„Ich habe mich gestreckt!“

Der „Europäische Hof Heidelberg“ ist eines der ältesten privaten Luxushotels Deutschlands. **Caroline v. Kretschmann** führt das Hotel in der Nachfolge ihrer Eltern nun in der vierten Generation.

Von **Martina von Brüning**

„Wie war die Anreise?“ – teilnahmsvolle braune Augen mustern mich. „Danke, gut!“ will ich routiniert sagen – habe aber plötzlich das Bedürfnis, dieser jungen Frau haarklein alles zu schildern, was mir auf meiner Zugfahrt von Berlin nach Heidelberg widerfahren ist. Ich stehe an der Rezeption des Hotels „Europäischer Hof Heidelberg“ und checke ein. Dann wird mein lächerlich kleiner Koffer wie eine Kostbarkeit im Lift hinauf in den dritten Stock eskortiert, das Angebot „Wenn Sie noch etwas brauchen ...“ möchte man sofort freudig annehmen.

FOTOS: EUROPÄISCHER HOF, PRIVAT

Martina von Brüning, Jahrgang 1962, studierte Germanistik, Musik und Theaterwissenschaften. Seit 1997 lebt sie in Berlin und betreut die Pressearbeit vieler Musiker. Sie ist verheiratet und hat zwei Töchter.

Das Haustelefon klingelt, die Chefin, gut gelaunt und schon bereit zum Gespräch. Ich gehe diesmal zu Fuß, denn das Treppenhaus im traditionsreichen Hauptgebäude hat es mir angetan. Die Treppe ist überbreit, knarrt, jedes Stockwerk steuert ein schönes altes Stück bei. Blumen überall. Am Fuß der Treppe rechts und links zwei alte Sessel – frisch bezogen in Pink.

„War die Idee meiner Mutter“, grinst Caroline v. Kretschmann, die ich in einem der Salons im Foyer treffe. Wir sind allein, Corona.

Der „Europäische Hof“ ist genauso betroffen wie alle Hotels landesweit. Nur wenige geschäftlich reisende Gäste übernachten, ich zähle drei. Aber der Hotelbetrieb läuft weiter. Die Lichter gehen an, die Kerzen werden angezündet, die Küche ist in Betrieb. Und all das kostet – jeden Tag. Caroline v. Kretschmann kämpft um den Erhalt des Hotels, das für sie mehr ist als eine Manageraufgabe.

Seit 155 Jahren gibt es den „Europäischen Hof Heidelberg“, seit 115 Jahren ist er in Familienbe-

Das Europ-Team. Hinter der Maske verbirgt sich ein einladendes Lächeln

sitz. Carolines Vater, Ernst-Friedrich v. Kretschmann, übernimmt das Hotel im Jahr 1965 gemeinsam mit seiner Frau Sylvia von seiner Großmutter, der Witwe Fritz Gablers. Es gibt viele starke Frauen in dieser Familie – der Grund vermutlich: Carolines Großväter starben beide sehr früh. Sylvia v. Kretschmann, Carolines Mutter, ist eine dieser starken Frauen. Sie führt mit ihrem Mann gemeinsam das Hotel, sechs Tage in der Woche. Die Kinder wachsen in einem gemieteten Haus auf, das 15 Minuten vom Hotel entfernt liegt. Das Leben im 5-Sterne-Hotel sei nicht das wirkliche Leben, finden die Eltern, die Kinder sollen „normal" aufwachsen.

Die Freiheit, eigene Wege zu gehen

Caroline und ihr Bruder Oskar empfinden keinen Druck. Die Nachfolge im Hotel sei keineswegs als gesetzt gesehen worden. „Das spürst du, ob dich jemand wirklich freilässt!" Beide Kinder studieren nach einer Banklehre Betriebswirtschaft und gehen ihren eigenen Weg. Oskar konzentriert sich auf eine Karriere als Banker. Caroline beginnt ihre Berufstätigkeit in einer internationalen Strategieberatung und gründet dann mit Elisabeth von Weizsäcker eine eigene Unternehmensberatung in Berlin.

Nach zehn Jahren jedoch kommt es: das Gespräch zwischen Eltern und Tochter. Ist es vorstellbar, dass Caroline die Nachfolge antritt? In diesem Moment nicht!

Dann kommen Zweifel, und irgendwann setzt sich die Entscheidung durch – warum es nicht versuchen, es ausprobieren, es kennenlernen? Caroline verkauft ihre Beratung, pendelt anfangs für zwei Tage nach Heidelberg und übernimmt eigene Projekte. Sie wohnt in jedem Zimmer des Hotels Probe, lernt die Branche kennen und positioniert sich in einer „Lücke". Zwischen dem Bereich ihres Vaters, der sich den Finanzen und immer wieder auch den zahlreichen baulichen Erweiterungen den Hotels widmet, und dem ihrer Mutter, die von der Einrichtung über ►

Ein gut gelauntes Power-Trio: Caroline v. Kretschmann mit den Eltern Ernst-Friedrich und Sylvia v. Kretschmann

