



GOSSLER, GOBERT & WOLTERS GRUPPE

# GGW AKTUELL

[www.ggw.de](http://www.ggw.de) | Juni 2012

Im Fokus

## Wachstum mit Weitblick

Risikomanagement:

Sicher navigieren in  
Wachstumsphasen

Versicherungslösungen:

Windenergie mit Zukunft

Erfolgsfaktor Gesundheit:

Motivation stärken,  
Leistung sichern

Kunst & Kultur:

Museen – Kreativ auf  
Expansionskurs





**Liebe Leserinnen und Leser,**

welches sind die wichtigsten Faktoren für erfolgreiches und nachhaltiges Unternehmenswachstum? Diese Frage, der wir in der vorliegenden Ausgabe der GGW Aktuell nachgehen, führte zu interessanten Gesprächen mit Geschäftspartnern, Unternehmern und Experten unterschiedlichster Disziplinen. Und bei aller Vielfalt von Diskussionsbeiträgen, Denkanstößen und Meinungen zu einem bemerkenswerten Konsens: Wachstumsmanagement bedeutet zuallererst, die Menschen „mit ins Boot zu holen“ – dazu bedarf es einer entsprechenden Wachstumskultur. Welche Rolle dabei der moralische Kontext spielt und warum Werte und Wertschöpfung zwei Seiten einer Medaille sind, erläutert Prof. Josef Wieland im Interview (S. 8). Einen Einblick in die Risiken des Wachstums und mögliche Sicherungssysteme gibt Stefan Lempges, SMR-Experte für

Risikomanagement bei der GGW Gruppe (S. 6). Kerstin Liesenfeld, Business Coach und Psychologin, forscht aktuell an der Harvard Universität im Bereich Neurowissenschaften. Sie erläutert die Anforderungen an ein betriebliches Gesundheitsmanagement, das das Unternehmenswachstum stützen kann (S. 11). Dass auch die Räume der Kunst – architektonisch betrachtet – über sich hinauswachsen müssen, zeigt der Blick auf einige der bedeutendsten Museen weltweit. Inspirierend, mit wie viel Kreativität, Fortune und Cleverness sie diese Aufgabe gelöst haben.

Ihnen nun ein anregendes Leseerlebnis.

Ihr

Sebastian Jochheim

## INHALTSVERZEICHNIS

### 3 UNTERNEHMENSWACHSTUM

- Wachstum mit Weitblick

### 6 RISIKOMANAGEMENT

- Sicher navigieren in Wachstumsphasen

### 8 INTERVIEW

- Compliance und Unternehmenswerte im Wachstumsprozess

### 9 VERSICHERUNGSMANAGEMENT

- Windenergie mit Zukunft

### 10 UNTERNEHMEN

- Erfolgsfaktor Gesundheit
- Im Gespräch: Gesundheit als Managementaufgabe

### 12 AUS DEM UNTERNEHMEN

- GGW Innovationspreis 2012 verliehen

### 13 PRODUKTE

- Arbeitgeberattraktivität erhöhen: Betriebliche Kranken-Zusatzversicherung als neuer Weg

### 15 AUS DEN MÄRKTEN

- Diskutiert: Neue Gesellschaftsform für Partnerschaften
- Versicherungsverbot für Syrien
- Neues Produktsicherheitsgesetz

### 16 KUNST & KULTUR

- Museen – Kreativ auf Wachstumskurs

Eine Frage der Unternehmensphilosophie

## WACHSTUM MIT WEITBLICK

Für Unternehmen ist Wachstum oft gleichermaßen Anspruch und Notwendigkeit. Die Wachstumsphilosophie eines Unternehmens ist daher immer auch Teil des unternehmerischen Selbstverständnisses. Expansion ist Gradmesser des Erfolgs und hinterlässt zugleich seine Spuren in allen Bereichen eines Unternehmens. Doch bei allen Anstrengungen, die mit dem Prozess des Wachsens verbunden sind, ist er bei den Verantwortlichen immer auch Ausdruck des Aufbruchs, der Bewegung nach vorne und begleitet von der Freude am Gestalten.



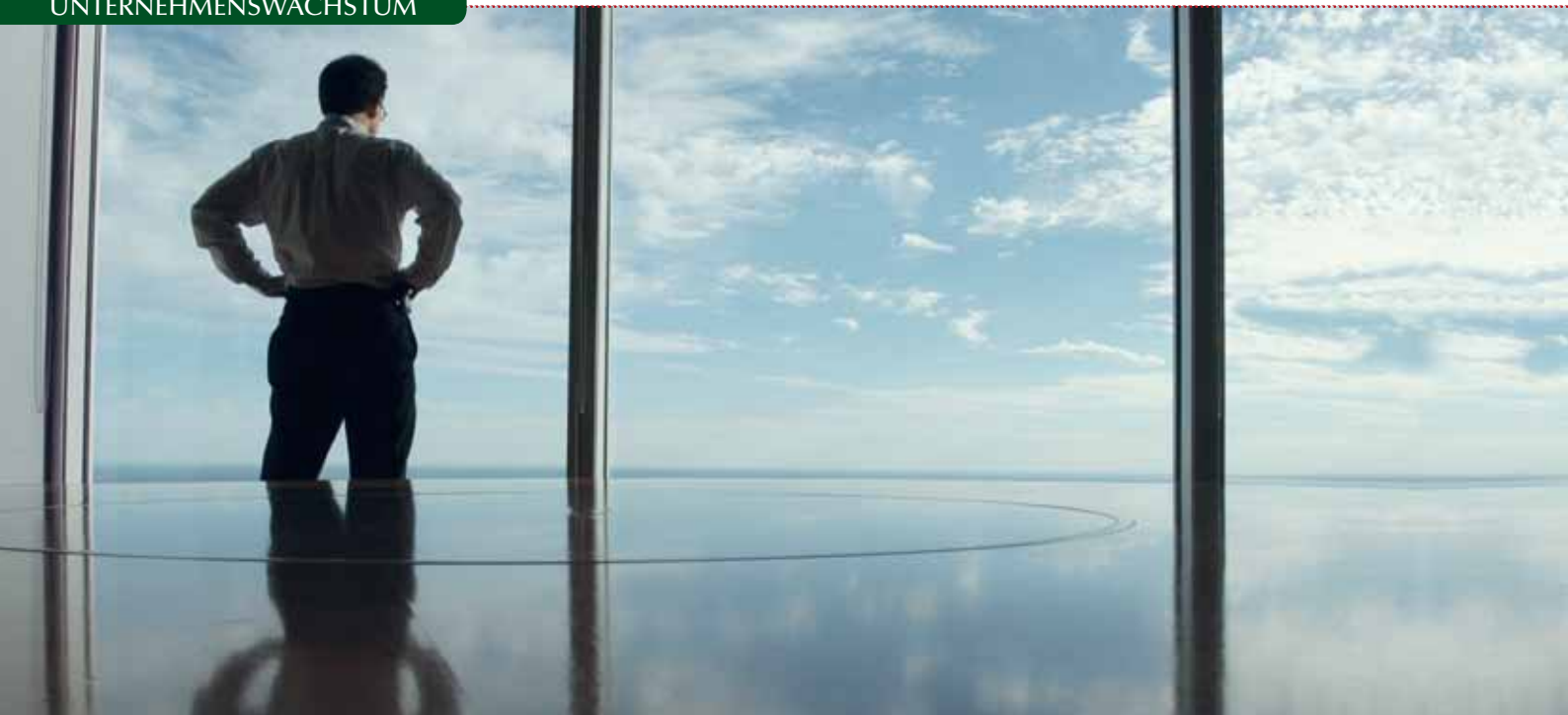
„Wir wollen weiter wachsen“, sagt Michael Huber, Generalbevollmächtigter bei TRILUX, „und zwar insbesondere in Anwendungsbereichen wie Büro und Retail sowie auch international.“ Zentraler Erfolgsfaktor für das Unternehmen aus dem Sauerland ist hierbei die Innovationsfähigkeit: Sie korreliert mit der Wachstumskultur. TRILUX ist Spezialist für professionelle

