

---

# BACHELORARBEIT

---

Herr  
**Dominik Döring**

**Fachkräftemangel in der Hotellerie  
-Wege aus der Krise**

2016



---

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Fachkräftemangel in der Hotellerie -Wege aus der Krise**

Autor:  
**Herr Dominik Döring**

Studiengang:  
**Business Management**

Seminargruppe:  
**BM12wT4-B**

Erstprüfer:  
**Prof. Dr. phil. Otto Altendorfer**

Zweitprüfer:  
**Patric Barth**

Einreichung:  
Karlsruhe, 08.01.2016



---

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Shortage of skilled workers in the hospitality industry**

**Leadings out of the Crisis**

author:

**Mr. Dominik Döring**

course of studies:

**Business Management**

seminar group:

**BM12wT4-B**

first examiner:

**Prof. Dr. phil. Otto Altendorfer**

second examiner:

**Patric Barth**

submission:

Karlsruhe, 08.01.2016

## Bibliografische Angaben:

Döring, Dominik:

### **Fachkräftemangel in der Hotellerie -Wege aus der Krise**

Shortage of skilled workers in the hospitality industry – Leadings out of the crisis

2015 - 63 Seiten

Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2016

## **Abstract**

Durch innere und äußere Einflüsse steht die Hotellerie vor großen personellen Herausforderungen.

Die Arbeit untersucht, welche Gründe es für den Fachkräftemangel gibt und zeigt auf, welche Chancen das Personalmanagement und -marketing bietet, um diesem Problem nachhaltig zu begegnen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>VII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>VIII</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Schwerpunkt der Bachelorarbeit.....	3
1.2 Aufbau der Bachelorarbeit.....	3
<b>2 Lageanalyse</b> .....	<b>4</b>
2.1 Definition Fachkräfte.....	4
2.2 Was ist Fachkräftemangel?.....	5
2.3 Bevölkerungsentwicklung in Deutschland.....	5
2.4 Prognose für die kommenden Jahre.....	7
2.5 Auswirkungen auf den Standort Deutschland.....	9
2.6 Auswirkung auf die Hotel- & Gaststättenbranche.....	10
<b>3 Fachkräftemangel</b> .....	<b>11</b>
3.1 Gründe für den Fachkräftemangel in der Hotel- und Gaststättenbranche.....	11
3.2 Unterschiedliche Problemstellung zwischen Groß- und Kleinbetrieben: Folgen für eine sinnvolle Mitarbeiterbindung.....	14
<b>4 Wettbewerbshindernis Fachkräftemangel</b> .....	<b>19</b>
4.1 SWOT Analyse Steigenberger Hotel Graf Zeppelin Stuttgart.....	19
4.2 Stärken .....	19
4.3 SWOT Analyse Hotel Azenberg Stuttgart.....	26
<b>5 Personalmanagement &amp; -marketing</b> .....	<b>31</b>
5.1 Personalmanagement.....	31
5.2 Ziele des Personalmanagements.....	31
5.3 Aufgaben des Personalmanagements.....	32
<b>6 Personalmarketing</b> .....	<b>36</b>
6.1 Grundlagen des Personalmarketings.....	36
6.2 Ziele des Personalmarketings.....	37
6.3 Welche Herausforderungen gibt es?.....	38

---

<b>7 Lösungsansätze.....</b>	<b>39</b>
<b>8 Fazit.....</b>	<b>43</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>X</b>
<b>Eigenständigkeitserklärung.....</b>	<b>XIX</b>

---

## Abkürzungsverzeichnis

z.B.	- zum Beispiel
d.h.	- das heißt
sog.	- sogenannte
AG	- Aktiengesellschaft
Mio.	- Million/en
SWOT	- Strengths/Weaknesses/Opportunities/Threats Stärken/Schwächen/Chancen/Risiken)
usw.	- und so weiter
Vgl.	- Vergleiche
Mrd.	- Milliarde/n
SI-Centrum	- Stuttgart International Centrum
Km	- Kilometer
GmbH	- Gesellschaft mit beschränkter Haftung
CRF - Institut	- Corporate Research Foundation (heute: Top Employers Institute )
BASF	- Badische Anilin- & Soda-Fabrik
EU	- Europäische Union
IHK	- Industrie- und Handelskammer
ggf.	- gegebenenfalls

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Geburtenrate in Deutschland 1997 - 2014.....	6
Abbildung 2: Prognose zur Bevölkerungsentwicklung in Deutschland 2010 - 2060.....	8
Abbildung 3: Handlungsfelder des Personalmanagements.....	32

# 1 Einleitung

Die Destination Deutschland zieht sowohl im Urlaubs- als auch im Geschäftsreisesegment immer mehr Gäste an. Im vergangenen Jahr haben Hotels und andere große Beherbergungsbetriebe den fünften Übernachtungsrekord in Folge erzielt.<sup>1</sup>

Der Hauptwirtschaftszweig, um den daraus entstehenden Bedarf an Dienstleistungen zu decken, ist das Hotel- und Gaststättengewerbe.

Bis Ende September 2015 lag die Zahl der Übernachtungen in Häusern mit mehr als zehn Betten bei 431 Millionen und damit 2% höher als im September 2014<sup>2</sup>. Statistiker gingen im vergangenen Jahr noch von rund 423 Millionen Übernachtungen aus.<sup>3</sup>

In Baden-Württemberg folgte auf das Rekordjahr 2013 im Jahr 2014 erneut ein Übernachtungsrekord. Mit rund 49,1 Mio. Übernachtungen konnte eine Steigerung von 2,9% verbucht werden und somit rangiert Baden-Württemberg nach Bayern auf dem zweiten Platz mit dem zweitgrößten Übernachtungsvolumen.<sup>4</sup>

In Baden-Württemberg sind im November 2014 der Bundesagentur für Arbeit für die Hotellerie 2.888 freie Stellen gemeldet worden. Im darauffolgenden Jahr wurden sogar 2.980 offene Stellen gemeldet, was einen Anstieg um 3,2% bedeutet. In der Gastronomie wurden der Agentur im November 2015 7.545 offene Stellen genannt, also eine Steigerung um 12,2% bedeutet.<sup>5</sup>

Aus dieser Entwicklung lässt sich erkennen, dass dieser Wirtschaftszweig auf einen bedrohlichen Fachkräftemangel zusteuert.

Es ist festzuhalten, dass die Zunahme des Fachkräftemangels im Hotel- und Gaststättengewerbe für die Unternehmen ein hohes Geschäftsrisiko darstellt.<sup>6</sup>

---

1 Vgl. <http://www.ahgz.de/marktdaten/uebernachtungsrekord-in-deutschland,200012219260.html> (Stand: 02.11.2015)

2 Vgl. [https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2015/01/PD15\\_014\\_45412pdf.pdf;jsessionid=464B578AD9786CED2EB17330BFC10E1D.cae2?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2015/01/PD15_014_45412pdf.pdf;jsessionid=464B578AD9786CED2EB17330BFC10E1D.cae2?__blob=publicationFile) (Stand: 02.11.2015) S.1

3 Vgl. ebenda, (Stand: 02.11.2015) S.1

4 Vgl. <http://www.tourismus-bw.de/B2B/Marktforschung/Zahlen-Statistiken> (Stand: 02.11.2015)

5 Vgl. [https://statistik.arbeitsagentur.de/nn\\_31894/SiteGlobals/Forms/Rubrikensuche/Rubrikensuche\\_Form.html?view=processForm&resourceId=210368&input\\_=&pageLocale=de&topicId=287986&year\\_month=201511&year\\_month.GROUP=1&search=Suchen](https://statistik.arbeitsagentur.de/nn_31894/SiteGlobals/Forms/Rubrikensuche/Rubrikensuche_Form.html?view=processForm&resourceId=210368&input_=&pageLocale=de&topicId=287986&year_month=201511&year_month.GROUP=1&search=Suchen) (Stand: 02.11.2015)

6 Vgl. [http://www.b4bbaden-wuerttemberg.de/ihk-regionen/region-stuttgart\\_artikel,-Viele-Betriebe-sehen-im-Fachkraeftemangel-ein-Geschaeftsrisiko-\\_arid,150377.html](http://www.b4bbaden-wuerttemberg.de/ihk-regionen/region-stuttgart_artikel,-Viele-Betriebe-sehen-im-Fachkraeftemangel-ein-Geschaeftsrisiko-_arid,150377.html) (Stand: 22.12.2015)

Im Gegensatz zu der Zahl der Auszubildenden, welche rückläufig ist, steigt seit Jahren die Zahl der Personen, die aufgrund von Verrentungen der Branche abgehen. Außerdem hat eine Großzahl gut ausgebildeter Fachkräfte dem Gastgewerbe den Rücken gekehrt, weil sie nicht mehr bereit sind, für höchste zeitliche Flexibilität eine unangemessene Entlohnung und eine damit verbundene geringe Wertschätzung ihrer Tätigkeit in Kauf zu nehmen.<sup>7</sup>

Daher muss es mehr Investitionen in Aus- und Weiterbildung geben. Die Qualität des Angebots muss gesichert werden. Dazu gehören gut ausgebildete Fachkräfte und gute Arbeitsbedingungen. Der akute Fachkräftemangel in der Branche ist selbstverschuldet.

---

7 Vgl. <http://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/17/093/1709320.pdf> S.1f (Stand: 05.11.2015)

## 1.1 Schwerpunkt der Bachelorarbeit

Ziel der Bachelorarbeit ist es, herauszufinden, welche Instrumente und Anreize geeignet sind, um den Fachkräftemangel erfolgreich zu bekämpfen.

Wie kann dem Mangel an Auszubildenden, der wachsenden Zahl von Fachkräften, die aus dem Hotel- und Gaststättengewerbe aussteigen, und den unvermeidlichen Auswirkungen des demographischen Wandels begegnet werden?

## 1.2 Aufbau der Bachelorarbeit

Das erste Kapitel beschreibt die Problemstellung, das Ziel und den Aufbau der Arbeit, sowie die Vorgehensweise der Untersuchung.

Das zweite Kapitel befasst sich mit den Grundlagen des demographischen Wandels und der Altersstruktur der Bevölkerung in Deutschland.

Das dritte Kapitel stellt die Gründe für den Fachkräftemangel dar.

Das vierte Kapitel beschäftigt sich mit dem Fachkräftemangel als Wettbewerbshindernis. In diesem Zusammenhang wurden SWOT - Analysen des Hotels durchgeführt, in dem der Verfasser eine Ausbildung abgeschlossen und eines weiteren Hotels, in dem der Autor weitreichende Einblicke erhalten hat.

Das fünfte Kapitel erforscht die Bedeutung des Personalmanagements als Wirkung gegen den Fachkräftemangel. Schwerpunktmäßig werden die folgenden Fragen abgehandelt: Was sind die Ziele des Personalmanagements? Welche Aufgaben hat das Personalmanagement?

Im sechsten Kapitel wird das Personalmarketing als wirkungsvolles Mittel gegen den Fachkräftemangel thematisiert. Beschrieben werden Grundlagen und Ziele des Personalmarketings .

Das siebte Kapitel beschäftigt sich mit der Aufgabe, neue Fachkräfte heranzuziehen und besser an das Unternehmen zu binden.

Im achten und letzten Kapitel der Bachelorarbeit wird ein Fazit gezogen.

## 2 Lageanalyse

Bevor auf die gegenwärtigen Auswirkungen auf dem Arbeitsmarkt im Hotel- und Gaststättengewerbe, den Mangel an Auszubildenden und Fachkräften und die Folgen des demographischen Wandels näher eingegangen wird, werden zunächst die Begriffsdefinition und eine Darstellung der zukünftigen Bevölkerungsentwicklung näher dargestellt.

### 2.1 Definition Fachkräfte

Ein wesentlicher Bestandteil eines jeden Unternehmens sind die Fachkräfte.

Zunächst muss jedoch zwischen einer Arbeits- und einer Fachkraft unterschieden werden. Eine Arbeitskraft bezeichnet eine/n Beschäftigte/n auch ohne Berufsabschluss.<sup>8</sup>

Eine Fachkraft ist allgemein eine Person, die entweder eine gewerbliche, kaufmännische oder sonstige Berufsausbildung erfolgreich absolviert oder einen Berufsabschluss als Fachwirt, Meister oder Techniker hat. Personen mit akademischem Grad werden seltener als Fachkraft bezeichnet.<sup>9</sup>

In der Praxis gilt ein/e langjährig erfahrene/r Mitarbeiter/in auch als Fachkraft, selbst wenn verbriefte Voraussetzungen hierfür fehlen sollten.<sup>10</sup>

Da die Aus- und Weiterbildung einer Fachkraft mehrere Jahre dauert und sehr teuer ist, ist es für ein Unternehmen von enormer Bedeutung, den zukünftigen Bedarf an Fachkräften festzustellen.<sup>11</sup>

---

8 Vgl. Schnieder, Stefan, 2013, S.8

9 Vgl. Müller, Peter, 2011, S.19

10 Vgl. Müller, Peter, 2011, S.19

11 Vgl. Schnieder, Stefan, 2013, S.8

## 2.2 Was ist Fachkräftemangel?

Die Vorstufe des Fachkräftemangels ist der Fachkräfteengpass. Dieser Engpass liegt vor, wenn in einem Beruf die Nachfrage nach Fachkräften das Angebot kurzfristig übersteigt, das heißt, wenn die Zahl der offenen Stellen höher ist als die Zahl der Arbeitslosen. Ein Mangel an Fachkräften liegt erst dann vor, wenn Engpässe von Facharbeitern, Gesellen, Meistern, Technikern und Akademikern dauerhaft auftreten.<sup>12</sup>

## 2.3 Bevölkerungsentwicklung in Deutschland

Mit dem Begriff demographischer Wandel wird die Bevölkerungsentwicklung in einem Land bezeichnet. In die Analyse der Demographie<sup>13</sup> eines Landes fließen Faktoren wie die Entwicklung und die Struktur der Bevölkerung, die Sterbe- und Geburtenrate sowie die räumliche Verteilung mit ein.<sup>14</sup>

Im allgemeinen Sprachgebrauch bezeichnet der Begriff demographischer Wandel vor allem aber den Bevölkerungsrückgang. Dieser negativen Entwicklung liegt die stagnierende Zahl der Geburten zugrunde. Im Jahr 2013 wurden in Deutschland rund 682.000 Kinder geboren, während die Zahl der Sterbefälle sich auf ca. 894.000 belief.<sup>15</sup>

---

12 Vgl. Lempp, Jakob/ Van der Beek, Gregor/ Korn, Thorsten (Hrsg.) : Aktuelle Herausforderungen in der Wirtschaftsförderung. Konzept für eine positive regionale Entwicklung. Wiesbaden 2015 S. 46

13 Demographie (auch: Bevölkerungswissenschaft) leitet sich aus den griechischen Begriffen „demos“ (das Volk) und „graphien“ (schreiben) ab.

