



**Edition Hotellerie**

Herausgegeben vom  
Hotelverband Deutschland (IHA) e.V.



Axel Gruner (Hrsg.)

# Management-Ausbildung in der Hotellerie

Fakten und Empfehlungen  
für Führungskräfte von morgen



ERICH SCHMIDT VERLAG



**IHA Edition Hotellerie**  
Band 1

# **Management-Ausbildung in der Hotellerie**

Fakten und Empfehlungen für Führungskräfte  
von morgen

Herausgegeben von  
**Prof. Dr. Axel Gruner**

Mit Beiträgen von  
**Christiane Hager, Julia Ruthus,  
Sonja Tichy**

**Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter  
ESV.info/978 3 503 12978 2**

Als Käufer von „Management-Ausbildung in der Hotellerie“  
erhalten Sie weitere Arbeitshilfen, Muster und Adressen sowie  
eine elektronische Fassung unter  
**[www.Ausbildungs-Hotellerie.esv.info](http://www.Ausbildungs-Hotellerie.esv.info)**

Ihr persönliches Ticket: **uqizhq-ngkme7-rt3geh-f5yhhr**

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 12604 0

Gedrucktes Werk: ISSN 21900655

eBook: ISBN 978 3 503 12978 2

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2011

Erscheinungsjahr des gedruckten Werkes: 2010

[www.ESV.info](http://www.ESV.info)

Ergeben sich zwischen der Version dieses eBooks und dem gedruckten Werk  
Abweichungen, ist der Inhalt des gedruckten Werkes verbindlich.

# Vorwort



Vor Ihnen liegt der erste Band unserer Buchreihe „Edition Hotellerie“, in der zukünftig Fachinformationen für Führungskräfte der Hotellerie, deren Zulieferer und für Interessierte der Aus- und Weiterbildung im ESV-Verlag erscheinen werden. Gleich mit unserer ersten Ausgabe widmen wir uns dem dringendsten Zukunftsthema: In Zeiten immer komplexerer Anforderungen des betrieblichen Alltags und des demographischen Wandels wird die Aus- und Weiterbildung, nicht nur in der Hotellerie, zu der Herausforderung schlechthin der erfolgreichen und nachhaltigen Betriebsführung.

Die Hospitality Industrie hat sich in den vergangenen Jahren zu einem bedeutenden Wirtschaftszweig mit noch längst nicht ausgeschöpften Beschäftigungspotenzialen entwickelt. Gleichzeitig unterliegt diese globalisierte Leitökonomie der Zukunft aber auch einem besonders hohen Wettbewerbsdruck, so dass Management-Know-how zum entscheidenden Schlüsselfaktor für den Erfolg wird. Der Wettbewerb um qualifizierte Führungskräfte nimmt gerade erst an Fahrt auf.

Neue Technologien eröffnen bislang ungeahnte Möglichkeiten der Information, Kommunikation und Distribution. Gleichzeitig erfordern sie ein Umorientieren in der bisherigen Hotelpraxis, damit diese Chancen auch von der Individual- wie Kettenhotellerie gleichermaßen genutzt werden.

Die Anforderungen an das Management in der Hotellerie werden mit einer praktischen Ausbildung allein immer weniger gemeistert werden können. Nur wer gelernt hat, strategisch, strukturiert und konzeptionell zu denken und zu handeln, wird in Zukunft bestehen. Eine qualifizierte Managementausbildung und ein international anerkannter akademischer Abschluss werden für Führungskräfte ein „Muss“, um den künftigen Herausforderungen gewachsen zu sein.

Dieses Buch richtet sich an alle, die diese Veränderungen erkannt haben und ihre Betriebe auch in der Zukunft erfolgreich führen wollen.

Wir danken Prof. Axel Gruner von der Fakultät für Tourismus von der Hochschule München und seinem Team für die Aufarbeitung dieser aktuellen und zukünftigen Anforderungen für eine Karriere im Management der Hotellerie.

Ergänzt wird der ersten Band der „Edition Hotellerie“ des Hotelverbandes Deutschland (IHA) durch den Hochschulführer Tourismusstudien 2010/2011, der einen umfassenden Überblick über nationale und internationale Hochschulen und Studiengänge gibt.

Berlin, im August 2010

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'F. Dreesen', written in a cursive style.

Fritz G. Dreesen  
Vorsitzender

Hotelverband Deutschland (IHA)

## Stimmen zum Werk

Dieses Buch war längst überfällig. Axel Gruner hat es nicht für diejenigen verfasst, die glauben, dass allein die handwerkliche Ausbildung in der Hotellerie ausreichen würde, um Betriebe künftig erfolgreich zu führen. Nein, dieses Buch richtet sich an diejenigen, die die Veränderungen in der Branche erkannt haben.

Mit dem Trend zur Markenhotellerie sind die Anforderungen an Führungskräfte rasant gestiegen. So wird es in ein paar Jahren keinen General Manager mehr geben, der ohne zusätzliche akademische Ausbildung auskommt. Praxis allein wird nicht mehr ausreichen. Strategisches Handeln, Analyse von Marktentwicklungen, Marketing, betriebswirtschaftliches Denken stehen künftig auf den Anforderungsprofilen ganz oben.

*Albrecht v. Bonin, Geschäftsführender Gesellschafter der VON BONIN Personalberatung, Gelnhausen*

Je spezialisierter die Angebote auf der einen und je komplexer die Einzeldisziplinen des Hotelmanagements auf der anderen Seite werden – wie Marketing, Distribution, Human Resources Management, um nur diejenigen zu nennen, die in den letzten Jahren eine rapide Wissensintensivierung erfahren haben – desto mehr benötigt die Branche den Typus des „praktischen Wissensarbeiters“. Neben Biss, also Steh- und Durchsetzungsvermögen, brauchen die Fach- und Führungskräfte der profitablen Hotellerie der Zukunft mehr und mehr das, was man im Volksmund Birne nennt.

Der Branche als Ganzes kann nichts Besseres passieren, als von fähigen Talenten auf die Probe gestellt zu werden, die sowohl in ihrer Qualifizierung als auch dann später im Beruf selbstbewusst, mit praktischem Verstand und viel Elan ihren Beitrag leisten werden. In diesem Sinne ist dieses Buch längst überfällig und weist in die richtige Richtung.

*Agostino Cisco, Direktor Human Resources Management, Accor Hotellerie Deutschland GmbH*

Eine akademische Ausbildung gewinnt mit der fortschreitenden Internationalisierung der Hotelkonzerne und der zunehmenden administrativen Arbeit in den Führungspositionen immer mehr an Bedeutung. Gemeinsam mit den steigenden Anforderungen hinsichtlich der Fähigkeiten, strategisch zu denken und betriebswirtschaftlich zu handeln, werden in Zukunft vor allem in Positionen, in denen Spezialwissen gefordert ist, wie z. B. im Finanz- und Personalbereich, aber auch in gehobenen Managementpositionen, spezifisch qualifizierte bzw. akademisierte Führungskräfte unabdingbar sein. Gleichzeitig wachsen jedoch auch die Anforderungen an das Mittlere Management, wodurch auch andere betriebswirtschaftliche Zusatzqualifikationen, wie der Bilanzbuchhalter, Personalfachkaufmann vor der IHK oder der (Hotel-)Betriebswirt, immer wichtiger werden.

*Manuel Konen, Vorstand, YOURCAREERGROUP AG*

To get to the top in the hospitality industry, a Masters degree is becoming the norm.

Sorry, I don't have any data: just 8 years on experience, work in over 35 countries with all the leading brands, degrees from 3 continents and teaching thousands of managers in 19 years at Cornell...

*Prof. Dr. Chekitan S. Dev, Associate Professor of Marketing and Brand Management, Cornell University, School of Hotel Administration*

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	<b>V</b>
<b>Stimmen zum Werk</b> .....	<b>VII</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>IX</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>XVII</b>

## **Akademisierung der Hotellerie – Status Quo in Deutschland, Europa, Nordamerika und Asien** (*Christiane Hager, Sonja Tichy*)

<b>Kurzfassung</b> .....	<b>3</b>
<b>Struktur und Aufbau des Beitrags</b> .....	<b>7</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>9</b>
<b>1 Einführung</b> .....	<b>15</b>
1.1 Stimmen aus der Branche .....	15
1.2 SWOT-Analyse zur Akademisierung der Hotellerie .....	24
1.3 Aufbau der Studie .....	25
1.4 Problemstellung und Forschungsfragen .....	25
1.5 Forschungsdesign .....	27
1.5.1 Abgrenzung der Umfrageregionen .....	27
1.5.2 Auswahl der Hotelgesellschaften.....	27
1.5.3 Erstellung des Erhebungsbogens .....	31
<b>2 Theoretische Grundlagen</b> .....	<b>33</b>
2.1 Grundlagen zur Hotellerie.....	33
2.1.1 Definition Hotellerie .....	33
2.1.2 Zusammenhang von Hotellerie und Tourismuswirtschaft .....	35
2.1.3 Globalisierungstendenzen in der Hotellerie .....	36
2.2 Grundlagen zur Akademisierung.....	37
2.2.1 Definition Akademiker .....	37
2.2.2 Definition Akademisierung.....	37
2.2.3 Definition des Grades der Akademisierung .....	38
2.2.4 Definition Akkreditierung am Beispiel Deutschland.....	39
2.2.5 Mögliche Folgen einer Akademisierung der Berufsausbildung im Hotelfach .....	40
2.3 Bedeutung eines Hochschulstudiums .....	40
<b>3 Status Quo der Akademisierung der Hotellerie</b> .....	<b>45</b>
3.1 Gesamtüberblick und Beteiligung der Hotelgesellschaften in den Umfrageregionen.....	45
3.2 Auswertung der erhobenen Daten in der Umfrageregion Deutschland.	47
3.2.1 Akademikerrate in der Umfrageregion Deutschland .....	48

