Marcus’ Harmonielehre.

Marcus Smola, Geschäftsführer Best Western Hotels Central Europe.

TEXT: ANKE PEDERSEN · FOTOS: FELIX SCHMITT

Die Branche kennt ihn als klavierspielenden Redekünstler, das breite Publikum als sympathischen »Undercover Boss« und seine Kollegen als entspannten Kümmerer. Mit diesen Talenten hat Marcus Smola es nicht nur zum Chef der Best Western Hotels Central Europe gebracht. Mit der Ergänzung des Eigenvertriebs um strategische Partnerschaften mit OTA will er die Unabhängigkeit und Schlagkraft seiner Häuser jetzt noch weiter stärken.

Einen Plan? Ein Ziel gar? Hatte Marcus Smola nicht wirklich: »Ich bin nie rausgekommen aus Frankfurt und hab in nur drei Firmen gearbeitet«, lacht der heute 50-Jährige. Alles in seinem Leben habe »sich immer irgendwie ergeben«. Insbesondere nachdem ihm klar geworden war, dass er in den Verkauf gehen würde. Weil »Sales mir eben lag«. Vor allem aber, weil er bloß nicht nachts oder am Wochenende arbeiten wollte. »Ich hab' Fußball gespielt und wollte so wie auch meine Freunde unter der Woche arbeiten.« Basta!

Geschadet hat ihm das nicht. Im Gegenteil. Nach einigen Stationen bei den Steigenberger Hotels und einem Abendstudium in Marketing und Kommunikation übernimmt Marcus Smola mit gerade mal 33 Jahren die Leitung der Hotelentwicklung bei Best Western in Eschborn, fungiert dann acht Jahre lang als stellvertretender Geschäftsführer der GmbH, rückt 2008 an ihre Spitze und ist seit Januar sogar Boss der Best Western Hotels in Zentraleuropa.

Unterm Radar: Der »Undercover Boss«

Obwohl: Eigentlich passt das Wort »Boss« zu einem wie Smola gar nicht. Bosse, damit assoziiert man gemeinhin Männer mit dominantem Habitus, raumgreifendem, jovialem Schulterklopfen. Ein Marcus Smola hingegen, ausgestattet mit Locken und einem stets verschmitzten Lächeln hinter den randlosen Gläsern seiner Brille, würde eher durchgehen als kleiner Bruder von Roger Willemsen oder Lehrer für philosophische Studien. Auf jeden Fall aber als der perfekte Schwiegersohn – zu gut passen sein Harmoniestreben im Privaten und Beruflichen, seine Leidenschaft für Musik und enge Familienbande in dieses Klischee.

Aber als Boss? Da hält Smola es eher wie in der RTL-Serie »Undercover Boss«, bei der er 2011 eine Woche lang inkognito Zimmer gereinigt, Gemüse geputzt, Teller getragen und Geschirr gespült hat: Bevorzugt fliegt er unterhalb des Radars. Soll heißen: Smola sieht seine oberste Pflicht darin, eine Atmosphäre der Wertschätzung zu schaffen. Das erreicht er, indem er seinen Mitarbeitern die fachliche Verantwortung für ihren jeweiligen Bereich übergibt und ihnen dann auch die Freiheit lässt, die Dinge nach eigenem Gusto auszuführen. Smola: »Ich habe Fachleute, die alles besser wissen als ich, und ich versuche das dann im Hintergrund zu koordinieren.«

Fünfe auch mal gerade sein lassen

Mit diesem zurückgenommenen Stil ist er voll und ganz bei seinem großen Vorbild, Ex-Steigenberger-Vertriebschef Anton Wüstefeld: »Der lässt seine Mitarbeiter auch erst mal machen, und wenn was schiefläuft, löffelt er die Suppe gemeinsam mit ihnen aus.« Auch mit Markus Keller, seinem Chef bei der BW-Muttergesellschaft Dehag, ist er sich einig: »Man muss fünfe auch mal gerade sein lassen.«

Als Smola die Geschäftsführung von Best Western 2008 übernimmt, betrachtet er es als seine Aufgabe, zunächst einmal »das Tempo ein bisschen herauszunehmen« und einen wertschätzenden Führungsstil zu leben, um das nötige Empowerment seiner Mitarbeiter zu sichern. Man könnte auch sagen, da Marcus Smola Klavierspieler ist: um das Instrument Best Western neu zu stimmen, neue Harmonien hineinzubringen.

