

Leseprobe

Fachwirt/-in im Gastgewerbe (IHK)

Studienheft

Hotellerie- und Gastronomiemanagement

Autor

Daniela Weißenborn

Überarbeitet von:

Prof. Dr. Axel Gruner

1. Marktstrukturen in der Hotellerie

1.2 Differenzierungsmöglichkeiten

Hotelbetriebe und Unternehmen lassen sich nicht nur nach Betriebsarten, also dem Leistungsangebot, sondern auch nach den folgenden Kriterien differenzieren:

- **Unternehmenszweck** – erwerbswirtschaftlich/nicht erwerbswirtschaftlich
- **Betriebsgröße** – Klein-, Mittel-, Großbetrieb
- **Standort** – z. B. Bahnhofs-, Wald-, Stadthotel
- **Betriebsdauer** – Ganzjährig geöffnet, Eine-Saison-, Zwei-Saisons-Hotels
- **Konzeptionsform** – z. B. privat oder vom Management geführt
- **Rechtsform** – z. B. Einzelfirma, Personengesellschaft, Kapitalgesellschaft
- **Eigentumsverhältnissen** – Eigentümer-, Pacht- oder Managementbetrieb
- **Qualitätsstufe** – Klassifizierung

Die wichtigsten Differenzierungsmöglichkeiten sollen im Folgenden näher erläutert werden.

1.2.1 Qualitätsstufe (Klassifizierung)

Klassifizierungsmerkmale sind eine weitere Möglichkeit, Hotelbetriebe zu strukturieren. Die Herausforderung besteht allerdings in der Tatsache, dass die offizielle deutsche Klassifizierung über den Deutschen Hotel- und Gaststättenverband (DEHOGA) freiwillig ist. Längst nicht alle Betriebe sind dort erfasst. International muss man sehr unterschiedliche Standards bei gleicher Sternevergabe erwarten. Zudem hat heute fast jeder Reiseveranstalter, Hotel-führer oder jedes Hotelportal seine eigene Klassifizierung durchgeführt. Eine eindeutige Strukturierung des Hotelmarktes ist demnach nicht möglich.

Der Deutsche Hotel- und Gaststättenverband bietet nach diversen Vorläufermodellen einzelner Landesverbände seit 1996 mit dem Markenprodukt „Deutsche Hotelklassifizierung“ ein bundesweit einheitliches Klassifizierungssystem an. Es handelt sich hierbei um ein dynamisches, marktgerechtes System von internationalem Standard. Unter Berücksichtigung von Mindestkriterien, die mit zunehmender Anzahl der Sterne anspruchsvollere Anforderungen stellen, sowie entsprechender Punktzahlen aus den Bereichen

- Gebäude/Raumangebot
- Einrichtung/Ausstattung
- Service
- Freizeit

- Angebotsgestaltung und
- hauseigener Tagungsbereich

wird die Zugehörigkeit zu einer der fünf Güteklassen ermittelt (Deutsche Hotelklassifizierung, vgl. www.hotelsterne.de). Subjektive Eindrücke werden grundsätzlich nicht berücksichtigt.

*	Tourist	Unterkunft für einfache Ansprüche
**	Standard	Unterkunft für mittlere Ansprüche
***	Komfort	Unterkunft für gehobene Ansprüche
****	First Class	Unterkunft für hohe Ansprüche
*****	Luxus	Unterkunft für höchste Ansprüche

Darüber hinaus wird für die Spitzenbetriebe innerhalb der einzelnen Kategorien der Zusatz „Superior“ vergeben. Diesen Titel erhalten nur Unternehmen, die sich durch ein besonders hohes Maß an Dienstleistung auszeichnen. Betriebe, die neben den Sternen diesen Zusatz führen dürfen, erreichen bei der Gesamtpunktzahl die erforderlichen Punkte der nächst höheren Kategorie, können aber dort nicht eingestuft werden, da sie die Mindestkriterien der nächst höheren Kategorie nicht erreichen.

Bei Hotels garnis wird der Zusatz nicht verliehen. Für Hotels garnis, Fremdenheime oder Frühstückspensionen können maximal vier Sterne vergeben werden.

Für diese Betriebstypen gelten die Mindestkriterien „Restaurant“ und „Speisenservice“ nicht. Da es einem Hotel garni in aller Regel nicht möglich ist, eine ausreichende Gesamtpunktzahl zu erfüllen, um eine der Ausstattung angemessene Klassifizierung zu erzielen, benötigen diese Betriebe bei der notwendigen Gesamtpunktzahl nur niedrigere Mindestpunktzahlen (vgl. www.hotelsterne.de).

