle, in einem Bereich zu starten, in dem die Offenheit und die Signalwirkung am größten sind. Wir hatten beispielsweise einen manuellen, postalischen Prozess für Wartungsrechnungen. Das hat jedes Quartal etwa zwei Wochen gedauert. Wir haben uns dann angeschaut, welche Lösungen es auf dem Markt gibt und was zu uns passt. Jetzt sind es eineinhalb Minuten, plus zehn Minuten für Rechnungen, die noch per Post zugestellt werden müssen.

## Digitalisierung lohnt sich also.

**Andreae:** Das glaube ich sowieso immer, aber es sollte nicht das Hauptargument sein. Denn es hilft bei der Überzeugung nicht. Es muss für jeden Einzelnen im Team klar sein, warum es gut ist und was sich für jeden individuell und für das Team als Ganzes verbessert.

## Ist das bei Veränderungen generell der Fall?

**Andreae:** In Veränderungsprozessen benötigt es immer extrem viel Überzeugung und Kommunikation. Man kann nicht einfach sagen: Jetzt ist alles anders. Es muss ja jeder mitziehen. Wenn das Team sagt, wir finden das blöd und geht, dann haben wir nichts gewonnen.

## Sie gehören zur jungen Unternehmergegeneration. Welches Thema ist dort aktuell besonders wichtig?

**Andreae:** Ich finde es wichtig, zu schauen, was man tun muss, um die neuen Brains der nächsten Generation für sich zu gewinnen. Ohne die richtigen Talente

habe ich als kleines Unternehmen keine Chance. Mir fehlt natürlich die Bekanntheit von Amazon oder Google. Als junge Unternehmergegeneration müssen wir beobachten, wie die zukünftige Welt aussieht und was die Herausforderungen sind. Wenn man nicht bereit ist, ganz neue Wege zu gehen, kann man gleich zu Hause bleiben. Man muss nicht von heute auf morgen alles umstellen, aber man muss sich auf den Weg machen und das Unternehmen schrittweise dahinführen.

## Ist das unternehmerische Verantwortung?

**Andreae:** Ja! Unternehmerische Verantwortung heißt, ständig aktiv im Blick zu haben, ob das Unternehmen gut aufgestellt und ob die langfristige Sicherung gewährleistet ist. Und wenn man nicht weiß, wie man da herangeht, sich Hilfe zu holen. Man muss nicht alles können. Deswegen bin ich ein riesengroßer Fan von Netzwerken wie dem Club europäischer Unternehmerinnen, DIE JUNGEN UNTERNEHMER oder Entrepreneurs Organisation. Ich mache das sehr extrem, aber finde es wichtig, Erfahrungswerte auszutauschen.

## Gibt es Themen, um die Sie sich zügig kümmern sollten?

**Andreae:** Künstliche Intelligenz ist ein solches Thema. In Asien ticken die Uhren ganz anders, dagegen sind wir in Deutschland im Tiefschlaf. Bei Künstlicher Intelligenz müssen wir im Kleinen beginnen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Und das gar nicht mit unseren direkten Konkurrenten, sondern mit den großen Technologieunternehmen. Wenn Elon Musk morgen entscheidet, er will in unseren Geschäftsbereich einsteigen, dann könnte es schwierig werden. Die Automobilbranche erlebt das gerade.

## Aber die digitale Transformation ist generell gar nicht so leicht, oder?

**Andreae:** Die jungen Familienunternehmer wissen, wie schwer die digitale Transformation ist. In der Theorie ist alles ganz toll. Aber es ist eine Entwicklung der Kultur des Unternehmens, und das ist tiefgreifend und richtig anstrengend. Ich glaube ehrlich gesagt, in der älteren Generation denkt man oft: Ach, das läuft doch. Wir machen das schon immer so und sind super erfolgreich. Wir wachsen doch (noch). Oder: Das verstehe ich nicht, das sollen dann bitte die Nächsten nach mir machen. Und dann warten sie, bis die nächste Generation kommt, die es macht – wenn sie denn kommt. Sie verstehen vielleicht auch noch

nicht, dass TikTok mittlerweile ein Commerce-Channel ist und dass das Metaverse die Commerce-Strategie beeinflussen könnte.

## Was haben Sie mit LECARE noch vor?

**Andreae:** Oh, da kommt noch ganz viel. Aktuell investiere ich neben der Transformation des bestehenden Unternehmens viel Zeit, zu überlegen, wie unser zukünftiges Geschäftsfeld unabhängig vom jetzigen aussehen kann. Wir schauen auf unsere Kundengruppe und entwickeln ein Nachfolgeprodukt – um uns rechtzeitig selbst abzuschaffen.

## Sie wollen Ihr Unternehmen selbst abschaffen?

**Andreae:** Ja, es ist deutlich sinnvoller sich selbst abzuschaffen, als dass es jemand anderes tut. Ich sehe bei unserem aktuellen Geschäftsfeld weiterhin großes Potenzial, aber sich aktiv zu fragen: Was könnte für uns bedrohlich werden und warum machen wir das nicht selbst? Das macht absolut Sinn.

**UNSER AIRPORT. UNSERE UMWELT.**

**Hamburg Airport ist CO<sub>2</sub>-neutral – als erster großer Flughafen Deutschlands**

Klimaneutral testamts

Hamburg Airport

hamburg-airport.de

# „Sport vereint nicht nur die Spieler, sondern auch die Fans“

[NBA-Star: Dennis Schröder]



„Die Leute haben gesagt, dass wir nicht mal die Vorrunde überstehen. [...] Mit den Jungs in der Kabine nehme ich jeden Gegner. Ich liebe die Jungs, die haben alles gegeben – für uns, für Deutschland, für die Fans.“

Dennis Schröder bei RTL nach der knappen EM Halbfinal-Niederlage gegen Spanien

Er hat es auf das ganz große Parkett geschafft: Dennis Schröder spielt seit 2013 in der NBA und gehört zu den besten Point Guards der Liga. Bei der Basketball-Europameisterschaft führte er das deutsche Team als Kapitän mit starken Leistungen zur hochverdienten Bronzemedaille. Schröder lebt gern den American Way of Life, seine Wurzeln und die niedersächsische Heimat vergisst er aber nicht. In unserem Interview spricht der „Junge aus Braunschweig“ über seinen sportlichen Werdegang und die Verantwortung als Sportler.

**Hat Dennis Schröder schon als kleiner Junge davon geträumt, in der NBA auf Körbe jagd zu gehen?**

Dennis Schröder: Ja natürlich! Das war immer mein Traum, aber auch mein Ziel, an das ich fest geglaubt und dem ich alles untergeordnet habe.

**Und als es dann soweit war?**

Schröder: Es war ein großartiges Gefühl. Aber mir war auch klar, dass es erst der Anfang einer langen Reise sein und mir noch viel harte Arbeit bevorstehen würde, um mich in der NBA zu etablieren.

**Wie sah der Weg dorthin aus?**

Schröder: Mein Weg führte mich über diverse Freiplätze, Jugendmannschaften bei der SG FT/MTV Braunschweig, viele Trainingseinheiten bei Liviu Calin und meiner ersten wirklichen und erfolgreichen Saison 2012/13 in der Braunschweiger Profi-Mannschaft in die NBA. Damals wurde ich auch zum NIKE Hoop Summit eingeladen. Dort treffen jährlich die besten amerikanischen Talente auf die stärksten Nachwuchsspieler aus aller Welt und ich hatte dabei die Chance, mich vor den Augen vieler NBA-Scouts zu präsentieren.

**Wie fühlt es sich an, wenn der eigene Name auf dem Trikot eines NBA-Teams steht?**

Schröder: Es ist ein absolutes Privileg in der NBA zu spielen. Die Clubs und die Liga sind sehr gut organisiert, uns Spielern fehlt es dort an nichts. Außerdem ist es natürlich großartig, gegen die besten Basketballer der Welt zu spielen. Diese Competition treibt mich täglich an und fordert mich, mich ständig zu verbessern. Und das will man als Basketballer ja auch. Aber die Tatsache, dass man wenig Selbstbestimmungsrechte hat und in den Trade-Fenstern

von heute auf morgen ohne Rücksprache zu einem anderen Club getradet werden kann, stellt uns als Familie und auch mich als Spieler schon vor Herausforderungen, mit denen man klarkommen muss.

**Der NBA-Traum ist wahrgeworden, was ist das nächste große Ziel?**

Schröder: Eines meiner Ziele wird immer sein, NBA-Champion zu werden und mich als Spieler ständig weiterzuentwickeln. Dafür werde ich immer alles geben.

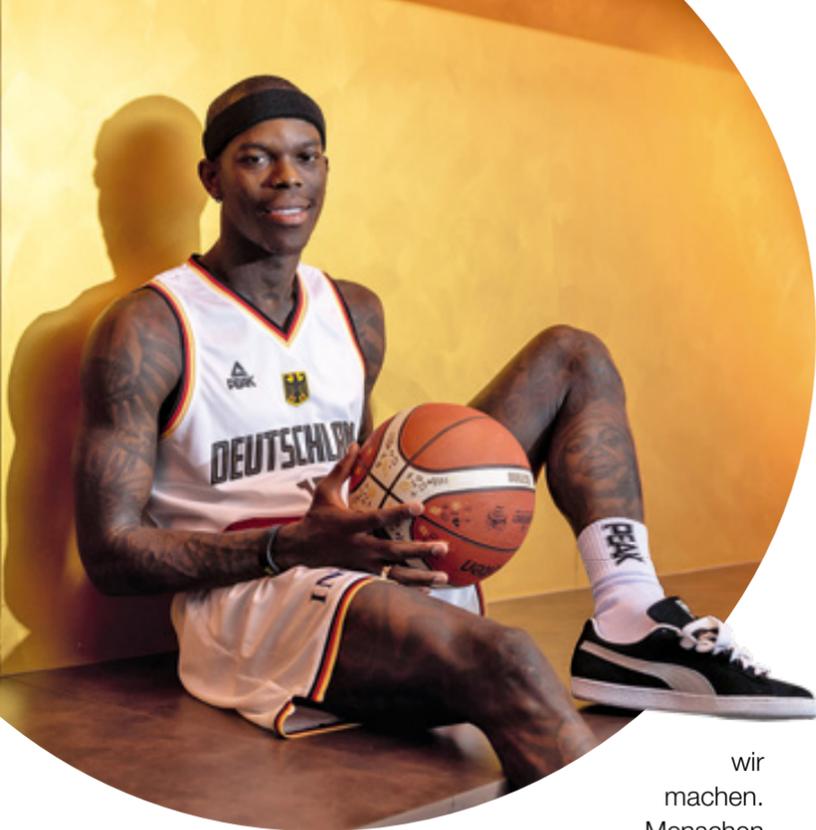
**Welches Erfolgsrezept haben Sie für junge Nachwuchsspielerinnen und -spieler?**

Schröder: Glaube an deine Träume und arbeite immer hart dafür!



**Sportler sind für viele Menschen auch Identifikationsfiguren. Welche Verantwortung trägt der Sport?**

Schröder: Wir Profisportler und der Sport im Allgemeinen haben eine große Strahlkraft. Egal, ob es Team- oder Einzelsportler sind, wir stehen im Mittelpunkt und haben gerade für junge Menschen eine Vorbildfunktion. Man schaut auf uns und auf das, was



**Was bedeuten Ihnen Auszeichnungen wie „Vorbildfunktion für Kinder und Jugendliche in Niedersachsen“ und die Goldene Ehrennadel des Niedersächsischen Basketballverbandes?**

**Schröder:** Es freut mich natürlich sehr, dass ich und mein Tun auch abseits des Spielfeldes wahrgenommen und positiv bewertet werden. Mein Weg verlief ja auch nicht immer geradlinig, und manch einer hat vielleicht nicht von mir erwartet, dass ich mich mal so entwickeln würde – wie zum Beispiel meine Lehrer früher (lacht). Aber man kann auf unterschiedliche Arten zum Erfolg kommen. Dafür bin ich ein gutes Beispiel. Und ich freue mich darüber, wenn ich etwas von meinen Erfahrungen weitergeben und gerade Kindern und Jugendlichen dadurch auf ihrem Weg helfen kann.

**2020 haben Sie als alleiniger Gesellschafter die Basketball Löwen Braunschweig übernommen – warum?**

**Schröder:** Ich hatte mich schon seit längerem bei den Basketball Löwen engagiert. Ich bin Braunschweiger und der Club liegt mir sehr am Herzen. Er hat es mir ermöglicht, es in die NBA zu schaffen. Davon möchte ich etwas zurückgeben und anderen die Strukturen ermöglichen, einen ähnlichen Weg zu gehen, wie er mir möglich war. Deshalb verfolgen wir bei den Löwen auch das Konzept, auf junge und vor allem deutsche Spieler zu setzen. Die werden bei uns gefördert und sollen über größere Rollen bei uns zu Leistungsträgern werden.

**Erfolgreicher Basketball wird auch in Hamburg gespielt. Ein Wort zu den Towers?**

**Schröder:** Die Hamburg Towers machen einen guten Job und haben sich in der BBL etabliert. Ich habe Respekt vor ihrer Arbeit. Nichtsdestotrotz werden die Löwen sie in dieser Saison zweimal schlagen (lacht)!

**Wie schätzen Sie die Entwicklung der deutschen Liga und Nationalmannschaft ein?**

**Schröder:** Die BBL wie auch die Nationalmannschaft sind auf einem guten Weg. Das sieht man auch daran, wie viele Deutsche mittlerweile in der NBA und in der Euroleague spielen. Ich glaube, wir brauchen noch mehr Teams wie zum Beispiel die Löwen und ALBA BERLIN, die stark auf die Entwicklung und Förderung von jungen, deutschen Spielern setzen. Das ist meiner Meinung nach für die Perspektive und auch für die erfolgreiche Entwicklung des deutschen Basketballs total wichtig.

wir machen. Menschen orientieren sich an uns.

Deshalb sollten wir immer versuchen, mit gutem Beispiel voranzugehen und als Vorbild für das tägliche Handeln zu dienen.

**Wie kann Sport dazu beitragen, Menschen über Grenzen hinweg zu verbinden und Werte wie Teamgeist und Toleranz zu vermitteln?**

**Schröder:** Das ist doch die generelle Funktionsweise von Spiel oder Sport. Gerade Teamsport geht nur miteinander, da müssen alle an einem Strang ziehen und aufeinander vertrauen. Auf dem Parkett spielt es auch keine Rolle, woher du kommst oder welche Sprache du sprichst. Sport vereint nicht nur die Spieler, sondern auch die Fans. Da freuen sich Menschen zusammen über einen Sieg, die sich vielleicht gar nicht kennen. Das verbindet. Und genau in diesem Punkt sollte der Sport auch in anderen Bereichen ein Vorbild sein.

**Nutzen Sie Ihre Bekanntheit, um sich auch zu wichtigen gesellschaftlichen Themen zu äußern, die über den Sport hinausgehen?**

**Schröder:** Es ist wichtig, eine Position zu haben und die auch zu kommunizieren. Am Ende muss aber jeder selber wissen, wie er das in der Öffentlichkeit handhaben will. Bei übergeordneten Themen wie Rassismus positioniere ich mich klar. Auch unterstütze ich mehrere Projekte rund um Braunschweig, aber auch in Gambia, wo Hilfe dringend benötigt wird.

**Allianz** 



# Gemeinsam vorsorgen. Für ein lebenswertes Morgen.

Seit über 100 Jahren vertrauen uns die Menschen bei ihrer Vorsorge. Wir als Allianz Lebensversicherung sehen es daher als unsere Aufgabe, die Beiträge unserer Kundinnen und Kunden verantwortungsvoll zu investieren – für ihre finanzielle Zukunft und ein lebenswertes Morgen für uns alle.

Nachhaltigkeit ist deshalb schon seit vielen Jahren bei unseren Investitionen ein Thema. Wir sind überzeugt davon, dass unsere gemeinsame Zukunft schon heute durch nachhaltiges Handeln und verantwortungsvolles Investieren entschieden wird.

Verantwortungsvoll zu handeln zahlt sich am Ende aus – für uns, unsere Kundinnen und Kunden und die Umwelt. Und damit für uns alle.



Mehr erfahren:  
[www.allianz.de/nachhaltigkeit/kapitalanlagen](http://www.allianz.de/nachhaltigkeit/kapitalanlagen)





Sport vereint: Marvin Willoughby (r.) und Volker Tschirch engagieren sich gern gemeinsam

# Veolia Towers Hamburg: Punkten mit Verantwortung



**2013 die Gründung der Profi-Abteilung. Seit 2019 erstklassig. 2021 das Debüt auf internationaler Bühne. Das ist die eindrucksvolle Erfolgsgeschichte der Veolia Towers Hamburg. Doch hinter dem Team aus Wilhelmsburg steckt noch viel mehr – nämlich ein langfristiges Projekt, das vor mehr als 16 Jahren begann und von Anfang an Sport mit Sozialarbeit verbunden hat. Einer, der für beides brennt, ist Towers-Gründer und Geschäftsführer Marvin Willoughby.**

Aufgewachsen im Hamburger Stadtteil Wilhelmsburg verfolgt Marvin Willoughby, früher selbst Profi-Basketballer und Nationalspieler, eine Mission: Kindern und Jugendlichen durch Sport soziale Kompetenzen vermitteln, dabei Talente sichten und die Sportlerinnen und Sportler von morgen fördern. Aus diesem Antrieb heraus gründete er 2006 gemeinsam mit Freunden den Verein „Sport ohne Grenzen“, der Sportprojekte für den Nachwuchs anbietet. Dabei ging es nicht nur ums Dribbeln, Passen und Körbe werfen. Auf dem Plan standen auch Themen außerhalb des Platzes rund um Fairness, Integration, Teamfähigkeit und die richtige Ernährung. „Sport fungiert als Bindeglied unserer Gesellschaft. Auf dem Feld sprechen alle dieselbe

Sprache, verfolgen ein gemeinsames Ziel – es ist egal, wo man herkommt“, erklärt Marvin Willoughby den ideellen Wert des Sports. „In Wilhelmsburg haben wir einen besonders hohen Migrationsanteil. Daher liegt uns die Vermittlung der Werte Vielfalt, Toleranz und Respekt besonders am Herzen. Über den Basketballsport vermitteln wir zusätzlich, wie wichtig Fairness für ein Miteinander auf Augenhöhe ist“, so Willoughby.

Unter der Regie des Zweimetermanns ging Hamburg 2009 mit dem Piraten-Projekt den nächsten entscheidenden Schritt in Richtung Leistungssport. Seither spielen die Mannschaften der unter 16 und 19 Jahre alten Jugendlichen in der Jugend und Nachwuchs Basketball Bundesliga. Vier Jahre später setzte Willoughby seiner Leidenschaft, Sport und Sozialarbeit zu verbinden, die Krone auf. Er gründete die Hamburg Towers Basketball-Betreibergesellschaft mbH. Dabei zahlte sich die jahrelange Arbeit an der Basis und die Talentförderung aus. Schon in der ersten Profi-Saison 2014/2015 gingen Spieler aus den Jugendteams für die Towers auf Körbe jagd. Als Lohn für sein soziales Engagement mit „Sport ohne Grenzen“ konnte sich Marvin Willoughby 2015 über das Bundesverdienstkreuz freuen.

Die edel-optics.de Arena, seit 2014 die sportliche Heimat der Towers, ist der zentrale Ort für die Verbindung von Leistungssport und Sozialarbeit auf der Elbinsel Wilhelmsburg. Dort ist auch die InselAkademie zuhause, die ein breites Angebot zu den Bereichen Sport, Soziales und Bildung bereitstellt. Idee und Konzept gehen auf „Sport ohne Grenzen“ zurück. So schließt sich der Kreis zu Marvin Willoughby und seiner Heimat Wilhelmsburg. Mit der Halle hat sich der Towers-Sportchef einen Traum erfüllt und seinem Stadtteil etwas zurückgegeben.

Wer vermutet, dass sich die Towers durch den steilen Aufstieg und die Professionalisierung von ihrer DNA entfernen, liegt falsch. Die heute viel größere Strahlkraft fließt weiter in noch mehr gemeinnützige Projekte. So hat der Bund dem Hamburg Towers e.V. Fördergelder in Höhe von 4,5 Millionen Euro für den Aufbau eines modernen Vereinssportzentrums – mitten im Herzen von Wilhelmsburg – bewilligt. Auch Marvin Willoughby freut sich auf die Zukunft: „Das Quartierssportheim soll unsere neue Vereinsheimat

werden. Damit hätten wir die Chance, bestehende Angebote in unserer Jugend- und Sportsozialarbeit und in der Kooperation mit Schulen auszubauen, vor allem aber neue zu etablieren“, beschreibt er die Bedeutung des Vereinssportzentrums. „Derzeit fehlen uns schlichtweg Räumlichkeiten, Hallenzeiten, um der großen Nachfrage für vielfältigen Vereinssport gerecht zu werden“, berichtet Willoughby.

INFO

Der AGA und Hauptgeschäftsführer Volker Tschirch unterstützen die Veolia Towers Hamburg und den Verein „Sport ohne Grenzen“ seit den ersten ProA-Dribblings (2. Bundesliga) in Wilhelmsburg. Unter anderem hilft der Verband bei Bedarf Nachwuchstalente bei der Suche nach Ausbildungsstellen oder unterstützt Profispieler nach der sportlichen Karriere, gute Positionen in der Wirtschaft zu finden. Zudem sind zahlreiche AGA-Mitglieder als Sponsoren aktiv oder nutzen den VIP-Bereich zum Networking mit ihren Kunden.

**Wir verbinden Menschen und Märkte, Produkte und Industrien!**  
Jepsen & Jessen Hamburg Gruppe

LinkedIn | info@jepsen-jessen.de | +49 (0) 40 3014 001 | Website

VOM  
UNTERNEHMER  
ZUM POLITIKER

CLAUS RUHE MADSEN



# Politik anders denken

**Claus Ruhe Madsen ist ein Macher. Er will gestalten statt verwalten. Mit Bedenken und Zaudern hält sich der gebürtige Däne nicht gerne auf. Eine Eigenschaft, die ihn als Unternehmer erfolgreich machte und die er sich als Politiker bewahrt hat. Zwei Jahre lang war Madsen Oberbürgermeister der Hansestadt Rostock, dann holte ihn Schleswig-Holsteins Ministerpräsident Daniel Günther in sein neues Kabinett – als Wirtschaftsminister. Wie es ist, als Unternehmer in die Politik zu wechseln, darüber sprach die Journalistin Jana Werner mit Claus Ruhe Madsen bei der AGA PolitikZeit 2022.**

**Herr Madsen, Sie waren Möbelhändler, Oberbürgermeister und sind nun Wirtschaftsminister. Wann schielen Sie auf den Posten des Ministerpräsidenten?**

**Claus Ruhe Madsen:** Auf den schiele ich nicht. Als ich in den 1990er Jahren durch Schleswig-Holstein in Richtung Ruhrgebiet fuhr, hätte ich nie gedacht, dass ich eines Tages Unternehmer, IHK-Präsident, Oberbürgermeister oder Minister werde. Ich bin da, wo ich jetzt bin, erstmal zufrieden.

**Irgendwann überlegen Sie also durchaus, einen anderen Job anzunehmen.**

**Madsen:** Wenn mir jemand gesagt hätte, dass ich als Oberbürgermeister Schulen und Kitas schließen werde, dass ich die Hanse Sail und den Weihnachtsmarkt absage und danach noch einen Job habe, dem hätte ich nicht geglaubt. Ich habe in den ersten

Wochen als Wirtschaftsminister versucht, Schleswig-Holstein so gut es geht kennenzulernen. Deshalb ist der Job, den ich gerade habe, mehr als genug.

**Was war für Sie das Besondere daran, Unternehmer zu sein?**

**Madsen:** Als Unternehmer muss man Augen und Ohren aufhalten. Als ich mein erstes Möbelhaus eröffnete, hatten wir so wenig Geld, dass die Mitarbeiter leere Cornflakes-Packungen mitbrachten, damit wir im Möbelhaus dekorieren konnten. Am Anfang hat man kaum Sorgen. Mit dem Erfolg kommt die Angst, weil man plötzlich etwas zu verlieren hat. Doch wenn man mehrere Möbelhäuser hat, stellt man fest, dass es immer das Gleiche ist. Und da fiel mir ein, dass ich gerne eine Softeismaschine am Strand von Warnemünde hätte. Wenn man Softeis verkauft, ist nur wichtig, wie das Wetter ist. Sonne scheint, Eis läuft. Sonne scheint nicht, Eis läuft nicht. Und dann wollte ich Urlaub in einem Caravan machen und stellte fest, dass von Flensburg bis Rügen alles ausverkauft war. Das musste ein gutes Geschäftsmodell sein, also haben wir auch damit angefangen. Als Unternehmer muss man Chancen nutzen. Und wenn man Fehler macht, muss man neu starten.



# „Das Land muss lernen, unternehmerisch zu denken“

Claus Ruhe Madsen



Claus Ruhe Madsen bei der AGA PolitikZeit 2022 im Gespräch mit der Journalistin Jana Werner

## Welche Rahmenbedingungen gab es, als Sie erstmals gründeten – und welche finden Sie heute vor?

**Madsen:** Wenn man das erste Mal gründet, weiß man nicht, worauf man sich einlässt. Damals musstest du die Oma ein bisschen verpfänden und dann hattest du eine Chance, dein Geschäftsmodell zu starten. Heute haben wir oft eine Mentalität im Bereich der Startups, wo es darum geht, wie man gefördert wird. Manche Startups bekommen eine hohe Förder-summe und verbessern ihr Produkt so lange, bis der Markt nicht mehr zum Produkt passt. Wenn man sein Möbelhaus mit leeren Cornflakes-Packungen dekoriert, weiß man, dass man heute ein Sofa verkaufen muss. Deshalb muss man Gründern beibringen: Starte auf Deinem Fahrrad, tritt selbst in die Pedale, sonst fällst du hin. Entscheidend dabei ist aber auch: Die stärkste Unterstützung für den Mittelstand ist der Abbau von Bürokratie.

## Warum genügte es Ihnen 2019 nicht mehr, Unternehmer zu sein?

**Madsen:** Vor ein paar Jahren war ich bei einer Weihnachtsfeier der damaligen Bundeskanzlerin Angela Merkel, zu der sie als Bundestagsabgeordnete in ihrem Wahlkreis lud. Dabei fragte sie mich, ob ich mir vorstellen könnte, Oberbürgermeister von Rostock zu werden. Als ich wenig später begriff, dass das ernst gemeint war, habe ich mich damit befasst. Ich war lange Unternehmer und wusste nicht, ob ich in so eine Schublade passe. Also habe ich mir als parteiloser Kandidat überlegt, wie ich mir eine Stadt vorstelle, als Papa, als Unternehmer, als Bürger. Das habe ich aufgeschrieben, bin mit einem Lastenrad in alle Stadtteile gefahren und habe mit vielen Menschen geredet. Ich habe ein Gefühl dafür bekommen, was die Bürger wirklich bewegt. Und ich habe mir ein Buch gekauft, in dem steht, wie man eine Wahl gewinnt. Es hat funktioniert.

