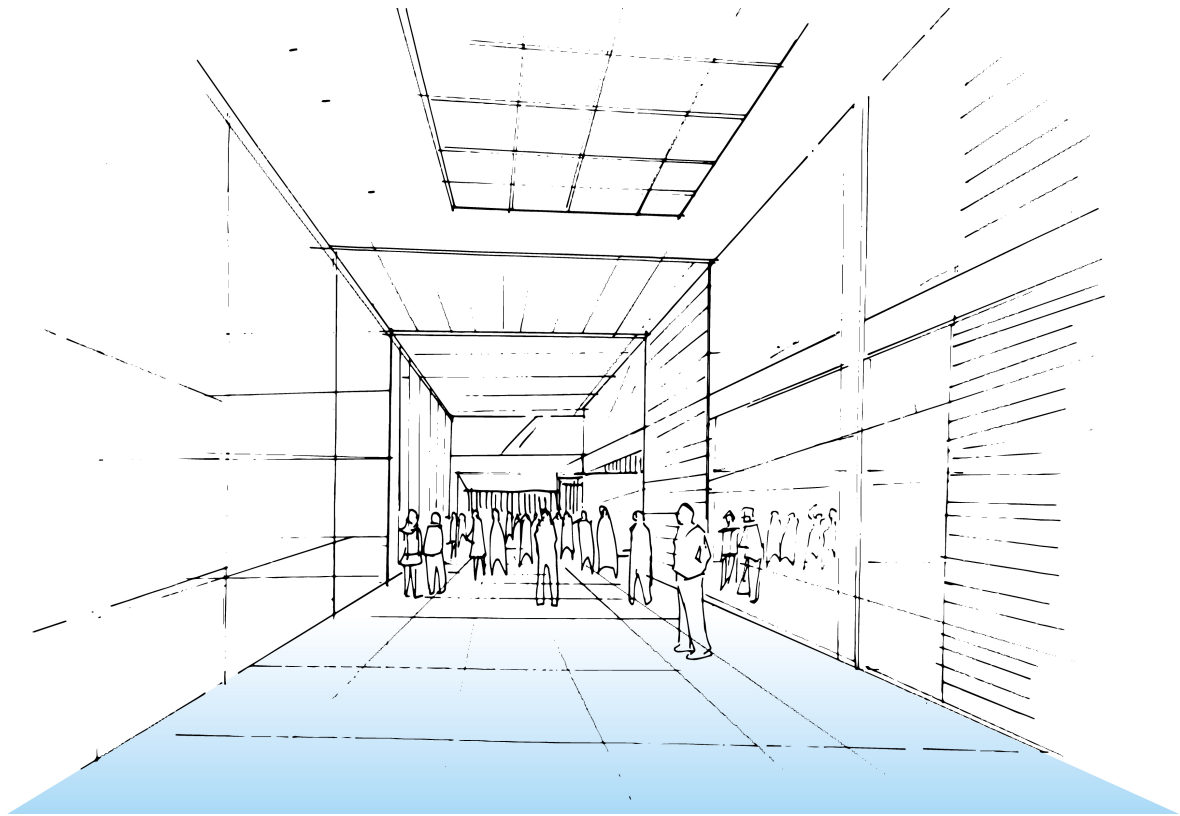


---

NEUAUSRICHTUNG DER KAUFMANNSCHAFT ZU LÜBECK FROM SCRATCH:  
NEU GEDACHT | NEU GEMACHT



# Kaufmannschaft zu Lübeck

## Analyse und Vision

Geplant für den Vorstand der Kaufmannschaft zu Lübeck

Erstellt von Karin Kappler & Jessica Ziebell

6. Mai 2026

# AUSWERTUNG & STRATEGISCHE SZENARIEN FÜR DIE KAUFMANNSCHAFT ZU LÜBECK

## TEIL 1: WAS DIE ANTWORTEN WIRKLICH SAGEN

### **Die Übereinstimmungen – der gemeinsame Kern**

Trotz sehr unterschiedlicher Stile und Ausführlichkeit gibt es bemerkenswert klare Schnittmengen:

#### **Substanz statt Form.**

Fast alle Mitglieder beschreiben dasselbe Grundproblem: Die Kaufmannschaft hat zu viel Ritual und zu wenig Relevanz. „Zu viel Form, zu wenig Substanz“ oder „die Themen sind nicht reizvoll genug“ – das ist kein Randkommentar, das ist ein Kernbefund.