3.2.2	Akademiker-Recruiting in der Umfrageregion Deutschland.....	50
3.2.3	Karrierperspektiven für Akademiker .....	52
3.2.4	Profil der Akademiker in den deutschen Hotelgesellschaften.....	53
3.2.5	Einstiegspositionen für Hochschulabsolventen in der Umfrageregion Deutschland .....	57
3.2.6	Akzeptanzprobleme in der Umfrageregion Deutschland .....	57
3.2.7	Trend zur Akademisierung.....	58
3.2.8	Auswirkungen einer steigenden Akademikerrate auf den Erfolg eines Hotelunternehmens in der Umfrageregion Deutschland ...	62
3.2.9	Wettbewerbsvorteil .....	63
3.2.10	Schlussbetrachtung der Umfrageregion Deutschland.....	64
3.3	Auswertung der erhobenen Daten in der Umfrageregion Europa.....	66
3.3.1	Akademikerrate in der Umfrageregion Europa.....	67
3.3.2	Akademiker-Recruiting in der Umfrageregion Europa.....	69
3.3.3	Karrierperspektiven für Akademiker .....	71
3.3.4	Profil der Akademiker in den europäischen Hotelgesellschaften.	73
3.3.5	Einstiegspositionen für Hochschulabsolventen in der Umfrageregion Europa.....	76
3.3.6	Akzeptanzprobleme in der Umfrageregion Europa .....	77
3.3.7	Trend zur Akademisierung.....	78
3.3.8	Auswirkungen einer steigenden Akademikerrate auf den Erfolg eines Hotelunternehmens in der Umfrageregion Europa .....	80
3.3.9	Wettbewerbsvorteil .....	82
3.3.10	Schlussbetrachtung der Umfrageregion Europa.....	83
3.4	Auswertung der erhobenen Daten in der Umfrageregion Nordamerika.	84
3.4.1	Akademikerrate in der Umfrageregion Nordamerika.....	85
3.4.2	Akademiker-Recruiting in der Umfrageregion Nordamerika.....	87
3.4.3	Karrierperspektiven für Akademiker in der Umfrageregion Nordamerika.....	89
3.4.4	Profil der Akademiker in den nordamerikanischen Hotelgesellschaften .....	91
3.4.5	Einstiegspositionen für Hochschulabsolventen in der Umfrageregion Nordamerika.....	93
3.4.6	Akzeptanzprobleme in der Umfrageregion Nordamerika .....	94
3.4.7	Trend zur Akademisierung in der Umfrageregion Nordamerika..	94
3.4.8	Auswirkungen einer steigenden Akademikerrate auf den Erfolg eines Hotelunternehmens .....	96
3.4.9	Wettbewerbsvorteil .....	97
3.4.10	Schlussbetrachtung der Umfrageregion Nordamerika.....	99
3.5	Auswertung der erhobenen Daten in der Umfrageregion Asien.....	101
3.5.1	Akademikerrate in der Umfrageregion Asien.....	102
3.5.2	Akademiker-Recruiting in Asien.....	105
3.5.3	Karrierperspektiven für Akademiker in der Umfrageregion Asien.....	108
3.5.4	Profil der Akademiker in den asiatischen Hotelgesellschaften .....	109
3.5.5	Einstiegspositionen für Hochschulabsolventen in der Umfrageregion Asien.....	111
3.5.6	Akzeptanzprobleme in der Umfrageregion Asien.....	113
3.5.7	Trend zur Akademisierung in der Umfrageregion Asien .....	114
3.5.8	Auswirkungen einer steigenden Akademikerrate auf den Erfolg eines Hotelunternehmens in der Umfrageregion Asien.....	117

3.5.9	Wettbewerbsvorteil .....	118
3.5.10	Schlussbetrachtung der Umfrageregion Asien.....	119
<b>4</b>	<b>Unterschiede und Gemeinsamkeiten im internationalen Vergleich .....</b>	<b>123</b>
4.1	Auswertung der erhobenen Daten in den vier Umfrageregionen Deutschland, Europa, Nordamerika und Asien .....	123
4.1.1	Akademikerrate in den Umfrageregion Deutschland, Europa, Nordamerika und Asien .....	124
4.1.2	Akademiker-Recruiting in den Umfrageregionen Deutschland, Europa, Nordamerika und Asien .....	126
4.1.3	Karrierperspektiven für Akademiker in den Umfrageregionen Deutschland, Europa, Nordamerika und Asien.....	128
4.1.4	Profil der Akademiker in den Hotelgesellschaften der Umfrageregionen Deutschland, Europa, Nordamerika und Asien .....	130
4.1.5	Einstiegspositionen für Hochschulabsolventen in Hotelgesellschaften der Umfrageregionen Deutschland, Europa, Nordamerika und Asien .....	131
4.1.6	Trend zur Akademisierung in den Umfrageregionen Deutschland, Europa, Nordamerika und Asien.....	133
4.1.7	Auswirkungen einer steigenden Akademikerrate auf den Erfolg eines Hotelunternehmens .....	137
4.1.8	Wettbewerbsvorteil .....	139
4.1.9	Schlussbetrachtung.....	142
<b>5</b>	<b>Bildungssysteme und Studienabschlüsse im internationalen Vergleich.....</b>	<b>145</b>
5.1	Übersichten und Vergleichbarkeit von touristischen Studienabschlüssen .....	146
5.2	Beispielhafte Darstellung touristischer Studienprogramme in Deutschland.....	148
5.2.1	Hochschule München, Fakultät für Tourismus.....	148
5.2.2	Hotelfachschule Heidelberg.....	150
5.2.3	IST Studieninstitut.....	151
5.2.4	Schlussbetrachtung.....	152
5.3	Hoteleigene Studienprogramme .....	152
5.4	Fazit.....	154
<b>6</b>	<b>Schlussbetrachtung .....</b>	<b>157</b>
6.1	Zusammenfassung der Ergebnisse .....	157
6.2	Schlussbemerkungen und Anregungen für künftige Forschungsbemühungen in Zusammenhang mit der Akademisierung ..	159
	<b>Anhang.....</b>	<b>161</b>
	<b>Anhang A: Übersicht über das deutsche Bildungssystem.....</b>	<b>162</b>
	<b>Anhang B: Übersicht über das französische Bildungssystem .....</b>	<b>163</b>
	<b>Anhang C: Übersicht über das Bildungssystem der USA.....</b>	<b>164</b>
	<b>Anhang D: Übersicht über das japanische Bildungssystem .....</b>	<b>165</b>
	<b>Quellenverzeichnis .....</b>	<b>167</b>

## **Aktuelle und zukünftige Anforderungen an das mittlere und gehobene Management der Hotellerie (Julia Ruthus)**

<b>Kurzfassung .....</b>	<b>175</b>
<b>Struktur und Aufbau des Beitrags.....</b>	<b>177</b>
<b>1 Einführung.....</b>	<b>179</b>
1.1 Problemstellung .....	179
1.1.1 Ausgangssituation.....	180
1.1.2 Ziel des Beitrags und Eingrenzung des Untersuchungsfeldes.....	180
1.2 Aufbau des Beitrags .....	181
<b>2 Theoretische Konzeptionen zum Begriff Management .....</b>	<b>183</b>
2.1 Begriffliche Einordnung .....	183
2.2 Theoretische Grundlagen.....	184
2.3 Abgrenzung der Managementebenen.....	184
2.3.1 Mittleres Management.....	185
2.3.2 Gehobenes Management.....	186
<b>3 Ausgewählte Strukturmerkmale der Hotellerie .....</b>	<b>187</b>
3.1 Bestimmung und Einordnung .....	187
3.2 Differenzierungsmöglichkeiten der Hotellerie .....	188
3.2.1 Betriebsarten .....	189
3.2.2 Betriebstypen .....	191
3.2.3 Betriebsgröße .....	192
3.2.4 Konzeptionsform.....	193
3.2.5 Standort.....	195
3.2.6 Umfang und Standard der Leistungen .....	195
<b>4 Mittleres und gehobenes Management in der Hotellerie.....</b>	<b>199</b>
4.1 Differenziertheit der Anforderungen an Manager der Hotellerie in Abhängigkeit der Branchenstrukturen .....	199
4.2 Aufbauorganisation des mittleren und gehobenen Managements in ausgewählten Segmenten der Hotellerie .....	201
4.2.1 Budget-Hotellerie.....	202
4.2.2 Mittelklasse-Hotellerie.....	205
4.2.3 Luxus-Hotellerie .....	207
<b>5 Theoretische Konzeptionen zu den Anforderungen an Führungskräfte des 21. Jahrhunderts .....</b>	<b>209</b>
5.1 Schlüsselqualifikationen und Kompetenzmodelle.....	209
5.1.1 Begriffliche Einordnung.....	210
5.1.2 Berufliche Fachkompetenz .....	212
5.1.3 Berufliche Selbstkompetenz .....	214
5.1.4 Berufliche Methodenkompetenz.....	215
5.1.5 Berufliche Sozialkompetenz .....	217
5.1.6 Berufliche Handlungskompetenz.....	219
5.2 Führungsfähigkeit.....	221
5.2.1 Grundlagen der Personalführung.....	222
5.2.2 Aufgaben der Führungskraft im Managementprozess.....	223
5.2.3 Überblick über klassische Theorien der Führung .....	225
5.2.4 Neuere Führungstheorien (New Leadership) .....	228
5.2.5 Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeitermotivation .....	232

