

22. G-E-M Kamingespräch mit Horst Rahe »Alles Einfache ist gut«

Das Gespräch mit Horst Rahe führte Wolfgang K.A. Disch, G-E-M Geschäftsführer, am Abend des 22. November 2017 in Hamburg im CARLS an der Elbphilharmonie

Herrn Rahe kenne ich schon sehr lange. Habe von ihm gehört und über ihn gelesen. Vor allem das Portrait „Wie der Kreuzschiffmarkt neu entdeckt wurde“ in dem Buch „Rulebreaker. Wie Menschen denken, deren Ideen die Welt verändern“. Und vor wenigen Monaten den Beitrag „Wie man neue Markensysteme aufbaut und stärkt“ in der Zeitschrift „marke 41“, geschrieben von Horst Rahe und Dr. Oliver Errichiello. Letzterem verdanke ich den aktuellen Kontakt zu Herrn Rahe, fragte er mich doch: „Wäre nicht der Herr Rahe auch mal ein möglicher Referent für die G-E-M?“ Das Programm für den nächsten, den 22. G-E-M Markendialog am 15. Februar 2018 war gerade verabschiedet, alle Referenten hatten zugesagt. Und so fragte ich zurück: „Wie wäre es mit Gesprächspartner bei einem G-E-M Kamingespräch? Könnten Sie mal vortasten?“ Die Antwort ließ nicht lange auf sich warten: „Herr Rahe wäre bereit.“ Und dann haben wir zwei spannende Gespräche miteinander geführt, im vierten Stock dieses Hauses, mit Blick auf die Elbe und die Elbphilharmonie. Die gebe ich Ihnen jetzt nicht wieder, das bleibt unser Geheimnis.

Horst Rahe: Ja!

Disch:

Horst Rahe. Wollen wir den Unternehmer, den Erfinder der AIDA-Schiffe, den geschäftsführenden Gesellschafter der Deutschen Seereederei hören? Oder wollen wir Horst Rahe, den neugierigen, visionären Denker und Macher erleben?

Herr Rahe – Sie haben 1964 Examen gemacht bei Erich Gutenberg, der vielen von uns als Kölner Lehrmeister gut bekannt ist. Ich wollte eigentlich zwei Gutenberg-Bände „Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre“ mitbringen: Band 1 „Produktion“ und Band 2 „Absatz“. Doch die waren schwer an Gewicht: 1,6 kg. Band 3 „Finanzierung“ ist übrigens erst 1969 erschienen. Da aber hatten Herr Rahe und ich schon finanziert, hatten den Professor überholt.

Herr Rahe: Welchen zentralen Gedanken hat Ihnen Ihr Lehrer Erich Gutenberg, wenn ich das so sagen darf, für Ihr berufliches Wirken mit auf den Weg gegeben?

Rahe: Analytisches Denken. Und in der Lage sein, das, was man sagen will, in Wörter zu fassen und nicht in Formeln. Denn das passierte seinem Nachfolger, der nicht mehr sprechen, der nur noch alles in Zahlen ausdrücken konnte. Ich kenne noch die alten Universitäten mit Professoren, wo wir Fackelzüge gemacht haben, dass sie bleiben sollten, wenn sie mal wechseln wollten. Sie alle waren in der Lage, sich noch mit Worten auszudrücken. Das waren zu meiner Zeit Gutenberg für die Betriebswirtschaftslehre, Schmölders und Müller-Armack für die Soziale Marktwirtschaft sowie Silbermann und König für die Soziologie.

Disch: Analytisches Denken – das haben Sie betont. Beim Unternehmertum – was überwiegt da, der Plan oder der Zufall?

Rahe: Ich habe heute gerade im Handelsblatt das Interview mit Roland Berger zu seinem 80. Geburtstag gelesen. Er hat zu Ihrer Frage gesagt: Es sind immer 50 Prozent Verstand und 50 Prozent Bauch. Beides muss man haben, eines allein ist gefährlich.

Disch: Gibt es Dinge, wo Sie sagen: da ist mir der Zufall zu Hilfe gekommen.

Rahe: Oh, da gibt es viele Dinge. Das ist ein weiterer wichtiger Punkt: **Erfolg ist immer ein Drittel Glück, ein Drittel Begabung und ein Drittel Fleiß.** Aber dieses eine Drittel Glück muss man immer haben.

Disch: Wenn ich mir den Bereich Kreuzfahrt anschau. Dass Sie da eingestiegen sind, war das von Ihnen geplant?

Rahe: Das ist immer die Frage, ab welchem Zeitpunkt. Natürlich war es geplant in dem Moment, wo ich die Privatisierung der Deutschen Seereederei übernommen hatte. Da brauchten wir irgendetwas, was wieder einen Markt hatte, denn diese Deutsche Seereederei, die hatte viele Menschen, die hatte viele alte Schiffe, hatte aber keine Märkte mehr. Das heißt: sie hatte etwas produziert, was keiner haben wollte. Und da war natürlich die Überlegung: Wenn man in so was einsteigt und das Versprechen abgibt, dort Menschen zu beschäftigen und Standorte zu erhalten, dann muss man natürlich Produkte haben, die einen Markt haben. Und wenn man zurückdenkt: 1993, da waren im Prinzip alle Märkte besetzt. Es hat ja niemand auf Ostdeutschland gewartet mit neuen Märkten, ganz im Gegenteil: man hat die ostdeutschen Betriebe immer sehr gut benutzt, um Geschäfte mit ihnen und aus ihnen heraus zu machen.



Für mich war es ganz einfach die Frage: Was kann man noch machen, um überhaupt irgendetwas langfristig zu entwickeln? Mecklenburg-Vorpommern ist

von Natur aus ein Tourismusland und die Deutsche Seereederei in Rostock hatte ja ein Schiff, die „Arkona“. Zum damaligen Zeitpunkt.

Da gibt es jetzt eine etwas längere Geschichte: Anfang der 1970er Jahre war Ted Arison, der Erfinder der Kreuzschifffahrt in USA bei mir in Deutschland, bevor er die Gesellschaft Carnival Cruise Lines aufgebaut hat. Und er hat mich gefragt „Wollen wir das nicht zusammen machen? Ihr habt doch in Deutschland schiffsfinanzierende Banken, die wir in Amerika nicht haben. Ihr habt Werften, die Schiffe bauen können; haben wir in Amerika nur welche, die man nicht bezahlen kann. Und Ihr habt auch noch dieses KG-Modell, das heißt, es gibt bei Euch sogar Eigenkapital. Aber wir haben in Amerika den Markt, die Menschen.“ – Das hörte sich alles sehr überzeugend an. Vor allem der Gedanke, aus der Kreuzschifffahrt ein Massenprodukt zu machen.

Und dann bin ich zu den Werften hier mit ihm gegangen; die waren begeistert. Dann bin ich zu den Banken gegangen; die haben gesagt „Ihr seid verrückt“. Und dann hat sich das mit den KG-Fonds auch erledigt. Aber das habe ich nie vergessen. Ich habe ihn dann weiter beobachtet. Normalerweise hätte ich heute 50 Prozent von Carnival, eine der reichsten Gesellschaften, die es überhaupt an der Börse gibt. Aber das haben mir die deutschen Banken versaut, weil die deutschen Banken und damals auch Hapag Lloyd als Betreiber gesagt haben: „Containerschifffahrt ist viel besser als Kreuzschifffahrt“. Die haben alle fleißig Containerschiffe gebaut und Containerschiffe finanziert und nicht Kreuzfahrtschiffe. Was daraus geworden ist, das steht heute jeden Tag in der Zeitung.

Disch: Wobei eine Gemeinsamkeit zu entdecken ist zwischen Containern und Kreuzfahrt.

Rahe: Die haben beide Motoren, ja.

Disch: Nein, ich meinte den Mengentransport, um nicht Masse zu sagen.

Rahe: Ja, aber die eine Menge, die ist eben die, die zahlt, weil sie eine bessere Leistung kriegt, und die andere Menge zahlt eben nicht.

Disch: Sie waren zuvor in Köln nach dem Studium im Immobilien- und Finanzierungsgeschäft?