#### **Vertrauen und Verbindlichkeit als Wunsch.**

Mehrere Antworten kreisen um denselben Gedanken: nicht noch ein weiteres Netzwerk, sondern ein Kreis, in dem man sich wirklich aufeinander verlassen kann. Das ist eine hohe Messlatte – und gleichzeitig ein klares Differenzierungsmerkmal gegenüber IHK, Marketingclub oder Hansebelt.

Der physische Ort als ungenutztes Asset. Sowohl das Haus in der Breite Straße als auch das Schabbelhaus werden explizit genannt – nicht als Stolz, sondern als Frage: Warum nutzen wir das nicht besser? Eine Antwort bringt es auf den Punkt mit der Idee eines Wirtschaftsclubs mit echter Aufenthaltsqualität.

#### **Stadtgestaltung als Ambitionen, aber ohne Konkretion.**

Mehrere Mitglieder wollen, dass die Kaufmannschaft eine aktivere politische und gesellschaftliche Rolle spielt. Aber niemand benennt ein konkretes Thema, das die Kaufmannschaft „besetzt“. Das ist eine wichtige Lücke.

## Die Widersprüche – die ehrlichen Spannungen

### **Exklusiv vs. offen.**

Ein Mitglied plädiert klar für klein und exklusiv. Ein zweites schlägt ein Zwei-Ebenen-Modell vor (kleiner Kern, offenere Hülle). Ein weiteres Mitglied empfiehlt Offenheit bei der Mitgliedschaft, aber Exklusivität durch anspruchsvolle Formate. Das ist kein Problem – es ist die eigentliche Designfrage, die Sie entscheiden müssen.

### **Netzwerk für mich vs. Wirkung für die Stadt.**

Antwortender 1 denkt primär transaktional (Kunden, Kooperationen, Empfehlungen). Antwortender 2 denkt primär wirkungsorientiert (gemeinsam Dinge möglich machen, Stadtgestaltung). Beide haben Recht – aber sie beschreiben unterschiedliche Organisationen. Hier liegt eine echte Spannung, die ein Konzept auflösen muss.

Engagement ja, aber bitte nicht zu viel. Fast alle klagen über Zeitmangel, unpassende Termine, zu wenig Anreiz. Gleichzeitig wünschen sich dieselben Menschen mehr Tiefe, mehr Verbindlichkeit, mehr echten Austausch. Das ist kein Widerspruch – es bedeutet: Qualität muss den Aufwand rechtfertigen. Wenn das stimmt, kommen Menschen.

## Die blinden Flecken – was niemand sagt

Drei Dinge fallen durch ihr Fehlen auf:

**Erstens** spricht niemand über Nachwuchs und Generationenwechsel konkret. Wir hatten das als Ziel formuliert – die Mitglieder denken aber fast ausschließlich aus ihrer eigenen Perspektive. Das bedeutet: Die Verjüngung muss von oben gewollt und strukturell verankert werden, sie kommt nicht von selbst.

**Zweitens** gibt es keine gemeinsame Vision für Lübeck. Alle wollen, dass die Kaufmannschaft Stadtverantwortung übernimmt – aber niemand nennt ein konkretes Thema. Fachkräfte? Innenstadt? Hafen? Digitalisierung? Hier fehlt ein gemeinsames „Wofür stehen wir?“

**Drittens** fällt auf, dass nur eine einzige Stimme unbequeme Wahrheiten ausspricht: die Kultur der Ichbezogenheit in Netzwerken, die Warnung vor unkontrolliertem Wachstum, die Frage nach dem Schabbelhaus. Das ist wertvoll – und sollte nicht überhört werden.

