DIE HERZ-KOMMISSION

Millionär und Menschenfreund: Die philanthropische Firmenpolitik des Hoteliers Gordon Campbell Gray sorgt für Zufriedenheit. Bei den Gästen, beim Personal – und bei der Bank. Vanessa Oelker votiert für eine Hierarchie-Reform

Ein bisschen freut sich der Hausherr auf das kommende Gespräch. „Er hat es verdient", sagt er knapp und schlürft am Cappuccino. Denn der Mann, der sechs Etagen unter ihm auf seinen Termin wartet, soll vor die Tür gesetzt werden. Dabei hat der Hotelangestellte im Fünf-Sterne-Designtempel One Aldwych nicht etwa heimlich Minibars geleert oder das falsche Blumenarrangement gewählt. „Er ist nicht fürsorglich", erklärt Gordon Campbell Gray schlicht. Und das geht gar nicht.

Irgendwie passt in der Vita des 52-jährigen Campbell Gray nichts richtig zusammen. Wie bei einem Kinderkläppbuch: der Kopf ein Clown, der Bauch ein Traktorkühlergrill und dazu Entenfüße. Der Schotte trägt ausschließlich Maßanzüge und kämpft gegen die Sweatshops dieser Welt: Billigfabriken, in denen westliche Textilunternehmen unter menschenverachtenden Bedingungen Kleidung fertigen lassen. Die 380 originalen Kunstwerke in seinem Londoner Hotel hat er selbst ausgewählt – wenn er nicht gerade in Indien Projekte für die Hilfsorganisation „Save the Children" betreute. Er geht lieber mit einem Rezeptionisten, der einen schlechten Tag hat, Kaffee trinken, als Zahlen zu studieren. Und führt mit einer 90-prozentigen Auslastung das erfolgreichste Hotel in der britischen Metropole. Die Konkurrenz dümpelt bei 75 Prozent.

Werden in England Geschäftsideen bevorzugt in Herrenclubs oder auf dem Golfplatz eingestielt, so erlebte Campbell Gray die Initialzündung für seine außergewöhnliche Karriere umgeben von Elend. Als er 1974 einen Fernsehbericht über die Krise in Bangladesch sah, kündigte er seinen Hoteljob und heuerte bei Save the Children an. Fünf Jahre blieb Campbell Gray der Organisation verbunden, richtete in Bangladesch, Marokko und Nicaragua Schulen ein, betrieb ein Waisenhaus, beschaffte Lebensmittel. „Ich folgte den Katastrophen. Wann immer ein Projekt abgeschlossen war, tat sich irgendwo anders ein noch größerer Missstand auf. Doch wenn ich tatsächlich etwas bewirken wollte, musste ich entweder viel Geld verdienen oder in die Politik gehen", erzählt er.

Eine Karriere in der Politik würde man dem Selfmade-Millionär und Porschefahrer durchaus zutrauen. Der geschiedene Unternehmer bewältigt einen 16-Stunden-Arbeitstag und sieht sein Haus im Nobelviertel Belgravia nur selten. Als eloquenter und aufmerksamer Gesprächspartner ist er auf ethischen Symposien und in der Londoner Theaterszene ein gefragter Redner. Fast schon eine Erleichterung ist es da, dass er beim Frühstück genussvoll vom Croissant abbeißt und mit vollem Mund redet. Anflüge eines bodenständigen, schottischen Akzents durchbrechen seine Upperclass-Erscheinung. Stilsicherer Perfektionist und Anti-Snobist in einem.

„Manchmal bedaure ich, dass ich damals nicht mehr Durchhaltevermögen hatte. Aber ich war einfach zu weich, um als Politiker inmitten verschiedener Interessenparteien meine Visionen durchzusetzen." Lieber kaufte er 1982 das Dorchester Hotel in Woodstock, Oxfordshire, 100 Kilometer außerhalb von London. Er taufte es in The Feathers um und etablierte mit dem Haus den angesagtesten Wochenend-Spot in der südenglischen Countryside.

Verwirklichte Campbell Gray im The Feathers noch seine Vorstellungen vom freundschaftlichen Umgang mit Angestellten und Gästen, kam 1998 im One Aldwych der ökologische Aspekt hinzu. In einem Reformhaus entdeckte er Pflegeprodukte des kleinen neuseeländischen Unternehmens Living Nature, das vollständig auf Chemie verzichtet. Zusammen mit den Neuseeländern entwickelte er anspruchsvollere Varianten für sein Hotel und machte sich anschließend auf die Suche nach ungiftigen Reinigungsmitteln. Auch die Küche im One Aldwych arbeitet naturnah: Alle Lebensmittel stammen aus ökologischem Anbau, ein speziell entwickeltes Versorgungssystem spart vier Fünftel des üblichen Wasserverbrauchs.

