



Foto: Hotel

Die Quereinsteigerin

Caroline von Kretschmann hat nach vielen Jahren als Beraterin doch ihre Berufung für die Hotellerie gespürt. Wie führt sie den Europäischen Hof Heidelberg in die Zukunft?

Von Alexandra Leibfried

Sie geht jeden Morgen eine halbe Stunde auf den Hometrainer. Wenn es sein muss, auch um halb 5. So wird sie wach, sammelt sich, bündelt Energie. Davon braucht Caroline von Kretschmann an der Spitze eines Familienunternehmens in vierter Generation tagtäglich jede Menge. Noch sind ihre Eltern ebenfalls Geschäftsführende Gesellschafter des 5-Sterne-Hotels Der Europäische Hof im Herzen von Heidelberg. Doch der Generationenwechsel, der bereits im Jahr 2012 offiziell eingeläutet wurde, muss voranschreiten, denn die Zeit steht nicht still.

Mit Druck weiß Caroline von Kretschmann, die im kommenden Frühling 50 Jahre alt wird, umzugehen. Diesen machen ihr zwar nicht ihre Eltern, die im Alter von fast 80 und 76 Jahren noch täglich an sechs Tagen in der Woche zehn Stunden zur Arbeit kommen. Wofür Caroline von Kretschmann dankbar ist, denn anders wären momentan noch nicht alle Aufgaben zu bewältigen. Aber von außen prallen die Herausforderungen auf die promovierte Wirtschaftswissenschaftlerin herein, weil sich Märkte, Gästewünsche und Technik immer rascher verändern. Als Familienunternehmerin, die noch ohne kapitalstarken Investor auskommt, was in dem Segment sonst weit verbreitet ist, braucht sie Nerven wie Drahtseile und Mut, Trends kommen und gehen zu lassen. Ohne sie jedoch aus dem Blick zu verlieren. „Wir müssen uns natürlich den Entwicklungen im Markt stellen und uns konstant weiterentwickeln, aber wir dürfen keinem Zeitgeist einfach folgen“, weiß sie. „Wir müssen Entscheidungen für Jahre und Jahrzehnte treffen. Und wir müssen uns selbst und unserem Markenkern treu bleiben, um glückliche Gäste und zufriedene Mitarbeiter zu haben.“

Ihre Aufgaben heute waren schon die Aufgaben ihrer Eltern und der Generationen zuvor. Seit mehr als 112 Jahren befindet sich das Grandhotel in Familienbesitz. 1906 kauften Urgroßvater Fritz Gabler und seine Frau Luise für 1,1 Mio. Goldmark das 1865 eröffnete Hotel de l'Europe in der Heidelberger Altstadt. Das Paar übernahm eine Unterkunft, die für ihr Restaurant und die moderne Technik bekannt war. Aber auch für ständige Besitzerwechsel, was sich ab sofort änderte. Fritz Gabler machte sich einen Namen als umsichtiger Gastgeber, hatte prominente Gäste und schaffte es in den Jahren 1928/29, den Europäischen Hof um einen Seitenflügel mit weiteren 24 Zimmern – alle schon mit Privatbad – zu erweitern. Auch Bar und Konferenzsaal sowie Garagen für Automobile und eine Tankstelle konnte die Familie damals schon bieten. Außerdem war Fritz Gabler Gründer der Hotelfachschule in Heidelberg und im Jahre 1936 Weltpräsident der International Hotel Association in Paris.

Seit mehr als 50 Jahren sind die heutigen Geschäftsführenden Gesellschafter Ernst-Friedrich und Sylvia von Kretschmann – die dritte Generation – am Ruder. Mit nur 27 Jahren kam Ernst-Friedrich als sehr junger Hotelier aus den Vereinigten Staaten an die Unternehmensspitze, sein Va-

■ Fortsetzung auf Seite 2

Anzeige



BESUCHEN SIE
UNS AUF DER
INTERGAстра
03.-07. FEBRUAR 2018
HALLE 4
STAND 4D28

ELEMIS

Entdecken Sie ELEMIS White Lotus & Lime
Exklusive SPA Pflege für ein einzigartiges Erlebnis



ADA Cosmetics Int. GmbH | Tel +49 7853 898 0 | www.ada-international.com

■ Fortsetzung von Seite 1

Die Quereinsteigerin

ter Arthur von Kretschmann war jung in Stalingrad gefallen. An seiner Seite in Heidelberg hatte er von diesem Zeitpunkt an seine elegante und tatkräftige Frau Sylvia, eine gute Bekannte aus Kindheitstagen und seine spätere große Liebe, die für diese unerwartete Verantwortung ihr Studium in München aufgab.

