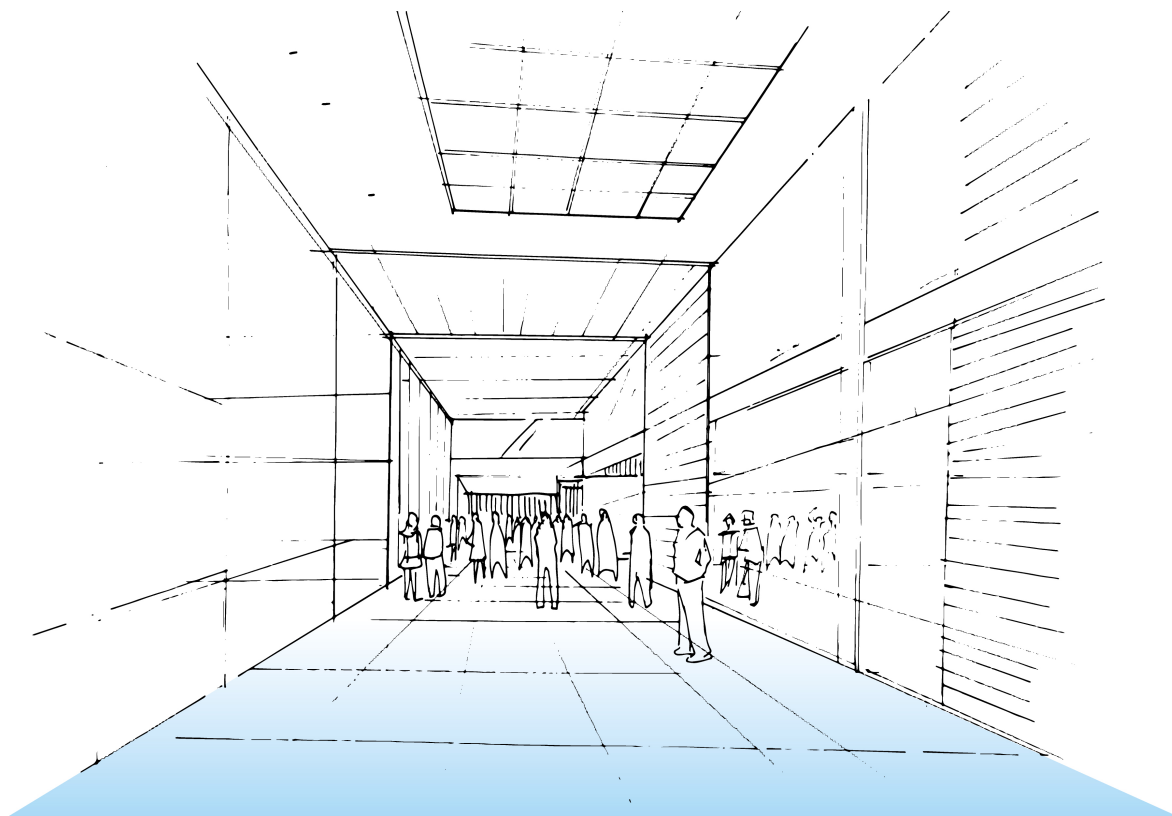

NEUAUSRICHTUNG DER KAUFMANNSCHAFT ZU LÜBECK FROM SCRATCH:
NEU GEDACHT | NEU GEMACHT



Kaufmannschaft zu Lübeck

Analyse und Vision

Geplant für den Vorstand der Kaufmannschaft zu Lübeck

Erstellt von Karin Kappler & Jessica Ziebell

6. Mai 2026

10 Fragen

Die Kaufmannschaft hat heute ein klassisches Relevanzproblem: 400 Mitglieder, aber nur 20 – 60 aktiv beteiligt. Das Durchschnittsalter von 55 Jahren signalisiert, dass die nächste Unternehmergeneration sich offenbar nicht angesprochen fühlt. Gleichzeitig ist die historische DNA der Kaufmannschaft eigentlich hochmodern: Netzwerk, gegenseitige Interessenvertretung, kollektives Handeln, Stadt- und Kulturverantwortung. Das ist kein veraltetes Konzept – es ist nur veraltete Verpackung.

Frage 1 – Der Gründungsmoment „Stellen Sie sich vor, Sie und 20 gleichgesinnte Unternehmer:innen würden die Kaufmannschaft heute von Grund auf neu gründen – ohne Rücksicht auf bestehende Strukturen. Was wäre der eine zentrale Zweck, für den es sich lohnt, dafür Zeit und Geld zu investieren?“

Ziel: Herausarbeiten, ob es einen gemeinsamen Kern gibt – oder ob die Mitglieder völlig unterschiedliche Vorstellungen haben.

