

Fünf-Sterne-Service

Horst Schulze stammt aus Winnigen an der Mosel. Dass aus ihm einmal der Doyen der internationalen Luxus-hotellerie werden würde, ahnte niemand. In den 1980er Jahren wurde Schulze Vorstandsvorsitzender der Ritz-Carlton-Hotels und etablierte die berühmten Goldenen Regeln, die wegweisend für exzellenten Service weltweit werden sollten. *Dean Merrill* ist Autor und Koautor zahlreicher Bücher und lebt in Colorado.

Horst Schulze
Dean Merrill



FÜNF-STERNE- SERVICE

Werden Sie die Besten
in einer Welt voller Kompromisse

Aus dem Englischen übersetzt von
Kirsten Reimers

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Die Originalausgabe erschien 2019 bei Zondervan unter dem Titel
*Excellence Wins – A No-Nonsense Guide to
Becoming the Best in a World of Compromise.*
Copyright © 2019 by Horst Schulze. All rights reserved.
Published by arrangement with The Zondervan Corporation L.L.C.
a subsidiary of HarperCollins Christian Publishing, Inc.

ISBN 978-3-593-51228-0 Print
ISBN 978-3-593-44424-6 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-44423-9 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2020. Alle deutschsprachigen Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln

Satz: Publikations Atelier, Dreieich

Gesetzt aus: Minion und Futura PT

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza
Printed in Germany

www.campus.de

*In Dankbarkeit meiner Familie
für ihre Geduld und ihre Unterstützung
während der vielen Jahre
meiner umfangreichen Reisetätigkeit.*

INHALT

Vorwort von Ken Blanchard	9
Zunächst	13
Prolog: Ein Junge mit einem Traum	15
Teil I: Ihre Kunden zufriedenstellen	25
1 Wissen, was Ihre Kunden wollen	27
2 Kundenservice ist die Aufgabe eines jeden Einzelnen	49
3 Die vier Grundregeln	69
4 Die hohe Kunst, mit Beschwerden umzugehen ...	79
5 Drei Arten von Kunden (und drei Wege, sie zu vergraulen)	93
Teil II: Die Mitarbeiter einbinden	107
6 Mehr als ein Paar Hände	109
7 First Things First	127
8 Warum Wiederholungen etwas Gutes sind	139
9 Manager treiben an, Führungskräfte beflügeln ...	159

10 Die Kluft zwischen Management und Arbeiterschaft überwinden	175
Teil III: Wahre Führungskraft entwickeln	189
11 Führung kann man lernen	191
12 Warum Vision-Statements wichtig sind	209
13 Das »Bauchgefühl« der Führungskraft ist nicht ausreichend	219
14 Geld und Liebe	239
Epilog: Der Rest der Geschichte	249
Danksagung	257
Anmerkungen	259

VORWORT VON KEN BLANCHARD

Als Horst Schulze mich bat, ein Vorwort für sein Buch *Fünf-Sterne-Service* zu schreiben, fühlte ich mich geehrt. Warum? Mehr als vierzig Jahre habe ich mit vielen Hundert Top-CEOs und Konzernpräsidenten rund um die Welt zusammengearbeitet, und Horst Schulze schaffte es mit Leichtigkeit in meine Top Five.

Mitzerleben, wie Horst als Präsident und Geschäftsführer der Ritz-Carlton Hotel Company agierte, führte mir deutlich vor Augen, welchen Einfluss eine Führungspersonlichkeit auf eine Organisation haben kann. Horst verfolgte stets eine Philosophie des Sowohl-als-auch, was Ergebnisse wie Beziehungen anging – und er hat diese Überzeugung übertragen auf den Umgang mit den Mitarbeitern, denen er zu Diensten war, den Kunden, die sie bedienten, und der Organisation als Ganzes. Horst und ich stimmen darin überein, dass finanzieller Gewinn die Belohnung dafür ist, eine motivierende Umgebung für seine Leute zu schaffen, sodass diese sich gut um die Kunden kümmern.