## TEIL 2: DIE DREI STRATEGISCHEN SZENARIEN

### Szenario A – „Der Lübecker Rat“

#### **Kleine, hochverbindliche Gemeinschaft mit politischem Gestaltungsanspruch**

**Das Bild:** 60–80 sorgfältig ausgewählte Unternehmer:innen, die nicht nur netzwerken, sondern gemeinsam Positionen entwickeln und in die Stadt tragen. Weniger Mitgliederversammlung, mehr Denkfabrik. Die Kaufmannschaft wird zur inoffiziellen „Wirtschaftsstimme Lübecks“ – ernst genommen von Politik und Verwaltung, weil sie mit einer Meinung spricht statt mit vielen Einzelinteressen.

**Was das bedeutet:** Mitgliedschaft ist eine Auszeichnung, keine Selbstverständlichkeit. Aufnahme nur auf Empfehlung. Jährlicher Beitrag deutlich höher als heute. Dafür: exklusiver Zugang, echter Einfluss, und das Gefühl, wirklich Teil von etwas zu sein. Das Haus in der Breite Straße wird zum Ort, an dem Lübeck denkt.

**Stärke:** Höchste Qualität und Differenzierung, klare Identität, politische Relevanz.

**Risiko:** Schrumpfung von 400 auf 80 Mitglieder ist ein mutiger Schritt. Braucht starke Führung und Konsens über das „Wofür“.

### Szenario B – „Die Neue Hanse“

#### **Zwei-Ebenen-Modell: aktiver Kern + offene Plattform**

**Das Bild:** Eine Struktur mit zwei Ringen. Im Inneren: 80–100 „Vollmitglieder“ mit echter Verpflichtung, regelmäßiger Präsenz und aktiver Mitgestaltung. Im äußeren Ring: 400–600 „Fördermitglieder“ oder „Freunde der Kaufmannschaft“, die an Veranstaltungen teilnehmen, sich vernetzen und die Marke stärken – ohne denselben Anspruch zu erfüllen. Der innere Kreis gestaltet, der äußere Kreis trägt.

**Was das bedeutet:** Für jüngere Unternehmer:innen gibt es einen niedrigschwelligen Einstieg über den äußeren Ring, mit der Möglichkeit, in den Kern hineinzuwachsen. Die Formate sind klar getrennt: exklusive Abende für den Kern, öffentlichere Events für die Plattform. Das Schabbelhaus wird zum Club-Raum des inneren Rings.

**Stärke:** Schließt die Lücke zwischen Exklusivität und Reichweite, ermöglicht Nachwuchsgewinnung ohne Qualitätsverlust.

**Risiko:** Organisatorisch komplexer, Gefahr der Zwei-Klassen-Gesellschaft, wenn die Grenze nicht gut kommuniziert wird.

## Szenario C – „Das Kaufmannshaus“

### Radikale Fokussierung auf den Ort als lebendigen Treffpunkt

**Das Bild:** Weniger Organisation, mehr Ort. Die Kaufmannschaft investiert konsequent in das Haus in der Breite Straße als physischen Wirtschaftsclub – mit Aufenthaltsqualität, kleiner Karte, guten Getränken und Räumen, die zum Bleiben einladen. Mitglieder kommen nicht zu Veranstaltungen, sondern einfach so. Zufällige Begegnungen werden zum Geschäftsmodell. Ergänzt durch wenige, aber hochwertige kuratierte Abende pro Jahr.

**Was das bedeutet:** Der Schwerpunkt liegt nicht auf Programm, sondern auf Infrastruktur. Öffnungszeiten wie ein Club. Mitgliedschaft gibt Zugang. Aus dem Haus entsteht Begegnung, aus Begegnung Vertrauen, aus Vertrauen Geschäft. Der direkte Bezug auf den Wunsch eines Mitglieds nach einem Wirtschaftsclub.

