



check-in

Das Magazin für Hotel Distributoren

N° 6/2018

HRS GROUP

Hilfreich?
Spielerei?
Chatbots

Mythos I: Treueprogramme

Der Kunde verliebt sich ins Hotel – nicht in Punkte

Mythos II: Stammkunde

Marketing-Professor: »Kundenbindung wird überschätzt!«

Die Moderatorin

Strippenzieherin bei Preferred Hotels: Michelle Woodley



Die Moderatorin

Michelle Woodley ist Präsidentin der Preferred Hotels mit über 700 Hotels und Resorts. Dass die Führungsrige bis zur CEO aus Frauen besteht, ist ihr selbst kaum aufgefallen. Denn für sie bedeutet jede Stimme wertvollen Input bei ihrer Mission, Marke und Umsatz weiter auszubauen.

TEXT: Stefanie Blöping
FOTOS: Alex Garcia

Schuld sind die Gene. Vier griechische Großeltern konnten für die übernächste Generation nicht ohne Folgen bleiben. Aufwendige Gelage und ein Haus voller Gäste waren für Michelle Woodley seit fröherster Kindheit Alltag. »Diese mediterran Gastlichkeit ist ein Teil meines Lebens«, sagt sie. »Wann immer Freunde bei uns waren, fragten meine Eltern ständig, ob wir nicht essen wollten. Mein Sinn für echte, persönliche Gastfreundschaft kommt von ihnen.« Schon als Teenager setzte sie dieses Lebensgefühl in die Praxis um und betrieb einen kleinen Cateringservice – vor allem für die Familie. Ob Bräutigam im Garten – Michelle sorgte fürs Buffet. Und so gab es für sie auch keinen Zweifel, was sie einmal werden wollte: »Im Bereich Food and Beverage sah ich meine Bestimmung.« Obwohl Michelle Woodley ihrer Leidenschaft für die Gastlichkeit treu blieb, kam es doch ein wenig anders. Im März strukturierte die Inhaberin Familie Ueberroth die Spitze ihres Unternehmens neu und machte die 51-Jährige zur Präsidentin der Marke Preferred Hotels and Resorts mit mehr als 700 unabhängigen Luxushotels in 85 Ländern. Seitdem verantwortet Woodley nicht nur Verkauf, Marketing, IT und Umsatzmanagement der Marke, deren Mitglieder sich jedes Jahr einer anonymen Qualitätsprüfung unterziehen müssen. Als Präsidentin gibt sie auch die strategische Richtung beim Ausbau aller Bereiche vor und repräsentiert das Unternehmen nach außen. Im Weg an die Spitze verließ sich Woodley – fast. Zunächst ging sie, ihrer Berufung folgend, an die Hotelfachschule der renommierten Cornell University. Doch schon das erste Seminar erriechte die Küchenchefin in spe. »Ich saß in Lebensmittelchemie, einem hoch komplizierten Fach, und dachte nur: Ich will doch doch kochen!«, erinnert sich Woodley. Schnell reifte die Erkenntnis, dass diese Leidenschaft besser Privatsache bleiben sollte. Fortan widmete sie sich der Verwaltungsinformatik – und fand ihre erste A-Stellung nach dem Studium im Swissôtel in ihrer Heimatstadt Chicago. »Ich war dort für die IT zuständig in einer Zeit, als es noch kompliziert war, Computersysteme zu unterhalten«, sagt sie mit der ihr eigenen Bescheidenheit.

