

# geneonleadership

## Geneon-Gespräch

mit

---

**Dr. Caroline von Kretschmann**

Geschäftsführende Gesellschafterin

Europäischer Hof Heidelberg



... ein Gesprächsformat zu Führung in Familienunternehmen

## „5 Sterne in vierter Generation – das Erfolgsgeheimnis“

Wir treffen Dr. Caroline von Kretschmann an einem verregneten Nachmittag Mitte Februar im Kaminzimmer des Europäischen Hofes in Heidelberg. Vor unserem Interview reden wir über die Corona-Situation und die seit zwei Jahren angespannte sowie bedrohliche Lage für das 5 Sterne Hotel. Trotzdem erleben wir eine gut gelaunte, positiv gestimmte und sehr herzliche Gastgeberin. Nach eineinhalb Stunden muss sie weiter zur Präsidiumssitzung des Verbands „Die Familienunternehmer“.



*Dr. Caroline von Kretschmann und Tillmann Bettmer im Europäischen Hof Heidelberg*

**Der Europäische Hof Heidelberg wird seit 1865 als Familienunternehmen geführt, heute in der vierten Generation. Dazwischen gab es Kriege, Wirtschaftskrisen, Pandemien und zunehmenden Wettbewerb: wie hat Ihre Familie es geschafft, diese zum Teil schwierigen Phasen erfolgreich zu bewältigen?**

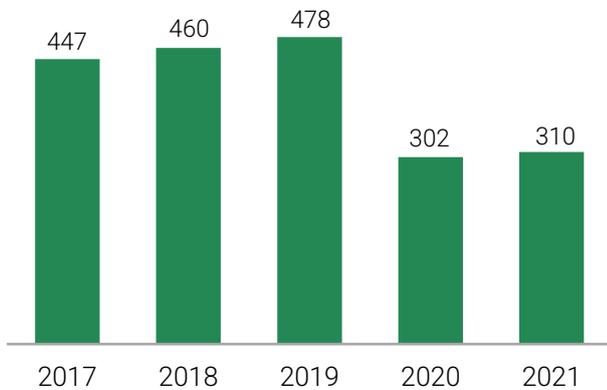
Das ist eine gute Frage und es ist spannend, was Sie mit erfolgreich meinen (lacht). Wenn man Erfolg unter anderem darüber definiert, dass es uns noch gibt, kann man die Bewältigung sicherlich guten Gewissens als erfolgreich bezeichnen. Wir sind tatsächlich eines der wenigen privat geführten 5 Sterne Stadthotels ohne starken Investor im Rücken, die im Markt noch existieren. Viele der bekannten Luxushotels in Städten gehören entweder zu starken Ketten oder haben zahlungskräftige Investoren als Eigentümer: das Brenner's Parkhotel in Baden-Baden

gehört zum Beispiel zum Oetker-Konzern, das Fontenay in Hamburg ist Im Eigentum von Herrn Kühne und das Vierjahreszeiten in Hamburg gehört der Familie Dohle. Wenn es hart auf hart kommt, kann man in diesen Häuser in der Regel auf die Finanzkraft und die Unterstützung der Eigentümer vertrauen. Diese Absicherung haben wir nicht. Ein zusätzliches Vermögen gibt es bei uns nicht. Jeder Euro, der je verdient wurde, steckt im Unternehmen. Am Ende müssen wir zwingend so wirtschaften, dass zumindest eine schwarze Null erzielt wird. Zudem sind wir in einer Kleinstadt wie Heidelberg, ohne Flughafen, ohne Messe- oder Kongresszentrum und ohne die üblichen Rahmenbedingungen, die ein 5 Sterne Haus braucht, besonderen Herausforderungen ausgesetzt. Daher treffen uns die angesprochenen Krisen - und jetzt gerade Corona - umso härter. Zu Ihrer Ausgangsfrage, wie wir das geschafft haben: ich glaube wir haben über Generationen hinweg aufgrund dieser anspruchsvollen unternehmerischen Situation eine relativ hohe Resilienz entwickelt. Die basiert neben verantwortungsvollem Unternehmertum insbesondere auf einer speziellen Haltung. So zeichnet unsere Familie seit Generationen eine grundsätzlich positive Lebenseinstellung und hohe Zuversicht aus, aber auch Kampfgeist, sich Herausforderungen zu stellen, Lösungen zu suchen und schließlich ein Glaube, dass es am Ende gut ausgehen wird. Diese Haltung wirkt vielleicht ein wenig wie eine selbsterfüllende Prophezeiung. Und wir halten es schon immer wie Winston Churchill: „never waste a good crises“. Also wir fragen uns immer, wie wir Krisen auch nutzen können, um uns für die Zeit danach stärker zu machen. Zum Beispiel hat sich mein Vater nach der ersten Golfkrise, bei der meine Eltern mit massiven Einbrüchen der Nachfrage kämpfen mussten, entschieden, zu diversifizieren und mit einem Gewerbebereich mit Ladenpassage und Büros sowie einer öffentlichen Tiefgarage mit 200 Stellplätzen ein zweites Standbein aufgebaut. Das war erfolgskritisch und entscheidend, dass es uns heute noch gibt. Schließlich: die Nachfolgen erfolgten immer reibungslos und wirkten stabilisierend. Es fanden keine wesentlichen Konflikte im Familien- oder Gesellschafterkreis statt, die das Familienunternehmen ins Wanken hätten bringen können.

