

Interview KAJ Hotel Networks

Horst Schulze, Gründer der Hotelgruppen Ritz Carlton und Capella Hotels and Resorts

Vor fast 40 Jahren haben Sie das erste Hotel der Ritz Carlton Gruppe übernommen und sich in den folgenden Jahren zu einem Vorbild in der Luxushotellerie entwickelt. Wie hat sich „Luxus“ als Begriff und als Angebot erstklassiger Hotels seitdem gewandelt?

Aus der Perspektive des Unternehmers hat sich das Verständnis von Luxus bis heute stark verändert. 1982 haben wir die Ritz Carlton Gruppe gegründet, 1984 das erste Haus eröffnet. Der Eröffnung voraus ging eine lange Zeit der Recherche. Wir haben uns damit beschäftigt, was der Markt sucht und in welchem System wir das liefern können.

Luxus bildete sich damals vor allem in der Umgebung ab. Kronleuchter, Marmor, ein Fußboden aus Echtholz und hochwertiges Mobiliar – all dies machte Luxus aus und erzeugte eine Umgebung, in der der Gast sich besonders fühlte und seinen hervorgehobenen Status genießen konnte. Der „Luxus-Gast“ von damals wollte vor allem diese Exklusivität genießen: er kam in Anzug und Krawatte und blieb immer auf Abstand zu den Angestellten.

Sein Sohn, der heutige Gast unserer Hotels, ist dagegen vollkommen anders gestrickt. Er steht vor dem Concierge in Bluejeans mit Löchern und hat den Abstand mehr oder weniger aufgegeben. Dennoch möchte er das gleiche wie sein Vater: Anerkennung, Respekt und das Gefühl, wichtig zu sein. Gleichzeitig erwartet er ein absolutes sich Einstellen auf seine Bedürfnisse, denn der Luxus von heute heißt „Do it my way“. Es geht nicht mehr um eine Sonderstellung und ein Herausheben des Gastes durch respektvollen Abstand, es geht um ein sich Wohlfühlen in einer Umgebung, in der die Bedürfnisse des Gastes vorhergesehen werden. Das Einstellen auf die individuellen Bedürfnisse des einzelnen Gastes ist heute die Hauptaufgabe der Luxushotellerie und darum muss sie sich ändern.

Als wir damals die Ritz Carlton Gruppe gegründet haben, waren unsere Häuser entsprechend der Bedürfnisse des Marktes aufgestellt. 600 Betten, hochwertige Einrichtung, prachtvolle Foyers – das war es, was die Gäste wollten und was ihnen das Gefühl von Luxus gab. Der Anspruch des Marktes diktierte: Unkompliziert muss es sein. Die Zimmer waren sauber, das Licht funktionierte, darum ging es. Und wir waren so aufgestellt, dass wir diese Art von Luxus für diese große Zahl von Gästen erzeugen konnten.

Heutzutage ist Luxus zweistellig. In einem Haus mit weniger als 100 Betten habe ich täglich nur eine An- und Abreise von durchschnittlich 30 Personen. Bei solchen Zahlen ist es möglich, sich auf den Gast individuell einzustellen, seinen Bedürfnissen Rechnung zu tragen und ihm einen absolut sorgenfreien Aufenthalt zu schenken. Darum habe ich nach Ritz Carlton die Capella-Gruppe gegründet, die diesen neuen Anforderungen entspricht.

Die Gäste der Luxushotellerie kommen heute mit drei Erwartungen zu uns: Zum einen muss das Produkt fehlerfrei sein. „Gib mir, was ich will“, bezieht sich vor allem auf die Umgebung, auf Sauberkeit, volle Funktionalität, Modernität und Qualität. Im Luxussegment müssen wir über solche Dinge nicht sprechen. Aber bei dem zweiten Punkt wird es interessant: „Gib mir, was ich will, wann ich es will“. Die Bedürfnisse unserer Gäste richten sich nicht mehr nach uns und unseren Möglichkeiten. Wenn in meinem Haus bis 12.00 Uhr mittags ausgecheckt wird, der Flieger aber erst um 18.00 Uhr abhebt, sollen die Gäste dann mit ihren Koffern an den Strand sitzen? Oder eine Familie, die erst spät in der Nacht ankommt – vielleicht mit Kindern – da muss doch jemand da sein,

der sie in Empfang nimmt, sich kümmert, vielleicht noch einen kleinen Snack nach der langen Reise zaubert.