Im Laufe seines Berufslebens formte Horst seine Führungsphilosophie in drei verschiedenen Hinsichten aus, mit denen ich zutiefst übereinstimme; in diesem Buch werden Sie über alle drei Aspekte etwas erfahren.

1. **Horst war immer ein Träumer und Visionär.** Noch als Kind in Deutschland teilte er seiner Familie mit, dass er in einem Hotel arbeiten wollte. Seine Verwandten versuchten immer wieder, ihn zu einem anderen Berufsweg zu drängen, aber er ließ sich nicht abbringen. Er folgte entschlossen seinem Traum. Als junger Mann prägte er beim Abschluss einer dreijährigen Ausbildung in einem Hotel den Satz: »Damen und Herren bedienen Damen und Herren«; dieser wurde das treibende Mantra nicht nur für ihn selbst, sondern für jeden, der je für ihn arbeitete. Ich werde niemals vergessen, wie ich Horst in seinem Büro im Ritz-Carlton in Atlanta besuchte. Mir wurde das Privileg zuteil, Zeuge eines der Stand-up-Meetings zu werden, die er mit der Belegschaft am Anfang jeder Woche abhielt, die er in der Stadt war. Er wollte sicherstellen, dass seine Mitarbeiter wussten, was aktuell anstand, ihnen die Möglichkeit geben, alle Bedenken vorzubringen, die sie hatten, und schließlich auch die Servicestandards des Hotels mit ihnen zu rekapitulieren. Hinsichtlich seiner Vision von Exzellenz war Horst immer überzeugt, dass Wiederholung und Bestärkung der beste Weg seien, um die mustergültigen Servicestandards aufrechtzuerhalten, die jedes Mitglied der Hotelbelegschaft verinnerlicht hatte.

2. Für Horst waren die Mitarbeiter immer Geschäftspartner. Sowohl innerhalb als auch außerhalb der Ritz-Carlton Hotel Company sorgte es für überraschtes Erstaunen, als Horst vor vielen Jahren jedem Mitarbeiter zugestand, bis zu 2 000 US-Dollar auszugeben, um einen Gast glücklich zu machen. Er vertraute auf das Urteilsvermögen seiner Leute – und er liebte es, die Geschichten zusammenzutragen, die bewiesen, dass er damit richtig lag. Besonders gern mag ich die Geschichte einer Hausdame mit dem Namen Mary, die von Atlanta nach Hawaii flog, weil ein Gast seinen Laptop im Zimmer vergessen hatte. Er benötigte ihn am kommenden Nachmittag für einen wichtigen Vortrag auf einer internationalen Konferenz in Honolulu. Mary war sich nicht sicher, ob ein Expresskurier den Laptop rechtzeitig abliefern würde, deshalb übernahm sie das selbst. Nutzte sie dies für eine kleine Auszeit? Nein! Sie nahm den nächsten Flug zurück nach Atlanta. Was meinen Sie, was hat sie bei ihrer Rückkehr erwartet? Ein Belobigungsschreiben von Horst und High Fives von ihren Kollegen aus dem gesamten Hotel.
3. Horst war immer eine klassisch dienende Führungskraft. Ich lasse Sie seinen eigenen Worten lauschen, die aus dem sechsten Kapitel dieses Buches stammen:

»Nur sehr wenige Leute kommen zur Arbeit, um negativ zu sein oder einen schlechten Job zu machen. Leute wollen zu einem Ziel beitragen. Wenn wir sie einladen, teilzuhaben, eine Position einzunehmen, die zu ihnen passt, dann blühen ihre Fähigkeiten auf. Wir haben sie nicht einfach aus dem Regal gegriffen, um mit ihnen

eine Lücke zu füllen (...). Im Gegenteil: Wir haben sie als menschliche Wesen kennen gelernt und sorgsam ihre persönlichen Interessen mit einem Set an Aufgaben abgestimmt, das sie mit Energie erfüllt. Die Konsequenz: Sie werden zu exzellenten Mitarbeitern für eine lange, lange Zeit, wovon nicht nur sie persönlich profitieren, sondern im gleichen Maße das Unternehmen.«

