

Paul
Möllemann

AUS
RUTSCHER

ZUM

Eine
Unternehmer-
geschichte

ERFOLG



Dittrich

Ausrutscher zum Erfolg

Leseprobe

Dittrich

Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Nino Laufens · E-Mail: n.laufens@velbrueck.de

tel.: 0049 (0) 2254/83 603 12 · fax: 0049 (0) 2254/83 603 33

Paul Möllemann
Ausrutscher zum Erfolg

Eine Unternehmensgeschichte

Über Erfolg, Misserfolg und die
Lehren meines Unternehmerlebens

Dittrich

© Dittrich Verlag ist ein Imprint
der Velbrück GmbH, Weilerswist-Metternich 2018
Lektorat: Markus Lorenz
Satz: Gaja Busch
Umschlaggestaltung: Guido Klütsch



Alexander Bräicher Creative Development

Printed in Germany

ISBN 978-3-947373-19-2

Inhalt

1 - Vorwort	9
2 - Wie alles begann: Der Ausrutscher	14
3 - Jede Erfindung braucht ihre Zeit	28
4 - Alles ist Kommunikation: Kommunikation ist alles	37
5 - Märkte und Trends erkennen	45
6 - Planung und Entwicklung	60
7 - Ziele definieren	78
8 - Überraschungen und Veränderungen	96
9 - Anfänge und Kickstart in der Mauerstadt	126
10 - Die 1980er: Team bilden – Kurs halten!	158
11 - Westberliner Förderungen	169
12 - 1989: Aufbruch und Wende.	211
13 - Aufbruch Ost	230
14 - Hotellerie und Tourismus	252
15 - Epilog: Jugend, Ausbildung, Familie – Wurzeln in Kevelaer	281
16 - Conclusio	291

**»Bevor Sie die Kuh
melken können,**

**müssen Sie
sie erstmal füttern.«**

1 - Vorwort

Eine unternehmerische Reise

»Möllemann hat seine Firma verkauft«, trugen es die Medien raus. Meine Firma, die PAM Berlin GmbH & Co. KG. Nach über dreieinhalb Jahrzehnten endet nun eine Ära. Erfolgreichen Jahrzehnten. In der Branche raunten viele, fragten mich, wie es mit mir weiterginge.

Mein Ausscheiden aus dem operativen Geschäft und die damit verknüpfte Weitergabe einer erfolgreichen Marke, die meine Partner und Mitarbeiter mit mir zusammen aufbauten, initiierten die Idee für dieses Buch. Es sollte zunächst ein Ratgeber für junge Unternehmer, Gründer oder Berufseinsteiger werden, mehr im Sinne eines Sachbuchs. Doch betriebswirtschaftliche Ratgeber und Leitfäden für Existenzgründer gibt es viele, davon viele wirklich gute. Also wurde es eine unternehmerische Biographie. Die niederrheinische Heimat, aus der ich stamme, ist ja berühmt für ihre erzählerische Tradition. Die Menschen dort erlernen viel über Redewendungen, Zitate und Sprichwörter. Und als ich auf mein Leben als Unternehmer zurückblickte und rekonstruierte, wie einst alles begann, stellte ich fest, dass vieles, was meine Gründerzeit prägte, heute nicht mehr existiert. So etwa die

D-Mark oder die Wehrpflicht. Oder die Mauer in der Stadt, in die es mich als jungen Mann vom Niederrhein zog, in der ich meine Karriere aufbaute – und in der ich bis heute geblieben bin: Berlin. Genauer gesagt, Westberlin. So wie viele Angehörige meiner Generation habe ich, ohne groß umzuziehen, drei deutsche Staaten kennengelernt: die BRD, die DDR und das heute wiedervereinigte Deutschland. Mitten in der Phase meiner geschäftlichen Expansion fiel die Mauer, fanden beide deutsche Staaten, fanden Menschen zueinander.

Und viele Dinge, die uns im täglichen Leben heute selbstverständlich erscheinen, wie das Internet, Tablets, Smartphones und über 300 TV-Sender – das alles und vieles mehr gab es eben zu Beginn meiner Karriere nicht. Was man als junger Mensch mangels in Generationen erworbener Erfahrung oft nicht wissen kann: Jede Zeit, jede Ära ist einzigartig, bringt Neues hervor, lässt Altes verschwinden. Meine ehemaligen Auszubildenden, drei Generationen jünger als ich, nutzen die Technik der heutigen Zeit, die mir immer noch modern vorkommt – und die morgen schon antik wirken wird.

