



Alexander Aisenbrey

1. Vorsitzender Hoteldirektorenvereinigung Deutschland e.V.

## Vorwort

Längst war es überfällig einen genaueren Blick auf die Situation des Personalmanagements in Hotel- und Gastronomiebetrieben zu werfen, denn die strukturellen Änderungen der Arbeitswelt und der demografische Wandel führen zu Herausforderungen, die ein Handeln dringend erforderlich machen. Vermutungen über die Auswirkungen dieser Trends gibt es schon lange – branchenübergreifend wie auch speziell für den Hotellerie- und Gastronomiebereich. Gerade für letzteren lagen jedoch noch keine gesicherten Erkenntnisse vor. Die GVO-Studie schließt nun diese Lücke und liefert die ersten datengestützten Erkenntnisse zu diesem Thema. Sie belegt eindrucksvoll, welche Trends bereits in der Branche angekommen sind und absolute Priorität im HR-Management einnehmen sollten. Darüber hinaus bietet die Studie vielfältige Handlungsempfehlungen, um diesen Trends effektiv zu begegnen und das Fortbestehen der Branche in der Hochwertigkeit und Professionalität, wie es Ihre Gäste gewohnt sind, zu sichern.

Der GVO Personal GmbH und der Hochschule für angewandte Wissenschaften München ist mit der Studie ein umfassender Überblick nicht nur zu den aktuellen Herausforderungen, sondern auch zum Status Quo der Personalarbeit der Hospitality Branche gelungen. Wie Ihr Unternehmen im Vergleich dasteht, lässt sich somit einfach bestimmen und liefert Ihnen wertvolle Hinweise auf mögliche Potenziale in Ihrer Personalarbeit.

Besonders herauszustellen sind die umfangreichen und sehr spezifischen Handlungsempfehlungen, die die Studie vorschlägt. So lassen sich, je nach Budget und Situation des Unternehmens, passgenau Maßnahmen auswählen, die den speziellen Anforderungen der Branche gerecht werden. Gleichzeitig werden Hinweise zur Umsetzung bereitgestellt, die die Anpassung des HR-Managements erleichtern.

## DAS KONZEPT

*Der Öschberghof ist ein Tagungs-, Golf-, und SPA Resort.*

## DIE ALLEINSTELLUNGSMERKMALE (USP'S)

Privat geführtes Hotel mit hauseigenem 27-Loch-Golfplatz und sehr guten, hilfsbereiten und freundlichen Mitarbeitern.

## DIE HAUPTZIELGRUPPEN

40 % Tagungs- und Businessgäste, 30 % Golfer, 15-20 % Wellnessgäste und der Rest ergibt sich aus Hochzeiten und Feiern.

## BEFRAGUNG ZUM ERFOLG

## ALLGEMEINE FRAGEN

Wann sind Sie mit Ihrer Hotelunternehmung erfolgreich?

Was ist Erfolg für Sie?

*Unser Erfolg gründet auf unserem Credo:*

*»Der Mensch steht im Mittelpunkt des Unternehmens«. Das bedeutet, wenn die Abhängigkeiten zwischen Gäste-, Mitarbeiter- und Investorenzufriedenheit so kombiniert sind, dass sie sich im Einklang befinden.*

*Dies haben wir im Öschberghof-Managementsystem schriftlich fixiert, welches für alle Mitarbeiter bindend ist.*

Was sind Ihre drei wichtigsten Erfolgsfaktoren?

*1.) Die Mitarbeiter, 2.) das Vertrauen des Investors und 3.) die Stammgäste.*

Mit welchen Herausforderungen hatten Sie in Ihrer Zeit als Hoteller zu kämpfen und welche Erfahrung konnten Sie dabei sammeln?