Ihren 52. Hochzeitszeitag feierten die Senior-Chefs 2015 und blicken gern gemeinsam auf bewegte Zeiten zurück: Ihr Streben stand ganz im Zeichen der Expansion und Internationalisierung. 1966 wurde der Seitenflügel aus dem Jahr 1929 aufgestockt, 1975 folgte die Investition in einen Neubau mit der Ladenpassage, einer öffentlichen Tiefgarage sowie vier Obergeschossen mit Gewerbeeinheit und 32 Zimmern. 1985 kam ein weiterer Neubau hinzu, der noch mehr Zimmer und Konferenzmöglichkeiten sowie die Tiefgaragen-Erweiterung auf 200 Stellplätze mit sich brachte.

Zur Jahrtausendwende gelang eine Innovation in Heidelberg – ein Panorama-Spa mit Dachterrasse und herausragendem Blick auf die Altstadt sowie das Wahrzeichen der Stadt – das Schloss. „Gefühlt jeder in der Stadt war schon bei uns zu Festen, Veranstaltungen, in der Ladenpassage und eben im Day Spa. Die Heidelberger identifizieren sich mit uns, viele Familien seit Generationen“, sagt Ernst-Friedrich von Kretschmann stolz. Für sein Lebenswerk erhielt das Hotelierspaar 2006 den Special Award Hotelier des Jahres.

Zu dieser Zeit verkaufte Tochter Caroline ihre 1998 gegründete Management Consulting Group an Lloyds Register Rail und blieb dort – in Berlin – drei Jahre im Earn-out Geschäftsführerin. Dabei blickte sie mit großem Respekt auf das Lebenswerk und die große unternehmerische Leistung ihrer Eltern, dachte aber noch nicht konkret daran, ihnen nachzufolgen. „Irgendwann haben sie mich gefragt, ob ich die Nachfolge antreten wolle und mir auch frei gelassen, nein zu sagen“, sagt Caroline von Kretschmann. Sie erzählt sachlich, aber wer zuhört, kann spü-

ren, wie sehr sie das damalige Gespräch beeindruckt und aufgewühlt haben muss. „Ein Traditionsunternehmen in einem sehr kompetitiven Marktumfeld zu übernehmen, ist eine sehr große Verantwortung, da man jedes Jahr scheitern kann“, sagt Caroline von Kretschmann. Zuerst näherte sie sich dem Familienunternehmen stückweise – über Projekte – an. 2012 wurden Nägel mit Köpfen gemacht: Sie wurde in vierter Generation Geschäftsführende Gesellschafterin der Betriebsgesellschaft – zusammen mit ihrer Mutter. Ihr Vater trat aus der Geschäftsführung der Betriebsgesellschaft aus und führt seitdem die Geschäfte der Immobilienbesitzgesellschaft. Bereits 1983 wurde schon eine Betriebsaufspaltung vorgenommen.

Philosophie der Wertschätzung

Die Hauptaufgaben von Caroline von Kretschmann sind seit mehr als fünf Jahren „die Gäste und die Mitarbeiter“. Will heißen, sie entwickelt ihre eigene Rolle als Gastgeberin an der Spitze des Hotels und übernahm, unterstützt durch ihre Mutter, die Führung der Mitarbeiter. Den intensiven Kontakt zum Gast – wie er seit jeher Usus ist – „liebt sie sehr“, ebenso wie das Thema Mitarbeiter. Vor Augen hat sie ein Führungsverständnis, das „auf Schwarmintelligenz setzt“. In Schlüsselpositionen sitzen Mitarbeiter mit Fachwissen und großer Identifikation mit dem Haus, auf die sie sich verlässt.