Lichtanwendungen und blickt in diesem Jahr nicht nur auf eine 100-jährige Historie zurück, sondern auch auf signifikantes Wachstum in jüngster Zeit. Maßgeblichen Anteil daran hat die LED-Technologie. Um hier als selbstbewusster Mittelstandsbetrieb den Weltmarktführern Paroli bieten zu können, beschäftigt TRILUX mehr als 250 Mitarbeiter in Entwicklung und Forschung und hat eine konstant hohe Investitionsquote von zuletzt 5 Prozent.

Für Martin Hockemeyer, Geschäftsführender Gesellschafter der Gebrüder Thiele Gruppe (GT Gruppe), stellte sich die Frage nach dem zukünftigen Wachstum, als er die

„Innovation ist der absolute Treiber des Wachstums“

Michael Huber, TRILUX GmbH & Co. KG



Führung des Unternehmens in vierter Generation übernahm. „Bei uns ging es ganz konkret darum, wie wir uns der Zukunft stellen, welchen Beitrag wir als Unternehmer und Menschen leisten wollen“, erklärt Martin Hockemeyer. Aus dem Strategieprozess ergab sich für das Familienunternehmen eine klare Antwort: Nachhaltigkeit, nicht als Schlagwort, sondern als reales Leitbild, das auch einen festen Platz in der Unternehmenskultur einnimmt. „Wir treffen keine Investitionsentscheidung mehr, ohne das Kriterium der Nachhaltigkeit zu berücksichtigen“, so Hockemeyer.



„Verantwortliches Handeln und Pioniergeist sind zwei gute Verbündete, um die vor uns liegenden Anforderungen zu bewältigen und als Unternehmen erfolgreich zu wachsen.“

*Martin Hockemeyer, Gebrüder Thiele Gruppe*

#### NACHHALTIGES WACHSTUM ALS LEITBILD IN DIE UNTERNEHMENSKULTUR INTEGRIEREN

Für ihn steht fest, dass der Weg zu einer ökologisch und ökonomisch nachhaltigen Zukunft eine große Chance für innovative Unternehmen darstellt, die bereit sind, in längeren Zyklen zu denken. Diesem Ansatz ließ die GT Gruppe Taten folgen: Von Energieeffizienz-Programmen in allen Tochterunternehmen über die Entwicklung ressourcenschonender und energiesparender Bauverfahren durch die GT Construction Supply Group bis hin zur Gründung einer eigenen Umweltsparte zur Entwicklung von LED-Technologie. Diese hat bereits herausragende Erfolge vorzuweisen mit der Entwicklung einer neuen treiberlosen Technologie.

Einen signifikanten Wachstumsprozess hat die Peter Schöttler GmbH in den letzten zwei Jahren durchlebt. Das Hagener Unternehmen fertigt über 1.000 verschiedene Schmiedestücke aus Stählen und Sonderwerkstoffen.

Die Peter Schöttler GmbH beliefert damit Kunden aller Industriezweige im In- und Ausland. „Für uns ist es – bedingt durch das breite Produktportfolio – notwendig, einen möglichst universellen Maschinenpark vorzuhalten und viele Spezialisten zu beschäftigen“, so Geschäftsführer Thomas Jörg Hüttenhein. „Im Gegensatz zur weit verbreiteten Meinung, dass Personalkosten variabel sind: Bei uns sind sie nachgewiesenermaßen ‚pseudo-fix‘.“ Für das Unternehmen war es wichtig, nicht nur in einem Produktbereich zu wachsen, sondern eine breite Auslastung zu erreichen, um die Personalkosten im Verhältnis zum Umsatz zu verbessern und ein nachhaltiges profitables Wachstum zu ermöglichen. Der Weg war rasant und führte von der Einschichtigkeit mit vier Millionen hin zur Zweischichtigkeit mit zwölf Millionen Euro Umsatz.

Auch für die Hamburger Drogeriemarktkette Budnikowsky war Wachstum in den letzten Jahren eine zentrale Aufgabe – galt es doch, gegen stark expandierende Wettbewerber den Marktanteil in der Region in und um Hamburg zu halten. Budnikowsky konzentrierte sich dabei ausschließlich auf den Heimatmarkt und wird dies auch zukünftig tun, da hier ein besonderer Vorteil zum Tragen kommt: Budni ist eine regionale Marke mit einer ganz besonderen Kundennähe und gegenseitigen Wertschätzung. „Innerhalb von 5 Jahren 50 Filialen zu eröffnen – dieses schnelle



*In Bezug auf ihr Wachstum verfolgen Unternehmen ihre ganz eigenen Strategien und Philosophien.*

„Wachstum funktioniert nur dann, wenn alle Kräfte in die gleiche Richtung ziehen.“