Rahe: Auch schon im Touristikgeschäft. Ich habe – jetzt ohne rot zu werden im Nachhinein – das Ostseebad „Damp 2000“ maßgeblich gebaut und auch entwickelt. Ich habe es auch später umstrukturiert zu einem medizinischen Produkt. Hotels habe ich schon damals in Spanien gehabt. **Mein Leben lang habe ich immer Immobilien, Tourismus und Schifffahrt oder maritime Industrie gemacht.** Diese drei Bereiche.

Disch: Wann ist das Thema Marke hinzugekommen? Bei Erich Gutenberg war Marke ja kein Thema.

Rahe: Auch volkswirtschaftlich bei Schmölders und in der Soziologie bei König und Silbermann spielte Marke keine Rolle.

Disch: Wann kam für Sie das Wort „Marke“ so richtig ins Bewusstsein?

Rahe: Wenn ich eine Dienstleistung biete nur für Gewerbetreibende, ist das nicht so wichtig. In dem Moment, als wir in Consumer Products, also in die Kreuzschifffahrt, eingestiegen sind, da war klar, dass wir eine Marke brauchten. Wie Coca Cola oder Henkel oder unser Partner Nivea, Massenprodukte, die im Markt Vertrauen schaffen wollen. Deswegen haben wir **ein neues Produkt mit „AIDA“ als Marke gemacht.** Es ist eben ganz wichtig, eine Marke zu haben.

Disch: Mit AIDA haben Sie begonnen, es folgten A-ROSA und a-ja. Zieht sich da ein roter Faden durch die Entwicklung?

Rahe: Ja, das geht los mit Arkona oder Astra, dann AIDA, A-ROSA und a-ja. Also immer dieses A am Anfang und A am Ende. Ich bin oft gefragt worden,

warum das Ganze. Nun, das hat sich zum einen entwickelt, da es in der Firma, die ich damals übernommen habe, die MS Arkona, mit dem A und A, gab. Aber wir sind ja mit Kreuzfahrten ein Produkt, wo die Männer meinen, sie entscheiden, dass es gekauft wird, aber die Frauen tun es, weil nämlich Urlaub. Da braucht man sympathisch klingende Namen. Ferner brauchen wir auch Namen, die in vielen europäischen Sprachen wohlklingen. Und drittens war es auch immer eine Frage – damals gab es Google noch nicht –, dass man im Alphabet ganz vorne steht, dass der Name also mit A anfing und ganz oben stand. Und das wurde dann irgendwann zum Firmenkennzeichen, dass unsere Produkte, unsere Marken-Namen, mit A angefangen haben und mit A aufhörten.

Disch: Da kommt mir Bad Aachen in den Sinn, wo man das Bad gestrichen hat. Als staatlich anerkannte Kurstadt darf sich die Stadt Bad Aachen nennen, jedoch wird diese Bezeichnung kaum verwendet, da die Stadt dann in Listen und Verzeichnissen nicht mehr an erster Stelle genannt würde.

Rahe: Sehr klug. Ich überlege, ob ich das R bei meinem Namen weglasse.

Disch: ahe? Besser auch das „e“ am Ende durch ein „a“ ersetzen. Also „aha“.
Wenn schon, denn schon.

Rahe: Da haben wir a-ja draus gemacht.

Disch: Ist AIDA näher an der Verdi-Oper oder näher an einer Weisheit der Werber, die da sagen: AIDA = attention, interest, desire and action. Also, geschickt gemacht, genau so wollen wir Aida-Schiffe auf den Markt schicken?

Rahe: Wenn ich Ihnen erzähle, wie das wirklich passiert ist, dann ist die ganze Romance weg.

Disch: Erzählen Sie es bitte.

Rahe: Das war so: Wir haben unsere Mitarbeiter gebeten, uns Vorschläge zu machen – auch mit den Versprechen, die erste Fahrt auf dem Schiff mitzumachen. Wir hatten eine Liste so von 50 Namen. Und wir wussten alle nicht mehr, was ist jetzt gut, was ist jetzt schlecht. Es gab viele wohl begründete Meinungen. Da sind mein damaliger Partner Nikolaus H. Schües und ich mit dem Zettel rausgegangen und haben gesagt: Jetzt machen wir die Augen zu und ich zeige auf einen Namen. Und das war dann per Zufall die Aida. So entstehen Marken-Namen.

Aber dann mussten wir das ausgestalten. Aida ist ja eine blutige Oper. Die passt ja an und für sich relativ wenig zu einer Kreuzfahrt mit Urlaub.



Disch: Deswegen haben Sie den Kussmund draufgemalt?

Rahe: Das ist die zweite Geschichte. Sie sprachen vorhin von Zufälligkeiten. Wir hatten dieses Schiff als Modell stehen, schneeweiß. Da haben wir alle gesagt: ein schneeweißes Schiff für so ein tolles Ambiente und eine so tolle Idee, das ist nix. Dann aber kamen diese Menschen aus der maritimen Ecke

und sagten: Ein Schiff muss schneeweiß sein, ein Schiff darf man nicht bemalen. Doch dann haben wir uns durchgesetzt. Ich habe einen guten Freund in Rostock, einen zeitkritischen Maler, der mehrfach in Bautzen saß. Ihm habe ich gesagt, dass er sich als Maler mal überlegen solle, was man für so ein tolles Schiff, auf dem Menschen glücklich sein sollen, machen kann. Und da ist er auf diesen Kussmund gekommen.

Disch: So einfach?

Rahe: Ich sage ja: alles Einfache ist gut, alles Komplizierte ist schlecht.

Disch: Ich versuche, ganz einfach zu bleiben. Sie haben neulich im Gespräch mit mir gesagt „Lass andere Unternehmen in Dein Unternehmen kommen“. Warum?

Rahe: Das ist ganz einfach zu erklären, aus dem Handel heraus. Es gab früher die Kaufhäuser und es gab die Fachgeschäfte. Der Mensch hatte immer zwei Wahlen, wenn er etwas einkaufen wollte. Heute gibt es in den Internetplattformen nur die Kaufhäuser wie Amazon, eBay, guentiger.de und wie die alle heißen. Es gibt nicht das Fachgeschäft. Das heißt: Wenn jemand sich für den Urlaub eindecken will, Hotel, passende Kleidung, Transport, u.a.m., dann hat er keine Plattform dafür, kann das also nicht online konzentriert machen. Das wiederum heißt: Man hat als Einzelunternehmer zumindest im Mittelstand heute keine Chance, in diesem großen Internetmarkt plattformmäßig etwas zu bewegen.

Hier nun könnten sich Viele zusammenschließen und wie ein Fachgeschäft über eine solche Plattform anbieten. Was wir jetzt schon mit Nivea machen, aber wir sind auch dabei, mit einem Ausrüster im Bereich von Sport und Auto zu kooperieren. Und so weiter und so weiter. Denn es ist ja so: Der Kunde, der bei uns Urlaub macht, der trägt auch gewisse Kleidung, die dazu passt. Der trägt gewisse Schuhe, der hat eine gewisse Affinität zu gewissen Transportmitteln, der hat eine gewisse Affinität zu Sportdingen und anderes

mehr. Das heißt, von dem Massen-Plattformmodell zu dem Fach-Plattformmodell zu kommen. Das meine ich mit „**Lass andere Unternehmen in Dein Unternehmen kommen**“. Hole sie auf Deine Plattform und baue Dir so ein eigenes Fachgeschäft.

Disch: Sie haben das „**online einen Markengarten**“ **bauen** genannt. Eine wunderschöne Begrifflichkeit.

Rahe: Wir haben **mit unseren a-ja Hotels die Partnerschaft mit Nivea**. Beides Produkte für das breite Volk, im bezahlbaren qualitativ guten Bereich. Und wir versuchen, das weiter anzureichern mit anderen Produkt-Partnern, die auch dazu passen. Immer mit dem doppelten Vorteil für den Kunden, er hat dann Mehrfacherlebnisse.

