

Der Kaiser kommt

Ein innerer Monolog

Nach gut zehn Jahren im Baseler Hof als Geschäftsführer erinnere ich mich noch genau daran, wie es begann: „Du, ich hab da einen Freund, Just Kleinhuis, der hat ein Hotel, und die suchen einen Geschäftsführer!“ so ein Freund eines Tages zu mir. Es war im Herbst 1996. Ich habe ihm ein paar Fragen gestellt: „Wie viele Familienmitglieder arbeiten in diesem Hotel mit? Was machen die?“ Er kam bald zurück: „Der eigentliche Direktor ist Just Kleinhuis. Der hat aber gerade „Kinderzeit“ und außerdem Herzprobleme. Er kann also nicht voll da sein. Seine Frau vertritt ihn. Sie kümmert sich um die Gestaltung des Hotels und die Veranstaltungen mit Wein, Käse und Gewürzen, kümmert sich außerdem um Blumen und Kunst-Events. Aber gelernte Geschäftsführerin ist sie nicht. Es gibt auch noch die Mutter von Just Kleinhuis. Die kommt jeden Dienstag und nimmt Kontakt auf zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.“

Da habe ich zunächst sehr gezögert und mir klar gemacht: Ich übernehme das Hotel nur dann, wenn ich *einen* verantwortlichen Ansprechpartner habe!

Just Kleinhuis damalige Reaktion: „Das krieg ich hin!“

Und unter diesem Gesichtspunkt haben wir dann in Reinbek, wo die Kleinhuis damals wohnten, einen Termin gemacht. Später hat mir die Frau von Just Kleinhuis erzählt, wie ihr Mann in Erwartung dieses Termins nach dem guten Silber und dem Porzellan gesucht habe! Aber bei meinem Eintreffen war das Ehepaar nicht zu Hause. Nach einiger Zeit kam Just, holte eine Flasche Wein, stellte Käse und Brot und Butter auf den Tisch, und so saßen wir bis nachts um zwei zusammen.

Wir gingen auseinander mit der Verabredung, dass ich im Hotel übernachten sollte, unbekannterweise, um es aus eigener Anschauung zu erleben

Ich habe dort für meine Frau und mich ein Zimmer bestellt. Ich weiß noch heute. Wir bekamen Zimmer 429, haben eingchecked, und ich bin zuerst hinuntergegangen an die Rezeption.

Dort gab es folgenden Dialog: „Ich würde gerne einen Tisch reservieren in Ihrem Restaurant.“ Antwort: „Wir haben kein Restaurant!“ – „Aber man hat mir gesagt, wir könnten bei Ihnen essen!“ – „Ja, das können Sie, dahinten im Bistro.“ – „Würden Sie mir dann dort bitte einen Tisch reservieren?“ – „Nö, das ist nicht üblich. Sie können da einfach durchgehen, da ist immer Platz.“

Ich bin dann hinaufgegangen auf mein Zimmer, ein sehr schönes Zimmer, habe unsere Sachen ausgepackt und bin dann in die Bar gezogen. Das war so gegen 17 Uhr. Da war Herr M. und unterhielt sich lebhaft mit einem Mitarbeiter des Hotels. Nachdem ich mich zweimal geräuspert hatte, drehte er sich zu mir um und sagte: „Wir sind geschlossen.“

Daraufhin habe ich gefragt: „Ab wann haben Sie geöffnet?“ – „Ab 17 Uhr.“ Es war ungefähr drei Minuten vor Fünf: „Wenn Sie dann so weit sind, können Sie mir dann vielleicht ein Glas Weißwein bringen?“, gab ich ihm Bescheid.“

Er brachte den Wein und wollte sofort kassieren. „Nein“, meinte ich, „ich bin Gast in Ihrem Hause. Setzen Sie das bitte auf die Zimmerrechnung!“

Daraufhin schaute er in seinen Computer an: „Die an der Rezeption haben das wieder nicht angelegt – zahlen Sie bitte bar!“ Nachdem ich das verweigert hatte, meinte er, dann müsse ich zur Rezeption gehen und das dort klären. Er ist zwar weiterhin dort in der Bar geblieben, denn er hatte beste Umsätze, aber durch dies Ereignis hat er deutlich gelernt.

