

D-0901-336c-ED

**HOTREC/EFFAT-Studie über die mittelfristigen Trends im  
Gastgewerbesektor und ihre Auswirkungen auf  
Unternehmen und den Arbeitsmarkt.**

**Den Haag, 16. August 2001**

**Sander M. Allegro**

## VORWORT

Tourismus ist einer der Sektoren, in denen wir in den kommenden Jahren mit einem positiven Beschäftigungsanstieg rechnen. Daran hat auch der 11. September 2001 nichts geändert. Allerdings haben Unternehmen sowie alle, die in diesem Sektor beschäftigt sind, eine enorme Herausforderung zu bewältigen, wenn sie den Gästen und Kunden weiterhin hochwertige Dienstleistungen anbieten wollen.

Zur Vorbereitung auf die künftigen neuen Aufgaben haben die beiden anerkannten Sozialpartner im Verpflegungssektor,

EFFAT die Europäische Föderation der Gewerkschaften des Lebens-, Genussmittel-, Landwirtschafts- und Tourismussektors und verwandter Branchen, und

HOTREC Hotels, restaurants and cafés in Europe,

vor kurzem eine Studie über „Mittelfristige Trends im Gastgewerbesektor und ihre Auswirkungen auf Unternehmen und den Arbeitsmarkt“ in Auftrag gegeben, die teilweise von der EU-Kommission finanziert wurde. Die Studie konzentriert sich auf die Bewertung der voraussichtlichen Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt.

Derzeit laufen Diskussionen über die praktischen Schlussfolgerungen, die wir als Sozialpartner aus den Ergebnissen ziehen sollten.

Wir glauben, dass sich diese kurze Studie als interessante und anregende Ergänzung zu all unseren Diskussionen über die Zukunft des Tourismus erweisen wird.

Wir möchten dem Verfasser der Studie, Herrn Sander M. Allegro, und seinen Kollegen von der Hotelschule Den Haag unseren Dank aussprechen.

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>Kapitel</b>	<b>1</b>	<b>Einleitung</b>
	1.1	Positionierung, Ausrichtung und Erfassungsbereich der Studie
	1.2	Struktur der Untersuchung und des Berichts
	1.3	Vorstellung des Projektteams
	1.4	Beschränkungen
<b>Kapitel</b>	<b>2</b>	<b>Zusammenfassung</b>
<b>Kapitel</b>	<b>3</b>	<b>Bevölkerung</b>
	3.1	Fakten, Zahlen & Entwicklungen
	3.1.1	Alter
	3.1.2	Zuwanderung
	3.2	Visionen
	3.2.1	Neuausrichtung
	3.2.2	Senioren
	3.2.3	Multikulturelle Gesellschaft
	3.3	Konsequenzen
	3.3.1	„Platin“-Markt
	3.3.2	Folgen für den Arbeitsmarkt
<b>Kapitel</b>	<b>4</b>	<b>Individuen, Gesellschaft &amp; Identität</b>
	4.1	Fakten, Zahlen & Entwicklungen
	4.1.1	Soziale Strukturen
	4.1.2	Individualisierung
	4.2	Visionen
	4.2.1	Lebensstil
	4.2.2	Wurzeln & Region

		4.2.3	Dienstleistungsqualität
		4.2.4	Individualisierte Arbeit
	4.3		Konsequenzen
		4.3.1	Die Rolle des Gastgewerbes
		4.3.2	Arbeitskräfte
		4.3.3	Vielfalt
		4.3.4	Arbeitsmarktwettbewerb
<b>Kapitel</b>	<b>5</b>		<b>Zeit organisieren und erleben</b>
	5.1		Fakten, Zahlen & Entwicklungen
		5.1.1	Arbeit(slosigkeit)
		5.1.2	Globalisierung
	5.2		Visionen
		5.2.1	Bequemlichkeit
		5.2.2	Zeit & Geld
		5.2.3	Arbeit & Zeit
	5.3		Konsequenzen
		5.3.1	Lösungen & Erfahrungen
		5.3.2	24-Stunden-Wirtschaft
<b>Kapitel</b>	<b>6</b>		<b>Tourismus</b>
	6.1		Fakten, Zahlen & Entwicklungen
		6.1.1	Tourismus & Gastgewerbe
		6.1.2	Sicherheit
		6.1.3	Umwelt
	6.2		Visionen
		6.2.1	Sicherheit
		6.2.2	Der grüne Weg

	6.3	Konsequenzen
	6.3.1	Umwelt
	6.3.2	Sicherheit
	6.3.3	Rechtsfragen
<b>Kapitel</b>	<b>7</b>	<b>Die technologische Revolution</b>
	7.1	Fakten, Zahlen & Entwicklungen
	7.1.1	Hightech
	7.1.2	Strukturen im Wandel
	7.1.3	Mobile Kommunikation
	7.2	Visionen
	7.2.1	Überkommene Systeme
	7.2.2	Elektronischer Geschäftsverkehr
	7.2.3	Ambivalenter Verbraucher
	7.2.4	Hightech mit persönlichem Touch
	7.2.5	Virtuelles Angebot
	7.2.6	Arbeitskräfte
	7.3	Konsequenzen
	7.3.1	Kommunikation überwachen
	7.3.2	Managementsysteme
	7.3.3	Wettbewerb um Arbeitskräfte
	7.3.4	Gleichgewicht zwischen Hightech und persönlichem Touch
<b>Kapitel</b>	<b>8</b>	<b>Antworten auf den Wandel</b>
	8.1	Einleitung
	8.2	Arbeitskräfte
	8.2.1	Vielfalt der Arbeiterschaft
	8.2.2	Ausbildung & Entwicklung

- 8.2.3 Geschäftsmodelle
- 8.2.4 Arbeitskosten
- 8.2.5 Individualisierung
- 8.3 Verbraucher
  - 8.3.1 Ethno-Marketing
  - 8.3.2 Lösung/Erfahrung
  - 8.3.3 Pragmatismus
  - 8.3.4 Elektronischer Handel
- 8.4 Unternehmer
  - 8.4.1 Komplexität
  - 8.4.2 KMU
- 8.5 Umwelt im Ganzen
  - 8.5.1 Umweltfragen

## **Kapitel 9 Anmerkungen & Credits**

### **Anhänge**

#### **I Gemeinsame EFFAT/HOTREC-Erklärung zur Förderung der Beschäftigung im europäischen Hotel- und Restaurantsektor**

## **Kapitel 2 Zusammenfassung**

1. Dieser Bericht enthält die Ergebnisse einer Schreibtischstudie über die mittelfristigen Trends im Gastgewerbesektor und ihre Auswirkungen auf Unternehmen und den Arbeitsmarkt. Er stellt die erste Phase eines langfristigen Forschungsprogramms dar. Die Resultate beziehen sich auf die Themen Bevölkerung, Individuen, Gesellschaft & Identität, Zeit organisieren und erleben, Tourismus und die technologische Revolution.
2. Die Bevölkerung in der Europäischen Union verändert sich langsam, aber unaufhaltsam. Während alle Datensammlungen ein sehr langsames, aber kontinuierliches Wachstum der Gesamtbevölkerung aufzeigen, sind die Entwicklungen innerhalb der einzelnen Altersgruppen verschieden. Die wichtigsten Entwicklungen im demographischen Bereich sind die Alterung der Bevölkerung, der Rückgang der Geburtsraten und die Entwicklung hin zu einer multikulturellen Gesellschaft. Diese Entwicklungen haben erhebliche Auswirkungen auf den europäischen Arbeitsmarkt.
3. Die soziokulturelle Dynamik in den Gesellschaften der EU-Mitgliedstaaten schafft eine Struktur zunehmender Individualisierung. Während die Union als Ganzes in einem vereinigten Europa ihre Kräfte zusammenlegt, neigt der einzelne Bürger offensichtlich zu ganz persönlichen Entscheidungen. Die Bewohner der EU rücken eindeutig von den strengen sozialen Strukturen ab, die sie jahrhundertlang charakterisiert haben.
4. Die Art, wie die Leute ihre Zeit verbringen, bietet interessante Einblicke in ihr Leben. In allen europäischen Ländern arbeitet die Mehrheit der Bevölkerung zwischen 15 und 64 Jahren eine oder mehr Stunden pro Woche. Beschäftigung und Arbeitslosenraten sind nach wie vor Schwerpunktthemen.

In einer Welt, wo die Kommunikation offenbar unbeschränkt und praktisch kostenlos fließt, ist der Prozess der Globalisierung nicht mehr aufzuhalten. Dieser Prozess führt dazu, dass Unternehmen ihre Geschäftszeiten ausdehnen, um den Bedürfnissen ausländischer Kunden und Partner gerecht zu werden, die in einer anderen Zeitzone leben. Dieser Prozess lenkt die Märkte zu einer 24-Stunden-Wirtschaft.

5. Tourismus gehört in Europa zu den führenden Wachstumsbranchen. Er leistet einen beachtlichen Beitrag zur EU-Dienstleistungswirtschaft. Die Europäische Union nimmt im internationalen Tourismus eine führende Stellung ein und wächst weiterhin, aber der Marktanteil ist rückläufig. Die wesentlichen Entwicklungen, von denen die Entwicklung des Tourismus berührt werden, sind die Einführung des Euro, die Sorgen um Sicherheit und die Sorgen um die Umwelt im weitesten Sinne.
6. Der Sektor bekommt die Auswirkungen der revolutionären Entwicklungen im technologischen Bereich zu spüren. Die Informations- und Kommunikationstechnologie steht im Brennpunkt des Interesses, aber die Entwicklungen in der Fertigungstechnologie sollten nicht übersehen werden. Die Abkoppelung von Produktion und Vertrieb in der Lebensmittelversorgungskette hat zu neuen Konzepten und Unternehmen geführt. Die technologische Revolution setzt eine Reihe von Prozessen in Gang, die die Industriedynamik in jeder denkbaren Hinsicht tief greifend verändern werden.
7. Die Ergebnisse der Studien konzentrieren sich auf 4 große Themen:
  - **Arbeitskräfte** – Die Notwendigkeit, ein neues Personalmodell mit neuen Managementmethoden und einem Schwerpunkt auf Bildung & Ausbildung zu entwickeln.



- **Verbraucher** –Die Notwendigkeit, den Verbraucher des 21. Jahrhunderts besser zu verstehen, die Entwicklung neuer Produkte & Dienstleistungen und eine neue Art, sie zu vermarkten.
- **Unternehmer** – Die Notwendigkeit, unter den Unternehmern im Gastgewerbe einen höheren Grad der Professionalität zu erreichen und die Technologie intensiver zu nutzen. Die Zukunft von KMU erfordert spezielle Aufmerksamkeit.
- **Umwelt im Ganzen** – Die Industrie muss ihre Verantwortung gegenüber der Umwelt im Ganzen übernehmen und ein Geschäftsmodell entwickeln, das auf nachhaltige Entwicklung abzielt.

Dieser Bericht wird als Ausgangspunkt für den weiteren Dialog zwischen den Sozialpartnern dienen.

Den Haag, 1. Juli 2001

# **Kapitel 1 Einleitung**

## **1.1 Positionierung der Studie**

8. HOTREC und EFFAT (ehemals EAL-IUL) die Organisationen, die auf europäischer Ebene die Sozialpartner im Hotel- und Restaurantsektor vertreten, haben eine Initiative für eine Untersuchung der mittelfristigen Trends im Gastgewerbe und ihre Auswirkungen auf Unternehmen und den Arbeitsmarkt gestartet. Die Studie erfolgt im Anschluss an die im Mai 1999 abgegebene gemeinsame EFFAT/HOTREC-Erklärung zur Förderung der Beschäftigung im europäischen Hotel- und Restaurantsektor (Anhang 1). Das Projekt besteht aus mehreren Phasen. Dieser Bericht ist die Phase 1 des Projekts und beruht auf Schreibtischforschung. In dieser Phase liegt der Schwerpunkt auf soziokulturellen Entwicklungen. Die Sozialpartner haben beschlossen, dass die Studie sich auf die 15 EU-Mitgliedstaaten und Ungarn konzentrieren sollte. Als mittelfristig gilt für die Zwecke der Studie ein Zeitraum von etwa 5 Jahren.

## **1.2 Struktur der Untersuchung und des Berichts**

9. Der Projektansatz beruht auf dem von Dr. Michael D. Olsen entwickelten Prinzip des Co-Alignment. Das Modell geht davon aus, dass jede strategische Orientierung auf dem gründlichen Verständnis der Kräfte, die den Wandel vorantreiben, beginnen sollte. Daher geht es in der ersten Projektphase vor allem darum, eine Grundlage für die weiteren Phasen des Projekts zu schaffen. Die Grundlage besteht aus einer Mischung von „Fakten und Visionen“, mit einem Schwerpunkt auf Visionen. Die Fakten beziehen sich auf die verfügbaren Statistiken, die als Indikatoren für künftige Trends dienen. Die Visionen bringen die Gesichtspunkte renommierter Experten hinsichtlich

der Entwicklungen und Trends in der Europäischen Union und Ungarn und ihrer Auswirkungen auf das Gastgewerbe zum Ausdruck. Die Daten wurden durch Schreibtischforschung zusammengetragen. Sie sind rund um fünf Themen gebündelt, die als die wesentlichen Motoren des Wandels in diesem Sektor erkannt wurden. Diese Themen wurden auf Grund ihres Einflusses auf soziokulturelle Veränderungen – Dreh- und Angelpunkt dieses Berichts – ausgewählt. Bei den 5 Themen, die für die Hauptkategorien im Makro-Umfeld stehen, handelt es sich um :

- Bevölkerung – demographische Veränderungen
  - Individuen, Gesellschaft und Identität – soziokulturelle Veränderungen
- Teil I
- Zeit organisieren und erleben – soziokulturelle Veränderungen Teil II
  - Tourismus – ökologisch-ökonomische Veränderungen
  - Technologische Revolution – technologische Veränderungen

10. Für jedes der fünf Themen beschreibt der Bericht Fakten, Zahlen & Entwicklungen, Visionen und Konsequenzen. In einem getrennten Kapitel werden Vorschläge gemacht, wie der Sektor auf all diese Veränderungen reagieren sollte.

### **1.3 Beschränkungen und Entscheidungen:**

11. Zukunftsforschung ist eine anspruchsvolle Aufgabe. In der Regel ist Forschung vollständig und basiert möglichst auf objektiv überprüfbaren Fakten. Zukunftsprojekte können weder objektiv überprüft werden noch vollständig sein. Daher erhebt diese Studie über künftige Trends und ihre Auswirkungen auch keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder Objektivität.

Sie spiegelt vielmehr eine Reihe von Visionen und Gesichtspunkten führender Experten auf dem Gebiet des Gastgewerbes wider. Das Projektteam, von dem die Ergebnisse in Empfehlungen umgesetzt wurden, hat sich auf diese Visionen und Gesichtspunkte gestützt.

12. Wie so oft, übersteigen die Projektambitionen die Haushaltsmittel des Projekts und die dafür vorgesehene Zeit. Daher musste die Menge an Einzelheiten in dem Bericht beschränkt werden. In dieser Projektphase ist es unmöglich, alle Ergebnisse auf der Ebene der einzelnen Mitgliedstaaten zu beschreiben. Statt dessen konzentriert sich der Bericht auf allgemeine Entwicklungen in der Europäischen Union und Ungarn und versucht, Einblick in regionale Unterschiede zu geben. Das Europäische Seminar, das organisiert wird, um über die Ergebnisse zu diskutieren, könnte bei der Abgrenzung von Gruppen innerhalb der EU eine wichtige Rolle spielen.
13. Eine weitere Herausforderung ist die Definition des Gastgewerbes. Auch hier war ein detaillierter Ansatz zu allen verschiedenen Unternehmenskategorien in diesem Projektstadium nicht möglich. Der Bericht konzentriert sich daher auf den Sektor im Ganzen, weist aber dort, wo es angebracht ist, auf Konsequenzen für Untergruppen der Branche hin.

#### **1.4 Projektorganisation**

14. Für die Projektorganisation zeichnet ein Lenkungsausschuss mit Vertretern von EFFAT und HOTREC verantwortlich. Das Forschungsteam besteht aus Vertretern der Hotelschule Den Haag und Vertretern der Europäischen Bewegung in den Niederlanden.

## Kapitel 3 Bevölkerung – demographische Veränderungen

### 3.1 Fakten, Zahlen & Entwicklungen

15. Die Bevölkerung in der Europäischen Union erlebt einen langsamen, aber stetigen Wandel. Während alle gesammelten Daten auf ein fast unmerkliches, aber kontinuierliches Wachstum der Gesamtbevölkerung hindeuten, sind die Entwicklungen innerhalb der einzelnen Altersgruppen unterschiedlich. Die wesentlichen Entwicklungen im demographischen Bereich sind die Alterung der Gesellschaft, der Rückgang der Geburtenraten und die Entwicklung hin zu einer multikulturellen Gesellschaft. Gegen 2050 werden über 14 % der europäischen Bevölkerung in die Altersgruppe von 0-14 Jahren fallen, verglichen mit derzeit 17 %. Gleichzeitig werden 27 % der Bevölkerung älter als 65 sein (heute 16 %)¹. Zwar gehen die meisten Effekte der oben genannten Entwicklungen weit über den Erfassungsbereich dieser Studie hinaus, aber sie dürften sich bereits im Laufe der nächsten fünf Jahre bemerkbar machen.

**Tabelle 1**  
**Bevölkerungsprognosen von EUROSTAT, in 1000**

	Eurostat, Baseline-Schätzung	
	2010	2020
<b>EU-15</b>	385 382	388233
<b>B</b>	10 484	10 658
<b>DK</b>	5 452	5 526
<b>D</b>	84 854	84 670
<b>EL</b>	11 079	11 269
<b>E</b>	40 372	40 307
<b>F</b>	61 387	62 831
<b>IRL</b>	3 760	3 909
<b>I</b>	57633	56 543
<b>L</b>	471	501
<b>NL</b>	16 659	17 204
<b>A</b>	8 326	8 443

¹ SCP-Bericht 2000

<b>P</b>	10 293	10 513
<b>FIN</b>	5 290	5 350
<b>S</b>	9 176	9 470
<b>UK</b>	60 146	60 038

Quelle: Eurostat

### 3.1.1 Alter

16. Die Alterung der EU-Bevölkerung lässt sich auf viele verschiedene Faktoren zurückführen. Ein wichtiger Faktor ist der immer noch spürbare Effekt des Babybooms, der nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs begann. Die erste Generation der Babyboomer erreicht Anfang des 21. Jahrhunderts das Rentenalter. Ihre Sprösslinge können noch als 2. Generation des Babybooms bezeichnet werden, aber diese Gruppe ist erheblich kleiner und hat in den Gesamtdiagrammen folglich weniger Gewicht. Auch in der ungarischen Bevölkerung ist ein Babyboom-Effekt zu beobachten. Ein weiterer wesentlicher Faktor im Alterungsprozess der Gesellschaft ist die erhöhte Lebenserwartung der EU-Bürger, obwohl darauf hinzuweisen ist, dass diese Zahlen sich in den letzten zehn Jahren nicht nennenswert verändert haben. Bisher wurden Bevölkerungen meist durch pyramidenförmige Grafiken beschrieben, wo jede Ebene eine Altersgruppe darstellte. Diese pyramidenförmige Darstellung ist nicht mehr aktuell; derzeit entwickeln sich verschiedene andere Formen, die mehr Raum für die höheren Altersklassen lassen. Die Entwicklung einer Seniorengesellschaft wird auch durch eine Abnahme der Zahl junger Leute beeinflusst. In ganz Europa wird in den kommenden Jahren mit rückläufigen Geburtenraten gerechnet. Die derzeitige Geburtenrate, beeinflusst durch das höhere Bildungsniveau der Frauen, das sich in einer höheren Beteiligung der Frauen am Arbeitsmarkt widerspiegelt, liegt bei weit unter zwei Kindern pro Frau. Die Ersatzfruchtbarkeitsrate – die Anzahl von Kindern, die eine Generation hervorbringen muss, um die vorhergehende Generation vollständig zu ersetzen – geht zurück. Dieser

Effekt wird teilweise durch die im Durchschnitt erheblich höhere Geburtenrate von Zuwanderern ausgeglichen, die seit den 70er Jahren in die EU gekommen sind.