*Thomas Jörg Hüttenhein, Peter Schöttler GmbH*

Wachstum hat uns irgendwann eingeholt“, berichtet Cord Wöhlke, Inhaber und Geschäftsführer von Budnikowsky. „Wenn vorher noch vieles auf Zuruf funktionierte, dann kam es einem später manchmal so vor, als wüsste die linke Hand nicht, was die rechte tut. Nach und nach haben wir sowohl die Führungs- als auch Organisations- und Kommunikationsstrukturen den neuen Bedürfnissen angepasst.“

### STRUKTUREN MÜSSEN MITWACHSEN

So unterschiedlich die Wege des Wachstums in den Unternehmen auch sind: Gute Führung und intensive Einbindung der Mitarbeiter sind die wesentlichsten Faktoren, damit das Wachstum gelingt. Thomas Jörg Hüttenhein resümiert, was in der eigentlichen Wachstumsphase besonders wichtig war: „Breite Akzeptanz bei allen Führungskräften, das Einbeziehen der Prozesseigner und eine intensive Kommunikation mit allen Mitarbeitern. Regelmäßige Besprechungen und Visualisierung der Ergebnisse haben zur Transparenz beigetragen und gezeigt, wie der Erfolg aussieht. Präsenz in der Fertigung und gegenseitige Unterstützung waren ebenfalls enorm wichtig.“



Nach zwei intensiven Wachstumsjahren möchte Thomas Jörg Hüttenhein aber nun zunächst „Ruhe reinbringen“. Gilt es doch, Prozesse anzupassen, aus Provisorien festgelegte Abläufe zu entwickeln und Mitarbeitern Gelegenheit zu geben, das Neue für sich zu adaptieren. „Es geht darum, nun die Mission zu erfüllen, nämlich das Erreichte zu erhalten und zu sichern. Schließlich soll am Ende

des Raketenstarts eine Landung auf dem Mond stehen und nicht der Ausspruch ‚Houston, wir haben ein Problem!‘. Eine Aufgabe, die mehr Kraft fordert als das Wachstum der letzten zwei Jahre. Eine Herausforderung an alle, nicht nur an mich.“

Das sieht auch Cord Wöhlke so: „Die wirklich großen Veränderungen gelingen nur, wenn sich in der Tiefe auch das Verhalten der Menschen ändert. Das braucht Zeit, einen langen Atem und Vorbilder auf der Führungsebene.“ ●●●



„In Familienunternehmen sind die Inhaber die größte Identifikations- und Leitfigur. Mit zunehmender Größe wird es jedoch immer schwieriger, ein Gefühl der Nähe und Verbundenheit zu allen Mitarbeitern aufrecht zu erhalten. Bricht diese Verbindung aber zusammen, dann verändert dieses in radikalem Maße die Unternehmenskultur und folgend auch die Führungskultur. Um dem entgegen zu wirken, sehe ich meine größte Aufgabe darin, mich den Mitarbeitern zu widmen.“

*Cord Wöhlke, Iwan Budnikowsky GmbH & Co. KG*

Stefan Lempges im Interview

## SICHER NAVIGIEREN IN WACHSTUMSPHASEN

***Herr Lempges, welche Veränderungen und Herausforderungen bringt Wachstum unweigerlich für ein Unternehmen mit sich?***

Vor allem die Herausforderung, Führungskräfte und Mitarbeiter mitwachsen zu lassen. Immer wieder ist zu beobachten, dass Unternehmen ihr wichtigstes Kapital, ihre Mitarbeiter, nicht auf das Wachstum vorbereiten.

***Was heißt das konkret?***

Wachstum verlangt, die Infrastruktur des Unternehmens daraufhin auszurichten und vorzubereiten. Und diese wird vor allem durch die Menschen geprägt. Gerade in kleineren Firmen kennt der Inhaber oder Geschäftsführer noch alle Mitarbeiter mit Namen und trifft die meisten Entscheidungen selbst. Doch irgendwann erreicht das Unternehmen eine Größe, bei der dies nicht mehr möglich ist. An diesem Punkt gibt es zwei Möglichkeiten: Entweder das Unternehmen wurde rechtzeitig vorbereitet und um eine zweite Führungsebene ergänzt. Oder aber die Mitarbeiter beginnen, Führung zu vermissen. Dies kann zu Orientierungslosigkeit und Demotivation führen, die dem Wachstum nicht zuträglich wären.

***Wann wird Wachstum also zu einem Risiko?***

Wachstum birgt grundsätzlich Risiken. Ein Risiko wird aber erst dann zum Problem, wenn ich es unterschätze oder nicht erkenne, wenn zum Beispiel nur die Chancen, nicht aber die Gefahren betrachtet werden.



***Gibt es Anzeichen, auf die Unternehmen achten sollten, um Fallstricke innerhalb eines Wachstumsprozesses zu vermeiden?***

Meistens reagieren zunächst innerbetriebliche Schnittstellen auf Veränderungen. Da kommen Bereiche nicht mehr mit, weil mit dem gleichen Personal und den alten Prozessen ein erhöhter Output erzielt werden soll. Zudem sind auch oft die Zuständigkeiten nicht klar definiert. Es empfiehlt sich, in Wachstumsphasen besonders eng an den Mitarbeitern zu sein und die Kapazitätsgrenzen der eigenen Prozesse zu kennen.

***Welche Bedeutung kommt der Führungsspitze zu, um Wachstumsprozesse in der Belegschaft zu steuern?***

Die Führungsspitze ist Initiator des Wachstums und damit auch Prozesseigner. In dieser Funktion ist sie für das Ergebnis in aller Konsequenz verantwortlich. Sie ist Organisator und Motivator zugleich.

Hilfreich ist die Implementierung eines ganzheitlichen Managementsystems, denn so wird deutlich, welchen Einfluss die eigenen Ergebnisse auf das Gesamtunternehmen

„Wachstum bringt große Veränderungen mit sich. Aufgabe der Führungskräfte ist es, die Mitarbeiter in diesem Prozess zu begleiten und ihnen die nötige Orientierung zu bieten.“

*Stefan Lempges,  
SMR Risikomanagement-Experte*

*Eine objektive Analyse der Unternehmenssituation hilft, den richtigen Wachstumskurs einzuschlagen.*

## ZUR PERSON STEFAN LEMPGES

Stefan Lempges ist Risikomanagement-Experte der Strategischen Management- und Risikoberatungsgesellschaft (SMR) und begleitet als Berater Unternehmen in Wachstumsprozessen. Sein Wissen bleibt dabei nie theoretisch – als Manager machte er in einem weltweit agierenden Logistikunternehmen seine eigenen Erfahrungen und lässt diese heute in seinen Beratungsprojekten miteinfließen.

