

„Ein Hotel soll ein Platz sein, wo man sich wohlfühlt“



Cordula Sailer-Röttgers

12.11.2024, 12:24 Uhr



Horst Schulze aus Winnigen gehört zu den ganz Großen der Hotelbranche. Er war etwa Mitbegründer der Hotelgruppe Ritz-Carlton. Das Hotelranking „Die 101 Besten“ kürt ihn nun zum weltbesten Hotelier. Unserer Zeitung verrät er sein Erfolgsrezept.

Horst Schulze ist Ehrenbürger in Winningen an der Mosel – seinem Heimatort. Verlassen hat er ihn mit 14 Jahren, um im Kurhaus Bad Neuenahr eine Lehre zum Kellner zu machen. Dabei sollte es nicht bleiben: Schulze zog es nach Stationen bei namhaften europäischen Hotels in die USA, und er machte sich – unter anderem als Mitbegründer der Hotelgruppe Ritz-Carlton – in der Welt der Luxushotels einen großen Namen. Am 24. November zeichnet das Hotelranking „Die 101 Besten“ den 85-Jährigen mit dem Preis „101 Icon Hotelier of the World“ aus. Unsere Zeitung hat mit Horst Schulze und Carsten Rath, Mitbegründer von „Die 101 Besten“, über die Auszeichnung und Schulzes berufliches Erfolgsrezept gesprochen.

Herr Rath, können Sie uns etwas über die Auszeichnung zum „Hotelier of the World“ sagen: Warum fällt die Wahl auf Herrn Schulze?

Carsten Rath : Der Grund, warum das Kuratorium der „101 Besten“ sich für Horst Schulze ausgesprochen hat, ist ganz einfach: Er hat die Welt der Hotellerie in seiner aktiven Zeit maßgeblich verändert. Und wenn ich verändert sage, meine ich damit: verbessert. Die Branche hat sich durch ihn von einem schnöden Prozessdenken hin zu einer humanitären Service-Excellence- Haltung entwickelt . Horst hat diese Haltung wie folgt formuliert : „ We are ladies and gentlemen serving ladies and gentlemen “ . Zu Deutsch: Wir sind Damen und Herren, die Damen und Herren bedienen. Mitarbeiter und Gäste begegnen sich also respektvoll auf Augenhöhe. Horst hat die Mitarbeiter motiviert, Leistung auf Weltklasse-Niveau zu bringen. Ich bin sehr froh darüber, dass ich für ihn arbeiten durfte und das hautnah miterlebt habe.

Horst Schulze : Excellence, also Spitzenleistung, ist kein Zufall. Es bedeutet, dass hinter der Arbeit, die ich mache, nicht nur eine Funktion steckt, die ich erfülle. Der Stuhl, auf dem ich sitze, erfüllt eine Funktion. Aber ich bin ein Mensch, da muss ich

doch verlangen, dass das, was ich mache, einen höheren Sinn hat. Ich serviere dem Gast nicht einfach nur Essen und Getränke – ich versuche mit allem, was ich mache, zu erreichen, dass der Gast sich wohlfühlt. Der Sinn unserer Arbeit ist es, dass der Gast zufrieden ist – aufgrund unserer Arbeit, nicht nur durch das Essen und eine schöne Umgebung.



Apropos zufrieden: Sie haben mit einer Kellnerlehre begonnen, Herr Schulze, haben sich immer weiter hochgearbeitet und sich einen großen Namen in der Hotelbranche gemacht. Wie blicken Sie selbst auf Ihr Berufsleben zurück – sind Sie zufrieden?

Schulze: Naja. 20 Jahre nach der Gründung von Ritz-Carlton hat mich meine Frau Sheri überzeugt, aufzuhören. Damals bin ich 240 Tage im Jahr gereist, hatte drei Kinder zu Hause. An meinem letzten Arbeitstag, einem Freitag, haben meine Frau

und meine Kinder mich im Büro abgeholt. Dabei mussten wir etwas weinen, weil wir dort wunderbare Menschen zurückgelassen haben. Am Montag habe ich zu Sheri gesagt: Ich will noch mal eine Hotelgesellschaft ins Leben rufen. Da hat sie sich schwer geärgert (lacht). Aber nach drei Tagen hat sie gesagt: „Das bist du eben. Mach's noch mal.“ Daraufhin habe ich Capella gegründet. Warum? Wir haben mit Ritz-Carlton zwar zweimal den Baldrig-Award bekommen (Anmerkung der Redaktion: Wirtschaftsqualitätspreis, der vom US-Präsidenten verliehen wird). Aber rückblickend hätte ich es viel besser machen können. Capella ist schon mehrfach ausgezeichnet worden. Beim Ranking „The World's 50 best Hotels“ hat das Capella-Hotel in Bangkok zum Beispiel in diesem Jahr Platz eins belegt. Ich habe die Gesellschaft vor ein paar Jahren verkauft. Aber heute sehe ich, dass ich es auch hier noch viel besser hätte machen können.