5.2.6	Personalentwicklung und langfristiges Nachfolgemangement.	235
5.3	Selbstmanagement erfolgreicher Führungskräfte .....	239
<b>6</b>	<b>Aktuelle und zukünftige Anforderungen an das mittlere und gehobene Management der Hotellerie .....</b>	<b>245</b>
6.1	Ableitung von Hypothesen zur Entwicklung eines Modells über die aktuellen und zukünftigen Anforderungen an Führungskräfte der Hotellerie.....	245
6.2	Modell zu aktuellen und zukünftigen Anforderungen an Führungskräfte der Hotellerie .....	250
6.3	Forschungsdesign und Untersuchungsaufbau.....	252
6.4	Durchführung der Feldarbeit und Störgrößen .....	254
6.4.1	Stichprobenverteilung nach der Probandengruppe „IHA-Mitglieder“ .....	256
6.4.2	Stichprobenverteilung nach der Probandengruppe „Befragte Hoteldirektoren“ .....	258
6.4.3	Stichprobenverteilung nach der Probandengruppe „Personalverantwortliche“.....	259
6.5	Datenauswertung und -analyse unter Berücksichtigung des Anforderungsmodells .....	262
6.5.1	Fachspezifisches Hochschulstudium für die Hotellerie und dessen zunehmende Bedeutung (H 1).....	263
6.5.2	Soft-Skills als entscheidender Erfolgsfaktor für das Management der Hotellerie (H 2) .....	274
6.5.3	Vorbild Führungskraft und deren Einfluss auf das Verhalten der Belegschaft (H 3) .....	280
6.5.4	Work-Life-Balance und die wachsende Erkenntnis ihrer Auswirkung auf die Leistungsfähigkeit (H 4) .....	285
6.6	Resümee der empirischen Forschung .....	294
<b>7</b>	<b>Anforderungsprofil des mittleren und gehobenen Managements der Hotellerie.....</b>	<b>295</b>
7.1	Anforderungsanalyse und Anforderungsprofil .....	295
7.2	Anforderungskatalog an Führungskräfte der Hotellerie .....	296
7.3	Ermittlung des aktuellen und zukünftigen Anforderungsprofils des Managements der Hotellerie unter Berücksichtigung verschiedener Hotelsegmente .....	320
7.3.1	Relevanz fachlicher Kompetenz in den verschiedenen Sterne-Kategorien .....	321
7.3.2	Relevanz von Selbstkompetenz in den verschiedenen Sterne-Kategorien .....	329
7.3.3	Relevanz von methodischer Kompetenz in den verschiedenen Sterne-Kategorien.....	333
7.3.4	Relevanz sozialer Kompetenz in den verschiedenen Sterne-Kategorien .....	336
7.3.5	Relevanz von Interkultureller Kompetenz in den verschiedenen Sterne-Kategorien.....	339
7.3.6	Relevanz von Führungskompetenz in den verschiedenen Sterne-Kategorien.....	341
7.3.7	Resümee .....	345
<b>8</b>	<b>Schlussbetrachtung .....</b>	<b>349</b>
	<b>Quellenverzeichnis .....</b>	<b>353</b>

## Hochschulführer für Hotellerie und Touristik 2010/2011

<b>1</b>	<b>Zehn Tipps für eine gute Studienwahl .....</b>	<b>369</b>
<b>2</b>	<b>Glossar .....</b>	<b>373</b>
<b>3</b>	<b>Studiengänge .....</b>	<b>377</b>
3.1	Bachelor-Studiengänge Hospitality .....	379
3.1.1	Deutschland .....	380
	Internationale Fachhochschule Bad Honnef, Bonn .....	380
	Internationale Fachhochschule Bad Honnef, Bonn .....	381
	Internationale Fachhochschule Bad Honnef, Bonn .....	382
	Baltic College – University of Applied Sciences .....	383
	Baltic College – University of Applied Sciences .....	384
	Fachhochschule der Wirtschaft Bergisch Gladbach .....	385
	International Business School Berlin .....	386
	Hochschule Bremerhaven .....	387
	Cologne Business School .....	389
	ANGELL Akademie Freiburg GmbH .....	390
	International University of Cooperative Education Freiburg (IUCE) .....	392
	International School of Management (ISM) Campus Dortmund und Hamburg .....	393
	International School of Management (ISM) Campus Frankfurt/Main .....	395
	International School of Management (ISM) Campus München ..	396
	Heidelberg International Business Academy .....	397
	Hochschule Heilbronn .....	399
	Merkur Internationale Fachhochschule Karlsruhe .....	400
	Hochschule für angewandte Wissenschaften – Fachhochschule München .....	401
	Hochschule Niederrhein .....	402
3.1.2	Österreich .....	403
	Fachhochschule Kärnten .....	403
	Modul University Vienna .....	404
3.1.3	Schweiz .....	405
	Ecole Hoteliere Lausanne (Fachhochschule Westschweiz) .....	405
	Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften .....	406
3.1.4	United Kingdom .....	407
	University College Birmingham .....	407
	University of Wales Institute, Cardiff .....	408
	Napier University Edinburgh .....	409
	University of Gloucestershire .....	410
	Oxford Brooks University .....	411
3.1.5	Irland .....	412
	Athlone Institute of Technology .....	412
	Cork Institut of Technology .....	413
	Dublin Business School .....	414
	Griffith College Dublin .....	415
	Shannon College of Hotel Management .....	416
3.1.6	Spanien .....	417
	Universitat de Barcelona .....	417
	Universitat de Barcelona .....	418

	Universidad Europea de Madrid .....	419
	Universidade de Santiago de Compostela .....	420
3.1.7	Niederlande .....	423
	Hotelschool The Hague .....	423
	Hotelschool The Hague .....	425
3.2	Bachelor-Studiengänge Tourismus/Touristik .....	427
3.2.1	Deutschland .....	428
	Accadis Hochschule Bad Homburg (Fachhochschule) .....	428
	Fachhochschule für Wirtschaft Berlin .....	430
	Internationale Fachhochschule Bad Honnef, Bonn .....	431
	Internationale Fachhochschule Bad Honnef, Bonn .....	432
	Internationale Fachhochschule Bad Honnef, Bonn .....	433
	Internationale Fachhochschule Bad Honnef, Bonn .....	434
	Baltic College – University of Applied Sciences .....	435
	Hochschule Bremen .....	436
	FH Deggendorf .....	437
	Technische Universität Dresden .....	438
	Heidelberg International Business Academy .....	439
	Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt .....	440
	Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen ..	441
	Fachhochschule Gelsenkirchen .....	442
	Hochschule Zittau/Görlitz (FH) .....	443
	Private Fachhochschule Göttingen .....	444
	Hochschule Harz .....	445
	Hochschule Harz .....	446
	Hochschule Heilbronn .....	447
	Merkur Internationale Fachhochschule Karlsruhe .....	448
	Hochschule für angewandte Wissenschaften Fachhochschule Kempten .....	449
	Leuphana Universität Lüneburg .....	450
	Hochschule Niederrhein .....	451
	International Business School Nürnberg .....	452
	Hochschule für angewandte Wissenschaften – Fachhochschule München .....	453
	Ludwig Maximilians Universität München .....	454
	Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes .....	455
	Fachhochschule Stralsund .....	456
	Universität Trier .....	457
	Fachhochschule Westküste .....	459
	Fachhochschule Braunschweig/Wolfenbüttel .....	460
	Fachhochschule Worms .....	461
3.2.2	Österreich .....	462
	Management Center Innsbruck .....	462
	Universität Innsbruck .....	463
	Fachhochschule Krems .....	464
	Fachhochschule Salzburg .....	465
	Fachhochschule Wien .....	466
3.2.3	Schweiz .....	467
	Universität Bern – Forschungsinstitut Freizeit und Wirtschaft ...	467
	HTW Chur .....	468
	Hochschule Luzern .....	469
3.2.4	Italien .....	470

	Freie Universität Bozen .....	470
3.2.5	United Kingdom .....	471
	University College Birmingham .....	471
	University of Wales Institute, Cardiff .....	472
	The University of Gloucestershire .....	473
	Napier University Edinburgh .....	474
	London Metropolitan University .....	475
	Oxford Brooks University .....	476
3.2.6	Spanien .....	477
	Universitat de Barcelona .....	477
	Universidad de Deusto .....	478
	Universitat de Granada .....	479
3.3	Berufsakademien, die zum Abschluss Bachelor führen .....	481
	Internationale Berufsakademie der F+U Unternehmensgruppe gGmbH .....	482
	Internationale Berufsakademie der F+U Unternehmensgruppe gGmbH .....	483
	Internationale Berufsakademie der F+U Unternehmensgruppe gGmbH .....	484
	Berufsakademie Sachsen – Staatliche Studienakademie Breitenbrunn .	485
	Berufsakademie Nordhessen GmbH (privat) .....	486
	Duale Hochschule Baden-Württemberg .....	487
	Duale Hochschule Baden-Württemberg .....	488
	Wirtschaftsakademie Schleswig-Holstein, Berufsakademie Lübeck .....	490
	Berufsakademie Eisenach – Staatliche Studienakademie Thüringen .....	491
	Leibniz Akademie Hannover .....	492
3.4	Master-Studiengänge Hospitality .....	493
3.4.1	Deutschland .....	494
	Hochschule für angewandte Wissenschaften – Fachhochschule München .....	494
3.4.2	Schweiz .....	495
	Ecole Hoteliere Lausanne (Fachhochschule Westschweiz) .....	495
3.4.3	United Kingdom .....	496
	University College Birmingham .....	496
	University of Wales Institute, Cardiff .....	497
	University of Gloucestershire .....	498
	Oxford Brooks University .....	499
3.4.4	Spanien .....	500
	Universitat de Barcelona .....	500
	Universitat de Barcelona .....	501
	Universidad Europea de Madrid .....	502
	Universidade de Santiago de Compostela .....	503
	Universidad de Sevilla .....	504
3.4.5	Niederlande .....	505
	The Hague Hotelschool .....	505
3.5.	Master-Studiengänge Tourismus/Touristik .....	507
3.5.1	Deutschland .....	508
	Hochschule Bremen .....	508
	Hochschule für angewandte Wissenschaften – Fachhochschule München .....	509
	International School of Management (ISM) .....	511
	Technische Universität Dresden .....	512
	Hochschule Zittau/Görlitz (FH) .....	513
	Fachhochschule Westküste .....	514
	Hochschule Heilbronn .....	515

Leuphana Universität Lüneburg .....	516
Ludwig Maximilians Universität München .....	517
Universität Trier .....	518
Hochschule Harz .....	519
Hochschule Harz .....	520
Fachhochschule Worms .....	521
Fachhochschule Worms .....	522
3.5.2 Österreich .....	523
MCI Management Center Innsbruck .....	523
Universität Innsbruck .....	524
Fachhochschule Krems .....	525
Fachhochschule Wien .....	526
Fachhochschule Wien .....	527
Modul University Vienna .....	528
3.5.3 Schweiz .....	529
Universität Bern – Forschungsinstitut Freizeit und Wirtschaft ...	529
HTW Chur .....	531
Hochschule Luzern Wirtschaft .....	532
3.5.4 United Kingdom .....	533
University College Birmingham .....	533
University of Wales Institute, Cardiff .....	534
Napier University Edinburgh .....	535
London Metropolitan University.....	536
London Metropolitan University .....	537
Oxford Brooks University .....	538
3.5.5 Spanien .....	539
Universitat de Barcelona .....	539
3.6 Weitere Internationale Hospitality Hochschulen .....	541
<b>4 Fachbuchverzeichnis .....</b>	<b>543</b>
4.1 Fachbuchverzeichnis Hotellerie .....	543
4.2 Fachbuchverzeichnis Tourismus .....	547
<b>Herausgeber- und Autorenportraits .....</b>	<b>551</b>