## **Warum passt ein Grandhotel in die heutige Zeit?**

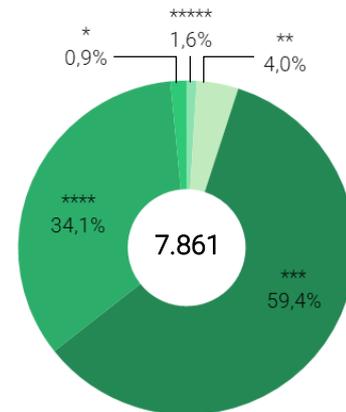
Bisher herrschte eher eine pyramidale Struktur in der Hotellerie vor, die grundsätzlich nach Sternen sortiert war. Mit abnehmenden Sternen nahm die Anzahl an Betrieben zu. Ich vermute, dass wir zukünftig in der Hotellerie eher in Richtung Sanduhr tendieren werden. Eine relativ kleine Gruppe von 5 und 4 Sterne-Hotels wird die Spitze bilden, der Mittelbau der klassischen und häufig privat geführten 2 bis 3 Sterne Hotels wird deutlich abnehmen und dann bildet sich ein zahlenmäßig und überhaupt sehr starkes, profitables Budget-Segment heraus, in dem Marken wie A&O, B&B, Motel One, Ibis, Holiday Inn Express etc. dominieren. Das merken wir schon jetzt. Die Grandhotels positionieren sich in dieser Sanduhr in der Spitze und dort in einer engen Nische. Ich bin sehr zuversichtlich, dass sie dort mit ihrem sehr speziellen, überaus aufwendigen Angebot auch überleben werden. In einer zunehmend dynamischen, digitalisierten und komplexen Welt wirken Grandhotels mit langer Tradition für viele stabilisierend. Sie werden wahrgenommen als ein Ort des Vertrauens, der Beständigkeit, der Zugewandtheit und der echten Begegnung. Auch die in der Regel sehr persönliche Dienstleistung, die in diesen Häusern geboten wird, mit viel Zeit und Aufmerksamkeit für den Gast, ist ein wesentlicher Faktor, den Menschen genießen und wertschätzen. Ein Budget-Hotel mit 300 Zimmer hat manchmal nicht mehr als 13 bis 15 festangestellte Mitarbeitende, wir haben 122 Zimmer und 150 Mitarbeitende. Das ist eine komplett andere Ausrichtung. Weiterhin sind Grandhotels durch eine hohe Individualität gekennzeichnet. Sie haben entweder eine ganz besondere Geschichte, stehen an einem einzigartigen Ort, haben eine unverwechselbare Seele oder eine ganz spezielle Schwingung. Häufig mehreres davon. Diese Nichtaustauschbarkeit und die einzigartige Erfahrung, die in diesen Häusern gemacht werden kann, wird meiner Ansicht nach weiter - und vielleicht in unsicheren Zeiten sogar noch mehr - gefragt sein.

Übernachtungen in deutschen Beherbergungsbetrieben in Mio. in den Jahren 2017 – 2021\*



ca. 35-40% hiervon sind Übernachtungen in Hotels

Klassifizierung der Hotels in Deutschland nach Anzahl der Sterne (Stand Februar 2021)\*



Anzahl 5 Sterne Hotels: 122 (1,6%)

**Im Jahr 2003 – als Sie schon 8 Jahre in Berlin gelebt haben – wurden Sie und Ihre Partnerin von Ihren Eltern gefragt, ob Sie das Hotel in Heidelberg übernehmen wollten. Sie haben zunächst „Nein“ gesagt, sich dann aber umentschieden. Welche Risiken haben Sie gesehen?**

Wie erwähnt, können 5 Sterne Hotels in großen Städten oder in Ferienregionen gut wirtschaften. In Kleinstädten wie Heidelberg haben sie es schwer. Daher war unser Hotel nie ein ökonomischer Selbstläufer. Wir können jedes Jahr scheitern. Aus diesem Grund haben meine Eltern meinem Bruder und mir nach dem Abitur nahegelegt, dass wir erst einmal unseren ganz eigenen Weg gehen sollten und wir später immer noch schauen könnten, ob wir das Hotel übernehmen wollten. Das haben wir dann auch gemacht, beide eine Banklehre absolviert und BWL studiert. Nach dem Studium fing ich dann in einer internationalen Strategie- und Organisationsberatung an und machte mich schließlich mit einer Kollegin mit einer eigenen Beratung in Berlin selbstständig. Das war unter anderem ein Grund, warum ich zunächst nein sagte. Die eigene Beratung war quasi mein „Baby“ und ich fühlte mich auch verantwortlich für die mittlerweile 15 Mitarbeitenden. Außerdem waren meine Lebenspartnerin und ich sehr verwurzelt in Berlin, in unserem Freundeskreis und in unseren jeweiligen beruflichen Feldern. Wir wussten, dass eine Entscheidung für das Hotel unser Leben grundsätzlich ändern würde. Ganz entscheidend war zudem der Respekt vor der Aufgabe. Ich wollte auf keinen Fall die vierte Generation sein, die das Unternehmen vor die Wand fährt. Damit verbunden war eine Unsicherheit, die viele Nachfolgerinnen und Nachfolger kennen, nämlich ob ich über die erforderlichen Kompetenzen, gerade als Quereinsteigerin, verfüge, das Unternehmen erfolgreich zu führen. Schließlich war ich ambivalent, ob ich mein Leben so verändern wollte, mich so in den Dienst dieses Betriebes stellen wollte, wie ich das als erforderlich ansah. Ein Betrieb, der 365 Tage im Jahr und 24 Stunden am Tag Höchstleistungen für die Gäste erbringen muss, erfordert sehr viel persönlichen Einsatz. Insbesondere wenn der Erfolg wie bei uns eng mit der Familie verknüpft ist, die in gewissem Sinne Teil des Produktes ist. Ich habe immer sehr viel gearbeitet, auch in der Beratung waren 70 und 80 Stunden Wochen keine Seltenheit. Und ich arbeite auch gerne, aber ein Hotelbetrieb fordert wirklich nochmals etwas ganz anderes. All diese Gründe haben mich und uns