**Tabelle 2a**

**Anzahl von Einwohnern und Anteil von Jugendlichen und Senioren in Europa, 1950-2000**

Einwohner ( x Millionen)

	<b>Europa insgesamt</b>	<b>Nordeuropa</b>	<b>Osteuropa</b>	<b>Südeuropa</b>	<b>Westeuropa</b>	<b>EU-15</b>
1950	547	78	219	109	141	304
1975	676	89	286	132	169	349
2000	727	94	307	144	183	387
2025 (M)	702	96	288	135	184	367
2050 (M)	628	91	252	115	171	343

**Tabelle 2b**

Anteil 0-14 Jahre

1950	26,20	23,70	28,10	27,70	23,30	24,50
1975	23,70	23,30	23,50	25,90	22,70	23,70
2000	17,50	18,80	18,20	15,70	17,70	16,60
2025 (M)	14,70	16,60	14,80	12,80	14,90	14,40
2050 (M)	14,40	16,20	14,20	13,10	14,80	14,50

Anteil 65 Jahre oder älter

1950	8,20	10,30	6,50	7,60	10,20	9,50
1975	11,40	13,60	9,60	10,70	13,90	13,10
2000	14,70	15,60	13,00	16,50	15,90	16,40
2025 (M)	21,00	21,30	18,80	23,20	22,70	23,00
2050 (M)	27,60	25,10	26,30	32,50	27,50	28,90

(M)= Mittlere Abweichung (Einwohnerprognosen Vereinte Nationen, 1999).

### 3.1.2 Zuwanderung

- Der Zuwanderungsstrom in die Europäische Union hat einen zunehmenden Einfluss auf die EU-Demographie. Zuwanderung und Zuwanderer werden je nach Mitgliedstaat unterschiedlich definiert. Nicht alle EU-Staaten sammeln Daten über Zuwanderung. Dennoch ist ganz offensichtlich, dass die EU eine

wachsende Zahl neuer Bürger zählt, die nicht in EU-Ländern geboren wurden oder deren Eltern nicht aus EU-Ländern stammen. In Teilen Westeuropas gibt es eine große Gemeinschaft von Einwohnern türkischer, marokkanischer und algerischer Abstammung. Die demographischen Daten dieser Gemeinschaften heben sich vom Gesamtbild ab: Die Geburtsrate ist relativ hoch, und die Zahlen bezüglich der Lebenserwartung sind niedriger. Schon seit vielen Jahren ist in der EU eine relativ niedrige Geburtenrate, kombiniert mit einem Zuwanderungsüberschuss, zu beobachten. Ohne diesen Überschuss würde die Bevölkerung in Ländern wie Deutschland und Italien aufhören zu wachsen und wahrscheinlich sogar schrumpfen.

18. Die oben beschriebene Situation trifft auf alle EU-Mitgliedstaaten sowie auf Ungarn zu. Natürlich gibt es lokale Unterschiede. Im nördlichen Teil der EU entspricht die Bevölkerungsentwicklung am genauesten den eingangs beschriebenen Linien. Die Anzahl von Kindern pro Frau ist in südeuropäischen Ländern niedriger als in den anderen Regionen. Die Lebenserwartung in Ungarn liegt unter dem EU-Durchschnitt.

### **3.2 Visionen**

19. Ein einheitlicher Markt mit derart vielen Senioren schafft völlig neue Chancen und Herausforderungen. Nie zuvor in der Geschichte war unser Planet von einer solch großen Gruppe relativ gesunder und wohlhabender Senioren bewohnt. Angesichts der derzeitigen Zahlen bzgl. der Lebenserwartung in der EU<sup>2</sup> beträgt die durchschnittliche Rentendauer gut über 12 Jahre. Während diese Zahl auf Grund der wachsenden Lebenserwartung im Laufe der nächsten

---

<sup>2</sup> Eurostat -Jahrbuch 98-99



Jahrzehnte noch steigen dürfte, könnte der zunehmende Druck auf ältere Arbeitnehmer, erst später in Rente zu gehen, das Rentenalter derart schnell in die Höhe treiben, dass ein Ausgleich durch die höhere Lebenserwartung nicht mehr möglich ist. Voraussichtlich wird sich das durchschnittliche Rentenalter in den nächsten fünf bis zehn Jahren erhöhen. Diese Entwicklung wird den Arbeitnehmern zum Teil aufgezwungen, da die Arbeitsmarktsituation in vielen Mitgliedstaaten angespannt ist und die erforderliche Personalbesetzung nur durch die Mitwirkung der älteren Arbeitnehmer aufrechtzuerhalten ist. Allerdings geht die Entwicklung teils auch auf den Wunsch der Arbeitnehmer zurück, die sich auch in höherem Alter total fit fühlen und noch nicht in Rente gehen wollen.

### **3.2.1 Neuausrichtung**

20. In einer Wirtschaft, in der traditionell ein gehöriger Teil der Werbe- und Vertriebsmaßnahmen auf den Verbrauchermarkt der jungen Generationen ausgerichtet war, scheint nun die Zeit reif für einen Paradigmawechsel. Der heutige Senior hat nicht mehr viel mit den Rentnern gemein, die wir in früheren Generationen gesehen haben. Der moderne Senior, im Durchschnitt von guter Gesundheit und voller Energie, darf nicht übersehen werden. Viele Babyboomer haben eine Art von Pension und behalten daher auch als Rentner einen beachtlichen Teil ihrer Kaufkraft.

### **3.2.2 Senioren**

21. Das Bild des relativ wohlhabenden „Platin-Seniors“ trifft nicht auf alle Senioren zu. Durch die zunehmende Zahl alter Menschen stehen Rentenfonds und andere Einkommensquellen für Ruheständler unter erheblichem Druck. Dies könnte dazu führen, dass die Renten mancher Gruppen pensionierter Europäer nicht ausreichen, um ihnen einen Lebensstil zu ermöglichen, der einen hohen Verbrauch im Gastgewerbesektor beinhaltet.

22. Eine ältere Bevölkerung stellt eine Belastung für die Sozialversicherung und Gesundheitsversorgung dar. Staatliche Rentenfonds können mit einer steigenden Nachfrage rechnen. Im Bereich der Gesundheitsversorgung dürfte im Laufe der nächsten 10 Jahre eine erhebliche Haushaltserhöhung notwendig werden. In ganz Europa entwickeln die Regierungen Pläne, um mit diesen Entwicklungen fertig zu werden.

### **3.2.3 Multikulturelle Gesellschaft**

23. Die Entwicklung der multikulturellen Gesellschaft ist ebenfalls ein wichtiger Faktor. Kinder von Zuwanderern, die in den 60er und 70er Jahren in EU-Länder (vor allem in Nordwesteuropa) kamen – die so genannte zweite Generation – bilden eine signifikante Gruppe innerhalb der Gesellschaft. Die Verbrauchsstrukturen dieser Gruppen sind noch nicht umfassend untersucht worden, dürften sich aber von der Durchschnittsstruktur unterscheiden. Um diesen Markt zu erreichen, müssen Bemühungen unternommen werden, direkt auf die Bedürfnisse und Wünsche dieses Marktes einzugehen. In den USA wird diese Vorgehensweise seit vielen Jahren unter dem Namen Ethno-Marketing praktiziert und hat sich als erfolgreiches Konzept erwiesen.
24. Die Auswirkungen des hier beschriebenen demographischen Wandels betreffen nicht nur den Verbrauchermarkt. Auf dem Arbeitsmarkt finden die gleichen Veränderungen statt und werden ähnliche Konsequenzen haben. Wie auf dem Verbrauchermarkt wird der derzeit vorherrschende Schwerpunkt, der bei Marketing und Kommunikation auf junge Leute gelegt wird, teilweise auf einen Ansatz verlagert werden müssen, der auf andere Gruppen auf dem Arbeitsmarkt – wie Senioren und Zuwanderer – ausgerichtet ist.

### **3.3 Konsequenzen**

25. Die demographischen Veränderungen werden gewichtige Folgen für den europäischen Gastgewerbesektor haben, auf dem Verbraucher- wie auf dem Arbeitsmarkt. Die steigende Zahl relativ wohlhabender Senioren bietet dem Sektor ein interessantes Marktpotenzial. Der Sektor sollte überlegen, Produkt-Markt-Kombinationen zu entwickeln, die den Bedürfnissen dieser Verbraucher entsprechen. Es liegt wohl auf der Hand, dass die Produkt- und Dienstleistungsmerkmale von Konzepten für Senioren nicht unbedingt die negativen Seiten des Alters betonen, sondern sich vielmehr auf Komfort, positive Aspekte und Spaß konzentrieren sollten.

#### **3.3.1 Platin-Markt**

26. Die Senioren mit ihrer vielen Freizeit werden für den Tourismussektor zunehmend an Bedeutung gewinnen. Hotels werden von diesen Entwicklungen profitieren können, wenn sie die richtigen Produkte und Dienstleistungen anbieten. Der Seniorenmarkt hat den zusätzlichen Vorteil einer Nachfrage, die das ganze Jahr hindurch relativ konstant bleibt. Der preisbewusste Senior ist bereit, außerhalb der Spitzenzeiten zu reisen, was den Unternehmern im Gastgewerbe erlaubt, übers Jahr eine ausgeglichene Belegung zu erreichen.
27. Eine weitere Chance für den Hotelmarkt liegt in der Entwicklung hybrider Hotels, die Wohngelegenheiten mit vollem Hotelservice anbieten. Experimente in ganz Europa zeigen, dass dieser Markt zu einer wichtigen neuen Option für Hotels in aller Welt werden dürfte. Vor allem im Bereich der Vor- und Nachkrankenhausesversorgung bieten sich offenbar sehr viel versprechende Gelegenheiten. In den Niederlanden gibt es mehrere so genannte „kraamhotels“, ausgestattet mit allen Einrichtungen, die schwangere

Frauen zur Entbindung benötigen. Es gibt spezialisierte Hotels in der Nähe eines Krankenhauses, die voll von den Versicherungsgesellschaften finanziert werden, aber auch Hotels in Privatbesitz und unter privater Leitung, die für diese im Laufe der letzten Jahre sehr beliebt gewordene Art von Pflege mehrere Zimmer oder einen kompletten Flügel bereitstellen. Die Versicherungsgesellschaften unterstützen diese Initiativen, da die Kosten für eine Übernachtung im Krankenhaus mehr als doppelt so hoch sind wie für eine Hotelübernachtung, selbst wenn die vom Hotel erbrachte Zusatzpflege berücksichtigt wird.<sup>3</sup>

### **3.3.2 Folgen für den Arbeitsmarkt**

28. Die Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt werden den Gastgewerbesektor zwingen, seine Politik in puncto Humanressourcen (HR) zu revidieren. Der Arbeitsmarkt der Branche steht unter starkem Druck. Demographische Trends zeigen einen langsamen, aber stetigen Rückgang der Zahl junger Leute auf, traditionell die wichtigste Personalquelle für das Gastgewerbe. Der Sektor dürfte kaum in der Lage sein, diesen Rückgang durch den Import von Arbeitskräften aufzufangen, da die Zuwanderungsgesetze den Zustrom junger Arbeiter von außerhalb der Europäischen Union verhindern werden.
  
29. Und nicht nur die Gastgewerbeindustrie ist an jungen Leuten interessiert; die Konkurrenz seitens anderer Sektoren nimmt zu, und offenbar fischen alle im gleichen Teich. Der steigende Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt wird dazu führen, dass die Arbeitnehmer mehr Macht bekommen. Der erhöhte Druck auf den Arbeitsmarkt wird teils durch das Wachstum bestehender Unternehmen, aber auch durch Eintritte aus der Neuen Wirtschaft verursacht, die anhand unterschiedlicher Geschäftsmodelle funktionieren. Die durch diesen erhöhten

---

<sup>3</sup> Misset Horeca 2001

Druck ausgelöste Machtverlagerung dürfte in der Personalpolitik der Branche zu einer Revolution führen, da die gängigen, auf der breiten Verfügbarkeit von Arbeitskräften basierenden Modelle überholt sein werden. Vor allem drei Entwicklungen werden es notwendig machen, die HR-Politik zu revidieren:

1. das Entstehen einer multikulturellen Arbeitnehmerschaft;
2. die steigende Zahl älterer Arbeitnehmer;
3. die rückläufige Zahl jüngerer Arbeitnehmer.

30. Zu 1

Auch auf dem Arbeitsmarkt werden die Zuwanderer der ersten, zweiten und dritten Generation für die Industrie immer wichtiger, da sie eine relativ große Quelle potenzieller Arbeitskräfte umfassen. Die Gastgewerbebranche hat unter diesen Gruppen offenbar kein gutes Image, was dazu führt, dass nur relativ wenig Studenten aus Nicht-EU-Ländern die europäischen Ausbildungsstätten für Berufe im Gastgewerbe besuchen. Besondere Anstrengungen sind erforderlich, um das bei diesen Gruppen auf dem Arbeitsmarkt verhaftete (negative) Image zu ändern. In vielen Kulturen gelten Jobs im Gastgewerbe als gleichbedeutend mit einem niedrigen Status und erscheinen weder jungen Leuten noch den Menschen, die ihre Entscheidungen beeinflussen, besonders verlockend.

31. Zu 2

Unternehmen im Gastgewerbe werden gezwungen sein, auf einen durchschnittlich älteren und erfahreneren Arbeitnehmertyp zurückzugreifen. Um das in vielen Mitgliedstaaten, insbesondere in Nordeuropa, zu beobachtende Problem des Personalmangels zu lösen, müssen neue Ressourcen erschlossen werden, etwa der Markt der älteren Arbeitnehmer. Besondere Aufmerksamkeit wird den so genannten wieder eintretenden Arbeitskräften gewidmet, die bereit sind zu arbeiten, für ein erfolgreiches

Comeback jedoch zusätzliche Ausbildung und Betreuung benötigen. Um das Qualifikationsdefizit zu überbrücken, werden die Hotels in viel größerem Maßstab als bisher in Ausbildung & Entwicklung investieren müssen.

32. Zu 3

Die Erwartungen der neuen Generation potenzieller Arbeitskräfte unterscheiden sich erheblich von denen ihrer Vorgänger. In einem relativ komfortablen Umfeld aufgewachsen, suchen die jungen Leute Jobs, mit denen sie sich ihren gewählten Lebensstil finanzieren können. Branchen und Unternehmen, die glatte Übergänge zwischen Vor-Arbeits- und Arbeitsleben bieten – wie IT-Unternehmen, die ihren Angestellten erlauben, in Freizeitkleidung zu erscheinen und ihre Arbeitszeit flexibel zu gestalten –, sind meist erfolgreicher als Arbeitgeber im Gastgewerbesektor, wo mehr Anpassung und Disziplin gefordert werden.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> IH&RA Visioning the Future focus New Management

## Kapitel 4 Individuen, Gesellschaft & Identität

### 4.1 Fakten, Zahlen & Entwicklungen

33. Die Dynamik in den Gesellschaften der EU-Mitgliedstaaten schafft eine Struktur zunehmender Individualisierung. Während die Union als Ganzes in einem vereinigten Europa ihre Kräfte zusammenlegt, scheint dem einzelnen Bürger an individuellen Entscheidungen gelegen zu sein. Diese Entwicklung spiegelt sich zum Teil in dem Gefühl der Verbundenheit mit der Nation, Region oder dem Wohnort wider. Der Grad der Verbundenheit variiert von einem EU-Mitgliedstaat zum anderen ganz erheblich. Die Einwohner Belgiens und Deutschlands fühlen sich ihrer eigenen Stadt bzw. ihrem eigenen Dorf stärker verbunden als ihrem Land. Die Niederländer, Dänen und Bürger des Vereinigten Königreichs wiederum fühlen sich ihrer Nation stärker verbunden. Bei den Italienern ist in diesem Bereich eine vielfältigere Struktur zu erkennen: Sie fühlen sich mit allen Ebenen verbunden, einschließlich der Europäischen Union. Trotz der regionalen und nationalen Unterschiede ist es klar, dass das Gefühl der Verbundenheit mit Europa noch längst keine Wirklichkeit ist. Die Anzahl der Personen, die ihre nationale Identität für ebenso wichtig halten wie ihre europäische, ist sehr beschränkt.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> EURObarometer 50 + 51

**Tabelle 3a**

## Größe und Zusammensetzung der Haushalte

	EU-15	B	DK	D	EL	E	F	IRL	I
	Durchschnittliche Größe des halts (1)								
1981/82	2.8	2.7	2.4	2.5	3.1	3.6	2.7	3.6	3.0
1998	2.5	2.4	2.2	2.2	2.7	3.1	2.4	3.0	2.7

## Anteil Personen in Privathaushalten nach Haushaltstyp. 1996(2)

Insgesamt	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Ein-Personen-Haushalt	11	12	17	15	7	4	12	7	8
Ein-Eltern-Familie	7	9	5	6	6	6	7	10	7
Kinderlose Paare	20	20	26	25	16	11	20	9	14
Paare mit Kindern	55	56	50	50	58	62	56	65	62
Sonstige Haushalte	7	4	2	4	14	16	4	9	9

**Tabelle 3b**

## Größe und Zusammensetzung der Haushalte

	L	NL	A	P	FIN	S	UK	IS	NO
1981/82	2.8	2.8	2.7	3.3	2.6	2.3	2.7		2.7
1998	2.6	2.3	2.5	3.0	2.1	2.3	2.3	2.7	2.2
Insgesamt	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Ein-Personen-Haushalt	11	13	11	4	15	24	12	8	19
Ein-Eltern-Familie	5	5	6	7	9	3	11	8	9
Kinderlose Paare	18	26	17	12	22	36	22	16	21
Paare mit Kindern	56	55	50	58	50	27	50	55	49
Sonstige Haushalte	11	1	16	18	3	11	5	12	2

Quelle: Eurostat – Census (Daten über durchschnittliche Haushaltsgröße 1981/82). Arbeitskräfteerhebung (Daten über durchschnittliche Haushaltsgröße 1998 und Daten in Grafik). European Community Household Panel (Daten über Personen nach Haushaltstyp). S,IS,NO,CH – nationale Daten.

**4.1.1. Soziale Strukturen**

34. Es ist offensichtlich, dass die Bewohner der Europäischen Union sich von den strengen sozialen Strukturen lösen, die sie jahrhundertlang charakterisiert



haben. Der moderne EU-Bürger wird individualistischer, wobei dieser Trend nicht auf Europa beschränkt, sondern weltweit festzustellen ist. Es gibt verschiedene Indikatoren für die Entwicklungen hin zu einer individualisierten Gesellschaft. Ein sehr deutlicher Indikator ist die Zahl von Ein-Personen-Haushalten. Zwischen 1981 und 1991 ist die durchschnittliche Zahl von Personen pro Haushalt in den 15 EU-Mitgliedstaaten von 2,8 auf 2,6 gesunken. Die Mitgliedstaaten im Süden haben die meisten Personen pro Haushalt (gut über 3 Personen), die im Norden die wenigsten. Diese Entwicklung dürfte sich im ersten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts fortsetzen. Der höchste Anstieg der Zahl von Ein-Personen-Haushalten ist in Nordeuropa, ausgenommen Irland, zu verzeichnen. Obwohl die einschlägigen Schätzungen erheblich voneinander abweichen, gehen bestimmte Statistiken davon aus, dass 2010 über ein Drittel aller EU-Bürger in Ein-Personen-Haushalten leben werden.<sup>6</sup> In den Niederlanden, Dänemark, Finnland und Deutschland werden es wahrscheinlich sogar über 40 % der Bevölkerung sein. Die alternde Gesellschaft ist ein wesentlicher Faktor in diesem Prozess, aber die Zahlen werden auch durch die Tatsache, dass junge Menschen sich mit der Heirat mehr Zeit lassen als früher, sowie durch die steigende Zahl von Scheidungen in Europa beeinflusst.