Beispiel Kosmetik:, ich gehe mal davon aus, dass die meisten Herren Kosmetik benutzen, aber nie auf die Idee kommen, in die Stadt zu fahren und in einen Kosmetiksalon gehen, um sich dort behandeln zu lassen oder auch nur einzukaufen. Aber sie tun es erfahrungsgemäß in unseren Nivea-Shops im Urlaub. Da haben sie Zeit und Muße. Und wenn mal Regenwetter ist, dann kann man in aller Ruhe eine Stunde, keiner sieht's, sich behandeln lassen. Genau so ist es mit Kleidung. Man ist aufnahmefähiger für viele andere Dinge und sieht für sich sogar noch einen Mehrwert darin, dass man gewisse Dinge jetzt im Urlaub in Ruhe machen kann, die man gerne mal tun möchte. Das geht hin bis zu Autos.

Disch: Wir machen einen Sprung auf eine ganz andere Ebene. Einige von Ihnen kennen sicherlich das Buch „Rulebreaker“, Regelbrecher. Zehn Fälle, Fall Nummer eins ist Herr Rahe. Und in diesem Buch werden Sie zitiert mit „**Meine Arbeit ist Denken**“.

Rahe: Ja, das habe ich gesagt.

Disch: Warum ist für Sie das Denken so wichtig, dass Sie es als Ihre Arbeit bezeichnen?

Rahe: Wenn man ein Unternehmen führt, dann hat man eine sehr hohe Verantwortung für seine Mitarbeiter, für alles, was drum rum ist für die Zukunft. Die Vergangenheit ist gelaufen, die Gegenwart ist da – also muss man nachdenken, wo die Zukunft hingeht. **Ich kann ein Unternehmen nur dann führen, wenn ich eine Vorstellung habe, wie die Zukunft in meinem Unternehmensbereich aussehen wird.** Und das geht eben nur mit Denken.

Nun haben wir leider in unserem Land oder auch in unserem ganzen Kulturkreis nur noch Nachdenker und keine Vordenker mehr. Das heißt, jeder beschäftigt sich nur noch mit der Vergangenheit, mit der Gegenwart maximal noch. Wir sehen es ja gerade in dem politischen Chaos wieder. Wir sind alle Bestandhalter und Bestandwahrer, aber wir denken wenig in die Zukunft.

Ich habe gerade gestern wieder so einen herrlichen Fall gehabt: es geht um eine Unternehmensbeteiligung mit einem Zukunftsprodukt. Und was wollten die Berater als erstes haben? Die Bilanzen der beiden letzten Jahre. Wenn ich nach Amerika gehe, Silicon Valley, wenn ich nach Asien gehe, hätte mich jeder gefragt: Wie ist Ihr Businessplan, was haben Sie für Mitarbeiter, wer macht was? In Deutschland, in Frankreich und was weiß ich wo, ist die erste Frage immer nach der Bilanz der letzten beiden Jahre. Und das ist unser Problem.

Disch: Ihnen hätte ein Mann gefallen, der Leiter der Depositenkasse am Hafen, also der Filiale der Commerz- und Diskontobank in Hamburg war; ich war dort als Student beschäftigt. Mein Chef wollte einen Kunden besuchen und sagte zu mir: Nehmen Sie sich doch mal die Bilanzen unseres Kunden vor während ich weg bin. Sie haben doch Kreditwürdigkeitsprüfung an der Uni gelernt. Wenn ich wiederkomme, sprechen wir darüber. Er kam nach drei Stunden zurück. Ich hatte Zweifel aufgrund der Zahlen. Doch er sagte nur: Wir verlängern den Kredit. Ist ein alter Kunde von uns. Wissen Sie, warum ich heute dort war? Da hat ein neuer Vertriebsleiter angefangen, und den hab ich mir angesehen.

Rahe: Sehen Sie. **Früher gab es Bankiers, wo es heute Banker gibt. Und jeder Kredit ist im Endeffekt ein Personalkredit. Das haben die heute auch vergessen.**

Disch: Sie haben eben herausgestellt, Nachdenken ist gut, Vordenken ist besser. Sie sind **ein Vordenker**.

Rahe: Ich denke mal, ich denke auch nach, aber im Prinzip geht es mir um das Vordenken. Es ist ganz bezeichnend, dass unser Sprachgebrauch nur das Wort nachdenken hat. Andere Sprachen sprechen allgemein vom Denken, aber bei uns heißt das Nachdenken. Vordenken ist in unserer Sprache nicht verankert. Und da gibt es sicher Gründe dafür. Da sind wir wieder bei den Bilanzen.

Disch: Wie schön, dass wir bei unserem »G-E-M Award« für die zu ehrenden Persönlichkeiten die Begrifflichkeit haben: „Weil sie Vordenker sind“. Ich habe noch eine Nachfrage: Wo und wann denken Sie am besten?

Rahe: Ich kann meinen Kopf nicht abschalten. Wann ich am besten denke, das stellt sich oft weit hinterher erst raus. Man kann ja seine Gedanken nicht kontrollieren. Die laufen irgendwie. Ich kann nur sagen, ich bin ein denkender Mensch. Das heißt, ich denke normalerweise, wenn ich nicht schlafe.

Disch: Gibt es irgendeine Situation, von der Sie sagen, dass Ihnen dabei die besten Gedanken kommen?

Rahe: Ich kann Ihnen sagen, es ist nicht unter der Dusche. Mir kommen Gedanken überall, auch wenn ich jetzt hier am Tisch sitze und dieses Gespräch mit Ihnen habe. Es ist ein ongoing-process.

Disch: Jetzt werden Sie mir gefährlich. Ständig am Denken? Selbst wenn wir miteinander reden denken Sie über was ganz anderes vor?

Rahe: Nein, ich denke darüber nach, was Sie jetzt wohl damit meinen, wenn Sie mir Fragen stellen, was das wohl heißen kann.

Disch: Dann werden Sie überrascht sein, dass ich Sie etwas ganz anderes frage: Machen erfolgreiche Unternehmer auch Fehler?

Rahe: Natürlich. **Man lernt nur aus Fehlern.**

Disch: Aus Fehlern lernen ist natürlich auch ein teures Geschäft.

Rahe: Ja, aber es ist sehr sinnvoll. Und es ist ja eine Mär, dass der Mensch keine Fehler macht. **Nur wer nichts macht, der macht keine Fehler.**

Disch: Das ist dann der größte Fehler, den man machen kann.

Rahe: Im Prinzip schon. Es sei denn, man ist Mönch.

Disch: Na, die kommen auch gut zurecht.

Rahe: Ja, ja, aber die müssen eben nicht entscheiden.

Disch: Die treffen eine Entscheidung und bleiben dabei. Würden Sie sagen, dass die jungen Menschen heute mit weniger Fantasie ausgestattet sind, dass da irgendwas verloren gegangen ist?

Rahe: Die jungen Menschen sind nicht mit weniger Fantasien ausgestattet, die haben sicherlich unendlich viele Fantasien. Die werden leider nur durch unser heutiges Bildungssystem geprägt. Schon in der Schule können sie Fächer abwählen. Und wenn die auf die Hochschulen kommen, herrscht reiner Schulbetrieb. Mit graduate points und mit entsprechenden Prüfungen. So ein Studium Generale, das ich noch gemacht habe, ist ja heute vollkommen undenkbar. Oder dass man sich sein Studium selbst aussuchte und irgendwann dann mal zum Examen kam mit eigenem Risiko, ob man denn nun alles richtig

gemacht hatte, in den richtigen Vorlesungen war, die richtigen Seminare besucht hat und so weiter Die Freiheit des Denkens und die Freiheit des Studiums ist ja heute fast verloren gegangen.

Und das geht eben weiter in die Fantasie. Wir leben ja in einer Excel-Gesellschaft. Das heißt: es wird mehr oder weniger alles über Excel-Tabellen gemacht. Es herrscht die Computer-Gläubigkeit und der Glaube an Excel, und daran, dass das, was da rauskommt, richtig ist. Die Menschen haben **ein ganz wichtiges Instrumentarium verloren** – vor allem in der Wirtschaft: die **Plausibilitätsprüfung**. Das heißt: wirklich zu prüfen, kann das überhaupt sein. Deswegen gibt es ja auch so viele Leute, die irgendwelche Beteiligungen mit 15 oder 20 Prozent Rendite zeichnen.