\* Quellen: Statista

bewogen, zunächst Nein zu sagen, was meine Eltern sehr gut aufgenommen haben. Sie ließen uns wirklich ganz frei und wollten, dass wir glücklich sind. Das ist keine selbstverständliche Haltung bei Nachfolgen.

## **Aus welchen Gründen haben Sie sich dann doch für die Übernahme entschieden?**

Trotz der Entscheidung dagegen hat das Thema weiter in mir gearbeitet. Ich spürte eine enge Verbindung zum Haus. Und auch eine Verantwortung ihm gegenüber. Familienunternehmen werden vielfach wie Familienmitglieder wahrgenommen. Das Wohlergehen des Betriebes ist einem wichtig. Und häufig bestehen ganz tiefe, unterschwellige Verbindungen, die gar nicht von extern ausgesprochen werden müssen, die aber einfach wirken. Meine Partnerin hatte mich zwischenzeitlich motiviert, eine Ausbildung zum systemischen Berater und Coach zu machen. In diesem Kontext habe ich bei einer Organisationsaufstellung die Thematik nochmals bearbeitet. Auch hier wurde die sehr enge Verbindung zwischen dem Hotel und mir deutlich. Der

*Manchmal schwächt es einen, wenn man etwas ausschlägt, das einem zufällt. Dann musste ich mir das Hotel ansehen.*

Aufstellungsleiter ergänzte dieses Bild, meine immer noch bestehende Ambivalenz fühlend, mit dem Satz: „Manchmal schwächt es einen, wenn man etwas ausschlägt, das einem zufällt.“ Das hat mich damals sehr erreicht. Hinzu kam meine Partnerin, die ein wirklich hervorragender Coach ist und Menschen gerade in solchen Situationen berät, die mich ermutigte, mir das Hotel doch noch einmal anzusehen. So bin ich schließlich 2010 nochmals zu meinen Eltern gegangen und haben ihnen gesagt, ich komme, aber die Wahrscheinlichkeit, dass ich es langfristig mache, liegt bei 10%. Mein Vater antwortete darauf „10% ist besser als nichts, komm mal vorbei“. Als es soweit war, habe ich mich dem Unternehmen langsam und schrittweise genähert. Zunächst tageweise als Beraterin erschloss ich mir das Hotel und den Markt und erarbeitete mir den Respekt der Kolleginnen und Kollegen durch einzelne Projekte. Nach einer Reorganisation 2011 wurde ich Leiterin für Marketing und Vertrieb, 2013 trat ich neben meine Mutter in die Geschäftsführung der Betriebsgesellschaft ein, bei der die 150 Kolleginnen und Kollegen angestellt sind. Mein Vater schied aus der Geschäftsführung der Betriebsgesellschaft aus und blieb rein in der Geschäftsführung der Besitzgesellschaft, der die ganzen Immobilien zugeordnet sind, geschäftsführend tätig. Das Produkt hat mir mit seiner Emotionalität, Vielschichtigkeit und auch der Komplexität unglaublich viel Freude gemacht und ich hatte mich schon längst in das Haus und das Team verliebt. So bin ich mittlerweile bei 99% angelangt. Ein wenig Freiheit halte ich mir noch offen (lacht).

## **Welche anfänglichen Probleme im Übergabeprozess haben Sie sukzessive in den Griff bekommen?**

Am Anfang hat es gar nicht gehakt. Wir hatten uns entschieden, dass die dritte und vierte Generation überlappend zusammenarbeitet, meine Eltern waren noch voll in der Verantwortung in ihren jeweiligen Bereichen, mein Vater verantwortlich z.B. für Finanzen, Technik, Bau, Strategie und meine Mutter vor allem für Inneneinrichtung, Housekeeping, Küche, Gästebetreuung und Führung und ich habe dazwischen die noch offenen Bereiche wie z.B. Marketing und Vertrieb besetzt. Es gab somit keine großen Konfliktfelder und wir haben uns sehr produktiv und gut ergänzt, jeden Mittag – wie schon seit Generationen - in der Kurfürstentube zu Mittag gegessen und uns an der Zusammenarbeit gefreut. Die spannende Phase kam erst drei Jahre später, als ich in die Geschäftsführung der Betriebsgesellschaft eingetreten bin und immer mehr Felder übernommen habe, die vorher meine Eltern verantworteten. Zum Beispiel die Strategie, wesentliche Teile der Führung und der Finanzen. Nun gab es ab und an auch unterschiedliche Ansichten, was jetzt richtig wäre. Insbesondere beim Thema von Investitionen. Zum Beispiel empfand mein Vater es in einem Fall als notwendig, den Gartensaal zu renovieren und ich wollte lieber zwei weitere