---

<sup>6</sup> SCP-Bericht 2000 / Eurostat-Jahrbuch 98-99

**Tabelle 4**

<b>Privathaushalte</b>	Gesamtzahl, in 1000		Durchschnittsgröße		Personen, die in nicht-familiären Privathaushalten leben, als % aller in Privathaushalten lebenden Personen		Personen, die in familiären Privathaushalten leben, als % aller in Privathaushalten lebenden Personen	
	1981	1991	1981	1991	1981	1991	1981	1991
<b>EU-15</b>	117 489	139 749	2,8	2,6				
<b>B</b>	3 569	3 953	2,7	2,5	11	14	89	86
<b>DK</b>	2 069	2 274	2,4	2,2	20	20	90	80
<b>D</b>	25 099	35 246	2,5	2,3	13	19	87	81
<b>EL</b>	2 974	3 204	3,1	3,0		10		90
<b>E</b>	10 586	11 836	3,6	3,3	5		95	
<b>F</b>	19 590	21 542	2,7	2,6	13	12	87	88
<b>IRL</b>	911	1 029	3,6	3,3	10	11	90	89
<b>I</b>	16 632	19 909	3,0	2,8	9	10	91	90
<b>L</b>	128	145	2,8	2,6	11	15	89	85
<b>NL</b>	5 011	6 162	2,7	2,4	12	19	88	81
<b>A</b>	2 764	3 013	2,7	2,5	13	14	86	86
<b>P</b>	2 924	3 146	3,3	3,1	8	6	92	94
<b>FIN</b>	1 782	2 037	2,6	2,4	16	19	85	81
<b>S</b>	3 498	3 830	2,3	2,1		24		76
<b>UK</b>	19 949	22 422	2,7	2,5	12	14	88	86
<b>IS</b>	77	93		2,8				
<b>NO</b>	1 524	1 752	2,6	2,4				

CH,FIN,NO,US: Daten gelten für 1980 und 1990; F: Daten gelten für 1982 und 1990

#### 4.1.2 Individualisierung

35. Auch andere Indikatoren spiegeln den Prozess der Individualisierung der Gesellschaft wider. Politische Parteien, Kirchen und Gewerkschaften waren immer die wesentlichen Grundpfeiler der europäischen Zivilgesellschaften. Obwohl auch diesbezüglich die Zahlen zwischen den verschiedenen Mitgliedstaaten erheblich variieren, ist die Mitgliedschaft dieser sozialen Organe generell rückläufig. Während die traditionellen Pfeiler der Zivilgesellschaft bröckeln, gewinnen andere Organisationen neue Mitglieder. Vor allem im nordwestlichen Teil der EU wächst die Mitgliederzahl von

Organisationen, die sich einem ganz bestimmten Thema widmen, beispielsweise der Umwelt oder den Menschenrechten.

## **4.2 Visionen**

36. Die Zivilgesellschaft ist Gegenstand zahlreicher Diskussionen in der Europäischen Union. Politiker äußern ihre Besorgnis über die schrumpfende Mitgliedschaft politischer Parteien, und auch die Kirchen klagen darüber, dass immer weniger Menschen regelmäßig den Gottesdienst besuchen. In diesen Diskussionen wird die zunehmende Individualisierung der Gesellschaft häufig mit der steigenden Kriminalität und dem generellen Gefühl eines Verlusts des traditionellen Normen- und Wertesystems in Zusammenhang gebracht.

### **4.2.1 Lebensstil**

37. Der moderne individualisierte EU-Bürger präsentiert sich als unabhängige Person, die im Leben ihre eigenen Entscheidungen trifft und nicht zwangsläufig auf den traditionellen sozialen Wegen bleibt, die im Laufe der Geschichte Europas entstanden sind. Der Europäer unserer Zeit wählt einen bestimmten Lebensstil und trifft in Verbindung damit eine Reihe von Entscheidungen. Ein Teil dieses Lebensstils mag völlig individuell sein, aber in vielen Teilen kommt ein Gefühl der Identifizierung mit anderen Personen in der Gesellschaft zum Ausdruck. Eine der folgenreichsten Entwicklungen ist das Gefühl, dass offenbar nichts mehr für das ganze Leben ist. Ein Beruf, ein Partner und ein Wohnort fürs Leben – diese Vorstellung stirbt langsam aus. Die Menschen beenden Partnerschaften und beginnen neue, nehmen vollkommen neue Berufe in Angriff, nachdem sie bereits einen ersten erlernt und ausgeübt haben, und sie ziehen häufiger um als je zuvor in der Geschichte.

38. Die geringere Anzahl regelmäßiger Kirchgänger darf nicht als Prozess der Abwendung von Religion interpretiert werden. Immer mehr EuropäerInnen entscheiden sich dafür, Religion auf eine persönliche und individuelle Art zu erleben und auszuüben.<sup>7</sup>

#### **4.2.2 Wurzeln & Region**

39. Auch das zunehmende Interesse am eigenen Dorf, an der eigenen Stadt, Region und Nation ist deutlich erkennbar. Die Wertschätzung lokal erzeugter Lebensmittel und das neu erwachte Interesse an alten Dialekten und Regionalsprachen wird als Reaktion auf den europäischen Vereinheitlichungsprozess gedeutet. Die Beliebtheit nationaler Mannschaften bei internationalen Sportveranstaltungen wächst noch immer, und das Prestige von im eigenen Lande produzierter Musik ist auf signifikante Weise gestiegen. Der zunehmende Nationalismus, der im politischen Bereich zum Ausdruck kommt, ist ein extremer Teil des gleichen Wandlungsprozesses.

---

<sup>7</sup> SCP-Bericht 2000

**Tabelle 5a****Sozialer Kontakt**

	<b>EU-15</b>	<b>B</b>	<b>DK</b>	<b>D</b>	<b>EL</b>	<b>E</b>	<b>F</b>
	Anteil der Bevölkerung ab 16 Jahren, der mit Nachbarn redet, 1996						
Mindestens einmal pro Woche	83	70	71	83	95	88	
Ein- bis zweimal pro Monat	9	16	13	10	3	6	
Weniger als einmal pro Monat oder nie	8	14	16	7	1	6	
	Anteil der Bevölkerung ab 16 Jahren, der andere Leute trifft (zu Hause oder anderswo), 1996						
Mindestens einmal pro Woche	79	78	80	73	90	92	
Ein- bis zweimal pro Monat	16	16	17	21	8	6	
Weniger als einmal pro Monat oder nie	6	6	3	6	2	2	
	Teilnahme an sozialen, kulturellen und politischen Aktivitäten nach Art der Organisationen, 1998						
Mindestens eine Aktivität	46	48	84	53	24	28	40

Quelle: Eurostat - European Community Household Panel (mit Nachbarn reden und Leute treffen). Europäische Kommission – Eurobarometer (Teilnahme an Aktivitäten)

**Tabelle 5b****Sozialer Kontakt**

	<b>IRL</b>	<b>I</b>	<b>L</b>	<b>NL</b>	<b>A</b>	<b>P</b>	<b>FIN</b>	<b>S</b>	<b>UK</b>
Mindestens einmal pro Woche	88	82	80	66	78	88	81		85
Ein- oder zweimal pro Monat	8	8	9	15	13	6	10		9
Weniger als einmal pro Monat oder nie	4	9	11	19	9	6	10		6
Mindestens einmal pro Woche	97	82	71	83	70	75	82		85
Ein- oder zweimal pro Monat	2	12	19	14	23	14	14		10
Weniger als einmal pro Monat oder nie	1	6	10	3	7	11	4		4
Mindestens eine Aktivität	51	34	57	79	53	26	72	85	53

Quelle: Eurostat - European Community Household Panel (mit Nachbarn reden und Leute treffen). Europäische Kommission - Eurobarometer (Teilnahme an Aktivitäten)

### **4.2.3 Dienstleistungsqualität**

40. Der europäische Verbraucher wird hinsichtlich der Produkt- und Dienstleistungsqualität immer kritischer. Die Verbraucher sammeln mehr und mehr Erfahrungen mit den Dienstleistungen der Gastgewerbebranche, kennen sich immer besser mit ihren Rechten als Verbraucher aus und haben entsprechend höhere Erwartungen. Der Verbraucher des 21. Jahrhunderts ist äußerst kritisch und will für sein Geld einen angemessenen Gegenwert erhalten.

### **4.2.4 Individualisierte Arbeit**

41. Auch auf dem Arbeitsmarkt werden die bestehenden Systeme durch das Streben nach Individualisierung in Frage gestellt. In vielen europäischen Ländern handeln die Sozialpartner Tarifverträge aus, während die meisten Sozialversicherungs- und Rentensysteme noch immer auf der lebenslangen Beschäftigung beim gleichen Arbeitgeber beruhen. Immer mehr Arbeitnehmer werden versuchen, ihre eigene Laufbahn zu entwickeln, die vollkommen von den traditionellen Karrierestrukturen abweichen könnte.

## **4.3 Konsequenzen**

42. Der individualisierte europäische Verbraucher wird wahrscheinlich individualisiertere Produkte und Dienstleistungen erwarten. Eine Industrie, die das Konzept „à la carte“ entwickelt hat, sollte in der Lage sein, die unterschiedlichen Bedürfnisse des modernen Verbrauchers zu erfüllen. Es scheint jedoch klar zu sein, dass die bestehenden Marketing- und Vertriebsinstrumente und -techniken ersetzt werden müssen. Die Zeiten, wo die traditionelle Denkweise im Sinne von Marktsegmenten auf der Basis von

Einkommensgruppen eine ausreichende Erfolgsgrundlage darstellte, sind vorbei.

#### **4.3.1 Die Rolle des Gastgewerbes**

43. Der Wandel der traditionellen Zivilgesellschaft bietet der Gastgewerbebranche die Gelegenheit, die zurückbleibende Lücke zu füllen. Der Gastgewebesektor könnte zum „Wohnzimmer“ der Gesellschaft werden; dieses Modell ist in vielen südeuropäischen Ländern umfassend entwickelt, in Nordwesteuropa hingegen viel schwächer ausgeprägt als früher. Internationale Gastgewebeketten wie Marriott haben beschlossen, mehr Gewicht auf ihre Beziehung mit der Gemeinschaft zu legen. Marriott-Hotels bemühen sich aktiv um Möglichkeiten, die Gemeinschaften, wo sie angesiedelt sind, zu unterstützen, und fördern die Beschäftigung von Mitgliedern der lokalen Gemeinschaft.

#### **4.3.2 Arbeitskräfte**

44. Im Beschäftigungsbereich haben viele Unternehmen im Gastgewerbe lange Zeit den Schwerpunkt auf Tradition und Handwerk gelegt und dazu geneigt, Erfahrung höher zu schätzen als Kompetenz und Wissen. Insofern scheint die Industrie nicht darauf vorbereitet zu sein, die Bedürfnisse und Erwartungen der neuen Generationen, die auf den Arbeitsmarkt kommen werden, zu erfüllen. Künftige Generationen werden andere Erwartungen haben als ihre Vorgänger. In einer Hightechwelt groß geworden, die ihnen die Kontrolle über ihre direkte Umgebung erlaubt, werden sie nicht in das *Gehorsams-Modell* passen, das in der Branche so verbreitet ist. Junge Menschen – insbesondere die mit einem höheren Bildungsniveau – messen Karrierechancen und der Möglichkeit, Arbeitsleben und Lebensstil

miteinander zu verquicken, oft mehr Gewicht bei als der Bezahlung.<sup>8</sup> Die Generation, die es gewohnt ist, sich durchs Leben zu zappen, dürfte kaum daran interessiert sein, eine langwierige Laufbahn in Angriff zu nehmen, bei der sie jahrelang in der gleichen Stellung bleiben müssen und nur selten mit PC-basierter Technologie in Kontakt kommen. Die Zeiten der lebenslangen Beschäftigung sind endgültig vorbei. Das neue Modell ist die *Mehrfach-Karriere*. Eine Person kann im Laufe seines oder ihres Lebens verschiedene Berufe beginnen, in verschiedenen Branchen verschiedene Tätigkeiten ausführen. *Beschäftigungsfähigkeit* scheint als Berufsziel wichtiger zu sein als *Beschäftigung*. Diese Entwicklung macht es erforderlich, neue Modelle für Berufs- und Fluktuationsmanagement zu erdenken.

#### 4.3.3 Vielfalt

45. Die Industrie wird sich auch auf mehr Vielfalt in ihrer Arbeitnehmerschaft vorbereiten müssen. Trotz der hohen Anzahl von Arbeitern mit verschiedenem ethnischen Hintergrund und der hohen Zahl von Frauen, die in der Branche beschäftigt sind, sind die Managementpositionen in den meisten europäischen Ländern offenbar das exklusive Spielfeld männlicher Staatsbürger. Auch wenn man das Gefühl hat, dass sich diese Situation ändert, ist sie noch immer sehr unausgeglichen. Obwohl keine Forschungsdaten verfügbar sind, herrscht allgemein die Überzeugung vor, dass dies damit zusammenhängt, dass es der Industrie nicht gelungen ist, ein Modell zu entwickeln, das Frauen erlebt, eine Berufstätigkeit im Gastgewerbesektor mit Haushaltsführung und Kindererziehung in Einklang zu bringen.
  
46. Um das Gleichgewicht in der Arbeitnehmerschaft der Branche wieder herzustellen und den Bedürfnissen der zunehmenden Zahl berufstätiger

---

<sup>8</sup> Intermediar career research 2001



Frauen und der wachsenden Vielfalt der ethnischen Hintergründe der Arbeitnehmer gerecht zu werden, ist eine Revision der Sozialleistungs- und Berufsmodelle erforderlich.

#### **4.3.4 Arbeitsmarktwettbewerb**

47. Die Kombination aus einem stark wettbewerbsorientierten Arbeitsmarkt und den sich wandelnden Erwartungen der neuen Generationen könnte durchaus zu einer Situation führen, wo die Gastgewerbefirmen beginnen, auf der Basis ihrer Unternehmenskultur miteinander zu konkurrieren. In der europäischen Gastgewerbeindustrie hat es eine Reihe von Initiativen auf diesem Gebiet gegeben, die sich in puncto Personalfluktuations- und Produktivitätsmanagement als erfolgreich erwiesen haben. Die meisten dieser Initiativen werden von unabhängigen Unternehmern oder kleineren Hotelketten entwickelt. Die Achtung vor Einzelpersonen und den Gemeinschaften, die sie repräsentieren, sowie echte Investitionen in Ausbildung & Entwicklung scheinen die wichtigsten Themen zu sein, die in derartigen Initiativen zum Ausdruck gebracht werden.

## Kapitel 5 Zeit organisieren und erleben

### 5.1 Fakten, Zahlen & Entwicklungen

48. Die Art und Weise, wie die Leute ihre Zeit verbringen, bietet einen interessanten Einblick in ihr Leben. Wichtige Faktoren in diesem Bereich sind die Menge Zeit, die für (bezahlte) Arbeit aufgewendet wird, und folglich die entsprechenden Beschäftigungszahlen. Von besonderem Interesse für die Gastgewerbeindustrie sind die Entwicklungen hinsichtlich der verfügbaren Freizeit, da die meisten Gastgewerbe-Ausgaben in dieser Zeit getätigt werden.

**Tabelle 6**

#### EU-Arbeitsmarktdaten

	Nettoerwerbsquote (IAO- Definition)			Arbeitslosigkeit		
	Insgesamt pax	Vollzeitbeschäftigungs Äquivalent	Frauen	Insgesamt	Jugend	niedrige Qualifi- kation
<b>EU-15</b>	63 %	58 %	49 %	9 %	20 %	12 %
<b>B</b>	58 %	54 %	48 %	10 %	20 %	13 %
<b>DK</b>	79 %	73 %	70 %	5 %	7 %	12 %
<b>D</b>	62 %	55 %	54 %	9 %	10 %	14 %
<b>EL</b>	57 %	56 %	41 %	12 %	30 %	7 %
<b>E</b>	50 %	48 %	35 %	19 %	36 %	20 %
<b>F</b>	61 %	57 %	54 %	12 %	26 %	15 %
<b>IRL</b>	61 %	54 %	47 %	8 %	16 %	17 %
<b>I</b>	52 %	50 %	37 %	12 %	33 %	9 %
<b>L</b>	59 %	56 %	44 %	3 %	6 %	4 %
<b>NL</b>	68 %	54 %	57 %	4 %	9 %	7 %
<b>A</b>	70 %	65 %	60 %	5 %	8 %	6 %
<b>P</b>	69 %	65 %	60 %	5 %	10 %	6 %
<b>FIN</b>	79 %	70 %	73 %	5 %	7 %	12 %
<b>S</b>	70 %	63 %	67 %	8 %	18 %	11 %
<b>UK</b>	71 %	61 %	64 %	6 %	12 %	11 %

Quelle: EU 1998 / OECD 1999

49. In allen europäischen Ländern arbeitet die Mehrheit der Bevölkerung zwischen 15 und 64 Jahren eine oder mehr Stunden pro Woche. Die Nettoerwerbsquote variiert von 50 % in Spanien bis 79 % in Dänemark und Finnland. Noch immer ist die Teilnahme von Männern erheblich höher als die von Frauen, aber die Situation ändern sich allmählich, immer mehr Frauen treten in den Arbeitsmarkt ein. Ein Blick auf die Anzahl der bezahlten Arbeitsstunden pro Woche zeigt, dass Frauen mehr Teilzeitjobs haben als Männer. Die Unterschiede zwischen den Mitgliedstaaten sind zwar noch immer bedeutend, aber die EU hat einen Angleichungsprozess eingeleitet, der die Unterschiede offensichtlich abbaut.<sup>9</sup>

### **5.1.1 Arbeit(slosigkeit)**

50. Beschäftigung und Arbeitslosenraten sind nach wie vor ein großes Thema. In den 90er Jahren gingen die Arbeitslosenraten langsam zurück. Die nördlichen Mitgliedstaaten haben die niedrigsten Arbeitslosenraten zu verzeichnen, allen voran die Niederlande. Die südlichen Länder haben die höchsten Arbeitslosenraten, und hier liegt Spanien in Führung. Die Jugendarbeitslosigkeit folgt mehr oder weniger dem gleichen Trend, liegt aber auf einem erheblich höheren Niveau.
51. In Folge vieler Faktoren, einschließlich kürzerer Arbeitswochen und des niedrigeren Rentenalters, sinkt die Anzahl von Stunden, die EU-Einwohner für bezahlte Arbeit aufwenden. Das Vereinigte Königreich, Schweden und Griechenland sind die Ausnahme von dieser Regel. Die durchschnittliche Zahl bezahlter Arbeitsstunden pro Jahr liegt je nach Mitgliedstaat zwischen 800 und 1200 Stunden. Eine Verringerung der für Jobs aufgewendeten Stunden führt nicht automatisch zu mehr Freizeit, da immer mehr Europäer bezahlte

---

<sup>9</sup> OECD 1999

Arbeit und Zeit für die Familie kombinieren. Frauen haben weniger Freizeit als Männer, da sie mehr Zeit für Haushalt und Familie aufwenden. Es gibt zwar keine einheitliche europäische Erhebung über das Zeitbudget, aber diese Entwicklung dürfte in allen Mitgliedstaaten ähnlich sein.

### **5.1.2 Globalisierung**

52. In einer Welt, wo die Kommunikation offenbar unbeschränkt und praktisch kostenlos fließt, ist der Prozess der Globalisierung nicht mehr aufzuhalten. Dieser Prozess führt dazu, dass Unternehmen ihre Geschäftszeiten ausdehnen, um den Bedürfnissen ausländischer Kunden und Partner gerecht zu werden, die in einer anderen Zeitzone leben. Dieser Prozess lenkt die Märkte zu einer 24-Stunden-Wirtschaft. Diese Entwicklung könnte erhebliche Auswirkungen auf die sozialen Strukturen haben, da flexiblere Arbeitszeiten die Möglichkeiten des Zusammenseins von Menschen einschränken. Sportclubs und andere Organisationen, die an Wochenenden und während der Woche abends auf freiwillige Helfer angewiesen sind, müssen sich auf eine Situation gefasst machen, wo etliche der Freiwilligen zu diesen Zeitpunkten auf Grund ihrer beruflichen Verpflichtungen nicht mehr verfügbar sind.