**Stärke:** Niedrigschwellig, unterscheidet sich radikal von allem anderen in Lübeck, nutzt das einzigartige Asset des Hauses.

**Risiko:** Braucht erhebliche Investition in Räume und Betrieb, ist betriebswirtschaftlich anspruchsvoll, erfordert ein anderes Selbstverständnis der Geschäftsstelle

Konzept A + C

## DER LÜBECKER RAT TRIFFT DAS KAUFMANNSHAUS

EINE VERBINDLICHE GEMEINSCHAFT MIT POLITISCHEM  
GESTALTUNGSANSPRUCH – VERANKERT IN EINEM  
LEBENDIGEN ORT

Gedankenexperiment zur Neuausrichtung

### I. LEITGEDANKE

#### **Die Kernidee**

Wenige, aber wirklich: Eine kleine, hochverbindliche Gemeinschaft mit echtem Gestaltungsanspruch – beheimatet in einem physischen Ort, der spontane Begegnung, Vertrauen und Austausch ermöglicht. Nicht noch ein Netzwerk, sondern eine Institution, die Lübeck mitdenkt.

Die Kaufmannschaft zu Lübeck blickt auf fast 900 Jahre Geschichte zurück. In ihrer Blütezeit war sie keine Veranstaltungsorganisation, sondern eine handlungsfähige Gemeinschaft, die wirtschaftlich und politisch wirkte. Dieses Konzept schlägt vor, genau daran anzuknüpfen – mit den Mitteln der Gegenwart.

Szenario A und C ergänzen sich dabei konsequent: A definiert den Charakter der Mitgliedschaft (verbindlich, exklusiv, gestaltend), C definiert den Ort (lebendig, zugänglich, täglich präsent). Zusammen entsteht etwas, das es in Lübeck nicht gibt: ein echter Wirtschaftsclub mit politischem Gewissen.

## II. DAS SELBSTVERSTÄNDNIS

### WER WIR SIND

Die Kaufmannschaft ist kein Verband, keine Handelskammer und kein Netzwerkclub. Sie ist eine altrechtliche Körperschaft des öffentlichen Rechts mit einer einzigartigen historischen Legitimität. Dieses Konzept macht aus dieser Besonderheit ein aktives Merkmal: Die Kaufmannschaft steht für unternehmerische Haltung, gegenseitige Verlässlichkeit und Mitverantwortung für Lübeck.

### WOFÜR WIR STEHEN

- Verbindlichkeit statt Beliebigkeit – Mitglieder sind präsent, engagiert und verlässlich
- Substanz statt Form – jede Begegnung soll Zeit wert sein
- Stadtverantwortung – die Kaufmannschaft nimmt aktiv Stellung zu Lübecks Zukunft
- Offenheit für Neues – Geschichte als Kapital, nicht als Bürde

## III. DIE MITGLIEDSCHAFT

### GRÖSSE UND ZUSCHNITT

Der Kern der neuen Kaufmannschaft umfasst 60–80 aktive Mitglieder. Das ist keine willkürliche Zahl, sondern die Größe, bei der sich in einem Raum noch alle kennen können, Vertrauen entsteht organisch und niemand anonym bleibt. Mitgliedschaft ist eine Auszeichnung – sie wird nicht beworben, sondern empfohlen.

### AUFNAHMEPROZESS

- Aufnahme nur auf Empfehlung eines bestehenden Mitglieds
- Kurzes persönliches Gespräch mit zwei Vorstandsmitgliedern
- Klares Bekenntnis zur aktiven Teilnahme (mind. 6 Termine/Jahr)
- Probezeit von 12 Monaten mit aktivem Feedback

### MITGLIEDSBEITRAG

Der Jahresbeitrag ist deutlich höher als bisher – er reflektiert den Wert der Mitgliedschaft und finanziert den Betrieb des Hauses. Nur Personenmitgliedschaften, keine Firmenmitgliedschaften. Wer Mitglied ist, ist Mensch – nicht Logo.

