

# Horst Schulze im #Monotalk: Die Hotelwelt von A bis Z

## Ausrichtung

Im Moment benutzt jeder den Begriff „Alignment“ – Ausrichtung. Für mich bedeutet es: Alle Angestellten denken genau wie der Chef. Sie wissen genau, wofür das Unternehmen steht. Jeder weiß, was der Kunde verlangt, was zu tun ist, um genau das zu liefern, und jeder will es liefern. Mit anderen Worten: Die Angestellten sind Teil des Unternehmens.

## Beruf

In meiner Auffassung habe ich keine Hotelgesellschaft gegründet, sondern eine Brand, eine Marke. Ich wollte für meinen Beruf einen neuen Sinn schaffen. Ich wollte, dass Menschen, die im Hotel arbeiten, darauf stolz sind. Und gleichzeitig mit dem Namen des Unternehmens ein Versprechen machen, das ich überall halte. Ich wollte sicher sein, wenn Sie ins Hotel in Shanghai gehen, sieht es total anders aus als in Chicago oder New York, aber sie wissen genau und fühlen, Sie sind in einem Ritz-Carlton. Es war nicht mehr nur ein Name, sondern eine Marke, ein Versprechen.

## Corona

Nach dem Pandemieausbruch habe ich alle meine Hotel-Freunde angerufen und gesagt: Ihr müsst anders denken im Moment. Die Vision soll sich nicht ändern, die Werte auch nicht, ihr wollt trotzdem die Besten sein. Aber die Prioritäten ändern sich. Der erste Gedanke muss sein: Wie können wir als Hotel überleben? Zweitens: Wie kann ich heute sicherstellen, dass, wenn Corona vorbei ist, meine Gäste, der Markt, besser über mich denken als vorher? Drittens: Wie kann ich sicherstellen, dass ich die besten Angestellten behalte? Viertens: Werdet nicht böse, aber jetzt ist die Zeit, um die schlechtesten 30 Prozent der Angestellten loszuwerden. Wenn nicht, überlebt die Gesellschaft nicht, und keiner hat etwas davon. Ich muss in der Führung so denken, das ist oft schmerzhaft. Aber so müssen die Prioritäten sein. Die Gesellschaft muss überleben. Ich muss die Gäste halten. Ich muss meine besten Angestellten halten. Ich muss effizient sein und die nicht so guten gehen lassen.

Was mache ich also, damit meine Gäste bestmöglich über mich denken? Im Moment: Verkauft die Sicherheit eures Hotels. Überzeugt die Gäste, dass ihr ein sicheres seid. Und wenn sie ankommen, zeigt es ihnen. Das heißt: Alles ist sehr sauber und desinfiziert. Man muss es sehen und wissen. Überall muss man sich desinfizieren können. Jeder Angestellte trägt eine Maske. Legt einen Brief auf das Bett und informiert die Gäste über alles, was ihr macht. Und außerdem müssen sie dann noch alles erleben, was sie vorher erlebt haben im Hotel. Aber der Vordergrund ist: Ich muss zeigen, dass ich alles für die Sicherheit des Gastes tue. Dass er sich in meinem Hotel sicherer fühlt als in seinem Haus.

## Deutschland

Wenn ich in Deutschland bin, dann meistens in meinem Haus in meinem Heimatdorf Winnigen. Aber manchmal in Hotels oder Geschäften wundere und ärgere ich mich, warum nicht freundlich ‚Guten Tag‘ gesagt wird. Da stehen zwei Angestellte und unterhalten sich, schauen mich nicht an, nehmen mich nicht wahr. Oder die Teppiche am Eingang sind schmutzig. Der erste Eindruck ist so wichtig. Oft, wenn ich etwas

frage, ist die Antwort unfreundlich. Dann verstehe ich nicht, warum jemand nicht stolz ist auf seine Arbeit und alles versucht, damit ich mich wohlfühle. Genauso, wenn im Restaurant das Essen ‚geliefert‘ und nicht serviert wird. Für mich war die Zeit als Kellner eine der schönsten. Die Leute kommen nicht zum Essen, das haben alle zu Hause. Die kommen, um sich wohlfühlen. Dieses Gefühl zu geben, ist so eine wundervolle Aufgabe.