FOTOS: EUROPÄISCHER HOF

▶ die Veranstaltung bis zum kleinsten Detail alles Geschmackliche und das Housekeeping übernimmt. Caroline findet im Marketing und Vertrieb, in der Digitalisierung des Hotels und zunehmend in der Führung der Mitarbeiter und der strategischen Ausrichtung ihre Aufgabe.
Die Tätigkeitsfelder zu trennen erweist sich als klug. Und allmählich wächst die Gewissheit bei allen dreien, dass es funktioniert. Caroline übernimmt die Geschäftsführung der Hotelbetriebsgesellschaft mit ihrer Mutter. Der Vater zieht sich in die Besitzgesellschaft zurück, welche die Immobilie verwaltet und instand setzt und die ca. 35 Mieter betreut. Mutter und Tochter sind jetzt Pächter beim Vater, der Bruder ein unterstützender Gesellschafter.
Mittlerweile hat Caroline ein Apartment im Hotelkomplex bezogen. Jeden Morgen um acht Uhr frühstücken die beiden Frauen und besprechen die Lage, mittags essen Eltern und Tochter ebenfalls zusammen. Geht das gut?

Liebe und Professionalität

Caroline sieht die Gründe dafür in sehr viel Liebe füreinander, aber auch in professioneller Handhabung der Nachfolge und auch der Konflikte, die es unweigerlich in einem solchen Prozess gibt. Es gelte genau zu differenzieren, wann es Tochter/Eltern-, wann es aber auch Vorgänger/Nachfolger-Diskussionen seien. Die Werte im System „Familie" und die Werte im System „Unternehmen" unterschieden sich fundamental. In Familien gelte es, Harmonie und langfristige Lösungen hochzuhalten, die Währung sei Liebe. In Unternehmen seien Konflikt und das Ringen um gute Lösungen unerlässlich, kurzfristiges Entscheiden nötig, und die Währung sei Geld. Caroline findet, dass der Nachfolgeprozess gelungen sei. Und sicherlich sei auch hilfreich gewesen, dass auch die Eltern einmal Nachfolger waren und Caroline selbst durch eine Ausbildung zum systemischen Berater und Coach Wissen insbesondere im Bereich der Nachfolge gewinnen konnte. Von ihrer Partnerin Melanie Frowein, Business-Coach und erfahrene Teamentwicklerin, bekommt sie immer wieder den „Spiegel vorgehalten", wird beraten und unterstützt. Es klingt, als hätten sich alle Beteiligten mit sehr viel Augenmaß, Klugheit und Liebe ans Werk gemacht.
Es gilt, das Hotel zu bewahren, es weiterzuentwickeln. Welche Rolle spielt die Tradition? „Tradition gibt Halt, aber es braucht auch das andere – den stetigen Wandel. Es gilt, Tradition und Moderne zu verbinden, damit nichts verstaubt und schwer wird." Es sei ein kon-

struktives Ringen – mit sich, zwischen den Generationen. Die ständigen Geschwister-Fragen: Was bleibt, was muss weg?
Es gibt dieses spürbare starke Band. „Meine Urgroßeltern, die stecken hier drin!" Carolines Büro war das Schlafzimmer ihrer Urgroßeltern, dann das Büro ihrer Urgroßmutter, dann das Büro ihres Vaters, jetzt ist sie hier eingezogen. Die Kraft dieser Bande ist enorm. Und sie durchwebt das Hotel bis in den letzten Raum und bis in die Beziehungen unter den Menschen. „Wir lieben, was wir tun" – steht auf der Begrüßungskarte in meinem Zimmer –, und das teilt sich mit.
Das Team sei das Wichtigste, sie selbst bezeichne sich darin als die „bestinformierte Kollegin". Flache Hierarchien, ein herzlicher Umgang miteinander, die Förderung der Auszubildenden, das Beste in jedem finden und herausholen – all das scheint zu gelingen. Ich denke an meine Rezeptionsbegegnung!
150 Kollegen, davon 35 Auszubildende, gilt es sicher durch die gerade sehr stürmische See zu steuern. Corona fordert alle. Caroline v. Kretschmann, die „immer Angst hatte, in der vierten Generation zu scheitern", findet zu einer Stärke, die sich mitteilt. Man nimmt sie wahr, sie ist ein präsentes Gesicht ihrer Branche; sie meldet sich, sie gibt Interviews, bezieht Stellung. „Ich bin aus der Deckung gekommen!" Der Umgang mit der Corona-Krise habe ihre Kernkompetenzen abgefragt: „Ich habe mich gestreckt – ich hab das Haus zum ersten Mal im Griff!", stellt sie fest. Die staatlichen Hilfen kommen zögerlich, man hofft weiter. Drei große Hotels in Heidelberg mussten bereits endgültig schließen.
Ist es vorstellbar, das alles nochmals gegen ein anderes Leben einzutauschen? Die Antwort wohl überlegt: Strategisches Nachdenken muss sein, „alles muss denkbar sein". Es gebe viele Ansätze, betriebswirtschaftlich fundiert.
Doch sie sagt auch: Der „Europäische Hof Heidelberg" sei ein „Traditionshaus", eines der ältesten privat geführten Luxushotels Deutschlands. Er zieht Kunst und Politik an, Weitgereiste, Stammgäste, er ist ein eigener lebender Kosmos im Herzen Heidelbergs.
Und das vielleicht Wichtigste: „Ich bin verwachsen mit diesem Haus – es ist eine echte Liebesbeziehung!" ■

Das Tor zu einer anderen Welt. Seit eh und je unverändert, der Haupteingang vom „Europäischen Hof Heidelberg"