Die erstklassigen Hotels von heute müssen das leisten können. Check-out-time ist, wenn Sie gehen müssen, wenn möglich bevor es dunkel ist. Das ist die Zukunft der erstklassigen Hotellerie. Der Rest sind Schlaffabriken. Die dritte Erwartung ist, dass das Personal nett und freundlich ist. Und Sie werden es kaum glauben, aber das ist der Schwerpunkt unserer Ausbildung. Diese drei Erwartungen sind die unserer Gäste, lassen sich vereinfacht sogar auf den gesamten Markt anwenden. Nun kenne ich also die Erwartungen. Daher ist es meine Aufgabe, ein System zu entwerfen, das diese Erwartungen erfüllen kann und sicherstellen, dass die Menschen in diesem System diese Erwartungen kennen.

Personal ist eines der großen Themen unserer Zeit. Viele Unternehmen klagen über mangelndes Interesse am Hotelfach und eine hohe Fluktuation. Wie begegnen Sie als Hotelprofi dem Fachkräftemangel?

Wissen Sie, ich berate ja auch viele Unternehmen aus anderen Branchen und höre da immer wieder das Gleiche: Es gibt ja keine Leute. Und die, die wir dann doch einstellen, die taugen nicht. Dabei geht es überhaupt nicht um die Leute da draußen. Einzig und allein in meiner Macht steht, was ich tue und was ich aus dem mache, das mir zur Verfügung steht. Es liegt in meiner Verantwortung, einen Namen zu schaffen, unter dem die Menschen arbeiten wollen. Wenn ich das nicht schaffe, darf ich mich über Fachkräftemangel nicht beklagen. Wenn ich es jedoch schaffe, dann habe ich keinen Grund zu klagen. Es ist allerdings schon so – und das ist gerade für die Hotellerie relevant – dass viele heutzutage gar nicht mehr wissen, wie man nett und freundlich ist. Der professionelle Umgang mit dem Gast, das richtige Timing, der schwierige Grat zwischen Aufmerksamkeit und Aufdringlichkeit: Das sind Fähigkeiten, die wir unseren Mitarbeitern beibringen müssen. Aber abseits von diesen zugegebenermaßen wichtigen Fähigkeiten geht es um etwas ganz anderes. Viele Angestellte gehen heutzutage zur Arbeit, um ihre Funktion dort zu erfüllen. Sie erledigen ihren Job, machen das sicher auch professionell, aber nach der Arbeit ziehen sie ihre Jacke aus und legen den Job damit beiseite. Und das ist ein Führungsthema. Der Einsteiger von heute kommt am ersten Tag in das Hotel und erhält erst einmal eine kleine Einführung über die Verhaltensweisen im Haus, wo er seinen Schrank hat, wie das Telefon funktioniert und welche Richtlinien er erfüllen muss. Dann bekommt er einen Kollegen, der ihm alles zeigen soll und mit dem geht er mit und bekommt als Erstes – im Vertrauen – gesagt, was hier alles schiefläuft. Und das ist dann sein Einstieg. Er geht also weiterhin jeden Tag zur Arbeit, erfüllt seine Pflichten, folgt den Regeln im Bewusstsein, was alles besser sein könnte.

Bei Ritz Carlton und auch bei Capella sehen wir das anders. Es geht uns nicht darum, dass alle Angestellten unsere Regeln befolgen, dass sie sich stur ins System einfügen und nicht nach links oder nach rechts schauen. Wir müssen dafür sorgen, dass sie an unserer Idee teilnehmen! Sie müssen den gleichen Traum verfolgen wie wir – nämlich den besten Service im besten Hotel der Welt zu bieten! Das ist unsere Aufgabe, und das unterscheidet Management von echtem Leadership. Natürlich muss man das lernen. Das verstehen viele scheinbar immer noch nicht. Ich erreiche eine solche Art von Führung nicht, wenn ich nur in meinem Büro sitze. Ich muss lernen, einen Angestellten zu motivieren, sich auf den Einzelnen einzustellen zu wollen und nicht zu müssen.

Dazu braucht es eine Arbeitsumgebung, in der die Angestellten das machen wollen, was sie müssen. Ich kann Angestellte also nicht mehr einstellen, um eine Funktion zu erfüllen. Ich muss Angestellte einstellen, weil sie zum Sinn und Zweck des Unternehmens beitragen wollen. Wenn man sich in dem Maß wie heute auf den Einzelnen einzustellen muss, dann schaffe ich das nicht, wenn ich nur eine Funktion erfülle. Ich brauche Angestellte, die voll hinter dem Konzept des Hauses stehen und ein Teil der Philosophie und Daseinsberechtigung dieses Hauses sind.

