1 Stolzes Gebäude an bester Lage: Das Hotel Metropol gehört seit 1907 zum Moskauer Stadtbild.
2 + 3 Ton in Ton: Einblick in eine der neugestalteten Suiten inklusive neuem Badezimmer.
4 Schweizer Hotelier-Know-how in Russland: Dominique Godat, General Manager im Hotel Metropol in Moskau.

Schweizer Grüsse aus Moskau

Dominique Godat ist seit bald fünf Jahren General Manager im Hotel Metropol in Moskau. Der Schweizer Hotelprofi über die Neupositionierung und Neuausrichtung einer Hotellegende in einem politisch herausfordernden Umfeld.

Interview: Sabrina Glanzmann
Bilder: zVg

Dominique Godat, im Sommer 2013 übernahmen Sie die operative Leitung des Hotel Metropol in Moskau. Wie lautet ihre Bilanz nach diesen fünf Jahren?
2013 war Russland noch ein anderes Land, bevor ein Jahr später mit der Krim-Krise die grossen Veränderungen kamen … Die Pläne waren, das Hotel möglichst rasch, also innerhalb von fünf Jahren, umzubauen, komplett umzuorganisieren und neu zu positionieren. Doch die politischen Verhältnisse, die ganze diplomatische und wirtschaftliche Situation mit der Abwertung des Rubels hatten natürlich und haben immer noch erheblichen Einfluss, sodass wir den Fahrplan nicht ganz einhalten konnten. Jetzt sind wir wieder auf Kurs und konnten Anfang Februar die zweite Umbauphase starten, dazu gehört die Renovation des Haupteingangs, der Réception und des grössten Teils der übrigen öffentlichen Räume. Davor haben wir ab November 2017 begonnen, 40 Zimmer zu renovieren, zusätzlich zu den 28, die wir schon letzten Sommer bereit hatten. Die gestiegenen Belegungszahlen zeigen, dass wir bereits stark an der Reputation arbeiten konnten und das Haus immer mehr für seinen aufmerksamen Service und die professionelle Dienstleistung bekannt ist.

Zur gestiegenen Belegung, was heisst das in Zahlen?
Als ich anfing, lag die Belegung bei 42 Prozent, jetzt sind wir über 70 Prozent. Und es freut uns auch sehr, dass die Qualität in der Küche wahrgenommen wird: Einen grossen Erfolg durften wir im Herbst 2017 verzeichnen, als unser Hauptrestaurant Savva in der ersten Ausgabe von Gault Millau Russland auf Anhieb mit 17 Punkten eingestiegen ist. Eine wunderbare Anerkennung.

Fünf turbulente Jahre liegen also hinter Ihnen. Wieso entschieden Sie sich ursprünglich dazu, nach Russland zu gehen?
Offen gestanden hätte ich schon nicht gedacht, dass ich jemals in Russland arbeiten würde (lacht). Wir hatten im Kulm immer russische Gäste, klar, und ich war einmal in St. Petersburg anlässlich einer Jahresversammlung der European Hotel Managers Association. Aber sonst hatte ich mit dem Land bisher keine Verbindung. Dann fragte mich Michel Rey, der seit seinem Weggang als Direktor des Zürcher Baur au Lac den Metropol-Verwaltungsrat präsidiert, ob ich mir nicht vorstellen könnte, den GM-Posten hier zu übernehmen. Meine Frau überzeugte mich schliesslich davon, mir das Ganze vor Ort einmal anzuschauen. Ich verbrachte zwei Tage im Haus und sah, was es organisatorisch und konzeptionell alles anzupacken gäbe … und da sagte ich mir, da kannst du ja gar nicht mehr viel falsch machen, etwas überspitzt gesagt. Noch vor der Rückreise traf ich den Besitzer, und kurze Zeit später hatte ich den Vertrag unterzeichnet.