Disch: Immer noch?

Rahe: Die gibt's immer wieder. Der Mensch ist von Natur aus gierig.

Disch: Und nicht lernfähig?

Rahe: Sehr bedingt nur.

Disch: Ein kleiner Schwenk zu einer ganz anderen Frage: Wenn Sie die Zeiten betrachten, die hinter uns liegen, in denen wir jetzt leben und die vor uns liegen – würden Sie sagen, dass wir es mit einer Zeitenwende zu tun haben?

Rahe: Also Zeitenwende, nein. Wir wissen nur nicht, wo wir sind. Ich behaupte immer: Wir sind in einer Situation wie vor der Aufklärung oder wieder bei der Aufklärung. Kein Mensch auf dieser Welt weiß, was die Globalisierung und Digitalisierung wirklich im Endeffekt bringen. Früher war die Welt aufgeteilt in Regionen. Und alle Krisen, die kleinen Pestgeschwüre, die immer mal da sind, die brachen regional aus. Aber da war nicht die ganze Welt betroffen. Wir leben heute durch diese totale Offenheit der gesamten Welt in einer Wirtschaft, in einem System, was nicht mehr regierbar, letztendlich nicht mehr steuerbar ist.

Nehmen Sie das Finanzwesen als Beispiel. Wir haben das also wirklich noch nicht so weit gebracht, zu begreifen oder zu wissen, wo das mal hinsteuert.



Joerg Lathwesen, Peter-Michael Thom, Volker Dmoch, Wolfgang K.A. Disch

Ich hat letzte Woche ein Gespräch mit einem Geschäftsführer von Google über Learning-Machines. Da gibt es zwei Entwicklungen, und eine ist sehr gefährlich. Man entwickelt mittlerweile die Maschinen so, dass Mensch gegen Computer sich immer weiterentwickelt. Hier geht es nur noch darum, dass zwei Maschinen gegeneinander spielen, um überhaupt noch zu Ergebnissen zu kommen. Das heißt: also schon außerhalb der Kontrolle der Menschen.

Aber was noch schlimmer ist: bei Google ist man dabei, eine Maschine zu entwickelt mit menschlichen Schwächen. Und das ist das Fürchterlichste, was passieren kann – denn das können wir nicht mehr beherrschen. Wenn die Maschine jetzt nicht mehr berechenbar ist, wenn da also menschliche Schwächen eingebaut werden, die man ja vorher nicht kennt, dann wird's gefährlich, lebensgefährlich. Weil das nicht mehr unter Kontrolle zu kriegen ist. Jedenfalls wir können es nicht mehr.

Disch: Denken Sie nicht weiter vor?

Rahe: Das habe ich ja nicht erdacht, das habe ich mir angehört.

Disch: Sie haben berichtet von einer Vision, doch die Wirklichkeit scheint nicht fern.

Rahe: Es tobt im Augenblick ein Kampf, um das mal ganz krass zu sagen. Viele von uns kennen den Roman „1984“ von George Orwell, erschienen im Juni 1949. Es geht um den totalitären Überwachungsstaat im Jahre 1984. Das war in unserer Kindheit irgendwo so eine Fantasie, aber das ist heute viel schlimmer. Es geht bei den Großen über die Daten um die Weltherrschaft. Die haben Datenmengen, die unvorstellbar sind, und wie schnell die diese Daten bearbeiten können. In Millisekunden können die, wenn Sie ein Wort eingeben, schon feststellen, wo Sie mit diesem Wort hinwollen, welche Fragesätze Sie haben und so weiter. Und was alles in diesen weltweit über Cloud und Server gebauten Netzwerk gespeichert ist und was man da alles damit machen kann – **wir haben die Kontrolle verloren.**

Disch: Ich mache mal einen Sprung von diesem Kontrolle verlierenden, überall präsent sein, Macht und Herrschaft erringen, zu etwas ganz einfachem: die Persönlichkeit hinter einem Unternehmen. Zählt das noch?

Rahe: Ja natürlich zählt das noch. Ich sage noch einmal: **alles wird von Menschen gemacht. Es zählt nicht nur die eine Persönlichkeit, es zählen viele Persönlichkeiten.** Ein Unternehmen kann sich über viele Personen, Persönlichkeiten mit unterschiedlichen Fähigkeiten präsentieren, wobei wichtig ist, dass man eine Unternehmenskultur hat, die dann durch diese Menschen repräsentiert wird.

Disch: Sie erinnern noch, im Hanseviertel, da war das Mövenpick. Wie in vielen anderen Mövenpick-Häusern war dort ein Bild an der Wand von ...

Rahe: ... Ueli Prager.

Disch: Ueli Prager. Das war keine Verherrlichung, das war fester Bestandteil. Dieser Mensch als der Gründer des Mövenpick war präsent. Ich nehme einen zweiten: Moritz Suter, der die Crossair gegründet hat. Wieder die Persönlichkeit, der Mensch hinter der Marke. Oder den leider verstorbenen Anton Wolfgang Graf von Faber-Castell. Der Namensträger hinter der Marke, dem Unternehmen.

Sie sollen gesagt haben: „Ich schaffe Unternehmen und Sorge dafür, dass diese Unternehmen weiterleben. Die Verwaltung und das normale Geschäft sollen andere machen. Das ist für mich nicht mehr so prickelnd.“ Zitat Ende. Ziehen Sie sich als die Persönlichkeit hinter der Marke oder hinter dem Unternehmen bewusst zurück oder langweilt es Sie wirklich?

Rahe: Ich denke nicht dynastisch. Ich habe da eine ganz besondere Vorstellung vom Unternehmertum für mich persönlich. Das hängt natürlich von den persönlichen Strukturen ab, hat was mit der Familie zu tun, dass da keiner ist, der die Nachfolge als Unternehmer antreten will. Und deswegen macht es mir eben Spaß, nicht dynastisch zu denken, sondern immer wieder neue Dinge zu entwickeln, diese marktreif zu machen, auf den Weg zu bringen, in die freie Wildbahn zu entlassen. Die brauchen mich dann nicht mehr. So ist das mit AIDA. Die AIDAcara, mein erstes Kind, ist heute noch eins der beliebtesten Schiffe, obwohl die mittlerweile zwölf andere haben, viel größer und mit viel mehr Angebot. Die brauchen mich nicht mehr. Und die Flusskreuzfahrten A-ROSA, die laufen gut, die brauchen mich nicht mehr. Und mit den Herren vom Management habe ich auch die Absprache: Wir bringen unser Produkt a-ja, A-ROSA und so weiter gemeinsam auf den Markt – und dann braucht man mich nicht mehr. Ich meine, das ist auch eine unternehmerische Verantwortung, dass man die Dinge so macht, dass es hinterher auch ohne einem geht.

Disch: Sie haben in Hamburg zwei Unternehmen im Bereich der Gastronomie. In einem sind wir heute zu Gast. Das andere ist ein sehr traditionsreiches Haus

an der Elbchaussee. Sie haben mir einmal gesagt: Es gibt zwei Häuser in Europa, die stehen für Tradition und Einmaligkeit. Das Sacher in Wien und das Jacobs in Hamburg.

Rahe: Ja.

Disch: Wie weit darf an einer solchen Marke gebastelt, gearbeitet, geändert werden? Verpflichtet die Tradition nicht zu Kontinuität und Stabilität?

Rahe: Die Tradition verpflichtet zu einer Geisteshaltung. Das heißt, für ein Haus, unser Haus Louis C. Jacob ist jetzt 227 Jahre alt, muss es natürlich Weiterentwicklung geben. Aber es ist eben eine Geisteshaltung. Dieses Haus, das hat eine Geschichte. Und diese Geschichte darf nicht verfälscht werden. Aber natürlich wird heute anders gegessen, anders getrunken, gibt es andere Anforderungen. **Eine gewisse Evolution muss stattfinden, wenn man weiter im Markt bleiben will.** Aber es darf eben keine Geschichtsklitterung sein.

Disch: Also dem Zeitgeist sich anpassen?