## IV. DAS KAUFMANNSHAUS ALS HERZSTÜCK

### Kernidee aus den Mitgliederantworten

"Was mir echt fehlt, ist eine Art Wirtschaftsclub mit kleiner Karte, guten Getränken und bequemen Sitzmöbeln. Da könnte man ganz locker über Wirtschaft, Politik und Stadtgesellschaft plaudern."  
(Mitglied, Frage 6)

### DIE TRANSFORMATION DES HAUSES

Das Haus in der Breite Straße wird vom Veranstaltungsort zum gelebten Treffpunkt. Der Unterschied ist grundlegend: Ein Veranstaltungsort lebt vom Programm. Ein Treffpunkt lebt von der Präsenz. Ziel ist, dass Mitglieder das Haus spontan aufsuchen – zum Mittagessen, zum Gespräch, zum Arbeiten in angenehmer Atmosphäre.

### AUSSTATTUNG UND ATMOSPHÄRE

- Hochwertiger Empfangsbereich, der die Geschichte der Kaufmannschaft sichtbar macht
- Lounge-Bereich mit bequemen Sitzmöbeln, Zeitungen, Getränken
- Kleine Karte: Mittagsangebot an Werktagen, Getränke, Snacks
- Zwei bis drei kuratierte Veranstaltungsräume für unterschiedliche Gruppengrößen
- Schnelles WLAN, diskrete Arbeitsmöglichkeiten
- Das Schabbelhaus: entweder als exklusiver Abendort des inneren Kreises neu belebt oder konsequent professionell betrieben

### ÖFFNUNG UND ZUGANGSSYSTEMATIK

Das Haus ist werktags zugänglich. Der Zugang erfolgt über eine einfache Mitgliedskarte oder App. Gäste können von Mitgliedern eingeladen werden. Kein Türsteher, keine Schwellenangst – aber klar erkennbar: Hier ist ein besonderer Ort für besondere Menschen.

## V. FORMATE UND VERANSTALTUNGEN

### DAS JAHRESPROGRAMM

Weniger ist mehr. Statt vieler kleiner Termine lieber wenige, dafür hochwertige und kuratierte Formate. Qualität rechtfertigt Zeitinvestition.

Format	Beschreibung	Frequenz & Ziel
<b>Rat der Kaufleute</b>	Plenum aller Mitglieder, moderierter Deep-Dive zu einem relevanten Thema, keine Höflichkeitsrunden	6x jährlich · Gemeinsame Positionierung
<b>Das offene Haus</b>	Lounge-Betrieb, spontane Begegnung, kein Programm, nur Präsenz	Täglich · Alltägliche Verbindung
<b>Stadtgespräch</b>	Einladung eines Entscheiders aus Politik oder Gesellschaft, geschlossene Runde, vertraulich	6x jährlich · Einfluss und Haltung
<b>Werkstatt</b>	3–5 Mitglieder arbeiten an einem konkreten Problem oder Projekt mit Lübeck-Bezug	Nach Bedarf · Wirkung statt Reden
<b>Jahresabend</b>	Großer Abend, Mitglieder + ausgewählte Gäste, Rückblick, Auszeichnung, Feier	1x jährlich · Identität und Stolz

## VI. STADTVERANTWORTUNG UND POLITISCHER ANSPRUCH

### **DIE KAUFMANNSCHAFT SOLL KEINE LOBBYORGANISATION WERDEN – ABER SIE SOLL EINE STIMME HABEN.**

#### **Konkret bedeutet das:**

- Jährliches Positionspapier zu einem Lübecker Schlüsselthema (z.B. Innenstadt, Fachkräfte, Hafen, Stadtentwicklung)
- Regelmäßige vertrauliche Gespräche mit Bürgermeister, Stadtpräsident und Fraktionsvorsitzenden
- Öffentliche Positionierung, wenn es darauf ankommt – mit der Legitimität einer fast 900-jährigen Institution
- Kooperation mit Universität, IHK und Hansebelt – ohne Redundanz

## VII. GENERATIONENWECHSEL

### VERJÜNGUNG ENTSTEHT NICHT DURCH WERBUNG, SONDERN DURCH RELEVANZ.

Wenn die Kaufmannschaft wirklich wirkt, kommen jüngere Unternehmer:innen von selbst.