„Der einzige Nachteil daran, nett zu sein, ist der, dass einen die Konkurrenz für zu soft hält. Oder sie glaubt, es wäre nur Tarnung. Aber damit kann ich leben", sagt er. Zwar wird in der Mietbettenbranche der Satz „Wir lieben unser Personal" perpetuiert wie ein ertragsförderndes Mantra. Doch spätestens beim Training der Angestellten treten die Statuten des Unternehmertums unmissverständlich zutage: Erst die Gäste, dann das Personal. Und über allem der Umsatz.

„Bevor ich ins One Aldwych kam, war ich in drei großen Londoner Hotels. Man merkte schnell, dass Geld dort die einzige Motivation war", bestätigt Executive Assistant Manager Torsten van Dullemen. „Hier bekam ich dagegen ein ganz anderes Training: die standardisierte Freundlichkeit gegen meine eigene Persönlichkeit einzutauschen. Viele nehmen an, der Erfolg vom One Aldwych liege im eleganten Design. Doch gastfreundlich wird ein Haus erst durch die Mitarbeiter."

Dass sein Arbeitgeber kein Schönwetter-Wohltäter ist, weiß er spätestens seit dem 11. September 2001. „Das Hotel war praktisch leer", sagt van Dullemen. „Alle großen Häuser entließen um die 30 Prozent ihrer Angestellten, um Kosten zu reduzieren. Nach drei Tagen rief Gordon Campbell Gray alle zu sich und sagte: ‚Wir gehen zusammen in den Sturm – und zusammen wieder heraus.' Ob ein Kollege seit vier Wochen oder seit vier Jahren dabei war, spielte keine Rolle. Er wollte, dass sich alle sicher fühlten." Drei Wochen später war das One Aldwych wieder ausgebucht. Als einziges Hotel in der britischen Hauptstadt.

So anachronistisch seine Philanthropie in Zeiten kollabierender Unternehmen wirken mag: Campbell Gray gilt in England als Vorreiter eines neuen, ökonomisch orientierten Gutmenschentums. Großunternehmen wie Barclays, die Corporate Social Responsibility (CSR) als Trend entdeckt haben, stellen regelmäßig Mitarbeiter frei, damit sie in wohltätigen Organisationen hospitieren. En vogue ist seit einigen Monaten auch der Londoner „Pilotlight Club". Er vermittelt Manager an karitative Einrichtungen, die dort unentgeltlich ihr Know-how einbringen.

Während sich in Deutschland vor allem Institutionen wie Kirchen und Pensionsfonds für die Nachhaltigkeit von Social Responsible Investments (SRI) interessieren, haben die Vermögensverwalter der Schweizer Finanzgesellschaft SAM generell erkannt: Unternehmen, die sozial und ökologisch verantwortlich handeln, performen besser als andere Firmen. So stellt Cécile Heusser von SAM fest: „Um die Entwicklung nachhaltig operierender Firmen zu beurteilen, haben wir zusammen mit Dow Jones den Dow Jones Sustainability Index (DJSI) entwickelt. Und der hat über die letzten vier Jahre eine höhere Rendite erzielt als der Dow Jones Global Index."

Soziales Handeln als profitabler Managementtrend – diese Entwicklung wird im entgegengesetzten Lager der Ökopioniere so kritisch beäugt wie die Havarie eines Öltankers. So kommt beispielsweise Anita Roddick, Gründerin von The Body Shop und Urmutter des politisch korrekten Unternehmertums, nach knapp 30 Jahren im grünen Geschäft zu dem Schluss: „Mit nachhaltigem Handeln macht man kein Geld. Da der Effekt nicht in Zahlen messbar ist, glauben viele CEOs noch immer, es wäre reine Geldverbrennung. Mein größter Fehler war, mit The Body Shop an die Börse zu gehen. Ich wollte von der Regierung fordern, die Welthandelsorganisation zu attackieren, ich habe mich gegen den Irak-Krieg eingesetzt. Aber der Vorstand war stets dagegen. Diesen Leuten ging es nur darum, für die Anteilseigner mehr Geld zu erwirtschaften. Da wusste ich, dass The Body Shop nicht mehr mein Baby war."

2002 zog sich Roddick – auch wegen rückläufiger Zahlen – von der Spitze des Aufsichtsrats zurück. Heute kämpft sie auf Kongressen als grüne Doña Quichote gegen die Windmühlen des Kapitalismus: Ausbeutung, Verletzung der Menschenrechte, Globalisierung. Zwar ist die Britin für ethisch ambitionierte Unternehmer noch immer das Leitbild. Doch eine Ehe zwischen Ökologie und Ökonomie hält langfristig nicht mit Plakaten in der Hand. „Wenn ich ein Aktivist bin, dann ist Anita die totale Rebellin", sagt Gordon Campbell Gray. Für sich sucht er den gangbaren Mittelweg. „Extreme Haltungen verschrecken die Leute. Zweifellos wären wir ohne Menschen wie Anita Roddick ärmer, sie machen uns durch ihre Kampagnen auf viele Probleme aufmerksam. Doch der radikale Ansatz führt nicht immer zu Lösungen."

