



***'De serviceverlening  
kan in ieder hotel,  
op iedere locatie,  
verbeterd worden'***

Erwin M. Bruyn

# 'Verlenen van service is allermooiste'

Bijna twee jaar geleden stapte hij onverwacht op als directeur van 's lands grootste viersterrenhotel, Novotel Amsterdam City, om een van de mooiste hotels, het Steigenberger Kurhaus te gaan leiden. Ook voor dit luxe hotel zijn het moeilijke tijden, maar Erwin M. Bruyn staat niet alleen bekend als een krachtige directeur die gastvriendelijkheid zijn 'stokpaardje' noemt, maar ook als optimist. "Volgend jaar wordt het weer beter."

Tekst: Michael van Os – Foto's: Joost van Manen

Hij is er nog steeds trots op, en heel begrijpelijk. Op 31 maart j.l. werd in Den Haag in het World Forum de Afghanistan-top gehouden. Meer dan zeventig landen kwamen toen bijeen, inclusief pakweg 1000 journalisten. Steigenberger Kurhaus-directeur Erwin M. Bruyn (45): "Dat is hier in tweeënhalve week georganiseerd, een fantastische prestatie van iedereen die erbij betrokken was, ook van de hotels. Wij hoorden later dat er in Engeland, waar de G20-industrielanden bijeen kwamen, was geklaagd dat ze daar 'maar' vier maanden hadden gehad om dat te organiseren." En zijn Kurhaus pikte meer dan een graantje mee, als een van de vijf door de gemeente Den Haag geselecteerde hotels. De belangrijkste gast, degene die de top in Den Haag had geïnitieerd, Foreign Secretary Hillary Clinton, verbleef in Bruyn's hotel, uiteraard in de Presidential Suite.

## Novotel

Hij voelt zich wel eens trainer van het Nederlands Elftal, zegt hij. "Fantastisch dat iedereen een visie heeft op het Kurhaus, en weet wat er allemaal moet gebeuren hier, dat iedereen zo betrokken is. Je moet véél luisteren, maar wel je eigen koers varen." Eind augustus 2007 werd Bruyn benoemd tot algemeen directeur van het Steigenberger Kurhaus, als opvolger van Coen Masselink. Die zette zijn carrière, na meer dan acht jaar Kurhaus, voort als Directeur bij het luxe Shangri-La Hotel in Jakarta, Indonesië.

Bruyn's snelle vertrek bij Amsterdam's Novotel (611 kamers) na tweeënhalve jaar verraste menigeen. "Eigenlijk wilde ik ook niet weg, dat was veel te kort. Maar de uitdaging was natuurlijk enorm en bovendien vond mijn vrouw dat ik ook de kwaliteit van leven moest overwegen." Bruyn, zijn vrouw Kitty en hun twee kinderen -er is een derde op komst- wonen namelijk in Scheveningen, op loopafstand van het Kurhaus. In zijn vorige baan verliet Bruyn zijn huis daar iedere dag om kwart voor zeven, om er 's avonds om negen uur weer terug te keren. "Daar kwam nog bij dat ik wel wat moois had gerealiseerd in Amsterdam. Een omvangrijke verbouwing (van 26 miljoen euro -red.) was goedgekeurd en is er nu in volle gang. Daardoor kon ik wat makkelijker weg, vond ik." Het Novotel krijgt een nieuwe gevel, de begane grond wordt gerenoveerd en er wordt 1100m<sup>2</sup> conferentie ruimte bijgebouwd. "

Bij dat Novotel had hij, grappig genoeg, in 1986 ruim een jaar gewerkt als stagiaire en er ook zijn vrouw ontmoet, die er toen ook werkte. Bruyn bouwde in korte tijd een reputatie op als daadkrachtige hoteldirecteur met een confronterende managementstijl. "Ik ging er redelijk in sneltreinvaart doorheen, maar dat was toen ook nodig", zegt hij zelf over die periode. "En veel vragen stellen, notitieboekje in de hand. Daarna ga je dingen naar je hand zetten, waarbij het uiteindelijk draait om serviceverlening, mijn absolute stokpaardje, het mooiste van het vak. Dat kan in ieder hotel, op iedere locatie, verbeterd worden. Als het om service gaat, streef ik altijd naar één ster meer dan het hotel heeft."

De kamerprijs schoot omhoog, evenals het percentage zakelijk gasten, en de gasttevredenheid. Het managementteam daar werd afgeslankt en het hele middelmanagement nam afscheid omdat ze zich niet in de nieuwe koers konden vinden. Met de overigen werd het zo nodige veranderingsproces ingezet en tot een succes gemaakt, met behulp van onthullende sterke/zwakte-analyses. "Bij het Kurhaus was die ferme aanpak overigens niet nodig," voegt Bruyn hier snel aan toe.