Bäder erneuern. Bei diesen Themen entstanden Konflikte. Was wichtig ist. Ein gutes Konfliktmanagement und die Fähigkeit, sich streiten zu können, ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor in Nachfolgeprozessen. Man darf nicht den Fehler machen, Konflikte aus Angst oder Harmoniestreben zu vermeiden, auch wenn die Versuchung natürlich groß ist, denn dann gibt es keine positive Entwicklung. So knallten bei uns auch mal die Türen. Aber es gibt bei uns

*„Ein lebendiges Konfliktmanagement, ein guter Umgang mit Ambivalenzen und die Reflexion des Prozesses sind Erfolgsfaktoren“*

ein tiefes Band der Liebe, so dass man am Ende immer wieder zusammenfindet und die Kommunikation nicht abbricht. Vorteilhaft war auch, dass meine Eltern als dritte Generation selbst schon einmal Nachfolger waren. So

konnten sie sich in solchen Situationen in mich hineinversetzen und wir konnten immer wieder auf Beispiele rekurren, als sie Nachfolger und Nachfolgerin waren. Trotzdem: Meine Eltern sind zutiefst verwachsen mit dem Haus, in dem sie seit 56 Jahren 6 Tage in der Woche arbeiten, das ihr Leben ist und das sie sehr erfolgreich geführt, weiterentwickelt und durch viele Höhen und Tiefen geführt haben. Die Verantwortung, dann loszulassen und dann noch an jemanden, der das an der ein oder anderen Stelle anders machen will, ist schwer und erfordert viel innere Arbeit. Ich habe großen Respekt davor, wie meine Eltern das gemacht haben. Aber auch vom Nachfolger oder der Nachfolgerin wird viel abgefordert. Man muss die Erfahrung und das Bewährte erhalten und gleichzeitig Dinge ändern, um einen Unterschied zu machen. Schließlich muss man sich - idealer Weise in Liebe, Verbundenheit und Respekt - durchsetzen. So wie es auch die Vorgänger gemacht haben. Ich bin als Nachfolgerin in dem Prozess unglaublich gewachsen, habe quasi eine zweite Pubertät durchlebt und bin sehr dankbar dafür. Diese Phasen sind fast immer ambivalent für beide: Vorgänger und Nachfolger. Auf der einen Seite ist es großartig, dass die Vorgänger noch da sind und Sicherheit geben, auf der anderen Seite muss man sich an ihnen reiben. Als Nachfolger können Sie zwei Kernfehler machen: Entweder, Sie machen aus reinem Protest alles anders als die Vorgänger, dann



*Dr. Caroline von Kretschmann mit Ihren Eltern Ernst-Friedrich und Sylvia von Kretschmann in der Kurfürstenstube des Europäischen Hofes Heidelberg*

nutzten sie die Erfahrung der Vorgänger nicht und machen viele Fehler noch einmal oder verlieren Bewährtes. Oder das andere Extrem, Sie machen aus Angst vor Konflikten alles wie die Vorgänger, und dann machen Sie keinen Unterschied, was das Unternehmen gefährdet. Konflikte sind wie gesagt nie angenehm, aber sie sind erfolgskritisch. Wenige Vorgänger mögen es auf der anderen Seite, wenn Nachfolger es anders machen als sie, aber paradoxer Weise verunsichert sie es auf Dauer auch, wenn der Nachfolger oder die Nachfolgerin in jeder Diskussion einknickt und seinen oder ihren Standpunkt aus Konfliktvermeidung verlässt. Ein lebendiges Konfliktmanagement, ein guter Umgang mit Ambivalenzen und die Fähigkeit zur Reflexion des Prozesses auf der Metaebene sind aus meiner Sicht wesentliche Erfolgsfaktoren für einen guten Nachfolgeprozess. Das haben wir ganz gut hinbekommen. Und da hat mir auch meine Partnerin, die unter anderem auch Familienunternehmen in Nachfolgeprozessen berät, immer wieder sehr geholfen. Jetzt sind wir im eingeschwungenen Zustand mit einer klaren Verteilung der Rollen und Verantwortlichkeiten. Ich bin dankbar, dass mich meine Eltern noch so aktiv unterstützen und meine Eltern sind dankbar, dass ich übernommen habe und wir freuen uns einfach, dass wir das Haus noch so gemeinsam führen können. Und die Gäste freuen sich auch sehr darüber (lacht).

