

Zwischen Tradition und Emotion

Fünf-Sterne-Hotel Europäischer Hof in Heidelberg ein Beispiel für gelungene Unternehmensnachfolge in der Familie

Von Jürgen Volz

Heidelberg – Es sind nur wenige Fünf-Sterne-Hotels in Deutschland, die sich in Familienhand befinden. In einem hart umkämpften Markt, auf dem weltweit agierende Hotelketten und finanzkräftige Investitionsgesellschaften das Sagen haben, sind die teilweise über Generationen hinweg privat geführten Häuser so etwas wie Exoten. „Es ist ein täglicher Überlebenskampf“, sagt Caroline von Kretschmann, die den Europäischen Hof in Heidelberg leitet.

Für die 47-Jährige ist das Hotel eine Herzensangelegenheit – trotzdem nahm sie sich die Zeit, den Schritt aus der eigenen, sehr erfolgreichen Tätigkeit hin zur neuen Aufgabe zu vollziehen. Sie ist zu diesem Zeitpunkt Anfang 40, hat ihren eigenen Lebensplan und ist gerade vom Neckar an die Spree umgezogen, wo sie eine Unternehmensberatungsfirma mit 15 Mitarbeitern betreibt. „Die Entscheidung, das Angebot meiner Eltern anzunehmen, war nicht leicht für mich, denn

ich hatte mir eine berufliche Existenz mit Perspektive aufgebaut“, sagt die promovierte Betriebswirtschaftlerin mit zusätzlicher Ausbildung als Bankkauffrau. Deshalb pendelte Caroline von Kretschmann zunächst tageweise zwischen Berlin und Heidelberg, „um erstmals zu sehen, wie das mit der neuen Aufgabe, und vor allem mit meinen Eltern klappt“.

Knifflige Aufgabe ohne Erfolgsgarantie

Fast fünf Jahrzehnte hatten Ernst-Friedrich von Kretschmann und dessen Frau Sylvia den Europäischen Hof in dritter Generation geführt, als sie die Übergabe ihres Lebenswerks an Tochter Caroline in die Wege leiteten – wohl wissend, dass ein solcher Einschnitt innerhalb der Familie immer auch eine knifflige Aufgabe ohne Garantie auf Erfolg ist.

Mehr als zwei Jahre dauert der „Übergang auf Raten“, bis er Ende 2012 formell vollzogen ist. „Das war so gewollt“, sagt die smarte Hotelchefin. „Ich wollte mir die nötige Zeit ge-

ben, um die richtige Lösung für das Hotel und für mich persönlich zu finden.“ Sie macht sich erst mal ein Bild vom traditionsreichen Europäischen Hof (gegründet 1865) und vom Hotelmarkt insgesamt. Bei Branchentreffen wird sie von den alten Hasen im Hotelgewerbe bisweilen belächelt – weil sie eine Quereinsteigerin ist, aber auch, weil sie nicht ausschließlich betriebswirtschaftliche Aspekte in den Vordergrund stellt. „Wir führen das Haus sehr persönlich“, sagt Caroline von Kretschmann. „Unsere Mitarbeiter machen mit ihrer Herzlichkeit und Aufmerksamkeit für den Gast den Unterschied. Sie sind die Seele des Hauses und unser ganzer Stolz“. Von den nahezu 150 Festangestellten gehören 40 seit mehr als zehn Jahren zum Team. Das Luxushaus leistet sich sogar eigene Schreiner, Schneiderinnen und Polsterer.

Eine Fremdvergabe von Arbeiten aus Kostengründen wie in der Branche üblich, beispielsweise für die Reinigung der 118 Zimmer, kommt für Caroline von Kretschmann nicht infrage. „Wir sind nicht auf Gewinnmaximierung aus, wie das bei großen Hotelketten oder anderen Investoren der Fall ist. Es gab noch nie eine Ausschüttung für die Gesellschafter, sondern jeder Rohüberschuss wird sofort wieder investiert, um das Haus auf einem gleichbleibend hohen Niveau zu halten“, versichert sie glaubhaft.

Eigene Handschrift von „Frau Doktor“

Im Jahresschnitt liegen die Investitionen bei über 800.000 Euro. Größere Bauvorhaben, wie im vergangenen Jahr drei neue Apartments für den Langzeitaufenthalt (Kosten: 1,5 Millionen Euro), werden über Fremdmittel finanziert.