Ich bin sehr froh, dass Sie dieses Buch zur Hand genommen haben. Sie werden die Perlen der Weisheit lieben, die jede Seite füllen und die direkt Horst Schulzes Erfahrung entspringen – wunderbare Geschichten und Lektionen, die Sie auf Ihre Organisation übertragen können. Am Ende, da bin ich mir sicher, werden Sie verstehen, wie marktentscheidend das ist, was der Titel verspricht: *Fünf-Sterne-Service*.

Ken Blanchard ist der Mitbegründer und Chief Spiritual Officer der Ken Blanchard Companies sowie Koautor der Bücher *Der neue Minuten Manager*, *Wie man Kunden begeistert* und *Servant Leadership in Action*.

ZUNÄCHST

Bevor wir die wichtigsten Prinzipien dieses Buches erörtern, lassen Sie uns einen Moment darüber sprechen, wie wir die Menschen bezeichnen, denen wir zu Diensten sein möchten.

Wenn Sie allgemein in der Wirtschaft aktiv sind so wie ich, sprechen Sie ganz selbstverständlich von »Kunden« oder »Gästen«. So werde ich es in den kommenden Kapiteln halten.

Wenn Sie als Beraterin, Betreuer oder Anwältin tätig sind, nennen Sie sie vermutlich »Klienten«.

Wenn Sie für eine Behörde arbeiten, sagen Sie wohl »Bürger« oder »Steuerzahlerin«.

Wenn Sie im Non-Profit-Bereich tätig sein (für Kirchen, Missionen, Vereine, Interessengruppen und Ähnliches), sprechen Sie von »Mitgliedern«, »Spendern« oder »Teilnehmern«.

Als Erzieher wenden Sie sich an »Kinder« (und »Eltern«).

Wenn Sie Ärztin oder Krankenpfleger sind, in der Krankenhausverwaltung oder einem anderen Bereich der Gesundheitsfürsorge arbeiten, ist der Begriff Ihrer Wahl vermutlich »Patient«.

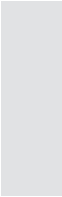
Aber in Wirklichkeit gleichen sich alle Menschen, denen Sie zu Diensten sind. Es sind Menschen, die möchten, dass wir uns um ihre Bedürfnisse kümmern – und wir wissen, dass wir das tun müssen, um in der heutigen bewegten, vernetzten Welt überlebensfähig zu sein. Die Bezeichnung ist unwichtig. Entscheidend sind die Wünsche und Gefühle, die Werte und die Interessen der betreffenden Personen.

Übertragen Sie darum das, was Sie hier lesen, auf Ihr spezielles Umfeld in einer Weise, die zu Ihren spezifischen Herausforderungen passt.

Lassen Sie uns anfangen.

PROLOG

**EIN JUNGE MIT
EINEM TRAUM**



Ich war von der Schule noch nicht wieder zu Hause, als meine Mutter schon erfuhr, was ich Ungeheuerliches im Klassenzimmer gesagt hatte. Während ich noch mit meinen Freunden Fußball spielte, war bereits eine neugierige Nachbarin herbeigeeilt, um ihr davon zu berichten.

»Haben Sie gehört, was Ihr Sohn heute in der Schule gesagt hat?«, fragte sie atemlos. »Er hat gesagt, wenn er erwachsen ist, will er in einem Hotel arbeiten!«

In unserem Dorf in Süddeutschland wollte jede anständige Familie, dass ihr Sohn einen von zwei Arbeitswegen anstrebte: einen technischen Beruf (zum Beispiel als Ingenieur oder als Architekt) in einer großen Stadt wie München oder Stuttgart, oder ein Auskommen als Winzer in der Heimatstadt, die von Weinbergen umgeben war. Wenn beides nicht klappte, konnte man immer noch Zimmermann oder Maurer werden.