## Vielleicht sollten Sie den Buchtipp an andere Politiker weitergeben.

**Madsen:** Nein, jeder Mensch ist anders. Ich habe meinen Verkäufern immer beigebracht, dass jeder seine eigene Waffe hat. Sei, wer du bist und nicht das, was du denkst, was die anderen wollen. Das habe ich auch Ministerpräsident Daniel Günther gesagt, als er mich fragte, ob ich Minister werden möchte: Wer einen bunten Vogel bestellt, bekommt einen bunten Vogel.

## Worin unterscheidet sich das Wirken eines Unternehmers von dem eines Politikers?

**Madsen:** Während der Pandemie saß ich als Oberbürgermeister immer wieder mit den Chefs der Feuerwehr, der Polizei, dem Gesundheitsamt und meinen Senatoren zusammen. Jeder gab eine Einschätzung zur Lage ab, doch entscheiden musste ich allein.

## Aber das kannten Sie doch als Unternehmer.

**Madsen:** Ja, als Unternehmer hört man sich auch die Fakten an, nimmt sich aber Zeit und entscheidet entweder sofort, in fünf Minuten oder morgen früh. Als Oberbürgermeister in der Pandemie musste ich stets sofort entscheiden. Oder als klar war, dass infolge des Ukraine-Krieges Flüchtlinge zu uns kommen, habe ich schnell Toiletten besorgt. Dabei wiesen mich meine Mitarbeiter darauf hin, dass das erst ausgeschrieben werden müsse und ich sonst vor Gericht lande. Aber mir war klar, wenn ich vor Gericht lande, weil ich Toiletten für Flüchtlinge organisiert habe, ist das kein Problem. Nur diesen Mut haben viele Politiker nicht, weil es oft um mehr als Toiletten geht. Unternehmer indes sind zwangsläufig mutig.

## Können Sie als Politiker so unternehmerisch agieren, wie Sie es möchten?

**Madsen:** Bei Weitem nicht. Eine Erkenntnis, die man akzeptieren muss. Aber ich wollte Rostock mitgestalten und besser machen – und so ist es nun als Wirt-

schaftsminister. In Rostock habe ich gelernt, dass man kämpfen muss, um Leute mitzunehmen. Dabei hat uns Corona geholfen, einen großen Schritt beim Thema Digitalisierung zu gehen. Heute wissen wir, dass die Menschen von zu Hause arbeiten können. Mobiles Arbeiten noch stärker zu vermitteln, ist mir in Rostock aber nicht



Nahbar, menschlich, authentisch: Claus Ruhe Madsen bei der AGA PolitikZeit

gelungen – das ärgert mich. Wir planen immer alles in Deutschland, diskutieren darüber – nur, um den Plan zu verwerfen und wieder von vorn anzufangen. Wir müssen aber neue Wege gehen, denn die Welt verändert sich rasant.

## An welchen Stellen muss Norddeutschland noch enger zusammenarbeiten?

**Madsen:** Gute Wirtschaft braucht gute Infrastruktur. Was nützt mir eine Schiene oder Autobahn, die irgendwo aufhört. Auch das Thema Energie können wir im Norden zu unserem Vorteil nutzen. Ein gutes Miteinan-



Wir bereiten Ihre Azubis passgenau auf die Abschlussprüfung vor. Online und vor Ort.

[inw.de/azubi](https://www.inw.de/azubi)

der und sich abstimmen, das ist wichtig. Wir brauchen mehr Verständnis füreinander. Wir müssen mit einer Stimme sprechen, dann rücken wir zusammen.

#### Wie meistern wir denn die Energiekrise?

**Madsen:** Wir alle sind in der Pflicht, ein bisschen zu sparen. Wir haben eine permanente Lieferung von Gas und ein Lager, das wir im Sommer füllen, um im Winter etwas herauszuziehen. Doch selbst, wenn das Lager zu 100 Prozent gefüllt ist, kommen wir nicht durch den Winter. Es wird also zu einer regionalen Gasmangellage kommen. Wir müssen sparen und hoffen, dass es nicht so lange kalt bleibt.



#### Aber was heißt ein bisschen sparen?

**Madsen:** Vielleicht gelingt es uns, uns zu einigen. Wie viel ist der Durchschnitt, wenn ich nur 80 Prozent verbrauche? Gibt es dafür einen Preisdeckel? Alles darüber hinaus ist mein Problem. Somit hätte jede Schule, jeder Verein, jedes Unternehmen eine Chance, damit umzugehen. Die Motivation liegt darin, den Menschen zu vermitteln: Wenn sie das schaffen, haben sie nach wie vor eine bezahlbare Rechnung. Geht es darüber hinaus, sind sie dem Markt ausgeliefert. Wir können nicht permanent nach dem Staat rufen und erwarten, dass er alle Probleme für uns löst. Nicht weit von uns herrscht ein Krieg, in dem Menschen sterben. Und wir regen uns auf, weil das Wasser kühler wird. Das ist nicht in Ordnung. Wir haben Menschen, denen geholfen werden muss, keine Diskussion. Für alle anderen gilt: Wir leben in einem Staat, in dem jeder für sich verantwortlich ist. Die Energiekrise wird länger dauern. Deswegen müssen wir die Erneuerbaren Energien weiter ausbauen und Ideologien über Bord werfen. Das heißt, dass wir weiter in die Energiewende investieren, aber für zwei, drei Jahre Steinkohlekraftwerke und ähnliches hochfahren müssen, damit wir Energie haben.

#### Muss Politik folglich unternehmerischer denken?

**Madsen:** Das Land muss lernen, unternehmerisch zu denken, womit ich beim Fehmarnbeltunnel bin. Zwischen Kopenhagen und Hamburg liegt Schleswig-Holstein. Wenn wir es jetzt nicht schaffen, über Lösungen statt Probleme zu sprechen, sind wir die Deppen. Dann macht Dänemark das komplette Geschäft. Dort wird am Fehmarnbeltunnel ein Gewerbegebiet gebaut, nebenan ein Bildungscampus und ein Ferienresort. Und das ist Randdänemark, da dreht die Möwe normalerweise um, weil sie denkt, da kommt nichts mehr. Was ich damit sagen will: Wenn du über Chancen redest, bekommst du Chancen. Wenn du über Probleme diskutierst, bekommst du Probleme. Und da sind wir leider Meister drin. In Dänemark gibt es 300 Einwände gegen den Fehmarnbeltunnel, auf deutscher Seite 12.500. Wir müssen hierzulande optimistischer werden und gemeinsam an unserer Zukunft arbeiten.

#### Was bedeutete Verantwortung für Sie als Unternehmer?

**Madsen:** Morgens in den Spiegel zu schauen, mir etwas vorzunehmen und abends zu sagen: Gut gemacht.

#### Was bedeutete Verantwortung für Sie als IHK-Präsident zu Rostock?

**Madsen:** Das Gleiche.

#### Und was bedeutet Verantwortung für Sie als Politiker?

**Madsen:** Ich habe die Chance, mitzugestalten. Meine größte Verpflichtung ist, nicht zu vergessen, dass die Institution vor der Person kommt. Was wir tun, ist wichtiger als wir selbst. Ich wünsche mir, dass wir weit nach vorn denken, so, wie es Unternehmer tun. Ich möchte, dass die Leute später sagen: Das war ein Guter. Dann habe ich als Minister vieles richtig gemacht.

#### Und wenn der Minister Madsen scheitert, wird er dann wieder Unternehmer?

**Madsen:** Definitiv. Sollte ich eines Tages alles andere gut abgedeckt haben, möchte ich mich für Menschen einsetzen, die es wirklich brauchen. Und wenn ich wieder eine gute Idee habe, so wie die Softeisbude, werde ich sie umsetzen. Was ich nicht machen werde, ist, meinen jetzigen Job dazu zu nutzen, ein anderes Arbeitsverhältnis zu erreichen. Das ist geschmacklos.



## Stellen Sie rechtzeitig die Weichen.

#### Bereit zur Nachfolgeplanung?

Die Unternehmensnachfolge ist ein komplexer Prozess, der Zeit, Expertise und vor allem Vertrauen braucht. Für Unternehmer ist es somit eine der größten Herausforderungen überhaupt, die erfolgreiche Fortführung ihres Unternehmens auch nach ihrem Ausscheiden als Geschäftsführer und/oder als Gesellschafter rechtzeitig zu regeln.

Es sind unterschiedlichste Interessen, Bedürfnisse, Anforderungen, Erwartungen, Charaktere, Zielsetzungen und Zeitschienen miteinander in Einklang zu bringen und mehrdimensional, intrapersonell und interpersonell abzustimmen. Letztendlich geht es darum, die unternehmerisch und familiär beste Lösung steuerlich und rechtlich optimal umzusetzen.

#### Wir helfen Ihnen weiter.

Wir stehen Ihnen nicht nur als Ihr rechtlicher und steuerlicher Berater zur Seite, sondern sind für Sie Fachberater, Prozessberater, Coach und Gesprächspartner.

Durch unsere jahrelange Expertise im Bereich der Unternehmensnachfolge kennen wir die häufigen, bereits im Vorwege bestehenden, Hürden und teils unterschiedlichen Vorstellungen innerhalb der Familie und im Unternehmen. Im Rahmen von Gesprächen mit Ihnen, Familienmitgliedern, übernahmebereiten Mitarbeitern etc. und mit kritischen Fragen unterstützen wir Sie bei der Entwicklung einer Familien- und Unternehmensstrategie, eines Zeitplans und behalten für Sie den Überblick.

#### SCHOMERUS | Unternehmen

Unser Team aus erfahrenen und kompetenten Steuerberatern, Rechtsanwälten und Wirtschaftsprüfern aus Hamburg unterstützt Sie moderierend und beratend bei einer optimalen Nachfolgeplanung und sorgt durch eine geschickte Steuerplanung dafür, dass sich unnötige Liquiditätsabflüsse vermeiden lassen. Vereinbaren Sie einen persönlichen Termin mit uns, damit wir Sie ausführlich beraten können.

Schomerus & Partner mbB  
Steuerberater Rechtsanwälte Wirtschaftsprüfer

Tel.: 040/37601-00  
E-Mail: info@schomerus.de

[unternehmen.schomerus.de](https://www.unternehmen.schomerus.de)

# Die Verantwortung der Unternehmen



**Sollten Unternehmer mehr gesellschaftliche oder politische Verantwortung übernehmen? Das Ideal der Sozialen Marktwirtschaft sieht eine klare Aufgabenverteilung vor: Der Staat betätigt sich nicht als Unternehmer, sondern legt die Regeln fest für die Marktteilnehmer. Im Rahmen dieser Ordnung tragen private Unternehmen die Verantwortung für ihre Geschäfte. Bei Misserfolg haften sie für die Verluste, im Erfolgsfall stehen ihnen die Gewinne zu, an denen der Staat durch Steuern partizipiert.**

In der Praxis vermischen sich die Verantwortlichkeiten bedenklich. Politik und Gesellschaft stellen immer höhere soziale, ökologische und moralische Ansprüche an die Unternehmen, die sich über die geschriebenen Regeln hinaus zunehmend ungeschriebenen fügen sollen. Auch deswegen pochen überforderte Unternehmen und ihre Verbände selbst in guten Zeiten auf Staatshilfen – und laden so zu weiterer Einmischung in ihr Geschäft ein, ein Teufelskreis.

Die Wirtschaftsschocks durch Pandemie und Russlands Angriff auf die Ukraine laden zur Rückbesinnung ein. Jetzt geht es darum, dass Unternehmer den existenziellen Herausforderungen für ihr Geschäft bestmöglich trotzen. Ihrer Aufgabe für die Gesellschaft werden sie gerecht, wenn sie nach Kräften eigene Reserven mobilisieren, statt zuerst nach dem Staat zu rufen; wenn sie also das tun, was Milton Friedman mit dem Satz „the business of business is business“ auf den Punkt gebracht hat.

Unternehmen haben weder die Corona-Lockdowns zu verantworten, noch den dramatischen Energiepreisschub infolge des Kriegs. Insofern ist es gerechtfertigt, dass der Staat ihnen, befristet und gezielt, Hilfen anbietet. Die unternehmerische Verantwortung liegt aber auch in der Krise darin, die öffentlichen Ressourcen zu schonen und Geschäftsmodelle anzupassen. Gelingt das, kommen Unternehmer ihrer gesellschaftlichen Verantwortung hinreichend nach. Unternehmen, die Einkommen sichern und Steuern zahlen, sind der Quell des Wohlstands – und des üppigen deutschen Sozialstaats.

Im Aufschwung ist es legitim, Unternehmen stärker für gesellschaftliche Wünsche in die Pflicht zu nehmen. Mit wachsendem Wohlstand verändern sich die

Bedürfnisse der Bürger. Eine intakte Umwelt wird wichtiger, soziale Standards steigen, der Blick geht über den deutschen Tellerrand hinaus auf Missstände in der Welt.

Die Ansprüche müssen aber zur ökonomischen Wirklichkeit passen. Der Regulierungsrahmen für Unternehmer wird aber nun sogar in Krisen enger gezogen, Stichwort Lieferketten. In solchen Gesetzen schwingt grundlegendes Misstrauen gegenüber privatem Unternehmertum mit und wenig Verständnis für Marktmechanismen. Berlin und Brüssel schieben Unternehmen munter Aufgaben zu, die in der Verantwortung der Politik liegen. Es ist Hybris, wenn die EU ihre Wertvorstellungen in Gesetze gießt, die hiesige Unternehmen zwingen, höchste Moral-, Sozial- und Umweltstandards (denen die EU oft selbst nicht gerecht wird) bis zum letzten Lieferanten durchzusetzen.

Mit der Moralkeule treibt die EU Firmen zum Rückzug aus Standorten, in denen Kontrollen der Geschäftspartner kaum rechtssicher möglich sind. Das trifft die Armen und raubt ihnen Entwicklungschancen. Hier macht sich der Westen moralisch angreifbar. Unternehmer sollten sich daher nicht ohne Widerspruch politisch vereinnahmen lassen.

Dem Primat der Politik muss sich die Wirtschaft letztlich fügen. Aber politische Macht bricht nicht ökonomisches Gesetz (Böhm-Bawerk). Überdreht die Politik die Schraube so, dass Unternehmen am Markt nicht mehr mithalten können, gefährdet sie Wohlstand. Da das Wissen um die Prinzipien der Marktwirtschaft leider nicht sonderlich verbreitet ist, haben Unternehmer auch die Pflicht, für die marktwirtschaftliche Sache zu werben und zu streiten.

Der Krieg setzt andere Prioritäten. Zurecht hat Kanzler Scholz Putins Angriff als „Zeitenwende“ bezeichnet. Die Ukraine verteidigt auch Deutschlands Freiheit. Es ist richtig, dass der Westen den Krieg auch mit wirtschaftlichen Mitteln zu gewinnen sucht. Das verlangt von Unternehmern, Geschäft hinten anzustellen und Sanktionen zu unterstützen. An der gefährlichen Abhängigkeit vom günstigen russischen Gas ist die

deutsche Wirtschaft aber auch selbst schuld. Zwar ist sie nicht für die Energiepolitik verantwortlich. Anlass zu Selbstkritik hat sie dennoch. Warnte sie laut genug vor den Folgen des Doppelausstiegs aus Kernkraft und Kohle?



”

Überdreht die Politik die Schraube so, dass Unternehmen am Markt nicht mehr mithalten können, gefährdet sie Wohlstand.

Heike Göbel  
Ressortleiterin Wirtschaftspolitik F.A.Z.

Und: Für Geschäftsrisiken, die aus starker Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten oder Abnehmern resultieren, haftet jedes Unternehmen selbst.

Politik und Bürger dürfen erwarten, dass Unternehmen aus den Schocks Lehren ziehen und ihre Abwehrkräfte stärken, auch mit Blick auf die riskante Abhängigkeit von China. Hier liegt die unternehmerische Verantwortung in der Sozialen Marktwirtschaft. Im Gegenzug sollten Unternehmer von Politik und Gesellschaft mehr Vertrauen einfordern – und die staatlichen Freiräume, die sie brauchen, um im Wettbewerb erfolgreich zu sein.

# Unsicherheit mit Weitblick begegnen

NACH-  
GEFRAGT

## Die EZB hat 2022 eine „historische Wende“ in der Zinspolitik vollzogen. Wie bewerten Sie das Timing dieses Schritts und welche Inflationsentwicklung erwarten Sie in den nächsten Jahren?

**Ludovic Subran:** Die erste Zinsanhebung nach elf Jahren im Sommer 2022 war ein wichtiger Moment, der eine neue geldpolitische Phase eingeläutet hat. Die EZB, wie auch andere Zentralbanken, hat die Nachhaltigkeit des Preisanstiegs unterschätzt und diesen vielleicht durch ein zu starkes Geldmengenwachstum in den Jahren nach der globalen Finanzkrise letztendlich sogar noch verstärkt. Eine Kehrtwende war dringend notwendig. Ausschlaggebend wird nun sein, wie die EZB die nächsten Zinsschritte plant. Im September 2022 hat die EZB eine grundlegende Änderung in der Art und Weise, wie geldpolitische Entscheidungen getroffen werden, vollzogen. Nämlich sehr stark getrieben von der momentanen Inflationsentwicklung und ohne sich sehr auf einen Zinspfad im Vorfeld festzulegen.

Der Inflationsausblick steht und fällt mit der Energiepreisentwicklung. Trotz der stetigen Entspannung auf

der Angebotsseite gehen wir davon aus, dass sich erst Ende des Jahres 2022 eine Abschwächung des Preisdrucks einstellen wird. Der hohe Kostendruck auf den vorgelagerten Fertigungsstufen und auch steigende Lohnkosten haben die Erzeugerpreise gewerblicher Produkte enorm ansteigen lassen. Bis zum Frühjahr 2023 wird vor allem das Damoklesschwert des kompletten russischen Gasstopps weiter auf der Inflationsentwicklung lasten. Wir rechnen damit, dass sich die Gesamtinflation im Euroraum in 2022 auf 8,3 Prozent belaufen und sich 2023 auf 5,7 Prozent abschwächen wird. Die EZB dürfte auch mittelfristig die geldpolitischen Zügel relativ straffhalten müssen, um einem dauerhaften Überschießen des 2 Prozent-Inflationsziels entgegenzuwirken.



Auf der sicheren Seite. Mit unseren Rechtsexpertinnen und -experten bleiben Sie immer informiert.

[inw.de/recht](https://www.inw.de/recht)

## Ukraine-Krieg und Corona – einschneidende Ereignisse haben den deutschen und europäischen Außenhandel getroffen. Welche Lehren sind zu ziehen?

**Subran:** Deutschland erfährt momentan eine Zeitenwende, die sich auf die Entwicklung des Außenhandels nachhaltig auswirken wird. Während der Corona-Krise wurde deutlich, wie anfällig unser auf internationale Handelsströme ausgerichtetes Wirtschaftsmodell auf Störungen reagiert. Die komplexen Lieferketten waren von den harten Corona-Eindämmungsmaßnahmen in China besonders betroffen. Die deutsche Industrie dürfte weiterhin unter Eindämmungsmaßnahmen in China leiden, wenn sich dadurch die Lieferkettenschwierigkeiten nochmals verlängern bzw. verschärfen. Und das Risiko einer erneuten Corona-Welle rund um den Jahreswechsel 2022/23 kann aktuell nicht ausgeschlossen werden.

Hinzu kommt, dass der Krieg in der Ukraine, und die damit verbundenen Importsanktionen, Deutschlands Energieabhängigkeit gnadenlos offengelegt hat. Dieser müssen wir nun mit extrem hohen Gaspreisen, und möglicherweise mit Rationierungsmaßnahmen, Rechnung tragen. Gleichzeitig ist auch klar geworden, dass wir der Knappheit des Erdgases als preisbestimmendem Energieträger kurzfristig kaum etwas entgegensetzen haben – vorrangig aufgrund der noch zu geringen Investitionen in erneuerbare Energien.

## Welche Lehren lassen sich nun daraus ziehen?

**Subran:** Im Fall der Corona-Krise ist es sicherlich so, dass unsere Lieferketten zu sehr auf Effizienzgewinne und zu wenig auf Widerstandsfähigkeit ausgerichtet waren (und immer noch sind). Hier werden sich sicherlich Veränderungen im unternehmerischen Handeln vollziehen, die vielleicht zu mehr „Onshoring“ führen könnten. Eine generelle Deglobalisierungstendenz sehe ich aber nicht. Im zweiten Fall hat sich fehlende strategische Weitsicht offenbart – sowohl vonseiten der Politik, aber auch der Industrie. Nach Russlands Annexion der Krim sind die Importe von billigem russischen Gas immer weiter angestiegen, und an Nordstream 2 wurde festgehalten, obwohl man schon damals hier den Stecker hätte ziehen sollen.

## Wie sollte sich Europa künftig gegenüber China positionieren?

**Subran:** Das möglicherweise wachsende geostrategische Risiko eines selbstbewussteren Chinas zeigt

auf, dass Deutschlands Handelsverflechtungen bisher kaum an sicherheitspolitisches Denken gekoppelt sind. China ist für die deutsche Wirtschaft nach wie vor extrem wichtig. Sollte China sich politisch jedoch immer mehr von westlichen Nationen entfernen, dürfte Deutschland zunehmend unter Zugzwang kommen, eine Systementscheidung zu treffen, insbesondere wenn Wirtschaftsinteressen dem westlichen Werteverständnis entgegenstehen könnten. Neben dem naiven Umgang mit Russland haben die Haltung Chinas gegenüber dem Krieg in der Ukraine und die wachsende Gefahr einer Invasion Taiwans die Sorge um die Ausgestaltung der Handelsbeziehungen mit China verstärkt. Ich erachte eine bewusste und tragfähige Neuorientierung des deutschen Wirtschaftsmodells für dringend notwendig – gerade unter Berücksichtigung von Sicherheitsinteressen. Zugleich möchte ich aber warnen, zum jetzigen Zeitpunkt vor eilige Schlüsse über China zu ziehen. Gerade in Zeiten großer Unsicherheit ist es geboten, mit Weitblick zu agieren.

Ludovic Subran war bei der AGA-Mitgliederversammlung 2022 als Interviewpartner zugeschaltet



**Ludovic Subran**

ist seit dem 1. Oktober 2019 Chefvolkswirt der Allianz SE und Leiter von Allianz Group Economic Research. Zuvor war er für das französische Finanzministerium, die Vereinten Nationen und die Weltbank tätig.

# Eine starke Stimme für den Einzelhandel



Die Zentren müssen mit dem glänzen können, was sie einzigartig macht. Innenstädte müssen Orte sein, an denen man sich gerne aufhält und die neben den Einkaufsmöglichkeiten mehr bieten: Leben, Kultur, Gastronomie und grüne Orte zum Entspannen.

Insbesondere die Erreichbarkeit für alle Bevölkerungsgruppen spielt dabei eine besondere Rolle. Der zuletzt gern forcierte Ausschluss des motorisierten Individualverkehrs ist kein Allheilmittel und schon gar kein grundsätzlicher Garant für mehr Lebendigkeit von Ortszentren. Das ist nicht zuletzt im Sommer 2022 in Hamburg-Volkdorf eindrücklich sichtbar geworden. Hier hatte der Bezirk eine mehrwöchige Verkehrs-

beruhigung durchgedrückt, die zu spürbaren und schmerzhaften Kundenrückgängen geführt hat. Zusammen mit den Gewerbetreibenden vor Ort hat der VMG tragfähige Konzepte zur Attraktivitätssteigerung des dortigen Ortskerns entworfen, und die Stimme der Kaufleute hörbar gemacht.

INFO

Für alle kleineren Betriebe mit unter zehn Beschäftigten bietet der Einzelhandelsverband VMG eine Mitgliedspauschale von 600 Euro pro Jahr an. Startups zahlen drei Jahre lang sogar nur 50 Prozent des Beitrags – das sind bei einem Jahresumsatz von beispielsweise 500.000 Euro aktuell 97,50 Euro pro Jahr. Erfahren Sie mehr über Leistungen des VMG und lernen Sie uns kennen:

**Kontakt und Informationen:**  
Dinah Geißendörfer  
Geschäftsführerin VMG  
geissendoerfer@vmg-nord.de  
vmg-nord.de



Wer Innovation und Aufbruch sucht, der findet sie im Einzelhandel. Die Umbrüche der vergangenen Jahre haben die Branche vor große Herausforderungen gestellt. Zugleich erwachsen hieraus riesige Chancen, die der Einzelhandel zu nutzen weiß. Geschäftsmodelle stehen auf dem Prüfstand, Innovationen und Kreativität machen den Unterschied und bringen Marken und Betriebe nach vorn. Wenn neue Wege beschritten werden, ist es wichtig, verlässliche Partner an seiner Seite zu wissen. Einer dieser Partner zu sein, ist Passion und Auftrag des Einzelhandelsverbandes VMG.

Fest angesiedelt im starken Netzwerk des AGA, bietet er Einzelhändlern gemeinsam mit dem AGA-Team die bewährten und hochqualitativen Leistungen im HR-Bereich. Damit schafft er für seine Mitglieder Verlässlichkeit in der Personalarbeit. Auf flexible Anforderungen, kurzzeitige Krisen oder neue Wege kann so schnell

reagiert werden. Kurzarbeit, Homeoffice im In- oder Ausland, projektbezogene Arbeitsverträge – mit der Unterstützung im Arbeitsrecht für VMG-Mitglieder alles lösbare Aufgaben. Mit viel Engagement setzen wir uns für unsere Mitglieder ein, damit Sie den Kopf freibekommen für die notwendigen branchenspezifischen Innovationen – und Ihrer Leidenschaft nachgehen können. Das Angebot des VMG ist dabei am Puls der Zeit: Mit PraxisForen, Fachartikeln und starkem Einsatz für lebendige Innenstädte bearbeiten wir gemeinsam die Themen, die die Branche gerade umtreiben.

Das vermeintliche Innenstadtsterben ist spätestens seit den Lockdowns in aller Munde. Der VMG weiß um die Attraktivität der Zentren und setzt positive Impulse, um diese mehr als bisher hervorzuheben. Dabei hat der VMG sowohl die übergeordneten Cities in Großstädten, die Mönckebergstraßen und Jungfernstiege, im Blick als auch die kleinen Ortszentren.

## NEUBAU, UMBAU, AUSBAU? JETZT ANPACKEN.

1933 als Familienunternehmen gegründet. Heute eine Unternehmensgruppe mit rund 1.000 Mitarbeiter\*innen in neun Bauzentren, zwölf hagebaumärkten, zwei Betonwerken und einer Baustoffspedition.



