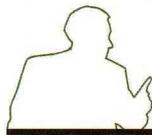


Logieren wie bei Müttern

Goldene Wasserhähne, gebügelte Zeitungen, handgeklöppelte Seidenbettwäsche – Schnee von gestern! Zwei internationale Hotelgurus über Luxusherbergen im 21. Jahrhundert.

Gipfeltreffen: Die Hotelprofis **Horst Schulze** (l.) und **Welf Ebeling** in der Businesssuite des Radisson SAS Hotel, Frankfurt.





Herr Schulze, mit Ritz-Carlton haben Sie eine der erfolgreichsten Luxus-hotelgruppen der Welt geschaffen. Zu Ihrer Zeit lagen die Zufriedenheitsquoten der Gäste bei 98 Prozent. Mit Ihrer Neugründung, den Capella Hotels, wollen Sie jetzt noch eins drauf setzen. Wird der Breidenbacher Hof in Düsseldorf am 1. Mai als Sieben-Sterne-Hotel wiedereröffnet?

Schulze: Sechs oder sieben Sterne – das ist Mist! Wie kann man sich nur so anlügen? Die, die sagen, sie haben mehr als fünf Sterne, träumen. Sie sollen sich lieber auf das Saubermachen konzentrieren!

Ebeling: Es gibt kein internationales Premium, das die Sterne verleiht, deshalb muss man die Klassifizierung kritisch sehen. Bewertet wird die Einrichtung, nicht aber service-technische Kriterien oder die Zufriedenheit des Gastes. Ich persönlich bin in Null- und Ein-Sterne-Häusern schon freundlicher behandelt worden als in sogenannten Luxushotels. Luxus hat heute nichts mehr mit Sternen zu tun.

Die Luxushotellerie boomt. Allein zu The Leading Hotels of the World gehören heute 448 Spitzenhäuser rund um den Globus. Jedes Jahr lehnen Sie rund 1000 Neubewerber ab. Was zeichnet ein Luxushotel aus?

Ebeling: Ein halbwegs vernünftiges Fünf-Sterne-Hotel kann heute jeder bauen. Dies bedeutet aber noch lange nicht, dass er die Qualifikation und das Personal dafür besitzt, es zu führen. In der Kettenhotellerie stammt alles vom Fließband, vom gleichen Reißbrett. Gemäß ihrer Standards agieren die Mitarbeiter heute teils wie Roboter – Authentizität und Individualität drohen zu verschwinden. Aber genau sie sind die Kennzeichen von Luxus.

Schulze: Viele haben noch immer nicht begriffen, dass der Schlüssel die Summe

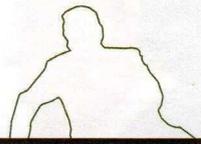
Horst Schulze gründete 1983 die Ritz-Carlton Hotel Company und setzte auch nach seinem Weggang im Jahre 2002 weltweite Maßstäbe in puncto Management und Service. Bis 2010 will er Capella Hotels & Resorts zur bekanntesten Luxusmarke der Welt aufbauen. Als erstes von drei deutschen Häusern eröffnet am 1. Mai 2008 der Breidenbacher Hof in Düsseldorf.

vieler kleiner Aufmerksamkeiten ist, die für den einzelnen Gast maßgeschneidert werden. Ich verbringe 200 Tage im Jahr im Hotel und empfinde es nicht als Luxus, wenn ich ein Bügelbrett in meinem Ankleidezimmer finde, aber vergeblich nach einem Stecker für das Bügeleisen suche. Auch wenn ich im Bad erfolglos nach einem Haken für meinen Bademantel suchen muss, ist das kein Luxus. Leider werden heute Hotelgesellschaften von Rechtsanwälten und Finanziers geführt, statt von einem Hotelier.

Stichwort bügeln. Gilt es nicht eher als Inbegriff von Luxus, solche Dinge von jemandem erledigen zu lassen?

Ebeling: Eben nicht! Das Bügelbrett oder auch die Kaffeemaschine auf dem Zimmer markieren den feinen Unterschied zwischen einer Dienstleistung, die dem Gast aufgedrängt wird, und der Dienstleistung, wie der Gast sie wünscht. Ich möchte nicht unbedingt erst nach jemandem rufen müssen, wenn ich nach dem Aufstehen einen Kaffee trinken will.

The Leading Hotels of the World hat zirka 1400 Standards festgeschrieben. Und ausgerechnet Sie, Herr Ebeling, klagen über roboterhaftes Personal und aufgedrängten Service?



Welf Ebeling Vor seiner Ernennung zum Executive Vice President und CEO des Marketingvereins The Leading Hotels of the World im April 2000 hatte er den Breidenbacher Hof als Generaldirektor zum erfolgreichsten Hotel in Deutschland gemacht. Unter seiner Ägide gründete sich nicht zuletzt die Vereinigung The Leadings Spas of the World.