Telefon 040 328101 - 840

E-Mail [s.lempges@smr-gmbh.de](mailto:s.lempges@smr-gmbh.de)

haben. Der Schritt, aus Betroffenen Beteiligte zu machen, deren Erfolg zu messen und ihnen Orientierung zu geben, führt schon fast zwangsläufig zu motivierten Mitarbeitern und deren Identifikation mit den Zielen.

### ***Welche Erfahrungen waren für Sie als Manager besonders prägnant, auf die Sie heute in der Beratungspraxis besonders achten?***

Als Erstes fällt mir das Thema Kommunikation ein. Es hat ungefähr ein Jahr gedauert, bis meine Mitarbeiter die Philosophie verinnerlicht hatten, die uns letztendlich erfolgreich

gemacht hat. Einzelgespräche, Geduld, Verantwortungsübergabe, aber auch Positionswechsel im Team haben dazu beigetragen, dass die Chemie untereinander und auch die mit den Kunden optimiert wurde und zum Erfolg geführt hat.

Mitarbeiterführung lässt ab einer gewissen Führungsspanne kaum noch Spielraum für operative Mitarbeit zu. Die Hebelwirkung, die von Führungskräften ausgeht, wird meines Erachtens immer noch zu häufig unterschätzt. Genau dafür versuche ich die Entscheider in der Praxis zu sensibilisieren.

### ***Ab wann ist es sinnvoll, einen Wachstumsprozess extern begleiten zu lassen?***

Das ist pauschal schwer zu sagen. Das hängt zum einen von der Struktur des Unternehmens und zum anderen von der Stärke des Wachstums ab. Allerdings habe ich bei meinem Wechsel aus der Beratung in die Operative gemerkt, wie schnell man sich die eigene Betriebsbrille aufsetzt und sich so einen subjektiven Blickwinkel aneignet. Daher ist eine objektivere Sicht der Dinge vor dem Wachstumsprozess ebenso hilfreich, wie eine methodische Unterstützung. ●●●

## WIE GUT IST IHR RISIKOMANAGEMENT?

Machen Sie den Schnelltest und lesen Sie mehr zum Thema in unserem Online-Special auf [www.ggw.de/risikomanagement](http://www.ggw.de/risikomanagement)

3 Fragen an ...

Professor Dr. Josef Wieland

## COMPLIANCE UND UNTERNEHMENSWERTE IM WACHSTUMSPROZESS

***Herr Professor Wieland, inwiefern nimmt Wachstum Einfluss auf die Compliance-Thematik in einem Unternehmen?***

Prof. Wieland: Wachstum und Compliance Management hängen eng zusammen. Wenn ich in bestehenden, kompetitiven Märkten schnell und aggressiv wachse, steigen die Anforderungen an die Aufsichts- und Sorgfaltspflichten. Wenn ich in neuen Märkten wachse, dann tue ich es in der Regel mit neuen Risiken – neue Kunden, neue Lieferanten, neues kulturelles Umfeld –, die potenziell die Integrität meines Geschäfts beeinträchtigen könnten. Mit anderen Worten: Ohne ein funktionierendes Integritäts- und Compliance-Management habe ich entweder keinen Zugang zu Wachstumsmärkten oder nur einen mit erhöhten Risiken.

***Sie sprechen vor dem Hintergrund einer zunehmenden Globalisierung von einem Wandel der Werteproblematik – was meinen Sie damit genau?***

Globalisierung heißt nicht, Exportweltmeister zu sein, sondern weltweit kooperationsbereit und kooperationsfähig zu sein. Damit Kooperation zum wechselseitigen Vorteil gelingen kann, braucht es gemeinsame Spielregeln – legale und moralische – und deren Durchsetzung. Die aber existieren in der globalen Welt nur ungenügend, wir haben hier ein Institutionendefizit. Die Schaffung einer gemeinsamen Wertebasis auf Unternehmensebene und zwischen Unternehmen ist daher ein neues, aber weit reichendes Phänomen der Globalisierung.



### ZUR PERSON JOSEF WIELAND

Josef Wieland ist Professor für Allgemeine BWL mit dem Schwerpunkt Wirtschafts- und Unternehmensethik an der Hochschule Konstanz für Technik, Wirtschaft und Gestaltung (HTWG). Seit 2001 leitet er den MBA-Studiengang Human Capital Management und ist darüber hinaus Wissenschaftlicher Direktor des Konstanz Instituts für Wertemanagement.

1999 wurde er vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln mit dem Max-Weber-Preis für Wirtschaftsethik ausgezeichnet.

[www.htwg-konstanz.de](http://www.htwg-konstanz.de)

***Welche Empfehlungen können Sie Unternehmensleitern geben, worauf sollte man achten?***

Unternehmensleitungen sollten erkennen, dass wirtschaftliche Entscheidungen immer häufiger in einem moralischen Kontext auf der Tagesordnung stehen. CSR, Compliance, Nachhaltigkeit und so weiter – können nur durch ein systematisches Wertemanagement in den Geschäftsalltag integriert werden. Wichtiger aber ist die deutliche und konsequente Vorbildrolle des Managements mit Blick auf Integrität und Gerechtigkeit. Es braucht das, was man im angelsächsischen „Moral Leadership“ nennt. Funktioniert die Struktur des Wertemanagements und die Vorbildrolle des Managements, sind Werte und Wertschöpfung zwei Seiten einer Medaille. ●●●



Auf Wachstumskurs

# WINDENERGIE MIT ZUKUNFT

**B**is zum Jahr 2020 sollen im Rahmen der Energiewende in Deutschland 35 Prozent des Stroms aus erneuerbaren Energien stammen. Großes Potenzial messen Experten der Windenergie bei: Heute macht ihr Gesamtanteil am Strommix in Deutschland erst rund sieben Prozent aus, aber ein signifikanter Ausbau ist realisierbar – etwa durch die Erschließung von Offshore-Flächen oder aber durch das so genannte Repowering. Dies bezeichnet den Ersatz älterer Windenergieanlagen durch neue und größere Anlagen mit höherem Wirkungsgrad.