Zu sagen, man wolle in einem Hotel arbeiten, war wie der Wunsch, Straßenfeger zu werden oder bei der Müllabfuhr zu arbeiten.

Woher hatte ich im Alter von elf Jahren diese verrückte Idee? In unserem Dörfchen gab es kein Hotel, nicht einmal ein richtiges Restaurant. Bis heute kann ich mich nicht an den Ursprung meines Wunsches erinnern; ich muss davon in einem Buch gelesen haben.

Aber ich ließ mich nicht davon abbringen. Einmal kam mein Onkel aus der Stadt, ein angesehener Bankier, zu uns zu Besuch und fragte mich, was ich vorhatte. Wollte ich auf das Gymnasium im nahen Koblenz gehen? Ich erzählte ihm von meinem Traum, im Vertrauen darauf, dass er mich verstehen würde.

»Was? Willst du einer von diesen liederlichen Kerlen werden, die Bier am Bahnhof zapfen?«, höhnte er; er meinte damit die kleinen Kneipen in Bahnhöfen, in denen Passagiere etwas trinken, während sie auf den Zug warten. Er war peinlich berührt wie der Rest der Familie.

Diese Pattsituation bestand drei Jahre lang weiter, bis ich vierzehn wurde – in jenen Tagen eine Weggabelung für europäische Schüler. Entweder entschied man sich für eine akademische Laufbahn oder für eine Lehre. Meine Eltern setzten sich eines Tages mit mir zusammen und sagten: »Nun gut, Horst, erzähl uns, was du vorhast.«

»Ich möchte in einem Hotel arbeiten. Ich möchte in der Küche arbeiten, im Speisesaal. Ich möchte das mein ganzes Leben lang machen.«

Sie sahen einander an und begriffen, dass ich nicht nachgeben würde. Mit einem Aufseufzen beschlossen sie, mir zu helfen. Sie gingen zum Arbeitsamt, um in Erfahrung zu bringen, was nun zu tun sei. So erfuhren sie von einem sechsmonatigen Kurs in einer Hotelfachschule rund 130 Kilometer von unserem Dorf entfernt. Sie meldeten mich widerstrebend an und verabschiedeten sich tränenreich von ihrem Sohn.

Von der Pieke auf

Es war ein intensiver Lehrgang, und ich hatte großes Heimweh. Aber nachdem ich den Kurs durchlaufen hatte, fand die Schule eine Lehrstelle für mich in einem guten Hotel und Spa (wie man es heute nennen würde) in Bad

Neuenahr-Ahrweiler. Direkt nebenan war eine Klinik, in der die Gäste von Ärzten behandelt wurden. Das Hotel hieß »Kurhaus«.

Einige wohlhabende Gäste besuchten das Kurhaus nicht aus medizinischen Gründen; sie kamen wegen der Konzerte, die nachmittags und abends im großen Garten gegeben wurden oder wegen des Casinos.

Ich erinnere mich noch an die Predigt, die meine Mutter mir im Zug hielt. »Mein Sohn«, erklärte sie streng, »dieses Hotel ist für einflussreiche Damen und Herren. Wir können dort niemals absteigen.« (Mein Vater, der am Zweiten Weltkrieg teilgenommen hatte, arbeitete bei der Post.) »Du musst dich entsprechend verhalten. Dusche dich! Trage immer saubere Socken! Tanz nicht aus der Reihe!«

Wir stiegen aus dem Zug und schleppten meinen Koffer die ganze Strecke zum Hotel – ein Taxi zu nehmen, stand vollkommen außer Frage. Wir sprachen bei dem Geschäftsführer vor, einem gebildeten Mann mit Dokortitel, der uns eine kurze Einführung gab. Er vertiefte die Ermahnung meiner Mutter: »Junger Mann, dies ist ein Ort für einflussreiche Menschen. Sie kommen aus der ganzen Welt zu uns. Sie gehören zur Oberschicht, die sich wirklich mit Service auskennt. Hüte dich, eifersüchtig oder neidisch zu werden. Du bist hier, um sie zu bedienen.« Ich nickte pflichtbewusst.

