

Nicht Boss, sondern Leader

Joachim Ollhoff

Impressum

© 2026. Joachim Ollhoff
Originalausgabe, 1. Auflage 2026

Herausgeber: Joachim Ollhoff, Karlstrasse 7, 79104 Freiburg

Interviews, Manuskript, Realisation: Sabine Frigge.
Die Ghostwriterin. Bad Krozingen. www.sabine-frigge.de

Gestaltungskonzept, Layout: Christian Fischer. Greengraphics.
Graphic Design & Book Art. Wien. www.greengraphics.at

Umschlagfoto: Christian Hanner Fotografie. Freiburg

Illustrationen: Hannes Kiengraber. Wien. www.kiengraber.com

Druck und Vertrieb im Auftrag des Autors:
Buchschniede von Dataform Media GmbH
2203 Großebersdorf, Julius-Raab-Straße 8

Kontaktadresse nach EU-Produktsicherheitsverordnung:
info@buchschniede.at

ISBN 978-3-99192-741-9

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Herausgebers unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Die automatisierte Analyse des Werkes, um daraus Informationen insbesondere über Muster, Trends und Korrelationen gemäß §44b UrhG (»Text und Data Mining«) zu gewinnen, ist untersagt.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliothek; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über dnb.dnb.de abrufbar.

**Nicht Boss,
sondern
Leader**
Joachim Ollhoff

**Werden Sie zur
Führungspersönlichkeit,
die bewegt**

Inhalt

Einleitung	7
Warum dieses Buch wichtig für Sie ist	7
»Das kannst du gar nicht zurückzahlen«	13
Der Weg zum Unternehmer	18
Von ganz unten	22
Unter Royals	30
Viel erreicht – war es das?	37
Doch, das geht!	43
Eine neue Stadt, weitab	49
Eine Frage des Wissens	56
Fragen, die auf Antworten warten	61
Was es heißt, Unternehmer zu sein	62
Zwei essenzielle Fragen	66
Das Allerwichtigste ist ...	77
Einfach mal abtauchen	87
Wir bestimmen alles selbst	95
Fragen, die auf Antworten warten	107

Keine Frage der Generationen	108
Internationalität seit jeher	112
Den Weg ebnen – selbst gehen	118
Die Werte, für die wir stehen	127
Gutes tun, nicht darüber reden	137
Fragen, die auf Antworten warten	143
Weltbürger werden und sein	144
Dinge mit Gelassenheit betrachten	148
Indonesiens Stärke: Vielfalt	155
Vieles anders, vieles angenehmer	165
Lasst uns Brücken bauen	171
Fragen, die auf Antworten warten	181
Faszination Zukunft	182
In hundred generations we will be one nation	186
Anhang	193
Literaturverzeichnis	194
Weitere Veröffentlichungen des Autors	195
Der Autor	196

Warum dieses Buch wichtig für Sie ist

Sind Sie (nur) Boss oder bereits Leader? Wollen Sie Verantwortung übernehmen? Für sich selbst, Ihre Familie, Ihre Angestellten und letztlich auch für die Gesellschaft?

Wollen Sie als Unternehmer langfristig erfolgreich sein und wollen Sie ein Unternehmer werden, der führen und begeistern kann? Der seine eigene Rolle reflektiert und Visionen für die Zukunft und die nächsten Generationen entwickelt?

Mein Name ist Joachim Ollhoff und ich bin Praktiker durch und durch. Meine Geschichte erzählt die des gelernten Kochs, der sich zum Hoteldirektor und schließlich zum international tätigen Unternehmer hocharbeitete. Der jeden Schritt – und sei er noch so mühsam – selbst ging. Der fiel und wiederaufstand – mit neuer Kraft und neuen Ideen.

Selbstgesteckte Ziele der kontinuierlichen Weiterentwicklung und -bildung befähigen mich heute, mein Wissen und meine Erfahrung an die nächste Generation weiterzugeben: als Professor für Unternehmensführung und Controlling an Universitäten in Deutschland und Südostasien – ebenso, wie in diesem Buch. Ich wende mich gezielt an Führungskräfte, Geschäftsführer kleiner

und mittlerer Unternehmen, Fachkräfte, die ins Management möchten, sowie an Studierende und Akademiker, die von einem erfahrenen Unternehmer lernen wollen.

