



Die SILBERMEDAILLE ist nicht genug

Carsten K. Rath strebt die Marktführerschaft für sämtliche Hotels der ArabellaStarwood-Gruppe an. Mit tatkräftiger Unterstützung des Unternehmensberaters Walter Junger hat der CEO der Arabella Hotel Holding zu diesem Zweck ein maßgeschneidertes Qualitätsmanagementsystem entwickelt, mit dem in drei Jahren die Ertragsführerschaft in den jeweiligen Segmenten erreicht werden soll – nachhaltig

Seine Ritz-Carlton-Vergangenheit kann Walter Junger nicht verleugnen. Ob es sich um das Credo zum Einschwören der Mitarbeiter auf die Kultur eines Unternehmens handelt oder um die Prinzipien des dahinter stehenden Qualitätsmanagementsystems: Wo immer der Gründer und Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Walter Junger & Friends Vorträge hält, berät oder trainiert – stets dreht sich sein Denken und Führen um das Wohl der Mitarbeiter zugunsten des Wettbewerbsvorteils. Ob in großen Unternehmen oder Familienbetrieben, ob in der Luxushotellerie, bei Audi oder der Lufthansa. Jungers Credo: Marktführerschaft durch Kundenbindung durch begeisterte Mitarbeiter. Marktführerschaft durch Kunden, die nicht nur zufrieden, sondern *nachhaltig* begeistert sind.

Auch Carsten K. Rath kann seine Ritz-Carlton-Wurzeln nicht verneinen: Die »Ladys & Gentlemen« bei ArabellaStarwood nennen sich unter seiner Ägide jetzt »Hoteliers«. Das Westentischen-Credo trägt das Signum eines Kompasses. Und auch auf ein nachhaltiges Qualitätsmanagementsystem möchte der CEO nicht verzichten. »Nur was gemessen wird, wird verbessert«, betont der 40-Jährige. Und weiter: »Die Hotellerie ist die Industrie, die verhältnismäßig wenig systematisch mit der Messung und Verwendung

der Loyalitätsdaten unseres wichtigsten Gutes umgeht: den Gästen und Mitarbeitern.« Das sei ja »teilweise durchaus sympathisch«, findet Rath, »jedoch nicht nachhaltig. Unsere Aufgabe ist es daher, ein sympathisches System zu schaffen,

»Nur was gemessen wird, wird verbessert«

Carsten K. Rath

das den Mitarbeitern Freude macht und sie gleichzeitig motiviert.« Aber mit dem einen Ziel: Was hat der Gast davon? Rath ist überzeugt: »Bindung funktioniert nur über die Menschen, daher sind die Mitarbeiter das entscheidende Kapital in der Hotellerie.«

Vor diesem Hintergrund lag es für Rath auf der Hand, seinen ehemaligen Weggefährten Walter Junger zu engagieren und mit ihm ein maßgeschneidertes Konzept für die

31 Häuser seiner Kette zu entwickeln. Insgesamt neun Monate haben die beiden intensiv daran gearbeitet. Das Ergebnis ist ein System, das die Talente der Branche fördern, motivieren und an das Unternehmen binden soll, nicht zuletzt durch Integration in die Schörghuber Schulungsakademie. Prägnanter Name: Passion, People, Performance (PPP).

»Ziel muss es sein, den Brand zu verändern (Top down-Approach)«, betont Junger. Also nicht nur den »Produkt-Brand«, sondern auch die Dienstleistung, die in das Produkt einfließt. Junger: »Wenn ich diesen Schritt machen will, muss ich ein System etablieren, das nachhaltig umgesetzt werden kann und ganzheitlich ist.« Will heißen: PPP setzt auf Prozess-, Management- und Leadership-Ebene gleichzeitig an.