# Abkürzungsverzeichnis

a.a.O.	am angegebenen Ort
Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
AHGZ	Allgemeine Hotel- und Gastronomiezeitung
Assist.	Assistent
Bsp.	Beispiel
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
C&B	Congress and Banqueting
d.h.	das heißt
Debitorenbuchh.	Debitorenbuchhaltung
DEHOGA	Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e. V.
derz.	Derzeitig
e.V.	eingetragener Verein
etc.	et cetera
F&B	Food and Beverage
f. (ff.)	folgende Seite (n)
FH	Fachhochschule
FO	Front Office
GBI	Gesellschaft für Beteiligungen und Immobilienentwicklung
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
H	Hypothese
HDV	Hoteldirektorenvereinigung Deutschland e.V.
HHRC	Hotel Human Resources Circle
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
i.w.S.	im weiteren Sinne

IHA	Hotelverband Deutschland (IHA) e.V.
IHK	Industrie- und Handelskammer
k.A.	keine Angabe
Lohnbuchh.	Lohnbuchhaltung
Mio.	Millionen
No.	number
Nr.	Nummer
o.ä.	oder ähnliche (s)/ (m)
o.O.	ohne Ortsangabe
o.S.	ohne Seitenangabe
o.V.	ohne Verfasser
qm	Quadratmeter
S&M	Sales and Marketing
S.	Seite
sog.	so genannte (n)/ (s)
SPSS	ursprünglich: Statistical Package for the Social Sciences/ jetzt: Statistical Product and Service Solutions
u.ä.	und ähnliches
u.a.	unter anderem, unter anderen, und andere/ (s)
usw.	und so weiter
v.a.	vor allem
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
WHO	World Health Organisation
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil
zuk.	zukünftig

Der Einfachheit und Lesbarkeit halber, wird im Folgenden weitgehend auf die Unterscheidung der männlichen und weiblichen Form verzichtet.

# **Akademisierung der Hotellerie – Status Quo in Deutschland, Europa, Nordamerika und Asien**

Christiane Hager  
Sonja Tichy

# Inhaltsübersicht

Kurzfassung .....	3
Struktur und Aufbau der Studie .....	7
Vorwort .....	9
1 Einführung .....	15
2 Theoretische Grundlagen .....	33
3 Status Quo der Akademisierung der Hotellerie.....	45
4 Unterschiede und Gemeinsamkeiten im internationalen Vergleich	123
5 Bildungssysteme und Studienabschlüsse im internationalen Vergleich .....	145
6 Schlussbetrachtung.....	157
Anhang.....	161
Anhang A: Übersicht über das deutsche Bildungssystem.....	162
Anhang B: Übersicht über das französische Bildungssystem .....	163
Anhang C: Übersicht über das Bildungssystem der USA.....	164
Anhang D: Übersicht über das japanische Bildungssystem.....	165
Quellenverzeichnis.....	167

# Kurzfassung

**Ausgangslage und Forschungsfragen:** Im deutschsprachigen Raum führte bislang der berufliche Werdegang einer Führungskraft der **Hotellerie** zumeist über den traditionellen Weg eines branchenspezifischen Ausbildungsberufes, mehrere Jahre Berufspraxis und den anschließenden Besuch einer zweijährigen Hotelfachschule.

Die Expansion der internationalen **Konzernhotellerie** verdrängt zunehmend kleine und mittelständische Hotelunternehmen vom Markt. Es ist anzunehmen, dass durch diesen Prozess globales **Management Know-how** zum Schlüsselfaktor des Erfolges wird und sich für die Zukunft die Frage stellt, ob ein **Hochschulstudium** als Voraussetzung für eine **Karriere** in der Führungsebene zunehmend an Bedeutung gewinnt.

Zum Thema „**Akademisierung** der Hotellerie“ liegt bislang kein zufriedenstellendes Datenmaterial vor, anhand dessen wissenschaftlich fundierte Aussagen über den Status Quo abgeleitet werden können. Dies belegen u.a. Anfragen an weltweit führende Hochschulen, wie der Cornell School of Hotel Administration in Ithaca, New York und der University of Nevada in Las Vegas (USA).

Im Rahmen einer durchgeführten **Primärerhebung** auf internationaler Ebene wurden die größten 110 Hotelgesellschaften<sup>1</sup> mit Hauptsitz in Deutschland, Europa, Nordamerika und Asien mittels eines speziell für die Studie entwickelten Fragenkatalogs zum Thema „Akademisierung der Hotellerie“ befragt.

Vor diesem Hintergrund verfolgte die Studie vorrangig zwei Ziele: Erstens, zu ermitteln, wie hoch der **prozentuale Akademikeranteil** der befragten Hotelgesellschaften in den Umfrageregionen Deutschland, Europa, Nordamerika und Asien aktuell ist und zweitens, ob sich anhand der erhobenen

---

<sup>1</sup> Vgl. o.V. (2007): HOTELS' Corporate 300 Ranking, in: Special Report HOTELS' 325, in: HOTELS The Magazine of the World Wide Hotel Industry, Ausgabe 7, 1. Juli 2007, S. 38-46.

Daten ein **Trend** dahingehend ableiten lässt, demzufolge Führungspositionen in der Hotellerie mittel- bis langfristig mit Akademikern besetzt werden. Außerdem wurde untersucht, ob die **Akademikerrate** mit dem wirtschaftlichen Erfolg einer Hotelunternehmung korreliert.

Der zeitliche Umfang der Studie erstreckte sich vom 6. März 2008 bis 10. März 2009.

**Methodische Vorgehensweise:** Um ein repräsentatives Umfrageergebnis zu erzielen, wurden als **Hauptkriterien** bei der Auswahl der Hotelgesellschaften die Anzahl der Hotelzimmer in absteigender Reihenfolge sowie das Land des Hauptsitzes der jeweiligen Gesellschaften zu Grunde gelegt.

**Quelle** für die Probandenauswahl der größten europäischen (ohne Deutschland), nordamerikanischen und asiatischen Hotelgesellschaften war das Hotels' Corporate 300 Ranking<sup>2</sup>. Eine ausreichende Anzahl der größten deutschen Gesellschaften konnte dem Ranking nicht entnommen werden, weshalb ergänzend das IHA-Kompodium der Markenhotellerie 2007<sup>3</sup> hinzugezogen wurde.

Die Durchführung der Befragung auf internationaler Ebene mittels **Erhebungsbogen** erforderte bereits bei dessen Entwicklung die Beachtung maßgeblicher Kriterien. Ziel war es hier, die Beantwortung der Fragestellungen in den jeweiligen Umfrageregionen unter Berücksichtigung unterschiedlicher Ausgangsvoraussetzungen, wie beispielsweise Größe oder Unternehmensstruktur einer Hotelgesellschaft, für einen möglichst großen Teilnehmerkreis zu ermöglichen.

Ein **Pretest** zeigte die Problematik auf, dass für die Studie relevante Daten in den Hotelgesellschaften teilweise nicht in kumulierter Form vorlagen, oder nicht explizit abgerufen werden konnten.

Die Fragestellungen wurden unter Berücksichtigung der Erkenntnisse des Pretests so konzipiert, dass für die Kontaktpersonen in den Gesellschaften sowohl der zeitliche, als auch der organisatorische Aufwand zur Bearbei-

---

<sup>2</sup> Vgl. o.V. (2007): HOTELS' Corporate 300 Ranking, in: Special Report HOTELS' 325, in: HOTELS The Magazine of the World Wide Hotel Industry, Ausgabe 7, 1. Juli 2007, S. 38-46.

<sup>3</sup> Vgl. o.V. (2007) Hotelverband Deutschland (IHA): Kompodium der Markenhotellerie 2007.

tung möglichst gering gehalten werden konnte. In Anbetracht dieser Tatsache war es von besonderer Wichtigkeit, die Aussagekraft der Antworten durch die Vereinfachung so wenig wie möglich zu beeinflussen.

**Schlagwörter:**

Akademisierung, Akademikerrate, Akademikeranteil, Hotellerie, Hotelgesellschaften



# Struktur und Aufbau des Beitrags

## **Kapitel 1**

Inhalt: Stimmen aus der Branche, SWOT-Analyse, Ausführung der Problemstellung, Methodische Vorgehensweise

Ziel: Darlegung der Ausgangsmotivation für die Durchführung einer Studie zum Thema Akademisierung der Hotellerie auf internationaler Ebene



## **Kapitel 2**

Inhalt: Theoretische Grundlagen und ausgewählte Definitionen zur Hotellerie, Grundlagen und ausgewählte Definitionen zur Akademisierung, Aufzeigen möglicher Folgen einer Akademisierung der Hotelbranche, Bedeutung eines Hochschulstudiums

Ziel: Erörterung theoretischer Grundlagen



## **Kapitel 3**

Inhalt: Gesamtüberblick und Beteiligung der Hotelgesellschaften in den einzelnen Umfrageregionen, Analyse und Interpretation der erhobenen Daten

Ziel: Ermittlung des Status Quo der Akademisierung der Hotellerie in Deutschland, Europa, Nordamerika und Asien



## **Kapitel 4**

Inhalt: Gegenüberstellung der Untersuchungsergebnisse der 4 Umfrageregionen

Ziel: Aufzeigen von Kongruenzen und Abweichungen zwischen den untersuchten Regionen



## **Kapitel 5**

Inhalt: Schematische Darstellung der Inhalte und des Verlaufs eines Bachelor- und Masterstudiums am Beispiel der Hochschule München, Untersuchung von Studienabschlüssen und Bildungssystemen unterschiedlicher Nationen

Ziel: Aufzeigen einer potenziellen Vergleichbarkeit



# Vorwort

## Vorwort der Verfasserinnen



Christiane Hager



Sonja Tichy

Tourismus befindet sich im Wachstum und unterliegt der fortschreitenden Globalisierung und den damit einhergehenden Veränderungs- und Anpassungsprozessen. Die Hotelindustrie als Teilsektor des Tourismusmarktes ist geprägt durch Internationalität und erfordert daher entsprechende Qualifikations- und Anforderungsprofile. Daraus ergibt sich die Fragestellung, ob eine Akademisierung der Hotellerie die Annäherung der Märkte abbildet und dahingehend unterstützt.

