

Susan Kläsener

Darstellung und kritische Analyse variabler Entlohnungssysteme für Mitarbeiter in der Hotellerie

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 1995 Diplomica Verlag GmbH
ISBN: 9783832402563

Susan Kläsener

Darstellung und kritische Analyse variabler Entlohnungssysteme für Mitarbeiter in der Hotellerie

Susan Kläsener

Darstellung und kritische Analyse variabler Entlohnungssysteme für Mitarbeiter in der Hotellerie

**Diplomarbeit
an der Universität des Saarlandes
Mai 1995 Abgabe**



Diplomarbeiten Agentur
Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke
und Guido Meyer GbR

Hermannstal 119 k
22119 Hamburg

agentur@diplom.de
www.diplom.de

ID 256

Kläsener, Susan: Darstellung und kritische Analyse variabler Entlohnungssysteme für Mitarbeiter in der Hotellerie / Susan Kläsener - Hamburg: Diplomarbeiten Agentur, 1997
Zugl.: Saarbrücken, Universität, Diplom, 1995

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey, Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke & Guido Meyer GbR
Diplomarbeiten Agentur, <http://www.diplom.de>, Hamburg
Printed in Germany



Diplomarbeiten Agentur

Wissensquellen gewinnbringend nutzen

Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Magisterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

Wettbewerbsvorteile verschaffen – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

<http://www.diplom.de> bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

Individueller Service – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit

Ihr Team der Diplomarbeiten Agentur

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey –
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke —
und Guido Meyer GbR —————

Hermannstal 119 k —————
22119 Hamburg —————

Fon: 040 / 655 99 20 —————
Fax: 040 / 655 99 222 —————

agentur@diplom.de —————
www.diplom.de —————

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Inhaltsverzeichnis.....	I
Abkürzungsverzeichnis	V
Ausnahmeliste.....	VII
Abbildungsverzeichnis.....	VIII
Verzeichnis der Anlagen im Anhang.....	IX
Einleitung	1
Erstes Kapitel: Hotellerie in der Bundesrepublik Deutschland.....	2
A. Definition und Begriffsabgrenzungen.....	2
B. Struktur und Daten der deutschen Hotellerie	3
C. Aktuelle Entwicklungen in der deutschen Hotellerie.....	7
Zweites Kapitel: Grundlagen der Entlohnung und der Mitarbeiterbeteiligung.....	9
A. Grundlagen und Probleme der Entlohnung	9
B. Grundlagen und Motive der Mitarbeiterbeteiligung.....	13
Drittes Kapitel: Motivations- und Anreizsysteme.....	16
A. Motiv-Motivation-Motivierung	16
I. Unterscheidung und Begriffsabgrenzung	16
II. Arbeitsmotivation	18
B. Anreizsysteme.....	21
I. Allgemeine Anforderungen an Anreizsysteme.....	21
II. Monetäre Anreize.....	22
1. Bonus- und Prämiensysteme.....	22
2. Cafeteria-Systeme	24
3. Incentives	25
III. Nicht-monetäre Anreize.....	26
C. Motivations- und Anreizsysteme in der deutschen Hotellerie	27
I. Villa Viktoria, Düsseldorf	27
1. Darstellung	27
2. Analyse.....	27
II. Dorint Hotel, Münster	28
1. Darstellung	28
2. Analyse.....	28
III. Maritim, Gelsenkirchen	29
1. Darstellung	29
2. Analyse.....	29
IV. Nassauer Hof, Wiesbaden.....	30
1. Darstellung	30
2. Analyse.....	30
V. Inter-Continental, Stuttgart.....	31
1. Darstellung	31
2. Analyse.....	31
VI. Gravenbruch Kempinski, Neu-Isenburg	32
1. Darstellung	32
2. Analyse.....	32
VII. Europäischer Hof, Heidelberg	33
1. Darstellung	33
2. Analyse.....	33