Nachdem ich meiner Mutter einen Abschiedskuss gegeben hatte, bezog ich meinen Schlafraum, den ich mit drei anderen Jungen teilte. Die Toilette und die Dusche waren am anderen Ende des Flurs. Am nächsten Tag stürzte ich mich in das geschäftige Leben einer Hotelhilfskraft. Nun ja, ge-

nauer gesagt, war meine einzige Aufgabe das Reinigen der Aschenbecher. »Sei vorsichtig«, wurde ich ermahnt. »Stör nicht die Gäste beim Essen.«

Bald danach wurde ich mit dem Geschirrspülen beauftragt. Die Arbeitstage waren lang – von sieben Uhr morgens bis elf Uhr nachts. Wir deckten den Speisesaal ein für jede Mahlzeit – und zwar nicht nur die Tische, sondern legten auch jegliches Besteck und Zubehör bereit, das die Kellner womöglich benötigten. Wir reinigten die Böden. Manchmal mussten wir am Ende eines anstrengenden Tages noch die Schuhe der Gäste polieren, die jene vor die Zimmertüren gestellt hatten. Es kam mir vor, als täten wir alles.

Nach und nach wurde es mir erlaubt, die Essensbestellungen von den Kellern an das Küchenpersonal zu übermitteln und anschließend die Speisen aus der Küche zu den Kellnern zu tragen, die diese dann servierten. Danach durfte ich dann selbst am Beistelltisch Speisen auf die Teller vorlegen. Musste Fleisch aufgeschnitten werden, kam der *Maître d'* und übernahm diese Aufgabe.

So sah mein Alltag aus, ausgenommen mittwochs: An diesem Tag wurden wir jungen Leute mit dem Bus zur Hotelfachschule in einer nahegelegenen Stadt gefahren. Wir kamen am späten Nachmittag zurück, wechselten die Kleidung und traten sofort unseren Dienst im Speisesaal an.

Es war eine harte Arbeit, aber ich habe meine Entscheidung nie bereut. Ich fand Ermutigung in den Briefen meiner Mutter, die sie mir jeden Tag schrieb. Sie berichtete, was im Dorf vor sich ging, welches Gemüse sie im Garten geerntet hatte, und stets fügte sie hinzu: »Wir lieben dich

sehr. Wir denken immer an dich. Wir können es kaum erwarten, dass du wieder für einen Besuch nach Hause kommst.« Manchmal schickte sie mir sogar Traubenzucker, da sie überzeugt war, dass dieser mir mehr Energie für die Arbeit geben würde.

Exzellenz in Person

Der Maître d', Karl Zeitler, beeindruckte mich sehr. Obwohl er Anfang siebzig war, hatte er stets eine stattliche Haltung, wenn er von Tisch zu Tisch ging und sich mit den Gästen unterhielt. An einem Tisch sprach er Deutsch, am nächsten Englisch, am übernächsten Französisch. Seine Präsenz füllte den Raum.

Mir fiel auf, dass die Gäste regelrecht stolz zu sein schienen, wenn er zu ihnen an den Tisch kam. Sie blickten auf, um ihn in ein Gespräch zu ziehen. Für uns junge Angestellte war er natürlich die wichtigste Person im Raum, und offenbar sahen es die Gäste ähnlich. *Was für eine Umkehrung!*, dachte ich. *Die Situation wird auf den Kopf gestellt.*

Herr Zeitler war für uns junge Leute ein großartiger Lehrer. Vor den Mahlzeiten erläuterte er das Menü, erklärte, was neu war, und lehrte uns, wie wir dies den Gästen beschreiben sollten. Die Geheimnisse der Branche schienen in seinen Augen zu funkeln.

Wenn nicht so viel los war, erzählte er uns von den großen Hotels, in denen er während seiner langen Karriere gearbeitet hatte – in London, in der Tschechoslowakei. Er hatte vor vielen Jahren in Berlin als Lehrling angefangen.