Was waren die ersten Schritte für die Neupositionierung?
Ganz zentral am Anfang war, die Kaderpositionen mit erfahrenen Mitarbeitenden aus der internationalen Kettenhotellerie zu besetzen, was zum Teil noch vor meinem Antritt geschah. Mit diesem Kader haben wir gemeinsam das Unternehmensleitbild erarbeitet. Wir haben also wirklich bei null angefangen. Was sind unsere Werte, Philosophie, Vision und Leitbild, Dienstleistung und Erlebnis für den Gast, wie wollen wir mit unseren Mitarbeitenden umgehen, wie binden wir sie ein und lassen sie mitgestalten. Auch wenn man vielleicht die Grundausbildungen im Hospitality-Bereich nicht mit unseren vergleichen kann: Die Einstellung zur Dienstleistung und die Gastfreundschaft in Russland sind sehr gesund, wir haben Leute gefunden, die einen grossartigen Job machen. Und das ist das A und O für alle weiteren Schritte. Jetzt beginnt es im Grunde erst so richtig anzulaufen, es wird auch in der Stadt anerkannt, dass Veränderungen vorgenommen wurden. Luxusproduktehersteller zum Beispiel sind nun bereit, mit uns zu sprechen, was vorher lange Zeit nicht der Fall war. Partnerschaften einzugehen ist einfacher als noch vor vier Jahren, als man das Metropol im Grunde abgeschrieben hatte.

Apropos Wahrnehmung in der Stadt: Wie sehen Sie sich im Umfeld Ihrer Mitbewerber am Platz? Das Ritz-Carlton und das Park Hyatt sind nicht weit von Ihnen…
Unser Comp-Set im Moment ist ja nicht das höhere Deluxe-Segment, sondern das sind Mitbewerber wie das Hotel National, das Interconti, die beiden Marriotts und das Radisson Ukraina. In diesem Set (STR report) erreichen wir in der Belegung und in der Average Daily Rate immer über 100, das heisst, dass wir langsam aber sicher aus diesem Comp-Set herauszuwachsen beginnen. Aber es ist klar, wir brauchen noch etwa 70 neue Zimmer zu den bestehenden 70, plus den neuen Spa-Bereich, mit dem wir Ende 2018 beginnen wollen. Wenn das alles erreicht ist, sind wir bereit, in das höhere Deluxe-Comp-Set hineinzugehen und mit Four Seasons, Ritz-Carlton, Park Hyatt oder Lotte konkurrieren zu können.

Mit welchem USP?
Unser Vorteil ist ganz klar das Potenzial, welches das Metropol hinsichtlich seiner langen und bewegten Geschichte mitbringt, auch seine Lage direkt am Roten Platz und seine spezielle Architektur und Innenarchitektur gehören dazu. Das sind alles Elemente, die ausschlaggebend sind und einen markanten USP schaffen werden gegenüber den Luxus-Kettenhotels.

Diese Historie des Haues gilt es auch in den Renovationen beibehalten zu können. Wie erleben Sie den Umbau eines denkmalgeschützten Hauses in Russland?
Die erste Phase war relativ schwierig, für die Beletage im dritten Stock zum Beispiel waren die Auflagen umfangreich und wir mussten die entsprechenden Lösungen

Zur Person

Dominique Godat (59) ist seit August 2013 General Manager der Moskauer Hotellegende Metropol. Zuvor war der Absolvent der Ecole Hotelière de Lausanne während 17 Jahren im Kulm Hotel St. Moritz tätig, elf davon als Direktor. Mit im Gepäck hat der gebürtige Berner zudem Stationen in Montreux, Lausanne, Beau-Rivage Palace, Dubai und New York (Plaza Athénée, Hotel Pierre). Im Karl Wild Hotelrating 2014/15 wurde er zum Auslandhotelier des Jahres gewählt. Dominique Godat ist verheiratet und Vater einer Tochter.

1

finden. Deshalb hat der Umbau für diesen Stock länger gebraucht und wir wurden im September statt Mai damit fertig. Aber ja, ob man denkmalgeschützte Gebäude in Moskau oder Zürich umbaut, die Herausforderungen sind überall da.

Die Herausforderungen aufgrund der politischen Situation kamen in Ihrem Fall noch dazu. Mit den verhängten Sanktionen in der Krim-Krise blieben ganze Gästebereiche aus Europa und den USA weg. Welche Massnahmen trafen Sie?
Als die Sanktionen ab Sommer 2014 ausgesprochen wurden, hat sich das Blatt komplett gedreht. Kommissionen aus der EU und den USA brachten uns vorher viel Government Business ein, das plötzlich komplett wegbrach. Das ist, wie wenn ein Wasserhahn zugedreht wird. Es dauerte eine Weile, bis wir uns neu organisieren konnten, was bedeutete: Anstatt nach Westen orientierten wir uns stärker nach Osten, was uns beispielsweise entsprechend mehr Business aus China brachte. Wir sind verschiedene Kooperationen eingegangen, sind inzwischen ein ausgezeichnetes chinafreundliches Hotel und auch halal-zertifiziert. Das waren wichtige Schritte.