Sie setzt auf die Kraft des Teams und betont immer wieder, dass man im Hotel ein Mannschaftsspiel spiele. Jeder Einzelne sei wichtig, um erfolgreich zu sein. Und jeder Einzelne müsse für seinen individuellen Beitrag Wertschätzung erfahren. „Ökonomisch gesehen, können wir anderen Branchen nicht viel entgegensetzen. Doch Geld allein macht keine glücklichen Mitarbeiter. Wir müssen einen größeren Sinn stiften, um die Mitarbeiter zu bekommen und zu halten, die unser Haus ausmachen“, sagt sie. Dazu zählt ein besonderes Führungsverständnis, das die Mitarbeiter in den Fokus rückt und ihnen die Mög-



lichkeit gibt, sich zu entwickeln. „Der Fachkräftemangel ist mit die größte Herausforderung, der wir uns gegenüber sehen“, seufzt die Hotelchefin für einen kurzen Moment. Wenig später eilt sie bereits wieder energiegeladener zum täglichen Meeting mit ihren vier Bereichsleitern für Logis, Gastronomie, Technik und kaufmännische Verwaltung. Dort wird jeden Tag um 12 Uhr die eingehende Post besprochen und was der Tag Wichtiges mit sich bringt: Reisen VIPs an? Ka-

men große Tagungsanfragen herein, haben Gäste storniert – und warum? In Teilen alles Routine, doch jeden Tag läuft es etwas anders, jeder Fall wird individuell besprochen. „Ein Filmteam mit vielen großen Autos? Ja, wir lassen sie alle in unsere Garage“, entscheidet von Kretschmann. Nach einigen Jahren Erfahrung trifft sie viele Entscheidungen mittlerweile ohne noch groß darüber nachdenken zu müssen. „Ich fühle mich auch nicht mehr als Neuling in der Hotellerie“, berichtet sie.

Der Heidelberger Hotelmarkt verändert sich stark, denn es entstehen bis 2020 zahlreiche neue Hotels mit mehr als 3500 neuen Betten. Es handelt sich dabei um unterschiedliche Konzepte von Ketten bis hin zu Individualisten im Lifestyle-Bereich. Was tun? Bloß kein Preisdumping, um die Auslastung zu sichern, lautet die Antwort. „Wir verfolgen eine klare Strategie der Preisführerschaft. Anders können wir nicht überleben“, so von Kretschmann. Der Durchschnittspreis ihres Hotels liegt bei rund 260 Euro, die Auslastung zwischen 52 und 54 Prozent.

Von Kretschmann weiß, dass es auch Verlierer geben wird bei solchen Veränderungen, will aber keinesfalls dazugehören. „Wir brauchen bis dahin das neue städtische Kongresszentrum“, betont sie. Die Fertigstellung allerdings hat sie nicht in der Hand. Aber die Vision und der Anspruch, das herzlichste Stadthotel Deutschlands zu sein, sind klar formuliert. Das soll das Überleben in der Nische sichern und leitet das Handeln jedes einzelnen Mitarbeiters. „Wir lieben, was wir tun“, lautet das Credo. Denn nur glückliche Mitarbeiter, die am richtigen Platz die Aufgabe wahrnehmen, die sie wirklich lieben, können auch Gäste von Herzen glücklich machen, so die Unternehmensphilosophie.

Digitalisierung ist Chefsache

„In den sozialen Netzwerken poste ich persönlich genauso, wie ich zum Beispiel jede eingehende Bewertung auf den vielen Portalen selber beantworte“, betont Caroline von Kretschmann. Auch das mache die Individualität des privat geführten Hauses aus, welche die Gäste schätzen. „Und mir macht es Freude“, sagt die Hotelchefin. Gerade hat sie 30.000 Euro in eine neue Homepage in fünf Sprachen investiert, darunter Russisch, Chinesisch und Arabisch. Die digitalen Vertriebskanäle sind für sie entscheidend, um in einem globalen Markt als Einzelhotel bestehen zu können. Und die internationalen Gäste, die 60 Prozent im Europäischen Hof ausmachen, sind eine wichtige Gruppe im Gästemix, die „gern weiterwachsen darf“. Denn sie sind bereit, für anspruchsvollen Service in einem Luxushotel angemessene Preise zu bezahlen.