## Was lief rückblickend noch gut?

Neben dem schon gesagten war hilfreich, dass wir uns immer wieder klar gemacht haben, in welchen Rollen wir uns gegenüberstehen. Familienunternehmen sind komplexe Gebilde, die drei unterschiedliche ko-evolutionäre Systeme vereinen. Das System Unternehmen, das System Familie und das System Gesellschafterkreis. In jedem System gibt es andere Spielregeln, die Akteure haben unterschiedliche Rollen und die Kommunikationsgrundlagen sind anders. Es war gut, dass wir uns immer wieder klar geworden sind, in welcher Rolle wir gerade miteinander sprachen oder auch Konflikte austragen. Sprach da z.B. die Nachfolgerin mit dem Vorgänger oder die Tochter mit dem Vater. Das macht einen fundamentalen Unterschied. Wenn zum Beispiel Beziehungskommunikation aus dem Familiensystem unreflektiert ins Unternehmen schwappt, können leicht Missverständnisse entstehen und umgekehrt. Das haben wir immer wieder gut trennen und zuordnen können. Gut lief auch, dass meine Eltern mich über den ganzen Prozess und in jeder Situation in meiner Rolle unterstützt haben. Gegenüber den Kolleginnen und Kollegen und auch gegenüber Gästen. Als Nachfolgerin wurden mir z.B. viele Veränderungen im Haus positiv zugeschrieben. Ob ich daran beteiligt war oder nicht. Beispielsweise schmückt meine Mutter bei uns immer alle Weihnachtsbäume und ich fasse nicht eine Kugel an. Einmal kam ein Gast zu meiner Mutter und sagte ihr: „Wissen Sie, Frau von Kretschmann, seitdem Ihre Tochter hier ist, sind die Bäume ja noch wunderbarer geschmückt“. Meine Mutter sagte ihr dann nicht, dass ich keinen Finger gerührt, sondern sie das gemacht hatte, sondern antwortete nur „Das hat sie wohl von mir geerbt“. Das ist Unterstützung vom Vorgänger in besonderer Form. Und das hat die ganze Zeit stattgefunden und lief aus meiner Sicht echt gut (lacht).

*Familienunternehmen sind Gebilde aus drei ko-evolutionären Systemen*

## Im Europäischen Hof sind Sie für 150 Mitarbeitende verantwortlich. Wie würden Sie Ihren Führungsstil beschreiben?

Wir haben eine Unternehmens- und Führungsphilosophie, die wir als wertorientiert und emphatisch bezeichnen. An erster Stelle stehen bei uns die Mitarbeitenden, an zweiter der Gast und an dritter das Unternehmen. Das heißt wir würden zum Beispiel keine Entscheidung treffen, die unser ökonomisches Ergebnis aus reiner Profitorientierung verbessern würde, die aber zulasten der Mitarbeitenden ginge. Daher sourcen wir auch fast nichts aus oder wir verzichten auf Umsatz, wenn die Mitarbeitenden zu stark belastet sind. Manche Gäste hat es

am Anfang irritiert, dass wir kommuniziert haben, dass unsere Kolleginnen und Kollegen vor ihnen rangieren. „Wir sind hier doch König“, wurde mir manchmal gesagt. Ich habe das dann bejaht, aber erklärt, dass nur glückliche Mitarbeitende unsere Gäste auch glücklich machen können. Daher stünden für uns diese an erster Stelle und im Mittelpunkt unsers Handelns. Wir haben in unserer Vision verankert, dass wir das herzlichste 5 Sterne Stadthotel Deutschlands werden wollen. Nicht das größte, nicht das profitabelste, nicht das bekannteste, sondern das herzlichste. Wir wollen einen Ort schaffen, an dem Menschen glückliche Momente erleben und das fängt für uns mit den Mitarbeitenden an. Die damit verbundene Führungsphilosophie basiert auf einer Vertrauenskultur. Wir vertrauen unseren Mitarbeitenden und wollen Rahmenbedingungen schaffen, dass sie ihre Fähigkeiten freisetzen und ganzheitlich entwickeln können. Dazu passt auch unser Credo „Wir lieben, was wir tun“. Es ist unser Ziel, jeden und jede an den Platz im Unternehmen zu setzen, bei der er oder sie liebt, was er oder sie tut. Dann folgen Freude, Begeisterung und Erfolg meistens von selbst. Zudem achten wir auf hohe Diversität in allen Aspekten und leben sie nach innen und außen. Schließlich achten wir darauf zum Beispiel fair, wertschätzend, respektvoll, und verantwortungsbewusst jedem und allen gegenüber zu sein. All diese Werte sind natürlich nur semantische Höfe,



wenn sie nicht täglich mit Leben gefüllt werden. Das streben wir in der Führung an. Jeden Tag. In jeder Situation. Führung ist anstrengend und fordert einen immer. Es ist auch nicht so, dass hier bei uns alles flutscht, dass es keine Konflikte gäbe und Teams immer idealtypisch liefen. Wir haben die gleichen Herausforderungen wie jeder andere auch. Wir agieren aber insgesamt sehr partizipativ, versuchen zu moderieren, zu coachen, zu entwickeln und zu ermächtigen. Nicht das Ego des Führenden sollte im

Vordergrund stehen, sondern die Interessen und Bedürfnisse des Geführten. Das macht aus meiner Sicht gute Führung aus. Vielleicht hilft es mir, dass ich ein Quereinsteiger bin, um diese Haltung einnehmen zu können. Ich weiß es nicht per se besser, sondern muss die Kompetenz der Fachmänner und -frauen und deren Potenziale heben. Am Ende muss ich natürlich die Entscheidungen treffen, aber vorher habe ich mich informiert, moderiert und den Prozess bis zur Entscheidung kooperativ begleitet. In einer zunehmend komplexen dynamischen Welt, weiß - glaube ich - kaum eine Führungskraft mehr allein, wo es lang geht, sondern sie muss das Wissen des Teams nutzen. Sozusagen die kollektive Intelligenz heben. Mir macht es Freude Menschen zu entwickeln, sie groß und stärker werden zu lassen. Und auf diesem Weg muss ich unsere Führungskräfte mitnehmen. Früher war es häufig so, dass Führungskräfte Angst hatten, ihre Position zu verlieren, wenn sie andere wachsen ließen, sie haben andere klein und uninformiert gehalten, um ihre eigene Stellung zu sichern. So kann man heute Menschen nicht mehr gewinnen, halten, geschweige denn begeistern. Man muss Sinn stiften, Menschen befähigen und sie groß werden lassen und am besten sogar größer als man selbst. Es gibt ein schönes Zitat: „Der wahre Meister ist nicht der, mit den meisten Schülern, sondern der, der die meisten Meister hervorbringt“. Darin sehe ich eine meiner Hauptaufgaben.