14 Vgl. Prezewowsky, Michel, Demografischer Wandel um Personalmanagement. S.17

15 Vgl. Statistisches Bundesamt Pressekonferenz zur 13. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung S.6

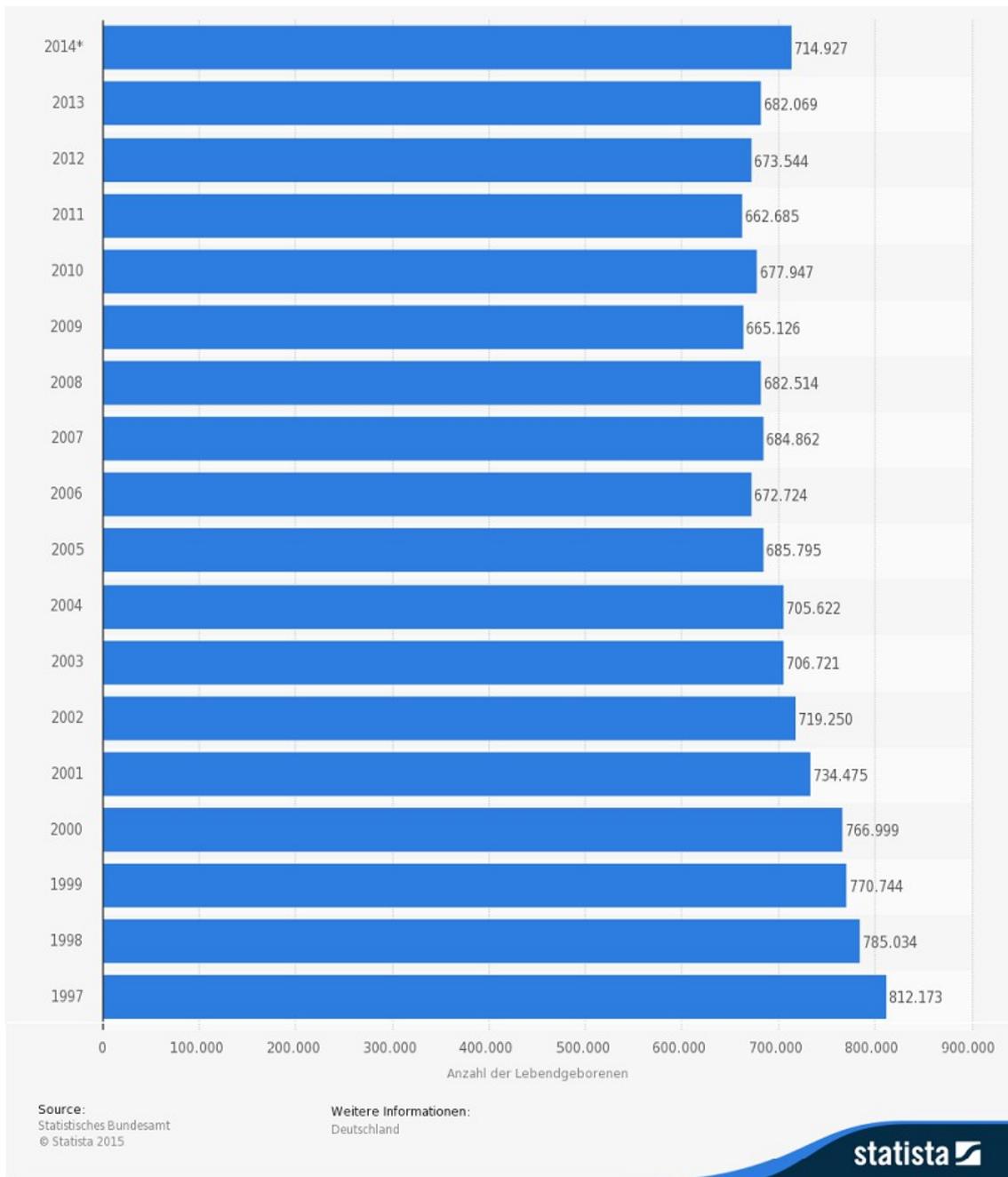


Abbildung 1: Geburtenrate in Deutschland 1997 - 2014

Quelle: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/235/umfrage/anzahl-der-geburten-seit-1993/>

## 2.4 Prognose für die kommenden Jahre

Auf lange Sicht gesehen ist, trotz der Zuwanderung in Deutschland, ein Bevölkerungsrückgang unvermeidbar, denn die Zahl der Verstorbenen wird die Zahl der Geborenen immer mehr übersteigen.

Die Bevölkerungszahl in Deutschland betrug im Jahre 2013 rund 80,8 Millionen Menschen. Laut dem statistischen Bundesamt wird die Zuwanderung voraussichtlich noch fünf bis sieben Jahre steigen und anschließend abnehmen.<sup>16</sup>

Im Jahr 2060 wird voraussichtlich die Einwohnerzahl in Abhängigkeit von der Migration zwischen 67,6 Millionen und 73,1 Millionen betragen.<sup>17</sup>

Die Folge des demographischen Wandels ist die zunehmende Überalterung der Gesellschaft, die sich natürlich auch auf die Arbeitswelt auswirkt. Daten zur Altersstruktur in Deutschland belegen, dass die Zahl der Alten deutlich zugenommen hat.<sup>18</sup>

Im Jahr 2013 bestand die Bevölkerung zu 18% aus Kindern und jungen Menschen unter 20 Jahren, zu 61% aus 20- bis unter 65-Jährigen und zu 21% aus 65-Jährigen und Älteren. Voraussichtlich wird im Jahr 2060 der Anteil der unter 20-Jährigen auf 16% und der Anteil der 20- bis unter 65-Jährigen auf 51% bis 52% sinken. Somit wird der Teil der Bevölkerung, der sich im erwerbsfähigen Alter befindet, deutlich schrumpfen und im Jahre 2060, je nach Stärke der Zuwanderung, etwa 34 bzw. 38 Millionen betragen. Das bedeutet einen Rückgang der Erwerbsfähigen von bis zu 30%. Auch wird dann schätzungsweise jeder Dritte, also 32% bis 33%, mindestens 65 Jahre alt sein und es werden fast doppelt so viele 70-Jährige leben wie Kinder geboren werden.<sup>19</sup>

---

16 Vgl. Statistisches Bundesamt Pressekonferenz zur 13. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung S.6

17 Vgl. ebenda, S.6

18 Vgl. ebenda, S.7

19 Vgl. ebenda, S.7

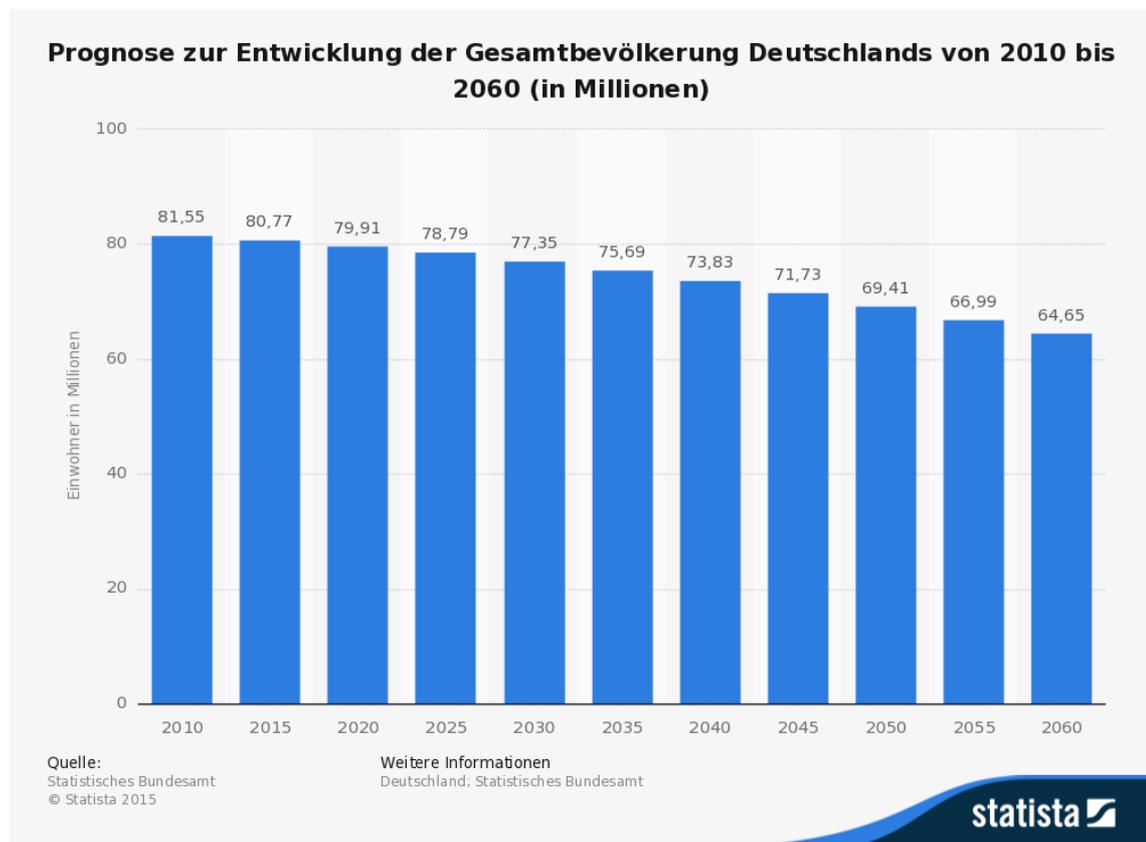


Abbildung 2: Prognose zur Bevölkerungsentwicklung in Deutschland 2010 - 2060

Quelle: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/1446/umfrage/bevoelkerungsvorausberechnung-deutschland/>

## 2.5 Auswirkung auf den Standort Deutschland

Zusammenfassend besagt dies, dass der Bedarf an Erwerbstätigen in den kommenden Jahren in Deutschland deutlich ansteigen wird. Bedingt durch die demografische Entwicklung wird das Angebot an Arbeitskräften reduziert werden.

Konkret bedeutet dies für den Wirtschaftsstandort Deutschland Folgendes:

Eine sinkende Anzahl an Arbeitskräften macht eine geringere Anzahl an Menschen aus, die in die Rentenkasse und die Krankenversicherung einzahlen.

Eine geringe Anzahl an Erwerbstätigen stellt auch dar, dass es weniger Menschen gibt, die sowohl konsumieren als auch produzieren.

Folglich bedeutet eine geringere Zahl an Arbeitskräften auch eine weniger große Anzahl an Steuerzahlern. Weniger Steuereinnahmen lassen auf weniger Geld in den Staatskassen schließen, z.B. für das Bildungssystem.

Letztlich heißt eine Reduktion an Erwerbstätigen ein geringeres Wachstumspotenzial und damit weniger Wohlstand für das Land und die Bevölkerung.

## 2.6 Auswirkung auf das Gastgewerbe

Der Fachkräftemangel in Deutschland ist in vielen Branchen und Regionen ein ernstzunehmendes Risiko.<sup>20</sup>

Neben den in Punkt 2.4 beschriebenen Ursachen gibt es weitere Faktoren für die Entstehung des Fachkräftemangels in der Hotelbranche. Dazu gehören konjunkturelle Einflüsse, das Image der Branche sowie fehlende Personalpläne in den Unternehmen. Gerade für die Hotels im Hochpreissegment gilt es, sich in der regionalen Wettbewerbssituation gegen andere Konkurrenzbetriebe durchzusetzen. Dies gestaltet sich in wirtschaftsstarken Regionen wie Baden-Württemberg besonders schwierig, da hier viele Hotelbetriebe zahlreiche Arbeitsstellen anbieten.<sup>21</sup>

Zahlreiche Hotels finden für freie Stellen keine geeigneten Fachkräfte oder können diese nur mit großer Zeitverzögerung besetzen. Qualifizierte Mitarbeiter sind die Voraussetzung für den Erfolg eines Unternehmens. Ein Mangel an Fachkräften wirkt sich auf mehreren Ebenen negativ auf den Unternehmenserfolg aus.<sup>22</sup>

Folglich kann den Kundenbedürfnissen und/oder Serviceleistungen im allgemeinen nicht ausreichend und konstant nachgekommen werden.

Diese Tatsache ist ein ernst zu nehmender Nachteil im Wettbewerb mit anderen Anbietern. (z.B. [www.airbnb.de](http://www.airbnb.de))<sup>23</sup>

Familienhotels sind vom Fachkräftemangel häufig stärker betroffen als Hotelketten, da diese über weniger finanzielle Mittel verfügen, potentiellen Mitarbeitern meist weniger bekannt sind oder ihre Potentiale bei der Personalsuche und der -bindung nicht voll ausschöpfen.<sup>24</sup>

Um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, bedarf es Maßnahmen, zu deren Umsetzung ein einzelnes Unternehmen nur geringen Einfluss hat, etwa eine Vereinheitlichung der Wirtschaftspolitik, eine Verbesserung des Bildungssystems oder der Gesetzgebung, die die Zuwanderung für ausländische Fachkräfte vereinfachen.<sup>25</sup>

---

20 Vgl. Bornwasser, Manfred/ Zülch, Gert (Hrsg.): Arbeitszeit. Zeitarbeit. Flexibilisierung der Arbeit als Antwort auf die Globalisierung S.78f

21 Vgl. Hänssler, Karl Heinz (Hrsg.). Management in der Hotellerie und Gastronomie. S.56f

22 Vgl. Stotz, Waldemar/ Wedel, Anne: Employer Branding. Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber S.219

23 Vgl. <https://www.airbnb.de/about/about-us> (Stand: 15.12.2015)

24 Vgl. Becker, Christoph/ Hopfinger, Hans/ Steinecke, Albrecht: Geographie der Freizeit und des Tourismus. S.374

25 Vgl. Hansen, Hans Harald: Wissenschaft leicht verständlich. Politische Ökonomie – die uns alle angeht. S.185 f

## 3 Fachkräftemangel im Gastgewerbe

### 3.1 Gründe für den Fachkräftemangel

Die jungen Nachwuchskräfte fragen sehr genau nach, welche Aufgaben sie am Arbeitsplatz erwarten, mit welchen Arbeitszeiten zu rechnen ist, welcher Aufwand und welche Vor- und Nachteile mit dieser Stelle verbunden sind.

Vor einigen Jahren waren viele Bewerber froh, für ein renommiertes Hotel tätig werden zu können. Auch wenn Arbeitgeber zunehmend als Ausdruck der eigenen Identität gesehen werden, reicht dieser Vorteil allein nicht mehr aus, um aus dem Pool der rückläufigen Bewerberzahlen eine ausreichende Anzahl von Bewerbern zu schöpfen.<sup>26</sup>

Wie kaum eine andere Branche leidet das Gastgewerbe unter dem Nachwuchs- und Fachkräftemangel.

In deutschen Hotels, Restaurants, Küchen und Cateringbetrieben fehlen zehntausende Fachkräfte. Durch den Mangel an Bewerbern bleiben im Jahr 2015 rund 40.000 Lehrstellen unbesetzt<sup>27</sup>. Das Gastgewerbe verzeichnet den größten Teil an unbesetzten Stellen. Der Fachkräftemangel hat mittlerweile ein Ausmaß angenommen, welches den wirtschaftlichen Erfolg vieler Betriebe gefährdet und Hoteliers und Gastronomen voller Sorge in die Zukunft blicken lässt.

Weiter Gründe:

In den Zeiten hoher Geburtenraten gab es ein Überangebot an Arbeitskräften.

Damals wurden Bewerber mit einem höheren Schulabschluss in der Regel bevorzugt. Doch diese Bewerber sind im Laufe der Ausbildung häufig ausgestiegen, weil sie hinsichtlich der Qualität der Ausbildung und der anschließenden Berufsperspektiven enttäuscht wurden.

Zudem nutzten in der Vergangenheit die Arbeitgeberverbände die schwache gewerkschaftliche Struktur aus, um das Lohnniveau niedrig zu halten. Dies rächt sich nun, da andere Branchen deutlich höhere Tariflöhne bezahlen und somit bessere Chancen im Wettbewerb um die weniger werdenden Bewerber und Auszubildenden haben.

---

<sup>26</sup> Vgl. [https://www.bibb.de/dokumente/pdf/a2\\_passungsprobleme-ausbildungsmarkt.pdf](https://www.bibb.de/dokumente/pdf/a2_passungsprobleme-ausbildungsmarkt.pdf) (Stand: 06.12.2015) S.50

<sup>27</sup> Vgl. [https://statistik.arbeitsagentur.de/nn\\_31894/SiteGlobals/Forms/Rubrikensuche/Rubrikensuche\\_Form.html?view=processForm&resourceId=210368&input\\_=&pageLocale=de&topicId=287986&year\\_month=201511&year\\_month.GROUP=1&search=Suchen](https://statistik.arbeitsagentur.de/nn_31894/SiteGlobals/Forms/Rubrikensuche/Rubrikensuche_Form.html?view=processForm&resourceId=210368&input_=&pageLocale=de&topicId=287986&year_month=201511&year_month.GROUP=1&search=Suchen) (Stand: 06.12.2015)

Im Vergleich dazu überzeugen andere Branchen oftmals durch bessere Bezahlung und locken mit dem Versprechen, auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter einzugehen.<sup>28</sup> Damit wird eine reizvollere Vakanz bewirkt. Auch ist diese neue Generation der Arbeitskräfte erfolgsorientiert, pragmatisch und auf eine zeitgemäße Mitarbeiterführung eingestellt.<sup>29</sup> Diese Erwartungen stellen das Gastgewerbe vor ein riesiges Problem.