»Ein gutes Produkt allein reicht heute nicht mehr«, kommentiert der Österreicher den wachsenden Wettbewerb, »andere haben jetzt auch eine gute Qualität.« Nach dem Motto: Andere Väter haben auch schöne Töchter. Und das weiß kaum ein Hotelier so gut wie Carsten K. Rath. Das System ist daher so angelegt, dass es die »Schönheit« seiner 31 Hotels systematisch und nachhaltig steigert und sicherstellt.

Mit dem Rollout begannen Rath und Junger im Mai. Bis Ende Juni hatten sie alle Häuser welt-



Nehmen Kurs auf eine erfolgreiche Zukunft: Ausgerüstet mit dem »Kompass« wollen die Hotelmitarbeiter der Arabella-Starwood-Gruppe die Gäste nicht nur zufriedenstellen, sondern sie nachhaltig begeistern. Ganz links CEO Carsten K. Rath

weit besucht. Der Big Boss ist dabei immer mit von der Partie: »Wir arbeiten sehr hart an der Qualität und deshalb gehen wir gemeinsam mit unseren Bereichsleitern in jedes Hotel, um jeden Mitarbeiter zu trainieren und um die Generaldirektoren zu unterstützen. Allein in diesem Jahr verbringen wir mit den Bereichsleiterkollegen 45 Tage mit Trainings in den Hotels.« Dabei ist sich Rath der mobilisierenden Wirkung seiner Auftritte durchaus bewusst. »Wir wissen es sehr zu schätzen, dass sich die gesamte Geschäftsführung persönlich so involviert und sich für uns alle die Zeit nimmt«, lautete einer der Kommentare nach der Kickoff-Veranstaltung im ArabellaSheraton Congress Hotel Frankfurt. Selbst das Wort »Gänsehaut-Stimmung« fiel.

Intensiv kommunizieren

Und diese erfasst bisweilen auch das Führungsteam: »Da lernen wir selbst ständig Dinge über unser Unternehmen dazu«, begeistert sich Rath. Selbstkritisch räumt er ein: »Zum Beispiel haben wir registriert, dass wir in den vergangenen Jahren nicht so kommuniziert haben, wie es nötig und möglich gewesen wäre. Nicht intensiv genug.« Doch damit soll jetzt Schluss sein. »Am Ende steht für uns in der Arabella Hotel Holding International die Ertragsführerschaft«, betont Carsten Rath, »die Ertragsführerschaft durch die Qualitätsführerschaft. Jeder unserer Mitarbeiter möchte, wenn er morgens aufsteht, die Goldmedaille gewinnen.«

Bevor aber die 3000 Arabella-Starwood-Hoteliere auf Siegerpodest springen können, steht freilich der Aufbau der »Qualitätsführerschaft« an. Und Rath und Junger wissen nur zu gut, dass dieses Ziel Zeit kostet. »Wir können die Rate nur erhöhen, wenn wir deutlich die Leistung steigern«, betont Rath. Zweifel an raschen Erfolgen hat der CEO jedoch nicht. Bereits 2006 habe seine Gesellschaft die Durchschnittrate um 13 Prozent verbessern können, ohne damit an Belegung einzubüßen.

Selbst die Kritik, das gesamte System sei nichts als »alter Wein in neuen Schläuchen«, touchiert Rath elegant. »Klar gibt es das schon alles, aber nur wenige machen es so konsequent.« ANKE PEDERSEN

DAS QUALITÄTSMANAGEMENTSYSTEM

Modul 1: Die Kernaussage

Auf dieser Mischung aus Philosophie und Vision basiert das gesamte Qualitätsmanagementsystem eines Unternehmens. Während sich ein Brand gemeinhin auf ein Produkt fokussiert, wie das Audi-Beispiel »Vorsprung durch Technik« wunderbar zeigt, wird nun die Individualisierung des Gästelerlebnisses in den Vordergrund gerückt. Dazu wird systematisch eine Kernaussage aufgebaut, die gleichzeitig jeder Mitarbeiter stets im Hinterkopf behalten soll, ohne dass ihm damit die individuelle Entscheidungsfreiheit genommen wird. Arabella-Starwood hat sich für die Kernaussage »Passion, People, Performance« (PPP) entschieden.