Der komplette Kriterienkatalog wird spätestens alle fünf Jahr anhand einer repräsentativen Gästebefragung den neuen Gästeerwartungen und -wünschen angepasst. Dadurch wird garantiert, dass beispielsweise technische Neuerungen und neue Urlaubstrends aufgegriffen und in die Anforderungen eingearbeitet werden (vgl. www.hotelsterne.de).

1. Marktstrukturen in der Hotellerie

In Deutschland wurden neben der Hotelklassifizierung noch weitere Bewertungssysteme entwickelt, um auch andere Betriebsarten innerhalb ihrer Gruppe nach Qualitätsstufen strukturieren zu können. Folgende Klassifizierungen gibt es aktuell:

- Deutsche Hotelklassifizierung
- Deutsche Klassifizierung für Gästehäuser, Gasthöfe und Pensionen
- Klassifizierung für Ferienhäuser und Ferienwohnungen
- Klassifizierung für Privatzimmer
- Campingplatz-Klassifizierung
- Klassifizierung für Sportboothäfen/Marinas

Für die Klassifizierung von Ferienwohnungen/Ferienhäusern, Privatzimmern, Campingplätzen und Sportboothäfen/Marinas zeichnet der Deutsche Tourismusverband (DTV) verantwortlich. Die konkrete Durchführung hat die DTV-Service GmbH übernommen (vgl. www.klassifizierung.de).

Im internationalen Vergleich sei hier erwähnt, dass etwa 60 Staaten über eigene offizielle Klassifikationssysteme verfügen, die allerdings aufgrund ihrer länder-spezifischen Bewertungssysteme untereinander nicht vergleichbar sind. So ist in manchen Ländern die Teilnahme wie in Deutschland freiwillig, in anderen werden die Hotels aufgrund der selbstgetätigten, jedoch nicht überprüften Angaben eingestuft. Seit einiger Zeit wird versucht, wenigstens eine einheitliche Klassifizierung für Europa auf den Weg zu bringen. Dies ist sehr umstritten und bislang noch nicht einmal in der Planungsphase.

1.2.2 Klassische Betreiberform

Bei den klassischen Betreiberformen werden drei Systeme unterschieden:

1. Eigentümerbetrieb
2. Pachtverhältnisse
3. Managementverhältnisse

Die wesentlichen Elemente dieser Formen wollen wir nun betrachten.

Eigentümergebiet

Hierbei handelt es sich um die klassische Betreiberform in der Hotellerie. Der Hoteleigentümer (Investor) ist gleichzeitig auch Hotelbetreiber. Damit besitzt er sämtliche Rechte, die den Betrieb des Hotels, aber auch die Hotelimmobilie betreffen. Er ist ebenfalls Inhaber der Konzession für den Hotelbetrieb.

Typisch ist diese Betreiberform vor allem für Klein- und Mittelbetriebe. Oftmals handelt es sich um Familienbetriebe, in denen auch die Angehörigen des Hotelbetreibers mitarbeiten.

Der Vorteil dieser Betriebe ist die Flexibilität bei speziellen Gästewünschen und die Anpassungsfähigkeit an Gästegewohnheiten (z. B. Essenszeiten). Es besteht ein sehr persönlicher Kontakt mit dem Gast, der einen individuellen Service erwarten kann.

Oftmals sind die Eigentümerbetriebe aber wenig strategisch ausgerichtet, da sich die Betreiber zu sehr auf das Tagesgeschäft konzentrieren. Problematisch wirkt sich auch der steigende Wettbewerbsdruck aus. Die Zahl der Eigentümerbetriebe nimmt seit einigen Jahren stetig ab. Ein Grund dafür ist auch das Nachfolgeproblem, da die jungen Generationen häufig nicht bereit sind, das Risiko und die hohe Arbeitsbelastung einzugehen.

Pachtverhältnisse

Gegen eine festgelegte Vergütung (Pachtzins) steht dem Pächter das Recht zu, die Hotelimmobilie als selbstständiger Unternehmer auf eigene Rechnung zu betreiben. Er stellt die Mitarbeiter ein, ist Inhaber der Konzession und für alle Abläufe im Betrieb verantwortlich.

Die Vergütung erfolgt in Form einer Festpacht, einer variablen Pacht (meist umsatz- oder gewinnabhängig) oder einer Mischpacht aus beiden Varianten.

Im Gegensatz zum Eigentümerbetrieb liegt der Vorteil bei geringerem Kapitalbedarf auf Seiten des Pächters sowie einem je nach Art des Pachtzinses für eine Partei minimierten oder optimaler verteiltem Risiko. Ein gewichtiger Nachteil liegt darin, dass nur wenig Einfluss auf die Weiterentwicklung der Immobilie liegt, was bei den dynamischen Veränderungen des Marktes ein großes Handicap sein kann.