Die voranschreitende Thematisierung der Akademisierung der Hotellerie, die zunehmend auch von den Medien aufgegriffen wird, ist insbesondere innerhalb der Hotelbranche im deutschsprachigen Raum ein kontrovers diskutiertes Thema, das zwei „Lager“ kennt.

Auf der einen Seite die Gegner, die den Standpunkt vertreten, dass eine akademische Ausbildung nicht erforderlich ist, um sich erfolgreich im Markt zu positionieren. Speziell in der Hotellerie, einer sehr dienstleistungsintensiven und serviceorientierten Branche stehen neben der branchenspezifischen Berufsausbildung Persönlichkeit und Gästeorientierung an erster Stelle.

Auf der anderen Seite vertreten die Befürworter der Akademisierung die Meinung, dass auf wettbewerbsintensiven Märkten insbesondere die in einem Hochschulstudium vermittelten betriebswirtschaftlichen sowie strategischen Kenntnisse unabdingbar sind. Nach Meinung der Befürworter kommt die Vermittlung dieser Kenntnisse im Rahmen einer nicht-akademischen Ausbildung zu kurz.

Im Zuge der fortschreitenden Akademisierung der Branche wird eine ausgewogene Kombination der Schlüsselkomponenten aus beiden Seiten die optimale Basis für hervorragend ausgebildete Fachkräfte ergeben. Dies kann gewährleisten, dass der Erfolg einer Hotelunternehmung und sein Wettbewerbsvorteil gegenüber Mitbewerbern ausgebaut und nachhaltig gefestigt werden kann.

In der vorliegenden Studie wurden die größten 110 Hotelgesellschaften<sup>4</sup> mit Hauptsitz in Deutschland, Europa, Nordamerika und Asien mittels einer empirischen Erhebung zum Thema Akademisierung der Hotellerie befragt.

Die Ergebnisse der Erhebung werden in Kapitel drei dieser Studie für die jeweilige Region abgegrenzt ausgewertet dargestellt, sowie in Kapitel vier als Gesamtbetrachtung analysiert.

München, Juli 2010

Christiane Hager  
Sonja Tichy

---

<sup>4</sup> Vgl. o.V. (2007): HOTELS' Corporate 300 Ranking, in: Special Report HOTELS' 325, in: HOTELS The Magazine of the World Wide Hotel Industry, Ausgabe 7, 1. Juli 2007, S. 38-46.

## Vorwort von Prof. Dr. Axel Gruner

Professor für Hospitality Management, Fakultät Tourismus,  
Hochschule München



Die Hospitality Industrie hat sich in den vergangenen Jahren weltweit zu einem bedeutenden Wirtschaftszweig entwickelt, der einem hohen Wettbewerbsdruck unterliegt. Dies gilt insbesondere für die global agierende Kettenhotellerie, welche zunehmend kleinere und mittelständische Betriebe vom Markt verdrängt.

Hieraus resultieren neue Anforderungen an das Qualifikationsprofil von Hotelmanagern und Existenzgründern. Neben profunden Fachkenntnissen ist fundiertes betriebswirtschaftliches Know-how sowie interkulturelle Kompetenz für das Bestehen im Wettbewerb zwingend erforderlich.

Während in Asien und Nordamerika mittlerweile für das Top Management Bachelor- und Masterabschlüsse eingefordert werden, sind im deutschsprachigen Raum bei der Besetzung von diesen Stellen häufig noch die langjährige Praxiserfahrung und ein anschließender Fachschulbesuch die ausschlaggebenden Einstellungskriterien. Gründe dafür könnten die (noch) mittelständische Prägung der Hotellerie sowie die teilweise (noch) vorherrschende Branchenskepsis gegenüber Akademikern sein.

In Deutschland ansässige Hotelgesellschaften wie ArabellaStarwood oder Kempinski führen mittlerweile eigene Masterprogramme (zumeist MBA) durch, die überwiegend gut konzipiert sind und von qualifizierten Referenten getragen werden. Wenn jedoch mangels akademisch vorgebildeter Führungskräfte als Eingangsvoraussetzung für das „Studium“ kein Studienabschluss erforderlich ist, bleibt diesen Studiengängen die Anerkennung

durch unabhängige Akkreditierungskommissionen verwehrt. Dies bedeutet, dass diese Abschlüsse zwar gut sein mögen aber der „Master-Titel“ offiziell keine Anerkennung erfährt.

Die zunehmende Institutionalisierung dieser konzerneigenen Masterprogramme sowie die zuvor geschilderten Gründe zeigen Tendenzen zur Akademisierung der Branche auf. Um diese Beobachtungen zu verifizieren, wurde von Christiane Hager und Sonja Tichy die vorliegende Studie durchgeführt, welche sich im Wesentlichen mit drei Fragen beschäftigt: Wie wird das Anforderungsprofil für zukünftige Hotel- und Konzernmanager aussehen? Sind weltweit bereits konkrete Tendenzen zur Akademisierung der Hotellerie erkennbar? Können Hotelbetriebe mit einem höheren Akademikeranteil Wettbewerbsvorteile generieren

Es freut mich sehr, dass nun erstmals fundiertes, global erhobenes Datenmaterial vorliegt, um den Akademisierungstrend zu verifizieren.

## Vorwort von Dr. Chekitan S. Dev

Professor für Marketing, Strategy, Information Systems and Tourism an der Cornell University, School of Hotel Administration in Ithaca, NY



The research presented in this work is very well done and will make a timely and important contribution to the future of the hospitality industry. To fully appreciate the importance of this work, it helps to reflect on where the hospitality industry has been and where it is going.

My own hospitality journey is emblematic of the transformation the hospitality industry has undergone over the past 30 years. When I first entered the hospitality business as a college graduate, I was put through a two year management training program by one of the best companies in the world, Oberoi Hotels & Resorts. Even then, Oberoi leadership knew that to succeed in the business, they would need college graduates armed with the best and latest knowledge in positions of decision making authority. After spending four years with Oberoi, two years as a corporate executive, I felt I needed to know more to help my employer succeed. I have since earned a Masters degree from the L'Institut de Management Hotelier Internationale (or IMHI, a collaboration between Cornell University's School of Hotel Administration and L'Ecole Superieur de Sciences Economiques et Commerciales or ESSEC) in Paris, and a Ph.D. from Virginia Tech. At each of the academic institutions I attended, more and more companies were coming to recruit graduates to staff their growing executive needs. They were doing this because the hospitality industry was maturing and needed executives with a new set of knowledge and skills to succeed.

The hospitality industry today has become a complex, global, sophisticated and competitive industry. Increased complexity comes from the variety of products, services and brands offered for sale across many price quality

segments. There are more companies and brands spread across more geographical boundaries than any time in our history making this a truly global business. Increased sophistication of stakeholder groups such as guests, owners and lender make it necessary for the hospitality companies to develop sophisticated business models. With the number of global brands competing for “shelf space” in the customer’s mind, hospitality businesses today have to sharpen their competitive strategies fight for every percent of occupancy and every point in average rate. Companies and brands that want to survive and succeed in this very tough business realize that they have to recruit executives with the latest and best knowledge to help them realize their business ambitions.

Over the course of these past 30 years, there has been a shift away from hiring young and letting executives come “up through the ranks” approach to recruiting college graduates and then putting them through a short “on the job training” program to help them the company-specific policy and procedures. At all three institutions of higher learning I attended, plus each company I have worked with since, I learned that the pressure to stay current and competitive was an ever increasing one. More and more companies, especially the large global brands, are recruiting college graduates as their next generation of leadership.

The research finding in this report that ties company success to percentage of college graduates employed is an important one. Hospitality firms are well advised to carefully read the report and pay close attention to its findings. My congratulations to the researchers for a job well done!

# 1 Einführung

In diesem Kapitel werden zunächst Stimmen aus der Hotelbranche zum Thema Akademisierung der Hotellerie wiedergegeben. Im weiteren Verlauf folgen eine auf das Thema abgestimmte SWOT-Analyse<sup>5</sup> sowie Angaben zum Aufbau der Studie. Der Erörterung der Problemstellung schließen sich Forschungsfragen und Ausführungen zur Zielsetzung des Werkes an. Des Weiteren beinhaltet das Kapitel Erläuterungen zur methodischen Vorgehensweise der Studie.