Das traditionell konservative Gastgewerbe mit den steilen Hierarchieebenen ist mit diesen Erwartungen überfordert. Die heutige Generation wird zu selbständigem und selbstverantwortlichem Arbeiten erzogen. Sie erwarten von ihrem Vorgesetzten einen entsprechenden Freiraum in Entscheidungs- und Lösungsfindungen. Sie wollen in ihrem Tun ernst genommen und professionell behandelt werden, bevorzugen dabei flache Hierarchien und handeln zielorientiert. Dabei soll die inhaltliche Aufgabe im Mittelpunkt stehen.<sup>30</sup>

### **Schwächen in der Ausbildung:**

In vielen Unternehmen gibt es nur eine geringe Anzahl an Angestellten mit einer Ausbildungsberechtigung. Bedingt durch die Arbeitszeiten sehen die Ausbilder ihre Lehrlinge häufig nur bei der Unterschrift zum Ausbildungsnachweis. Ansonsten werden sie von Abteilung zu Abteilung versetzt, ohne dass sich der Ausbilder um sie kümmern kann.<sup>31</sup>

In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass Auszubildende häufig als billige Arbeitskräfte dienen und regelmäßig in eine andere Abteilung versetzt werden, um Defizite im Personal auszugleichen.<sup>32</sup>

Hinzu kommen Schichtdienste, Wochenend- und Feiertagsarbeit, welche natürlich unattraktive Arbeitszeitmodelle darstellen.

Außerdem sind Arbeitszeitüberschreitungen und Verstöße gegen die Arbeitsgesetze an der Tagesordnung.<sup>33</sup>

Es ist festzustellen, dass die Rekrutierung ausgebildeter oder noch auszubildender Mitarbeiter erheblich schwerer ist als in der Zeit, als die Babyboomer auf den Arbeitsmarkt drängten.<sup>34</sup>

---

28 Vgl. [https://www.gvo-personal.de/download/GVO\\_HR-Studie-Ergebnisbericht.pdf](https://www.gvo-personal.de/download/GVO_HR-Studie-Ergebnisbericht.pdf) (Stand: 06.12.2015) S.50

29 Vgl. [https://www.gvo-personal.de/download/GVO\\_HR-Studie-Ergebnisbericht.pdf](https://www.gvo-personal.de/download/GVO_HR-Studie-Ergebnisbericht.pdf) (Stand:08.12.2015) S.54

30 Vgl. ebenda, S.54

31 Vgl. [https://www.bmbf.de/pub/qualifizierungsmoeglichkeiten\\_ausbilderinnen\\_ausbilder.pdf](https://www.bmbf.de/pub/qualifizierungsmoeglichkeiten_ausbilderinnen_ausbilder.pdf) (Stand:08.12.2015) S.2

32 Vgl. Michaela Rosenberger, Gastgewerbe und Schutzsuchende, 2015

33 Vgl. <http://www.ahgz.de/jobs-und-karriere/wenn-mehrarbeit-nicht-abgegolten-ist,200012199131.html> (Stand:10.12.2015)

34 Vgl. <https://www.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mje4/~edisp/I6019022dst->

Wie in Kapitel 2.4. beschrieben, ist die Zahl der Bewerber durch den demographischen Wandel erheblich zurückgegangen. Da der Wandel aber nicht nur in der Hotellerie sondern auch in anderen Branchen zu spüren ist, haben potentielle Arbeitskräfte ein größeres Angebot bezüglich der Berufswahl und suchen sich eine angenehmere Alternative zur Hotellerie.<sup>35</sup>

Ein gravierendes Problem in der Hotelbranche ist auch die geringe Bezahlung. Zwar bietet die dünne Besetzung einigen Angestellten die Möglichkeit, früh Verantwortung zu übernehmen, was sich bei dem beruflichen Aufstieg positiv auf das Gehalt auswirken kann. Jedoch ist nicht außer Acht zu lassen, dass dies mit einem wesentlich größeren Arbeitspensum einhergeht. Ein vermeintlicher Vorteil ist, dass ein Mitarbeiter in der Hotellerie die Chance erhält, auf der ganzen Welt arbeiten zu können, doch besteht dieser, bedingt durch die Globalisierung und internationale Vernetzung, auch in anderen Branchen.<sup>36</sup>

---

bai629424.pdf (Stand:10.12.2015) S.9

35 Vgl. <https://www.ngg.net/pressemitteilungen/2015/3-quartal/09-05-mr/> (Stand:13.12.2015)

36 Vgl. Becker, Christoph/ Hopfinger, Hans/ Steinecke, Albrecht: Geographie der Freizeit und des Tourismus. S.89

## 3.2 Unterschiedliche Problemstellung zwischen Groß- und Kleinbetrieben: Folgen für eine sinnvolle Mitarbeiterbindung

Die Nachricht von Hotelöffnungen in Großstädten wie Frankfurt, Hamburg und Berlin lassen nicht nach. Zudem verfügt Deutschland über eine Vielzahl an Städten mit einer Einwohnerzahl zwischen 100.000 und 500.000 Bürgern, die wirtschaftlich und touristisch interessant sind. In diesen sogenannten B-Standorten wie Freiburg, Münster, Heidelberg oder Heilbronn liegt daher viel Potential. Aufgrund der Tatsache, dass viele Familienhotels mangels Nachfolge schließen, haben große, internationale Hotelketten gerade an diesen Standorten einen vielversprechenden Markt für sich entdeckt.<sup>37</sup>

Die Marktmacht der Kettenhotellerie nimmt also zulasten der Häuser der Individualhotellerie stetig zu.

Bei näherer Betrachtung des Jahres 2010 ergibt sich folgendes Bild. Gemessen an der Anzahl der Betriebe im klassischen Beherbergungsgewerbe, d.h. bei Betrieben mit mehr als acht Betten, hat die Individualhotellerie einen Marktanteil von 89,7 % also ein klares Übergewicht<sup>38</sup>. Gemessen an der Zimmerzahl sind es laut dem Hotelverband Deutschland 63,7%, die Kettenhotellerie<sup>39</sup> bringt es auf 36,3%. Bezogen auf den Netto-Umsatz kommt es zu einer Verlagerung, denn die Kettenhotellerie hat hier einen Anteil von mehr als 50%.<sup>40</sup>

Im Jahr 2014 erwirtschafteten allein die 50 größten Hotelgruppen in Deutschland einen Nettogesamtumsatz von 7,9 Mrd. Euro<sup>41</sup>. Das ist eine deutliche Steigerung im Vergleich zum Vorjahr mit einem Nettogesamtumsatz von 7,27 Mrd. Euro<sup>42</sup>.

---

37 Vgl. <http://www.ahgz.de/immo-und-mehr/ketten-erobern-kleine-staedte,200012198019.html> (Stand:13.12.2015)

38 Zur Individualhotellerie gehören eigentümergeführten Betriebe und Pachtbetriebe. Die Eigentümer- und Managementfunktion fallen hier zusammen (Familienbetrieb), d.h. der Betreiber trägt das volle finanzielle und unternehmerische Risiko sowie die Managementverantwortung. Ein individueller Name und eine einzigartige Unternehmens-Philosophie, die durch den Inhaber vorgegeben wird, sowie eine rechtliche Eigenständigkeit sind ihre Wesensmerkmale.

39 Die Markenhotels werden von Hotelgesellschaften, meistens auf Franchise- bzw. Management-Basis, betrieben. Laut DEHOGA kennzeichnet die Markenhotellerie alle Hotelgesellschaften und -gruppen, die vier Hotels betreiben, mindestens einen Hotelstandort in Deutschland haben und mit einer Dachmarkenstrategie am Markt agieren.

40 Vgl. <http://www.ahgz.de/hotelier/die-grossen-fressen-die-kleinen,200012194223.html> (Stand:13.12.2015)

41 Vgl. <http://www.ahgz.de/unternehmen/top-50-hotelgesellschaften-steigern-umsatz-um-rund-5-prozent,200012223444.html> (Stand:13.12.2015)

42 Vgl. <http://www.ahgz.de/hotelier/-top-wachsen-nur-langsam,200012205484.html> (Stand:13.12.2015)

Trotz des Zuwachses an Übernachtungszahlen klagt die Hotelbranche über die gestiegenen Personalkosten wegen des gesetzlichen Mindestlohnes. Doch nicht nur der gesetzliche Mindestlohn, sondern auch die Erhöhung des Entgelts durch den Manteltarifvertrag auf 9,85 Euro<sup>43</sup> stellt eine enorme Gehaltsverschiebung in der Kostenkalkulation der Hotelwirte dar.

Langfristig wäre die Branche wohl ohnehin nicht ohne weitgehende Gehaltsaufstockungen für die Mitarbeiter ausgekommen, um im Wettbewerb um Arbeitskräfte konkurrenzfähig zu bleiben.

Kurzfristig bringen die Auswirkungen viele kleinere Betriebe in finanzielle Schwierigkeiten, da die Personalkosten die größte Position unter den Gesamtkosten in der Gastronomie ausmachen. Im Durchschnitt umfasst dies knapp 31% aller Kosten<sup>44</sup>. Große Hotelkonzerne können diese Kosten leichter tragen als kleinere Familienbetriebe. Viele Familienhotels blicken in eine ungewisse Zukunft und stellen wenige bis gar keine Auszubildenden ein und/oder können ausgelernten Fachkräften nur ein geringeres Gehalt zahlen, was potenzielle Bewerber zusätzlich abschreckt.

Aber nicht nur wegen der gestiegenen Lohnkosten und den damit verbundenen finanziellen Risiken haben Unternehmen aus der Branche derzeit Probleme, geeignete Mitarbeiter zu finden. Vielen Interessenten fehlt es an Fachkenntnissen, an Soft Skills<sup>45</sup>, wie etwa Teamgeist, Kritikfähigkeit und Einfühlungsvermögen oder an mangelnder Motivation.

Viele Betriebe kooperieren mit Bildungseinrichtungen, suchen überregional nach Kandidaten oder bilden ihre Mitarbeiter weiter.<sup>46</sup>

Manche Betriebe, die es sich leisten können, reduzieren zum Teil ihre Ansprüche und Erwartungen an die Bewerber und stellen inzwischen auch Anwärter ein, die die erforderlichen Qualifikationen zwar noch nicht haben, aber über Potenzial verfügen, in den Job hineinzuwachsen<sup>47</sup> und investieren intensiv in eine gute Ausbildung.<sup>48</sup>

---

43 Vgl. <http://www.meinestadt.de/deutschland/berufe-branchen/tourismus-gastgewerbe/gehalt> (Stand: 13.12.2015)

44 Vgl. <http://www.ahgz.de/marktdaten/mitarbeiter-sind-fuer-wirte-teuer,200012224588.html> (Stand: 13.12.2015)

45 Soft Skills sind soziale Kompetenzen, die es einer Person ermöglichen seine eigenen Handlungsziele mit den Einstellungen und Werten einer Gruppe zu verknüpfen und so auch beim Verhalten und der Einstellungen dieser Gruppe mitzuwirken.

46 Vgl. <http://www.ahgz.de/jobs-und-karriere/unternehmer-vermissen-fachkenntnisse-bei-bewerbern,200012205264.html> (Stand: 13.12.2015)

47 Vgl. <http://www.ahgz.de/jobs-und-karriere/oft-fehlen-fachwissen-und-soft-skills,200012214804.html> (Stand: 13.12.2015)

48 Vgl. <http://www.ahgz.de/marktdaten/7000-lehrstellen-wurden-im-september-nachbesetzt,200012226496.html> (Stand 14.12.15)

Nicht nur, um für potenzielle Mitarbeiter attraktiver zu sein, sondern auch, um die Mitarbeiterbindung zu erhöhen, werden von Unternehmen auch neue Strategien angewandt. Viele große Kettenhotels gehen vermehrt auf die individuellen Ansprüche der Bediensteten ein, indem sie ihnen alternative Arbeitszeitmodelle oder, dort wo es möglich ist, „Homeoffice“ anbieten. Einige nutzen auch das Potenzial, Arbeitskräfte weiterzubilden, ihnen eine Karriere zu ermöglichen und somit Stellen mit speziellen Anforderungen intern zu besetzen.<sup>49</sup>

Mitarbeiter und Arbeitsklima sind wichtige Kriterien für die Auswahl eines Ausbildungs- oder Arbeitsplatzes. Für viele Arbeitnehmer ist es entscheidend, ein gutes Verhältnis zu den Kollegen und Vorgesetzten zu haben.

In großen Hotels mit 50 oder mehr Angestellten ist es leichter, potenziellen Konflikten aus dem Weg zu gehen als in einem kleinen Familienbetrieb mit weniger Personal und begrenzten räumlichen Verhältnissen.

Ein weiterer Aspekt für die Wahl des Arbeitgebers sind die Möglichkeiten zur freien Arbeitszeiteinteilung auf Gleitzeitbasis oder mit einem Zeitkonto. Diese Umsetzung kann in einem größeren Haus einfacher angewendet werden.<sup>50</sup>

Für viele Beschäftigte ist eine Zukunftsperspektive und sich anhand dieses Lebenszieles weiter zu entwickeln, ein wichtiges Kriterium bei der Wahl eines Arbeitsplatzes. So auch, dass sie die Möglichkeit bekommen, eine weitere Fremdsprache zu erlernen oder bereits erworbene Kenntnisse zu vertiefen.

Diesen Wünschen kann in einem international aufgestellten Hotelkonzern eher nachgekommen werden, als in national bzw. regional angesiedelten Familienbetrieben.<sup>51</sup>

Ein weiterer Vorteil der großen Ketten ist, dass Mitarbeiter innerhalb der Kette entsendet werden können, um Auslandserfahrung zu sammeln. Ein solcher Austausch kann nur in den seltensten Fällen von einem kleinen Familienbetrieb umgesetzt werden.<sup>52</sup>

Aufgrund der speziellen und vor allem unattraktiven Arbeitszeiten im Gastgewerbe muss sich die Hotelbranche besonders bemühen, Arbeitskräfte zu gewinnen und zu halten.

---

49 Vgl. <http://www.ahgz.de/jobs-und-karriere/viele-unternehmen-ohne-gegenkonzept,200012223935.html> (Stand: 13.12.2015)

50 Vgl. <http://www.ahgz.de/jobs-und-karriere/deutsche-wollen-vor-allem-harmonie-im-job,200012221910.html> (Stand: 13.12.2015)

51 Vgl. Hänssler, Karl Heinz. Management in der Hotellerie und Gastronomie S.200f

52 Vgl. <http://www.ahgz.de/jobs-und-karriere/beschaefigte-wollen-sich-weiterbilden,200012213802.html> (Stand: 13.12.2015)

Die in Deutschland geleistete Mehrarbeit der Beschäftigten im Hotel- und Gaststättengewerbe beträgt im Schnitt jede Woche rund 5,5 Überstunden.<sup>53</sup>

Viele Arbeitnehmer sehen daher davon ab, sich in einem Familienbetrieb zu bewerben, da hier in den seltensten Fällen die gesetzlich geregelten Arbeitszeiten eingehalten werden können.

Im Gegensatz dazu stehen die Hotelketten, bei denen die geleisteten Überstunden dokumentiert werden, und diese anschließend durch Freizeitausgleich abgebaut oder finanziell ausgeglichen werden\*.

(\*Dem Verfasser wurde von dem ehemaligen Ausbildungsbetrieb Steigenberger Graf Zeppelin z.B. die Möglichkeit eingeräumt, neben dem bestehenden Ausbildungsvertrag einen zusätzlichen Aushilfsvertrag abzuschließen, über welchen die geleisteten Überstunden angemessen vergütet wurden.)

In diesem Zusammenhang ist auch anzumerken, dass sich ein Hotelkonzern die Doppel- oder Dreifachbesetzung einer Stelle<sup>54</sup> eher leisten kann, als ein vergleichsweise kleinerer Betrieb.