## **5.2 Visionen**

53. Zeit ist die Währung der Zukunft. Dies ist die vorherrschende Überzeugung vieler Zukunftsforscher. In einer Gesellschaft, die von den Menschen erwartet, zahlreiche Funktionen – Arbeitnehmer, Haushälter, Versorger – zu übernehmen, wird das Leben komplexer. Zusätzlich zu den vielen Tätigkeiten, die in einem einzigen Leben zusammenkommen, führt der rasche technologische Fortschritt zu einer Entwicklung, bei der sich die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit langsam verwischen. Mit dem Handy können

wir zahlreiche Aktivitäten miteinander kombinieren, was uns Freiheit schenkt und gleichzeitig neue Belastungen auflädt. Das Internet erlaubt uns, zu jeder beliebigen Tages- und Nachtzeit einzukaufen, Recherchen durchzuführen, zu lernen, zu kommunizieren und zu spielen.

### 5.2.1 Bequemlichkeit

54. Es gibt viele Hinweise dafür, dass zeitsparende Produkte und Dienstleistungen die großen Gewinner der Zukunft sind. Gastgewerbefirmen können in dieser Entwicklung einen wichtigen Part übernehmen. Vor allem bei der Zubereitung von Mahlzeiten ist der moderne Haushalt an Möglichkeiten interessiert, die Zeit sparen. In den USA werden 50 % aller Mahlzeiten außerhalb des eigenen Zuhauses eingenommen. Europa ist noch nicht bei derartigen Zahlen angelangt, aber Erhebungen großer europäischer Gemeinschaftsverpflegungsunternehmen sagen in Europa für den Beginn des 21. Jahrhunderts eine ähnliche Entwicklung voraus. Der Markt für Lebensmitteldienstleistungen dürfte im kommenden Jahrzehnt zu den Wachstumssektoren gehören. Der Markt für diese Produkte und Dienstleistungen lässt sich durch die zwei Extreme eines zusammenhängenden Ganzen beschreiben. Die Kunden wünschen entweder Lösungen oder Erfahrungen. Während der Woche will die vielbeschäftigte arbeitende Familie keine Zeit mit Einkaufen und Kochen verbringen und sucht nach einer guten Lösung für dieses Problem. Ein Pizza-Lieferdienst kann eine perfekte Lösung sein, aber der Verbraucher wird auch das Angebot des Einzelhandels in Betracht ziehen. Die Anzahl von Fertiggerichten und Komfort-Produkten steigt in Europas Supermärkten rapide an, ein Teil des Lösungen-Markts wird dadurch verdrängt. Der gleiche Verbraucher will auch in seiner Freizeit etwas anderes; er will unterhalten werden, es verlangt ihn nach neuen Erfahrungen. Der Unternehmen muss ihm also neben einem guten Gegenwert für sein Geld auch *Zeit für Geld* bieten.

### 5.2.2 Zeit & Geld

55. Zeit und Geld sind seit jeher ein festes Gespann. Traditionell hatten arbeitslose Menschen zwar jede Menge Zeit, aber keine Kaufkraft. Dies gilt auch heute noch. Am anderen Ende findet sich eine Gruppe von Personen, die vieles haben, aber kaum Zeit; Menschen, die ihre Berufstätigkeit mit Kindererziehung kombinieren. Im 21. Jahrhundert entsteht eine neue Kategorie: eine große Gruppe von Verbrauchern, die sowohl über Zeit als auch über Geld verfügen. Dabei handelt es sich um die Babyboomer, die für diese „Platin-Jahre“ im Ruhestand gespart und nun Zeit und Kaufkraft haben.

### 5.2.3 Arbeit & Zeit

56. Auch auf dem Arbeitsmarkt spielt die Zeitfrage eine immer wichtigere Rolle. Erhebungen unter jungen Leuten legen nahe, dass die künftigen Arbeitnehmer mehr Wert auf Entwicklungschancen legen als auf hohe Gehälter. Ein wesentlicher Aspekt ihres „Wunschzettels“ ist die Möglichkeit, die Arbeit mit anderen Aktivitäten – Beziehungen, Hobbys und sonstige Interessen – in Einklang zu bringen. In informellen Diskussionen zwischen Managern aus dem Gastgewerbe und Studenten der Hotelschule zeigte sich, dass es zwischen beiden Seiten eine Menge Missverständnisse gibt. Die Studenten fanden die Arbeit in dieser Branche wegen der langen Arbeitszeiten, der unzulänglichen Aufmerksamkeit für Ausbildung & Entwicklung und des Fehlens klarer Berufsperspektiven nicht sehr verlockend, während die einschlägigen Manager davon ausgingen, dass sich die Studenten viel stärker auf finanzielle Aspekte konzentrieren würden. Der Dialog zwischen den künftigen Arbeitnehmern und den Unternehmen der Branche wird sich in den kommenden Jahren fortsetzen.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> IH&RA Visioning The Future Effort

### **5.3 Konsequenzen**

57. Wenn der Faktor Zeit zur Währung der Zukunft wird, bieten sich der Gastgewerbebranche viele Chancen, diese Entwicklung zu nutzen. Angesichts des vorhergesagten Wachstum des Markts für „draußen essen“ sollte sich der Sektor stärker auf Konzepte konzentrieren, die den Bedürfnissen der „Lösungs-Sucher“ entsprechen. Während der Lösungsmarkt aufgrund seiner riesigen Dimensionen besonders interessant ist, liegt die Anziehungskraft des Segments der „Erfahrungs-Sucher“ in seinen potenziell sehr hohen Gewinnspannen. Laut den Autoren des Buchs „The Experience Economy“ ist die Einsicht, dass Erfahrungen zu einem gesonderten Produktangebot werden müssen, der Schlüssel zu künftigem Wirtschaftswachstum. Während Wirtschaftspessimisten prophezeien, dass die Betriebe – wie in der Vergangenheit auf Grund von Innovation und Produktivitätssteigerungen – zur Erbringung ihrer Dienstleistungen künftig weniger Arbeitskräfte benötigen werden, dürfte dies lediglich auf den Markt für Handelsartikel zutreffen. Die gegenteilige Ansicht lautet, dass Wellen wirtschaftlicher Aktivität auf der Basis neuer kommerzieller Angebote wie Erfahrungen weit reichende Möglichkeiten zur Schaffung von Wohlstand und neuen Arbeitsplätzen bieten werden.

#### **5.3.1 Lösungen & Erfahrungen**

58. Unter dem Gesichtspunkt der Marktdimensionen „Lösung“ und „Erfahrung“ dürfte die traditionelle Unterscheidung zwischen Freizeit und Geschäft verschwimmen. In dem Maße, wie die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit in der durch die Informations- und Kommunikationstechnologien vorangetriebenen 24-Stunden-Wirtschaft verblasst, verliert die

Unterscheidung an Bedeutung. Die Dimensionen Lösung und Erfahrung gelten sowohl für geschäftliche als auch für Freizeitaktivitäten.

59. Unter diesem neuen Gesichtspunkt sollten die Unternehmen ermutigt werden, ihre Mission zu überdenken und festzulegen, welche Position sie in dem Kontinuum zwischen Lösung und Erfahrung einnehmen wollen. Diesbezüglich sollten sie auch die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen erwägen, die den Bedürfnissen der „Platin-Generation“ entsprechen.

### **5.3.2 24-Stunden-Wirtschaft**

60. Ein interessanter Effekt der 24-Stunden-Wirtschaft und der Entwicklung hin zu flexibleren Arbeitszeiten ist, dass Spitzensaisons, -tage und -uhrzeiten an Bedeutung verlieren dürften. Bisher standen die Konferenz- und Gästeräume der Hotels an Wochenenden regelmäßig leer, während es heute in der Wirtschaft offenbar immer üblicher wird, am Wochenende alle möglichen Sitzungen zu veranstalten. Dadurch kann der Hotelbetreiber seine Kapazitäten besser nutzen, was natürlich mit entsprechenden wirtschaftlichen Vorteilen verbunden ist.
61. Die Entwicklung hin zu einer 24-Stunden-Wirtschaft wirft die Frage auf, ob diese Entwicklung wünschenswert ist. Soziale und religiöse Gruppen unterstreichen die Bedeutung hochwertiger Freizeit und Erholung im Leben eines Menschen. Die 24-Stunden-Wirtschaft hat eine soziale Debatte angekurbelt, die sich in den nächsten 5 Jahren zu einem wesentlichen Thema in Europa entwickeln dürfte.
62. Auf dem Arbeitsmarkt sind „komische Arbeitszeiten“ nicht auf einige wenige Branchen beschränkt. Der Gastgewerbesektor ist in guter Gesellschaft, was



Nacht- und Wochenendarbeit anbelangt, da immer mehr international ausgerichtete Unternehmen ihre Geschäftszeiten verlängern, um mit der 24-Stunden-Wirtschaft Schritt zu halten. Diese Entwicklung führt dazu, dass ein traditioneller Nachteil, mit dem der Gastgewerbesektor bisher auf dem Arbeitsmarkt konfrontiert war, langsam wegfällt. Einzelhandelsunternehmen in ganz Europa haben begonnen, abends und am Wochenende zu öffnen, wodurch Jobs von 9 bis 17 Uhr zur Ausnahme von der Regel werden. Auch der Banksektor bewegt sich langsam auf ein Modell von Öffnungs- und Kontaktzeiten zu, die weit über den Rahmen von 9 bis 17 Uhr hinausgehen. Der Dienstleistungssektor im Ganzen entwickelt sich hin zu einem Modell, bei dem alle Stellen in Verbindung mit Publikumsverkehr – Helpdesks, Call Center und Info-Punkte – nachts und an den Wochenenden geöffnet sind.

## Kapitel 6    **Tourismus**

### 6.1   **Fakten, Zahlen & Entwicklungen**

63.    Tourismus zählt in Europa zu den führenden Wachstumsbranchen und leistet einen erheblichen Beitrag zur Dienstleistungswirtschaft der Union. 5,5 % des BIP werden direkt durch Tourismus im engsten Sinne erwirtschaftet. Der Sektor beschäftigt 9 Millionen Menschen (6 % der Gesamtbeschäftigung) und steht für 30 % aller Außenhandelsdienstleistungen.<sup>11</sup> Die Europäische Union hat noch immer eine führende und weiterhin wachsende Position im internationalen Tourismus, aber der Marktanteil ist rückläufig. Die Wachstumszahlen aus den späten 90er Jahren weisen immer noch wachsende Zahlen internationaler Besucher aus. Tourismus gilt als wichtige Quelle für die Schaffung von Arbeitsplätzen, insbesondere in den weniger entwickelten Teilen der EU. Nach Schätzungen bestimmter Quellen wird die Zahl der Arbeitsplätze im Reise- und Tourismussektor bis Ende des nächsten Jahrzehnts um 2 Millionen steigen. Verglichen mit der heutigen Situation wäre dies eine Steigerung um 30 %. Ungarn lässt diesbezüglich noch bessere Prognosen zu.

---

<sup>11</sup> WTTC 2000

**Tabelle 7**

**Umfassende Daten zum Tourismus**

**Ungarn 2001**

	April	Januar-April	April	Januar-April
	Entsprechende Periode des Vorjahrs =100,0			
Ausländer, die nach Ungarn kommen, 1000 Personen	5/12	11/20	4/14	4/18
Ungarn, die ins Ausland reisen, 1000 Personen	882	3 185	97,7	101
Touristenübernachtungen in öffentlichen Unterkünften, in Tausend	1 250	3 444	102	103,4
Davon: international	774	1 890	106,7	109,1
inländisch	475	1 554	95	97,2
Touristenübernachtungen in Hotels, in Tausend	939	2 692	102	103,8
Davon: international	647	1 648	105	108,7
inländisch	292	1 044	96	97
Belegungsrate von Hotelzimmern, %	48,8	38,2	101	102,4

Statistisches Amt von Ungarn

**Tabelle 8**

**Ungarn Hotelsektor & Besucher**

Anzahl Hotels und ähnliche Einrichtungen					
1994	1995	1996	1997	1998	
1 341	1 501	1 687	1 739	1 817	

Anzahl Nächte, die Nicht-Einwohner und EU-15-Einwohner in touristischen Gruppenunterkünften verbracht haben

1994	1995	1996	1997	1998
9 597	9 334	10 104	10 229	10 138

Anzahl Schlafplätze					
1994	1995	1996	1997	1998	
114 251	119 109	127 650	133 362	136 413	

Ankünfte an den Grenzen: Besucher und Touristen

		Besucher			
1994	1995	1996	1997	1998	
39 836	39 240	39 833	37 315	33 624	

		Touristen			
1994	1995	1996	1997	1998	
21 425	20 690	20 374	17 248	-	

Quelle: Statistisches Jahrbuch über Bewerber- und südosteuropäische Länder 2000 - Eurostat

### **6.1.1 Tourismus & Gastgewerbe**

64. Der Tourismussektor ist für das europäische Gastgewerbe sehr wichtig. Es liegt auf der Hand, dass Hotels und andere Anbieter von Unterkünften von einem wachsenden Tourismusmarkt profitieren, aber das Gleiche gilt auch für andere Sektoren wie Restaurants, Bars und Clubs. Das Wachstum des Tourismus wird durch Faktoren wie Infrastruktur, Mobilität und Verbindungen, aber auch durch kulturelle Veränderungen beeinflusst.
  
65. Es gibt eine Reihe von Dingen, die sich in den nächsten Jahren auf Verhalten und Konsum im Tourismus auswirken dürften. Entscheidende Entwicklungen in diesem Zusammenhang sind die Einführung des Euro, Sicherheitsanliegen und Umweltsorgen.
  
66. Nicht weniger als 40 % des weltweiten grenzüberschreitenden Tourismus findet in den 12 Ländern der Eurozone statt. Die Einführung der Einheitswährung wird die Einwohner der Eurozone voraussichtlich dazu bewegen, häufiger kurze Trips über die Grenze zu unternehmen, und dürfte die Bewegung von Besuchern aus anderen Ländern erleichtern. Einer der wesentlichen Effekte, die der Gebrauch des Euro mit sich bringen wird, ist die erhöhte Transparenz des Markts in der Eurozone. Preisvergleiche werden für Verbraucher wie für Unternehmer einfacher. Es ist schwierig, die Auswirkungen der erhöhten Transparenz vorherzusehen, aber wahrscheinlich wird Tourismus in Sachen Preisvergleich von allen Sektoren am transparentesten sein. Diese Transparenz betrifft nicht nur den Verbrauchermarkt, sondern wird auch auf dem Arbeitsmarkt zum Ausdruck kommen. Es ist mehrfach versucht worden, Szenarien zu entwickeln, die vorhersagen, wie sich verschiedene Lohnstrukturen in der Eurozone auf die Arbeitskräftewanderung auswirken werden, aber es gibt offenbar keinen

Konsens. Natürlich gilt die Transparenz nur für Bruttolöhne, da Besteuerung und andere Bestimmungen den Nettowert der angegebenen Löhne erheblich beeinflussen. Infolge der unterschiedlichen Steuer- und Leistungssysteme könnte der Euro uns eine Scheintransparenz bringen, die es dem bzw. der Einzelnen nicht sehr viel leichter macht, Löhne und Leistungen in den verschiedenen EU-Ländern miteinander zu vergleichen.

### **6.1.2 Sicherheit**

67. Sorgen um Sicherheit haben durchaus Folgen für den Gastgewerbekonsum im In- und Ausland. Laut Untersuchungen der International Hotel & Restaurant Association gehören Sicherheitsprobleme zu den wichtigsten Antriebskräften für Veränderungen im Gastgewerbesektor. Dies ist ein globales Problem, und die zunehmende globale Ungleichheit der Lebensqualität der Bevölkerung in verschiedenen Teilen der Welt führt zu Kriminalität und Terrorismus. Der Verbraucher wird, was Kriminalität und Sicherheit betrifft, sowohl sensibler als auch besorgter und erwartet von dem Gastgewerbeanbieter eine sichere Insel des Friedens.
  
68. Sicherheitsfragen hängen mit verschiedenen Sorgen zusammen, darunter Lebensmittelsicherheit und allgemeine Hygiene. Während der Grad der Besorgnis unter den einzelnen Mitgliedstaaten erheblich schwankt, ist das generelle Gefühl der Sicherheit immer noch relativ groß. Aus aktuellen Forschungsprojekten geht hervor, dass Hotels hinsichtlich sicherer Produkte und Dienstleistungen zu den drei Besten gehören. Auch Restaurants schneiden in diesen Erhebungen sehr gut ab. Eine Eurobarometer-Erhebung<sup>12</sup> zeigt, dass europäische Einwohner einen hohen Grad von Vertrauen zur Sicherheit des Gastgewerbesektors haben, aber der Ausbruch von Tierseuchen oder Wasserverschmutzung können das Verbraucherverhalten von heute auf

morgen ändern. Anlass zu ernsthafter Besorgnis in diesem Bereich gibt das Risiko der Legionärskrankheit, die in Hotels in ganz Europa aufgetreten ist. Eine gemeinsame Initiative einschlägiger Stellen der EU-Mitgliedstaaten wird sich in den kommenden Jahren mit diesem Problem befassen.

### **6.1.3 Umwelt**

69. Verschmutzung und andere Umweltprobleme sind immer noch eine große Sorge vieler Europäer. Vor allem in Bereichen, wo die Gesundheit direkt bedroht ist, zeigt der europäische Bürger nach und nach zunehmendes Interesse an sicheren und nachhaltigen Alternativen für traditionelle Produkte und Dienstleistungen. Während die Bürger der Stadtgebiete in der EU Mobilität übereinstimmend als wichtiges Recht bezeichnen, sind die politischen Entscheidungsträger angesichts von Verkehrsstaus und Verschmutzung gezwungen, über Alternativlösungen nachzudenken.

