

**Schulze, Horst 2019. Excellence Wins. A no-nonsense guide to becoming the best in a world of compromise. Grand Rapids: Zondervan.**  
4,5 von 5 Punkten<sup>1</sup>

Horst Schulze, gebürtiger Deutscher und Mitgründer der Ritz-Carlton Hotel Gruppe und Christ, hat ein wirklich interessantes Buch über Leadership geschrieben. „Excellence Wins“, lautet der Titel. Es ist eine wertvolle Ressource für Führungskräfte und für Leute, die (gerne) Nächste in Hotels verbringen 😊. Was mir außerordentlich an diesem Buch gefällt ist der dienende Ansatz gegenüber dem Kunden, den Schulze vertritt. Das Buch ist auch auf Deutsch unter dem Titel „Fünf Sterne Service“ erschienen.

Das Buch beginnt mit einem Vorwort von Ken Blanchard und setzt fort mit einem biographischen Prolog Schulzes ein, der darstellt, wie er als junger Auszubildener im Hotelgewerbe das Motto kreiert, was in seitdem sein Leben lang begleitet: „Damen und Herren im Dienst von Damen und Herren – Ladies and Gentlemen Serving Ladies and Gentleman“ (:23). Dann gliedert es sich in drei Hauptteile: 1. Serving your Customers, 2. Engaging your Employees, 3. Building True Leadership, die weitere Unterkapitel haben; insgesamt 14. Es endet mit einem Epilog, der einem christlichen Zeugnis gleicht. „The foundation of God’s truth lies at the center of my life in business. Whether I’m interacting with an employee, a customer, an investor, or even a competitor, I am aware that this person is one of the ‘others’ Jesus had in mind when he gave the Golden Rule about treating them as I would want to be treated“ (:218). Er verließ sich gerade bei Stress auf die Worte von Paulus, aus Phil 4,6-7.<sup>2</sup>

Ich habe hier die für mich wichtigsten Zitate aus dem Buch generiert und den einzelnen Kapiteln zugeordnet.

## Teil 1: Serving your customers

### Chapter one: Getting Inside your customer’s head

Schulze spricht sich gegen verkürzte Annahmen aus, wenn es um wirklich wichtige Entscheidungen geht. „All of these statements are nothing more than a survey of one“ (:29). Er empfiehlt, sich mit sich selbst in früheren Jahren zu vergleichen und daran Fortschritte zu messen (:31). Er nennt drei universelle Wünsche, die jeder Kunde in jedem Business habe. 1. „First, they want a product or service or other output with no defects“ (:33). 2. “Second, the people we serve want timeliness (:37).” 3. “Finally, they want the person with whom they’re dealing to be nice to them. They want to sense a caring attitude. In fact, this third desire is greater than the first two combined” (: 37). Er bricht es dann auf Kirche runter: “When you walk into a church, you naturally expect the preaching to be biblical (no defects). You expect the service to start and end at the state hours (timeliness). But along the way, does anyone notice you – anyone, that is, besides the official ‘greeters’ who have been told to do so? Does a pastor or elder look you in the eye and smile or shake your hand?” (:39). Er schließt das Kapitel mit dem Satz: “understanding what means most to the public we serve is essential, even if it is not always easy” (:44).

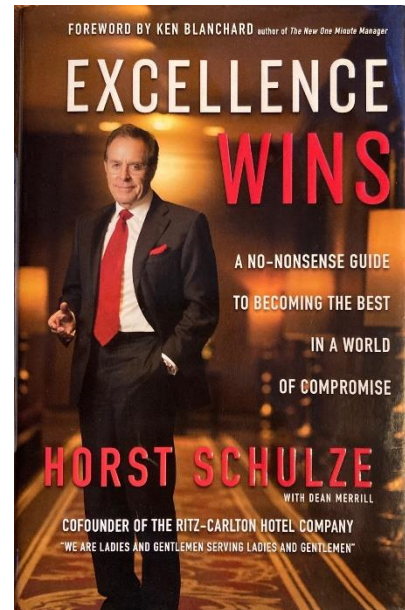
### Chapter two: Customer service is everybody’s job

Falls der Service schlecht ist, spricht sich Schulze dafür aus, die Wurzel des Problems zu finden und auszureißen (:56). „Sometimes a customer service problem – or any defect, for that matter – is rooted as much as five steps away from where it shows itself“ (:60).

### Chapter three: Four supreme objectives

“I can tell you that 2 percent of customers simply cannot be pleased. They’re clearly irrational. They want things you can’t afford. Or they want things that will irritate the other 98 percent” (:62).

Schulze nennt vier Ziele jeder Organisation in Bezug auf ihre Kunden: „1. Keep the customer. 2. Get new customers. 3. Encourage the customers to spend as much as possible – but without sabotaging Objective Number One. 4. In all of the above, keep working toward more and more efficiency“ (:62).



