

Ausgabe 8 — Herbst 2025

# WIR

Das Magazin der  
ANWR Unternehmensgruppe

## Sei Egoist!

Vom Ich zum Wir zum Mehr.

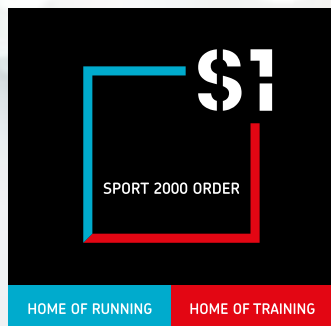
**ME**  
**WE**



# SPORT 2000 ORDERMESSEN 2026

ORIENTIERUNG FÜR DIE BRANCHE – AUTHENTISCH UND PERSÖNLICH.  
FÜR ECHTE EXPERTEN.

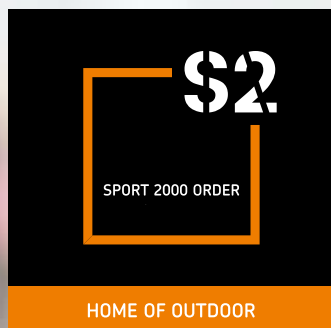
Klare Strukturen und neue Messenamen sorgen für Überblick,  
gezielten Austausch und ein starkes Messeerlebnis.



FS/SS 2027 | 17. – 19. Mai 2026



HW/AW 2027 | 22. – 24. Nov 2026



HW/AW 2026 | 18. – 20. Jan 2026



FS/SS 2027 | 14. – 16. Jun 2026



HW/AW 2026 | 22. – 23. Feb 2026

Sei dabei, wenn sich die Sport-Community trifft:  
auf den **SPORT 2000 Ordermessen 2026**

# Das richtige Maß an Ich: Wie Egoismus Kooperationen stärkt



Der Egoist hat in der modernen Gesellschaft einen schlechten Ruf. Doch das ist schade. Denn Egoismus kann im richtigen Maße sehr förderlich für die Gesellschaft, eine Kooperation oder sogar eine Genossenschaft sein. Deshalb haben wir dieses Heft diesem unterschätzten Typus gewidmet und schauen uns einmal genauer an, warum eine gewisse Portion des Egoismus durchaus förderlich sein kann – und wie groß die sein darf.

Dafür blicken wir unter anderem nach Österreich, in die USA und natürlich in die deutsche Händlerlandschaft. Wir zeigen, wie wichtig Lobbyarbeit ist, um mit den eigenen Interessen in der Politik gehört zu werden. Warum verbindliche Zusammenarbeit schon aus Eigeninteresse total viel Sinn ergibt. Wie fünf Händler aus vermeintlich egoistischen Motiven eine ganze Händlergruppe nach vorne bringen. Und wir tauchen tief ein in die Geschichte einer Firma, die mit Charity-Aktionen weltberühmt wurde.

Darüber hinaus diskutieren wir mit Stephan Hagenbusch, Marketplace Director bei Patagonia, über den ungewöhnlichen Weg der Firma und klären mit einem Experten endlich die Frage: Wie viel partizipative Führung braucht es wirklich – und wie lässt die sich im Unternehmen umsetzen? Dazu gibt es – wie immer – nützliche Tipps, Tricks und Hilfestellungen, diesmal etwa zur Nutzung von Künstlicher Intelligenz.

Viel Lesevergnügen wünscht

Ihr



Ullrich Lüke

## 8 Wie eine Gemeinschaft vom Egoisten profitieren kann. Die Titelgeschichte.



**Warum das Verfolgen  
der eigenen Interessen  
die Basis für eine  
erfolgreiche Gemein-  
schaft ist.**

# Inhalt

### 4 Ein Händler in ...

Murten. Im Schweizer Seenparadies zeigt Heinz Egger, wie eine Vier-Tage-Woche im Handel funktionieren kann.

### 6 Daten und Fakten

Egoismus ist gut? Diese knallharten Zahlen geben einen ersten Aufschluss.

### 8 Schwerpunkt Egoismus

Der Egoist ist ein verpönter Typus. Das ist schade. Denn das richtige Maß an Egoismus kann eine Gemeinschaft stärken.

### 16 Wie partizipative Führung klappt

Markus Haslinger erklärt, wann welcher Führungsstil sinnvoll ist und was Händler beachten müssen.

### 22 Fußball, Bier und Einzelhandel

Drei Projekte zeigen, warum Genossenschaften auch im 21. Jahrhundert eine Bereicherung sind.

### 30 Fünf Experten müsst ihr sein

Die Leading Austrian Partners zeigen, welche Kraft im gegenseitigen Austausch steckt.

### 34 Wie SPORT 2000 Verbindlichkeit lebt

Die Geschäftsführer sprechen über Vertrauen, Verbindlichkeit und darüber, warum all das wichtiger wird.



22

Große Freude bei den Gewinnern  
des diesjährigen August-Blanke-Preises.  
Wir sagen: Glückwunsch!

### 38 So geht Lobbyarbeit

Der Begriff ist sperrig, die Arbeit  
dahinter aber extrem wichtig. Wie sie  
funktioniert und was sie bringt.

### 46 Haltung als Geschäftsmodell

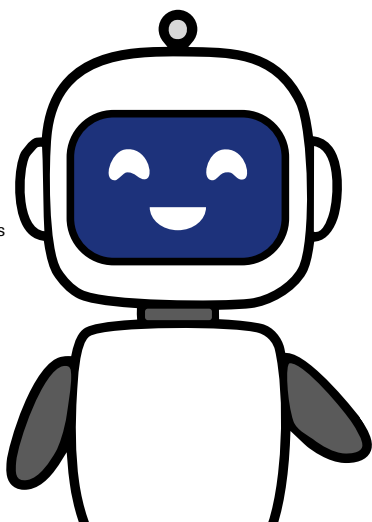
Stephan Hagenbusch von Patagonia  
spricht im großen Interview über die  
Besonderheit der Outdoor-Firma.

### 54 Mission Innenstadtbelebung

Zwei Städte im Sauerland zeigen, wie  
sich der Ortskern wiederbeleben lässt.  
Das könnte eine Blaupause werden.

72

Die Künstliche  
Intelligenz  
ANNI hilft gern  
weiter. Man muss  
nur wissen wie.



30

Die Leading Austrian Partners haben  
sich bei Sport Mitterer in Leogang,  
Österreich, getroffen. Es ließen sich  
schon erste Erfolge verbuchen.



### 62 Und dann ist die Welt ein bisschen besser

Die Firma TOMS ist durch Charity-  
Arbeit berühmt geworden. Auch die  
ANWR Kinderhilfe spielt eine Rolle.

### 68 Auf ein Wort ...

... mit Thomas Tiefenbacher. Er  
spricht über seine Arbeit als nebenamt-  
licher Vorstand der ANWR GROUP.

### 70 Woher stammt ... ?

Die genossenschaftliche Idee hat  
ihren Ursprung in Deutschland. Heute  
ist sie wichtiger denn je.

### 72 Tipps & Tricks

Die ANWR Netzwerkitelligenz  
hilft bei Planung, Recherche und Ideen.  
Wie ANNI funktioniert.

### 45 Impressum





# Murten: Willkommen im Schweizer Seenparadies!

Text: Jan Schulte

Heinz Egger ist mit Mondo Sport ein Exot im Nordwesten der Schweiz. Obwohl er nur an vier Tagen die Woche geöffnet hat, betreibt er ein äußerst erfolgreiches Einzelhandelsgeschäft. Ist das Konzept kopierbar?

Wer im malerischen Murten seinen Laden hat, der gleichnamige See nur ein paar Hundert Meter entfernt, der muss wohl manchmal einfach innehalten. Der Schweizer Ort mit seinen gut 9.500 Einwohnern wurde gar vor einigen Jahren zum lebenswertesten des Landes gewählt. Da ist es fast schon folgerichtig, dass bei Mondo Sport nur an vier Tagen in der Woche gearbeitet wird. Montags, donnerstags und sonntags hat das Geschäft von Heinz Egger geschlossen, samstags ist es nur von 8 bis 16 Uhr geöffnet, an den anderen Tagen zwar bis 18.30 Uhr – dafür gibt es aber täglich eine Mittagspause von 12 bis 13.30 Uhr. Die gut 30 Mitarbeiter erhalten trotzdem vollen Lohn. Nur: Ist das nicht ein bisschen viel Freizeit und wenig Arbeit?

### Die Vier-Tage-Woche ist ein Erfolg

Vor 38 Jahren hat Egger gemeinsam mit seiner Frau das Geschäft gegründet. Zu jener Zeit war er gerade einmal 19 Jahre alt. Aus dem Traum einer Karriere im Handball wurde damals nichts. Also begann Egger, Sportartikel zu verkaufen – und sich immer wieder neu zu erfinden: Modeartikel, Fahrräder, Skiausrüstung, immer mehr kam hinzu. Es gibt inzwischen auch eine Fahrrad- und Skiwerkstatt. „Es ist wichtig, immer mit der Zeit zu gehen“, findet Egger. So betrachtet erscheint die Vier-Tage-Woche gar nicht mehr ganz so verrückt. Zweifel an seinem Vier-Tage-Plan gab es durchaus. Zu wenig Arbeitszeit und zu viel Freizeit? „Das könnte man natürlich meinen“, sagt Egger. „Aber der Erfolg gibt uns recht. Seitdem wir die Vier-Tage-Woche eingeführt haben, konnten wir neue Mitarbeiter einstellen und unsere Umsätze steigern.“ Damit konnte er auch anfängliche Skeptiker überzeugen, etwa seinen Sohn Yannis, der sich bei Mondo Sport um Einkauf und Personal kümmert.

Heinz Egger hat sich also durchgesetzt mit seiner Idee. „Mir ist es lieber, wir haben an vier Tagen geöffnet und geben im Verkauf alles“, sagt er.



Bei Mondo Sport gibt es sowohl Sportbekleidung als auch modische Artikel.

Wenn ein Kunde am Dienstagmorgen reinkommt, soll er die gleiche hohe Beratungsqualität bekommen wie an einem Freitagabend. Hätten Mitarbeiter aber zu viel zu tun und müssten zu lange arbeiten, dann funktioniere das nicht, ist Egger überzeugt.

Er muss wissen, wovon er spricht. Schließlich arbeitet er noch heute selbst im Verkauf seines Sport- und Modegeschäfts. Und die Leute schätzen das laut Egger. Er begrüßt auf seinen 2.000 Quadratmetern Verkaufsfläche überwiegend Stammkunden und nur wenige Touristen. Besonders die Ski-Abteilung sei beliebt – und das, obwohl Murten nur auf 400 Metern Höhe liegt. Auch die erst 2016 eingeführte Fahrradabteilung – „Veloabteilung“, wie man in der Schweiz sagt – läuft laut Egger gut. Bisher ist es ihm gut gelungen, die Trends vorherzusehen. Man darf gespannt sein, was das nächste große Ding im wunderschönen Murten bei Mondo Sport sein wird.



Heinz Egger, Gründer und Geschäftsführer von Mondo Sport

# Ohne Ich kein Wir

Sind wir alle Egoisten?



## 22 Millionen

Mitglieder haben Genossenschaften in Deutschland.<sup>1</sup>



der Spendenentscheidungen sind durch ein eigenes, gutes Gefühl motiviert.<sup>4</sup>

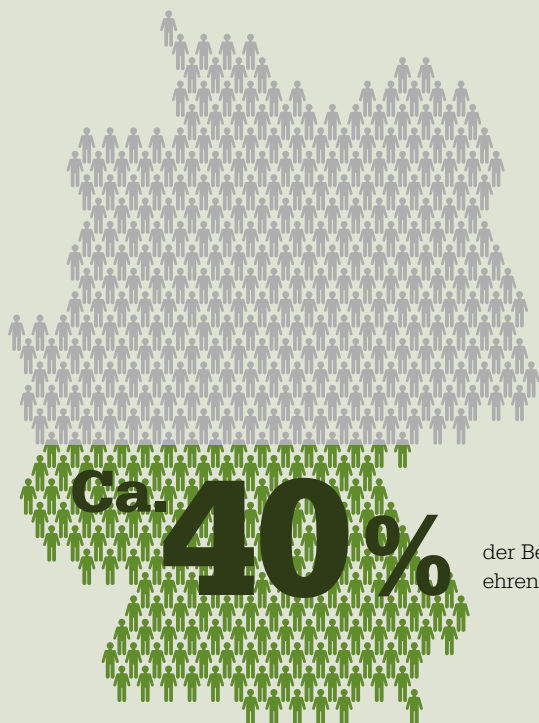
## 80 Prozent

der Beschäftigten tragen Gemeinschaftsprojekte mit, wenn sie gleichzeitig individuelle Vorteile sehen.<sup>2</sup>

#### Quellenangaben:

<sup>1</sup> Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband (DGRV), 2024. <sup>2</sup> Deloitte (2019). <sup>3</sup> CIRIEC-Studie. <sup>4</sup> Andreoni (1990). <sup>5</sup> Lakhani & Wolf (2005). <sup>6</sup> Eigene Recherche. <sup>7</sup> <https://www.offiziellecharts.de>. <sup>8</sup> Nowak (2006). <sup>9</sup> Bundesministerium des Innern, Freiwilligensurvey 2019.





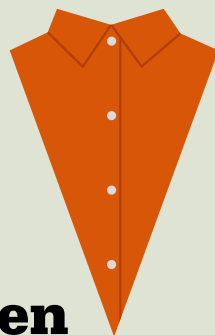
Anzahl der Genossenschaftsbanken, die nach der Finanzkrise 2008 gerettet werden mussten:<sup>6</sup>

0

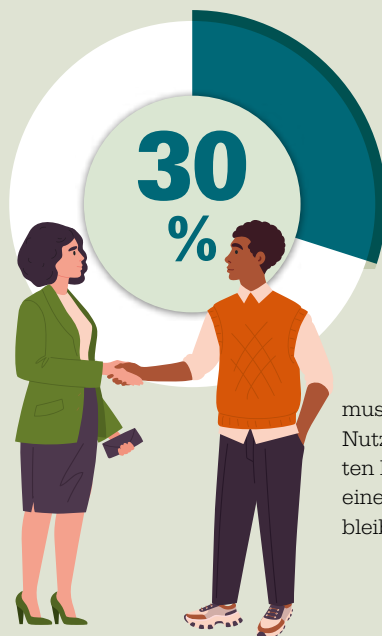
Prozentzahl der Beiträge in Open-Source-Projekten, die durch egoistische Motive wie Reputation getrieben sind:<sup>5</sup>

20  
Wochen

lang war der Song „Egoist“ von Falco in den deutschen Top-100-Charts.<sup>7</sup>



der Bevölkerung ab 14 Jahren engagieren sich ehrenamtlich. Das sind **28,8 Millionen** Menschen.<sup>9</sup>



muss der individuelle Nutzenanteil in Projekten betragen, damit eine Kooperation stabil bleibt.<sup>8</sup>

70 %





# Warum Eigeninteresse eine Gemeinschaft stärkt

**Text:** Nils Heck

**Illustrationen:** Chrissie Salz

Der Egoist hat einen schlechten Ruf. Dabei kann ein positiver Egoismus sogar fördernd für eine Gemeinschaft sein. Vom Ich zum Wir zum Mehr.

Ich habe die Worte meines damaligen Handballtrainers noch ganz genau im Ohr. Sieben oder acht Jahre alt waren wir damals und lagen zur Halbzeit hinten. Da sagte mein Trainer zwei Sätze, die ich nicht vergessen konnte: „Seid egoistisch! Spielt den Ball ab!“ Was in der Rückschau eines Erwachsenen schon nicht so recht zusammenpassen mochte, war für einen Haufen von E-Jugendlichen so etwas wie höhere Mathematik. Entsprechend fragend schauten wir zu unserem Trainer. Was meinte er? Er sah die Verwirrung undklärte uns auf: „Wenn ihr ein Tor werfen wollt, dann müsst ihr abspielen. Erst dann könnt ihr euch wieder freilaufen, den Ball zurückbekommen und ein Tor werfen.“ Nur so, das schwang in seinen Worten mit, können wir als Team gewinnen. Wenn wir alle Egoisten sind.