Auch in Bezug auf die Vereinbarung zwischen Beruf und Familie hat die Hotellerie noch Nachholbedarf. Die Branche riskiert die Abwanderung guter Fachkräfte auch deshalb, weil potenzielle Interessenten eine Familie gründen möchten und befürchten müssen, künftig zu wenig Zeit für ihren Nachwuchs zu haben.<sup>55</sup>

Allerdings ist in großen Konzernen ein Trend zu erkennen, das Arbeitszeitmodell familienfreundlicher zu gestalten.<sup>56</sup>

Für viele Mitarbeiter ist ein Beurteilungsgespräch, bei dem Stärken und Schwächen angesprochen werden, von großer Bedeutung. Sie wollen nicht nur, dass ihre Leistung die verdiente Wertschätzung erhält, sondern auch, dass eine objektive Bewertung ihres Einsatzes, dass ihnen Stärken und Mängel aufgezeigt werden, und ihnen die Möglichkeit eingeräumt wird, an sich zu arbeiten und sich weiterzuentwickeln.

Ein weiterer Aspekt, der aus Mitarbeitersicht für ein großes Haus spricht, ist die Tatsache, dass zahlreiche große Hotelketten über eine eigene Mitarbeiterkantine verfügen, in der die Köche der Restaurants gesundes Essen auch für das Personal zubereiten.

---

53 Vgl. <http://www.ahgz.de/markt-management/ueberstunden-im-gastgewerbe,200012223309.html> (Stand: 14.12.2015)

54 Vgl. <http://www.ahgz.de/jobs-und-karriere/wenn-mehrarbeit-nicht-abgegolten-ist,200012199131.html> (Stand 14.12.15)

55 Vgl. <http://www.ahgz.de/unternehmen/viele-arbeitgeber-sind-nicht-familienfreundlich,200012206124.html> (Stand 14.12.15)

56 Vgl. <http://www.ahgz.de/jobs-und-karriere/jobzufriedenheit-in-deutschland-steigt,200012211705.html> (Stand 14.12.15)

Gemeinsame Mahlzeiten tragen zum Teamgeist und zur Harmonie der Belegschaft bei.<sup>57</sup>

Durch die derzeitige Debatte um Zuwanderung ergibt sich hier ein weiterer Vorteil der großen Kettenhotels mit ihren internationalen Gästen.

Zuwanderer, die über ausreichende Englischkenntnisse verfügen, können beschäftigt werden, auch wenn sie der deutschen Sprache nicht mächtig sind. Sofern sie zudem noch französisch und/oder arabisch sprechen, kann das ein großes Plus für einen potentiellen Arbeitgeber sein, bei dem Gäste aus aller Welt verkehren.

Diese Arbeitsmöglichkeiten kann dem gegenüber ein überwiegend regional operierendes Haus nicht bieten.<sup>58</sup>

---

57 Vgl. <http://www.ahgz.de/archiv/fachkraefte-selbst-heranziehen,200012226584.html> (Stand 15.12.15)

58 Vgl. <http://www.ahgz.de/jobs-und-karriere/auslaender-einstellen,200012197433.html> (Stand 15.12.15)

## 4 Wettbewerbshindernis Fachkräftemangel

### 4.1 SWOT Analyse Steigenberger Hotel Graf Zeppelin Stuttgart

#### 4.2 Stärken

- Zentrale Lage
- Gute Verkehrsanbindung
- Ansiedlung im Hochpreissegment
- Hohe Qualität der Zimmerausstattung
- Luxuriöse Einrichtung
- Identifikation und Vertrauen der Gäste durch die Marke
- Hohe Qualitätsstandards durch Personal
- „Rund um die Uhr Service “
- Hohes Angebot an Zusatzleistungen ( Pagen-Service, Wäscheservice, usw.)
- Kultur und Freizeitangebote
- Messen, Konferenzen, Veranstaltungen
- Erfolgreiches Unternehmenskonzept
- Diversifizierung der Zielgruppe
- Verbundausbildung

#### Schwächen

- Geringe Mitarbeitermotivation und -förderung
- Hohe Fluktuation der Angestellten
- Zunahme der Anonymität - persönlicher Bezug geht verloren
- Hohe Abhängigkeit von der Industrie bzw. der Wirtschaftskraft einer Stadt
- Unbeständiges Arbeitsklima => schwankende Arbeitsleistung
- Steigende Zahl von Mitbewerbern
- Preiskampf

**Chancen**

- Auch international vertreten
- Hohe Kreditwürdigkeit
- Ausbau des Markenvorteils
- Rationalisierungsmöglichkeiten aufgrund der Betriebsgröße
- Hoher Wiedererkennungswert durch einheitliche Standards
- Wachstumsaussichten des nahe gelegenen Flughafens
- Messe, Konferenzen, Veranstaltungen
- Kooperationen mit Veranstaltern

**Risiken**

- Große Konkurrenz im Hochpreissegment
- Qualitätsstandard halten
- Negativer Imagertransfer durch andere Betrieb der gleichen Marke
- Veraltetes Inventar
- Hoher Druck durch modische Entwicklungen
- Geschäftsrisiken durch Expansionspläne

Das Steigenberger Hotel Graf Zeppelin ist im Hochpreissegment eines von nur drei Hotels in der Kategorie fünf Sterne in Stuttgart. Im Hotel mit luxuriösen 117 Zimmern und 38 Suiten arbeiten etwa 100 Menschen.

Die Stärken des Steigenberger Graf Zeppelins machen nicht nur die zentrale Lage in Stuttgart aus, sondern auch die guten Verkehrsanbindungen durch Flugzeug, Bahn oder Auto. Der Flughafen ist nur rund 10,5 km entfernt und das Hotel liegt unmittelbar gegenüber dem Hauptbahnhof.<sup>59</sup>

Vom Hotel aus sind die meisten der bekannten Kultur- und Freizeitangebote der Stadt schnell zu erreichen. Das Staatstheater Stuttgart ist rund 500 Meter, das Kultur- und Kongresszentrum Liederhalle rund 800 Meter entfernt und gut zu Fuß erreichbar. Das SI-Centrum ist mit dem Auto in rund 16 Minuten, die Messe Stuttgart und der Flughafen in rund 19 Minuten zu erreichen.<sup>60</sup>

### **Corporate Identity als Wettbewerbsvorteil**

Ein wichtiger Punkt ist die Corporate Identity, welche zum einen ein Kommunikationskonzept darstellt und zum anderen ein zentraler Bestandteil der strategischen Unternehmensführung und -planung ist<sup>61</sup>. Darin enthalten ist das Corporate Design, das als visuelles Erscheinungsbild das Unternehmen nach innen und außen, wie z.B. durch Firmenzeichen, Innenarchitektur, Produktgestaltung und Anzeigen, präsentieren soll<sup>62</sup>. Diese beiden Punkte spiegeln sich in der luxuriösen Einrichtung des Hotels, der hohen Qualität des Inventars, der Zimmerausstattung und der daraus resultierenden Ansiedlung im Hochpreissegment wider. Die Hotels des Konzerns wurden im Laufe der Jahre renoviert und auf ein einheitliches Design gebracht. So auch das Steigenberger Graf Zeppelin, welches im Jahre 2010 mit einem Investitionsvolumen von 17 Mio. Euro bei laufendem Betrieb aufwändig renoviert und umgebaut wurde. Das Design der Wohn- und Schlafbereiche wurde zeitlos modern gehalten. Dunkle Hölzer wurden mit roten Lackflächen kombiniert, Stoffe und Lederbezüge sind in warmen Farben gehalten. In den großzügigen Bädern mit Doppelwaschtisch, Badewanne oder ebenerdiger Dusche dominieren cremefarbene Natursteine und dunkle Holzeinbauten.<sup>63</sup>

---

59 Vgl. <http://steigenberger-graf-zeppelin.stuttgarthotel24.com/de/> (Stand: 15.12.2015)

60 Vgl. <http://www.stuttgart.de/sehenswuerdigkeiten> (Stand 15.12.2015)

61 Vgl. Birkigt, K./ Stadler, M.M./ Funck, H.J.: Corporate Identity.Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. S. 18

62 Vgl. Regenthal, Gerhard: Ganzheitlich Corporate Identity. Form, Verhalten und Kommunikation erfolgreich steuern. S.195

63 Vgl. [http://www.steigenbergerhotelgroup.com/pressearchiv;jsessionid=3D43626C793E11B756FD10DD0310D4A7?p\\_p\\_id=shgcontentlist\\_WAR\\_shgcontentlistportlet\\_INSTANCE\\_mB8h&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_col\\_id=column-7&p\\_p\\_col\\_count=1&\\_shgcontentlist\\_WAR\\_shgcontentlistportlet\\_INSTANCE\\_mB8h\\_articleId=28597](http://www.steigenbergerhotelgroup.com/pressearchiv;jsessionid=3D43626C793E11B756FD10DD0310D4A7?p_p_id=shgcontentlist_WAR_shgcontentlistportlet_INSTANCE_mB8h&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-7&p_p_col_count=1&_shgcontentlist_WAR_shgcontentlistportlet_INSTANCE_mB8h_articleId=28597) (Stand: 15.12.2015)

Im Bereich Personal hat die Steigenberger Hotel Group AG viel für die Personalfindung und -bindung getan und einen einheitlichen Standard generiert, wie der Verfasser selbst durch die Ausbildung erfahren durfte.

So gibt es spezielle Karriere- und Weiterentwicklungschancen innerhalb der Kette durch die hoteleigene Akademie in Bad Reichenhall.

Zudem wird dem Mitarbeiter selbst ein ketteninterner Wechsel, eine sog. Verbundausbildung, während der Ausbildung ermöglicht.

In diesem Zusammenhang ist ebenfalls zu erwähnen, dass, falls in einem Hotel der nächste Karriereschritt nicht möglich ist, es ggf. in einem anderem Haus der selben Kette eine Vakanz gibt. So können vorab alle offenen Stellen innerhalb des Unternehmens ausgeschrieben werden.

Diverse „Mitarbeiter-Benefit Programme“ wurden ebenso geschaffen. So ist es Mitarbeitern möglich, selbst im Ausland günstige Übernachtungen in Kettenhäusern zu erwerben.

## **Schwächen**

### **Abhängigkeit von Wirtschaft und Industrie im Großraum Stuttgart**

Das Steigenberger Graf Zeppelin ist ein großes Stadthotel in Stuttgart, welches sich im Business- und Tagungssegment angesiedelt hat. Daher lässt sich die hohe Abhängigkeit von der Industrie und der Wirtschaft als Schwäche aufführen. Unter der Woche, von montags bis freitags, verkehren im Hotel meist Geschäftsleute von großen, namhaften, in der Region ansässigen Unternehmen wie Mercedes-Benz, Porsche, der Landes Bank Baden-Württemberg oder der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Am Wochenende dagegen finden sich kaum noch Geschäftsleute im Hotel vor, der überwiegende Teil der verbleibenden Hotelgäste sind sog. „Leisure-Gäste“.<sup>64</sup>

In Stuttgart existiert eine Vielzahl an Mitbewerbern wie z.B. das Maritim Hotel, das Althoff Hotel am Schlossgarten oder das Le Méridien, die mit dem Steigenberger Graf Zeppelin einen ständigen Preiskampf im Hochpreissegment führen<sup>65</sup>. Diese Risiken sind auch für das Personal nicht unerheblich, da, bedingt durch wirtschaftliche Schwankungen und der damit verbundenen Hotelauslastung, sowohl Kurzarbeit als auch Entlassungen die Folge wären. Im äußersten Fall sogar die Schließung des Hotels.

### **Schwächen in der Personalstruktur**

---

64 Leisure-Gäste sind Gäste, die das Hotel für Freizeitreisen gebucht haben.

65 [https://www.stuttgart-tourist.de/hotel-stuttgart?form=searchHotels&ignoreRegionForSort=true&query=Stuttgart&dateFrom\\_display=17.12.2015&dateFrom=17.12.2015&dateTo\\_display=18.12.2015&dateTo=18.12.2015&number-Room=1&roomType=1&people=1&city=city\\_stuttgart&cityName=Stuttgart&distance=5&sort=classification-desc&onlyBookable\[\]=&onlyBookable\[\]=bookable&filter=true](https://www.stuttgart-tourist.de/hotel-stuttgart?form=searchHotels&ignoreRegionForSort=true&query=Stuttgart&dateFrom_display=17.12.2015&dateFrom=17.12.2015&dateTo_display=18.12.2015&dateTo=18.12.2015&number-Room=1&roomType=1&people=1&city=city_stuttgart&cityName=Stuttgart&distance=5&sort=classification-desc&onlyBookable[]=&onlyBookable[]=bookable&filter=true) (Stand: 17.12.2015)

Wie bereits in Kapitel 3.3 schon thematisiert, kann das Personal in der SWOT Analyse als Schwäche definiert werden. Wird die Motivation und die Förderung der Mitarbeiter nicht kontinuierlich gefördert und gefordert, stellt sich eine Unzufriedenheit unter den Mitarbeitern ein, welche zu einem schlechten Arbeitsklima führen kann und dies wiederum zu einer schwankenden Arbeitsleistung.

Dies hat in der Regel eine hohe Fluktuation von Mitarbeitern zur Folge. Ein verbindliches kollegiales Verhältnis wird unter diesen Umständen erschwert.<sup>66</sup>

## **Chancen**

### **Internationalisierung**

Eine der großen Chancen, die sich dem Steigenberger Graf Zeppelin bietet, ist die Steigerung der Nachfrage für Übernachtungen von ausländischen Kunden.<sup>67</sup>

Sofern der Stuttgarter Flughafen seine Expansionspläne verwirklicht, wäre das durchaus ein realistisches Szenario.<sup>68</sup>

Auch könnte das Hotel eine Kooperation mit Event-Veranstaltern eingehen, um Eintrittskarten für besondere Veranstaltungen mit anschließender Übernachtung anzubieten.

Darüber hinaus können, wegen der internationalen Präsenz der Steigenberger Hotel Group AG in Europa und Nordafrika und des hohen Wiedererkennungswertes durch den einheitlichen Standard, ausländische Kunden generiert werden.<sup>69</sup>

Gegenüber Hotels, die lediglich eine nationale oder regionale Präsenz vorweisen können, ein echter Vorteil.

Durch die Internationalisierung bietet sich dem Personal die Chance, innerhalb des Konzerns in andere Länder versetzt zu werden, neue Erfahrungen und Eindrücke zu sammeln und eine neue Sprache zu erlernen.

### **Liquidität**

Die hohe Liquidität erlaubt dem Konzern zu vorteilhaften Konditionen auf das für die Expansion in weitere Länder notwendige Kapital zuzugreifen.<sup>70</sup>

---

66 Vgl. Flato, Ehrhard/ Reinbold-Scheible, Silke: Personalentwicklung. S.18ff

67 <http://www.swr.de/landesschau-aktuell/bw/stuttgart/flughafen-stuttgart-erwartet-mehr-als-zehn-millionen-passagiere-in-2105/-/id=1592/did=15415214/nid=1592/roluod/> (Stand: 17.12.2015)

68 <http://www.swr.de/landesschau-aktuell/bw/stuttgart/flughafen-stuttgart-erwartet-mehr-als-zehn-millionen-passagiere-in-2105/-/id=1592/did=15415214/nid=1592/roluod/> (Stand: 18.12.2015)

69 Vgl. <https://www.steigenberger.com/hotels/alle-hotels> (Stand: 18.12.2015)

70 Vgl. Becker, Christoph/ Hopfinger, Hans/ Steinecke, Albrecht: Geographie der Freizeit und des Tourismus. S.376

## Risiken

Festzustellen sind einerseits die große Konkurrenz im Premium-Segment im Raum Stuttgart und andererseits der daraus resultierende Druck, den momentanen Qualitätsstandard beizubehalten.

Auch kann in diesem Zusammenhang aufgeführt werden, dass ein Hotel bedingt durch die modische Entwicklung im Schnitt alle 15 Jahre eine Modernisierung durchführen sollte, um nicht mit veraltetem Interieur und Inventar die Übernachtungszahlen zu senken<sup>71</sup>. Allerdings können diese Renovierungs- bzw. Expansionskosten für das Hotel beträchtliche finanzielle Risiken bergen.