Bevor ich ein Hotel hatte, hatte ich einen Traum: Ich wollte die beste Hotelgesellschaft der Welt gründen. Ich habe die Menschen eingeladen, an diesem Traum teilzunehmen und ihnen gezeigt, dass alle, die dabei sind, Vorteile davon haben, wenn dieser Traum Wirklichkeit wird. Vorteile für den Angestellten, den Gast und die Gesellschaft als Ganzes. Das Wort „Team“ ist an dieser Stelle das richtige, wird heutzutage aber inflationär gebraucht. Was ist ein Team? Eine Gruppe von Menschen mit einem gemeinsamen Ziel und gegenseitiger Achtung. Und so muss eine Gesellschaft heutzutage geführt werden. Wie ein Team.

Als Vorsitzender habe ich während meiner Zeit bei Ritz Carlton jedes Haus mit eröffnet. Das war egal, ob es Schanghai oder Wolfsburg war, ich war da! Ich war da, um jeden Angestellten willkommen zu heißen. In den ersten drei Tagen ging es da nie um irgendwelche Hausregeln oder Richtlinien. Ich habe meinen Mitarbeitern gesagt „Bitte kommt nicht zum Arbeiten hierher. Kommt her, weil ihr an unserem Traum teilnehmt, weil euch diese Idee wichtig ist und wir sie gemeinsam verwirklichen wollen!“ In den ersten Tagen haben wir uns kennengelernt, natürlich auch das Hotel und die Räumlichkeiten, aber darum ging es nicht wirklich. Es ging darum, gemeinsam zu einem Team zu werden und zu wissen, was unsere Gäste von uns erwarten. Freundlichkeit, gutes Timing, Respekt und ein ausgezeichnetes Benehmen. Das ist es, was unsere Gäste erwarten, und das ist es, was jeder Einzelne von uns leisten muss.

Neben der fehlenden Verfügbarkeit von Personal klagen viele Unternehmen – über alle Branchen hinweg – über eine mangelhafte Ausbildung. Wie gehen Sie damit um?

Ich glaube, das ist ein strukturelles Problem. Wissen Sie, als ich noch gelernt habe, habe ich von meinem Oberkellner gelernt. Ich wusste, wie man einen Teller anfasst, wie man sauber macht, ich kannte die Geschichte vom französischen Palast und die Idee, warum man was von welcher Seite serviert. Ich war stolz auf mein Wissen. Dem Gast war es damals allerdings vollkommen egal, wie ich serviere, solange ich freundlich bin. Heute weiß man solche Dinge nicht mehr. Man weiß auch nicht mehr, wie man freundlich ist. Heute wird nur noch das Essen geliefert und erwartet, dass der Angestellte alle anderen Fähigkeiten einfach mitbringt. Das ist doch lächerlich! Wenn ich ein besonderes Benehmen von meinen Angestellten erwarte, dann muss ich ihnen schon beibringen, was ich genau möchte. Das Problem ist, dass viele Manager von heute nicht mehr wissen, worauf es ankommt. Sie haben nie an der Basis gearbeitet, sie haben nicht das Fachwissen, das sie von ihren Mitarbeitern erwarten. Wenn die es aber nicht wissen, wie sollen die Angestellten es dann lernen? Heute weiß niemand mehr, wie man freundlich einen Gast begrüßt, „Guten Tag“ sagt und eine Bestellung aufnimmt, ohne eine unangenehme Nähe aufzubauen. Vor 50 Jahren wusste der Kellner genau, was wohin kommt, war hervorragend ausgebildet, servierte mit einer Eleganz, dass es manchmal sogar arrogant wirken konnte. Heute findet man dieses Fachwissen kaum noch und gleichzeitig fehlt den Menschen die Wärme, die Freundlichkeit. Und das liegt daran, dass selbst die Manager nicht mehr wissen, worauf es ankommt. Es ist also an der Zeit, dass wir innehalten. Dass wir uns fragen „Wer sind wir eigentlich? Was ist die Geschichte unseres Gewerbes? Was bedeutet Dienstleistung für uns wirklich?“ Wenn man das gemeinsam mit den Angestellten macht, ihnen zeigt, worauf es wirklich ankommt, dann kann man Stolz wecken für das eigene Gewerbe, für die Dienstleistung, zu der jeder Einzelne beiträgt. Und dann kommen wir dahin, wohin wir wollen. Dass ein Kellner nicht mehr nur eine Bestellung aufnimmt und das Essen bringt. Sondern dass er sicherstellt, dass der Gast sich wohlfühlt.