## Front office

Voor het Novotel Amsterdam City was Bruyn General Manager van het viersterren Dorint Novotel in Den Haag (216 kamers), boven het Congress Centre, dat hij heeft mogen openen. En daar weer voor was hij



vier jaar actief voor het Golden Tulip Barbizon Centre in Amsterdam, destijds een vijsterrenhotel met 236 kamers. Hij begon er als sales manager, om uiteindelijk deputy manager te worden.

Van mei 1988 tot eind 1991 werkte Bruyn in Bussum, bij het Golden Tulip Jan Tabak, destijds geleid door de man die hem naar het Kurhaus haalde, Coen Masselink. Bruyn ging er aan de slag als assistant front office manager, om uiteindelijk als banquet sales manager afscheid te nemen. "Ik voelde dat ik eigenlijk te weinig f&b-ervaring had en ben toen op advies van Coen banquet sales gaan doen." Daar weer voor was het iets minder dan een jaar het Okura Hotel in Amsterdam, in de functie van f&b cost controller. "In dat soort functies zit je altijd ergens in de kelder, ik wil veel liever contact met gasten." Toen al.

### Hoffelijkheid

Eigenlijk was hij voorbestemd om het onderwijslokaal in te gaan, in plaats van het front office. In zijn familie zit -en zat- er niemand anders in het hotelvak. Zijn vader was werkzaam in het onderwijs in Hilversum, Bruyn's geboorteplaats, zijn moeder had er een pedicurepraktijk. Een oudere broer is leraar. Niet verrassend meldde Erwin zich dus aan bij de wat destijds nog de Pedagogische Academie heette, na drie jaar Havo. Na wat bijbaantjes in de horeca meldde Bruyn zich aan bij 'alle hotelscholen', want hij wilde hoteldirecteur worden; de vonk was overgeslagen.

Bruyn was aangenomen op de Hogere Hotelschool in Maastricht, maar ging niet, 'omdat hij niet zo'n ambitie had om hard te werken.' Toen nog niet. Op dan naar De Rooi Pannen Middelbare Hotelschool in Tilburg, maar toen hij halverwege toch naar de Hogere Hotelschool wilde overstappen zag hij daarvan af omdat hij anders verplicht in militaire dienst moest. "Ik besloot het in de praktijk te gaan maken, ik zou wel zien waar het schip strandde."

Van zijn vader leerde Erwin M. Bruyn's hoffelijkheid. "Mijn vader heeft mijn moeder altijd in haar jas geholpen als ze weggingen, en de deur open gehouden." Zijn gasten wacht Bruyn

altijd op aan de receptie, en brengt ze ook weer terug. Graag zou hij vaker een handje meehelpen op de werkvloer, ook in de receptie, maar dat staan andere besognes hem voorlopig niet toe. Gasten ontvangt hij niet in zijn werkkamer, want die is te weinig representatief. Nu is de Executive Lounge er ideaal voor, zodat gasten ook, van boven, naar de prachtige Kurzaal kunnen kijken. Die lounge, toegankelijk voor de gasten van de Executive kamers, is in juli vorig jaar geopend. Een succesvolle toevoeging, aldus Bruyn, op basis van de maandelijkse bezoekcijfers.

In 2008 bedroeg de omzet van het Steigenberger Kurhaus 21,3 miljoen euro. Het jaar daarvoor was het 'beste jaar ooit' van het hotel, met een omzet van 23 miljoen. Die daling kwam door de renovatie van 130 kamers, aldus Bruyn. Bezettingspercentages wil hij niet kwijt. Dit jaar wordt uiteraard een moeilijk jaar. Hij heeft voor 2009 een vijftien procent lagere omzet gebudgetteerd, wat vooral komt door het vijftientig procent afgenomen zakelijke bezoek van met name Engelsen, maar ook Amerikanen. Mede om valutaredenen. Het aantal vergaderingen is derhalve fors gedaald. Hij noemt zichzelf een optimist, maar ook een realist. "Soms word ik heel moe van al die crisisverhalen. Persoonlijk geloof ik dat heel wat bedrijven de crisis gebruiken om op de rem te trappen, terwijl dat niet altijd nodig is."

Toch ziet het er wat de boekingen betreft wat gunstiger uit voor het eind van dit jaar, en volgend jaar wordt het beter. "Grotere evenementen worden nu uitgesteld, maar je moet uiteindelijk toch een keer wát doen met je klanten en medewerkers." Wat dat betreft prijst Bruyn zichzelf gelukkig dat hij niet voor een groter percentage dan vijftig afhankelijk is van de zakelijke markt. "Wij hebben ook een goede weekendbezetting. De leisure gast betaalt hier niet minder dan de zakelijke gast, wat nogal ongebruikelijk is." Het prijsniveau voor de kamers is maar met een drie à vier procent gedaald, en afdingen is er niet bij, bezweert hij.

