

Auslandsösterreicher Wolfgang Hültner – Chief Executive Officer of Mandarin Oriental, The Americas – spricht mit VON über seine Karriere und warum man mit positiver Motivation am besten weiterkommt.

Der Menschenflüsterer

von Sylvia M. Sedlitzky

Herr Hültner haben Sie wieder einmal Sehnsucht nach der Heimat gehabt oder sind Sie aus beruflichen Gründen in Österreich?

WH: Nein. Ich habe meine Familie, die am Mattsee lebt, besucht und wir haben den fünfundneunzigsten Geburtstag meiner Mutter gefeiert.

Als CEO einer der bedeutendsten Hotelgruppen der Welt für Amerika leben Sie seit vielen Jahren in den Staaten. Vermissen Sie Österreich?

Zwei Dinge. Österreich ist landschaftlich soviel vielfältiger als Amerika und um etwas Abwechslung zu bekommen, muss man für einen Tapetenwechsel innerhalb des Landes fast immer das Flugzeug nehmen. Das wird dadurch dann oft ein teurer Spaß. Und zweitens vermissen ich Kunst und Kultur. Und ein bisschen mehr Stil wäre schön.

Wie meinen Sie das?

Na, es stört mich, wenn die Leute manchmal in einem feinen Restaurant in kurzen Hosen herumrennen und ausschauen als wären sie gerade aus dem Bett gestiegen. Das ist halt in gewisser Weise kulturlos. Aber die Amerikaner haben auch etwas, was ich andererseits in Europa oft vermissen.

Die Freundlichkeit?

Genau. Mit einer freundlichen Art tut man sich halt erheblich leichter.

Aber man sagt, dass die Freundlichkeit bei den Amerikanern nur oberflächlich sei?

Jeder ist da anders. Das kann man nicht verallgemeinern. Ich habe in Kalifornien sehr kultivierte, tiefgründige Freunde, die sich bestens auskennen und sehr gebildet sind. Die Masse ist halt ein Wahnsinn. Aber das ist doch weltweit so.

Wie oft kommen Sie eigentlich nach Österreich?

Ich bemühe mich zweimal im Jahr herzukommen, denn die Gegend um den Mattsee ist schon ein sehr schönes Fleckerl in Österreich. Dort hat sich auch mein Bruder, mit dem ich sehr eng bin, vor 25 Jahren ein sehr schönes Haus gebaut.

Eine Gegend, in der Sie sich auch wieder ansiedeln könnten?

Möglicherweise. Vor kurzem bin ich da mit einem langjährigen Freund aus Köln an einem sonnigen Tag vor dem Haus meines Bruders gesessen und wir haben ganz entspannt ein gutes Glas Wein getrunken. Da geht einfach nichts drüber. Irgendwann wird einem die Ruhe

und die Natur sehr wichtig. Das hab ich aber schon vor langer Zeit kapiert.

Na, Sie reisen aus beruflichen Gründen doch auch wahnsinnig viel. Da realisiert man vielleicht viel eher wie schön es eigentlich bei uns ist, oder?

Ja, ich fliege beruflich sehr viel herum. Zuviel eigentlich. (*lacht*) Österreich, Schweiz, Bayern und vielleicht Norditalien, das sind einfach wunderbare Länder. Das Meer reizt mich nicht so.

Und wie leben Sie in Kalifornien?

Da hab ich wirklich Glück gehabt. Ich besitze ein wunderschönes Haus an einer Bucht außerhalb von San Francisco Richtung Napa Valley. Dort ist das Wetter berechenbar und bis auf Jänner und Februar immer schön. 5 Kilometer weiter südlich wäre ich oft im Nebel ...

Warum sind Sie eigentlich aus Österreich weggegangen, bzw. wie hat Ihre Karriere begonnen?

Nun insgesamt bin ich nun schon 45 Jahre im Hotelbusiness tätig. Ich komme aus einer Hoteliersfamilie in 4. Generation. Wir hatten einmal ein kleines Hotel mit Konditorei in Bischofshofen. Doch schon mit zehn Jahren wusste ich, dass ich Koch werden wollte, obwohl mein Vater für mich

eine universitäre Laufbahn bevorzugt hätte. Aber ich habe mich durchgesetzt und in Bad Gastein meine Ausbildung gemacht. Dann habe ich immerhin 9 Jahre als Koch in der Schweiz, in England, in Holland, etc. gearbeitet.