Rahe: Ach, der Zeitgeist ist immer etwas sehr Gefährliches, weil Zeitgeist sehr kurzfristig ist. Man muss sich den Menschen anpassen. Den Menschen und den Wünschen, den Gewohnheiten der Menschen. Das heißt zum Beispiel: die Essensgewohnheiten sind heute andere als vor zwanzig Jahren, da war ein Gourmet-Restaurant mit zwölf Gängen was Tolles. Heute wollen die meisten Menschen abends nur eine Kleinigkeit essen. Darauf muss man Rücksicht nehmen. Das kann alles noch im tollen Ambiente und auch mit einem tollen Service sein, aber man darf eben nicht stehenbleiben.

Disch: Essen, das ist mein Stichwort: Wie sind Sie auf die „Currywurst à la CARLS“ gekommen?

Rahe: Es ist genau der Punkt, den wir eben hatten: Was wollen die Menschen? Hier, in diesem Restaurant, habe ich mir überlegt, was die Menschen mittags

mal haben möchten. Eine Currywurst, aber nicht die normale Currywurst. Wir machen eine Currywurst, die fast nicht aus Schweinefleisch, sondern aus Rindfleisch ist. Das war das erste. Und das Zweite, wir machen sie auch mit einer Whiskysauce, wenn die Herren das mittags haben wollen oder mit anderen Saucen. Also ein bisschen feiner. Und wir haben immer einen Tag in der Woche, **Mittwoch, da gibt es hier Currywurst à la CARLS**. Unser Currywurst-Tag wurde schnell der Tag, wo die Leute aus den Türen raus standen. – Eigentlich war es einfach nur eine Idee, etwas zu machen, um das Restaurant ein bisschen ins Gespräch zu bringen.

Disch: Wie Sie das immer so einfach darstellen.

Rahe: Ja, **das Leben ist einfach, man muss nur wissen WIE**.

Disch: Die „Kreuzfahrt für alle“ – mit diesem Motto ist der Name des AIDA-Erfinders Horst Rahe eng verbunden. Steht dahinter der Gedanke, Exklusives zu sozialisieren, einer breiteren Schicht zugänglich zu machen? Und trägt dieser Gedanke weiterhin?

Rahe: Ich habe vorhin die Geschichte mit Ted Arison erzählt, dem Erfinder der Kreuzschiffahrt in den USA. Das war natürlich ein Ausgangspunkt, weil das bei ihm so erfolgreich lief. Das sollte doch auch in Deutschland gehen. Aber wie geht das, wie macht man das? Tourismus und Urlaub, das sind natürlich auch ethnische Produkte. Der Deutsche verbringt den Urlaub anders, hat andere Essgewohnheiten, andere Unterhaltungswünsche als ein Amerikaner oder Chinese. Darauf muss man sich einstellen.

Für mich war die Frage: Wie bekommen wir es hin, dass eine breite Bevölkerungsschicht, wenigstens 40, 50, 60 Prozent, eine Kreuzschiffahrt machen kann. Da lagen wir damals, wir waren ja noch im DM-Bereich, zwischen 800 DM bis 1.000 DM. Wie geht das? Wie bekommen wir das hin?

Zwei Punkte waren zu klären. Erstens die Anreise. Damals haben viele Kreuzfahrer Flugtickets verkauft – mit anschließender Kreuzfahrt. Wenn die Schiffe in Japan lagen, dann musste man nach Japan fliegen, um sieben Tage oder 14 Tage auf ein Schiff zu gehen. Das waren die sogenannten Schmetterlingsreisen. Wir hatten einen anderen Ansatz: Wir fahren immer von Palma de Mallorca, da gibt es laufend Flüge hin. Das heißt: Unser Hauptprodukt ist das Schiff.

Das zweite waren die Kosten, vor allem die Personalkosten. Diese sind auf dem Schiff doppelt teuer, weil ich auf dem Schiff ja nicht nur die Menschen bezahlen muss, ich muss für jeden auch eine Kabine oder eine Kojе haben. Dann die Überlegung, was wir den Gästen auf dem Schiff anbieten. Ich habe dazu eine Meinungsumfrage machen lassen und gefragt: „Liebe Gäste, was ist Euch lieber? Ein livrierter Ober, wunderschön angezogen, tolles Restaurant, serviert Euch abends ein Würstchen? Oder Ihr geht selbst ans Buffet und holt Euch einen Hummer. Der Preis ist der gleiche“. Da haben sich 85 Prozent für den Hummer entschieden. Ergo brauchten wir den Ober nicht, brauchten die Kabine für den Ober nicht, haben Hummer aufs Buffet gelegt, hatten zufriedene Gäste und niedrigere Preise.

Disch: Hier passt auch wieder: so einfach ist das.

Rahe: Ja, man muss die Menschen nur fragen. Aber **zur sozialen Komponente**, die Sie angesprochen haben. Wir werden immer älter, wir werden im Durchschnitt immer ärmer und wir werden immer gesundheitsbewusster. Ergo müssen wir Produkte haben, die da reinpassen. Mein Ziel ist es, im Normalfall immer 80 Prozent der Menschen mit unserem Produkt bedienen zu können.

Nun waren wir ja mit den Kreuzschiffahrtskunden bei der AROSA etwas in die oberen Klassen gerutscht, wo eben nicht die 80 Prozent, sondern nur 20 Prozent erreicht wurden. Da habe ich immer gehört: „Du verrätst ja Deinen Glauben. Du machst ja nichts für die armen Menschen. Die ganzen Rentner,

die müssen im Januar, Februar, im November in die Türkei, nach Marokko, nach Tunesien fliegen, wenn sie mal einen schönen Wellness-Urlaub machen wollen, weil das ja hier in Deutschland nicht bezahlbar ist.“

Damit war die Zielrichtung klar: Wir brauchen sieben Tage all-inclusive und 4-Sterne-Niveau in besten Standorten, darf aber nicht über 600 Euro kosten, all inclusive. Das Ergebnis sind die a-ja Hotels. Mit a-ja erreichen wir wieder 80 Prozent aller Menschen, die eine Woche in Deutschland in guten Orten wie Garmisch-Partenkirchen, Warnemünde, Travemünde und so weiter ihren Spa- und Wellness-Urlaub machen können, auch mit preisgünstigen Nivea-Behandlungen. Das heißt: auch der Preis für Massage, für Beauty entspricht in angemessener Form dem Preis des Urlaubs.

Disch: Bei a-ja bin ich das erste Mal gestolpert, weil ich an die Eigenmarke „ja!“ von Rewe gedacht habe. „a-ja“ und „ja!“ unter einem Dach, das könnte passen? Spaß beiseite. Ich habe gelesen, dass Sie mit der Idee umgehen, hier in der HafenCity ein weiteres Hotel zu eröffnen, ein sogenanntes Inklusions-Hotel. Tangiert das auch den Gedanken, über den Sie zuletzt gesprochen haben?

Rahe: Es gibt in Hamburg eine Organisation jugend hilft jugend e.V., eine soziale Institution, die sich um die Beschäftigung von Behinderten kümmert. Die haben ein kleines Hotel in Altona mit zwölf Zimmern, was sehr gut läuft. Und die waren auf den verwegenen Gedanken gekommen, hier in der HafenCity ein größeres Haus mit 94 Zimmern zu bauen. Lange haben sie an der Idee rumgearbeitet, da war der Alexander Otto mit seinem Management noch nicht dabei. Man kam nicht voran, hatte kein richtiges Konzept. Da sind sie zu mir gekommen und haben gefragt, ob ich ihnen helfen kann. Wir haben uns zusammengesetzt und ein Produkt entwickelt: 204 Zimmer, ein normales, schönes, buntes Hotel, kein Behinderten-Hotel mit Linoleum-Fußboden und den Haltegriffen, sondern ein normales Hotel. Es ist noch nicht gebaut, es soll gebaut werden. **Als Inklusions-Hotel.**

Was bedeutet das Wort Inklusion? Das heißt nicht, dass der Rollstuhlfahrer duschen kann, sondern das heißt letztendlich, dass man die Behinderten so

behandelt wie Nicht-Behinderte, dass man die Menscheneben also auch zusammenführt. In diesem Hotel bieten wir eben ganz normale Hotelprodukte an – bis hin zu Hafenrundfahrt, Fußballspiel bei St. Pauli, Musical, also Stadtarrangements. Es ist eben ein ganz normales Hotel, sodass auch die normalen Menschen dort in der HafenCity wohnen werden. Also echte Inklusion.