Was unser Trainer im Kleinen formulierte, trifft auch auf die Welt im Allgemeinen zu. Denn ja, Egoismus gilt gemeinhin als gesellschaftliches Übel, als Gegenpol zu Solidarität und Gemeinschaftssinn. Egoisten werden in der Schule gemieden und Eltern erklären ihren Kindern, dass sie bloß nicht immer an sich selbst, sondern auch mal an die Familie oder andere denken sollen. Die Egoisten, das sind zumeist die Bösen. Egoisten sind die, die nur sich selbst helfen wollen, koste es, was es wolle.

### Egoisten sind Teamspieler

Diese weitverbreitete Sichtweise greift in ihrer Pauschalität jedoch zu kurz. Denn unter bestimmten Umständen kann das Verfolgen eigener Interessen durchaus förderlich für die Gemeinschaft sein. Oder mehr noch: Das Verfolgen der eigenen Interessen ist überhaupt erst die Basis dafür, dass eine Gemeinschaft erfolgreich sein kann. Das zeigt sich in Sportarten wie Handball oder Basketball, wo ein Doppelpass viel eher zum Erfolg führt als das Dribbling eines Einzelnen.

Es zeigt sich aber auch in vermeintlichen Einzelsportarten wie dem Tennis oder dem Boxen. Dort ist natürlich jeder Athlet darauf bedacht, der Beste in seiner Disziplin zu werden. Doch wäre der Einzelne niemals so gut, wenn die anderen sich nicht auch anstrengen würden. Ob als Gegner oder Trainingspartner – erst im Miteinander entsteht die individuelle Stärke: Man fordert

sich heraus und verbessert sich gemeinsam. Der christliche Spruch „Eisen wird scharf durch Eisen“ transportiert die Idee dahinter perfekt. Was könnte einer Gemeinschaft besser helfen als viele Individuen, die die bestmögliche Form ihrer selbst sind?

### **Der Egoismus des Einzelnen ist die Grundlage dafür, dass eine Gemeinschaft überleben kann – und sogar stärker wird.**

Das gilt umso mehr in Krisen. Eine Gemeinschaft kann Einzelne nur dann auffangen, wenn sie selbst stark ist und gut zusammenhält. Anders würde die Krise des Einzelnen zur Krise der Gemeinschaft werden. In Flugzeugen ist aus genau diesem Grund ein klares System etabliert worden: Fällt der Druck in der Kabine, sollten Passagiere zuerst ihre eigene Sauerstoffmaske aufsetzen, bevor sie anderen helfen. Die Logik ist die gleiche wie auch in der Wirtschaft: Der Egoismus des Einzelnen ist die Grundlage dafür, dass eine Gemeinschaft überleben kann – und sogar stärker wird.

### Adam Smith und die „unsichtbare Hand“

Im Handel, wo täglich unzählige Akteure aufeinandertreffen, lässt sich das komplexe Zusammenspiel von Egoismus und Gemeinschaftswohl besonders gut betrachten. Wenn ein Schuhhändler aus Düsseldorf morgens seinen Laden öffnet, tut er das zunächst aus eigenem Interesse: Er möchte seinen Lebensunterhalt verdienen, seine Familie versorgen, vielleicht sogar Wohlstand aufbauen. Doch in diesem scheinbar egoistischen Akt steckt weit mehr gesellschaftlicher Nutzen, als auf den ersten Blick erkennbar ist. Der Schuhhändler schafft Arbeitsplätze, bietet Kunden hochwertige Schuhe, zahlt Steuern und trägt zum lokalen Wirtschaftskreislauf bei.

Diese Erkenntnis ist nicht neu. Bereits der Wirtschaftswissenschaftler Adam Smith beschrieb im 18. Jahrhundert, wie das Streben nach individuellem Nutzen auf freien Märkten durch eine „unsichtbare Hand“ dem Gemeinwohl dienen kann. Der einzelne Akteur, so erklärte es Smith, strebe zwar mit seinen Handlungen nicht nach dem Glück der Gemeinschaft. Durch sein eigenes Bestreben aber fördere er Wettbewerb, Innovation und so indirekt eben auch das Wachstum einer Wirtschaft.

Zwar lässt sich diese Theorie aus dem 18. Jahrhundert nicht 1 : 1 in das moderne Leben übertragen. Doch die Basistheorie von damals gilt heute noch genauso: Der Egoismus des Einzelnen führt zum Wohlstand von vielen. Und umgekehrt zugleich zum eigenen, individuellen Nutzen. Beispiel Lederwarenhändler: Wenn dieser seine Online-Präsenz ausbaut, in digitale Infrastruktur investiert oder neue Serviceleistungen entwickelt, so geschieht dies zunächst mit dem Ziel, das eigene Geschäft zu verbessern.



**Eine Gemeinschaft kann Einzelne nur dann auffangen, wenn sie selbst stark ist.**





Doch diese auf Eigeninteresse basierenden Innovationen setzen Maßstäbe, fordern Mitbewerber zur Weiterentwicklung heraus und heben allmählich das Niveau der gesamten Branche. Das Eigeninteresse treibt den Fortschritt.

### Eigeninteresse macht Gemeinschaft stark

Positiver Egoismus kommt an verschiedenen Stellen zum Vorschein. Die simpelste Form des positiven Egoismus zeigt sich bei Bestrebungen der Coopetition. Das Kofferwort aus Competition

## Das Eigeninteresse treibt den Fortschritt.



und Kooperation steht für Fälle, in denen sich Konkurrenten meist kurzfristig zusammentun, um ihre eigene Stellung in einem Markt zu verbessern. Sie erkennen also, dass es aus rein egoistischen Motiven besser für sie ist, sich mit der Konkurrenz zu verbünden, als sich mit ihr in einen Kampf zu begeben. Solche Deals halten meist nur für einen begrenzten Zeitraum, zeigen aber, wie egoistischer Antrieb zu einem besseren Ergebnis für beide führen kann – wenn man Egoismus nicht starr als „Ellenbogen ausfahren“ versteht.

### **Die Beweggründe der Händler und Partner sind zunächst einmal geprägt von Eigeninteresse.**

Deutlich nachhaltiger wird positiver Egoismus im 21. Jahrhundert in Kooperationen und Genossenschaften sichtbar. Denn seien wir ehrlich: Fast niemand ist eines Tages aufgewacht und hat gesagt, er würde gerne andere Händler in ganz Europa unterstützen und sich deshalb einer Kooperation wie der ANWR GROUP anschließen. Nein, die Beweggründe der Händler und Partner sind zunächst einmal geprägt von Eigeninteresse. Genauer gesagt: Jeder Händler verfolgt seine eigenen wirtschaftlichen Ziele. Trotzdem schafft er oder sie es damit, im Rahmen einer Struktur, die diese individuellen Bestrebungen kanalisiert und verstärkt, sich selbst wie auch die gesamte Gemeinschaft zu stärken. Die große Kunst ist es, den Egoismus auf langfristige Ziele auszurichten und nicht darauf, kurzfristig noch den letzten Euro aus Kunden, Belegschaft und Lieferanten herauszupressen. Der Einzelne muss als Homo oeconomicus agieren, also rational schauen, was ihm langfristig den maximalen Nutzen bringt.

Nehmen wir den Sportartikelhändler in einer mittelgroßen Stadt: Er schließt sich einer Kooperation an, weil er dadurch bessere Einkaufskonditionen erhält, professionelle Marketingunterstützung bekommt und von bewährten Geschäftskonzepten profitiert. Sein primäres Motiv ist die Steigerung seines eigenen Erfolgs. Doch die Auswirkungen reichen weit darüber hinaus: Seine

Kunden profitieren von einem besseren Sortiment zu fairen Preisen, seine Mitarbeiter von sicheren Arbeitsplätzen und die lokale Gemeinde freut sich über ein attraktives Einzelhandelsangebot.

### **Motiv: Egoismus. Ergebnis: Gemeinschaft.**

Denkt man das Konzept des positiven Egoismus zu Ende, ist es für die allermeisten Händler nur logisch, sich einer Kooperation anzuschließen. Denn ein Händler, der Mitglied einer Kooperation wird, erhält Zugang zu besseren Konditionen, professionellem Know-how und einem Netzwerk Gleichgesinnter. Sein „egoistisches“ Motiv – die Verbesserung seiner Geschäftssituation – zahlt automatisch auf das Gemeinschaftskonto ein: Je mehr Mitglieder die Genossenschaft hat, desto stärker wird ihre Verhandlungsposition, desto besser werden die Konditionen für alle. Dieses System kann also allen nützen, wenn jeder versteht, dass es in seinem und ihrem höchsteigenen Interesse ist, die Gemeinschaft so stark wie nur eben möglich zu machen.

In der ANWR Gemeinschaft zeigt sich dieser Mechanismus ganz selbstverständlich: Händler teilen bewährte Praktiken, Markterkenntnisse und Innovationen miteinander. Nicht aus purer Nächstenliebe, sondern weil sie verstehen, dass eine starke Gemeinschaft jedem Einzelnen nutzt. Es ist ein aufgeklärter Egoismus, der alle voranbringt. Oder um noch einmal beim Handball zu bleiben: Nur wer vermeintlich selbstlos abspielt, kann sich freilaufen, den Ball zurückbekommen und dann selbst ein Tor werfen. Fürs Team.

### **Über Trittbrettfahrer und Alleingänger**

Aber führen nicht rücksichtsloses Vorgehen und kurzfristige Tricks manchmal sogar schneller zum eigenen Vorteil? Genau hier liegt der wesentliche Punkt. Positiver Egoismus bedeutet nicht, andere zu schädigen, und schon gar nicht, auf Kosten anderer zu wachsen. Das wäre am Ende nicht nur unethisch, sondern sogar ungewollter Selbstboycott. Kurzfristig können solche Taktiken zwar womöglich einen Nutzen bringen. Langfristig jedoch fahren Unternehmer viel besser damit, Partnerschaften zu pflegen, nachhaltig zu wirtschaften und sich Schritt für Schritt eine loyale Kundschaft aufzubauen.



# Denkt an euch selbst. Und fördert genau deshalb auch die Gemeinschaft um euch herum. Ihr seid Teil einer Lage.

Ein Händler, der seinen Betrieb profitabel führt, in seine Mitarbeiter investiert und fair mit Partnern umgeht, schafft ein nachhaltiges Geschäftsmodell, das allen Beteiligten nutzt. Das Gleiche gilt für eine lebendige Innenstadt. Es lohnt sich schon aus Eigeninteresse nicht, die Ellenbogen auszufahren, wenn man so am Ende alleine zurückbleibt. Auch hier lässt sich sagen: Denkt an euch selbst. Und fördert genau deshalb auch die Gemeinschaft um euch herum. Ihr seid Teil einer Lage.

Führt man diesen Gedanken fort, lässt sich über Egoismus auch ein großes Problem von kooperativen Gemeinschaften lösen: das Trittbrettfahren. Jeder kennt es, jeder hasst es. Beispiel: Daten teilen. Eigentlich wäre es für viele Unternehmen und auch Händler sinnvoll, ihre Daten mit Menschen in der Kooperation zu teilen. Doch das ist zunächst einmal sehr aufwändig, zudem neu – und das Schlimmste: Es bringt einem selbst überhaupt nichts, sich als Allererster damit auseinanderzusetzen. Der Nutzen ist theoretisch viel größer, wenn andere erst einmal viele ihrer Daten teilen und man sich später anschließt. Das Problem: So macht niemand den Anfang, alle lauern darauf, eines Tages Trittbrettfahrer zu sein. Würden nun alle Beteiligten egoistisch denken, würde ihnen auffallen: Das Teilen von Daten bringt mir einen langfristig großen Vorteil. Also mache ich mit. Und weil alle so denken, ergibt sich in kürzester

Zeit ein großer Nutzen für jeden Einzelnen, gleichzeitig für viele und natürlich auch die Gemeinschaft. Auch da wäre es also angebracht zu sagen: Sei Egoist. Spiel den Ball ab, oder eher: Teil die Daten.

## Der Kunde als Gewinner

Was untereinander gilt, gilt auch für die Kunden. Diese profitieren genau dann, wenn Händler konsequent ihre eigenen Interessen verfolgen. Ein Schuhgeschäft, das langfristig erfolgreich sein möchte, muss exzellenten Service bieten, hochwertige Produkte führen und faire Preise kalkulieren. Der Händler tut das nicht aus Selbstlosigkeit, sondern weil sein Geschäftserfolg davon abhängt. Dieser marktwirtschaftlich angetriebene Egoismus führt zu einem Wettbewerb um die beste Kundenbetreuung. Händler, die nur kurzfristig denken und ihre Stakeholder über-vorteilen, verschwinden vom Markt. Übrig bleiben die, die verstanden haben, dass der eigene langfristige Erfolg untrennbar mit guter Zusammenarbeit verbunden ist.

Auch in Sachen Nachhaltigkeit zeigt sich der produktive Egoismus von seiner besten Seite. Ein Lederwarenhändler setzt heute nicht mehr nur aus ökologischer Überzeugung auf nachhaltige Produktion, sondern weil er erkannt hat, dass umweltbewusste Kunden bereit sind, für nachhaltige Produkte mehr zu bezahlen. Seine Motive, höhere Margen und eine größere Kundenzufriedenheit, führen zu einem gesellschaftlich wünschenswerten Ergebnis: weniger Umweltbelastung. Die Zukunft des Handels gehört denen, die positiven Egoismus verstehen und leben. In einer zunehmend vernetzten Welt wird deutlich: Nachhaltige Erfolge entstehen nicht durch rücksichtsloses

**Der produktive Egoismus ist also keine Bedrohung für die Gesellschaft, er ist ihr Lebenselixier.**



## Eine starke Gemeinschaft braucht starke Individuen.

Durchsetzen von Eigeninteressen, aber eben auch nicht dadurch, sich vollständig für andere aufzuopfern. Es geht darum, die Eigeninteressen zu verfolgen, um so indirekt die Gemeinschaft und damit wieder sich selbst zu stärken. In einer Zeit, in der Individualismus oft verteufelt wird, sollten wir uns daran erinnern: Eine starke Gemeinschaft braucht starke Individuen. Und starke Individuen entstehen nicht durch Selbstverleugnung, sondern durch das kluge und verantwortungsvolle Verfolgen der eigenen Interessen.

Der produktive Egoismus ist also keine Bedrohung für die Gesellschaft, er ist ihr Lebenselixier.

Die Kunst liegt darin, ihn richtig zu dosieren und zu kanalisieren. Genau das gelingt in erfolgreichen Kooperationen und Genossenschaften besonders gut. Denn hier treffen sich Eigennutz und Gemeinwohl zu einem kraftvollen Ganzen. Ach, und bevor ich's vergesse: Unser Handballteam hat sich nach der Ansage des Trainers aufgerafft, angefangen abzuspielen und gewonnen. Wie egoistisch von uns.

---

# Partizipative Führung im Alltag, direktive Führung im Notfall

**Interview:** Lars-Thorben Niggehoff

---

Markus Haslinger beschäftigt sich als Berater und Coach mit der Frage, welcher Führungsstil Unternehmen erfolgreich macht – und was Führungskräfte mitbringen müssen, um in einem anspruchsvollen Umfeld nicht zu scheitern. Hier kommen seine Tipps.



**i**

Markus Haslinger ist Vorstand beim Beratungsunternehmen Hutner. Er ist bereits seit 2002 Berater und Trainer bei der Firma. Haslinger hat Textilbetriebswirtschaftslehre studiert und Ausbildungen zum Einzelhandelskaufmann und Handelsassistenten durchlaufen.