Noch einen Ratgeber über modernes Marketing, Online-Business, Investment-Methoden braucht die Welt also nicht. Jedenfalls nicht von mir. Doch die heiligen Säulen kaufmännischer Werte, wie Ehrlichkeit, Verbindlichkeit, wie Toleranz und Verschwiegenheit, aber auch Sachlichkeit oder Wertschöpfung, ja Kapitalbildung, haben sich über Jahrhunderte nicht verändert.

Obwohl diese zeitlos wirkenden, kaufmännischen Grundsätze weiterhin Bestand haben, gehen viele dieser elementaren Werte in unserer hektischen und profitorientierten Geschäftswelt nach und nach verloren. Über Nacht gehen große Unternehmen pleite, verlieren viele Mitarbeiter ihre Arbeit, ihre Existenzgrundlage, wandern Top-Manager in den Straf-

vollzug. Bringen Branchen in Verruf. Wenn ich über dereinst mächtige Marken wie Air Berlin, TelDaFax, Arcandor oder Schlecker nachdenke, überkommt mich ein tiefes Unwohlsein. Wie kann es passieren, dass lang gediente Manager Insolvenzen verschleppen, Kapital vernichten? Dass Unternehmen im Nu untergehen, trotz reger Nachfrage ihrer Leistungen am Markt? Antworten gäbe es viele, und sie unterscheiden sich von Fall zu Fall. Aber eines eint sie: Die Dinge sind oft nicht zu Ende gedacht. Es wird am falschen Ende gespart. Man überschätzt sich selbst oder unterschätzt seine Mitbewerber. Ist gierig oder ängstlich. Oder beides.

Nun sind die Fallstricke in einem börsennotierten Unternehmen zwar anders geknotet als im Einzelhandel, doch im Grunde werden bei vielen geschäftlichen Krisen oft die besagten heiligen Säulen kaufmännischer Werte missachtet oder schlicht vergessen. Oder beides. Da entsteht ein Tunnelblick, welcher dem Erwartungsdruck und der Termindichte geschuldet sein mag. Nun, bei mancher Krise ist es von Vorteil, kurz zur Seite zu treten, die Dinge von außen zu betrachten. Zu verreisen, wenn auch kurz.

Auf Reisen lernen wir, reflektieren wir das Wissen für unseren Beruf, welches wir in der Lehre, im Studium, also in der Theorie erlernen. So gehen Gesellen immer noch auf Wanderschaft, nutzen Studenten Stipendien im Ausland, besuchen Unternehmer Messen und Tagungen.

In diesem Buch möchte ich daher Existenzgründer und Berufseinsteiger, ja die kommende gestaltende Unternehmergegeneration einladen, an einer biographischen Reise teilzunehmen. Einer Reise durch prägende Stationen meines Lebens. Einer Reise, die ein wenig helfen möge, die Werte, welche mir dank meiner Familie, meiner Ausbilder und Freunde tradiert

wurden, auch in unsere zukünftige Zeit zu transportieren. Kaufmännische Werte, die nicht parallel zu den sozialen und ethischen Werten unseres Gesellschaftsmodells existieren, sondern sich mitten darin befinden, ja eine tragende Säule unseres Zusammenlebens bilden. Quer durch drei Jahrzehnte möchte ich Ihnen von Höhen und Tiefen, Kuriositäten und Herausforderungen, Erfolg und Misserfolg berichten – gespickt mit persönlichen Anekdoten, historischen Parabeln und unternehmerischen Tipps, Regeln und Beispielen.

Diese Reise gewährt auch einen dokumentarischen Einblick in ein Zeitalter, das mit zwei deutschen Staaten in einer Ära begann, welche es schon lange nicht mehr gibt. Jede Reise bietet auch Momente des Innehaltens. Momente, welchen Sie vielleicht an der einen oder anderen Haltestelle oder Wegkreuzung ein paar Eindrücke abgewinnen können, ja, die vielleicht gar Ihrer Meinungsbildung und Ihrem Entscheidungsprozess auf dem Weg zum eigenen Unternehmen hilfreich sein mögen.