## **Exzellenz**

Das erste Mal gehört habe ich das Wort bei meiner Ausbildung in Bad Neuenahr. Da hat der Oberkellner zu mir und den beiden anderen Lehrlingen gesagt: „Kommt morgen früh um sieben Uhr. Aber kommt nicht zur Arbeit. Kommt, um etwas Exzellentes zu leisten. Das bedeutet, das Beste zu tun. Etwas zu erschaffen, nicht nur zu arbeiten.“

Das habe ich damals, mit 14 Jahren, noch nicht richtig verstanden. Zehn Jahre später, ich war inzwischen im Hilton Hotel in San Francisco, als ich enttäuscht war, dass ein anderer die Beförderung bekam, die ich haben wollte, begriff ich, dass ich dort, manchmal nach durchgefeierter Nacht, zur Arbeit gegangen war, um zu arbeiten und – anders als der Kollege – nicht, um Exzellentes zu leisten. In dem Moment habe ich es wirklich verstanden und gesagt, das wird mir nie mehr passieren.

## **Führung**

Wenn Sie in Gedanken nach links schauen, sind da viele Menschen. Das sind Ihre Gäste, Ihre Kunden und die möglichen Kunden und Gäste. Und dann schauen Sie nach rechts, da sind auch viele Menschen, das sind die Angestellten. Wenn ich ein Unternehmen gut führe, dann weiß ich, was die Menschen links wollen. Was sie erwarten, sich erhoffen von meinem Produkt. Dann muss ich sicherstellen, dass die Menschen rechts, die Angestellten, das ebenfalls genau verstehen.

Management ist, wenn ich Prozesse und Systeme und Kontrollen erschaffe, um sicher zu sein, dass die Angestellten das machen, was der Kunde will. Führung ist, wenn ich erreiche, dass die Angestellten es machen wollen. Sie wollen es machen – anstatt es nur zu müssen. Ein Leader ist da, um eine Kultur zu schaffen, in der jeder Angestellte sich als Teil des Unternehmens fühlt und das machen will, was die Vision der Gesellschafter ist. Ein Leader lädt die Leute ein, einen Sinn und Zugehörigkeit zu empfinden. Gute Führung erreicht, dass Menschen sich über ihre Arbeit auch definieren können. Wenn ich Menschen führe, muss ich sie respektieren, eine Kultur der Anerkennung etablieren.

## **Gästewünsche**

Bevor wir das erste Ritz-Carlton eröffneten, habe ich mit Universitäten die Antwort auf die Frage gesucht: Was will ein Gast von mir? Interessant und faszinierend war, dass herauskam: Egal, was Menschen kaufen – eine Flasche Wasser, eine Uhr, ein Haus oder einen Hotelbesuch –, im Unterbewusstsein stehen drei Erwartungen: Sie wollen ein fehlerfreies Produkt. Sie wollen es zu dem Zeitpunkt, an dem sie es wollen. Und sie wollen freundlich und nett behandelt werden. Immer diese drei Dinge, egal, um welches Produkt oder welche Dienstleistung es sich handelt. Wenn man das weiß, muss man hinter jeder Erwartung Systeme schaffen, um es zu liefern. Und diese Systeme dauernd verbessern. Früher waren vier Minuten Wartezeit für

einen Gast in der Check-in-Schlange der Moment, ab dem er ungeduldig und ärgerlich wurde. Nach zwei Minuten haben wir also Getränke und Kekse serviert und Gespräche begonnen. Heute sind es statt vier Minuten nur noch 20 Sekunden. Wenn ich die drei grundsätzlichen Systeme jetzt auf das nächste Plateau bringen will, dann ist es wichtig, sie den Gästen entsprechend zu personalisieren und zu individualisieren. Gästewünsche wechseln dauernd. Das muss man verstehen und sich diesem Wechsel ständig anpassen.

