

Dr. Caroline von Kretschmann: Geschäftsführende Gesellschafterin des Hotels Europäischer Hof in Heidelberg.

Gastgeberin mit Stimme



Seit mehr als neun Jahren ist Dr. Caroline von Kretschmann geschäftsführende Gesellschafterin des Europäischen Hofs in Heidelberg. Das Haus führt sie mit Weitblick, Innovationsgeist und Empathie. Zudem ist sie eine große Kommunikatorin der Branche.

Von Rolf Westermann

enn eine authentische Meinung aus dem Gastgewerbe gefragt ist, wenden sich Redaktionen und Veranstalter gern an Caroline von Kretschmann. Sie verkörpert die Branche sowie die Gattung Familienunternehmen in Deutschland mit großer Glaubwürdigkeit.

Aufgewachsen in einer Hoteliersfamilie, ging Caroline von Kretschmann zunächst ihre eigenen Wege, bevor sie zu ihren Wurzeln zurückkehrte. Inzwischen leitet die 54 Jahre alte promovierte Betriebswirtschaftlerin das Heidelberger 5-Sterne-superior-Hotel Europäischer Hof in vierter Generation. Seit 2013 ist sie geschäftsführende Gesellschafterin und hat einen umfassenden Transformationsprozess eingeleitet mit den Schwerpunkten Mitarbeiterführung, Nachhaltigkeit und Digitalisierung.

Große Wirkung ohne mahnenden Zeigefinger

"Frau Doktor", wie sie intern genannt wird, ist auf allen medialen Kanälen aktiv und dadurch auch vielen Menschen außerhalb der Branche bekannt. Sie gibt der Süddeutschen Zeitung und dem Handelsblatt Interviews oder RTL, 3sat und ntv. In der ZDF-Talkshow Maybritt Illner wurde sie schon zweimal zur Gesprächsrunde zugeschaltet.

"Ganz am Anfang der Pandemie sagte mir ein Stammgast, ich solle mit einem Wirtschaftsredakteur von ntv sprechen, um den Standpunkt der Branche klarzumachen", erzählt sie. Vor dem Life-Interview hatte sie großen Respekt, da sie ein Medienlaie war und wusste, dass man in solchen Situationen grandios scheitern kann. "Eine sehr große Herausforderung für mich", erinnert sie sich. "Aber ich habe meinen ganzen Mut zusammen genommen. Es ging ja um viel."

Daraufhin stieg die Nachfrage nach Statements aus Heidelberg, zumal sie ihre Auftritte auf Social Media-Kanälen postete. Inzwischen hat Caroline von Kretschmann auf LinkedIn mehr als 5600 Kontakte, 3000 kommen auf

Facebook hinzu. Posts zeigen sie im Hotel mit ihren Eltern und dem Team. Viele der 155 Mitarbeiter stellt sie persönlich vor.

Caroline von Kretschmann spricht tiefgründige Themen an, weicht Diskussionen nicht aus. Ihr geht es um eine moderne Unternehmenskultur, sinnstiftende Arbeit und eine Begegnung mit Mitarbeitenden, die sie bewusst Kollegen und Kolleginnen nennt, auf Augenhöhe. "Ich spreche hauptsächlich für die Branche, nie für den Europäischen Hof allein", betont sie. Auch ihren Blickwinkel als Vizepräsidentin des Verbandes "Die Familienunternehmer" bringt sie gern ein. Sie ist kein mahnender Zeigefinger, argumentiert immer differenziert, bleibt stets Mensch und veröffentlicht auch private Bilder, die sie zusammen mit ihrer Partnerin Melanie Frowein auf einer Skipiste im Engadin zeigen.