<sup>1</sup> 1 Punkt: Buch bietet sehr wenig / 2 Punkte: Buch ist mäßig / 3 Punkte: in einigen Punkten hilfreich / 4 Punkte: sehr hilfreich und sehr anregend / 5 Punkte hervorragend, weil anregend, hilfreich und inspirierend

<sup>2</sup> Sorgt euch um nichts, sondern in allen Dingen lasst eure Bitten in Gebet und Flehen mit Danksagung vor Gott kundwerden! 7 Und der Friede Gottes, der höher ist als alle Vernunft, wird eure Herzen und Sinne in Christus Jesus bewahren.

“the trouble is, there is nothing beautiful in an “explanation”. Beauty lies rather in innovation – figuring out how to overcome the challenges and press on to success, to customer pleasure, to achievement. That is, in my view, the difference between a leader and a manager. A leader keeps pushing forward to the four supreme objectives ... In contrast a manager puts more time into thinking up excuses for not achieving these things” (:66).

“An organization can’t please every human being every time. But it never hurts to try” (:69).

#### **Chapter four: The fine art of handling complaints**

Bei einer Beschwerde gelte, dass 90 % der Menschen einfach ihre (Beschwerde-) Frustration greifbar loswerden wollen: „They just want to be heard. They simply long to hear the words, ‘I’m so sorry about that.’” (:72). Er gibt dann einige Tipps, wie man mit Beschwerden umgehen sollte, z. B. „If you got a complaint, own it. Immediately say, ‘I’m so sorry.’ It doesn’t matter whether you personally caused the problem or not. In that moment, you are the face of the organization, and you speak on its behalf.” (:74), oder “Don’t say ‘they’ or ‘them’, instead say ‘I’”. Er empfiehlt auch immer um Vergebung zu bitten und dem Beschwerdeführer nicht zu unterstellen, dass er etwas haben wolle. Die meisten Leuten wollten nur ihren Ärger loswerden (:77). Beschwerden betrachtet er immer als Möglichkeiten den Kunden noch stärker zu binden, wenn er sich gehört fühlt (:77). Wenn der Kunde allerdings mit Klage droht, dann sollte man die Sache auch direkt an einen Anwalt übergeben (79f).

#### **Chapter five: Three kinds of customers (and three ways to lose them)**

“The minute we start thinking and acting as if we own the customer, we are nurturing a dangerous fantasy” (:84). Es gibt lt. Schulze “Dissatisfied customers”, “Satisfied customers” und “Loyal customers” (:84f). Loyalität sei abhängig von kontinuierlicher Qualität. Wichtig: “Elegance without warmth is arrogance” (:90).

## **Teil 2: Engaging Employees**

### **Chapter six: More than a pair of hands**

In der Personalführung sei es wichtig die Vision zu implementieren: „The challenge is to cast a vision and then invite other living, breathing human beings to join you in pursuing that vision” (:98). Mit dem Personal verbringen wir sehr viel Zeit, manchmal mehr als mit unserer Familie. Daher verdiene es unseren absoluten Respekt, unsere Anerkennung und unsere Liebe. Aber Liebe sei nicht zu verwechseln mit Weichheit (:101). Außerdem müssten die richtigen Leute angeheuert werden (:103f) und diese Personen sollten an dem Platz arbeiten, der zu ihnen passt (:107).

### **Chapter seven: First things first**

Die Mitarbeiter sollen gewonnen werden, den Traum des Unternehmens mit zu verwirklichen. Dafür sind sie unverzichtbar. „They are going to be ladies and gentlemen serving ladies and gentlemen” (:113). Die Rolle des Leiters sei es den Mitarbeiter zu helfen, ihre Rolle bestmöglich zu erfüllen (:115). Es gehe darum eine gute Kultur in die Organisation zu implementieren, denn die Kultur sei der entscheidende Faktor. Stimme sie nicht, könne ein Leiter machen, was er wolle (:117).

### **Chapter eight: Why repetition is a good thing**

Das was gewollt ist, müsse immer wieder wiederholt werden. Schulze hat vor jedem Schichtwechsel ein kurzes Meeting eingeführt, in dem an die Vision, Werte und Standards des Hotels erinnert wird (:120f). „The process of building great employees involves four things: first, initial *selection*; next, inspiring *orientation*; then, initial *teaching* of specific job functions; and finally, *sustaining* what as been taught. This requires a conscious system that is diligently pursued” (:120). Die Vermittlung von Standards schein nie dringend zu sein, aber eben sehr wichtig und gehöre daher zum Herz der Personalführung.