Vom Bildschirm im Büro über den Frontdesk in die Chefetage

Den zu weiten entscheidenden Impuls nach dem Richtungswechsel im Studium gab eine Kollegin, die zur Empfangschefin im Swissôtel Chicago auftrickte und vorschlug, die junge Computerpflgerin solle ins Front Office Manager nachfolgen. »Sie sagte zu mir: Das Einchecken von Gästen kann man lernen, dein freundliches Lächeln aber nicht.« Der GM des 650-Zimmer-Hauses war zunächst wenig begeistert von der Idee, diesen wichtigen Job einer Einsteigerin von Anfang zu wagen zu übertragen. »Meine Kollegin sagte ihm, dass sie, wenn es nicht funktionieren würde, die volle Verantwortung übernehme und wir beide an unsere alten Positionen zurückkehren würden«, schmunzelt Woodley. Der GM gewährte dreißig Tage zur Probe. Das Experiment gelang, das Frontoffice wurde Woodleys neue Heimat, und ab sofort passie alles zusammen: Ihre Freude am Empfang von Gästen und am Management der Abläufe hinter den Kulissen. »Mit Kunden umzugehen und zugleich Kollegen am richtigen Ort einzusetzen und ihnen zu helfen, ihr Potenzial auszuschöpfen, war zu hundert Prozent mein Ding«, schwärmt Michelle Woodley. Doch mochte sie ihre Bestimmung auch gefunden haben, ihr Ehrgeiz war längst nicht erschöpft. Mit Einsatz, ausgeprägtem Lernwillen und Jener Begabung für den Umgang mit Menschen, die sie schon früh ausgezeichnet hatte, ging es für Woodley vom Frontoffice weiter in die Bereiche Reservierung und Vertrieb bis an die Spitze von Marketing und Gesamtvertrieb von Swissôtel und Raffles Hotels and Resorts. Doch sie wusste, es ging noch mehr. 2002 wechselte sie zu Preferred Hotels and Resorts, wo sie als Senior Vice President für Marketing und Umsatzmanagement gleich oben einstieg.

Ein Führungsteam aus Frauen

Anfang dieses Jahres wurden die Karten an der Spitze neu verteilt. Lindsey Ueberroth, Mitinhaberin und Woodleys Vorgängerin als Präsidentin, ist jetzt als CEO die oberste Chefin des Unternehmens, das ihre Eltern John und Gail Ueberroth 2004 übernommen hatten. Diese fungieren nun als Chairmen. Dass mit Kristie Goshow (Chief Marketing Officer), Caroline Michaud (Vizepräsidentin und Kommunikationsschefin) und Lindsey Ueberroth auch viele ihrer wichtigsten Kollegen Frauen sind, hat Woodley selbst erst auf, als sie immer wieder darauf angesprochen wurde, »ich habe tatsächlich keinen Gedanken daran verschwendet, weil ich die Hotellerie nie als Männer- oder Frauenwelt betrachtet habe«, staunt Madame Präsidentin.



Am Empfang hing alles an Michelle Woodley im Preferred Hotel South Hyde Park, Chicago

Das war schon immer so. »Meine eigene Mentorin war eine Frau. Als ich später bei Swissôtel Corporate Manager war, arbeitete ich in einem überwiegend männlichen Umfeld«, erinnert sie sich. »Vielleicht lag es daran, dass ich jung und ein bisschen naiv war, aber ich dachte nie darüber nach, dass ich dort eine von sehr wenigen Frauen war. Vielleicht haben sich andere daran gestört, aber für mich waren alle am Tisch ganz einfach Kollegen, die ihre Perspektive einbrachten.« Geschlechtsspezifische Herausforderungen oder Probleme habe sie selbst in ihrer Laufbahn nie erfahren, so Woodley. »Diese Frage macht mich immer etwas ratlos«, erklärt sie. »Ich kann tatsächlich keine Schwierigkeit benennen, die ausschließlich Frauen betraf.« Es könnte an ihrer Art liegen, anderen unvoreingenommen zu begegnen und jeden als Individuum zu akzeptieren. »Auch bei meinen Reisen habe ich immer wieder erlebt, wie wichtig Verständnis und Respekt für andere Kulturen sind«, sagt Woodley. Im Konferenzraum sei das ganz genau so: »Ich gehe dort genauso offen auf Menschen zu wie in der Lobby eines Hotels.« Aufmerksamem Zuhören und intensiver Kommunikation bezeichnet sie als die Pfeiler ihrer Arbeitsphilosophie. »Gästen das Gefühl zu geben, willkommen zu sein, und Kollegen zuzuhören und zu gewährleisten, dass alle miteinander