Nach der Lektüre dieses Buches werden Sie, liebe Leserinnen und Leser, in der Lage sein, ein Unternehmen strukturierter zu führen, Verantwortung bewusster zu tragen und besser mit den eigenen Fehlern und denen anderer umzugehen. Dabei werden auch die Schattenseiten des Erfolgs nicht ausgespart. So entsteht ein realistisches Bild von Macht und Einsamkeit an der Spitze. Es gehört Mut dazu, unbequeme Wahrheiten zu bekennen, sie anzunehmen und daran zu wachsen. Jeder Abschnitt meines Buches »*Nicht Boss, sondern Leader*« schließt mit einigen zentralen Fragen an Sie. Das zeigt neue Wege auf, schafft Orientierung und Klarheit, lässt Vorhaben reifen und führt zu nachhaltigen Unternehmens- und Lebensentscheidungen.

Der erste Abschnitt widmet sich meiner autobiografischen Leadership-Geschichte und beschreibt meinen Weg vom Herd in die Chefetage eines Hotels bis zur Gründung des ersten Unternehmens. Ja, es geht hart zu in der Welt der Top-Gastronomie. Was können Führungskräfte jeder Branche daraus für die Gründung und Führung

eines Unternehmens lernen? Und vor allem: Was hat es im Leben mit schicksalhaften Begegnungen auf sich?

Mit zentralen Aspekten erfolgreichen Unternehmertums beschäftigt sich der zweite Teil. Hier erläutere und analysiere ich den adäquaten Umgang mit Fehlern, den Aufbau einer Unternehmenskultur, die Bedeutung eigenen Wissens, die zentralen Aspekte Vertrauen und Controlling sowie die wichtigste Aufgabe des Unternehmers – den Schutz des eigenen Betriebes. Diesem Punkt dient alles – auch die für langfristigen Erfolg erforderliche Suche jeden Unternehmers nach inneren und äußeren Räumen und Refugien zur Erhaltung des eigenen seelischen Gleichgewichts. Mit der Beantwortung der Frage »Warum wir im Leben alles selbst in der Hand haben?«, schließt dieser Abschnitt.

Von Werten, Weiterentwicklung und der Weitsicht, anderen zuzuhören und andere Standpunkte zuzulassen, handeln die folgenden Kapitel. Welche Mitarbeitenden sollten wir als Unternehmer unterstützen? Welche ziehen lassen? Was unterscheidet die »richtig Guten« von den »weniger Guten« und warum benötigt ein Betrieb die entsprechende Mischung aus beiden, um reibungslos zu funktionieren? Warum ist es so wichtig, dass Mitarbeiten-

de ihre eigene Meinung vertreten? Führung kann gelingen – und ist immer eng verbunden mit der eigenen Einstellung und den eigenen Werten der Führungskräfte bzw. des Unternehmers. Dazu gehört auch, etwas zurückzugeben.

Ich arbeitete und lebte an vielen Orten dieser Welt – einer meiner Wege führte mich nach Indonesien, wo heute einige der von mir gegründeten Unternehmen ihren Sitz haben. Gerne gebe ich am Ende dieses Buches mein umfassendes Knowhow über dieses »letzte Paradies der Erde« weiter. Und beantworte unter anderem die Fragen: Warum ist gerade in diesem Land ein enormes Potenzial für die Expansion deutscher Unternehmen vorhanden? Welche kulturellen, gesellschaftlichen und geschäftlichen Besonderheiten sind dort zu erwarten? Die Welt wird zusammenwachsen. Am besten mit aktiv gestaltenden Unternehmern!

Ich bin dankbar, dass ich Menschen an meiner Seite hatte, die mich unterstützten, die mir ihr Wissen vermittelten und von denen ich profitierte. Mit diesem Buch gebe ich meine wichtigsten persönlichen Einstellungen und Erkenntnisse als international tätiger Unternehmer an Sie, liebe Leserinnen und Leser, weiter. Wählen Sie daraus aus, was Ihnen wichtig ist, entwickeln Sie *eigene Ideen und Visionen* (gerne mit Hilfe der Fragen am

Ende jeden Abschnitts) – und setzen Sie alles auf *Ihre Art* um! Entwickeln Sie *Ihren eigenen Führungsstil* und die zu *Ihnen passende Unternehmerpersönlichkeit*.

Seien Sie Leader, nicht Boss.