Rath: Ich denke, Horst ist nie zufrieden. Sein Antrieb ist immer, heute besser zu sein als gestern und morgen besser zu sein als heute. So entstehen Spitzenleistungen. Es mag Menschen geben, denen das zu unbequem ist. Aber für die Besten ist seine Begeisterungsfähigkeit ansteckend.

Was haben Sie bei Capella besser gemacht als zuvor?

Schulze: Wenn Sie damals in ein Ritz-Carlton-Hotel kamen, hieß es, Check-in-Zeit ist beispielsweise um 15 Uhr. Warum zu einer bestimmten Uhrzeit? Check-in-Time ist dann, wenn Sie als Gast ankommen. Fertig. Ein anderes Beispiel: Sie haben in unserem Hotel in Singapur reserviert, Sie kennen die Stadt nicht. Wir rufen Sie vorher an und fragen: Brauchen Sie etwas? Machen Sie vielleicht eine Diät und ernähren sich speziell? Sind Sie gegen etwas allergisch? Die Ritz-Carlton-Hotels waren zu groß für so etwas. Es ging mir bei Capella darum, zu zeigen: Egal, wo Sie hingehen, wir sind für

Sie da. Es gab schon solche Hotels. Aber niemand hatte zuvor eine Gruppe daraus geschaffen.



Dann wollten Sie mit der neuen Hotelgruppe individuell auf den einzelnen Gast eingehen?

Schulze: Ganz genau. Man muss heute mehr und mehr den Einzelnen betrachten. Besonders die Millennials sagen: Do it my way. Macht es so, wie ich es will. Ich selbst würde zum Beispiel zu McDonald's gehen und sagen, ich nehme Burger Nummer 1. Der Millennial geht hin und sagt: die Nummer 1, aber ohne Tomaten und Mayonnaise. So ist es mit den Hotelgästen heute auch. Darauf wollte ich mich einstellen. Das kann man nicht in den großen Hotels, das ist unmöglich. Im Ritz-Carlton in Atlanta hatten wir am Tag 400 bis 500 Check-ins. Wenn Sie nicht mehr als 30 Check-ins am Tag haben, können Sie dagegen alles anbieten – und sagen: Wir sind für Sie da. Das

wollte ich.

Was macht für Sie heutzutage ein gutes Hotel aus, egal, ob wir jetzt von Mittelklasse- oder Luxushotel sprechen?

Schulze: Das ist der Punkt, über den wir gerade gesprochen haben. Ein Hotel ist ein gutes Hotel, wenn es sich auf den einzelnen Gast einstellt. Allerdings findet gerade ein Wandel in der Branche statt – weil Personal fehlt, aber auch, um Kosten einzusparen: Mit dem Smartphone können Sie eine Reservierung machen, einchecken, die Zimmertür öffnen, auschecken. Mit anderen Worten, unser Gewerbe wird zu einer Ware, die Hotels werden mehr und mehr zu Schlaffabriken. Aber als Reisender will ich doch wissen: Wer bietet es mir an, dass ich mich noch wohlfühle?

Dann geht es auch darum, eine Beziehung zum Gast aufzubauen?

Schulze: Es geht darum, den Gast als Menschen anzuerkennen. Diese Anerkennung haben wir bei Ritz-Carlton und Capella bewusst betrieben. Wir haben zum Beispiel gesagt: Wenn ein Gast ankommt, dürft ihr nicht „Hi“ sagen, was in Amerika normal war. Stattdessen: Wenn sich jemand auf drei Meter nähert, dann schaut ihr dem Gast in die Augen und sagt: Schönen guten Morgen, herzlich willkommen.

In den Anfangsjahren hatten wir bei Ritz-Carlton Karten zum Ausfüllen in jedem Zimmer, wie zufrieden die Gäste waren. Nicht einmal hat ein Gast eine Anmerkung zu unseren Kronleuchtern gemacht. Es ging nur um unsere Angestellten: Wie nett, wie zuvorkommend, wie hilfsbereit sie waren. Ein Hotel soll ein Platz sein, wo man sich wohlfühlt. Wenn ich jemanden brauche, dann ist jemand für mich da.