Abschließend kann man sagen, dass die Region für das Steigenberger Graf Zeppelin die besten Voraussetzungen bietet, um sich als eines der besten Hotels am Platz zu etablieren. Kaum ein anderes Hotel bietet ein derart vielfältiges Angebot an Qualität und Leistung. Eine große Anzahl an renovierten Zimmern in verschiedenen Größen und Kategorien bieten ideale Möglichkeiten, stilvoll eine Nacht in Stuttgart zu verbringen.

Durch Kooperationen kann die Position am Markt noch gestärkt werden.

Wird vom Management allerdings der Zeitpunkt versäumt, sich dem Wandel des Marktes anzupassen, besteht das Risiko, dass das Hotel Umsatzeinbrüche im Übernachtungs- und Tagungssegment erleidet.

Die wichtigsten Ansätze sind, die Mitarbeitermotivation und die -förderung weiter auszubauen, damit es bei Personenbedarf zu keinen Engpässen kommt.

In Bezug auf den Fachkräftemangel lässt sich folgendes anmerken.

Aufgrund des Vorteils durch die Hotelkette und der Tatsache, dass das Steigenberger Graf Zeppelin eines von nur drei Hotels mit fünf Sternen am Standort Stuttgart ist, wird es kaum Engpässe im Personalwesen geben.

Auch wird im Steigenberger Graf Zeppelin großen Wert auf die Mitarbeiterförderung und -förderung gelegt. Das lässt sich auch an Hand der hoteleigenen Hotelfachschule belegen. Die Steigenberger Akademie Bad Reichenhall, die seit 1972 in Besitz des Hotelkonzerns ist, bietet den Mitarbeitern nicht nur Ausbildungs- sondern auch Studienplätze an.<sup>72</sup>

Abschließend kann gesagt werden, dass nicht nur das Steigenberger Graf Zeppelin sondern auch die Steigenberger Hotel Group AG attraktive Arbeitgeber sind, bei denen nicht nur auf Qualität des Hotels sondern viel mehr auf die der Mitarbeiter geachtet

---

71 Vgl. <http://behir.com/beitrag-anzeigen/ffe-budgetplanung-und-renovierungszyklen-im-hotelbau.html> (Stand: 18.12.2015)

72 Vgl. <https://www.steigenberger-akademie.de/ueber-uns/unsere-mission/historie/> (Stand: 18.12.2015)

wird. Deswegen wurde der Konzern auch im internationalen Ranking der Service Champions 2015 zum vierten Mal in Folge Platz 1 unter den Premium-Hotels und sind Branchenführer im Touristik-Segment. Auch wurden sie für ihr hervorragendes und modernes Personalmanagement durch das CRF Institute als "Top Arbeitgeber Deutschland 2014, 2013, 2012, 2011, 2010" ausgezeichnet.<sup>73</sup>

---

<sup>73</sup> Vgl. <http://www.steigenbergerhotelgroup.com/awards> (Stand: 30.12.2015)

## 4.3 SWOT Analyse Hotel Azenberg Stuttgart

### Stärken

- Mittelpreissegment
- Nischenmarkt
- Persönliche Atmosphäre
- Familiäre Führungsstruktur
- Keine Outsourcing Partner
- Erfolgreiches Unternehmenskonzept
- Trend zum günstigen Reisen
- Positives Image

### Schwächen

- Keine Dachmarke als Schutz
- Wenig Aufstiegsmöglichkeiten für Mitarbeiter
- Vergleichsweise kleine Erträge
- Wenig Fachpersonal
- Abhängigkeit vom Tagestourismus
- Unzureichender Bekanntheitsgrad
- Steigende Zahl von Mitbewerbern
- Preiskampf

### Chancen

- Günstiger Preis
- Individualität durch ein unverwechselbares Konzept
- Persönlichkeit des Betriebes
- Loyalität und Motivation der Mitarbeiter
- Steigerung der Nachfrage für Übernachtungen von in- und ausländischen Gästen

### **Risiken**

- Saisonale Abhängigkeit
- Zunehmende Marktmacht und Kostensteigerung der Provisionen durch Internet-Buchungsportale.
- Hohe Kreditkosten durch geringe Liquidität.
- Geringe Wirtschaftlichkeit

Das Hotel Azenberg in Stuttgart bewegt sich im breiten Mittelpreissegment. Mit 58 Zimmern gehört das Familienunternehmen zu den mittelgroßen Häusern in der vier Sterne Kategorie.

In diesem Hotel übernachten neben zahlreichen Geschäftsleuten vor allem Gäste, die die persönliche Atmosphäre des Hotels schätzen.

Der hier praktizierte Umweltschutz kommt dabei genau so zum Tragen wie der exzellente Service.<sup>74</sup> Dabei hat man sich auf das zunehmende Umweltbewusstsein der Gäste eingestellt und sich in einem Nischenmarkt positioniert, in dem nicht nur Wert auf Komfort gelegt, sondern auch darauf geachtet wird, im Einklang mit der Natur zu handeln.<sup>75</sup>

Das positive Image des ehrbaren, traditionellen Familienbetriebes wirkt hier als Alleinstellungsmerkmal gegenüber den anonymen Häusern der Hotelketten. Hilfreich in diesem Zusammenhang ist sicherlich auch die Tatsache, dass sich das Hotel bereits in dritter Generation in Familienhand befindet und alle drei Generationen noch im Hotel mitarbeiten<sup>76</sup>.

Dazu passt die Tatsache, dass kaum Tätigkeiten „outgesourct“ werden<sup>77</sup>, sondern nach Möglichkeit in Eigenregie erledigt werden, (wie z.B. Wäsche waschen, Putzarbeiten, usw.) , um Arbeitsplätze besser auszulasten und damit zu sichern.

### **Ein erfolgreiche Unternehmenskonzept**

Das Unternehmen verkörpert ein positives Image, nicht nur wegen des praktizierten Umweltschutzes, sondern auch wegen der Tradition, welche im Hotel herrscht.

Darüber hinaus ist eine weitere Stärke des Hotels der günstige Standort. In nur wenigen Minuten ist das Stadtzentrum zu Fuß zu erreichen.

### **Schwächen**

Nachteilig wirkt sich das Fehlen einer übergeordneten Struktur (z.B. Mutterkonzern) des Unternehmens aus, die wirtschaftliche Schwankungen und finanzielle Engpässe auffangen könnte. Damit können falsche Entscheidungen des Managements weitreichende Folgen für die Zukunft des Hotels haben.

---

74 Vgl. Hänssler, Karl Heinz. Management in der Hotellerie und Gastronomie S.222

75 Vgl. <http://www.hotelazenberg.de/de/privathotel-stuttgart.html> (Stand: 19.12.2015)

76 Vgl. <http://www.hotelazenberg.de/de/stuttgart-privathotel.html> (Stand: 19.12.2015)

77 Outsourcing bzw. Auslagerung bezeichnet in der Ökonomie die Abgabe von Unternehmensaufgaben an externe Dienstleister. Es ist eine spezielle Form des Fremdbezugs von bisher intern erbrachter Leistung.

Des Weiteren kann als Schwäche angesehen werden, dass viele leitende Positionen mit Familienmitgliedern besetzt werden und es somit kaum Aufstiegs- und Karriereöglichkeiten für Mitarbeiter gibt. Um eine höhergestellte Position zu erlangen, müsste ein Angestellter folglich das Unternehmen wechseln.

Wegen der starken Präsenz der Eigentümerfamilie im Hotel gibt es jedoch Schwierigkeiten, Fachpersonal von außerhalb für vakante Stellen zu finden.

Bedingt durch die geringe Mitarbeiterzahl finden auch eher weniger Mitarbeiterschulungen statt. Außerdem wird häufig Personal eingespart, um die gewünschten Ertragsziele einhalten zu können.

Letztlich ist noch zu erwähnen, dass das Hotel stark vom Tagestourismus abhängig ist und wegen der steigenden Zahl an Mitbewerbern einen extremen Preiskampf fahren muss, um konkurrenzfähig zu bleiben.<sup>78</sup>

### **Chancen**

Die Chance des Hotels liegt darin, durch günstige Preise eine hohe Auslastung zu generieren. Das Hotel punktet mit seiner Individualität durch das unverwechselbare familiäre Konzept und blickt auf eine erfolgreiche Vergangenheit zurück. Ebenso gilt für das Hotel, dass durch die ausgeprägten Führungsfähigkeiten der Eigentümer bzw. der Geschäftsführer die Loyalität und Motivation der Mitarbeiter, die wiederum auch zur Persönlichkeit des Betriebes gehören, gesteigert werden können.

Das individuelle Ambiente und motivierte, freundliche und gut geschulte Mitarbeiter können die Nachfrage an Übernachtungen von Gästen steigern.<sup>79</sup>

### **Risiken**

Das Hauptrisiko des Hotels besteht darin, von der Konkurrenz verdrängt zu werden.

Gerade im Mittelpreissegment sind Hotelsuchmaschinen und Vergleichsportale aktiv. (z.B. <http://www.booking.com>, [Hotel.de](http://Hotel.de), usw.) Ist man bei einem dieser Suchmaschinen und Portale schlecht platziert oder erst gar nicht gelistet, gehen potenzielle Kunden an Mitbewerber verloren. Die Tendenz zur Nutzung dieser Portale für die Hotelbuchung ist stark ansteigend.

Letztlich ist noch zu sagen, dass weitere Risiken auch im geringen Bekanntheitsgrad des Hotels liegen und der Betrieb nur auf aktive und teure Bekanntmachungen (Werbung) angewiesen ist.<sup>80</sup>

---

78 Vgl. Becker, Christoph/ Hopfinger, Hans/ Steinecke, Albrecht: Geographie der Freizeit und des Tourismus. S.374

79 Vgl. Haller, Sabine: Dienstleistungsmanagement. Grundlagen – Konzepte - Instrumente. S.334ff

80 Vgl. Becker, Christoph/ Hopfinger, Hans/ Steinecke, Albrecht: Geographie der Freizeit und des Tourismus. S.374

Abschließend kann man sagen, dass die Region auch für Familienhotels beste Voraussetzungen bietet, um sich als eines der besten Nischenhotels zu etablieren. Kaum ein anderes Hotel bietet ein derart großes Maß an Tradition, Umweltbewusstsein und Persönlichkeit. Nach dem Motto „Die Stadt zum Erleben – Ihr Hotel zum Entspannen“.<sup>81</sup>

Wichtige Ansätze sind die Loyalität und Motivation der Mitarbeiter und das Betriebsklima. Diese sollten durch diverse Mitarbeiterschulungen verbessert werden. Außerdem sollte in diesem Zusammenhang das Management auf einen kooperativen Führungsstil hin reformiert werden.

In Bezug auf das Thema Fachkräftemangel lässt sich zum Hotel Azenberg Stuttgart folgendes feststellen. Zwar ist das Hotel durch seine Tradition fest im Raum Stuttgart verankert, jedoch kann es im Vergleich mit einem Kettenhotel in Bezug auf die Mitarbeiterförderung nicht mithalten, da es nicht über die nötigen finanziellen Mittel verfügt. Auch können keine konkreten Aufstiegsmöglichkeiten geboten werden, da die leitenden Positionen den Eigentümern vorbehalten sind.

Der Fachkräftemangel wird das Hotel Azenberg stärker betreffen als das Steigenberger Hotel Graf Zeppelin.

---

81 Vgl. <http://www.hotelazenberg.de/de/index.html> (Stand: 20.12.2015)

## 5 Personalmanagement & -marketing

Wie wirken das Personalmanagement & -marketing dem Fachkräftemangel entgegen?

### 5.1 Personalmanagement

Nicht nur fossile Brennstoffe, Boden und Wasser sind knappe Ressourcen, auch qualifiziertes Personal. Dabei sind heutzutage die Mitarbeiter mehr denn je ein wichtiger Faktor für den Erfolg eines Unternehmens<sup>82</sup>. Der Bereich des Personalmanagements<sup>83</sup> ist daher Teil des strategischen Managements, welchem die Unternehmen immer größere Aufmerksamkeit widmen.

### 5.2 Ziele des Personalmanagements

Bei dem Begriff Personalmanagement werden zwei Ziele unterschieden. Die wirtschaftlichen Ziele des Personalmanagements sind die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens durch die optimale Einsetzung von Mitarbeitern. Die sozialen Ziele des Personalmanagements beziehen sich auf die Erwartungen, Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeiter. Die Befriedigung der sozialen Ziele wird im allgemeinen auch Mitarbeitermotivation genannt und ist eine der wichtigsten Bausteine für ein erfolgreiches Unternehmen.

Für ein Unternehmen ist es daher von immenser Bedeutung, diese Motivation hoch zu halten, zu stärken oder diese gar zu erhöhen. Zahlreiche wissenschaftliche Studien belegen, dass Zufriedenheit im Beruf mit der Produktivität sowie der Kreativität der Mitarbeiter in engem Zusammenhang stehen. Darüber hinaus haben Studien ergeben, dass zufriedene Mitarbeiter seltener krank sind und dem Unternehmen länger treu bleiben. All diese Faktoren haben direkte Auswirkungen auf den Erfolg eines Unternehmens, da sie zu geringeren Personalkosten und erhöhter Wettbewerbsfähigkeit führen.<sup>84</sup>

---

82 Vgl. Prezewowsky, M. Demografischer Wandel und Personalmanagement. S. 33 f.

83 Zusammenfassung aller Aufgaben im Zusammenhang mit Personalplanung, -entwicklung, -führung und -verwaltung

84 Vgl. Derenthal Kirstin, Innovationsorientierung von Unternehmen. S. 34 f

## 5.3 Aufgaben des Personalmanagements

Im Wesentlichen hat das Personalmanagement zur Aufgabe, Arbeitskräfte den Unternehmenszielen entsprechend auszuwählen, einzusetzen und zu fördern. Dies setzt eine strategische und nachhaltige Planung sowie eine geeignete Unternehmenskultur voraus.



Abbildung 3: Handlungsfelder des Personalmanagements

Quelle: <https://www.kgst.de/themenfelder/personalmanagement/>

Die Aufgaben des Personalmanagement lassen sich in acht Unterpunkte unterteilen, welche alle ineinander eingreifen.

### 1. Personalbedarfsplanung

Die Personalbedarfsplanung beschäftigt sich damit, den kurz-, mittel- und/oder langfristigen personellen Bedarf eines Unternehmens, der zur erfolgreichen Erfüllung der betrieblichen Funktionen erforderlich ist, zu ermitteln.<sup>85</sup>

<sup>85</sup> Vgl. Zemke, Thomas. Personalbedarfsplanung im Rahmen des Personal- und Organisationsentwicklungskonzeptes einer Stadtverwaltung. S.50 f

## 2. Personalgewinnung

Die Gewinnung von Personal wird von Unternehmen als eine der wichtigsten Aufgaben erachtet. Sobald abzusehen ist, dass eine Stelle frei wird, müssen neue Mitarbeiter rekrutiert werden. Zur Personalbeschaffung gehören Ziele wie:

- Aufbau und Förderung der Reputation des Unternehmens als Arbeitgeber
- Steigerung der Attraktivität des Unternehmens durch Karrierechancen
- Steigerung des Arbeitsklimas
- Einbringen neuer Impulse und Verfahren durch externe Führungskräfte und Mitarbeiter, sowie
- der Aufbau von Wettbewerbsvorteilen des Unternehmens gegenüber der Konkurrenz durch qualifizierte Arbeitskräfte.<sup>86</sup>

## 3. Personalauswahl

Bei der Personalauswahl wird zunächst ein Anforderungsprofil erstellt und festgelegt, welche Qualifikation der zukünftige Mitarbeiter mitbringen muss. Anhand dieser Kriterien wird eine Stellenausschreibung geschaltet. Sind Bewerbungen eingegangen, so können diese analysiert und eine Vorauswahl getroffen werden. Im Anschluss daran werden Vorstellungsgespräche durchgeführt. Bewerber in der engeren Auswahl werden zu einem Assessment Center<sup>87</sup> eingeladen. Nach Abschluss aller Phasen wird die endgültige Entscheidung vom Personalverantwortlichen in Absprache mit der Führungsebene getroffen.<sup>88</sup>

---

86 Vgl. Stock-Homburg, Ruth. Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente S. 140 f

87 Vgl. Hagmann, Christoph, Hagmann, Jasmin: Assessment Center. S. 9 f.

88 Vgl. Lippold, Stefan. Systematische Personalauswahl S.22 f

#### 4. Personaleinsatz und –bindung

Der Personaleinsatz befasst sich mit der Abstimmung der vorhandenen Belegschaft und der zu erfüllenden Arbeitsaufgaben.