»Das kannst du gar nicht zurückzahlen«

Manchen Menschen begegnet man nur ein einziges Mal und nur für wenige Stunden – doch mitunter reicht dies aus, um einen Lebensweg entscheidend zu beeinflussen. Bei mir hieß dieser Mensch **Gerhard Günnewig**.

Wer war dieser Mensch, den heute (fast) niemand mehr kennt? Gerhard Günnewig war einer der größten Privathoteliers Deutschlands. In den 1980er Jahren gehörten über 30 Hotels zu seinem »Ring der Gastlichkeit«. Er kannte Gott und die Welt und jede Menge (Polit-)Prominenz, aber Bekanntheit, Ruhm und Ehre interessierten ihn nie. Das Ziel des 1905 geborenen Sohns eines Hoteliers war es, die Hotellerie und die Gastronomie nach vorne zu bringen. »Disziplin und Zuverlässigkeit« waren seine herausstechenden Eigenschaften.¹

Einer seiner zentralen Sätze lautete: »Wirtschaftliches Wachstum hat nichts mit dem Alter zu tun.« Dem entsprechend ließ er 1972 – im Alter von 67 Jahren – in Bonn nach seinen Vorstellungen das damals hochmoderne achtstöckige *Hotel Bristol* errichten. Anlässlich seines 80. Geburtsta-

¹ <http://www.guennewig-stiftung.de/>.
Zuletzt abgerufen: März 2026.

ges gründete er mit einem Teil seines Vermögens die **Gerhard Günnewig Stiftung**. Das Stiftungsziel (es gilt noch heute), brachte er mit dem knappen Satz »Förderung des gastronomischen Nachwuchses« auf den Punkt.² Sein großes Ziel war es, jungen Menschen einen Aufenthalt im Ausland zu ermöglichen, denn Günnewig war der festen Überzeugung, dass »ein Jahr im Ausland so wertvoll ist wie zwei Jahre im eigenen Land«.

Ende der 1980er Jahre bewarb ich mich für eines der Stipendien der **Gerhard Günnewig Stiftung** – und dies, obwohl ich gar nicht anspruchsberechtigt war. Denn ich war gelernter Koch, die Stiftung förderte damals aber nur Hotelfachkräfte sowie Kaufleute³. Ich dachte, versuchen kannst du es ja mal.

Ich bewarb mich und gab an, Koch zu sein und nach Großbritannien zu wollen. Tatsächlich erhielt ich kurz darauf eine Antwort von Gerhard Günnewig. Er meinte, er hätte zwar noch nie einen Koch unterstützt, würde dies aber gerne tun. Seine Stiftung finanziere mir die Mietkosten in London für ein Jahr.

² <http://www.guennewig-stiftung.de/>.

Zuletzt abgerufen: März 2026.

³ Zur besseren Lesbarkeit wird in diesem Buch auf das Gendern weitgehend verzichtet bzw. es wird das generische Maskulinum verwendet. Die Personenbezeichnungen beziehen sich ausdrücklich auf alle Geschlechter.

***Wer zur Quelle will,
muss gegen den Strom schwimmen.***

Autor unbekannt

Wenn wir immer nur mit dem Strom schwimmen, werden wir nie dorthin gelangen, wo wir hinmöchten. Die Entscheidung, es anders als alle anderen zu machen, können aber tatsächlich nur wir selbst treffen. In diesem Fall hatte es sich gelohnt, gegen den Strom zu schwimmen.

Den Weg für die Nächsten ebnen

Ich ging also nach London, wo ich – mit einem kurzen Abstecher im *Meridian Piccadilly* – im *Berkeley Hotel* landete. Rund vier Monate nach meiner Ankunft erhielt ich eine Einladung der Stiftung ins *Hilton*, wo sich Gerhard Günnewig mit seinen Stipendiaten treffen wollte. Ich war jung und arm, besaß nicht mal einen Anzug und fühlte mich sofort fehl am Platz. Egal, ich holte mir etwas zu trinken und stellte mich in eine Ecke. Als Gerhard Günnewig den Raum betrat, wurde es still. Günnewig schaute sich in aller Ruhe um und als er mich entdeckte, zeigte er mit dem Finger auf mich und sagte: »Mit dir möchte ich reden.«

Unser Gespräch dauerte fast zwei Stunden. Ich merkte, wie die anderen Stipendiaten immer wieder zu uns schauten und auch ein bisschen »stinkig« aussahen. Offenbar waren sie verärgert, dass sie nicht mit ihm sprechen konnten. Doch Günnewig beachtete die anderen nicht.

