



Hotel Europäischer Hof Heidelberg

Hotel Europäischer Hof in Heidelberg: In den vergangenen Monaten war das Fünf-Sterne-Haus im Schnitt nur zu acht Prozent belegt.

Caroline von Kretschmann

„Die Regierung ist stark angstfokussiert“

Die geschäftsführende Gesellschafterin des Luxushotels Europäischer Hof erklärt, was in der Krise falsch läuft und warum glückliche Mitarbeiter wichtig für den Erfolg eines Unternehmens sind.

Die Hotellerie ist von den Schutzmaßnahmen gegen die Corona-Pandemie stark betroffen – sie darf hierzulande allein Geschäftsreisende beherbergen. Es trifft auch und gerade ein Fünfsternehotel wie den Europäischer Hof in Heidelberg, den Caroline von Kretschmann seit 2013 führt. Fast 80 Prozent der Gäste kommen in normalen Jahren aus Asien und den Golfstaaten. Doch im Corona-Jahr blieben sie aus.

Frau von Kretschmann, wie viele von den 118 Zimmern Ihres Fünfsternehotels waren im Schnitt in den vergangenen fünf Monaten vergeben?

Wir dürfen seit November ja nur noch Geschäftsreisende beherbergen und schwer kranke Patienten, die aufgrund nicht verschiebbarer Therapien in den Heidelberger Kliniken behandelt werden. So kommen wir im Durchschnitt der letzten fünf Monate auf katastrophale acht bis zehn belegte Zimmer, das entspricht einer Auslastung von rund acht Prozent.

Wie lange können Sie das noch durchhalten?

Wir sind im Notbetrieb bei sehr geringen Umsätzen und im Großteil weiter laufenden Kosten, was ökonomisch ein Desaster ist. Dennoch müssen Sie das Hotel lebendig halten und versorgen – für die wenigen Gäste, aber auch, damit es keinen Schaden nimmt. Wir investieren normalerweise pro Jahr 800.000 bis zu einer Million Euro nur in die Instandhaltung. Ohne die Mieteinnahmen für die angrenzenden Gewerbeflächen, die rund 15 Prozent der Gesamteinnahmen ausmachen, wäre es noch enger. Wir halten durch, aber jede weitere Woche Lockdown häuft schmerzhaft Verluste an. Es geht an die Substanz, und es geht um die Existenz.

Was haben Sie an Unterstützung bekommen?

Als verbundenes Unternehmen fallen wir in Lücken der Entschädigungsprogramme. Daher konnten wir an der Überbrückungshilfe I und II nicht partizipieren. Vom Bund haben wir Mitte Februar die dringend benötigten Novemberhilfen erhalten und Mitte März 65 Prozent der Dezemberhilfen. Hinzu kam eine gewisse Entschädigung über die Stabilisierungshilfe des Landes Baden-Württemberg.



Hotel Europa Heidelberg GmbH

Vita

Die Unternehmerin Caroline von Kretschmann (53) studierte und promovierte nach einer Banklehre in St. Gallen. Danach gründete sie zwei verschiedene Beratungsunternehmen. Im elterlichen Unternehmen Europäischer Hof startete sie zunächst für zwei Tage in der Woche. 2013 wurde sie geschäftsführende Gesellschafterin gemeinsam mit ihrer Mutter.

Wie weit kompensiert das die Einbußen?

Ein knappes Drittel der angehäuften Umsatzverluste der letzten zwölf Monate wird, wenn wir alles erhalten haben, somit entschädigt. Hinzu kamen Kostentlastungen durch das wirksame Instrument der Kurzarbeit. Den Rest decken wir seit zwölf Monaten durch den Abbau von Reserven, die Nutzung von Krediten, die Durchführung von deutlich weniger Investitionen – was problematisch für die Zukunft ist – und durch strenges Sparen.

Wie sieht Ihre Bilanz der Corona-Politik hierzulande aus?

Wir bleiben in Deutschland einfach hinter unseren Möglichkeiten. Mein Zutrauen in die Problemlösungskompetenz und Bewältigungskapazität der Regierung hat stark gelitten. Die Regierungen vermitteln den Eindruck, dass sie keine klare Strategie haben, und setzen Gesagtes nicht um. Es ist ein Führungs-, aber auch ein Kommunikationsproblem.

Was meinen Sie damit?

Ich nehme die Krisenkommunikation der Regierung häufig uneinheitlich,

stark angstfokussiert, vielfach unsensibel und wenig Vertrauen schaffend wahr. Auch das könnte ein weiterer Grund der wachsenden Unzufriedenheit sein. Wir setzen in unserem Betrieb alles daran, „im Kleinen“ verantwortungsvolle und belastbare Führung zu leben und zuversichtlich und Sicherheit aufbauend zu kommunizieren, um den 150 Kolleginnen und Kollegen – davon 35 Auszubildende – so gut es geht die Angst zu nehmen und Perspektive zu geben. Für viele ist die Situation nicht nur ökonomisch, sondern auch seelisch eine große Belastung. Einige sind seit zwölf Monaten in Kurzarbeit, und zudem fehlt das Trinkgeld.



Hotel Europäischer Hof Heidelberg

Was fordern Sie daher von der Politik?