## **Hotel**

Hotel ist mein Blut. Ab dem 14. Lebensjahr war ich mein ganzes Leben in Hotels. Es ist ein Gefühl, es ist Leben, beinah ein Lebenssinn. Ein Ort, wo wir Menschen zufrieden stellen. Das Hotelgewerbe ist unwahrscheinlich global. Nichts ist globaler – wir sind überall auf der Welt. In unseren Hotels sind Gäste und Mitarbeiter von überall. Und dem einen Sinn zu geben, ist unwahrscheinlich spannend. Der Konkurrenzkampf zwischen den Hotels ist groß, auch das ist spannend. In einer neuen Kultur ein Hotel zu eröffnen, ist herausfordernd. Mit Ritz-Carlton waren wir auf fünf Kontinenten und überall wurden wir zur Nummer Eins gewählt, es war spannend, das zu schaffen. Man musste kreativ sein. Wie passen wir in dieses neue Land? Wie kann ich die Kultur des Landes respektieren, aber gleichzeitig die Kultur unserer Gesellschaft reinbringen? Ein spannendes Leben, auch das Reisen. Ich war alle zwei Tage in einem anderen Land und Hotel, habe so viele Kulturen kennengelernt und angenommen. In gewissem Sinn habe ich viele Leben gelebt.

## **Individualisierung**

Die Millennials – in fünf Jahren werden sie bei Weitem die meisten Gäste ausmachen – verlangen mehr als alle zuvor Individualisierung. Sie sagen: Do it my way. Auch als Arbeitnehmer. Da beschwerten sich alle, dass Millennials fragen: Was ist für mich drin? – Wir haben das auch gedacht, wir haben es nur nicht gesagt. Ich finde es lächerlich, sich darüber zu beschweren. Die sollen das fragen. Und man muss es ihnen als Unternehmen beantworten: Das bekommt ihr. Hier ist unser gemeinsames Ziel, und hier ist, was wir gemeinsam gewinnen, wenn wir es erreichen. Beschwerden tun sich die Gesellschafter nur, weil sie Menschen einstellen, um eine Funktion zu erfüllen, und nicht, um sie teilhaben zu lassen.

## **Jerks**

Wir sagen alle: Der Gast hat immer Recht. Ich würde im Unternehmen auch darauf bestehen, aber Tatsache ist: Nicht jeder Gast hat Recht. Es gibt, was ich ‚Jerks‘ nenne – Menschen, die unverschämt, unmöglich sind. Ich habe gesagt, ich bin der Einzige, der darüber entscheiden darf. Sonst besteht die Gefahr, dass es über jeden Gast, der unzufrieden ist, heißt, er ist ein Jerk. Das ist gefährlich. Jeder Gast hat Recht. Aber wenn er das Leben der anderen Gäste oder der Angestellten unmöglich macht, kann ich entscheiden, ob er ein Jerk ist und, ob er aus dem Hotel geworfen werden muss. Das gab es ein paar Mal, aber ganz selten.

## **Krisen**

Die Ölkrise, Wirtschaftskrisen, 9/11 – es gab viele Krisen. Ich lasse diese Situationen aber nicht mich führen; ich habe eine Verantwortung, alle durch diese Krise zu führen. In solchen Phasen wird die Verantwortung gewaltig. Aber durch gute Führung kann man Menschen positiv beeinflussen. Wenn ich mir dieser Verantwortung

bewusst bin, finde ich – nach manchmal langem und quälerischem Nachdenken – Antworten.

### **Ladies and Gentlemen**

Während meiner Ausbildung in Bad Neuenahr habe ich meinen Oberkellner im Frack beobachtet. Und ich habe gemerkt, dass die Gäste stolz waren, wenn er zu ihnen an den Tisch kam. Alle im Raum dachten, dass dieser Oberkellner die wichtigste Person im Raum war. Gleichzeitig hatte ich die Worte vom Generaldirektor im Ohr: Ihr seid die Diener und das sind die wichtigen Gäste. Und auf einmal ging mir ein Licht auf: Ich definiere mich selbst. Warum erkennen alle diesen Oberkellner als so wichtig? Weil er sich selbst als ‚Herr‘ definiert, als erstklassiger, eleganter Herr. Ich kann mich auch so definieren, indem ich – wie er sagte – Exzellenz erschaffe, anstatt nur zu arbeiten. In der Berufsschule habe ich dann einen Aufsatz geschrieben: Wir sind Damen und Herren im Dienste für Damen und Herren. ‚We are Ladies and Gentlemen serving Ladies and Gentlemen‘. Ich kann eine Dame oder ein Herr sein, wenn ich mich so definiere in meiner Arbeit. Oder ich definiere mich als Diener. Das wurde mir da klar. Zehn Jahre später in San Francisco hatte ich es wieder vergessen, aber danach dann nie mehr. Jeder kann und sollte sich selbst definieren.