“ In der Branche sind wir eines der letzten reinen Familienunternehmen ”



Eingespieltes Team: (von links) Caroline von Kretschmann mit ihren Eltern Ernst-Friedrich und Sylvia von Kretschmann

Foto: Hotel



Grandhotel mit modernem Touch:
Im Europäischen Hof Heidelberg sind die pinken Sessel bei Gästen besonders beliebt
Foto: Hotel

Hotels nach zehnjähriger Beschlagnahme von 1945-1955 durch die amerikanische Armee als Generäle-Quartier der American Army Europe and 7th Army – noch nie eine Ausschüttung an die Familiengeschafter. Jeder verdiente Euro wird reinvestiert.“ Um dem Eigentümerkreis gerecht zu werden, hat Ernst-Friedrich vor vielen Jahren seinen Bruder und zwei Vettern auf eigenen Wunsch hin ausbezahlt. Seither ist das Familienunternehmen in Händen seines Familienkreises, was die Abstimmung stark vereinfacht.

Gerade modernisiert Sylvia von Kretschmann einige Einzelzimmer im Hauptgebäude. Ernst-Friedrich von Kretschmann verantwortet den Bau und die gesamte Technik. Der Hotelier, der das Hotel mit großem unternehmerischen Mut und klarer Vision stark erweitert hat, geht in den Bautätigkeiten völlig auf, seine Frau liebt es, zu gestalten. Wie zumeist bei Modernisierungen bleibt das hochwertige antike Mobiliär die Basis, während Farben, Stoffe, Fliesen oder Böden neu gedacht werden. „Trends haben hier keine Bedeutung“, erläutert die dynamische Senior-Chefin, die selbst perfekt gestylt ist. Werktags betritt sie das Hotel bereits gegen 5.30 Uhr.

Dabei hat die rüstige Seniorin, die eigentlich keine sein will, in diesem Jahr einen großen Schritt in Richtung Ruhestand getan: Nach vier-einhalb Jahrzehnten hat sie ihr exklusives Damen-Modegeschäft in der zum Immobilienbestand des Familienunternehmens gehörenden Ladenpassage aufgegeben. Der Laden war nach ihrer Tochter Caroline benannt, zu der sie „eine sehr enge Bindung“ hat. „Ich könnte von heute auf morgen im Hotel aufhören“, sagt sie schmunzelnd. „Doch so lange Caroline mich im Haus haben möchte, werde ich kommen.“ Gibt es nie Streit? „Doch, doch“, sagt sie und lächelt leise. „Das gehört in einem Nachfolgeprozess auch dazu. Aber wir ringen liebevoll.“

Schritt für Schritt hat Caroline von Kretschmann dennoch in den letzten Jahren immer mehr die Zügel in die Hand genommen und trifft final die Entscheidungen. Doch noch hört sie ihre Eltern als Ratgeber dazu gern an. Immer mittags um 13 Uhr isst sie mit ihnen zu Mittag. Ihr Vater allerdings richtet seinen Blick immer mehr Richtung Rückzug, auch wenn er noch tagtäglich in seinem Büro im Hauptgebäude sitzt. Was in der Lobby und im Restaurant vor sich geht, bekommt er daher alles mit, denn seine Tür steht immer offen. Im gleichen Flur im Erdgeschoss haben auch Caroline und Sylvia von Kretschmann ihre Arbeitsräume. Eigentlich

handelt es sich um zwei Firmen, die in diesem Flur angesiedelt sind, denn das Familienunternehmen besteht seit dem Jahr 1983 aus zwei getrennten Unternehmen: Die Immobilienbesitzer sowie die Hotelbetriebsgesellschaft. „Ich habe eine Struktur geschaffen, die zur damaligen Zeit nur wenige umsetzten“, sagt Ernst-Friedrich von Kretschmann zufrieden. So waren die beiden Unternehmen voneinander unabhängig. Sie wären jeweils einzeln entweder an einen Investor verkaufbar oder an einen Betreiber übertragbar gewesen. „Wir wollten keines unserer Kinder zwingen einzusteigen“, so der Seniorchef. „Dass Caroline gekommen ist, das bedeutet mir heute natürlich wahnsinnig viel“, sagt Ernst-Friedrich von Kretschmann voller Überzeugung. Seine Tochter ergänzt: „Familienunternehmen gleichen einem Sog, sie lassen einen nie los. Das weiß ich aber erst heute.“