Als sie vor einem halben Jahr, zur Zeit eines weiteren Tiefpunkts der Branche, ein Video einer Tanzeinlage mit Hotelmitarbeiterinnen ins Netz stellte, erhielt sie Tausende Likes und fast 200.000 Ansichten. "Eine fröhliche, lichte, zuversichtliche und schwungvolle Haltung ist nicht Ignoranz oder Naivität, sondern eine Strategie des Widerstandes und Kampfgeistes", schrieb sie vor-

sichtshalber dazu. "Gerade bei 10 von 122 belegten Zimmern und als verbundenes Unternehmen mit keinerlei Aussicht auf staatliche Entschädigungsleistungen. Jetzt erst recht."

So ist Caroline von Kretschmann eine Kommunikatorin und Influencerin der besonderen Art geworden, eine anerkannte Sympthieträgerin. Ihr Wort hat Gewicht und sie kann die Anliegen der Branche gut vermitteln. Für ihre Verdienste hat sie, wie schon ihr Vater, die Wirtschaftsmedaille des Landes Baden-Württemberg erhalten und sie ist Ehrensenatorin der Universität Heidelberg.

Die Eltern haben sie deutlich geprägt

Caroline von Kretschmann wurde 1968 in Heidelberg geboren und ist zusammen mit ihrem älteren Bruder Oskar in einer traditionellen Hoteliersfamilie aufgewachsen. Ihre Eltern Ernst-Friedrich (83) und Sylvia von Kretschmann (81) leiteten das Hotel von 1965 bis 2012 bereits in dritter Generation, haben es als Schmuckstück ausgebaut und weit über Deutschland hinaus bekannt gemacht. Ernst-Friedrich von Kretschmann war zudem Vorstandsmitglied des Hotelverbands Deutsch-

66 Meine Eltern wussten nie, ob sie das Hotel halten können.

Caroline von Kretschmann

PREISTRÄGER

land (IHA). Wie groß ihr Engagement und ihre Expertise sind, zeigte die Ehrung für das Ehepaar mit dem Special Award beim Hotelier des Jahres 2006.

Tochter Caroline tritt nun in deren Fußstapfen. Es ist absolut selten, dass nach den Eltern auch die Folgegeneration ausgezeichnet wird. Bisher war dies nur bei Innegrit Volkhardt vom Bayerischen Hof in München und ihrem Vater Falk Volkhardt der Fall sowie bei dem Mitbegründer des Europa-Parks in Rust, Roland Mack, sowie der achten Generation der Familie mit Thomas, Michael und Ann-Kathrin Mack.

Hockey-Nationalteam, Banklehre, Promotion

Aus ihrer Kindheit erzählt Caroline von Kretschmann: "Meine Eltern haben nie im Hotel gewohnt. Es war ihnen wichtig, dass wir Kinder nicht in einem 5-Sterne-superior-Hotel groß werden. Das sei nicht das richtige Leben, sagten sie. Und sie hatten recht." Nur einmal in der Woche war sie dort zum Mittagessen und bekam sehr früh mit, was es bedeut, ein Luxushotel zu führen.

Als Teenager entdeckte sie den Leistungssport, schaffte es in die Hockey-Jugendnationalmannschaft. Die Leidenschaft gab sie jedoch nach dem Abitur auf, als sie eine Bankkaufmannslehre bei der Deutschen Bank in Frankfurt absolvierte.

Warum diese Ausbildung? "Meine Eltern wussten nie, ob sie das Hotel halten können", berichtet sie. "Jeder Euro, der hier verdient wird, steckt im Betrieb. Sie sagten mir und meinem Bruder, macht vorsichtshalber etwas Eigenes."

Nach der Lehre studierte Caroline von Kretschmann in St. Gallen Betriebswirtschaftslehre und promovierte dort. Von 1995 bis 1998 arbeitete sie bei der Bossard Consultants GmbH, einer internationalen Strategieberatungsfirma, gründete dann in Berlin zusammen mit Dr. Elisabeth von Weizsäcker die Metropolitan Consulting Group, die sie als geschäftsführende Gesellschafterin führte und 2006 verkaufte. Das Beratungsunternehmen, spezialisiert auf die Felder der kommunalen Daseinsvorsorge von Strom, Gas, Wasser bis Verkehr hatte zuletzt 15 Beschäftigte mit einem Umsatz von rund 2,5 Mio. Euro. Nach der Veräußerung blieb sie weitere drei Jahre als Geschäftsführerin in der Firma.