### **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

Herz und Seele von allem, was passiert. Wenn du dich als Chef beschwerst über die Mitarbeiter, hast du entweder die falschen eingestellt, dann ist es deine Schuld, oder sie werden schlecht geführt. Du musst sie lieben. Wenn du ohne sie auskommen könntest, warum hast du sie dann eingestellt? Aber wenn du sie doch brauchst, respektiere, dass sie wichtig sind. Respektiere sie, es sind deine nahen Menschen. Es gibt Milliarden Menschen auf der Welt, aber diese sind dir nah. Liebe deinen Nächsten wie dich selbst. Warum ihnen nicht dabei helfen, erfolgreich zu sein, das Beste zu geben? Eine gute Stelle zu haben, zufrieden zu sein? Teilzunehmen an einem guten Gedanken? Sie sind so wichtig, dass ich nicht ohne sie leben könnte als Unternehmen. Also muss man sie doch auch anerkennen.

### **Niederlagen**

Ich will dazu ein Modell entwerfen. Das erste Wort heißt Vision. Das war im Fall von Ritz-Carlton: Wir werden die beste Hotelgesellschaft der Welt sein. Das zweite Wort Verbindlichkeit: Wir werden das schaffen, komme was wolle. Das dritte Durchführung: Wir fangen an, das zu machen, was uns dahin bringt. Das nächste Wort ist Fokussierung: Egal, was passiert – Fehler, Niederlagen, Probleme – aufstehen, und sich trotzdem weiter auf die Vision konzentrieren. Auf die Entscheidungen für die Vision und nicht auf die schwierigen Umstände.

### **Orientierung**

Was jeder Einzelne heute ist, wurde bedingt durch den Einfluss von vielen anderen. Bei mir war es zum Beispiel im Alter von 14 bis 17 Jahren der Oberkellner Karl Zeitler. Durch ihn war meine Entscheidung immer: Exzellenz. Unsere Destination im Leben ist das Resultat vieler Entscheidungen. Ich treffe meine eigenen Entscheidungen. Mir hat auch der christliche Glaube viel Orientierung gegeben – auch eine Entscheidung. Die mir geholfen hat, vor 26 Jahren eine schwere Krebserkrankung zu überstehen.

## **Probleme**

Wenn ein Gast sich beschwert, dann gibt es mehrere Schritte. Nummer 1: Man hört genau zu. Nummer 2: Man zeigt Mitgefühl, Empathie. Nummer 3: Man entschuldigt sich ehrlich. Nummer 4: Man korrigiert die Situation, wenn es nötig ist. Nummer 5: Wenn man kann, macht man dem Gast eine Freude. Fast immer will der Gast den Frust nur loswerden, es jemandem sagen, der es annimmt. Wenn der Gast morgens zum Frühstück begrüßt wird: „Guten Morgen, ich hoffe, Sie hatten eine gute Nacht“, und er sagt: „Nein, hatte ich nicht. Mein Fernseher ging nicht und es war Lärm draußen.“ Dann sollte die Antwort sein: „Das tut mir aber leid. Bitte verzeihen Sie. Sie sind zum Frühstück eingeladen.“ Ich will, dass jeder Gast das Hotel verlässt und uns empfiehlt, auch wenn es ein Problem gab. Bei Ritz-Carlton und Capella Hotels haben wir jedem Angestellten das Recht gegeben, mit bis zu 2.000 Dollar eine Entscheidung zu treffen, um den Gast zu erhalten, wenn es ein Problem gab. Das ist ein System.