Wäre es nach seinem Vater gegangen, dann wäre er ohnehin nicht Hotelchef, sondern Konzertpianist, plaudert Smola und grinst sein schüchternes Schuljungengrinsen. Immerhin beginnt er das Klavierspiel mit sechs Jahren und absolviert sogar eine Ausbildung zum Kirchenorganisten. Doch auch wenn das Notenlernen und das Verständnis für Harmonien eine wichtige Grundlage darstellten: »Nee, als Beruf wollte ich das nicht machen.«

Da fand er die Hotellerie viel interessanter. »Ich habe mal zwei Wochen lang meiner Tante geholfen, die als erste Hausdame in einem Frankfurter Hotel gearbeitet hat.« Danach will er eigentlich Tourismus studieren, aber da gibt es eine Wartezeit. Also macht er zunächst die Ausbildung zum Hotelfachmann. »Aber als ich fertig war, war die Mauer gefallen, und da gab es dann wieder eine lange Warteliste.«

Ein Mann und sein Piano

Und dann? Sein Ausbildungshotel an der Frankfurter Messe ist gerade an Marriott verkauft worden, und dort will man ihn sogar im Sales and Marketing haben. Aber in Genf oder London. Das will Smola nicht – der Fußball. Also verbringt er die nächsten zehn Jahre an der Seite Anton Wüstefelds im Vertrieb der Steigenberger Hotels, absolviert (endlich) sein Studium, gibt einer ehemaligen Mitschülerin das Jawort und wird Vater zweier Söhne. Musiziert mit der eigenen Band wird derweil nur noch selten – wenn die Zeit es erlaubt.

Doch ab 1999 beginnt Smolas Zeit bei Best Western (BW) – »die haben gerade jemanden gesucht, der neue

Mann des Vertrauens: »Fünfe auch mal gerade sein lassen.«

Hotels akquiriert«. Und hier ist seine Harmonielehre nicht nur in Sachen Führung gefragt. Um seine Vorträge auf Tagungen und Kongressen aufzupeppen, betritt er Podien und Bühnen bald nur noch mit Keyboard. »Vorträge zu Qualitätsstandards fand ich immer langweilig«, erklärt er in bester Entertainer-Manier. »Also habe ich dem Publikum gesagt: ›Unterbrecht mich, dann spiele ich euch ein Lied.‹« Und das lassen sich seine Zuhörer niemals zweimal sagen! Ob »BW-Verblüffungsstrategie« oder »Kundenorientierung«: So durchschlagend ist sein Erfolg, dass Smola heute auch jenseits der Branche gebucht wird, als Redner vor Bankern zum Beispiel.

Dennoch versteht er sich keineswegs als Solist. Im Gegenteil: Als er 2008 den Führungsstab übernimmt, stimmt er nicht nur im Headquarter in Eschborn neue Töne an. Parallel dazu sucht er nach neuen Arrangements für BW Europe. Seine Überlegung: Brauchen wir wirklich 15 eigenständige Länderorganisationen? »Immerhin ist das ineffizient und, da die Anforderungen dauernd wachsen, auch immer teurer.«

Mit viel Geduld und diplomatischem Geschick erreicht der »Undercover Boss« sein Ziel zum 1. Januar 2016: Rechtzeitig zum Siebzigsten der Marke Best Western präsentiert sich BW in Europa schlank und schlagkräftig mit nur noch sechs Länderorgas, darunter Smolas BW Hotels Central Europe mit elf Ländern unter einem Dach. »Wir haben gemeinsame Werte definiert und Kontinuität reingebracht, sind extrem konstruktiv geworden und können jetzt mehr Geld in Vermarktung und Know-how investieren«, freut sich der Boss. »Das hätten wir schon vor zehn, zwanzig Jahren machen sollen.«

OTA sind keine Feinde

Vollendet ist Smolas Werk damit aber noch lange nicht. »Unsere Dienstleistung besteht darin, individuelle Hotelbetreiber wirtschaftlich erfolgreicher zu machen«, unterstreicht der neue Zentraleuropa-Chef. Und gerade in Zeiten immer neuer E-Commerce-Strategien sei das eine echte Herausforderung und »ein geiler Job«. Man könnte auch sagen: ein Job wie geschaffen für einen Mann, der die Klaviatur der Harmonien auch im Schlaf rauf- und runterspielen kann. Denn nun geht es um das gemeinsame Spiel mit OTA.