Eine meiner ersten Fragen an ihn lautete: »Warum haben Sie eigentlich mich genommen?« Er antwortete: »Mir gefiel deine positive Frechheit, dich auf etwas zu bewerben, das gar nicht ausgeschrieben war.« Daraufhin fragte ich ihn, warum er die Stiftung gegründet hatte. Günnewig erzählte mir, er habe viel Gutes in seinem Leben erfahren und auch viel erreicht. Sei großes Ziel sei es jetzt, dass sich die Hotellerie weiterentwickle. »Wenn ich das nicht schaffe, dann war alles, was ich gemacht habe, wertlos. Wenn es keine Hotels mehr gibt oder wenn deren Niveau sinkt, dann habe ich versagt.« Sein zentrales Anliegen sei die Investition in die Ausbildung der nächsten Generation: »Alles, was in der Zukunft passiert, beruht immer auf der Vergangenheit. Es ist egal, in welcher Branche jemand aktiv ist, ob es sich um Politik oder Kultur handelt, wir haben die Verpflichtung, den Weg für die nächste Generation zu ebnen. Den Weg gehen, muss die nächste Generation dann aber selbst.«

Schließlich fragte ich ihn: »Wie kann ich Ihnen denn das alles zurückzahlen? Das kostet doch jede Menge Geld!« Daraufhin sagte er nur: »Das kannst du gar nicht zurückzahlen.« Das verstand ich nicht und hakte nach: »Das kann doch nicht sein, dass man etwas kostenlos bekommt!« Ein bisschen genervt und gereizt antwortete er schließlich: »Bevor du Geld hast, bin ich tot!« Dann hielt er ein paar Sekunden inne und ergänzte: »Du kannst *doch* etwas tun. Irgendwann. Ich sehe es in deinen Augen: Du wirst erfolgreich sein. Und dann machst du genau das, was ich gemacht habe. Und wenn das immer so weiter geht, dann wird die Welt eine gute Welt sein.«⁴

Ich hörte, was er sagte, doch ich verstand nichts. Wie konnte es sein, dass ich etwas (sehr Wertvolles) bekam und dass mein Gegenüber keine Gegenleistung erwartete? Das wurmte – und veränderte mich. Doch diese Veränderung kam nicht von jetzt auf gleich, sie kam langsam und entwickelte sich über Jahre. Ich bemerkte viel später und tatsächlich erst nach und nach, welchen großen Einfluss Gerhard Günnewig auf mein Leben und meinen Weg gehabt hatte ...

⁴ Hierbei handelt es sich um sinngemäß wiedergegebene Zitate.







Der Weg zum Unternehmer

Von ganz unten	22
Unter Royals	30
Viel erreicht – war es das?	37
Doch, das geht!	43
Eine neue Stadt, weitab	49
Eine Frage des Wissens	56
<i>Fragen, die auf Antworten warten</i>	61

Von ganz unten

Der Apfel fällt nicht weit vom Stamm? Meine Eltern waren fast ihr gesamtes Erwerbsleben selbstständig – in der Gastronomie.

Als ich 12 oder 13 Jahre alt war, zogen wir nach Heinsberg, einer Stadt im Regierungsbezirk Köln nahe der niederländischen Grenze. Dort betrieben meine Eltern zwei Stadthallen (die in Heinsberg sowie die im nahegelegenen Oberbruch) mit Restaurants, Tagungsräumen, Kiosk, Bar und Terrasengeschäft.

Ich besuchte die Hauptschule und es war normal, dass wir Kinder (ich habe noch eine ältere Schwester und zwei jüngere Brüder) nach der Schule mithalfen. Wenn unsere Freunde in den Sommermonaten schwimmen gingen, »durften« wir im Kiosk meiner Eltern den Gästen die Fritten (und vieles mehr) servieren. Oft war es unendlich heiß – was haben wir das gehasst. Aber es war nun mal ein Teil der »Firmenphilosophie« meiner Eltern. Mein Vater hatte drei Lehren absolviert – insgesamt waren das sieben Jahre Ausbildung – und er verfolgte die Linie: »Erst lernen, dann anwenden.« Im Rahmen seiner Möglichkeiten war

er erfolgreich. Meine Mutter stand immer an seiner Seite, auch im Betrieb. Das funktionierte sehr gut – trotzdem waren meine Eltern nicht meine großen Vorbilder.