Auf Reisen passieren viele ungeplante Dinge. Mitunter Missgeschicke. Aber es entstehen auch schöne Eindrücke, kommen viele interessante Begegnungen zustande. Gelegentlich gar ein Ausrutscher. Und der führt auch mal zum Erfolg. Ein jähes, schmerzhaftes Erlebnis vor über zwanzig Jahren war, das ahnte ich damals noch nicht, ein wirklicher »Ausrutscher zum Erfolg«.

Wie es dazu kam und welche Faktoren mein Geschäftsleben dahingehend beeinflussten, nicht nur zu einem erfolgreichen, sondern auch zu einem weitgehend glücklichen Unternehmer zu werden, erfahren Sie in diesem Buch.

Es stellt eine anspruchsvolle, aber nicht zu theoretische Sammlung von marktwirtschaftlichen Lehren und Lebensweisheiten, gemixt mit persönlichen Erlebnissen dar, die zunächst ein Gespür für das richtige Geschäft wecken möge.

Vor allem möchte ich mit diesem Buch einen Instinkt wecken, das Vertrauen in die eigene Handlungsfähigkeit und die Freude an der Vielfalt des Lebens zu entdecken und zu bewahren. Wir alle tragen diese Freude, dieses Vertrauen in uns, doch der Alltag verbiegt uns oft zu seelischen »Massis«, lässt unsere feinen Antennen verkümmern, unsere Talente im Verborgenen schlummern.

Auf den nachfolgenden Seiten erfahren Sie auch von der Notwendigkeit, die Tragweite von Entscheidungen früh zu erkennen. Früh zu planen. Genau zu beobachten. Selber zu entscheiden!

Vertrauen Sie Ihrem Gespür.

Viel Vergnügen. Und viel Erfolg!

Paul Möllemann, Berlin

2 - Wie alles begann: Der Ausrutscher

Das Beste an Kongressen? Ist definitiv das Hotelzimmer danach. Und darin der Teppichboden, das Bett, das Bad. Schuhe runter, Füße hoch. Warmes Wasser. Die »Do not disturb«-Time.

Vorträge, Gesprächsrunden, das Wiedersehen mit Bekannten und das Kennenlernen neuer, interessanter Menschen sind richtig und wichtig – wahrscheinlich das Wichtigste, denn nur im regen Austausch, in der Kommunikation bildet und vermehrt sich Wissen.

Und Wissen ist die Basis jedes erfolgreichen Geschäfts, ob durch Studium, Berufspraxis oder Lehre erworben.

Doch so wie Geist und Körper einander brauchen, braucht es nach jeder Anstrengung und jeder Anregung, ob beim Waldlauf, einer Prüfung oder eben nach der Arbeit, auch etwas Entspannung. Nicht nur zur Erholung, sondern um die gewonnenen Eindrücke und Gespräche, ja die vielen gesammelten Visitenkarten auch sortieren zu können. Ihnen Raum für Entfaltung zu bieten. Und diesen Raum für Entspannung und Entfaltung bietet heute ja mittlerweile jedes Vier-Sterne-Hotel, in teils weitläufig ausgebauten Spa- und Wellness-Landschaften.

Hamburg, 1998: Der Ausrutscher

Das Hotel *Interconti* in Hamburg, welches ich anlässlich eines Geschäftsaufenthaltes in der Hansestadt 1998 gebucht hatte, stand und steht immer für einwandfreien Komfort. Es bot als modernes wie renommiertes Haus damals schon einen komfortablen Bäder- und Saunabereich zur Entspannung, weshalb ich mich darauf freute, Geist und Körper im kalten wie heißen Nass wieder in Einklang zu bringen, als ich seinerzeit dort nächtigte.

So begab ich mich bald nach Abschluss meiner Termine zur Rezeption, wo mir zum Spa-Vergnügen nebst Bademantel und Handtüchern auch ein Paar Badelatschen gereicht wurden, mit denen ich die Bäderlandschaft aufsuchen sollte. Ich bedankte mich bei den Mitarbeitern und nahm den Lift zum Spa-Bereich. Jetzt rasch in die Umkleide, dann würde ich endlich in den wohlverdienten Kurzurlaub vom Alltag verschwinden.

Im Spa war nicht besonders viel los. Hier und da kraulten Gäste ihre Bahnen im Wasser. Einige lagen lesend oder schlafend in ihren Liegestühlen. Und ein paar kramten ihre Sachen aus den Spinden der Umkleide. Na, hoffentlich setzt sich die beschauliche Ruhe gleich in der Sauna fort, dachte ich, denn nichts hindert ungebremsten Schwitzgenuss mehr als eine dicht gefüllte Saunakabine.