Noch in der Endphase ihres Vertrags gründete Caroline von Kretschmann 2010 zusammen mit ihrer Partnerin Melanie Frowein, einer Psychologin und angesehenen systemischen Beraterin, die Firma Due Consultants. Das Unternehmen befasst sich mit dem Erkennen von Potenzialen und Talenten in Teams und bei Einzelpersonen und umfasst neben den Themen Coaching und Teamentwicklung auch die Beratung in komplexen Nachfolgeprozessen bei Familienunternehmen. Über den Firmenamen haben sich die Eigentümerinnen viele Gedanken gemacht. Due steht für Diagnostik und Entwicklung, Due bedeutet "zwei", steht aber auch für "Leadership DUE Diligence".

Eine schwierige berufliche Entscheidung

Trotz ihrer erfolgreichen Arbeit in der Hauptstadt keimte zwischendrin immer wieder das große Thema auf: Steigt sie in den Familienbetrieb ein oder ist die dritte Eigentümer-Generation die letzte?

Ihr Bruder Oskar konzentrierte sich zunehmend auf seine Karriere als Investmentbanker, wurde schließlich Head auf Loan Trading bei Morgan Stanley, und so fragten ihre Eltern im Jahr 2003, ob sie zusammen mit ihrer Lebenspartnerin an einem Einstieg in den Hotelbetrieb interessiert wäre. "Damals sagte ich nach intensiven Überlegungen schweren Herzens



Gemeinsam genießt es sich am besten.



Radeberger Pilsner gratuliert allen Preisträgern der Auszeichnung "Hotelier des Jahres 2022".



Das Pilsner.

GG Unser Sinn ist es, Menschen glücklich zu machen.
Geld ist für uns sinnentleert.

Caroline von Kretschmann

nein. Wir waren sehr glücklich in Berlin, in unserem Freundeskreis und in unseren jeweiligen beruflichen Feldern. Meine Eltern reagierten großartig, ließen uns die Entscheidungsfreiheit und uns wirklich frei. Ihnen war wichtig, dass wir glücklich sind."

Aus heutiger Sicht fasst sie ihre Stimmungslage so zusammen: "Einer der entscheidenden Gründe, warum ich davor zurückgeschreckt bin war, dass ich wusste, dass es meine Eltern bis dahin über 40 Jahre ohne privaten Investor erfolgreich und mit großem Unternehmergeist geschafft hatten, das Unternehmen durch viele Höhen und Tiefen zu führen. Und mir war klar, wir können als Luxushotel in einer Kleinstadt ohne Flughafen, ohne Kongresszentrum, ohne Einkaufsmöglichkeiten und ohne die weiteren Rahmenbedingungen, die es für ein 5-Sterne-Hotel braucht, jedes Jahr scheitern. Ich wollte nicht die vierte Generation sein, die den Betrieb in die Insolvenz führt."

Doch nach der Absage meldete sich das Gewissen. "Ein Familienunternehmen übt



Edles Eingangsportal: Das Hotel hat seine Wurzeln im Jahr 1865.

einen unheimlichen Sog aus", unterstreicht Caroline von Kretschmann. "Es ist wie ein Familienmitglied und man will nicht die Generation sein, die es im Stich lässt." Wichtiger Impuls sei auch gewesen, dass sie in einer ihrer Ausbildungen gelernt habe, dass es einen schwächen könne, wenn man etwas ablehnt, was einem zufällt. Also reifte in ihr der Entschluss, dass sie sich eventuell doch auf das Abenteuer einlassen wolle, wohl aber eher mit der Motivation, eine wirklich gute Begründung für ihren Nichteinstieg zu finden. Doch es kam anders.