Folge uns auch auf   
[www.hass-hatje.de](http://www.hass-hatje.de)

Hass + Hatje GmbH - Hauptsitz: Eichenstraße 30-40 · 25462 Rellingen

**Hass + Hatje**  
Bauzentrum • hagebaumarkt



IM INTERVIEW:  
**STEPHAN  
SCHNABEL**

GESCHÄFTSFÜHRER  
HELM AG



## Unternehmertum heißt, verantwortungsbewusst zu handeln

Die Helm AG (HELM) gehört zu den weltweit größten konzernunabhängigen Chemiefirmen. Seit April 2020 führt Stephan Schnabel das traditionsreiche Hamburger Familienunternehmen in dritter Generation. Seine Mission: Auf der Grundlage und den Erfolgen der Vorgenerationen aufbauen und das Unternehmen weiterentwickeln.

**Herr Schnabel, Sie sind Nachfolger eines mehr als 120 Jahre alten Familienunternehmens. Was bedeutet es für Sie, Unternehmer zu sein?**

Stephan Schnabel: Das große Glück eine Firma zu besitzen, welche man weiterentwickeln kann bzw. auch muss. Denn nur Firmen, die stetig wachsen, haben eine Chance, in der Zukunft zu bestehen. Folglich bedeutet dies auch, Verantwortung zu übernehmen. Dabei rede ich nicht nur von der Verantwortung für den Erfolg unseres Unternehmens – das liegt natürlich auf der Hand – sondern auch Verantwortung

für unsere Mitarbeitenden zu tragen. In meiner Familie denkt man dabei nicht nur in Jahren, sondern gerne auch in Generationen.

**Die „Krawatten-Pflicht“ haben Sie abgeschafft, Homeoffice und flexible Arbeitszeiten eingeführt. Was hat das mit der Zukunft der Firma zu tun?**

Schnabel: Ein Unternehmen muss bei allen traditionellen Werten, die wir bei HELM sehr hochhalten, mit der Zeit gehen, um weiterhin ein attraktiver Arbeitgeber zu bleiben. Wie viele andere Unternehmen haben wir in den Pandemie Jahren unsere ersten Erfahrungen mit Homeoffice-Regelungen gemacht und es hat funktioniert. Mittlerweile haben wir mehr und mehr Teams, die international aufgestellt sind. Digitale Zusammenarbeit über Zeitzonen hinweg ist an der Tagesordnung. Gleichzeitig ist es uns wichtig, dass der persönliche Austausch nicht verloren geht. Auch das haben wir in den Zeiten von Corona gelernt:

Es funktioniert zwar vieles digital, aber bei strategischen Entscheidungen und dem echten Kontakt zu den Geschäftspartnern und Mitarbeitenden geht nichts über das persönliche Gespräch, wo alle an einem Ort sind. Deswegen haben wir eine Regelung geschaffen, die beides ermöglicht.

**Laut Unternehmensleitlinien will die Helm AG in ihrem Geschäftsfeld langfristige und nachhaltige Werte schaffen. Auf welche Werte zielen Sie ab?**

Schnabel: Wie eingangs bereits erwähnt, denken wir in Generationen und damit in jedem Sinne nachhaltig. Für uns als HELM sind Partnerschaften der wichtigste Schlüssel zum Erfolg. Und eine Partnerschaft kann in der Regel nur dann erfolgreich sein, wenn man sich in den Grundwerten einig ist. Hier allem voran sind Fairness, Respekt und Vertrauen die Werte, die die Basis für ein erfolgreiches Handeln ermöglichen. Auf dieser Grundlage können dann Mehrwerte für uns und unsere Geschäftspartner entwickelt werden.

**Sie investieren bis 2024 mehr als 300 Millionen Euro in neue Geschäftsfelder – können Sie Beispiele nennen?**

Schnabel: Zum einen haben wir Anfang des Jahres mit einem britischen Unternehmen das Joint Venture LevertonHELM gegründet, was für die Produktion und den Vertrieb von Lithium-Produkten zuständig ist. Mit diesem Joint Venture wollen wir die Produktionskapazitäten für recyceltes Lithium signifikant erhöhen, welches wir dann aufarbeiten und in Batteriequalität den Europäischen Batterieherstellern zurückerufen. Damit leisten wir einen wichtigen Beitrag, um unsere Ressourcen zu schonen. Darüber hinaus haben wir ein Joint Venture mit dem amerikanischen Unternehmen Cargill gegründet, welches nachhaltiges BDO produziert. Dieses Produkt findet häufig Verwendung in Materialien der Mode- und Autoindustrie. Demnach hat die Umstellung auf eine biobasierte Alternative deutlich positive Auswirkungen.

Gleichzeitig bauen wir unser digitales Portfolio im Bereich der Landwirtschaft weiter aus. Hier gibt es eine Vielzahl von Lösungen und Projekten, mit denen wir dem Landwirt bereits deutliche Möglichkeiten bieten, den Einsatz von Pflanzenschutz- und Düngemitteln zu optimieren und somit sowohl nachhaltiger als auch ertragreicher zu wirtschaften. Dies tun wir zum Beispiel mit Hilfe von Satellitenbildern, die den Feldbestand messen, einem digitalen Pflanzendoktor

in Form einer App und Bodensensoren, die den Nährstoffgehalt messen.

**Warum hat sich die Helm AG entschlossen, sich freiwillig dem Responsible Care-Programm des Verbandes der Chemischen Industrie zu verpflichten?**

Schnabel: Unternehmertum geht für mich mit verantwortungsbewusstem Handeln einher. Deswegen möchten wir dort, wo wir es können, durch unsere Geschäftsbereiche positiven Einfluss nehmen. Das Responsible Care-Programm des Verbandes ist eine gute Möglichkeit, einen Impact zu leisten.

**Auch zum „Global Compact“ der Vereinten Nationen bekennt sich Ihr Unternehmen.**

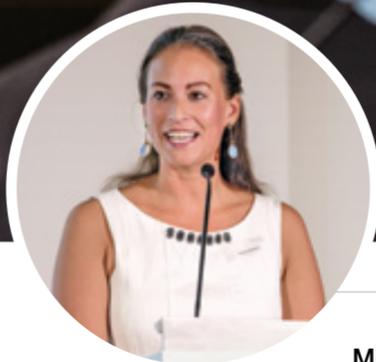
**Welche konkreten Maßnahmen setzen Sie um?**

Schnabel: Durch unser Selbstverständnis und unsere Unternehmenskultur arbeiten wir schon lange unter den Prämissen der zehn Prinzipien des UN Global Compact. Der Einsatz für die Einhaltung der Menschenrechte und menschenwürdige Arbeit liegt uns ebenso am Herzen wie das Engagement für eine intakte Umwelt und gegen die globale Erwärmung. Als globales Chemieunternehmen mit Wurzeln in Hamburg integrieren wir diese Ziele in unsere Strategie, unsere Kultur und unsere tägliche Arbeit.

Unsere internen Unternehmensleitlinien stellen sicher, dass alle Mitarbeitenden sich dessen bewusst sind. Wir glauben, dass wir auf unserem Weg in eine nachhaltige Zukunft unsere Eigenschaften als Unternehmer nutzen müssen. In diesem Sinne arbeiten wir in all unseren Geschäftsbereichen daran, einen Beitrag für eine nachhaltigere Zukunft zu leisten, beispielsweise durch ein vermehrt biobasiertes Portfolio oder durch den Einsatz von digitalen Lösungen zur Dezimierung von Agrarchemie oder Düngemitteln.



# Eine Herzensangelegenheit



Caroline Bosbach sprach als Ehrengast

dpv-analytics belegt den 1. Platz beim GUWP 2022

Mit keinem geringeren Ziel, als die Herzvorsorge neu zu definieren, ist das Startup dpv-analytics im Jahr 2018 aus dem Cardiologicum Hamburg hervorgegangen. Ritmo heißt die Innovation und ist ein vollwertiges, KI-gestütztes 3-Kanal-EKG im Miniformat. Diese hochinnovative Erfindung zur Vereinfachung der Herzinfarkt- und Schlaganfallprophylaxe ist mit dem 1. Platz beim Gunnar-Uldall-Wirtschaftspreis (GUWP) 2022 ausgezeichnet worden. Den mit 10.000 Euro dotierten Preis überreichte als Ehrengast Caroline Bosbach, Bundesvorsitzende des Jungen Wirtschaftsrates.

Für die GUWP-Jury waren der hohe medizinische Nutzen, die Anwenderfreundlichkeit trotz der technologischen Komplexität des ritmo und die realistischen Wachstumsziele ausschlaggebend für den ersten Platz der Gründer Philip Nölling, Stephan Kranz, Ekkehard Schmidt und Matthias Glawe.

In einem starken Bewerberfeld setzten sich zwei weitere junge Firmen als Preisträger durch: Der Nect GmbH gelang mit ihrer vollautomatisierten und KI-basierten Online-Identifizierung der Sprung auf Platz 2, der mit 3.000 Euro Preisgeld belohnt wurde. Der 3. Platz und 2.000 Euro gingen an die HC Sustai-

nable Logistics GmbH. Mit ihrer Marke recyclehero bietet sie einen klimafreundlichen und sozialen Abholservice mit Elektro-Lastenrädern für Altpapier, -glas und -kleider sowie Pfand an.

## Die Preisträger 2022

dpv:  NECT  recyclehero

## INFO

### Gunnar Uldall und der AGA

Der AGA und das INW sind aus gutem Grund institutionelle Partner des Gunnar-Uldall-Wirtschaftspreises. Hamburgs ehemaliger Wirtschaftssenator Gunnar Uldall ist Ehrenpräsident des AGA. Er hatte viele Jahre lang sein Büro als Unternehmensberater im Haus des AGA – es wuchsen über Jahrzehnte gepflegte Kontakte. Hauptgeschäftsführer Volker Tschirch initiierte mit Weggefährten den Wirtschaftspreis, um an den großen Politiker zu erinnern und seinen Einsatz für die Soziale Marktwirtschaft fortzuführen.

Mehr erfahren: [aga.de/wirtschaftspreis](http://aga.de/wirtschaftspreis)  
[gunnar-uldall.wirtschaftspreis.de](http://gunnar-uldall.wirtschaftspreis.de)

## SIE MÖCHTEN ASIATISCHE MÄRKTE ERSCHLIESSEN UND AUSBAUEN?

EST.  1806

# MELCHERS

- ✓ Zuhause in Bremen
- ✓ Über 150 Jahre Erfahrung in Asien

Unsere Teams in 25 asiatischen Niederlassungen und Repräsentanzen unterstützen Sie vor Ort.

Weil erfolgreiche Geschäfte auf Vertrauen und Präsenz basieren.

**You cannot Skype a Handshake!**



**KONTAKTIEREN SIE UNS**

unter [contact@melchers.de](mailto:contact@melchers.de)



Website:  
[melchers.de](http://melchers.de)



LinkedIn:  
[linkedin.com/company/melchers-group](https://linkedin.com/company/melchers-group)

**C. Melchers GmbH & Co. KG**

Schlachte 39/40 · 28195 Bremen · Germany



VORWAERTS  
MIT  
RUECKEN-  
WIND

# bulb

Die neue Marke  
für Startups



Als klassischer Unternehmensverband für Startups sichtbarer und attraktiver werden? Gründerinnen und Gründern Leistungen bieten, die sie anderswo nicht finden? Sie in ein großes Netzwerk einbinden, damit sie zur richtigen Zeit die richtigen Kontakte treffen? „Challenge accepted!“ hat sich ein junges Projektteam gesagt und bulb gegründet – die neue Startup-Marke unter dem Dach des AGA.

## Das volle Programm

Damit aus innovativen Ideen ein erfolgreiches Business wird, brauchen Startups vor allem eins: Unkomplizierten Support, der sie entscheidend weiterbringt und an der richtigen Stelle entlastet. Genau dort setzt die neue Marke an: bulb wendet sich an Gründerinnen und Gründer aus allen Branchen und öffnet das komplette AGA-Leistungsangebot deutschlandweit für Startups.

Als Teil der bulb-Community profitieren Startups zum Beispiel von der „Flatrate-Beratung“ in personal- und sozialversicherungsrechtlichen Fragen.

Jedes Anliegen – von der kurzen Auskunft am Telefon bis hin zur Prozessvertretung – ist damit abgedeckt. Auch der praktische HR.DokGenerator (S. 42) steht Startups genauso offen wie alle PraxisForen (S. 48).



Kundenwünsche kennen und umsetzen, bevor sie geäußert werden. Unsere Trainings zu Handel & Vertrieb helfen dabei.  
[inw.de/handel](http://inw.de/handel)

## Netzwerk & Matching

Networking ist für Gründerinnen und Gründer unverzichtbar. Denn ein guter Kontakt kann entscheidende Türen öffnen und für das eigene Business zum Booster werden. Umgekehrt suchen auch etablierte Unternehmen aus dem AGA-Netzwerk („Grownups“) immer häufiger den Draht zu Startups. bulb bringt beide Seiten per Matchmaking gezielt zusammen.

Ob Wissensaustausch, Vertriebspartnerschaft, Investment-Möglichkeit oder Joint Venture: Das Ziel sind Matchings mit Win-Win-Effekt.

## Warum bulb?

Neues Logo, neues Corporate Design, neue Website: bulb geht innerhalb der AGA-Markengruppe ganz bewusst einen eigenen Weg. Der Name greift den englischen Ausdruck für (Glüh-)Birne auf und spielt darauf an, dass Gründerinnen und Gründern mit ihrer Geschäftsidee im wahrsten Sinne des Wortes ein Licht aufgegangen ist. Die Glühbirne steht für Unternehmergeist, Innovationsfreude, Kreativität und Ideenreichtum – diesen Spirit will bulb unterstützen und sichtbar(er) machen.

Hinter bulb steckt aber noch mehr: Bei Containerschiffen oder Tankern ragt der „Bulb“ als Schiffsnase unterhalb der Wasserlinie nach vorne und verbessert die Seetüchtigkeit. Auch das passt ziemlich gut zur bulb-Mission: Startups Auftrieb geben. Schließlich schwingt in der Schiffsnase auch die norddeutsche Verbundenheit von bulb als Teil der AGA-Gruppe mit.

## Der bulb-Podcast

Mit dem Launch von bulb hat auch ein neuer Podcast Premiere gefeiert. „vorwaertsgang“ heißt er und richtet sich an alle, die das Unternehmern in sich tragen. Hier sprechen wir mit Startups, erfahrenen Unternehmerinnen und Unternehmern und all jenen, die sich für Entrepreneurship und Innovation begeistern. Der Podcast ist auf gängigen Plattformen wie Spotify oder Apple Music verfügbar.



Kontakt und Informationen:  
[moin@bulb-startups.de](mailto:moin@bulb-startups.de)  
[bulb-startups.de](http://bulb-startups.de)



Lorenz Bause kennt die Leistungen und baut das bulb-Netzwerk aus



Ronja Sturm ist die Stimme des Podcasts vorwaertsgang



Christian Ströder ist der Kommunikationsprofi bei bulb



Lina Warnke macht das Matching und hilft bei allen BWL-Fragen



# SOCIAL MEDIA

## AGA-Follower wissen mehr

**Folgen, Posten, Liken, Teilen: Präsenz in den sozialen Medien gehört heute für die meisten Verbände zum guten Ton und ist fester Bestandteil der Außenkommunikation. Das weiß auch Christian Ströder. Als Referent für Kommunikation & Öffentlichkeitsarbeit ist er beim AGA der erste Ansprechpartner rund um Social Media.**

### Auf welchen Plattformen findet man den AGA?

**Christian Ströder:** LinkedIn, Facebook und der Kurznachrichtendienst Twitter sind aktuell die Kanäle unserer Wahl. Im Durchschnitt posten wir pro Woche drei bis fünf Beiträge, rund um Events auch mehr. Aufzeichnungen von besonders gefragten PraxisForen und Filme zu unseren Highlight-Veranstaltungen finden sich außerdem bei YouTube.

### Welche Ziele verfolgt Ihr auf den Kanälen?

**Ströder:** Für unsere Außenkommunikation bedeuten die sozialen Medien vor allem eins: Unabhängigkeit! Hier können wir unseren Content losgelöst von den Print- und Rundfunkmedien veröffentlichen und uns inhaltlich positionieren. Von dieser „Freiheit“ profitiert unsere wirtschaftspolitische Arbeit. Gleichzeitig sind LinkedIn und Co. spannende Kommunikationswege, um mit Speakern, Kooperationspartnern, Sponsoren, Siegel-Unternehmen und natürlich unseren Mitgliedern kreativ und öffentlichkeitswirksam zu interagieren. Das ist es doch, was „Social“ Media im Kern ausmacht.

### Wie nutzt der Verband LinkedIn & Co. für sich?

**Ströder:** Auf der einen Seite ergänzen und flankieren die sozialen Medien unsere klassischen Kommunikationswege wie Website, **ChefBrief** und Pressemitteilungen. Das heißt, wir verwerten vorhandenen Content und streuen ihn – für Social Media aufbereitet – nochmal breiter: Nachrichten von aga.de, Terminhinweise, Veranstaltungsberichte, Statements etc. Es gibt aber auch vieles, was wir eigens für die sozialen Medien erstellen und was es nur auf diesen Kanälen zu entdecken gibt, etwa selbst produzierte Kurzvideos oder Fotos „behind the scenes“. Wir wollen einen möglichst abwechslungsreichen Informationsmix bieten.

### Also einen Mehrwert schaffen?

**Ströder:** Ganz genau. Wer unseren Kanälen folgt, bekommt einen authentischen und frischen Eindruck von der täglichen Verbandsarbeit, deren Vielfalt wir auf der Homepage so gar nicht abbilden könnten. Der AGA ist ein sehr umtriebiger und aktiver Verband. Die sozialen Medien sind deswegen für uns das ideale Ventil, um mehr von den Aktivitäten zu zeigen, die auf dem großen Radar eher nicht auftauchen – aber trotzdem wichtig sind.

### Wo geht die Reise hin?

**Ströder:** Mit unserer Startup-Marke bulb sind wir seit wenigen Monaten auch auf Instagram unterwegs. Neue Plattform, neue Zielgruppe – spannend!

# Nicht jeder Schutz ist sinnvoll.



## Pragmatische Lösungen für Datenschutz, IT-Sicherheit und IT-Forensik

Bereits seit vielen Jahren gehören wir zum aktiven Beraternetzwerk der AGA. Als Hamburger Unternehmen unterstützen wir unsere Kunden sehr praxisnah im Datenschutz, als externe Datenschutzbeauftragte, mit konkreten Maßnahmen zur Informationssicherheit oder durch Soforthilfe bei Cyberangriffen.

[www.intersoft-consulting.de](http://www.intersoft-consulting.de)

# Die vielleicht größte Herausforderung annehmen – Unternehmensnachfolge regeln

Die eigene Nachfolge zu regeln – vielleicht sogar durch den Verkauf des Unternehmens – ist ein sehr sensibles Thema, das viele Eigentümer auf die lange Bank schieben. Das lässt sich leicht rechtfertigen: Gerade aktuell gibt es für den Unternehmer zwar vielleicht kein wichtigeres, aber viele dringendere Themen. Darum braucht es manchmal den Anstoß von außen, weiß Stephan von Vultejus, Director Mergers & Acquisition bei der Deutschen Bank AG, aus vielen Gesprächen mit Inhabern.

Den idealen Nachfolgeprozess hat Stephan von Vultejus de facto noch nie erlebt, dafür aber die komplette Bandbreite von „exzellent vorbereitet“ bis „blauäugig hineingestolpert“. Idealerweise fängt der Nachfolgeprozess bereits mit der Unternehmensgründung an, weil das traditionelle Modell immer seltener wird, bei dem die Kinder des Gründers Werte und Kultur des Unternehmens weiterführen. Fast die Hälfte der Firmen wird heute nicht mehr innerhalb der Familie weitergegeben. Das erfordert Regeln: Bei mehreren Gesellschaftern sollte bei Gründung oder zumindest noch in guten Zeiten eine Satzung verabschiedet werden, die Störer im Zaum hält und klare Richtlinien bei einem Übergang oder Verkauf vorgibt.

Damit das Unternehmen überhaupt übergabe- oder verkaufsfähig ist, müssen oft erst etliche Hausaufgaben erledigt werden. So kann zum Beispiel aus steuerlichen Gründen eine neue Rechtsform notwendig werden. Und viele Unternehmen müssen erst einmal „besenrein“ gemacht werden: nicht betriebsnotwendige Immobilien raus, starke zweite Führungs-

ebene rein, Pensionsverpflichtungen ehrlich bewerten, Geschäftsmodell justieren und offene Flanken beim Thema Nachhaltigkeit beseitigen. Drei Jahre Vorlaufzeit sind üblich, es können auch mal sieben werden.

Das ist eine Herkulesaufgabe, die kein noch so kluger Unternehmer allein stemmen sollte. Die rechtlichen und steuerlichen Themen sind so kompliziert, dass nur Spezialisten den richtigen Rat geben können. Noch wichtiger ist die Rolle des M&A-Beraters, wenn die Entscheidung für den Verkauf des Unternehmens gefallen ist. Er ist nicht nur dafür da, den Verkaufspreis zu maximieren, sondern buchstäblich „Mädchen für alles“. Insbesondere führt er die Verhandlungen mit potenziellen Käufern auf einer sachlichen Ebene. Das fällt dem Unternehmer oft schwer, wenn die Interessen etwa versuchen, die Schwachstellen des Unternehmens in den Vordergrund zu stellen, um den Kaufpreis zu drücken. Hier ist neben Prozess-Know-how und Marktkenntnis vor allem psychologisches Geschick gefragt – denn am Ende muss eine Unterschrift unter den Vertrag gesetzt werden.

Stephan von Vultejus hat in seiner Laufbahn schon viele Unternehmer bei ihrer Nachfolge begleitet. Die Emotionalität lässt sich nicht vermeiden, aber sie darf den Prozess nicht gefährden. Wenn das Nachfolge-thema professionell angegangen wird – in derselben Weise wie andere strategisch wichtige Projekte des Unternehmens – und alle Stakeholder eingebunden werden, ist die Erfolgswahrscheinlichkeit sehr hoch.



**Stephan von Vultejus**  
Director Mergers & Acquisition Deutsche Bank AG

stephan.vultejus@db.com  
www.deutsche-bank.de/ub/  
ihre-unternehmensphase/nachfolge-regeln

# Stark für den Großhandel im Wirtschaftsbereich Osnabrück-Emsland und Grafschaft Bentheim

Der Großhandelsverband im Wirtschaftsbereich Osnabrück-Emsland e.V. – kurz GIWO – betreut Groß- und Außenhändler aus nahezu sämtlichen Teilbranchen. Mit seinen mehr als 80 überwiegend mittelständischen Mitgliedsunternehmen mit insgesamt mehr als 8.000 Beschäftigten gehört der GIWO zu den größten und einflussreichsten Unternehmensverbänden vor Ort.

Neben der Tarifarbeit und der Vertretung der Verbandsinteressen in der politischen Diskussion bildet die außergerichtliche Beratung und gerichtliche Vertretung der Mitgliedsunternehmen in sämtlichen Bereichen des Individual- und Kollektivarbeitsrechts den Schwerpunkt der Verbandstätigkeit. Ein weiterer Fokus liegt auf der Fortbildung, beginnend mit sogenannten Starterseminaren für die neuen Auszubildenden, der Vorbereitung auf die Zwischen- und Abschlussprüfung und auch Seminaren im Bereich Fremdsprachen,

Rechtskunde oder Telefonschulungen. Der GIWO unterstützt darüber hinaus seine Mitglieder umfassend im Bereich Datenschutz, von der Erstellung der Risikoanalyse und des Verfahrensverzeichnis bis hin zur Gestellung eines externen Datenschutzbeauftragten nach den Vorgaben des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG) und der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO).

INFO

## Kontakt und Informationen:

RA Niels Lohmann  
Geschäftsführer GIWO  
lohmann@ra-groene.de  
giwo.aga.de



AGA-Präsident Dr. Hans Fabian Kruse,  
AGA-Hauptgeschäftsführer Volker Tschirch  
und GIWO-Präsident Helmut Münnich (v. l.)



## Jubiläum

GIWO-Präsident Helmut Münnich feierte am 1. August 2022 sein 50-jähriges Dienstjubiläum als Geschäftsführer des Osnabrücker Familienunternehmens A. Brickwedde GmbH & Co. KG. Neben seiner beruflichen Tätigkeit engagiert sich Münnich seit vielen Jahren ehrenamtlich in zahlreichen Gremien, Institutionen und Stiftungen. Dem AGA-Präsidium gehört er seit 2009 an. 2015 wurde er Präsident des GIWO, seit 2019 ist er Mitglied im Präsidium des Bundesverbandes Großhandel, Außenhandel, Dienstleistungen e.V. (BGA). Ein großes Anliegen ist ihm die Förderung, Aus- und Weiterbildung des Nachwuchses im Groß- und Außenhandel. Dafür setzt sich Helmut Münnich als Vorsitzender des INW – Bildungswerk Nord ein, dem größten und ältesten Bildungswerk des Großhandels. Zudem fördert er mit seiner Senator Ing. Albert Brickwedde Stiftung den jährlichen Ausbildungspreis Azubi des Nordens – eine Herzensangelegenheit für ihn.

## BESCHÄFTIGTE BINDEN



# Auf den richtigen Mix kommt es an

In Zeiten von Fachkräftemangel und demografischem Wandel ist es für Unternehmen von großer Bedeutung, qualifizierte Beschäftigte zu finden, zu binden und zu halten. Um den Bedarf an geeigneten Fachkräften zu decken, besteht die Hauptaufgabe des Unternehmens darin, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, um somit den Erfolg für die Zukunft zu sichern. Für die Arbeitgeberattraktivität und das Mitarbeiterengagement spielen Anerkennung und Vergütung eine zentrale Rolle. Hierbei ist nicht immer unbedingt die Höhe des Gehalts entscheidend, sondern das angebotene (monetäre) Gesamtpaket.

Ein leistungsgerechtes Gehalt als finanzieller Anreiz ist unerlässlich. Unabhängig hiervon gibt es jedoch eine Vielzahl von Möglichkeiten, monetäre Anreize zu schaffen. Fühlen sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Arbeitsplatz wohl, werden sie gefördert und kennen das Ziel, das mit der Arbeit verfolgt wird, sind sie motivierter, erbringen gute Leistungen und bleiben langfristig in der Firma.

### Halteprämie & Bonuszahlung

Ein Instrument, welches Arbeitnehmende stärker bindet, ist die Zahlung einer sogenannten Halteprämie. Die Halteprämie ist eine Prämienzahlung des Arbeitgebers an seine Beschäftigten unter der Bedingung, dass diese bis zu einem bestimmten Stichtag keine Eigenkündigung erklären. Zu einem vereinbarten Stichtag muss das Arbeitsverhältnis also noch Bestand haben.

