

INTERVIEW: ELISABETH DOSTERT
UND NILS WISCHMEYER

Caroline von Kretschmann, 53, empfängt im Fünf-Sterne-Hotel in Heidelberg: weiche Teppiche, lange Flure, üppige Blumenbuketts. Ihre Familie führt das Hotel „Der Europäische Hof“ in der vierten Generation. Eröffnet wurde das Haus 1865 von Joseph Schrieder. Von Kretschmanns Familie gehört es seit 1906. Es hat Kriege und Wirtschaftskrisen überstanden. Einfach war das nie.

SZ: Frau von Kretschmann, reden wir über Geld. Wie viel ist nach einundhalb Jahren Pandemie noch von Ihrem Vermögen übrig?

Caroline von Kretschmann: Durch große Anstrengungen fast alles.

Wie das? Ihr Haus war wochenlang geschlossen.
In normalen Jahren investieren wir mindestens 800 000 Euro. In den zwei Pandemiejahren war es deutlich weniger. Zeitweise waren fast alle Mitarbeiter in Kurzarbeit. Mit dem Kurzarbeitergeld, durch zusätzliche Kosteneinsparungen und mit Entschädigungen von Bund und Land in Höhe von rund 1,5 Millionen Euro konnten wir den Umsatzausfall von mehr als sieben Millionen Euro in großen Teilen kompensieren. Wir sind mit einem blauen Auge davongekommen.

Und das Hotel gehört Ihnen!
Ja, 90 000 Quadratmeter umbauter Raum. Unserer Familie gehört die Gesellschaft, welche die Immobilie besitzt, und die Gesellschaft, welche das Hotel betreibt. Wir konnten die Pacht senken. Bei einem Luxushotel denken viele Menschen, dass Geld im Überfluss vorhanden sei. Wir sind eines der wenigen privat geführten Fünf-Sterne-Stadthotels in Deutschland ohne kapitalstarken Investor. Wir kämpfen hier jedes Jahr ums Überleben.

„Uns treibt die Leidenschaft für das Haus, die Verantwortung für die Kolleginnen und Kollegen.“

So schlimm?

Es ist nicht leicht, ein 5-Sterne-Hotel in der Stadt profitabel zu führen. Insbesondere, wenn es in einer Kleinstadt wie Heidelberg liegt. Jeder Euro, der verdient wird, wird wieder in den Betrieb investiert. Und wenn die Lage nicht so gut ist, eben weniger. In der Finanzkrise 2008/2009 haben meine Eltern sogar ihre Rentenversicherung ins Unternehmen stecken müssen. Sie arbeiten mit mehr als 80 Jahren immer noch sechs Tage die Woche. Sie wohnen zur Miete und fahren einen Golf, ein Firmenfahrzeug. Meine Eltern haben es durch kluge unternehmerische Entscheidungen, eine ungläubige Disziplin und hartes Arbeiten geschafft, das Unternehmen zu erhalten. In vier Generationen gab es noch nie eine Ausschüttung an die Gesellschafter.

Vermutlich zahlen Sie sich ein fettes Gehalt.
Das könnte man unterstellen. Ich verdiene nicht einmal die Hälfte von dem, was ich früher als Beraterin verdient habe. Für unsere Familie ist Geld nicht der Grund unseres Tuns. Uns treibt die Leidenschaft für das Haus, die Verantwortung für die Kolleginnen und Kollegen.

Haben Ihre Eltern darauf gedrängt, dass Sie das Hotel übernehmen?

Meine Eltern haben meinem Bruder und mir empfohlen, zunächst etwas Eigenes zu machen. Mein Bruder ist Investmentbanker, und ich hatte eine eigene Beratungsfirma in Berlin. Als meine Eltern meine Lebenspartnerin und mich 2006 fragten, ob wir ins Hotel einsteigen wollen, haben wir nach längerem Überlegen erst einmal Nein gesagt.

Wie fiel die Reaktion aus?

Meinen Eltern war wichtiger, dass wir glücklich sind. Aber nach einem Jahr habe ich gemerkt, dass ich mir das Hotel doch einmal anschauen muss. Mittlerweile mache ich das hier elf Jahre mit großer Leidenschaft.

„Wir kämpfen jedes Jahr ums Überleben“

Caroline von Kretschmann betreibt das Fünf-Sterne-Hotel „Der Europäische Hof“ in Heidelberg. Eine Liebeserklärung an das Haus, ihre Familie und ihre Partnerin, die in Berlin lebt



FOTO: EUROPAISCHER HOF/HOF

REDEN WIR ÜBER GELD MIT CAROLINE VON KRETSCHMANN

Wenn Sie hätten wählen müssen, für wen hätten Sie sich entschieden: Hotel oder Partnerin?

Für sie. Aber sie ist eine sehr kluge Frau. Sie hat mich nie vor die Wahl gestellt. Ganz im Gegenteil, sie hat mich ermutigt, ins Hotel zu gehen. Uns beiden war allerdings nicht klar, wie sehr ich in dieser Aufgabe aufgehen und wie viel Aufmerksamkeit und Präsenz das Haus fordert. Für mich ist das Hotel wie ein Familienmitglied.