## **Eines Ihrer wichtigsten Führungsprinzipien lautet „Vorbild sein“ – wo fällt Ihnen das am schwersten?**

Es fällt mir im täglichen tatsächlich gar nicht schwer und ich empfinde es auch gar nicht als Last, z.B. das pünktlich und zuverlässig sein, das freundlich und herzlich sein, das harte Arbeiten. Das mache ich wirklich gerne und es ist Teil meiner Persönlichkeit. Vorbild sein fällt mir schwerer in Dingen, die ich nicht so gut kann, beispielsweise höchste Sauberkeit gewährleisten, was in unserem Haus essentiell ist. Meine Mutter und unsere tollen Hausdamen sehen sofort, wenn es irgendwo nicht sauber und ordentlich ist und wenn es nicht überall glänzt und beheben diese Stellen dann sofort. Hier muss ich mich immer wieder selber bewusst disziplinieren. Zugleich hat jeder bestimmte Kernkompetenzen und Stärken. Diese gilt es herauszuarbeiten und dadurch eine optimale Teamkonstellation zu bekommen. In den Feldern, in denen ich weiß, dass ich da keine Stärke habe, brauche ich jemand in meinem Team, der oder die das richtig gut kann. Und genau dafür muss ich sie oder ihn dann auch wertschätzen. Insbesondere wenn jemand undankbare Aufgaben wahrnimmt. Zum Beispiel eine gewisse Strenge lebt, die es in einem Unternehmen auch braucht, um Höchstleistungen zu erbringen. Strenge ist nicht eine meiner Kernkompetenzen (lacht). Mein Anspruch als Vorbild ist es, alle unsere Werte zu jeder Zeit und ausnahmslos zu leben, verlässlich zu sein und dass meine Handlungen stimmig sind mit dem, was ich fühle, denke und sage.

## **Recruiting ist bei Ihnen Chefsache: wie begeistern Sie die Generation Z, für den Europäischen Hof zu arbeiten?**

Wir bauen eine Unternehmenskultur auf, die auf der einen Seite Sicherheit und Stabilität vermittelt, aber auf der anderen Seite auch von Vertrauen, Zugewandtheit und Humor getragen ist und die Entwicklung ermöglicht. Meine Wahrnehmung ist, dass viele jungen Menschen heute einen Sinn in Ihrer Arbeit sehen wollen, viel mehr als frühere Generationen. Meine Generation konnte man vielfach noch rein mit Karriere locken, mit Firmenfahrzeugen, hohen Gehältern und Beförderungen. Heutzutage wollen viele jungen Menschen tendenziell eine ausgewogene Work-Life-Balance, eine Aufgabe, die ihnen sinnvoll erscheint, ein nachhaltiges Agieren des Unternehmens, eine wisse Gemeinwohlorientierung der Unternehmung. Sie möchten das Gefühl haben, „ich mache hier etwas Gutes“. Wir versuchen einen Rahmen zu schaffen, der sinnstiftend ist und dass die Mitarbeitenden an einem gemeinsamen Traum teilhaben können – nämlich Menschen glücklich zu machen. Wir unterstützen unsere Mitarbeitenden auch sehr persönlich, z.B. organisieren meine Eltern und ich Arzttermine, wenn Kinder von Kolleginnen und Kollegen krank sind. An solchen Dingen merken die Mitarbeitenden, dass wir eine große Familie und gegenseitig für uns da sind. Schließlich brechen wir bewusst Konventionen, versuchen das Image des steifen Grandhotels zu transformieren und punkten mit sehr persönlichen, zum Teil unkonventionellen und authentischen Aktionen, die „perfekt unperfekt“ sind. Z.B. ein spontanes Tanzvideo mit dem Handy. Die Menschen merken, dass wir das nicht mit höchster Professionalität planen, sondern das so etwas aus dem Moment entsteht. Das berührt oder begeistert. Und so schaffen wir es, dass junge Menschen sagen „das ist irgendwie ganz cool“, die sind nicht so steif, obwohl sie ein Luxushotel sind und sie haben Freude bei der Arbeit.“

*Mitten im Gespräch zückt Frau Dr. von Kretschmann ihr Handy und zeigt uns ihr neuestes Tanz-Video, dass Sie auf Tik-Tok, LinkedIn und Instagram veröffentlicht hat – „wir bekommen hierdurch viele Bewerbungen“*