**Konkrete Maßnahmen:**

- Jedes Mitglied empfiehlt aktiv eine Person unter 45 Jahren
- Ein fester Platz im Rat für Unternehmer:innen unter 40
- Mentoring-Tandems zwischen erfahrenen und jüngeren Mitgliedern
- Stadtgespräche mit Themen, die junge Unternehmen direkt betreffen

## VIII. STÄRKEN UND RISIKEN

Stärken dieses Konzepts	Risiken und offene Fragen
<ul style="list-style-type: none"><li>• Höchste Differenzierung im Lübecker Vereinslandschaft</li><li>• Klare Identität und Erkennbarkeit</li><li>• Ort schafft Kontinuität jenseits von Terminen</li><li>• Verbindlichkeit schützt vor Qualitätsverlust</li><li>• Historische Legitimität als aktives Asset</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Schrumpfung von 400 auf ~70 Mitglieder erfordert Konsens</li><li>• Betrieb des Hauses als Club ist investitionsintensiv</li><li>• Klare Führungspersönlichkeit im Vorstand notwendig</li><li>• Schabbelhaus-Frage muss entschieden werden</li><li>• Überzeugungsarbeit bei aktuellen Mitgliedern</li></ul>

## IX. ZUSAMMENFASSUNG IN EINEM SATZ

### Das Versprechen dieses Konzepts

Die Kaufmannschaft zu Lübeck wird zu dem Ort, an dem die Menschen zusammenkommen, die diese Stadt wirklich voranbringen wollen – und wo Lübeck denkt.

Dieses Konzept ist ein Gedankenexperiment, kein fertiger Plan. Es soll Diskussion auslösen, nicht abschließen. Die Kaufmannschaft hat das Kapital, die Geschichte und die Menschen – jetzt braucht es nur noch den Mut zur Entscheidung.

## Konzept B + C

# DIE NEUE HANSE TRIFFT DAS KAUFMANNSHAUS

EIN ZWEI-EBENEN-MODELL MIT LEBENDIGEM ORT:  
AKTIVER KERN, OFFENE PLATTFORM – VERBUNDEN  
DURCH DAS HAUS

Gedankenexperiment zur Neuausrichtung

## I. LEITGEDANKE

### **Die Kernidee**

Zwei Ringe, ein Ort: Ein verbindlicher innerer Kern gestaltet und entscheidet. Ein offener äußerer Ring vernetzt, wächst und lernt. Das Haus in der Breite Straße verbindet beide – als physischer Anker, der täglich lebt.

Die Stärke der historischen Hanse lag nicht in ihrer Symbolik, sondern in ihrer Verlässlichkeit: ein Netzwerk, auf das man sich wirtschaftlich und persönlich verlassen konnte – mit klaren Spielregeln und echter gegenseitiger Verpflichtung. Gleichzeitig war die Hanse offen genug, um zu wachsen und neue Städte, neue Kaufleute aufzunehmen.

Konzept B+C überträgt dieses Prinzip in die Gegenwart: Die Kaufmannschaft entwickelt zwei klar unterschiedliche Mitgliedschaftsebenen, die nicht in Konkurrenz zueinander stehen, sondern voneinander profitieren. Der Ort – das Haus – wird zur verbindenden Klammer zwischen beiden.