**Herr Haslinger, was macht eine gute Führungskraft aus?**

Das Wichtigste ist sicherlich die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen. Durch passende Entscheidungen werden Ziele erst realisierbar. Das Thema „Entscheiden“ können Führungskräfte nicht outsourcen. Daneben ist auch Empathie wichtig. Zunächst geht es dabei um ein offenes Ohr für die Mitarbeiter und Kollegen. Wie geht es ihnen? Welche Ideen haben sie? Gemeint ist hier nicht ein standardisiertes Jahresgespräch, sondern ein regelmäßiges ehrliches und offenes Feedback. Darüber hinaus sollte sich Empathie auch in Richtung Kunden und des eigenen Unternehmens richten. Denn wer zielorientiert führen möchte, sollte die Unternehmens-, Mitarbeiter- und Kundenbedürfnisse kennen und in Balance bringen.



**Empathisch und entscheidungsfreudig sollten Führungskräfte also sein. Noch etwas?**

Anpassungsfähigkeit ist heute wichtiger denn je. Denn die Rahmenbedingungen verändern sich ständig – sei es durch gesellschaftliche, politische oder technologische Entwicklungen. Es ist wichtig, diese zu verfolgen und gegebenenfalls die eigenen Strategien und Ziele anzupassen. Ziele sind sowieso ein essenzieller Bestandteil guter Führung: Die Ziele müssen allen klar sein, und jeder muss wissen, welchen Beitrag er dazu leisten kann. Ich glaube, dass viele Herausforderungen, die Führungskräfte heute haben, vor allem darauf zurückzuführen sind.

**Das Ziel eines Unternehmens ist es doch in aller Regel, Gewinn zu machen und Geld zu verdienen.**

Ein bisschen komplexer ist es schon. Die meisten Firmen wollen ja keinen Gewinn um jeden Preis und der Rest ist egal. Es gibt noch ökologische und soziale Ziele, eine hohe Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit sowie das Bestreben, innovativ zu sein und neue Produkte zu entwickeln. Welche dieser Ziele man mit welcher Intensität verfolgt, ist wichtig und sollte der Rahmen für alle weiteren Entscheidungen der Führungskräfte sein. Nur haben viele Unternehmen heute keine oder unklare Ziele. So ist eine effektive Führung nahezu unmöglich.

**Was wäre ein solch klares Ziel?**

Das beginnt damit, welche Kennzahlen für den Unternehmenserfolg wirklich relevant sind. Ein klassisches Beispiel aus dem Handel: Sind für unsere Ziele eher verkaufte Teile pro Kunde relevant oder zählt der Umsatz pro Kunde? In vielen Unternehmen werden schon seit Jahren die gleichen Kennzahlen verfolgt und hinterfragt, ob die Kennzahl auch heute noch ein guter Indikator für Erfolg ist.

# ”

**Meiner Meinung nach können Menschen alle nötigen Führungskompetenzen erlernen – und auch verlernen.“**



***Selbst mit klaren Zielen ist aber nicht jeder Mensch entscheidungsfreudig und empathisch. Gibt es geborene Führungskräfte und solche, die für den Job einfach nicht geeignet sind?***

Meiner Meinung nach können Menschen alle nötigen Führungskompetenzen erlernen – und auch verlernen. Auch bei Empathie ist das möglich: Wer neugierig ist, mit anderen Positionen in den Dialog kommt und versucht, andere Standpunkte zu verstehen, wird Einfühlungsvermögen gewinnen. So öffnet man auch neue Perspektiven und schafft die Basis für frische Ideen.

***Und wie erlerne ich Entscheidungsfähigkeit?***

Natürlich kann man auch hier einen besseren Umgang erlernen. Spannend ist, dass viele Mitarbeitende in ihrem privaten Umfeld gar kein Problem damit haben, mutige Entscheidungen

zu treffen. Im Job dagegen tun sie sich oft schwer damit. Häufig liegt das daran, dass die Ziele unklar sind und sie nicht wissen, auf welchen Kriterien ihre Entscheidungen basieren sollen.

***Was Sie insgesamt beschreiben, ist ein eher partizipativer Führungsstil, der Mitarbeiter einbindet. Ist das die überlegene Herangehensweise im Vergleich zu klassischer direkter Führung?***

Beide Führungsstile haben ihre Berechtigung, man muss nur wissen, wann man welchen am besten einsetzt. Direktive Führung funktioniert, wenn es um Entscheidungen mit hoher Dringlichkeit geht, bei denen lange Abstimmungsprozesse hinderlich oder sogar gefährlich wären. Partizipative Führung beteiligt Mitarbeitende strukturiert an Problemlösung, Zielgestaltung und Umsetzung.



# ”

**Es ist eben wichtig, sich konstant auszutauschen, zu besprechen, was schon klappt und was nicht.**

***Gibt es auch außerhalb von Ausnahme-situationen Beispiele, in denen direkte Führung hilfreich ist?***

Ein klassischer Fall sind Qualitätsstandards. Diesen Rahmen und die damit verbundene Klarheit sollte die Geschäftsführung schaffen. Darauf ausgerichtete Optimierungen und Verbesserungsvorschläge können jedoch eher partizipativ erreicht werden.

***Wie kann gerade der Handel diese Balance finden?***

Dazu müssen wir uns erst einmal die Ausgangssituation anschauen. Beim Handel hat direkte Führung Tradition. Das liegt auch daran, dass es im täglichen Geschäft nicht leicht ist, partizipative Prozesse einzuführen. Nehmen Sie mal Teammeetings, in denen Perspektiven und Ideen ausgetauscht werden. Das ist wichtig, aber im Verkaufsalltag oft nicht leicht zu organisieren.

***Also hat es der Handel schwerer?***

Einerseits ja, andererseits nein. Natürlich ist der Veränderungsdruck da und die Herausforderungen sind vielfältig, aber Handel war schon immer schnell. Man sieht sofort, ob etwas funktioniert oder nicht, und der Handel ist viel näher am Kunden als andere Branchen. Wir müssen dem Team mit seinen Potenzialen nur vertrauen.

***Wie schafft der Händler denn nun mehr Partizipation?***

Indem er klare Ziele definiert, seine Mitarbeiter machen lässt und Eigenverantwortung fördert. Letztendlich kann man viele Entscheidungen dem Team überlassen. Warum sollte von oben diktiert sein, bis zu welchem Warenwert Reklamationen angenommen werden? Auch die Personalplanung könnte man den Mitarbeitern überlassen. Gewisse Dinge, etwa Sortiments- und Preisgestaltung oder die Auswahl der verkauften Marken, betreffen die Unternehmensstrategie und sollten in der Verantwortung der Geschäftsführung liegen.

***Viele Händler, die bisher noch alles selbst machen, dürften das lesen und erstmal Sorge haben, dass der Laden dann nicht mehr läuft. Können Sie denen die Angst nehmen?***

Ich kann zumindest sagen, dass ein solcher Führungsstil viele Vorteile mit sich bringt. Prozesse auf der Verkaufsfläche werden unkomplizierter, wenn das Team selbst Entscheidungen treffen kann und sich nicht jedes Mal Erlaubnis einholen muss. Das merken die Kunden und individueller Kundenservice wird dadurch überhaupt erst möglich. Mitarbeiter, die selbst mitgestalten, haben auch mehr Freude an ihrem Job. Gerade junge Leute haben keine Lust auf starre Strukturen, die wollen sich ausprobieren. Und jeder, der einkaufen geht, weiß, welchen Unterschied es macht, wenn einem ein gut gelaunter Verkäufer begegnet.

***Aber was, wenn doch was schiefgeht beim Wechsel hin zu mehr Partizipation?***

Dann ist das so. Eine Fehlerkultur gehört zu einem partizipativen Führungsstil dazu. Wenn Sie Leute Entscheidungen treffen lassen und sie dann sofort in die Senke stellen, wenn etwas schiefgeht, dann trauen sie sich künftig nichts mehr und der gemeinschaftliche Ansatz ist gescheitert. Natürlich sind das Umstellungen, die etwas Zeit benötigen. Wir reden schließlich von einem Kulturwandel. Unternehmenskultur ist zäh wie Honig, die ändert sich nicht von heute auf morgen. Deswegen ist es eben wichtig, sich konstant auszutauschen, zu besprechen, was schon klappt und was nicht. Dann sollten Sie nachsteuern und nicht direkt den ganzen Wandel absagen.



### Jetzt schon vormerken:

Sondersaisonlinie zu Top-Konditionen!  
1 Dekade um bis zu 60 Tage verschieben.  
**Zeitraum 09.02. – 09.04.2026**

# Zeit ist mehr wert als Geld.

*Man kann mehr Geld bekommen, aber man kann nicht mehr Zeit bekommen. Oder irgendwie doch?*

### **Die DZB BANK Saisonlinie\* für Händler der ANWR Unternehmensgruppe:**

Jetzt handeln und dennoch den finanziellen Spielraum flexibel und einfach gestalten, ohne Skontoverlust. Informieren Sie sich gerne bei Ihrem DZB-Berater.

\* Die Saisonlinie ist ein Finanzierungsprodukt, mit welchem Sie saisonal bedingte Liquiditätsspitzen jederzeit überbrücken können.





---

# Fußball, Bier und Einzelhandel: Wo die genossen- schaftliche Idee wächst

**Text:** Lars-Thorben Niggehoff

Seit einigen Jahren steigt die Zahl der Genossenschaften in Deutschland. Outdoor-Geschäfte, Szenekneipen und Fußballclubs entdecken das Modell für sich. Drei Beispiele.





1

**Basislager  
Karlsruhe: Wenn  
die Stammkunden  
zur Rettung eilen**



**F**ast 40 Jahre Tradition standen auf der Kippe, als sich einer der Eigentümer des Basislagers Karlsruhe zurückziehen wollte. Das Outdoor-Geschäft ist eine Institution in der badischen Großstadt, laut eigenen Angaben hat das Basislager 30.000 registrierte Kunden, dazu kommen viele, die nicht namentlich erfasst sind. Und die sollten jetzt alle bald woanders shoppen müssen? Stefan Krickeberg, einer der Eigentümer, hatte die Idee der Gründung einer Genossenschaft, um diesen besonderen Laden und die immerhin knapp 40 Arbeitsplätze zu erhalten.

Inspiration kam von einem Karlsruher Biosupermarkt, der kurz zuvor einen ähnlichen Weg beschritten hatte bei der Nachfolgesuche. Die neuen Gründer kontaktierten die Kunden, ob sie sich vorstellen könnten, Genossen zu werden.





Für die erfolgreiche Genossenschaftsgründung gewann das Basislager-Team den August-Blanke-Preis.



Knapp 40 Arbeitsplätze blieben im Basislager durch die Umwandlung erhalten.

Konnten sie. Innerhalb weniger Monate fanden sich über 1.000 treue Fans, die heute Teil des Projekts sind. „Es hat sich bezahlt gemacht, dass es zu unserer Philosophie gehört, die Kunden als Gäste in unserem Haus zu behandeln“, sagt Mitgeschäftsführer Oliver Scheib. Das bedeutet einen höheren Personaleinsatz als bei vielen anderen Outdoor-Händlern, machte sich aber nun doppelt und dreifach bezahlt. Denn die Kunden liebten das Basislager und waren bereit, sich dort sogar einzukaufen.

Einfach war die Umwandlung der Firma hin zu einer Genossenschaft natürlich nicht. „Die Idee war exotisch, Gerichte, Anwälte und Steuerberater wussten zunächst nicht, wie sie damit umgehen sollten“, erinnert sich Mitgründer Tobias Denda. So verzögerte sich der Wechsel der Unternehmensform, selbst als das nötige Geld schon bereitstand, um etwa zwei Jahre.

# ”

**Die Idee war exotisch, keiner wusste zunächst, wie man damit umgehen sollte.“**

Doch das Warten habe sich gelohnt, sind sich die Geschäftsführer sicher. Das Basislager blieb so erhalten und die Bindung der Stammkunden nahm noch einmal zu. Das Tagesgeschäft leitet ein Quartett um Denda und Scheib, das sich einmal im Jahr dem Plenum der Genossen stellt. „Für uns passt diese Arbeitsform super“, resümiert Tobias Denda: „Und ich bin mir sicher, dass auch andere Geschäfte von einem solchen Ansatz profitieren könnten.“



## 2

**Trink-Genossin:  
Die Kneipe als  
demokratische  
Instinktschule**

Am Ende einer langen Nacht hatte wohl jeder schon einmal dieses Gefühl: Eine eigene Kneipe, das wäre es doch. Die Getränkeauswahl selbst bestimmen, jeden Abend in geselliger Runde verbringen, die Freunde kommen vorbei. Einfach da sein, wo jeder den eigenen Namen kennt, um mal die US-Kultserie „Cheers“ zu zitieren. Nirgendwo ist das einfacher als im Kölner Szeneviertel Neuhrenfeld. Dort gibt es seit 2020 die Trink-Genossin, eine Kneipe, die jedem und jeder gehören kann. Sie ist genossenschaftlich organisiert, 280 Mitglieder hat die Trägergesellschaft heute. Und die dürfen über vieles abstimmen, etwa über das Getränkemenü oder darüber, ob ein Brauereisponsoring zur Trink-Genossin passt oder nicht.

”

**Bis es dann tatsächlich  
gepasst hat mit dem  
nötigen Kapital und  
der Immobilie, hat es  
eine Weile gedauert.“**

Die Idee hatten Kai Berthold und Jan Buckenmayer bereits 2015. „Aber bis es dann tatsächlich gepasst hat mit dem nötigen Kapital und der Immobilie, hat es eine Weile gedauert“, erinnert sich Berthold. Tatsächlich stand am Anfang gar nicht die Idee, eine Kneipe aufzumachen, im Zentrum, sondern die Genossenschaft. „Es ging uns darum, einen Raum zu schaffen, in dem Menschen niedrigschwellig Demokratie erleben können“, sagt er. Das Projekt soll auch ein Gegenpol sein zur allgegenwärtigen Demokratiemüdigkeit und dem verbreiteten Gefühl, dass die Prozesse nicht mehr wirksam sind.

Natürlich steht nicht für jeden der 280 Genossen der Gedanke im Mittelpunkt. „Manche finden es einfach cool, eine eigene Kneipe zu haben“, sagt Berthold. Aber das sei eben der Charme der Genossenschaft, jeder könne sich so einbringen, wie er möchte. Sei es als „bloßer“ Anteilseigner, als regelmäßiger Besucher der monatlichen Plenumssitzungen oder sogar aktiv in und um den Laden. Mit den Genossinnen und Genossen hatte die Trink-Genossin von Anfang an ein eingebautes Stammpublikum. Das rettete die Kneipe auch durch die Coronapandemie, die eine Woche nach dem „Soft Opening“ der Kneipe im ersten Lockdown mündete. Das Engagement der Mitglieder half dabei, die ersten zwei Jahre unter Pandemiebedingungen zu überstehen, und hilft bis heute, den Laden Woche für Woche zu füllen. Auch weil viele Genossen natürlich Freunde mitbringen. Wer will nicht mal gerne „seine“ Kneipe herzeigen? Außerdem gibt es für Genossen satte 20% Rabatt, da kommt man doch gerne öfter.



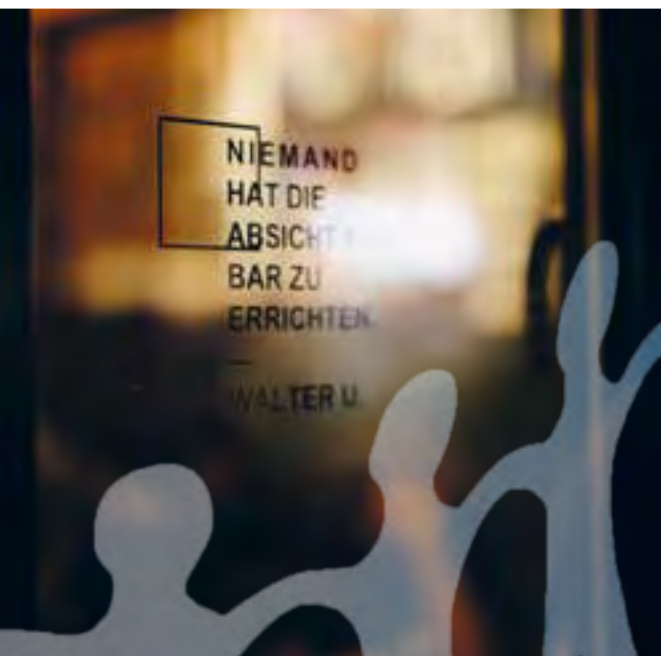
Trotz rechtlicher Hürden wollen  
die Initiatoren das Barkonzept  
weiterverbreiten.