Des Weiteren kommt eine leistungs- und erfolgsbezogene Bonuszahlung in Betracht. Eine Anbindung des Arbeitsentgeltes an Leistungen und Erfolge steigert die Motivation, zu Unternehmenserfolgen beizutragen, da dadurch auch unmittelbar die Vergütung beeinflusst wird.

### Personalentwicklung

Die Förderung der persönlichen Entwicklung durch Weiterbildungsmaßnahmen hat für viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter große Bedeutung und ist auch für zukünftige Führungskräfte essenziell. Auch Mentoring-Programme und Coaching werden immer attraktiver. Wer nicht stagniert, ist typischerweise zufriedener. Die Investitionen in das Fachwissen und die Kompetenzen der Beschäftigten zahlen sich auch positiv für das Unternehmen aus. Wichtig sind zudem ein transparenter Führungsstil und regelmäßige Mitarbeitergespräche.

Zudem können Verantwortungsbereiche neu strukturiert werden. Auch wenn das Unternehmen Interesse daran hat, dass die Geschäfte von den Führungskräften verantwortungsvoll weitergeführt werden, kann die



Mit INW-Kursen die Veränderungen der Arbeitswelt erkennen und das eigene Unternehmen zukunftsfest machen.

[inw.de/digitale-trends](https://www.inw.de/digitale-trends)

Übertragung bestimmter Verantwortlichkeiten an qualifiziertes Personal auch eine Möglichkeit sein, um dieses an das Unternehmen zu binden. Neue Aufgaben und Ziele fordern die Beschäftigten heraus und wirken sich gleichzeitig motivierend auf ihre Leistung aus.

### Gesundheit, Sport, Altersvorsorge

Weitere Anreize können durch die Themen Fitness und Gesundheit gesetzt werden. Gute Leistungen setzen einen gesunden Körper und Geist voraus. Gleichzeitig sind gesunde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter insgesamt zufriedener mit dem Job. Das Unternehmen kann sie mit unterschiedlichen Maßnahmen unterstützen: Gesundheitskurse und -beratung, betriebliche Sportangebote, Gesundheitstage, Ernährungsberatung etc. Wird die Gesundheit der Belegschaft unterstützt, fühlt sie sich gut aufgehoben und baut eine stärkere Bindung zum Arbeitgeber auf.

Aber auch bestimmte arbeitgeberfinanzierte Leistungen, wie die betriebliche Altersversorgung, können als Bestandteil solcher Anreizsysteme angesehen werden und haben positive Wirkung auf die Verbundenheit der Beschäftigten mit dem Unternehmen.

### Arbeitsumfeld & Annehmlichkeiten

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich an ihrem Arbeitsplatz wohlfühlen, sind motivierter und seltener krank. Die individuelle Work-Life-Balance muss vom Arbeitgeber berücksichtigt werden. Dies umfasst flexible Arbeitszeiten, Homeoffice-Möglichkeiten, Sabbatical, eventuell auch mehr Urlaubstage und eine angenehme Arbeitsatmosphäre. Ansprechende Sozialräume, kulturelle Angebote und Verpflegung vor Ort werden als positiv wahrgenommen.

AGA-Rechtsanwältin Nadine Hotze



Ein weiterer entscheidender Faktor sind Mobilität und Kinderbetreuung. Auch hier kann der Arbeitgeber diverse Angebote für die Arbeitnehmenden schaffen, wie zum Beispiel Dienstwagen (auch zur privaten Nutzung), Jobrad, Fahrtkostenzuschüsse, Betriebskindergärten oder die Übernahme der Kita-Kosten. Weitere, unter bestimmten Voraussetzungen lohnsteuerfreie Arbeitgeberleistungen könnten ebenfalls interessant sein: Arbeitgeberdarlehen, Warengutscheine für die eigene Produktpalette, Geschenke, Betriebsveranstaltungen oder die Privatnutzung von Computern und Mobilgeräten der Firma.

Da es eine große Bandbreite von Maßnahmen zur Steigerung der Motivation und der Betriebstreue gibt, ist es entscheidend, ein Verständnis für die individuelle Anreizgestaltung zu haben. Kombinationen sind möglich und empfehlenswert. Neben den diversen finanziellen Anreizen ist auf eine motivierende Arbeitsumgebung mit ausreichender Berücksichtigung der privaten Lebensgestaltung zu achten. Denn in fast jedem Unternehmen treffen verschiedene Generationen aufeinander und sie alle haben unterschiedliche Ansprüche an ihren Arbeitgeber. Ebenso unterscheiden sich die individuellen familiären sowie privaten Bedürfnisse. Während einige Beschäftigte sich rein auf ihre Karriere oder den Erhalt ihrer Gesundheit konzentrieren, spielen für andere die Familienplanung, die Versorgung der Kinder, Altersvorsorge oder gar die Pflege Angehöriger eine wesentliche Rolle. Mit dem richtigen Mix kann sich ein Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber positionieren und etablieren.

chemicals compliance consulting **UMCO**

**40 Jahre Beratungskompetenz**

Wir bedanken uns für Ihr Vertrauen in Sachen

- Globales Chemikalien-Management
- Safety-Health-Environment-Management
- Gefahrgut-Management
- Rechtssicherheit und Audits
- Notfall-Management

[umco.de](https://www.umco.de)

# HR.DokGenerator: Einmal hin, alles drin

Gestartet mit der Idee, seinen Mitgliedsunternehmen die tägliche Personalarbeit zu erleichtern, hat sich der AGA mit drei weiteren Verbänden zusammengeschlossen und mit ihnen den HR.DokGenerator entwickelt. Auf dieser Plattform sind alle relevanten Digitallösungen für das Personalwesen vereint.

## Vertragsgenerator

Mitgliedsunternehmen können aus unterschiedlichen Vertragstypen einen individuellen Arbeitsvertrag mit und ohne Tarifbindung gestalten. Mithilfe von Praxistipps und Glossar ist die Nutzung auch für Personen ohne juristische Fachausbildung schnell und einfach möglich.

„Durch den AGA-Vertragsgenerator hat man für viele notwendigen Dokumente eine rechtssichere Vorlage, die auf dem neusten rechtlichen Stand ist und auf deren Richtigkeit man sich verlassen kann. Man kann die Vertragsvorlagen an den Sachverhalt anpassen. Die leichte Nutzung und Übersichtlichkeit der Seite sind hilfreich. Das Tool ist eine gute Ergänzung für die tägliche Arbeit im HR-Bereich“, urteilt Shirin Bleeck, Team Lead Human Resources & Administration bei der Neusoft Technology Solutions GmbH.

## Personalrechtliche Formulare

Praxisrelevante personalwirtschaftliche Formulare sind direkt als Download nutzbar. Je nach Bedarf wird die Formularsammlung zukünftig erweitert.

## Zeugnisgenerator

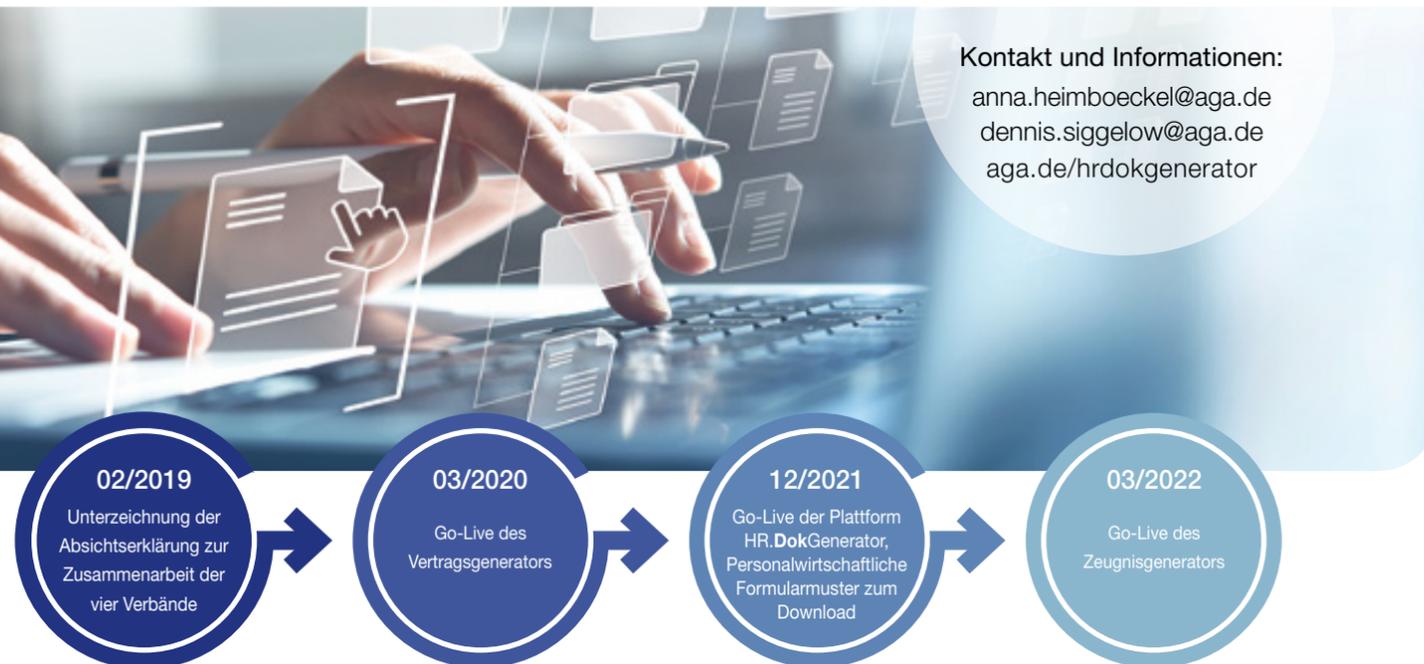
Als letztes Puzzleteil wurde der Zeugnisgenerator fertiggestellt. Analog zum Vertragsgenerator können dort einfache Zwischen- oder Abschlusszeugnisse für einzelne Berufsgruppen im Handumdrehen generiert werden. Der Clou dabei: Branchen- und berufs-spezifische Tätigkeiten wurden bereits als Vorlage aufgenommen und können individuell angepasst oder ergänzt werden.

Jana Koops, Personalleitung bei der Mount Everest Tea Company GmbH, schätzt die Vorteile des AGA-Zeugnisgenerators: „Er ist ein großartiges Tool, um schnell und effizient sehr gute Zeugnisse zu erstellen. Besonders gut gefällt mir, dass ich bei der Benotung unterschiedliche Varianten für die Formulierungen auswählen und so das Zeugnis passend zu dem jeweiligen Mitarbeiter erstellen kann.“

Unseren Verbandsmitgliedern steht der HR.DokGenerator kostenfrei zur Verfügung.

## Kontakt und Informationen:

anna.heimboeckel@aga.de  
dennis.siggelow@aga.de  
aga.de/hrdokgenerator



# HR.DokGenerator.app

Verträge | Zeugnisse | Formulare

In nur wenigen Minuten zum individuellen Arbeitsvertrag oder Arbeitszeugnis.

Glauben Sie nicht? Hier ist der Beweis:



## Eine Leistung Ihrer Verbände:



## Umsetzungspartner:



# „Bindung heißt, nicht nur eine Funktion im Unternehmen zu haben, sondern eine Heimat“



Der AGA Unternehmensverband ist Partner seit der ersten Stunde des Pawlik Congresses.

Jedes Jahr im November treffen sich

rund 250 Unternehmerinnen, Unternehmer und Topmanager auf dem Pawlik Congress in Hamburg. 2022 stand die prominent besetzte Netzwerkveranstaltung unter dem Motto „Kohäsion – Die Bindungskräfte von morgen“. Warum Bindung von Arbeitnehmenden für Unternehmen zum erfolgsentscheidenden Faktor wird, erklärt Joachim Pawlik, CEO von PAWLIK Consultants und Gastgeber des Pawlik Congresses.

**Herr Pawlik, den Begriff Kohäsion kennen wir aus den Naturwissenschaften als Anziehungskraft zwischen Atomen oder Molekülen. Was versteht man unter Kohäsion in Unternehmen?**

Joachim Pawlik: Egal in welcher Disziplin der Begriff verwendet wird, es geht immer um einen inneren Zusammenhalt. In Bezug auf Unternehmen interessiert uns die Verbundenheit der Beschäftigten innerhalb und mit ihrer Organisation. Wir wissen, dass

Menschen naturgemäß bindungsfreudig sind und Zugehörigkeit suchen.

**Es klingt, als hätten Unternehmen, die ja eine Gruppenzugehörigkeit bieten, eine natürliche Anziehungskraft.**

Pawlik: So einfach ist es nicht. Unternehmen konkurrieren mit anderen Gruppen, privaten und beruflichen. Und leider zeigen verschiedene Umfragen, dass die Bindung der Deutschen an ihren aktuellen Arbeitgeber derzeit schwach ist. Zwei Drittel der Arbeitnehmenden fühlen sich nur wenig an ihr Unternehmen gebunden, jeder Siebte hat innerlich gekündigt. Wir müssen uns also nicht nur fragen, wie wir neue Beschäftigte finden, sondern auch, wie wir die bestehenden halten und zu Leistung motivieren.

**Was belastet aktuell das Verhältnis zwischen Belegschaft und Unternehmen?**

Pawlik: Corona und der dadurch erzwungene Digitalisierungsschub haben das gewohnte System aus den Fugen gebracht. Zweieinhalb Jahre nach Beginn der Pandemie vergisst man schnell, wie grundlegend wir uns umstellen müssen. Nachdem Führungskräfte und Mitarbeitende ihre Prozesse neu organisiert haben, müssen sie nun erlernen, diese mit dem passenden Verhalten auszufüllen.

**Was bewirkt der steigende Druck bei den Mitarbeitenden?**

Pawlik: Es ist deutlich spürbar, dass sich das Miteinander in der Gesellschaft und in den Unternehmen verändert. Für viele Menschen spielt Arbeit in der Work-Life-Balance nur noch eine untergeordnete Rolle. Andere reiben sich in ihrer Organisation auf, die den Wandel in blindem Aktionismus bewältigen will. Unter dem Druck, immer schneller neue Herausforderungen bewältigen zu müssen, hecheln Teams

unausgereiften Ansätzen hinterher. Keiner will illoyal wirken und sich mit kritischen Einwänden die eigene Zukunft verbauen. Das ermüdet den Einzelnen und bringt auch das Unternehmen nicht voran.

**Brauchen Unternehmen unter diesen Vorzeichen nicht vielleicht weniger Bindung?**

Pawlik: Sie brauchen mehr von der richtigen Bindung. Im Sport kann man gut nachvollziehen, dass Kohäsion positive und negative Effekte haben kann. Die Vorteile liegen auf der Hand: Die Übertragung von positiver Energie, das Gefühl, in einem starken Team zu wachsen. Man springt füreinander ein, lernt voneinander, pusht sich gegenseitig. Man erreicht Dinge, die man allein nie erreicht hätte.

**Was sind die Nachteile?**

Pawlik: Zeitvergeudung, weil man zu viel quatscht und sich zu wenig auf das Ziel fokussiert. Zu wenig berechnete Kritik, aus Angst, den anderen auf die Füße zu treten. Cliquesbildung und Gruppendenken, die neue Ansätze unterdrückt. Zu hoher persönlicher Druck, das Team zum Sieg zu führen. Damit schwindet der Spaß an der Sache und es leidet der Erfolg.

**Was können Führungskräfte daraus ableiten?**

Pawlik: Sie müssen das Spannungsverhältnis zwischen individuellen und kollektiven Zielen im Blick haben. Sie müssen den Gemeinschaftssinn fördern und gleichzeitig Raum für individuelle Entwicklung schaffen. Sie müssen Kreativität zulassen. Vor allem aber müssen sie es gerade angesichts der steigenden Verunsicherung in der Gesellschaft schaffen, dass jeder mit seinen Eigenheiten, Sorgen und Träumen wahrgenommen wird. Die Mitarbeitenden müssen spüren, dass sie nicht nur eine Funktion im Unternehmen haben, sondern auch eine Heimat.

**Wie gelingt das dem Management?**

Pawlik: Die Antwort fällt nicht für alle Menschen gleich aus. Sie hängt von äußeren Faktoren ab, aber auch von der Persönlichkeit. Wir haben mit dem renommierten rheingold-Institut eine Studie aufgesetzt, um konkrete Antworten zu finden. Die Diplompsychologen führen ausführliche Interviews, aus denen wir Empfehlungen für Führungskräfte ableiten werden. Schon jetzt steht fest, dass Bindung neue Ansätze für Organisationsstrukturen, Verhalten und die Unternehmenskultur erfordert.

## Der Duke of Berkshire hat zwar kein Schloss, aber dafür schläft er auf echtem Stroh.

### Tierwohl – eine Frage der Haltung

Beim Fleischkonsum hat in den letzten Jahren ein Umdenken stattgefunden. Gut so, denn zum Wohl der Tiere stehen Nachhaltigkeit, Transparenz und Verantwortung im Fokus.

The Duke of Berkshire macht deshalb den entscheidenden Unterschied. Die sorgfältig kontrollierte, artgerechte Schweinezucht mit bestmöglichem Tierschutz, auf Stroh, in Außenklimaställen und im Freiland, dient dem Wohl der Tiere.



Mehrfach ausgezeichnet!

Nähere Infos finden Sie online unter: [handelshof.de](https://www.handelshof.de)



18x in Deutschland | [handelshof.de](https://www.handelshof.de)



# Persönliche Beratung, praxisorientierte Seminare und digitale Dokumente

DIE AGA-  
LEISTUNGEN  
IM 360°-HR-  
ZYKLUS



Von Recruiting über Personalentwicklung bis Offboarding, der AGA begleitet Sie mit seinem Serviceangebot und seinen Partnern durch alle Phasen des HR-Zyklus. Im Zentrum stehen die arbeitsrechtliche und tarifrechtliche Beratung als solide Kernleistung. Der AGA bietet seinen Mitgliedern eine breite Leistungspalette in Form von persönlicher Beratung, praxisorientierten Seminaren und digitalen Dokumenten. Informieren Sie sich auf unserer Website ausführlich über das ganze Leistungsspektrum, das unseren Mitgliedsunternehmen meist ohne Zusatzkosten zur Verfügung steht. Fragen beantworten Ihnen unsere Kolleginnen und Kollegen aus den Fachabteilungen gerne.



[aga.de/360grad](https://aga.de/360grad)

## RECRUITING

Recruiting ist das Herzstück des Personalmanagements, denn die „richtigen“ Beschäftigten zu finden, ist das A und O. Das verlangt eine Personalstrategie und -planung. Sich in den frühen Phasen der Berufsorientierung zu positionieren, ist wichtig für den Mittelstand. Um geeignete Fachkräfte zu gewinnen, sind das Personalmarketing und die Personalauswahl wichtige Schritte. Ist die Entscheidung gefallen, geht es an die Vertragserstellung und Gehaltsverhandlung. Hier stehen Ihnen das AGA-Beraternetzwerk und das **TeamMittelstand** zur Seite. Auch helfen wir in dieser Phase u. a. mit den AGA-Studien, unseren Siegeln, dem Kompetenzcheck für Azubis und dem **HR.DokGenerator**.

## ONBOARDING

Nicht nur während des Einstiegs, auch während des gesamten Verbleibs im Unternehmen können Sie sich auf das AGA-Leistungsspektrum verlassen. Über den Onboardingprozess hinaus bieten wir Ihnen Services zu den Themen An- und Abwesenheit, Abrechnung sowie zu Arbeitszeitmodellen. Hierzu gehören Merkblätter, Bildungsangebote des INW oder **PraxisForen** sowie die Fachbeilage Personal, die quartalsweise im **ChefBrief** erscheint.

## AUSBILDUNG

Angesichts des Fachkräftemangels ist eine gute Ausbildung besonders wichtig. Nicht nur bei der Suche nach geeigneten Azubis unterstützt der AGA, sondern über die gesamte Ausbildungszeit hinweg: von den Einführungswochen bis hin zu den Vorbereitungen für die Abschlussprüfung, z. B. über den quartalsweise erscheinenden Bildungsbrief. Und auch der Ausbildungspreis „Azubi des Nordens“ von AGA und INW zahlt auf das Employer Branding ein.

## FEEDBACK

Feedback ist ein wichtiger und wiederkehrender Bestandteil des HR-Zyklus. Wir unterstützen Sie bei Mitarbeitergesprächen und der Erstellung von Zwischenzeugnissen. Ihnen stehen hilfreiche Merkblätter, Schulungen und der **HR.DokGenerator** zur Verfügung.

Kontakt: Lina Warnke | Referentin Betriebswirtschaft & Studien | [lina.warnke@aga.de](mailto:lina.warnke@aga.de)

PERSONAL & UNTERNEHMEN

## PERSONALBINDUNG

Sind die „richtigen“ Beschäftigten an Bord, kommt die Personalbindung ins Spiel. Das AGA-Expertenetzwerk **TeamMittelstand** bietet hier attraktive Benefits. Auch gute Arbeitsbedingungen und Entwicklungsperspektiven sind wichtig. Zeigen Sie Ihre Attraktivität als Arbeitgeber und/oder Ausbildungsbetrieb mit den AGA-Siegeln (S. 68).

## PERSONALENTWICKLUNG

Sowohl das Unternehmen als auch seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen sich stetig fortentwickeln. Nutzen Sie dafür unsere vielfältigen Weiterbildungsangebote. Damit Sie immer auf dem neuesten Stand in Sachen Personalangelegenheiten sind, können Sie auch hier auf diverse Angebote des INW oder die **PraxisForen** zurückgreifen. Des Weiteren halten wir Sie mit dem wöchentlich erscheinenden **ChefBrief**, den AGA-Arbeitskreisen und dem AGA-Podcast (S. 48) auf dem Laufenden.

## OFFBOARDING

Eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter verlässt Ihr Unternehmen? Dafür kann es viele Gründe geben. Wir haben für jede Situation eine Leistung oder einen Ansprechpartner für Sie parat. Greifen Sie auf ein Repertoire an Merkblättern oder Partnern aus dem AGA-Versorgungswerk zurück. Bei der Erstellung des Arbeitszeugnisses ist der **HR.DokGenerator** das Tool der Wahl.

## ARBEITS- & TARIFRECHTLICHE LEISTUNGEN

Die arbeitsrechtlichen und tarifrechtlichen Leistungen bilden den Kern der AGA-Leistungen. Unsere Rechtsexpertinnen und -experten kommen an diversen Stellen des HR-Zyklus für Ihr Unternehmen zum Einsatz. Mit Fokus auf sozialversicherungs- und steuerrechtliche Fragen beraten wir Sie individuell und vertreten Sie auch bei Gericht. In Haus- und Flächentarifverhandlungen setzt sich das AGA-Team für Ihre Interessen ein. Außerdem hält Sie die Rechtsabteilung durch wöchentliche **ChefBrief**-Beiträge, Fachbeilagen, Merkblätter und Fortbildungen auf dem aktuellen Stand der rechtlichen Anforderungen.

Die AGA-PraxisForen sind die regelmäßige Informations- und Austauschplattform für Unternehmensverantwortliche und Führungskräfte. In den letzten Jahren haben wir viele Gäste und Themen hinzugewonnen. Der AGA erhebt kontinuierlich die Zufriedenheit und fragt nach, was seine Mitglieder sich von den PraxisForen wünschen. Auf einen kurzen Nenner gebracht: Vielfalt ist besonders wichtig – und zwar an Themen und Formaten.

## PRAXIS FOREN

Dementsprechend haben wir unser Angebot stetig vergrößert und noch vielfältiger gemacht. Ob Arbeitsrecht, Personalfragen, Digitalisierung, Betriebswirtschaft oder Datenschutz, die Palette an Themen ist breit. Unsere Referentinnen und Referenten – ausschließlich aus Praxis und/oder Wissenschaft – vermitteln Fach- und Führungskräften Wissen aus erster Hand.

**Playable on demand: der AGA-Podcast**  
Neu in 2022 hinzugekommen ist unser Podcast. In jeder Folge begrüßen wir eine Expertin oder einen Experten und fassen ein Thema gemeinsam kompakt und praxisnah zusammen. Etwa eine halbe Stunde dauert eine Folge – genau die richtige Länge, z. B. für den Arbeitsweg. Wie aus unseren **PraxisForen**, Webinaren und Kurzseminaren gewohnt, sollen auch die Hörerinnen und Hörer des AGA-Podcast aus jeder Episode Learnings mitnehmen, die sie auf das eigene Unternehmen übertragen können. Drei gute Gründe, warum Sie jetzt in den AGA-Podcast reinhören und ihn am besten gleich abonnieren sollten:

### #Kompakt on demand

Das kompakte Format von etwa einer halben Stunde eignet sich perfekt für den Arbeitsweg oder eine Kaffeepause. Auf den gängigen Plattformen ist der Podcast 24/7 zu streamen oder herunterzuladen. Und das kostenlos.

### #Expertise

Der Podcast behandelt aktuelle und für Unternehmen wichtige Themen. Die Gäste des Podcasts sind ausgewiesene Expertinnen und Experten auf ihrem Gebiet. Sie bringen viel Erfahrung mit und kommen direkt aus der Praxis zur Aufzeichnung.

### #Vielfalt

Wir nehmen im Podcast immer die Perspektive der Unternehmen und der Kundschaft oder der Beschäftigten ein und beleuchten so vielfältige Themen wie Arbeitsrecht, Personal, Gesundheit, Social Media, Ausbildung, Vertrieb oder Cybersecurity.

# Im Webinar, vor Ort, als Video und neu als Podcast

### #Kompakt on demand

Das kompakte Format von etwa einer halben Stunde eignet sich perfekt für den Arbeitsweg oder eine Kaffeepause. Auf den gängigen Plattformen ist der Podcast 24/7 zu streamen oder herunterzuladen. Und das kostenlos.

### INFO

Direktlinks zu allen Folgen und auch zu den YouTube-Shorts für einen ersten Einblick erhalten Sie auf: [aga.de/podcast](http://aga.de/podcast).

Der AGA-Podcast ist Teil der **PraxisForen**. Alle Angebote rund um die **PraxisForen** – von Live-Terminen über Podcasts bis hin zu Videos und Unternehmersprechstunden – sind Teil der AGA-Flatrate und für Mitglieder kostenfrei.



**Ihre Ansprechpartnerin:**  
Julie Christiani  
Geschäftsführerin  
Digitalisierung & Innovation  
[julie.christiani@aga.de](mailto:julie.christiani@aga.de)  
[praxisforen.de](http://praxisforen.de)



**#1 Homeoffice aus dem Ausland**  
Ein Gespräch mit Rechtsanwalt Philipp Neddermeyer dazu, was unbedingt zu beachten ist, wenn (vorübergehend) aus dem Ausland gearbeitet werden soll.