## **Welche Eigenschaften oder Fähigkeiten von neuen Mitarbeitern sind für Sie zwingend?**

Nicht verhandelbar für uns ist Vertrauenswürdigkeit und Fairness. Das kann man natürlich schwer abschätzen, aber wir entscheiden in Bewerbungsgesprächen viel aus dem Bauch. Und wir merken nach dem Start sehr schnell,

ob wir richtig lagen oder nicht. Was man bei uns nicht sein darf, ist arrogant. Wir behandeln aus tiefer Überzeugung jeden, der zu uns kommt gleich höflich und herzlich. Egal welcher Nationalität, welcher Religion, welcher sexuellen Orientierung, welchen sozialen Status etc. Der Gast, der mit dem Porsche vorfährt wird genauso zuvorkommend behandelt wie der Taxifahrer, der Postbote oder der Scheich von Persien. Das ist ein Kernwert im Europäischen Hof Heidelberg der ausnahmslos gelebt wird. Natürlich ist auch ganz entscheidend, ob ein neuer Mitarbeitender ein grundsätzliches Interesse an Menschen und Freude daran hat, andere Menschen glücklich zu machen. Schließlich schauen wir auf die Herzensbildung. In einem Haus, das Herzlichkeit an erste Stelle stellt, eine wesentliche Eigenschaft.

**Sie sind vielseitig interessiert, haben parallel mit Ihrer Partnerin noch die Beratungsgesellschaft DUE CONSULTANTS in Berlin. Stellen Sie sich vor, Sie würden in ein paar Jahren den Europäischen Hof übergeben, entweder an die 5. Generation Ihrer Familie oder an einen familienfremden Geschäftsführer: was würden Sie in diesem Prozess anders machen als bei Ihrer Übergabe?**

Angenommen ich würde familienintern übergeben, würde ich mir wahrscheinlich frühzeitig einen externen Sparringspartner dazu holen, mit dem man gemeinsam den Prozess in gewissen Abständen reflektiert. Einen Blick von außen finde ich immer sehr spannend, weil man dadurch auch einiges über sich selber lernt. Das haben wir in unserem Prozess indirekt durch meine Partnerin und z.B. durch Weiterbildungen, die ich gemacht habe, realisieren können, aber ich würde das systematisch mit einbauen. Sollten wir einen familienfremden Geschäftsführer oder Direktor für die Betriebsgesellschaft einsetzen wollen, würde ich jemanden hinzuziehen, der sehr gute diagnostische Kompetenzen hat und sich in *Leadership Due Diligence* auskennt, sodass derjenige, der die Verantwortung dann übernehmen soll, perfekt zum Haus, seiner Kultur und zum Team passt. Wobei ich in diesem Falle auf meine Partnerin zurückgreifen würde, die aufgrund ihrer Ausbildung als Psychologin und ihrer jahrzehntelangen Berufserfahrung als Coach und Teamentwicklerin darauf spezialisiert ist (lacht).

Übergabereife deutsche Familienunternehmen – Schätzung für die Jahre 2022 – 2026\*

Anzahl übergabereifer deutscher Familienunternehmen nach Umsatzgrößen (in Mio. EUR)\*



\* Quellen: Institut für Mittelstandsforschung Bonn, Stand Dezember 2021, Zahlen gerundet

\*\* übergabereif: Familienunternehmen, in denen der geschäftsführende Gesellschafter sich innerhalb der nächsten fünf Jahre aus persönlichen Gründen aus der Geschäftsführung zurückziehen wird.

**Gegenwärtig stehen zahlreiche Familienunternehmen vor einem Generationswechsel. Viele Eltern stehen hierbei vor der Frage, ob Ihre Kinder das Unternehmen wirklich führen können und auf der anderen Seite gibt es auch viele Kinder, die sich fragen, ob sie das überhaupt wollen. Welchen Rat geben Sie beiden Seiten bei der Überprüfung (Beantwortung) dieser Fragen?**

Wir beraten in unserer Beratung DUE CONSULTANTS Familien, Gesellschafterkreise und Familienunternehmen in Themen vor, während und nach Nachfolgen. Wir erleben immer wieder, dass es sowohl für die Familien als auch für die Unternehmen existentiell werden kann, wenn Themen und Konflikte nicht gut gelöst werden. Die *Familyness* in Familienunternehmen ist die größte Ressource, hat aber auch die größte Sprengkraft. Meine Empfehlung wäre daher auch hier, sich einen erfahrenen Berater oder eine erfahrene Beraterin zu holen, die Eltern und Kinder in so wichtigen Fragen berät, gemeinsam Wünsche und Befürchtungen herausarbeitet, der oder die mit Ambivalenzen umgehen kann und Entscheidungen unterstützend begleitet. Nachfolgen sind komplexe Prozesse, die viel mehr sind, als ein Konglomerat ökonomischer, rechtlicher oder steuerlicher Fragen. Es geht sehr viel um Emotionen und Psychologie. Daher kann jemand, der mit der Theorie und Praxis von Familienunternehmen vertraut ist, die zugrundeliegenden Dynamiken versteht und empathisch mit Vorgängern, Nachfolgern, Gesellschaftern, Schwiegerkindern etc. umgeht, gute Brücken zwischen den Generationen schlagen. Idealerweise zieht man eine solche Unterstützung im Vorfeld hinzu, bevor mögliche Konflikte schon virulent sind.

