
BACHELORARBEIT

Wiebke Büge

**Mindestlohn € 8,50 - Chancen
und Risiken für die Hotellerie**

2015

BACHELORARBEIT

**Mindestlohn € 8,50 - Chancen
und Risiken für die Hotellerie**

Autorin:
Wiebke Büge

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM12wT4-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Volker J. Kreyher

Zweitprüfer:
Michael Schild

Einreichung:
Mannheim, 24.06.2015

BACHELOR THESIS

Minimum wage € 8,50 – oppor- tunities and risks for the hotel industry

author:

Wiebke Büge

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM12wT4-B

first examiner:

Prof. Dr. Volker J. Kreyher

second examiner:

Michael Schild

Bibliografische Angaben

Büge, Wiebke:

Mindestlohn € 8,50 Chancen und Risiken für die Hotellerie

Minimum wage € 8,50 – opportunities and risks for the hotel industry

46 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2015

Abstract

Das Thema „Mindestlohn € 8,50 - Chancen und Risiken für die Hotellerie“ zeigt auf, in wie weit die Hotellerie von der Einführung des Mindestlohnes betroffen ist und welche Besonderheiten der Branche Einfluss nehmen auf die Umsetzbarkeit und den Erfolg des Mindestlohns. Anhand der Erläuterung von Chancen und Risiken für die Branche werden verschiedene Handlungsempfehlungen für betroffene Hotels abgeleitet.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	IX
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung und Methode	1
2 Mindestlohn	3
2.1 Definition Mindestlohn	3
2.2 Mindestlohnsystem	3
2.3 Mindestlohngesetz	4
2.3.1 Gesetzliche Grundlage.....	5
2.3.2 Standpunkte der Sozialpartner des Gastgewerbes zum Mindestlohn.....	6
2.3.3 Gesetzesumgehungen	8
2.3.4 Beschäftigte mit Stundenlöhnen unter € 8,50	9
2.3.5 Zwischenbilanz nach 100 Tagen Mindestlohn	12
3 Hotellerie	14
3.1 Betriebsformen.....	14
3.1.1 Privat- bzw. Individualhotellerie	15
3.1.2 Markenhotellerie	17
3.2 Strukturdaten.....	19
3.3 Wandel des deutschen Hotelmarktes	21
3.4 Personalmanagement in der Hotellerie.....	22
3.4.1 Mitarbeiterbeschaffung, -entwicklung und -bindung.....	23
3.4.2 Mitarbeiterführung	24
3.4.3 Mitarbeitermotivation	26
3.4.4 Diversity Management	29
3.4.5 Herausforderung des Personalmanagements in der Hotellerie.	29
4 Praxisbeispiel	32
4.1 Pfalzhotel Asselheim	32
4.2 Marriot Hotel Heidelberg	34
5 Studie der Hochschule Heilbronn	36

5.1	Betriebswirtschaftliche Konsequenzen	36
5.2	Finanzierung des Mindestlohns	37
5.3	Einstellung und Herausforderung durch den Mindestlohn	38
6	Chancen und Risiken	40
6.1	Chancen.....	40
6.1.1	Anstieg der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisse.....	40
6.1.2	Senkung der Fluktuationsrate	40
6.2	Risiken	41
6.2.1	Fachkräftemangel steigt an	41
6.2.2	Probleme bei der Umsetzbarkeit	41
6.2.3	Kostenerhöhungen.....	42
7	Schlussbetrachtung.....	43
7.1	Erfolgsfaktoren.....	44
7.2	Handlungsempfehlung	45
	Literaturverzeichnis	X
	CD Verzeichnis	XIV
	Eigenständigkeitserklärung.....	XV

Abkürzungsverzeichnis

AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
AVE	Allgemeinverbindlicherklärung
DEHOGA	Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e. V.
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
IHA	Hotelverband Deutschland
MiLoG	Mindestlohngesetz
NGG	Gewerkschaft Nahrung Genuss Gaststätten
SOEP	Sozio-ökonomisches Pendel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vom Mindestlohn betroffene Betriebe nach Branche (2014).....	12
Abbildung 2: Abgrenzung von Hotelunternehmen.....	15
Abbildung 3: Marktanteile der Markenhotellerie.....	20
Abbildung 4: Systematik von Führungsstufen.....	25
Abbildung 5: Bedürfnispyramide von Maslow.....	27
Abbildung 6: Änderung der Mitarbeiterstruktur.....	37
Abbildung 7: Einstellungen zum Mindestlohn der Hotellerie.....	38
Abbildung 8: Erfolgsfaktoren für vom Mindestlohn betroffene Unternehmen.....	44

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Beschäftigte mit Stundenlöhnen unter 8,50 €.....	10
Tabelle 2: Wahrgenommene Herausforderungen.....	39

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

In der vorliegenden Arbeit wird der Frage nachgegangen, welche Chancen und Risiken sich durch die Einführung des Mindestlohns für die Hotellerie ergeben. Im Januar 2015 wurde in Deutschland ein gesetzlicher Mindestlohn von € 8,50 eingeführt. Bereits vor der Einführung gab es große Kritik am Mindestlohn. Wirtschaftsexperten warnten vor einem mehr oder weniger großen Arbeitsplatzverlust (vgl. Bosch/Weinkopf 2014, 11f.). Auch die Hotellerie reagierte sensibel auf die Einführung der gesetzlichen Lohnuntergrenze. Hier trifft der Mindestlohn auf eine Branche, die gekennzeichnet ist von kleinen und mittelständischen Betrieben (vgl. IHA 2015, 41f.), die unter einem hohem Wettbewerbsdruck stehen. (vgl. Gardini 2010, 6) Auch der Fachkräftemangel, sowie die hohe Fluktuation kennzeichnen die Branche (vgl. Gardini/Brysch 2014, 42f.) (vgl. IHA 2015, 174). Die folgende Arbeit untersucht nun die Chancen und Risiken, die sich für diese Branche durch den Mindestlohn ergeben.

Der Mindestlohn ist auch ein halbes Jahr nach Einführung immer noch ein aktuelles Thema. Einer der Gründe dafür ist der Arbeitgeberverband Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e. V. (DEHOGA), welcher die neuen gesetzlichen Regelungen kritisiert. Die Einführung des Mindestlohns sei für die Branche eine große Herausforderung. Die DEHOGA fordert Ausnahmeregelungen für das Gastgewerbe (vgl. DEHOGA2). Die Gewerkschaft Nahrung Genuss Gaststätten (NGG) hingegen sieht die Einführung des Mindestlohn als Erfolg und lehnt Ausnahmeregelungen ab (vgl. NGG3). Diese Diskrepanzen haben sich auch nach einem halben Jahr seit Einführung des Mindestlohns nicht gelegt und stehen somit weiterhin im Fokus der Öffentlichkeit (vgl. Liebfried 2015).

1.2 Zielsetzung und Methode

Die folgende Arbeit stellt den Einfluss des Mindestlohns auf die Hotellerie heraus und verdeutlicht den verantwortungsbewussten Umgang mit ihm. Insbesondere werden hier die unterschiedlichen Ansichten der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite deutlich. Die Arbeit schließt mit Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Umgang mit dem Mindestlohn.

Mit der Darstellung der rechtlichen Grundlagen des Mindestlohns wird ein Einblick in die Thematik gegeben. Die Relevanz für die Hotellerie verdeutlichen die DEHOGA und NGG

in ihren Ausführungen zum Mindestlohn, ferner die Darstellung, wie viele Betriebe und Arbeitnehmer in dieser Branche von der Einführung des Mindestlohns betroffen sind. Da die Hotellerie eine Branche mit einigen Besonderheiten ist, welche Einfluss nehmen auf die Wirkung und die Umsetzbarkeit des Mindestlohns, wird der deutsche Hotelmarkt mit seinen Strukturdaten genau erläutert. Um eine genaue Prognose über Chancen und Risiken zu treffen ist eine Untersuchung des Personalmarkts und dem damit verbundenen Personalmanagement in der Hotellerie vorgenommen worden. Anhand eines Praxisbeispiels werden die bisherigen Erfahrungen zweier Hotels erläutert, welche der Individual- und der Markenhotellerie zuzuordnen sind. Die Ergebnisse des Interviews werden von der folgenden Studie der Hochschule Heilbronn, aus dem März 2015, bekräftigt. Anschließend werden die Chancen und Risiken für die Branche abgeleitet und in Kapitel 7 Erfolgsfaktoren für betroffene Hotels und damit verbundenen Handlungsempfehlungen erläutert.

2 Mindestlohn

2.1 Definition Mindestlohn

„Ein Mindestlohn ist ein festgelegtes geringstmöglich rechtlich zulässiges Arbeitsentgelt. Die Festsetzung erfolgt durch eine gesetzliche Regelung, eine Festschreibung in einem allgemeinverbindlichen Tarifvertrag oder implizit durch das Verbot von Lohnwucher. Eine Mindestlohnregelung kann sich auf einen Stundenlohn oder ein monatliches Einkommen beziehen. Neben nationalen Mindestlöhnen gibt es auch regionale Formen, die sich z.B. auf Bundesstaaten oder Städte beziehen. Weitere Varianten sind branchenspezifische Mindestlöhne.“ (Ennemoser 2014, 7) Ziel eines solchen Mindestlohns ist es ein angemessenes Einkommensniveau festzusetzen, einen Unterbietungswettbewerb zu verhindern und die Arbeitnehmer vor einer Armut trotz Arbeit zu schützen (vgl. Was sind Mindestlöhne).

2.2 Mindestlohnsystem

Es werden drei Arten von Mindestlöhnen unterschieden. Wie bereits erwähnt, gibt es nationale, regionale und branchenspezifische Mindestlöhne. Zudem wird unterschieden nach der rechtlichen Grundlage von Mindestlöhnen. Zur rechtlichen Grundlage gehört die Unterscheidung nach gesetzlichem, tariflich geregeltem oder allgemeinverbindlichem Mindestlohn (vgl. Schuster 2013, 3f.).

→ *Nationaler Mindestlohn*

Der Mindestlohn gilt für das ganze Land und wird von der Regierung festgelegt. Oft gibt es Sonderregelungen für bestimmte Gruppen. Generell gilt er allerdings für alle Arbeitnehmer (vgl. Schuster 2013, 4f.).

→ *Regionaler Mindestlohn*

Regionale Mindestlöhne sind wenig verbreitet. Sie werden für bestimmte Regionen festgelegt und können dabei auch ergänzend zum nationalen Mindestlohn eingesetzt werden, wenn die Höhe des regionalen Mindestlohns den des nationalen Mindestlohn übersteigt (vgl. Schuster 2013, 5).

→ *Branchenspezifischer Mindestlohn*

Nach Branchen differenzierte Mindestlöhne sind seltener anzutreffen. Diese werden meist nicht vom Parlament festgelegt, sondern sind Ergebnis von Tarifverhandlungen (vgl. Schuster 2013, 5).

→ *Unterscheidung nach der rechtlichen Grundlage*

Gesetzlich geregelte Mindestlöhne sind meist nationale und auch regionale Mindestlöhne.

Bei den tariflichen Mindestlöhnen handelt es sich allerdings lediglich um Mindestlöhne, die für bestimmte Branchen, Berufe oder Unternehmen gelten, die einem Tarifvertrag unterliegen.

Bei einem allgemeinverbindlichen Mindestlohn hingegen wird der Geltungsbereich eines Tarifvertrages auf eine ganze Branche, einen ganzen Berufszweig oder eine Region ausgeweitet. Dies gilt auch dann, wenn die Arbeitnehmer nicht der Gewerkschaft angehören (vgl. Schuster 2013, 3f.).

2.3 Mindestlohngesetz

Die gesetzliche Grundlage des Mindestlohns in Deutschland ist das Mindestlohngesetz (MiLoG), welches am 11.08.2014 vom Bundestag beschlossen wurde und mit Ablauf des 16.08.2014 in Kraft trat. Das MiLoG gibt vor, dass Arbeitnehmer/in Anspruch auf die Zahlung eines Arbeitsentgeltes, mindestens in Höhe des Mindestlohns, durch den Arbeitgeber haben (§1 Abs.1 Nr. 1 MiLoG). Der Mindestlohn beträgt 8,50 € je Zeitstunde und muss ab dem 01. Januar 2015 ausgezahlt werden (§1 Abs. 1 Nr. 2 MiLoG). Dabei beträgt die Höhe des festgelegten Mindestlohnes etwa 52 Prozent des mittleren Stundenlohns in Deutschland (vgl. Bellmann/Bossler/Gerner/Hübler 2015, 3). Einige Berufsgruppen sind vom Mindestlohn befreit, wie zum Beispiel Personen ohne abgeschlossene Berufsausbildung, die nach den § 2 Absatz 1 und 2 des Jugendschutzgesetzes nicht als Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gelten (§ 22 Abs. 4 Nr. 2 MiLoG) oder Auszubildende.

Die Behörde der Zollverwaltung prüft die Einhaltung der Pflichten des Arbeitgebers, fristgerecht den Mindestlohn zu zahlen (§ 14 Abs. 3 MiLoG). Wer das Arbeitsentgelt nicht oder nicht rechtzeitig zahlt begeht eine Ordnungswidrigkeit, welche mit einer Geldbuße von bis zu fünfhunderttausend Euro geahndet werden kann (§ 21 Abs. 3 Nr. 3

MiLoG). Eine Mindestlohnkommission, welche aus einem Vorsitzenden und sechs weiteren Mitgliedern sowie zwei Mitgliedern aus Kreisen der Wissenschaft besteht, bestimmt über die Höhe des gesetzlich zu zahlenden Mindestlohns. Diese Kommission wird alle fünf Jahre neu berufen (§ 4 Abs. 1 & 2 MiLoG).

2.3.1 Gesetzliche Grundlage

Deutschland war lange Zeit ein Land mit einer geringen sozialen Ungerechtigkeit. Die Einkommensverteilung war stabil, da alle Bevölkerungsschichten gleichermaßen vom Wirtschaftswachstum profitierten. Maßgeblichen Einfluss hatten die starken Sozialpartner, welche ein gerechtes Entgelt autonom auf Branchenebene aushandelten. Auch Betriebe ohne Tarifbindung orientierten sich an den verhandelten Ergebnissen in ihrer Entgeltzahlung, sodass fast alle Beschäftigten nach Tarif bezahlt wurden. Die grundlegende Änderung erfolgte Mitte der 1990er Jahre. Durch rückläufige Tarifbindungen, schwache Gewerkschaften und immer weniger Betriebsräte, stieg der Niedriglohnsektor an. Weitere Faktoren, wie die Privatisierung öffentlicher Dienstleister, der Deregulierung des Arbeitsmarktes durch die Hartz-Reform, dem steigenden Konkurrenzdruck und durch die zunehmende Vernetzung der Wirtschaft, erhöhte sich der Lohnunterbietungswettbewerb weiter. Unsicherere und schlecht bezahlte Tätigkeiten nahmen zu. Im europäischen Vergleich stieg der Niedriglohnsektor auf ein hohes Niveau, sodass fast ein Viertel der Beschäftigten betroffen waren. Trotzdem wurden den Niedriglöhnen positive Erwartungen entgegen gebracht. Wirtschaftsexperten erhofften sich, dass gering Qualifizierte so eine bessere Beschäftigungschance erhalten würden, oder dass eine Beschäftigung im Niedriglohnsektor ein Sprungbrett für eine reguläre Beschäftigung werden würde. Doch diese Erwartungen erfüllten sich nicht. Stattdessen wirkten sich die geringen Lohnzuwächse auf die gesamte Binnennachfrage negativ aus, indem sie gedämpft wurde. Die aus der negativen Entwicklung resultierende Einführung des Mindestlohnes in Deutschland zog sich lange hin, da eine große Mehrheit der deutschen Ökonomen, sowie der Sachverständigenrat vor einem gesetzlichen Mindestlohn warnten. Der Mindestlohn sollte nach ihrem Erachten einen mehr oder weniger großen Arbeitsplatzverlust herbeiführen. Sie forderten kein Eingreifen des Staates. Die Sozialpartner sollten durch autonome Vereinbarungen die Niedriglohnbeschäftigungen selbst begrenzen. Da sich die Handlungsvoraussetzungen der Gewerkschaften allerdings durch Fragmentierung der Unternehmen und der Verbreitung atypischer Beschäftigungsformen stark verschlechtert hat, gelang dies nicht. In großen Bereichen des Arbeitsmarktes wurde stattdessen ohne Tarifbindung gearbeitet. Schwache Gewerkschaften und eine geringe Zahl von Betriebsräten sorgten dafür, dass

die Unternehmen ihre Arbeitsbedingungen einseitig festlegen konnten, sodass ein Verfall der Löhne im unteren Einkommensniveau durch einen gesetzlichen Mindestlohn gebremst werden sollte (vgl. Bosch/Weinkopf 2014, 11f.).