sprechen – was in meiner heutigen Rolle von zentraler Bedeutung ist –, das sind für mich zwei Seiten derselben Medaille.« Geschichtsberücksichtigung und eine Begabung für Kommunikation sind ihre Stärken, aber nicht alleiniges Geheimnis ihres Erfolgs. Michelle Woodley war an zwei Rebrandings beteiligt, lancierte 2008 das Bonusprogramm »I Preferred« der dazugehörigen IT und fuhr 2017 durch ihre strategische Ausrichtung der Gruppe einen Reservierungskord für die Mitgliedshäuser ein. Nur durchs Reden sind solche Erfolge nicht zu erzielen.

Kommunikation ist alles

Kommunikation und Zusammenarbeit ungeachtet hierarchischer Ebenen und Abteilungs Grenzen seien dennoch ihre wichtigsten Instrumente, betont die Präsidentin. »Der Input jedes Einzelnen ist wertvoll, und jeder Bereich erzielt nur dann sein bestes Ergebnis, wenn er sich nicht als Einzelkämpfer begreift. Deshalb ist es so wichtig, alle miteinander ins Gespräch zu bringen.« So erklärt sich auch, dass sie Reizthemen wie Airbnb nicht als problematisch betrachtet. »Dass der Gast sich auf Reisen zu Hause fühlen und wie ein Einzelmischer leben möchte, haben wir als wichtigen Hinweis aufgefasst«, sagt

Gastgeberin aus Leidenschaft

Nach dem Studium an der School of Hotel Administration der Cornell University in Ithaca im Bundesstaat New York war Michelle Woodley in verschiedenen leitenden Positionen für Swissôtel und Raffles tätig, von 1997 bis 2002 als stellvertretende Vertreterschefin. Dann wechselte sie zu Preferred Hotels. Seit Anfang des Jahres ist sie Präsidentin des Unternehmens. Ihre Ziele in der neuen Position sind das weitere Wachstum der Marke und die Stärkung der Kundenbindung etwa durch den Ausbau des Bonusprogramms »I Preferred«. Auch den Hoteliers soll durch Beratung beim Umsatzmanagement und Maßnahmen im PR-Bereich noch mehr geboten werden. Michelle Woodley lebt mit ihrem Mann und zwei selbstredenden Söhnen im Teenager-Alter in Chicago.

Woodley. »Wir haben aber auch festgestellt, dass er dabei Sicherheit, Komfort und persönliche Ansprache, wie sonst gute Hotels sie bieten, nicht missen möchte.« Als Reaktion auf die Entwicklung baut die Gruppe daher das Segment »Wohnheiten mit Hotelservice« aus. Achtzig Häuser bieten diesen Service unter dem Namen »Preferred Apartments« bereits. Die größte Herausforderung für Hoteliers und Inhaber sei heute aber eine ganz andere, ganz neue: »Das wichtigste sind Mitarbeiter, die dem Gast den Tag retten. Diese Leute muss man finden und binden.« Das betreffe auch Hochschulabsolventen, die womöglich gar nicht in die Hotellerie streben, weil andere Branchen bessere Verdienste versprechen. Hier findet sie es wichtig, früh anzusetzen, Talente schon durch Praktika zu finden und die langfristig bei der Stange zu halten. »Wenn man sie erst mal ins Haus bekommt, lieben sie die Arbeit.« Sie selbst arbeitet mit der HSMAI Foundation zusammen, »um Leute mit Beruf für echte, individuelle Gastlichkeit zu fördern.« Menschen wie Michelle Woodley selbst. Ihre eigene Gastfreundschaft ist bis heute ihr wesentlicher Antrieb geblieben – beruflich wie privat. »Nach immer macht mich nichts glücklicher, als eine richtig gute Party zu schmelen.«