## II. DAS ZWEI-EBENEN-MODELL

INNERER RING · Die Kaufleute	ÄUSSERER RING · Die Plattform
<ul style="list-style-type: none"><li>• 60–80 Vollmitglieder</li><li>• Aufnahme nur auf Empfehlung</li><li>• Aktive Teilnahmepflicht</li><li>• Höherer Jahresbeitrag</li><li>• Gestalten, positionieren, entscheiden</li><li>• Exklusiver Zugang zum Haus</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 400–600 Fördermitglieder</li><li>• Offene Aufnahme, niedrigrschwellig</li><li>• Keine Teilnahmepflicht</li><li>• Moderater Jahresbeitrag</li><li>• Vernetzen, lernen, beobachten</li><li>• Zugang zu Plattform-Veranstaltungen</li></ul>

### WARUM KEIN ENTWEDER-ODER?

Ein reines Exklusivmodell (nur 70 Mitglieder) schöpft das Netzwerkpotenzial nicht aus und finanziert den laufenden Betrieb kaum. Eine reine Massenplattform (500+ Mitglieder, gleichberechtigt) führt zu Qualitätsverlust und Beliebigkeit – wie es ein Mitglied aus dem Marketingclub-Beispiel treffend beschreibt. Das Zwei-Ebenen-Modell löst diesen Widerspruch: Qualität oben, Breite außen.

Entscheidend ist, dass die Grenze zwischen den Ebenen klar, aber nicht arrogant kommuniziert wird. Fördermitglieder sind nicht zweite Klasse – sie sind potenzielle Kaufleute von morgen.

## III. DAS KAUFMANNSHAUS ALS VERBINDENDER ORT

### Kernidee aus den Mitgliederantworten

"Was mir echt fehlt, ist eine Art Wirtschaftsclub mit kleiner Karte, guten Getränken und bequemen Sitzmöbeln." – und: "Das Haus ist kein Relikt – es ist eine Chance. Ein Ort, an dem Begegnung stattfindet, die digital nicht ersetzbar ist." (Mitglieder, Frage 6 und 9)

### ZWEI ZONEN, EINE ATMOSPHÄRE

Das Haus in der Breite Straße wird nach dem Zwei-Ebenen-Modell gestaltet: Es gibt öffentlich zugängliche Bereiche für alle Mitglieder beider Ringe – und einen Bereich, der dem inneren Ring vorbehalten ist. Nicht durch sichtbare Trennung, sondern durch Zugang und Atmosphäre.

- Erdgeschoss / Eingangsbereich: Offen, repräsentativ, Geschichte sichtbar gemacht – für alle
- Hauptlounge: Zugänglich für beide Ringe, Aufenthaltsqualität, kleine Karte, Getränke
- Bibliothek / stiller Arbeitsraum: Für konzentriertes Arbeiten, beide Ringe
- Ratszimmer: Exklusiv für den inneren Ring – für vertrauliche Gespräche, Sitzungen, Stadtgespräche

- Schabbelhaus: Abendlokal für besondere Anlässe, exklusiv für den inneren Ring oder geöffnet für kuratierte Plattform-Events

## IV. FORMATE NACH EBENE

### FORMATE FÜR DEN INNEREN RING (DIE KAUFLEUTE)

Format	Beschreibung	Frequenz
<b>Kaufleuteabend</b>	Geschlossene Runde, provokanter Impuls + Deep-Dive, kein Handy, keine Hierarchien	6× jährlich
<b>Stadtgespräch</b>	Vertraulich, Entscheider aus Politik/ Gesellschaft, klare Positionen entwickeln	4× jährlich
<b>Werkstatt Lübeck</b>	Arbeitsgruppen zu konkreten Themen mit Stadtbezug	Nach Bedarf
<b>Jahresabend</b>	Feier, Rückblick, Auszeichnung – Mitglieder + geladene Gäste	1× jährlich