Dass Campbell Gray nicht vorrangig auf Gewinnmaximierung abzielt, hat ihn in erster Linie vor einem bewahrt: viel Geld zu machen

Kopieren zwecklos: **Campbell Gray, Dandy und Gutmensch, hat dem Hotel One Aldwich (u.) eine Seele gegeben**

Dass Campbell Gray nicht vorrangig an Gewinnmaximierung interessiert ist, hat ihn in erster Linie vor einem bewahrt: viel Geld zu machen. Warum der Mann, dessen Visitenkarte rückseitig „Don't take it all too serious" empfiehlt, das Angebot ausschlug, 21 Ableger des One Aldwych über den Globus zu streuen? „Natürlich hätte ich 21 mittelmäßige Hotels eröffnen können. Aber die Seele eines Hauses kann man nicht kopieren. Deshalb bleibe ich gelassen, wenn Designer in unserer Lobby die Sessel ausmessen oder die Fensterdekoration abzeichnen. Das ist wie mit meinen Lieblingsanzügen von Richard James: Zwei habe ich in Hongkong nachschneidern lassen – und nie getragen. Sie fühlen sich nicht richtig an."

Obwohl auf den ersten Blick so vielversprechend wie ein Picknick im britischen November, entschied sich der Hotelier für ein anderes Projekt: ein Fünf-Sterne-Resort auf Antigua. Die Karibik-Insel ist berühmt für ihr schlechtes Essen, unfreundliches Personal und All-inclusive-Tourismus. „Aber die private Bucht, die mir ein Freund empfahl, war einfach zu schön, um es nicht zu machen", erzählt Campbell Gray. Gegen den wirtschaftlichen Trend gründete er 2003 das Unternehmen Campbell Gray Hotels und entwickelte für Antigua – sein zweites Projekt mit der britischen Innenarchitektin Mary Fox-Linton – das Carlisle Bay, ein Haus im puristischen, karibisch angehauchten Stil.

Doch nicht nur exquisite Interieurs und neue Trainingsmethoden für Angestellte brachte der Schotte mit, auch Corporate Citizenship zog mit ihm ein. „Wir haben die Pastoren der vier ansässigen Kirchen nach ihren Wünschen gefragt. Weil ich Scheckbuch-Charity verabscheue, haben wir das Hospital renoviert, der Schule eine Bibliothek und den Kindern einen beleuchteten Bolzplatz eingerichtet. Wir konnten direkt handeln und haben damit nicht nur dem Ort geholfen. Viele Gäste fühlen sich unwohl, wenn sie in einem Luxusresort Ferien machen und sich über lausig geschälte Mangos beschweren müssen, während die Einheimischen ganz andere Sorgen haben. Jetzt ist das Resort mit der Dorfgemeinschaft verzahnt."

Dass der smarte Unternehmer in London noch unkonventionellere Wege beschreitet, dürfte selbst Fans wie Jade Jagger und Cherie Blair bisher verschlossen geblieben sein: Viele britische Hoteliers engagieren sich für Obdachlose, doch Gordon Campbell Gray machte daraus eine Herzensangelegenheit. Vier Obdachlose hat er im Hotel angestellt, um ihnen die Chance zu geben, sich wieder in die Gemeinschaft einzugliedern. Nur der Human Resources Manager und ein interner Mentor wissen um ihre Vorgeschichte. Ein Projekt nicht ohne Probleme. „Von einem Obdachlosen mussten wir uns trennen. Ein Totalausfall", sagt Campbell Gray. „Er stahl, log, hasste jeden. Aber es wäre nicht fair, alle zu strafen, nur weil wir mit einem Pech hatten." Zumal das Experiment den generellen Erfolg nicht schmälerte: 2002 wurde Campbell Gray in England zum „Hotelier of the Year" gekürt.

Auch der gefeuerte Hotelmanager wird von der Auszeichnung noch profitieren. 90 Minuten lang hat ihm sein Chef die Gründe für die Kündigung dargelegt. „Ein konstruktives Gespräch", sagt Campbell Gray, „wir werden in Kontakt bleiben." Damit hat er einen Mitarbeiter verloren – aber für die Zukunft vielleicht einen Gast gewonnen.

NISTPLÄTZE DER NETTEN

One Aldwych London WC2B 4BZ, Tel. 0044/20/73 00 10 00, www.onealdwych.co.uk **Carlisle Bay** Old Road, St. Mary's Antigua, West Indies, Tel. 001/268/484 00 00, www.carlisle-bay.com **CSR Europe** www.csreurope.org **SAM Sustainable Asset Management** www.sam-group.com

MODELLBAUILLUSTRATION: KASCHA BEYER; FOTO: VOLKER DEBUS

FOTOS: TEXT UND AKTION, WIESBADEN