Einige Jahre später, als sie 2010 aus dem Geschäftsführervertrag freikam, orientierte sie sich neu und rutschte als Quereinsteigerin langsam in den Betrieb hinein. Zunächst übernahm sie einzelne Projekte, zum Beispiel ein Relaunch der Website, wurde Leiterin Marketing und Vertrieb, bis sie 2013 als geschäftsführende Gesellschafterin eintrat. Gemeinsam mit Ihrer Mutter führt sie die Betriebsgesellschaft. Ihr Vater zog sich auf die Geschäftsführung der Besitzgesellschaft zurück. Seither pendelt sie zwischen Berlin, wo ihr Erstwohnsitz bleibt, und Heidelberg. "Ich bin sehr dankbar, dass mich meine Partnerin unterstützt. Denn wir haben seither eine Fernbeziehung."

In den ersten fünf Jahren bewohnte Caroline von Kretschmann abwechselnd jedes Zimmer im Hotel, danach bezog sie eine kleine Wohnung im Gewerbebereich der Besitzgesellschaft. "Wenn ich in Heidelberg bin, bin ich fast nur im Hotel. Wir lieben, was wir tun, ist unser Credo und ich freue mich tatsächlich jeden Tag, wenn ich ins Hotel gehe." Caroline von Kretschmann ist diszipliniert, fokussiert, aber nicht verbissen und sie ist ein Energiepaket. Ihren Tag beginnt sie um 6.30 Uhr mit Sport auf dem Hometrainer, den Abend lässt sie mit Yoga ausklingen. Dazwischen liegen in der Regel 12 bis 14 Stunden Hotel.

Nach wie vor arbeiten ihre Eltern sechs Tage in der Woche mit, übernehmen mehr als einen Fulltime-Job. Sie sind verwachsen mit dem Betrieb, unterstützen ihre Tochter wo sie können, aber überlassen ihr die



Tradition und Moderne: Im Europäischen Hof eine gelungene Liaison.

Hotel Europäischer Hof Heidelberg

Gründung: 1865

Positionierung: 5 Sterne superior,

Familienunternehmen

Vision: "Das herzlichste 5-Sterne-

Stadthotel"

Credo: "Wir lieben, was wir tun"

Zimmer: 122

Auslastung (vor Corona):

55 Prozent

Durchschnittsrate: 260 Euro netto

Gäste: Ca. 40.000 Gäste im Jahr, vor der Krise 75 Prozent internationale Besucher, vor allem aus den Golfstaaten und den USA

Umsatz: 12 Mio.

Geschäftsführende Gesellschafterin: Caroline von Kretschmann

(seit 2013) und Sylvia von Kretschmann (seit 1978)



Eine Idee von Sylvia von Kretschmann: Zwei pinkfarbene Sessel neben der Treppe.



Führung. Ein eingeschwungenes Team, das sichtlich Freude hat, gemeinsam zu arbeiten.

Langer Atem ist gefragt

Das Hotel wurde 1865 nach zweijähriger Bauzeit als "Gasthaus zum Europäischen Hof" eröffnet. Erster Besitzer war Joseph Schrieder, ein ehemaliger Kellner, der sich auf einem Dampfschiff, das den Vierwaldstätter See befuhr, ein kleines Vermögen angespart hatte. Ein Jahr später empfing das Restaurant "Die Kurfürstenstube" erste Gäste, doch schon bald begann eine Phase wechselnder Inhaber. 1890 wurde es in Hotel de l'Eurôpe umbenannt und eine damals hochmoderne Zentralheizung eingebaut.