Die promovierte Hotelchefin, die von den Mitarbeitern respektvoll „Frau Doktor“ genannt wird, hat dem Europäischen Hof ihre eigene Handschrift verpasst. Das hat 2015 unter anderem zu einer Öffnung des Hauses für die Heidelberger Bevölkerung mit zahlreichen Veranstaltungen im 150. Jubiläumsjahr geführt. Auch eine behutsame Modernisierung des Hotels außerhalb



Führt das Heidelberger Luxushotel in vierter Generation mit einer ganz eigenen Philosophie: Caroline von Kretschmann. Foto: EH

Zum Thema

Luxushotel mit illustren Gästen

Heidelberg (vo) – Die Erfolgsgeschichte des 1986 eröffneten Hauses begann 1906 mit dem Erwerb des „Hotel de l'Europe“ durch Fritz Gabler und seiner Frau Luise, die es trotz Wirren des 1. Weltkriegs und unruhiger Zwanziger und Dreißiger Jahre zum ersten Haus am Platz und zu einem der führenden Grandhotels in Deutschland machten. Nach dem 2. Weltkrieg und der Beschlagnahme durch die amerikanische Besatzungsmacht war das Hotel zehn Jahre lang Hauptquartier der US-Army Europe, ehe es an die Witwe von Fritz Gabler zurückgegeben und 1957 als Europäischer Hof von ihr wieder eröffnet wurde. 1965 übergab sie die Führung an ihren Enkel Ernst-Friedrich von Kretschmann und dessen Frau Sylvia. Diese erweiterten das Hotel durch drei große Umbaumaßnahmen um ein

zweites Angebots-Standbein (Vermietung von Gewerbe- und Ladeneinheiten). 1983 erfolgte eine Betriebsspaltung in eine Besitzgesellschaft und eine Betriebs- und Pachtgesellschaft. Ende 2012 übergab Ernst-Friedrich von Kretschmann die Geschäftsführung der Betriebs- und Pachtgesellschaft an seine Tochter Caroline. Der Europäische Hof hat in seiner Gästeliste zahlreiche Persönlichkeiten aus Politik (Winston Churchill, Giscard d'Estaing, Ludwig Erhard), Zeitgeschichte (Neil Armstrong, Jil Sander), Musik (Richard Strauß, Herbert von Karajan), Film (Alain Delon, Gert Fröbe, Mario Adorf, Romy Schneider) und Sport (Muhammad Ali, Michael Schumacher, Steffi Graf). Auch Mitglieder von Königshäusern aus der ganzen Welt sind regelmäßig zu Gast im Heidelberger Luxushotel.

des baulichen Bereichs liegt ihr am Herzen. Es geht darum, das Traditionshaus für neue Gesellschaftsgruppen zu öffnen.

Caroline von Kretschmann hat sich mit ihren Kompetenzen wie strategische Ausrichtung und Führungsqualität Respekt und Anerkennung verschafft. Längst sind die Zweifler verstummt – und die Eltern Ernst-Friedrich und Sylvia in ihrer Einschätzung bestätigt, dass sie keine bessere Nachfolgerin für ihr Lebenswerk hätten finden können.

Der Europäische Hof ist mit einem Umsatz von rund zehn Millionen Euro profitabel, erreicht eine für ein Fünf-Sterne-Superior-Haus respektable Auslastung von knapp 60 Prozent und vor allem eine auskömmliche Vermietungsrate von durchschnittlich 235 Euro netto pro Zimmer und Tag. „Aber wir stehen in einem harten Preiskampf“, beschreibt die Hotelchefin die tägliche Gratwanderung eines privat geführten Hotels dieser Größe. Die Hälfte der Gäste stammt aus dem Ausland, vor allem aus dem arabischen Raum und aus

den USA. Außerdem steigt die Zahl sogenannter „Gesundheitsgäste“ die über einen längeren Zeitraum im Hotel wohnt und Leistungen der Universitätsklinik Heidelberg in Anspruch nimmt.

Der Europäische Hof ist ein sehr gutes Beispiel dafür, dass eine Unternehmensnachfolge innerhalb einer Familie durchaus gelingen kann. „Es hat vor allem deshalb so gut geklappt, weil meine Eltern es verstan-

Familienunternehmen



den haben, loszulassen“, sagt Caroline von Kretschmann. Natürlich durchlebte sie hautnah den bei einem solchen schwierigen Unterfangen unvermeidbaren Spannungsbogen zwischen familiärer Emotion und unternehmerischer Tradition. „Aber wir haben es gemeinsam geschafft, das Unternehmen so fortzuführen, dass der andere nicht vor den Kopf gestoßen wurde.“ Vater Ernst-Friedrich (77) ist nun

Geschäftsführer der Immobilien-Besitzgesellschaft des riesigen Komplexes aus Hotel, Gastronomie und Einzelhandelsgeschäften in der Heidelberger Innenstadt. Tochter Caroline verantwortet als geschäftsführende Gesellschafterin den Hotelbetrieb und freut sich nach wie vor über jeden Rat ihrer Mutter – der „guten Seele des Hauses“. Damit ist eine klare Aufgabenverteilung gewährleistet.