Ich zog mir also den hoteleigenen Bademantel über, nahm die Handtücher und schlüpfte mit meinen Füßen in diese engen, frottierten Einweg-Badelatschen, nein, eher Slipper (oder etwas dazwischen, also eine *Slatsche* oder einen *Blipper*), welche mir an der Rezeption gereicht wurden.

Nunmehr ausgerüstet, schritt, ja, schlurfte ich in Richtung Duschbereich. Folgte dem Dampf. Je näher ich den Duschen kam, umso feuchter wurde der Fliesenboden.

So ganz wohl war es mir von Anfang an nicht in den neuen Latschen, doch ich wusste nicht genau, warum. Waren sie zu eng, zu dünn, zu ... simpel?
Ich sollte es bald wissen.

**»Wir denken an alles Mögliche –
nur nicht an das Alltägliche!«**

Kaum ein Hotelgast denkt an Badelatschen, es sei denn, er bucht einen Strandurlaub oder ist Profischwimmer oder Krankenpfleger. Doch gerade in City-Hotels wie eben diesem hier ist der übliche Hotelgast entweder ein Tourist, der sich Sehenswürdigkeiten, Museen oder Konzerte in seinem Urlaubsort anschaut – oder eben ein Messebesucher, Geschäftsreisender oder anderweitig beruflich Beschäftigter.

Den Besuchertypen des City-Hotels ist eines gemeinsam: Sie wählen urbane, distinguierte Garderobe und Schuhe für ihr sorgsam komponiertes Gepäck: etwas Elegantes, Klassisches. Bloß nicht zu viel mit sich führen, erst recht kein schweres Schuhwerk. Wiegt viel zu viel. Vielleicht noch ein Paar leichte Pantoffeln für das Hotelzimmer oder Sportschuhe zum bequemen Laufen. Das sollte den Füßen reichen. Kaum jemand kommt schließlich auf die Idee, für den Besuch der Innenstädte Hamburgs, Londons, Wiens oder Frankfurts Badelatschen einzupacken.

Und falls der anspruchsvolle Hotelgast doch schon vor der Abreise zum Zielort einen Aufenthalt in Spa oder Schwimmbad einplant, weiß er vorab, dass jedes größere Hotel entsprechende Badelatschen neben vielen Bade- und Hygieneartikeln im Sortiment des Hauses anbietet. Natürlich wusste ich das auch. Hätte ich aber vorher geahnt, was mich just an jenem Abend im Hotel auf nassen Sohlen erwartete, so wäre ich besser vorbereitet verreist und hätte sicherlich meine eigenen Badelatschen eingepackt. Mit fester Gummisohle.

So aber vertraute ich dem Inventar des Spas – und, wie es nicht selten der Fall ist, lauerte im Vertrauen mehr Schaden als in der Kontrolle.

Zurück zum Duschbereich.

Während ich also in Richtung Duschen schritt, kam mir ein Gast aus der Tür entgegen, und ich wich als Ankommender zur Seite, um ihm als Hinaustretendem Platz zu bieten. Und als ich dann hinter ihm wieder »in meine Spur« wechselte, rutschte ich mit vollem Schwung auf dem feuchten Boden aus und – zack! - stürzte in voller Länge hin: Im Sturz entging ich, gottlob, nur knapp einem Zusammenprall mit der Kante eines Waschbeckens aus Keramik – und fiel zu Boden.

Und da blieb ich auch erstmal. Der Schock war, wie so oft bei einem Unfall, größer als der Schmerz.

Instinktiv schützte ich wohl mit den Armen beim Sturz meinen Kopf und prallte zunächst mit der Schulter auf die Fliesen, rollte mich aber gut ab, so dass weder Schlüsselbein noch Gelenk verletzt wurden. Das wusste ich in jenem Moment aber noch nicht. Zunächst war ich wie betäubt, doch dann

eilten auch schon ein paar Gäste herbei, die mir wieder auf die Beine halfen.

Langsam.