Wie schlüsseln sich die Märkte konkret in Zahlen auf?
37 Prozent unserer Gäste kommen aus Russland selbst, um die 7, 8 Prozent aus Italien, Frankreich und den USA, zirka 6 aus Deutschland und China. Der Rest teilt sich auf andere europäische Länder und die übrige Welt auf – die skandinavischen Länder zum Beispiel sind gut vertreten. Zunehmend präsent sind auch südamerikanische Länder wie Argentinien, Brasilien oder Chile. Und auch andere asiatische Länder neben China wie Japan oder Korea. In der touristischen Saison zwischen Mai und September ist auch der Iran ein wichtiger Markt für uns.

«Mit Beginn der Krim-Krise brach unser Government Business aus der EU und den USA komplett weg»

Spielen auch Schweizer Gäste eine Rolle?
Ja, natürlich! Wir sind beispielsweise mit der Schweizer Botschaft in Moskau in Vertrag, was uns fast alle ihre Delegationen und Besucher als Gäste bringt. Ausserdem habe ich den ansässigen Swiss Club wiederbelebt; Schweizer Unternehmer, die hier tätig sind, treffen sich einmal im Monat im Restaurant Savva zum Nachtessen und Netzwerken. Diese Abende sind sehr gut besucht und stossen auf reges Interesse.

Gute Präsenzen auf Bewertungsplattformen sind heute ein Muss. Wie sind Sie diesen Punkt angegangen?
Das war natürlich von Anfang an absolut wichtig, wir mussten unbedingt positive Kommunikation betreiben und jede Gelegenheit dazu nutzen. Zentral war, die zufriedenen Gäste auf die Plattformen zu bringen, sie zu Bewertungen und Kommentaren zu bewegen … Unser Guest Relation Department hat hier einen hervorragenden Job gemacht, und wir konnten unsere Position stetig verbessern. Irgendwann lagen wir auf Platz 70 von den insgesamt rund 340 Hotels in Moskau, dann kamen wir unter die ersten 15, und jetzt bewegen wir uns immer zwischen Platz 8 und 12 und dies dank der hohen Qualität der Dienstleistungen. Der grösste Knackpunkt sind Grösse und Ausstattung der Badezimmer, das sehen wir in den Bewertungen immer wieder. Aber hier sind wir ja derzeit daran, dies mit unserem Umbau zu korrigieren, und die 28 Zimmer aus der ersten Umbauphase haben ja bereits neue grosse Badezimmer. Und der geplante, 1600 Quadratmeter grosse Spa-Bereich, den wir ab Ende 2018 in Angriff nehmen, wird ohne Zweifel der attraktivste werden in ganz Moskau. Das wird uns einen weiteren Push geben.

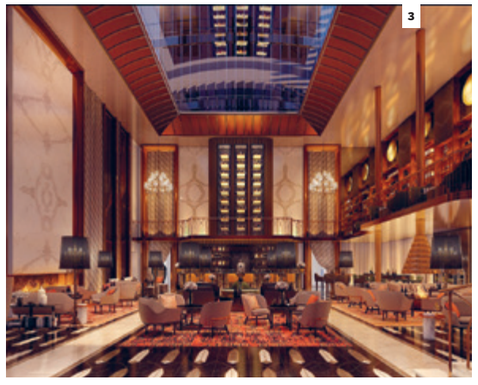
«Unser Spa-Bereich, den wir ab Ende 2018 in Angriff nehmen, wird der attraktivste in ganz Moskau werden»

Welche Pläne verfolgen Sie ausserdem in nächster Zeit?
Die Fussball-WM, die im Juni/Juli in Moskau stattfindet, wird natürlich eine wichtige Zeit für uns, darauf freuen wir uns sehr. Dann, wie bereits erwähnt, brauchen wir 120 bis 140 neue Zimmer plus den neuen Spa-Bereich, damit wir auf Augenhöhe mit den anderen Luxushäusern agieren können. Und das bedeutet, dass die Positionierung damit einhergehend nochmals forciert werden muss, auch durch die Zusammenarbeit mit den entsprechenden Partnerorganisationen im Sales- und Marketingbereich. Ab 2020 sollten wir so weit sein, wenn alles gut läuft.

