

Joseph A. Michelli

# Kunden fürs Leben

So schaffen Dienstleister Premium-Service mit den  
Prinzipien der The Ritz-Carlton Hotel Company

© des Titels »Kunden fürs Leben« (ISBN 978-3-86881-013-4)  
2009 by Redline Verlag, FinanzBuch Verlag GmbH, München  
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

**REDLINE** | VERLAG

# 1

## Das Erlebnis Ritz-Carlton

*Der Kunde hat immer Recht!*  
César Ritz

Vor über hundert Jahren begann der Sohn eines Hirten aus einer 13-köpfigen Familie in der Hotelbranche zu arbeiten. Während er sein Handwerk erlernte, wurde ihm an einigen Stellen gekündigt, und ein Arbeitgeber sagte gar zu ihm: „Im Hotelgewerbe braucht man eine gewisse Begabung, eine Ausstrahlung – Sie haben davon nicht das Geringste.“ Ausgehend von diesen bescheidenen Anfängen revolutionierte der „König der Hoteliers und Hotelier der Könige“ César Ritz die Luxus-Hotelbranche vollständig. Als er mit dem Ritz Paris und dem Carlton in London begann, setzte er den Schwerpunkt auf das Erlebnis der Gäste, schuf ein luxuriöses Ambiente, sorgte für Neuerungen im Hoteldesign, gestaltete die Ausstattung mit kompromisslosem Qualitätsanspruch und setzte damit den heutigen Gold-Standard des Luxus und den Inbegriff von herausragendem Service. Seine typischen Kennzeichen haben inzwischen den Weg in die (englischsprachigen, Anm. d. Übers.) Lexika gefunden, mit Begriffen wie „ritz“ (dt.: opulent, luxuriös) oder „putting on the ritz“ (dt.: sich herausputzen).

Trotz dieses Hintergrunds und trotz der großen Aufmerksamkeit, die das Unternehmen im *Harvard Business Review*, in der *BusinessWeek*, im *Wall Street Journal* und anderen Wirtschaftsblättern erfuhr, hat man niemals ein Buch über die The Ritz-Carlton Hotel Company geschrieben. Als ich mich in deren aktuelle Führungsstra-

tegien einarbeitete, um den Lesern von Wirtschaftsfachliteratur einen Blick hinter die Kulissen des Unternehmens zu gewähren, das den Geist von César Ritz weiterträgt, lernte ich die einladende Atmosphäre kennen, die das Ritz-Carlton zur Ikone gemacht hat. Ich habe den Großteil eines Jahres damit verbracht, die großartige Führung der The Ritz-Carlton Hotel Company und ihre gelegentlichen Fehler zu untersuchen. Ich habe Angestellte – die man hier die „Damen und Herren von Ritz-Carlton“ nennt – auf allen Unternehmensebenen kennengelernt, und ich habe die Anwesen in den USA ebenso besucht wie die dynamischen, internationalen Standorte Singapur und Dubai.

*Kunden fürs Leben* enthüllt das spezifische Führungsverhalten, das die beispielhafte Unternehmenskultur, die außerordentliche Mitarbeitermotivation und die außergewöhnliche Kundenbindung von Ritz-Carlton hervorbringt. Doch bevor wir in die Führungstechnik von Ritz-Carlton eintauchen und von deren unverbrüchlicher Verpflichtung zur Höchstleistung lernen, sehen wir uns zunächst einige der hervorstechendsten Leistungen des Unternehmens an.

## Jede Legende beginnt mit einer großartigen Geschichte

Während die Geschichte von Ritz-Carlton ihre Wurzeln im europäischen Adel hat (nähere Informationen über die Unternehmensgeschichte: siehe Kasten „Das Leben des César Ritz“), spielt sich ein großer Teil dieser Geschichte erst nach dem Tod von César Ritz 1918 ab, als seine Frau Marie die Nutzung des Namens Ritz für geeignete Objekte in Europa und in den Vereinigten Staaten genehmigte. Der Unternehmensentwickler Albert Keller schuf später die Ritz-Carlton Investing Company und übertrug den Namen Ritz-Carlton auf Hotels, die er in den Vereinigten Staaten baute. 1927 eröffnete Keller das The Ritz-Carlton, Boston, und später errichtete er Hotels in New York, Atlantic City, Boca Raton, Philadelphia und Pittsburgh.