Ist das Ihr Ernst? »Einige glauben, dass das Angebot von Kooperationen heute weniger attraktiv ist, da ja jedes kleine individuelle Hotel seine eigene Buchungsmaschine und Website hat. Ja, das stimmt wohl, die reine Technologie kann heute leicht dazugekauft werden. Aber viel wichtiger: Die Vielzahl an individuellen unterschiedlichen Buchungsmaschinen ist nicht das, was Kunden mögen. Unternehmen wie Amazon sind nicht erfolgreich, weil sie eine hübsche, bunte oder gar emotionale Website haben, sondern weil der Kaufprozess immer der gleiche ist. Das ist bequem (weil Daten vorhanden sind), das ist gewohnt (habe ich schon öfter gemacht), das ist sicher (Vertrauen) und ich kann mich darauf verlassen. Das ist auch einer der Gründe, warum OTA erfolgreich sind. Und an diesem Punkt müssen wir als Marke Dienstleistungen entwickeln, die den aktuellen Marktanforderungen entsprechen.«

Und wie sehen diese Dienstleistungen aus? »Wir bieten heute Dienstleistungen und Beratungen für unsere Hotels für alle relevanten und operativen Bereiche – das geht von

(Undercover) Boss? Atmosphäre der Wertschätzung

Vertrieb, Verkauf, Qualitätsmanagement und Service über E-Commerce, Revenue-Management bis hin zu einem umfassenden Schulungsangebot. Unsere Strategien im Bereich Distribution und Vertrieb konzentrieren sich auf die Stärkung der eigenen Vertriebskanäle durch moderne Technologie sowie Innovationen und Weiterentwicklungen von exklusiven Produkten. Ergänzend setzen wir auf die Optimierung des Fremdvertriebs durch sinnvolle globale Partnerschaften. Wir als große Gruppe sind in der Lage, strategische Partnerschaften mit Mittlern einzugehen mit Rahmenbedingungen, die für unsere Hotels vorteilhaft und die für beide Seiten Win-win-Situationen darstellen. OTA sind keine Gegner, und wir sollten schauen, wie wir langfristig partnerschaftlich zusammenarbeiten können. Kurzum: Es geht also nicht mehr um OTA oder Eigenvertrieb, sondern um beides gemeinsam, gerade jetzt.«

Reicht das aus, um Ihre Mitglieder zu überzeugen? »Vor 15 Jahren waren wir ein reiner Vermarktungsdienstleister, heute bestehen fünfzig Prozent unserer Dienstleistungen aus Beratung. Warum? Weil der Vertrieb von Hotels so unendlich komplex geworden ist und jeden Tag komplexer wird. Wir beobachten, dass Hotels heute oftmals überfordert sind. Also bieten wir ihnen das Gesamtpaket: Beratung einerseits, das System andererseits. Und durch die Schaffung von Schnittstellen zwischen Mittlern und unserem Buchungssystem können BW-Häuser nicht nur über die verschiedenen Portale direkt gebucht werden, sie können ihr Haus in der Best-Western-Maske pflegen und brauchen dann in Zukunft keinen Channel-Manager mehr.«

Das klingt nach einem Plan. Vielen Dank für das Gespräch, Herr Smola.

Marcus Smola

17. April 1966 geboren in Hanau

1985–1986 Wehrdienst

1987–1989 Ausbildung zum Hotelfachmann im heutigen Marriott an der Messe Frankfurt

1989–1990 Verkaufsrepräsentant im Steigenberger Airport Hotel, Frankfurt

1990–1994 Key-Account-Manager im regionalen Verkaufsbüro der Steigenberger Hotels AG

1995 Marketingleiter bei der Eventagentur Incoma

1996–1998 Area-Manager des regionalen Verkaufsbüros Frankfurt der Steigenberger Hotels AG

1999–2002 Leiter Hotelservice und Trainingsinstitut bei Best Western Hotels (BW).

2001–2008 stellvertretender Geschäftsführer der BW Deutschland

April 2008–Dezember 2015 Geschäftsführer BW Deutschland; Wachstum auf 200 Häuser mit einem Gesamtumsatz von mehr 680 Millionen Euro pro Jahr

seit Januar 2016 Geschäftsführer Best Western Hotels Central Europe GmbH: 230 Häuser in elf Ländern