… und dann kehren Sie in die Schweizer Ferienhotellerie zurück?
Nein, ich habe andere Pläne. In die Schweiz zurückzukehren ist bestimmt eine Priorität, aber nicht unbedingt als GM in der Ferienhotellerie. Wir haben für das Metropol mit unseren IT-Partnern eine Software entwickelt, welche in den Bereichen Conversion Rate OTA/IBE und CRM sehr effizient ist und hilft, Kosten – Kommissionen – sehr stark zu reduzieren. Sie ist in der ganzen Azimut-Gruppe unseres Besitzers im Einsatz. Mich interessiert, meine Erfahrungen, die ich als Hotelier hier im digitalen Bereich, im E-Commerce und Revenue Management gemacht habe, weiterzugeben und in diesem Bereich tätig zu sein. Aber die nächsten Jahre bin ich natürlich im Metropol mit vollem Engagement dabei.

Wie steht es eigentlich mit Ihren Russischkenntnissen? Und mit Ihrer Wodka-Trinkfestigkeit?
Russisch verstehe ich mittlerweile gut und kann es auch lesen. Selbst sprechen ist aber noch immer etwas schwierig. Und ja, was den Wodka angeht: Es ist immer gut, wenn man zwei Gläser trinken kann und nicht gleich umfällt (lacht). ■

2


3

1 Nach der Renovation sind grosszügige und helle neue Zimmer entstanden. 2 Andrey Shmakov, Head Chef im hoteleigenen Restaurant Savva, erkochte sich in der ersten russischen Gault-Millau-Ausgabe auf Anhieb 17 Punkte. 3 + 4 Einblicke in die neuen Umbaupläne: Entwürfe der künftigen Hotellobby und des 1600 Quadratmeter grossen Spas, das ab Ende Jahr entstehen wird.

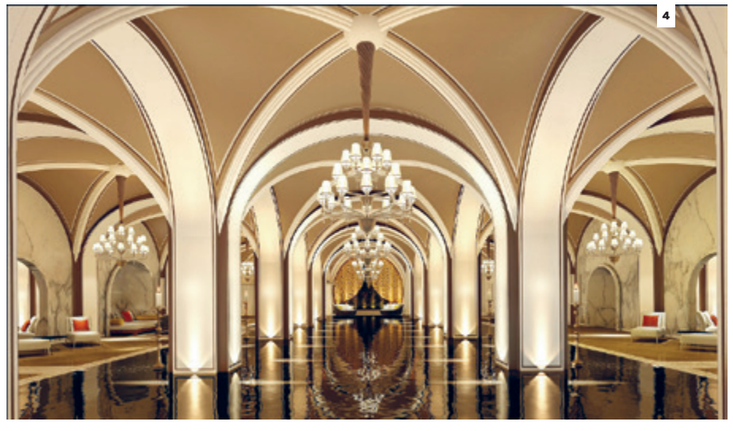
Frühling für Moskauer Hotellegende

Das Jugendstilhaus Hotel Metropol ist für die meisten Russen eine berühmte, feste Instanz. Nur wenige Minuten vom Roten Platz, vom Kreml und vom Bolschoi-Theater entfernt, ist das 1907 eröffnete Hotel ein Ort mit Geschichte: Ab 1917 wurde es unter der bolschewistischen Regierung zur Residenz der RCEC. In den 1930er Jahren zog das Hotel Künstler wie George Bernard Shaw oder Bertolt Brecht an; auch Marlene Dietrich und Michael Jackson übernachteten hier. Später verlor das Haus zunehmend an Glanz, bis 2012 der russische Unternehmer Alexander Klyachin (Besitzer der Hotelgruppe Azimut-Hotels) das Gebäude für 250 Millionen Franken kaufte. Seither investiert er in aufwändige Renovationsarbeiten, welche das berühmte Haus – zusammen mit der operativen Führung von Dominique Godat – wieder auf Erfolgskurs bringen. Schweizer Hotel-Know-how gibt es auch im Verwaltungsrat: Als Präsident amtet Michel Rey, der während 30 Jahren Direktor des Hotel Baur au Lac war.

metropol-moscow.ru

Restaurant Savva: moderne russische Küche auf Top-Niveau

Im Herbst 2017 hat der Restaurantführer Gault Millau seine erste russische Ausgabe veröffentlicht. Das Restaurant Savva im Hotel Metropol wurde darin als eines der Top-3-Restaurants in der Stadt ausgezeichnet und auf Anhieb mit 17 Punkten bewertet. Eine spezielle Ehrung gab es für Head Chef Andrey Shmakov: Er wurde als einer der wichtigsten Vertreter des innovativen, modernen gastronomischen Images Russlands beschrieben. Zu Shmakovs Philosophie gehören die Neuinterpretation traditioneller russischer Rezepte und die Verwendung lokaler biologischer Zutaten.


4