VIII. Renaissance Hotel, Köln	34
1. Darstellung	34
2. Analyse	34
IX. Maritim, Köln	35
1. Darstellung	35
2. Analyse	35
X. Holiday Inn Crowne Plaza, Heidelberg	36
1. Darstellung	36
2. Analyse	36
XI. Mövenpick Hotel, Münster	37
1. Darstellung	37
2. Analyse	37
XII. Renaissance Hotel, Heidelberg	38
1. Darstellung	38
2. Analyse	39
XIII. Steigenberger Frankfurter Hof, Frankfurt a.M.	40
1. Darstellung	40
2. Analyse	40
XIV. Intercontinental, Frankfurt a.M.	41
1. Darstellung	41
2. Analyse	41
XV. Atrium Hotel Kurmainz, Mainz	42
1. Darstellung	42
2. Analyse	42
XVI. Radisson SAS, Düsseldorf	43
1. Darstellung	43
2. Analyse	44
XVII. Hilton, Mainz	44
1. Darstellung	44
2. Analyse	44
XVIII. Hotel Schwarzer Bock, Wiesbaden	45
1. Darstellung	45
2. Analyse	45
XIX. Holiday Inn Crowne Plaza, Wiesbaden	46
1. Darstellung	46
2. Analyse	47
XX. Swissôtel, Düsseldorf-Neuss	47
1. Darstellung	47
2. Analyse	48
Viertes Kapitel: Variable Entlohnungssysteme	49
A. Zeitlohn	49
I. Zeitlohn als anforderungsabhängige Entlohnungsform	49
II. Arbeitsbewertung	50
B. Leistungslöhne	52
I. Grundlagen und Abgrenzungen	52
II. Mitarbeiterbeurteilung	53
III. Formen der leistungsabhängigen Entlohnung	56
1. Akkordlohn	56
2. Prämienlohn	57
3. Pensumlohn	59
C. Qualifikationslöhne	60
D. Soziallöhne	61

E. Variable Entlohnungssysteme in der Hotellerie	62
I. Vorbemerkungen	62
II. Mitarbeiterbeurteilung	62
III. Leistungslöhne	64
1. Mövenpick Hotel, Münster	64
a) Darstellung	64
b) Analyse	64
2. Maritim, Gelsenkirchen	65
a) Darstellung	65
b) Analyse	65
3. Scandic Crown Hotel, Frankfurt	66
a) Darstellung	66
b) Analyse	66
4. Nassauer Hof, Wiesbaden	66
a) Darstellung	66
b) Analyse	67
5. Hotel Schwarzer Bock, Wiesbaden	68
a) Darstellung	68
b) Analyse	69
6. Hilton, Mainz	69
a) Darstellung	69
b) Analyse	70
7. Europäischer Hof, Heidelberg	70
a) Darstellung	70
b) Analyse	72
8. Dorint Hotel, Münster	73
a) Darstellung	73
b) Analyse	74
IV. Soziallöhne	75
Fünftes Kapitel: Mitarbeiterbeteiligungssysteme	77
A. Erfolgsbeteiligung	77
I. Leistungsbeteiligung	77
II. Ertragsbeteiligung	78
III. Gewinnbeteiligung	78
B. Kapitalbeteiligungen	79
C. Mitarbeiterbeteiligungen in der deutschen Hotellerie	80
I. Vorbemerkungen	80
II. Atrium Hotel Kurmainz, Mainz	83
1. Darstellung	83
2. Analyse	83
III. Steigenberger Graf Zeppelin, Stuttgart	84
1. Darstellung	84
2. Analyse	84
IV. Intercontinental, Frankfurt a.M.	85
1. Darstellung	85
2. Analyse	85
IV. Schloß Hugenpoet, Essen-Kettwig	85
1. Darstellung	85
2. Analyse	86
VI. Nassauer Hof, Wiesbaden	86
1. Darstellung	86
2. Analyse	87

VII. Hotel Fontana, Stuttgart	87
1. Darstellung	87
2. Analyse	87
VIII. Steigenberger Frankfurter Hof, Frankfurt a.M.	88
1. Darstellung	88
2. Analyse	88
IX. Hotel Schwarzer Bock, Wiesbaden	88
1. Darstellung	88
2. Analyse	88
X. Villa Viktoria, Düsseldorf	89
1. Darstellung	89
2. Analyse	89
XI. Dorint Hotel, Münster	90
1. Darstellung	90
2. Analyse	90
Sechstes Kapitel: Entwurf eines eigenen Modells für ein variables Entgeltsystem in der Hotellerie	91
Schlußbemerkung	95
Anhang	97
Literaturverzeichnis	139
Verzeichnis der Gesprächspartner	146
Eidesstattliche Erklärung	150