**#2 Kaufrecht & Gewährleistung**  
Rechtsanwalt Philipp Krupke klärt über das neue Kaufrecht auf. Es geht um Gewährleistung, Aktualisierungspflichten, Sachmängel und mehr. Spannend für alle in B2B und B2C.



**#3 Social Media im Unternehmen**  
Was sollten Unternehmen unbedingt beachten, wenn sie in den sozialen Medien unterwegs sind? Daniel Zoll teilt sein Expertenwissen. Die Folge für alle, die (beruflich) Social Media nutzen (wollen).



**#4 Stress im Arbeitsumfeld**  
Am Mikrophon mit Prof. Dr. Ulrike Hellert. Die Arbeitspsychologin spricht über Stress im Arbeitsumfeld und Wege, ihm zu begegnen: wissenschaftlich und mit praktischen Empfehlungen für Unternehmen und Individuen.



**#5 Ausbildung**  
Janis Wemhöner spricht über die Situation auf dem Ausbildungsmarkt, Herausforderungen für Unternehmen und die Angebote des AGA für Ausbildungsunternehmen und Azubis.





## DAS SOLLTEN SIE BEACHTEN

von AGA-Rechtsanwältin  
Quandao Wallbruch



# Befristung von Arbeitsverhältnissen

**Befristete Arbeitsverhältnisse erfreuen sich bei Unternehmen großer Beliebtheit. Beschäftigte können über einen längeren Zeitraum „erprobt“ werden und Arbeitgeber haben die Möglichkeit, flexibel auf die Auftragslage zu reagieren.**

Stimmen die Arbeitsleistung oder auch die Bilanz nicht, können Firmen die Arbeitsverträge auslaufen lassen. Eventuell langwierige und teure Kündigungsschutzklagen lassen sich so umgehen, wenn die Voraussetzungen einer wirksamen Kündigung nicht vorliegen. Auch Sachgrundbefristungen bei Krankheits- und Elternzeitvertretungen sind heutzutage unverzichtbar. Allerdings gibt es klare Vorgaben, an die sich Arbeitgeber halten müssen, um nicht das Risiko einer unwirksamen Befristung einzugehen.

Die wichtigste Grundregel ist die Schriftform. Befristete Arbeitsverträge müssen vor Beginn des Arbeitsverhältnisses schriftlich abgeschlossen werden. Eine nachträgliche oder gar mündliche Befristung führt zur Unwirksamkeit der zeitlichen Begrenzung des Arbeitsverhältnisses. Bei befristeten Arbeitsverträgen wird unterschieden zwischen der Zeitbefristung und der Zweckbefristung.

### Zeitbefristung

Bei der Zeitbefristung wird die Dauer kalendermäßig bestimmt und der Arbeitsvertrag läuft zu einem bestimmten Datum einfach aus – einer Kündigung bedarf es nicht. Aktuell beträgt die Höchstdauer der sachgrundlosen Befristung zwei Jahre. Innerhalb dieses Zeitraums darf der Arbeitgeber den einmal befristeten Arbeitsvertrag maximal dreimal verlängern. Voraussetzung für die sachgrundlose Befristung ist, dass mit dem potenziellen Beschäftigten nicht zuvor ein Arbeitsverhältnis bestanden hat. Hierbei hat das Bundesarbeitsgericht (BAG) bereits entschieden, dass selbst eine acht Jahre zurückliegende Tätigkeit einer Arbeitnehmerin oder eines Arbeitnehmers im selben Unternehmen und im gleichen Tätigkeitsbereich dazu führt, dass eine sachgrundlose Befristung nicht möglich ist.

### Sonderfall für Startups

Neugegründete Unternehmen dürfen einen befristeten Arbeitsvertrag ohne Sachgrund bis zu vier Jahre lang abschließen. Eine Höchstzahl der Befristung innerhalb der vier Jahre gibt es nicht, weil Startups den Arbeitsaufwand noch nicht vollumfänglich einschätzen können. Die Befristung senkt das finanzielle Risiko. Sonderfälle werden in § 14 Abs. 3 TzBfG normiert.

**8 x IN IHRER NÄHE**

**Baustoffhandel für Profi & Privat**

**Bauzentrum i&M Lüchau**

Wedel • Rissener Str. 142 • ☎ 04103 / 8009-0  
luechau.de f@

Weitere Unternehmen der Lüchau-Gruppe

Bauzentrum i&M Fehrs

Deutsche Bank Unternehmensbank

**Weiterdenken. Weitergeben.**

Wie Sie erfolgreich die Nachfolge für Ihr Unternehmen regeln.

**#PositiverBeitrag**

Wer ein Unternehmen über Jahrzehnte aufgebaut hat, hat Großes geleistet. Dieses Lebenswerk zu sichern und an Nachfolger zu übergeben, ist eine ebenso große Herausforderung. Wir unterstützen Sie hierbei. Mit erfahrenen Experten, die nicht nur über hervorragende Fachkenntnisse verfügen, sondern auch Ihre individuelle Situation verstehen. Sprechen Sie mit uns.

Machen möglich machen. Weltweit und zukunftsorientiert.

deutsche-bank.de/unternehmensnachfolge  
deutsche-bank.de/corporate-finance

Deutsche Bank AG  
Corporate Finance  
Corporate Bank  
Stephan von Vultejus  
stephan.vultejus@db.com



### Achtung: Änderung der Vertragsdetails bei Verlängerungen!

Gerne passen Arbeitgeber bei der Verlängerung eines befristeten Arbeitsvertrages Vertragsbestandteile an. So kann es beispielsweise für Beschäftigte von Vorteil sein, wenn das Gehalt nach der ersten Befristung erhöht wird. Hier sollten Unternehmen nicht voreilig handeln, denn mit der Verlängerung eines befristeten Vertrages dürfen keine Änderungen an den Vertragsbestandteilen vorgenommen werden. Werden diese nämlich geändert, entsteht automatisch ein neuer Arbeitsvertrag, der aufgrund der Vorbeschäftigung nicht mehr sachgrundlos befristet werden kann.

### Praxistipp

Sollen Vertragsbestandteile im befristeten Vertrag angepasst werden, sollten diese während der Vertragslaufzeit erfolgen und nicht im Rahmen der Verlängerung.

### Zweckbefristung

Bei der Vereinbarung einer Zweckbefristung endet der Vertrag mit dem Erreichen eines bestimmten Ziels oder mit dem Eintritt eines bestimmten Ereignisses. Als sachliche Gründe gelten unter anderem folgende (§ 14 Abs. 1 Teilzeit- und Befristungsgesetz):

- Vorübergehender Bedarf an Arbeitsleistung
- Vertretung von Arbeitnehmenden
- Befristete Arbeitserlaubnis von Arbeitnehmenden, wenn zum Zeitpunkt des Abschlusses des Arbeitsvertrages feststeht, dass diese nicht verlängert wird
- Eigener Wunsch von Arbeitnehmenden auf Befristung



Sicherheit geht vor. Mit unserem breiten Angebot aktueller Pflichtschulungen sind Sie auf der sicheren Seite.

[inw.de/pflichtschulungen](http://inw.de/pflichtschulungen)

Bei der Sachgrundbefristung ist es möglich, die Befristung des Vertrags mit einem wirksamen Sachgrund mehrfach hintereinander erfolgen zu lassen. Eine Vorbeschäftigung spielt hier also keine Rolle. Hier sollten Arbeitgeber aber darauf achten, dass die Verlängerung des befristeten Arbeitsvertrags noch vor Ablauf des alten befristeten Vertrags erfolgt. Verstreicht die Frist, wird aus dem befristeten Vertrag automatisch ein unbefristetes Arbeitsverhältnis.

### Problem: Kettenbefristung

Was ist eine Kettenbefristung? Von Kettenbefristung ist die Rede, wenn Arbeitsverträge mehrfach hintereinander abgeschlossen werden. Grundsätzlich ist es möglich, Verträge im Rahmen der oben genannten Regelungen hintereinander abzuschließen. Wenn aber eine extrem lange Dauer der Befristung und eine unverhältnismäßig hohe Anzahl von Verlängerungen vorliegt, könnte dies rechtswidrig sein und man spricht von Rechtsmissbrauch. Entscheidend sind die Umstände des Einzelfalls. Das BAG entschied in einem Fall, dass die letzte Befristung einer Arbeitnehmerin, die über elf Jahre lang beim Amtsgericht Köln angestellt war und deren Tätigkeit durch 13 Arbeitsverträge befristet war, unwirksam ist. Hier liege eindeutig Rechtsmissbrauch vor – auch wenn ein Sachgrund gegeben war.

### Fazit

Soweit Unternehmen die Vorgaben des Teilzeit- und Befristungsrechts beachten, ist der Abschluss eines befristeten Arbeitsvertrags eine sinnvolle Vorgehensweise für die Personalplanung. Befristungen sind daher nach wie vor ein wichtiger Bestandteil des erfolgreichen Arbeitsmarkts.

### INFO

#### Zahlen & Fakten

- 10 Rechtsanwältinnen & Rechtsanwälte
- 623 Gerichtstermine
- 862 übernommene Fälle
- über 11.000 individuelle Beratungen und Rechtsauskünfte
- über 1,9 Mio. Euro gesparte Rechtsanwaltsgebühren bei AGA-Mitgliedern
- 317 Arbeitshilfen, davon 10 neu in 2022
- 55 PraxisForen mit über 1.500 Teilnehmenden



## DIE DIGITALE TRANSFORMATION – UNSERE MISSION

**Tausende Ein- und Ausgangsdokumente sind in Ihrem Unternehmen in allen Organisations-Bereichen vorhanden. Deren Verarbeitung ist aber nicht Ihre Kernkompetenz. Etliche müssen gedruckt, vervielfältigt und versendet, andere gescannt, digitalisiert, verteilt oder archiviert werden – und verursachen dabei Kosten.**

CBS verwandelt Ihre komplexen Dokumentenabläufe in stabile Dokumentenprozesse. Durch Skaleneffekte realisieren wir das volle Optimierungspotenzial an der hybriden Schnittstelle zwischen Print und Digital. Damit steigern wir die Effizienz und sorgen dafür, dass Ihre Informationen zur rechten Zeit am rechten Ort und im gewünschten Format verfügbar sind.

### DOKUMENTEN-BASIERTES PROZESSMANAGEMENT

Wählen Sie Ihre kundenindividuelle Lösung:

#### DIGITALISIERUNG UND ARCHIVIERUNG DRUCK UND MANAGEMENT



- Scannen und Archivieren
- Dokumenten-Management
- Digitalisierung/Daten-Erfassung
- Digitale Poststelle



- Print-Outsourcing
- Digital- und Offsetdruck
- Print-Management
- Online-PrintShop

#### KOMMUNIKATION UND DESIGN



- Transaktionsdruck
- Einladungskampagnen/Mailings
- Marketing- und Versandservices
- Portokosten-Optimierung

Für mehr Informationen besuchen Sie unsere Webseite:



[digital.cbs-group.de](http://digital.cbs-group.de)

[digital@cbs-group.de](mailto:digital@cbs-group.de)  
+49 2154 47094-11

Customized Business Services GmbH  
Hanns-Martin-Schleyer-Straße 18A  
47877 Willich



v.l.: AGA-Hauptgeschäftsführer Volker Tschirch, Minister Dr. Robert Habeck, Hamburgs Zweite Bürgermeisterin Katharina Fegebank und AGA-Präsident Dr. Hans Fabian Kruse



Moderatorin Jana Werner

# 33. EUROPAABEND MIT DR. ROBERT HABECK



Pianist Sebastian Knauer



Bundeswirtschaftsminister Dr. Robert Habeck

Zum ausführlichen Bericht auf [aga.de](http://aga.de):

## Europa: #zusammengross in herausfordernden Zeiten

Passender hätte der Veranstaltungsort kaum sein können: Zum 33. EuropaAbend hatte der AGA in das ehemalige Hauptzollamt der historischen Speicherstadt eingeladen. Wo früher weltumspannende Handelsströme durchliefen, empfing der Unternehmensverband am 21. Oktober, gemeinsam mit Hamburgs Zweiter Bürgermeisterin Katharina Fegebank, den Vizekanzler und Bundeswirtschaftsminister Dr. Robert Habeck. Durch den Abend führte die renommierte Journalistin und Autorin Jana Werner.

Robert Habeck hielt ein starkes Plädoyer für Europa und das gemeinsame Agieren der europäischen Länder in der Krise: „Der Angriff auf die Ukraine ist auch ein Angriff auf das Wertesystem Europas. Er darf nicht erfolgreich sein, sonst gerät die innere Stabilität Europas ins Wanken. Wenn wir aufgeben, geben wir das Gründungsversprechen Europas auf“, so der Bundeswirtschaftsminister in seiner Festrede. Er hob die Bedeutung des europäischen Binnenmarktes hervor: „Ihn müssen wir

schützen, stärken und weiterentwickeln. Wenn wir damit erfolgreich sind, vertiefen wir die europäische Einigung.“

„Im Angesicht der Krise und der Aggression ist es wichtiger denn je, die europäischen Werte mit aller Macht zu verteidigen“, betonte auch Katharina Fegebank in ihrem Grußwort. Es sei nötig, einerseits die transatlantischen Beziehungen zu stärken und andererseits neue Partner zu suchen. „Wir müssen gute Handelsbeziehungen mit denen ausbauen, die unsere Werte teilen. Wir wollen CETA ratifizieren, die EU hat 2019 ein Freihandelsabkommen mit Vietnam geschlossen und Hamburg baut aktuell seine Handels- und Wirtschaftskooperation mit Lateinamerika, mit Chile, Argentinien und Uruguay aus“, sagte die Zweite Bürgermeisterin.

AGA-Präsident Dr. Hans Fabian Kruse hob ebenfalls den Freihandel und insbesondere die transatlantische Zusammenarbeit zwischen EU und USA hervor. „Es genügt nicht, wenn wir über Buy-American-Vorschriften schimpfen, wir müssen nach Lösungen suchen“, forder-

te er. Mit Blick auf das von zahlreichen Vorurteilen belastete MERCOSUR-Abkommen sagte Kruse zudem: „Meines Erachtens sind pragmatische kleine Schritte wichtiger als eine gescheiterte Weltverbesserung.“

Im Anschluss an die Festreden nahm der Minister teil an einem Politik-Talk mit Katharina Fegebank, Dr. Hans Fabian Kruse und Marcus Vitt, Vorsitzender des Norddeutschen Bankenverbands. Vitt: „Die Inflationsraten explodieren und sorgen dafür, dass die Realzinsen negativ verbleiben. Das wird die Wirtschaftslage in Europa noch jahrelang beeinträchtigen.“ Die Ursache dieser Schiefelage sieht Vitt im Versäumnis der EZB, rechtzeitig auf die lauernden Inflationsgefahren zu reagieren.

Auch Kultur gehört fest zum Rahmenprogramm jedes EuropaAbends. Er spielte auf einem von Steinway & Sons bereitgestellten Konzertflügel, dem Modell D-274 Spirio | r, ausgestattet mit dem innovativen, hochauflösenden Selbstspielsystem. Erst am Vortag hatte die neue Livestreaming-Technologie in der Elbphilharmonie mit dem Pianisten Lang Lang Weltpremiere gefeiert.

### INFO

Seit 1990 setzt der AGA Unternehmensverband mit dem EuropaAbend Zeichen für die europäische Idee, für die europäischen Werte, für ein geeintes Europa.

Zu den Rednern gehörten unter anderem Helmut Schmidt, Hans Dietrich Genscher, Jean-Claude Juncker, Peer Steinbrück, Wolfgang Schäuble, Jean-Claude Trichet oder Mario Monti.



Der 33. EuropaAbend wurde unterstützt von:





# Azubi des Nordens: Besser mit Ausbildung

Nach dem Abi kommt die Uni. Logisch, oder? Viele junge Menschen meinen, unbedingt studieren zu müssen. Dass eine duale Ausbildung mindestens

so gute Karrierechancen eröffnet wie der Uni-Hörsaal, dafür werben der AGA und das INW – Bildungswerk Nord mit dem Ausbildungspreis Azubi des Nordens. In Travemünde feierte der „AdN“ am 12. Oktober seine 25. Auflage. Das Jubiläum ging mit einer Premiere einher: Erstmals wurde der Preis zusätzlich in der Kategorie E-Commerce verliehen.

## Die Azubis des Nordens 2022:

### Außenhandel

Tessa Strodthoff, STAROFIT Klose GmbH & Co. KG

### Großhandel

Bente Christin Borwieck, OTTO NILSSON GMBH & CO. KG

### Einzelhandel

Andreas Kulpe, hagebaumarkt Burgdorf GmbH

### E-Commerce

Melanie Ehmann, MDM Münzhandelsgesellschaft mbH & Co. KG Deutsche Münze

### Dienstleistung

Lara Quade, ELMATIC GmbH

### Förderpreis

Lisa Schlegel, Grone-Bildungszentrum Thüringen GmbH

Der Azubi des Nordens 2022 wurde unterstützt von:

Deutsche Bank

Senator Ing. Albert Brickwedde

bevh  
Der E-Commerce Verband

VMG  
Der Einzelhandelsverband

**Mehr erfahren:** [azubi-des-nordens.de](http://azubi-des-nordens.de)  
**Kontakt:** [janis.wemhoener@aga.de](mailto:janis.wemhoener@aga.de)

Zum ausführlichen Nachbericht den QR-Code scannen:



INFO

Ein Selfie durfte beim AdN 2019 nicht fehlen

# Vom Lehrlingspreis zum Azubi des Nordens

In Travemünde feierte der Ausbildungspreis Azubi des Nordens seine 25. Auflage. Zum Jubiläum schaut das 360° Magazin zurück.

In einem kurzen Absatz informierte der AGA in seiner „Leistungsbilanz 1998“, dass der AGA-Lehrlingspreis am 29. Oktober erstmals für den Hamburger Groß- und Außenhandel vergeben wurde. Die Auszeichnung solle „eine ständige Einrichtung zur Förderung des Berufsnachwuchses werden“, hieß es. Die „Leistungsbilanz 1999“ wurde konkreter: Der Preis diene dazu, „jungen Menschen zu signalisieren, daß es auch ohne Studium sehr gute berufliche Perspektiven gibt“.



2016 sorgten die Hamburger Towers und ihre Cheerleader für mächtig Stimmung bei der Preisverleihung

Mit dieser Zielsetzung traf der AGA einen Nerv. Unternehmen unterstützten den Preis, die Öffentlichkeit wurde aufmerksam. Man entschied sich, die Auszeichnung – nun AGA-Ausbildungspreis genannt – auch in den anderen Bundesländern des Verbandsgebiets einzuführen. Ab 2001 gab es jährlich Preisverleihungen in Bremen, Hamburg, Kiel und Rostock, ab 2010 auch in Hannover. Die dritte Kategorie für den unternehmensbezogenen Dienstleistungssektor kam 2004 hinzu.

2014 gab es in Hannover eine doppelte Premiere: Aus den besten Landessiegerinnen und -siegern wurden vier zusätzlich als Azubis des Nordens geehrt – als die „Besten der besten Jungkaufleute“. Und statt der regionalen Preisverleihungen fand in der nieder-

sächsischen Landeshauptstadt erstmalig eine große Festveranstaltung statt, um alle regionalen Gewinnerinnen und Gewinner gemeinsam zu ehren. Ein Jahr später folgte schon der nächste Schritt: Mit der Preisverleihung 2015 in Hamburg wurde der von der Senator Ing. Albert Brickwedde Stiftung getragene Förderpreis eingeführt. Mit diesem werden seitdem junge Menschen gewürdigt, die während ihrer Ausbildung besondere Hürden meistern mussten oder besonderes soziales Engagement zeigten.

Für die Preisvergabe in Hannover 2018 verabschiedete sich die Jury von Landessiegerinnen und -siegern pro Hauptkategorie und vergab stattdessen jeweils einen 1. und 2. Platz. Der Ausbildungspreis war endgültig unter der Marke Azubi des Nordens etabliert. Gleichzeitig feierten die Hauptkategorie Einzelhandel sowie der Publikumspreis Premiere. 2019 folgte Feintuning: Seitdem wird pro Hauptkategorie nur noch eine Preisträgerin oder ein Preisträger gekürt.

Die Ausbildungsberufe des Handels haben über die Zeit ihr Gesicht verändert. Aus den Lehrlingen für Groß- und Außenhandel sind die Kaufleute für Groß- und Außenhandelsmanagement geworden. Damit eng verknüpft und 2018 neu hinzugekommen ist die Ausbildung als Kaufmann/-frau im E-Commerce. Dieser Entwicklung hat der Azubi des Nordens mit Einführung der Hauptkategorie E-Commerce zur Preisverleihung 2022 Rechnung getragen.

Die Bilanz nach einem Vierteljahrhundert Ausbildungspreis: Die Mission, junge Menschen für die duale Ausbildung als vollwertige Alternative zum Studium zu begeistern, hat nichts an Aktualität eingebüßt.





1

1 Zur digitalen Mitgliederversammlung am 3. Februar live zugeschaltet: Ludovic Subran, Chefvolkswirt der Allianz  
**Allianz**



2

2 Doppeltes Jubiläum beim AGA: Ilka Stenzel (l.) gehört seit 25 Jahren zum Team, Dinah Geißendörfer ist seit zehn Jahren an Bord



3

3 Volles Haus bei der **PolitikZeit** am 30. August mit Minister Claus Ruhe Madsen am Hamburger Jungfernstieg  
**COMMERZBANK**  
Die Bank an ihrer Seite



5

4 Am 30. September macht der Norddeutsche **UnternehmerTag** Halt in Hannover  
**IHK Nord** **IHK**

5 Am Start bei der Zukunft Personal Nord im Mai: Der AGA stellt seine 360°-HR-Leistungen vor

6 Launch des neuen Formats **BEcome inspired** am 11. Mai, u. a. mit Sylvia Tantzen und Martin Gross-Albenhausen (r.)

7 Laufen für den guten Zweck: Das AGA-Team beim HafenCity Run in Hamburg am 18. Juni



6



7



4

Gute Nachrichten:

## Die FOM entlässt 2022 wieder **12.000 Fach- und Führungskräfte.**

Kompetent, ehrgeizig und leistungsstark sind die Mitarbeitenden, die sich jedes Unternehmen wünscht. An der FOM Hochschule finden sich ausnahmslos Berufstätige, die ein Studium neben dem Beruf absolvieren. Mit dem berufsbegleitend erworbenen akademischen Titel eines Bachelors oder Masters entlässt die FOM Hochschule jedes Jahr viele tausend gut ausgebildete Fach- und Führungskräfte in die Wirtschaft. Über 10.000 namhafte Unternehmen profitieren bereits als Partner von der wohl besten Art, Mitarbeitende zu finden, zu binden und zu entwickeln.

[fom.de/kooperation-dual](https://fom.de/kooperation-dual)

Die Hochschule.  
Für Berufstätige.





**bildungswerk**  
digital

Das maßgeschneiderte Seminar, der kurze Austausch unter vier Augen, die Präsentation am Konferenztisch, der Workshop im kreativen Ambiente: Das INW bietet für Ihre Weiterbildung, Meetings, Seminare und Tagungen mit bis zu 80 Personen die passenden Angebote und Räumlichkeiten.

### Digitale Kurse

Mit dem bildungswerk.digital stellt das INW eine moderne Lernumgebung mit hochwertigen, didaktisch und methodisch anspruchsvollen E-Learnings bereit. Unser Portfolio umfasst 300 Kurse aus den Bereichen Management & Führung, Pflichtschulungen, Recht, Personal & Gesundheit, Softskills, Handel & Vertrieb, Wissensmanagement, Office Management, Digitale Trends & Methoden sowie Software. Vom Auszubildenden bis zur Geschäftsleitung können hier unkompliziert einzelne Kurse oder besonders kostengünstige Bundles gebucht werden.

### Digitales Lernen: Corporate Academy

Mit der Corporate Academy bieten wir kleinen und mittelständischen Unternehmen die Möglichkeit, mit geringem Aufwand eine eigene Weiterbildungsakademie aufzubauen. Gemeinsam mit unserem Lernmanagementpartner Tutorize ermöglichen wir einen schnellen, kostengünstigen und individuellen Aufbau einer eigenen Lernumgebung. Das System kann neben eigenen Inhalten auch mit Online-Kursen aus unserem breiten Portfolio bestückt werden. Profitieren Sie von der fachlichen Beratung bis zur technischen Umsetzung und Support aus einer Hand.

## WEITER- BILDEN UND TAGEN

### Inhouse: maßgeschneiderte Seminare nur für Sie

Alle Themen können Sie auch individuell buchen. Nur für Sie entwickeln wir ein maßgeschneidertes Konzept und führen die Schulung in Ihrem Unternehmen, in unseren Räumen, digital oder hybrid durch. Die Inhalte, Ihre Programmwünsche sowie der Ablauf werden individuell mit Ihnen abgestimmt. Dabei stehen Ihre Praxisfragen im Vordergrund. Sie können Ihre Anliegen aktiv einbringen und gemeinsam mit der Dozentin oder dem Dozenten lösen. Mit unseren Inhouse-Schulungen bringen Sie Ihr Team auf einen gemeinsamen Wissensstand. Das gemeinsame Lernen fördert den Teamgeist und die Kommunikation.

### Seminare & Themen

Wir bieten Fach- und Führungskräften ein umfassendes Weiterbildungsangebot z. B. aus den Themengebieten Arbeitsrecht, Management, Personal, Gesundheit, Vertrieb, Office Management, Kommunikation und Methoden. Unsere Dozentinnen und Dozenten verfügen über jahrelange Erfahrung und stellen sich auf Sie ein. Einen Schwerpunkt bilden unsere Seminare für Auszubildende, die speziell auf die Anforderungen junger Menschen zugeschnitten sind. Die Kurse bereiten auf das Lernen und die Tätigkeit im Unternehmen vor, stärken die persönlichen Kompetenzen und bieten Vorbereitung auf die Abschlussprüfung. Unsere Trainingsformate: Präsenz-Seminare, Webinare, hybride Veranstaltungen und Blended Learning.

### Räume mieten: Meetings und Tagungen

Mitten im Herzen Hamburgs, nur zwei Minuten vom Hauptbahnhof, bieten unsere Räume ideale Flächen für Ihre Seminare, Tagungen und Konferenzen. Die lichtdurchfluteten Veranstaltungsräume in unterschiedlichen Größen überzeugen mit moderner Ausstattung und Wohlfühlcharakter. Auch hybride Veranstaltungen sind mit mobilen Screens sowie Kamera- und Soundsystemen unkompliziert durchführbar. Für eine ausgewogene Stärkung in den Pausen arbeiten wir mit sorgfältig ausgesuchten Cateringpartnern in unseren Räumen oder mit unserem Partner-Restaurant direkt um die Ecke. Für eine aktive oder kulturelle Pausengestaltung erreichen Sie die Binnenalster für einen Spaziergang oder diverse Museen in wenigen Minuten zu Fuß.