Windenergie-Projekte ermöglichen besonders dann gute Entwicklungs- und Gewinnchancen, wenn sie von Anfang an richtig konzipiert sind. „Bereits in der Planungs- oder Projektierungsphase sollten mögliche Risiken genauestens bewertet werden“, empfiehlt Jan Andresen, Versicherungsexperte für Projekte im Bereich Erneuerbare Energien bei der GGW Gruppe. „Ist der Standort wind- und damit ertragsreich, und welche lokalen oder regionalen Besonderheiten müssen berücksichtigt werden? Welche Hersteller und welche Anlagentypen bieten die höchste Verfügbarkeit? Und wie kann ich sicherstellen, dass mögliche Stillstandszeiten durch Serviceverträge, Wartung und Überwachung sowie eine ausreichende Ersatzteilbevorratung der Hersteller verhindert oder zumindest minimiert werden?“

Die Experten der GGW Gruppe verfügen auch auf internationaler Ebene über aktive Kontakte zu Investo-

ren, Betreibern, Projektierern, Herstellern und Kreditgebern. So kann die GGW Gruppe sowohl in Deutschland als auch im Ausland maßgeschneiderte Risiko- und Versicherungslösungen anbieten, die über ein übliches Versicherungskonzept hinausgehen. „Hierzu kann beispielsweise eine Montage- und Montage-Betriebsunterbrechungs-Versicherung gehören, die bereits während der Errichtung der Windkraftanlage den lückenlosen Versicherungsschutz sicherstellt“, so Andresen. „Für laufende Anlagen ist eine abgestimmte All-Risk-Deckung unter Berücksichtigung der abgeschlossenen Hersteller- und Wartungsverträge sinnvoll. Auch die Mitversicherung von Rückwirkungsschäden lässt sich in das Versicherungskonzept integrieren.“ Bis heute hat die GGW Gruppe zahlreiche Projekte im In- und Ausland begleitet und mit Projektierern oder Betreibern erfolgreich realisiert. ●●●

Haben Sie Fragen zu Projekten der Erneuerbaren Energien? Wenden Sie sich gerne an unseren Experten:

**Jan Andresen**  
Telefon 040 328101 - 350  
E-Mail [j.andresen@ggw.de](mailto:j.andresen@ggw.de)

Motivation stärken, Leistung sichern

# ERFOLGSFAKTOR GESUNDHEIT

Für erfolgreiches und nachhaltiges Wachstum sind gesunde und leistungsbereite Mitarbeiter unentbehrlich, deshalb implementieren immer mehr Unternehmen ein Gesundheitsmanagement. Ein „gesunder Lebensstil“ lässt sich jedoch nicht verordnen, er kann aber mit entsprechenden Rahmenbedingungen gefördert werden. Betriebliches Gesundheitsmanagement beginnt beim bewussten Umgang mit Ressourcen, umfasst infrastrukturelle Maßnahmen, aber auch Schulungen, Coachings – etwa zur Burnout-Prävention – bis hin zur Unterstützung im privaten Umfeld, beispielsweise durch Assistance-Programme.

„**N**atürlich gibt es ein Spannungsfeld zwischen einer gesunden Ressourceneinteilung und den Anforderungen, die aus Unternehmenszielen sowie den Herausforderungen von Markt und Wettbewerb entstehen“, weiß Sebastian Jochheim, Sprecher der GGW Geschäftsführung. „Für uns ist der Umgang mit diesem Thema aber auch eine Frage der Haltung und der Werte, für die ein Unternehmen steht. Achtung vor den Mitarbeitern bedeutet auch das Beachten von Grenzen.“

## GESUNDE MITARBEITER ALS TREIBER DES UNTERNEHMENSWACHSTUMS

Für die GGW Gruppe ist es folgerichtig eine wichtige Managementaufgabe, den Rahmen für den langfristigen Erhalt von Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Motivation zu schaffen. Deshalb hat das Unternehmen vor einiger Zeit – ergänzend zu bestehenden Maßnahmen wie die Teilnahme

an sportlichen Groß-Veranstaltungen, Gesundheitstipps im Intranet und ergonomischer Büroausstattung – ein externes Unterstützungsprogramm eingeführt. „So können wir unseren Beschäftigten Hilfestellung für verschiedene berufliche und persönliche Situationen anbieten: vom Business-Coaching über die Vermittlung von Kinderbetreuung und Angehörigenpflege bis hin zur Krisenberatung.“ Entsprechende Begleitprogramme können dem Einzelnen helfen, selbstverantwortlich seine persönliche Work-Life-Balance zu finden.

Auch die Unternehmen profitieren vom systematischen Gesundheitsmanagement: Neben der nachhaltigen Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter – einschließlich weniger Ausfallzeiten durch Krankheiten – wirkt es sich vor allem auch positiv auf Betriebsklima und Leistungsbereitschaft aus. Eine Führung, die das Wohlbefinden ihrer Belegschaft fördert, drückt eine große Verbundenheit und nicht zuletzt auch Respekt gegenüber allen Mitwirkenden im Unternehmen aus.



## ZUR PERSON KERSTIN LIESENFELD

Kerstin Liesenfeld ist Geschäftsführende Gesellschafterin und Gründerin der Corporate Coaching Company. Die Dipl.-Volkswirtin und Kommunikationspsychologin arbeitet seit Jahren als Coach und forscht am Mind Brain Education Program an der Harvard University-Graduate School of Education. Ihre Spezialgebiete sind unter anderem Persönlichkeitsentwicklung, Leadership- und Change-Prozesse und Burnout-Prävention.

📌 [www.corporate-coaching-company.de](http://www.corporate-coaching-company.de)

📌 [www.coaching-campus.de](http://www.coaching-campus.de)

Im Gespräch mit Kerstin Liesenfeld

### GESUNDHEIT ALS MANAGEMENTAUFGABE

#### **Was sollte ein betriebliches Gesundheitsmanagement leisten?**

Ein gutes Gesundheitsmanagement muss Teil einer verantwortungsvollen Führungsstrategie und damit auch in die Gesamtstrategie eingebettet sein. Die Mitarbeiter sind der zentrale Erfolgsfaktor im Unternehmen – also kann ihre Gesundheit und Leistungsfähigkeit gar nicht hoch genug eingeschätzt werden. Neben einer übergreifenden gesundheitsgerechten Gestaltung der Rahmenbedingungen ist es wichtig, flexibel und individuell auf die Gesundheitsbedürfnisse und Persönlichkeitskonstellationen von Mitarbeitern einzugehen.