Dank der Genossenschaftsstruktur ist die Trink-Genossin auch in schwierigen Zeiten voll.



”

**Manche finden es einfach cool, eine eigene Kneipe zu haben.“**



Das Stadion des Erstligisten soll bald in Fan-Hand sein.

# 3

## **Football Cooperative Sankt Pauli: Wir kaufen einen Fußballclub**

Aber auch bei der Trink-Genossin hatten sie damit zu kämpfen, dass viele Stellen einfach nicht wussten, wie man mit so einer Genossenschaft als Kneipenbetreiber umgeht. Plastisch wurde das etwa bei der Frage der Schanklizenz. Die muss immer an eine Person gebunden sein. Anfangs wollten die Trink-Genossen die Lizenz in kurzen Abständen rotieren lassen. „Das hätte aber jedes Mal einen riesigen Aufwand und Kosten, etwa für den Notar, bedeutet“, sagt Berthold. Also rotiert die Lizenz jetzt nur alle zwei Jahre.

## **Motivation war es, eine Art Blaupause zu schaffen, die andere nutzen können.**

Berthold und seine Mitstreiter hoffen, dass ihr Modell Nachahmer findet. Teil der Motivation war es, eine Art Blaupause zu schaffen, die andere nutzen können, um genossenschaftliche Kneipen zu eröffnen. „Vielleicht machen wir da irgendwann ein eigenes Beratungsgeschäft draus“, sagt Berthold.

Es fühlt sich immer ein bisschen surreal an, wenn sich der FC St. Pauli mal wieder in die Fußball-Bundesliga verirrt. Denn beim Hamburger Stadtteilclub ticken die Uhren einfach völlig anders als bei anderen Vereinen in der Turbokapitalismuswelt Profifußball. Das Millerntor-Stadion atmet noch den Geist der Sechziger, anders als viele Multifunktionsarenen. Die Fanszene ist explizit politisch und dezidiert links. Und statt auf auswärtige Investoren zu setzen, um den Club aufs nächste Level zu heben, aktivierte der FC St. Pauli vergangenes Jahr lieber die eigene treue Anhängerschaft – über eine Genossenschaft.



nmann77 - stock.adobe.com



Die Football Cooperative Sankt Pauli, wie die Fangenossenschaft heißt, kauft sich allerdings nicht in den Verein selbst ein. Stattdessen geht es ihr um das Millerntor. Die Fangenossenschaft will langfristig die Mehrheit an der Stadionbetreibergesellschaft übernehmen und das Kapital der Genossen einsetzen, um die Baudarlehen zu tilgen. Dafür gab die Genossenschaft ein ambitioniertes Ziel aus: Etwa 30 Millionen Euro an Kapital sollten zusammenkommen.

**Die Genossen kommen aus 44 Ländern. Unter ihnen befindet sich übrigens auch ein gewisser Uli Hoeneß, Ehrenpräsident des FC Bayern München.**

Ein Ziel, das überraschend schnell erreicht wurde. Im November 2024 begann die Zeichnungsphase für die Genossenschaftsanteile, bereits Ende März 2025 wurde die angepeilte Summe erreicht. 22.623 Mitglieder hatten über 34.000 Anteile zu je 750 Euro gezeichnet. Die Genossen kommen aus 44 Ländern. Unter ihnen befindet sich übrigens auch ein gewisser Uli Hoeneß, Ehrenpräsident des FC Bayern München. Mit dem Geld werden sie sich nun in das Millerntor einkaufen.

Gastbeitrag von Frank Schuffelen

# Eine sehr moderne Idee

Genossenschaften sind verstaubt? Im Gegenteil. Sie sind so quicklebendig wie noch nie.



Die Welt verändert sich rasant: Märkte, Technologien, Kundenbedürfnisse. Und doch gibt es Prinzipien, die Bestand haben. Für mich ist

die Genossenschaft genau eine dieser prägenden Ideen: Gemeinsam mehr erreichen, als man es allein könnte. Gerade heute zeigt sich die Stärke und die Bedeutung dieses Modells. Wir reden über Nachhaltigkeit, über Zukunftsfähigkeit des stationären Handels, über neue Verantwortung in Wirtschaft und Gesellschaft. All das sind Themen, zu denen Genossenschaften im besonderen Maße einen Beitrag leisten können. Warum? Weil sie nicht nur Profitmaximierung im Blick haben, sondern das Wohl der Mitglieder und der Gemeinschaft.

Dieses hohe Ziel gelingt Genossenschaften insbesondere auch deshalb, weil sie immer dazu bereit waren, sich zu verändern oder gar neu zu erfinden (so wie beispielsweise das Basislager Karlsruhe, der Gewinner unseres August-Blanke-Preises). Sie haben im genossenschaftlichen Modell und gemeinsam mit ihren Kunden und Fans die Antwort auf ihre Nachfolgefrage gefunden. Mein Wunsch ist, dass diese besondere Rechtsform noch stärker in den Fokus rückt – als ein Modell, das ökonomische Kraft und gesellschaftliche Verantwortung verbindet.

---

# Die Macht der Gruppe

**Text:** Nils Heck

---

Die Initiative „Leading Austrian Partners“ bringt spezialisierte Händler der SPORT 2000 Österreich zusammen, um ein starkes Netzwerk mit echtem Mehrwert für alle Beteiligten zu schaffen. Schon nach der ersten gemeinsamen Sitzung zeigt sich: Das klappt.



Die Leading Austrian Partners sind alle auf den Tourismus spezialisiert.

**T**reffen sich fünf Händler in Leogang. Was wie der Anfang eines sehr nerdigen Händlerwitzes klingt, war vor einigen Wochen tatsächlich der Auftakt zu einem der spannendsten Projekte der SPORT 2000 Österreich. Leading Austrian Partners (LAP) heißt die Initiative, bei der sich spezialisierte Sportfachhändler – mit ähnlichen Rahmenbedingungen, Zielgruppen und Herausforderungen – vernetzen und der SPORT 2000 Österreich als Sparringspartner dienen werden. Wie können wir die Händler bei Digitalisierungsmaßnahmen entlasten? Welche Kooperationen machen Sinn? Wie können wir im Bereich Brand Cooperation unterstützen? All solche Fragen will die SPORT 2000 Österreich an die fünf Tourismus-Experten herantragen, um ihre Meinung, Erfahrung und Expertise zu erfragen – und sich so auf die wirklich wichtigen Dinge zu konzentrieren.





**i****Leading Austrian Partners (LAP)**

Die Leading Austrian Partners ist eine Initiative der SPORT 2000 Österreich. Sie vernetzt Händlerinnen und Händler mit ähnlichem Fokus. Es ist ein Netzwerk von Händlern für Händler.



Glücklich vereint: Die Leading Austrian Partners Tourism treffen sich.



Der Verleih von Skiern steht bei einigen Händlern im Fokus.



Roland Unterlercher ist Händler mit Leidenschaft.

Anna Kraupatz koordiniert das Projekt bei der SPORT 2000 Österreich und erklärt die Idee dahinter sehr pragmatisch: „Wir können uns in der Zentrale viele Ideen überlegen und Konzepte entwickeln, aber bei diesem Projekt sagen uns die Händler, ob unsere Vorschläge Sinn ergeben oder eben nicht.“ Die nun zusammengestellte Gruppe fungiert als Resonanzboden für neue Ideen und als Filter für untaugliche Konzepte beim Thema Tourismus und wird sich von nun an regelmäßig zusammensetzen. Bei diesen Treffen wird das Projektteam um Anna Kraupatz, Verena Sowa, Jakob Rieser und Christian Teschl Ideen einbringen und die Händler um ihre Meinung bitten. Werden sie für gut befunden, geht es in die Umsetzung, von der dann alle angeschlossenen Händlerinnen und Händler der SPORT 2000 Österreich profitieren können. „Das ist ein Projekt von Händlern für Händler“, so Kraupatz.

### Es geht um Digitalisierung, Dienstleistung und Brand Cooperation

Konkret gesprochen haben sie bei ihrem ersten gemeinsamen Treffen in Leogang über sehr viele Themen. Es ging unter anderem um handfeste

Verbesserungen wie Website-Analyse, Kooperationen, bessere Schnittstellen zwischen Verleihsoftware und Warenwirtschaft sowie um gemeinsame Einkaufskonditionen. Sebastian Mader-Erhart, COO bei Sport Nenner und einer der fünf teilnehmenden Händler, sagt im Nachgang zum ersten Treffen: „Wir sind bei einigen Themen bereits richtig weitergekommen.“

### Alle bringen unterschiedliche Stärken mit.

Auch wenn eine anfängliche Idee für eine spezielle Zielgruppe wie den Tourismus nicht funktioniert, sollen die Leading Austrian Partners das herausfiltern. Geklappt hat das schon beim ersten Treffen. Dort stellte das SPORT 2000-Team ein Modul im Bereich Digitalisierung vor, das die Händler dann diskutierten. Im Gespräch kristallisierte sich aber heraus, dass dieses Tool für die Händler keinen großen Mehrwert bieten kann. Prompt nahmen die Projektverantwortlichen dieses Thema vom Tisch. Für Mader-Erhart ein wichtiges Zeichen: „Das zeigt sehr gut, dass wir als Händler in dieser



beratenden Funktion dabei helfen können, dass sich die SPORT 2000 Österreich auf die wichtigen Dinge konzentriert.“ Mit ihrer Arbeit helfen die Händler nicht nur der SPORT 2000 Österreich, sondern besonders sich selbst. Langfristig erhofft sich Mader-Erhart durch die Maßnahmen beispielsweise eine Margen- und Effizienzsteigerung und Roland Unterlercher von Sport Unterlercher sagt: „Ich wünsche mir, dass wir in den Bereichen, in denen wir als einzelner Händler eher klein sind, durch die SPORT 2000 Österreich auch mitmischen können.“ Darüber hinaus ist der Austausch untereinander schon heute viel wert. Immerhin haben Kraupatz und ihr Team die Mitstreiter strategisch ausgesucht: Hannes Mitterer (Sport Mitterer), Kurt Larcher (Larcher Sport Mode Rent), Roland Unterlercher (Sport Unterlercher), Sebastian Mader-Erhart (Sport Nenner) und Martin Steger (SPORT 2000 Herzog) bringen alle unterschiedliche Stärken mit. „Einer ist bei der Digitalisierung weiter, einer bei Dienstleistungen, ein anderer bei der Zusammenarbeit mit Industriepartnern“, erklärt Kraupatz. „Das bedeutet, sie können auch untereinander viel voneinander lernen.“

### Händler inspirieren sich gegenseitig

Nur ein Beispiel: Sport Nenner hat sechs Geschäfte, von denen fünf sehr hochwertige Ware mit viel Beratung verkaufen, während ein Laden eher wie ein Lifestyle-Outlet funktioniert. Gerade in seinem

Outlet musste Mader-Erhart aber zuletzt mit Umsatzrückgängen kämpfen. Beim Austausch

mit Sport Mitterer, einem der anderen LAPs, ging ihm dann ein Licht auf. Denn er merkte, dass dort völlig anders gearbeitet wird: „Die hängen – anders

Anna Kraupatz leitet das Projekt.



als wir – ein sehr umfassendes Sortiment in den Shop und da gehen die Kunden rein, stöbern viel mehr auf eigene Faust und haben am Ende viele Produkte in der Hand“, sagt Mader-Erhart. „Wir haben uns jetzt überlegt, dass wir das vielleicht auch so machen, um die Umsätze wieder anzukurbeln.“

”

## Wir können wirklich etwas bewegen.“

Positive Ergebnisse konnten die LAPs also schon nach dem ersten Treffen feststellen. Dabei waren sie am Anfang durchaus skeptisch, als sie von der SPORT 2000 Österreich angesprochen wurden. „Speziell wir Händler in den Alpen sind Individualisten, das ist schon von Tal zu Tal anders, wir tun uns schwer zusammenzuarbeiten“, gibt Mader-Erhart zu. Auch habe es nach der Coronapandemie viele Initiativen im Handel gegeben, die im Sande verlaufen seien oder bei denen sich die Mitglieder nur selbst beweihräuchern. „Die SPORT 2000 Österreich konnte mich schnell überzeugen, dass beides hier nicht der Fall ist – und wir wirklich etwas bewegen können“, sagt Mader-Erhart. Ähnliches berichtet Roland Unterlercher: „Alle Händler und das Projektteam sind mit viel Engagement dabei und können tatsächlich etwas umsetzen.“

Anna Kraupatz kann die anfängliche Skepsis ihrer Teilnehmer verstehen und ist umso glücklicher, dass das Feedback so positiv ausfällt. In den nächsten Sitzungen der LAP Tourism wird es nun weiter um die konkrete Umsetzung der ersten Ideen gehen. Für die Zukunft plant Kraupatz zudem, das Erfolgsformat auszuweiten und weitere Gruppen aufzubauen. Noch in diesem Jahr starten sie mit „LAP Bike“.

Sebastian Mader-Erhart will etwas bewegen.





# Wie verbindliche Zusammenarbeit gelingen kann

**Text:** Ralf Kerkeling

SPORT 2000 stellt Verbindlichkeit, Vertrauen und Partnerschaft in den Fokus. Welche Chancen sich daraus für Händler und Industrie ergeben, erklären die beiden Geschäftsführer Margit Gosau und Dominik Solleder.





Bei SPORT 2000 legen sie viel Wert auf Verbindlichkeit und Vertrauen. Das betonen die beiden Geschäftsführer Margit Gosau und Dominik Solleder im Interview.

**W**er die Zukunft des Handels er- kunden will, der sollte einmal mit Margit Gosau und Dominik Solleder sprechen. Die beiden Geschäftsführer der SPORT 2000 machen sich viele Gedanken darüber, welche Werte in Zukunft entscheidend sein können und was das für Händler, Partner und Verbünde bedeutet. Eine Sache, die beide direkt zu Anfang des Gesprächs betonen: Verbindlichkeit ist einer der Zukunftswerte für Händler. Denn nur durch Verbindlichkeit wächst Vertrauen und Vertrauen ist für Gosau weit mehr als eine weiche Managementfloskel. „Es ist ein Wert, den man nicht verordnen kann. Er entsteht über Jahre, indem man immer wieder zeigt: Wir halten, was wir versprechen.“ Gerade in Krisenzeiten habe sie erlebt, wie Vertrauen Partner zusammenhalte. Für die SPORT 2000-Chefin ist es ein echter Wettbewerbsfaktor: Wer Verlässlichkeit biete, sichere sich Loyalität. Solleder betont dabei die praktische Dimension: „In jeder Partnerschaft gibt es Graubereiche, die nicht durch Verträge abgedeckt werden. Genau da braucht es Verbindlichkeit, damit Vertrauen entsteht.“ Das gelte besonders in einem Verbund, in dem selbstständige Unternehmer und Zentrale eng verzahnt arbeiten müssen. Gerade deshalb ist die Verbindlichkeit nicht nur sinnvoll, sondern sogar nötig. Ja, vielleicht sogar überlebensnotwendig.