Als gevolg van de verminderde omzet heeft Bruyn dertig medewerkers van de 210 moeten laten gaan. "We kijken heel erg naar efficiency, waardoor mensen harder moeten werken, en naar hun flexibiliteit. De eilandcultuur is opgehouden te bestaan, je moet flexibel kunnen inspringen." Bruyn heeft ook drie vaste 'managers on duty' aangesteld. "Zij regelen dat inspringen, springen zelf ook in, en zijn verder de hele dag bezig met de kwaliteit van de dienstverlening en met gastbeleving."



### Gouden tips van Erwin M. Bruyn

1. If we do not take care of our guests ... somebody else will.
2. If you can dream it, you can have it.



Dat laatste verbeteren is geen sinecure. “De mentaliteit van mensen, de bereidheid om dat extra stapje te maken, bepaalt de toekomst van onze branche.” Bruyn constateert dat Nederlandse medewerkers misschien heel direct zijn, maar dat blijkt niet altijd in beoordelingsgesprekken. Zelf geeft hij veel feedback naar zijn mensen toe, over wat hij goed vindt of niet. En verwacht hij ook zelf veel te horen, tijdens de door hem ingestelde Open Tafel-gesprekken met medewerkers. “Mijn zwakke punt? Dat ik te weinig complimentjes geef,” zegt Bruyn, die door alle medewerkers, inclusief de afwassers, getutoyeerd wil worden.

Met een toch wat verrassend ‘ja en nee’ beantwoordt hij de vraag of de personeelswerving nu makkelijk is geworden. “Het onvoorstelbare gegeven dat wij vorig jaar december, voor een groot personeelsfeest, een bus met vijftig Duitsers moesten halen is hopelijk voorgoed achter de rug. Maar voor sommige functies iemand te vinden is nog steeds uiterst moeilijk.” Zo zoekt Bruyn al langere tijd vergeefs naar een assistent controller en een director of sales. Mensen zijn honkvaster geworden, vermoedt hij.

Het Kurhaus. Wat kun je daaraan nog verbeteren, behalve de traditionele kamers op de laatste twee etages, die hopelijk eind dit jaar gerenoveerd zijn? Bruyn weet nog wel wat, dat perfect bij de hotelnaam past en zee en gezond mooi combineert: een Wellness Centre. Het groene licht voor dat project, dat maximaal vijf miljoen euro gaat kosten, wordt mede bepaald door de economische ontwikkelingen. Ook anderszins is het een moeilijke afweging, al lijkt het hotel ruim in zijn vergaderzalen (19 stuks) te zitten. “Dat is genoeg, en soms te veel, maar zo’n Wellness Centre beslaat wel minimaal 800 m<sup>2</sup>.” Voorts wil Bruyn op termijn het interieur van de Kurzaal nog eens onderhanden nemen. En, ook op termijn, zou een Michelinster voor het Kandinsky Restaurant welkom zijn. Voorlopig komt naar alle waarschijnlijkheid Robbie Williams in augustus op bezoek voor een privé-optreden in de Kurzaal met groot diner en wordt het strand omgetoverd tot het grootste podium ter wereld. En kort daarop beginnen de

festiviteiten ter gelegenheid van het 125-jarig bestaan van het hotel. Uitdagingen genoeg voor Bruyn, die graag nog een jaar of vijf aanblijft, wellicht ook wel langer. En ooit? “Ooit wil ik naar het Verre Oosten, de ongekende gastvriendelijkheid en service daar meemaken. Dat lijkt mij echt fantastisch.”

> **HorecaEntree** <

## Andere zaken

Favoriete restaurant:	Meson Txistu in Madrid
Gerecht:	Pasta met huisgemaakte pesto
Drank:	Pouilly Fumé
Hotel:	Beverly Wiltshire in Los Angeles
Café:	Een van de strandpaviljoens op Scheveningen
Stad:	Rome
Land:	Nederland
Grootste voorbeeld:	Meerdere personen, ieder met eigen kwaliteiten
Ambitie/missie:	100 procent gasttevredenheid
Goed doel:	Stichting Cystic Fibrosis (taaislijmziekte)
Hobby ('s):	TVR (Engelse sportwagen/cabrio), skiën, hockeyen van mijn kinderen (privé: i-Phone), hotel (huiskamer T-mobile)
Merk/type telefoon	
Laptop (merk/type):	Compaq
Auto:	Audi A6
Vakantieplek:	Italië
Muziek:	Anouk, DJ Tiësto
Film:	Mr. Bean
TV/Serie:	Top Gear
Nieuwsmedium:	AD/Haagsche Courant, FD
Altijd in de koelkast:	Witte wijn, Coca-Cola 0,15 l
Wat anders moet in de horeca:	Meer richten op maatschappelijk verantwoord ondernemen