## **Qualität**

Qualität ist die Erfüllung der Erwartung vom Produkt und vom Service. Für mich bedeutet es: die Schaffung von erstklassigen Systemen, welche das Produkt garantieren und das ewige Verbessern aller Produkte und Dienstleistungen. Das Eliminieren von allen Fehlern.

## **Ritz-Carlton**

Es war ein wunderbarer Gedanke mit vielen sehr guten Menschen etwas zu schaffen, was neu war in Amerika. 1983 wurde mir angeboten, diese neugegründete Hotelgesellschaft zu führen, wie ich wollte. Ich habe angefangen zu träumen, und hatte die Vision: Ich würde die beste Hotelgesellschaft der Welt gründen. Deshalb habe ich die Stelle angenommen und Menschen eingestellt, die an diesem Traum teilnehmen wollten. Ritz-Carlton war ein Traum und wir legten los. Ich habe zu den Besitzern gesagt: Ich will nicht mit den anderen Gruppen konkurrieren, sondern deren beste Gäste rausziehen und hochziehen auf das nächste Niveau. Ein bisschen eleganter, ein bisschen mehr traditionell europäisch, aber immer noch amerikanisch relaxed. Das will ich schaffen. Ende der 1990er-Jahre fing der Markt dann an sich zu teilen, von Luxus zu: Luxus, den man sich leisten kann und Ultra-Luxus. Nach 20 Jahren Ritz-Carlton habe ich im Alter von 65 dann meiner Frau zuliebe aufgehört – an einem Freitag. Und am Montag habe ich ihr gesagt, ich fange nochmal an. Ich hatte den Traum, die erste Ultra-Luxus-Hotelgesellschaft zu führen, und mit der die Nummer Eins zu werden. Das war Capella.

## **Service**

Service beginnt in der Sekunde, wenn wir dem Gast innerhalb von drei Metern Entfernung begegnen. Er fängt an mit einer erstklassigen Begrüßung, einem: Herzlich Willkommen, einem herzlichen Guten Morgen, Tag oder Abend, einem Blick in die Augen. Ich muss den Gast in der ersten Sekunde überzeugen, dass er mir wichtig ist. Ab dem Moment der Begrüßung dreht es sich nicht mehr um mich, sondern nur noch um den Kunden, darum seine Wünsche zu erfüllen, ihm zu helfen die beste Entscheidung zu treffen. Das ist der zweite Schritt. Der dritte ist: Ein gutes,

herzliches Auf Wiedersehen! Vielen Dank, dass Sie unser Gast sind. Das ist Service. Ich muss Systeme schaffen, damit genau das geleistet wird.

## **Talent**

Talent ist sehr, sehr wichtig. Wir haben mit einer Firma zusammen die Talentanforderung für jede Arbeitsstelle definiert. Wir wussten also, welches Talent für welche Arbeitsstelle jeweils wichtig ist, und haben dementsprechend Fragen entwickelt, um herauszufinden, ob die Bewerber es haben. Wir haben nicht eingestellt, sondern ausgesucht. Und umgekehrt einen Sinn gegeben, eine Zugehörigkeit – so dass die meisten stolz waren, für uns – mit Exzellenz – zu arbeiten, und lange geblieben sind.

## **Ultra-Luxus**

Bei der Eröffnung des ersten Ritz-Carlton-Hotels bedeutete Luxus hauptsächlich: Marmor, Kronleuchter, Perserteppiche. Das ist heute kein Luxus mehr. Die Gäste erwarten persönliche, individuell auf sie zugeschnittene Dienstleistungen. Nach dem Motto: Macht es so, wie ich es will, und nicht, wie ihr es wollt. In den Capella Hotels gibt es zum Beispiel keine festen Check-in- und -out-Zeiten mehr. Das ist Ultra-Luxus.