Um für eine Re-Stabilisierung des deutschen Tarifvertragssystems zu sorgen, wurde das Gesetz zur Stärkung der Tarifautonomie eingeführt. Dieses beinhaltet neben der Einführung des allgemeinen Mindestlohns auch eine Reform des Tarifvertrags- und Arbeitnehmerentsendegesetzes für eine stärkere Nutzung der Allgemeinverbindlichkeitserklärung (AVE) von Tarifverträgen. Der Mindestlohn soll das Tarifvertragssystem durch den Einzug einer allgemeinen Lohnuntergrenze von unten stabilisieren und durch die vermehrte Nutzung der AVE eine höhere Tarifbindung gewährleisten. So soll der Verbreiterung des Niedriglohnsektors entgegen gewirkt werden (vgl. Schulten/Bispinck 2014, 1).

2.3.2 Standpunkte der Sozialpartner des Gastgewerbes zum Mindestlohn

Der Deutschen Hotel- und Gaststättenverband e. V. (DEHOGA) ist der Branchenverband für das Gastgewerbe, der sich in 17 Landesverbände und dem Fachverband Hotelverband Deutschland (IHA) unterteilt. Die DEHOGA vertritt fünf Fachabteilungen im Bundesverband, nämlich die Systemgastronomie, Gemeinschaftsgastronomie, Discotheken, Bahnhofsgastronomie und Catering. Diese umfassen über 222.000 Betriebe mit 1,8 Millionen Beschäftigten und über 59.000 Auszubildenden (vgl. DEHOGA¹). Die Einführung des gesetzlichen Mindestlohns birgt für viele Mitglieder des Verbandes große Herausforderungen. So forderte die DEHOGA im April 2015 eine zeitnahe Korrektur des Gesetzes für das Gastgewerbe. Die reine Personalkostensteigerung steht nicht im Mittelpunkt der Kritik der DEHOGA, sondern die bürokratischen Begleiterscheinungen. Die Dokumentationspflicht der täglichen Arbeitszeit, so der DEHOGA, hat nichts mit der Realität in den Betrieben zu tun. In einer Branche, die von kleinen und mittelständischen Betrieben, meist Familienunternehmen geprägt ist, widerspricht es dem Selbstverständnis des familiären Miteinanders, dass die Aufzeichnungspflicht auch für Ehepartner, Kinder und Enkel gilt. Das neu in den Fokus gerückte Arbeitszeitgesetz sorgt ebenfalls für Unmut. Dieses sieht eine tägliche Arbeitszeit von acht Stunden vor, welche maximal auf zehn Stunden verlängert werden kann. Zu den typischen Situationen im Gastgewerbe gehören Gesellschaften, die länger als abgesprochen feiern oder Gruppen, deren Anreise sich auf Grund eines Staus verspäten. So erhöht sich zwangsläufig die tägliche Arbeitszeit der Beschäftigten. Die DEHOGA argumentiert, dass Unternehmen, die weiterhin gasterorientiert denken, bald kriminell werden und bei Kontrollen hohe Bußgelder

zu erwarten haben. Zudem führt das Arbeitszeitgesetz dazu, dass Mitarbeiter, die nach ihrem Erstjob noch etwas dazuverdienen wollen, durch die Höchstarbeitszeit von zehn Stunden am Tag stark eingeschränkt sind. Die DEHOGA fordert, wer länger arbeiten will, sollte dieses auch tun können. Dieses könnte zum Beispiel festgelegt werden, indem unter bestimmten, klar definierten Voraussetzungen ein Überschreiten der täglichen Höchstarbeitszeit möglich ist (vgl. DEHOGA2). Der Koalitionsausschuss beschloss allerdings Ende April 2015, dass es keine Änderungen der Dokumentationspflicht für das Gastgewerbe geben wird. Die DEHOGA will trotzdem weiter das Gespräch mit der Politik suchen und den Handlungsbedarf in der Branche aufzeigen. Durch Demonstrationen einiger Tausend Gastronomen, wie in München oder Stuttgart, macht die DEHOGA aufmerksam auf die Umstände in der Branche (vgl. Liebfried 2015).

Die Gewerkschaft Nahrung Genuss Gaststätten (NGG) ist die Gewerkschaft, die das deutsche Gastgewerbe vertritt. Neben dem Gastgewerbe werden Branchen wie die Backwaren-, der Getränke- und Süßwarenindustrie, dem Bäckerhandwerk, dem Fleischerhandwerk, der Tabak-, der Zucker- und der Fleischindustrie vertreten. Insgesamt vertritt die Gewerkschaft 206.000 Mitglieder (vgl. NGG1). Der Anteil aus dem Gastgewerbe beträgt allerdings lediglich 45.000 Mitglieder. Die Branche ist dafür bekannt, dass die Tarifbindung sehr schwach ist. Die NGG vertritt den Standpunkt, dass keine Aufweichungen des Mindestlohngesetzes zugelassen werden sollten, um den positiven Effekt nicht zu gefährden. In einer Branche mit einer schwachen Tarifbindung sei das Gesetz besonders wichtig, um die Arbeitssituation zu verbessern und einen fairen Wettbewerb zu erzeugen. Die NGG argumentiert gegen die Forderungen der DEHOGA nach einer Lockerung der Dokumentationspflicht bzw. des Arbeitszeitgesetzes. Bereits vor Einführung des Mindestlohngesetzes wurde in vielen Betrieben eine genaue Arbeitszeiterfassung vorgenommen. Dies betraf vor allem internationale Hotelketten, die mehreren tausend Arbeitnehmer beschäftigen, sowie mittelständische Betriebe mit wenigen hundert Beschäftigten. Diese Dokumentationspflicht war bereits vor Einführung des Mindestlohns Pflicht, genauso wie die Pflicht zur Einhaltung der täglichen Arbeitszeit von acht Stunden. Viele Betriebe haben allerdings vor der Einführung des neuen Gesetzes die Vorgaben des Arbeitszeitgesetzes ignoriert (vgl. NGG2). Die Dokumentation der Arbeitszeit ist keine überlastende Bürokratie, sondern eine unverzichtbare Schutzbestimmung, die Menschen vor Missbrauch schützen, so die NGG. In einer Branche, in der Früh-, Spät-, Nacht- und Teildienste die Regel sind, in der mehr als ein Viertel der Vollzeitbeschäftigten regelmäßig mehr als 10 Mehrarbeitsstunden die Woche zu leisten haben, sei ein Schutz durch das Arbeitszeitgesetz besonders wichtig. Die NGG argumentiert zudem damit, dass bereits nach einer Regelarbeitszeit von acht Stunden das

Unfall- und das gesundheitliche Risiko stark ansteigt. Durch die hohe psychische und physische Belastung geben in der Repräsentativumfrage „Index Gute Arbeit des Deutschen Gewerkschaftsbunds“ 66% der Beschäftigten an, dass sie sich nicht vorstellen können bis zum Eintritt in die Rente ihre aktuelle Tätigkeit ausüben zu können. Die NGG ist der Auffassung, dass durch das Einplanen von versetzten Arbeitszeiten, dem Einsatz von Teilzeit oder der Nutzung von Leiharbeitnehmern zur Abdeckung von Spitzen, die für die Arbeitgeber schwere Einhaltung der täglichen Arbeitszeit von maximal zehn Stunden vereinfacht werden kann (vgl. NGG3).

2.3.3 Gesetzesumgehungen

Die Tarifpartner NGG und DEHOGA konnten sich vor der Einführung des Mindestlohns nicht auf einen allgemeingültigen, abweichenden Tarifvertrag einigen, welcher es erlaubt hätte den gesetzlichen Mindestlohn bis Ende 2016 zu unterschreiten (vgl. Öchsner 2014). Arbeitgeber, die den Mindestlohn nicht zahlen wollen oder können, haben allerdings viele Möglichkeiten diesen zu umgehen (vgl. Hansen 2014). Die Arbeitnehmer haben Angst davor ihre Arbeitsstelle zu verlieren und unterschreiben so häufig neue für sie ungünstigere Arbeitsverträge (vgl. Dahlkamp 2015) oder lassen sich durch eine vom Arbeitgeber aufgebaute Drohkulisse zu unbezahlter Mehrarbeit überreden (vgl. Öchsner 2014).

→ *Unbezahlte Mehrarbeit*

Bereits vor dem 01. Januar 2015 haben nach Angaben des Deutschen Institutes für Wirtschaftsforschung rund eine Million Menschen, die weniger als € 8,50 verdienen, Überstunden geleistet, die nicht, nur teils oder in Freizeit ausgeglichen wurden. Dies ist eine Möglichkeit, die Lohnuntergrenze zu unterschreiten. Die Arbeitgeber müssen dafür allerdings die Dokumentation der Arbeitszeit fälschen (vgl. Öchsner 2014). Eine weitere Variante ist es für bestimmte Tätigkeiten eine Zeit vorzugeben. Wird die Tätigkeit nicht in der vorgegebenen Zeit erfüllt, muss der Arbeitnehmer unbezahlt nacharbeiten. So steht der Mindestlohn zwar im Arbeitsvertrag, wird allerdings doch nicht eingehalten (vgl. Hansen 2014).

→ *Flexible Minijobs*

Im Gastgewerbe waren vor Einführung des Mindestlohns 850.000 geringfügig beschäftigte Arbeitnehmer tätig, die häufig nicht über € 8,50 verdienen. Um eine Zahlung des vollen Mindestlohns zu umgehen, könnten auch hier Stunden nicht erfasst werden. Häufig

argumentieren Arbeitgeber gegenüber ihren Arbeitnehmern, wenn sie mehr bezahlen, haben sie auch mehr Abzüge und somit weniger Geld zur Verfügung. So arbeiten einige Arbeitnehmer lieber unbezahlt ein paar Stunden mehr (vgl. Öchsner 2014).

→ *Scheinselbstständigkeit*

Arbeitgeber kündigen ihren Arbeitnehmern und lassen diese in Zukunft als Selbstständige auf Gewerbeschein arbeiten. Diese sind nämlich vom Mindestlohn befreit. Da die Selbstständigen in diesen Fällen allerdings nur für einen Arbeitgeber arbeiten und so von seinen Aufträgen abhängig sind, handelt es sich um eine Scheinselbstständigkeit. Dabei handelt es sich um Steuerhinterziehung und Sozialversicherungsbetrug (vgl. Hansen 2014). Auch andere illegale Tricks, wie das Einberechnen des Trinkgeldes in den Lohn werden zur gängigen Praxis. Viele Arbeitnehmer tolerieren dies aus Angst um ihren Arbeitsplatz (vgl. Dahlkamp 2015).

2.3.4 Beschäftigte mit Stundenlöhnen unter € 8,50

Die Anzahl der vom gesetzlichen Mindestlohn betroffenen Arbeitnehmer hat großen Einfluss auf die potentiellen Auswirkungen des Mindestlohnes. Je weniger Beschäftigte von der neuen Gesetzesregelung betroffen sind, desto weniger wird ein spürbarer Effekt eintreten. Ist die betroffene Gruppe allerdings größer, so werden stärkere Effekte eintreten. Eine genaue Bestimmung der Größe der Anspruchsgruppe ist allerdings sehr schwierig, da die Spannbreite der ermittelten Ergebnisse sehr breit ist. In erster Linie liegt dies an den unterschiedlichen methodischen Entscheidungen, die Grundlage jeder Datenanalyse sind. In der Erhebung des sozio-ökonomischen Pendels (SOEP), welche 2012 das letzte Mal erhoben wurde und die aktuellsten Zahlen vor Einführung des Mindestlohns ergaben, werden zum Beispiel keine direkten Stundenlöhne ausgewiesen. Stundenlöhne werden ausschließlich aus den Abgaben zum monatlichen Verdienst und der Arbeitszeit berechnet.

Die Erhebungen der Hans Böckler Stiftung aus dem Jahr 2014 beruht auf der Analyse des SOEP aus dem Jahre 2012 und bezieht zudem weitere Bedarfsgruppen, wie Nebenjobs von Schüler/innen, Studierende und Rentner/innen ein. Sonderzahlungen wie Weihnachts- oder Urlaubsgeld wurden auch in die Rechnung einbezogen, welche ebenso in der zugrundeliegenden Analyse missachtet wurden. Die Erfassung der Hans Böckler Stiftung ergibt, dass im Jahr 2012 19,2% der Beschäftigten einen Stundenlohn unter € 8,50 erhielten. Für den Zeitpunkt der Einführung des Mindestlohnes wurde prognostiziert, dass ein Anteil von 13,7 % der Beschäftigten Anspruch auf den Mindestlohn haben

würden. Die jährlichen Lohnanstiege reduzieren die Bedarfsgruppe (vgl. Bosch/Weinkopf 2014, 45ff.).

Diese Erhebung ergab zudem einen Überblick über Beschäftigte mit Stundenlöhnen unter dem gesetzlichen Mindestlohn. Sie wurden aufgeteilt nach Personen- und Betriebsmerkmalen, die in der folgenden Tabelle (Tab.1) dargestellt werden:

	Kategorie	Anteil in Prozent
Region	West	16,9
	Ost	23,9
Qualifikation	Ohne Berufsausbildung	37,0
	Mit Berufsausbildung	19,0
	Universität/Fachhochschule	6,3
Geschlecht	Männer	14,3
	Frauen	24,2
Alter	Unter 25 Jahren	47,1
	25-34	17,5
	35-44	15,5
	45-54	13,6
	55+	22,9
Nationalität	Deutsche	18,6
	Ausländer/innen	25,0
Arbeitsvertrag	Befristet	31,9
	Unbefristet	15,1
Arbeitszeitform	Vollzeit	10,8
	Sozialversicherungspfl.	18,3
	Teilzeit	
	Minijob	68,6
Betriebsgröße	1 bis 19 Beschäftigte	35,0
	20 bis 199 Beschäftigte	19,9
	200 bis 1.999 Beschäftigte	10,4
	mehr als 2.000 Beschäftigte	8,8
Gesamtwirtschaft		19,2

Tabelle 1: Beschäftigte mit Stundenlöhnen unter 8,50 € nach Personen- und Betriebsmerkmalen

in % der jeweiligen Gruppe, 2012 (vgl. Bosch/Weinkopf 2014, 76)

Diese Zahlen verdeutlichen, dass mit Einführung des Mindestlohns ein nicht unerheblicher Teil der Beschäftigten Anspruch auf zum Teil kräftige Lohnerhöhungen hat. Dies gilt besonders für Beschäftigte mit Minijobs. Zudem lässt sich feststellen, dass die meisten vom Mindestlohn betroffenen in kleinen Betrieben mit bis zu 19 Mitarbeitern arbeiten, sowie überwiegend unter 25 Jahre alt sind (vgl. Bosch/Weinkopf 2014, 49f.).

Die Erhebung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) veröffentlichte im März 2015 einen Kurzbericht über die Reichweite des Mindestlohns in deutschen Betrieben. Die IAB führt jährlich eine Erforschung der Nachfrageseite des Arbeitsmarktes durch, wobei sie sich im Jahr 2014 mit dem Schwerpunktthema Mindestlohn befasst hat. Dabei wurden Betriebe (16.000 Betriebe alle Größen mit mind. einem sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten) in einem persönlich-mündlichem Interview befragt (vgl. Bellmann/Bossler/Gerner/Hübler 2015, 4), „Sind in Ihrem Betrieb/Ihrer Dienststelle derzeit Beschäftigte tätig, die weniger als € 8,50 pro Stunde (brutto) verdienen und die von der Einführung des Mindestlohns betroffen wären? ... Wenn ja: Wie viele sind das insgesamt?“ (Bellmann/Bossler/Gerner/Hübler 2015, 4). Diese Erhebung ist für die Grundgesamtheit repräsentativ. Sie ergab, dass in 12% der Betriebe mindestens ein Beschäftigter unter dem Mindestlohn entlohnt wurde. Zudem gaben 7% der Betriebe an, bereits im Vorfeld Lohnanpassungen getätigt zu haben. In einigen Branchen ist der Anteil der Betriebe mit Beschäftigten unter dem Mindestlohn vergleichsweise hoch. Am stärksten betroffen war dabei das Gastgewerbe. Dort wurde in über 30 % der Betriebe des Gastgewerbes vor der Einführung des Mindestlohns, Arbeitnehmer mit Löhnen unterhalb des Mindestlohns beschäftigt. Die Abbildung (Abb. 1) spiegelt den Prozentsatz der Betriebe wieder, der innerhalb der jeweiligen Branche angab, vor der Einführung des Mindestlohns mindestens einen Arbeitnehmer mit Lohn unterhalb des Mindestlohns beschäftigt zu haben (vgl. Bellmann/Bossler/Gerner/Hübler 2015, 4f.).