Hinsichtlich der Kundenzufriedenheit sind die Hotels der Ritz Carlton Gruppe ungeschlagen. Doch die aktuelle Situation nach der Corona-Pandemie und dank des Fachkräftemangels bereitet vielen Hoteliers Sorgen. Was würden Sie Ihren Kolleginnen und Kollegen gerne mit auf den Weg geben?

Natürlich ist die Lage für Unternehmer in unserer Branche gerade alles andere als rosig. Was ich aber in vielen Gesprächen festgestellt habe, dass der Fokus viel zu sehr auf betriebswirtschaftlichen Zahlen und äußereren Faktoren liegt. Wir konzentrieren uns auf Erträge und auf die fachliche Ausbildung unserer Angestellten und glauben, dass eine exzellente theoretische Ausbildung schon zu einer hervorragenden Leistung ausreichen würde. Aber das ist es nicht, was uns gut macht. Fachkenntnisse kann ich in jedem Buch nachlesen. Was ich lernen muss und was ich trainieren muss ist, der Umgang mit den Menschen.

Tatsächlich glauben viele, dass man Freundlichkeit und Menschenkenntnis nicht lernen kann, aber das stimmt so nicht. Wer sich heutzutage beschwert, dass sein Mitarbeiter nicht weiß, wie man mit Menschen umgeht, dann frage ich als Erstes: Wer hat ihn denn eingestellt? Es ist unsere Aufgabe, unsere Angestellten zu trainieren und ihnen beizubringen, was wichtig ist. Freundlichkeit und Menschenkenntnis lernt man in erster Linie durch Erziehung, durch Freunde und Vorbilder. Wenn man sich aber etwas aneignen soll in einer verhältnismäßig kurzen Zeit, dann braucht man dazu etwas, dass wir einen „significant emotional event“ nennen. Also einen Moment, der im Gedächtnis bleibt und der vor allem durch Gefühle geprägt ist. Der Beginn einer neuen Anstellung kann so ein Moment sein. Und wir können und müssen ihn sogar für unser Ziel nutzen! Deshalb ist es gerade so wichtig, einem neuen Mitarbeiter nicht zuerst die Regeln und Richtlinien des Hauses zu präsentieren und am besten noch das „Team“ vorzustellen, ohne das gemeinsame Ziel, den gemeinsamen Traum zu verraten. Kein Mitarbeiter weiß nach einer solchen Einführung, worauf es wirklich ankommt. Es geht darum, den Angestellten mitzunehmen, ihn zu begeistern für das Ziel, das wir alle verfolgen und ihm die Mittel an die Hand zu geben, wie wir alle gemeinsam dieses Ziel erreichen können. Schließlich heißt es auch, diese Fähigkeiten zu erhalten. In unseren Häusern beginnt kein Mitarbeiter seine Schicht ohne ein tägliches 5-Minuten-Training und eine Wiederholung einer Hausregel. Das ist heute vielleicht die Nr. 12. Sie lautet, dass man einen Gast, der nach dem Weg fragt, nicht einfach in eine Richtung schickt, sondern ihn begleitet. Wie man ein Gespräch beginnt auf diesem gemeinsamen Weg. „Haben Sie schon unser Restaurant besucht? Viele unserer Gäste sind begeistert!“ Das eröffnet so viele Möglichkeiten. Und morgen ist dann die Nr. 13. dran. Und in zwei Wochen ist man wieder bei der Nr. 12 und so kann ich das zur Gewohnheit machen, ich wiederhole dieses Handwerkszeug Tag für Tag, bis es den Angestellten in Fleisch und Blut übergeht.