Frage 2 – Der ehrliche Blick nach innen „Was ist der wahre Grund, warum Sie Mitglied der Kaufmannschaft sind? Und was ist der Grund, warum Sie nicht öfter teilnehmen?“

Ziel: Ehrliche Bestandsaufnahme der Lücke zwischen Anspruch und Realität – ohne beschönigte PR-Antworten.

Frage 3 – Die Lücke im Markt „Welches unternehmerische oder gesellschaftliche Problem in Lübeck und der Region ist heute ungelöst – und könnte die Kaufmannschaft, wenn sie mutig wäre, genau dieses Problem anpacken?“

Ziel: Identifikation konkreter Wirkungsfelder statt abstrakter Netzwerkzwecke.

Frage 4 – Das Wertversprechen „Was müsste die Kaufmannschaft bieten, damit eine 35-jährige Unternehmerin oder ein 38-jähriger Startup-Gründer aus Lübeck sagt: ‚Da will ich unbedingt dabei sein‘?“

Ziel: Generationenwechsel konkret denken – nicht als demografisches Ziel, sondern als inhaltliche Herausforderung.

Frage 5 – Die Hanse als Modell „Die Hanse war in ihrer Blütezeit ein Netzwerk, das echte wirtschaftliche Macht hatte – durch gemeinsames Handeln, gemeinsame Standards und gegenseitige Absicherung. Welche moderne Version dieses Modells würden Sie heute für Lübeck bauen?“

Ziel: Die historische Stärke (kollektive Handlungsfähigkeit) in die Gegenwart übersetzen.

Frage 6 – Format und Kultur „Wie sollte sich eine Mitgliedschaft in der Kaufmannschaft anfühlen – beschreiben Sie den idealen Abend, die ideale Veranstaltung, den idealen Austausch. Was passiert dort, wer ist dabei, was nehmen Sie mit?“

Ziel: Konkrete Formatideen jenseits der klassischen Mitgliederversammlung entwickeln.

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

Frage 7 – Stadtverantwortung „Lübeck ist UNESCO-Weltkulturerbe, Grenzstadt, Universitätsstadt und Wirtschaftsstandort in einem. Welche Rolle sollte die Kaufmannschaft in der Stadtentwicklung der nächsten 20 Jahre spielen – und was bräuchte sie dafür?“

Ziel: Den gesellschaftlichen Auftrag schärfen und von reiner Netzwerkveranstaltung zur gestaltenden Kraft entwickeln.

Frage 8 – Mut zur Exklusivität oder Breite? „Soll die Kaufmannschaft künftig eher eine kleine, hochexklusive Gemeinschaft sein (50–100 sehr aktive Mitglieder mit echter gegenseitiger Verpflichtung) – oder eine breite, offene Plattform (500+ Mitglieder, niedrighschwellig)? Was spricht für welchen Weg?“

Ziel: Eine der grundlegendsten strategischen Entscheidungen explizit machen, die oft implizit bleibt.

Frage 9 – Digitale und physische Präsenz „Die Kaufmannschaft hat ein Haus in der Breite Straße und eine 870-jährige Geschichte. Wie nutzen Sie beides als Kapital – nicht als Bürde – für eine moderne Neupositionierung? Was würde ein Mitglied dazu bringen, regelmäßig in dieses Haus zu kommen?“

Ziel: Den physischen Ort als strategisches Asset begreifen und aktivieren.

Frage 10 – Der Mut zur Lücke „Was sollte die Kaufmannschaft aufhören zu tun? Welche Veranstaltungen, Traditionen oder Strukturen kosten mehr Energie als sie bringen – und könnten ohne Verlust aufgegeben werden?“

Ziel: Energie freisetzen durch bewusstes Weglassen – oft der schwierigste, aber wichtigste Schritt bei Reorganisationen.

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

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

FORMATE FÜR DIE PLATTFORM (ÄÜBERER RING)

Format	Beschreibung	Frequenz
Hanseforum	Offene Plattformveranstaltung, Impuls + Networking, auch für externe Gäste	6× jährlich
Offenes Haus	Lounge-Betrieb, spontaner Austausch, kleine Karte – für alle Mitglieder	Täglich
Pitch & Connect	Mitglieder stellen sich und ihr Unternehmen vor, 3 Minuten je Person	Monatlich
Mitgliederversammlung	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.