In vieler Hinsicht repräsentierte das The Ritz-Carlton, Boston, das Beste der Marke Ritz-Carlton in den Vereinigten Staaten – durch sei-

ne aufmerksame Gestaltung von Details, durch praktische Innovationen und die Schaffung eines konkurrenzlosen Kundenerlebnisses.

### Das Leben des César Ritz

César Ritz wurde 1850 in dem Schweizer Dorf Niederwald geboren. Im Alter von zwölf Jahren wurde er von seinen Eltern fortgeschickt, um Mathematik und Französisch zu erlernen – was er mit mäßigem Erfolg tat. Da man nicht wusste, was aus ihm werden sollte, zahlte sein Vater, ein einfacher Bauer, einem Bekannten in einer nahe gelegenen Stadt 300 Franken, damit César dort als Winzerlehrling aufgenommen wurde.

Nach anfänglichen Schwierigkeiten in der Hotelbranche entwickelte César Ritz seine Fähigkeiten in der Hotellerie, indem er in erstklassigen Hotels in Frankreich, England und der Schweiz arbeitete. Doch sein Ziel war es, ein eigenes Anwesen zu besitzen. Nachdem er in einem schlecht geführten Hotel gearbeitet hatte, in dem Doppelbuchungen und Probleme mit dem Gepäck vorkamen, stellte Ritz fest: „Ich tat, was ich konnte, um die Kunden zu beruhigen, doch am Ende lernte ich die wesentliche Eigenschaft im Geschäftsleben: Diplomatie.“

Nach einem Jahrzehnt, in dem er das luxuriöse Grand Hotel National in Luzern, Schweiz, während der Sommersaison geleitet hatte, wurde César Ritz Generaldirektor des Grand Hotel in Monte Carlo, wo er den Meisterkoch Auguste Escoffier kennenlernte.

Gemeinsam eröffneten Escoffier und Ritz ein Restaurant in Baden-Baden, was dazu führte, dass César Ritz gebeten wurde, das neu eröffnete Savoy in London zu übernehmen. Kunden des Savoy drängten Ritz dazu, ein Hotel in Paris zu eröffnen. Mit Hilfe von Alexandre-Louis Marnier-Lapostolle – der in César Ritz' Schuld stand, weil dieser ihm für den Likör, den Marnier-Lapostolle erfunden hatte, den Namen Grand Marnier vorgeschlagen hatte –, verschaffte sich Ritz ein Gebäude in Paris und verwendete zwei Jahre auf den Umbau zum Hotel mit 210 Zimmern. Das Hotel Ritz Paris öffnete 1898 seine Pforten.

Zu der Zeit, als er das Ritz Paris eröffnete, besaß César Ritz Anteile an neun weiteren Restaurants und Hotels, darunter das Carlton in London.

Im Juni 1902 erlitt César Ritz einen Nervenzusammenbruch. Obwohl gerade mit der Planung des Londoner Ritz beschäftigt, das 1905 eröffnete, konnte er die Geschäfte nicht weiter führen. Sein Nachfolger wurde schließlich sein Sohn Charles.

César Ritz hatte nur kurze Zeit die Führung seiner eigenen Hotels inne, doch hat er die Ausstattung von Luxushotels und die Servicestandards bis heute maßgeblich geprägt.

Dem Ruf des Bostoner Bürgermeisters nach einem Weltklasse-Hotel folgend gebaut, hob das The Ritz-Carlton, Boston, das Ansehen der Ritz-Anwesen in Europa und lieferte der gerade entstehenden Oberschicht in Boston ein königliches Hotel, mit Eröffnungspreisen von 15 Dollar pro Zimmer. Über die Jahre hinweg schuf das Ritz-Carlton, Boston, den Standard für amerikanische Luxushotels, mit einheitlich gekleidetem Servicepersonal, einem eigenen Bad für jedes Zimmer und einer kleinen Lobby für die persönliche Begrüßung der Gäste.