Wie kamen Sie ins Hotelmanagement?

Im Laufe der Jahre habe ich einfach gemerkt, dass ich sehr gut mit Menschen umgehen kann. Besser als viele andere. Dann habe ich in Südafrika die Position als F&B Manager angenommen und so bin ich halt ins Management hineingerutscht und war dann schon mit 27 Jahren Geschäftsführer vom Hotel Excelsior & Convention Center in Hongkong mit einer Staff von 1400 Leuten.

Eine hohe Position für so ein Alter?

Ja, aber das für nur 800 Dollar im Monat. (*lacht*)

Verdient man denn heute als Generaldirektor gut?

Ja. Wenn man bei einer renommierten Hotelkette ist, verdient man sehr gut. Früher war das aber sicherlich anders, denn damals gab es noch keine Bonusauszahlungen.

Früher hat man im Hotelgewerbe um ganz nach oben zu kommen immer ganz unten anfangen müssen. Gilt diese klassische Karriereleiter heute noch?

Grundsätzlich war es für mich gut als Koch anzufangen, denn das Restaurant ist die schwierigste Abteilung in einem Hotel. Aber man muss heute auch verkaufen können. Strategien sind wichtig und Rechnungswesen etc. Das sollte man aber heute auf der Universität lernen. Denn mit Zahlen muss man sich wirklich gut auskennen. Immer mehr. Und dann muss man schnell darauf reagieren und Strategien entwickeln können.

Welchen Tipp geben Sie heute einem jungen Studenten, der im Tourismus erfolgreich sein will?

Grundsätzlich ist sicherlich ein guter Universitätsabschluss wichtig. Aber ein anderer wichtiger Punkt ist das Dazulernen wollen. Ich gehe heute noch immer gerne dorthin, wo ich etwas lernen kann. Ich liebe beispielsweise Versammlungen, wo Verkäufer geschult werden oder besuche Schulungen mit kurzen Management-Programmen. Es gibt niemanden, der alles kann. Aber man kann sich immer wieder etwas anschauen. Mein Vater war mir da in seiner autodidaktischen Art ein gutes Beispiel. Der hat vier Musikinstrumente gespielt, der hat phantastisch gemalt, der hat fotografiert, der hat einige Sprachen gesprochen ... Er hat mich gelehrt und mir vorgelebt, dass man alles erlernen kann, wenn man sich mit der jeweiligen Materie entsprechend auseinandersetzt.

Aber manchmal scheitert es doch an der Zeit?

Heute ist das Leben für Generaldirektoren und CEOs sehr tough geworden. Früher musste man nur Hotelier im Sinne von Umgang mit Personal und Gästen, etc. spielen. Heute muss man ein echter Geschäftsführer sein. Man muss sich exzellent mit Zahlen auskennen und immer wieder neue Ideen haben. Nur mit Freundlichkeit geht's nicht mehr. Man muss richtig gut drauf sein.

Wohin entwickelt sich die Luxushotellerie? Die großen Topmarken machen sich um die Kunden und bieten teilweise absolute Superlative?

Ich glaube, es geht bald wieder ein bisschen zurück zum Normalen. Das spüre ich selber bei mir. Ich brauche beispielsweise keine Chichi-Restaurants mehr und gehe heute viel lieber in ein authentisches, gutbürgerliches Restaurant. Das Überdrüber wird sich bald überleben. Andererseits werden sich jedoch auch immer wieder neue Dinge entwickeln. Zum Beispiel das Konzept des Hangar 7 in Salzburg. Das ist zwar keine Sache für jeden Tag, aber es ist etwas Besonderes. Bei den Hotels wird sich die Spitzenqualität sicherlich halten, aber die mittelmäßigen Ketten und Hotels werden in der Masse verschwinden. Bis maximal vierzig, fünfzig oder sechzig Hotels lassen sich als Gruppe gut überschauen, ohne dass die Qualität leidet.

Finden Sie nicht, dass das Lokalkolorit auch immer wichtiger wird. In vielen Hotels weiß man ja gar nicht mehr, wo man ist, weil alle, egal wo, ähnlich konzipiert sind?