### **Die Stärke von SPORT 2000 liegt in der Vielfalt.**

In der Praxis bedeutet Verbindlichkeit vor allem Verlässlichkeit, Vertrauen und dass man langfristige Partnerschaften pflegen muss. Was Verbindlichkeit nicht bedeutet: dass Individualität verloren geht. Viele Händler äußern die Sorge, durch neue Konzepte eingeengt zu werden. Gosau hält dagegen: „Niemandem wird etwas übergestülpt. Standardisierung ist da, wo sie Sinn macht: bei Marketing, Logistik,

”

**Vertrauen ist ein Wert, den man nicht verordnen kann. Er entsteht über Jahre.“**

digitalen Services. Sie soll entlasten und Freiräume schaffen.“ Sie sieht die Stärke von SPORT 2000 gerade in der Vielfalt, in der Verbindung von gemeinsamer Schlagkraft und individueller Handschrift. Standard wo nötig, Freiraum wo möglich: Das betont auch Solleder und greift dafür auf seine Erfahrung mit Händlerinnen und Händlern zurück. Er hat nämlich in zahlreichen Gesprächen festgestellt, wie detailversessen manche Händler ihre Sortimente planen. Gerade dort brauche es keine zentralen Vorgaben. Andere wiederum profitierten massiv von standardisierten Konzepten, etwa im Teamsport. „Wichtig ist: Jeder hat die Wahl. Formate sollen Vorteile bieten, aber niemand wird gezwungen“, sagt Solleder.

### **Daten als Hebel**

Besonders wichtig wird Verbindlichkeit in der praktischen Zusammenarbeit, wenn es um geteilte Daten geht. Zwar fürchten manche Händler, „verwundbar“ zu werden oder die eigene Position preiszugeben. Gosau sieht darin jedoch eine der größten Chancen für die Zukunft des Einzelhandels: „Anonymisierte Benchmarks helfen, Potenziale zu erkennen. Sie zeigen, wo man im Vergleich zur Gruppe steht – und wo es Stellschrauben gibt, die das Geschäft profitabler machen.“ Auch Solleder





Das HandelsCockpit bietet mit dem Sortimentscheck detaillierte Analysen zum Abverkauf ausgewählter Marken und Produkte. Diese Auswertungen unterstützen Händler beispielsweise bei der Vorbereitung auf Gespräche mit Lieferanten.

verweist auf konkrete Erfahrungen, etwa in der Outdoor-Kommission. Dort hätten Skeptiker erlebt, wie wertvoll gemeinsame Datenpanels sein können. „Viele Händler haben inzwischen erkannt, dass Benchmark-Analysen konkrete Tipps liefern. Sie zeigen, welche Warengruppen besonders profitabel sind, welche Marken die

besten Margen bringen und wo Prozesse effizienter gestaltet werden können. Es geht nicht um die Kontrolle Einzelner, sondern um kollektiven Nutzen.“

Gleichzeitig soll persönliche Nähe gestärkt werden. Kommissionen, Erfa-Gruppen und Messen sind dafür wichtige Plattformen. Solleder nennt zudem Roadshows als ein mögliches zukünftiges Modell: mehr Nähe, mehr Austausch, mehr Wissenstransfer, auch außerhalb von Mainhausen. „Wir wollen Nutzen stiftende Services und Benchmark-Daten dezentral präsentieren“, erklärt Solleder. „So erreichen wir auch Händler in Regionen, die sonst kaum teilnehmen könnten.“

”

**Es geht nicht um die Kontrolle Einzelner, sondern um den kollektiven Nutzen.“**







---

# Eine Lobby für unsere Branche

**Text:** Julia Post

---

Händlerinnen und Händler bewegen sich heute in einem politischen Umfeld, das von Bürokratie und komplexen Rahmenbedingungen geprägt ist. Die Herausforderungen sind groß. Nur gemeinsam lässt sich politisch etwas bewegen. Genau hier setzt Lobbyarbeit an. Wie sie funktioniert – und welche Rolle Verbundgruppen spielen.





Thomas H. Günther, Wolfgang Zolper, Frank Schuffelen, Michael Boddenberg, Dr. Carsten Lehr (v.l.) bei einer Veranstaltung des Wirtschaftsrats Hessen

”

**Nach außen  
sieht man das  
Ergebnis. Da-  
hinter stecken  
jedoch oft jahre-  
lange Netzwerk-  
arbeit und viele  
Gespräche.“**



Schuhhändlerin Britta Goertz auf dem Podium im Europäischen Parlament

Pandemie, Lockdown, geschlossene Läden: Händlerinnen und Händler standen 2020 mit dem Rücken zur Wand. „Wie soll ich jetzt noch Umsätze generieren, meine Mitarbeiter, meine Miete bezahlen?“, fragten sich viele. „Der Frust war riesig“, erinnert sich ANWR-Vorstandschef Frank Schuffelen. Von einem Tag auf den anderen stand der stationäre Handel still. „Wir mussten schnell reagieren.“

### **Doch wie gelingt es eigentlich, Belange der Gemeinschaft sichtbar zu machen?**

Was er meint, zeigte sich in den Tagen und Wochen darauf überdeutlich. Denn das Finanz- und Wirtschaftsministerium bezog die ANWR GROUP sowohl unmittelbar als auch über Interessenverbände in die Krisengespräche ein. Vorstände wie Schuffelen waren bei der Konzeption

und Ausgestaltung von Finanzierungs- und Überbrückungshilfen gefragt, auch um KfW-Schnellkredite ging es auf höchster Ebene. Doch damit nicht genug. Weil der Non-Food-Handel (Schuhe und Sport) im Vergleich zu anderen Branchen benachteiligt wurde, bäumte sich die Lobby aus Verbänden und Partnern auf, reichte Klagen und Schriftsätze ein, ackerte Tag und Nacht. „Unser zentrales Anliegen: Schuhe gehören zur Grundversorgung, gerade für Kinder und für Menschen mit orthopädischen Bedürfnissen. Der Aufwand und die Intensität unserer gemeinsamen Anstrengungen waren enorm“, erinnert sich Schuffelen. „Es war ein Kraftakt, der die ganze Branche gefordert und zusammengeschweißt hat.“ In Bayern



Treffen bei der Europäischen Zentralbank in Frankfurt: Vertreter von Independent Retail Europe, u. a. Martina Novotny, diskutiert mit EZB-Präsidentin Christine Lagarde.

gelang uns ein kurzfristiger Erfolg: Für eine Woche setzten wir durch, dass Schuhgeschäfte in Bayern wieder öffnen durften, während viele andere Non-Food-Branchen noch geschlossen blieben. Ein wichtiges Signal. „Diese herausfordernde Phase hat uns gezeigt, dass politische Interessenvertretung Wirkung entfalten kann – aber auch, wie unverzichtbar ein Draht zur Politik ist“, resümiert Schuffelen.

### **Wozu Lobbyarbeit?**

Lobbyarbeit wird in unruhigen Zeiten immer wichtiger. Auch deshalb engagiert sich der Vorstandsvorsitzende der ANWR GROUP unter anderem im Wirtschaftsrat Deutschland, dem Handelsverband Deutschland (HDE) und im DER MITTELSTANDS-VERBUND – ZGV e. V., der in Berlin und Brüssel die Interessen von ca. 230.000 mittelständischen Unternehmen vertritt. Wichtig ist ihm: „Interessenvertretung heißt für uns nicht, Einzelinteressen durchzusetzen, sondern die Belange unserer Gemeinschaft sichtbar zu machen.“ Doch wie gelingt es eigentlich, Belange der Gemeinschaft sichtbar zu machen?





Britta Goertz, Schuhhaus Meyer, Lübbcke, und Mitglied des Aufsichtsrats der ANWR GROUP



Martina Novotny, CDO und Mitglied des Vorstands der ANWR GROUP

„Lobbyarbeit verständlich zu machen, braucht etwas Fingerspitzengefühl“, erklärt seine Vorstandskollegin, Martina Novotny. Sie engagiert sich im europäischen Dachverband Independent Retail Europe (IRE), der die Interessen von Verbundgruppen und kooperierenden Händlern auf EU-Ebene vertritt. „Nach außen sieht man meist lange nichts und dann das Ergebnis – dass eine Tür aufgeht. Dahinter stecken oft jahrelange Netzwerkarbeit und viele Gespräche.“

### **Gremien schaffen die Plattform für den Austausch mit anderen Gesellschaften.**

Der Austausch mit anderen Handelsbranchen in dem europäischen Netzwerk sei jedoch immer ein großer Gewinn. „Wo überschneiden sich unsere Interessen, welche Argumente können wir gegenüber der Politik bündeln, um Veränderungen durchzusetzen?“ Gremien schaffen dafür die Plattform – ob im Kleinen oder bei großen zukunftsweisenden Fragen. Ein Beispiel für Letzteres ist der Austausch mit der Europäischen Zentralbank. In einer Gesprächsrunde mit EZB-Präsidentin Christine Lagarde diskutierte Martina Novotny mit vielen Kollegen aus unterschiedlichen Bereichen und Firmen die Einführung des digitalen Euro – ein Thema mit weitreichenden Auswirkungen auf den Zahlungsverkehr im Handel. „Solche Begegnungen zeigen, dass wir die Chance haben, frühzeitig an prägenden Entscheidungen mitzuwirken“, so Novotny.

### **Raum für Händlerstimmen**

Auch einzelne Händlerstimmen finden Gehör. So etwa bei einer Veranstaltung im Europäischen Parlament, organisiert von IRE gemeinsam mit SME Connect, einem parteiübergreifenden europäischen Netzwerk zur Stärkung kleiner und mittlerer Unternehmen auf EU-Ebene. Dort diskutierten unabhängige Einzelhändler aus ganz Europa mit Abgeordneten und Politikberatern über die Bedeutung des stationären Handels, seine Herausforderungen und die Unterstützung, die er von der EU braucht. Mit auf dem Podium: Britta Goertz,



Schuhhändlerin und Mitglied im Aufsichtsrat der ANWR GROUP. Sie machte deutlich, welche Rolle kooperative Modelle und lokale Händler für Wettbewerb, Innovation und lebendige Gemeinschaften spielen. Ihre Botschaft: „Helft uns, einen fairen Wettbewerb zu etablieren, um die regionale Wirtschaft zu stärken und nachhaltige und sichere Produkte für die europäischen Verbraucher zu garantieren.“ Denn gemeinsam, so ist sie überzeugt, können wir einen starken und sicheren europäischen Markt schaffen.

### Das Kämpfen um Fairness braucht langen Atem: Beispiel Temu

Fairer Wettbewerb: Die Rede ist dabei auch von Online-Billigwarenhändlern wie Temu und SHEIN. Gemeinsam mit anderen Non-Food-Organisationen hat die ANWR GROUP über den HDE ein Gutachten finanziert, das die Geschäftspraktiken von Temu und SHEIN analysiert und juristisch bewertet hat. Es stellt die Grundlage dar, um Missstände offenzulegen. Frank Schuffelen hat – wie viele andere – diese Missstände immer wieder adressiert, unter anderem via LinkedIn. Zuletzt zeigte die Arbeit Wirkung: Nach monatelanger Prüfung hat die EU-Kommission vorläufig festgestellt, dass

## Damit Interessenvertretung wirken kann, braucht es Sichtbarkeit.

der chinesische Anbieter gegen europäisches Recht verstößt. Milliarden schwere Bußgelder stehen im Raum. „Ein erster Erfolg“, so Schuffelen. „Doch klar ist auch: Der faire Wettbewerb für unsere Händler muss weiter erkämpft werden.“

### Mit Sichtbarkeit und Beharrlichkeit

Egal, um welches der vielen Themen es geht – klar ist: Damit Interessenvertretung wirken kann, braucht es Sichtbarkeit. „Je besser die Politik weiß, wofür die ANWR GROUP mit ihren Tochtergesellschaften steht und welche Themen wir vertreten, desto eher finden die Anliegen der Händler Gehör“, betont Frank Schuffelen. „Es geht also nicht darum, uns selbst in den Vordergrund zu stellen, sondern die Relevanz unserer Branche deutlich zu machen“, ergänzt Martina Novotny.



Gemeinsam für Fairness im Handel



Der mittelständische Einzelhandel ist Motor der Volkswirtschaft, belebt Innenstädte und übernimmt als Arbeitgeber soziale Verantwortung für eine Vielzahl von Menschen. Er treibt Innovationen voran und stärkt die Regionen. „Viele kleinere unternehmergeführte Einzelhändler sollten deshalb nicht weniger gehört werden als einzelne große“, findet Händlerin Britta Goertz. „Der Einzelhandel soll sichtbar sein bei den Entscheiderinnen und Entscheidern.“ „Deshalb bündeln wir in der Interessenvertretung unsere Kräfte – damit aus vielen Stimmen eine starke wird“, pflichtet Schuffelen bei.

Irina Andorfer bringt es auf den Punkt: „Man braucht mitunter lange, bis man etwas erreicht. Es geht um Sichtbarkeit und darum, immer wieder eine weitere Kerbe reinzuschlagen. Und zur Wahrheit gehört auch: Manchmal funktioniert es, manchmal eben auch nicht.“ Doch wenn sich eine Sache gezeigt habe, dann diese, ergänzt Schuffelen: „Sichtbarkeit und Beharrlichkeit zahlen sich aus.“



## i

### Blick nach Österreich

Lobbyarbeit ist oft auch regional und national, das zeigt sich am Nachbarland Österreich. Dort engagiert sich Irina Andorfer, Geschäftsführerin der SPORT 2000 Österreich, sowohl für die Sportbranche als auch für den Handel. Seit 2024 ist sie Mitglied im Präsidium des Verbandes der Sportartikelerzeuger und Sportartikelhändler Österreichs (VSSÖ) und bringt dort die Perspektive des Fachhandels ein. „Der VSSÖ ist die wichtigste Plattform, um die Interessen der Sportbranche und des Sportartikelhandels in Österreich zu bündeln und gemeinsam Ziele zu erreichen“, erklärt Andorfer. Außerdem ist sie Vorstandsmitglied der European Outdoor Group (EOG) und seit Frühjahr 2025 Präsidial-

rätin des Handelsverbandes Österreich. „Wir arbeiten stetig daran, all die Themen, die den Handel und unsere Branche beschäftigen, zu platzieren und im Sinne der Händler zu verändern.“

Und das zahlt sich aus. Das Regierungsprogramm 2025 der neuen österreichischen Bundesregierung bringe dem Wintertourismus und dem Fachhandel bereits konkrete Verbesserungen, von steuerlichen und bürokratischen Entlastungen bis hin zu gezielten Förderungen. Entscheidend wird nun sein, dass weitere der wirtschafts- und innovationsfreundlichen Vorhaben der Regierung rasch und konsequent umgesetzt werden, erklärt Andorfer. Sie wird sich genau dafür starkmachen.





Irina Andorfer, Geschäftsführerin  
der SPORT 2000 Österreich

”

**Wir bündeln  
unsere Kräfte –  
damit aus  
vielen Stimmen  
eine starke  
wird.“**

## Impressum

### Herausgeber

ANWR GROUP eG, Nord-West-Ring-Str. 11,  
63533 Mainhausen, anwr-group.com

### Chefredakteur (V. i. S. d. P.)

Ullrich Lücke

### Redaktionsleitung

Christine Reichmann, .brandcom Köln,  
brandcom.de, Nils Heck\*, dreimaldrei Journalisten-  
büro

### Redaktion

Lukas Homrich\*, Ralf Kerkeling\*,  
Lars-Thorben Niggehoff\*, Julia Post, Jan Schulte\*  
(\* Freier Mitarbeiter.)

### Grafik

Sylke Janetzky, .brandcom Köln, brandcom.de

### Nicht gekennzeichnete Bilder

Adobe Stock, iStockphoto, privat, unsplash

### Druck

Druckstudio GmbH, druckstudiogruppe.com

WIR, das Magazin der ANWR-Unternehmens-  
gruppe, erscheint in einer Druckauflage von 3.000  
Exemplaren. Alle Beiträge sind urheberrechtlich  
geschützt. Alle Rechte sind vorbehalten. Aus  
Gründen der besseren Lesbarkeit verwenden wir  
überwiegend die männliche Form (generisches  
Maskulinum), zum Beispiel „der Kunde“. Sämtliche  
Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für  
alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform hat  
nur redaktionelle Gründe und ist wertfrei.