Auswertungen der IAB haben ergeben, dass unter diesen betroffenen Betrieben nicht nur Kleinstbetriebe sind. Die Erhebung zeigt, dass mittelständische Betriebe und Großbetriebe in einer ähnlichen Intensität von der Einführung des Mindestlohns betroffen sind. Im Durchschnitt haben kurz vor der Einführung des Mindestlohn 45% der Beschäftigten in betroffenen Betrieben weniger als € 8,50 verdient. Im Gastgewerbe sind es sogar 53,3% der Beschäftigten. In der Branche des Gastgewerbes in seiner Gesamtheit verdienten 17,3% der Beschäftigten kurz vor Einführung des Mindestlohns unter € 8,50 pro Stunde, was in keiner anderen Branche so hoch ist (vgl. Bellmann/Bossler/Gerner/Hübler 2015, 6f.).

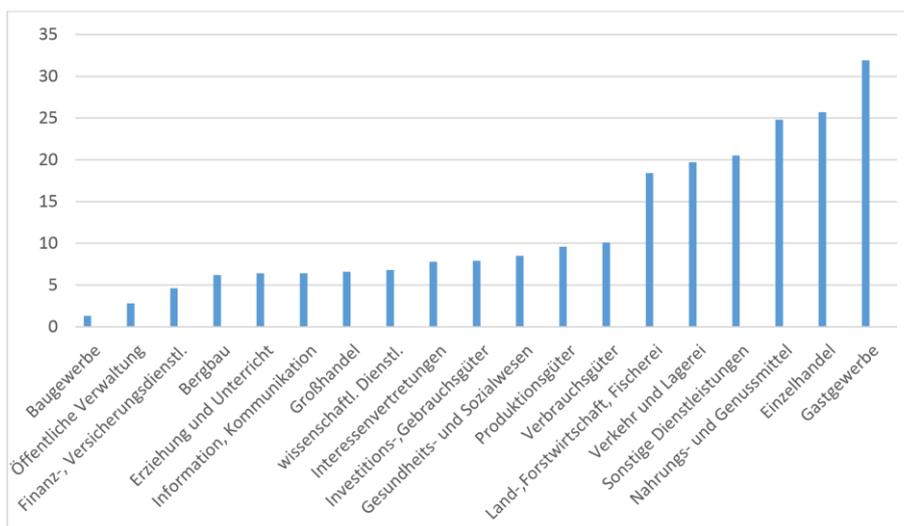


Abb. 1: Vom Mindestlohn betroffene Betriebe nach Branche (2014)
(vgl. Bellmann/Bossler/Gerner/Hübler 2015, 5)

Die Auswertung ergab insgesamt, dass lediglich 4,4% der Beschäftigten in Deutschland von der neuen Mindestlohnregelung betroffen sind. Dies ist eine hohe Diskrepanz zu früheren Schätzungen, welche auf dem SOEP beruhten. Gründe dafür liegen darin, dass die Erhebung der IAB bereits wesentlich näher an dem Einführungsdatum des Mindestlohns liegt. So haben zum Befragungszeitpunkt in dem Zeitraum im Juni bis Oktober 2015 bereits 7% der Betriebe ihre Löhne angeglichen. Zudem wurden in der Erfassung des SOEP Beschäftigte berücksichtigt, welche durch Sonderregelungen nicht unter das Mindestlohngesetz fallen. In der Erfassung der IAB werden hingegen diese Beschäftigten (Auszubildende, Praktikanten und Erntehelfer) nicht berücksichtigt. Zudem hat das SOEP keine Sonderzahlungen erfasst, welche die IAB mit einbezog (vgl. Bellmann/Bossler/Gerner/Hübler 2015, 7).

2.3.5 Zwischenbilanz nach 100 Tagen Mindestlohn

Wirtschaftsexperten prognostizierten als Auswirkung des Mindestlohns einen erheblichen Anstieg der Arbeitslosigkeit. Nach den ersten 100 Tagen mit Mindestlohn ist dies nicht festzustellen. Im März war die Arbeitslosenzahl entgegen den Befürchtungen sogar auf dem niedrigsten Stand seit 24 Jahren. Ob die Arbeitslosenzahl allerdings noch geringer wäre, wenn der Mindestlohn nicht eingeführt worden wäre, darüber lässt sich keine Aussage treffen. Festzustellen ist allerdings ein Rückgang der geringfügig Beschäftigten. Es fielen von Dezember 2014 auf Januar 2015 255.000 Stellen weg. Dies ist drei Mal so viel wie im Vorjahr und kann nicht allein durch das Weihnachtsgeschäft erklärt werden.

Auffällig ist allerdings, dass die sozialversicherungspflichtigen Stellen zugenommen haben (vgl. Woratschk 2015).

Zudem wurden vor Einführung der Lohnuntergrenze Preiserhöhungen prognostiziert. Diese Prognose kann nach 100 Tagen mit dem Mindestlohn bestätigt werden. Preiserhöhungen gab es hauptsächlich bei Dienstleistungen, wie zum Beispiel Taxifahrten, Restaurantbesuchen, Friseurbesuchen, Hotelübernachtungen und der chemischen Reinigung von Kleidung. Laut des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung verursachen diese Preiserhöhungen allerdings keinen gravierenden Anstieg der Lebenshaltungskosten der Bevölkerung (vgl. Woratschk 2015).

Die Einführung des Mindestlohns zeigt zudem Auswirkungen auf die Rentenbeiträge. Durch den höheren Lohn erhöhen sich auch die Rentenbeiträge und somit auch die Altersbezüge. Die Empfänger des Mindestlohns bekommen rein rechnerisch bei gleichbleibendem Lohn von € 8,50 und 45 Beitragsjahren eine Rente von knapp € 653. Die Grundsicherung liegt allerdings bei € 722, sodass sie weiter auf Hilfe angewiesen wären. Allerdings werden so durch den Mindestlohn die Sozialhilfekosten der Betroffenen verringert (vgl. Woratschk 2015).

3 Hotellerie

Der deutsche Hotelmarkt setzt sich aus zwei Gruppen der Beherbergungsformen zusammen. Die erste Gruppe ist die klassische Hotellerie, auch klassisches Beherbergungsgewerbe genannt, in die Hotels, Hotel Garni, Pensionen und Gasthöfe eingeordnet werden. Die zweite Gruppe ist die Parahotellerie, auch sonstiges Beherbergungsgewerbe genannt, welche Camping, Ferienhäuser, Jugendherbergen (vgl. Gardini 2010, 3ff.) und sonstige tourismusrelevanten Unterkünfte umfasst (vgl. IHA 2015, 43). Zu den Kernleistungen dieser Betriebe gehören die Beherbergung und die Verpflegung der Gäste, welche um verschiedene Dienstleistungen ergänzt werden (vgl. Gardini 2010, 50f.). Die Qualität der Leistung kann dabei stark schwanken und ist von der Hotelkategorie bzw. dem Qualitätssegment abhängig. So wird zum Beispiel in der gehobenen Hotellerie den verschiedenen Dienstleistungsaspekten ein höherer Wert beigemessen als in anderen Betrieben (vgl. Gardini 2010, 29).

Kennzeichnend für den deutschen Hotelmarkt ist seine Struktur, welche weitestgehend geprägt ist von kleinen- und mittelständischen Betrieben. So haben 60,6% aller Betriebe des klassischen Beherbergungsgewerbes weniger als 20 Zimmer. Bezieht man dies auf Hotels und Hotels der Gruppe Hotel Garni liegen 45,7% der Betriebe unter einer Zimmeranzahl von 20. Die Umsatzverteilung der Branche bestätigt diese Zahlen. So weisen 41,4% aller Betriebe einen Jahresumsatz von weniger als 100.000 Euro auf (vgl. IHA 2015, 41f.). Zudem ist die Branche durch eine große Überkapazität geprägt, was zu einem hohen Wettbewerbsdruck führt (vgl. Gardini 2010, 6).

Der Dienstleistungscharakter eines Hotels ist davon geprägt, dass die Leistungsqualität vom Kunden im Vorfeld nur kaum bis gar nicht eingeschätzt werden kann. Die Ursache dafür liegt darin, dass der persönliche Kontakt zwischen Hotelmitarbeitern und Hotelgästen maßgeblichen Einfluss auf die Bewertung der Leistung hat. Die Besonderheit des persönlichen Kontakts zwischen Mitarbeitern und Gästen ist dabei individuell zu bemessen und kann im Vorfeld nicht bestimmt werden (vgl. Gardini 2010, 29).

3.1 Betriebsformen

In der Hotellerie wird eine Unterscheidung der Betriebe anhand ihrer Betriebsform vorgenommen. Dabei wird unterschieden zwischen Privat- bzw. Individualhotellerie und Markenhotellerie. Diese Unterteilung erfolgt anhand verschiedener Aspekte, wie diese

vorgenommen wird zeigt die Abbildung 1 zur Abgrenzung der Hotelunternehmen (vgl. IHA, 215):

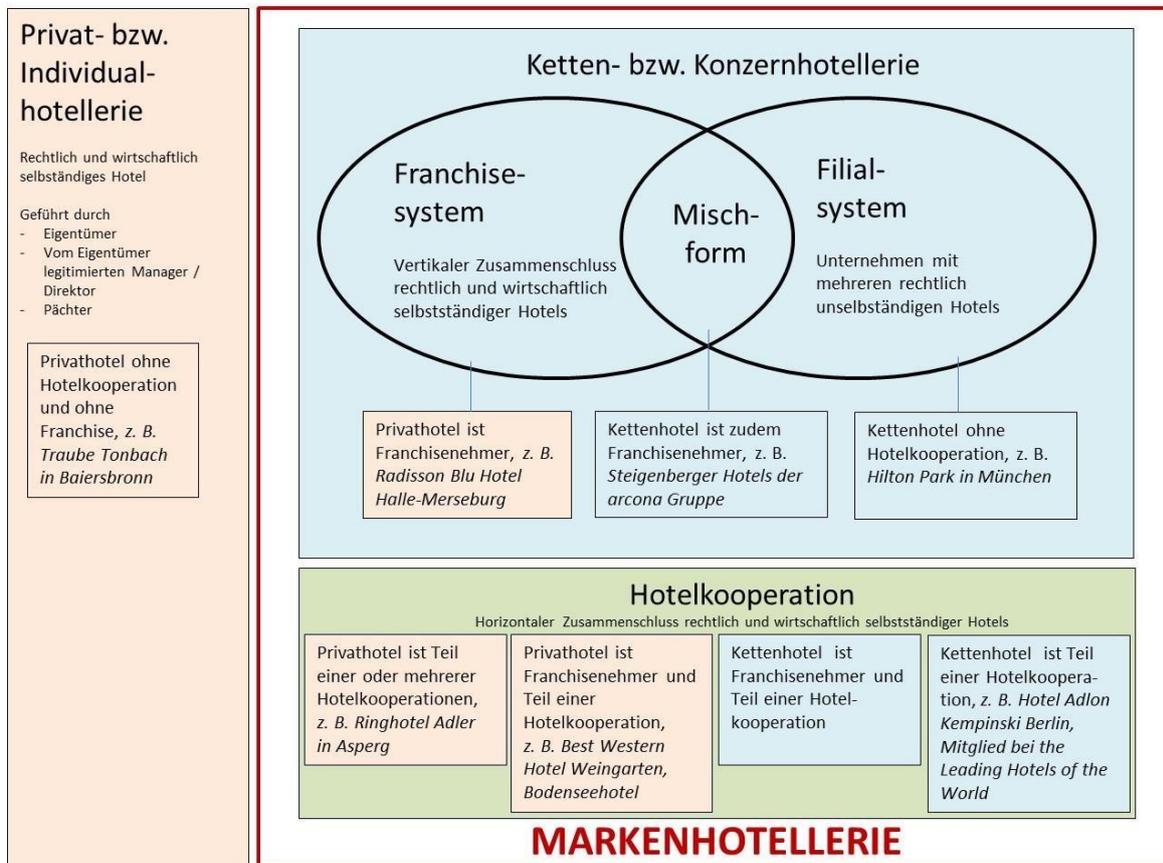


Abb. 2: Abgrenzung von Hotelunternehmen (IHA 2015, 215)

3.1.1 Privat- bzw. Individualhotellerie

Wie die Abbildung zur Abgrenzung von Hotelunternehmen (Abb. 1) zeigt, werden als Privat- bzw. Individualhotels Hotels bezeichnet, welche rechtlich und wirtschaftlich selbstständig sind. Die Unternehmensführung muss dabei nicht zwangsläufig durch den Eigentümer erfolgen, auch legitimierte Manager oder Pächter sind gängige Praxis.

Zu den häufigsten Rechtsformen zählen Einzelunternehmungen, Personen- oder Kapitalgesellschaften (vgl. Gardini 2010, 11). Vorwiegend sind diese Privathotels kleine und mittelständische Unternehmen (vgl. IHA 2015, 214). Der unternehmerische Erfolg eines Privathotels hängt in der Regel sehr stark von der geleisteten Qualität ab. Zwischen den Betrieben gibt es allerdings sehr starke Qualitätsschwankungen. Dabei unterliegen Unternehmen, die die Qualitätsstandards nicht erfüllen können, wenig investieren und

austauschbare Produkte anbieten, meist dem Wettbewerbsdruck und verschwinden vom Markt (vgl. Henschel/Gruner/Freyberg 2013, 22).

Privathotels können auch Teil der Markenhotellerie werden. Dies ist möglich, soweit sie rechtlich und wirtschaftlich weiterhin selbstständig bleiben, sich allerdings einer Kooperation anschließen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern oder durch die Aufnahme eines Franchisevertrags Teil einer Hotelkette werden (vgl. IHA 2015, 214).

→ *Vorteile der Individualhotellerie:*

- Der Unternehmer trägt zwar das unternehmerische Risiko allein, erhält dafür allerdings auch den ganzen Gewinn.
- Der Unternehmer kann alleine entscheiden. Der unternehmerische Erfolg hängt allein von seinem Können ab.
- Privathotellerie besticht in der Regel durch seine persönliche Atmosphäre. Das Unternehmen strahlt eine starke Persönlichkeit aus, welche geprägt ist von der Unternehmerfamilie.
- Flache Hierarchien und ein hohes Maß an Flexibilität sind kennzeichnend.
- Durch den Direktkontakt zum Gast wird ein hohes Maß an Individualität durch schnelles Reagieren auf Gästewünsche ermöglicht.
- Als hohes Qualitätsmerkmal für die Gäste gilt häufig die Anwesenheit des Hoteliers im Betrieb.

→ *Die Nachteile der Individualhotellerie:*

- Der Unternehmer ist häufig durch finanzielle Möglichkeiten beschränkt in der Ausführung seiner Konzepte und Ideen.
- Häufig liegt eine „Einzelkämpfersituation“ vor. Durch die meist kleinen Betriebe ist eine Aufgabenteilung oder Delegation schwer bis unmöglich.
- Die Tagesaufgaben nehmen die meiste Zeit in Anspruch. Häufig bleibt kaum Zeit für strategische Belange.
- Durch den hohen Arbeitsaufwand und die hohe Arbeitszeit ist die familiäre Belastung sehr hoch.
- Den meisten Unternehmern fehlt das nötige Wissen über die Unternehmensführung. So hat das betriebswirtschaftliche Denken nicht immer Vorrang.
- Die Unternehmensnachfolge ist eine große Herausforderung für die Unternehmer (vgl. Henschel/Gruner/Freyberg 2013, 21).

3.1.2 Markenhotellerie

Markenhotellerie ist der Oberbegriff für Hotelketten und Hotelkooperationen. Laut dem Hotelverband Deutschland fallen alle Hotelgruppen und Gesellschaften unter diesen Oberbegriff, welche mindestens über vier Hotels verfügen, von denen sich mindestens eins in Deutschland befindet und diese unter einer Dachmarkenstrategie am deutschen Hotelmarkt operieren. Diese Definition der Markenhotellerie soll eine Bereinigung und Übersichtlichkeit schaffen, um dem Gast einen Überblick über Hotelgesellschaften zu geben, welche nicht unter eigener Marke in Erscheinung treten. Eine bessere Markttransparenz wird geschaffen (vgl. IHA 2015, 214).