---

<sup>12</sup> Eurobarometer 47-1

Tabelle 9a

WTTC Year 2001 TSA Research Tables		European Union					
	1997	1998	1999	2000E	2001E	2002E	2011P
<b>Travel &amp; Tourism - US\$ Bn</b>							
Personal Travel & Tourism	602.78	627.06	625.67	579.30	610.29	717.30	1,180.90
Business Travel & Tourism	119.39	122.83	123.79	114.61	122.56	142.85	246.97
Corporate	77.24	79.80	80.40	74.64	79.42	92.47	152.03
Government	42.15	43.03	43.39	39.97	43.13	50.38	94.94
Gov't Expenditures - Individual	63.63	63.32	63.66	48.70	51.46	69.82	96.30
Visitor Exports	200.47	211.30	215.13	212.86	233.61	275.63	542.86
Travel & Tourism Consumption	576.27	1,015.00	1,018.10	956.54	1,022.90	1,195.90	2,075.10
Gov't Expenditures - Collective	22.74	22.90	23.06	20.97	22.16	26.72	41.42
Capital Investment	181.36	168.91	170.86	160.53	172.20	201.43	361.13
Exports (Non-Visitor)	162.46	164.28	164.25	168.67	189.74	232.74	530.88
Travel & Tourism Demand	1,312.80	1,261.10	1,376.20	1,306.90	1,407.00	1,655.40	3,006.50
<b>Travel &amp; Tourism Industry Aggregates (Direct Impact Only)</b>							
Employment ('000's)	6,860.10	7,072.80	7,212.80	7,436.80	7,677.00	7,764.80	8,345.50
Gross Domestic Product	388.26	402.10	401.48	370.86	397.31	463.81	784.73
<b>Travel &amp; Tourism Economy Aggregates (Direct and Indirect Impacts)</b>							
Employment ('000's)	17,266.00	17,769.00	18,220.00	18,772.00	19,340.00	19,627.00	22,937.00
Gross Domestic Product	983.01	1,013.80	1,021.60	948.16	1,017.20	1,191.70	2,063.20
<b>Travel &amp; Tourism Accounts as % of National Accounts</b>							
Personal Travel & Tourism	12.73	12.85	12.75	12.76	12.75	12.70	12.86
Gov't Expenditures	4.55	4.48	4.47	4.45	4.48	4.51	4.71
Capital Investment	10.06	9.45	9.95	9.02	10.04	9.95	10.16
Exports	13.33	13.72	13.86	13.70	13.64	13.53	13.45
T&T Imports	13.37	13.40	13.39	13.06	12.82	12.89	12.13
<b>Travel &amp; Tourism Industry Aggregates (Direct Impact Only)</b>							
Employment	4.61	4.68	4.70	4.77	4.87	4.89	5.36
Gross Domestic Product	4.70	4.72	4.71	4.72	4.77	4.78	4.92
<b>Travel &amp; Tourism Economy Aggregates (Direct and Indirect Impacts)</b>							
Employment	11.60	11.75	11.87	12.04	12.27	12.38	13.87
Gross Domestic Product	11.89	11.91	11.99	12.06	12.22	12.28	12.96
<b>Travel &amp; Tourism Real Growth (per annum except 2011 = 10 year annualized)</b>							
Personal Travel & Tourism	3.78	3.88	2.10	3.72	3.37	3.10	2.75
Business Travel & Tourism	1.75	2.40	3.12	3.18	3.80	3.05	3.19
Gov't Expenditures	0.21	0.08	3.01	2.40	2.17	2.25	2.31
Capital Investment	15.28	-0.96	9.81	5.63	3.61	3.44	3.23
Visitor Exports	8.36	5.63	3.95	10.77	6.62	4.21	4.09
Other Exports	7.70	7.00	2.62	15.83	8.99	7.88	6.63
Travel & Tourism Consumption	4.18	3.82	2.66	5.08	4.07	3.31	3.23
Travel & Tourism Demand	5.78	3.63	3.49	6.38	4.62	3.92	3.74
<b>Travel &amp; Tourism Industry Aggregates (Direct Impact Only)</b>							
Gross Domestic Product	3.77	3.54	2.09	3.39	4.26	3.19	2.96
Employment	2.19	3.01	1.98	3.11	3.23	1.01	1.43
<b>Travel &amp; Tourism Economy Aggregates (Direct and Indirect Impact)</b>							
Gross Domestic Product	5.41	3.10	3.03	4.00	4.28	3.66	3.20
Employment	3.46	2.91	2.54	3.03	3.03	1.48	1.72

Page 1 of 2

© World Travel & Tourism Council, 2001  
Use of Material is Authorized, Provided Source is Acknowledged

Tabelle 9b

WTTC Year 2001 TSA Research Tables		European Union					
	1997	1998	1999	2000E	2001E	2002E	2011P
<b>Travel &amp; Tourism - 1990 Constant US\$ Bn</b>							
Personal Travel & Tourism	505.63	577.05	589.19	611.09	631.68	651.30	826.32
Business Travel & Tourism	110.67	113.43	116.97	120.69	125.27	129.08	171.50
Gov't Expenditures - Individual	50.27	50.10	51.58	52.82	53.96	55.18	67.82
Visitor Exports	188.92	197.44	205.23	227.34	242.16	252.34	379.39
Travel & Tourism Consumption	903.49	938.03	962.97	1,011.90	1,053.10	1,087.90	1,447.00
Gov't Expenditures - Collective	21.25	21.85	22.13	22.67	23.16	23.68	29.11
Capital Investment	147.18	145.76	150.07	159.09	175.19	181.22	240.74
Exports (Non-Visitor)	129.51	150.20	154.13	178.53	194.59	209.92	369.71
Travel & Tourism Demand	1,211.40	1,255.50	1,299.39	1,382.20	1,448.00	1,502.70	2,095.60
<b>Gross Domestic Product</b>							
Travel & Tourism Industry	381.30	374.07	381.90	394.83	411.66	424.79	550.75
Travel & Tourism Economy	909.56	938.31	956.77	1,005.40	1,048.40	1,085.70	1,436.40
<b>Travel &amp; Tourism - Local Currency Units Bn</b>							
Personal Travel & Tourism	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A
Business Travel & Tourism	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A
Corporate	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A
Government	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A
Gov't Expenditures - Individual	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A
Visitor Exports	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A
Travel & Tourism Consumption	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A
Gov't Expenditures - Collective	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A
Capital Investment	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A
Exports (Non-Visitor)	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A
Travel & Tourism Demand	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A
<b>Travel &amp; Tourism Industry Aggregates (Direct Impact Only)</b>							
Employment (000's)	6,606.10	7,072.00	7,212.80	7,436.80	7,677.00	7,764.00	8,945.50
Gross Domestic Product	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A
<b>Travel &amp; Tourism Economy Aggregates (Direct and Indirect Impacts)</b>							
Employment (000's)	17,266.00	17,769.00	18,220.00	18,772.00	19,240.00	19,677.00	22,937.00
Gross Domestic Product	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A



## 6.2 Visionen

70. Alle Prognosen zum Thema Wachstumschancen im Tourismus sehen eine rosige Zukunft voraus. Die globale Tourismusbranche bleibt ein bedeutender Wachstumssektor der Wirtschaft, und die EU wird von dieser Entwicklung profitieren. Trotz der Vorhersagen, dass die höchsten Wachstumsanteile außerhalb Europas zu finden sein werden, wird Europa seine Position als Tourismusziel Nr. Eins behalten.

### 6.2.1 Sicherheit

71. Sorgen hinsichtlich Sicherheit und Umwelt sollten in einem Ansatz gebündelt werden, der als „nachhaltige Entwicklung“ bezeichnet wird. Laut eines weltweiten Zukunftsberichts der International Hotel & Restaurant Association<sup>13</sup> ist Nachhaltigkeit im Rahmen der Elemente zu sehen, die die Grenzen der bestimmten Umgebung festlegen, in der die Entwicklungsaktivität geplant und durchgeführt wird. Der Bericht kommt zu dem Schluss, dass Entwicklungen von Gastgewerbeunternehmen normalerweise vom Privatsektor betrieben und in diese Tätigkeiten kleine Firmen einbezogen werden, die weit über die lokale Umgebung verstreut sind.

### 6.2.2 Der grüne Weg

72. Die International Hotels Environmental Initiative definiert gute Umweltpraktiken auf zwei Arten. In operativer Hinsicht sind damit Verbesserungen der Wasser- und Energieeffizienz, Reduzierung und korrektes Management von Müll und Chemikalieneinsatz sowie der Schutz des umliegenden Habitats und die Beachtung der Bedürfnisse der Gemeinschaften

---

<sup>13</sup> IH&RA 2000

gemeint, in denen Hotels betrieben werden. Auf strategischer Ebene müssen Hotels und Restaurants in der Lage sein, glaubhaft zu vermitteln, dass Umweltverantwortung in ihren entscheidenden Geschäftsprinzipien verankert ist. Manche Experten meinen, dass der erwartete Rückgang der Größe der EU-Bevölkerung einen positiven Einfluss auf Verschmutzungsniveaus haben wird. Neben dieser Entwicklung wird sich auch die Neigung der Verbraucher, mehr Mahlzeiten außerhalb des eigenen Heims einzunehmen, positiv auf die Verschmutzungsniveaus auswirken, da sich die Unternehmen beim Müll- und Energiemanagement als weitaus effizienter erwiesen haben als Privathaushalte.

73. Der Verbraucher wird hinsichtlich Sicherheit sehr schnell immer höhere Ansprüche stellen. Er wird vom Gastgewerbeunternehmen erwarten, jede nur denkbare Maßnahme zu ergreifen, um seine Gäste vor Krankheit oder Kriminalität zu schützen. Erfüllt es diese Erwartungen nicht, wird es zunehmend für die Folgen verantwortlich und haftbar gemacht. Die Verbraucher werden ihre Reiseentscheidungen in steigendem Maße davon abhängig machen, für wie sicher sie ihr Reiseziel halten. Dies ist ein wichtiger Faktor, den der einzelne Unternehmer kaum in Angriff nehmen kann. Unternehmer und Regierungen sollten sich daher gemeinsam um eine Lösung bemühen.

### **6.3 Konsequenzen**

74. Was die Einführung des Euro anbelangt, legen alle Erhebungen nahe, dass sie gute neue Gelegenheiten für Tourismus schaffen und somit für das Gastgewerbe vorteilhaft sein wird. Allerdings warnen viele Vertreter des Sektors davor, dass die Transparenz kein vollständiges Bild vermittelt.

Preisvergleiche zwischen ähnlichen Produkten in Ländern der Eurozone zeigen nur den Verkaufspreis, ohne Unterschiede bei Steuern, Sozialabgaben usw. zu berücksichtigen. Das Gleiche gilt für den Arbeitsmarkt. Auch wenn Bruttolöhne zwischen den verschiedenen Mitgliedstaaten beträchtlich variieren können, sollte der echte Vergleich unter dem Gesichtspunkt des tatsächlichen jeweiligen Nettowerts angestellt werden.

### **6.3.1 Umwelt**

75. Da es sich bei den meisten Projekten zur Entwicklung von (neuen) Gastgewerbeunternehmen um Aktivitäten des Privatsektors handelt, wird die Industrie als Ganzes wahrscheinlich Einfluss auf zahlreiche Umweltaspekte haben, die sich der staatlichen Kontrolle entziehen. Um die Umweltverträglichkeit einer Aktivität zu beurteilen, muss man sich ein Bild von den Auswirkungen der Gastgewerbeindustrie auf die lokale Infrastruktur machen. Die Industrie steht vor der Herausforderung, sämtliche Elemente ausfindig zu machen, die sie in Angriff nehmen muss, um wirklich umweltfreundlich zu sein, und gleichzeitig einen optimalen Servicestandard zu gewährleisten.

### **6.3.2 Sicherheit**

76. Unternehmen im Gastgewerbe werden ihr Personal stärker für Sicherheitsfragen sensibilisieren und in entsprechende Maßnahmen und Ausbildung investieren müssen. Es ist immer damit zu rechnen, dass Informationen über die Sicherheitslage von Hotels oder Restaurants von Dritten gesammelt werden, die ihre Ergebnisse publizieren und der Öffentlichkeit verfügbar machen. Da das Internet sich diesbezüglich zu einer der wichtigsten Informationsquellen entwickelt, sowohl für Geschäftsreisende als auch für Touristen, werden die Unternehmen direkte Konsequenzen für ihren Ruf in puncto Sicherheit erleben.

### **6.3.3 Rechtsfragen**

77. Die Verbraucher werden zunehmend dazu neigen, Unternehmen für die negativen Konsequenzen, die ihnen aus dem Konsum eines Produkts oder einer Dienstleistung erwachsen sind, verantwortlich zu machen. Da die Gastgewerbeunternehmen sich gegen dieses Risiko versichern werden, dürften die Kosten infolge dieser Entwicklung steigen.

## **Kapitel 7 Die technologische Revolution**

### **7.1 Fakten, Zahlen & Entwicklungen**

78. Es fehlt an Superlativen, um die Auswirkungen der revolutionären Entwicklungen der jüngsten Vergangenheit zu beschreiben. Während Informations- und Kommunikationstechnologie im Brennpunkt stehen, sollten die Entwicklungen in der Produktionstechnologie nicht außer Acht gelassen werden. Die Trennung von Produktion und Vertrieb in der Lebensmittel-Servicekette hat neue Konzepte und Unternehmen entstehen lassen. Die Entwicklung von sich selbst reinigenden Badezimmern macht Billighotels mit weniger Personal möglich. Neue Küchenausstattung erlaubt, den Arbeitsraum in Küchen zu verringern.

#### **7.1.1 Hightech**

79. Im Informations- und Kommunikationsbereich sind die Veränderungen enorm und haben weit reichende Konsequenzen. Die EU gehört zu den Regionen der Welt, wo neue Technologien umfassend zum Einsatz kommen. Technologie-Erhebungen haben eine Menge – teils widersprüchlicher – Daten hervorgebracht. 1999 besaßen 47 % aller Europäer mindestens einen PC.<sup>14</sup> Der Gebrauch von Handys liegt mit 55 % noch höher. Beide Zahlen werden in den nächsten Jahren voraussichtlich beträchtlich steigen. Der Gebrauch des Internet ist ein aufschlussreicher Indikator für das Eindringen der IKT in den Alltag. 1999 hatten 72 Millionen EU-Einwohner Zugang zum Internet, d. h. 19 % der gesamten EU-Bevölkerung. Im Jahr 2000 ging aus Statistiken hervor, dass diese Zahl auf knapp 40 % gestiegen war. Nach einer Erhebung im Jahr 2000 hatten 69 % aller Europäer in den letzten drei Monaten das

---

<sup>14</sup> Hopley, C, Just numbers 2001

Internet benutzt. Die Mehrheit nannte als Grund für den Gebrauch E-Mails, aber Urlaubsvorbereitungen gehören zu den Top 5 – 38 % aller Befragten hatten es zu diesem Zweck gebraucht. Diese Zahl wird durch internationale Erhebungen untermauert, die auf eine ähnliche Entwicklung hindeuten. Bei der Gesamtzahl von Zimmerreservierungen schlägt das Internet mit bescheidenen 3 % zu Buche. Aber der Einfluss des Internet darf nicht unterschätzt werden. Der „Erst umschaun, dann buchen“-Faktor – die Zahl von Personen, die das Internet benutzen, um Informationen zu sammeln und in Kenntnis der Sachlage zu entscheiden, aber die zur Buchung einen traditionellen Weg wählen – beträgt über 30 % aller Buchungen. Der Hauptgrund, warum nicht übers Internet gebucht wird, ist das mangelnde Vertrauen der Verbraucher in die Sicherheit des Systems. Im Jahr 2000 erklärten fast zwei Drittel aller Europäer, sie seien nicht bereit, ihre Kreditkartendaten über das Internet zu übermitteln.

### **7.1.2 Strukturen im Wandel**

80. Das Internet bietet der Reiseindustrie schier grenzenlos scheinende Gelegenheiten. Während das Volumen der Tourismusgeschäfte, die 2000 elektronisch abgeschlossen wurden, 3 Milliarden Euro betrug, sagen Forscher für 2002 ein Volumen von 12 Milliarden voraus. Auf der Unternehmenseite haben 70 % aller kleinen und mittleren Unternehmen in der EU Internet-Anschluss, 40 % darüber hinaus eine eigene Website. Obwohl keine Gesamtzahlen verfügbar sind, legen nationale Erhebungen nahe, dass diese Zahl für Unternehmen im Gastgewerbe erheblich niedriger ist.

### **7.1.3 Mobile Kommunikation**

81. Der EU-Markt für Handys boomt immer noch. Die Durchdringungsrate ist mit 55 % der Gesamtbevölkerung noch immer vergleichsweise niedrig. Unter Jugendlichen sind Handys ungeheuer beliebt. Bei den 15- bis 19-Jährigen liegt

die Durchdringungsrate bei gut über 60 %. Jugendliche benutzen das Telefon nicht nur für Gespräche, sondern als Plattform für alle möglichen Aktivitäten, darunter der Versand von Textnachrichten (SMS). 1999 wurden die von der WAP-Technologie gebotenen mobilen Internet-Möglichkeiten von knapp 100 000 Benutzern in Anspruch genommen, aber diese Zahl wird bis 2004 voraussichtlich auf über 75 Millionen EU-Benutzer ansteigen.<sup>15</sup> Dieses hohe Durchdringungsniveau eröffnet neue Vertriebs- und Kommunikationskanäle. M-Commerce (mobiler Handel) erlaubt Unternehmen im Gastgewerbe, die Möglichkeiten eines an bewegliche Verbraucher gerichteten Just-in-time-Vertriebs zu nutzen.

## 7.2 Visionen

82. Die International Hotel & Restaurant Association hebt Technologie als den wesentlichen Motor für Veränderungen im Gastgewerbesektor hervor. Die technologische Revolution löst eine Reihe von Prozessen aus, die die Dynamik der Industrie tief greifend verändern werden. Die neuen Technologien bieten die Gelegenheit, einen „besseren Weg zum Verbraucher aufzubauen“. Techniken wie Datenlagerung und DataMining werden wichtige Vertriebsinstrumente, die gezielter auf den individualisierten Kunden ausgerichtet sind. Gleichzeitig bieten die Systeme Möglichkeiten, Geschäfte besser zu managen, da Managementinformationen viel schneller verfügbar sind als mit traditionellen Methoden.
83. Die Entwicklung hin zu einem einheitlichen Markt in der EU wird als Katalysator für den schon jetzt erfolgreichen Business-to-Business-Markt

---

<sup>15</sup> Hopley, C. Just Numbers 2001

wirken, der nur ohne Vertriebs- und Logistikzwänge sein volles Potenzial erreichen kann. Diesbezüglich hat der EU-Markt einen Vorteil gegenüber anderen Märkten.

### **7.2.1 Überkommene Systeme**

84. Wenn überhaupt automatisiert, arbeiten viele Unternehmen im Gastgewerbesektor immer noch mit veralteten Systemen – Softwareprogramme für spezielle Zwecke, die nur einzelne Funktionen ausführen und nicht mit anderen Systemen verbunden sind. Die Kombination aus den enormen Investitionen in Verbindung mit der Einführung integrierter Systeme und der mangelnden Kenntnis ihrer Vorteile führt dazu, dass sich die modernen Systeme nur langsam ausbreiten. Es ist äußerst wichtig, technologische Fragen als Managementfragen zu betrachten. Technologie ist nicht bloß ein weiteres Instrument, sondern vielmehr eine maßgebliche strategische Entscheidung, die ein Unternehmen zu Erfolg oder Mißerfolg führen kann.

### **7.2.2 Elektronischer Geschäftsverkehr**

85. Auch wenn viele das Konzept des elektronischen Geschäftsverkehrs bereitwillig annehmen, stößt die Schaffung eines elektronischen Marktplatzes doch auf gewisse Hemmnisse. Der traditionelle Akteur im Gastgewerbe – Investoren, Arbeitnehmer und Gäste – zeigt Widerstand gegen den Zentralisierungsprozess, der mit dem E-Markt-Ansatz einhergeht. In Europa wird vermutet, dass die Unternehmen deshalb mit dem Eintritt auf E-Märkte zögern, weil sie ein Zusammenkommen mit ihren Konkurrenten fürchten.

### **7.2.3 Ambivalenter Verbraucher**

86. Der Verbraucher reagiert zwiespältig auf die IT-Revolution. Viele mögen den breit verfügbaren Informationsfluss, aber die Angst vor dem Missbrauch von



Kreditkarten- und anderen persönlichen Daten ist weit verbreitet. Der Verbraucher wird sich an die rund um die Uhr verfügbaren Informationen und Kontakte mit Lieferanten gewöhnen. Die Verbraucher erwarten die unmittelbare Erfüllung ihrer Bedürfnisse und nehmen ungern Fristen hin. Sie suchen nach möglichst viel Komfort und wollen die Zeit, die Bedingungen und womöglich sogar den Preis selbst bestimmen. Unternehmen, die diesen Service nicht erbringen, werden anderen weichen müssen, die dazu in der Lage sind.

#### **7.2.4 Hightech mit persönlichem Touch**

87. In Reaktion auf den zunehmenden Einsatz von Hightech wird der Verbraucher den „persönlichen Touch“ – einen wirklich personalisierten Service – immer höher schätzen. In einer Welt voll automatisierter und unpersönlicher Interaktionen steigt der Wert menschlicher Interaktion.

#### **7.2.5 Virtuelles Angebot**

88. Der Gebrauch der Informations- und Kommunikationstechnologie wird zu einer Situation führen, wo es für die meisten Aktivitäten eine virtuelle Alternative gibt. Diesbezügliche Entwicklungen, die das Gastgewerbe betreffen dürften, sind virtuelle Konferenzen und virtuelle Reisen. Obgleich die Zahl von Telefonkonferenzen und Telesitzungen erheblich steigen wird, dürfte dies eher ein zusätzlicher Markt werden, der den Markt der persönlichen Begegnungen nicht beeinträchtigt. Es ist sogar damit zu rechnen, dass der verstärkte Einsatz von Telesitzungen zu einem weiteren Wachstum von Geschäftsreisen führen wird, da Menschen, die sich regelmäßig bei Telesitzungen treffen, irgendwann einmal beschließen werden, sich persönlich kennenzulernen.