Daraus sah ich, dass in diesem Hotel immerhin so viel Disziplin herrscht, dass solch unprofessionelles Verhalten dem Gast gegenüber bemerkt und verändert wird.

Dies Ereignis übrigens hat mir über Jahre hinaus die Zusammenarbeit mit Herrn M. im Frühstücksservice erleichtert: Er hatte das kleine ABC des Service grundsätzlich begriffen.

Ähnlich ging es bei meiner Bitte um die Bankett-Mappe. Ich fragte, ob ich denn zu den Veranstaltungsräumen auch Zimmer buchen könne. „Ja“, meinte die Dame vom Bankett, „das können Sie, aber das ist nicht meine Abteilung“ Ich sollte mich doch, bitte schön, an den Empfang wenden – und weg war sie. Dies Erlebnis brachte mir zwei Einsichten: Wenn so ein Hotel bei *diesem* Ersteindruck trotzdem gute Zahlen schreibt, dann liegt hier ein großes Entwicklungspotential. Ein perfekt geführtes Hotel ist für einen neuen Geschäftsführer gar nicht gut. Er kann dann nichts mehr verbessern. Und zweitens: Mich haben diese beiden Erlebnisse nicht verschreckt. Die Stimmung war gut, das Haus sah schön aus, und so habe ich am 2. April 1996 angefangen.

Mehrere Mitarbeiter hatten vorher noch schnell das Haus verlassen. Sie wussten wohl, dass ich komme: Die Bankettfrau war weg, und der Gastronomie-Leiter hatte auch gekündigt. Außerdem war am 1. April, also am Tag zuvor, die Kasse gestohlen. Kein Aprilscherz! Es fehlten zwanzigtausend Mark, „geklaut“, wie wir später herausbekamen, vom Direktor der zuständig war für Einkauf von Nahrung und Getränken. Der hatte auch schon gekündigt. Das war mein erster Arbeitstag.

Mich hat aber noch ein Mensch besonders beeindruckt. „Mutter Kleinhuis“, die Besitzerin des Hotels. Sie saß in der Halle und sagte: „Man hat mir berichtet, dass ein neuer Direktor eingestellt worden ist. Ich wollte Sie gern kennen lernen!“

Das war ein freundlicher Empfang, immerhin freundlicher als die Begegnung mit dem damaligen Hausmeister. Der sagte nur: „Von Ihrer Sorte habe ich schon viele kommen und gehen sehen., sprechen Sie mich doch in sechs Monaten wieder einmal an.“

Ich habe also auch bei ihm zumindest „sechs Monate“ bekommen, die Zeit, die man braucht in einem Haus mit über hundert Mitarbeitern, von denen damals mindestens dreißig langjährig dort beschäftigte Mitarbeiter gewesen sind.

Ich hatte die notwendige Rückendeckung, auch für unpopuläre Entscheidungen, sowohl von den Eltern Kleinhuis, als auch von Just Kleinhuis. Zeit als langer Atem übrigens spielt in einem Betrieb mit einer langfristigen Konzeption eine ganz andere Rolle als in einer Firma mit kurzfristiger Erfolgsplanung.

Dazu kommen dann die „Glaubensfragen“ – damit meine ich jetzt nicht die christlichen, die vielleicht auch – sondern die Frage: „Wenn alle Eigner eigentlich besser gestellt wären, wenn sie den Betrieb verkauften, warum tun sie’s dann nicht?“

Der Immobilienwert des Hotels hätte bei einem Verkauf allen

Familienmitgliedern einen sorglosen Lebensabend ermöglicht, zumal von der gesamten Familie Kleinhuis niemand Hotelier war.

Warum betreibt eine Familie von Nicht-Hoteliers ein Hotel, wenn sie keinen wirtschaftlichen Grund hat, es zu tun?

Ja, sicher Traditionsbewusstsein, aber ich denke am stärksten ausgeprägt war das Loyalitätsgefühl gegenüber vorangegangenen Generationen.