## 1.1 Stimmen aus der Branche

### Olivier Harnisch

Vice President International Operations Germany and Switzerland von Hilton International Co.:



„Die Komplexität in der Branche hat in den letzten Jahren enorm zugenommen. Die Anforderungen an Führungskräfte in der Hotellerie haben sich in den letzten zwei Jahrzehnten sehr verändert. Zusätzlich zu den zweifelsohne wichtigen fachlichen Kompetenzen benötigt ein Hotelmanager heute auch Kenntnisse in den Bereichen Finanzen, Vertrieb, Recht und Steuern. Diese vermittelt die klassische Ausbildung nicht. Eine akademische Ausbildung hingegen gibt ein breites Wissensfundament, auf das im Laufe der Karriere aufgebaut werden kann und ermöglicht, komplexe Themen miteinander zu verknüpfen. Ohne diese Wissensbasis ist es schwieriger, sich diese Kompetenzen anzueignen. Mit einzelnen, spezifischen Weiterbildungskursen läuft man Gefahr sich nur

---

<sup>5</sup> Die SWOT-Analyse (engl. für Strengths/Weaknesses/Opportunities/Threats) bietet im strategischen Management eine Möglichkeit zur allgemeinen Problemlösung. Projektanalysen und konkrete Verbesserungsempfehlungen lassen sich mit diesem Werkzeug ermitteln (Vgl. o.V. (o.J.): Die SWOT-Analyse, Quelle: [www.hochschulkurs.de/cm1\\_2003\\_lutzius\\_swot.doc](http://www.hochschulkurs.de/cm1_2003_lutzius_swot.doc), Einsehdatum: 07.09.2008).

lückenhaftes Wissen anzueignen. Zum anderen ist die Akademisierung in den angelsächsischen Ländern sowie in Asien längst angekommen. Hotelmanager werden nicht mehr ausschließlich in Europa und USA rekrutiert. Ich meine, dass europäische Hoteliers mit akademischen Abschlüssen konkurrenzfähiger auf dem weltweiten Arbeitsmarkt auftreten können. Obwohl es bedauerlicherweise noch einzelne Hoteliers gibt, die Nachwuchskräften abraten zu studieren, werden es immer weniger. Die Anzahl der Hoteliers mit Diplom-, Bachelor- oder Masterabschlüssen nimmt zu. Das soll die Wichtigkeit der betrieblichen Ausbildung nicht mindern. Denn sie vermittelt praktische Erfahrungen, die das Studium nicht hergibt. Der Königsweg für unsere Branche ist wahrscheinlich, eine Ausbildung mit einem Studium zu ergänzen. Da die betriebliche Ausbildung nur in wenigen Ländern Europas existiert, könnten europäische Hoteliers mit diesem Weg einen echten Wettbewerbsvorteil auf dem internationalen Arbeitsmarkt erlangen.“

*Olivier Harnisch (1967), MBA, MSc, CHA, currently holds the position of Vice President of Hilton Hotels in Germany and Switzerland.*

*He began his career in 1986 as Commis de Rang at the world famous Hôtel Negresco in Nice, France after completing an apprenticeship as a Restaurant Server in Briançon, France. He has worked on 4 continents since.*

*Olivier Harnisch holds a Hotel Management Degree from the Berlin School of Hotel Administration, an MBA from Heriot-Watt University in Edinburgh, and an MSc Degree in Organizational Behaviour from the University of London.*

*Olivier Harnisch has also been awarded the designation of “Certified Hotel Administrator (CHA)” by the American Hotel and Lodging Association.*

## Gerd Müller

Ehemaliger Corporate Director Human Resources, ArabellaStarwood Hotels & Resorts:



**Ch. Hager/S.Tichy:** Die Akademisierung der Hotellerie ist innerhalb der Branche ein kontrovers diskutiertes Thema. Welche Haltung nehmen Sie gegenüber der Thematik ein?

**G. Müller:** Die Akademisierung unserer Branche steht noch am Anfang. Mit einem derartigen Zuwachs, wie er in anderen Wirtschaftszweigen bereits zu verzeichnen ist, kann die Hotellerie nicht mithalten.

**Ch. Hager/S.Tichy:** In welchen Bereichen der Hotelunternehmung werden Akademiker Ihrer Einschätzung nach vorwiegend eingesetzt?

**G. Müller:** Generell ist der Einsatz von Akademikern in der Hotellerie auf wenige Positionen und Funktionen limitiert. Mit Akademikern besetzte Führungspositionen sind hauptsächlich in den Bereichen Finance, Direktion, Human Resources und IT zu finden. Im Gegensatz dazu wird man einen Restaurantleiter oder F&B Manager mit akademischem Hintergrund eher vergeblich suchen. Der Akademikeranteil im Bereich Hotel Operation ist grundsätzlich sehr gering.

**Ch. Hager/S. Tichy:** Bietet Ihr Unternehmen ein eigenes Studienprogramm auf akademischem Niveau zur Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter an?

**G. Müller:** ArabellaStarwood bietet ein EMBA-Programm in Kooperation mit der SSTH (Swiss School of Tourism & Hospitality), der Schule unseres Gesellschafters, der Schörghuber Unternehmensgruppe, an. Unser Joint Venture Partner Starwood stellt ebenfalls Kandidaten, gemeinsam nehmen dann die Absolventen an dem Programm teil. Kandidaten mit Potenzial werden gezielt von uns ausgewählt und angesprochen. Für Executives besteht zudem die Möglichkeit, sich bei Interesse für das Programm zu bewerben.

**Ch. Hager/S. Tichy:** Bedeutet dies, dass für GMs ein MBA Titel zukünftig unabdingbar sein wird?

**G. Müller:** Nein, ich würde nicht so weit gehen, dass nur noch GMs mit MBA eingestellt werden.

**Ch. Hager/S. Tichy:** Würden Sie dem zustimmen, dass ein Hochschulabschluss zum Diplom Betriebswirt eines touristischen Studiengangs höherwertig anzusehen ist als ein Abschluss zum staatlich geprüften Hotelbetriebswirt?

**G. Müller:** Pauschal ist diese Frage schwierig zu beantworten. Auch staatlich geprüfte Hotelbetriebswirte sind bestens gewappnet, da sie über eine Kombination aus theoretischem und praxisorientiertem Background verfügen. Grundsätzlich ist die Bandbreite in der Hotellerie sehr hoch, hier finden Sie beides: einerseits den erfolgreichen CEO, der den traditionellen Weg gegangen ist und nie ansatzweise studiert hat. Andererseits den Akademiker als Direktor, z. B. eines kleinen Hotels; es gibt aber auch Akademiker, die wenig Talent für eine Tätigkeit in unserer Branche haben. Das besondere an der Hotellerie ist ja, dass sie sich aus Leuten verschiedenster Wirtschaftszweige zusammensetzt. Prinzipiell kann in der Hotelbranche jeder erfolgreich sein.

**Ch. Hager/S. Tichy:** Akademiker verfügen über qualitativ hochwertige Kompetenzen wie vernetztes Denken, Mehrsprachigkeit, strategisches Management und interkulturelle Kompetenz. Diese Fähigkeiten sind die Voraussetzung für den Erfolg einer Hotelunternehmung. Wie stehen Sie dieser Aussage gegenüber?

**G. Müller:** Meines Erachtens sind Akademiker eher befähigt strategisch zu denken als jemand der nicht studiert hat. Aber nicht nur die akademische Bildung ist gefragt, denn auch wer nicht studiert hat kann erfolgreich sein. Insbesondere bei der Besetzung von Führungspositionen kommt es auf die Anlage, das Talent und die Persönlichkeit an, und nicht nur auf den formalen Bildungsgrad.

**Ch. Hager/S. Tichy:** Vielen Dank für das aufschlussreiche Gespräch.

*Gerd Müller (geb. 1969) bekleidete zum Zeitpunkt des Interviews die Position des Corporate Director HR bei ArabellaStarwood in München.*

*Nach dem Abitur und geleistetem Wehrdienst nahm Gerd Müller an der Universität Konstanz das Studium der Verwaltungswissenschaften mit Schwerpunkt Management und Arbeitspolitik auf, das er mit dem akademischen Grad Dipl. Verwaltungswissenschaftler abschloss.*

*Die gastronomische Laufbahn Gerd Müllers begann in einem gastronomisch touristischen Betrieb auf der Insel Mainau am Bodensee. Dem folgte der Wechsel in die Hotellerie. Gerd Müller zeichnete zunächst verantwortlich für Kempinski HR in Dresden und München, bevor er eine zweijährige Tätigkeit als Personalleiter für die Kempinski AG im Personalwesen aufnahm. 2006 wechselte Gerd Müller zu ArabellaStarwood Hotels & Resorts.*

## Gisela Willmes

Area Director of Human Resources, Germany, The Ritz-Carlton, Berlin und The Ritz-Carlton Wolfsburg:



**Ch. Hager/S. Tichy:** Die Akademisierung der Hotellerie ist innerhalb der Branche ein kontrovers diskutiertes Thema. Welche Haltung nehmen Sie gegenüber der Thematik ein?

**G. Willmes:** In Bezug auf das Thema habe ich keine Vorurteile und stehe einer Akademisierung im Allgemeinen offen und positiv gegenüber. Unabdingbar ist in diesem Zusammenhang, dass der Mensch mit seinen Fähigkeiten und Fertigkeiten optimal zur besetzenden Position passt.

**Ch. Hager/S. Tichy:** Würden Sie Karriereperspektiven für Akademiker und Nicht-Akademiker in der Hotellerie unterschiedlich bewerten?

**G. Willmes:** Nein, nie.

**Ch. Hager/S. Tichy:** In welchen Bereichen der Hotelunternehmung werden Akademiker Ihrer Einschätzung nach vorwiegend eingesetzt?

**G. Willmes:** Grundsätzlich sind wir Hotelmenschen doch alle „Handwerker“. Entschließt man sich dazu, ein Studium aufzunehmen, kann dies unterschiedliche Gründe haben, dass beispielsweise für eine gehobenere Position der Erfahrungsschatz nicht ausreicht, oder dass man an seine Grenzen stößt.

Absolventen, die bereits vor Beginn eines Studiums, z. B. an der Fachhochschule Bad Honnef, Praxiserfahrung sammeln konnten, zielen nach dem Abschluss auf verantwortungsvollere Positionen ab. Sie wollen in der Regel nicht wieder am Empfang oder im Restaurant eingesetzt werden, da dies einen Schritt zurück bedeuten würde.

Fehlt Hochschulabsolventen hingegen Praxiserfahrung in der Hotellerie, so absolvieren viele zunächst ein Management-Trainee-Programm, üblicherweise in den Bereichen Finanzen, Verkauf & Marketing und Personal.

**Ch. Hager/S. Tichy:** Bietet Ihr Unternehmen ein eigenes Studienprogramm auf akademischem Niveau zur Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter an?

**G. Willmes:** Ritz-Carlton bietet ein Management-Trainee-Programm an, jedoch nicht auf akademischem Niveau. Im Rahmen dieses international ausgerichteten Programms werden z.B. Food & Beverage Manager oder Rooms Division Manager ausgebildet. Einerseits besteht die Möglichkeit, sich für einen Platz in diesem Programm zu bewerben, andererseits werden förderungswürdige Mitarbeiter seitens des Unternehmens gezielt angesprochen.