Das ist ein sehr guter Punkt. Da haben Sie Recht. Wir bauen stark auf „You know where you are“. Speziell in Hideaways muss auf das Lokale geachtet werden. Aber natürlich mit Stil. Wir nehmen uns für die jeweiligen Restaurants meistens sogar einen eigenen Architekten, weil wir ganz bewusst darauf setzen, dass das Restaurant anders aussieht. Sonst wirkt immer alles aus einem Guss und man glaubt, man isst in einer großen Suite.

Welches ist eigentlich Ihr Lieblingshotel?

Das renovierte Mandarin Oriental in Hong Kong ist phantastisch. Da gibt's sieben Restaurants und einige Bars und tolle Zimmer und es liegt direkt in der Stadt. Es ist nicht europäisch, sondern hat den gewissen Mandarin-Touch. Aber auch das Chateau de Bagnols in Frankreich liebe ich. Das ist ein Traum. Und ein Geheimtipp, bis jetzt (*lacht*), ist der Engelweingarten in der Steiermark. Dort sitzt man so schön auf dem Balkon mit diesem wunderbaren Blick ins Land und einem tollen Essen. Die kochen so gut dort. Aber in Österreich stimmt das Essen eh immer. Denn man kann sich fast gar nicht erlauben hier schlecht zu kochen, denn wir Österreicher essen doch so gern.

Wie erkennt ein Hotelprofi wie Sie, ob ein Hotel gut geführt ist?

Wenn ich in ein Hotel hineingehe, spüre ich innerhalb von einigen Minuten, ob das Haus toll ist oder nicht. Und das wird nicht durch eine Sache bestimmt, sondern das sind meistens lauter kleine Details, die zählen. Die merkt sich der Gast.

Aber Technologie wird auch immer wichtiger, oder?

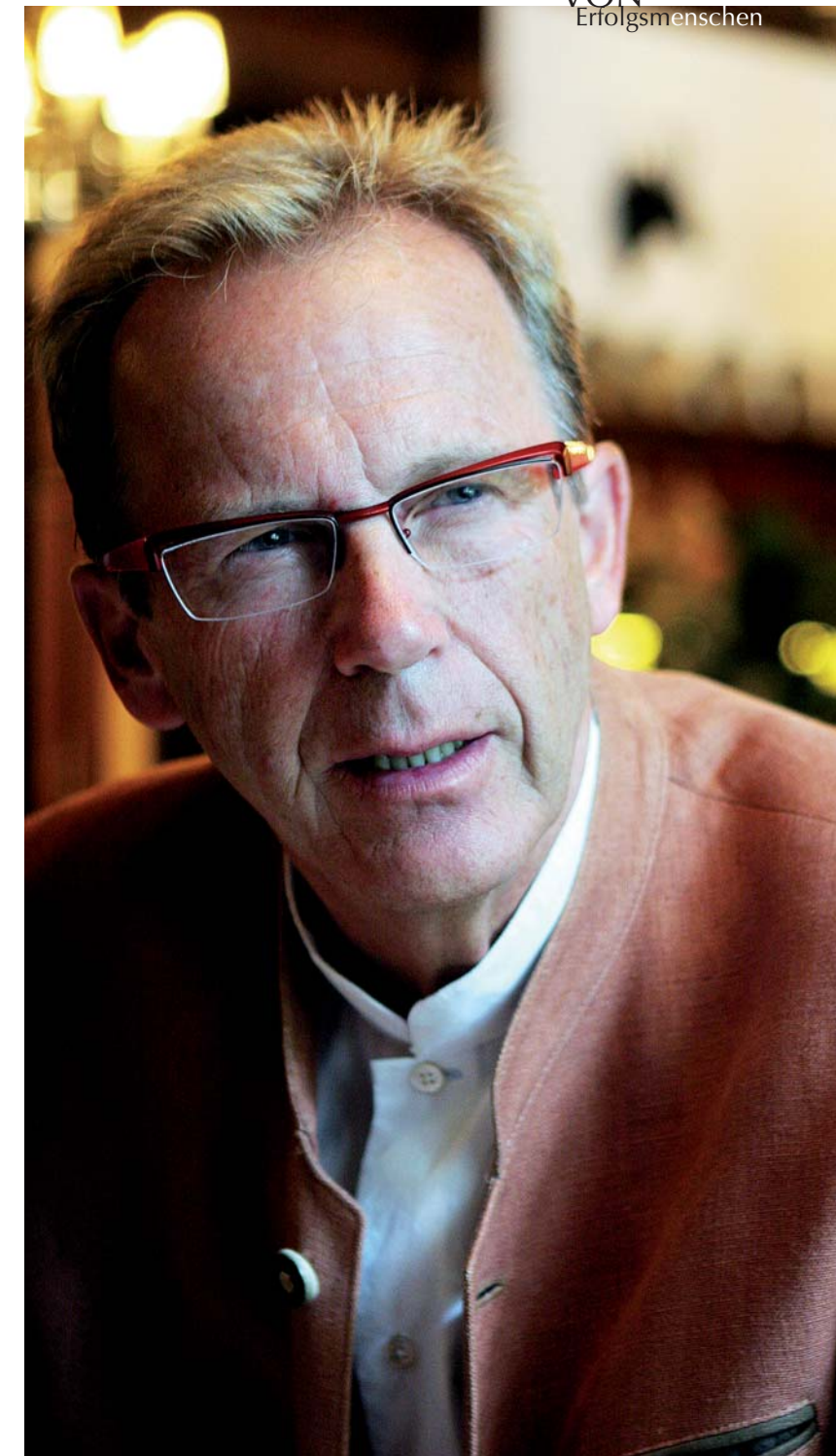
Richtig. Wir waren die ersten am Markt, die sich auf hochqualitative Flatscreen-TVs und „State of the Art“-Technology eingeschossen haben. Und Raum ist auch ein Thema. Space is Luxury! Und das Wasser am Abend muss am Nachttisch ebenso da sein wie die Blumenarrangements, die feine Bettwäsche oder der perfekte Roomservice.