Der Gast will sein Zimmer sofort haben, wenn er ankommt und erst verlassen, wenn er zum Flughafen muss. Der Gast will auch essen, wann er will, und nicht, wann es Restaurantöffnungszeiten vorgeben. Ultra-Luxus bedeutet für mich: Ich tue alles für den Gast, solange es moralisch und gesetzlich in Ordnung ist. Bei einem Luxus-Haus mit 500 Zimmern ist das unmöglich. Aber in einem Ultra-Luxus-Hotel mit 100 Zimmern kann ich alles machen.

## **Vision**

Als wir Ritz-Carlton gegründet haben, habe ich gesagt: In zehn Jahren wollen wir die führende Hotelgesellschaft der Welt sein. Das war die Vision. Ich habe mich gefragt: Ist diese Vision gut für alle? Ich habe mir das lange überlegt und gedacht: Ist es gut für die Investoren? Die Antwort war Ja. Ist es gut für jeden Angestellten? Ja. Denn es bringt Anerkennung, Wachstum, mehr Geld, Karriere. Ist es gut für die Gäste, wenn wir die Besten sind? Ja, natürlich. Ist es gut für die Gesellschaft als Ganzes? Ja, ganz klar. Denn die Gesellschaft wird davon lernen. Als ich wusste, dass die Vision des Unternehmens gut für alle ist, hatte ich kein moralisches Recht mehr, Kompromisse zu machen. Denn sonst agiere ich gegen jeden Angestellten, jeden Gast, jeden Anleger und die Gesellschaft als Ganzes.

## **Werte**

Der Gast muss über seinen Aufenthalt sagen, dass es ausgezeichnet war, ohne zu wissen warum. Er muss sich wohlfühlen, wegen dem, was wir geleistet haben. Er muss sich menschlich wohlfühlen, nicht nur mit dem Zimmer zufrieden sein. Er muss froh sein, dass er da war und sich freuen, das Produkt zu empfehlen. Jeder Angestellte sollte das wissen und verstehen. Wenn Sie jetzt in ein Capella Hotel gehen und den Tellerwäscher fragen, warum er hier ist, wird es sagen: ‚Ich bin hier, um den Gast zu überzeugen, wegen meiner Arbeit wiederzukommen.‘ Meine persönlichen Werte sind: Ich will das Beste schaffen für die Investoren. Ich will das Beste und eine Zukunft schaffen für jeden Angestellten. Ich will das Beste schaffen

für jeden Gast und eine Klasse Erinnerung. Und ich will das Beste schaffen für die Gesellschaft als Ganzes. Ich will helfen, dass die Gesellschaft als Ganzes besser wird. Nachdem andere unser Produkt gesehen haben, dass sie es kopieren wollen und von uns lernen wollen. Wenn ich weiß, dass ich das geschafft habe, besonders für die Angestellten eine Zukunft geschaffen habe, dann bin ich zufrieden.

## **Zukunft**

Über die Zukunft der Hotellerie denke ich: Genauso wie um die Jahrtausendwende der Wechsel zwischen Luxus und Ultra-Luxus kam, gibt es jetzt eine große Wende, dass sich auch große Namen zu Schlafunterkünften entwickeln, weg von klassischen Hotels. Bald wird der Gast mit seinem Smartphone neben der Reservierung auch den Check-in machen, den Lift bedienen, das Zimmer öffnen, dort schlafen, mit dem Smartphone auschecken, und keinen Menschen sehen und mit keinem sprechen. Alle großen Namen gehen in diese Richtung. Auch weil die Manager sagen, wir finden keine Leute, niemand will bei uns arbeiten. Die Technik ist weiter vorangeschritten, und die Gesellschafter sehen: Wir können das technisch lösen, wir brauchen gar keine Angestellten mehr. Dahin entwickelt sich die Branche. Aber: Das bringt neue Möglichkeiten für kleinere Luxushotels, die noch immer „Herzlich willkommen“ sagen. „Ich bin für Sie da, egal was Sie brauchen.“ Eine Lücke entsteht so für neue unabhängige, markenlose Hotels. Die werden sehr erfolgreich sein, wenn sie lange auf menschliche Dienstleistungen setzen. Ohne eine Brand anzunehmen, denn die großen Brands gehen davon weg, weil es zu teuer für sie ist.

*Katharina Pütter*