**Ch. Hager/S. Tichy:** Würden Sie dem zustimmen, dass ein Hochschulabschluss zum Diplom Betriebswirt eines touristischen Studiengangs höherwertig anzusehen ist als ein Abschluss zum staatlich geprüften Hotelbetriebswirt?

**G. Willmes:** Ja, ein Hochschulstudium geht viel mehr in die Tiefe als die Ausbildung zum staatlich geprüften Hotelbetriebswirt.

**Ch. Hager/S. Tichy:** Akademiker verfügen über qualitativ hochwertige Kompetenzen wie vernetztes Denken, Mehrsprachigkeit, strategisches Management und interkulturelle Kompetenz. Diese Fähigkeiten sind die Voraussetzung für den Erfolg einer Hotelunternehmung. Wie stehen Sie dieser Aussage gegenüber?

**G. Willmes:** Dem kann ich nur zustimmen. Würden beispielsweise ein Hoteldirektor oder ein Controller über eben diese Fähigkeiten nicht verfügen, wären sie schlicht weg fehl am Platz. Wenn man, wie in meinem Fall, die Personalverantwortung für 300 Mitarbeiter aus ca. 30 Nationen trägt, muss man auch Visionär sein, um einen solchen Bereich erfolgreich führen zu können.

**Ch. Hager/S. Tichy:** Wir bedanken uns für das informative Gespräch.

*Seit 2000 ist die Hochsauerländerin Gisela Willmes als Regionalleiterin Human Resources für die Ritz–Carlton Hotels in Deutschland verantwortlich.*

*Angefangen hat ihre Karriere als Auszubildende im Hotel am Hochwald in Bad Nauheim. Ihre erste feste Anstellung: Sekretärin und Trainee des Personaldirektors im Hotel Vier Jahreszeiten Kempinski in München. Von 1982 bis 1983 folgte ein Lehrjahr als Assistentin der Personalchefin im Hotel Rheinpark Neuss Kempinski, Düsseldorf bis sie erstmalig als Personaldirektorin im Hotel Nassauer Hof Wiesbaden im Jahr 1985 verantwortlich zeichnete und 2 Jahre lang die Personalgeschicke von 300 Mitarbeitern führte. 1989 Studienabschluss als Spezialistin in der Personalverwaltung. Dann ging es in die Hauptstadt: Von 1991 bis 1996 führte sie als Personaldirektorin des Kempinski Hotel Bristol Berlin 420 Mitarbeiter. Es folgte ein Wechsel in das ehemalige Four Seasons Hotel am Gendarmenmarkt (das heutige Regent), um erstmalig bei einer Neueröffnung mitzuwirken. Auslandserfahrung machte sie 1999 im Four Seasons Hotel Philadelphia, wo sie für 600 Mitarbeiter verantwortlich war. 2000 ging es wieder zurück nach Deutschland zur Vor- und Neueröffnung des The Ritz–Carlton, Wolfsburg und später des The Ritz–Carlton, Berlin sowie Berlin Marriott Hotel im Jahr 2003 – Aufbau des sogenannten Shared Service Systems.*

## Silke Leimser

Manager Personalmarketing, Accor Hotellerie Deutschland GmbH



„Akademische Laufbahnen in der Hotellerie haben bisher kaum Tradition. Die Aufgaben in der modernen Konzernhotellerie werden jedoch zunehmend komplexer und erfordern neben Spezialistenwissen vor allem vernetztes Denken, interkulturelle Kompetenzen und strategische Managementskills. Daher ermöglicht Accor schon heute vielen Führungskräften, Bachelor- und Masterabschlüsse zu erreichen. Ich bin sicher, dass wir insbesondere in der Führungsebene in Zukunft ohne Akademiker nicht mehr auskommen werden.“

### **Berufserfahrung**

- |                |   |
|----------------|---|
| 1997 – 1999    | <i>Ausbildung zur Hotelfachfrau, Maritim Hotel Frankfurt</i>                              |
| 1999 – 2000    | <i>F&amp;B-Sekretärin, Maritim Hotel Frankfurt &amp; Forum Hotel München</i>              |
| 2000 – 2004    | <i>Studium Tourismusmanagement, Fachhochschule München</i>                                |
| 2004 – 2007    | <i>Referentin Berufsbildung/Marketing, Bayerischer Hotel- und Gaststättenverband e.V.</i> |
| 2007 bis heute | <i>Manager Personalmarketing, Accor Hotellerie Deutschland GmbH</i>                       |

### **Praktika und Werkstudententätigkeit**

- Messe München GmbH, Abteilung Marktforschung*
- Bayerischer Hotel- und Gaststättenverband e.V., Presse- und Öffentlichkeitsarbeit*
- Deloitte & Touche GmbH, Bibliothek*
- varetis AG, Human Resources*

### **Weiterbildung**

- Gepriüfte Personalfachkauffrau (IHK)*

## 1.2 SWOT-Analyse zur Akademisierung der Hotellerie

Es gilt abzuwägen, ob eine zunehmende Akademisierung der Hotelbranche für Hotelunternehmen tendenziell mehr Vorteile oder mehr Nachteile mit sich bringt, und ob daraus resultierende Stärken oder Schwächen überwiegen.

In der nachfolgenden SWOT-Analyse werden mögliche Chancen bzw. Stärken und im Gegensatz dazu Risiken bzw. Schwächen aufgezeigt.

<p><b><u>Stärken (Strengths)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hotellerie profitiert vom ganzheitlichen Know-how der Akademiker</li> <li>• Akademiker verfügen über qualitativ hochwertige Kompetenzen, wie vernetztes Denken, Mehrsprachigkeit, strategisches Management, interkulturelle Kompetenz</li> <li>• gestiegene Anforderungen an Führungskräfte können optimal erfüllt werden</li> <li>• Hotelmarkt wird durch die Akademisierung international transparenter und vergleichbarer (Benchmarking)</li> </ul>	<p><b><u>Chancen (Opportunities)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wettbewerbsvorteil durch Besetzung von Führungspositionen mit Akademikern</li> <li>• erfolgreicherer Agieren im globalen Wettbewerb</li> <li>• Controlling rückt stärker in den Fokus der Hotelbetriebe</li> <li>• genauere Kennzahlenanalyse und schnelleres Reagieren auf sich ändernde Umweltbedingungen</li> </ul>
<p><b><u>Schwächen (Weaknesses)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Berührungängste der Nicht-Akademiker und Fachkräfte</li> <li>• teilweise fehlende langjährige Praxiserfahrung der Hochschulabsolventen in der Hotellerie</li> <li>• Unternehmenssteuerung durch Kennzahlen rückt möglicherweise zu Lasten des Dienstleistungsgedankens zu sehr in den Vordergrund</li> </ul>	<p><b><u>Risiken (Threats)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abwanderung von Hochschulabsolventen in andere Branchen aufgrund geringerer Verdienstmöglichkeiten in der Hotellerie</li> <li>• Arbeitgeber auf dem Hotelmarkt können und wollen den Gehaltsansprüchen der Absolventen nicht nachkommen</li> <li>• Akademiker überschätzen die Einstiegsmöglichkeiten in der Hotellerie</li> <li>• Einstellung von Akademikern beschränkt sich überwiegend auf die Marken- und Kettenhotellerie; Klein- und Mittelbetriebe sehen den Bedarf als nicht unbedingt notwendig an</li> </ul>

Tabelle 1: Probleme und Chancen der Akademisierung der Hotellerie

Quelle: Eigene Darstellung

## 1.3 Aufbau der Studie

Die Studie gliedert sich in sechs Kapitel. Das erste Kapitel beinhaltet die Einführung in die Thematik der Akademisierung. Kapitel zwei konzentriert

sich auf die theoretischen Grundlagen sowohl zur Hotellerie als auch zur Akademisierung im Allgemeinen. Kapitel drei umfasst die Analyse und Interpretation der im Rahmen der Online-Erhebung gewonnenen Daten. Im Anschluss daran erfolgt im vierten Kapitel eine Gegenüberstellung der erhobenen Daten der vier Umfrageregionen. Einen Überblick über Bildungssysteme und Studienabschlüsse im internationalen Vergleich vermittelt Kapitel fünf. Im letzten Kapitel werden die Forschungsergebnisse der Studie zusammengefasst sowie Schlussbemerkungen und Anregungen für künftige Forschungsbemühungen in Zusammenhang mit der Akademisierung der Hotellerie dargestellt.

#### **1.4 Problemstellung und Forschungsfragen**

Im deutschsprachigen Raum führte bislang der berufliche Werdegang einer Führungskraft der Hotellerie zumeist über den traditionellen Weg eines branchenspezifischen Ausbildungsberufes und den anschließenden Besuch einer zweijährigen Hotelfachschule.

Die zunehmende Marktpenetration der internationalen Konzernhotellerie hat zur Folge, dass kleine und mittelständische Hotelunternehmen vom Markt verdrängt werden. Es ist anzunehmen dass durch diesen Prozess globales Management Know-how unabdingbar wird und sich für die die Zukunft die Frage stellt, ob ein Hochschulstudium als Voraussetzung für eine Karriere in der Führungsebene zunehmend an Bedeutung gewinnt.

Zum Thema Akademisierung der Hotellerie liegt kein zufriedenstellendes Datenmaterial vor, anhand dessen wissenschaftlich fundierte Aussagen über den Status Quo der Akademisierung abgeleitet werden können. Dies belegen u.a. Anfragen an weltweit führenden Hochschulen, wie der Cornell School of Hotel Administration in Ithaca, New York und der University of Nevada in Las Vegas (USA).

Bislang existiert lediglich eine Umfrage aus dem Jahr 2007 der Hoteldirektorenvereinigung Deutschland e. V. (HDV), bei der 55,0% der in der HDV organisierten Hoteldirektoren verneinen, dass ein akademischer Abschluss künftig Voraussetzung für eine Führungsposition in der Branche sein wird. Dem gegenüber stehen 34,0% die davon überzeugt sind, dass der akademi-

sche Abschluss in der näheren Zukunft verlangt wird. 10,0% enthielten sich der Befragung.<sup>6</sup>

Hierauf basiert die Problemstellung, im Rahmen einer auf internationaler Ebene durchgeführten Primärerhebung zu untersuchen, in welchem Umfang eine Akademisierung der Branche in den Umfrageregionen Deutschland, Europa, Nordamerika und Asien bereits vorliegt. Die daraus resultierenden Daten werden der statistischen Analyse unterzogen, interpretiert und kritisch hinterfragt.