Essen Sie denn gerne im Zimmer?

Nicht gerne, aber oft. (*lacht*) Denn ich komme oft sehr spät am Abend an. Und am Zimmer wird man nicht so leicht abgelenkt und hat mehr Zeit. Da fallen dann kleine Ungereimtheiten leichter auf. Deshalb muss der Service dort perfekt sein. Ebenso das Geschirr, die Gläser, etc. Und da gibt es nur ganz wenige Ketten, die da mithalten können.

Welche?

Da ist Ritz Carlton dabei, Four Seasons, Peninsula und natürlich Mandarin Ori-



Fotos: © Wild+Team

Da beteiligen wir uns auch manchmal. Interessant sind auch Cityresorts wie Miami oder Bangkok. Was wir neu im Portfolio haben sind Hideaways wie in Chiang Mai oder jetzt ein neues in Mexiko mit 120 Villen. Dann wollen wir auch noch eines auf Turks and Caicos eröffnen und ... (Pause) Ich muss immer aufpassen, was ich annoncierien darf. (lacht)

Was sind die zukunftsreichsten Destinationen?

Asien und der Osten sind natürlich im Wachsen. Ich reise ca. 250.000 km im Jahr herum und da sieht und spürt man den Aufbruch extrem. Zuerst wollen die Menschen einen Kühlschrank und dann beginnen sie schon langsam zu reisen. Früher hatten wir in unseren Hotels null Prozent Mainland Chinesen gehabt. Nun haben wir in Hongkong einen Anteil von immerhin 12 Prozent. Aber vergessen Sie nicht, wir sind eine gehobene Klasse und noch hat nicht jeder einen Reisepass in China oder India.

Bisher haben Sie einen Bogen um Wien gemacht und Prag den Vorzug gegeben? Warum gibt es in Wien noch immer keine MO?

Wir möchten sehr gerne nach Wien. Aber in Europas Hauptstädten ist es unheimlich schwierig einen Bauplatz zu finden, da es sehr viele Auflagen gibt. Aber Wien, Rom, etc. sind durchaus sehr interessant. Vor zwei Jahren hatten wir ein Angebot für Wien, doch der Verkäufer hat im letzten Moment sein Offert zu-



werden. Und zweitens in unseren Restaurants.

Essen ist für Asiaten besonders wichtig, oder?

Genau. In ganz Asien isst man traditionellerweise im Hotel. Denn früher haben sich nur die Spitzenhotels tolle Köche aus Europa leisten können. Und deshalb gab es in den Hotelküchen Asiens immer gutes Essen. Alleine im Mandarin Hong Kong haben wir 7 Restaurants, die immer sehr gut besucht sind, speziell das neue Restaurant mit dem 3 Star-Küchenchef Pierre Gagnaire. Dieses Konzept, das natürlich von einem Superservice gekrönt wird, haben wir nun auch in Europa und Amerika weitergeführt.