*Man hat täglich die Herausforderung, dem Anspruch des Gastes zu genügen. Dabei ändert sich der Gast ständig. Weiterhin kämpfen wir auch an einigen Fronten in der Hotellerie, wie z. B. bezüglich der 7 % Mehrwertsteuer. In der Außendarstellung wird die Hotellerie oft nicht richtig wahrgenommen, es ist kein Gespür mehr vorhanden, was in der Dienstleistungsbranche so alles geleistet wird, eher wird es als Selbstverständlichkeit wahrgenommen.*

## 4.2.7 DER ÖSCHBERGHOF

## KURZPROFIL DES HOTELS

Name des Hoteliers ALEXANDER AISENBREY

Gründungsdatum des Hotels 1976

Standort DONAUESCHINGEN

Unter Ihrer Leitung seit 2003

Immobilienbesitzer ALDI SÜD (KARL ALBRECHT)

Klassifizierung des Hauses 4 STERNE SUPERIOR

Internetauftritt [www.oeschberghof.com](http://www.oeschberghof.com)

Zimmeranzahl 17 EINZELZIMMER, 49 DOPPELZIMMER, 7 SUITEN

Mitarbeiter 130 VOLLZEIT-, 20 TEILZEITMITARBEITER, 30 AUSZUBILDENDE,

10 SAISONKRÄFTE

Gastronomie 2 RESTAURANTS, 1 BAR, WELLNESSBEREICH (2.500 QM),

TAGUNGSBEREICH: 9 TAGUNGSRÄUME FÜR BIS ZU 200 PERSONEN

Auszeichnungen – HOLIDAYCHECK TOP HOTEL 2011

- 5 WELLNESS-STARS (TMBW/HKM BADEN-WÜRTTEMBERG)

- AUSBILDER DES JAHRES 2010 (ZEITSCHRIFT KÜCHE UND VERBAND

DER KÖCHE DEUTSCHLANDS)



## FRAGEN ZUM PERSONALMANAGEMENT

Wo finden Sie Ihre potenziellen Mitarbeiter?

*Eigentlich versuchen wir, eher die Mitarbeiter zu halten, die wir haben, anstatt neue zu suchen. Falls wir aber tatsächlich einmal eine Stelle frei haben, wird diese oft durch Empfehlungen unserer Mitarbeiter besetzt oder über das Programm STARS4YOU. Wenn ich unterwegs bin und einen guten Mitarbeiter sehe, spreche ich ihn auch an. Wenn eine Stellenanzeige nötig ist, dann schalten wir sie nur regional.*



Wie halten und motivieren Sie Ihre besten Mitarbeiter?  
*Wir haben eine für die Hotellerie sehr geringe Fluktuationsrate von 10%. Dafür tun wir einiges: Wir bezahlen über Tarif und mit vielen Zusätzen, wie Urlaubs- und Weihnachtsgeld, Essensgeld, Feiertags- und Nachtzuschläge sowie Berufskleidung. Damit können die Mitarbeiter erst einmal ihr Leben bestreiten. Dann gehen wir mit einem partnerschaftlichen Führungsstil sehr fair mit den Mitarbeitern um und entwickeln unsere Mitarbeiter stetig, egal in welchem Alter oder Position. Bei den jungen Mitarbeitern bieten wir sogar ein bezahltes Studium an. Insbesondere gibt es auch in Kooperation mit unseren Partnerhotels das Programm STARS4YOU, dabei können die Mitarbeiter in ruhigeren Phasen für einige Monate in eines der Partnerhotels gehen und mit neuen Erfahrungen wieder zurückkehren.*

#### FRAGEN ZU DEN ERFOLGSFAKTOREN

Conrad Hiltons drei Erfolgsfaktoren für ein Hotel sind 1.) der Standort, 2.) der Standort und 3.) der Standort. Was meinen Sie?

*Natürlich ist der Standort ein absoluter Erfolgsfaktor, wenn sie ein Hotel eröffnen. Bei einem unattraktiveren Standort ist es umso wichtiger, dass die Hotelleistung stimmt, also dass der Gast des Hotels wegen kommt. Bei uns klappt es trotz des Standortes Donaueschingen mit einer Auslastung von 83% sehr gut.*

Regelmäßige Investitionen sichern den langfristigen Erfolg. Wie wird richtig investiert?

*Richtiges Investieren ist gar nicht so leicht, deshalb ist es wichtig, so zu investieren, dass man in den Folgejahren mit kleinen Budgets immer große Wirkung hat. Also so, dass man etwa nach einigen Jahren vielleicht drei oder vier Details ändern muss, wie z. B. Vorhänge oder Kissen, damit der Gast das Gefühl hat, in ein neues Zimmer zu kommen. Dabei sollte die Hauptinvestition 12 bis 15 Jahre halten können und das schafft man nur, wenn man gute Materialien verwendet. Auch das fortwährende Investieren ist wichtig, damit der berühmte berüchtigte Investitionsstau gar nicht erst entsteht.*

Wie binden Sie Ihre Gäste an sich?