So sagte Hero Kleinhuis, der Vater des heutigen Besitzers, noch als 90jähriger kurz vor seinem Tod: „Ich habe mein Leben lang mit meinem Namen und meinem Vermögen für dieses Haus eingestanden. Das habe ich meinem Schwiegervater versprochen, und an dieses Versprechen fühle ich mich gebunden!“

Diese Haltung finde ich wieder bei Just Kleinhuis: Bei ihm ist das soziale Bewusstsein treibende Kraft dafür, was es heißt, ein Unternehmen mit einem Mitarbeiterstamm von über hundert Mitarbeitern zu führen, ihren Arbeitsplatz zu sichern und ihre persönliche Zukunft zu sichern.. Das hat wenig mit Hotellerie zu tun und nichts mit einer Immobilie an der Esplanade, aber viel mit der „Ethik“ dieser Lebenshaltung.

Wie jedoch führt man ein Hotel, bei dem Gewinnmaximierung nicht an alles beherrschender Stelle steht?

Als ich mich einmal mit Hero Kleinhuis unterhielt wir hatten gerade die Personalkosten deutlich unter 50% gesenkt hatten, -da sagte er: „Ja – denn runden wir das mal auf 50% auf, und geben den Rest dem Personal!“, eine für ihn sehr typische Reaktion.

Jetzt, zehn Jahre später, denke ich, hat es ganz gut funktioniert, den Betrieb zwischen den Anforderungen von Effizienz und der Haltung Personalfreundlichkeit hindurch zu steuern. Es funktioniert für die Mitarbeiter, und es funktioniert wirtschaftlich. Der Betreiber hat eine langfristige Perspektive, und er hat den öffentlichen Anspruch auch erfüllt, den Menschen, die dort wohnen, etwas qualitativ Hochwertiges anzubieten.

Das ist schon eine ungewöhnliche Perspektive in Zeiten von Messerabatten!
Wir sind bewusst ein christliches Hotel. Was muss ein christliches Hotel heute leisten?

Es muss sicherlich keine durch Deutschland laufenden Pilger mehr umsonst aufnehmen. Obwohl zu uns wieder viele pilgernde Gäste kommen. Auch das Hotel hat einen Pilgerweg für Hamburg unter sachkundiger Begleitung aufgelegt.

Aber ohne Geld könnte man keine Mitarbeiter bezahlen.

Auf der anderen Seite stellt sich die Frage, was muss dies Hotel seinen Gästen bieten, die auf Reisen sind, damit sie sich zuhause fühlen – im religiösen Sinne wie im zwischenmenschlichen?

Die vielen Gästerückmeldungen bringen es an den Tag: Unsere Mitarbeiter sind nicht nur technisch, sondern eben auch menschlich ansprechbar. Sie leben in einem beruflichen Umfeld, in dem sie jederzeit einen Ansprechpartner haben, und weil sie diese Sicherheit haben, können sie das auch dem Gast gegenüber verkörpern. Das ist nicht immer einfach. Ich will auch nicht sagen, dass das beständig gelingt: Es gibt Phasen, da sind wir wirtschaftlich nicht so gut, aber sehr sozial, und umgekehrt: Manchmal muss man die Zügel wieder fester in die

Hand nehmen. Dann leidet das soziale Engagement. Wenn ich gerade am Bauen bin, dann bin ich am Bauen, dann bin ich woanders schwach, und wenn ich mich gerade sehr um Ausbildungsinhalte kümmere, dann rutschen mir die Wareneinsätze in der Küche weg.

Es ist bei dieser Betriebsgröße fast unmöglich, Mitarbeiter einzustellen, auf die ich mich sofort blind verlassen kann.

Das war früher eher möglich. Und wir haben solche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Auffällig ist ein großes „Generationenloch“. Es stammt aus den Zeiten der Vollbeschäftigung, in denen kaum Leute in die Hotellerie und Gastronomie gegangen sind. Deshalb fehlt uns diese Altersgruppe mit ihrer Lebens- und Berufserfahrung heute in den Führungsrängen. Wenn jetzt die älteren Mitarbeiter in Rente gehen, klafft da eine Lücke, die nun die „Jungen“ zwischen 20 und 30 Jahren vermehrt schließen müssen.