Dieses Magazin ist zu 100 % alkoholfrei, mit mineral-  
ölfreien veganen Biofarben und mit vom Blauen  
Engel zugelassenem Dispersionslack gedruckt  
worden. Das verwendete Papier wurde aus Mate-  
rialien hergestellt, die aus vorbildlich bewirtschaf-  
teten, FSC®-zertifizierten Wäldern und anderen  
kontrollierten Quellen stammen. Der gesamte Pro-  
duktionsprozess erfolgte klimaneutral.



---

# Haltung als Geschäftsmodell

**Interview:** Ralf Kerkeling

**Fotos:** Patagonia

---

In einer Branche, die – wie viele andere – oft nach dem Prinzip „Immer mehr“ funktioniert, bricht Patagonia bewusst mit Regeln. Der Outdoor-Pionier zeigt, wie man ökologisches Handeln und wirtschaftliche Stabilität miteinander verbindet, bleibt damit unbequem, aber glaubwürdig.



Patagonia engagiert sich für Umweltprojekte wie den Schutz der Vjosa in Albanien, eines der letzten wilden Flüsse Europas.



---

**i**

Stephan Hagenbusch ist seit 2024 Marketplace Director EMEA bei Patagonia und steuert vom Standort Amsterdam aus Wholesale, E-Commerce und Stores. Zuvor war er unter anderem Managing Director Europe bei Black Diamond und hatte leitende Funktionen bei Amer Sports inne. Seine Erfahrung im internationalen Outdoor-Business verbindet er bei Patagonia mit klarer Ausrichtung auf Nachhaltigkeit und Gemeinwohl.



Patagonia verkörpert seit Jahrzehnten einen Ansatz, der im Outdoor-Business einzigartig ist. Vom legendären Claim „Don't buy this jacket“ bis hin zur konsequenten Eigentumsübertragung an eine Umweltstiftung – die Marke beweist, dass unternehmerischer Erfolg und radikale Verantwortung zusammenpassen können. Für viele ist Patagonia damit nicht nur Ausrüster, sondern Vorbild. Im Gespräch macht Stephan Hagenbusch, Patagonias Marketplace Director, die Philosophie des Outdoor-Artiklers deutlich.

**Patagonia hat in den letzten Jahrzehnten viele Veränderungen durchlaufen. Welche Meilensteine waren entscheidend, damit sich die Marke von einer Bergsportmarke zu einer weltweit beachteten Purpose-getriebenen Firma entwickeln konnte?**

Patagonia war von Beginn an ein Unternehmen, das tief im Outdoor-Sport und dem damit verbundenen Leben in und mit der Natur verwurzelt ist. Bevor er Patagonia gründete, widmete sich Yvon Chouinard dem Schmieden von Kletterhaken und versuchte dabei, neu zu denken, wie wir mit dem Berg umgehen. Dies spiegelte sich damals wie heute in der Art und Weise wider, wie Patagonia das eigene Handeln und Wirtschaften neu denkt und verantwortungsvolles Wirtschaften als Grundlage aller Maßnahmen etabliert. Vom Wechsel zu Bio-Baumwolle und der Einführung von recyceltem Polyester über kostenlose Reparaturen bis hin zur Gründung von „1% for the Planet“ gab es im Laufe der Zeit mehrere Momente, die unsere Unternehmenswerte aufzeigen. Am eindrucksvollsten für uns alle bei Patagonia war natürlich dann der Schritt der Chouinard-Familie im September 2022, das Unternehmen in eine Stiftung zu überführen und alle Gewinne seitdem an Umweltorganisationen zu spenden.

**Mit dem Schritt, das Unternehmen in eine Stiftung zu überführen, haben Sie erklärt: „Earth is now our only shareholder.“ Können Sie erläutern, wie diese Struktur funktioniert? Ist das Zeitalter des reinen Wachstums für Patagonia vorbei?**

Wir betrachten Wachstum als Selbstzweck sehr kritisch, sind aber keineswegs gegen organisches Wachstum. Entscheidend ist für uns verant-



wortungsbewusstes Handeln und dass wir unsere Gewinne zum Schutz unseres Planeten einsetzen. Der Schritt der Chouinard-Familie war dabei einzigartig und etwas, was viele im Unternehmen überrascht hat, da es ein solches Modell in der Art bisher nicht gab.

”

**Entscheidend ist  
für uns verantwortungs-  
bewusstes Handeln.“**

Die offizielle Bekanntgabe im September 2022 durch Yvon Chouinard gab der Marke eine neue Struktur: Der Patagonia Purpose Trust existiert, um die Unternehmenswerte auch für die Zukunft zu sichern. Er hält alle stimmberechtigten Anteile des Unternehmens und sorgt dafür, dass zukünftige Entscheidungen auf Basis dieser Werte getroffen werden. Das Holdfast Collective auf der anderen Seite hält die finanziellen Anteile an Patagonia und erhält eine Dividende aus den



Mit der Kampagne „The Dam Truth“ will Patagonia auf die umweltschädlichen Folgen von Staudämmen aufmerksam machen.



nicht reinvestierten Gewinnen von Patagonia. Diese werden an das Kollektiv ausgeschüttet, um die Umwelt- und Klimakrise zu bekämpfen, die Natur und die Artenvielfalt zu schützen und für den Umweltschutz aktive Communitys zu unterstützen.

**Welche Rolle spielt Gemeinwohlökonomie für Ihr Unternehmen und welche Impulse geben Sie damit der Branche?**

Für uns ist klar, dass es kein Business auf einem toten Planeten gibt. Dies gilt für jedes andere Unternehmen genauso wie für uns, weswegen wir versuchen, sowohl innerhalb unserer Branche als auch mit Unternehmen aus ganz anderen Bereichen zu sprechen und gemeinsam Initiativen zu starten, die dadurch einen verstärkten positiven Einfluss haben können.

**Welche Kennzahlen oder Benchmarks nutzen Sie, um Wirkung auf Umwelt und Gesellschaft zu messen, und wie können Handelspartner davon profitieren?**

Als Teil der Science Based Target initiative (SBTi) setzen wir uns Ziele und betrachten verschiedene Ansätze, wie wir unseren Impact auf die Umwelt und den Planeten minimieren können. Ein wichtiger Bestandteil dessen ist die Arbeit mit Zulieferern und Partnern in unserer Wertschöpfungskette, da dort mehr als 90 % unserer Emissionen anfallen.

Wir richten unsere Umweltinitiativen allerdings auch auf Resultate aus, die teilweise nicht messbar oder bezahlbar sind – etwa die Erschaffung des ersten Wildfluss-Nationalparks an der

Rechte Seite: Patagonia-Gründer Yvon Chouinard (rechts außen im Bild) fertigte zu Beginn der Firmengeschichte Kletterausrüstung wie handgeschmiedete Felshaken (Pitons) für sich und seine Freunde.



Vjosa in Albanien oder die Zusammenarbeit mit NGOs in Island zur Abschaffung von Lachsfarmen in den Fjorden. Durch unser Patagonia-Action-Works-Programm unterstützen wir seit vielen Jahren vor allem Grassroots-Umweltorganisationen, die vor Ort essenzielle Arbeit leisten.

**Welche Bedeutung haben Services wie Reparatur oder Secondhand für Ihr Geschäftsmodell und wie binden Sie Händlerinnen und Händler dabei ein?**

Reparaturen sind ein fester Bestandteil unseres Geschäfts und auch hier sind Händler essenziell, da sie teilweise ihren eigenen Service haben oder unsere Plattform nutzen, um Reparaturen einzuleiten und reparierte Kleidung wieder an den Kunden zurückzugeben.

**Manche sagen, weniger Konsum sei die ehrlichste Form von Nachhaltigkeit. Wie gehen Sie mit diesem Spannungsfeld um, als Marke, die auch verkaufen muss?**

Unser Gründer Yvon Chouinard hat mal gesagt: „Die beste Jacke, ist die, die man bereits besitzt.“ Und wir beziehen uns immer wieder darauf zurück. Es fängt mit der Qualität unserer Produkte

”

**Wir selbst sind unser größter Kritiker.“**



an, da diese einen maßgeblichen Einfluss auf die Langlebigkeit und daher den Impact jedes einzelnen Kleidungsstückes hat. Wenn wir weniger, aber bewusster Kleidung kaufen und diese idealerweise für mehrere Aktivitäten und Sportarten verwenden können, dann ist es das Beste, was wir als Outdoor-Sportler machen können.

***Begriffe wie „nachhaltig“ klingen mittlerweile abgenutzt. Wie definieren Sie diesen Begriff für Patagonia und wie vermeiden Sie den Vorwurf des Greenwashings?***

Bei Patagonia reden wir nicht von Nachhaltigkeit, da wir uns eher als verantwortungsbewusstes Unternehmen bezeichnen. Jedes Produkt hat einen Fußabdruck und keins kann daher wirklich nachhaltig hergestellt werden. Wenn man sich dessen bewusst ist, kann man mit der Arbeit beginnen und sich den Aufgaben widmen, diesen Impact zu minimieren und durch Transparenz aufzuzeigen, was dafür notwendig ist.

***Kritiker bemängeln Ihre Produktion in Asien und die damit verbundenen Arbeitsbedingungen. Wie stellen Sie Transparenz und Glaubwürdigkeit sicher?***

”

**Qualität ist Teil unserer Kern-Unternehmenswerte und eines der wichtigsten Designprinzipien bei Patagonia.“**

Wir selbst sind unser größter Kritiker und schauen daher genau nach, wo und wie unsere Produkte hergestellt werden. Um diese Informationen auch für unsere Kunden transparent zu machen, teilen wir auf unserer Website die Standorte und Fabriken, mit denen wir für das jeweilige Produkt zusammenarbeiten.

Ein wichtiger Bestandteil, um faire Arbeitsbedingungen sicherzustellen, ist unsere Partnerschaft mit Fairtrade. Mit diesem Herbst sind mehr als 90 % unserer Kollektion in Fairtrade-zertifizierten Fabriken hergestellt, und zusammen mit unseren Zulieferern arbeiten wir daran, diese Zahl weiter zu erhöhen und die Bedingungen in der Lieferkette nach und nach zu verbessern.





Langlebig gedacht:  
Seit den Anfängen kombiniert Patagonia Premium-Materialien mit konsequenter Ausrichtung auf Reparierbarkeit.

**Wie wichtig sind Garantieverprechen und Serviceangebote, um Konsumenten wie Händlern zu zeigen: „Langlebigkeit ist bei uns kein bloßes Lippenbekenntnis“?**

Qualität ist Teil unserer Kern-Unternehmenswerte und eines der wichtigsten Designprinzipien bei Patagonia, da sie in direktem Zusammenhang mit dem Impact eines Produktes steht. Langlebigkeit durch Qualität, aber auch durch Pflegehinweise und Reparaturangebote hat für uns Vorrang und ist etwas, was unsere Kunden und Handelspartner schätzen.

Unsere Ironclad-Garantie wurde schon vor Jahrzehnten eingeführt und es ist wunderbar zu sehen, wie sich das Reparaturprogramm seitdem

ausgeweitet hat. Wir selbst konnten im letzten Jahr mehr als 30.000 Produkte reparieren, und vor allem freut uns, dass mehr und mehr Brands diesen Service anbieten und Kleidung vor der Mülltonne retten.

**Wie verändert sich Ihr Verhältnis zu Fachhändlern durch die neue Unternehmensstruktur und die konsequente Werteorientierung?**

Verlässlichkeit in der Zusammenarbeit mit unseren Fachhandelspartnern war, ist und wird uns immer ein hohes Gut bleiben. Die neue Unternehmensstruktur hat dabei unser enges Verhältnis zum Fachhandel nicht verändert, sondern trägt eher

dazu bei, es zu bewahren. Unsere konsequente Werteorientierung wird durchgehend als ein wichtiger Aspekt unserer Verlässlichkeit gegenüber Kunden und Handelspartnern wahrgenommen.

**Welche Reaktionen erleben Sie aus dem Handel – eher Zustimmung und neue Chancen oder auch Widerstände?**

In der überwältigenden Mehrzahl sind die Reaktionen äußerst positiv. Eine immer größere Anzahl von Handelspartnern teilt mittlerweile unsere Sicht auf verantwortliches Wirtschaften und Umweltschutz. Gerade Fachhändler profitieren auch ganz direkt von unserem Geschäftsmodell, da hohe Produktqualität in der Kombination mit einer klaren Wertevorstellung und umfassenden Services am Ende des Tages zu einer hohen Kundenzufriedenheit führt.

”

**Jedes Mal, wenn wir das Richtige getan haben, war es auch gut für unser Business.“**

**Ist diese Transformation hin zu einer missionsbasierten Marke letztlich ein Wettbewerbsvorteil im B2B-Geschäft?**

Für uns ist all diese Arbeit keine Transformation, da ein Großteil dieser Initiativen bereits seit Jahrzehnten besteht und tief in den Unternehmenswerten verwurzelt ist. Unser Gründer hat einmal gesagt: „Jedes Mal, wenn wir das Richtige getan haben, war es auch gut für unser Business.“ Gleichwohl sehen wir diese Themen nicht als Wettbewerb an, sondern als etwas, wo vor allem Kooperation innerhalb der Industrie und mit anderen Partnern entscheidend ist, damit wir schonend mit planetaren Ressourcen umgehen und uns erst recht in der Outdoor-Industrie nicht die Grundlage unserer Existenz nehmen.

**Wie unterstützen Sie Händler beim Storytelling, damit die Patagonia-Werte am Point of Sale glaubwürdig transportiert werden?**

”

**Wir werden dort aktiv, wo wir glaubhaft sind und einen Beitrag leisten können.“**

Wir kooperieren regelmäßig mit Händlern bei Aktionen wie Filmvorführungen zu Umweltthemen, Reparaturrevents für die lokale Community oder bringen unsere Ambassadors zu Kletterveranstaltungen vor Ort.

Händler sind ein wichtiger Kontaktpunkt für viele unserer Kunden und wir versuchen vor allem dort, durch Poster oder Aufsteller, über Themen wie Fair Trade, Reparaturen oder unsere Umweltkampagnen zu informieren. Wir wollen Kunden in diese Themen einbeziehen, und so kann man vor Ort zum Beispiel durch QR-Codes mehr über unser Engagement gegen Lachsfarmen in Island lernen oder durch Petitionen direkt aktiv werden.

**Patagonia bezieht politisch Stellung, ob beim Schutz von Nationalparks oder beim Klimaschutz. Wie weit darf oder soll ein Unternehmen in gesellschaftliche Debatten gehen?**

In erster Linie unterstützen wir Projekte, die einerseits in enger Verbindung zum Outdoor-Sport stehen und andererseits zum Schutz des Klimas oder wilder Orte wie von Flüssen, Bergen oder Meeren beitragen. Wir wollen den NGOs, die hinter dieser Arbeit stehen, eine Stimme verschaffen. Wir werden dort aktiv, wo wir glaubhaft sind und einen Beitrag zu diesen Projekten leisten können. Uns ist wichtig, dass wir durch unsere Kommunikation und unser Storytelling vor allem positive Gefühle und Hoffnung vermitteln und klar machen, dass jeder als Teil der Community zu diesen wichtigen Themen beitragen kann.



A photograph of two women in a workshop or office setting. They are looking at a bulletin board covered with various papers, notes, and a map. The woman in the foreground is wearing glasses and has blonde hair. The woman in the background is wearing a denim jacket and glasses. The bulletin board has several papers pinned to it, including a large map of a city and several smaller notes with text and drawings. The overall atmosphere is one of collaborative work and planning.

# Mission Innenstadt- belebung

Text: Jan Schulte





In einigen Innenstädten Deutschlands läuft es schlecht und das spürt auch der Einzelhandel. Im Sauerland beginnen nun zwei Versuche, die Innenstädte wiederzubeleben. Schon früh zeigt sich: Das könnte eine Blaupause für andere Kommunen sein.