*Durch die freundlichen, natürlichen und sehr kompetenten Mitarbeiter sowie ein sehr gut durchdachtes Preis-Leistungs-Verhältnis.*

Wie informieren Sie sich über Trends der Hotellerie?

*Da bin ich als erster Vorsitzender der Hoteldirektorenvereinigung (HDV) sehr gut ausgestattet. Dazu sind wir Mitglied im Tourismusausschuss der IHK in Berlin, Mitglied des DEHOGA und der IHA. Auch bei der FBMA (Food and Beverage Managers' Association) und HSMA (Hospitality Sales and Marketing Association International) gehören wir zu den Mitgliedern. Die Veranstaltungen der Vereinigungen besuchen wir regelmäßig.*



Was sind Ihre erfolgreichsten drei Vertriebskanäle?

*Inzwischen ist das Internet der wichtigste Vertriebskanal, insbesondere unsere eigene Website, Facebook, Buchungsportale. Ein weiterer wichtiger Vertriebskanal ist der Gast, der Empfehlungen weitergibt. Im Bereich Golfclub und Firmen ist die persönliche Akquise das erfolgreichste Mittel.*

Welche Kennzahlen muss der erfolgreiche Hoteller im Auge behalten?

*Während Kettenhotellers meist nur die Zahl bis zum ersten Betriebsergebnis vorgelegt bekommen, müssen Privathotellers bis zum Schluss rechnen, also letztendlich was am Schluss monatlich übrig bleibt. Das ist grundsätzlich die wichtigste Zahl. Für uns ist das der EBIT und der Gewinn, was Umsatz minus Kosten bedeutet. Täglich sehe ich mir die Belegung und den Umsatz pro Zimmer an.*

#### TIPPS FÜR ANGEHENDE HOTELIERS

Welchen Tipp sollten angehende Hotellers beherzigen?

*Immer eine Vision von einem Hotel und einer Dienstleistung zu haben und diese mit voller Motivation und Begeisterung verfolgen. Wer Augenmaß behält, wird Spaß an der Hotellerie haben.*

Welche Fehler sollten angehende Hotellers keinesfalls begehen?

*Den Umsatz auf keinen Fall mit dem Gewinn gleichsetzen und, was wir in der Hotellerie alle tun sollten: Mehr Selbstbewusstsein aufbringen, also dem Gast gegenüber auch mal »Nein« sagen, wenn es sein muss.*

#### BEFRAGUNG ZUR HOTELIERS-PERSONLICHKEIT

Wie sind Sie geworden was Sie sind?

*Wichtig ist jede Station, wenn man etwas daraus macht und die Netzwerke beibehält. Noch heute pflege ich den Kontakt zu meinem Lehrbetrieb Hotel Bachmair am See, wie z. B. auch zur Traube Tonbach. Daraus haben sich einige Mentoren ergeben, die Stationen bestimmten. Der Besuch der Cornell University bedeutete für die Managementführung einen kräftigen Schub. Aber auch die Familie ist als starker Rückhalt sehr wichtig.*

Wie würden Sie Ihren Führungsstil beschreiben?

*Wir verfolgen einen partnerschaftlichen Führungsstil und für mich persönlich ist wichtig, dass Respekt im ganzen Unternehmen vorherrscht, es soll keine Hierarchie über Positionen geschaffen werden. Ein fairer und aktiver Führungsstil, der Mitarbeiter muss das Gefühl haben, dass man auch bei ihm ist.*

Wie sichern Sie sich ihre Work-Life-Balance?

*In Anbetracht der Burn-out-Prognosen der Zukunft wird die Work-Life-Balance immer wichtiger. Wenn man zufrieden ist, also nicht stetig dem hinterher rennt, was man nicht hat, wird man bereits ein ganzes Stück entspannter. Die Familie nimmt einen großen Part ein, denn sie muss den Rücken stärken. Auch auf die Gesundheit sollte geachtet werden, Sport machen und schlichtweg genießen.*