1906 schließlich kauften von Kretschmanns Urgroßvater Fritz Gabler und dessen Ehefrau Luise das Anwesen für 1,1 Mio. Goldmark. 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 der ambitionierte Fritz Gabler der Gründer der Hotelfachschule in Heidelberg und im Jahr 1936 Weltpräsident der International Hotel Association in Paris. "Ein herausragender Hotelier", stellt Caroline von Kretschmann bewundernd fest. "Meine Urgroßeltern hatten einen Sohn und zwei Töchter, eine davon, meine Großmutter, heiratete einen Herrn von Kretschmann, der jung in Sta-

Nach dem Zweiten Weltkrieg beschlagnahmten die Amerikaner den Europäischen Hof. Fritz Gabler starb 1953 und erlebte nicht mehr, dass das Grandhotel 1955 an Luise Gabler zurückgegeben wurde, die es zwei Jahre später wiedereröffnete. Auch sie war eine große Unternehmerin, berichtet die Urenkelin. Da ihr Sohn im Zweiten Weltkrieg gefallen war, übernahm ihr Enkel Ernst-Friedrich von Kretschmann zusammen mit seiner Frau Sylvia 1965 das Unternehmen.

Sehr vorausschauend spaltete von Kretschmann bereits 1985 das Unternehmen in eine Betriebsgesellschaft und eine Besitz- bzw. Immobiliengesellschaft auf, wie das inzwischen praktisch alle großen Hotelbetriebe machen. Als zweites Standbein kamen Vermietungen von 35 Büro-



Mediterrane Stadtoase und Sommerrestaurant:

Hier können die Hotelgäste entspannen.

und Ladeneinheiten und eine öffentliche Tiefgarage hinzu, die inzwischen etwa zehn Prozent des Gesamtumsatzes ausmachen. Das Modell bietet die Möglichkeit, auch Pächter außerhalb der Familie einzubinden

Ein viel beachteter Transformationsprozess

Heutzutage gehören zum Gesellschafterkreis des Hotels nur vier Personen: Caroline und Oskar von Kretschmann, die beide jeweils 45 Prozent halten sowie die Eltern mit jeweils 5 Prozent. Alle anderen Gesellschafter wurden ausbezahlt, was aufgrund der besonderen Situation möglich war, wie Caroline von Kretschmann mit einem Augenzwinkern erzählt: "In diesem Betrieb gab es noch nie eine Ausschüttung. Jeder verdiente Euro wurde sofort wieder reinvestiert, was erfolgskritisch war. Für Gesellschafter, denen es nicht um Enkelfähigkeit sondern um persönliche Erträge geht, eine relativ unattraktive Position." Mit dieser Struktur soll der Besitz sicher in die nächste Generation geführt werden.

Die Lehre bei der Deutschen Bank und das BWL-Studium führten bei Caroline von Kretschmann nicht dazu, dass sie sich fortan der Gewinnmaximierung widmete. Mit Ausbildungen zum systemischen Berater und Coach stellte sie ihre eigenen Werte in den Mittelpunkt.

Sie führte die schon immer wertorientierte Unternehmens- und Führungsphilosophie ihrer Großeltern und Eltern in der nächsten Generation fort und entwickelte sie zeitgemäß weiter. "Die Mitarbeitenden stehen bei uns an erster Stelle noch vor dem Gast und vor dem Unternehmen", betont Caroline von Kretschmann. "Wir treffen keine Entscheidung, mit der wir das Ergebnis optimieren, wenn dies zu Lasten der Mitarbeiter geht. Nur zufriedene Kolleginnen und Kollegen können unsere Gäste glücklich machen.", davon ist sie überzeugt. Voraussetzung sei aber natürlich, dass man zumindest soviel Umsatz erwirtschaftet, um die Kosten zu decken. Mit dem Instandhaltungs- und Renovierungsbudget habe der Betrieb eine gewisse variable Größe. "Wir betreiben bewusst Gewinnminimierung durch Investitionsmaximierung" erklärt sie.