Dann sind die Mitarbeiter der Schlüssel zum Erfolg?

Schulze: Natürlich. Das ist die Kunst, die viele Hotelgesellschaften nicht verstehen: Wie stelle ich sicher, dass der Angestellte das machen will, worüber ich hier spreche. Ich konnte nicht hoffen, dass mein Türsteher in Shanghai nett ist, ich musste es sicherstellen. Darum haben wir eine Verbindung zu den Angestellten geschaffen.

Es geht darum, gemeinsam etwas zu erschaffen. Das geht natürlich nicht, wenn ich nicht sage, was ich erreichen will. Wir haben jeden, den wir eingestellt haben, gefragt: Willst du daran mitarbeiten, dass wir die beste Hotelgesellschaft der Welt werden? Wenn wir das zusammen erreichen, definieren wir uns als besondere Menschen und haben Spaß, das zu machen. Es ist keine Arbeit, es ist ein Traum, den wir erfüllen wollen.

Es geht Ihnen also um eine sinnstiftende Arbeit und gegenseitigen Respekt?

Schulze: Ganz genau. Man muss sich respektieren. Wenn wir neue Hotels eröffnet oder übernommen haben, war ich am ersten Arbeitstag da – egal wo auf der Welt, ob das in Moskau, Shanghai, Philadelphia oder Berlin war. Dann habe ich den Mitarbeitern noch mal erklärt, wer wir sind. Und dass sie wichtig sind, dass wir sie brauchen, dass sie Teil dieser Hotelgruppe sind. Ich habe ihnen erklärt: „Ihr schafft unseren Namen, mich sieht keiner, ich sitze irgendwo in Atlanta.“

Wie wichtig ist es, Mitarbeitern eigenen Handlungsspielraum zu geben?

Schulze: Bei Ritz-Carlton hatte damals jeder Angestellte das Recht, eine Entscheidung

bis zu 2000 Dollar zu treffen, wenn ein Gast nicht zufrieden war. Damit habe ich allen Angestellten weltweit gesagt: Ich vertraue euch. In einem Capella-Hotel in New York hatte ich einmal folgenden Fall: Ein deutscher Gast, der nachts um 2 Uhr in die Halle heruntergekommen ist, sagte: Ich fühle mich furchtbar krank und muss ins Krankenhaus. Wie komme ich nun schnell dorthin? Dann hat der Türsteher gesagt: Ich fahre Sie. Und er ist mit dem Gast im Krankenhaus geblieben und hat im Hotel angerufen, um zu sagen, dass sie nun dort sind. Als Führung eines Unternehmens muss man diese Kultur schaffen, damit die Angestellten so handeln. Aber wenn man nur erklärt, ihr seid hier, um die Tür aufzumachen – ganz klar, dann passiert das auch nicht.



Sind Sie immer noch aktiv in der Hotelbranche? Ihre zuletzt gegründete Gesellschaft Capella haben Sie verkauft.

Schulze: Ich bin nicht sehr aktiv im Hotelgewerbe, aber in vielen, vielen anderen Gewerben. Ich bin in ein paar Vorständen und berate einige Gesellschaften und halte viele Vorträge. Dieses Jahr war ich schon in zwölf Ländern, um Vorträge zu halten. Vor zwei, drei Jahren wurde eine Untersuchung in Amerika gemacht, deren Ergebnis heute bestimmt weltweit gilt. Die Untersuchung zeigt, dass der Konsument in Amerika, egal, was er kauft, sagt: Ich kaufe bei euch, wenn ihr mich als Menschen anerkennt und nett zu mir seid – auch wenn ich dasselbe für weniger Geld nebenan kaufen könnte. Was ist das? Das ist Gastfreundschaft – das ist das, was wir im Hotelgewerbe immer wussten und gemacht haben. Daher sind Unternehmen heute an meinen Vorträgen interessiert, wie man gute Dienstleistungen einführt. Das Produkt schafft keine Loyalität, es hilft bei der Loyalität, aber die persönliche Beziehung bringt die Loyalität des Kunden und des Gastes.

Freuen Sie sich über die Auszeichnung, die Ihnen „Die 101 Besten“ verleihen?