Willingen ist im Sommer sowie im Winter ein beliebtes Reiseziel.


Es könnte eigentlich ganz gut laufen in Willingen, dort im Sauerland. Immerhin 18 Pisten hat das Skigebiet, das direkt zur Gemeinde gehört. Es gibt Hotels, einen Bahnhof und auch für Touristen in anderen Jahreszeiten ist gesorgt. Die Stadt mit ihren gut 8.000 Einwohnern vermarktet sich als Ort für Aktivurlauber. Wandern, Mountainbike fahren, die Natur entdecken, all das geht. Und dennoch: Wer sich mit André Vollbracht unterhält, der bekommt ein etwas anderes Bild von Willingen gezeichnet. „Wir haben bereits einiges an Leerstand auf unserer Haupteinkaufsstraße“, sagt Vollbracht. Zudem ist sie gleichzeitig die Hauptverkehrsstraße. Eine Umgehungsmöglichkeit für den Verkehr fehlt. Und so schlängelt sich so mancher Lkw über die Bundesstraße 251 quer durch die kleine Gemeinde, macht Lärm und verstopft die Straße. Zum Bummeln lädt das

nicht gerade ein. Vollbracht ist Schuhhändler und gleichzeitig Eigentümer mehrerer Immobilien in der Innenstadt. Und seine Geschäfte leiden unter der Situation, da helfen auch all die Touristen nichts. „Sie kommen meistens nur für ein paar Nächte, machen etwas Party und lassen die Hauptstraße dabei eh links liegen“, sagt er. Deshalb will Vollbracht schaffen, wovon viele Gemeinden in Deutschland träumen: Die Innenstadt wiederbeleben. Nur, wie kann das gelingen?

### Innenstädte stehen vor vielen Problemen

Es ist eine Frage, über die Lokalpolitiker schon lange brüten, der Einzelhandel sowieso. Auch die Gastronomie macht sich Sorgen, wenn die Läden leer stehen und die Einkäufer ausbleiben, die anschließend auch gerne mal etwas essen würden. Selten gibt es den einen Grund, warum





WIE KANN ES  
GELINGEN, DIE  
INNENSTADT  
WIEDERZU-  
BELEBEN?

LÄDEN STEHEN  
LEER UND DIE  
EINKÄUFER  
BLEIBEN AUS

Im Austausch mit den  
Händlern entstanden viele  
neue Ideen.





es einer Innenstadt nicht gut geht: Das Shopping im Internet hat sicherlich zahlreiche Besucher gekostet, eine Hauptverkehrsstraße mitten durch das Zentrum ist nicht gerade hilfreich. Man könnte es also als deterministisch betrachten, wenn in Städten wie Willingen nun die Läden schließen. Oder man initiiert ein Pilotprojekt, das Pioniercharakter hat. Das Projekt trägt den Namen Laden:Lokal:Labor und macht die gesamte Innenstadt von Willingen zum Versuchsraum. Ein weiteres Reallabor gibt es noch im knapp 30 Kilometer entfernten Marsberg. In beiden Städten wollen die Jungunternehmer aus der ANWR Unternehmensgruppe gemeinsam mit den Verantwortlichen vor Ort daran arbeiten, die Innenstadt wieder attraktiver zu machen. Haben sie Erfolg, könnte das ein ermutigendes Beispiel für andere Ortschaften sein.

### Maastricht als Vorbild?

Entwickelt haben sie den Ansatz auf einem Workshop in Maastricht im vergangenen Jahr. Die niederländische Stadt gilt als Vorbild, wenn es um die Gestaltung einer Innenstadt geht, dank ihrer Lage hat sie es aber auch recht leicht. Maastricht grenzt an drei Länder, die Stadt ist schön, zieht viele Touristen an. Und in den Niederlanden wird grundsätzlich mehr Geld in die öffentliche Infrastruktur investiert als hierzulande. „Der Weg von Maastricht hat aber auch seine Nachteile“, sagt der Stadt- und Regionalentwickler Léon Gross, der den Workshop gemeinsam mit seinem Kol-

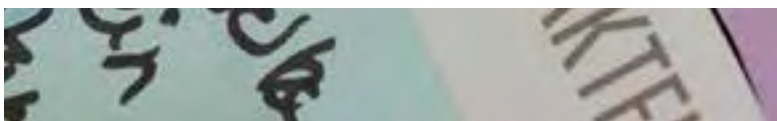
legen David Nil Morsi ausgerichtet hat und die Laden:Lokal:Labor betreut. Zum Beispiel sei die Stadt sehr homogen, es sei gar vorgegeben, wie groß Plakate sein dürften. Freiräume, wo junge Menschen kreativ sein können, fehlten etwa. „Wir wollen Maastricht also nicht kopieren, sondern unseren eigenen Weg finden.“

Die Laden:Lokal:Labor in Willingen und Marsberg sind eher Räume, in denen verschiedene Ideen getestet werden können. Ziel ist es, unter anderem Kooperationen zu fördern – etwa zwischen Einzelhandel, Gastronomie, Kulturszene, Verwaltung oder Politik. Es handelt sich um koproduktive Projekte, bei denen die Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteure der Schlüssel zum Erfolg ist. In Willingen ist André Vollbracht als lokaler Händler der Ansprechpartner vor Ort, während Gross und Morsi in Marsberg eng mit dem Einzelhändler David Wegener sowie mit Anja Daoudi von der Marsberger Leerstandsvermittlung zusammenarbeiten.

”

**In der Stadtentwicklung ist alles möglich, es ist immer nur die Frage, wer es initiiert.“**

„Einzelhändler sind mehr als ihr Ladenlokal, sie sind Teil eines Stadtgefüges“, sagt Gross. Er kennt eine Vielzahl von Beispielen für kreative Umnutzung aus vergangenen Projekten, auch in ländlichen Regionen: „In der Kleinstadt Wittenberge entstand aus einem ehemaligen Kaufhaus der Stadtsalon Safari, ein florierender Kulturort, der gleichzeitig als Projekt- und Ideenwerkstatt für gemeinnütziges Engagement dient“, erzählt Gross begeistert. Außerdem könnten Vermieter leer stehende Flächen als Eventraum umgestalten. „Junge Menschen nutzen sie dann vielleicht, um zum Beispiel Kleidertauschpartys zu veranstalten.“ Klar, das bringe womöglich weniger Miete ein, aber es mache die Innenstadt insgesamt attraktiver und Sorge für eine Belebung.





Oben: Trotz ihrer schönen Kirche und des Platzes ist die Innenstadt von Marsberg nicht sehr belebt.  
Links: Politiker, Händler und Gastronomen diskutierten über die Zukunft ihrer Innenstadt.



**Willingen  
und Marsberg  
eignen sich  
hervorragend  
für die Real-  
labore.**



Bei den Stadttouren gab es viel zu diskutieren.

## FÖRDER- PROGRAMME DES LANDES NUTZEN

„Einzelhändler können Ideengeber sein. In der Stadtentwicklung ist alles möglich, es ist immer nur die Frage, wer es initiiert“, sagt Gross.

### Stadtrundgang schafft Raum für Ideen

Willingen und Marsberg eignen sich laut Gross hervorragend für diese Reallabore. Beide Städte seien typische Mittel- und Kleinstädte in einer ländlichen Region. Sie spürten den demografischen Wandel und das Abwandern der jungen Generation. Es gebe Leerstand, eine ungünstige Verkehrsführung, aber engagierte Menschen vor Ort, die an all dem etwas ändern wollten. Was beide Städte unterscheidet: Willingen ist

stark touristisch geprägt, Marsberg nicht. Zudem sei Marsberg größer und strukturschwächer.

### Konkrete Ideen für die Neugestaltung der Innenstadt gibt es bereits.

Um Willingen voranzubringen, hat Schuhhändler Vollbracht gemeinsam mit Gross und Morsi im September zum Stadtrundgang geladen. Zwischenstopps machten sie in einigen leer stehenden Geschäften. „Wir wollten bewusst nicht im Konferenzraum eines Hotels sitzen“, sagt Gross. Der Leerstand sollte für alle spürbar werden, und ihn für eine Konferenz zu nutzen, ließ so manchen Händler auch kreativ werden. Beim Rundgang mit dabei hatten sie eine Karte, auf der sie die Stadt in verschiedene Zonen eingeteilt hatten und auf der sie sich noch Notizen machen konnten: Wo liegt an dieser Kreuzung das Problem, was wissen wir





über den Besitzer der Immobilie gegenüber? Andere Einzelhändler nahmen am Stadtrundgang teil, ebenso Hoteliers, der Chef der Seilbahngesellschaft und die Wirtschaftsförderung. „Ich hätte mir noch mehr Vertreter aus der Politik gewünscht“, sagt Vollbracht. Bei ihrem Rundgang stellten alle gemeinsam fest, dass der Leerstand auf der Hauptstraße aktuell noch überschaubar ist, was in fünf Jahren aber schon anders aussehen dürfte. Einige Ladenbesitzer dort werden aus Altersgründen bald ihr Geschäft aufgeben, junge Nachfolger fehlen. Auf ihrem Rundgang haben sie deshalb gemein-

sam diskutiert, welche Verbesserungen es an verschiedenen Stellen bestenfalls braucht.

### Stadtentwicklung ist Netzwerkarbeit

„Eine Umgehungsstraße hätten wir gerne“, sagt Vollbracht, wohl wissend, dass das eher unrealistisch ist und ohnehin viele Jahre dauern würde. Aber man könnte den Verkehr zumindest beruhigen. „Vielleicht ist ja eine Tempo-30-Zone möglich“, hofft Vollbracht, auch wenn er da selbst nicht recht dran glauben mag. Bei dem Rundgang hat sich laut ihm auch gezeigt, dass nicht nur die Einzelhändler die Probleme sähen. „Auch die Hoteliers fänden es schön, wenn Gäste abends nicht durch eine Geisterstadt laufen müssten“, sagt Vollbracht. Gemeinsam wollen sie nun auch überlegen, ob sie noch in Förderprogramme des Bundeslandes Hessen hereinkommen. Es gibt zum Beispiel eines für die Zukunft Innenstadt, das Vollbracht im Blick hat. 200.000 Euro würde das Land einer Kommune hinzugeben, wenn diese einen guten Ansatz für eine Neugestaltung ihrer Innenstadt hat. Und besonders wichtig: Konkrete Ideen gibt es auch. „Besu-

# “

## Ein digitaler Ideen-Hub soll im Pingpong der Ideen den gemeinsamen Austausch fördern.“

cher stehen ja immer auf landestypische Dinge. Das können Speisen sein oder andere lokale Besonderheiten“, sagt Vollbracht. Bei Willingen gibt es zum Beispiel ein stillgelegtes Bergwerk, das man besichtigen kann. „Warum also nicht einen historischen Pfad durch die Stadt anlegen, wo Besucher QR-Codes scannen können, um so mehr über unsere Geschichte zu erfahren?“, schlägt der Schuhhändler vor. Am Ende sei es egal, ob sich die Antwort nun in mehr Cafés oder einem Holzentdeckungspfad mit geschnitzten Figuren zeige, weil Willingen eine walddreiche Region ist: „Wir müssen für mehr Frequenz sorgen, dann machen wir auch alle bessere Umsätze“, fasst es Vollbracht zusammen. Allein umsetzen kann das keiner, weder ein Einzelhändler noch ein Hotelier oder die Stadtverwaltung. Deshalb will der Schuhhändler nun noch mehr zur Vernetzung in Willingen beitragen. „Es gibt bisher keine Anlaufstelle, um seine Ideen vorzustellen“, sagt er. Deshalb erstellt er nun eine Website, gewissermaßen als einen digitalen Ideen-Hub. Hier könne man sich die Ideen der anderen anschauen und selbst Vorschläge machen. „Oft entwickelt sich ja etwas im gemeinsamen Austausch, im Pingpong der Ideen“, findet Vollbracht. Wie fruchtbar all das ist, wird sich wohl erst in ein oder zwei Jahren zeigen. Klappt es aber, wäre Willingen die Blaupause für viele weitere Städte und Gemeinden.







---

# Und dann ist die Welt ein bisschen besser

Text: Nils Heck  
Fotos: TOMS

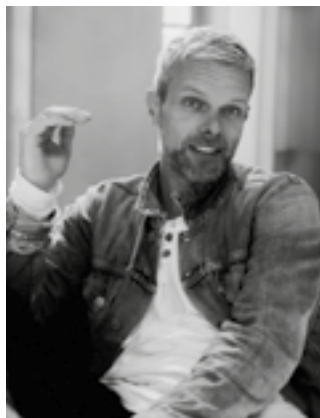
Wie die Schuhmarke TOMS dank gemeinnütziger Aktivitäten groß und bekannt wurde – und was das mit der ANWR Kinderhilfe zu tun hat.

Es ist eine dieser Geschichten, die das Silicon Valley liebt: ein Unternehmer, eine Erleuchtung auf Reisen, ein soziales Geschäftsmodell, das verspricht, Gutes zu tun und gleichzeitig Geld zu verdienen. Blake Mycoskie hat sie schon oft erzählt. Wie er 2006 nach Argentinien reiste, Polo spielte und Tango lernte – und dabei Kindern begegnete, die ohne Schuhe herumliefen. Wie er auf die Idee kam, für jedes verkaufte Paar Schuhe ein weiteres Paar zu spenden. Dieses Prinzip nannte er „One for One“ und es sollte sein Unternehmen TOMS weltberühmt und den Planeten ein bisschen besser machen. Der Ursprung des Namens ist bis heute das Motto: Better Tomorrows.

Fast 20 Jahre später zeigen die Zahlen, was diese kleine Idee bewirkt hat. Seit seiner Gründung im Jahr 2006 hat TOMS weltweit über 200 Millionen US-Dollar in Form von Schuhen und finanzieller Unterstützung an gemeinnützige Organisationen gespendet. Laut TOMS hat dies das Leben von mehr als 105 Millionen Menschen in 95 Ländern, darunter auch Deutschland, positiv beeinflusst.



**TOMS hat das Leben von mehr als 105 Millionen Menschen positiv beeinflusst.**



Links: Becky Kent, Vice President of Impact, TOMS  
Oben: Neil Urwin, General Manager TOMS EMEA







Darüber hinaus wurde das Unternehmen mit dem B-Corporation-Siegel ausgezeichnet, einer Zertifizierung, die den Standards von B Corp in Bezug auf Transparenz, Rechenschaftspflicht und soziale/ökologische Leistung entspricht.

Im Vorfeld der Feierlichkeiten zum 20-jährigen Jubiläum von TOMS im Jahr 2026 gibt es nicht nur eine neue Kollektion, sondern auch eine zusätzliche Sonderspende: Anlässlich der zehnjährigen Partnerschaft mit der ANWR GROUP spendet TOMS 10.000 Euro an die ANWR Kinderhilfe – und die Wohltätigkeitsorganisation legt noch einmal 20.000 Euro drauf. Die 1980 gegründete Initiative Kinderhilfe der ANWR GROUP hat es sich zur Aufgabe gemacht, soziale Projekte zu unterstützen, die wenig oder gar keine staatliche Förderung erhalten.

**TOMS hat sich stets zum Ziel gesetzt, die Welt durch seine Produkte ein wenig besser zu machen.**

Der Schwerpunkt liegt auf der Unterstützung von Kindern und Jugendlichen mit körperlichen und geistigen Behinderungen sowie solchen in schwierigen Lebenssituationen. Die Organisation ist ein Paradebeispiel für das Engagement von Kinderhilfe. TOMS hat sich stets zum Ziel gesetzt, die Welt durch seine Produkte ein wenig besser zu machen, wobei der Schwerpunkt konsequent auf Kindern und ihrer Zukunft liegt. Im Laufe der Jahre hat das Unternehmen eine Reihe von Organisationen und Projekten unterstützt, von der Mental Health Initiative in Deutschland, die sich für die psychische Gesundheit von Jugendlichen einsetzt und zur Prävention gegen psychische Erkrankungen beiträgt, bis hin zum International Medical Corps, das weltweit in Gebieten mit humanitären Krisen medizinische Versorgung und Schulungen anbietet. Auch heute konzentriert TOMS seine Spenden weiterhin auf Bereiche, in denen sie die größte Wirkung erzielen können, und unterstützt die Zukunft von Kindern und Jugendlichen.