Abkürzungsverzeichnis

a.M.:	am Main
Abs.:	Absatz
AG:	Aktiengesellschaft
Aufl.:	Auflage
Betr.VG:	Betriebsverfassungsgesetz
bzw.:	beziehungsweise
ca.:	cirka
d.h.:	das heißt
DEHOGA:	Deutscher Hotel- und Gaststättenverband
DM:	Deutsche Mark
Dr.:	Doktor
e.V.:	eingetragener Verein
EDV:	Elektronische Datenverarbeitung
EG:	Europäische Gemeinschaft
engl.:	englisch
ESOP:	Employee Stock Ownership Plan
etc.:	et cetera
evtl.:	eventuell
F+B:	Food+Beverage
f.:	folgende
ff.:	fortfolgende
franz.:	französisch
GastG.:	Gaststättengesetz
ggf.:	gegebenenfalls
GmbH:	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hrsg.:	Herausgeber
i.d.R.:	in der Regel
ILO:	International Labour Organisation
incl.:	inclusive
Jg.:	Jahrgang
kg:	Kilogramm
m:	Meter
Mio:	Millionen
NGG:	Gewerkschaft Nahrung-Genuß-Gaststätten
Nr.:	Nummer
o.:	ohne
o.ä.:	oder ähnliches

o.V.:	ohne Verfasser
PED:	Personal Entwicklung Dorint
PKW:	Personenkraftwagen
S.:	Seite
SAS:	Scandinavian Airlines Systems
sog.:	sogenannte
Sp.:	Spalte
Str.:	Straße
to:	Tonne
u.ä.:	und ähnliches
u.a.:	und andere
US:	United States
USA:	United States of America
usw.:	und so weiter
vgl.:	vergleiche
z.B.:	zum Beispiel
Ziff.:	Ziffer

Ausnahmeliste

Cafeteria-Systeme
Deferred Compensation
Employee Stock Ownership Plan
Educentive
F+B Manager
Franchise-System
Gastronomie-Beverage-Umsatz
Gastronomie-Food-Umsatz
Get-together
Housekeeping
Incentive
Management Incentive Bonus
Management satisfaction
Profit Marge
Ranking
(Number of) Roomnights
Sabbatical
Stuarding
Troncsystem
Übertronc

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die nominale Umsatzentwicklung im Gastgewerbe 1985-1993 in %	3
Abbildung 2: Anzahl der Betriebe nach Betriebsarten am 1. Januar 1993	4
Abbildung 3: Erwerbstätige im Gastgewerbe 1993 (in 1000)	5
Abbildung 4: Prozentualer Anteil der Bundesländer an den Übernachtungen in Deutschland 1993	6
Abbildung 5: Anteile der Betriebsarten an den Übernachtungen 1993	7
Abbildung 6: Rechtlicher Rahmen der Entgeltfindung	12
Abbildung 7: Übersicht der Entgeltformen	13
Abbildung 8: Systeme der Erfolgsbeteiligung	14
Abbildung 9: Formen der betrieblichen Mitarbeiterbeteiligung	16
Abbildung 10: Periodische Wiederkehr von Mangelerscheinungen	18
Abbildung 11: Leistungsgenese	19
Abbildung 12: Motivationsfaktoren für Arbeitszufriedenheit	20
Abbildung 13: Arten von Bonusregelungen	23
Abbildung 14: Verfahren der Leistungsbeurteilung	55
Abbildung 15: Lohnermittlung bei Geld- und Zeittakkord	57
Abbildung 16: Arten von Prämien und ihre Bezugsbasis	58
Abbildung 17: Möglichkeiten des Prämienlohnlinienverlaufs	59
Abbildung 18: Möglichkeiten der Kapitalbeteiligung	80