Vor vier Wochen habe ich einen Redner gehört, der behauptete, alles in der Branche habe sich geändert. Ich aber sage: Das Wichtigste, was uns ausmacht, hat sich nicht geändert. Nämlich dass der Gast respektiert werden möchte. Er will sich wohlfühlen, anerkannt sein und respektiert werden. Das hat sich nicht geändert in den letzten 2000 Jahren und das wird sich in den nächsten 2000 Jahren auch nicht ändern. Wie ich dieses Gefühl erzeuge – das hat sich geändert. Neue Technologie bietet hier unglaubliche Möglichkeiten. Aber die Tatsache, dass sich der Gast wohlfühlen will, dass er respektiert wird, dass er sich anerkannt fühlt, das wird sich nie ändern. Und dieses Gefühl kann nur von Menschen erzeugt werden! Ein Gast fühlt sich nicht respektiert von einem Zimmer und einem Bettlaken, nur Menschen können dieses Wohlfühlgefühl erzeugen. Menschen geben Anerkennung, Menschen geben ihren Respekt, Menschen hinterlassen einen Eindruck. Das hat sich nicht geändert. Die Menschen sind es, die im Hotelgewerbe wichtig sind.

Alle suchen heutzutage „Customer Loyalty“. Kunden, die immer wieder in mein Hotel kommen. Was bedeutet das eigentlich, dass der Kunde loyal zu dir ist? Sie verlassen sich auf dich, sie vertrauen dir. Und das passiert nicht durch ein Produkt. Das passiert nur durch die Menschen, die dort arbeiten. Genau das muss ich als Leiter einer Hotelgesellschaft doch wissen und dafür sorgen, dass meine Angestellten Menschen sind, denen man vertrauen kann und auf die man sich verlassen kann! Ich muss ein System finden, um diese Menschen für meinen Traum zu begeistern. Nicht nur sagen „So sind eben die Arbeitsbedingungen in unserer Branche“. Das ist übrigens in jedem Betrieb dasselbe.

Wenn man an dieser Stellschraube dreht, hat das unwahrscheinlich Erfolg; auch wirtschaftlich. Als Hotelbetrieb möchte ich bestimmte Funktionen besetzen. Aber ich stelle Menschen ein. Als Unternehmer muss ich das berücksichtigen.

Über die Person

Horst Schulze wird 1939 in Winningen geboren und sieht seine Zukunft schon früh in der Hotelbranche. Mit 14 beginnt er seine Ausbildung als Kellner im Kurhaus Bad Neuenahr und reist nach erfolgreichem Abschluss durch Europa, um in verschiedenen Hotels der Luxusklasse Erfahrung zu sammeln. Seine Aufenthalte im Savoy in London, der Plaza Athénée in Paris und im Beau-Rivage in Lausanne sind alle exakt auf ein Jahr geplant – und so soll es auch in den USA sein, wo er als 26-Jähriger mit zwei Koffern und 20 Dollar Barvermögen ankommt. Er wohnt in einer Jugendherberge, jobbt in einem Restaurant und nebenbei als Zimmerkellner bei Hilton. Hier schafft er den Sprung in das Management und bleibt. Zunächst als F&B-Manager für zwei Hilton Häuser, später wechselt er zu Hyatt und steigt auf bis zum Vizepräsidenten – verantwortlich für 65 Hotels. Im Jahr 1983 kündigt er bei Hyatt und übernimmt er das Ritz-Carlton in Boston. Gemeinsam mit Investor Bill Johnson entwickelt er daraus eine der erfolgreichsten Luxus-Hotelgruppen der Welt. Als er 2002 das Unternehmen verlässt, hat er 38 Häuser eröffnet, die Gruppe macht 1,5 Milliarden Dollar Jahresumsatz und verfügt über 18.000 Mitarbeiter. Den Ruhestand hält er nicht lange aus und gründet noch im selben Jahr die West Paces Hotel Group in seinem Heimatort Atlanta, die ein paar Jahre später in die heutige Capella Hotel and Resorts Group umfirmieren wird.

Horst Schulze ist bekannt für seinen Anspruch an Exzellenz und allerbesten Service. Diese Haltung brachte ihn in den 80er Jahren mit dem Investor der Ritz Carlton Gruppe zusammen und spielte bei seinem Erfolg eine zentrale Rolle. Prägend ist aber auch einer seiner bekanntesten Leitsprüche „Wir sind Ladies und Gentlemen im Dienst von Ladies und Gentlemen“. Getreu diesem Motto machte er nie Unterschiede in der Wertschätzung der Menschen in seinen Hotels und legte einen Grundstein für die wertschätzende Behandlung von Angestellten in der Hotellerie.

Im Jahr 2017 verkaufte Horst Schulze seine Anteile an der Capella Gruppe. Er ist aber weiterhin als Ehrenvorsitzender für das Unternehmen tätig.

www.horstschulze.com