Die Personalbindung befasst sich mit der Bereitstellung von Anreizen für den Arbeitnehmer durch den Arbeitgeber. Als Motivationsmittel gelten z.B. das Arbeitsentgelt, Aufstiegsmöglichkeiten, Forderung und Förderung der Fähigkeiten.<sup>89</sup>

#### 5. Personalfreisetzung

Die Personalfreisetzung kann in zwei Begrifflichkeiten separiert werden:

1. Die Trennung von Mitarbeitern durch die Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses, wie durch Arbeitnehmerkündigung oder fristgerechte oder fristlose Kündigungen durch den Arbeitgeber.
2. Oder den Personalabbau durch unternehmerische Umgestaltung oder durch die Reaktion auf Krisensituationen.<sup>90</sup>

#### 6. Personalentwicklung

Unter Personalentwicklung versteht man die Erhaltung und Verbesserung der Mitarbeiterkompetenzen. Entsprechende Maßnahmen können Aus- und Weiterbildungsangebote, Coachings<sup>91</sup>, Trainings, Mentoren-Programme und Umschulungen sein.<sup>92</sup>

#### 7. Personalführung

Personalführung bezeichnet jede sozial akzeptierte Beeinflussung der Einstellung und des Verhaltens von Mitarbeitern sowie die Interaktion in und zwischen Beschäftigten mit dem Zweck, bestimmte Organisationsziele zu erreichen.<sup>93</sup>

---

89 Vgl. Gaugler, E.. Prof. Dr. Fachkaufmann für das Personalwesen S.4

90 Vgl. Prof. Dr. Reiner Bröckermann. Die Personalfreisetzung S.1

91 Der Begriff Coaching wird heute als Sammelbegriff für unterschiedliche Beratungsmethoden verwendet. Im Unterschied zur klassischen Beratung werden keine direkten Lösungsvorschläge durch den Betreuer geliefert, sondern die Entwicklung eigener Lösungen wird begleitet

92 Vgl. Gutmann, Joachim: Personalentwicklung S.6

93 Vgl. Schneck, Matthias H. Strategische Personalführung S.144 ff

### 8. Entgeltmanagement

Die Personalentlohnung dient grundsätzlich dazu, einen gerechten Lohn zu definieren, welcher das Leistungs- und Bindungsverhalten der Mitarbeiter festigt und stärkt. Durch eine überdurchschnittliche Entlohnung versuchen Unternehmen folgende Ziele zu realisieren:

1. Steigerung der Arbeitsproduktivität
2. Optimierung zur Erreichung von Unternehmenszielen
3. Langfristige Bindung von Mitarbeitern
4. Vermeidung von Fachkräfteabgang
5. Stärkung des Arbeitgeberbildes
6. Abgrenzung von anderen Unternehmen.<sup>94</sup>

---

94 Vgl. Lindner-Lohmann/Lomann/Schirmer. Personalmanagement S.102 ff

## 6 Personalmarketing

Im „War for Talents“ spielt die Attraktivität eines Unternehmens eine immer größere Rolle. Die Mitarbeiter von heute wollen sich nicht nur mit ihrer Arbeit, sondern auch mit ihrem Arbeitgeber identifizieren<sup>95</sup>. Daran knüpft das Prinzip des Personalmarketings an. Im Folgenden werden die Ziele, die Maßnahmen sowie die Herausforderungen thematisiert.

### 6.1 Grundlagen des Personalmarketings

Personalmarketing meint nichts anderes als die Anwendung des Marketinggedankens auf den Personalbereich. Bei der Übertragung der Marketingkonzeption auf die Personalwirtschaft geht es darum, das Unternehmen und seine Produkte ganzheitlich auf die Bedürfnisse der Kunden, in dem Falle der aktuellen und künftigen Mitarbeiter, auszurichten, um Engpässe zu vermeiden. Der Mitarbeiter wird also weniger als Ressource gesehen, sondern vielmehr als Kunde, den es von Seiten des Arbeitgebers zu überzeugen, zu motivieren und langfristig zu binden gilt<sup>96</sup>. Im Hinblick auf die jeweilige Zielgruppe unterscheidet man zwischen internem Personalmarketing, welches an die aktuellen Mitarbeiter gerichtet ist, sowie externem Personalmarketing, das potentielle künftige Mitarbeiter ansprechen soll.

---

95 Vgl. Welk, Svenja: Die Bedeutung von Führung für die Bindung von Mitarbeitern S.2

96 Vgl. Hagen, Alexander: Personalmarketing. Rekrutierung von Nachwuchskräften in Deutschen Unternehmen S.28 f

## 6.2 Ziele des Personalmarketings

Das übergeordnete Ziel des Personalmarketings ist es, die Arbeitgeberattraktivität zu steigern. Dies bedeutet, dass sich das Unternehmen durch Employer Branding positiv als Marke gegenüber Mitbewerbern differenziert und mit einem eigenen Profil abhebt<sup>97</sup>. Möglich wird dies durch internes und externes Personalmarketing.

Die Zielgruppe beim internen Personalmarketing sind die bestehenden Mitarbeiter, bei denen es gilt:

1. eine hohe Arbeitsmotivation,
2. eine hohe Arbeitszufriedenheit,
3. eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen
4. und eine langfristige Bindung an das Unternehmen zu generieren.

Das interne Personalmarketing zielt darauf ab, die bereits vorhandenen Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden und somit deren Wechselbereitschaft zu verringern. Maßnahmen in diesem Bereich zielen also auf die Loyalität der vorhandenen Mitarbeiter. Je zufriedener die Angestellten mit ihrem Arbeitgeber sind, umso eher bleiben sie ihm schließlich auch treu. So soll auch sichergestellt werden, dass es einen stabilen Anteil an potentiellen Nachwuchs-Führungskräften im Unternehmen gibt.<sup>98</sup>

---

97 Vgl. Schuhmacher, Florian/ Geschwill, Roland: Employer Branding. Human Resources Management für die Unternehmensführung S.34 f

98 Vgl. Löffing, Dina/ Löffing, Chr.: Mitarbeiterbindung ist lernbar. Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsfachberufen S. 63

Bei externem Personalmarketing steht die Zielgruppe der zukünftigen Mitarbeiter im Fokus. Hierbei ist wichtig, dass das Unternehmen:

1. einen hohen Bekanntheitsgrad hat,
2. eine unverwechselbare Marke darstellt,
3. eine attraktive Außenwirkung als Arbeitgeber hat und
4. passende Mitarbeiter gewinnen kann.

Da es beim externen Personalmarketing um die Gewinnung neuer Mitarbeiter geht, soll das Unternehmen von möglichst vielen geeigneten Bewerbern als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werden. Dabei gilt es, das Unternehmen bei den gewünschten Zielgruppen bekannt zu machen und die positiven Alleinstellungsmerkmale zu kommunizieren. So soll sichergestellt werden, dass genügend Bewerber aufmerksam werden und sich bestenfalls initiativ bewerben, was letztlich auch Bewerbungskosten einspart.<sup>99</sup>

### **6.3 Welche Herausforderungen gibt es?**

Zu erfolgreichem Personalmarketing gehören nicht nur eine ansprechende Stellenausschreibung, Personalrekrutierung oder ein gutes Arbeitsklima, sondern viel mehr eine bewusster Betrachtung aller Unternehmensaktivitäten. Speziell die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber auf vorhandene oder zukünftige Mitarbeiter sollte betrachtet werden. Daher sollte das Personalmarketing nicht nur Aufgabe der Personalabteilung, sondern auch Aufgabe aller Führungskräfte sein, die im Unternehmen Mitarbeiterverantwortung tragen.<sup>100</sup>

---

99 Vgl. Loffing, Dina/ Loffing, Chr.: Mitarbeiterbindung ist lernbar. Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsfachberufen S. 63

100 Vgl. Strutz, Hans: Handbuch Personalmarketing S. 13 f

## 7 Lösungsansätze

Welche Maßnahmen sollten deutsche Hotelgesellschaften ergreifen, um die Branche attraktiver für den Nachwuchs zu machen?

Die Hotellerie in Deutschland leidet unter akutem Personalmangel. Niedriges Lohnniveau, unregelmäßige und lange Arbeitszeiten sowie Imageprobleme der Dienstleistungsbranche insgesamt werden als Gründe für die angespannte Situation genannt<sup>101</sup>. Auch sind Hotelfachkräfte in anderen Branchen gefragte Leute und werden in großer Anzahl abgeworben, da ihre Leistungs- und Einsatzbereitschaft, die Sprachkenntnisse und die Umgangsformen geschätzt werden.<sup>102</sup>

Was tut die Branche, um ihre Arbeitsplätze attraktiv zu machen?

Wie sehen Personalstrategen in den großen Hotelkonzernen die Lage und welche Instrumente setzen sie ein, um Mitarbeiter langfristig zu binden?

Zuallererst sollte sich die Branche überlegen, ob es noch zeitgemäß ist, nur darauf zu hoffen, dass die Bewerber sich wieder der glanzvollen Zeiten der Hotellerie besinnen und sich aufgrund dessen in der Hotellerie bewerben.

Vielmehr sollten Rekrutierungsmaßnahmen ergriffen werden, bei denen schon in den Haupt- und Realschulen potentielle Fachkräfte an die Branche herangeführt und darüber hinaus noch begeistert werden<sup>103</sup>. Des Weiteren sollten die Gymnasien nicht vernachlässigt werden. Hier besteht ein großes Potential an Fachkräften<sup>104</sup>. Um die Schüler zu begeistern, wäre es auch denkbar, einen Schultag in einem Hotel stattfinden zu lassen. Ebenso könnten im Rahmen der in Schulen angebotenen Projektstage die Schüler eine Woche lang in einem Hotel die Abläufe in der Direktion oder Verwaltung beobachten. Doch nicht nur in Schulen sollte auf zukünftige Fachkräfte zugegangen, sondern auch auf Ausbildungsmessen größere Präsenz gezeigt werden. Zudem sind Veranstaltungen, die über die Hotellerie informieren, äußerst rar. Doch wird es mit dem bloßen Schaffen von Anreizen nicht getan sein.<sup>105</sup>

In diesem Zusammenhang sollte sich die Hotellerie bewusst werden, dass sich ein potentieller Arbeitnehmer überlegt, welchen Nutzen die Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten bei dem jeweiligen Hotel bietet. Daher sollte die Branche flächendeckend auf

---

101 Vgl. Schulze, Henning in Service Excellence als Impulsgeber S. S.455

102 Vgl. Stock-Homburg, Ruth/ Bieling, Gisela/ El Ouadoudi, Youssef in Serviceorientierung im Unternehmen S.195

103 Vgl. Kriependorf, Maik in Serviceorientierung im Unternehmen S.259

104 Vgl. Henschel, Angelika/ Krüger, Rolf/ Schmitt, Christof/ Stange, Waldemar (Hrsg.) Jugendhilfe und Schule S.21f

105 Vgl. [http://www.tourismus-fachkraefte.de/BSW/documents/tourismus/2\\_BO.pdf](http://www.tourismus-fachkraefte.de/BSW/documents/tourismus/2_BO.pdf) (Stand:26.12.2015) S.2

eine qualitativ gute Ausbildung und Perspektiven setzen. Dazu gehört ein durchdachter Ausbildungsplan und ein gesundes, prozentuales Verhältnis von Mitarbeitern zu Auszubildenden, das es ihnen erlaubt, viel zu lernen und nicht als preiswerte Arbeitskraft benutzt zu werden. So lernen die Auszubildenden von geschulten Profis und nicht von anderen Auszubildenden. Auch sollten neben den klassischen Hotelberufen neue Ausbildungsangebote kreiert und erweitert werden.<sup>106</sup>

Wie so eben erwähnt, ist es wichtig, frühzeitig Perspektiven aufzuzeigen und sich der Weiterbildung, Entwicklung und Karriereplanung anzunehmen. Denn eine systematische Förderung der Mitarbeiter und damit die Vorbereitung auf eine interne Karriere ab Beginn der Ausbildung ist Voraussetzung dafür, die Qualitäts- und Expansionsziele eines Unternehmens zu erreichen.<sup>107</sup> Denkbar hierfür wären z.B. diverse Fachseminare wie Weinschulungen und Konfliktmanagement, ein Fremdsprachenunterricht für alle Mitarbeiter oder ein Workshop für Führungskräfte zur Mitarbeiterführung und -förderung.

Um Mitarbeiter langfristig zu binden sind weitere Maßnahmen durchzuführen.

Es sollten die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter, beispielsweise durch eine Mitarbeiterkantine oder Mitarbeiterräume, in welchen die Angestellten sich vor und nach der Arbeit noch aufhalten könnten, verbessert werden.<sup>108</sup> Den Mitarbeitern sollte gezeigt werden, dass sie dem Unternehmen wichtig sind. Dies kann z.B. durch die Transparenz gegenüber allen Angestellten in Bezug auf betriebliche Ziele, Budgets, Umsätze und Kosten sein.

Diese Maßnahmen sind gewiss enorm kostenintensiv. Daher sollte ein größeres Augenmerk auf die gerechte Entlohnung der Mitarbeiter gelegt werden, damit die ausgebildeten Fachkräfte der Branche nicht den Rücken kehren. Nicht nur die Löhne und Gehälter sollten aufgestockt werden, sondern es sollten auch flächendeckende Vereinbarungen in Bezug auf gerechte Vergütung hinsichtlich der Mehrarbeit (Überstunden) geben. Denkbar wäre auch durchgängige Dienste anstelle von Teildiensten im Bereich Küche und/oder Service.

Dies wiederum hätte zur Folge, dass Mitarbeiter der Hotellerie mehr Zeit mit ihrer Familie verbringen könnten und die Branche nicht als familienunfreundlich dargestellt werden würde.<sup>109</sup>

---

<sup>106</sup> Vgl. <http://jugend.dgb.de/meldungen/ausbildung/++co++17b94d5c-5148-11e5-8415-525400808b5c> (Stand: 22.12.2015)

<sup>107</sup> Vgl. Kirchgörg, Manfred/ Müller, Jenny in Handbuch. Strategisches Personalmanagement S.84ff

<sup>108</sup> Vgl. ebenda, S.85

<sup>109</sup> Vgl. Oechsler, Walter A. Handbuch Strategisches Personalmanagement S.13ff

Sollten die angeführten Lösungsvorschläge für die inländischen Fachkräfte nicht anwendbar sein, kann im Hotel- und Gaststättengewerbe darüber nachgedacht werden, mehr ausländische Fachkräfte einzustellen.

Ein hoher Anteil an internationalen Gästezielgruppen wird im Wirtschaftsstandort Deutschland Handel betreiben und Geschäftskontakte knüpfen. Dies geschieht meistens in den international aufgestellten Hotels, die in den großen Städten in Deutschland ihren Standort haben. Damit diese Geschäftsreisenden auch in ihrer Sprache betreut werden können, braucht die Tourismusbranche internationale Mitarbeiter. Im Rahmen der Globalisierung und zur Unterstützung des Standortes Deutschland hat die Bundesregierung im September 1999 ein Gesetz verabschiedet. Mit dem sogenannten Management Company Transfer<sup>110</sup> können Fach- und Führungskräfte aus aller Welt nach Deutschland geholt werden. Dieser Company-Transfer ist in früheren Jahren den Großunternehmen wie Bayer, BASF, Daimler Chrysler oder Siemens vorbehalten gewesen. Und nachdem das Schengener-Abkommen 1993 in Kraft getreten ist, sind Ausnahmen geregelt worden, nach denen Arbeitskräfte aus Drittländern, die nicht der EU angehören, mit besonderer Fähigkeit in Deutschland zugelassen werden. Das heißt, dass rund 12000 Personen im Alter bis 40 Jahren jährlich nach Deutschland kommen. Speziell für die Tourismusbranche heißt das, dass rund 1000 Fachkräfte, die über Deutschkenntnisse und eine Fachausbildung verfügen, nach Deutschland geholt werden können<sup>111</sup>. Hierfür kann Fachkräften eine Aufenthaltsgenehmigung von bis zu 24 Monaten und leitenden Führungskräften von bis zu fünf Jahren gewährt werden. Allerdings ersetzt die Einführung von ausländischen Mitarbeitern nicht die notwendigen Weichenstellungen in Sachen Personalentwicklung im eigenen Land.<sup>112</sup>

Die Hotellerie steht in Bezug auf Fachkräfte im Wettbewerb mit anderen Branchen, da sie mit großen Imageproblemen zu kämpfen hat. Dies liegt aber nicht nur an den schwierigen Arbeitszeiten. Viele Auszubildende können nicht übernommen werden. 86% aller Betriebseinheiten sind im kleinst- und mittelständischen Segment angesiedelt.