→ *Hotelketten- und Konzernhotellerie*

Von Ketten- beziehungsweise Konzernhotellerie ist die Rede, wenn mindestens vier Hotels, die von der gleichen Geschäftsführung geleitet werden. Dies wird auch Filialsystem genannt. Die Hotels einer Kette sind in der Regel organisatorisch, juristisch und bezüglich des Kapitals miteinander verbunden. Häufig werden diese Betriebe gemeinsam vermarktet und weisen zudem ein ähnliches Profil auf (vgl. IHA 2015, 214). Ein weiteres Merkmal ist die Ausgliederung einiger betriebswirtschaftlicher Teilfunktionen, wie zum Beispiel Werbung, Marktforschung und Qualitätsmanagement. Diese Teilfunktionen werden dann von der Kettenzentrale übernommen (vgl. Gardini 2010, 11f.).

Wie die Abbildung zur Abgrenzung von Hotelunternehmen zeigt, teilen sich Ketten- bzw. Konzernhotels nicht nur nach dem Filialsystem (Hotelkette), sondern auch nach dem Franchisesystem auf. Das Franchisesystem ist im Gegensatz zum Filialsystem ein rechtlicher Zusammenschluss mehrerer rechtlich und wirtschaftlicher selbstständiger Hotels, welche von einem Franchisegeber ein vorgefertigtes Konzept gegen Gebühr zur Verfügung gestellt bekommen. Dies ist häufig mit einer Produktstandardisierung verbunden. Durch diesen Zusammenschluss erwartet der Franchisenehmer einen höheren Bekanntheitsgrad, sowie einen Imagetransfer der Marke. Auch Mischformen der beiden Systeme sind möglich. In den meisten Fällen sind Privathotels Franchisenehmer (vgl. IHA 2015, 214f.).

Hotelketten und Konzerne treten am Markt meist unter gleichem Namen auf und bieten hinsichtlich ihres Angebots gleiche Servicestandards. Dabei können allerdings auch verschiedene Qualitätssegmente bzw. Marktsegmente bedient werden. So kann eine Kette bzw. Konzern mit verschiedenen Marken unterschiedliche Segmente bedienen. Das Beispiel der Accor Gesellschaft verdeutlicht dies, indem die Segmente der gehobenen

Hotellerie sowie der Budgethotels mit unterschiedlichen Marken bedient werden (vgl. Gardini 2010, 11f.).

→ *Hotelkooperationen*

Bei einer Hotelkooperation handelt es sich um Zusammenschlüsse mehrerer wirtschaftlich und rechtlich selbstständiger Hotels, die gemeinsam unter einer einheitlichen Dachmarkenstrategie handeln. Dabei wird das Ziel verfolgt ihre Marktposition zu verbessern, indem sie Synergieeffekte einzelner Funktionsbereiche nutzen (vgl. IHA 2015, 215). Durch gemeinsame Aktivitäten wird eine werbewirksame Marke aufgebaut, der Verkauf gefördert und die Wettbewerbsfähigkeit verbessert. Die Aufnahme einer Hotelkooperation ist dabei an bestimmte Auflagen und Kriterien gebunden, welche von einer Vermarktungszentrale festgelegt werden. Es kann sich zum Beispiel um das Klassifizierungsniveau oder das Ambiente handeln. Eine Mitgliedschaft in einer solchen Kooperation ist mit verschiedenen Kosten verbunden. So ist es die Regel, dass neben einer einmaligen Aufnahmegebühr auch laufende Mitgliedschaften, Kosten für Reservierungssysteme oder Umlagen für bestimmte Marketing- und PR-Aktionen gezahlt werden müssen (vgl. Gardini 2010, 12).

Kooperationen können gleichermaßen von Privathotels sowie von Ketten und Konzernen als Ergänzung zur eigenen Marke eingegangen werden (vgl. IHA 2015, 215).

→ *Vorteile der Markenhotellerie (ausgenommen sind Individualhotels, welche sich einer Kooperation oder einem Franchisesystem angeschlossen haben):*

- Betriebswirtschaftliches Denken.
- Das unternehmerische Risiko kann innerhalb der Kette verteilt werden.
- Auf Grund der Leistungseinheit können kostengünstiger Leistungen erstellt werden, verscheide Bereiche des Hotels können zusammengefasst werden.
- Die Standardisierung der Hotelleistung kann leichter erreicht werden. Diese bietet durch festgelegte Produktivitätsstandards nicht nur Kostenersparnis, sondern führt auch durch die Einheitlichkeit der Leistung zu erhöhten Buchungen der Gäste auf Grund der mangelnden Risikobereitschaft.
- Personalprobleme können durch Rotation, Aufstiegsmöglichkeiten, Motivationsmöglichkeiten leichter gelöst werden.
- Die Vertriebsmöglichkeiten sind durch eigene Buchungssysteme wesentlich besser und günstiger im Vergleich zur Individualhotellerie.

- Durch den Imagetransfer der Kette profitieren auch andere Hotels innerhalb der Kette.

→ *Nachteile der Markenhotellerie:*

- Ausgeprägte Hierarchieebenen sorgen für Schwerfälligkeit.
- Markenhotels bieten häufig eine weniger persönlichere Atmosphäre und haben ihr Individualität verloren.
- Durch den Imagetransfer ist auch die Gefahr groß, Negatives zu transferieren (vgl. Henschel/Gruner/Freyberg 2013, 22f.).

3.2 Strukturdaten

→ *Europa:*

Europa stellt mit einem Reiseaufkommen von 50% die weltweit wichtigste Tourismusdestination dar. So hat es der Tourismus geschafft zum drittgrößten Wirtschaftszweig in Europa zu werden. Der Hauptleistungsträger des Tourismus ist dabei das Gastgewerbe, welches sich durch eine kleine und familiendominierte Struktur auszeichnet. Europaweit arbeiten rund zehn Millionen Arbeitnehmer in der Hotellerie. Dabei findet man in rund 90 % der Betriebe weniger als zehn Mitarbeiter (vgl. Gardini/Brysch 2014, 93).

→ *Deutschland:*

Der deutsche Hotelmarkt setzt sich im Jahr 2014 aus 33.790 Hotels, Hotel Garni, Gasthöfen und Pensionen zusammen (vgl. IHA 2015, 43), die einen Jahresumsatz von 22,1 Mrd. Euro erzielten (vgl. IHA 2015, 19). Dabei wurden 481.556 Beschäftigte verzeichnet (vgl. IHA 2015, 169).

Im Vergleich zum europäischen Hotelmarkt steht der deutsche Hotelmarkt robust dar. Der europäische Hotelmarkt erreichte im Jahr 2014 eine Zahl von 2,7 Mrd. Übernachtungen in Beherbergungsbetrieben in der EU (vgl. IHA 2015, 34). Davon waren 424,1 Mio. Übernachtungen aus deutschen Beherbergungsbetrieben (vgl. IHA 2015, 61). Die durchschnittliche Zimmerauslastung verdeutlicht, dass der deutsche Markt gegenüber dem europäischen Markt dem Durchschnitt entspricht. So stieg die durchschnittliche Zimmerauslastung in Deutschland um 2,3% auf insgesamt 70,1%. Der europäische Durchschnitt lag bei einer Steigerung von ebenfalls 2,3% bei 69,2% (vgl. IHA 2015, 35).

Auch im Vergleich der Netto-Zimmerpreise erzielten die Märkte einen leichten Zuwachs. Der deutsche Hotelmarkt lag dabei sogar etwas über dem Durchschnitt. So erhöhten sich die Netto-Zimmerpreise in Deutschland um 1,6% auf 87 Euro. Im Gesamtvergleich zu Europa ist der durchschnittliche Zimmerpreis in Deutschland zwei Euro günstiger. Der Netto-Zimmerpreis liegt im europäischen Durchschnitt bei 89 Euro, was einer Steigerung von 1,4% entspricht (vgl. IHA 2015, 35).

→ *Markenhotellerie und Individualhotellerie in Deutschland:*

Die Markenhotellerie in Deutschland verfügte im Jahr 2014 über 3.958 Betriebe, was 11,9% der geöffneten Beherbergungsbetriebe ausmacht. Dabei verfügten sie über 40,4% der Zimmerkapazitäten. Durch die überdurchschnittlichen Umsätze je verfügbarem Zimmer erreicht die Markenhotellerie, nach Schätzungen der IHA, einen Umsatzmarktanteil von über 50% (vgl. IHA 2015, 226).

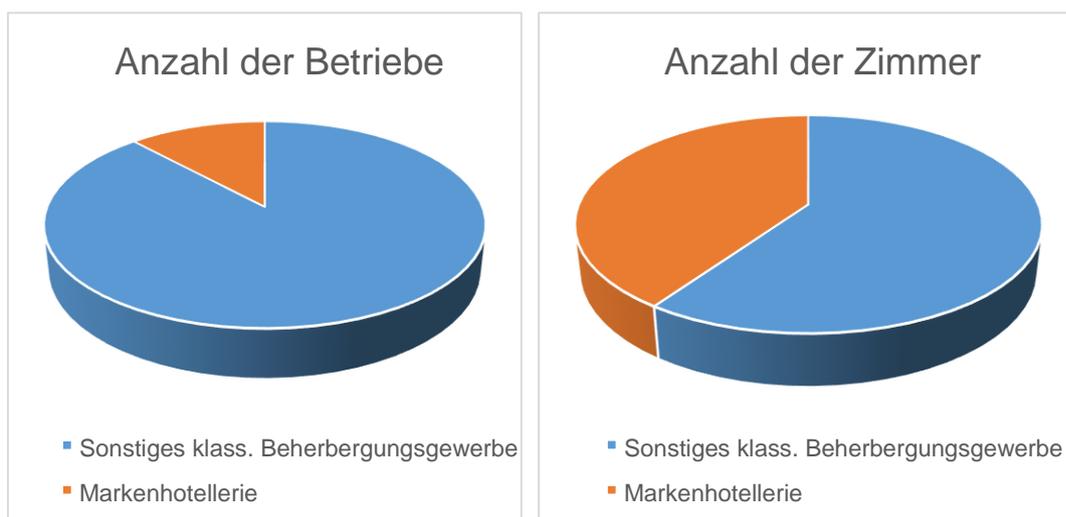


Abbildung 3: Marktanteile der Markenhotellerie im klassischen Beherbergungsgewerbe (vgl. IHA 2015, 227)

Die Markenhotellerie hat mit einem Marktanteil von 11,9 % der Betriebe in Deutschland eine recht geringe Marktdurchdringung. Die Gründe liegen im Preisniveau, welches im internationalen Vergleich recht niedrig ist. Dies führte dazu, dass für Investoren, Fonds und Anleger die Entwicklung neuer Hotels unattraktiv war. Allerdings fand seit der Finanzkrise im Jahr 2008/2009 ein Umdenken statt. Der Hotelmarkt in Deutschland bewies sich durch seine Verlässlichkeit, sodass er an Attraktivität für internationale Marken gewonnen hat. Dies hat zur Folge, dass nun weitere Investoren nach und nach auf den deutschen Markt drängen. Besonders beliebt bei Investoren sind dabei die A-Destinationen (vgl. IHA 2015, 226f.). A-Destinationen also Städte, wie Frankfurt am Main, Düsseldorf, Dresden oder Berlin. Diese weisen eine Konzentrationsrate von markengebundenen Häusern (bis

zu 74%) auf (vgl. Gardini 2010, 16). Eine weitere Ausbreitung kann somit nur auf sekundäre und tertiäre, also B- und C- Standorte möglich sein. Begünstigt wird dies durch die Kennzahlen der B- und C- Standorte, welche durch den Mangel an internationaler Abhängigkeit resistenter und weniger volatil sind (vgl. IHA 2015, 226f.). Aktuell dominiert allerdings noch die Kettenhotellerie in städtischen Ballungszentren, während die unabhängigen und inhabergeführten Einzelunternehmungen die B- und C- Standorte einnehmen (vgl. Gardini 2010, 16).

Zu den drei größten Gesellschaften der Markenhotellerie in Deutschland zählen nach Zimmeranzahl die Accor Hospitality German GmbH mit 332 Hotels und 43.518 Zimmern. Auf dem zweiten Platz des Rankings befindet sich die Best Western Hotels Deutschland GmbH mit 202 Hotels und 19.200 Zimmern. Die TOP International Hotel GmbH, welche mit 158 Hotels und 15.010 Zimmern belegt den dritten Platz (vgl. IHA 2015, 221). Diese Zahlen verdeutlichen, dass Markenbildung auch in der Hotellerie von großer Bedeutung ist. Sie schafft einen Mehrwert für Gäste, Mitarbeiter, Betreiber und Investoren. Sie liefert Gästen und Mitarbeitern Vertrauen, sichert die zu erwartende Qualität, verringert Unzufriedenheit durch einheitliche Standards und generiert einen hohen Wiedererkennungswert. Zudem wird für Investoren durch Professionalität und Erfahrung markenspezifisches Vertrauen geschaffen, das Risiko verringert und ein nachhaltiger Unternehmenswert geschaffen. Dieses macht die Markenhotellerie noch interessanter für Investitionen. In Deutschland ist die Markenloyalität allerdings noch vergleichsweise gering. Bei der Hotelauswahl fließt der Standort und der Preis stärker mit in die Kaufentscheidung ein als die Wahl einer Marke (vgl. IHA 2015, 232f.).

3.3 Wandel des deutschen Hotelmarktes

Der Mittelstandscharakter des deutschen Hotelmarktes wird sich zur Lasten der Individualhotellerie wandeln. Grund dafür ist die Zunahme der Wettbewerbsintensität zwischen Individual- und Kettenhotellerie. So wird sich die Struktur vom mittelständischen, familien- bzw. unternehmerzentrierten Hotelbetrieben hin zu konzern- bzw. kooperationsgebundenen Organisationseinheiten wandeln.

Einhergehen wird der Wandel mit vier verschiedenen Merkmalen:

- Vermehrte Fusionen, Übernahmen und Allianzen begründet durch die voranschreitende Globalisierung.

- Annäherung an die Marktverhältnissen der USA (Marktanteil von Hotelketten bzw. Kooperationen von ungefähr 70%) zu Lasten der mittelständischen Hotellerie.
- Durch Technologiesprünge werden vor allem Bereiche wie Marketing und Vertrieb, zum Beispiel durch neue Distributionswege, beeinflusst werden.
- Die demografische Entwicklung wird auch Einfluss auf die Hotellerie haben. So wird es in den nächsten 20 bis 30 Jahren massive Veränderungen im Angebots- und Nachfragesegment geben.
- Durch den ansteigenden Wettbewerb wird der Markt sich weiter spezialisieren. Eine Vernischung der Märkte wird dies kennzeichnen (vgl. Gardini 2010, 16f.).

3.4 Personalmanagement in der Hotellerie

Nach Gardini und Brysch ist Personalmanagement die Summe aller Prozesse und Maßnahmen, welche bewusst und gezielt Bedingungen schaffen, um geeignete Mitarbeiter zu finden, zu halten und deren Qualifikationen auf die sich ständig ändernden Anforderungen anzupassen. Es ist wichtig darauf hinzuweisen, dass das Personalmanagement verschiedenen äußeren Einflussfaktoren unterliegt. So nehmen nicht nur der demografische Wandel und die Kultur Einfluss auf den Erfolg des Personalmanagements, sondern ebenfalls die Internationalisierung, die Politik, der ständig wachsende Wettbewerb, der technische Fortschritt und andere Innovationen. Vor dem Hintergrund dieser Rahmenbedingungen werden im modernen Personalmanagement drei Größen zur Erfolgsbestimmung definiert, nämlich Personalgewinnung, Personalentwicklung und Personalbindung.

Im Vergleich zu anderen Branchen scheinen Leistungsträger der Tourismuswirtschaft, wozu auch die Hotellerie gehört, erheblichen Aufholbedarf im Personalmanagement zu haben. Andere Branchen haben ihre Personalarbeit bereits seit langem systematisch und strategisch gestaltet, um den Anforderungen der Zukunft gerecht zu werden. Die Unternehmen der Tourismuswirtschaft stehen häufig noch am Anfang dieser Entwicklung (vgl. Gardini/Brysch 2014, V).

3.4.1 Mitarbeiterbeschaffung, -entwicklung und -bindung

Das Personal spielt in Dienstleistungsbranchen, wie der Hotellerie eine wichtige Rolle, da es meist im direkten Kundenkontakt steht. Die Mitarbeiter fungieren als Leistungsträger und haben somit mit ihrem Verhalten maßgeblichen Einfluss auf die vom Kunden wahrgenommene Qualität der Leistung (vgl. Gardini/Brysch 2014, 36). Aus Kundensicht werden die Mitarbeiter durch das hohe Maß an Interaktion sogar nicht nur als Leistungserbringer gesehen, sondern als personalisierte Gestalt des Markenimages des Unternehmens (vgl. Gardini 2001, 30-45).