### FORMATE FÜR DIE PLATTFORM (ÄÜBERER RING)

Format	Beschreibung	Frequenz
<b>Hanseforum</b>	Offene Plattformveranstaltung, Impuls + Networking, auch für externe Gäste	6× jährlich
<b>Offenes Haus</b>	Lounge-Betrieb, spontaner Austausch, kleine Karte – für alle Mitglieder	Täglich
<b>Pitch &amp; Connect</b>	Mitglieder stellen sich und ihr Unternehmen vor, 3 Minuten je Person	Monatlich
<b>Mitgliederversammlung</b>	Gesamtplenium, beide Ringe, Transparenz über Aktivitäten des inneren Rings	2× jährlich

## V. DER AUFSTIEG ZWISCHEN DEN EBENEN

Der wichtigste Unterschied zu einer starren Zwei-Klassen-Struktur: Die Ebenen sind durchlässig. Fördermitglieder können Kaufleute werden – und umgekehrt kann ein Kaufmann sich zurückziehen, ohne die Kaufmannschaft zu verlassen.

- Nach 2 Jahren Fördermitgliedschaft: Empfehlung durch ein Vollmitglied möglich
- Aufstieg erfordert aktive Bereitschaft und Zustimmung des inneren Rings
- Kein automatischer Aufstieg – es bleibt eine bewusste Entscheidung beider Seiten
- Jährliche stille Prüfung: Ist ein Vollmitglied noch aktiv genug? Respektvoller Rückzug möglich

## VI. GENERATIONENWECHSEL

Das Zwei-Ebenen-Modell ist von Natur aus generationenfreundlicher als ein geschlossenes Exklusivmodell. Der äußere Ring senkt die Einstiegshürde für jüngere Unternehmer:innen erheblich. Zusätzlich:

- Jedes Vollmitglied empfiehlt aktiv eine Person unter 40 für den äußeren Ring
- Mindestens 10% der Vollmitglieder sollen unter 45 Jahre alt sein
- Mentoring-Tandems: Vollmitglieder und junge Fördermitglieder
- "Pitch & Connect" als monatliches Format schafft natürliche Sichtbarkeit für jüngere Mitglieder

## VII. STADTVERANTWORTUNG

Auch im B+C-Modell übernimmt die Kaufmannschaft eine aktive Rolle in der Stadtentwicklung – aber die Positionierung kommt ausschließlich aus dem inneren Ring. Das schützt vor Beliebigkeit und stärkt die Glaubwürdigkeit nach außen.

- Jährliches Positionspapier des inneren Rings zu einem Lübecker Schlüsselthema
- Vertraulicher Dialog mit Politik: Bürgermeister, Stadtpräsident, Fraktionen
- Plattform-Mitglieder werden informiert, aber nicht in die Positionierung eingebunden – klare Rollentrennung

## VIII. STÄRKEN UND RISIKEN

### Stärken dieses Konzepts

- Löst Exklusivität vs. Offenheit auf elegante Weise
- Finanzierbar durch größere Mitgliederzahl
- Natürlicher Weg für Nachwuchs und Verjüngung
- Haus wird von beiden Ebenen belebt
- Bewährt in anderen Wirtschaftsclubs (z.B. Überseeclub Hamburg)

### Risiken und offene Fragen

- Kommunikation der Zwei-Ebenen muss sehr sorgfältig sein
- Gefahr der wahrgenommenen Zweiklassengesellschaft
- Komplexere Governance und Verwaltung
- Innerer Ring braucht konsequente Aktivierungskultur
- Schabbelhaus-Frage bleibt offen

## IX. ZUSAMMENFASSUNG IN EINEM SATZ

### Das Versprechen dieses Konzepts

Die Kaufmannschaft zu Lübeck schafft einen Ort und eine Gemeinschaft, die offen genug ist, um morgen relevanter zu sein – und exklusiv genug, um heute verlässlich zu sein.

Dieses Konzept ist ein Gedankenexperiment, kein fertiger Plan. Es soll Diskussion auslösen, nicht abschließen. Der Vergleich mit Konzept A+C – dem radikaleren, kompakteren Ansatz – ist ausdrücklich erwünscht.