Erst mal schauen, ob alles noch an der richtigen Stelle sitzt. Nichts gebrochen ist. Rütteln, Schütteln, Dehnen. Schien alles so weit intakt. Schmerzen. Ich fühlte mich vor allem ein wenig beschämt: Denn von einer Sekunde auf die andere wird man von einem gesunden Menschen, der aufrecht geht und sein Leben unter Kontrolle zu haben meint, aus eben diesem Leben heraus zu Boden geschleudert und wechselt in die Rolle des Opfers, des Hilfebedürftigen. Damit muss der Geist binnen kürzester Zeit erst einmal fertig werden.

Betäubend: Das Gefühl der Ohnmacht

Eine Fülle von Informationen jagt dir bewusst wie unbewusst durch den Kopf: Was ist passiert? Wo bin ich? Was ist mit mir? Ist was kaputt? Wer sind diese Leute? Was sage ich? Was tue ich? Was passiert jetzt? Wo sind meine Sachen? Was tun diese Hände an meinem Körper? Soll ich liegen bleiben? All diese Fragen tauchen blitzschnell auf und machen schon der kommenden Frage Platz. Der Puls rast. Die Schläfen pochen. Alles fühlt sich taub an.

Ich hatte das Gefühl, dass der feuchte Fliesenboden mir mittlerweile nicht nur die Badelatschen, sondern auch den Verstand ausgezogen hatte. Ich konnte den Badegästen, die mir aufzuhelfen suchten, weder mit Ja noch mit Nein antworten. Ich war einfach zu benebelt, betäubt. Schachmatt. Kalter

Schweiß. Dabei war ich doch noch gar nicht in der Sauna gewesen.

Wer auch immer mir alles bei meinem Ausrutscher zur Seite stand und aufhalf, ich bedanke mich auch heute, zwanzig Jahre später, noch dafür. Denn jemand, der dich von außen sieht, sieht vielleicht nicht, was in dir vorgeht, aber wie du aussiehst, wie du wirkst.

Der Verstand versucht stets, Ordnung und Unordnung zu unterscheiden. Ordnung im Sinne von »richtig«. Das ist zum Überleben wichtig. Und ich wirkte wohl sehr verletzt. Was ich im tieferen medizinischen Sinne wohl nicht war, denn ich konnte atmen, laufen, stehen, sitzen – und saß auch bald auf einer Bank im Ruheraum des Spa. Nur die Prellungen schmerzten. Ich wurde von einem Gast gefragt, ob mit mir alles in Ordnung sei, woraufhin ich erst einmal beschwichtigte:

»Ja, ja ... ich denke schon«.

»Gehen Sie zum Arzt«, riet mir der Gast.

»Oder gehen Sie hier in Hamburg schnell in die Notfallambulanz!«, rief mir ein anderer zu.

»Stimmt, Sie können da wenigstens zum Röntgen«, meinte wiederum eine andere Dame, die noch anmerkte: »Und einen Bruch müssen Sie schnell ausschließen, machen Sie das mal!«

Das Blut pochte in den Adern, in meinem Hals, in meinen Schläfen. So. Schluss. Kontrolle! Ich versuchte, Haltung und Ruhe zu bewahren, und atmete immer bewusster ein und aus. Allmählich, ganz allmählich ging es wieder.

Kontrolle erlangen!

Die Rippen schmerzten, die Hüfte auch – und vor allem meldete sich der Ellenbogen, mit dem ich meinen Oberkörper und Kopf abgefangen hatte, brennend zu Wort. Noch sah ich nicht genau hin, aber es würde sicherlich einige große blaue Flecken geben. Gab es auch. Noch Tage danach lief ich herum, als hätte mir jemand Teller aus *Preußisch Blau* auf die Hüften tätowiert. Blut war aber wohl keins zu sehen und hoffentlich auch nicht außerhalb meines Körpers geflossen.

Eines war klar, der Saunaspaß war beendet, noch bevor er anfang. So hatte ich mir den Abend wirklich nicht vorgestellt. Nachdem sich die versammelten Badegäste davon überzeugt hatten, dass ich bei Bewusstsein und offenbar nicht ernsthaft verletzt war, gingen sie langsam wieder ihrer Wege, nicht ohne mir den einen oder anderen Rat mitzugeben. Was ich an ihrer Stelle auch getan hätte. Ein lakonisch gemeinter Rat, nein, mehr schon ein Fluch eines Gastes hallte mir besonders lange nach:

»Badelatschen? Da ist es besser, gleich barfuß zu laufen.«

»Mit diesen verdammten Badelatschen, die sie uns hier geben, bricht man sich doch das Genick! Ist mir auch fast passiert eben. Da ist es besser, gleich barfuß zu laufen«, zürnte er und verschwand grollend in die Umkleidekabine. Barfuß.