Die Personalbeschaffung umfasst alle Maßnahmen, die der Gewinnung des benötigten Personals umfassen. Der Personalbeschaffung liegt die Personalbedarfsplanung zu Grunde, welche den genauen Bedarf an Personal definiert. Die Personalbeschaffung wird in interne und externe Personalbeschaffung unterschieden. Bei der internen Personalbeschaffung wird bereits im Unternehmen arbeitendes Personal um- oder versetzt. Die interne Personalbeschaffung beinhaltet allerdings auch die Entwicklung oder Beförderung, sowie die Übernahme von Auszubildenden. Diese Art der Personalbeschaffung bietet die Vorteile, dass die Mitarbeiter die internen Abläufe bereits kennen und so schneller eingearbeitet werden können. Zudem steigt durch den Aufstieg auch häufig die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Als Nachteil der internen Personalbeschaffung gilt allerdings, dass das Unternehmen so auf neue Ideen von außen verzichtet. Zudem können Weiterbildungskosten entstehen. Auch ist diese Art hauptsächlich für Hotelketten geeignet, die über einen größeren Personalstamm verfügen. Kleine und mittelständische Häuser haben häufig einen zu kleinen Mitarbeiterstamm (vgl. Henschel/Gruner/Freyberg 2013, 155). Bei der externen Personalbeschaffung werden neue Mitarbeiter eingestellt. Maßgeblichen Einfluss auf diesen Prozess hat die Arbeitsmarktsituation, die Anforderungen an die zu besetzende Stelle und die zur Verfügung stehende Zeit. Zu den gängigsten Mitteln der externen Personalbeschaffung gehören Stellenausschreibungen in Fachportalen, Recruiting Messen oder Personalberatungs- und vermittlungsunternehmen (vgl. Henschel/Gruner/Freyberg 2013, 156).

Personalentwicklung ist eine zielgerichtete Forderung und Förderung der Mitarbeiter, um diese an die sich ständig ändernden Anforderungen des komplexen Marktes anzupassen. Zu diesen gehören zum Beispiel die gestiegenen Gästewartungen. Die Anforderungen an die Mitarbeiter steigen kontinuierlich. So waren die Tätigkeiten im Hotelgewerbe vor einigen Jahren noch rein ausführender Art. Heute wird allerdings eigenverantwortliches Denken und Mitwirken benötigt. Die Personalbindung befasst sich mit allen Maßnahmen,

die dafür sorgen, die Mitarbeiter möglichst langfristig im Unternehmen zu halten. Dabei arbeitet sie mit den Maßnahmen der Personalentwicklung (vgl. Henschel/Gruner/Freyberg 2013, 230f.).

3.4.2 Mitarbeiterführung

Mitarbeiterführung auch Personalführung (Leadership) genannt ist ein Teil der Unternehmensführung. Sie umfasst die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung des Verhaltens der Mitarbeiter bezogen auf das unternehmerische Ziel. Die Führung von Mitarbeitern erfolgt auf verschiedenen Führungs- oder Managementebenen (vgl. Huber 2011, 139f.). Über die Struktur von Organigrammen werden Weisungsbefugnisse vorgegeben. Die Mitarbeiterführung kann verschiedene Führungsstile verfolgen, welche eine Grundausrichtung des Führungsverhaltens darstellen (vgl. Huber 2011, 144).

→ *Kontinuum- Theorie von Tannenberg und Schmidt*

Die Kontinuum-Theorie von Tannenberg und Schmidt klassifiziert Führungsstile aufgrund real zu beobachtender Verhaltensmustern von Führungskräften, welches in Abbildung (Abb. 3) visuell dargestellt wird. Das Kontinuum zeigt in verkürzter Form die vier wesentlichen Führungsstile auf, welche sich je nach Ausmaß der Anwendung von Autorität bzw. je nach Ausmaß der Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter unterscheiden (vgl. Hugenberg/Wulf 2011, 366).

- **Autoritäre Führung:**

Dieser Führungsstil ist dadurch gekennzeichnet, dass die Führungskraft allein alle Entscheidungen trifft. Dabei werden Aufgaben verteilt und Arbeitsergebnisse kontrolliert. Die Mitarbeiter haben keinen Entscheidungsspielraum und keine eigenen Gestaltungsmöglichkeiten. Auf der sozialen Ebene ist die Führungskraft auf Distanz, es gibt keine persönliche Wertschätzungen oder Gruppenaktivitäten.

- **Patriarchalische Führung:**

In der Patriarchalischen Führung trifft die Führungskraft die Entscheidungen immer noch selbst. Jedoch achtet sie darauf, ihre Entscheidung zu begründen und die Mitarbeiter von diesem Lösungsweg zu überzeugen, bevor die Anordnung erfolgt.

- Partizipative Führung:

In diesem Führungsstil zeigt die Führungskraft lediglich Probleme auf, für die die Mitarbeiter selbstständig Lösungsvorschläge erarbeiten und vorschlagen. Die finale Entscheidung liegt allerdings bei der Führungskraft.

- Kooperative Führung:

Die Führungsposition geht fast vollständig verloren. Die Mitarbeiter genießen eine hohe Entscheidungsfreiheit. Lediglich durch Grenzen wird der Entscheidungsspielraum der Mitarbeiter eingeschränkt. Die Mitarbeiter verteilen selbst Arbeitsaufgaben, entwickeln selbstständig Lösungsalternativen und entscheiden. Die Führungskraft fungiert nur noch als Moderator des Prozesses.

Es wird keine Wertung darüber vorgenommen, welcher Führungsstil der geeignetste ist. Dies hängt individuell von den Charakteristika der Führungskraft (Führungsqualitäten, Vertrauen zu den Mitarbeitern), von den Merkmalen der Mitarbeiter (Fachkompetenz, Erfahrungen, Engagement) und unterschiedlichen Rahmenbedingungen (Art des Unternehmens, Eigenschaften der Gruppe) ab (vgl. Hugenberg/Wulf 2011, 366).

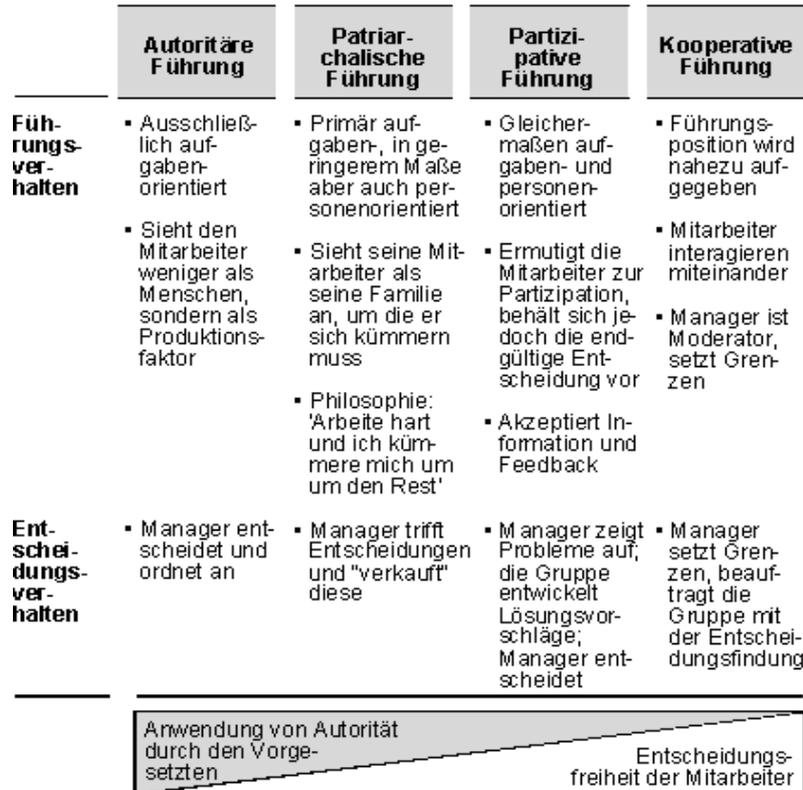


Abb. 4: Systematik von Führungsstilen nach dem Ansatz von Tannenbaum und Schmidt (Hugenberg/Wulf 2011, 366)

3.4.3 Mitarbeitermotivation

„Motivation beruht stets auf dem Wunsch nach Befriedigung von Bedürfnissen.“ (Laufer 2014, 110) Dies unterstützen folgende Begriffsdefinitionen, demnach bedeutet Motiv so viel wie Beweggrund, Handlungsantrieb. Unter Motivation wird „ die Summe der Beweggründe bzw. Handlungsantriebe, die das Verhalten bzw. Denken und Handeln eines Menschen bestimmen“ verstanden (Laufer 2014, 110).

In der Fachliteratur werden zwei Motivationsarten unterschieden. Diese beiden Arten der Motivation unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Intensität:

→ *Intrinsische Motivation*

Intrinsische Motivation wird die Motivationsart genannt, bei der die Person aus eigenem Antrieb eine Aktion herbeiführt. Dies geschieht also zum Selbstzweck.

Anhand des folgenden Beispiels wird dies verdeutlicht: Eine Person besucht eine Lehrveranstaltung aus Interesse an den Lehrinhalten (vgl. Laufer 2014, 111).

→ *Extrinsische Motivation*

Extrinsische Motivation wird die Motivationsart bezeichnet, in der der Antrieb des Handelns darin liegt ein höheres und wichtigeres Ziel zu erreichen und die momentane Handlung dabei nur ein Mittel zum Zweck ist. Extrinsisch wird eine Motivation ebenfalls genannt, wenn das Handeln von jemand anderem veranlasst wurde.

Anhand dieses Beispiels wird die Definition verdeutlicht: Der Besuch der Lehrveranstaltung erfolgt nur aus dem Grund, dass die Person seine Karrierechancen verbessern möchte oder der Arbeitgeber dies veranlasst hat (vgl. Laufer 2014, 111).

Es gilt festzuhalten, dass intrinsisch motivierte Mitarbeiter eine höhere Leistungsbereitschaft und Arbeitszufriedenheit im Unternehmen zeigen. Diese Arbeitnehmer werden allein von der Aufgabenerfüllung ihrer Arbeitsaufgabe befriedigt und sind somit optimal engagiert und zufrieden. Arbeitnehmer, die in ihrer Tätigkeit allerdings eher extrinsisch motiviert handeln, zeigen weniger Engagement. Sie werden in der Regel nicht mehr tun als nötig, um ihr vorrangiges Bedürfnis zu befriedigen, welches zum Beispiel das Erhalten von Lohn sein kann (vgl. Laufer 2014, 112).

→ *Bedürfnishierarchie von Maslow*

Maslow unterteilte die Bedürfnisse der Menschen in fünf verschiedene Kategorien und setzte diese in eine Rangordnung. Die Theorie von Maslow besagt, dass Menschen, abhängig von ihrer Lebenssituation, unterschiedliche Bedürfnisse haben, welche sich auf das Verhalten auswirken (vgl. Laufer 2014, 120 f.).



Abb. 5: Bedürfnispyramide von Maslow (Huber 2011, 95)

Die ersten vier Ebenen werden Defizitärbedürfnisse oder auch Mangelbedürfnisse genannt. Die fünfte Ebene ist die einzige Ebene der Wachstumsbedürfnisse.

Die Mangelbedürfnisse basieren auf den Grundbedürfnissen der ersten Hierarchieebene. Diese setzen sich zusammen aus den Bedürfnissen nach Nahrung, Schlaf und der Arbeitsplatzgestaltung. Die zweite Ebene ist die der Sicherheitsbedürfnisse, in der es primär um die Bedürfnisse nach Schutz vor Gefahr, beherrschbare Lebensumstände und ein Mindesteinkommen geht. Soziale Bedürfnisse sind gekennzeichnet durch Zuneigung, Gruppenzugehörigkeit und Kommunikation. Die letzte Ebene der Mangelbedürfnisse ist die der Wertschätzung. Dort geht es um Selbstvertrauen, Kompetenz, Respekt, Status, Titel und Aufstiegsmöglichkeiten. In der Ebene der Wachstumsbedürfnisse steht die Selbstverwirklichung im Fokus. Dazu gehört laut Maslow vor allem die Persönlichkeitsentwicklung, anspruchsvolle Tätigkeiten, Bestleistung, Mitbestimmung und eine kooperative Führung (vgl. Huber 2011, 95).

→ *Zwei-Faktoren-Theorie nach Frederick Herzberg*

Die Ergebnisse dieser Theorie beruhen auf einer Studie, in der Mitarbeiter nach Faktoren befragt wurden, welche in der Arbeitssituation Unzufriedenheit reduzieren oder abbauen und welche, die Zufriedenheit hervorrufen. Dabei wurden die Faktoren, die die Zufriedenheit steigern, Motivatoren genannt. Hygienefaktoren werden die Faktoren genannt, die die Arbeitszufriedenheit verhindern.

Hygienefaktoren:

- Bezahlung/ Status
- Entwicklungsaussichten
- Beziehung zu Untergebenen
- Beziehung zu Vorgesetzten/ Kollegen
- Führungsverhalten der Vorgesetzten
- Firmenpolitik und Organisation
- Arbeitsbedingungen/ -sicherheit
- Privatleben (vgl. Huber 2011, 96f.)

Sind diese Faktoren ausreichend befriedigt, herrscht keine grundlegende Unzufriedenheit der Arbeitnehmer. Allerdings wird auch keine richtige Arbeitsfreude geschaffen. Diese Faktoren stabilisieren lediglich das Arbeitsklima (vgl. Laufer 2014, 124).

Motivatoren:

- Selbstbestätigung und Leistungserfolg
- Anerkennung
- Arbeitsaufgabe und Arbeitsinhalt
- Verantwortung
- Beförderung und Aufstieg (vgl. Huber 2011, 96f.)

Diese Faktoren sorgen für Arbeitszufriedenheit und Leistungsbereitschaft. Dabei ist allerdings zu beachten, dass diese auf höherem Niveau nur wirksam sind, wenn die Hygienefaktoren ausreichend gewährleistet sind (vgl. Laufer 2014, 124).

→ *Geld als Motivationsanreiz*

Berücksichtigt man die Gesichtspunkte der vorangegangenen Theorien, wird deutlich, dass Geld laut Maslow lediglich die materiellen Bedürfnisse befriedigt und damit in der unteren Hierarchieebene steht. Auch nach der Theorie von Herzberg gehört Geld zu den

Hygienefaktoren und sorgt lediglich dafür, die Unzufriedenheit zu senken, aber nicht um Arbeitsfreude zu schaffen. Daraus erschließt sich, dass Geld als Motivator nur begrenzt wirksam ist. Eine Gehaltserhöhung wird den Arbeitnehmer im ersten Moment erfreuen, allerdings wird das gestiegene Gehalt auch schnell zur Normalität werden und somit keinerlei motivierende Wirkung mehr haben. Eine regelmäßige Erhöhung des Gehalts wird ebenfalls nach einer Zeit zur Normalität, sodass die daraus entstandene Motivation bald nachlassen würde (vgl. Laufer 2014, 129).

3.4.4 Diversity Management

Diversity Management ist ein Konzept aus den USA, das die Absicht verfolgt, Diskriminierung von Mitarbeitern zu vermeiden. Dabei geht es vorrangig um Diskriminierungen wegen des Geschlechts, Alters, der Hautfarbe, der Sprache, der Religion, der ethnischen oder nationalen Zugehörigkeit oder der sexuellen Orientierung. Hinter dem Diversity Management steht das Ziel, Organisationen zu schaffen, welche Chancengleichheit für alle Mitarbeiter bietet. Unternehmen haben die Vorteile des Diversity Management entdeckt und nutzen diese nun, indem durch heterogene Arbeitsgruppen eine erweiterte Perspektivenvielfalt entsteht. Die Kreativität und die Innovationsbereitschaft in einem Unternehmen steigen. Dies sind die internen Vorzüge des Diversity Management. Nach außen bietet dieses Konzept die Möglichkeit Imagevorteile und somit eine höhere Motivation der Mitarbeiter und bessere Absatzchancen zu erzielen. Zudem wird die Flexibilität des Unternehmens gesteigert, da es sich schneller an Veränderungen der Umwelt anpassen kann. Dies ist heutzutage in Folge der andauernden Globalisierung besonders wichtig (vgl. Huber 2011, 62f.). Auch in der deutschen Gesetzgebung findet sich ein vergleichbares Gesetz. Im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) wird das Ziel des Gesetzes im § 1 des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz wie folgt definiert: „Ziel des Gesetzes ist, Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen.“ (§1 Abs. 1 AGG)

3.4.5 Herausforderung des Personalmanagements in der Hotellerie

Die Hotellerie hat einen größeren Aufwand als andere Branchen, Arbeitnehmer in die Hotellerie zu bringen und zu halten. Verschiedene Faktoren wie der Fachkräftemangel, der demografische Wandel und die starke Konkurrenz anderer Wirtschaftszweige erschweren dieses besonders (vgl. Gardini/Brysch 2014, 92).