Modul 2: Das Credo

PPP ist gleichzeitig das neue Credo der Arabella-Starwood-Gruppe. Dahinter steht die alte Total-Quality-Managementweisheit: »Du musst Deine Mitarbeiter als Gäste betrachten.« Daher ist Modul 2 gleichsam gedacht als Orientierungsmodul für alle neuen und bestehenden Mitarbeiter. »Im Idealfall«, so Walter Junger, »erhalten die Mitarbeiter das Mitarbeiterhandbuch mit allen Informationen über die Gruppe, das Hotel und die Philosophie noch vor ihrem ersten Arbeitstag.« Die ersten beiden Arbeitstage sind dann Orientierungstage mit dem Executive Team. In den nachfolgenden sechs Monaten bekommt jeder Mitarbeiter zudem einen sogenannten Buddy zur Seite gestellt (siehe Modul 6).

Modul 3: Zertifizierung und Evaluierung

Sämtliche Prozessabläufe müssen akribisch dokumentiert werden – für den Kellner ebenso wie für den General Manager. Üblich sind etwa 300 Punkte, die der Mitarbeiter seinem jeweiligen Buddy zur Überprüfung nach ungefähr sechs Monaten demonstrieren muss. Der Buddy hakt jeden einzelnen Punkt ab, wobei es keine wichtigen oder unwichtigen Punkte geben darf. Junger: »Das ist wie bei einem Puzzle.«

Modul 4: Kommunikation

Ziel ist eine Kommunikation, die weltweit ziel führend ist, und zwar an jedem einzelnen Tag. Zu diesem Zweck wird ein »daily warm up« in sämtlichen Häusern der Gruppe etabliert. Dabei wird täglich und kettenweit ein spezieller Philosophiepunkt besprochen – etwa Punkt 17, »Sicherheit im Unternehmen«: Wo ist in meiner Abteilung der Feuerlöscher? Simplex Motto: »Wenn ich es nicht weiß, kann ich es nicht tun. Sonst muss ich es tun.« Will heißen: Wusste ich nicht, gibt es künftig nicht mehr. Die persönliche Bindung des Mitarbeiters an das Hotel und die Kette soll dadurch lebendig bleiben.

Modul 5: Motivation

»Jede Person muss zu einem bestimmten Prozentsatz selbst motiviert sein«, betont Junger, »sonst hat sie keinen dauerhaften Erfolg.« Dennoch brauche jeder auch die Motivation von außen bzw. vom Team. Oftmals seien diesbezüglich das Dankeschön vom Gast und das Dankeschön vom General Manager langfristig tausendmal mehr wert als eine Gehaltserhöhung oder ein Bonus.

Modul 6: Training

Motivation ist durch gezielte Trainings steigerbar. Das Angebot für die Mitarbeiter besteht daher aus Pflicht- und freiwilligen Trainings: So hat etwa ein Mitarbeiter aus dem Fine Dining Restaurant die Pflicht, die Weinkurse I bis III zu belegen. Aber auch dem Mitarbeiter vom Front Desk steht diese Möglichkeit – außerhalb seiner Arbeitszeit – offen. Die Trainings selbst machen entweder die Abteilungsleiter oder ausgewählte Fachkräfte wie der Sommelier. Wenn dieser seine Aufgabe am Ende erfolgreich erfüllt hat, kann er sich dadurch wofür möglich für die nächsthöhere Position qualifizieren, etwa die eines Abteilungsleiters. Jedes einzelne Hotel etabliert innerhalb seines Senior-Führungsteams einen Director of Quality and Training mit Zuständigkeit vor allem für das Mentoring- bzw. das Buddy-Programm.


Modul 7: Entscheidungskompetenz

Dieses Modul garantiert, dass Mitarbeiter eigenständig Entscheidungen am Gast treffen. Die vorangegangenen Module gewährleisten, dass jeder umfassend informiert und trainiert ist und so alle Entscheidungen zum Wohle des Gastes sicher treffen kann.