Um die hohe Qualität halten zu können arbeiten Sie wahrscheinlich auch mit vielen Mystery-Shoppern?

Ja, die besten Firmen der Welt arbeiten da für uns und wir legen da viel Geld hinein. Wenn dann ein Hotel gut bewertet wird, bekommen die Hotel Managers wie gesagt auch einen entsprechenden Bonus für das Ergebnis.

Sie arbeiten für einen asiatischen Konzern, ist es nicht manchmal schwer mit der asiatischen Mentalität zurechtzukommen?

Bei MO herrscht eine ganz besondere Kultur. Wenn man zu einem Meeting zu spät kommt, wird man nicht schief angeschaut, sondern zuerst gefragt, ob mit der Familie alles okay ist.

Ist das ehrlich gemeint?

Ja, natürlich. Auch Schreien ist verpönt.

Das ist aber für uns emotionale Europäer nicht immer leicht, oder?

Na, da hatte ich einmal einen tollen Küchenchef, der zwar bei der Presse und bei den Gästen total beliebt war, aber immer irrsinnig geschrien hat. Den hab ich mehrmals gewarnt und auf ihn eingeredet, doch dann musste ich ihn raus-schmeißen. Wenn man einmal so ein Exempel setzt, dann spricht sich das herum. Denn Schreien bringt nichts. Man erreicht mit Motivation viel mehr.

Ihr Erfolgsrezept?

Ja. Ich finde, man kommt bei Mitarbeitern soviel weiter mit Gutzureden. Die Meisten wollen ja weiterkommen. Man muss da nur ein bisschen mithelfen und den österreichischen Humor ein wenig einsetzen. Dann geht das schon. Dass man natürlich hart arbeiten muss, um Erfolg zu haben, ist auch klar.

Positive Motivation ist aber eher die amerikanische Art?

Nein. Bei uns wird diese Kultur in allen Hotels angewandt. Man muss den jungen Leuten einfach eine Chance geben. Ich sehe das bei meiner 22-jährigen Tochter, die nun auch im Hotelgewerbe ist. Bei positiver Motivation reagiert sie am schnellsten.

War das auch für Ihre große Karriere ausschlaggebend?

Mein Schmah war, dass ich mir immer phantastisch gute Leute geholt habe. Ich habe nie in meinem Leben Angst davor gehabt, dass die Leute mehr als ich wissen.

Woraus schöpfen Sie Kraft?

Für große Freizeitaktivitäten habe ich momentan nicht viel Zeit. Gute Freunde sind mir aber sehr wichtig und Freundschaften müssen auch gepflegt werden. Da tu ich mir schon etwas an. Denn ich habe Freunde in der ganzen Welt. Wenn ich Zeit habe, mache ich bei mir zu Hause Open House und koche Chinesisch in meiner großen Küche. Ich unterhalte mich aber auch sehr gerne mit meinen Kol-

legen und Mitarbeitern. Mich interessiert wie es denen geht. Und ich muss zu den jeweiligen Generaldirektoren, die mir unterstellt sind, eben eine persönliche Beziehung aufbauen, um etwas bewegen zu können. Ich kann ihnen nur gut zureden und sie mit Vorschlägen motivieren. Die wissen doch selber meistens wie es lang geht, wenn man die richtigen Leute hat.

Soziale Intelligenz ist da oft sehr wichtig und die kann man sich nicht aneignen, oder?

Schwer. Ich helfe gerne und rede wirk-

lich gerne mit Menschen. Das war schon immer so.

Aber sind die Mitarbeiter da nicht manchmal ob Ihrer Position befangen?

Bei mir ist keiner befangen (lacht). Es muss auch Spaß geben, wenn man täglich zehn bis vierzehn Stunden arbeitet. Dann macht man seinen Job auch wirklich gerne.

Und wenn Sie mal mehr Freizeit zur Verfügung haben?

Früher habe ich extrem viel Tennis und Fußball gespielt, bis meine Knie gestreikt haben. Dann habe ich Yoga gelernt.

Muss man da nicht den richtigen Spirit haben, sprich Yoga in Asien lernen, und nicht in den USA?