### 7.2.6 Arbeitskräfte

89. Auch der Arbeitsmarkt ist von der technologischen Revolution betroffen. Der zunehmende Gebrauch von Technologie wird ein höheres Qualifikationsniveau des Personals im Gastgewerbe erforderlich machen. Gleichzeitig muss sich der Sektor auf die Ansprüche und Erwartungen der künftigen Arbeitnehmergeneration vorbereiten. Die *Generation X* und die *Generation Dot.com* werden andere Erwartungen haben als ihre Vorgänger. Auch die allgemeine und berufliche Bildung wird sich tief greifend verändern, da Lernerfahrungen dank der Informations- und Kommunikationstechnologie auf neue Art und nach dem Just-in-time-Prinzip entwickelt und vermittelt werden können. Das elektronische Lernen wird neue Gelegenheiten eröffnen und dürfte die Bemühungen unterstützen, Modelle des lebenslangen Lernens in die gesamte Gesellschaft zu integrieren.

### 7.3 Konsequenzen

90. Die technologische Revolution wird das Gastgewerbe zwingen, seine aktuellen Geschäftsmodelle zu überdenken. Mithilfe neuer Technologien können Unternehmen ein anderes Modell aufbauen. Der anspruchsvolle Gast wird einen persönlicheren Ansatz erwarten. Die Technologie kann als Instrument benutzt werden, mit dem sich zu relativ geringen Kosten ein solcher Ansatz entwickeln lässt. Anhand der systematischen Sammlung von Daten über Gästeverhalten und der Analyse dieser Daten kann der Unternehmer einen gezielten Marketingansatz entwickeln. In diesem Modell dürfte sich der Schwerpunkt von der *Transaktion* – versuchen, den Umsatz und den Gewinn aus einem einzigen Geschäft zu optimieren – auf den *lebenslangen Wert* – welchen Wert hat dieser Kunde, wenn er oder sie ein

Stammkunde wird und anderen Personen mein Unternehmen empfiehlt? – verlagern. Vor diesem Hintergrund werden Restaurants und Hotels anfangen müssen, die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien zu benutzen, um direkter mit ihren Kunden zu kommunizieren. Nachbarschafts-Restaurants und -Kneipen können ihre Tageskarte per SMS an Handys schicken und könnten mithilfe von E-Mail eine lokale Gemeinschaft aufbauen.

### **7.3.1 Kommunikation überwachen**

91. Hotels, Restaurants und Kneipen werden Wege finden müssen, um zu überwachen, was über sie im Internet veröffentlicht wird. Ganz deutlich entwickelt sich unter potenziellen Gästen von Unternehmen im Gastgewerbe der Trend, Erfahrungsberichte anderer Gäste als wichtige Informationsquelle für ihre Entscheidungen zu nutzen. Regierungsstellen und Verbraucherschutzgruppen werden das Internet zur Verbreitung von Informationen an die Verbraucher gebrauchen. Die Initiative, die Namen von Hotels zu veröffentlichen, wo die Legionärskrankheit aufgetreten ist, ist ein klares Zeichen für diese Entwicklung. Unternehmer sollten versuchen, diesen Informationsfluss zu überwachen, und ihn als Input für ihr Informationssystem nutzen.

### **7.3.2 Managementsysteme**

92. Das Internet ist mehr als ein Instrument für Marketingkommunikation. Es bietet kleinen und mittleren Unternehmen enorme Managementmöglichkeiten. Management-Informationssysteme, Verkaufsverwaltungssysteme und andere automatische Managementinstrumente werden zu geringen Kosten, auf einer Zahlung-pro-Gebrauch-Basis, verfügbar; kleinere Unternehmer werden Systeme benutzen können, die vormals ausschließlich Großunternehmen und Ketten vorbehalten waren. Das Internet wird wahrscheinlich zur Startrampe

neuer Kooperationsmodelle, die wie virtuelle Ketten von Gastgewerbeunternehmen funktionieren werden.

### **7.3.3 Wettbewerb um Arbeitskräfte**

93. Um auf dem Arbeitsmarkt Erfolg zu haben, muss man sich dessen bewusst werden, dass die Gastgewerbebranche mit anderen Sektoren im Wettbewerb um junge Arbeitskräfte steht. Die immer angespanntere Lage auf dem Arbeitsmarkt ist teils auf das Wachstum bestehender Unternehmen, aber auch auf die Zugänge von der Neuen Wirtschaft zurückzuführen, die mit verschiedenen Geschäftsmodellen arbeiten. Die Machtverlagerung, die aus diesem erhöhten Druck resultiert, dürfte die Personalpolitik der Branche tiefgreifend verändern, da die aktuellen, auf der breiten Verfügbarkeit von Arbeitskräften basierenden Modelle Makulatur werden. Angesichts des gleichzeitigen Bedarf an besser ausgebildetem und qualifiziertem Personal und der Erwartungen der neuen Arbeitnehmergeneration werden die Hotels beginnen müssen, weit umfassender als bisher in Ausbildung und Entwicklung zu investieren.

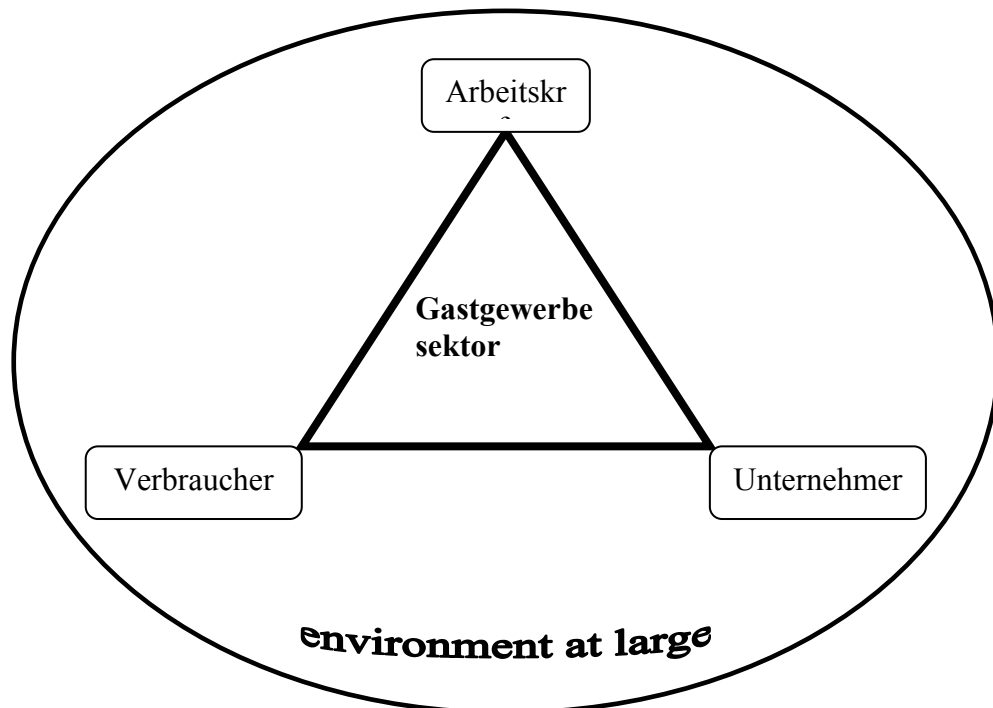
### **7.3.4 Gleichgewicht zwischen Hightech und persönlichem Touch**

94. Angesichts der Hightech-Entwicklungen sollten sich die Hotels bemühen, ein Gleichgewicht zwischen Hightech und persönlichem Touch zu erreichen. Historisch gesehen hat sich der Gastgewebesektor immer auf diesen Aspekt eines persönlichen Service konzentriert. Dass nun Hightech dazukommt, ist eine große und unumgängliche Herausforderung, aber dies sollte nicht dazu führen, dass personalisierter Service ein Fremdwort wird. Auf das richtige Gleichgewicht kommt es an. Trotz der Abneigung vieler Unternehmer und Arbeitnehmer im Gastgewerbe kann sich der richtige Einsatz von IKT und Produktionstechnologie als Grundlage für ein besseres, profitableres und attraktiveres Geschäftsmodell erweisen.

## Kapitel 8 Antworten auf den Wandel

### 8.1 Einleitung

95. Dieser Abschnitt enthält Vorschläge, wie der Sektor auf die in den vorigen Kapiteln beschriebenen Veränderungen reagieren könnte. Diese Empfehlungen wurden von dem Projektteam zusammengestellt und beruhen auf dem Ergebnis der Schreibtischuntersuchung von Fakten und Visionen. Wie von den Mitgliedern des sozialen Dialogs verlangt, sind diese Empfehlungen auf der Plenarsitzung des sozialen Dialogs zu diskutieren.
96. Auf der Basis der vorgehend beschriebenen Entwicklungen sind die Empfehlungen hinsichtlich möglicher Reaktionen des Sektors rund um die folgenden vier Themen angeordnet:
- **Arbeitskräfte** – Personalmodell, Managementmethoden, allgemeine und berufliche Bildung
  - **Verbraucher** – Neue Produkte & Dienstleistungen / neues Marketing
  - **Unternehmer** – Professionalismus, Einsatz von Technologie, die Zukunft von KMU
  - **Umwelt im Ganzen** – Verantwortung / Nachhaltigkeit



## 8.2 Arbeitskräfte

97. Die demographischen Veränderungen in der Gesellschaft, verbunden mit dem Wandel des Lebensstils und den neuen Erwartungen der Arbeitnehmer und Verbraucher, machen es erforderlich, unsere Geschäftsmodelle zu überdenken. Viele Unternehmen im Gastgewerbe haben sich auf die Verfügbarkeit junger Arbeitskräfte zu relativ niedrigen Kosten verlassen. Diese Situation ist nicht mehr gegeben. Die Branche legt weiterhin den Schwerpunkt auf Tradition und Handwerk und neigt dazu, Erfahrung höher zu schätzen als Kompetenz und Wissen, ist also offenbar nicht darauf vorbereitet,

die Bedürfnisse und Erwartungen der neuen Generationen zu erfüllen, die auf den Arbeitsmarkt kommen werden. Diese künftigen Generationen werden andere Erwartungen haben als ihre Vorgänger. In einer Hightechwelt groß geworden, die ihnen die Kontrolle über ihre direkte Umgebung erlaubt, werden sie nicht in das Gehorsams-Modell passen, das in der Branche so verbreitet ist. Die Generation, die es gewohnt ist, sich durchs Leben zu zappen, dürfte kaum daran interessiert sein, eine langwierige Laufbahn in Angriff zu nehmen, bei der sie jahrelang in der gleichen Stellung bleiben müssen und nur selten mit PC-basierter Technologie in Kontakt kommen. Die Zeiten der lebenslangen Beschäftigung bei einem Arbeitgeber liegen wohl endgültig hinter uns. Das neue Modell ist die *Mehrfach-Karriere*. Eine Person kann im Laufe seines oder ihres Lebens verschiedene Berufe beginnen, in verschiedenen Branchen verschiedene Tätigkeiten ausführen. Beschäftigungsfähigkeit scheint als Berufsziel wichtiger zu sein als Beschäftigung. Diese Entwicklung macht es erforderlich, neue Modelle für Berufs- und Fluktuationsmanagement zu erdenken. Die Branche muss in die Entwicklung eines Modells investieren, das Arbeitnehmern erlaubt, ihre Beschäftigungsfähigkeit zu verbessern.

### **8.2.1 Vielfalt der Arbeiterschaft**

98. Der Sektor wird sich auch auf eine größere Vielfalt seiner Arbeitskräfte einstellen müssen. Trotz der hohen Anzahl von Arbeitern mit verschiedenem ethnischen Hintergrund und der hohen Zahl von Frauen, die in der Branche beschäftigt sind, waren die Managementpositionen in den meisten europäischen Ländern lange Zeit das exklusive Spielfeld männlicher Staatsbürger. Um hier ein Gleichgewicht herzustellen und den Bedürfnissen der zunehmenden Zahl berufstätiger Frauen und der wachsenden Vielfalt der

ethnischen Hintergründe der Arbeitnehmer gerecht zu werden, ist eine Revision der Sozialleistungs- und Berufsmodelle erforderlich.

### **8.2.2 Ausbildung & Entwicklung**

99. Die Kombination aus einem stark wettbewerbsorientierten Arbeitsmarkt und den sich wandelnden Erwartungen der neuen Generationen könnte durchaus zu einer Situation führen, wo die Gastgewerbefirmen beginnen, auf der Basis ihrer Unternehmenskultur miteinander zu konkurrieren. Die Achtung vor Einzelpersonen und den Gemeinschaften, die sie repräsentieren, sowie echte Investitionen in Ausbildung & Entwicklung scheinen die wichtigsten Themen zu sein, die in diesbezüglichen Initiativen zum Ausdruck gebracht werden. Die Branche sollte überlegen, ein EU-weites Programm zur Förderung der allgemeinen und beruflichen Bildung in dem Sektor zu entwickeln. Die Systeme sollten auf einem Kreditsystem basieren, das in der gesamten EU übertragbar ist.

### **8.2.3 Geschäftsmodelle**

100. Ein Umdenken in puncto Humanressourcen in der Industrie setzt auch einen neuen Geschäftsansatz voraus. Nur zu oft betrachten Unternehmen im Gastgewerbe ihr Personal eher als Kostenfaktor anstatt als Vermögensposten. Die neuen Geschäftsregeln zeigen, dass es notwendig ist, heute im Sinne von Humankapital zu denken. Diese Denkrichtung geht mit dem entsprechenden Jargon einher, mit Begriffen wie Kapitaleistung, Investitionen und Mehrwert. Unter diesem Gesichtspunkt sind Ausbildung und Entwicklung als Investition und nicht als Kosten zu betrachten. Diese Investitionen müssen dem Arbeitnehmer wie dem Arbeitgeber, der die Leistung anhand verschiedener Kriterien bewerten wird, einen Mehrwert bringen. Das Management des Wertsteigerungsprozesses wird neue Managementinstrumente erforderlich machen, darunter Systeme zur Leistungsbewertung. Bildungszentren und



Berufsausbildungsstätten müssen Kriterien entwickeln, anhand deren ein „Kunde“ den Mehrwert und damit die Investitionsrentabilität beurteilen kann.

#### **8.2.4 Arbeitskosten**

101. Angesichts der Tatsache, dass die Branche von ihren Arbeitnehmern mehr Wissen und Kompetenz verlangt, dürften auch die Arbeitskosten pro Arbeitnehmer steigen. Der äußerst wettbewerbsorientierte Arbeitsmarkt mit vielen Neuzugängen, die sehr wettbewerbsfähige Löhne und Leistungen bieten, wird diese Entwicklung noch unterstützen. Die Industrie wird mit „heißen“ Hightechunternehmen, die Karrierechancen und Nebenleistungen bieten, die man in unserer Branche vergebens sucht, um Personal konkurrieren müssen. Weiterer Wettbewerb kommt von verwandten Sektoren wie Einzelhandel und Gesundheitspflege. Infolge des verstärkten Wettbewerbs ist mit einem Anstieg der Arbeitskosten zu rechnen. Durch eine weitere Kostenerhöhung wird es noch wichtiger werden, das Humankapital im operativen Prozess effizient zu „benutzen“, was einen gut durchdachten strategischen Ansatz voraussetzt. Diese Strategie sollte sich auf die optimale Nutzung des Humankapitals konzentrieren und wird zu neuen Organisationsmodellen führen. Diese neuen Modelle dürften Elemente der Mehrfach-Qualifikation beinhalten, die zur Optimierung der Produktivität beitragen und gleichzeitig die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer verbessern. Kritiker warnen davor, dass die Mehrfach-Qualifikation auch einen negativen Effekt haben könnte, da sie zum Verlust von Qualifikationen führt, was eine unerwünschte Nebenwirkung wäre. Auf einem Markt mit Verbrauchern, die große Ansprüche an Servicequalität stellen, ist dies eine Gefahr.

### **8.2.5 Individualisierung**

102. Nicht zuletzt wird das neue Modell wahrscheinlich einen individuelleren Ansatz zu Verträgen und Arbeitsbedingungen erfordern. Die Industrie sollte sich darauf einstellen und in Tarifverträgen Raum für individuelle Entscheidungen lassen.

## **8.3 Verbraucher**

103. Der Sektor hat sich längst daran gewöhnt, dass der Verbrauchermarkt sich immer wieder verändert. Es gehört zu den Kernaktivitäten eines Unternehmers, sich an einen im Wandel befindlichen Verbrauchermarkt anzupassen. Die Unternehmer sollten die Chancen erkennen, die der wachsende Seniorenmarkt ihnen bietet. Hybride Produkt-Markt-Kombinationen, die privatisiertes Gastgewerbe und Pflege miteinander verbinden, könnten einen neuen Markt für den Sektor schaffen. Er sollte die Initiativen, die in diesem Bereich in Europa unternommen werden, aufmerksam beobachten und bewerten.

### **8.3.1 Ethno-Marketing**

104. Dies gilt auch für Bemühungen im Bereich von Ethno-Marketing, die Unternehmern zum Erfolg in einem neuen Markt verhelfen könnten. Die Branche sollte ein Programm entwickeln, das Unternehmer aus ethnischen Minderheitsgruppen ermutigt, Privatfirmen im Gastgewerbesektor zu gründen. Die rückläufige Zahl junger Menschen ist ein weiterer Punkt, den der Unternehmer nicht vergessen darf; allerdings werden die Folgen dieser Entwicklung nicht von heute auf morgen zu spüren sein.

### **8.3.2 Lösung/Erfahrung**

105. Der Unternehmer ist durchaus in der Lage, neue Marktchancen, wie sie oben beschrieben wurden, zu erkennen und zu nutzen, aber ein bisschen Hilfe beim Verständnis der Dynamik der Entwicklung hin zu einem Markt, in dem sich die Bedürfnisse im Sinne von Lösungen und Erfahrungen beschreiben lassen, könnte ihm nicht schaden. Auf der Lösungsseite geht es darum, Kunden zu Diensten zu sein, die an der Befriedigung von Grundbedürfnissen interessiert sind – dies reicht von einem Schnellimbiss während der Mittagspause bis zur Übernachtung in einem Flughafenhotel. Der Lösungsmarkt ist ein äußerst preisempfindlicher Preis-/Menge-Markt. Unternehmer, die im Lösungssegment des Marktes tätig sind, können sehr ansehnliche Gewinne erzielen, müssen sich aber dessen bewusst sein, dass ihre Produkte und Dienstleistungen Gefahr laufen, zu einer Ware zu werden. Nun ist an einer Ware zwar nichts auszusetzen, aber die Einführung des Euro dürfte Waren, für die es problemlos eine billigere Alternative gibt, unter starken Druck setzen. Vor allem Hotels und andere Unterkunftsanbieter müssen sich dieser Entwicklung bewusst sein. Der Erfahrungsanbieter am anderen Ende des Kontinuums sollte sich auf die Optimierung von Mehrwert konzentrieren. Er muss sich auf relativ kurze Produktlebenszyklen einstellen, da Trends und Modeerscheinungen schneller kommen und gehen als je zuvor. Es wäre empfehlenswert, nicht mehr auf der Basis einer Transaktion (Optimierung des Ertrags einer einzelnen Transaktion mit dem Kunden) zu denken, sondern im Sinne des lebenslangen Werts. Bei diesem Ansatz schätzt der Unternehmer den potenziellen lebenslangen Wert eines Kunden und benutzt dies als Grundlage für seine Marketing- und Verkaufsbemühungen.

### **8.3.3 Pragmatismus**

106. Der Verbraucher beurteilt die Qualität der ihm gelieferten Güter und Dienstleistungen immer kritischer. Er ist sich seiner Rechte bewusst und will

einen Gegenwert für sein Geld. Die steigenden Erwartungen der Verbraucher im Bereich der Dienstleistungsqualität setzen die Unternehmer unter zunehmenden Druck, in die Qualität ihres Personals zu investieren.