Ebeling: Die Leistung von Horst Schulze bei Ritz-Carlton war es, einen weltweiten Servicestandard aufzubauen. Das Problem bei den Ketten aber ist: Sie trainieren die Individualität aus den Mitarbeitern raus. Vielmehr müssen wir jeden einzelnen zur Eigenkompetenz erziehen. Wenn ich beispielsweise nachts um ein Uhr nach 16 Stunden Flug nur noch in mein Zimmer will, möchte ich keine Begleitung mehr, die mir das Haus und seine Vorzüge und Angebote erklärt. Eine gute Servicekraft muss das merken und dann den Mut haben, diesen Standard zu brechen.

War früher alles besser?

Ebeling: Zumindest war es damals kein Problem, dass ein Rezeptionist spät-abends mal eben in die Küche geht und dem hungrigen Gast eine Käseplatte bereitet. Zu dieser Zeit gab es noch nicht die heutigen Betriebssysteme.

Für die Capella-Hotels haben Sie, Herr Schulze, die Philosophie ausgegeben: „Wir machen alles!“ Was erwartet den Gast?

Schulze: Zunächst einmal muss er sich nicht nach uns richten – etwa nach unseren An-, Abreise- und Restaurantzeiten – sondern wir richten uns nach ihm. Wenn ein Gast um drei Uhr morgens im Restaurant essen will, dann soll er es tun. Es >

„Die neuen Reichen hassen das Wort Luxus. Es schreckt ab, weil es überstrapaziert ist. Luxus heute lebt im Erlebnis. Daher ist es wichtig, Erlebnisse zu beschreiben: Selten – emotional – kulturell – ethisch – sozialbewusst. Will heißen: Authentisch – individuell – nachhaltig.“

Welf Ebeling



gibt Sünden und es gibt Todsünden. Ein „Nein“ ist eine Todsünde. Wir machen alles, was legal und moralisch ist.

Was will der Gast genau?

Schulze: Die jüngsten Umfragen und Wortanalysen zeigen: Er will sich nicht fühlen wie zu Hause, sondern eher wie im Hause seiner Mutter. Warum? Dort war immer alles so, wie er es mochte, ohne dass er sich darüber Gedanken machen musste. Und gab es einmal Anlass zur Beschwerde, hat die Mutter ihn in den Arm genommen.

Ebeling: Richard Schmitz, der langjährige Direktor von Brenner's Park-Hotel in Baden-Baden, hat einmal gesagt: Je bekannter ein Gast im Hotel ist, desto besser wird er behandelt. Das mag zynisch klingen. Im Umkehrschluss heißt das aber: Wir müssen so viel wie möglich über den Gast erfahren. Das geht heute mithilfe elektronischer Datenverarbeitung, siehe Leaders Club, in dem wir 50 000 der besten Gäste der Welt haben.

Der Breidenbacher Hof wird das erste Capella-Hotel in Deutschland. Nun sind die Deutschen nicht gerade berühmt für ihre Luxushotellerie. Bei den Rankings, die jährlich im „Condé Nast Traveller“ und „Institutional Investor“ erscheinen, ist gerade mal das Adlon unter den besten 100.

Schulze: Das Gerede von der Dienstleistungswüste ist übertrieben. Die Deutschen sind sehr auf den technischen Service fixiert. So habe ich das auch in meiner Ausbildung gelernt: Wann wird von rechts und wann von links bedient? Aber die Menschen wollen Wärme. Ich habe noch nie erlebt, dass sich jemand beschwert, weil von der falschen Seite serviert wird. Natürlich steht Professionalität an erster Stelle. Aber die Konzentration darauf nimmt viel von der Herzlichkeit. Eleganz ohne Wärme ist Arroganz.

Ebeling: Unter den 40 besten internationalen Hotels fanden sich in den letzten Jahrzehnten immer eine Reihe repräsentativer Hotels aus Deutschland. Auch ich sehe keine Dienstleistungswüste. Im Gegenteil: Wir haben sogar außerordentlich gute Mitarbeiter, die mehr zu bieten haben als viele ausländische Kollegen. Nur das Preis-Leistungs-Verhältnis stimmt nicht. Daher fehlt die Finanzdecke für die entsprechenden Mitarbeiter. Und der multifunktionale Mitarbeiter ist in aller Regel überfordert.

Andere Länder haben offensichtlich kein Problem mit dem notwendigen Preis-Leistungs-Verhältnis?

Ebeling: Im Vergleich mit den Preisen in internationalen Großstädten rangiert

Deutschland immer noch im unteren Viertel. Der Grund hierfür liegt in unserer Kultur und unseren Werten: Die Deutschen verstehen nicht, dass Dienstleistung einen Wert hat. Sie sollte am besten nichts kosten. Statt eines Hotelservices kaufe ich mir lieber ein Auto oder eine Uhr. Allerdings hat sich viel getan seit der Einführung des Euro und Dienstleistung ist ein Wert in Deutschland, der graduell im Kommen ist.

Herr Schulze, wie halten sie es mit den Preisen?

Schulze: Am Anfang steht die Leistung. Der Preis kommt dann, wenn ich dem Gast hundertprozentig das biete, was er will. Der Breidenbacher Hof geht mit dem Produkt in Konkurrenz, nicht mit dem Preis. Und diesen werde ich nicht senken. Es gibt genügend Leute, die sich das leisten wollen.