Disch: Soweit der Denker und Macher Horst Rahe – was ich ihm entlocken konnte. Meine Damen und Herren, Sie haben gewiss Fragen, und das ist Ihre einmalige Gelegenheit.

Prof. Dr. Christoph Burmann: Sie haben erwähnt, dass Sie die Deutsche Seereederei 1993 gekauft haben. Hatten Sie zu dem Zeitpunkt schon einen klaren Plan, mit dieser Firma in das Kreuzfahrtgeschäft AIDA zu gehen? **Warum haben Sie Ihre Firma nicht auf der Grünen Wiese neu gegründet, sondern (salopp gesagt) sich die Altlast aus Rostock ans Bein gebunden?**

Rahe: Also, auch ich bin Euphorie erlegen, die viele Menschen hatten, als die Wiedervereinigung kam. Ich habe meinen ersten Mitarbeiter schon 1990 in Klütz eingestellt, bin viel dort rumgereist. Mir gehörte ja auch die Töpfer-Reederei, hatte dadurch also auch schon vor der Wende Beziehungen zur DSR. Habe auch früher schon mal Schiffe in Wismar bauen lassen. Es gab also durchaus schon Beziehungen.

Doch wir kommen immer wieder auf diesen Punkt Glück oder Zufall. Ich hatte einen Termin in Berlin. Und als ich das Flugzeug verließ, kam ein Herr namens Dr. Horst Matthies, damals verantwortlich für alle Verkehrsbetriebe der Treuhandanstalt, auf mich zu und fragte, wohin ich wolle. Alexanderplatz. Okay, ich auch. Wollen wir zusammen mit dem Taxi fahren? Und dann sagte er zu mir: Mensch, Herr Rahe, ich habe ein Riesenproblem. Ich muss die Deutsche Seereederei, einen der größten Betriebe der ehemaligen DDR, privatisieren und habe nur einen Interessenten, den Bremer Vulkan. Doch der will das ganze Land übernehmen. Haben Sie nicht irgendeine Idee, dass wir wenigstens mal

ein Konkurrenzangebot kriegen. Habe ich Okay gesagt, ich überlege das. Und habe ihm so ein bisschen was skizziert. Doch dann kam die Nachfrage: Können Sie mir das nicht mal als Brief geben? Meine Antwort: Aber ich will doch jetzt nicht die Deutsche Seereederei haben. Doch er ließ nicht locker: Aber bitte, dass es so aussieht, als wenn es noch einen anderen Interessenten gibt.

Gut, ich kannte Dr. Matthies, er kommt aus Rissen, wo ich auch wohne. Wir haben zusammen Tennis gespielt. Ich habe ihm also den Brief geschrieben. Ja, und dann ging das weiter. Mein Freund und Partner Nikolaus Schües sagte zu mir: Jetzt haben wir eine Chance, noch mal was Großes zu übernehmen. Und so ist das immer weitergegangen. Wir haben uns dann da irgendwie reinverhandeln lassen in die ganzen Geschichten. Ich weiß noch, ich war Weihnachten in meinem Schweizer Domizil (ich bin ja auch ein bisschen halber Schweizer) und habe meinem lieben Partner Nick Schües gefaxt: es gibt 99 Gründe, die dagegen sprechen und nur einen, der dafür spricht. Da hat er zurückgefaxt: Aber lass uns doch den einen wenigstens nehmen.

Und dann passierte Folgendes. Ich war bei der Bremer Eiswette, da trinkt man die ganze Zeit Rotwein mit Schnaps und in der Pause wird dann zur Abkühlung Bier getrunken. Die ganze Veranstaltung dauerte mehrere Stunden. Wir standen in der berühmten Glocke in Bremen und hinter mir stand die graue Eminenz: Dr. Köhler, Herr Hennemann, seines Zeichens Vorstandsvorsitzender von Bremer Vulkan, und einer der Geschäftsführer der Deutschen Seereederei, ein Herr Grambow. Und Herr Grambow sagte hinter mir zu den Herren Hennemann und Köhler: Der Rahe ist auch da, jetzt ziemlich gut im Geschäft. Und Hennemann hat gesagt: Ach, der hat doch gegen mich keine Chance. – Ich bin Sportler. Und da habe ich zu mir gesagt: Jetzt mach ich's. So ist das passiert und wir haben die DSR dann wirklich bekommen. Natürlich mussten wir Pläne vorlegen. Darin war ein wesentlicher Baustein, dass wir gesagt haben, dass wie die Kreuzschiffahrt ausbauen. Das war damals für den Entscheidungsprozess ein ganz wesentlicher Punkt.

Dr. Rüdiger Mittendorff: Wenn Sie sich heute selbstständig machen würden, als junger Mensch, in welche Richtung würden Sie da vordenken, was würden Sie dann umsetzen?

Rahe: Ich würde wieder in die Touristik gehen, denn der größte wachsende Wirtschaftszweig der Welt – neben dem Virtuellen – ist die Touristik. Wir haben 7,5 Milliarden Menschen auf der Welt. Jedes Jahr wächst die Zahl um 100 Millionen bis 150 Millionen. Davon fahren nicht mal 16 Prozent in Urlaub. Wir haben jedes Jahr eine Steigerungsrate von sechs Prozent, die in Urlaub fahren, aufgrund wachsenden Reichtums und so weiter. Dieses Jahr werden es sogar sieben Prozent werden. Das sind 400 Millionen Roomnights pro Jahr Wachstum.

Es gibt auf dieser Welt zwei unterschiedliche Arten von Urlaub. Da ist der europäische Urlaub: wir fahren an den Strand, wir gehen spazieren, wir fahren in die Berge wandern. Und da sind die Asiaten: die gehen zu den Sehenswürdigkeiten, shoppen und gamblen. Es gibt also den Urlaubs-Bereich und den Stadt-Event-Bereich. Die Nachfrage ist unglaublich groß. Dem aber steht ein schwindendes Angebot gegenüber. Denn durch den Klimawandel wird der Mittelmeerraum in Kürze schon drei Monate im Durchschnitt Temperaturen mit über 40 Grad haben; der fällt für Viele also aus. Hinzu kommen der demografische Faktor und, ganz entscheidend, die Mobilität. Wir sind in einer totalen Änderung der gesamten Mobilität. Wir wissen noch gar nicht, wo das Ganze hingehen wird. Hinzu kommen dann noch die ganzen politischen Bedingungen. Also: der stark wachsende Wunsch nach Urlaub trifft auf immer weniger Angebot. Das Ergebnis ist ein unheimlicher Druck auf die Urlaubsgebiete.

Das Ventil im Augenblick ist die Kreuzschiffahrt. Weil diese noch relativ unbegrenzt Menschen aufnehmen kann. Heute auch in China. Die Kreuzschiffahrten werden dem asiatischen Urlaub etwas angepasst. Aber das ist auch endlich. Wir sehen gegenwärtig, dass es immer problematischer wird, mit diesen großen Schiffen noch Häfen zu finden oder Fjorde, wo man hindarf.

Und die Kreuzfahrtschiffe haben ein Riesenproblem mit Feinstaub, was noch kein Mensch genau weiß: in einer Kabine eines Kreuzfahrtschiffes auf See ist die Feinstaubbelastung jeden Moment größer als an einer Kreuzung in Stuttgart beim Hauptverkehr im Sommer. Hinzu kommt, dass die Kreuzfahrtbetreiber ein großes Problem mit den Mitarbeitern haben. Sie leben in ihrer Preisgestaltung von günstigen Mitarbeiterstrukturen. Das beschriebene Ventil Kreuzschiffahrt wird also immer enger, was dazu führt, dass natürlich der Markt enorm wächst.