#### **Wann ist es für ein Unternehmen besonders wichtig, ein entsprechendes Gesundheitsmanagement zu etablieren?**

Gesundheitsmanagement ist mit gelebter Führungsverantwortung gleichzusetzen. Es sollte nicht erst dann einsetzen, wenn es Probleme gibt, sondern von vornherein als Beitrag zur Leistungsfähigkeit der Organisation und des Einzelnen verstanden werden. So gesehen bereitet es auch auf Phasen, in denen ungewöhnliche Herausforderungen gemeistert werden müssen, vor und hilft, diese gut zu überstehen. Jedes Wachstum von Unternehmen heißt Veränderung und

damit Verlassen von gewohnten Strukturen, also eigenen Komfortzonen. Damit bedeutet Wachstum Anspannung, Arbeitsintensität, Stress und manchmal auch Bedrohung. Unter solchen Konstellationen benötigen wir volle Leistungsfähigkeit, deren Grundbedingung die Gesundheit ist. Wer diese Anpassungen schneller als andere vornimmt, kann auch erfolgreicher und nachhaltiger wachsen. Ein entsprechendes “wachstumsorientiertes” Gesundheitsmanagement zu etablieren, könnte man quasi als Voraussetzung für stabile Wachstumsfähigkeit begreifen. Nur Menschen, die gesund, motiviert und in ihrer Kraft sind, sind wachstumsfähig.

#### **Inwieweit wird dem Gesundheitsmanagement in den Führungsetagen bislang die nötige Aufmerksamkeit gewidmet?**

Da inzwischen gerade auch in den Führungsetagen zunehmend Burnout-Fälle auftreten, steigt die Notwendigkeit einer Beschäftigung mit diesem Thema enorm. Dennoch gelten offensichtlich für die Führungsetagen andere Ansprüche an die Leistungsfähigkeit, wie ständige Verfügbarkeit, Überstunden als Normalität, Wochenendarbeit und möglichst auch volle Erreichbarkeit im Urlaub. Augenringe und Blässe werden eher als besonders arbeitsam gewertet. Doch wer langfristig erfolgreich führen möchte, der muss leistungsfähig sein und bleiben sowie über eine enorme Selbstregulation verfügen. ●●●

#### WHITEPAPER

Informationen zu den fünf Säulen eines erfolgreichen betrieblichen Gesundheitsmanagement erhalten Sie auf unserer Website unter [📌 www.ggw.de](http://www.ggw.de)

## GGW INNOVATIONSPREIS 2012 VERLIEHEN



„Drivers of Human Behavior in Business Conduct: Analysis and Management of Behavioral Risks“ – so lautet der anspruchsvolle Titel der Gewinnerarbeit des diesjährigen GGW Innovationspreises „Junge Köpfe für den Mittelstand“.

In stimmungsvoller Atmosphäre übergab im Februar diesen Jahres Peter Wesselhoeft, Jurymitglied und Partner der GGW Gruppe, in der Hamburger Speicherstadt den mit 5.000 Euro dotierten Innovationspreis an Lisa Schempp von der Hochschule Konstanz Technik, Wirtschaft und Gestaltung.

In ihrer Arbeit untersucht sie Verhaltensrisiken in Unternehmen und stellt dabei den „weichen Faktor Mensch“ – beeinflusst und gelenkt durch die Unternehmens- und Führungskultur – in den Mittelpunkt. „Dies ist eine Herangehensweise, der ich schon immer sehr viel abgewinnen konnte und die in der momentanen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Situation von besonderer Bedeutung ist“, so Jury-Mitglied Fritz Straub, Geschäftsführer Deutsche Werkstätten Hellerau. Für Professor Dr. Martin Nell, Jury-Mitglied und Direktor des Instituts für Versicherungsbetriebslehre der Universität Hamburg, ist „der GGW Innovationspreis eine hervorragende Gelegenheit für Studierende, ihre Ideen zum Thema Risikomanagement einer breiteren Fachöffentlichkeit bekannt zu machen und sich einem Wettbewerb um die besten Konzepte zu stellen.“

Für die besten drei Arbeiten konnten sich ebenfalls die Studentinnen Nicole Freude und Kathleen Renneiß qualifizieren. ●●●

Weitere Informationen zum GGW Innovationspreis und Portraits der Finalistinnen finden Sie unter [www.ggw.de/innovationspreis](http://www.ggw.de/innovationspreis)



Im Gespräch: GGW Partner Jobst-Christian Haacke und Gewinnerin Lisa Schempp

### DER INNOVATIONSPREIS

#### „JUNGE KÖPFE FÜR DEN MITTELSTAND“ ...

... unter Schirmherrschaft des Hamburger Wirtschaftssenators Frank Horch wurde von der GGW Gruppe 2009 erstmals vergeben und richtet sich an Studenten, Absolventen und wissenschaftliche Mitarbeiter von Universitäten und Fachhochschulen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz.

Der GGW Innovationspreis prämiert die Beste unter den eingereichten Arbeiten und ist mit 5.000 Euro dotiert. Anforderung ist es, einen zukunftsweisenden Ansatz aus dem Themenfeld „Risiko- und Versicherungsmanagement“ aufzuzeigen.

#### Die Jury

- Prof. Dr. Martin Nell, Geschäftsführender Direktor des Instituts für Versicherungsbetriebslehre, Universität Hamburg
- Dr. Markus Hofmann, Vorstand, Axa Konzern AG
- Fritz Straub, Geschäftsführer Deutsche Werkstätten Hellerau
- Peter Wesselhoeft, Partner Gossler, Gobert & Wolters Gruppe



Wurde im Februar 2012  
feierlich vergeben:  
Der GGW Innovationspreis



Arbeitgeber-Attraktivität erhöhen:

## BETRIEBLICHE KRANKEN- ZUSATZVERSICHERUNG ALS NEUER WEG

Der Mangel an Fach- und Führungskräften gilt in vielen Unternehmen als größte Wachstumsbremse. Die Auswirkungen des demografischen Wandels werden im Mittelstand häufig unterschätzt. Gutes Personal wird zum kritischen Erfolgsfaktor. Unternehmen und Personalverantwortliche stehen vor der strategischen Herausforderung, sich als starke Arbeitgebermarke in Position zu bringen.

**D**ie betriebliche Kranken-Zusatzversicherung (bKV) gilt als attraktive Sonderleistung, die ein Unternehmen Bewerbern und Mitarbeitern anbieten kann. Hierbei gewährt das Unternehmen den gesetzlich krankenversicherten Mitarbeitern zusätzlich zum Lohn oder Gehalt Krankenversicherungsleistungen. Diese werden zentral entweder für eine definierte

---

### BETRIEBLICHE KRANKEN-ZUSATZVERSICHERUNG – EIN ARBEITGEBER-ATTRAKTIVITÄTSFAKTOR MIT VIELEN VORTEILEN

---

Personengruppe oder die gesamte Belegschaft eingekauft. Bei den Mitarbeitern hat eine solche Versicherung häufig eine höhere Wertigkeit als eine Gehaltserhöhung. Die Loyalität und Verbundenheit zum Unternehmen wird gefestigt.