Dem Fachkräftemangel in der Hotellerie ist nur entgegenzuwirken, wenn neue Mitarbeiter für diesen Wirtschaftsbereich zu finden und auch zu motivieren sind. Gerade in

---

110 Vgl. [http://dehoga-niedersachsen.de/uploads/media/Arbeitnehmer\\_Freizuegigkeit\\_ab\\_Mai\\_2011.pdf](http://dehoga-niedersachsen.de/uploads/media/Arbeitnehmer_Freizuegigkeit_ab_Mai_2011.pdf) S.8 f [http://dehoga-niedersachsen.de/uploads/media/Arbeitnehmer\\_Freizuegigkeit\\_ab\\_Mai\\_2011.pdf](http://dehoga-niedersachsen.de/uploads/media/Arbeitnehmer_Freizuegigkeit_ab_Mai_2011.pdf) (Stand: 27.12.2015) S.8 f

111 Vgl. [https://www.wiso-net.de/document/NGZ\\_\\_030105032/hitlist/25?all=](https://www.wiso-net.de/document/NGZ__030105032/hitlist/25?all=) (Stand: 27.12.2015)

112 Vgl. [http://dehoga-niedersachsen.de/uploads/media/Arbeitnehmer\\_Freizuegigkeit\\_ab\\_Mai\\_2011.pdf](http://dehoga-niedersachsen.de/uploads/media/Arbeitnehmer_Freizuegigkeit_ab_Mai_2011.pdf) (Stand: 27.12.2015) S.5

Ostdeutschland werden junge Nachwuchskräfte, die als Fachkräfte anzusehen sind, 30% unter Tarif entlohnt.

Heutzutage kann kein Unternehmen geführt werden, indem der Großteil der Arbeit den Auszubildenden zugemutet wird. Das Ausbilden der jungen Arbeitskräfte bedeutet, deren zukünftige Existenz zu sichern.<sup>113</sup>

Die Branche muss um Berufsnachwuchs werben und dafür Sorge tragen, dass nicht mehr über 30% der Ausgebildeten die Branche wechseln. Daneben müssen die Betriebe dafür sensibilisiert werden, den Mitarbeitern Perspektiven in ihrem Beruf und in den Betrieben aufzuzeigen.<sup>114</sup>

Die Ausbildungssituation in Deutschland kann nur verbessert werden, indem die verantwortlichen Ausbildungsbetriebe, die Verbände und die IHK die Weichen stellen. Die Betriebe sollten sich der Bedeutung der Ausbildung bewusst werden und insbesondere darüber, dass die Branche keine Zuwanderung auf der einen Seite fordern kann, wenn auf der anderen Seite keine Gegenleistung erbracht wird.<sup>115</sup>

---

113 Vgl. [https://www.wiso-net.de/document/NGZ\\_\\_030105032/hitlist/25?all=](https://www.wiso-net.de/document/NGZ__030105032/hitlist/25?all=) (Stand: 27.12.2015)

114 Vgl. NGZ - Der Hotelier Nr.10 vom 08.10.2001 S.22

115 Vgl. NGZ - Der Hotelier Nr.03 vom 05.03.2001 S.55

## 8 Fazit

Der Nachwuchsmangel im Hotel- und Gaststättengewerbe kommt nicht von ungefähr, sondern ist das Ergebnis der jahrelangen Versäumnisse vieler Arbeitgeber. Obwohl es sich junge Menschen heute aussuchen können, in welchem Beruf sie sich ausbilden lassen, werden Auszubildende im Gastgewerbe weiterhin oftmals nicht als lernende und lohnende Investition in die Zukunft, sondern als besonders billige Arbeitskräfte betrachtet. Die Ausbildungs- und Arbeitsbedingungen sind vielerorts noch immer schlecht.

Um die Branche für potentielle Arbeitskräfte attraktiver zu gestalten, ist eine merkliche Verbesserung des Gehaltsniveaus notwendig. Hierbei sollten sich Vertreter der Arbeitnehmergewerkschaften und der Arbeitgeberverbände an einen Tisch setzen und den derzeit geltenden Manteltarifvertrag überarbeiten. In diesem Vertrag sollten auch die Ansätze und Regelungen festgehalten werden, um die herrschenden Missstände in der Branche zu beheben.

Des Weiteren sollte vermehrt auf den Einhaltung der gesetzlichen Rahmenbedingungen des geltenden Arbeitsrechts geachtet werden. Dies beinhaltet z.B., die erbrachte Mehrarbeit anzuerkennen und mit angemessenen Mitteln zu vergüten. Ebenso sollten die in § 5 des Arbeitszeitgesetzes geltenden Ruhezeiten von mindestens zehn Stunden bis zur Wiederaufnahme der Arbeit eingehalten werden.

Die Ausbildungsinhalte der Auszubildenden sollten auf nationaler Ebene von Berufsverbänden ausgearbeitet werden, da eine einheitliche Ausbildung für den Standort Deutschland ein großer Vorteil wäre. Durch eine einheitliche Ausbildung würde ein kongruenter Standard generiert werden und die Existenz vieler junger Fachkräfte wäre in Zukunft gesichert.

Das Angebot an freien Stellen in der Hotel- und Gaststättenbranche ist enorm groß und muss bedient werden. Hierfür können auch Personen mit einer Teilqualifikation, „Best Ager“<sup>116</sup> oder Mütter mit Kleinkindern angesprochen werden. Würde ein entsprechend quantitatives Potenzial zur Verfügung stehen, könnte sehr flexibel auf die Zeitwünsche der Arbeitnehmer eingegangen werden. So könnte auch den starken saisonalen Schwankungen besser Rechnung getragen werden.

---

<sup>116</sup>Unter Best Ager (auch Generation Gold, Generation 50plus, „over 50s“) versteht man eine Zielgruppe von Personen mit einem Lebensalter von über 50 Jahren.

Innerhalb des Hotels sollte zwischen den Mitarbeitern gleicher und/oder unterschiedlicher Hierarchieebenen ein respektvoller Umgang und eine offene Feedback-Kultur mit regelmäßigen Mitarbeitergesprächen gepflegt werden.

Die Mitarbeiterzufriedenheit kann beispielsweise auch durch Wertschätzungen und/oder Präsente zu Geburtstagen, zu Betriebsjubiläen oder durch besonderen Leistungen gesteigert werden.

Ebenso kann für die langfristige Mitarbeiterbindung auch eine betrieblich geförderte Altersvorsorge geschaffen werden.

Das Gastgewerbe könnte in der heutigen Zeit auch in Bezug auf die Flüchtlingskrise eine wichtige Rolle für die Integration der Migranten spielen. Rund 800.000 Menschen werden in diesem Jahr in Deutschland Asyl beantragen. Arbeitsministerin Nahles hat die nach Deutschland kommenden Flüchtlinge mit Blick auf die demographische Entwicklung einen Segen genannt<sup>117</sup>.

Für das Gastgewerbe könnte der Flüchtlingsstrom Teil der Lösung des Fachkräfte-Problems sein, da viele der Schutzsuchenden hochmotiviert und ausbildungsbereit sind.

Die Aufgabe ist es nun, diesen Migranten eine gute und faire Ausbildung zu ermöglichen.

Unverantwortlich wäre es, wenn, wie bereits öffentlich gefordert, der Mindestlohn für Flüchtlinge herab- oder gar ausgesetzt würde.<sup>118</sup>

Fest zu halten ist, dass das Gastgewerbe einen wichtigen Beitrag zur Integration leisten kann, vielen Flüchtlingen eine erste Anlaufstelle auf dem deutschen Arbeitsmarkt sein kann und gleichzeitig dem eigenen Fachkräftemangel entgegenwirken kann. Dafür muss die Branche diese Chance erkennen und sie engagiert und verantwortungsvoll nutzen.

Abschließend kann gesagt werden, dass für die Arbeitgeber in der Hotel- und Gaststättenbranche die Lage auf dem Arbeitsmarkt derzeit ungünstig ist. Es muss grundlegende Änderungen im Bereich der Entgeltpolitik und der Mitarbeiterförderung geben. Die Zuwanderung kann eine willkommen Hilfe sein, kann alleine jedoch nicht ausreichen.

Mittels den hier aufgeführten Maßnahmen ließe sich die Branche für Arbeitnehmer attraktiver und wertiger gestalten, wodurch in diesem Wirtschaftszweig der Krise des Fachkräftemangels entgegengewirkt werden könnte.

---

117 Vgl. <http://www.spiegel.de/spiegel/vorab/nahles-findet-auslaenderfeindliche-uebergriffe-beschaemend-a-1051476.html> (Stand: 22.12.2015)

118 Vgl. <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/diik-will-fluechtlinge-beim-mindestlohn-wie-langzeitarbeitslose-behandeln-a-1064251.html>

---

## Literaturverzeichnis

Becker, Christoph/ Hopfinger, Hans/ Steinecke, Albrecht: Geographie der Freizeit und des Tourismus. Bilanz und Ausblick. 3., unveränderte Auflage. München 2007 S.374

Birkigt, K./ Stadler, M.M./ Funck, H.J.: Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. 11. überarbeitete und aktualisierte Auflage. München 2002 S. 18

Bornewasser, Manfred/ Zülch, Gert (Hrsg.): Arbeitszeit. Zeitarbeit. Flexibilisierung der Arbeit als Antwort auf die Globalisierung. Wiesbaden 2013 S.78f

Bröckermann, Reiner, Prof. Dr.: Die Personalfreisetzung. Betriebswirtschaftlich – gesellschaftspolitisch – menschlich. Renningen 2005

Bruhn, Manfred/ Stock-Homburg, Ruth/ Bieling, Gisela/ El Ouadoudi, Youssef/ Kriependorf, Maiko/ Stauss, Bernd (Hrsg.): Serviceorientierung im Unternehmen. 1. Auflage. Wiesbaden 2010

Derentahl, Kirstin: Innovationsorientierung von Unternehmen. Messung, Determinanten und Erfolgswirkungen. 1. Auflage Wiesbaden 2009

Flato, Ehrhard/ Reinbold-Scheible, Silke: Personalentwicklung. Mitarbeiter qualifizieren, motivieren und fördern – Toolbox für die Praxis. Landsberg am Lech 2006 S.18ff

Gaugler, E., Prof. Dr./Hollenberg, W.-U./Weber, W. Prof. Dr. (Hrsg.): Fachkaufmann für das Personalwesen. Wiesbaden 1977

Gouthier, Matthias H.J./ Coenen, Christian/ Schulze Henning S./ Wegmann, Christoph (Hrsg.): Service Excellence als Impulsgeber. Strategien – Management – Innovation – Branchen. 1. Auflage. Wiesbaden 2007 S.455

Gutmann, Joachim/Klose, Ina: Personalentwicklung. Wie Sie Ihre Mitarbeiter fit machen. München 2005

Hagen, Alexander: Personalmarketing. Rekrutierung von Nachwuchskräften in deutschen Unternehmen. 1. Auflage 2011 S. 28 f

Hagmann, Christoph/ Hagmann, Jasmin: Assessment Center. 4. erweiterte Auflage. Planegg/München 2014 S.9 f.

Haller, Sabine: Dienstleistungsmanagement. Grundlagen – Konzepte - Instrumente. 6., vollständige überarbeitet und erweiterte Auflage. Wiesbaden 2015 S.334ff

Hansen, Hans Harald: Wissenschaft leicht verständlich. Politische Ökonomie – die uns alle angeht. Hamburg 2010 S.186 f

Hänssler, Karl Heinz (Hrsg.): Management in der Hotellerie und Gastronomie. Betriebswirtschaftliche Grundlagen. 8., vollständig aktualisierte und überarbeitete Auflage. München 2011 S.56 f, S.200 f

Henschel, Angelika/ Krüger, Rolf/ Schmitt, Christof/ Stange, Waldemar (Hrsg.) Jugendhilfe und Schule. Handbuch für eine gelingende Kooperation. 1. Auflage Wiesbaden 2008 S.21f

Lempp, Jakob/ Van der Beek, Gregor/ Korn, Thorsten (Hrsg.) : Aktuelle Herausforderungen in der Wirtschaftsförderung. Konzept für eine positive regionale Entwicklung. Wiesbaden 2015 S. 46

Lippold, Stefan: Systematische Personalauswahl. Bestandsaufnahme und innovative Ansätze zur Wertentwicklung. Hamburg 2014

Linder-Lohmann, Doris/Lohmann, Florian/Schirmer, Uwe: Personalmanagement. 2. aktualisierte Auflage. Heidelberg 2012

Loffing, Dina/ Loffing, Chr.: Mitarbeiterbindung ist lernbar. Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsfachberufen. Heidelberg 2010 S. 63

Müller, Peter: Einsatz älterer Menschen zur Reduktion des Fachkräftemangels. Eine Analyse in mittelständischen Unternehmen. 1. Auflage. Wiesbaden 2011

Oechsler, Walter A./ Stock-Homburg, Ruth: Handbuch Strategisches Personalmanagement. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden 2013 S.13ff

Regenthal, Gerhard: Ganzheitlich Corporate Identity. Form, Verhalten und Kommunikation erfolgreich steuern. 1. Auflage. Wiesbaden 2003 S.195

Schnieder, Stefan: Work Life Balance in Unternehmen. Eine Chance im Wettbewerb um Fachkräfte. Hamburg 2013

Schneck, Matthias H.: Strategische Personalführung. Entwicklung eines integrativen Managementkonzeptes. Berlin 2000

Schuhmacher, Florian/ Geschwill, Roland: Employer Branding. Human Resources Management für die Unternehmensführung. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden 2014 S.34 f

Statistisches Bundesamt: Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 13. koordinierte Bevölkerungsvorausrechnung. Wiesbaden 2015

Stock-Homburg, Ruth: Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente. 2. Auflage Wiesbaden 2010

Stotz, Waldemar/ Wedel, Anne: Employer Branding. Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber. München 2009 S.219

Strutz, Hans: Handbuch Personalmarketing. 2. erweiterte Auflage. Wiesbaden 1993 S. 13 f

Prezewowsky, Michel: Demografischer Wandel und Personalmanagement. Herausforderungen und Handlungsalternativen vor dem Hintergrund der Bevölkerungsentwicklung. 1. Auflage. Potsdam 2007

Welk, Svenja: Die Bedeutung von Führung für die Bindung von Mitarbeitern. München 2013 S.2

Zemke, Tomas: Personalbedarfsplanung im Rahmen des Personal- und Organisationsentwicklungskonzeptes einer Stadtverwaltung erläutert am Beispiel der Stadt Malchin. Band 18 Wismarer Schriften zu Management und Recht. 1. Auflage 2009

**Online-Ressourcen:**

Aichele, Christoph: Jobzufriedenheit in Deutschland steigt. Herausgegeben von AHGZ.DE 2014 URL: <http://www.ahgz.de/jobs-und-karriere/jobzufriedenheit-in-deutschland-steigt,200012211705.html> (Stand: 14.12.2015)

Aichele, Christoph: Viele Arbeitgeber sind nicht familienfreundlich. Herausgegeben von AHGZ.DE 2013 URL: <http://www.ahgz.de/unternehmen/viele-arbeitgeber-sind-nicht-familienfreundlich,200012206124.html> (Stand: 14.12.2015)

Aichele, Christoph: Oft fehlen Fachwissen und Soft Skills. Herausgegeben von AHGZ.-DE 2014. URL: <http://www.ahgz.de/jobs-und-karriere/oft-fehlen-fachwissen-und-soft-skills,200012214804.html> , (Stand 13.12.2015)