Ohne Fremdfirmen

Dass Carolines Einstieg gelang, lag zugleich „an einem großen Maß an gegenseitigem Respekt, Liebe und einem konstruktivem Austausch der Generationen“. Als Beraterin war Caroline von Kretschmann es gewohnt, dass sich ein Unternehmen in Zahlen und Fakten fassen lässt. Als Quereinsteigerin in der Hotellerie lernte sie schnell: Ein Hotel tickt anders. Natürlich sei es verlockend zu kalkulieren, wieviel Geld man einsparen könnte, indem man sich kein eigenes Housekeeping leistet. Aber schnell sah Caroline von Kretschmann ein: Ein wichtiger Bestandteil der Unternehmensphilosophie bestand darin, dass langjährige Festangestellte anders agieren als Fremdfirmen.

Viele der 165 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten schon lange Zeit im Europäischen Hof. So etwa Ingo Binz, seit mehr als 20 Jahren der verantwortliche Leiter der gesamten Gastronomie und Organisator von Events, Hochzeiten oder Meetings. Sein Pendant auf Logis-Seite ist Tarik El Kehl, dessen Anspruch es ist, jeden Gast und dessen Vorlieben persönlich zu kennen. Der Marokkaner spricht fünf Sprachen fließend und ist international bestens vernetzt. Und er ist 24 Stunden täglich alleiniger Ansprechpartner der vielen arabischen Gäste, die als sogenannte Gesundheitstouristen, Patienten des Heidelberger Universitätsklinikum sind.

Was bringt die Zukunft? Caroline von Kretschmann hofft, dass die Zahlen die nächsten Jahre stabil bleiben und die Gästezahlen noch zunehmen. „In der Branche sind wir eines der letzten reinen Familienunternehmen“, betont sie. So soll es bleiben, wenn „ich mir etwas wünschen darf“. Wird es irgendwann auf eine One-Woman-Show hinauslaufen? „Ich hoffe nicht“, sagt sie lächelnd. Seit 15 Jahren ist sie mit Partnerin Melanie Frowein liiert. Als Coach und Teamentwicklerin unterstützt diese das Hotelteam bereits. Der Nachfolgeprozess wird auf je-

den Fall weitergeführt. Caroline von Kretschmanns Aufgaben wachsen. Sie wird auch die Immobilienfirma führen. Noch verwaltet ihr Vater 50 Gewerbeeinheiten. Er entscheidet zudem im Hotel in allen Belangen, was Sicherheit und Technik anbelangt. Für diese gibt es mittlerweile einen technischen Leiter, Harald Kaiser. Ernst-Friedrich Kretschmann arbeitet den Nachfolger bereits akribisch ein. In der Immobilienfirma steht eine langjährige Mitarbeiterin für Vermietung und Verpachtung zur Seite. „Mit einem Team wie dem unseren, haben wir eine Chance, zu bestehen“, sagt Caroline von Kretschmann.

Derzeit pendelt sie am Wochenende regelmäßig nach Berlin. Entspannung vom Alltag findet sie im großen Kulturangebot der Hauptstadt. Auch mit Freunden trifft sie sich gern. Zugleich sind ihr Ehrenämter wichtiger als Hobbies: Sie ist Vize-Präsidentin des Verbandes der Familienunternehmer, sitzt im Beirat der Vollversammlung der Industrie- und Handelskammer Rhein-Neckar in Mannheim und im Beirat der IHA. Zuletzt führte sie in einem Team aus DEHOGA und IHK einen erfolgreichen Kampf gegen die Bettensteuer, indem sie sich im Austausch mit der Politik für eine alternative Tourismussteuer stark machte und viele Hotelierskollegen mitriss. Wenn ihr Einsatz Früchte trägt, gibt ihr das genug Auftrieb für die nächsten Schritte. „Absolute Disziplin und viel Arbeiten – das ist die DNA unserer Familie“, sagt sie. Man glaubt es ihr sofort.