### Kontakt und Informationen:

info@inw.de  
inw.de



# 30 Jahre NORDAKADEMIE – mit Rückenwind in die Zukunft

Seit drei Jahrzehnten lebt die NORDAKADEMIE mit ihren dualen und berufsbegleitenden Studienangeboten Theorie und Praxis Hand in Hand. Ganz so lange ist Marketing- und Vertriebsleiter Ado Nolte noch nicht an Bord der Hochschule, doch hat er gemeinsam mit seinem Team bereits ordentlich Fahrt aufgenommen, um die NORDAKADEMIE im Marketing und im Vertrieb zukunftsgerecht noch besser aufzustellen.



”

Der enge und intensive Austausch mit unseren Bildungspartnern gewährleistet eine marktorientierte Ausbildung des jungen Nachwuchses. Damit zeichnen unsere Partnerunternehmen genauso wie wir dafür verantwortlich, den Studierenden nicht nur das optimale Rüstzeug für überzeugende Fähigkeiten bereitzustellen. Die Studierenden werden auch für das Mindset einer agilen, facettenreichen und querverbundenen Wirtschaft vorbereitet.“

Ado Nolte, Leiter Marketing & Sales,  
NORDAKADEMIE

„Wir bieten uns Unternehmen als moderne Hochschule und innovativen Partner bei der Aus- und Weiterbildung ihres Fach- und Führungskräftenachwuchses an – und das bereits seit 30 Jahren sehr erfolgreich“, so Ado Nolte. Schließlich bringen die praxisbasierten, dualen Studiengänge mit starker Wirtschafts- und Informatikausrichtung Toptalente für die Zukunft der Partnerunternehmen der NORDAKADEMIE hervor.

Schon über 900 Unternehmen haben gemeinsam mit der Hochschule der Wirtschaft ihren Nachwuchs aus den eigenen Reihen ausgebildet. „Wir arbeiten seit Jahren mit namhaften und innovativen Unternehmen zusammen. Darunter echte Top Player und Traditionsfirmen aus Industrie und Handel wie zum Beispiel Lufthansa Industry Solutions, CGI, Philips, Hauni, Airbus, ppi“, berichtet der Marketing- und Vertriebsprofi, der seit Ende 2021 an der Hochschule tätig ist.

Die Studiengänge der NORDAKADEMIE sind nicht nur von der und für die Wirtschaft entwickelt, sondern werden von ihr mitgetragen. Dieser Schulterschluss ist elementar, um anwendungsorientierte Forschung, Lehre und Projekte konzipieren und stemmen zu können. Dazu gehören zum Beispiel studienbegleitende Praxisprojekte und gemeinsame Vortragsreihen. Als Bildungspartner der Wirtschaft werden die Kooperationsunternehmen deshalb in die wichtigsten Entscheidungsprozesse eingebunden. Das heißt, sie sind sowohl in den Gremien der Trägergesellschaft und der Hochschule als auch in dem betrieblichen Beirat und der Ausbildungskonferenz vertreten. Ein wichtiger Teil der Trägergesellschaft sind über 40 Aktionäre, die als verbundene Unternehmen Teil der gemeinnützigen Aktiengesellschaft sind.

In fünf dualen Bachelorstudiengängen von Angewandter Informatik bis Wirtschaftsingenieurwesen werden Talente in den gefragtsten Fachbereichen entwickelt und geformt. Ein berufsbegleitendes Masterstudium ist in der Hamburger Dependence der NORDAKADEMIE möglich. In 30 Jahren hat die NORDAKADEMIE über 7.000 Absolventinnen und Absolventen hervorgebracht – viele von ihnen bereichern ihre Unternehmen seit Jahrzehnten und haben großartige Karrieren durchlaufen.

Die NORDAKADEMIE startet mit einem neuen Markenauftritt, zeitgemäßen Studiengängen und frischem Wind in die nächsten drei Jahrzehnte. Als Bildungspartner bietet sie für jedes Unternehmen einen echten Mehrwert. Kurz: eine Win-Win-Situation für alle.



## Talente & formen Expert:innen schmieden

**Schluss** mit der ewigen Fachkräftesuche: Bilden Sie die Zukunft Ihres Unternehmens selbst aus. Gemeinsam machen wir Ihre Azubis und Mitarbeitenden karrierefähig.

Ob mit einem dualen Bachelorstudium für Ihren Nachwuchs, Personalentwicklung mit einem Masterstudium oder dem Masterangebot als Recruiting-Hebel: Zusammen mit der **NORDAKADEMIE** gewinnen Sie die Expert:innen, die Sie brauchen.

Erfahren Sie mehr von **Sandra Galgon**, Ihrer Ansprechpartnerin aus unserer Firmenbetreuung:

sandra.galgon@nordakademie.de  
Telefon: 04121 4090-157

[nordakademie.de](https://www.nordakademie.de)

**NORDAKADEMIE**   
HOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT



# Lernen mit Hafenblick

**Hafenwirtschaft und Logistik sind Kern der Bremer Wirtschaft. Unternehmen des Groß- und Außenhandels sowie der Logistik bereichern sie auf vielen Ebenen. Besondere Verantwortung übernehmen sie für die Zukunft und haben das eindrucksvoll im Rahmen des Neubaus der Berufsschule für Großhandel, Außenhandel und Verkehr (BSGAV) demonstriert.**



Schulleiterin Katja Ollmann ist stolz auf die „neue“ BSGAV

Die vormals in der Ellmerstraße ansässige Schule konnte im August 2022 in einen modernen Neubau in der Nordstraße ziehen. Mit Blick auf den Hafen lernen hier nun ca. 1.700 Schülerinnen und Schüler, womit die BSGAV zu den größten Berufsschulen in Bremen gehört. Angehende Kaufleute für Groß- und Außenhandel, Spedition und Logistikdienstleistung, Schifffahrt, Tourismus, Büromanagement, Marketingkommunikation sowie Fachkräfte im Fahrbetrieb bereiten sich hier auf einen erfolgreichen

Berufsstart vor. Der Umzug war nötig, denn das 1968 errichtete Gebäude der „alten“ BSGAV war baufällig. Schülerinnen und Schüler sowie Lehrkräfte froren im Winter und schwitzten im Sommer – Klimatisierung? Fehlanzeige! Von den Wänden bröckelten Klinkerriemchen, die deswegen mit Holzstreben gestützt werden mussten. Eine angenehme Lernatmosphäre sieht anders aus. „Bereits seit dem Jahr 2000 wurden die baulichen Mängel zunehmend gravierender“, berichtet Schulleiterin Katja Ollmann.

Dringend Zeit für eine Veränderung. Vor allem auch durch das Engagement der Betriebe – massiv unterstützt durch den politischen Einfluss des AGA und anderer Verbände – wurde ein Neubau durchgesetzt, der in rekordverdächtiger Zeit zwischen 2020 und 2022 genehmigt und fertiggestellt werden konnte. Mit mehr als 9.000 Quadratmetern Geschossfläche bietet die Schule viel Platz und noch mehr Möglichkeiten. „Ich habe noch nie so eine schöne Schule gesehen“, erzählt die 21-jährige Schülerin Natalie Lorenczat begeistert. Alles sei nicht nur funktional, sondern auch ästhetisch ansprechend. „Als Schülerin fühlt man sich in einem solchen Gebäude einfach wertgeschätzt und ernstgenommen.“ Das bestätigt

auch Katja Ollmann, die beobachtet, dass sowohl die Schülerschaft als auch die Lehrkräfte nun mit einem sichtlich positiveren Gefühl zur Schule kommen: „Meine Kollegen laufen alle mit einem breiten Grinsen durch die Schule“, so Ollmann.

Kein Wunder, denn durch den Neubau ist ein zuvor nur theoretisches Lernkonzept auch baulich sichtbar geworden: „Das Besondere an dieser Schule ist, dass Schüler und Lehrer eine Heimat in einer Lernlandschaft haben, die über das Unterrichten als einzelner Lehrer mit seiner Klasse in einem Klassenraum hinausgeht“, erläutert Ollmann. Die Schule verfüge über 33 Lernräume, die durch Glaseinlässe einsehbar und mit den Lernlandschaften und Lernkojen auf den Fluren verbunden seien. Lläuft man durch die Schule, sieht man überall offene Türen und kleine Gruppen, die in gemütlichen Sitzecken miteinander lernen. Sowohl Lehrkräfte als auch Schülerinnen und Schüler haben Rückzugsräume, wo sie konzentriert in verschiedenen Zusammensetzungen arbeiten können. „Das Konzept erleichtert und verbessert Teamarbeit und kollektives Arbeiten unter den Schülern, aber eben auch unter den Lehrerteams“, erklärt Katja Ollmann das neue Konzept.

Der gute Schulterschluss zwischen Schule und Betrieben habe letztlich dafür gesorgt, dass die Schule in dieser Form gebaut werden konnte. Ganz besonders erfreulich sei gewesen, dass die Firmen über ihre Verbände eine hohe Spendensumme akquirieren konnten: „Die Verbände der Betriebe, wie der Verein Bremer Spediteure, der Verband Hamburger und Bremer Schiffsmakler oder der AGA Unternehmensverband haben dafür geworben. Durch diese Unterstützung kamen 800.000 Euro zusammen“, fasst Schulleiterin



Natalie Lorenczat befindet sich im dritten Ausbildungsjahr

Ollmann zusammen. Mit so viel habe man nicht gerechnet. Viel mehr als erhofft habe umgesetzt werden können. Wer die neue BSGAV in der Bremer Nordstraße besucht, weiß sofort, was gemeint ist.



VERBINDUNGSELEMENTE & BEFESTIGUNGSTECHNIK

**Mit über 130 Jahren Erfahrung zählt REYHER zu den führenden Handelsunternehmen für Verbindungselemente und Befestigungstechnik in Europa und beliefert Kunden weltweit.**



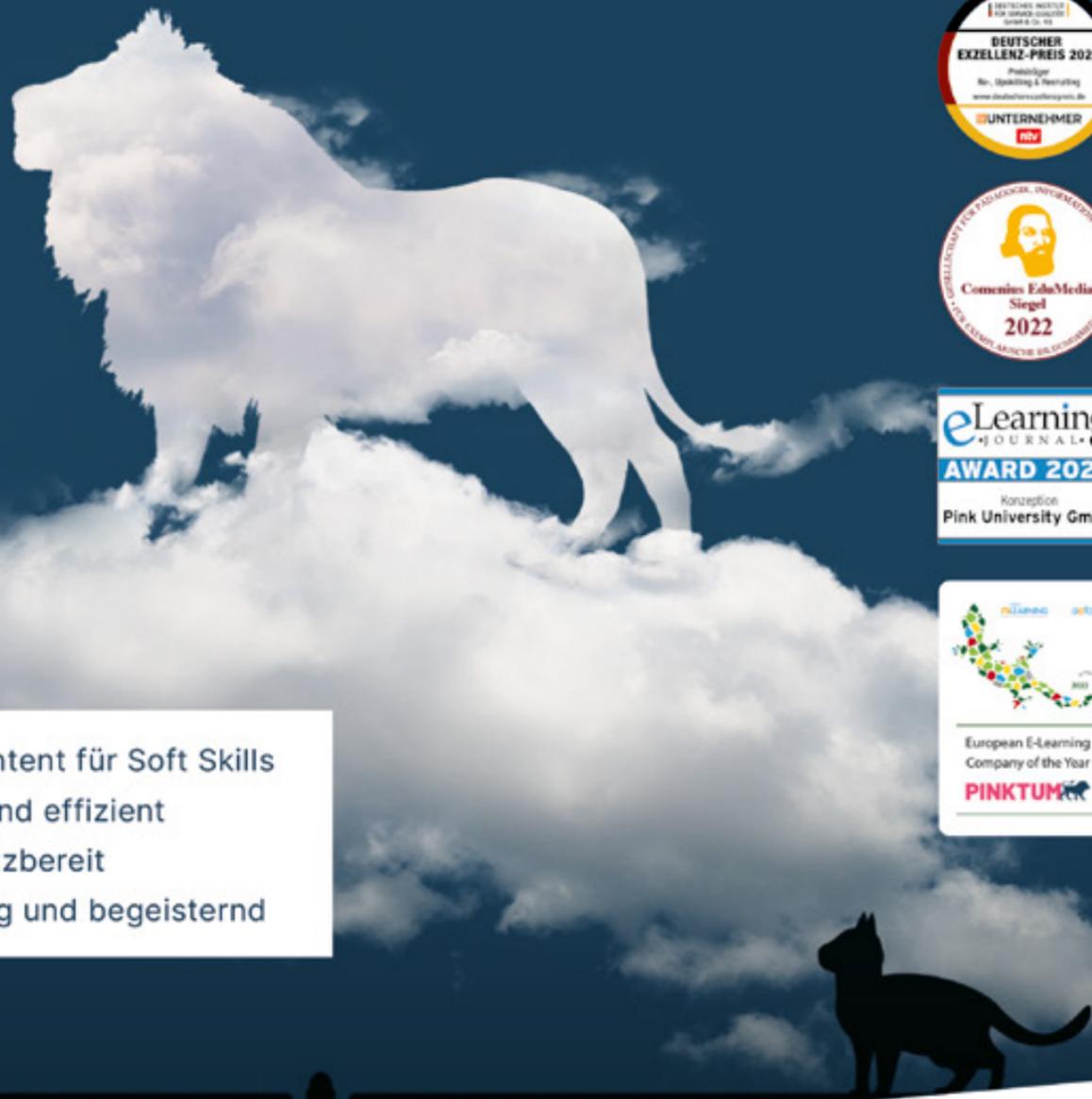
## Wir sichern Ihre Versorgung mit C-Teilen

- 130.000 Artikel als Lagerware
- Über 99 % Lieferbereitschaft
- Technische Kompetenz
- Vielfältige E-Business-Lösungen
- Flexible Kanban-Versorgung
- Individuelle Konfektionierungen

**F. REYHER Nchfg. GmbH & Co. KG**  
 Haferweg 1 · 22769 Hamburg  
 Telefon 040 85363-0  
 kontakt@reyher.de  
 www.reyher.de



# The Home of E-Learning



- Premium Content für Soft Skills
- Nachhaltig und effizient
- Sofort einsatzbereit
- Mehrsprachig und begeisternd



**PINKTUM** 

**PINKTUM begeistert international mit mehrsprachigen E-Learnings.** Gleiche Lerninhalte, persönliche Sprache, individuelle Kultur. Bei PINKTUM stehen Lernende weltweit mit ihrer Einzigartigkeit im Mittelpunkt. Unsere E-Learnings bieten hochwertige Lernerlebnisse in verschiedenen Sprachen. Dieses Momentum macht PINKTUM zu einem der führenden Anbieter in der digitalen betrieblichen Weiterbildung.

Jetzt kostenlosen Testzugang anfordern: [www.pinktum.com](http://www.pinktum.com)



## Berufsberatung für Beschäftigte

Die Agenturen für Arbeit begegnen den Veränderungen im Arbeitsmarkt mit einer neuen und wichtigen Dienstleistung, der Berufsberatung für Beschäftigte.

Dahinter steht ein informierender, beratender und persönlicher Service für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, egal in welchem Wirtschaftsbereich diese erwerbstätig sind. Reinhold Wellen, operativer Geschäftsführer in der Agentur für Arbeit Hamburg, erläutert das Angebot im Interview.

**Arbeitssuchende vermitteln, Jugendliche beraten, Kurzarbeit managen, Arbeitslosengeld gewähren, beruflich qualifizieren – warum jetzt auch noch Beschäftigte beraten?**

Reinhold Wellen: Dafür gibt es wirklich gute Gründe, denn wer von uns stand nicht schon selbst vor wichtigen beruflichen Entscheidungen, bei denen neutraler Rat gut wäre.

**Was meinen Sie genau?**

Wellen: Es geht um berufliche Weiterbildung während und neben der Arbeit, um sich den veränderten Anforderungen im Beruf zu stellen. „Stillstand ist Rückschritt“ heißt es in der Wirtschaft und davon sind Beschäftigte nicht ausgenommen. Wir möchten mit unserem neuen Beratungsangebot auch die ermutigen und unterstützen, die seit Jahren als verlässliche Fachkraft im Betrieb arbeiten, den Veränderungsdruck aber spüren. Auch Quereinsteiger, die sich zutrauen, verantwortlicher bzw. höherwertiger zu arbeiten, unterstützen wir. Zudem sehen wir großes Potenzial bei ungelerten Beschäftigten, die sich berufs begleitend zur Fachkraft fortbilden können.

**Und davon profitieren dann die Unternehmen?**

Wellen: Ganz genau! Unsere Berufsberatung für Erwerbstätige schafft Transparenz, zeigt Interessierten auf, was beruflich alles möglich ist, bezieht dabei natürlich auch den Betrieb ein. Mittlerweile ist jedem Geschäftsführer und Personalverantwortlichen klar, dass die Suche nach qualifizierten Arbeitskräften immer schwieriger wird.

In Hamburg gibt es über 1.030.000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Wollen Sie die alle beraten?

Wellen: Nein, das können wir gar nicht. Sehr viele Beschäftigte werden bestens durch die Personalabteilungen ihrer Betriebe begleitet. Aber es gibt zahlreiche Betriebe, die die dafür notwendigen Ressourcen nicht vorhalten können. Hier setzen wir mit der Berufsberatung für Beschäftigte an. Wir entlasten damit Geschäftsführungen, zeigen individuelle Perspektiven auf und begleiten diesen Entscheidungs- und Entwicklungsprozess.

**Der Fachkräftebedarf in vielen Betrieben und Branchen ist allgemein bekannt. Warum qualifizieren Sie nicht einfach alle Arbeitslosen?**

Wellen: Die Gruppe der Arbeitslosen ist ja kein fester Block. Jeden Monat melden sich tausende Menschen arbeitslos, tausende besetzen freie Stellen in Unternehmen. Arbeitssuchende, die mit ihren beruflichen Qualifikationen nicht mehr am Markt nachgefragt werden, bilden wir beruflich weiter. Damit haben wir gute Erfahrungen gemacht. Doch das reicht nicht. Wir erleben massive Umbrüche am Arbeitsmarkt – ich nenne nur die Stichworte Demografie und Digitalisierung – auf die sich Betriebe und Beschäftigte einstellen müssen. Das bedeutet: Wir brauchen eine deutlich höhere Bereitschaft zur Weiterbildung. Dazu wollen wir mit unserem neuen Angebot beitragen.

 **Bundesagentur für Arbeit**  
Agentur für Arbeit Hamburg

INFO

Die Berufsberatung für Beschäftigte ist übergreifend in der Arbeitsmarktregion (Hamburg, Schleswig-Holstein, Stade, Lüneburg und Schwerin) tätig.

Nehmen Sie gern Kontakt zu uns auf: [Nord.MeineBeratung@arbeitsagentur.de](mailto:Nord.MeineBeratung@arbeitsagentur.de).

Unsere Veranstaltungen finden Sie unter: [www.arbeitsagentur.de/vor-ort/heide/zukunft-anpacken](http://www.arbeitsagentur.de/vor-ort/heide/zukunft-anpacken).



dass es auf dem richtigen Weg, aber noch nicht am Ziel ist. Zugleich waren die Ergebnisse Ansporn, weitere Punkte anzupacken.

Auf der To-Do-Liste standen unter anderem die Bereiche Kommunikation und Weiterbildung. Dafür wurden das Innovationsmanagement ausgebaut, in die Trainingsabteilung investiert und im Feel-Good-Management Stellen als Vertrauenspersonen für die Belegschaft etabliert. Mit diesen Maßnahmen sah sich das Unternehmen gerüstet, das Siegel 2022/2023 anzustreben. „Unser Ziel nach einer zweiten Standortanalyse, kombiniert mit einem halbtägigen Audit, war ganz klar das Siegel. Damit wollten wir sichtbar aufzeigen, dass wir als Team durch alle Höhen und Tiefen gegangen und zusammengewachsen sind“, erklärt Vorstand Burkhard Feiks.

Gleichzeitig machte die Firma Nägel mit Köpfen und differenzierte die Befragung – im Gegensatz zum ersten Durchgang – nach verschiedenen Standorten und Bereichen. „Die Tätigkeiten unserer kaufmännischen und gewerblichen Teams können wir nicht in einen Topf werfen. Allein körperliche oder psychische Belastungen unterscheiden sich stark“, begründet Nina Hertling aus dem Bereich Human Resources die Entscheidung. „Dank der Teilberichte haben wir nun eindeutige Ergebnisse, passgenaue Handlungsempfehlungen und können gezielt die nächsten Schritte einleiten.“

Die aktuellen Ergebnisse spiegeln die Weiterentwicklung wider. In vielen Leistungsbereichen – wie der Motivation durch die Führungskräfte, der Wertschätzung durch die Vorgesetzten, der Unterstützung bei Weiterbildungsvorhaben oder der Weiterempfehlungsquote – hat das Unternehmen seine Werte im Vergleich zur ersten Befragung weiter nach oben geschraubt. Mit dem Siegel setzen Vorstand und Per-

Mit den Siegeln Anerkannt Guter Arbeitgeber und Anerkannt Guter Ausbilder unterstützt der AGA Betriebe beim Employer Branding.

Im Zertifizierungsprozess werden eine Beschäftigten- bzw. Auszubildendenbefragung mit einer Selbstauskunft des Unternehmens kombiniert. Gemeinsam mit Partnern aus Wissenschaft und Zertifizierung entwickelt das Siegel-Team die Fragebögen regelmäßig weiter und greift Wünsche der Unternehmen auf. Ob Zusatzfragen oder eine Auswertung nach Standorten oder Tätigkeitsfeldern – alles ist möglich.

Zusätzlich zur eigenen Standortbestimmung können sich zertifizierte Unternehmen durch die Benchmark mit anderen Anerkannt Guten Arbeitgebern bzw. Anerkannt Guten Ausbildern in der Siegel-Familie vergleichen.



**Kontakt und Informationen:**

julie.christiani@aga.de  
 carolin.stehr@aga.de  
 janis.wemhoener@aga.de  
 katrin.marks@aga.de  
 aga.de/siegel



## Eine hanseatische Erfolgsgeschichte mit internationaler Strahlkraft

**Wer kennt sie nicht, die silberfarbenen Behälter zur Aktenvernichtung und das blaue Logo mit der Wolf-Silhouette? Das ist REISSWOLF. Ganz klar. Inzwischen ist REISSWOLF aber noch viel mehr, nämlich absoluter Experte, wenn es um Datenschutz & Datensicherheit in jeglicher Form geht.**

REISSWOLF, 1985 als Akten- und Datenvernichter in Hamburg gestartet, ist heute ein modernes, agil arbeitendes Unternehmen. Die REISSWOLF International AG zählt rund 500 Beschäftigte an den deutschen Standorten Hamburg, Glinde, Schwerin, Wesseling und Berlin sowie in Österreich und Portugal. Das Unternehmen arbeitet darüber hinaus mit Partnern in 32 Ländern an über 70 Standorten zusammen.

Seit Jahresbeginn 2022 ist die REISSWOLF International AG Anerkannt Guter Arbeitgeber. Der Weg des Unternehmens zum Qualitätssiegel ist besonders und begann bereits drei Jahre zuvor mit einer vom AGA unterstützten Standortanalyse. 2019 stand die Firma vor Herausforderungen, als innerhalb kürzester Zeit etwa 100 Beschäftigte von zwei Standorten am neuen Unternehmenssitz in Glinde zusammenwuchsen.

Durch die Standortanalyse wollte das Unternehmen herausfinden, ob es bei den Veränderungen die Bedürfnisse der unterschiedlichen Teams wirklich erkannt hat. Dass die Befragung durch eine externe Stelle erfolgte, weckte Vertrauen und führte zu einer hohen Beteiligung. So hat das Unternehmen erfahren,



Komplexen Herausforderungen mit Sicherheit begegnen. Mit dem INW optimieren Sie ihre Arbeitsweisen, Prozesse und Kommunikation.

[inw.de/softskills](http://inw.de/softskills)

# DIE SIEGEL FAMILIE

aga.de/ausgezeichnet



## SEKARA SCHÄFER

RECHTSANWÄLTE

### KOMPETENT. DURCHSETZUNGSSTARK. FAIR.

Sekara Schäfer Rechtsanwälte ist eine Anwaltsboutique mit Fokus auf die Rechtsgebiete eCommerce & Web, Datenschutz & Compliance, Image & Bewertungen im Internet, Medien & IP, IT & Software. Mittelständische nationale und internationale Unternehmen, Konzerne und öffentlich-rechtliche Organisationen bewerten die Zusammenarbeit mit uns als „nah an der Sache, unter Betrachtung aller Aspekte der Aufgabe und Verfolgung der Interessen mit Durchsetzungsstärke und nachhaltigen Lösungen“.

Legen Sie auch Wert auf Entschlossenheit, Toleranz und Nachhaltigkeit im Handeln sowie innovativen Austausch in langfristigen Partnerschaften? Dann freuen wir uns auf die Zusammenarbeit!

SEKARA SCHÄFER RECHTSANWÄLTE Partnerschaftsgesellschaft mbB  
An der Alster 62 · 20099 Hamburg · T +49 (0)40 3006199 0  
mail@sekaraschaefer.de · www.sekaraschaefer.de



### SIND SIE IM DATENSCHUTZ COMPLIANT?

SICHER,  
DASS ...?  
BEDACHT,  
DASS ...?  
GEPRÜFT,  
OB ...?

Kaschae® ist ein Team überzeugter, zertifizierter Datenschützer und IT-Security-Beauftragter. Wir entwickeln ganzheitliche Lösungen für den Datenschutz und die IT-Sicherheit im Betrieb. Unser Fokus liegt auf der rechtskonformen, praxisgerechten und pragmatischen Umsetzung der geltenden Anforderungen.

Neugierig geworden?  
Melden Sie sich unter mail@kaschae.de oder telefonisch unter +49 (0)40 280 952 86 0



Lern-Module nach Abteilung/Zielgruppe, z.B. Lager, IT, Personal, Marketing etc.



Kaschae Datenschutz & Compliance GmbH · An der Alster 62, 20099 Hamburg · www.kaschae.de

# Nachhaltigkeit – ein Weg voller Chancen

Nachhaltigkeit spielt für deutsche Unternehmen eine immer größere Rolle. Die Gründe dafür sind vielfältig. Vor allem nimmt die Regulierung von Nachhaltigkeit Fahrt auf. Die Anforderungen, die sich aus geplanten Novellierungen der nachhaltigkeitsbezogenen Sorgfalts- und Transparenzvorschriften ergeben, steigen.