Als ich da so auf der Bank im Ruheraum des Spa saß und langsam wieder zu Verstand und zu Kräften kam, konnte ich Schritt für Schritt rekonstruieren, was mich soeben, im wahrsten Sinne des Wortes, aus der Bahn gebracht hatte. Das

hört sich heute, mit Abstand betrachtet, ganz logisch und ganz simpel an, doch in dem Moment, wo Unfälle sich ereignen, ist der Kopf nicht mit Gründen und Ursachen, sondern mit der Wiederherstellung und Instandhaltung des Hier und Jetzt beschäftigt.

Ich blickte in den Raum. Irgendjemand hatte meine Handtücher und meine Badesachen neben mir auf die Bank gelegt. Auch die Badelatschen. Sie glänzten unter dem weißen Hell der Lichtstrahler des Ruheraums. Ein feuchter Schimmer reflektierte die Silhouette der Lampe auf der Sohle, so glatt war sie.

So glatt?

Ich nahm die Schlappen in die Hand und ihre Sohlen in Augenschein: weiß, glänzend. Ich fuhr mit meinen Fingerkuppen über ihre Oberfläche. Kunststoff. Glatt wie ein Bogen Fotopapier. Ein Unding! Auf Teppichboden kann man damit gerade so laufen, ohne auszurutschen. Auf Marmor oder Fliesen wird es dann schon eher ein Akt für Akrobaten.

Aber damit im Nassbereich? Hier, in der Sauna, wofür diese Schlappen eigentlich produziert wurden, bildet sich ein feuchter Film zwischen Kunststoffsohle und Fliesen. Da ist der Abflug ins Krankenhaus ja schon programmiert.

Ich schüttelte meinen Kopf: Wer zum Donnerwetter fabriizierte denn solch einen Unsinn? Da hätte ich beinahe das Zeitliche gesegnet, nicht etwa, weil ich mit überhöhter Geschwindigkeit und Sommerreifen in einen Schneesturm fuhr, sondern langsam schlurfend in einen Entspannungsmodus gleiten wollte. Das war ja geradezu absurd!

Als ich der Umstände dieses Ausrutschers gewahr wurde, war ich zunächst empört. Doch die Empörung wich bald einem anderen Gefühl: Fassungslosigkeit.

Ich fragte mich, wie es sein konnte, dass man in einem Hause, das vom Feuermelder über den Erste-Hilfe-Kasten, von der Suite bis zum Heizungskeller an alle möglichen Eventualitäten dachte, ja denken musste, in diesem einen Aspekt, nämlich der Sicherheit im Nassbereich, so unbedacht und unverzagt war, um es höflich auszudrücken.

Der Sache wollte ich auf den Grund gehen. Nachdem ich also meine Sachen und meinen Geist wieder zusammen und mich umgezogen hatte, was mit meinen Prellungen länger dauerte als sonst, begab ich mich mit meiner Badetasche geradewegs zur Rezeption, die feuchten Schlappen, das Corpus Delicti, noch in der Hand.

Ich war wieder ruhig genug geworden, um zu wissen, dass der Rezeptionist mir wohl kaum Auskunft darüber zu geben vermochte, warum diese gefährlichen Schlappen im Spa-Bereich des Hotels verteilt wurden. Aber ich wollte, dass die Hoteldirektion erfuhr, was für eine permanente Gefahr in ihren Räumen lauerte – und dass da künftig Abhilfe geschaffen würde.

An der Rezeption

»Es tut mir leid, dass Ihnen das widerfahren ist, Herr ...?«

»Möllemann, Paul Möllemann.«

»Herr Möllemann, ja, also im Namen unseres Hauses möchte ich mich dafür sehr entschuldigen und Ihnen selbstverständlich den Aufwand kompensieren«, entgegnete der

junge, freundliche und sichtlich erschrockene Mann an der Rezeption, der meine Ausführungen über das Geschehene anhörte.