Mit ihrem Einstieg in den Familienbetrieb setzte sie 2012 einen Visions- und Strategieprozess in Gang. Das Ergebnis lautet: "Wir wollen das herzlichste 5-Sterne-Stadthotel Deutschlands werden. Das macht uns aus. Unser Team, unsere wunderbaren Kolleginnen und Kollegen, sind unser USP. Wir alle hier wollen einen Ort schaffen, an dem Menschen glückliche Momente erleben. Deshalb widmen wir jedem Detail unglaublich viel Liebe und begegnen jedem mit großer Herzlichkeit."

Einmal formuliert, entwickelte sich durch eine Vision und eine begleitende Unternehmensphilosophie eine Eigendynamik. "Wir konnten ein starkes kulturelles, unternehmerisches Kraftfeld aufbauen, an das sich Kolleginnen und Kollegen und Gäste anschließen können. Jeder der das Haus betritt, spürt diese Schwingung, die durch einen wertorientierten und empathischen Umgang geprägt ist. Unser Sinn ist es, Menschen glücklich zu machen. Geld ist für uns sinnentleert. Es ist notwendig, um zu wirtschaften, aber es reicht nicht aus, um Menschen für Ihre Aufgabe zu begeistern und dass sie darin glücklich werden."

Diese Haltung stellt besondere Anforderungen an jede Führungskraft, setzt voraus, dass sie sich innerlich mit auf diesen Transformationsprozess begibt. "Kulturtransformation ist ein Prozess. Erst wenn Führungskräfte diese spezifische Haltung authentisch vorleben, kann eine kollektive Haltung in der Organisation erwachsen. Sinnstiftung nimmt so ihren Lauf. Das ist eine Herkulesaufgabe, es braucht Durchhaltevermögen." So bestehen 85 Prozent ihrer Tätigkeit in Führung und darin, Überzeugungsarbeit zu leisten und Menschen auf diesem Weg mitzunehmen.

Die effizienteste Form des Führens

Eine ihrer wichtigsten Formeln lautet: Wir vertrauen unseren Mitarbeitenden und schaffen Rahmenbedingungen, damit sie ihre Potenziale entfalten können. "Meine Erfahrung ist: Je mehr Vertrauen man schenkt, desto mehr bekommt man zurück. Vertrauen reduziert soziale Komplexität und ist systemtheoretisch die effektivste und effizienteste Form zu führen. Es steigert die Mitarbeiterzufriedenheit und reduziert Konflikte, es motiviert und ermöglicht Wachstum." Das bedeute aber nicht, naiv die Augen zu verschließen und alles laufen zu lassen.

Mit ihren Thesen ist sie ein gefragter Keynotespeaker geworden. "Die Betriebe müssen ihre Unternehmenskultur durchgreifend modernisieren", referierte sie etwa in einer Rede bei der Jahrestagung des C Ich spreche hauptsächlich für die Branche, nie für den Europäischen Hof allein.

Caroline von Kretschmann



Sinn für Florales: Das Hotel ist auch bekannt für seine Blumenarrangements.



Tabletop: Hier wird viel Wert auf Stil und stimmige Dekoration gelegt.



Kulinarik: Fine Dining trifft auf regionale Küche.



Interieur: Die faszinierende Geschichte zeigt sich im ganzen Hotel.

Hotelverbands Deutschland. "Die Hauptaufgaben der Führung heute ist Sinnstiften und Integrieren. Wir müssen die Frage nach dem Warum im Unternehmen beantworten. Wenn Sie die Unternehmenskultur nicht leben, ist Strategie wertlos." Führungskräfte müssten sich in den Dienst der Mitarbeitenden stellen und diese ermächtigen, ihr Potenzial zu heben.

Derzeit stammten vielfach Führungsprinzipien noch aus dem 19. Jahrhundert, meint Caroline von Kretschmann. Ihre Generation sei noch mit Karriereversprechen wie Eckbüro, Vorstandsposten oder Gehalt zu motivieren gewesen. Das sei inzwischen nur noch für einen Teil der Menschen wichtig. Viele hätten inzwischen ein anderes Wertesystem, bei dem die Familie oder die Work-Life-Balance ganz oben auf der Skala stünden. "Wir müssen uns damit beschäftigen, wie wir diese Mitarbeitertypen für uns begeistern können."