## Regulierung nimmt zu

Schon heute müssen Unternehmen des Groß- und Außenhandels sowie die unternehmensnahen Dienstleister vorbereitende Maßnahmen für die Umsetzung des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes (LkSG) ergreifen. Es tritt 2023 in Kraft und nimmt auch die vor- und nachgelagerte Wertschöpfungskette in den Blick. Obwohl der Gesetzgeber kleine und mittlere Unternehmen angeblich schonen wollte, sind auch diese mittelbar betroffen. Doch nicht nur national, sondern auch auf EU-Ebene ist viel Bewegung in der Thematik. Die EU-Kommission legt mit der unionsrechtlichen Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) eine schrittweise Ausweitung der verpflichtenden Nachhaltigkeitsberichterstattung für Firmen vor. Betroffen sind davon ab dem Geschäftsjahr 2024 große kapitalmarktorientierte Unternehmen von öffentlichem Interesse.

Darüber hinaus wird der Anwenderkreis auch für nicht-kapitalmarktorientierte, haftungsbeschränkte Unternehmen deutlich erweitert. Ab dem Geschäftsjahr 2025 fallen auch große Unternehmen, unabhängig von ihrem Zugang zum Kapitalmarkt, unter die Regulierungen der CSRD. Letztlich müssen ab dem Geschäftsjahr 2026 börsennotierte KMU, kleine und



In Zeiten des Wandels ist es wichtig, sich anzupassen und Neues zu wagen. Wichtig ist dabei auch eine Fehlerkultur.

[inw.de/management](https://www.inw.de/management)

„Aus welchen Gründen befasst sich Ihr Unternehmen insgesamt mit dem Thema Nachhaltigkeit?“  
aus der AGA Studie „Nachhaltigkeit im Unternehmen 2021“



nicht komplexe Kreditinstitute sowie firmeneigene Versicherungsunternehmen die Berichtspflichten der CSRD erfüllen. Verbunden hiermit ist die Einführung von einheitlichen Berichtsstandards, den EU Sustainability Reporting Standards (ESRS), die künftig innerhalb der EU verpflichtend anzuwenden sind.

## Hohes Informationsbedürfnis

Mit den strengeren Regulierungen steigt für Unternehmen, die bisher nur mittelbar betroffen waren, zunehmend der Druck, ihre Nachhaltigkeitsstrategie anzupassen. Auch der AGA merkt täglich, dass das Thema Nachhaltigkeit immer relevanter für seine Mitglieder wird. Wir erhalten viele Beratungsanfragen zu den drei Nachhaltigkeitsdimensionen Umwelt, Soziales und Governance (Unternehmensführung).

Dem gesteigerten Informations- und Beratungsbedürfnis unserer Mitglieder kommen wir nach. Regelmäßig findet das Thema Nachhaltigkeit in all seinen Facetten im Rahmen der AGA-PraxisForen statt.

Expertinnen und Experten informieren vom Aufbau einer Nachhaltigkeitsstrategie im eigenen Unternehmen bis hin zum konkreten Umgang mit dem LkSG. Auch ein zweitägiger Workshop fand bereits bei uns statt, in dem vor allem KMU noch gezielter auf die vielfältigen Anforderungen des LkSG vorbereitet wurden. Für AGA-Mitgliedsunternehmen stehen außerdem zahlreiche Merkblätter und Arbeitshilfen auf [aga.de](https://www.aga.de) zum Abruf bereit.

Nachhaltigkeit ist ein stetiger Lernprozess, der mit internationaler Wettbewerbsfähigkeit in Einklang ge-

# AGA-Studien zur Lage in Handel und Dienstleistung

NACH-GEFRAGT

Wie sehen die konjunkturellen Erwartungen in meiner Branche aus? Welche Vor- und Nachteile hat mobiles Arbeiten? Liegt die Fluktuationsquote in meinem Unternehmen unter oder über dem Durchschnitt? Antworten auf diese und zahlreiche weitere Fragen liefert der AGA mit regelmäßigen Umfragen. Mit den Kennzahlen zur Konjunktur, zum mobilen Arbeiten sowie zu Fehlzeiten & Fluktuation können sich Firmen innerhalb ihrer Wirtschaftsstufe einordnen und eventuell Anpassungen vornehmen.

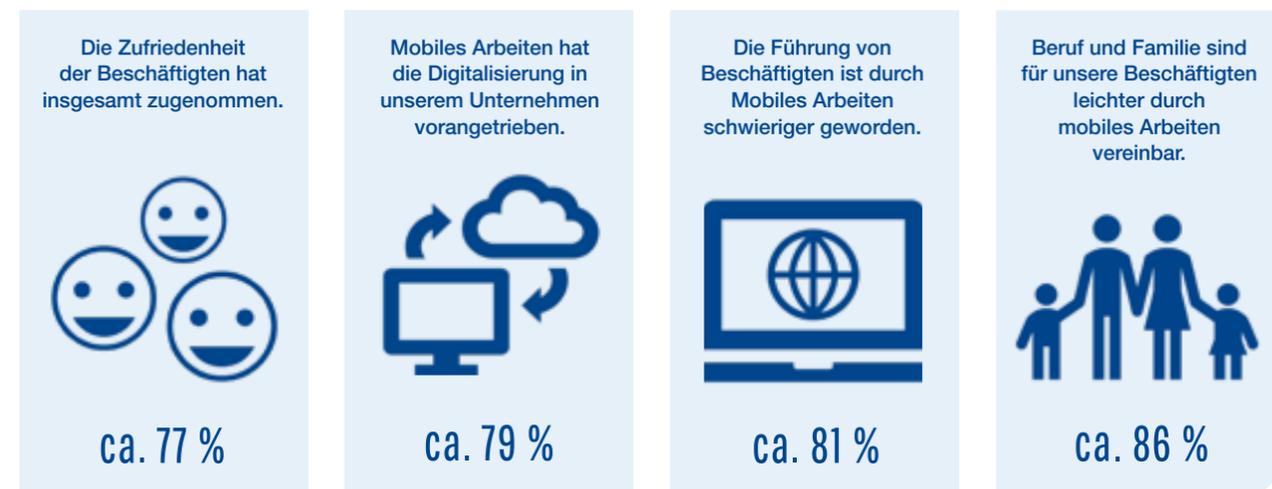
## Wirtschaftstest

Quartalsweise werden die Händler und Dienstleister im Norden zur konjunkturellen Lage und zu den Perspektiven für die nächsten sechs Monate befragt.



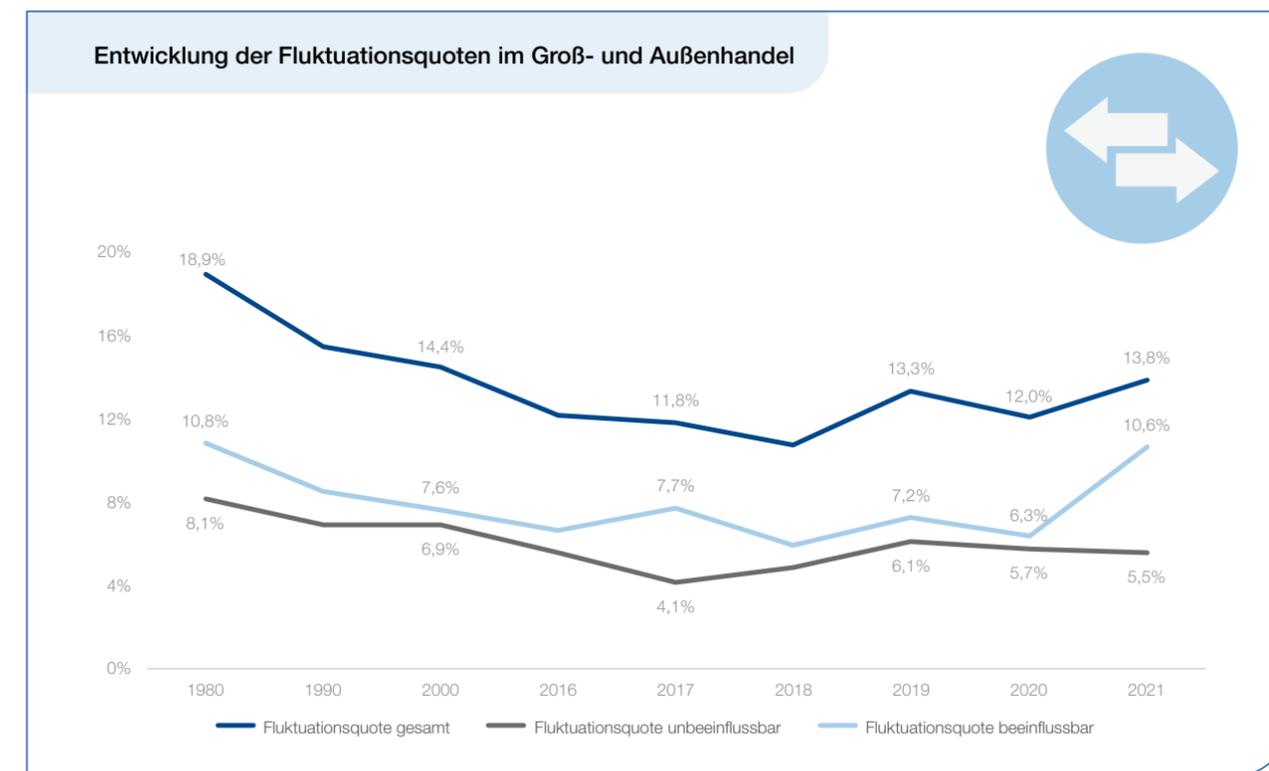
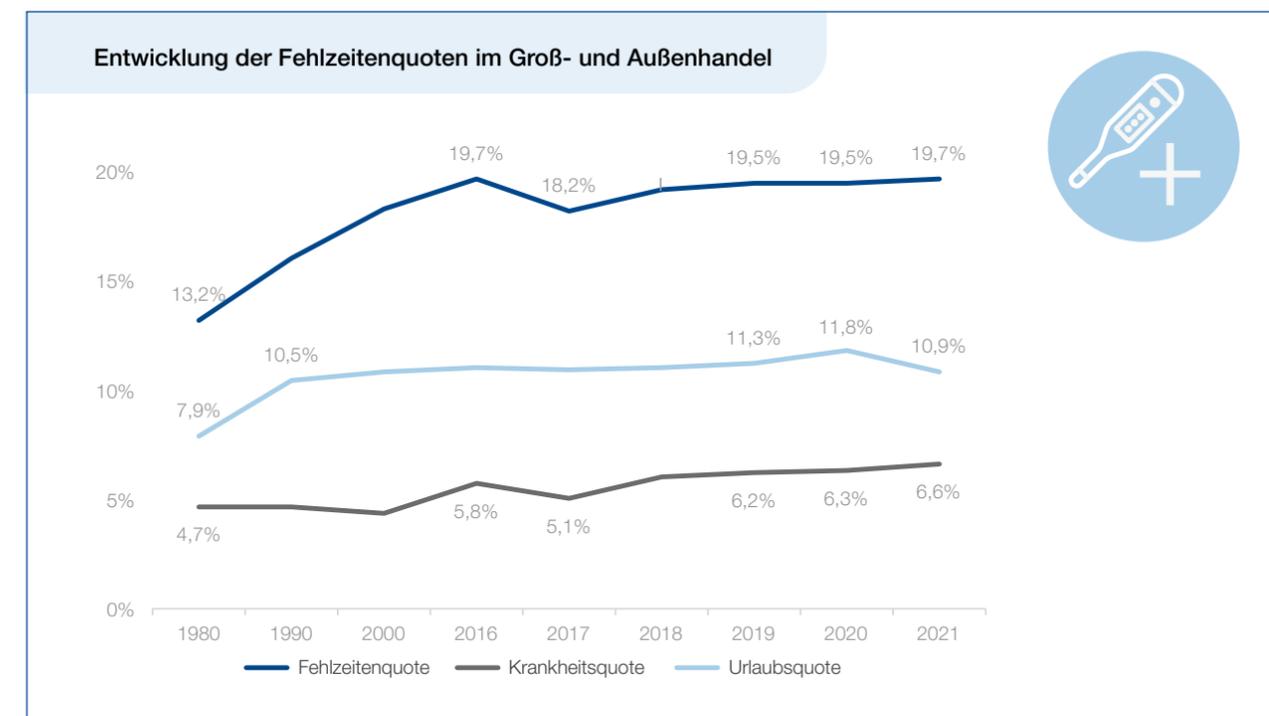
## Mobiles Arbeiten

Wir haben eine Befragung zum Thema mobiles Arbeiten durchgeführt und die Wahrnehmung der Vor- und Nachteile untersucht.



## Fehlzeiten & Fluktuation

Einmal im Jahr fragen wir in Handel und Dienstleistung Kennzahlen zu Fehlzeiten & Fluktuation ab.



Kontakt und Informationen unter: [sean.needham@aga.de](mailto:sean.needham@aga.de) | [lina.warnke@aga.de](mailto:lina.warnke@aga.de) | [aga.de/studien](http://aga.de/studien)

MIT DEM  
AGA MOBIL IN  
HAMBURG &  
HANNOVER

## Das hvv-ProfiTicket

Das hvv-ProfiTicket des AGA macht Arbeitgeber und Beschäftigte mobil. Die kleine Karte mit großem Radius bringt alle entspannt zur Arbeit – und nach Feierabend wieder nach Hause. Das spart Zeit, schont die Nerven und auch die Umwelt hat etwas davon. Wer das ProfiTicket nutzt, profitiert aber nicht nur im Job davon. Denn es ist nonstop gültig – sieben Tage die Woche, rund um die Uhr.

Kleine und mittelgroße Unternehmen in der Metropolregion Hamburg können ihren Angestellten über die AGA Service GmbH das ProfiTicket – das Job-Ticket des hvv – zu den günstigen Bedingungen eines Großkundenabonnements anbieten. Möglich macht das ein Kooperationsabkommen zwischen dem hvv und dem AGA.

Voraussetzung für den Bezug des hvv-ProfiTickets des AGA ist, dass mindestens 20 Beschäftigte eines Unternehmens es nutzen. Üblicherweise muss ein Großkunde mindestens 100 Karten abnehmen. Mit dem ProfiTicket geben Unternehmen ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit, preiswert öffentliche Verkehrsmittel zu nutzen und so einen Beitrag zum Klima- und Umweltschutz zu leisten.

Unser fünfköpfiges ProfiTicket-Team – bestehend aus Melanie Hepke, Alexander Jahns, Henri Pose, Esther Stolte und Birgit Will – kümmert sich um die Abwick-

Melanie Hepke,  
Leiterin hvv-ProfiTicket-Service  
der AGA Service GmbH

lung und alle Anliegen. Damit entlastet der AGA die Unternehmen von bürokratischem Aufwand. Das monatlich von den Beschäftigten zu zahlende Fahrgeld wird einfach vom Gehalt einbehalten, auf einem gesonderten Konto gebündelt und der AGA Service GmbH zugeleitet. Das Ticket ist mit der Ausgabe sofort einsatzbereit. Bestehende hvv-Abos werden kostenlos gegen das ProfiTicket getauscht.



INFO

Das hvv-Gebiet, in dem das ProfiTicket gilt, umfasst in der Metropolregion neben der Freien und Hansestadt Hamburg die Kreise Herzogtum Lauenburg, Pinneberg, Segeberg und Stormarn in Schleswig-Holstein sowie die Landkreise Harburg, Lüneburg, Stade, Lüchow-Dannenberg, Uelzen, Cuxhaven und Rotenburg (Wümme) in Niedersachsen.

Mehr erfahren: [aga.de/profiticket](https://aga.de/profiticket)  
Kontakt: [profiticket@aga.de](mailto:profiticket@aga.de)

# Die GVH-Jobkarte

## Weiterkommen im Großraum Hannover

Kleine Karte, große Wirkung – Unternehmen profitieren von der GVH-Jobkarte des AGA mehrfach: Sie erhöht die Attraktivität als Arbeitgeber, fördert die Zufriedenheit und Bindung der Beschäftigten und leistet einen Beitrag zur Mobilitätswende. AGA-Geschäftsführer Philipp Neddermeyer weiß: „Vor allem kleine und mittlere Unternehmen haben es schwer, Fachkräfte zu finden und zu halten. Die Jobkarte bietet einen effektiven Anreiz und zahlt auf das eigene Image ein. Dank unseres Jobkartenteams ist der Aufwand für die Firmen sehr gering.“

Die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer profitieren durch die GVH-Jobkarte nicht nur von günstigeren Preisen, sie kommen auch noch entspannter zur Arbeit und zurück. Da das Auto stehenbleibt, tun sie nebenbei etwas Gutes für Umwelt und Klima. Übrigens: Das Ticket kann auch bei Ausflügen mit der Familie oder Freunden am Wochenende ohne weitere Kosten genutzt werden.

Die Jobkarte ist ein Sammel-Besteller-Abo des Großraum-Verkehr Hannover (GVH) für kleine und mittlere Firmen. Sie wird über die AGA Service GmbH vertrieben. Der attraktive Rabatt auf Abonnements im öffentlichen Nahverkehr wird sonst nur Unternehmen gewährt, die mindestens 50 Karten abnehmen. Mit der Jobkarte (Monatskarte) können Betriebe schon ab zehn Karten profitieren.

Unternehmen können die Jobkarte für ihre Beschäftigten mit und ohne Fahrgeldzuschuss bestellen. Auch die Auszubildenden haben etwas davon: Für sie kann die Jobkarte S und M im Ausbildungstarif geordert werden.

Selbst ohne Unterstützung des Betriebs lohnt sich die GVH-Jobkarte. Sie ist in jedem Fall günstiger als das private Abonnement. Bei der Abwicklung hilft das Jobkartenteam des AGA gerne.

EIN STARKES NETZWERK



Belinda Blech (links) und Ruth Poller beraten Sie gerne

INFO

### 49-Euro-Ticket kommt:

Bund und Länder haben sich festgelegt, als Nachfolger des erfolgreichen Neun-Euro-Tickets ein 49-Euro-Ticket einzuführen. Das Ticket für den Nahverkehr soll digital erhältlich sein und bundesweit gelten.

Bei Redaktionsschluss unseres Magazins standen die Konditionen und auch die Ausgestaltung künftiger Jobtickets noch nicht fest. Wir werden unsere Kundinnen und Kunden fortlaufend über die neuen Angebote informieren.

ÜSTRA regioBUS BAHNEN

VERBUNDEN IM GVH

EXPERTEN-  
NETZWERK  
FÜR  
AGA-MITGLIEDER



# TeamMittelstand

Unternehmerinnen und Unternehmer sind täglich gefordert. Die zu lösenden Aufgaben können auch über das breite Leistungsspektrum des AGA hinausgehen. In Bereichen, in denen der AGA selbst keine Angebote macht, lässt er seine Mitglieder dennoch nicht allein. Im Expertennetzwerk **TeamMittelstand** erwarten Sie umfassende weitere Beratungsleistungen und attraktive Konditionen sowie kostenfreie Erstberatungen.

## VGA

### VERSICHERUNGSKONZEPTE

Seit 1951 begleiten wir Unternehmen als verbandseigenes Beratungsunternehmen und verfügen über branchenspezifische Kenntnisse im Bereich Handel und Dienstleistung. Als Mitglied des AGA Unternehmensverbandes können auch Sie von dieser Expertise profitieren.

Sonderkonditionen durch spezielle Rahmenverträge

vga.de



## Schomerus & Partner

### STEUERBERATUNG & WIRTSCHAFTSPRÜFUNG

Entdecken Sie Potenziale und planen Sie rechtzeitig steuerrelevante Themen. Die Beraterinnen und Berater von Schomerus & Partner unterstützen bei der Finanz- und Lohnbuchhaltung sowie bei der Erstellung von Jahresabschlüssen und spüren Gestaltungsfreiräume für Ihr Unternehmen auf.

Kostenlose telefonische Erstberatung

schomerus.de

**SCHOMERUS**

## SKW Schwarz Rechtsanwälte

### PARTNER IM WIRTSCHAFTSRECHT

SKW Schwarz zählt laut JUVE zu den Top-50-Kanzleien in Deutschland. Ob Sie einen Rechtsstreit mit in- oder ausländischen Vertragspartnern haben, Hilfe beim Vertrags-, Gesellschafts-, Handels-, Transport-, Logistik-, Immobilien- sowie Bankrecht benötigen. Oder für Sie IP- und IT-Fragen geklärt werden müssen. SKW Schwarz bietet AGA-Mitgliedern juristische Expertise zu sehr guten Konditionen.

Kostenlose telefonische Erstberatung

skwschwarz.de



## AGA Versorgungswerk

### OPTIMAL VORGESORGT

Betriebliche Vorsorge ist wichtiger denn je. Neben der zusätzlichen Absicherung entwickelt sie sich zu einem Wettbewerbsfaktor zur Gewinnung und zur Bindung von Fachkräften. Gemeinsam mit der Allianz Lebensversicherungs-AG, unserem wichtigsten Partner, ermöglichen wir KMU attraktive Konditionen und individuelle Lösungen.

Großkundenkonditionen und Gruppenverträge

aga-versorgungswerk.de



teammittelstand.de

## relog

### ENTLASTUNG FÜR DIE PERSONALABTEILUNG

Nutzen Sie die Vorteile des Outsourcings der Lohnbuchhaltung. Sparen Sie Kosten und gewinnen Sie Zeit für Ihr Kerngeschäft. Seit über 40 Jahren ist relog Spezialist für Dienstleistungen rund um Lohn und Gehalt. Bundesweit erstellt relog die laufenden Lohn- und Gehaltsabrechnungen für 8.500 Firmen.

Sonderkonditionen für AGA-Mitglieder

[relog.de](http://relog.de)



## INW – Bildungswerk Nord

### PRAXISNAHE WEITERBILDUNG

Weiterbildung ist der Schlüssel zu hochqualifizierten und gleichzeitig zufriedenen Beschäftigten. Das Bildungswerk bietet Seminare und Online-Angebote speziell für KMU an. Auch individuelle Inhouse-Schulungen werden gerne für Sie entwickelt.

Präsenz, Inhouse, WBT, Webinare, Videocontent

[inw.de](http://inw.de)



## NORDAKADEMIE

### HOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT

Der beste Nachwuchs kommt aus den eigenen Reihen: Unternehmen können mit der NORDAKADEMIE in dualen Bachelorstudiengängen Fach- und Führungskräfte maßgeschneidert ausbilden sowie Mitarbeitende mit einem berufsbegleitenden Masterstudium oder fachspezifischen Kursen fördern und langfristig an sich binden.

Dualer Bachelor, berufsbegleitender Master sowie Weiterbildungen und Zertifikate

[nordakademie.de](http://nordakademie.de)



## FOM Hochschule

### AKADEMISCHE WEITERBILDUNG

Gemeinsam gegen den Fachkräftemangel: Schaffen Sie mit dem Dualen Studium an der FOM Hochschule ein attraktives Angebot für Nachwuchskräfte. Oder fördern Sie die Qualifizierung Ihrer Mitarbeitenden durch ein berufsbegleitendes Studium – praxisnah im Hörsaal an einem der 36 FOM Hochschulzentren oder online im Digitalen Live-Studium.

Berufs- und ausbildungsbegleitende Studiengänge

[fom.de](http://fom.de)



## Bankhaus DONNER & REUSCHEL – Partner des EuropaAbends

### VERMÖGENSANLAGE

Die Experten der Traditionsbank verstehen sich als Berater, Koordinator und Sparringspartner für ihre Kunden, die außerdem von der Zusammenarbeit mit starken Partnern, darunter die Konzernmutter SIGNAL IDUNA, profitieren. Wir sind für Sie da: von der Finanzierung bis zur Unternehmensnachfolge und für Ihre private Vermögensanlage.

Individueller Finanzplan zum Sonderpreis für AGA-Mitglieder

[donner-reuschel.de](http://donner-reuschel.de)



## ProfiTicket/Jobkarte

### JOB TICKETS

Machen Sie Ihre Beschäftigten mobil. Mit einem Jobticket kommen Ihre Beschäftigten entspannt zur Arbeit und tun gleichzeitig etwas für die Umwelt. Über einen Zuschuss können Unternehmen darüber hinaus Wertschätzung zeigen und steuerliche Vorteile nutzen.

Günstige Konditionen für AGA-Mitglieder

[aga.de/jobtickets](http://aga.de/jobtickets)



## giftGRÜN GmbH Digitalagentur

### DIGITALISIERUNG FÜR DEN HANDEL

Haben Sie bereits Digitalisierungsprojekte gestartet oder haben Sie dies vor? Dann ist giftGRÜN Ihr Partner im TeamMittelstand. Von der Internetseite über Content-Marketing-Strategien bis hin zu Individualentwicklungen bietet giftGRÜN Dienstleistungen an.

Kostenloser Digitalisierungsscheck

[giftgruen.com](http://giftgruen.com)



## Deutsche Bank

### MEHR ALS EIN FINANZPARTNER

Die Deutsche Bank ist die führende Bank in Deutschland mit starken europäischen Wurzeln und einem weltweiten Netzwerk in über 150 Ländern. Als Globale Hausbank bieten wir Geschäftskunden, Familienunternehmen und multinationalen Konzernen vielfältige Finanzdienstleistungen an – vom Zahlungsverkehr und dem Kreditgeschäft über die Begleitung des Außenhandels, Anlageberatung und Vermögensverwaltung bis hin zu einem fokussierten Kapitalmarktgeschäft.

Mit uns sind Sie global zu Hause. #PositiverBeitrag

[deutsche-bank.de/ub](http://deutsche-bank.de/ub)



## AMERICAN EXPRESS

### ZAHLUNGSLÖSUNGEN FÜR UNTERNEHMER

Die Business Cards von American Express bieten zahlreiche Vorteile. Von kostenlosen Zusatzkarten für Beschäftigte, über ein verlängertes Zahlungsziel, bis hin zu umfangreichen Versicherungsleistungen enthält das Produktportfolio alles zur Erleichterung des Arbeitsalltags und zur Optimierung der eigenen Liquidität. Wir bieten allen Mitgliedern im AGA exklusive Angebote für die Business Gold Card und die Business Platinum Card.

Exklusives Startguthaben für die Business Gold und Business Platinum Card

[americanexpress.de/kontaktanfrage](http://americanexpress.de/kontaktanfrage)



## Kärgel, de Maizière & Partner

### HANDELS- UND IMMOBILIENRECHT

Für Unternehmen jeder Größe, insbesondere in den ostdeutschen Bundesländern, bietet die Kanzlei Kärgel, de Maizière & Partner persönliche Beratung u. a. im Handels- und Gesellschaftsrecht sowie Immobilienrecht. Der Blick für das wirtschaftlich Wesentliche steht im Fokus. Zudem ist eine europaweite Betreuung über das ELF-Netzwerk möglich.