**An Sie als Vizepräsidentin des Verbands der Familienunternehmer die Frage: wie betrachtet die nachwachsende Generation das Thema Nachfolge heute im Vergleich zu vorangegangenen Generationen?**

Ich glaube, dass das Bewusstsein für und die Kenntnis über Nachfolgeprozesse gestiegen ist. Viele Vertreter der heutigen Generation wissen durch eigene Aus- und Weiterbildungen, Schulungen oder Seminare um die Fallstricke



*Lobby des Europäischen Hofes Heidelberg*

und Herausforderungen von Nachfolgen. Einige suchen sich rechtzeitig Unterstützung oder tauschen sich in Netzwerken mit Gleichgesinnten aus. Grundsätzlich glaube ich aber, es wird nicht einfacher, familieninterne Nachfolger und Nachfolgerinnen zu finden. Die geänderten Vorstellungen über die geeignete Work-Life-Balance, die abnehmende Bereitschaft, sich zulasten seines Privatlebens in den Dienst eines Unternehmens zu stellen oder das schwindende Interesse, unternehmerische Verantwortung zu übernehmen, erlebe ich immer wieder

in Gesprächsrunden mit Vorgängern und Nachfolgern. Zugleich kenne ich Nachfolger und Nachfolgerinnen, die in meinem Alter und jetzt schon wieder Vorgänger oder Vorgängerinnen sind, die sich fragen, ob sie ihren Kindern das Unternehmensvermögen überhaupt übergeben wollen, da sie befürchten, damit den Kindern eine Last aufzubürden. Nicht nur bezogen auf die Verantwortung im Unternehmen, sondern auch, sollte es sich nur um die

Rolle als Gesellschafter oder Gesellschafterin handeln oder die als Vermögensverwalter bzw. -verwalterin. Bei einigen findet eine Neubewertung von Vermögen statt, die nicht nur als positiv wahrgenommen wird. Nachfolge und auch Erbfolge bleibt ein spannendes Thema.

**Zum Abschluss 5 Fragen mit der Bitte um kurze Antworten:**

**... der Corona-Politik nervt mich am meisten?**

(lacht) Vieles. Aber vor allem, dass es keinen erkennbaren Lernprozess gibt. Auch für die Politiker war es natürlich eine neue, zum Teil überfordernde Situation. Aber dass nach zwei Jahren vielfach immer noch dieselben Fehler gemacht werden und häufig genauso schlecht und kurzfristig kommuniziert wird, das ist ein Armutszeugnis.

**... dieser berühmte Gast hat mich hiermit beeindruckt...?**

Ed Sheeran mit seiner Bescheidenheit. Er kam in Jogginghose herein, ließ sich bereitwillig mit Kolleginnen und Kollegen fotografieren und war immer freundlich und höflich zu allen. Wirklich ganz toll.

**... der verwunderlichste Wunsch eines Gastes, den wir erfüllt haben...?**

Ein großes Aquarium für den mitreisenden Fisch. Es sollte ein richtig großes Aquarium sein, wobei der anreisende Fisch dann eher klein war.

**... seit ich den Europäischen Hof leite, achte ich bei Übernachtungen in anderen Hotels auf...?**

Auf alles, ich finde es spannend, sich inspirieren zu lassen und zu lernen, um immer besser zu werden. Es gibt immer etwas, das man mitnehmen kann.

**... welche Frage sollten wir unserem nächsten Gesprächspartner aus dem Familienunternehmen-Umfeld stellen (den Sie bewusst noch nicht kennen)?**

Glauben Sie, dass es in Zeiten der digitalen Transformationen eine Renaissance der Familienunternehmen gibt?

**Frau Dr. von Kretschmann, herzlichen Dank für Ihre Zeit und das interessante Gespräch.**

## Allgemeine Informationen

### Dr. Caroline von Kretschmann

- Dr. Caroline von Kretschmann ist seit 2012 geschäftsführende Gesellschafterin des Europäischen Hofes in Heidelberg.
- In dieser Zeit hat sie erfolgreich komplexe Transformationsprozesse in den Bereichen Personal, Marketing und Digitalisierung getrieben.
- Ebenfalls hat sie mit Ihrem Team die Vision des *herzlichsten 5 Sterne Stadthotels Deutschlands* entwickelt.
- Vor ihrer Zeit im Europäischen Hof Heidelberg war sie 15 Jahre Strategie- und Organisationsberaterin.
- Dr. Caroline von Kretschmann absolvierte eine Banklehre bei der Deutschen Bank in Frankfurt am Main und studierte anschließend Betriebswirtschaftslehre in St. Gallen (Schweiz), wo sie auch promovierte.
- Neben zahlreichen Ehrenämtern ist sie Vizepräsidentin des Verbands *Die Familienunternehmer*.

### Der Europäische Hof Heidelberg

- Gründung: 1865 durch Joseph Schrieder
- Sitz: Heidelberg
- Kategorie: 5 Sterne Superior-Privathotel
- Eigentümer: Familie von Kretschmann, 100%
- Geschäftsführung: Dr. Caroline von Kretschmann und Sylvia von Kretschmann
- Mitarbeiter: ca. 150
- Kapazität: 118 Einzel- und Doppelzimmer sowie 18 Suiten, 10 Veranstaltungsräume und 3 Restaurants

### Geneon-Gespräch

- Das Geneon-Gespräch ist ein Format von geneonleadership mit dem Schwerpunkt *Führung in Familienunternehmen*.
- Hierbei diskutieren Führungspersonlichkeiten Ihre Erfahrungen mit Familienunternehmen, Gesellschaftern und Beiräten, strategische Entwicklungen und geben persönliche Einblicke.
- geneonleadership ist eine Personalberatung für C-Level- und Beirats-Positionen - exklusiv für Familienunternehmen, Family Offices sowie Stiftungen.