Heutzutage sei die Kooperation der Treiber der Entwicklung. "Kernaufgabe ist es nicht mehr, Pläne zu machen und sie zu kontrollieren, sondern ein begeisterndes Zukunftsbild zu entwickeln. Ein Paradigmenwechsel in der Führung findet statt". Es gehe um die Interessen und Wünsche der zu Führenden, nicht mehr um das Ego der Führungskräfte. "Ich bin hyperkooperativ und kommuniziere maximal." Die Welt, auf die wir zusteuern brauche Haltung und Empathie, davon ist sie überzeugt.

Seit der Krise hat der Druck nachgelassen

Unter welcher Anspannung Caroline von Kretschmann in der vierten Generation steht, wird deutlich, wenn sie von ihren Erfahrungen in der Coronapandemie berichtet. "Der unglaubliche Druck hat sich paradoxer Weise gelöst, weil ich unter diesen besonderen Bedingungen hätte scheitern dürfen. Die Krise hat mich freier und mir Mut gemacht, dass egal was kommt, wir es irgendwie gemeinsam schaffen können."

Das Geschäft wurde von heute auf morgen auf den Kopf gestellt. Während der Europäische Hof bis dahin 75 Prozent internationale Gäste hatte – viele aus den Golfstaaten, die zu einer medizinischen Behandlung in die renommierte Uniklinik Heidelberg einflogen –, kamen 2021 rund 80 Prozent aus Deutschland, auch zum Urlaub.

Den "einzigen Vorteil" beschreibt sie, wie immer das Gute in allem sehend: "Wir

fallen von einem relativ niedrigen Niveau." Vor der Pandemie lag die Belegung bei 55 Prozent. Da war der Absturz nicht so tief.

Sie trat auf die Kostenbremse, sparte einen erheblichen Teil der üblichen Investitionen von 800.000 Euro im Jahr ein und nahm einen Kredit auf. Staatliche Entschädigungen haben bei uns nur ein Viertel der massiven Umsatzverluste kompensiert. "Wir fallen als verbundenes Unternehmen in eine Förderlücke", sagt sie, zumal das Hotel unmittelbar vor Beginn der Pandemie ein aufgrund atypischer Rahmenbedingungen sehr schlechtes erstes Quartal 2019 hatte. Doch ausgerechnet das ist der Vergleichszeitraum für die Hilfeleistungen.

Nun bekommt das Hotel Rückenwind von Stammgästen und hat an öffentlicher Wahrnehmung gewonnen. "Der Sommer 2021 war gut. Jetzt hoffen wir, dass die Stammgäste und Kurzreisenden wieder kommen und dass internationale Reisen bald wieder stärker möglich sind." Das Hotel ist vorbereitet, sieben neue Azubis wurden eingestellt, so dass es insgesamt wieder 32 sind. "Uns geht es in dieser Bezie-



Aus hauseigenen Manufakturen: Erlesene Stoffe, edle Materialien, feinste Bettwäsche und liebevolle Dekoration.





PERSONAL AMENITY MANUFACTORY

IHR ANSPRECHPARTNER RUND UMS HOTEL

PAM BERLIN GMBH & CO. KG

✓ VERTRIEB@PAM-BERLIN.DE

pam-berlin.de



Sportlich: Fitnessbereich mit Blick über die Dächer der Stadt.



Das Panorama Spa: Ein Ort der Entspannung und des Wohlbefindens für Hotelgäste und externe Besucher.

hung relativ gut. Potenzielle Kandidaten und Kandidatinnen schätzen unsere Unternehmensphilosophie und unserer Arbeitgebermarke ist gut." Doch der zunehmende Wettbewerb durch vielen neuen Hotels in der Stadt bringt große Herausforderungen.