Schulze: So ein Preis ist natürlich etwas Besonderes, wenn man ihn von einer Gruppe bekommt, die man respektiert – von meiner eigenen Branche, die ich liebe. Mit elf Jahren bin ich in Winnigen zu meinen Eltern gegangen und habe gesagt: Ich will im Hotelgewerbe arbeiten. Mein Großvater hat sich geschämt. Auf Gewinner Platt hat er gesagt: Dann arbeitest du mit Plattföß im Wartesaal in Koblenz im Bahnhof. So hat er sich das vorgestellt. Dann habe ich geantwortet: Ich will in einem schönen Hotel arbeiten, darauf habe ich bestanden. Meine Eltern haben sich daraufhin erkundigt: Das beste Hotel, das es damals in der Gegend gab, war das Kurhaus in Bad Neuenahr. Um die Ausbildung dort zu machen, bin ich mit 14 von zu Hause weg.

Was haben Sie heute für eine Beziehung zu Winningen?

Schulze: Wir haben ein Haus in Winningen und sind den ganzen Sommer da – gerade erst für sechs Wochen. Ich habe sehr gute Freunde dort. Zwischendurch komme ich auch zu Besuch, zum Beispiel, wenn ein wichtiges Fußballspiel ist. Während der Weltmeisterschaft in Brasilien 2014 kam ich zufällig zum Spiel Deutschland-Brasilien. Da bin ich Sonntagabend losgeflogen und am Montagmorgen angekommen. Am Montag war das Spiel, am Dienstagmorgen bin ich wieder zurückgeflogen – nur, um das mit meinen Freunden zu schauen. Das Lustige war: Im Flugzeug hat mich ein Amerikaner gefragt, ob ich geschäftlich in Deutschland war. Dann habe ich gesagt: Nein, ich war für das Fußballspiel da. Was für ein Fußballspiel, hat er gefragt. Ich: Deutschland-Brasilien. Er sagte: Das war doch in Brasilien. Ich weiß, habe ich geantwortet, ich habe es im Fernsehen geschaut. Darauf meinte er: Die zeigen das auch in Amerika im Fernsehen. Ich weiß, habe ich gesagt, aber ich habe es zusammen mit meinen Freunden geschaut. Zu Winningen habe ich also eine enge Verbindung. Meine Eltern sind auf dem Friedhof dort beerdigt. Das ist meine Heimat. Ich bin als Winninger geboren und werde auch als Winninger sterben.

Würden Sie sagen, dass Ihre alte Heimat an der Mosel eine schöne Urlaubsregion ist, Herr Schulze?

Schulze: Manchmal denke ich, dass ihr Einheimischen das nicht mehr sieht. Das ist ein Märchenland: die Gegend um Koblenz an der Mosel und am Rhein. Wenn ich im Sommer in Winningen bin, kommen mich immer Freunde aus Amerika besuchen. Die sehen das genauso. Ich war schon mindestens 100-mal auf der Burg Eitz. Wenn meine Frau Sheri und ich da sind, machen wir lange Spaziergänge – und wir bleiben

manchmal stehen, überwältigt von der Schönheit der Landschaft. Man spricht hier in Amerika so viel vom Napa Valley, einem Weinbaugebiet in Kalifornien. Das Mosel- und Rheingebiet ist viel schöner als Napa Valley, viel schöner!

Das Gespräch führte Cordula Sailer-Röttgers

Über Horst Schulze und Carsten Rath

Horst Schulze stammt aus Winnigen (Kreis Mayen-Koblenz). Mit 14 Jahren begann er im Kurhaus in Bad Neuenahr eine Kellnerlehre. Nach Stationen in namhaften europäischen Hotels wie dem Savoy in London verschlug es Schulze in die USA. Dort arbeitete er für die Hotelgesellschaften Hilton und Hyatt, bis er 1983 zum Mitbegründer der Ritz-Carlton-Hotelgruppe wurde. 2002, eigentlich bereits im Ruhestand, gründete Schulze die Luxus-Hotelgruppe Capella. Heute ist er nach dem Verkauf der Capella-Gruppe als Berater in verschiedenen Branchen tätig.

Carsten K. Rath kommt aus Koblenz . Er hatte unter anderem verschiedene Senior-Management-Positionen bei der Hotelgruppe Kempinski inne und war Hotel-Manager des Ritz-Carlton Beach Resorts in Naples, Florida, und General Manager im Ritz-Carlton Breidenbacher Hof . Als Managementberater gibt er Unternehmen „Impulse für Kundenbegeisterung“, heißt es auf der Website seiner Unternehmensberatung. Er ist Mitbegründer des Hotelrankings „Die 101 Besten“. *red*