#### **8.3.4 Elektronischer Geschäftsverkehr**

107. Schließlich sollte sich der Sektor auch auf elektronischen Geschäftsverkehr vorbereiten. Reise und Unterhaltung gehören zu den Themen, die europäische Bürger am häufigsten zur Nutzung des Internet veranlassen. Mit beiden Sektoren ist das Gastgewerbe eng verbunden und sollte sich daher auf einen erhöhten Gebrauch elektronischer Kanäle bei der Kommunikation mit Gästen und Kunden einstellen. Das Gastgewerbe sollte darüber nachdenken, eine gemeinsame Kampagne zu starten, um Unternehmer über die Chancen und Gefahren aufzuklären, die für sie mit der informationstechnologischen Revolution einhergehen. Neben dem Einsatz des Internet als Verkaufsinstrument sollte auch auf die Rolle elektronischer Systeme bei der Entwicklung persönlicher Marketingansätze aufmerksam gemacht werden. Um dem Verbraucherwiderstand in diesem Bereich vorzugreifen, sollte die Branche überlegen, einen Verhaltenskodex zum Management und Gebrauch von Kundendatenbanken auszuarbeiten.

### **8.4 Unternehmer**

108. Unternehmertum entwickelt sich zu einem ausgesprochen komplexen Beruf. Abgesehen davon, dass in jedem Segment ihres Umfelds Veränderungen stattfinden, macht auch das Tempo, in dem sie sich vollziehen, Unternehmertum zu einer immer größeren Herausforderung. Unternehmer müssen sich mit vielen Faktoren befassen. Früher konnten sich viele von

ihnen auf ihr handwerkliches Können verlassen, aber die modernen Zeiten verlangen Kenntnisse auf allen möglichen Gebieten. Ein weiterer Faktor ist die Tatsache, dass Verbraucher und öffentliche Stellen immer öfter Haftungsprozesse gegen Unternehmer anstrengen, die angeblich ihre hohen Erwartungen nicht erfüllt oder gegen gesetzliche Vorschriften verstoßen haben.

#### **8.4.1 Komplexität**

109. Die zunehmende Komplexität begünstigt große (Ketten) Unternehmen, die es sich leisten können, praktisch für jede Variable Spezialisten einzustellen. Einer der Bereiche, wo die Großunternehmer gegenüber kleinen und mittleren Unternehmen einen besonderen Vorteil haben, ist die Informations- und Kommunikationstechnologie. Die meisten Investitionen in die Entwicklung und Integration von IT erfordern Größenordnungen, die KMU nicht erreichen. Sensibilisierungskampagnen sollten die IT-Kenntnisse der Unternehmer im Gastgewerbe vertiefen und den Einsatz von IT in kleinen Unternehmen anregen.

#### **8.4.2 KMU**

110. Der europäische Gastgewerbesektor besteht hauptsächlich aus KMU. Die Tatsache, dass er sich aus vielen kleinen, oftmals von einer Familie geführten Unternehmen zusammensetzt, verleiht dem europäischen Gastgewerbe seinen einmaligen Charakter, der ihn von dem im großen Maßstab angelegten Gastgewerbesektor in den Vereinigten Staaten unterscheidet. Die Branche sollte sich darum bemühen, dass die Einmaligkeit des europäischen Gastgewerbes als Teil des europäischen Kulturerbes auf die politische Agenda gesetzt wird. Unterstützung und Kooperation sind erforderlich, um den kleinen Firmen im Gastgewerbe beim Überleben in diesem immer komplexeren Umfeld zu helfen. Vor allem Kooperationsmodelle, in deren

Rahmen Unternehmer unabhängig bleiben, aber zwecks Nutzung von Größenvorteilen mit Kollegen zusammenarbeiten, scheinen eine Lösung zu bieten.

## **8.5 Die Umwelt im Ganzen**

111. Das Thema soziale Verantwortung gewinnt für den Gastgewerbesektor an Bedeutung. Da sie mitten in der Gesellschaft steht, ist die Branche seit eh und je mit unerwünschtem Sozialverhalten konfrontiert. Alkohol- und Drogenmissbrauch, Verbrechen und Gewalt sind Phänomene, die mit Teilen unseres Sektors in Zusammenhang gebracht werden. Der Sektor ist zwar nicht verantwortlich für diese Entwicklung, aber er kann sich vornehmen, die negativen Auswirkungen dieser unerwünschten Phänomene zu verringern. Aufmerksamkeit für diese Themen muss in der gesamten EU in die Bildungs- und Berufsausbildungsprogramme einbezogen werden. Darüber hinaus muss die Branche klar zu erkennen geben, dass sie sich ihrer partiellen Verantwortung bewusst ist und sich bemüht, diese Verantwortung zu übernehmen.

### **8.5.1 Umweltprobleme**

112. Das Gleiche gilt für die Umwelt. Obwohl der Sektor offenbar nur wenig sichtbare Verschmutzung verursacht, darf er auf Grund des Wasser- und Energieverbrauchs und der Müllherzeugung doch als recht großer „Verschmutzer“ bezeichnet werden. Während gewisse Auswirkungen unvermeidlich sind, lassen sich die meisten negativen Umweltfolgen durch entsprechende Maßnahmen leicht verringern. Der Sektor sollte die derzeit

laufenden Bemühungen zur Sensibilisierung seiner (künftigen) Unternehmer und Arbeitnehmer fortsetzen und verstärken.

## Kapitel 9 Anmerkungen & Credits

- Allegro, drs Sander M. Why the European Hotel industry needs a new human resource model, 2001
- Beets, G. en Miltényi, K., eds Europa Periodiek, "Veroudering in Europa", Europa Periodiek, 17/1  
(Juni 2000) S. 2-4.
- BSH, Horeca zonder grenzen Europees ABC voor de horeca / Bedrijfschap Horeca en Catering,  
BSH, Policy Compass 2001", 2000, National Board for Horeca & Catering in the Netherlands
- CBI , The unification of Europe harmonizing technical regulations; access for industrial enterprises  
to the single European market . -1999
- EU GD XXII Integrated quality management in Tourism- proceedings, 1998 European Tourism Forum
- EU Generaldirektion XXIII, The Europeans on Holiday, März 1998
- EU, / Statistisches Amt der Europäischen Gemeinschaften, Eurostat ,Statistical yearbook on candidate and South-East European countries (2000)
- EU, / Statistisches Amt der Europäischen Gemeinschaften, news release Tourism Still on the Rise,  
No 53/99
- EU, A social portrait of Europe / Statistisches Amt der Europäischen Gemeinschaften, Eurostat Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften
- EU, Hochrangige Gruppe Tourismus & Beschäftigung – 1998
- Eurobarometer-Bericht 47-1, INRA (Europa) Europäische Koordinationsstelle für Gesundheit & Verbraucherschutz GD, Europäische Kommission
- Eurobarometer-Bericht 49, 50 – 53, Europäische Kommission
- Hobley, C, Just numbers, veröffentlicht vom Team Elektronischer Geschäftsverkehr der Europäischen Kommission, Januar 2001
- HOSTA, Hosta report 2000", 2000, Horwath Consultancy



Intermediar, Carriere Onderzoek 2000, The Netherlands

Olsen, Dr M. D. Leading Hospitality into the age of excellence, 2000, IH&RA  
Population ageing in Hungary and the Netherlands; A European perspective. Den Haag, 1998

Price Waterhouse Coopers , ISHC, IH&RA, New Europe and the Hotel Industry, 2001

Purcell, Dr Kate, Employee Development in Tourism Hospitality, 2000

SCP, Nederland in Europa, Sociaal en Cultureel Rapport 2000  
Statistisches Amt der Europäischen Gemeinschaften, Eurostat-Jahrbuch Ausgabe 1998-1999

Statistisches Amt der Europäischen Gemeinschaften, Eurostat-Jahrbuch Ausgabe 2000  
Statistisches Amt der Europäischen Gemeinschaften, Eurostat, Living conditions in Europe.  
Statistical Pocketbook, Ausgabe 2000  
World Travel & Tourism Council, Tourism Satellite Accounting Research, European Union 2001

WTO, Tourism Highlights 2000", 2000,  
Ysebaert, Waldemat, Hotel baby's vullen de gaatjes, Misset Horeca 2001, nr 24  
S. 52-55

## Anhang 1

### Gemeinsame Erklärung zur Förderung der Beschäftigung im europäischen Hotel- und Gaststättengewerbe

3. Mai 1999

---

#### I. Allgemeine Erwägungen

##### 1. Die Bedeutung des Tourismus für die europäische Wirtschaft

a) Der Tourismus ist von großer wirtschaftlicher Bedeutung für die Mitgliedstaaten der Europäischen Union. Etwa 5,5 % des BIP1 in den Mitgliedstaaten entfallen auf Tätigkeiten, die mit dem Fremdenverkehr in Verbindung stehen. In einigen Ländern ist der Anteil viel größer, so z. B. in Österreich mit 14 % oder in Griechenland und Spanien mit 8 %<sup>17</sup>

b) Die Gesamtzahl der im Fremdenverkehr in Europa beschäftigten Personen wird auf ca. 9 Millionen geschätzt. Dies stellt einen Anteil von 6 % aller Beschäftigten dar. Auch dieser Wert liegt in einigen Ländern höher, so etwa in Österreich (13,9 %), Griechenland (10 %) und Spanien (9,1 %)<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> "Fünfter Jahresbericht des Europäischen Beobachtungsnetzes für KMU" - 1997

<sup>17</sup> "Fünfter Jahresbericht des Europäischen Beobachtungsnetzes für KMU" - 1997

<sup>18</sup> "Fremdenverkehrspolitik und internationaler Fremdenverkehr in OECD-Ländern - 1992-1993" - 1995

c) Die über 1,5 Million Betriebe im Hotel- und Gaststättengewerbe stellen mehr als die Hälfte des Fremdenverkehrs dar und beschäftigen über 6 Millionen Personen. In ganz Europa beschäftigt das Hotel- und Gaststättengewerbe 3,9 % aller Arbeitnehmer, das somit an fünfter Stelle steht <sup>19</sup>.

d) Neben den Arbeitsplätzen im Hotel- und Gaststättengewerbe selbst, von denen soeben die Rede gewesen ist, gibt es noch zahlreiche andere Tätigkeiten, die mit dem HORECA-Sektor (Hotels, Restaurants, Cafés) in Verbindung stehen: vor- und nachgelagerte Tätigkeiten (Reisebüros, Reiseveranstalter, Verkehrsgewerbe), verbundene Tätigkeiten (Sport, kulturelle Reiseveranstaltungen und Ausflüge), Lieferanten (Baugewerbe und Renovierungsbetriebe, Hersteller landwirtschaftlicher Erzeugnisse und von Lebensmitteln) sowie alle übrigen Tätigkeitsbereiche, denen der Touristen-Zustrom zugute kommt (Photo- und Kosmetikgeschäfte usw.).

## 2. Beschäftigung im Fremdenverkehr sowie im Hotel- und Gaststättengewerbe

a) Der Fremdenverkehr ist für die Beschäftigung sehr wichtig, da er arbeitsintensiv ist und zu den wenigen Gewerben gehört, die in den vergangenen zehn Jahren weiterhin neue Arbeitsplätze geschaffen haben. Die neu geschaffenen Arbeitsplätze setzen zunehmend größere berufliche Kenntnisse voraus und bieten zahlreichen Arbeitnehmern gute Berufsaussichten.

b) Der Fremdenverkehr spielt eine bedeutende Rolle bei der "sozialen Eingliederung", z. B. indem er (Jugendlichen) einen ersten Einblick in das Berufsleben vermittelt und anderen (Hausfrauen, Arbeitslosen, weniger qualifizierten Arbeitnehmern) dabei hilft, auf dem Arbeitsmarkt Fuß zu fassen (bzw. neu Fuß zu fassen).

---

<sup>19</sup> "Jährliche Arbeitskräfteerhebung" -EUROSTAT - 1995

Der Tourismus spielt eine entscheidende Rolle im Bereich der Beschäftigung, denn er bietet

- Arbeitsplätze für hochqualifizierte Arbeitskräfte;
- Arbeitsplätze für weniger qualifizierte Arbeitskräfte;
- Arbeitsplätze mit flexibler Arbeitsorganisation;
- Beschäftigungsmöglichkeiten sowohl für Männer als auch für Frauen;
- Arbeitsplätze für Personen, die soeben ins Erwerbsleben eintreten;
- Arbeitsplätze in weniger entwickelten Gebieten (im ländlichen Raum z. B.).

c) In diesem Sektor gibt es zahlreiche atypische Arbeitsverhältnisse. Einigen bietet dieses Gewerbe die Möglichkeit, einer Teilzeitbeschäftigung oder einer zeitlich begrenzten Tätigkeit nachzugehen. Die Arbeit im Hotel- und Gaststättengewerbe kann daher andere Tätigkeiten im persönlichen oder beruflichen Bereich ergänzen. Solche flexible Formen der Arbeits- und Lebensgestaltung sind immer begehrt. Ein atypisches Arbeitsverhältnis kann zum Ausgangspunkt für eine Vollzeitbeschäftigung von Dauer beim selben Arbeitgeber werden.

d) Atypische Arbeitsverhältnisse sind jedoch uninteressant für Beschäftigte, die eine Vollzeitbeschäftigung auf Dauer vorziehen, weil sie ihren Lebensunterhalt verdienen müssen. In einigen Ländern ist die Teilzeitbeschäftigung, z. B. im Hinblick auf die Beschäftigungsmöglichkeiten, den Erwerb von Qualifikationen, die Berufsaussichten und die Sicherheit des Arbeitsplatzes, immer noch mit Nachteilen verbunden. Hier ist jedoch hervorzuheben, daß dank der Vereinbarungen der Sozialpartner über Teilzeitarbeit und über befristete Arbeitsverträge beträchtliche Fortschritte erzielt worden sind, da sie ein Gegengewicht geschaffen haben.

### 3. Künftige Entwicklung: Gemischte Aussichten

a) Die Aussichten für eine Zunahme der Beschäftigungsmöglichkeiten im Tourismus sind gemischt. Der Fremdenverkehr wird generell bis zum Jahr 2010 eine noch nie erlebte Zunahme verzeichnen. Der Welttourismusorganisation (WTO) und der OECD zufolge wird der Tourismus auf internationaler Ebene um 4 % jährlich zunehmen.

b) Aus den Prognosen geht jedoch auch hervor, daß Europa weltweit die niedrigste Wachstumsrate haben wird. An die Stelle der Hauptreiseziele in der ganzen Welt, die zur Zeit vor allem in Europa liegen, werden Länder außerhalb Europas treten. Europa wird weniger vom internationalen Tourismusboom profitieren und könnte seine führende Stellung im internationalen Fremdenverkehr einbüßen.

c) Es gibt zahlreiche Gründe für den Rückstand Europas. Einige Fragen können jedoch von den Sozialpartnern auf europäischer Ebene angegangen werden. Sie könnten empfehlen, daß die nachstehenden Maßnahmen von den EU-Organen und den Sozialpartnern auf angemessener Ebene durchgeführt werden. Dies würde dazu beitragen, daß der Wettbewerbsvorteil Europas im internationalen Fremdenverkehr zurückerobert wird. Andere Fragen sollten eher auf einzelstaatlicher, regionaler oder selbst lokaler Ebene geregelt werden. Die vorliegende Rahmenempfehlung könnte die Durchführung solcher Maßnahmen bewirken.

### 4. Ziele der Erklärung

a) Die auf Gemeinschaftsebene vertretenen Sozialpartner im Hotel- und Gaststättengewerbe, ECF-IUF und HOTREC, möchten im Rahmen des sozialen Dialogs dazu beitragen, daß das Hotel- und Gaststättengewerbe sich zu einem modernen, effizienten und wettbewerbsfähigen Dienstleistungssektor entwickelt, in dem die

Beschäftigten qualifiziert und motiviert sind, und der neue Beschäftigungsmöglichkeiten bietet.

b) Zu diesem Zweck schlagen die Sozialpartner vor, daß Maßnahmen zur Verbesserung der Beschäftigungslage unter folgenden Gesichtspunkten ergriffen werden:

- Günstige Gegebenheiten sind erforderlich, die den Unternehmen die Möglichkeit geben, qualitativ gute Arbeitsplätze zu schaffen und zu wahren.
- Alle beteiligten Parteien müssen proaktiv vorgehen, damit Arbeitsplätze geschaffen werden, bei denen der Schwerpunkt auf die Attraktivität der Tätigkeiten und Laufbahnen und die Einträglichkeit für die Betriebe gelegt wird.

## 5. Subsidiarität

Die auf Gemeinschaftsebene vertretenen Sozialpartner, HOTREC und ECF-IUF, sind der Auffassung, daß unter voller Wahrung des Subsidiaritätsgrundsatzes alle weiter unten angeführten Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigung in der Branche auf der jeweils geeigneten Ebene (auf gemeinschaftlicher, einzelstaatlicher, regionaler, lokaler Ebene oder auf Betriebsebene ergriffen werden müssen.

## II. Gegebenheiten, die den Unternehmen die Möglichkeit geben, Arbeitsplätze zu schaffen und zu wahren

Um das angesagte Beschäftigungspotential nutzen zu können, müssen Arbeitsgegebenheiten geschaffen werden, die es den Unternehmen leicht machen, Arbeitsplätze zu schaffen und zu wahren.

## 1. Makroökonomische Voraussetzungen

a) Makroökonomisches Wachstum ist eine wesentliche Voraussetzung für die Schaffung von Arbeitsplätzen. Ein allgemeines Wirtschaftswachstum wird sich positiv auf die Kaufkraft der Bevölkerung auswirken. Dies schlägt sich nieder in den Konsum von Gütern und die Nutzung von Dienstleistungen, bei denen der Preis einen besonderen Einfluß hat, wie dies beim Hotel- und Gaststättengewerbe der Fall ist. Zusätzliche Arbeitsplätze werden geschaffen, damit der gestiegenen Nachfrage nachgekommen werden kann.

b) Hohe Arbeitslosigkeit und ein stagnierendes Wirtschaftswachstum verringern die Kaufkraft der Verbraucher und wirken sich daher negativ auf den Verbrauch aus. Dies zeigt sich insbesondere bei den Dienstleistungen im Hotel- und Gaststättengewerbe, die sehr von der Kaufkraft der Verbraucher abhängig sind.

## 2. Gleiche Voraussetzungen für alle

a) Die Wettbewerbsfähigkeit Europas als Reiseziel muß verbessert werden. In den siebziger Jahren zog Europa über 70 % der ausländischen Besucher an; 1998 waren es nur noch knappe 50 %. Die Gründe dafür sind zu suchen bei der allgemeinen Senkung der Flugpreise, der Tatsache, daß zusätzliche Länder den Touristen zugänglich gemacht worden sind, und daß die Touristen zunehmend abenteuerlustig sind und neue Horizonte erkunden wollen.

Sehr oft stehen die EU-Länder als Reiseziel unmittelbar im Wettbewerb mit Drittländern (dies gilt insbesondere für die mittel- und osteuropäischen Länder und Mittelmeerländer, die der EU nicht angehören). Die meisten dieser Drittländer zahlen jedoch keine Mehrwert-, Energie- und Umweltsteuern sowie Sozialabgaben in dem in

der EU üblichen Umfang und sie sind auch nicht den sonstigen Steuern und Abgaben unterworfen, die europäische Unternehmen belasten. Ferner sind diese Länder oft weniger streng bei der Anwendung von Sicherheits-, Gesundheitsschutz- und Sozialnormen. Zusätzlich kommen viele dieser konkurrierenden Länder in den unmittelbaren Genuß europäischer Beihilfen, mit denen sie selbst dann als Reiseziel gefördert werden, wenn der Fremdenverkehr dort bereits sehr gut entwickelt ist. Daher müssen Zweckmäßigkeit und Höhe der den EU-Unternehmen auferlegten Belastungen untersucht werden. Zusätzlich müssen die Dienstleistungen verbessert werden, was zur Förderung der Wettbewerbsfähigkeit der EU als Reiseziel beitragen dürfte. Zur Förderung eines lautereren Wettbewerbs sollten in besonderen sozial- und umweltrelevanten Bereichen (z. B. in Sicherheits- und Gesundheitsschutzfragen) gemeinsame Mindestnormen für die EU-Länder und für Drittländer ins Auge gefaßt werden.

b) Neue Formen des Fremdenverkehrs, wie z. B. der Tourismus in ländlichen Gebieten, könnten zur Schaffung neuer Arbeitsplätze beitragen. Diese neuen Formen des Tourismus dürfen sich jedoch nicht nachteilig auf bereits bestehende Unternehmen auswirken. Sie sollten nur dann entstehen, wenn auch eine entsprechende Nachfrage besteht. Um vom Markt ausgehenden Wünschen nach neuen Formen des Fremdenverkehrs gerecht zu werden, sollten angemessene Voraussetzungen geschaffen werden, damit bereits bestehende Fremdenverkehrsunternehmen diesen gerecht werden können. Keine Form des Fremdenverkehrs sollte zum Nachteil einer anderen gefördert werden.

c) Damit der lautere Wettbewerb mit bestehenden Unternehmen im Hotel- und Gaststättengewerbe keinen Schaden nimmt, muß sichergestellt werden, daß die gleichen Geschäftsbedingungen für alle Anbieter von Dienstleistungen im Bereich des Tourismus, insbesondere in ländlichen Gebieten, bei der Besteuerung, den Zulassungsstandards, dem Arbeitsrecht und dem Kündigungsschutz gelten. Dies



wurde von den Sozialpartnern in ihrer gemeinsamen Erklärung "Grundsätze und Leitlinien für die Verbesserung der Beschäftigungsmöglichkeiten beim Tourismus in ländlichen Gebieten " von März 1995 dargelegt.