Zur Person

Caroline von Kretschmann wurde am 3. März 1968 geboren. Sie wuchs in Heidelberg als Tochter der Hoteliers Sylvia und Ernst-Friedrich von Kretschmann auf und war Leistungssportlerin im Hockey. Nach dem Abitur absolvierte sie eine Lehre bei der Deutschen Bank in Frankfurt am Main. In St. Gallen studierte sie Betriebswirtschaft und promovierte dort. Nach vier Jahren als Strategieberaterin gründete Caroline von Kretschmann die Managementberatung Metropolitan Consulting. Diese verkaufte sie 2006 an Lloyds Register Rail. Sie blieb dort noch drei Jahre als Geschäftsführerin tätig. Während sie mit ihrer Partnerin die Firma Due Consultants gründete (2009), stieg sie auf Projektbasis ins elterliche Hotelunternehmen Der Europäische Hof Heidelberg ein. Seit Ende 2012 ist sie dort Geschäftsführende Gesellschafterin. Zum kleinen Gesellschafterkreis des Hotels gehört auch ihr älterer Bruder Oskar, der Managing Director in einem internationalen Banken-Konzern ist.

Auch der Begriff Nachhaltigkeit hat im Europäischen Hof eine besondere Bedeutung. Außer verschiedenen Modernisierungen, die auch Energiesparmaßnahmen und Klimaschutz in die Hände spielen, gilt im Hotel von jeher die Devise: „Hier wird nichts einfach weggeworfen.“ So manches Möbelstück war erst beige, dann grün, nun grau. In der eigenen Polsterei und Schreinerei werden Einrichtungstücke „liebevoll verarzdet und gesund gepflegt“. Das spielt zum einen der Aufgabe in die Hände, streng haushalten zu müssen, bereitet der Familie – insbesondere der Senior-Chefin Sylvia von Kretschmann – aber auch große Freude. Sie hat ein Gespür für edle Stoffe und modische Statements.

Keine Wegwerfkultur

„Zwei historische Sessel knallpink zu verwandeln, um einen Bruch im edlen Ambiente zu setzen – das ist so typisch meine Mutter“, sagt Caroline von Kretschmann, die selbst nur schwarze Business-Anzüge trägt. „Ich war skeptisch, aber die Gäste lieben diese Eyecatcher.“ Die knalligen Sitzmöbel stehen am Treppenabsatz im historischen Haupthaus und stechen jedem Gast schon beim Check-in ins Auge. Und weil „die Mutter einfach einen sehr guten Geschmack und ein tolles Auge hat“ vertraut ihr die Tochter, auch wenn sie sich manche Idee anfangs schwer vorstellen kann. „Gerade die Verwandlung der Sessel war ein Volltreffer“, sagt sie anerkennend.

Doch Sylvia von Kretschmann gestaltet auch im Großen stilsicher, selbstbewusst und kontrastreich. Die größte Investition der vergangenen Jahre war der Ausbau von vier Serviced Apartments. Die jeweils zwei Doppelzimmer, Bäder, Wohn- und Esszimmer, Küche, Waschmöglichkeiten, Garderobe und anderen Annehmlichkeiten hat die fitte Senior-Chefin top-modern eingerichtet. Hier dominiert Designmobiliär, die Ausstattung ist auf hohem Niveau, aber bewusst reduziert und frei von Anspielungen auf die historische Vergangenheit. Es handelt sich um Apartments, die unabhängig vom Hotel nutzbar sind und den Rückgriff auf alle Angebote des 5-Sterne-Hauses möglich machen.

Die große Investition von mehr als 1,5 Mio. Euro hat die Familie mit Fremdkapital der Hausbank finanziert. Laufende Renovierungen und Modernisierungen stemmt sie hingegen über die vorhandene Liquidität. Rund 800.000 Euro gehen jährlich in die Hotelangebotsverbesserung, die Löhne für acht Handwerker nicht berücksichtigt. „Ohne dass es der Gast bei vielen Dingen aktiv spürt“, merkt Caroline von Kretschmann an. „Er würde es aber spüren, wenn wir es nicht täten.“ Die Konsequenz: „Es gab in über 60 Jahren Betrieb – seit der Wiedereröffnung des

Anzeige

BEAUTY DÜSSELDORF

WELLNESS SPA

INTERNATIONALE LEITMESSE KOSMETIK, NAIL, FUSS, WELLNESS, SPA

Düsseldorf
9. - 11.3.2018
9-18 Uhr
www.beauty.de
Hotline:
0211 4560-7602

Der Treffpunkt
für alle Spa- und
Wellness-Profis

Messe Düsseldorf