Zukunft des Hotels? Wo wollen wir hin, wie soll das Hotel in zehn Jahren aussehen, in zwanzig Jahren? Welche Perspektiven werden die familiären Nachfolger – also die vierte Generation – entwickeln?

Solche heute noch nicht zu beantwortenden Fragen werden an meiner jetzigen Hotelplanung nichts ändern, aber an meiner persönlichen Lebensplanung. Wenn ich auch weiterhin – und nach dem nächsten Generationswechsel - so selbst bestimmt und selbstverantwortlich arbeiten kann, so abgestimmt mit dem Hoteleigner, dann kann man diesen Beruf hier im Baseler Hof lieben und trotz hohem Tempos sogar genießen. Ich will sagen: Meine Lebensplanung hängt auch davon ab, welche Vorgaben ich bekomme und wie sie kommuniziert werden.

Ich jedenfalls bin daran interessiert, dass ich das, was ich für richtig halte, auch tun kann. Das ist für einen Familienbetrieb wie dem Baseler Hof gar nicht so einfach in einer Welt, die von Hotelketten dominiert ist. Aber ich möchte nicht in so einer „Kette“ arbeiten: Ich möchte mich weder mit einem Innenarchitekten aus Detroit herumstreiten, der mir Blumenteppeiche vorschreibt, noch mit

jemanden, der mir nach zwei Jahren mitteilt: „Sie sind mir zu nett mit den Mitarbeitern und den Lieferanten, jetzt gehen Sie in eine andere Stadt!“

Ich bin zudem Familienmensch, froh darüber, dass meine Eltern in der Nähe wohnen. Die Eltern meiner Frau sind inzwischen auch in Hamburg, wir haben Kinder. Aber das wichtigste ist wohl, dass ich die Möglichkeit habe, mich zu entfalten, sowohl in der Personalführung wie in der kreativen Gestaltung des Hotels.

Die Vielseitigkeit, die der Beruf des Hoteliere mit sich bringt, nämlich ein bisschen Marketing, ein bisschen Buchhaltung, ein bisschen Kulturmanager, Innenarchitekt, ein bisschen Personalführung, ein bisschen Koch, ein bisschen Kellner: die gibt es eigentlich nur noch in Privathotels. Es kommt hinzu, dass ich mit Just Kleinhuis gut klar komme. Wir haben eine Reihe gemeinsamer Hobbys, und das Wechseln zwischen Schlips-Tragen und „Blaumann“ liegt uns beiden, wobei bei ihm der Blaumann schwergewichtiger ist als bei mir. Die Liebe zum Wasser und zu Schiffen verbindet uns.

Ich habe vielleicht auch das Glück, dass ich in einem Elternhaus aufgewachsen bin, in dem Geld wichtig war, aber nicht Lebensmaxime. Für mich gilt ein wenig auch, was in der Familie Kleinhuis gilt: Ich bin mir bewusst, dass ich so viel brauche, damit ich mein Leben so leben kann, wie ich es denn leben möchte. Das Anhäufen von Geld ist kein Selbstzweck. Der Wert von Geld liegt in seiner Dynamik, also darin, was man damit bewegen kann. Das ist sicher nicht mein Schweizer Erbe. Wenn man darauf verzichtet, Geld anzuhäufen, dann braucht man eine Alternative für die Absicherung.

Das geht bei einem Mann wie Just Kleinhuis, mit dem man so vertrauensvoll zusammenarbeiten kann, dass man weiß, man hat die Absicherung. Ich weiß, wenn ich irgendwie in eine Schräglage geraten würde, dann könnte ich zu ihm gehen. Er würde helfen. Und das gilt nicht nur für mich, das gilt für eine große Zahl von Mitarbeitern, die wissen, solange ich im Baseler Hof arbeite, so lange wie es Just Kleinhuis und Niklaus Kaiser gibt, habe ich Menschen, auf ich

zurückkommen kann. Die lassen mich nicht fallen. Das heißt, wer den Kontakt hält, wer in den Betrieb menschlich investiert, für den kommt auch immer wieder etwas dabei heraus – und das ist eine ganz wichtige Basis, gerade auch für die Zukunft.