Managementverhältnisse

Der Hotelbetreiber (Manager) wird als Vertreter des Eigentümers eingesetzt und handelt in dessen Namen und auf dessen Rechnung. Grundlage bildet ein Geschäftsbesorgungsvertrag (§ 675 BGB). Die Mitarbeiter sind beim Eigentümer angestellt. Dieser besitzt auch die Konzession. Der Manager ist für die dispositiven Geschäfte verantwortlich und erhält für seine Tätigkeit eine Vergütung, häufig von Umsatz oder Gewinn abhängig.

Das Verhältnis zwischen Eigentümer und Betreiber ist sehr eng (im besten Falle partnerschaftlich), das Risiko liegt allerdings beim Eigentümer. Der vorherrschende Trend in der Hotellerie geht zu Managementverhältnissen, hervorgerufen durch die Notwendigkeit zu Professionalität und Spezialisierung.

1.2.3 Konzeptionsform

In der Hotellerie differenziert man grundsätzlich nach zwei sich deutlich unterscheidenden Konzeptionsformen:

■ Individualhotel/Privathotel/Mittelständischer Betrieb

Bei dieser Konzeptionsform führt der Einzelunternehmer den Betrieb selbst, oftmals höchstens gemeinsam mit seiner Familie. Individualhotels sind sehr stark von den unternehmerischen Vorstellungen des Einzelnen oder der Familie geprägt und folgen daher vielen, oftmals sehr unterschiedlichen Strategien und Konzepten (vgl. HENSCHHEL 2005, S. 17).

■ Vom Management geführtes Hotel unter Steuerung einer Konzernzentrale

In dieser Gruppe wird nochmals unterschieden in:

▶ Kettenhotels

Es handelt sich hierbei um Hotelbetriebe, die nationalen oder internationalen Hotelgesellschaften oder Konzernen angehören und durch eingesetzte Manager geführt werden. Alle Hotels einer Kette folgen einheitlichen Strategien, die von den Vorstellungen der Unternehmensleitung im Hauptquartier geprägt sind. Diese Strategien werden meist im Zusammenhang mit dem Image der Marke, ausgehend von der Marketingabteilung des Konzerns, bestimmt (vgl. HENSCHHEL 2005, S. 17 f.).

▶ Hotelkooperationen

Das konstitutive Merkmal einer Kooperation ist die wirtschaftliche und rechtliche Selbstständigkeit. Das bedeutet, dass diese Betriebe grundsätzlich ihre betriebswirtschaftlichen Entscheidungen eigenständig treffen können. Es ist jedoch so, dass in der Praxis vielfältige Kompetenzen an die Kooperationszentrale abgegeben werden, z. B.:

- Strategische Positionierung
- Sortiment/Produkte
- Kundenstrategie/Marketing
- Controlling
- Personaltraining
- Reservierung

Im Rahmen der Kooperationen sind sowohl lockere Zusammenschlüsse (Erfahrungsaustausch), Kooperationen im engeren Sinne als auch Franchise-Systeme möglich. Der Vorteil liegt in der Bündelung der Kräfte: gemeinsamer Name (Branding), stärkerer Marktauftritt mit größerer Marktmacht, Zugriff auf erfolgreiche Marketingkonzepte. Beispiele für Hotelkooperationen in Deutschland sind: Ringhotels, Flair Hotels oder Romantik-Hotels.

Franchise-Systeme

Franchising ist eine vertikale Form der Kooperation. Franchise-Systeme sind durch die folgenden Punkte gekennzeichnet:

- Die Hotelkette (Franchisegeber) und der Betreiber des Hotels (Franchisenehmer) sind vertraglich durch ein Dauerschuldverhältnis gebunden.
- Der Franchisegeber überlässt dem -nehmer die Nutzung seines Konzeptes (Produkte, Rechte, Know-how).
- Regelmäßige Kontrollen bei den Franchisenehmern garantieren ein einheitliches Erscheinungsbild.
- Uniforme Verhaltensweisen und Einhaltung von festgelegten Qualitätsstandards bei den Franchisenehmern sind verbindlich.
- Alle Betriebe verfolgen gemeinsame Ziele und Strategien.