”

**Wir sind stolz darauf, die großartige Arbeit der ANWR Kinderhilfe zu unterstützen.“**



„Wir sind stolz darauf, die großartige Arbeit der ANWR Kinderhilfe zu unterstützen“, sagt Neil Urwin, General Manager TOMS EMEA. „Sie passt perfekt zu unserer Mission und stärkt unser Engagement in einem unserer wichtigsten Märkte.“

Die Tatsache, dass Spenden heute in erster Linie in Form von Geldzuwendungen statt in Form von Schuhen erfolgen, ist bei TOMS seit vielen Jahren gängige Praxis und hat viel mit den Veränderungen zu tun, die das Unternehmen in den letzten Jahren



”

## Wirkung steht im Mittelpunkt von TOMS.“



durchlaufen hat. Als ursprüngliches „One for One“-Unternehmen erregte dieses Modell zwar zunächst die Aufmerksamkeit der Medien und schärfte das Bewusstsein für soziale Themen, doch TOMS erkannte, dass die direkte finanzielle Unterstützung durch Geldzuwendungen es lokalen Organisationen ermöglichte, effektiver und reaktionsschneller auf die Bedürfnisse der Gemeinschaft einzugehen, wo dies erforderlich war.

Heute spendet TOMS einen Teil seiner Gewinne für die Förderung der Bildung, Gesundheit und des Wohlergehens von Kindern. Dies hat eine größere Wirkung, und „Wirkung steht im Mittelpunkt von TOMS“, sagt Becky Kent, Vice President of Impact. Dasselbe gilt für den lokalen und regionalen Ansatz des Unternehmens. „Die Spende an die ANWR Kinderhilfe ist auch Ausdruck unseres kontinuierlichen Engagements für lokale Gemeinschaften“, sagt Kent.



# „Gemeinschaftliches Handeln ist entscheidend“

Thomas Tiefenbacher im Gespräch

Interview: Ullrich Lücke

**Herr Tiefenbacher, Eigeninteresse ist im Handel nicht wegzudenken. Jeder möchte erfolgreich sein. Wann entsteht trotzdem ein Mehrwert?**

Ein echter Mehrwert für die Gemeinschaft entsteht immer dann, wenn der Zusammenschluss mehr bietet, als der Einzelne erreichen könnte. Er schafft gemeinsame Sichtbarkeit, stärkt die Krisenfestigkeit, ermöglicht Skaleneffekte und übernimmt gesellschaftliche Verantwortung. So werden die Stärken aller gebündelt und diejenigen unterstützt, die es benötigen.

**Wo erleben Sie das in Ihrem Alltag als nebenamtlicher Vorstand der ANWR GROUP?**

Der Wunsch nach individuellem Erfolg ist Grundlage für die Bereitschaft zur Zusammenarbeit. Genau darin liegt die Kraft unserer Handelskooperation: Eigeninteresse gibt den Antrieb, die Gemeinschaft entwickelt Kraft – und am Ende profitieren alle Beteiligten.

**Sie sind in einer familiengeführten Schuhwerkstatt gestartet und zu einem über 100-jährigen Filialunternehmen expandiert: Was nehmen Sie aus der Schuhhaus Tiefenbacher AG mit in Ihre Vorstandsarbeit bei der ANWR GROUP?**

Werte wie Verantwortungsbewusstsein, Verlässlichkeit, Menschlichkeit sowie eine klare, langfristige Ausrichtung. Diese Werte schaffen Nähe zu Kunden und Mitarbeitenden, bauen Vertrauen auf und bilden die Grundlage für eine stabile, sinnstiftende Unternehmenskultur.

**Welche Werte bringen Sie persönlich in Ihre Rolle bei der ANWR GROUP mit ein?**

Integrität, Verbindlichkeit, Empathie, Loyalität und ein offener Geist sind für mich enorm wichtig.

**Und was sind Ihre Pläne, Ziele und Themen, die Sie persönlich im Vorstand vorantreiben möchten?**

Es ist mir ein wesentliches Anliegen, dass unsere Genossenschaft den angeschlossenen Händlern Perspektiven für die Zukunft aufzeigt und sie bei der Erreichung ihrer Ziele unterstützt. Aus meiner Schweizer Perspektive steht auch die Internationalisierung der Angebote und Dienstleistungen des Verbundes im Fokus.

**Welche Rolle spielt dabei das gemeinschaftliche Handeln?**

Gemeinschaftliches Handeln ist angesichts der wachsenden Herausforderungen entscheidend für die Zukunft. Dabei dürfen Branchengrenzen keine Rolle spielen. Wissen teilen, Kräfte bündeln und voneinander lernen: Das ist für mich eine zentrale Motivation in meiner Vorstandstätigkeit.

**Kommen wir zu den persönlichen Fragen: Welche zwei Schuhmodelle sind aus Ihrem Alltag nicht wegzudenken?**

Sich auf nur zwei Modelle festzulegen, ist fast unmöglich. Die Vielfalt macht ja gerade den Reiz aus. Und wie mein Vater zu sagen pflegte: Jeder verkaufte Schuh ist ein schöner Schuh.

**Drei Dinge, auf die Sie nie verzichten könnten?**

Gute Schuhe, leckeres Essen in angenehmer Gesellschaft und mein Motorrad, mit dem ich auf einer Fahrt über die Pässe meinen Kopf so richtig durchlüften kann.

A portrait of Thomas Tiefenbacher, a middle-aged man with a beard and glasses, wearing a dark blue blazer over a light blue shirt. He is sitting on a set of wooden stairs, looking directly at the camera with a slight smile. His hands are clasped in his lap, and he is wearing a watch on his left wrist and a ring on his left hand.  
**i****Thomas Tiefenbacher**

Seit 1995 CEO und Mitinhaber der Schuhhaus Tiefenbacher AG, Dietikon (CH)

Managementfunktion innerhalb der ANWR-Unternehmensgruppe:

- Nebenamtliches Vorstandsmitglied der ANWR GROUP eG seit 1. Juli 2025
- Seit 2004 Verwaltungsrat der ANWR GARANT SWISS AG
- 2015 bis Mai 2025 Aufsichtsrat der ANWR GROUP eG
- 2016 bis Mai 2025 Aufsichtsrat der DZB BANK GmbH





# Woher kommen eigentlich die Genossenschaften?

Text: Lukas Homrich



**Die genossenschaftliche Idee entstand als Antwort auf soziale Not. Ihre Geschichte zeigt, warum sie gerade jetzt mehr gebraucht wird als jemals zuvor.**

In unserem Alltag sind wir von Genossenschaften umgeben, auch wenn sich viele dessen nicht bewusst sind: Menschen wachen morgens in ihrer von einer Genossenschaft gebauten Wohnung auf, laden ihr E-Auto mit Strom auf, der durch genossenschaftliche Windräder erzeugt wird, heben bei einer genossenschaftlichen Bank Geld ab, machen Besorgungen bei einem genossenschaftlichen Supermarkt, kaufen dort Produkte, die von genossenschaftlich organisierten Landwirten und Verarbeitern hergestellt werden, lassen sich von genossenschaftlich organisierten Ärzten behandeln.

Das ist das Ergebnis eines jahrhundertelangen Siegeszugs, der bis heute währt. Erstmals aufgenommen sind Genossenschaften mit der industriellen Revolution im 19. Jahrhundert, als es wenig Zusammenhalt und viele Probleme gab, weiß Theresia Theurl, Direktorin des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster. Menschen zogen damals in Massen vom Land in die

Städte, die auf einen solchen Zustrom nicht vorbereitet waren. Die Folge: Wohnungsnot, Arbeitslosigkeit und Armut. Unter diesen Umständen war es für die meisten Menschen unmöglich, sich eine Existenz aufzubauen, denn dafür brauchte es Kapital. „Den meisten fehlte der Zugang zu Krediten“, sagt Theurl. „Es gab Banken für Großgrundbesitzer und vermögende Menschen, aber nicht für die einfachen Leute.“ Sie waren auf private Geldgeber angewiesen, die oft Wucherzinsen verlangten.



Betroffene aus den Kommunen und der Kirche wollten diese Situation nicht akzeptieren. Nachdem staatliche Unterstützung für die Idee von Kreditbanken nach der Deutschen Revolution von 1848/49 ausgeblieben war, schlossen sich Handwerker und Landwirte kurzerhand in Eigenregie zusammen. Friedrich Wilhelm Raiffeisen gründete 1849 einen Wohltätigkeitsverein, der den Ankauf von Vieh für zahlungsschwache Landwirte organisierte. Ein paar Monate später gründete Hermann Schulze-Delitzsch den delitzschen Vorschuss-Verein, der Handwerkern Kredite gewährte. Das Prinzip war schon damals dasselbe wie heute: Die Förderung der Mitglieder steht im Mittelpunkt, etwa durch einen gemeinsamen Einkauf zu günstigen Preisen. Das Kapital stellen die Mitglieder selbst, wobei ein Gewinn nicht vorgesehen ist. Gibt es ihn doch, wird er reinvestiert. Und jedes

Mitglied hat eine Stimme, egal, was es mit einbringen kann. Also: gemeinsam besitzen, gemeinsam entscheiden, gemeinsam profitieren.

### Genossenschaften sind aktueller denn je

Diese Vorreiter machten die Vorteile der Genossenschaft für jedermann sichtbar. „Menschen können sich durch die Mithilfe anderer plötzlich eine Existenz aufbauen“, sagt Theurl. Das sorgte für eine gesellschaftliche Stabilisierung und eine wirtschaftliche Dynamik in strukturschwachen Regionen. In den folgenden Jahrzehnten weitete sich das Prinzip überregional auf weitere Berufe aus und wurde 1868 im Genossenschaftsgesetz offiziell verankert.

### Es geht darum, Probleme selbstständiger Mitglieder durch Zusammenarbeit zu lösen.

Seither ist der Siegeszug der Genossenschaften nicht aufzuhalten. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts waren allein im Kreditsektor über 22.000 Kreditgenossenschaften aktiv, mit mehr als 2,6 Millionen Mitgliedern. Heute sind in Deutschland mehr als 22 Millionen Mitglieder in nahezu 7.000 Genossenschaften organisiert. Mehr als eine Million

Menschen arbeiten in Genossenschaften diverser Branchen, darunter Banken, Energie, Wohnungsbau und natürlich Konsum und Dienstleistungen.

Damals wie heute geht es darum, Probleme selbstständiger Mitglieder durch Zusammenarbeit zu lösen. „Genossenschaften sind nicht einfach so entstanden. Sie wurden von Menschen gegründet, die negativ von Veränderung betroffen waren“, sagt Expertin Theurl. „Sie nahmen ihr Schicksal in die eigenen Hände.“ Das gelte nicht nur für die Probleme, denen sich die ersten Genossenschaftsmitglieder gegenüberstehen, sondern auch für die Herausforderungen der Moderne wie etwa den Klimawandel, den Mangel an bezahlbarem Wohnraum, die Versorgung ländlicher Räume, die Macht großer Plattformunternehmen und die Krise der Gesundheitssysteme.

Genossenschaften können den Ausbau nachhaltiger Energiequellen vorantreiben, Dorfläden betreiben, sozial verträgliche Plattformen aufbauen oder selbstständig Pflege organisieren. Und sie sind von Natur aus auf Nachhaltigkeit angelegt, weil sie ihre Investitionen selbst erwirtschaften müssen: „Genossenschaften müssen langfristig denken“, sagt Theresia Theurl. „Sie sind eben für die Ewigkeit gebaut.“ Grund genug für UN-Generalsekretär António Guterres, in diesem Zusammenhang Genossenschaften als „Lösung für viele globale Herausforderungen unserer Zeit“ zu erwähnen, die entscheidend zur Erreichung der UN-Nachhaltigkeitsziele beitragen. Eine gute Idee ist eben zeitlos.



Mehr Infos  
zum Thema unter  
diesem QR-Code



# Ihnen raucht der Kopf? Lassen Sie ANNI denken.

Text: Julia Post

Die ANWR-Netzwerkintelligenz macht das Leben leichter. Sie findet Ideen, plant und recherchiert. Fünf Beispiele zeigen, wie ANNI im Alltag helfen kann.



**Was macht ANNI besser als jede andere KI?**

- **Einfach & effizient:** ANNI kennt Sie, Ihren Laden und die ANWR.
- **Sicherheit:** ANNI ist ein geschlossenes System im Gegensatz zu ChatGPT. Hierüber können wir gewährleisten, dass keine Information nach außen dringt.
- **Spezialisierung:** ANNI kennt sich mit Einzelhandel und der ANWR GROUP aus.

**ANNI wird täglich weiterentwickelt. Kennen Sie schon diese neuen ANNI-Funktionen?**

- Sprechen Sie mit ANNI – kein Tippen mehr nötig.
- Lassen Sie sich von ANNI eine Zusammenfassung Ihrer persönlichen Maßnahmen per E-Mail schicken.
- Schicken Sie ANNI ein Bild, zum Beispiel ein Plakat, und lassen Sie sich Verbesserungsvorschläge zusenden.

Demnächst kann ANNI auch Ihr persönliches Umsatz-Reporting erstellen und Ihre Bestseller analysieren.

**Fragen Sie ANNI zum Beispiel:**

Erstelle mir eine Stellenanzeige für Azubis und veröffentliche sie für mich bei easy@jobs.

**Bald ist Order – wie baue ich meine Limitplanung optimal auf?**

**Kannst du mir deine Einschätzung zu den AGBs des Lieferanten „XY“ geben?**

Wie könnte man dieses Eventplakat noch verbessern, damit viele Besucher kommen?

Wie könnte ein cooler Instagram-Post zum verkaufsoffenen Sonntag aussehen, der wirklich Frequenz bringt, inklusive eines Projektplans für die Umsetzung?

**Übrigens:**  
Am 25. und 26.6.26 findet wieder unser RETAIL BEATS Festival statt. ANNI kann Ihnen heute schon mehr darüber erzählen.





TOMS spendet **10.000 €** an die ANWR Kinderhilfe, um Kindern eine bessere Zukunft zu ermöglichen – *und auch du kannst spenden.*



*Hier scannen und  
per PayPal spenden:*

### Ihre Spende an die ANWR Kinderhilfe e.V. per PayPal:

- QR-Code scannen
- Betrag auswählen:  
5,00 € / 10,00 € / 20,00 € / frei wählbar
- Spenden per PayPal anklicken
- Spende in Ihrem Account bestätigen

*Die Spendenquittung kommt bis Januar  
vom ANWR Kinderhilfe e.V.*

#### Kontakt TOMS Germany:

TOMS Showroom SOC / B10:  
An der Pönt 45, 40885 Ratingen, DE  
sales.de@toms.com

#### Kontakt ANWR Kinderhilfe e.V.:

Thomas Weil  
thomas.weil@anwr-group.com  
+49 152 567 110 90

TOMS ist mehr als nur Schuhe – das Unternehmen hat es sich zur Aufgabe gemacht, Leben zu verbessern. Als zertifiziertes B Corp™-Unternehmen spendet TOMS einen Teil des Gewinns.

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





KEY NOTES • AUSSTELLER • PODIUMSDISKUSSIONEN • WERKSTÄTTEN • PARTY • U. V. M.

# Das ANWR Zukunftsfestival

Spüre den Puls des Handels.

[www.retail-beats.de](http://www.retail-beats.de)

SAVE THE DATE  
25.–26. JUNI 2026  
MAINHAUSEN

**RETAIL  
BEATS**  
2026



ANWR  
SCHUH

ANWR  
MEDIA

 GOLDKRONE