Die normalen Hoteliers gehen alle in die Städte, wo alles überbesetzt ist. Wir haben allein in Deutschland einen jährlichen Markt von 100 Milliarden im touristischen Bereich. Und es gibt keinen richtig großen Player. Wir sind da schon mit unserem mittelgroßen Unternehmen die absolute Nummer 1.

Um Ihre Frage mit einem Satz zu beantworten: **Ich würde genau das Gleiche machen, was ich im Augenblick mache, weil es da die größten Chancen gibt** – neben dem Bereich Virtuell, aber da bin ich nicht Zuhause.



Ralph Ohnemus, Prof. Dr. Thorsten Teichert, Wolfgang Twardawa

Peter-Michael Thom: Sie hatten es angesprochen: die Leute werden immer älter, immer gesundheitsbewusster, immer einsamer. Singles nehmen zu. Bei Kreuzfahrten fällt auf, dass es sehr viele Repeater gibt, die teilweise auch ganz bewusst sagen: wenn ich auf diesem Schiff sterbe ist das eigentlich mein Wunsch und nicht Zuhause. Haben Sie mal vorgedacht, ob das eine Option sein könnte, Schiffe zu bauen, wo Menschen, die Zuhause vereinsamen, ihren Lebensabend ganz bewusst auf einer Kreuzfahrt verbringen?

Rahe: Nein, darüber habe ich nie nachgedacht. Nachdem mir Anfang 2000 an der Londoner Börse durch einen Unfriendly Takeover der Carnival die Kreuzschiffahrt abhanden gekommen ist (hat zwar viel Geld gebracht), bin ich nicht mehr in der Kreuzschiffahrt. Deswegen habe ich auch keine Gedanken in dieser Hinsicht. Und ich würde auch sagen: ich möchte keine Geschäfte mit menschlichem Leid machen. Muss auch gemacht werden, ja, aber ich möchte es nicht machen.

Disch: Da kommt mir ein komischer Gedanke: Auf Englisch heißt Unternehmer eigentlich „undertaker“. Aber ein undertaker ist ein Bestatter.

Rahe: Das wäre dann der Insolvenzverwalter.

Professor Dr. Christian Duncker: Ich komme aus der Wissenschaft und habe eine ganz menschliche Frage. Unternehmertum bedeutet, viel Leidenschaft zu haben. Für Leidenschaft braucht man viel Energie. Wie machen Sie das bei den diversen Unternehmen, mit denen Sie tätig sind mit einem Wahnsinnsverantwortungsbereich?

Rahe: Ich habe es schon mehrfach gesagt, das Wort heißt einfach. Man muss einfach denken, einfach handeln, darf nicht zu kompliziert sein und muss auch Verantwortung abgeben können.

Professor Duncker: Und das schafft Energie?

Rahe: Hier liegt auch ein sprachliches Problem. Es werden ja oft Manager als Unternehmer bezeichnet. Aber **Unternehmer sein ist ein Zustand und Manager sein ein Beruf**. Ich kann als Unternehmer nicht kündigen, ich kann nicht weglaufen.

Professor Dr. Thorsten Teichert: Da würde ich gerne anknüpfen. Sie hatten ja unterschiedliche Geschäftsmodelle dargestellt. Ein Modell ist, dass man etwas weitergibt an die nächste Generation. Ein anderes Modell baut etwas auf und versucht, es möglichst schnell weiterzuverkaufen. Sie scheinen da so im mittleren Bereich sich zu positionieren. Sie sagen: Sie möchten etwas großmachen, aber dann soll das Kind unabhängig sein. Das sind die Horizonte, wo Sie sagen: das ist sinnvolle Zeit, die man investiert, bevor man den Stab weitergibt.

Rahe: Das ist sehr, sehr unterschiedlich. Da gibt es keine Regel. Das, was wir machen, ist ja sehr oft etwas, was es noch nicht gibt. Und da lässt sich keine Prognose stellen. **Wir arbeiten sehr viel mit „trial and error“**, ganz offen zugegeben. Und es klappt nicht alles am ersten Tag. Lassen Sie mich kurz etwas sagen, wie das mit der Kreuzschiffahrt war. Erst das vierte Management hat geklappt. Wir hatten Schlägereien auf dem Schiff zwischen denen mit den Litzen und denen, die in Jeans rumliefen. Bis dahin, dass Ideen kamen wie: auf dem Schiff soll auf offenem Feuer gekocht werden. Am Schluss sieht dann immer alles ganz toll aus. Aber es sind oft mühsame Wege, die man gehen muss. Wichtig ist, und das hatten wir vorhin ja auch schon mal, aus Fehlern zu lernen. Und wenn man Fehler macht, sich dazu zu bekennen und sie zu beseitigen und sie nicht weiter mitzuschleppen. Aber es gibt keine Regeln.

Professor Burmann: Kürzlich hatte ich einen Unternehmer zu Besuch, der Büroimmobilien entwickelt. Er sagte mir, dass er sich mit Markenführung für diese Büroimmobilien beschäftigen wolle. Sie sind ja seit vielen Jahren im Immobilienbereich unterwegs. Mich würde Ihre Meinung interessieren: Spielt in diesem Geschäftsbereich Marke eine Rolle, hat Marke hier eine Bedeutung?

Rahe: Nicht Marke, würde ich sagen; aber es ist etwas Schönes, wenn ein Haus einen Namen hat. Bei dem Thema Haus eine Marke, kann ich mir schwer vorstellen. Aber ein Haus ein Name, ja.

Disch: Schlüsselfertige Häuser könnten vielleicht ein Beispiel sein. Ich erinnere das „Edi-Haus“, ein schlüsselfertiges Haus aus vorgefertigten Stahlbetonteilen zu einem Festpreis; tausende wurden davon in Norddeutschland gebaut. Edi-Haus – könnte man als Marke bezeichnen.

Peter Strahlendorf: Wir haben heute unterschiedliche Lebensphilosophien. Es gibt diejenigen, die sagen, so wie Sie, sie bauen was auf, nennen es ihr Eigen und engagieren sich dafür. Und es gibt eine andere Bewegung, die auf vieles Eigene verzichtet. Sharing ist das Stichwort. Wie ist dieser Gedanke bei Ihnen in der Bewertung?

Rahe: Also, ich kann mir nicht vorstellen, dass ein Unternehmen, was im Aufbau befindlich ist, mit Sharing leben kann. Ich kann Sharing-Produkte machen, aber ich kann nicht ein Unternehmen von hunderten Menschen leiten lassen. Irgendwann muss einer, das ist nun mal im Leben so, irgendwann am Schluss das Sagen haben. Sonst geht's nicht. Auch bei aller Schwarmintelligenz, kleinen Hierarchien und was es da so alles gibt: am Schluss muss irgendwann einer die 51 Prozent haben.

Strahlendorf: Ich wollte mehr darauf hinaus, dass sich Menschen vom Besitz oder Eigentum eines Autos verabschieden, vom Thema eigene Wohnung verabschieden oder auch sagen: ich kaufe mir keinen Kühlschrank mehr, es gibt ja andere Angebote. Bezogen auf Ihr Business: Können Sie sich da auch **Sharing-Modelle** vorstellen?

Rahe: Das machen wir ja schon: Wir bieten die Zimmer für jeden an, den berühmten Kuppel-Paragraphen gibt es ja nicht mehr. Doch ernsthaft: Ich finde das toll mit dem Sharing, auch gerade aus Umweltgründen, das ist eine ganz wichtige Entwicklung. Und es ist auch einer der wesentlichen Punkte für

die Änderung bei der Mobilität. Wer würde sich heute noch einer Automobilaktie langfristig kaufen? Da findet enormer Wandel statt. In unserem Bereich ist Airbnb schon so ein Ansatz: wenn eine Wohnung leer steht, dann kann ich die für diese Zeit auch touristisch nutzen. Und: Ich eröffne demnächst wahrscheinlich **das erste Sharing-Dinner-Restaurant**.

Zuruf: Was heißt das?