Beispiele für Franchisegeber in der Hotellerie sind: Accor S.A. (z. B. IBIS), Intercontinental Hotels Group (z. B. Holiday Inn), Hilton (z. B. Hampton by Hilton)

Studienheft

Branchenbezogenes Management: Personalwirtschaft

Autorin

Dr. Patricia Hagedorn

Ralf Lenger

(Diplom-Volkswirt, Diplom-Kaufmann)

1. Führungsstrukturen

1.3 Konfliktmanagement

In allen Bereichen, in denen Menschen miteinander leben und arbeiten, kann es zu Spannungen und Reibereien kommen. Ungelöste Konflikte und Probleme beeinflussen die Leistungsfähigkeit eines Teams. Oft eskalieren die Konflikte immer weiter, wenn die Einstellung herrscht, dass der eigene Gewinn nur auf Kosten des Gegners zu erreichen sei (Nullsummenspiel).



Praxisbeispiel

Im Fullservice-Restaurant von Sonja S. eskaliert am Dienstagmittag die Situation an der Speisenausgabe. Eine Servicekraft hatte ihre Bestellung aufgegeben mit dem Vermerk, diese vorzuziehen, da der Gast es eilig habe. Aufgrund seiner geringen Deutschkenntnisse verstand der Mitarbeiter in der Produktion die Anweisung nicht und fragt aufgrund der enormen Arbeitsbelastung auch nicht nach. Nachdem die Servicekraft festgestellt hat, dass ihre Bestellung noch dauert, fährt sie den Produktionsmitarbeiter mit harten Worten so laut an, dass sich Gäste, die in der Nähe der Speisenausgabe sitzen, gestört fühlen. Sonja S. greift ein, gibt die Anweisung, die Bestellung sofort auszuführen und jedes Gespräch darüber zu unterbinden. Sie verweist auf die Zeit nach dem Mittagsgeschäft, dann können sich beide Parteien mit ihr zusammensetzen und besprechen, was schiefgelaufen ist. Nun hat aber der Gast Vorrang.

Konflikte entstehen aus dem Spannungsverhältnis:

- von Individuen untereinander
 - von Individuen zu Gruppen
 - von Gruppen zu Gruppen
- und können sowohl positive als auch negative Folgen haben.

Sonja S. erkennt:

- Der Umgangston muss geändert werden. (Problem der Unternehmenskultur)
- Anweisungen und Schulungen zum Thema (Belästigung der Gäste) sind erforderlich.
- Information: Mitarbeiter sollen sich in entsprechenden Fällen an die Betriebsleitung wenden.
- Der Produktionsmitarbeiter weist für diesen Arbeitsplatz noch zu geringe Deutschkenntnisse auf und sollte bis zur Verbesserung im „hinteren Bereich“ eingesetzt werden.

Ein Konflikt hat immer zwei Seiten, wobei die Negativfolgen möglichst von einer Führungskraft unterbunden werden müssen. Sie hat die Entstehung, die Ursachen und Auswirkungen frühzeitig zu erkennen und diesen entgegenzuwirken. Die Schwierigkeit besteht darin, dass Konflikte sich oft sehr schnell und irrational entwickeln. Sie wechseln von einer rationalen Sachebene auf eine irrationale Emotionsebene und lassen sich somit umso schwerer lösen.

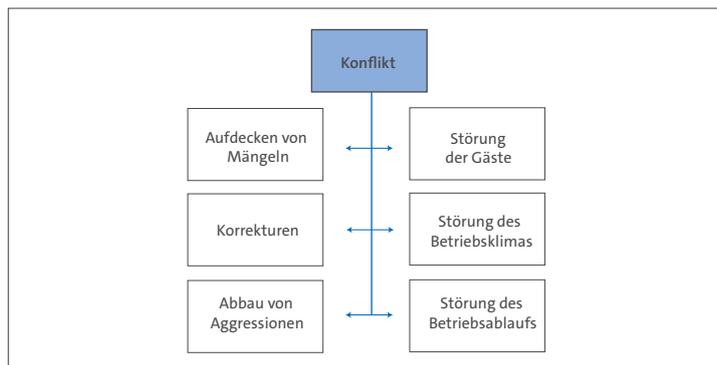


Abb. 1 Bedeutung von Konflikten
(eigene Darstellung)

Es gibt die unterschiedlichsten Arten von Konflikten, die zwischen Gruppen oder Personen im Arbeitsleben ausgetragen werden. Auf die bekanntesten wird hier eingegangen.

Man unterscheidet zwei verschiedene Konfliktarten, den intrapersonellen und den interpersonellen Konflikt.

Arten von Konflikten

Intrapersonelle Konflikte betreffen nur eine Person, die aufgrund von Stress, Zeitmangel, Überforderung, Unterforderung, Frustration, Mangel an Lob, falscher Arbeitsmethodik, Überlastung, sozialer Inkompetenz u. Ä. mit ihrer beruflichen Tätigkeit unzufrieden ist. Häufig geht es dann um eine Entscheidung, die diese Person treffen sollte.