Im Konzert der Luxushotels spielt der Europäische Hof seit jeher eine bedeutende Rolle. Das soll auch in der vierten Generation unter Caroline von Kretschmann so bleiben. „Wir wollen das herzlichste Luxushotel und das persönlichste Fünf-Sterne-Haus in Deutschland werden“, hat sie eine klare Vision für die Zeit bis 2025 formuliert. Das wiederum lebt die Patronin tagtäglich mit ihrem Engagement und dem persönlichen Kontakt zum Gast selbst vor. Verantwortung für das Hotel und die vielen Mitarbeiter zu übernehmen – das hat sie trotz anfänglicher Skepsis letztlich nicht bereut.

Friedliches Nebeneinander im Kinderzimmer

Klassiker und Elektronik: Bei Spielwaren funktioniert beides / Messe in Nürnberg zeigt neue Trends

Von Teresa Tropic

Nürnberg – Quadrocopter sausen über die Köpfe von Kindern, die mit Bügelperlen und Knete spielen. Ein anderer Knirps lenkt einen ferngesteuerten Roboterhund, einen Tisch weiter lockt ein Brettspiel junge Quizfans an. Die Spielwarenmesse in Nürnberg zeigt: Elektronik und Klassik können im Kinderzimmer friedlich nebeneinander existieren – denn beides ist gefragt.

Weiterentwickelt und in Kombination mit einigen beliebten Kinohelden hält sich selbst scheinbar uraltes Spielzeug wacker am Markt, wie auf der Neuheitenschau der Spielwarenmesse in der fränkischen Metropole deutlich wird.

Dabei wirkt so manche Erfindung auf den ersten Blick eher alt. Mit Knete etwa spielten vermutlich auch schon



Trotz Internet und Smartphones inspiriert Knete weiterhin zu immer neuen Kreationen. Foto: dpa

die Eltern vieler Kinder. Doch trotz Elektronik, Internet und Smartphones inspiriert Knete weiterhin zu immer neuen Kreationen – auch, wenn es heute anscheinend nicht mehr ohne zusätzlichen Schnickschnack geht.

Die Spielwarenhersteller setzen auf ganze Spielewelten rund um ihr aufgemotztes Basisprodukt. Ähnlich wie beim Figurenspiel von Playmobil können die gekneteten Figuren in Szenarien und Häuser gesetzt werden, die zusätzlich zur Knete im Set erworben werden können. „Wir verbinden damit das klassische Kneten mit dem kreativen Figurenspiel“, sagt Kerstin Ferrando von Hasbro.

Auch Bügelperlen, bereits in den 1970er Jahren ein Renner, funktionieren wieder. Nicht zuletzt dank prominenter Kinohelden von Disney auf der Verpackung versucht beispielsweise

das Karlsruher Unternehmen Craze die Jungs und Mädchen für die Bastellei zu begeistern. So können Porträts der Frozen-Prinzessinnen oder die Lieblingsfiguren von Dragons mit den Perlen gestaltet werden.

Der Spielwarenhersteller Ravensburger profitiert ebenfalls davon, dass vermeintlich herkömmliches Spielzeug ohne technischen Firlefanz auf dem Markt nicht ausstirbt. „Wir sehen, dass in Zeiten des Wandels und der gefühlten Unsicherheit die Rückbesinnung auf das Wesentliche eine wichtige Rolle spielt“, urteilt Ravensburger-Vorstandschef Karsten Schmidt. 2015 seien auch neue Auflagen der Brettspiel-Klassiker „Das verrückte Labyrinth“ oder „Der zerstreute Pharao“ Renner gewesen. Vom Design etwas angepasst und leicht variiert, verkaufen sie sich so auch Jahre nach ihrer Erfindung.

Im Blickpunkt

Besorgnis im Mittelstand

Stuttgart (dpa) – Der Fachkräftemangel treibt besonders den mittelständischen Firmen im Südwesten Sorgenfalten auf die Stirn. Drei von vier baden-württembergischen Mittelständlern haben Schwierigkeiten, geeignetes Personal zu finden, wie das Mittelstandsbarometer der Wirtschaftsberatung Ernst & Young ergab. Bundesweit lag der Anteil niedriger. Dabei liegt der Anteil der Firmen, die weitere Mitarbeiter einstellen wollen, mit 36 Prozent über dem Bundesdurchschnitt. Abhilfe beim Fachkräftemangel könnte den Firmen zufolge die Einstellung von Flüchtlingen liefern. Mehr als die Hälfte der Betriebe (56 Prozent) glaubt daran. Insgesamt 84 Prozent würden Flüchtlinge bei sich arbeiten lassen, obwohl sie Hürden wie fehlende Deutschkenntnisse und drohende Abschiebungen sehen.