Wie stressig war der Übergang mit Mutter und Vater?

In gewisser Hinsicht war es wie eine zweite Pubertät. Wir arbeiten sehr gerne zusammen. Aber in bestimmten Phasen war es natürlich auch anstrengend. Wir lieben uns, deswegen können wir uns auch gut streiten, was in Nachfolgeprozessen erfolgskritisch ist. Da flog schon auch mal eine Tür. **Hatten Sie Angst, dass Sie dieses Hotel, in dem so viel Arbeit steckt, in der Pandemie gegen die Wand fahren?**

Für mich war die Pandemie paradoxer Weise eher eine Befreiung. Sie hat in mir noch mehr Energie freigesetzt. Die Angst, die ich vorher hatte, dass ich in vierter Generation das Unternehmen vor die Wand fahren, fiel ab. In so einer Krise hätten wahrscheinlich viele verstanden, wenn ich scheitere.

Wie haben Sie die Pandemie gemeistert?
Zu Beginn des ersten Lockdowns haben wir einen zusätzlichen Kredit über 1,7 Millionen Euro aufgenommen, von dem wir zum Glück nur 150 000 Euro in Anspruch

nehmen mussten. Ohne den Kredit hätte ich vermutlich viele Nächte nicht geschlafen. Wir wussten ja nicht, was auf uns zukommt. Andere Fünf-Sterne-Häuser haben es in dieser Hinsicht leichter. Das Vier Jahreszeiten in Hamburg gehört der Familie Dohke, das Brenners Park-Hotel den Oetkers, das Wald & Schlosshotel Friedrichsruhe der Familie Würth, das Fontenay Herrn Kühne, der Oschberghof den Albrechts. Wenn es so einem Haus mal nicht gut geht und es Verlust macht, fangen es die Eigentümer in der Regel auf. Wir können nicht querubventionieren.

War es schwer, den Kredit zu bekommen?

Ja. Wir hatten über unsere Hausbank den Kredit von der Landesbank Baden-Württemberg beantragt, der verbürgt war von einer Bürgschaftsbank. Am Ende verlangte diese Bürgschaftsbank, die genau für diese Sicherheitsleistung Provision erhält, noch private Sicherheiten von mehr als drei Millionen Euro. Das fand ich grenzwertig. Und es war der einzige Moment in der Corona-Zeit, an dem ich vor Wut fast geweint hätte.

Wie sieht Ihr Tag aus?

In der Regel arbeite ich von morgens acht bis abends neun. Vorher mache ich eine halbe Stunde Sport auf dem Hometrainer, abends eine Dreiviertelstunde Yoga. Zwei Mal im Monat pendele ich nach Berlin, weil meine Partnerin dort lebt. Ich fahre freitags

um halb zwölf los und komme montags um 14 Uhr wieder hier an. Die anderen Wochenenden arbeite ich durch.

Klingt anstrengend.

Es ist eine Herausforderung. Den größten Preis für mein Familienunternehmertum zahlt auf jeden Fall meine Partnerin. Ich liebe, was ich hier tue, und bekomme ganz viel zurück. Aber 80 Prozent meiner Energie geht dem Unternehmen. Ein Hotel, das 365 Tage im Jahr Höchstleistungen bringen muss, kann einen ziemlich auffressen. Da bleibt zu wenig für Beziehung, Freundschaft und das private Leben.

Wie war es, in so einem Hotel aufzuwachsen?

Meine Eltern wollten nicht, dass wir Kinder in einem Fünf-Sterne-Hotel groß werden. Sie sagten immer, ein Luxushotel sei nicht die reale Welt. Und das stimmt. Wir sind ganz normal aufgewachsen und nicht im Hotel. Nur einmal die Woche, immer donnerstags, waren wir hier zum Mittagessen, immer an Tisch 7 im Restaurant.

Wann ist Ihnen als Kind bewusst geworden, dass Ihren Eltern das beste Hotel an Platz gehört?

Ich wurde ab und an darauf angesprochen. Es gab Leute, die dachten, wir hätten viel Geld und müssten nicht arbeiten. Einmal hat eine Lehrerin angerufen, weil sie etwas mit meiner Mutter klären wollte. Sie rief um elf Uhr im Hotel an und sagte: „Frau von Kretschmann, ich hoffe, ich habe Sie

jetzt nicht geweckt.“ Meine Mutter fängt hier jeden Morgen zwischen fünf und sechs Uhr an. Sie ist eine sehr elegante Erscheinung, aber sie hat immer extrem hart gearbeitet. Als Vorbild ist sie immer dahingegangen, wo es am meisten weggehört hat. Auch in völlig verdreckte Zimmer, die sie ihren Zimmermädchen zum Reinigen nicht zumuten wollte. Das ist manchmal schon unappetitlich.

Was war unappetitlich?

Die Details möchte ich Ihnen ersparen, es hat mit körperlichen Ausschüttungen aller Art zu tun. Manchmal betritt man in Hotels menschliches Neuland.

Fünf-Sterne-Hotels haben nicht nur Fünf-Sterne-Gäste?