Zu den größten Herausforderungen des Personalmanagements gehören aufgrund der aufgeführten Faktoren die Personalgewinnung und die Personalbindung. Die Tourismusbranche zeichnet sich durch ungünstige Arbeitsbedingungen aus, die sich negativ auf das Image der Branche als Arbeitgeber auswirken. Dieses erschwert die Personalgewinnung erheblich. Gründe des negativen Images als Arbeitgeber liegen in der unattraktiven Arbeitssituation. Diese zeichnet sich durch eine hohe zeitliche, sowie physische Belastung im Vergleich zu anderen Branchen aus. Zudem wirken die unterdurchschnittliche Bezahlung und die rudimentären Sozialleistungen unattraktiv auf potentielle Arbeitnehmer. Weitere Einflussfaktoren sind die im Vergleich zu anderen Branchen geringe Weiterbildungs- und Karriereperspektiven. Dazu kommt meist eine gestörte Work-Life-Balance der Arbeitnehmer aufgrund antizyklischer Arbeitszeiten.

Eine hohe Fluktuation der Mitarbeiter ist ebenfalls eine bekannte Herausforderung des Personalmanagements. Hier soll die Personalbindung greifen. In manchen Teilbereichen der Tourismusbranche gibt es eine Fluktuationsrate von 60-70%. Ursachen hierfür liegen zum einen in der Saisonalität und der hohen Zahl weiblicher Arbeitnehmer, die durch Familiengründung bedingte Aus- und Wiedereinstiege die Personalfuktuation beeinflussen. Zum anderen führen auch die unzureichenden Aufstiegschancen und das Vergütungssystem zu einer vermehrten Fluktuation.

Eine betriebswirtschaftliche Herausforderung stellen die hohen Personalkosten dar, welche sich aus der personalintensiven Branche und der hohen Fluktuation bilden (vgl. Gardini/Brysch 2014, 42f.).

Wie bereits erwähnt ist der Fachkräftemangel eine große Herausforderung für die Hotellerie. Ursachen hierfür liegen mitunter in der demografischen Entwicklung, der sinkenden Zahl von Jugendlichen, sowie in dem Trend zur qualifizierten Schulausbildung, dem Abitur und der Akademisierung. Betriebe finden immer weniger Auszubildende. Die Jugendlichen, welche sich nach ihrem Schulabschluss für eine Berufsausbildung entscheiden, wählen häufig Trendberufe, wie Gestalter/-in für visuelles Marketing, Fitnesskaufmann/-frau oder Veranstaltungskaufmann/-frau. Dabei sind die Kapazitäten dieser Berufsfelder meist schon ausgeschöpft, sodass viele junge Leute keinen Ausbildungsplatz finden. Anderen Berufsfeldern wird trotzdem keine Aufmerksamkeit zugewandt. Ein weiterer Rückgang potentieller Arbeitskräfte wird somit prognostiziert. Die Branche wird also gezwungen, sich ihre Loyalität als Arbeitgeber härter zu erkämpfen und sich für potentielle Arbeitnehmer attraktiver zu machen. Um dem Fachkräftemangel weiter entgegenzuwirken, wird es zudem nötig sein, offener für Quereinsteiger und

Teilzeitmodelle zu werden. Bisher vernachlässigte Zielgruppen, wie Schulabgänger ohne Abschluss, Ausbildungsabbrecher, ältere Bewerber oder Zuwanderer sollte ebenfalls mehr Aufmerksamkeit entgegengebracht werden (vgl. IHA 2015, 174).

4 Praxisbeispiel

Für das Praxisbeispiel wurden zwei Hotelbetriebe untersucht. Das Pfalzhotel Asselheim als Familienbetrieb, welches seit Eröffnung der Individualhotellerie angehört und das Marriott Hotel Heidelberg, das zu einer der weltweit größten Gesellschaften der Markenhotellerie gezählt wird. Anhand der ausgewählten Hotellerie werden die bestehende Mitarbeiterstruktur, Veränderungen und Herausforderungen, sowie der Umgang mit dem gesetzlichen Mindestlohn dargestellt.

4.1 Pfalzhotel Asselheim

Das Pfalzhotel Asselheim ist ein 4-Sterne Familienbetrieb, das in zweiter Generation geführt wird. Das Pfalzhotel liegt in Asselheim einem Stadtteil von Grünstadt in der Pfalz. Es verfügt über 78 Zimmer (vgl. Pfalzhotel1), 13 Tagungsräumen bzw. Festsälen (vgl. Pfalzhotel2) sowie einem Restaurant, einer Weinstube, einer Bar und einem SPA Bereich (vgl. Pfalzhotel1).

Das Pfalzhotel beschäftigte im Mai 2015 45 Arbeitnehmer in Voll- und Teilzeit. Zudem werden einige Schüleraushilfen als Minijobber beschäftigt. Die Arbeitnehmer, die im Housekeeping oder als Küchenhilfe bzw. Spüler arbeiten sind ungelernt. Die Arbeitnehmer im Service sind gelernte Fachkräfte oder ungelernt, allerdings mit Berufserfahrung. Im Pfalzhotel wurden 15 der 45 Arbeitnehmer vor Einführung des Mindestlohns unter € 8,50 pro Stunde entlohnt. Dabei handelte es sich um Arbeitnehmer aus den Tätigkeitsbereichen des Housekeepings, der Spüle und der Küchenhilfe. Patricia Charlier, die Geschäftsführerin und Eigentümerin des Pfalzhotels, erklärte, dass die größte Herausforderung, die durch die Einführung des Mindestlohns entstanden ist, die Dokumentationspflicht der täglichen Arbeitszeit und somit das Einhalten der maximalen Arbeitszeit von täglich 10 Stunden darstellt. Die Einführung des Mindestlohns hatte zur Folge, dass das Pfalzhotel eine Zeiterfassung der Arbeitszeit einführte. Diese gab es vor dem Inkrafttreten des Mindestlohngesetzes (MiLoG) nicht. Zudem ist die Belastung durch gestiegene Lohnkosten stark spürbar. Entlassungen werden nicht vorgenommen. Allerdings ist zu erkennen, dass Beschäftigte, die vor Einführung des gesetzlichen Mindestlohns als Minijobber gearbeitet haben und von der neuen Regelung betroffen sind, jetzt als Teilzeitkräfte beschäftigt werden. Zudem sieht Patricia Charlier eine große Herausforderung darin, das Teamgefühl ihrer Arbeitnehmer zu erhalten. Sie sieht diese durch die neue Zeiterfassung gefährdet, da die Kollegen nun untereinander vergleichen, wer wie lange arbeitet. Freiwillige Mehrarbeit wird nicht mehr geleistet. Die gestiegenen

Personalkosten haben zur Folge, dass das Pfalzhotel mehr als zuvor in Fort- und Weiterbildung investiert. Die Produktivität der Arbeitnehmer soll gesteigert werden, um Zeit und somit Geld zu sparen. Dies äußert sich im täglichen Geschäft darin, dass Arbeitsabläufe vereinfacht werden. So werden Tische nicht mehr klassisch für ein drei Gänge Menü im Restaurant gedeckt, sondern einfach mit Hauptgang Besteck. Zudem wurden die Öffnungszeiten der Küche und der Bar verkürzt, um auch so Personalkosten zu sparen. Ein Umschwenken vom a la Carte Geschäft hin zum Buffetangebot wird zudem Stück für Stück vollzogen. Dieses bietet den Vorteil, dass weniger Personal benötigt wird und dieses auch nicht wie zum Beispiel beim a la Carte Geschäft eine fachliche Ausbildung benötigt. Durch die Einführung des Mindestlohns sind nicht nur die Lohnkosten gestiegen, auch die Kosten für regionale Produkte, die im Konzept des Hotels eine wichtige Rolle spielen, sind gestiegen. Diese Kosten werden durch Preiserhöhungen der Speise- und vor allem der Weinkarte ausgeglichen. Die Preiserhöhungen sind besonders bei den regionalen Weinen zu spüren, da viele Winzer aufgrund des Mindestlohns erhöhte Produktionskosten haben, die sie auf den Preis aufschlagen. Da das Pfalzhotel ausschließlich regionale Weine verkauft, ist dieses ein weiterer, nicht unerheblicher Kostenfaktor, der durch die Mindestlohneinführung entstanden ist. Ferner ist festzuhalten, dass der Mindestlohn Auswirkungen auf die Personalgewinnung hat. So gehen weniger Bewerbungen ein, da anderer Branchen, besonderers auch die aktuell im Trend liegenden Vinotheken, höhere Gehälter zahlen. Erfahrungsgemäß kommen Arbeitsverträge nicht zustande, weil potentielle Arbeitnehmer, auch ungelernete, einen Stundenlohn von € 8,50 ablehnen, da sie mehr als den Mindestlohn verdienen möchten. Die Einführung des Mindestlohnes habe aber bis jetzt noch keinen Einfluss auf das Lohngefüge gehabt. Es wird aber nach den bisherigen Erfahrungen zu befürchten sein, dass Vollzeitangestellte Lohnerhöhungen fordern werden, da sie sich untereinander vergleichen und mehr verdienen wollten als zum Beispiel Spüler. Nach Ansicht der Geschäftsleitung bietet der Mindestlohn keine positiven Auswirkungen auf das Geschäft. Auch die Anmerkung, dass die Nachfrage durch eine allgemeine Erhöhung des Lohnniveaus steigen könnte, bestätigte sie nicht. Die Zielgruppe, die durch das Hotelkonzept angesprochen wird, ist vom Mindestlohn nicht betroffen, sodass eine Nachfragesteigerung nicht eintreten wird.

Es gilt also festzuhalten, dass für das Pfalzhotel als mittelständiges privatgeführtes Unternehmen die Einführung des Mindestlohns eine große Herausforderung darstellt und die Zukunft ungewiss erscheinen lässt (vgl. Interview Patricia Charlie).

4.2 Marriot Hotel Heidelberg

Das Heidelberg Marriott Hotel ist ein 4-Sterne Hotel (vgl. Sterne Marriott) und gehört zur Gesellschaft der Marriott International-Europe Division. Deutschlandweit gehören zu dieser Gesellschaft 27 Hotels mit 6.357 Zimmern. Zu dieser Gesellschaft gehören Hotels mit den Markennamen Marriott, Courtyard, Renaissance, Renaissance Inn, The Ritz-Carlton und Autograph Collection Hotels. Die Gesellschaft der Marriott International-Europe Division belegt Platz 18 der 30 größten Gesellschaften der Markenhotellerie nach Zimmeranzahl in Deutschland (vgl. IHA 2015, 221f.). Weltweit allerdings zählt die Gesellschaft Marriott International als dritt größte Hotelgesellschaft mit insgesamt 653.719 Zimmern (vgl. IHA 2015, 230f.). Marriott International insgesamt umfasst 3.800 Hotels mit 19 verschiedenen Hotelmarken. Im Geschäftsjahr 2012 erzielte das Unternehmen einen Umsatz von annähernd 12 Milliarden USDollar (vgl. Marriott1). Die Marke der Marriott Hotels & Resorts ist die dritt bedeutendste Hotelmarke weltweit hinter Holiday Inn/ Holiday Inn Express und Best Western (vgl. IHA 2015, 230f.). Das im Praxisbeispiel betrachtete Hotel liegt in Heidelberg, direkt am Neckar (vgl. Marriott2). Es verfügt über 234 Zimmer, 14 Suiten, einen Tagungsbereich mit sieben Meetingräumen, eine separate Concierge-Etage, einem Steakrestaurant, einer Bar (vgl. Marriott3) und einem SPA Bereich (vgl. Marriott2). Das Marriott Hotel in Heidelberg beschäftigte im Mai 2015 110 Arbeitnehmer, davon waren 18 Auszubildende, 9 Teilzeitkräfte und 20 Minijobber. Diese 110 Arbeitnehmer sind überwiegend ausgebildete Fachkräfte, lediglich bei Minijobbern wird gelegentlich ungelerntes Personal eingestellt. Dabei ist allerdings auch zu erwähnen, dass Küchenhilfen, wie Spüler nicht mit einbezogen sind, da dieser Bereich outgesourced, also durch eine Fremdfirma bedient wird. Als international aufgestelltes Unternehmen beschäftigt das Marriott Fachkräfte mit verschiedener Nationalität. Im Mai 2015 waren es 29 verschiedenen Nationalitäten, die für das internationale Publikum des Hotels einen Mehrwert schafften. Vor der Einführung des Mindestlohns wurde von den 110 Arbeitnehmern lediglich eine Arbeitnehmerin unter dem gesetzlichen Mindestlohn entlohnt. Diese Arbeitnehmerin absolvierte ein freiwilliges studentisches Praktikum. Nach der Einführung des Mindestlohns im Januar wurde ihr Gehalt den neuen Anforderungen angepasst. Die Dokumentation der täglichen Arbeitszeit war auch vor Einführung des Mindestlohngesetzes gängige Praxis. Das Marriott in Heidelberg bemerkte in den ersten Monaten nach der Einführung des Mindestlohns noch keine Auswirkungen auf das allgemeine Lohngefüge. Auch neu eingestellte Mitarbeiter stellten keine höheren Forderungen. Ursache hierfür liege nach Aussage von Sabine Lambrecht, der Cluster Director of Human Resources, in dem allgemein hohen Tarifniveau von Baden Württemberg, nach dem sich das Marriott in der Entlohnung seiner Arbeitnehmer richtet.

Als größte Herausforderung, die die Einführung des Mindestlohns mit sich brachte, wird die Dokumentationspflicht der täglichen Arbeitszeit gesehen. Zwar gab es bereits vor der Einführung des Mindestlohngesetzes eine Zeiterfassung, doch ist der Druck durch das Gesetz gestiegen, die tägliche Arbeitszeit von 10 Stunden nicht zu überschreiten. Dies ist besonders in Abteilungen wie der Bankett Abteilung sehr schwierig. In anderen Abteilungen ist dies keine große Herausforderung. Das Marriott spürt auch nach den ersten Monaten mit dem gesetzlichen Mindestlohn keine weiteren Änderungen, die in dem neuen Gesetz begründet sein könnten. Auch Auswirkungen auf die Personalgewinnung sind ausgeblieben. Personal sei weder schwieriger noch leichter zu finden. Dadurch, dass das Marriott im hohen Preissegment liegt und viele internationale Gäste bedient, gibt es nach bisherigen Erfahrungen auch keine Auswirkung des Mindestlohns auf die Nachfrage der Hotelleistung.

Es kann somit festgehalten werden, dass das Marriott in Heidelberg keine Veränderungen durch den Mindestlohn spürt, sodass dieser das Geschäft nicht beeinflusst (vgl. Interview Sabine Lambrecht).

5 Studie der Hochschule Heilbronn

Erwartete betriebswirtschaftliche Konsequenzen und Bewertung des Mindestlohns in der Hotellerie und Gastronomie

Zum Jahreswechsel 2014/2015 befasste sich das Heilbronner Institut für angewandte Marktforschung der Hochschule Heilbronn mit Unterstützung der DEHOGA und des IHA mit dem neu eingeführten Mindestlohn (vgl. Buer/Drescher 2015, 2f.). Es wurde eine Studie durchgeführt, die sich in erster Linie mit den erwarteten betriebswirtschaftlichen Konsequenzen und der Einstellung der Hotellerie und Gastronomie befasst (vgl. IHA 2014, 171). Die Datenerhebung fand von November 2014 bis Januar 2015 statt. Die Verbände der DEHOGA und IHA leiteten die Befragungen über ihr Verteiler weiter und machte diese zudem in ihren Mitgliederzeitschriften öffentlich. An der Befragung nahmen deutschlandweit 1.512 Personen, davon 49,2 % Hoteliers und 50,8 % Gastronomen teil. Es nahm eine große Bandbreite an Unternehmen von Kleinstunternehmen bis Großunternehmen teil, sodass die Branche gut widerspiegelt wird. In der Hotellerie setzt sich die Stichprobe aus 89,9 % Individualhotels und 10,1 % zu Hotelketten gehörenden Betrieben zusammen. Im Schnitt haben die teilnehmenden Hotels 53 Zimmer und beschäftigten im Jahr 2014 28 Mitarbeitender (vgl. Buer/Drescher 2015, 2f.).