Die Zeit des aufgezwungenen Stillstands hat Caroline von Kretschmann für die Modernisierung genutzt, zum Beispiel für eine Nachhaltigkeitszertifizierung. "Das Verfahren war sehr wertvoll, da die Geschäftsprozesse in sieben Feldern systematisch durchgegangen wurden." Nun hat das Hotel auch eine Nachhaltigkeitsbeauftragte. "Das passt sehr gut in unsere Philosophie der Enkelfähigkeit, wir nehmen das Thema sehr ernst."

Nach ihrer Überzeugung wird sich das Reiseverhalten verändern. Sie stellt fest, dass die Menschen schon bei der Buchung vermehrt auf nachhaltige Aspekte achten. Im Europäischen Hof können sie etwa wählen, ob sie ihr Zimmer täglich reinigen lassen wollen oder ob stattdessen ein Baum dafür gepflanzt wird.

Auch die Digitalisierung treibt sie voran, administrative Prozesse werden ins Netz



Gratulation zum gewonnenen Award!

Wille zur Kontinuität, Mut zum Risiko, Innovationsfreude und nachhaltiger wirtschaftlicher Erfolg zeichnen Hoteliers aus - und sind auch unser Erfolgsgeheimnis. Herzlichen Glückwunsch!

66 Die Hauptaufgaben der Führung heute sind Sinnstiften und Integrieren.

verlagert, künstliche Intelligenz kommt zum Einsatz. Das führt wiederum zu weniger Papier und entlastet "die Kolleginnen und Kollegen", damit sie mehr Zeit haben, sich herzlich um die Gäste zu kümmern.

Tradition und Moderne gehören hier zusammen

Eine weitere Herkulesaufgabe ist die ständige Modernisierung. "Kein Gast sagt, es sei verstaubt hier. Meine Eltern haben es sehr gut verstanden, Tradition und Moderne zu verbinden. Daran müssen wir anschließen.

Wir müssen auf dem neusten Stand sein, dürfen uns aber nicht tot renovieren. Der Charme des Grand Hotels und die Seele des Hauses müssen erhalten bleiben. Hier wird Geschichte geatmet, es gibt große Flure, hohe Decken, stilechte Möbel aber auch Flatscreens, Tablets und für den, der will einen elektronischen Check-in vor Anreise". Es geht jedoch nicht nur um die Architektur. Wie lässt sich für die Mitarbeiter im Hotel die Balance zwischen Tradition und Moderne halten? Bisher dürfen die Angestellten im Europäischen Hof keine Bärte tragen, doch

diese Regelung wird immer stärker in Frage gestellt. "Wir müssen mit der Zeit gehen, uns an die aktuelle Lebenswirklichkeit anpassen und Bärte in einer gewissen Form zulassen, auch Tätowierungen", resümiert Caroline von Kretschmann. "Zugleich gibt es Erwartungen der Gäste an ein gepflegtes Erscheinungsbild, dass wir wahren müssen." Eines bleibt auf jeden Fall erhalten: Caroline von Kretschmann wird im Hotel auch in Zukunft stets im schwarzen Businessanzug zu sehen sein. "Das gebe ich nicht auf. Ich fühle mich darin einfach wohl."

Hotelier des Jahres 2022

Deutsche See Fischmanufaktur gratuliert den Gewinnern des Abends!

Unsere Kunden brauchen mehr als nur Qualität und Frische. Wir bieten Lösungen, mit denen Ihre Arbeit schneller, einfacher und vielseitiger wird.

Unsere Manufaktur ist dabei Ihre verlängerte Werkbank: Wir schaffen mit viel Sorgfalt, in Handarbeit und mit gastronomischem Knowhow Sortimente, die Lösungen in jeder Preisklasse für Ihre Bedürfnisse generieren.

Deutsche See GmbH

Maifischstraße 3–9 Telefon: +49-471-13 3000

info@deutschesee.de

| 27572 Bremerhaven

| Telefax: +49-471-13 4000

www.deutschesee.de