1. Führungsstrukturen

Formen des intrapersonellen Konfliktes

Es lassen sich drei verschiedene Formen des intrapersonellen Konfliktes unterscheiden:

1. Der Appetenz-Appetenz-Konflikt: Der Mitarbeiter kann sich zwischen zwei positiven Alternativen entscheiden. Die Wahl einer Alternative bedeutet den Verzicht auf die Vorzüge der anderen Alternative.

Beispiel: Der Küchenmitarbeiter Herr K. hat die Wahl, in ein Fast-Food-Unternehmen mit Aufstiegschancen zu wechseln oder im bestehenden Unternehmen mit gutem Betriebsklima und guter Bezahlung zu verbleiben.

2. Appetenz-Aversions-Konflikt: Der Mitarbeiter soll eine Entscheidung treffen, die sowohl negative als auch positive Folgen hat.

Beispiel: Frau S. wird angeboten, in ihrem Betrieb als Crewtrainer zu arbeiten, d. h., sie trainiert und schult neue Mitarbeiter. Hierfür erhält sie mehr Gehalt, muss als Teilzeitkraft aber ihre Stundenzahl erhöhen.

3. Aversions-Aversions-Konflikt: Der Mitarbeiter hat die Wahl zwischen zwei Alternativen mit negativen Folgen.

Beispiel: Aufgrund fehlender Sprachkenntnisse hat Herr S. die Möglichkeit, aus dem Servicebereich wieder in den Küchenbereich mit schlechterem Betriebsklima zu wechseln oder zu kündigen.

Intrapersonelle Konflikte

Intrapersonelle Konflikte müssen mit den jeweiligen Führungskräften geklärt werden. Jeder Konflikt, den ein Mitarbeiter mit sich allein austrägt, kann zu einem Problem der ganzen Gruppe werden und hier zum Konflikt führen.

Interpersonelle Konflikte

Konflikte, an denen mehrere Gruppen oder Personen beteiligt sind, werden interpersonelle Konflikte genannt. Ursachen hierfür können sein:

- Aufgabenbereiche überschneiden sich
- Überforderung
- Unterforderung
- ungleiche Behandlung von Mitarbeitern
- schlechter Führungsstil
- Rollenkonflikte
- mangelnde Information
- mangelhafte oder fehlende Kommunikation

(DETTMER 1998, S. 137 ff.)

Konfliktlösungen

Die Lösung von Konflikten kann auf unterschiedliche Weise erfolgen. Traditionell greifen einige Führungskräfte z. B. auf Disziplinarmaßnahmen zurück. Sie kündigen Sanktionen an, trennen die Konfliktparteien, indem sie immer in unterschiedlichen Schichten arbeiten müssen u. a. Meist trägt dies genauso wenig zur Konfliktlösung bei wie das Bagatellisieren oder Ignorieren des Konflikts oder der Appell an die ethischen und moralischen Grundsätze eines Menschen. Immer mehr setzt sich hingegen das persönliche Gespräch mit dem Ziel der Konsensfindung durch. In schwierigen Fällen kann auch ein unparteiischer Dritter als Vermittler fungieren. In dieser Mediation kann die Führungskraft oder eine Vertrauensperson des Betriebes vermitteln. Zu beachten sind bei dieser Konfliktlösung:

- Sache und Person trennen
- klare Kommunikationsregeln
- kreative Ideenfindung
- Entdecken neuer Win-Win-Perspektiven
- Bewertung und Auswahl von Optionen
- Aushandeln eines Kompromisses

Mangelnde Konfliktlösungen oder nicht gelöste Konflikte führen zu Frustration, Aggression oder Restriktion. Mitarbeiter weisen mehr Fehlzeiten auf, die Fluktuationsrate steigt und die geleistete Arbeit ist unter dem Durchschnitt. Dies bewirkt, dass Fehler im Service oder in der Produktion die Qualität des Service und der Produkte beeinträchtigen. Gleichzeitig bleibt Gästen ein schlechtes Betriebsklima nicht verborgen. Die Gäste kommen unter Umständen nicht wieder. Unbehandelte Konflikte können also gerade in kleinen Teams auch zu finanziellen, nicht mehr verkraftbaren Einbußen führen. Nicht umsonst wird in fast jedem systemgastronomischen Unternehmen Konfliktmanagement für Führungskräfte als Schulungsthema, z. B. in Seminaren, angeboten.

Konfliktlösung