Die Umsatzerlöse von Ritz-Carlton haben sich in den letzten Jahren verdreifacht, von 1,2 Milliarden Dollar 1998 auf knapp 3 Milliarden 2007. Darüber hinaus steigert das Unternehmen weiterhin seinen globalen Wachstumsplan und verfolgt eine Strategie, die eine Reinvestition von über einer Milliarde Dollar in Verbesserungen und Neuerungen vorsieht. Trotz dieser finanziellen Erfolge der Marke Ritz-Carlton war das Niveau ihrer Gewinne nicht immer gleichbleibend hoch.

Nach dem Zusammenbruch der New Yorker Börse 1929 standen in Amerika und Europa Hotels mit dem Namen Ritz-Carlton vor dem finanziellen Ruin und mussten geschlossen werden. Tatsächlich wurden bis auf das The Ritz-Carlton, Boston, alle The Ritz-Carlton-Hotels in den Vereinigten Staaten geschlossen. Die Schwankungen des Marktes warfen die gut ausgearbeitete Strategie aus der Bahn, die Ritz-Carlton die Loyalität der wohlhabendsten und einflussreichsten Klientel der Welt eingebracht hatte. Während die traditionelle Kundschaft des Unternehmens hohe Verluste erlitt, kämpfte die Führung in den Hotels mit Schwierigkeiten, die prunkvollen Speise-

säle und elegant eingerichteten Suiten voll zu bekommen. Selbst für Hotels, die die Krise größtenteils überstanden, war es eine Herausforderung, den Luxus-Standard irgendwie am Laufen zu halten – geschweige denn ihn aufrechtzuerhalten –, den die Gäste inzwischen von Ritz-Carlton erwarteten.

In diesen schwierigen Zeiten unternahm Keller alles Mögliche, um das Hotel in Boston in Betrieb zu halten. So versuchte er einmal, die geringe Belegung in seinem Hotel zu kaschieren, indem er in freien Zimmern das Licht einschaltete, als sein reicher Vater zu Besuch kam. Keller hoffte, durch diese Täuschung könnte er seinen Vater überzeugen, ihm das Geld zu leihen, das er brauchte, um das Hotel am Laufen zu halten.

Die wirtschaftlichen Herausforderungen für die Marke Ritz-Carlton und andere Hotels der Luxuskategorie hielten während des Zweiten Weltkriegs an, die Auslastungszahlen blieben angesichts der weltweit unsicheren Lage niedrig. Tatsächlich wurde eine ganze Reihe der großen Veranstaltungssäle, die diese Hotels boten, während des Kriegs in Europa und den Vereinigten Staaten für militärische Zwecke genutzt.

### **Nach dem Zweiten Weltkrieg: Der neue Ritz-Carlton-Geschäftsreisende**

Während der frühe Erfolg der Marke Ritz-Carlton zu großen Teilen auf dem Freizeitverhalten und dem gesellschaftlichen Leben der wohlhabendsten Personen der Welt beruhte, kam in der Wirtschaft nach dem Zweiten Weltkrieg die internationale Geschäftsreise auf. Tatsächlich waren während einer langen Phase, als César Ritz' Sohn Charles Vorstandsvorsitzender der Ritz-Carlton Management Company war, 70 Prozent der registrierten Gäste in dem Londoner Hotel, das der Vater geschaffen hatte, Amerikaner, die auf Firmenkosten dort wohnten.

Während das internationale Business wuchs, läutete Charles Ritz eine neue Runde der Markenerweiterung ein, und zwar durch Leasingvereinbarungen mit Häusern an Standorten wie Lissabon, Ma-

drid und Rom. Um zu beweisen, wie viel Wert die Familie Ritz auf Höchstleistung im Unternehmen legte, verklagte die Ritz-Carlton Management Company den Hotelbesitzer in Rom dafür, dass er die Unternehmensstandards nicht genau einhielt. Es wird berichtet, dass Charles Ritz sogar noch in der Woche im Jahr 1976, in der er starb, die Mitarbeiter im Ritz Paris auf nötige Qualitätsverbesserungen hinwies. Angefangen beim Perfektionismus von César Ritz über die Beharrlichkeit seines Sohnes Charles bis hin zur Leidenschaft für Exzellenz der heutigen Führungskräfte – ihrer aller Vermächtnis hat fortwährend die Inspiration geliefert, um Kunden Luxus auf höchstem Niveau zu bieten.