Nicht nur. Und das hat nichts mit dem Status zu tun, sondern mit der Haltung. Die allermeisten unserer Gäste begegnen uns sehr wertschätzend. Aber es gibt vereinzelte Gäste, die lassen ihre schlechte Laune an unseren Kolleginnen und Kollegen aus und behandeln sie abwertend. Ich kann ganz gut damit umgehen. Aber wenn zum Beispiel ein Gast anreist und die junge Auszubildende anspricht, weil sein Zimmer um zehn Uhr noch nicht bezugsfähig ist – garantierter Check-in ist 15 Uhr –, dass es kein Wunder sei, dass sie wegen ihrer fehlenden Schulbildung nur diesen schlecht bezahlten Job am Empfang bekommen habe, dann geht das nicht.

Was das jetzt ein echtes Beispiel?

Ja. Leider gibt es so etwas immer wieder mal.

Lassen Sie den Gästen denn solches Verhalten durchgehen?

Wenn die Kollegin oder der Kollege mit Tränen in den Augen vor uns stehen, kann es passieren, dass wir – insbesondere meine Mutter – dem Gast sagen: „Wenn Sie so mit unseren Kollegen umgehen, sind wir nicht das richtige Hotel für Sie. Wir suchen Ihnen gerne ein anderes.“ Das tun wir dann auch.

Führen Sie sich als Vorbild?

Das würde ich mir nicht anmaßen. Die Kollegen und Kolleginnen stehen bei uns an erster Stelle, dann kommt der Gast, dann das Unternehmen. In diesem Sinne fände ich es schön, wenn viele Unternehmer uns als Vorbild nähmen. Wir dienen im besten Sinne würdig und empathisch, und wir leben authentisch Werte wie Vertrauen, Verlässlichkeit und Fairness. Manchmal werde ich gefragt, Vorträge über unsere Firmenkultur zu halten.

„Wenn wir richtig viel verdienen wollten, würden wir Wohnungen aus dem Hotel machen oder ein Altersheim.“

Nehmen Sie Geld für die Vorträge?

Anfangs nicht. Nach einer Konferenz saß ich allerdings kürzlich mit den anderen Referenten, alles Männer, zusammen, und die haben mich dann gefragt: „Haben Sie auch 3000 Euro bekommen oder nur 2000?“ Dann habe ich mir gedacht, diesen Gender-Pay-Gap werden ich jetzt aktiv schließen. Seitdem nehme ich 3000 Euro pro Vortrag.

Wertorientierte Firmenkultur, das klingt immer alles toll. Aber verdienen Ihre Mitarbeitenden auch mehr?

Ein Arbeitnehmer in der Hotellerie verdient im Durchschnitt im Jahr 24 000 Euro brutto. Viel zu wenig. Der Durchschnitt in der Industrie liegt bei 41 000 Euro, wir zahlen 35 000 Euro. Auch Spüler und Zimmermädchen verdienen bei uns überdurchschnittlich und mehr als 13 Euro die Stunde. Die Löhne in der Hotellerie müssen steigen und somit auch die Preise für die dort erbrachten Leistungen.

Sind die Spüler auch fest angestellt?

Alle 150 Mitarbeitenden sind fest angestellt, die Zimmermädchen, die Spüler, wir haben einen eigenen Schneider, zwei Schneiderinnen, einen Polsterer. Ein Hotel direktor hat mir mal auf einem Kongress vorgerechnet, dass ich, wenn ich unsere 15 Zimmermädchen entlassen und eine Reinigungsfirma beauftragen würde, 200 000 Euro im Jahr sparen würde.

Wollten Sie aber nicht?

Unsere Umsatzrendite liegt in der Regel zwischen null und plus zwei Prozent. Wir betreiben Gewinnminimierung durch Investitionsmaximierung. Wenn wir richtig viel verdienen wollten, würden wir Wohnungen aus dem Hotel machen oder ein Altersheim. Uns treibt ein anderer Sinn. Es gibt tolle Hotel-Produkte wie Motel One, die erwirtschafteten vor der Pandemie bis zu 30 Prozent Rendite. Budget-Hotels haben ein ganz anderes Leistungsspektrum und arbeiten bezogen auf die Zahl der Zimmer mit signifikant weniger Festangestellten. Wir haben 120 Zimmer und 150 feste Mitarbeitende. Ein Budget-Hotel hat bei 250 Zimmern vermutlich nicht mal 20 feste Mitarbeitende.

Übernachten Sie auch bei Motel One?

Auf Geschäftsreisen gerne. Man hat zu einem sehr guten Preis alles, was man braucht, in guter Qualität: ein neues Bad, ein großes Bett, einen modernen Fernseher und ein leckeres Frühstück. Es müssen nicht immer fünf Sterne sein.

Warum halten so viele Hotellers ihre Gäste für Diebe?

Weil sie schlechte Erfahrungen gemacht haben. Manche Gäste nehmen wirklich alles mit – Fernseher, Bilder, sie schrauben die Birnen aus den Lampen oder nehmen die Batterien aus der Fernbedienung. Das kommt auch bei Gästen vor, die eine Suite für 480 Euro die Nacht gebucht haben.