### **3. Besondere Berücksichtigung der Merkmale des Hotel- und Gaststättengewerbes und des Tourismus**

a) Auf europäischer Ebene erlassene Rechtsvorschriften müssen so gestaltet sein, daß sie problemlos im Hotel- und Gaststättengewerbe anwendbar sind. Daher muß unbedingt sichergestellt werden, daß die Rechtsvorschriften

- jedesmal wenn möglich, freiwillig ergriffenen Maßnahmen den Vorrang vor auferlegten Maßnahmen geben,
- leicht verständlich und leicht anwendbar sind,
- so wenig zusätzliche Belastungen wie möglich verursachen,
- auf den saisonalen und atypischen Charakter des Fremdenverkehrs ausgerichtet sind,
- der Preisempfindlichkeit des Sektors Rechnung tragen.

b) Die meisten Betriebe im Hotel- und Gaststättengewerbe sind kleine bis sehr kleine Unternehmen. Sie bedürfen einer besonderen Unterstützung, z. B. bei der Weiterbildung der Beschäftigten und Betriebsleiter. Dies trifft um so mehr zu, als Anpassungen infolge des Aufkommens der Informationsgesellschaft und des Trends in Richtung eines verstärkten Umweltschutzes zunehmend erforderlich werden.

c) Alle Gemeinschaftsprogramme, insbesondere diejenigen zur Förderung bzw. zur Öffnung des Tourismus, müssen vereinfacht werden, damit sie KMU der Tourismusbranche auch tatsächlich zugänglich gemacht werden können. Die Schwerfälligkeit der Verfahren und die bürokratische Sprache schrecken KMU in der Tourismusbranche davon ab, einen Antrag zu stellen.

#### 4. Verringerung der Steuerlast

a) Die Beseitigung steuerlicher Belastungen kann die Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze erleichtern. So wären z. B.

- so niedrige Mehrwertsteuersätze wie möglich im Hotel- und Gaststättengewerbe
- und die allgemeine Einführung des Rechts auf Abzug der Mehrwertsteuer bei geschäftlich bedingten Hotel- und Restaurantausgaben

zwei Möglichkeiten zur Förderung der Nutzung von Dienstleistungen im Hotel- und Gaststättengewerbe und gleichzeitig zur Schaffung von Arbeitsplätzen, wie dies in der gemeinsamen Erklärung der Sozialpartner "MwSt.-Sätze und ihre Auswirkungen auf Unternehmen und die Beschäftigung" von 1997 zum Ausdruck gebracht wurde.

b) Ein Schritt in diese Richtung wäre die von Kommissar Monti vorgeschlagene Anwendung eines verringerten MwSt.-Satzes für arbeitsintensive Gewerbe. Die Sozialpartner beantragen, daß das Gaststättengewerbe in die Liste der Sektoren aufgenommen wird, die versuchsweise in den Genuß der von Kommissar Monti vorgeschlagenen Verringerung des MwSt.-Satzes kommen könnten.

c) Die Sozialpartner bitten die lokalen, regionalen und einzelstaatlichen Behörden, die Auswirkungen der zahlreichen und sich oft überschneidenden Steuern zusammen mit den Organisationen der Sozialpartner der entsprechenden Ebenen zu bewerten, die auf verschiedenen Verwaltungsebenen erhoben werden. Zweck dieser Bewertung wäre

- die Ermittlung der Steuern, die sich unmittelbar oder mittelbar nachteilig auf die Schaffung qualitativ guter Arbeitsplätze auswirken könnten,

- die Ermittlung der Steuern, die die allgemeine Belastung eines Unternehmens vergrößern und somit die Reinvestitionsmöglichkeiten einschränken und die sich unmittelbar oder mittelbar negativ auf die Schaffung von Arbeitsplätzen auswirken könnten (z. B. Erhebung von Abgaben auf Terrassen, Straßencafés, Reklametafeln, Kurtaxen/Bettensteuern),
- die Ermittlung der Steuern, deren Senkung eine solche Auswirkung auf die Preise hat, daß die Nachfrage angekurbelt würde und Arbeitsplätze geschaffen würden (z. B. Mehrwert-, Energie-, Getränke- und einige Umweltsteuern).

Ferner bitten die Sozialpartner die zuständigen Behörden bei übermäßiger Besteuerung einzugreifen, wenn erwiesen ist, daß sie sich negativ auf die Schaffung von Arbeitsplätzen auswirkt.

## **5. Verringerung von Lohnnebenkosten**

a) Die Lohnnebenkosten gehören zu den Faktoren, die dazu geführt haben, daß die Lohnkosten in der Europäischen Union weltweit zu den höchsten gehören. Diese Kosten wirken sich außerordentlich nachteilig auf arbeitsintensive Sektoren, wie das Hotel- und Gaststättengewerbe, aus, da sie Unternehmen davon abhalten könnten, neue Arbeitsplätze zu schaffen. Dies ist eine der Ursachen für das Fortbestehen der Langzeitarbeitslosigkeit.

b) Solche Lohnnebenkosten bewirken große Unterschiede zwischen den Lohnkosten des Unternehmens und dem Nettoeinkommen der Beschäftigten. Bei einem niedrigeren Nettoeinkommen gehen der Verbrauch und somit das allgemeine Wirtschaftswachstum zurück, was bewirken kann, daß keine Arbeitsplätze geschaffen werden.

c) Die Sozialpartner bitten die zuständigen Behörden, die Auswirkungen der Lohnnebenkosten auf die Schaffung von Arbeitsplätzen aus mikroökonomischer und aus makroökonomischer Sicht zu prüfen. Sie sollten, insbesondere für arbeitsintensive Sektoren, die eine wesentliche Rolle bei der sozialen Eingliederung spielen, wie dies beim Hotel- und Gaststättengewerbe der Fall ist, Maßnahmen zur Verringerung der Lohnkosten ins Auge fassen, ohne jedoch dabei eine Sanierung der öffentlichen Finanzen oder das finanzielle Gleichgewicht von Sozialversicherungssystemen zu gefährden.

d) Zusätzlich zum Problem der hohen Lohnnebenkosten muß ebenfalls auf die Erweiterung der Grundlage für die makroökonomische Berechnung dieser Lohnnebenkosten eingegangen werden, damit sie beim Lohn des einzelnen Arbeitnehmers niedriger ausfallen. Dies wäre durch eine Verringerung der Arbeitslosigkeit und die Ausmerzung nicht angemeldeter Erwerbstätigkeit zu erreichen, da hierdurch eine breitere Grundlage zur Verteilung dieser Kosten entstehen würde.

### **III. Proaktive Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigung**

#### **1. Schaffung attraktiver Arbeitsplätze und Berufsaussichten**

a) Im Hotel- und Gaststättengewerbe gibt es Beschäftigungsmöglichkeiten für gelernte und ungelernte Arbeitnehmer. Diese Branche bietet zahlreiche Möglichkeiten für einen beruflichen Aufstieg und die persönliche Entfaltung. Der Sektor ist einer der wenigen, in denen Personen ohne Hochschulbildung ohne weiteres Arbeit finden, und die Aufstiegsmöglichkeiten bieten. In vielen Teilbereichen werden häufig Personalwechsel verzeichnet und in einigen gibt es

ständig Anwerbungsprobleme, deren Gründe von einem Land zum anderen verschieden sind:

- Verringerung der Zahl der Personen, die sich um einen Arbeitsplatz bemühen,
- Unangemessenheit der Ausbildung/Fähigkeiten gemessen an den für bestimmte Tätigkeiten erforderlichen Qualifikationen,
- demographisch bedingte Verringerung der Zahl arbeitsuchender Jugendlicher,
- atypische Arbeitsverhältnisse und Beschäftigungsbedingungen<sup>20</sup>.

b) Die Sozialpartner sind daher der Meinung, daß es wichtig ist, Arbeitsgegebenheiten zu schaffen, bei denen der Schwerpunkt bei attraktiven Arbeitsplätzen und Berufsaussichten liegt. Dabei sollten ebenfalls die Grundsätze "pro rata temporis" und "Nichtdiskriminierung" zur Anwendung kommen, die in der Teilzeitrichtlinie angeführt werden. Das Hotel- und Gaststättengewerbe könnte so Möglichkeiten für die berufliche Entfaltung bieten. Die Zufriedenheit der Beschäftigten würde zunehmen und sie würden die Branche und/oder das Unternehmen nicht verlassen.

c) Eine größere Zufriedenheit und Loyalität würde zur Verbesserung des Dienstleistungsniveaus und zur Schaffung eines besseren Images für das Hotel- und Gaststättengewerbes beitragen.

---

<sup>20</sup> Siehe den Bericht „Tourism policy and International Tourism in OECD Countries“ der OECD (1995) und die Studie „Second Survey on Working Conditions“ der Europäischen Stiftung für die Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (1997).

## **2. Die Bedeutung der Ausbildung und der Verbesserung der Qualifikationen**

a) Wichtig für die Förderung der Beschäftigung im Hotel- und Gaststättengewerbe sind die ständige Verbesserung des Ausbildungs- und Qualifikationsniveaus und das Streben nach einer ständigen Verbesserung der Geschäftspraktiken und der Fähigkeiten der Arbeitnehmer und Arbeitgeber, da die Qualifikationen zu Beginn nicht sehr groß sind.

b) Die Ausbildung sollte Grundbestandteil der strategischen Planung und der Investitionsplanung der Unternehmen werden. Die Investition in menschliche Ressourcen sollte nicht nur als Kostenfaktor gelten; der Erwerb von Qualifikationen durch die Beschäftigten sollte als vorrangig betrachtet werden. Auch ausgesuchten Beschäftigten an atypischen Arbeitsplätzen sollte die Teilnahme an Maßnahmen zur beruflichen Weiterbildung ermöglicht werden. Zur Förderung der Chancengleichheit sollten Männer und Frauen in gleicher Weise Zugang zur beruflichen Ausbildung und Weiterbildung erhalten.

c) Zur Förderung der Beschäftigungsmöglichkeiten in der Branche muß den Unternehmern, insbesondere in KMU, der Zugang zu innovativen Management-Techniken erleichtert werden.

d) Die Einführung neuer Technologien, die Umweltschutzprogramme und die Umstrukturierung von Unternehmen bewirken, daß neue Arten von Tätigkeiten in der Branche angeboten werden. Die Sozialpartner werden gemeinsam an neuen Ideen arbeiten und Maßnahmen ergreifen, z. B. bei der Bestimmung neuer Ausbildungsanforderungen.

e) Zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit Jugendlicher und/oder Langzeitarbeitsloser sollten die Sozialpartner auf ihrer jeweiligen

Verantwortungsebene untersuchen, welche Möglichkeiten hinsichtlich der Ausbildung, der Berufserfahrung, der Praktika usw. zusätzlich angeboten werden können.

f) Die Einführung des EURO ist in dieser Hinsicht von besonderer Bedeutung. Die Sozialpartner würden Maßnahmen der europäischen, einzelstaatlichen, regionalen und lokalen Behörden begrüßen, die Schulungsprogramme und sonstige Maßnahmen für Arbeitgeber und ihre Beschäftigten durchführen würden, damit der Übergang auf den EURO in den betroffenen Ländern erleichtert werde.

### 3. **Flexible Arbeitszeitregelungen**

a) Die Zahl der Teilzeitbeschäftigten im Vergleich zur Gesamtbeschäftigung nimmt in den meisten europäischen Ländern zu. EUROSTAT erklärt, daß die meisten Teilzeitbeschäftigten keine Vollzeitbeschäftigung wünschen.<sup>21</sup> Diese Entwicklung der Arbeitszeitmodelle ist auf die Anforderungen des Marktes und die Situation bei der Nachfrage nach Arbeitskräften zurückzuführen. Wie in allen übrigen Dienstleistungssektoren gibt es auch im Hotel- und Gaststättengewerbe zahlreiche Arten von Arbeitsverhältnissen. Für Beschäftigte kann eine Teilzeitbeschäftigung erstrebenswert sein, da sie so die Möglichkeit haben, ihre beruflichen und familiären Pflichten besser miteinander in Einklang zu bringen, und dabei über mehr Zeit für ihre eigenen Interessengebiete verfügen und sich besser persönlich entfalten können. Modelle für eine flexible Arbeitsorganisation müssen den Anforderungen der Arbeitgeber Rechnung tragen und für die Arbeitnehmer attraktiv sein.

---

<sup>21</sup> Statistik kurzgefaßt "Bevölkerung und soziale Bedingungen" Teilzeitarbeit in der EU, EUROSTAT - 1997

b) Die Schaffung - sofern möglich - zusätzlicher Vollzeitarbeitsplätze bleibt weiterhin vorrangig.

Die wirtschaftlichen Voraussetzungen sind ausschlaggebend für die Schaffung von Arbeitsplätzen; trotzdem sollten die Sozialpartner nach Lösungen suchen, die den Erwartungen der Arbeitnehmer zunehmend entgegenkommen würden.

Wie von den Sozialpartnern in ihrer gemeinsamen Erklärung "Flexible Arbeitszeiten und Arbeitsmodelle: Teilzeitarbeit und die Schaffung von Arbeitsplätzen" von Juni 1995 zum Ausdruck gebracht wurde, sollten flexible Arbeitszeitregelungen Gegenstand von Vereinbarungen zwischen den Sozialpartnern/Verhandlungspartnern sein.

c) Die Sozialpartner sollten die Möglichkeit prüfen, Modelle zu entwerfen, bei denen der Flexibilitätsbedarf der Unternehmen mit dem Wunsch der Arbeitnehmer nach Sicherheit in Einklang gebracht würde.

#### 4. **Mobilität innerhalb der Branche**

a) Ein häufiger Personalwechsel ist kennzeichnend für die Branche. Zur Erleichterung der Mobilität der Beschäftigten innerhalb der Branche wäre die Transparenz der Lehrpläne sowie die gegenseitige Anerkennung der Diplome und Qualifikationen für die Arbeitgeber und die Arbeitnehmer außerordentlich nützlich.

b) Zur Erleichterung der Mobilität innerhalb der Europäischen Union muß die Unsicherheit in folgenden Bereichen unbedingt beseitigt werden:

- Rentenansprüche,
- soziale Sicherheit,
- verwaltungstechnische Anforderungen, die ein Hindernis darstellen können,



- Rechte und Pflichten der Unternehmen bei der Entsendung eines Arbeitnehmers in einen anderen Mitgliedstaat, damit Arbeitnehmer ihr Recht auf Freizügigkeit innerhalb der Europäischen Union in Anspruch nehmen können.

Die Sozialpartner begrüßen daher die Maßnahmen der Kommission

- zur Sicherstellung der betrieblichen und der ergänzenden Rentenansprüche von Arbeitnehmern, die ihr Recht auf Freizügigkeit in Anspruch nehmen;
- zur Koordinierung der sozialen Sicherheit für Staatsangehörige der EU-Mitgliedsländer und ebenfalls für Staatsangehörige aus Drittländern;
- über die Entsendung von Arbeitnehmern aus EU-Staaten und aus Drittländern im Rahmen des Binnenmarktes.

Die Sozialpartner bitten die zuständigen einzelstaatlichen Behörden, eine generelle Straffung der verwaltungsmäßigen Auflagen vorzunehmen, denen Staatsangehörige aus EU-Staaten unterworfen sind, die ihr Recht auf Freizügigkeit in Anspruch nehmen.

#### **IV. Rolle der Sozialpartner auf europäischer Ebene - Institutioneller Rahmen**

Die Sozialpartner begrüßen die Mitteilung der Kommission "Anpassung und Förderung des Sozialen Dialogs auf Gemeinschaftsebene" vom 20. Mai 1998, in der

- dem sozialen Dialog auf sektoraler Ebene der Vorzug gegeben wird;
- die Bedeutung der Rolle der auf sektoraler Ebene vertretenen Sozialpartner bei der Bestimmung und Durchführung der Politik auf sektoraler Ebene hervorgehoben wird;
- der soziale Dialog in allen Sektoren einen formellen Rahmen erhält und die Gleichbehandlung aller Gremien vorgesehen ist;

- hervorgehoben wird, daß sektorale Vereinbarungen der Sozialpartner im Rahmen der Förderung der Sozialpolitik ihren Platz neben europäischen Rechtsvorschriften haben.

### 1. **Zusammenarbeit im Rahmen des sozialen Dialogs auf sektoraler Ebene;**

Die Sozialpartner bitten um die Anwendung der vorerwähnten Maßnahmen und Grundsätze und werden zu diesem Zweck

- regelmäßig Informationen und Meinungen austauschen,
- gemeinsame Stellungnahmen abgeben,
- gemeinsame Vorhaben durchführen, so z. B. die Durchführbarkeit eines Qualifikationspasses bewerten oder flexible Arbeitszeitregelungen untersuchen,
- gemeinsame Seminare über aktuelle Fragen zum Austausch von Informationen und Meinungen veranstalten.

### 2. **Die Sozialpartner im Lichte des Protokolls über die Sozialpolitik**

ECF-IUF und HOTREC erwarten von der Europäischen Kommission, daß sie in ihrer Eigenschaft als Sozialpartner für das Hotel- und Gaststättengewerbe in den in Artikel 118 a und 118 b des Vertrags von Amsterdam angegebenen Phasen über alle Entwicklungen auf Gemeinschaftsebene angehört werden, die soziale Auswirkungen haben.

### 3. **Rolle der Europäischen Kommission**

Die Sozialpartner heben hervor, daß der soziale Dialog auf Gemeinschaftsebene einen wesentlichen Beitrag zur Förderung der Kontakte und der Zusammenarbeit zwischen Arbeitnehmern, Arbeitgebern und ihren Verbänden darstellt. Dies trägt in großem

Umfang zu einer ausgeglichenen Entwicklung des Hotel- und Gaststättengewerbes in Europa und zur Erhaltung und Förderung der Beschäftigung sowie lebensfähiger Unternehmen bei. Aus diesem Grunde erinnern die Sozialpartner die Europäische Kommission daran, daß der soziale Dialog in dieser Branche weiterhin aktiv unterstützt werden muß.

Die Sozialpartner sind bereit, die ihnen aufgrund der Mitteilung der Kommission "Anpassung und Förderung des Sozialen Dialogs auf Gemeinschaftsebene" und des Beschlusses der Kommission zur "Einsetzung von Ausschüssen für den sektoralen Dialog zur Förderung des Dialogs zwischen den Sozialpartnern auf europäischer Ebene" übertragenen Aufgaben wahrzunehmen.

Gemeinsame Erklärung zur Förderung der Beschäftigung im europäischen Hotel- und Gaststättengewerbe.

Am 3. Mai 1999 in Brüssel unterzeichnet

**Herr A. Ph. Feutré**  
Vorsitzender der Arbeitsgruppe  
"Sozialfragen" von HOTREC

**Herr H. Wiedenhofer**  
Generalsekretär  
ECF-IUF