5.1 Betriebswirtschaftliche Konsequenzen

Die befragten Hoteliers gaben für 2014 einen Umsatz zwischen 12.000 bis 18.000.000 Euro an, was einem durchschnittlichen Umsatz von 1.567.540 Euro entspricht. Im Jahr 2015 steigt der durchschnittliche erwartete Umsatz auf 1.635.130 Euro an. Dies entspricht im Schnitt einer Umsatzsteigerung von 5,0 % für die Hoteliers. Die Personalkosten der befragten Betriebe lagen im Jahr 2014 bei durchschnittlich 537.142 Euro. Für das Jahr 2015 wurden Personalkosten in Höhe von 572.616 Euro erwartet. Somit wird sich eine durchschnittliche Personalkostensteigerung von 9,4 % gegenüber dem Vorjahr ergeben. Damit nehmen die Personalkosten im Jahr 2015 durchschnittlich einen Anteil von 32,0% des zu erwartenden Umsatzes ein. Im Vorjahr waren es lediglich 30,0%. Beide Werte entsprechen allerdings noch der branchenüblichen Faustformel von „1/3 – 2/3“ des Umsatzes. Es lässt sich feststellen, dass mit zunehmendem Umsatz und damit der Betriebsgröße, der Anteil der Mehrkosten durch den Mindestlohn geringer wird. Dagegen sind Kleinst- und Kleinbetriebe durch die Einführung des Mindestlohns besonders stark ökonomisch betroffen. So liegt beispielsweise der Anteil der Mehrkosten durch den Mindestlohn an den Personalkosten bei Kleinst- und Kleinbetrieben unter 100.000 Euro Umsatz bei 13 %, während er bei Großbetrieben mit 5 Mio Euro Umsatz und mehr bei 3

% liegt. Andererseits sind die gesamten Personalkosten für Betriebe mit höherem Umsatz anteilig größer (vgl. Buer/Drescher 2015, 4f.). Durch den Mindestlohn erwarten die Hoteliers im Schnitt Mehrkosten von durchschnittlich 23.470 Euro. Dies sind 2 % des erwarteten Umsatzes und 6,6 % der erwarteten Personalkosten. Die Studie ergab, dass ca. zwei Drittel dieser Personalkostensteigerung dem Mindestlohn zuzurechnen ist. Die Rage der Auswirkungen ist dabei relativ groß: Die Erhebung ergab, dass manche Unternehmen keine Mehrkosten durch den Mindestlohn zu erwarten haben. Andere dafür aber mit bis zu 19 % Mehrkosten vom Umsatz und 50 % Mehrkosten an Personalkosten. Die Ursache liegt in der Heterogenität und Individualität der Hotels in Deutschland (vgl. Buer/Drescher 2015, 3).

5.2 Finanzierung des Mindestlohns

Die Mehrheit der Betriebe plant zumindest Teile der Kosten über eine Veränderung der Verkaufspreise an ihre Kunden weiter zu geben, um so die entstehenden Mehrkosten durch den Mindestlohn zu kompensieren. 75 % der Hoteliers haben bereits bzw. planen eine Erhöhung der Verkaufspreise vorzunehmen. Zudem wird mindestens jeder zweite Hotelbetrieb die Mitarbeiterstruktur verändern. Darunter fallen sowohl Verringerungen der Mitarbeiteranzahl wie auch Erhöhungen an, sowie einer Veränderung der Arbeitsverhältnisse. In den Betrieben, die teilgenommen haben, wird sich die Gesamtzahl der Mitarbeitenden von 2014 auf 2015 nicht ändern. Allerdings ergeben sich signifikante Veränderungen, wenn man die Anstellungsverhältnisse betrachtet. Es wird einen Anstieg von Teilzeitkräften und Auszubildenden erwartet, dem eine Reduktion an Mini-Jobbern gegenübersteht. Es wird keine Veränderung der Vollzeitangestellten prognostiziert (vgl. Buer/Drescher 2015, 5).

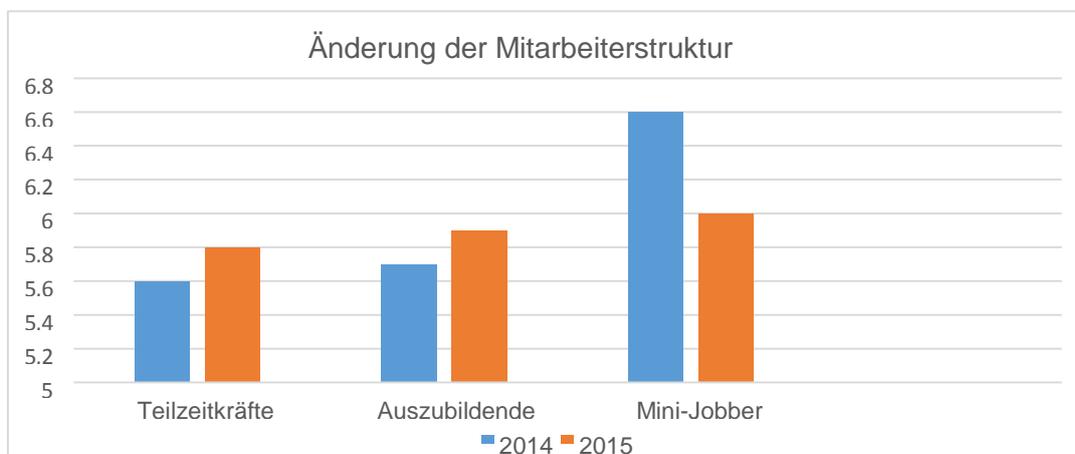


Abbildung 6: Änderung der Mitarbeiterstruktur. Anteile der Beschäftigungsverhältnisse in Prozent (vgl. Buer/Drescher 2015, 5)

5.3 Einstellung und Herausforderung durch den Mindestlohn

Die teilnehmenden Betriebe der Hotellerie wurden gebeten auf einem fünfstufigen semantischen Differential (Adjektiv-Gegensatzpaare) ihre Einstellung zum Mindestlohn anzugeben.

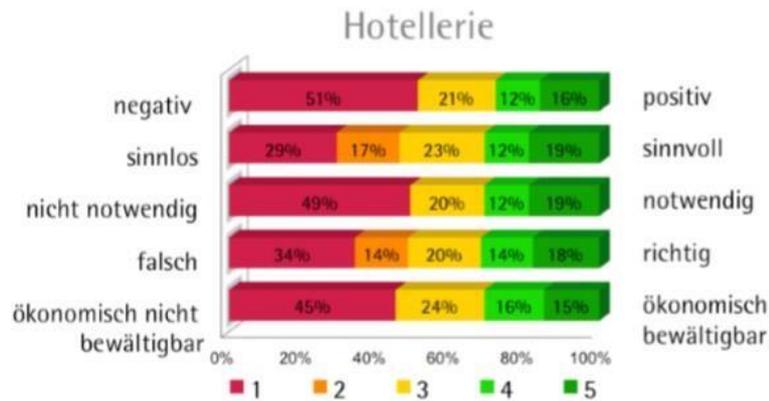


Abb. 7: Einstellungen zum Mindestlohn der Hotellerie (Buer/Drescher 2015, 6)

Aus dieser Grafik lässt sich sehr gut erkennen, dass die Mehrzahl der befragten Betriebe dem Mindestlohn gegenüber eine eher kritische Einstellung einnehmen. So empfinden 51% der Hoteliere den Mindestlohn als negativ, 45% sogar als ökonomisch nicht zu bewältigen (vgl. Buer/Drescher 2015, 6).

Der Mindestlohn bringt verschiedene Auswirkungen und Aufgaben mit sich. Diese können unterschiedlich große Herausforderungen für die Betriebe darstellen. Die an der Datenerhebung teilgenommenen Betriebe bewerteten die jeweiligen Auswirkungen und Aufgaben, die der Mindestlohn mit sich bringt. Diese werden im Folgenden als Herausforderungen betitelt. Folgende Tabelle (Tab. 2) zeigt auf, ob die befragten Betriebe die jeweilige Herausforderung als sehr groß/ groß oder als klein/keine Herausforderung bewerteten. Dabei konnten Sie unterscheiden von „1 = sehr große Herausforderung“ bis „5 = keine Herausforderung“, welche in der Tabelle (Tab. 2) zu sehr großen/ großen und kleinen/keinen Herausforderungen zusammengefasst wurden (vgl. Buer/Drescher 2015, 6f.).

Herausforderung	sehr groß/ groß	klein/ keine
Mindestlohn 8,50€	34,5%	41,7%
Auswirkungen auf Löhne höherqualifizierter Mitarbeiter	42,0%	40,7%
Auswirkung auf Lohnstruktur insgesamt	48,6%	29,5%
Dokumentationspflicht der täglichen Arbeitszeit	70,1%	19,7%
Unsicherheit bei Umsetzung	56,0%	26,4%
Aufwand bei Umsetzung	65,8%	21,3%
Zollkontrollen	55,6%	28,3%
Haftungsrisiko für Fremdfirmen	56,3%	28,7%

Tab. 2: Wahrgenommene Herausforderungen (vgl. Buer/Drescher 2015, 7)

Die Erhebung zeigt, dass die meisten der Betriebe die Dokumentationspflicht zur Aufzeichnung von Beginn, Ende und Dauer der täglichen Arbeitszeit als die größte Herausforderung ansehen. Auch der Aufwand zur Umsetzung wird bei den beteiligten Betrieben als sehr herausfordernd gesehen. Die Lohnkosten hingegen landen nur auf der letzten Stelle und sind somit die kleinste Herausforderung, die der gesetzliche Mindestlohn mit sich bringt. Die Auswirkungen auf die Löhne höherqualifizierter Mitarbeiter hingegen werden dabei als größere Herausforderung als die Zahlung des Mindestlohns an sich gesehen (vgl. Buer/Drescher 2015, 7).

6 Chancen und Risiken

6.1 Chancen

6.1.1 Anstieg der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisse

Mit der Einführung des gesetzlichen Mindestlohns hat ein Wandel in der Mitarbeiterstruktur der Hotellerie stattgefunden. So hat sich die Branche, deren Beschäftigungsverhältnisse von Mini-Jobbern geprägt waren, gewandelt. Viele Betriebe strukturierten um, sodass Mitarbeiter, welche vor Einführung des Mindestlohns lediglich als Mini-Jobber eine Anstellung fanden, nun in eine sozialversicherungspflichtige Teilzeiteinstellung gehoben wurde.

6.1.2 Senkung der Fluktuationsrate

Wie bereits erwähnt ist die Branche der Hotellerie durch die unattraktive Arbeitssituation als Arbeitgeber in Verruf gekommen. Die hohe physische Belastung und die antizyklischen Arbeitszeiten führen zu einer gestörten Work-Life-Balance der Arbeitnehmer. Durch diese Faktoren können sich 66 % der Beschäftigten nicht vorstellen, bis zum Eintritt in die Rente ihren Beruf auszuführen. Durch die Aufzeichnungspflicht der täglichen Arbeitszeit und der damit verbundenen Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes, werden die Arbeitnehmer vor Missbrauch geschützt. Die Arbeitsbedingungen von mehr als ein Viertel der Vollzeitbeschäftigten in der Hotellerie, welche vor Einführung des Mindestlohns regelmäßig mehr als 10 Mehrarbeitsstunden die Woche leisteten, verbessern sich. Dies bietet die Chance, in die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen und die Fluktuationsrate von 60-70% zu verringern. Die geringe Vergütung, sowie mangelnde Aufstiegschancen waren für viele Arbeitnehmer Grund der betrieblichen Veränderung. Durch die Einführung des Mindestlohns haben 17,3 % der Arbeitnehmer Anspruch auf eine Lohnerhöhung, was einen positiven Effekt auf die Fluktuation haben kann. Wie die Studie der Hochschule Heilbronn zeigte, nutzen zudem einige Betriebe die Möglichkeit von Schulungen und Weiterbildungen zur Steigerung der Produktivität, um so die Mehrkosten der Lohnerhöhungen auszugleichen. Investiert ein Unternehmen also in Weiterbildung der Mitarbeiter besteht das Potential, die Mitarbeiter länger an das Unternehmen zu binden, was die Fluktuation ebenfalls senken dürfte.

6.2 Risiken

6.2.1 Fachkräftemangel steigt an

Unternehmen, die den Fachkräftemangel in der Branche durch geringqualifizierte Mitarbeiter aufgefangen haben, unterliegen nun dem Risiko, qualifizierte Fachkräfte zu verlieren. Durch die Einführung des Mindestlohns werden die Lohnabstände zwischen angelernten und ausgebildeten Mitarbeitern geringer. Das bestehende Lohngefüge sollte sich also ändern, damit qualifizierte Mitarbeiter ein höheres Einkommen erhalten als angelernte Mitarbeiter. Sind die Unternehmen auf Grund des finanziellen Drucks nicht im Stande, auf diesen Forderungen einzugehen, ist ein Abwandern der Arbeitnehmer in andere Branchen oder Betriebe, die die Qualifikation besser entlohnen, wahrscheinlich. Dabei fällt es in der Regel kleinen bis mittelständischen Betrieben schwerer, qualifizierte Mitarbeiter zu finden. Diese Ansicht bestätigt auch das Praxisbeispiel. So beschäftigt das Marriott in Heidelberg überwiegend ausgebildete Fachkräfte, während das Pfalzhotel auf gering qualifizierte Arbeitnehmer zurückgreifen muss. Die kleinen bis mittelständischen Unternehmen stehen eher unter finanziellen Druck und sind in der Regel auch stärker von Mehrkosten durch den Mindestlohn betroffen, sodass eine Veränderung des Lohnsystems, einer Lohnspirale nach oben, diese Unternehmen auch finanziell stärker trifft, als große, Konzern zugehörige Hotels. So haben Betriebe mit einem geringen Umsatz von weniger als 100.000 € Umsatz im Jahr, somit 45,7 % der Hotels in Deutschland, eine Personalkostensteigerung von 13%.

6.2.2 Probleme bei der Umsetzbarkeit

Die Studie des Heilbronner Instituts für angewandte Marktforschung der Hochschule Heilbronn zeigte ebenfalls, dass die Dokumentationspflicht der täglichen Arbeitszeit von 70,1% der Betriebe als große bzw. sehr große Herausforderung angesehen wird. Die Einhaltung der täglichen Arbeitszeit von maximal zehn Stunden entspricht nicht der Lebenswirklichkeit der Branche, so der DEHOGA. Kleine bis mittelständische Betriebe mit wenig Personal, welche großen Problemen in der Personalbeschaffung und einem hohen Kostendruck unterliegen, werden diese Regelung nicht einhalten können. Die nun regelmäßig stattfindenden Kontrollen können durch ein hohes Bußgeld das finanzielle Aus für solche Betriebe bedeuten.

6.2.3 Kostenerhöhungen

Wie die Studie zu den erwarteten betriebswirtschaftlichen Konsequenzen und Bewertung des Mindestlohns in der Hotellerie und Gastronomie gezeigt hat, erwarten die Hoteliers im Schnitt Mehrkosten von durchschnittlich 23.470 Euro. Dies sind 2 % des erwarteten Umsatzes und 6,6 % der erwarteten Personalkosten. Die Personalkosten bilden einen erheblichen Teil dieser Mehrkosten. Die Personalkosten allein steigen im Jahr 2015 um durchschnittlich 9,4 % gegenüber dem Vorjahr an. Damit nehmen die Personalkosten einen Anteil von 32,0% des zu erwartenden Umsatzes ein. 75 % der Hoteliers haben bereits eine Erhöhung der Verkaufspreise vorgenommen oder planen dies, um so diese Mehrkosten auszugleichen. Auch das Praxisbeispiel zeigte, dass das Pfalzhotel Asselheim als familiengeführtes Hotel, die durch den Mindestlohn entstandenen Mehrkosten unter anderem durch Preiserhöhungen einholt.