»Kann ich Ihnen ein Taxi zu einem Arzt rufen, oder möchten Sie, dass ein Arzt hierherkommt?«

»Nein, nein, vielen Dank, ich glaube, es geht schon.«

»Darf ich Ihnen vielleicht eine Aufmerksamkeit, eine Stärkung aus der Küche oder von der Bar anbieten? Selbstverständlich geht alles aufs Haus.«

»Vielen Dank, nein, das ist sehr freundlich, doch deswegen bin ich nicht bei Ihnen.«

Ich spürte förmlich, wie der junge Mann in seinem Anzug schwitzte, denn er wusste, dass er nun definitiv unangenehme Nachrichten zwischen Hotelgast und Hotelleitung hin und her manövrieren musste. Also erklärte ich flugs mein Anliegen und legte ihm die beiden Schlappen auf den Tresen.

»Sehen Sie diese Dinger hier?« Dabei tippte ich auf die Badelatschen.

»Ja ...?«

»Die sind wirklich effizienter als ein Revolver«, scherzte ich.

Mein Ansprechpartner weitete die Augen.

»Nein, im Ernst: Sie können doch keine Badelatschen für Ihren Nassbereich aushändigen, die für Ihre Badegäste eine größere Gefahr des Ausrutschens darstellen, als wenn sie barfuß in Ihrem Spa laufen würden.«

»Oh! Ach so. Hm. Barfuß geht aber leider nicht bei uns, aus hygienischen Gründen.«

»Das glaube ich Ihnen. Aber wenn sich Ihre Badegäste verletzen, bekommen Sie irgendwann noch viel mehr Probleme als mit der Hygiene. Es wäre vielleicht besser, Ihren Badegästen mitzuteilen, dass sie ohne geeignete Garderobe eben den Spa-Bereich nicht betreten können.«

»Mein Herr, verständlich, doch auch das geht nicht, denn jeder Gast, der hier eine Übernachtung bucht, hat selbstverständlich Anspruch auf die Inklusivleistungen, zu denen eben auch der Spa-Bereich gehört. Diese Leistung können wir niemandem verwehren, es sei denn, bei einem Gast sprechen besondere medizinische Gründe gegen einen Besuch der Badelandschaft, wie zum Beispiel eine frisch vernarbte Wunde, die ...«

»... die er sich beim Besuch des Spa erst zugezogen hat«, ergänzte ich süffisant.

Er zog die Augenbrauen hoch und erwiderte: »Das wollte ich nicht damit sagen ...«

»Ich weiß. Es geht mir auch nur darum, dass Sie und die Hoteldirektion wissen mögen, dass von diesem Material hier«, ich tippte dabei wieder auf die Sohlen, »eine hohe Gefährdung ausgeht.«

Und ich fuhr fort: »Ich weiß nicht, ob ich der erste Gast bin, der sich in Ihrem Badebereich beinahe den Hals gebrochen hätte. Aber wenn Sie hier nichts ändern sollten, werde ich mit Sicherheit nicht der letzte sein. Ja, irgendwann endet das Ganze womöglich wirklich tödlich. Und so ein Ereignis möchten wir wohl alle vermeiden. Ich möchte ja auch wieder gern in Ihr schönes Haus kommen. Deshalb meine Bitte, ganz simpel: Ordern Sie doch bitte künftig Badelatschen mit rutschfesten Sohlen.«

Der junge Rezeptionist schaute erst auf die Latschen, dann zu mir und wartete kurz, ob ich mit meinem Anliegen auch wirklich zu Ende war. Dann antwortete er: »Das ist sehr aufmerksam von Ihnen, vielen Dank. Ich werde Ihren wertvollen Hinweis selbstverständlich unserer Direktion weiterleiten. Noch heute. Denn Sie haben sicher recht.«

Ich bedankte mich und wollte gerade auf mein Zimmer gehen, doch der Rezeptionist erhob noch einmal die Stimme:

»Ich fürchte nur, dass wir Ihren Hinweis bezüglich der Bade-
latschen nicht so schnell werden umsetzen können.«

Ich wandte mich verwundert wieder zur Rezeption und
fragte: »Wie bitte? Wieso nicht?«

»Weil wir von unserem Ausstatter nur diese Schlappen
hier mit diesen Sohlen bekommen. Es gibt nur dieses eine
Modell.«

Das konnte ich kaum glauben und fragte ihn: »Ist das
wahr? Aber dann lassen Sie doch von einem anderen Anbie-
ter anliefern, das wird doch nicht so schwer sein.«