Gesundheit ist nicht nur für den Einzelnen ein hohes Gut, sondern auch für das Unternehmen. Die bKV ist somit einerseits ein Zeichen an den Mitarbeiter, dass er ernst genommen wird und für das Unternehmen wichtig ist. Sie ist andererseits auch ein wertvolles Instrument für den Arbeitgeber, denn er sichert sich die Leistungsfähigkeit seiner Belegschaft. Eingebettet in die Gesundheitspolitik eines Unternehmens kann dies langfristig auch den Krankenstand reduzieren.

Der Arbeitgeber kann die Kranken-Zusatzversicherung individuell gestalten und dabei aus einer Vielzahl von Bausteinen wählen:

- Vorsorgeuntersuchungen / Zahn / Brille / Ausland / Krankenhaus / usw.

Die Beiträge für die bKV werden i.d.R. als Sachbezug angesehen und sind somit steuerfrei. Der Verwaltungsaufwand für das Unternehmen kann auf ein Minimum reduziert werden. Das Tagesgeschäft findet ohne Einschaltung des Arbeitgebers statt.

#### GRUPPENVERTRÄGE OFTMALS OHNE GESUNDHEITSPRÜFUNG

Bei geschickter Vertragsgestaltung lassen sich besondere Preisvorteile und eine vereinfachte Antragstellung bzw. der Wegfall einer Gesundheitsprüfung realisieren. Somit können auch die Mitarbeiter versichert werden, die privat keinen Versicherungsschutz erhalten würden.

Die GGW Versorgungsmanagement GmbH unterstützt Unternehmen sowohl bei der Konzeption als auch bei der Umsetzung eines Modells für die betriebliche Kranken-Zusatzversicherung. Als unabhängiges Unternehmen sondiert GGW Versorgungsmanagement den Markt nach den besten Angeboten und stellt diese transparent dar. ●●●

Sie haben Fragen? Wenden Sie sich gerne an unseren Experten:

**Martin Meiselbach**

Telefon 040 328101 - 291

E-Mail [m.meiselbach@ggw-versorgungsmanagement.de](mailto:m.meiselbach@ggw-versorgungsmanagement.de)

## Die betriebliche Kranken-Zusatzversicherung (bKV) WISSENSWERTES

→ **Definition**

Bei der bKV gewährt das Unternehmen dem Mitarbeiter zusätzlich zum Lohn/Gehalt Krankenversicherungsleistungen, die er zentral einkauft. Familienangehörige können (auf eigene Rechnung) integriert werden.

→ **Besondere Konditionen**

- Preisvorteile
- vereinfachte Antragstellung
- keine Gesundheitsprüfung
- keine Ausschlussklauseln

→ **Geringer Verwaltungsaufwand**

Abwicklung weitestgehend zwischen Mitarbeiter und Versicherer

→ **Ansetzbar als Betriebsausgaben**

Die Kosten für eine bKV sind in der Regel als Betriebsausgaben ansetzbar. Im Rahmen der relevanten Freibeträge kann oftmals eine steuerfreie Zahlung erfolgen.

## DISKUTIERT: NEUE GESELLSCHAFTSFORM FÜR PARTNERSCHAFTEN

**D**as Bundesministerium der Justiz hat einen Gesetzentwurf vorgelegt, der die Einführung einer Partnerschaftsgesellschaft mit beschränkter Haftung ähnlich der englischen Limited Liability Partnership (LLP) vorschlägt. Angehörige Freier Berufe könnten sich im Fall einer Partnerschaft dann zukünftig entweder für die bisherige oder die neue Gesellschaftsform mit einer beschränkten Berufshaftung (PartG mbB) entscheiden. Neben den Kosten der Satzungsänderung könnte die neue Form auch erweiternde Versicherungspflichten mit höheren Mindestversicherungssummen zur Folge haben, wenn die Gesellschaft nicht schon vorher entsprechend hoch versichert war. Auch Rechts- und Patentanwälte, die über vorformulierte Vertragsbedingungen von der Haftungsbeschränkung Gebrauch machen möchten, müssten ihre Haftpflichtversicherung an die vorgeschriebene Mindestversicherungssumme von 2,5 Millionen Euro mindestens 4-fach im Jahr anpassen. ●●●



Weitere Informationen stehen auf der Website der GGW Gruppe unter [www.ggw.de](http://www.ggw.de) zur Verfügung.

## VERSICHERUNGSVERBOT FÜR SYRIEN

**A**ngesichts der Lage in Syrien hat der Rat der Europäischen Union im Januar 2012 restriktive Maßnahmen gegen Syrien erlassen. Demnach dürfen keine (Rück-)Versicherungen an den syrischen Staat, seine Regierung oder seine öffentlichen Einrichtungen, Unternehmen und Agenturen bereitgestellt werden. Gleiches gilt für natürliche oder juristische Personen, Organisationen und Einrichtungen, wenn sie im Namen oder auf Anweisung einer oben genannten juristischen Person, Organisation oder Einrichtung handeln. Das Versicherungsverbot betrifft auch die Einfuhr, den Verkauf und die Beförderung von Rohöl oder Erdölzeugnissen aus Syrien. Bereits im letzten Jahr wurden stark verschärfte EU-Sanktionen gegen den Iran erlassen, die erstmalig ein weitreichendes Versicherungsverbot für den in der Verordnung genannten Personenkreis vorsehen. ●●●

Für Fragen und weitere Informationen kontaktieren Sie bitte:

**Petra Makridis**  
Telefon 040 328101 - 69  
E-Mail [p.makridis@ggw.de](mailto:p.makridis@ggw.de)

## NEUES PRODUKT-SICHERHEITSGESETZ

**D**as neue Produktsicherheitsgesetz (ProdSG) hat am 1. Dezember 2011 das bis dahin geltende Geräte- und Produkt-Sicherheitsgesetz (GPSG) abgelöst. Für Unternehmen hat sich damit die gesetzliche Haftung für Schäden durch mangelhafte Produkte erhöht. So ist die Überwachungsbehörde nunmehr verpflichtet, den Rückruf bzw. die Rücknahme eines Produkts oder Geräts anzuordnen, wenn sie ihm ein „ernstes Risiko“ beimisst. Da mit dem neuen Gesetz das Risiko von Rückrufaktionen steigt, empfiehlt es sich für Hersteller und Händler, die bestehenden Betriebs- und Produkthaftpflichtversicherungen zu prüfen und gegebenenfalls durch eine Rückrufdeckung zu ergänzen. ●●●