Kostenlose telefonische Erstberatung

[kaergel.com](http://kaergel.com)

KÄRGEL DE MAIZIÈRE & PARTNER  
Rechtsanwälte

# #zusammengross

zum Vorteil der Mitglieder

## BAYERN

- Bundesagentur für Arbeit
- iap – Institut für Arbeit & Personal der FOM
- ifo Institut

## BREMEN

- Bremer Institut für Handel und Verkehr (BIHV)
- Die Unternehmensverbände im Lande Bremen
- Universität Bremen

## BERLIN | BRANDENBURG

- Deutscher Franchiseverband
- Bundesverband E-Commerce und Versandhandel Deutschland (bevhd)
- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA)
- Bitkom-Akademie
- Blinkist
- Blinks Labs
- Bundesarbeitgeberverband der Personaldienstleister (BAP)
- Bund der Steuerzahler Deutschland sowie Landesverbände
- Bundesverband Großhandel, Außenhandel, Dienstleistungen (BGA)
- Deutscher Bundestag und Bundesministerien
- EUROPANOZERT Zertifizierungen und Schulungen
- Fachverband des Schrauben-Großhandels (FDS)
- GEMA
- Handelsverband Deutschland – HDE
- Landesverband des Groß- und Außenhandels von Berlin-Brandenburg (LGA)
- Tsambikakis & Partner Rechtsanwälte mbB
- Unternehmens- und Arbeitgeberverband für Großhandel und Dienstleistungen (AGD)
- Voio
- Wirtschaftsverband Großhandel Metallhalbezeug e.V. (wgm)

Über das **TeamMittelstand** hinaus erweitert der AGA kontinuierlich sein Netzwerk an Kooperationen und Partnerschaften zum Nutzen seiner Mitglieder – bundesweit. In Hamburg unterstützen sich unter einem Dach mit dem AGA das INW – Bildungswerk Nord, der Einzelhandelsverband VMG Nord, der Wirtschaftsverband für Handelsvermittlung und Vertrieb CDH sowie der Bundesarbeitgeberverband der Personaldienstleister BAP. Auch an den weiteren Standorten in Bremen, Hannover, Kiel, Lübeck und Rostock bestehen enge Verbindungen zu norddeutschen Verbänden wie UVNord, UVN und VUMV sowie in ganz Norddeutschland zu den Industrie- und Handelskammern und Wirtschaftsinstituten. In Magdeburg arbeitet der Partnerverband LVGA, in Osnabrück besteht eine enge Zusammenarbeit mit dem GIWO und in Berlin/Brandenburg mit dem AGD sowie dem LGA. Durch die wechselseitige Unterstützung profitieren die Mitgliedsunternehmen aller Verbände von den Beratungen vor Ort und in den Spitzenverbänden in Berlin und Brüssel.

## HESSEN

- Deutsche Gesellschaft für Personalführung
- KfW Bankengruppe
- M.I.T e-Solutions

## MECKLENBURG-VORPOMMERN

- Agentur für Arbeit Rostock
- Bürgschaftsbank Mecklenburg-Vorpommern
- Vereinigung der Unternehmensverbände für Mecklenburg-Vorpommern (VUMV)
- Bund der Kaufleute (BdK)

## SACHSEN-ANHALT

- Landesverband Großhandel, Außenhandel, Dienstleistung Sachsen-Anhalt (LVGA)
- Bürgschaftsbank Sachsen-Anhalt
- Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Sachsen-Anhalt mbH
- Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände Sachsen-Anhalt

STARK  
VERNETZT

## HAMBURG

- AGA Service GmbH
- Agentur für Arbeit Hamburg
- Allianz
- AzubiCard
- BEIRATUNG™
- betahaus | Academy Hamburg
- Bildungswerk der Wirtschaft Hamburg
- BIOBOB
- Bürgschaftsbank Hamburg
- CDH im Norden
- Commerzbank
- Europcar
- Faktor 3 (NEXT Conference)
- Gunnar-Uldall-Wirtschaftspreis
- Hamburg@work
- Hamburg Cruise Net
- hei.Hamburger ExistenzgründungsInitiative
- IHK Nord
- Impulse Medien
- Intersoft consulting services
- Kühne Logistics University
- Logistik-Initiative Hamburg
- NORDAKADEMIE Graduate School
- NORDHANDEL
- Pawlik Consultants
- Sofa Concerts
- Stiftung Grone-Schule
- STRealise
- Tourismusverband Hamburg
- Verband der Fertigwarenimporteure (VFI)
- VMG Nord
- Vereinigung der Unternehmensverbände in Hamburg und Schleswig-Holstein (UVNord)
- Vereinigung Hamburger Schiffsmakler und Schiffsagenten

## RHEINLAND-PFALZ

- Deutscher Automaten-Großhandels-Verband

## NIEDERSACHSEN

- Arbeitgeberverband Region Braunschweig (AGV)
- Creditreform Hannover-Celle Bissel KG
- Großhandels- und Dienstleistungsverband Braunschweig (GDV)
- Großhandelsverband im Wirtschaftsbereich Osnabrück-Emsland (GIWO)
- Osnabrücker Förderverein für den Groß- und Außenhandel (OFGA)
- Niedersächsische Bürgschaftsbank (NBB)
- Senator Ing. Albert Brickwedde Stiftung
- Sozietät Dr. Gröne & Cramer
- Unternehmerverbände Niedersachsen (UVN)

## NORDRHEIN-WESTFALEN

- AWA AUSSENWIRTSCHAFTSAKADEMIE GmbH
- Arbeitgeberverband Großhandel, Außenhandel, Dienstleistungen (AGAD)
- Bundesverband Credit Management (BvCM)
- Bundesverband des Deutschen Getränkefachgroßhandels
- Bundesverband des Elektro-Großhandels (VEG)
- Bundesverband Großhandel Heim & Farbe (GHF)
- DG Haustechnik
- FH Institut für Handelsforschung

## SCHLESWIG-HOLSTEIN

- Technische Akademie Nord
- Unternehmensverband Kiel
- Regionaldirektion Nord der Bundesagentur für Arbeit
- 25R Digital

## THÜRINGEN

- Bürgschaftsbank Thüringen
- Landesverband Großhandel, Außenhandel, Dienstleistungen Thüringen (LGAD)
- Verband der Wirtschaft Thüringens
- Versorgungswerk des thüringischen Groß- und Außenhandels und Dienstleistungen

# Gut aufgehoben bei LVGA und LGAD

Sachsen-Anhalt und Thüringen



**Fach- und Arbeitskräfte zu gewinnen, gehört auch für die Unternehmen in Sachsen-Anhalt und Thüringen zu den großen Herausforderungen. Vorhandenes Personal qualifizieren, Auszubildende zielgruppengerecht ansprechen, für Arbeitskräfte aus dem Ausland attraktiv sein – das sind wesentliche Erfolgsfaktoren.**

Vor diesem Hintergrund luden der LVGA Sachsen-Anhalt e.V. und der LGAD Thüringen e.V. gemeinsam mit der Landesinitiative „Fachkraft im Fokus“ aus Sachsen-Anhalt am 9. Juni 2022 zu einer Informationsveranstaltung im Schlosshotel Schkopau ein. Das Event brachte Anbieter für Fachkräfte-, Azubigewinnung und Nachfolgeplanung mit interessierten Unternehmen zusammen – mit Erfolg. Der Tag wurde genutzt, um erste Kooperationen auf den Weg zu bringen. Für die vereinfachte Abwicklung existiert nun auch eine Übersicht aller Kompetenzpartner in

Sachsen-Anhalt und Thüringen. Ihre Ansprechpartnerin dafür ist Katharina Geißler-Germer, Geschäftsstellenleiterin des LVGA und LGAD.

## #zusammengross

Neben solchen Veranstaltungen und dem Netzwerk vor Ort stehen LVGA und LGAD nicht nur mit ihrer arbeitsrechtlichen Expertise und der Begleitung gerichtlicher Verfahren an der Seite der Unternehmen. Durch die Qualitätsgemeinschaft mit dem norddeutschen Unternehmensverband AGA können unsere Mitglieder auch auf zahlreiche Online-Angebote wie den HR.DokGenerator (S. 42), Merkblätter, Fachbeilagen und Musterverträge sowie ein großes Angebot an Online-Seminaren zugreifen.

## ” MEINUNG

Unsere Mitgliedschaft zahlt sich aus. Die Netzwerkarbeit des Verbandes vor Ort und das große Dienstleistungsangebot des AGA Unternehmensverbandes ist überzeugend. Auch werden wir arbeitsrechtlich hervorragend betreut.“

Wolfgang Suerbaum, Geschäftsführer IGEPA Großhandel GmbH und Vorstandsmitglied im LGAD

## Ein starkes Netzwerk

Die beiden Landesverbände mit ihren Präsidenten Dr. Thomas Könnecke (Thüringen) und Honorarkonsul Ralf Hesse (Sachsen-Anhalt) sind u. a. vertreten im Außenwirtschafts-, Bildungsfreistellungs- sowie im Messebeirat Sachsen-Anhalt, bei den Bürgschaftsbanken Sachsen-Anhalt und Thüringen, der Deutschen Rentenversicherung, dem Verwaltungsrat AOK Sachsen-Anhalt, dem BGHW und Ausschüssen vieler Industrie- und Handelskammern sowie dem Verwaltungsrat der Arbeitsagentur für Arbeit in Erfurt. Darüber hinaus bestehen Mitgliedschaften und Kooperationen mit weiteren Verbänden auf Landes- und Bundesebene, etwa dem VWT (Thüringen), der AWSA (Sachsen-Anhalt) sowie dem BGA oder der Verbändeallianz Nord | Mitte | Ost.

## Vorteile für Mitglieder im LVGA/LGAD

- Beratung im Arbeitsrecht sowie Vertretung vor den Gerichten
- Mehr als 300 Musterverträge und Arbeitshilfen als Download – jederzeit abrufbar
- Veranstaltungen zum Arbeitsrecht, zu unternehmensnahen Themen sowie Netzwerkpflge
- Handlungspolitische und fachspezifische Infos
- Betriebs- und Existenzgründerberatungen
- Kredit und Bürgschaftsvermittlung
- Kontaktvermittlung zu Handelspartnern
- Für tarifgebundene Mitglieder: Vertretung der Arbeitgeber bei Tarifverhandlungen im Groß- und Außenhandel

## ” MEINUNG

Das Engagement, mit dem Katharina Geißler-Germer beide Geschäftsstellen leitet, ist herausragend. Wir haben bereits vielfach von dem großartigen und unkomplizierten Netzwerk profitiert.“

Jessica Schneider, Geschäftsführerin Repro-Center GmbH und Vorstandsmitglied im LVGA



Rechtsanwalt Philipp Neddermeyer Geschäftsführer Sachsen-Anhalt/Thüringen



Katharina Geißler-Germer Leitung der Geschäftsstelle Sachsen-Anhalt/Thüringen

**Kontakt und Informationen unter:**  
 philipp.neddermeyer@aga.de  
 katharina.geissler@lvga.de  
 katharina.geissler@lgad-thueringen.de  
 lvga.de  
 lgad-thueringen.de

# WIR FÜR SIE

## Bandi & Fiete

Bürohunde  
in Teilzeit



## Lisa Aepler

Rechtsanwältin  
[lisa.aepler@aga.de](mailto:lisa.aepler@aga.de)



## Martin Bauer

Leiter Geschäftsstelle Kiel,  
Rechtsanwalt  
[martin.bauer@aga.de](mailto:martin.bauer@aga.de)



## Benedict Baus

Werkstudent Betriebswirtschaft  
und Studien  
[benedict.baus@aga.de](mailto:benedict.baus@aga.de)



## Lorenz Bause

Mitgliedermanager,  
Membership Specialist  
[lorenz.bause@aga.de](mailto:lorenz.bause@aga.de)



## Belinda Blech

Sekretariat, Geschäftsleitung  
Niedersachsen, Jobkarte-Team  
[belinda.blech@aga.de](mailto:belinda.blech@aga.de)



## Marlen Brauer

Bilanzbuchhalterin  
[marlen.brauer@aga.de](mailto:marlen.brauer@aga.de)



## Barbara Brenner

Büroleitung INW Hamburg  
[barbara.brenner@inw.de](mailto:barbara.brenner@inw.de)



## Katja Degraf

Spätdienst-Team  
(studentische Aushilfe)  
[aga.zentrale@aga.de](mailto:aga.zentrale@aga.de)



## Iris Gabriel

Mitgliedermanagement  
[iris.gabriel@aga.de](mailto:iris.gabriel@aga.de)



## Kay Gröger

Leiter Geschäftsstelle  
Bremen, Rechtsanwalt  
[kay.groeger@aga.de](mailto:kay.groeger@aga.de)



## Norbert Guhl

Rechtsanwalt, Of Council  
[norbert.guhl@aga.de](mailto:norbert.guhl@aga.de)



## Monika Hasch

Finanzbuchhalterin,  
Mitgliedermanagement  
[monika.hasch@aga.de](mailto:monika.hasch@aga.de)



## Anna Heimböckel

Managerin Digitale  
Transformation  
[anna.heimboeckel@aga.de](mailto:anna.heimboeckel@aga.de)



## Melanie Hepke

Leiterin hvv-**Profi**Ticket-Team  
[melanie.hepke@aga.de](mailto:melanie.hepke@aga.de)



## Richard Holtmann

Spätdienst-Team  
(studentische Aushilfe)  
[aga.zentrale@aga.de](mailto:aga.zentrale@aga.de)



## Svenja Hoppe-Sumic

Rechtsanwältin  
[svenja.hoppe-sumic@aga.de](mailto:svenja.hoppe-sumic@aga.de)



## Nadine Hotze

Rechtsanwältin (in Elternzeit)  
[nadine.hotze@aga.de](mailto:nadine.hotze@aga.de)



## Nadine Hourseides

Sekretariat der Rechtsabteilung  
[nadine.hourseides@aga.de](mailto:nadine.hourseides@aga.de)



## Alexander Jahns

hvv-**Profi**Ticket-Team  
[alexander.jahns@aga.de](mailto:alexander.jahns@aga.de)



## Franziska Karock

Sekretariat der Rechtsabteilung  
[franziska.karock@aga.de](mailto:franziska.karock@aga.de)



## Ostap Karpa

Spätdienst-Team  
(studentische Aushilfe)  
[aga.zentrale@aga.de](mailto:aga.zentrale@aga.de)



## Evelyn Knapwerth

Junior-Referentin  
Nachhaltigkeit  
[evelyn.knapwerth@aga.de](mailto:evelyn.knapwerth@aga.de)



## Majlinda Kurteshi

Empfang  
[majlinda.kurteshi@aga.de](mailto:majlinda.kurteshi@aga.de)



## Katrin Marks

Mitarbeiterin Arbeitgebersiegel  
und Services  
[katrin.marks@aga.de](mailto:katrin.marks@aga.de)



## Paula Masbaum

Spätdienst-Team  
(studentische Aushilfe)  
[aga.zentrale@aga.de](mailto:aga.zentrale@aga.de)



## Sean Needham

Referent Betriebswirtschaft  
und Studien  
[sean.needham@aga.de](mailto:sean.needham@aga.de)



# WIR FÜR SIE

# GESCHÄFTS- FÜHRUNG



**Jan Penz**

IT-Systemadministrator  
[jan.penz@aga.de](mailto:jan.penz@aga.de)



**Janek Polinske**

Sekretariat Geschäftsstelle  
Schleswig-Holstein  
[janek.polinske@aga.de](mailto:janek.polinske@aga.de)



**Ruth Poller**

Sekretariat Geschäftsstelle  
Niedersachsen, Jobkarte-Team  
[ruth.poller@aga.de](mailto:ruth.poller@aga.de)



**Henri Pose**

hvv-**Profi**Ticket-Team  
[henri.pose@aga.de](mailto:henri.pose@aga.de)



**Dorota Roepke**

Verwaltungsmitarbeiterin  
[dorota.roepke@aga.de](mailto:dorota.roepke@aga.de)



**Dennis Siggelow**

Leiter Geschäftsstelle Lübeck,  
Rechtsanwalt  
[dennis.siggelow@aga.de](mailto:dennis.siggelow@aga.de)



**Tina Carolina Stalf**

Referentin Marketing und  
Kommunikation (in Elternzeit)  
[tina.stalf@aga.de](mailto:tina.stalf@aga.de)



**Carolin Stehr**

Referentin Kommunikation  
und Grundsatzfragen  
[carolin.stehr@aga.de](mailto:carolin.stehr@aga.de)



**Ilka Stenzel**

Assistenz des  
Hauptgeschäftsführers  
[ilka.stenzel@aga.de](mailto:ilka.stenzel@aga.de)



**Esther Stolte**

hvv-**Profi**Ticket-Team  
[esther.stolte@aga.de](mailto:esther.stolte@aga.de)



**Christian Ströder**

Referent Öffentlichkeitsarbeit  
und Kommunikation  
[christian.stroeder@aga.de](mailto:christian.stroeder@aga.de)



**Emma Lubica Sumic**

Spätdienst-Team  
(studentische Aushilfe)  
[aga.zentrale@aga.de](mailto:aga.zentrale@aga.de)



**Elma Trlo**

Auszubildende  
Rechtsabteilung  
[elma.trlo@aga.de](mailto:elma.trlo@aga.de)



**Anja Vehlow**

Sekretariat der Rechtsabteilung  
[anja.vehlow@aga.de](mailto:anja.vehlow@aga.de)



**Quandao Wallbruch**

Rechtsanwältin  
[quandao.wallbruch@aga.de](mailto:quandao.wallbruch@aga.de)



**Lina Warnke**

Referentin Betriebswirtschaft  
und Studien  
[lina.warnke@aga.de](mailto:lina.warnke@aga.de)



**Janis Wemhöner**

Referent  
Bildung & Handelsfragen  
[janis.wemhoener@aga.de](mailto:janis.wemhoener@aga.de)



**Lina Wemhöner**

Referentin Marketing und  
Kommunikation (Elternzeitvertretung)  
[lina.wemhoener@aga.de](mailto:lina.wemhoener@aga.de)



**Anna Wiese**

Sekretariat der Rechtsabteilung  
[anna.wiese@aga.de](mailto:anna.wiese@aga.de)



**Birgit Will**

hvv-**Profi**Ticket-Team  
[birgit.will@aga.de](mailto:birgit.will@aga.de)



**Volker Tschirch**

Hauptgeschäftsführer  
[volker.tschirch@aga.de](mailto:volker.tschirch@aga.de)



**Julie Christiani**

Geschäftsführerin  
Digitalisierung & Innovation  
[julie.christiani@aga.de](mailto:julie.christiani@aga.de)



**Dinah Geißendörfer**

Geschäftsführerin VMG,  
Persönliche Referentin des  
Hauptgeschäftsführers  
[dinah.geissendoerfer@aga.de](mailto:dinah.geissendoerfer@aga.de)



**Volker Hepke**

Geschäftsführer Recht und  
Tarife, Rechtsanwalt  
[volker.hepke@aga.de](mailto:volker.hepke@aga.de)



**Philipp Neddermeyer**

Geschäftsführer Landesgruppen  
Niedersachsen, Sachsen-Anhalt  
und Thüringen, Rechtsanwalt  
[philipp.neddermeyer@aga.de](mailto:philipp.neddermeyer@aga.de)



**Eddie Tjin**

Kaufmännischer Geschäftsführer  
[eddie.tjin@aga.de](mailto:eddie.tjin@aga.de)

## MACHEN SIE HIER FEST!

Sie wollen Kunden ansprechen, Arbeitgeberattraktivität zeigen, über Generationswechsel oder innovative Entwicklungen berichten? Wir produzieren und veröffentlichen Ihre Geschichte – in unseren und in Partnermedien.

### Online-PR-Artikel | Advertorials

Wir beraten Sie gern!  
Business-on.de Hamburg

[www.business-on.de/hamburg](http://www.business-on.de/hamburg) · Tel. 04101 8354960 · [hamburg@business-on.de](mailto:hamburg@business-on.de)

#### Mitgliederservice

Bei Fragen zur Mitgliedschaft im AGA kontaktieren Sie unseren Mitgliederservice:  
Lorenz Bause  
Tel.: 040 30801-227 | [lorenz.bause@aga.de](mailto:lorenz.bause@aga.de)  
Iris Gabriel  
Tel.: 040 30801-206 | [iris.gabriel@aga.de](mailto:iris.gabriel@aga.de)  
[aga.de/mitgliedschaft](http://aga.de/mitgliedschaft)

#### Impressum

AGA Norddeutscher Unternehmensverband  
Großhandel – Außenhandel – Dienstleistung e.V.

#### Herausgeber

Volker Tschirch

#### Redaktion

Christian Ströder (V. i. S. d. P.)  
Maximilian Albrecht, Julie Christiani, Dinah Geißendörfer,  
Nadine Hotze, Carolin Stehr, Cindy Ulitzsch, Quandao Wallbruch,  
Lina Warnke und Janis Wemhöner in Zusammenarbeit mit den  
AGA-Fachabteilungen, den AGA-Mitgliedsunternehmen und  
Kooperationspartnern.

#### Geschäftsstelle Hamburg

Kurze Mühren 1 | 20095 Hamburg  
Telefon: 040 30801-0 | Fax: 040 30801-107  
[aga.de](http://aga.de) | [aga@aga.de](mailto:aga@aga.de)

#### Layout & Druck

HAHN Media + Druck GmbH,  
Steinbecker Weg 1c | 18107 Rostock-Elmenhorst  
[myhahn.de](http://myhahn.de) | [kontakt@myhahn.de](mailto:kontakt@myhahn.de)

#### Redaktionschluss

Oktober 2022

#### Bildnachweise

© Zamurovic Brothers – stock.adobe.com Titelbild  
© Frank Soens S. 6-10  
© IMAGO / camera4+ S. 12-14  
© AGA S. 16  
© Ulrich Perrey S. 18-22, 48-49, 50, 56, 57, 58, 76, 77, 85, 86-89  
© butenkow, Arthur Kattowitz – stock.adobe.com S. 26  
© Allianz S. 27  
© DragonImages – stock.adobe.com S. 28  
© Christian Ströder / AGA S. 28-29, 32, 35, 48, 54-55, 58-59,  
60-61, 64-65, 68, 70, 73, 86-89  
© Oliver Reetz / HELM S. 30  
© Gajus – stock.adobe.com S. 31  
© tiero – stock.adobe.com S. 34  
© REDPIXEL – stock.adobe.com S. 36  
© Robert Kneschke – stock.adobe.com S. 38  
© Deutsche Bank S. 38  
© Atlas – stock.adobe.com S. 40  
© Thomas Kupas S. 41  
© tippapatt – stock.adobe.com S. 42  
© Jörg Brockstedt / Pawlik Consultants S. 44  
© vectorcreator – stock.adobe.com S. 46  
© madedee – stock.adobe.com S. 49  
© Mirel – stock.adobe.com S. 50  
© Rawf8 – stock.adobe.com S. 52  
© Krafft Angerer S. 54-55  
© Sandra Beckefeldt S. 57  
© NORDAKADEMIE S. 62  
© Agentur für Arbeit Hamburg S. 67  
© Sandra Beckefeldt S. 70  
© Thorben – stock.adobe.com S. 76  
© Martin Bargiel / GVH S. 77  
© j-mel – stock.adobe.com S. 78-81  
© LVGA/LGAD S. 84-85  
© bittedankeschön – stock.adobe.com S. 86-89



## Herzlich willkommen

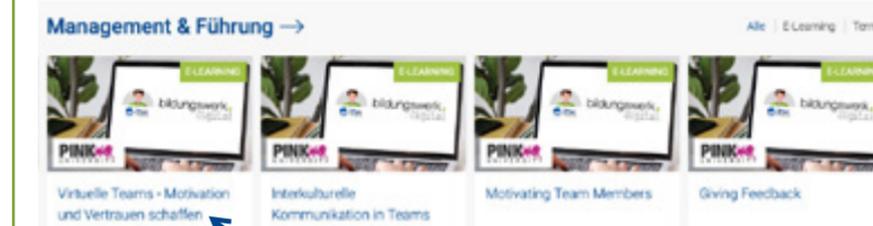
beim INW bildungswerk.digital! Auf [inw.de](http://inw.de) haben wir jede Menge Seminare und Workshops – live oder zeitunabhängig – zu unterschiedlichsten Themen. So einfach kommst du in vier Schritten zu deinem E-Learning-Kurs ...

### 1. Themen

|                      |                       |                   |                            |
|----------------------|-----------------------|-------------------|----------------------------|
| Management & Führung | Recht                 | Handel & Vertrieb | Digitale Trends & Methoden |
| Pflichtschulungen    | Personal & Gesundheit | Wissensmanagement | Software                   |
| bildungswerk.azubi   | Softskills            | Office Management |                            |

Wähle aus einer Vielzahl von Themen ein Gebiet aus, das dich interessiert. Zum Beispiel „Management & Führung“ ...

### 2. Kurs auswählen



Wir haben Kurse unterschiedlicher Anbieter im Angebot. Hier entscheidest du dich für einen E-Learning-Kurs, an dem du teilnehmen möchtest. Zum Beispiel „Virtuelle Teams“ ...

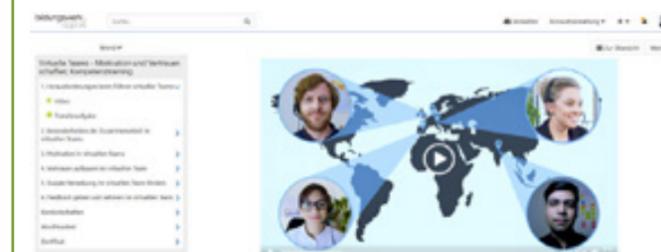
### 3. Anmelden

#### Virtuelle Teams - Motivation und Vertrauen schaffen



Über den grünen Button kannst du dich anmelden. Der Kurs ist dann 30 Tage lang für dich freigeschaltet.

### 4. Starten



Unsere Online-Kurse bieten unterschiedliche methodische Ansätze. Videos, animierte Folien, Checklisten zum Download – der Einsatz von Übungen, Transferaufgaben und ein Abschlussquiz sprechen jeden Lerntyp an und unterstützen dabei, das erlernte Wissen zu vertiefen.



Mehr zu unseren Contentpartnern liest du im Heft auf Seite 60.



Mehr Informationen zu unserem Kursangebot gibt es unter [www.inw.de/angebot](http://www.inw.de/angebot)



▶▶ **NORDHANDEL**



▶ **VMG**  
Der Einzelhandelsverband



**GIWO**

Großhandelsverband  
Im Wirtschaftsbereich  
Osnabrück-Emsland e.V.



**LGAD**

Partner im Wettbewerb.



**LVGA**

Partner im Wettbewerb.



**inw**  
bildungswerk nord

bildungswerk  
digital