»Ich trage Ihren Wunsch gerne weiter, mein Herr. Aber ich
befürchte, es gibt derzeit keinen weiteren Anbieter. Zumin-
dest nicht in diesem Segment der Einmalbadelatschen. Wir
könnten höchstens richtige Gummi- oder Hartplastikbade-
latschen bestellen. Aber die kosten mehr Geld. Da würden
wir unsere Preise anders gestalten müssen. Oder aber eine
Leihgebühr oder einen Aufpreis von unseren Gästen verlan-
gen müssen. Bis das durch unseren Vertrieb ist, wird es lange
dauern.«

Ich schaute ihn verblüfft an. Hinter dem im Grunde ein-
fachen Angebot, jedem Gast Einmalbadelatschen und wasch-
bare Mehrwegbadetücher auszuleihen, verbarg sich, wie so
oft, ein eng kalkuliertes Vertriebssystem. Natürlich, die Ma-
terialien mussten gefunden, kalkuliert, geordert und bezahlt
werden. Wie alles im Leben. Von der Büroklammer bis zum
Baukran.

»Safety first!«

Nun wollte ich doch noch einmal nachhaken und entgegnete:

»Das verstehe ich durchaus. Aber bitte leiten Sie dennoch
meinen Hinweis weiter. Vielleicht findet sich ja eine Lösung.

Ich halte die gegenwärtige Praxis jedenfalls für sehr riskant. *Safety first*, heißt es doch so treffend.«

»Ja, da haben Sie recht, mein Herr. Aber die Entscheidung darüber steuert unser Vertrieb, unser Einkaufsleiter. Der muss zusammen mit unserer Hoteldirektion entscheiden, ob sich die Anschaffung kostenintensiverer Accessoires im Verhältnis zur Nachfrage unserer Gäste lohnt. Da bin ich mir ziemlich sicher.«

Und nun ging mir plötzlich ein Licht auf. Das Problem war sicherlich nicht nur die fehlende technische Möglichkeit, eine rutschfeste Sohle für Einweg-Badelatschen herzustellen, sondern auch die mangelnde Notwendigkeit, diesen Markt neu zu bedienen. Solange es läuft, läuft es. Ich überlegte. Gab es wirklich keine rutschfesteren Einwegsohlen auf dem wachsenden Markt für Hotel- und Badebedarf? Und wenn nicht, warum? Vor allem: Es gab ja laut der Aussage des Rezeptionisten nur einen Grund, der gegen eine solche Sohle sprach: ein günstiges Preisverhältnis bei gleichzeitig gestiegener Leistung, sprich Rutschfestigkeit. Wenn es einem Anbieter gelänge, eine rutschfeste oder zumindest rutschsicherere Einwegsohle herzustellen, die nur geringfügig teurer wäre als die herkömmlichen Einweglatschen, dann wäre das Investitionsrisiko im Verhältnis zum Schadensrisiko vernünftig skalierbar.

Das musste doch machbar sein.

Zunächst musste ich prüfen: Sollte es hier wirklich keinen Anbieter geben, der eine günstige und gleichzeitig optimale Leistung anbot – und danach sah es aus, denn sonst hätte ein umsichtiges Unternehmen wie das Interconti schon längst ein solches Angebot in sein Sortiment aufgenommen –, dann ... ja, dann wollte ich gern dieser Anbieter sein.

Ich sah einen Bedarf. Einen Markt. Eine Chance!

Eine Idee war geboren. Und jetzt hieß es schnell, sehr schnell handeln. Denn wenn eine Idee in der Welt ist, dann bleibt man meist nicht lang allein mit ihr. Die Konkurrenz schläft nicht.

Eine Nacht schlief ich aber darüber und kurierte meine Prelungen aus. Am nächsten Tag hatte ich den Gedanken immer noch im Kopf. Kurz nach dem Aufwachen war mir klar:

»Ich produziere diese rutschfeste Einwegsohle!«

Das war jetzt nicht nur eine Idee, sondern eine Überzeugung. Wer, wenn nicht ich? Wann, wenn nicht jetzt? Wieso? Dafür hatte ich eine Antwort. Für das »Wieso eigentlich nicht?« indes hatte ich keine.

Doch nun fingen die Hausaufgaben erst richtig an ... es war noch ein langer Weg bis zur rutschfesten Sohle. Aber ich wusste instinktiv: wenn dieser Ausrutscher auf dem Weg zur Dusche für etwas gut war, dann für die künftige Weiterentwicklung von PAM, meinem damals schon existierenden eigenen Unternehmen in Berlin.