Aichele, Christoph: Deutsche wollen vor allem Harmonie im Job. Herausgegeben von AHGZ.DE 2015 URL: <http://www.ahgz.de/jobs-und-karriere/deutsche-wollen-vor-allem-harmonie-im-job,200012221910.html> (Stand: 13.12.2015)

Aichele, Christoph: Viele Unternehmen ohne Gegenkonzept. Herausgegeben von AHGZ.DE 2015 URL: <http://www.ahgz.de/jobs-und-karriere/viele-unternehmen-ohne-gegenkonzept,200012223935.html> (Stand: 13.12.2015)

Aichele, Christoph: Ausländer einstellen. Herausgegeben von AHGZ.DE 2012 URL: <http://www.ahgz.de/jobs-und-karriere/auslaender-einstellen,200012197433.html> (Stand: 14.12.2015)

Aichele, Christoph: Beschäftigte wollen sich weiterbilden. Herausgegeben von AHGZ.-DE 2015 URL: <http://www.ahgz.de/jobs-und-karriere/beschaefigte-wollen-sich-weiterbilden,200012213802.html> (Stand: 13.12.2015)

Aichele, Christoph: Unternehmer vermissen Fachkompetenz bei Bewerbern. Herausgegeben von AHGZ.DE 2013 URL: <http://www.ahgz.de/jobs-und-karriere/unternehmer-vermissen-fachkenntnisse-bei-bewerbern,200012205264.html> (stand: 13.12.2015)

Behre, Marina: Mitarbeiter sind für Wirte teuer. Herausgegeben von AHGZ.DE 2015. URL:<http://www.ahgz.de/marktdaten/mitarbeiter-sind-fuer-wirteteuer,200012224588.html>, (Stand 13.12.2015)

Bott, Peter/ Braun, Uta/ Helmrich, Robert/ Leppelmeier, Ingrid/ Lewalder, Anna Cristin/ Maier, Tobias/ Weller, Sabrina Ines: Qualifikationsstruktur und Erwerbstätigkeit im Gastgewerbe. Brauchen Hotel- und Gaststättenberufe neue Rezepte? Herausgegeben von BIBB.DE URL: <https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/id/7271> S.5 & S.27 (Stand: 26.12.2015)

Bundesagentur für Arbeit. Zentrale Auslands- und Fachvermittlung (ZAV): Vom KOMMEN und BLEIBEN. Berichte und Thesen zur qualifizierten Zuwanderung nach Deutschland. Herausgegeben von ARBEITSAGENTUR.DE URL: <https://www.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mje4/~edisp/16019022dstbai629424.pdf> S.8 (Stand: 29.12.2015)

Bundesministerium für Bildung und Forschung: Qualifizierungsmöglichkeiten für Ausbilderinnen und Ausbilder. URL: [https://www.bmbf.de/pub/qualifizierungsmoeglichkeiten\\_ausbilderinnen\\_ausbilder.pdf](https://www.bmbf.de/pub/qualifizierungsmoeglichkeiten_ausbilderinnen_ausbilder.pdf) S. 5 (Stand: 26.12.2015)

Cimbal, Anke: Jobhunting. Herausgegeben von NGZ – Der Hotelier. URL: [https://www.wiso-net.de/document/NGZ\\_\\_110112305/hitlist/0?all=](https://www.wiso-net.de/document/NGZ__110112305/hitlist/0?all=) (Stand: 20.12.2015)

Cimbal, Anke: Personalentwicklung muss in der Vordergrund rücken. Herausgegeben von NGZ – Der Hotelier. URL: [https://www.wiso-net.de/document/NGZ\\_\\_030105032/hitlist/0?all=](https://www.wiso-net.de/document/NGZ__030105032/hitlist/0?all=) (Stand: 20.12.2015)

Creutz, Marcus: Wenn Mehrarbeit nicht abgegolten wird. Herausgegeben von AHGZ.-DE 2012 URL: <http://www.ahgz.de/jobs-und-karriere/wenn-mehrarbeit-nicht-abgegolten-ist,200012199131.html> (Stand 14.12.15)

DEHOGA Bundesverband: 7000 Lehrstellen wurden im September nicht nachbesetzt. Herausgegeben von AHGZ.DE 2015 URL: <http://www.ahgz.de/marktdaten/7000-lehrstellen-wurden-im-september-nachbesetzt,200012226496.html> (Stand: 14.12.2015)

DEHOGA Bundesverband: Arbeitnehmer-Freizügigkeit für Staatsangehörige der sog. EU-8 ab 1. Mai 2011. Herausgegeben von DEHOGA-NIEDERSACHSEN.DE URL: [http://dehoganiedersachsen.de/uploads/media/Arbeitnehmer\\_Freizuegigkeit\\_ab\\_Mai\\_2011.pdf](http://dehoganiedersachsen.de/uploads/media/Arbeitnehmer_Freizuegigkeit_ab_Mai_2011.pdf) (Stand:18.12.2015)

Deutscher Bundestag 17. Wahlperiode. Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten Gabriele Hiller-Ohm, Hans-Joachim Hacker, Elvira Dobrinski-Weiß, weiterer Abgeordneter und der Fraktion der SPD – Drucksache 17/8813 – Arbeits- und Ausbildungsbedingungen im Hotel- und Gaststättengewerbe. URL: <http://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/17/093/1709320.pdf> S. 1f (Stand: 13.11.2015)

Deutscher Gewerkschaftsbund: Ausbildungsreport 2015. Ausbildung besser machen. Herausgegeben von JUGEND.DGB.DE URL: <http://jugend.dgb.de/meldungen/ausbildung/++co++17b94d5c-5148-11e5-8415-525400808b5c> (Stand: 28.12.2015)

Glocke, Brit: Überstunden im Gastgewerbe. Herausgegeben von AHGZ.DE 2015 URL: <http://www.ahgz.de/markt-management/ueberstunden-im-gastgewerbe,200012223309.html> (Stand: 13.12.2015)

Heyer, Angelika: Steigenberger Graf Zeppelin, Stuttgart – Umfangreiche Renovierung beginnt im Sommer. Herausgegeben von STEIGENBERGERHOTELGROUP.COM URL: [http://www.steigenbergerhotelgroup.com/pressearchiv;jsessionid=3D43626C793E11B756FD10DD0310D4A7?p\\_p\\_id=shgcontentlist\\_WAR\\_shgcontentlistportlet\\_INSTANCE\\_mB8h&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_col\\_id=column-7&p\\_p\\_col\\_count=1&shgcontentlist\\_WAR\\_shgcontentlistportlet\\_INSTANCE\\_mB8h\\_articleId=28597](http://www.steigenbergerhotelgroup.com/pressearchiv;jsessionid=3D43626C793E11B756FD10DD0310D4A7?p_p_id=shgcontentlist_WAR_shgcontentlistportlet_INSTANCE_mB8h&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-7&p_p_col_count=1&shgcontentlist_WAR_shgcontentlistportlet_INSTANCE_mB8h_articleId=28597) (Stand 15.12.2015)

Krupp, Norbert: Fachkräfte selbst heranziehen. Herausgegeben von AHGZ.DE 2015 URL: <http://www.ahgz.de/archiv/fachkraefte-selbst-heranziehen,200012226584.html> (Stand: 14.12.2015)

Matthes, Stephanie/ Ulrich, Joachim Gerd/ Krekel, Elisabeth M./ Walden, Günther: Wenn Angebot und Nachfrage immer seltener zusammenfinden. Wachsende Passungsprobleme aus dem Ausbildungsmarkt: Analyse und Lösungsansätze. Herausgegeben von BIBB.DE URL: [https://www.bibb.de/dokumente/pdf/a2\\_passungsprobleme-ausbildungsmarkt.pdf](https://www.bibb.de/dokumente/pdf/a2_passungsprobleme-ausbildungsmarkt.pdf) S. 50 (Stand: 26.12.2015)

o.A.: Übernachtungsrekord in Deutschland. Herausgegeben von AHGZ.DE URL: <http://www.ahgz.de/marktdaten/uebernachtungsrekord-in-deutschland,200012219260.html> (Stand: 02.11.2015)

o.A.: Steigenberger Graf Zeppelin Hotel Stuttgart. Herausgegeben von STEIGENBERGER24.COM <http://steigenberger-graf-zeppelin.stuttgarthotel24.com/de/> (Stand: 15.12.2015)

o.A. Arbeitsministerin Nahles findet ausländerfeindliche Übergriffe beschämend. Herausgegeben von SPIEGEL.DE URL: <http://www.spiegel.de/spiegel/vorab/nahles-findet-auslaenderfeindliche-uebergrieffe-beschaemend-a-1051476.html> (Stand: 22.12.2015)

o.A.: Viele Betriebe sehen im Fachkräftemangel ein Geschäftsrisiko. Herausgegeben von IHK STUTTGART auf B4BBADEN-WÜRTTEMBERG.DE URL: [http://www.b4bbaden-wuerttemberg.de/ihk-regionen/region-stuttgart\\_artikel,-Viele-Betriebe-sehen-im-Fachkraeftemangel-ein-Geschaeftrisiko-\\_arid,150377.html](http://www.b4bbaden-wuerttemberg.de/ihk-regionen/region-stuttgart_artikel,-Viele-Betriebe-sehen-im-Fachkraeftemangel-ein-Geschaeftrisiko-_arid,150377.html) (Stand:22.12.2015)

o.A.: Alle fischen im gleichen Teich. Herausgegeben von NGZ – Der Hotelier. URL: [https://www.wiso-net.de/dosearch?\\_searchOnlyInAbstractField=&\\_searchOnlyInTitleField=&explicitSearch=true&q=060217203&x=0&y=0&dbShortcut=%3A3%3AALLEQUELLEN-1\\_%3A3%3AALLEQUELLEN&searchMask=5461&TI%2CUT%2CDZ%2CBT%2COT%2CSE=&NN%2CAU%2CMM%2CZ2=&CO%2CC2%2CTA%2CKA%2CVA%2CZ1=&CT%2CDE%2CZ4=&BR%2CGW%2CN1%2CN2%2CNC%2CND%2CSC%2CWZ%2CZ5%2CAI=&Z3=&DT\\_from=&DT\\_to=&timeFilterType=selected&timeFilter=NONE#NGZ\\_\\_060217203](https://www.wiso-net.de/dosearch?_searchOnlyInAbstractField=&_searchOnlyInTitleField=&explicitSearch=true&q=060217203&x=0&y=0&dbShortcut=%3A3%3AALLEQUELLEN-1_%3A3%3AALLEQUELLEN&searchMask=5461&TI%2CUT%2CDZ%2CBT%2COT%2CSE=&NN%2CAU%2CMM%2CZ2=&CO%2CC2%2CTA%2CKA%2CVA%2CZ1=&CT%2CDE%2CZ4=&BR%2CGW%2CN1%2CN2%2CNC%2CND%2CSC%2CWZ%2CZ5%2CAI=&Z3=&DT_from=&DT_to=&timeFilterType=selected&timeFilter=NONE#NGZ__060217203) (Stand: 20.12.2015)

o.A.: Sehenswürdigkeiten in Stuttgart. Herausgegeben von STUTTGART.DE. URL: <http://www.stuttgart.de/sehenswuerdigkeiten> (Stand: 19.12.2015)

o.A.: Jugendliche für einen Job im Tourismus begeistern: Herausgegeben von TOURISMUS-FACHKRÄFTE.DE URL: [http://www.tourismus-fachkraefte.de/BSW/documents/tourismus/2.\\_BO.pdf](http://www.tourismus-fachkraefte.de/BSW/documents/tourismus/2._BO.pdf) S. 2 (Stand:26.12.2015)

o.A.: Arbeitsmarkt nach Berufen. November 2015. Herausgegeben von ARBEITSGENTUR.DE URL: [https://statistik.arbeitsagentur.de/nn\\_31894/SiteGlobals/Forms/Rubrikensuche/Rubrikensuche\\_Form.html?view=processForm&resourceId=210368&input\\_=&pageLocale=de&topicId=287986&year\\_month=201511&year\\_month.GROUP=1&search=Suchen](https://statistik.arbeitsagentur.de/nn_31894/SiteGlobals/Forms/Rubrikensuche/Rubrikensuche_Form.html?view=processForm&resourceId=210368&input_=&pageLocale=de&topicId=287986&year_month=201511&year_month.GROUP=1&search=Suchen) (Stand: 26.12.2015)

o.A.: Arbeitsmarkt: Industrielobby will Mindestlohn für Flüchtlinge aussetzen. Herausgegeben von SPIEGEL.DE 2013 URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/dihk-will-fluechtlinge-beim-mindestlohn-wie-langzeitarbeitslose-behandeln-a-1064251.html> (Stand: 03.01.2016)

Rosenberger, Michaela: Fachkräftemangel in der Hotels und Restaurants ist hausgemacht. Herausgegeben von NGG.DE URL: <https://www.ngg.net/pressemitteilungen/2015/3-quartal/09-05-mr/> (Stand: 27.12.2015)

Schippers-Renken, Caudia: Ernst Fischer wird Präsident. Herausgegeben von NGZ – Der Hotelier. URL: [https://www.wiso-net.de/dosearch?\\_searchOnlyInAbstractField=&\\_searchOnlyInTitleField=&explicitSearch=true&q=100108024&x=0&y=0&dbShortcut=%3A3%3AALLEQUELLEN-1\\_%3A3%3AALLEQUELLEN&searchMask=5461&TI%2CUT%2CDZ%2CBT%2COT%2CSE=&NN%2CAU%2CMM%2CZ2=&CO%2CC2%2CTA%2CKA%2CVA%2CZ1=&CT%2CDE%2CZ4=&BR%2CGW%2CN1%2CN2%2CNC%2CND%2CSC%2CWZ%2CZ5%2CAI=&Z3=&DT\\_from=&DT\\_to=&timeFilterType=selected&timeFilter=NONE#NGZ\\_\\_100108024](https://www.wiso-net.de/dosearch?_searchOnlyInAbstractField=&_searchOnlyInTitleField=&explicitSearch=true&q=100108024&x=0&y=0&dbShortcut=%3A3%3AALLEQUELLEN-1_%3A3%3AALLEQUELLEN&searchMask=5461&TI%2CUT%2CDZ%2CBT%2COT%2CSE=&NN%2CAU%2CMM%2CZ2=&CO%2CC2%2CTA%2CKA%2CVA%2CZ1=&CT%2CDE%2CZ4=&BR%2CGW%2CN1%2CN2%2CNC%2CND%2CSC%2CWZ%2CZ5%2CAI=&Z3=&DT_from=&DT_to=&timeFilterType=selected&timeFilter=NONE#NGZ__100108024) (Stand: 20.12.2015)

Statistisches Bundesamt: Pressemitteilung vom 10. November 2015. Inlandstourismus September 2015: 2% mehr Übernachtungen. URL: [https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2015/11/PD15\\_412\\_45412pdf.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2015/11/PD15_412_45412pdf.pdf?__blob=publicationFile), (Stand: 18.11.2015)

Statistisches Bundesamt: Pressemitteilung Nr. 014 vom 13.01.2015, Inlandstourismus November 2014: 4% mehr Übernachtungen. URL: [https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2015/01/PD15\\_014\\_45412.html;jsessionid=98B9497E31FC2E880ADA954C28EE916A.cae2](https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2015/01/PD15_014_45412.html;jsessionid=98B9497E31FC2E880ADA954C28EE916A.cae2), S.1 (Stand: 02.11.2015)

Statistisches Bundesamt: Ankünfte und Übernachtungen der Gäste in Beherbergungsstätten nach Reisegebieten 2014. Herausgegeben von TOURISMUS-BW.DE 2014. URL: <http://www.tourismus-bw.de/B2B/Marktforschung/Zahlen-Statistiken> (Stand: 02.11.2015)

WSI-Tarifarchiv: Gehalt im Hotel- und Gaststättengewerbe. Herausgegeben von MEINESTADT.DE Dezember 2013. URL: <http://www.meinestadt.de/deutschland/berufesbranchen/tourismus-gastgewerbe/gehalt>, (Stand: 13.12.2015)

## **Eigenständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Karlsruhe, den 08. Januar. 2016

Dominik Döring