Sie werden lachen, einer der größten Yogalehrer in Hong Kong ist ein Deutscher und es gibt ja so viele

Stufen im Yoga. Das Wichtigste ist ein reines Atmen und das Entspannen. Deshalb mache ich das täglich zehn Minuten. Das reicht zur Entspannung. Aber ich habe damals mit meinen Knieproblemen auch begonnen Rennrad zu fahren, mit echten Profis mitzutrainieren und mir einen Coach zu nehmen. Heute bin ich bei einem Fahrradclub, wo wir uns am Sonntag, sofern ich im Land bin, treffen.

Also ganz professionell ?

Ja, ich bin sogar fünfmal die Amateur-Weltmeisterschaft mitgefahren und habe einmal den sechsten Platz gemacht. Radrennen fahre ich zwar nach wie vor, aber nur noch mit Freunden.

Auch in Österreich?

Ja, morgen treffe ich mich beispielsweise mit zwölf Freunden aus Wien. Letztes Jahr waren wir in den Lienzer Dolomiten und morgen geht's von Kuchl aus in die Berge. Wenn man will, kann man einfach alles erlernen. Und das sage ich immer meinen Mitarbeitern und auch meiner Tochter.

Sie sind knapp sechzig. Wie lange werden Sie noch im Hotelbusiness arbeiten, bzw. haben Sie schon Pläne für danach?

Also ich bin jetzt schon 22 Jahre in San Francisco. So lange war ich vorher noch nie an einem Ort. Und deshalb ist San Francisco meine zweite Heimat geworden. Aber ich könnte mir schon vorstellen wieder nach Österreich zurückzukommen, bzw. viel mehr Zeit hier zu verbringen. Das hängt aber auch vom Werdegang meiner Tochter ab.



New York Central Park



Engelweingarten



Mandarin Oriental Chiang Mai

rückgezogen. Solche Verhandlungen sind oft sehr mühsam und dauern. Aber wir haben in Europa noch einiges vor.

Und in Ihrem unmittelbaren Verantwortungsbereich, den Staaten?

2009 wird Las Vegas eröffnet. Aber da gibt's noch einige mehr ...

Was war denn der Auslöser für die massive Expansion?

Unser neuer Präsident Edouard Eteddgui eigentlich! Er kam zum richtigen Moment und kaufte gleich die Raffael Hotelkette. Seine Vision war es Mandarin Oriental aus dem Dornröschenschlaf zu erwecken, an die 10.000 Hotelzimmer zu bauen, den Service zu verbessern, etc. Das Interessante ist aber, dass er immer nach dem Motto „Nur nicht zu schnell“ agiert, damit die Qualität gewahrt bleibt.

Und der Erfolg gibt ihm absolut Recht. Seit er bei uns ist, wird großes Augenmerk auf die drei Säulen: Geschichte, Innovation und Qualität gelegt.

Doch diese Säulen werden auch bei der Konkurrenz stark beworben. Worin liegen die Assets von Mandarin Oriental?

Erstens in unseren Spas, denn die kommen ursprünglich auch aus Asien mit ihrem Holistic approach. Deshalb leisten wir uns eine eigene holistisch ausgerichtete Spa-Abteilung, wo unsere Leute intensiv geschult und ausgebildet



Yoga



Mattsee

VON Magazine 3/2007



Château de Bagnols

The World of Wolfgang Hültner:

Perfektes Hang out: Mandarin Oriental, New York in der MO Bar im 34. Stock mit Blick auf den Central Park (Geheimtipp: Der Engelweingarten in Stainz zum Frühstück.)

Fitness: Nicht nur irgendetwas tun, sondern ein Ziel vor Augen haben.

Charity: Alles für Kinder!

Weekend Destination: Auberge du Soleil im Napa Valley.

Sehnsucht: Schweinsbraten mit Knödel und ein Trumer Bier.

Familie: Eine respektvolle Partnerschaft, in der auch Schwächen akzeptiert werden.

Haustiere: Hätte gerne einen Labrador!

Herkunft: Hoteliersfamilie seit vier Generationen.

Leidenschaft: Kochen & Sport.

Antrieb: Zufriedenheit und die Freude am Leben und Arbeiten.

Erfolgsformel: Bescheiden bleiben, das Gute im Menschen suchen und lernwillig sein.

Schwäche: Nicht immer Nein sagen können.