### Von Atlanta zu Marriott

Die Geschichte der The Ritz-Carlton Hotel Company, wie wir sie heute kennen, führt von ihrem Führungssitz in Atlanta, Georgia, nach Chevy Chase, Maryland. 1983 arbeitete der in Atlanta ansässige Bauunternehmer William B. Johnson – bekannt für seine Bauten für Waffle House und Holiday Inn – zusammen mit einer Gruppe erfahrener Hoteliers an der Entwicklung einer Kette von Luxushotels, die „Monarch Hotels“ heißen sollte. Einer der Mitbegründer, Ed Staros, erzählt, dass die Monarch Hotel Group die Nutzungsrechte für den Namen Ritz-Carlton in den Vereinigten Staaten erwarb und darüber hinaus das The Ritz-Carlton, Boston, für geschätzte 70 Millionen Dollar kaufte. Wie Ed berichtet, „wurde unserem Führungsteam angesichts des geringen Marketingbudgets, über das wir verfügten, klar, dass wir lange Zeit brauchen würden, um uns den Ruf von hervorragendem Luxus aufzubauen; wenn wir uns jedoch in einen Zusammenhang mit einer etablierten und respektierten Marke bringen könnten, könnten wir diese Zeitspanne verringern.“

Johnson legte die Verantwortung für die Unternehmensführung bald in die Hände des mitreißenden und dynamischen Präsidenten Horst Schulze, dessen charismatischer Führungsstil die The Ritz-Carlton Hotel Company von vier Hotels in den USA 1983 auf 40 Anwesen weltweit im Jahr 2000 anwachsen ließ. Die Hotelbran-

che erlitt jedoch durch eine wirtschaftliche Baisse in den 1980ern schmerzliche Einbußen, was sich aufgrund der aggressiven Expansion – allein 1990 wurden acht neue Hotels eröffnet – und trotz Horst Schulzes unerschütterlicher Führung verstärkt auf Ritz-Carlton auswirkte. Schulze räumte ein, dass das Unternehmen in Verzug mit der Rückzahlung eines Darlehens in Höhe von 70 Millionen Dollar war und seine Schulden umstrukturieren musste.

Nach einer Reihe ähnlicher finanzieller Hürden und Krisen erwarb Marriott International 1996 Anteile in Höhe von 49 Prozent an Ritz-Carlton. Heute ist die The Ritz-Carlton Hotel Company eine hundertprozentige Tochtergesellschaft von Marriott International, und das Mutterunternehmen ermöglicht der Marke den Zugriff auf riesige wirtschaftliche und anderweitig unterstützende Ressourcen. Doch trotz dieses Wechsels im Firmenbesitz und der Verlegung des Unternehmenssitzes nach Chevy Chase, Maryland, blieb die Führungs- und Unternehmenskultur von Ritz-Carlton bemerkenswert autonom und unabhängig.

Auch wenn die The Ritz-Carlton Hotel Company in ihren frühen Jahren finanzielle Schwierigkeiten zu meistern hatte, wuchs das Unternehmen bis Januar 2008 auf 69 Hotels weltweit an. Etwa die Hälfte der Ritz-Carlton-Anwesen befindet sich in den Vereinigten Staaten, die andere Hälfte liegt in Geschäfts- und Urlaubsreisezielen wie China, Ägypten, Indonesien, Russland und Südkorea. Bis zum Jahr 2011 soll Ritz-Carlton über 100 Anwesen weltweit verfügen. Das Unternehmen erfährt außerdem zusätzliches Wachstum durch neue Produktlinien wie Wohnanlagen, Clubs und andere Immobilienbeteiligungen, und es erweitert seine globalen Aktivitäten, indem es sich neue Märkte wie Indien erschließt.

## Namen und Gesichter verändern sich, doch Qualität bleibt

Auch wenn sie mit Schwierigkeiten, mit Hindernissen und Wandel zu kämpfen hatte, die Führung von Ritz-Carlton hielt unbeirrt an ihrem Glauben an Service und Qualität fest. Selbst in finanziell