Was ist wichtiger – Produkt oder Dienstleistung?

Ebeling: Die Symbiose von beidem zählt – Produkt und Service sollen in der Zufriedenheit der Gäste münden. Meine größte Sorge ist der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften. Es besteht ein riesiger Bedarf. Das wird auch das größte Problem für die internationale Luxushotellerie in den nächsten fünf Jahren sein. ▶

„In den ersten zwei Jahren sind viele Häuser luxuriös. Aber schon ab dem Tag nach der Eröffnung wird gespart: Erst an Blumen, dann am Piano und immer so weiter. Das ist eine Schande! Statt ‚Wie spare ich Geld?‘ muss man fragen ‚Wie gibt der Gast mehr Geld aus?‘. Wir sind doch die Fachleute!“ Horst Schulze



Schulze: Ich sehe das ähnlich. Mein Produkt ist die Dienstleistung. Ich biete keinen Marmor an, ich habe keine Steinbrüche. Natürlich bestehe ich auf einer hohen Qualität des Hotelprodukts, bevor ich mein Schild an die Tür hänge. Aber der Gast muss sich wohlfühlen. Und er darf nicht wissen, warum er sich wohlfühlt. Er muss ein loyaler Gast werden, denn dieser zahlt gerne mehr. Hat man sein Vertrauen gewonnen, ist der Preis sekundär.

Ist der Gast anspruchsvoller geworden?

Schulze: Er hat sich sehr verändert. Der Vater des heutigen Gastes kam im Anzug und wollte nicht mehr als ein Zimmer. Er war willkommen, da er den Preis für ein Produkt zahlte. Sein Sohn kauft das Produkt heute unabhängig vom Preis. Er kommt ohne Schlips und sagt: „Ich bin ein ganz einfacher Mensch.“ Und genau da beginnt der Konflikt: Er will ganz privat sein und zur gleichen Zeit ein Erlebnis haben. Nach diesem Prinzip funktioniert der Breidenbacher Hof. In einem Moment ist der Gast privat, im nächsten Moment unter Menschen. Dienstleistung ist eine Reaktion auf ihn selbst.

Ebeling: Wir stimmen darin überein, dass Personaltraining das A und O ist.

Mit Flat-TV oder ähnlichem lockt man niemanden mehr ins Hotel. Es ist die Dienstleistung: geschulte Mitarbeiter, die auf den Gast eingehen. Heutzutage hat jeder wenig Zeit und die spart der Gast durch jede Dienstleistung. Wir müssen die Wünsche erfüllen, die unsere Klientel hat, und nicht das, was wir denken, was sie will. Der Service ist heute äußerst individuell.

Inzwischen ist ja fast jedes neue Budgethotel mit Flat-TV und Wireless-Lan ausgestattet und rund um die Uhr besetzt. Braucht man die Luxushotellerie überhaupt noch?

Ebeling: Das kommt auf die Definition an. Mit traditionellem Luxus hat das Wort nichts mehr zu tun: Für den einen sind es fünf Kellner um ihn herum, für den anderen, nach dem Meeting die Füße hochzulegen und ein Butterbrot zu essen, ohne aufdringliche Aufmerksamkeit. Das Wort Luxus wird oft missbraucht. Der Gast ist verärgert, weil er mit dem Wort heute nichts mehr anfangen kann. Daher müssen wir die Mitarbeiter zum Mitdenken aufrufen. Luxus spielt sich heute in ganz anderen Ebenen ab, er lebt vom Erlebnis. Schulze: Die Luxushotellerie wird in den nächsten 25 Jahren gewaltig wachsen, egal, wie die Konjunktur verläuft. Ers-

tens wegen des zunehmenden Alters der Menschen und zweitens, weil die Chinesen und Russen reisen werden. Das macht allein 150 Millionen Zimmernächte mehr.

Ebeling: Außerdem werden sich die Menschen in der derzeitigen Finanzkrise wieder auf vertraute Werte konzentrieren und weniger Risiken eingehen. Davon profitieren bereits die modernen Klassiker wie Brenner's Park-Hotel oder der Nassauer Hof. Im Gegensatz zu den Designhotels: Viele Häuser haben schon zur Eröffnung ihr Verfallsdatum abgestempelt, und nach 9/11 waren sie die ersten, die sich einen Schnupfen holten.

Herr Schulze, innerhalb von drei Jahren möchten Sie aus Capella die bekannteste Luxushotelmarke der Welt machen. Ohne das entsprechende Branding wird das kaum gehen. Werden Sie mit dem Breidenbacher Hof zu den Leading Hotels gehen, zu Welf Ebeling, dem letzten Generaldirektor des „alten“ Breidenbacher Hofes?

Schulze: Leading betrachte ich als sehr wichtige Gruppe und würde gern all die Gäste ansprechen, die zu Leading gehen. Immerhin bescherte sie Ritz-Carlton einen sagenhaften Erfolg. Vielleicht sollten wir uns mal zusammensetzen! □