### **Chapter nine: Manager push; leaders inspire**

Schulze glaubt, dass jeder Mensch zwei fundamentale Wünsche hat: Eine Bestimmung und gute Beziehungen. Das gelte auch für Mitarbeiter. „The task of any business leader is to accept these two realities and channel them into his or her work ... In fact, there is no business; there are only people. Business exists only among people and for people” (:139). “For managers, the most important job is not measurement but motivation. And you can’t motivate numbers ... We who lead businesses and organizations are not in the numbers game! We’re in the people game – dealing with customers, employees, colleagues, owners, and all the rest for the best possible outcomes” (:139f). Schulze meint, dass hier der Unterschied zwischen Managern und Leitern deutlich wird. Ein Manager schiebt, ein Leiter inspiriert (:140). Es brächte auch nichts mit Slogans rumzuwerfen. Es gehe immer auch darum den Mitarbeiter weiter zu entwickeln. Er zitiert Christensen, der meint, dass kein anderer Beruf so viele Möglichkeiten biete, anderen zu helfen, dass sie lernen und wachsen und ihre Ziele erreichen. Leiter schaffen den Kontext in dem Mitarbeiter aufblühen können. „They look to us as leaders to provide that setting” (:146). Dabei spiele auch die Liebe zum Mitarbeiter eine Rolle oder das Kümern. Er habe gelernt „not to focus on the dollars, but to focus instead on the things that make the

dollars" (:149. "Inspiring employees is vital to an organization's success. And sometimes it bears more fruit than we could ever imagine" (:149.

#### **Chapter ten: Bridging the gulf between management and labor**

Mitarbeiter möchten auch das Gefühl haben, an etwas Exzellentem mitzuwirken. Sie möchten Freude mit dem Verdienst für den Lebensunterhalt kombinieren. „If we are leaders do not give employees of all ages a dream worth joining, we get the labor strife we deserve" (:161)

### **Teil 3: Building true Leadership**

#### **Chapter eleven: Leading is an acquired skill**

Gute Leiter entwickelten sich weiter, entwerfen Visionen und verfolgen sie konsequent (:167). Leaders are dreamers und entwerfen Ziele zum Wohle aller. Dabei ist „Leadership a lot about conscious decision making" (:169). Es gehe um:

- "Strive to inspire": "I will invite, not dictate. I will get results by inspiring, not by controlling or mandating" (:169).
- "Don't settle for less": "In don't pay people to think up 'explanations'; I pay them to find answers" (:171).
- "Let nothing cloud your vision": Deshalb sollten Anweisungen und Bürokratie, besonders zur Fehlervermeidung, niedrig gehalten werden.
- „Always look to improve“: Innovation sei das Ziel und müsse im Focus sein.

„Leadership implies that somebody has a destination in view and is taking people along to that destination. Managers don't do that; they only manage processes and force things to happen. Leaders, on the other hand, seek to create an environment where people want to do the things needed to reach the destination (:175). Es gelte die Vision zu verstehen, sie zu kommunizieren, anzufangen, den Fokus zu halten und energetisieren – und das ständig (:176f)

#### **Chapter twelve: Why vision statements matter**

"If taken seriously, a vision statement can serve as a company's North Star, pointing in the direction it intends to go" (:181). Aber es nütze nichts, die Sache einfach auf eine Wand zu schreiben, den Glaubenssysteme seien stärker und die Kultur auch. Das Statement müsse aus beiden destilliert werden. Deswegen muss ein Statement gelehrt und tief in die Seele implementiert werden (:182f). „You say it because you and your people are living it" (:182). Dann hielte ein Visionstatement eine Organisation auf Kurs, auch wenn sich die Zeiten änderten. Jedes Board-Meeting könnte damit beginnen. „The very reason for a board meeting – or any meeting actually – is to focus on the vision and accomplish the mission. The vision is a constant reminder of the direction we have said we're going to head. We dare not wander away from that" (:186).

#### **Chapter thirteen: A leader's 'gut' is not enough**

Schulze spricht sich in diesem Kapitel dafür aus, klare Messlatten zu haben, also Ziele echt zu überprüfen. Dazu gehörten Erhebungen zur Kundenzufriedenheit, die Mitarbeiterzufriedenheit und Zukunftsindikatoren (:196). Dabei sollte es aber nicht zu kompliziert werden. Schulze schlägt folgende Bereiche vor, die ständig überprüft werden sollten, damit ein Unternehmen gut ist: Leadership, strategic planning, customer and market focus, measurement, analysis, and knowledge management, human resource focus, process management und business results (:199). „You can't expect what you don't inspect“, laute ein altes Sprichwort (:202). "The commitment to measuring and adjusting is not a luxury. It is essential to responsible leadership" (:202).

#### **Chapter fourteen: Money and love**

"Do what the customer loves, and the money will follow" (:205). Schulze benennt acht Schlüsselfragen, die sich ein Leiter für sein Unternehmen stellen sollte. Schließlich: „Leading means having a destination in mind, not just walking in a circle. To lead is to hold fervently to a vision of the future and then to guide the rest of the organization toward it" (:207). Dabei erlebt jeder Leiter auch Konkurrenzsituationen. Es gehe aber nicht darum in allem der Beste zu sein, sondern exzellent zu sein. Darin läge die Unterscheidung (208f). Schulze bringt ein Zitat vom renommierten und jungen, aufstrebenden Daniel Webster (1782-1852): „There is always room at the top“ und sich nicht aufhalten ließ, nach oben zu streben (:211).

Veit Claesberg, 14.03.2021