Rahe: Wir leben in einer Welt, für die mich kontinuierlich schäme, weil so viele Lebensmittel weggeworfen werden. Zuhause haben wir gelernt: was Du Dir auf den Teller nimmst, musst Du aufessen. Aber der arme Gast kriegt immer einen Teller voll. Es sei denn, er geht ans Buffet. Aber im normalen guten Restaurant, auch in einem Gourmet-Restaurant, wird der Teller gut gefüllt, egal, wie viel der Gast bestellt hat. Das Sharing-Dinner-Konzept geht davon aus, dass man die Dinge auf den Tisch bekommt die man sich bestellt hat – und dann teilt. Jeder nimmt sich so viel, wie er haben möchte. Und man bestellt nach, wenn man mehr haben möchte.

Strahlendorf: Damit haben Sie meine Frage jetzt sehr intelligent beantwortet.

Dr. Mittendorff: Wir sind ja hier in einer Stadt, von der viele glauben, es wäre die schönste der Welt. Ich habe es auch geschafft, hier zehn Jahre zu wohnen und sogar für Nivea zu arbeiten. Und ich erinnere Zeiten, als es sehr kritische Stimmen zu immer mehr Hotelkapazitäten gab. Zu Eugen Block, dem Gründer der Block House-Kette und des Elysée, hat man damals gesagt: Du bist völlig verrückt, Hamburg verträgt kein weiteres 5-Sterne-Hotel. Und das in den 80er Jahren, danach sind noch viele weitere 4- oder 5-Sterne-Häuser entstanden. Wie schätzen Sie den Hotelmarkt in dieser Stadt ein? Wird das so weitergehen?

Rahe: Der Hotelmarkt in Hamburg war extrem schlecht, er ist kaputt gemacht worden von zwei sehr bekannten Hoteliers, Herrn Walterspiel (Atlantic-Hotel) und Herrn Prantner (Hotel Vier Jahreszeiten), als damals das Interconti als

erstes Kettenhotel in Hamburg startete. Anstatt zu sagen, wir traditionellen Häuser erhöhen unsere Preise, gingen sie mit ihren Preisen unters Interconti. Davon hat sich Hamburg nie mehr erholt. Aber, Hamburg hat sich enorm entwickelt. Wir werden in diesem Jahr wahrscheinlich so 15, 16 Millionen Übernachtungen haben. Wir kommen aus einer Zeit mit sechs, sieben Millionen Übernachtungen. Und die Prognosen gehen auf 22 Millionen in einem überschaubaren Zeitraum. Das heißt: Hamburg braucht noch mehr Hotelzimmer. Wir brauchen aber gute Hotelzimmer. Es ist uns nicht damit gedient, dass wir nur diese Massenhôtels haben. Mit diesen bekommt man Ausländer nicht nach Hamburg. Wir haben in Hamburg keine besonders gute Struktur der Gäste. Wobei das Wachstum in Hamburg fast ausschließlich im Stadt-Eventbereich stattfindet. Hamburg braucht noch zusätzliche Hotelkapazität!



Karin Lang-Disch, Peter Strahlendorf, Dirk Wegener, Horst Rahe, Prof. Dr. Simone Roth, Jens Lang

Disch: Eine letzte Frage – zwei letzte Fragen.

Prof. Burmann: Sehr beeindruckend fand ich Ihre Darlegungen zum Erfolg durch Marke und Menschen, also die Mitarbeiter. Welches sind für Sie die wirkungsvollsten Instrumente, um das, wofür eine Marke steht, an die Mitarbeiter, vor allem neu eingestellte, zu vermitteln? Damit am Ende wirklich der Geist dieser Marke tägliche gelebt wird? Ist das nicht gerade auf Schiffen eine ganz große Herausforderung? Was hat sich da bewährt?

Rahe: Die Mitarbeiter müssen von der eigenen Marke begeistert sein, sie müssen dahinterstehen, sie müssen hinter der Unternehmenskultur, die sich auch über die Marke ausdrücken sollte, wirklich stehen. Das ist das eine. Das zweite ist ein Arbeitsumfeld, das positiv ist. Das heißt, dass sie sich auch selbst entwickeln können. Und irgendwann spielt dann auch die Bezahlung eine Rolle.

Joerg Lathwesen: Ich möchte gern noch einmal auf den sehr wichtigen sozialpolitischen Aspekt eingehen, den man einem Arbeitgeber/Investor eines Hotels, das jetzt neu gebaut werden, mitgeben sollte: Beschäftige auch mal Behinderte in Deinem Hotel. Behinderte in den normalen Hotelbetrieb zu integrieren, das ist wichtig für die Sozialpolitik, gleichzeitig aber auch ein Plus für den Investor, da Aufwendungen für die Gehälter vom Staat gefördert werden.

Rahe: Das ist richtig. Wobei man eben auch sagen muss, dass Behinderte oft nicht die körperliche Leistung erbringen können. Wir sind dabei, neue Berufsbilder für Behinderte zu entwickeln. Wir wollen in unserem Inklusions-Hotel zum Beispiel auch mit dem Behinderten-Sport zusammenarbeiten, um für Menschen dort Ausbildungs- und Anschluss-Anstellungen zu finden. Wir haben in Deutschland sieben Millionen Behinderte. Wenn man bei uns von Behinderten spricht, denkt man immer an Rollstuhlfahrer. Aber es sind bei weitem nicht alles Rollstuhlfahrer. Ich stelle mal die Behauptung auf: jeder, der über 75 ist, ist behindert. Er kann eben nicht mehr richtig sehen oder richtig hören oder hat irgendeine Schwäche. Das geht uns alle an, dass man im Hotel

einen größeren Lichtschalter hat, den man sieht, und dass man auch Hinweisschilder lesen kann, wenn man keine Adleraugen mehr hat. Und so weiter.

Disch: Schumpeter, der uns allen bekannte Nationalökonom, hat sich mit dem Unternehmer intensiv beschäftigt. Er unterteilt die Menschen, die auf wirtschaftlichem Gebiet handeln, in solche, die dem statischen Typus und jene, die dem dynamischen Typus entsprechen. Den statischen Typus beschreibt er als solche Individuen, bei denen jene gewisse Schwäche der Entschlüsse vorliegt, die dazu führt, dass man in den alten Bahnen bleibt. Dem Typus, der dynamisch-energisch handeln an den Tag legt, und nur diesem, gibt er den Namen „Unternehmer“. Egal ob Eigentümer oder nicht. Er ist der Mann der Tat, der Mann, der dem Widerstand im Markt nicht nachgibt, sondern gegen diesen Widerstand kämpft. Er ist die treibende Kraft der Innovation.

Lieber Herr Rahe: **Schumpeter hätte seine Freude an Ihnen gehabt.** Denn das, was Sie uns heute Abend gesagt haben, passt genau zu seinen Analysen, die er im Jahre 1911 aufgeschrieben und 1912 veröffentlicht hat.

Horst Rahe, wie wir ihn hier und heute gehört haben, ihn kennzeichnen ein visionärer Geist und die tatkräftige und entschlossene Umsetzung seiner Ideen. In einem Interview mit der Handelszeitung, Zürich, vor ein paar Wochen hat der Interviewer Sie gefragt: Herr Rahe, wann wollen Sie in Rente gehen? Und Ihre Antwort war kurz und knapp: Was soll das? **Für Unternehmer gibt es keine Rente.**

Rahe: Wobei ich in der Schweiz eine Rente kriege von 325 Franken.

Disch: Lieber Herr Rahe, ganz herzlichen Dank für dieses Gespräch. Ich werde in meine Notizen aufnehmen: Wer heute nicht da war, der hat etwas verpasst. Ein so eloquentes Gespräch, das Sie mit uns geführt haben. Fantastisch.

Rahe: Ich bedanke mich bei Ihnen, Herr Disch. Ohne Sie wäre es ein Monolog geworden, der wäre bei weitem nicht so gut gewesen.

Disch: Lieber Herr Rahe, Sie haben uns eingeladen zu Currywurst à la CARLS. Ganz herzlichen Dank. Ich wünsche uns allen einen guten Appetit im CARLS an der Elbphilharmonie. Um auch dieses großartige Haus noch einmal ins Gespräch zu bringen, für das sich Herr Rahe neben vielen anderen Engagements auch engagiert.

Guten Appetit. Einen schönen gemeinsamen Abend.