Verzeichnis der Anlagen im Anhang

Anlage 1:	
Entgelttarifvertrag für das Hotel- und Gaststättengewerbe Hessen.....	98
Anlage 2:	
Berufsbezeichnungen und Fachausdrücke im Gastgewerbe.....	107
Anlage 3:	
Mitarbeiterbeurteilungsbogen des Atrium Hotels Kurmainz, Mainz.....	117
Anlage 4:	
Mitarbeiterbeurteilungsbogen des Inter-Continental, Stuttgart.....	119
Anlage 5:	
Mitarbeiterbeurteilungsbogen des Swissôtel, Düsseldorf-Neuss.....	121
Anlage 6:	
Mitarbeiterbeurteilungsbogen des Hilton, Mainz.....	123
Anlage 7:	
Hotelprofil Hotel Am Triller, Saarbrücken.....	124
Anlage 8:	
Hotelprofil Atrium Hotel Kurmainz, Mainz.....	124
Anlage 9:	
Hotelprofil Contel Hotel, Darmstadt.....	124
Anlage 10:	
Hotelprofil Hotel Deichgraf, Büsum.....	125
Anlage 11:	
Hotelprofil Dorint Hotel, Köln.....	125
Anlage 12:	
Hotelprofil Dorint Hotel, Münster.....	125
Anlage 13:	
Hotelprofil Europäischer Hof - Hotel Europa, Heidelberg.....	126
Anlage 14:	
Hotelprofil Hotel Fontana, Stuttgart.....	126
Anlage 15:	
Hotelprofil Gravenbruch Kempinski, Neu-Isenburg.....	127
Anlage 16:	
Hotelprofil Hilton International, Mainz.....	127
Anlage 17:	
Hotelprofil Holiday Inn Crowne Plaza, Heidelberg.....	128
Anlage 18:	
Hotelprofil Holiday Inn Crowne Plaza, Wiesbaden.....	128
Anlage 19:	
Hotelprofil Hotel im Wasserturm, Köln.....	128
Anlage 20:	
Hotelprofil Intercontinental, Frankfurt a.M.....	129
Anlage 21:	
Hotelprofil Inter-Continental, Stuttgart.....	129
Anlage 22:	
Hotelprofil Lindner Hotel-Rheinstern, Düsseldorf.....	129
Anlage 23:	
Hotelprofil Maritim, Gelsenkirchen.....	130
Anlage 24:	
Hotelprofil Maritim, Köln.....	130
Anlage 25:	
Hotelprofil Mercure Kongreß-Hotel, Saarbrücken.....	131

Anlage 26:	
Hotelprofil Mövenpick Hotel, Münster.....	131
Anlage 27:	
Hotelprofil Nassauer Hof, Wiesbaden.....	132
Anlage 28:	
Hotelprofil Parkhotel Krefelder Hof, Krefeld.....	132
Anlage 29:	
Hotelprofil Parkhotel Wittekindshof, Dortmund.....	133
Anlage 30:	
Hotelprofil Queens Hotel, Düsseldorf.....	133
Anlage 31:	
Hotelprofil Radisson SAS, Düsseldorf.....	133
Anlage 32:	
Hotelprofil Renaissance Hotel, Köln.....	134
Anlage 33:	
Hotelprofil Renaissance Hotel, Heidelberg.....	134
Anlage 34:	
Hotelprofil Hotel Savoy, Düsseldorf.....	134
Anlage 35:	
Hotelprofil Scandic Crown Hotel, Frankfurt a.M.....	135
Anlage 36:	
Hotelprofil Hotel Schwarzer Bock, Wiesbaden.....	135
Anlage 37:	
Hotelprofil Schloß Hugempoet, Essen-Kettwig.....	136
Anlage 38:	
Hotelprofil Schloß Wilkinghege, Münster.....	136
Anlage 39:	
Hotelprofil Steigenberger Frankfurter Hof, Frankfurt a.M.....	137
Anlage 40:	
Hotelprofil Steigenberger Graf Zeppelin, Stuttgart.....	137
Anlage 41:	
Swissôtel, Düsseldorf-Neuss.....	138
Anlage 42:	
Villa Viktoria, Düsseldorf.....	138