Nach Abschluss der Hauptschule wusste ich nicht so recht, was ich werden wollte – also machte ich eine Ausbildung zum Koch. Sicher hatten meine Eltern Anteil an dieser Entscheidung, doch selbst wenn es nicht mein ureigenster Wunsch war: Ich habe es nie bereut. Nie. Sehr viel später nutzte ich mein Wissen und meine Erfahrungen dieses besonderen Berufs, um daraus die Schlüsse für alles andere in der Zukunft zu ziehen. Aber es dauerte lange, bis ich so weit war ...

Was Fische mit Sprachkenntnissen zu tun haben

Ich erhielt eine Stelle im traditionsreichen *Hotel Schwaghof* in Bad Salzungen. Anschließend rief die Bundeswehr. Der Wehrdienst brachte mich nach Göttingen (wo meine Eltern mittlerweile den *Ratskeller* übernommen hatten) sowie nach Frankreich, wo ich im Fernmelderegiment in Mulhouse stationiert war. Tatsächlich konnte ich meinen Dienst einen Monat früher als vorgesehen beenden, dank

der vielen Sonderurlaubstage, die ich bei allem, was zusätzlich angeboten wurde, erworben hatte. Insgesamt war die Bundeswehrzeit eine gute Zeit, in der ich Kameradschaft und Disziplin kennen- und schätzen lernte.

Noch während meines Wehrdienstes bewarb ich mich bei der **Gerhard Günnewig Stiftung**. Wie schon erwähnt, rechnete ich nicht damit, als Stipendiat genommen zu werden – diese förderte eigentlich nur Hotelkaufleute – doch ich erhielt eine Zusage. Die Stiftung übernahm die Miete, im Gegenzug musste ich regelmäßig bebilderte Berichte über meine Arbeit und mein Leben in London verfassen.

Arbeiten würde ich im *Meridian Piccadilly* (zur Auswahl hatte noch das *Savoy* gestanden). Die Anreise verlief gut – bis zur Victoria Station. Als ich den Bahnhof verließ, stand ich vor der großen Herausforderung, dass ich keine Ahnung hatte, wie ich von dort zum *Meridian* kommen sollte, denn meine Englischkenntnisse waren mehr als mangelhaft. Smartphones, geschweige denn Google Maps oder Sprachübersetzungs-Apps, waren Ende der 1980er Jahre noch nicht erfunden, also kramte ich mein Dictionary hervor, blätterte mich mühsam durch die Seiten und sprach einen Passanten an. »Excuse me ... can you ...?« Bei »can you« war

er schon weitergeeilt. Ich brauchte gefühlte zehn Stunden, um zum *Meridian* zu kommen, wo man mir dankenswerterweise erlaubte, die erste Nacht im Hotel zu bleiben. Niemals hätte ich es an diesem Tag auch noch zu meiner Unterkunft geschafft.

Am nächsten Morgen ging ich hinunter in die Küche – keiner sprach Deutsch. Wenn die anderen wenigstens Englisch gesprochen hätten, doch nein, die Hauptsprache war Französisch, denn der Großteil der Mitarbeitenden stammte aus dem Land der Haute Cuisine. Doch ich hatte Glück: In der Patisserie war ein Engländer beschäftigt, der im KaDeWe in Berlin gearbeitet und dort ein bisschen Deutsch gelernt hatte. Er meinte zu mir: »Hier gehst du unter! Komm mit mir ins *Berkeley*. Ich wechsle gerade dorthin.«

The Berkeley Hotel direkt am Hyde Park im Stadtteil Knightsbridge gehörte damals zur Savoy Gruppe und zählte zu den besten Hotels der Welt. Das, was mir der Engländer erzählte, überzeugte mich. Bei nächster Gelegenheit ging ich ins *Berkeley* und verlangte – ganz frech – den Küchenchef zu sprechen. Vermutlich dachte man, dass ich etwas verkaufen wolle, denn man ließ mich tatsächlich zu ihm. Ich erklärte, dass ich bei ihm in der Küche arbeiten möchte. Der Küchenchef schaute mich mit