Grundsätzlich sollte die Politik ihr eigenes Handeln kritisch reflektieren, einen konstruktiven Diskurs führen und vor allem von eigenen Fehlern und von guten Beispielen lernen. Ich glaube, das ist in zunehmend disruptiven Umfeldern und nicht nur in der aktuellen Krise, sondern auch für alle zukünftigen Pandemien und Krisen essenziell. Die Klimakrise ist strukturell vergleichbar.

Sehen Sie sich als Unternehmerin da auch in der Pflicht?

Wir Unternehmer wollen Teil der Lösung sein, durch Testen, durch Impfen über die Betriebsärzte, seit Anfang der Pandemie durch die konsequente Umsetzung ausgefeilter Sicherheits- und Hygienekonzepte oder durch Mitwirkung bei der Kontaktnachverfolgung. Gerade bei Letzterem verstehe ich nicht, dass dem Datenschutz offensichtlich eine höhere Bedeutung zugemessen wird als dem Gesundheitsschutz.

Zu Ihrer Strategie gehört auch, dass das Wichtigste glückliche Kollegen sind. Nicht die Gäste?

Unser Sinn ist es, einen Ort zu schaffen, an dem Menschen glückliche Momente haben. Und das fängt mit den Kolleginnen und Kollegen an. Das Gästeteerlebnis kann nie besser sein als das Mitarbeitererlebnis. Unser Unternehmenscredo ist „Wir lieben, was wir tun“. Das heißt, wir suchen so lange, bis jeder an dem Platz im Unternehmen ist, wo er liebt, was er tut. Und es ist meinen Eltern und mir wirklich ein Herzensanliegen, dass es den Kollegen bei uns sehr gut geht. Ist einer oder eine unglücklich, dann müssen wir das erkennen und sie dabei begleiten, das zu ändern.

Die Chefin als Coach?

So kann man es auch sehen. Eines meiner Lieblingsbeispiele ist unser ehemaliger Chef de Bar, der 15 Jahre lang mit Leidenschaft Cocktails mixte und konzipierte und irgendwann nicht mehr glücklich zur Arbeit kam. Der Grund: Er war zum Buddhismus konvertiert und hatte nun eine kritische Haltung gegenüber Alkohol. Natürlich wollten wir diesen verbundenen Kollegen nicht verlieren und haben ihn gefragt, welche Aufgabe er in unserem vielschichtigen Kosmos jetzt lieber übernehmen würde. Nun arbeitet er glücklich in unserem Spa, hat zusätzliche Ausbildungen gemacht und praktiziert unter anderem Energiearbeit.

Wie kommt das bei Ihren Gesprächspartnern an?

Das ist interessant. Ich habe eine sehr klassische Ausbildung, Banklehre und BWL-Studium und Promotion in St. Gallen, und manchmal habe ich das Gefühl, dass mir das die Möglichkeit

eröffnet, Menschen auch mit anderen, sogar spirituellen Ansätzen zu erreichen. Weil man es von mir nicht erwartet. Ich spüre eine tiefe Sehnsucht nach Sinn, Gemeinschaft, Verbindung und nach gelebten Werten.

Aber Sie müssen auch Geld verdienen...

Das stimmt, aber das Geldverdienen ist schon seit vier Generationen nicht der Sinn unseres Tuns. Geld ist sinnentleert. Es muss natürlich in ausreichendem Maße für den Erhalt des Unternehmens erwirtschaftet werden, aber es ist kein tragfähiges „Warum“. Der Fokus aufs Geld reicht nicht, um zu erfüllen und zu begeistern. Ich bin auch fest davon überzeugt, dass Unternehmen nach Corona kritischer befragt werden, worin ihr Beitrag für die Gesellschaft liegt.

Wie sieht die Krisenstrategie für Ihr Hotel aus?

Bevor ich ins Familienunternehmen kam, war ich sehr gern Strategie- und Organisationsberaterin. Zudem habe ich dank meiner Partnerin eine Ausbildung zum systemischen Berater und Coach gemacht. Beides hilft mir im Krisenmanagement. Jetzt kann ich Kompetenzen einbringen, die ich erlernt habe und die mir Freude machen. Zum Beispiel führen in unsicheren Zeiten, kommunizieren in Krisen, Finanz- und Liquiditätsplanungen erstellen, alternative Konzepte entwickeln, wie zum Beispiel Take-away-Services. Und da wir uns häufiger in Krisen befinden, kann ich Krise wohl ganz gut.

Was sind die positiven Aspekte der Krise?

Die Krise ist eine unglaubliche Lernchance. Außerdem hat es mich gestärkt zu merken, dass ich es gemeinsam mit meinen Eltern und dem gesamten Team bisher ganz gut hinbekommen habe. Trotz schwierigster Rahmenbedingungen. Paradoxerweise gab es auch eine gewisse Erleichterung, da diese extreme Krise meiner Angst vor dem Scheitern, welche viele Nachfolger haben, etwas den Schrecken genommen hat.

Warum?

Ein Scheitern in dieser fundamentalen Krise wäre wahrscheinlich weniger meinem Missmanagement als den katastrophalen Rahmenbedingungen zugeschrieben worden. Das hat mir geholfen. Und das partielle Wegfallen der Scheiterangst, also der Angst, das Unternehmen in vierter Generation in den Ruin zu führen, hat bei mir nochmals zusätzliche Kräfte freigesetzt.

Frau von Kretschmann, vielen Dank für das Interview.

Die Fragen stellte Anja Müller.

Hotelhalle:
„Jede weitere Woche Lockdown häuft schmerzhaft Verluste an.“