Sie haben Fragen?  
Wenden Sie sich gerne an unseren Experten:

**Bernd Ruseler**  
Telefon 040 328101 - 340  
E-Mail [b.ruseler@ggw.de](mailto:b.ruseler@ggw.de)

## IMPRESSUM

Herausgeber: Gossler, Gobert & Wolters Gruppe, Chilehaus B/Fischertwiete 1, 20095 Hamburg, [www.ggw.de](http://www.ggw.de)

Verantwortlich: Sebastian Jochheim

Leitung und Kontakt: Abteilung Unternehmenskommunikation, Sabine Nölke, Tel. 040 328101 - 790, [s.noelke@ggw.de](mailto:s.noelke@ggw.de)

Layout: FAKTOR 3 AG, Hamburg  
Redaktion: Sabine Nölke, Andrea Dreifke-Pieper, Anika Hagemeyer  
Litho/Druck: ManoLitho/Ohle Druck, Hamburg

Fotos: Trilux (Michael Huber): S. 3 / Gebrüder Thiele Gruppe (Martin Hockemeyer): S. 4 / IWAN BUDNIKOWSKY GmbH & Co. KG (Cord Wöhlke): S. 5 / Privat (Thomas Jörg Hüttenhein): S. 5 / Privat (Professor Dr. Josef Wieland):

S. 8 / Kerstin Liesenfeld (Kerstin Liesenfeld): S. 11 / Hayes Davidson and Herzog & de Meuron (Tate Modern Gallery): S.16 / Verlagsgruppe Random House GmbH (William Powers: Einfach abschalten. Gut leben in der digitalen Welt): S. 16 / FMGB Guggenheim Bilbao Museoa, Bilbao 2012. (Frank Gehry): S. 1, 16 / GGW Gruppe: S. 2, 6, 12 / iStockphoto: S. 4 (Angelo Arcadi), S. 6 (blackred), S. 9 (Dan Barnes), S. 10 (mediaphotos), S. 12, 13 (Kristian Sekulic) / Fotolia: S. 8 (magann), S. 15 (Astock) / Shotshop: S. 1 (j-lightning), S. 3 (Torsten Albrecht).

© Gossler, Gobert & Wolters Gruppe 2012. Alle Rechte vorbehalten. Veröffentlichung und Vervielfältigung nur mit Genehmigung der Gossler, Gobert & Wolters Gruppe.



**Online Services: Bleiben Sie informiert und abonnieren Sie die GGW RSS Feeds auf [www.ggw.de](http://www.ggw.de) und [www.ggw.de/ggw-lounge](http://www.ggw.de/ggw-lounge).**

Raum für Kunst

# MUSEEN – KREATIV AUF WACHSTUMSKURS

**D**ass Wachstum gleichermaßen Herausforderung und Quelle der Inspiration sein kann, zeigen uns einige der bedeutendsten Museen weltweit. Zukäufe und Schenkungen von Kunstwerken machen es erforderlich, den nüchternen Begriff „Erweiterungsbau“ mit Leben zu füllen und gleichzeitig ein Konzept für die Zukunft der Museen zu entwickeln. Oder wie es Glenn D. Lowry, Direktor des New Yorker MoMA, formulierte: „Wir müssen dafür sorgen, dass diese Institution großartig bleibt.“ Dem MoMA ist dies auf eindrucksvolle Weise gelungen. Der Umbau durch Architekt Yoshio Taniguchi sorgte weltweit für Furore.

Das Guggenheim-Museum in Bilbao steht gleich mehrfach für Wachstum und Innovation: Mit seiner markanten 32.000 Quadratmeter-Titan-Fassade ist es nicht nur ein Beispiel für bahnbrechende Architektur. Es verkörpert auch den kulturellen und wirtschaftlichen Aufschwung einer ganzen Region und nicht zuletzt eine intelligente Wach-

tumsstrategie der Marke „Guggenheim“: Ausgehend vom New Yorker Guggenheim Museum ist im Laufe von mehr als 20 Jahren ein weltweites Netz von Standorten aufgebaut worden. Neben Bilbao und der ersten Niederlassung in Venedig gibt es heute auch Ableger in Berlin und St. Petersburg. Als nächstes öffnet 2017 ein Guggenheim Museum auf der neu geschaffenen Museumsinsel in Abu Dhabi.

Auch die Londoner Tate Gallery of Modern Art kann mit einer spektakulären Erweiterung aufwarten: Nachdem die wachsende Sammlung auch in den Dependancen in Liverpool und St. Ives keinen Platz mehr fand, zog man ins Kraftwerk. Eindrucksvoll umgestaltete Turbinenhallen und Öltanks locken jährlich rund vier Millionen Besucher. Und die nächste spektakuläre Vergrößerung ist bereits geplant: rund 65 Meter hoch, elf Stockwerke umfassend – und als Basis drei unterirdische Ölturbinen, die ebenfalls in die Ausstellungsfläche integriert werden. ●●●



Guggenheim-Museum in Bilbao



Geplanter Anbau der Tate Modern Gallery in London

## LESENSWERT

**William Powers: Einfach abschalten. Gut leben in der digitalen Welt.**

Auf der Suche nach mehr Tiefe in der digitalen Welt blickt der amerikanische Journalist und Literaturwissenschaftler William Powers zunächst in die Vergangenheit: Bei Dichtern und Denkern wie Platon und Shakespeare findet er Antworten auf das moderne Dilemma der ständigen Erreichbarkeit. Angregende Lektüre und überzeugendes Plädoyer dafür, auch einfach mal abzuschalten.



## EMPFEHLENSWERT

**Wir haben unsere Kunst- und Kulturseite erweitert!**

Immer monatlich gibt es in der GGW Lounge online aktuelle sehenswerte, lesenswerte, hörensweite und erlebenswerte Tipps sowie interessante Gespräche mit Unternehmerpersönlichkeiten. Schauen Sie doch mal rein!

🔗 [www.ggw.de/ggw-lounge](http://www.ggw.de/ggw-lounge)

Immer auf dem Laufenden bleiben Sie mit dem Lounge Newsletter.

🔗 [www.ggw.de/newsletter](http://www.ggw.de/newsletter)