7 Schlussbetrachtung

Betrachtet man die Chancen und Risiken, welche sich aus der Einführung des Mindestlohns für die Hotellerie ergeben, wird deutlich, dass die daraus resultierenden Ergebnisse stark von der Betriebsform und Größe der Unternehmen abhängig sind. Kleine bis mittelständische Betriebe, welche keiner Kette oder Kooperation angehören, bekommen die Risiken des Mindestlohns stärker zu spüren als die Markenhottellerie. Hotels, die bereits vor der Einführung des Mindestlohns ihren Beschäftigten über € 8,50 gezahlt haben und bereits eine Zeiterfassung vorgenommen haben, sind kaum bis gar nicht von den Auswirkungen betroffen. Nach Angaben der NGG betrifft dies vor allem internationale Hotelketten, die mehreren tausend Arbeitnehmern, sowie mittelständische Betriebe mit wenigen hundert Beschäftigten. Der deutsche Hotelmarkt ist allerdings geprägt durch diese kleinen und mittelständischen Unternehmen. Sie nehmen 45,7 % des Marktes ein (vgl. IHA 2015, 41f.). Unternehmen, die bis zur Einführung des Mindestlohns bereits unter starken finanziellen Druck litten, werden die Mehrkosten von zum Teil 19 % vom Umsatz schwer bis gar nicht auffangen können. Doch nicht nur der Kostendruck wird zu einer Marktberreinigung führen. Auch die Gegebenheiten und der Wandel der Branche, welcher bereits vor der Einführung des Mindestlohns herrschte, trägt seinen Teil bei. Der Fachkräftemangel der Branche wird sich in kleinen und mittelständischen Betrieben, die meist der Individualhotellerie zuzuordnen sind, weiter erhöhen. Auf Grund der Lohnspirale werden qualifizierte, ausgebildete Fachkräfte schwer zu halten sein. Ein Umstrukturieren zu geringqualifizierten Arbeitnehmern erscheint somit plausibel. Dies birgt das große Risiko, dass die Qualität diese Häuser nachlässt. Unternehmen, die den Qualitätsansprüchen nicht mehr gerecht werden können oder einfach nur die Standards erfüllen, werden nach und nach aus dem Markt verschwinden.

Es ist zu erwarten, dass die Markenhottellerie von der Einführung des Mindestlohns profitieren wird. Hotels, die Konzernen oder Ketten angehören, spüren die Auswirkungen des Mindestlohns kaum bis gar nicht. Zudem werden Arbeitnehmer, welche aus kleinen individual geführten Hotels abwandern, in der Markenhottellerie einen attraktiveren Arbeitgeber finden. Außerdem sinkt die Konkurrenz an B- und C- Standorten, wenn viele der kleinen und mittelständischen Hotels den Markt verlassen. Durch ein hohes Interesse von Investoren, kann der Markt so weiter ausgebaut werden. Dies unterstreicht auch den von Gardini prognostizierten Wandel der Hotellerie. Der Mittelstandscharakter des deutschen Hotelmarktes wird verschwinden und durch Markenhottellerie ersetzt.

7.1 Erfolgsfaktoren

Über 30% der Betriebe des Gastgewerbes haben vor der Einführung des Mindestlohns Arbeitnehmer beschäftigt, die weniger als € 8,50 die Stunde verdient haben. In diesen betroffenen Betrieben haben 53,3 % der Mitarbeiter Anspruch auf Lohnerhöhungen (vgl. Bellmann/Bossler/Gerner/Hübler 2015, 6f.). Diese Unternehmen haben nach Einführung des Mindestlohnes bis zu 19 % Mehrkosten vom Umsatz und 50 % Mehrkosten an Personalkosten. (vgl. Buer/Drescher 2015, 3) Damit diese, meist kleinen und mittelständischen Unternehmen (vgl. Bosch/Weinkopf 2014, 76) weiterhin auf dem Markt bestehen können, werden in folgender Abbildung (Abb. 8) Erfolgsfaktoren aufgezeigt, welche aus den zugrunde liegenden theoretischen Kenntnissen abgeleitet sind und dafür sorgen, dass die Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben.

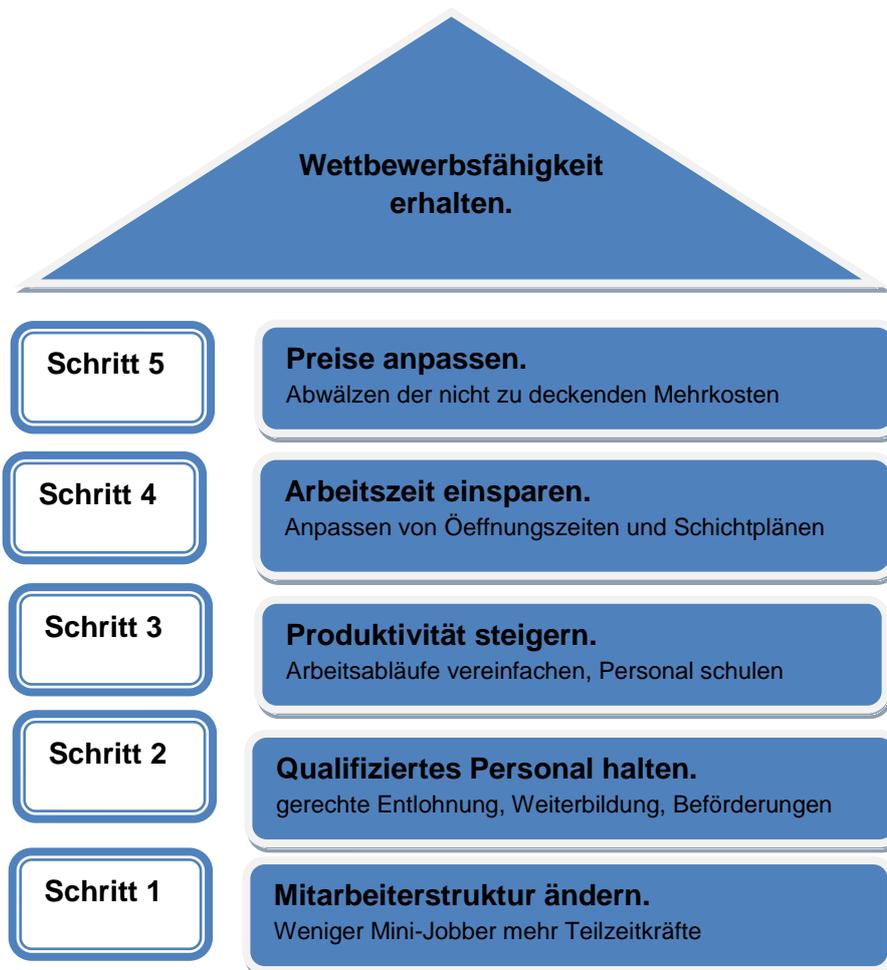


Abbildung 8: Erfolgsfaktoren für vom Mindestlohn betroffene Unternehmen

Die fünf Schritte der Erfolgsfaktoren beschreiben die in eine Rangfolge gesetzten Maßnahmen, die Hoteliers tätigen sollten, um die Mehrkosten des Mindestlohns zu kompensieren und so wettbewerbsfähig zu bleiben.

7.2 Handlungsempfehlungen

Während in Punkt 7.1 die einzelnen Schritte für die intern zu treffenden Maßnahmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit beschrieben wurden, weisen die Handlungsempfehlungen auf Maßnahmen hin, die umgesetzt werden sollten, um sich den neuen Anforderungen des Marktes anzupassen.

Um als kleines individual geführtes Hotel die Chance wahrzunehmen, weiterhin auf dem Markt bestehen zu bleiben, ist zu empfehlen, die Marktchancen durch das Besetzen einer Nische zu finden. Die Hoteliers sollten sich ihren Stärken bewusst werden. Eine Überarbeitung bzw. Anpassung des Hotelkonzepts kann ebenfalls der richtige Weg sein. Eins von zehn Wellnesshotels im Ort zu sein ist häufig kein Erfolgsgeheimnis. Lediglich das Erfüllen von Qualitätsstandards wird bald nicht mehr ausreichen, um sich gegen die steigende Konkurrenz der sich ausbreitenden Markenhotellerie durchzusetzen. Die Kernkompetenzen müssen fokussiert und weiter ausgebaut werden. Positive Eigenschaften der Privathotellerie, wie die private und familiäre Atmosphäre, ist von Markenhotels nicht zu kopieren und somit ein ausschlaggebendes Verkaufsargument. Des Weiteren sollten Hoteliers die Nähe zu ihren Gästen nutzen und nicht an starren Hierarchien festhalten. Es gilt den Vorteil zu nutzen wahrzunehmen, schnell und individuell auf die Gäste eingehen zu können. Als Arbeitgeber müssen viele Hoteliers umdenken. Personal ist eine der wichtigsten Ressourcen in Dienstleistungsbetrieben, deshalb sollte auch hier ein Fokus liegen. Um den Konkurrenzdruck durch die Markenhotellerie standzuhalten ist gutes Personal ausschlaggebend. Das Einhalten des Arbeitszeitgesetzes und das Zahlen eines angemessenen Gehalts sind dabei Grundvoraussetzungen für motiviertes und zufriedenes Personal. Durch den Fachkräftemangel ist es besonders wichtig für die Betriebe dafür sorgen, gutes Personal zu halten. Durch Beförderungen, Weiter- oder Fortbildungen im Unternehmen sollte Personal, das in der Länge ist eigenverantwortlich zu arbeiten, gefördert werden.

Diese Empfehlungen sind aufgrund einen hohen Kostendrucks nicht immer zu erfüllen. Durch das Mindestlohngesetz sind Arbeitgeber allerdings dazu verpflichtet, die Arbeitsbedingungen ihrer Arbeitnehmer tatsächlich zu verbessern. Diese Entwicklung sollte ge-

nutzt werden, um Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter weiter zu steigern und so der Fluktuation und dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken.

Literaturverzeichnis

Bosch, Gerhard/Weinkopf, Claudia (2014): Zur Einführung des gesetzlichen Mindestlohns von 8.50 Euro in Deutschland. Düsseldorf, Arbeitspapier der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 304

http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_304.pdf (16.05.2015, 13:27 Uhr)

IHA (2015):Hotelmarkt Deutschland 2015, Berlin

Gardini, Marco A. (2010): Grundlagen der Hotellerie. Hotelbranche- Hotelbetrieb- Hotelimmobilie. 3. Aufl. München.

Gardini, Marco A./Brysch, Armin (2014): Personalmanagement im Tourismus.1. Aufl. Berlin.

DEHOGA2: [http://www.dehoga-bundesverband.de/presse/pressemitteilungen/detail/news/branche-waechst-um-32-pro-zent/?tx_news_pi1\[controller\]=News&tx_news_pi1\[action\]=detail&cHash=91cbea9dd6d314c1e59df2a238e02cec](http://www.dehoga-bundesverband.de/presse/pressemitteilungen/detail/news/branche-waechst-um-32-pro-zent/?tx_news_pi1[controller]=News&tx_news_pi1[action]=detail&cHash=91cbea9dd6d314c1e59df2a238e02cec) (30.05.2015, 11:24)

NGG3:https://www.ngg.net/fileadmin/medien/2015/PDFs/Gastgewerbe/Arbeitszeit_im_Gastgewerbe_braucht_Grenzen.pdf (31.05.2015, 10:29 Uhr)

Liebfried, Alexandra (2015): Doku-Pflicht bleibt. Politik bessert nicht nach / Wirte-Protest aus: AHGZ-Druckausgabe Nr. 2015/18 vom 2. Mai 2015
<http://www.ahgz.de/archiv/doku-pflicht-bleibt,200012221463.html> (16.05.2015, 13:13 Uhr)

Ennemoser, Birgit (2014): Mindestlohn. Grundlagen, Erläuterungen und Umsetzungshinweise für die Praxis. 1. Aufl. Nürnberg.

Was sind Mindestlöhne: <http://www.mindestlohn.de/hintergrund/was-sind-mindestloehne/> (12.05.2015, 20:34 Uhr)

Schuster, Thomas (2013): Mindestlohn. Beschäftigungsrisiken höher als behauptet. IW policy paper 19/2013. Köln.

<http://www.iwkoeln.de/studien/iw-policy-papers/beitrag/thomas-schuster-mindestlohn-130898> (31.05.2015, 17:53 Uhr)

Recht, G. (Herausgeber) (2014): Mindestlohngesetz – MiLoG. 1. Aufl. Merseburg.

Bellmann, Lutz/Bossler, Mario/Gerner, Dieter/Hübler, Ofalf (2015): IAB-Kurzbericht Nr. 6. Reichweite des Mindestlohns in deutschen Betrieben. Nürnberg

<http://doku.iab.de/kurzber/2015/kb0615.pdf> (14.05.2015, 14:30 Uhr)

Schulten, Thorsten/Bispinck, Reinhard (2014): Stellungnahme des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institutes (WSI) in der HansBöckler-Stiftung zum Gesetzentwurf der Bundesregierung über ein „Gesetz zur Stärkung der Tarifautonomie“ (Tarifautonomiestärkungsgesetz) vom 28.05.2014, BT-Drs. 18/1558 sowie zum Antrag der Fraktion DIE LINKE „Mindestlohn in Höhe von 10 Euro pro Stunde einführen“ vom 19.02. 2014, BT-Drs. 18/590 anlässlich der öffentlichen

http://www.boeckler.de/pdf/pm_wsi_2014_06_30.pdf (30.05.2015, 11:00 Uhr)

DEHOGA1: <http://www.dehoga-bundesverband.de/ueber-uns/> (30.05.2015, 12:52 Uhr)

NGG1: <https://www.ngg.net/unsere-ngg/> (30.05.2015, 16:21 Uhr)

NGG2: <https://www.ngg.net/pressemitteilungen/2015/1-quartal/03-25-offener-brief-gastgewerbe/> (30.05.2015, 11:32 Uhr)

Öchsner, Thomas (2014): Von wegen Mindestlohn.

<http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/arbeitgeber-tricks-gegen-lohnuntergrenze-von-wegen-mindestlohn-1.2056231> (01.06.2015, 12:24 Uhr)

Hansen, Axel (2014): Die Tricks der Arbeitgeber.

<http://www.zeit.de/wirtschaft/2014-12/mindestlohn-betrug-arbeitgeber-gewerkschaft> (01.06.2015, 12:27 Uhr)

Dahlkamp, Silvia (2015): Wie Chefs mit dem Mindestlohn umgehen.

<http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/mindestlohn-gesetz-mit-luecken-chefs-mit-tricks-a-1013679.html> (01.06.2015, 12:18 Uhr)

Woratschka, Rainer (2015): Die Lohnuntergrenze und ihre Auswirkungen. Zwischenbilanz nach 100 Tagen Mindestlohn

<http://www.tagesspiegel.de/politik/die-lohnuntergrenze-und-ihre-auswirkungen-zwischenbilanz-nach-100-tagen-mindestlohn/11615202.html> (01.06.2015, 14:22 Uhr)

Henschel, Karla/Gruner, Axel/Freyberg, Burkhard (2013): Hotelmanagement. 4. Aufl. München.

Gardini, Marco A. (2001): Menschen machen Marken- Dienstleister müssen ihre Markenperspektive erweitern, in: Markenartikel, 63. Jg.

Huber, Andreas (2011): Personalmanagement. 1. Aufl. München.

Hungenberg, Harald/Wulf, Torsten (2011): Grundlagen der Unternehmensführung. Einführung für Bachelorstudierende. 4. Aufl. Nürnberg/Leipzig.

Lauer, Hartmut (2014): Grundlagen der erfolgreichen Mitarbeiterführung. 15. Aufl. Offenbach.

Köhler, Helmut (2015): Bürgerliches Gesetzbuch. 75. Aufl. München.

Pfalzhotel1: <http://www.pfalzhotel.de/de/pfalzhotel/ueber-uns> (26.05.2015, 15:35 Uhr)

Pfalzhotel2: <http://www.pfalzhotel.de/de/tagen> (26.05.2015, 15:40 Uhr)

Marriott1: <http://www.marriott.de/marriott/ueber-marriott.mi> (26.05.2015, 13:55Uhr)

Marriott2: <http://www.marriott.de/hotels/travel/hdbmc-heidelberg-marriott-hotel/> (26.06.2015, 10:22 Uhr)

Marriott3: <http://www.marriott.de/hotels/fact-sheet/travel/hdbmc-heidelbergmarriott-hotel/>
(26.05.2015, 10:19 Uhr)

Buer, Christian/Drescher, Franziska (2015): Studie der Hochschule Heilbronn: Erwartete betriebswirtschaftliche Konsequenzen und Bewertung des Mindestlohns in der Hotellerie und Gastronomie – Kurzversion –
https://www.hs-heilbronn.de/7275303/Kurzversion_Mindestlohn_Hotellerie_Gast
(21.04.2015, 16:55 Uhr)

CD Verzeichnis

Bachelorarbeit: Mindestlohn 8,50 € - Chancen und Risiken für die Hotellerie

Gesprächsaufnahmen:

- a. Interview mit Patricia Charlier – Pfalzhotel Asselheim

- b. Interview mit Sabine Lambrecht – Marroitt Heidelberg

Studie der Hochschule Heilbronn: Erwartete betriebswirtschaftliche Konsequenzen und Bewertung des Mindestlohns in der Hotellerie und Gastronomie – Kurzversion – von Buer, Christian/Drescher, Franziska (2015)

PDF Belege der in der als Quelle verwendeten Webseiten.

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.

Ort, Datum

Vorname Nachname