Modul 8: Messung

Verschiedene Messungen, etwa Gästebefragungen, sollen eine kontinuierliche Verbesserung sicherstellen. Informierte, motivierte und trainierte Mitarbeiter werden anschließend in die Optimierung jener Prozesse eingebunden, die bei den Ergebnissen der Messungen fehlerhaft oder schlecht abgeschnitten haben. Dadurch kriert das Unternehmen nicht nur Stolz und Freude an der Arbeit, sondern auch mehr Loyalität und eine geringere Fehlerquote.

Modul 9: Verwendung als Marketingplattform

Gästelerlebnisse sollen so weit wie möglich individualisiert werden. Dazu werden Gästepreferenzen in Erfahrung gebracht und weltweit erfasst. Gleichzeitig sollen »Best Practise«-Beispiele anderer Mitarbeiter als Vorbild dienen, indem die Erfüllung von Gästewünschen und besonderer Gästelerlebnisse im gesamten Unternehmen kommuniziert werden. 

The silver medal is not enough

Carsten K. Rath strives for the market leadership with each hotel of the Arabella Starwood group. Therefore, the CEO of the Arabella Hotel Holding introduces a customized quality management system together with the consultancy Walter Junger & Friends, Ltd. By means of this system Rath wants to achieve the profit leadership within three years sustainably.

Walter Junger is not able to deny that he has been working for The Ritz-Carlton for many years. No matter if it is about the credo to swear the employees to the organizational culture or about the principles of the quality management system that is the basis of everything: Wherever Walter Junger is doing a speech, consultancy project or training – every time the central aspect is the well-being of the employees for the benefit of the competitive advantage. No matter if it is a big company or a family business, if it is Audi or the Lufthansa, the credo of Walter Junger is always: Market leadership through customer relationship created by enthusiastic employees. A market leadership which is made by customers which are not only satisfied but even wowed.

Carsten K. Rath has also been working for The Ritz-Carlton and has brought a lot of ideas from there. The employees of ArabellaStarwood are called “hoteliers” now and a credo card has been developed showing a compass. (...) Carsten K. Rath wants to create a system that delights the employees and motivates them, a system that has positive effects on the guests. Rath is convinced that a customer relationship can only be created over the employees and for that reason the employees are the central factor in the hospitality industry.

Therefore, Carsten K. Rath asked his former companion Walter Junger to help him creating such a customized system for the 31 hotels of his group. They worked intensively over nine months and the result is a system that promotes and motivates the employees and increases their loyalty to the company. This system is called “Passion, People, Performance (PPP)”.

“The aim is to change the brand (top down)”, says Walter Junger. Not only the brand of the product but also the service, the input that belongs to the product. Therefore, it has to be a sustainable and overall system. So PPP touches the processes, the management and the leadership at the same time and does not only focus on one of these aspects. Nowadays, a good product is not enough since other hotel groups have a good quality as well. On account of that the system was created the way that it increases and ensures the quality in each of the 31 hotels systematically and lasting.

The rollout started in May 2007. At the end of June, Rath and Junger had visited every hotel worldwide to support the hotels’ general managers and to reach every employee emotional to show the importance of this new system. An important aspect is communication. Rath admits that in the past there has not been enough communication. And he knows that this communication and knowledge of the employees is essential if he wants them all to get up in the morning with the will to achieve the gold medal.

However, before the 3000 Ladies and Gentlemen of ArabellaStarwood can get on the podium, they have to work for the quality leadership. And both Carsten K. Rath and Walter Junger know that this aim takes a lot of time. So Rath points out that the room rate can only be raised if the performance is increased as well. And the results from 2006 show that this is possible: The company had improved his average room rate by 13 percent without losing occupation.

And even the critics, saying that this system is nothing really new, do not touch Carsten K. Rath. He knows that all these things have been done before – but only few companies do it in such a consequent way.