Folgende Forschungsfragen ergeben sich für diese Studie:

1. Wie hoch ist aktuell der prozentuale Akademikeranteil der befragten Hotelgesellschaften in den Umfrageregionen Deutschland, Europa, Nordamerika und Asien?
2. Lässt sich anhand der erhobenen Daten ein Trend ableiten, demzufolge Führungspositionen in der Hotellerie mittel- bis langfristig mit Akademikern besetzt werden?
3. Korreliert die Akademikerrate mit dem Erfolg einer Hotelunternehmung?

Die Studie verfolgt nicht vorrangig das Ziel, eine unmittelbare Vergleichbarkeit der Ergebnisse der Umfrageregionen Deutschland, Europa, Nordamerika und Asien herzustellen, was in Anbetracht der unterschiedlichen Ausgangsvoraussetzungen nicht zweckdienlich ist. Vornehmlich sollen Tendenzen aufgezeigt werden, die in engem Zusammenhang mit der Akademisierung der Hotellerie stehen.

## 1.5 Forschungsdesign

Dieser Abschnitt geht auf die methodische Vorgehensweise ein, beginnend bei der Abgrenzung der Umfrageregionen, der Auswahl der zu befragenden Hotelgesellschaften, über die Erstellung des Erhebungsbogens bis hin

---

<sup>6</sup> Vgl. o.V., Hoteldirektorenvereinigung Deutschland e.V. (HDV) (2007): Hoteldirektoren gegen Akademisierung, S. 1 (Quelle: [www.marketing-im-mittelstand.com/websrv/zcPDFgen/zcPDFgen.php?docType=ga&docID=345](http://www.marketing-im-mittelstand.com/websrv/zcPDFgen/zcPDFgen.php?docType=ga&docID=345), Einsehdatum: 23.10.2008).

zur Auswertung der erhobenen Daten. Der zeitliche Umfang der Studie erstreckte sich von 6. März 2008 bis 10. März 2009.

Die Studie, sowie alle damit verbundenen Forschungsansätze basieren auf dem Hotels' Corporate 300 Ranking.<sup>7</sup>

### **1.5.1 Abgrenzung der Umfrageregionen**

Basierend auf der Aktualität der Thematik der Akademisierung der Hotellerie in Deutschland und auf der Tatsache, dass bislang kein fundiertes Datenmaterial vorliegt, wurde Deutschland als eigenständige Umfrageregion abgegrenzt.

Auf internationaler Basis wurden drei weitere zu analysierende Regionen definiert: Europa (kontinental, ohne Deutschland), Nordamerika und Asien.

### **1.5.2 Auswahl der Hotelgesellschaften**

Um ein repräsentatives Umfrageergebnis zu erhalten wurden die größten Hotelgesellschaften je Umfrageregion befragt und analysiert.

Als Hauptkriterien wurden die Anzahl der Hotelzimmer in absteigender Reihenfolge sowie das Land des Hauptsitzes der jeweiligen Gesellschaften zu Grunde gelegt.

Quelle für die Probandenauswahl der größten europäischen (ohne Deutschland), nordamerikanischen und asiatischen Hotelgesellschaften war das Hotels' Corporate 300 Ranking<sup>8</sup>. Eine ausreichende Anzahl der größten deutschen Gesellschaften konnte dem Ranking nicht entnommen werden, weshalb ergänzend das Kompendium der Markenhotellerie 2007<sup>9</sup> des Hotelverbandes Deutschland (IHA) hinzugezogen wurde.

---

<sup>7</sup> Vgl. o.V. (2007): HOTELS' Corporate 300 Ranking, in: Special Report HOTELS' 325, in: HOTELS The Magazine of the World Wide Hotel Industry, Ausgabe 7, 1. Juli 2007, S. 38-46.

<sup>8</sup> Vgl. o.V. (2007): HOTELS' Corporate 300 Ranking, in: Special Report HOTELS' 325, in: HOTELS The Magazine of the World Wide Hotel Industry, Ausgabe 7, 1. Juli 2007, S. 38-46.

<sup>9</sup> Vgl. o.V. (2007), Hotelverband Deutschland (IHA): Kompendium der Markenhotellerie 2007.

Lfd. Nr.	Zimmer 2006	Hotelgesellschaft	Hauptsitz	Homepage
1	82.111	TUI AG/TUI Hotels & Resorts	Hannover	<a href="http://www.tui-group.com">www.tui-group.com</a>
2	14.771	REWE TOURISTIK Hotels & Investments GmbH	Köln	<a href="http://www.rewe-touristik.com">www.rewe-touristik.com</a>
3	14.022	Steigenberger Hotels AG	Frankfurt am Main	<a href="http://www.steigenbergerhotelgroup.com">www.steigenbergerhotelgroup.com</a>
4	11.258	MARITIM Hotelgesellschaft mbH	Bad Salzuflen	<a href="http://www.maritim.de">www.maritim.de</a>
5	8.432	RAMADA WORLDWIDE Hospitality Alliance AG	Bad Arolsen	<a href="http://www.ramada.de">www.ramada.de</a>
6	7.995	Neue Dorint GmbH	Köln	<a href="http://www.dorint.com">www.dorint.com</a>
7	4.817	IFA Hotel & Touristik AG	Duisburg	<a href="http://www.ifahotels.com">www.ifahotels.com</a>
8	4.431	Queens Moat Houses Management GmbH	Langenhagen	<a href="http://www.qgd-hotels.com">www.qgd-hotels.com</a>
9	3.662	Lindner Hotels AG	Düsseldorf	<a href="http://www.lindner.de">www.lindner.de</a>
10	3.114	DERAG HOTEL and LIVING AG + Co. KG	München	<a href="http://www.deraghotels.de">www.deraghotels.de</a>
11	2.712	Albeck & Zehden Hotels	Berlin	<a href="http://www.albeck-zehden.de">www.albeck-zehden.de</a>
12	2.664	Achat Hotels Deutschland	Hockenheim	<a href="http://www.achat-hotel.de">www.achat-hotel.de</a>
13	2.309	One Hotels & Resorts AG	München	<a href="http://www.motel-one.com">www.motel-one.com</a>
14	1.789	Arkona AG	Rostock	<a href="http://www.arkona.de">www.arkona.de</a>
15	1.466	Althoff Beratungs- und Betreuungs-gesellschaft mbH	Köln	<a href="http://www.althoffhotels.com">www.althoffhotels.com</a>
16	1.439	Upstalsboom Hotel + Freizeit GmbH & Co. KG	Emden	<a href="http://www.upstalsboom.de">www.upstalsboom.de</a>
17	1.384	SORAT Hotels Deutschland	Berlin	<a href="http://www.sorat-hotels.com">www.sorat-hotels.com</a>
18	1.307	relexa hotel GmbH	Berlin	<a href="http://www.relexa-hotels.de">www.relexa-hotels.de</a>
19	1.264	Seminaris Hotels & Meeting Resorts	Lüneburg	<a href="http://www.seminaris.de">www.seminaris.de</a>
20	1.237	Victor's Residenz-Hotels GmbH	Berlin	<a href="http://www.victors.de">www.victors.de</a>
21	1.215	SKAN-TOURS Toristik International GmbH	Gifhorn	<a href="http://www.skan-tours.de">www.skan-tours.de</a>
22	1.182	Travel Charme Hotel GmbH	Berlin	<a href="http://www.travelcharme.com">www.travelcharme.com</a>
23	936	GHOTEL hotel & living	Bonn	<a href="http://www.ghotel.de">www.ghotel.de</a>
24	844	Günnewig GmbH & Co. KG	Düsseldorf	<a href="http://www.guennewig.de">www.guennewig.de</a>
25	711	Hotel Berlin Hotelbetriebs-gesellschaft mbH	Berlin	<a href="http://www.concorde-hotels.de">www.concorde-hotels.de</a>

**Tabelle 2: Umfrageregion Deutschland**

Quelle: Eigene Darstellung<sup>10</sup>

<sup>10</sup> In Anlehnung an o.V. (2007), Hotelverband Deutschland (IHA): Kompendium der Markenthotellerie 2007.

Lfd. Nr.	Zimmer 2006	Hotelgesellschaft	Hauptsitz	Homepage
1	556.246	IHG InterContinental Hotels Group	Windsor (GB)	www.ihg.com
2	486.512	Accor Hotels	Paris (F)	www.accorhotels.com
3	80.856	Sol Meliá Hotels & Resorts	Palma de Mallorca (E)	www.solmelia.com
4	59.616	Groupe du Louvre	Paris (F)	www.groupedulouvre.com
5	51.182	Golden Tulip Hospitality Group	Lausanne (CH)	www.goldentulip.com
6	47.799	NH Hoteles	Madrid (E)	www.nh-hotels.com
7	45.463	The Rezidor Hotel Group	Brüssel (B)	www.rezidor.com
8	37.259	RIU Hotels & Resorts	Playa de Palma (E)	www.riu.com
9	33.866	Barceló Hotels & Resorts	Palma de Mallorca (E)	www.barcelo.com
10	32.000	Iberostar Hoteles Y Apartamentos S.L.	Palma de Mallorca (E)	www.iberostar.com
11	31.000	Whitbread PLC	Luton (GB)	www.whitbread.co.uk
12	29.408	Millennium & Copthorne Hotels plc	Horley (GB)	www.millenniumhotels.com
13	28.027	Club Méditerranée	Paris (F)	www.clubmed.com
14	16.916	Occidental Hotels & Resorts	Madrid (E)	www.occidental-hoteles.com
15	13.768	Mövenpick Hotel & Resources Management AG	Glattbrugg (CH)	www.moevenpick-hotels.com
16	13.630	Husa Hoteles	Barcelona (E)	www.husa.es
17	12.464	Kempinski Hotels S.A.	Genf (CH)	www.kempinski.com
18	12.000	Orbis S.A.	Warschau (PL)	www.orbis.pl
19	10.746	Guoman Hotel Management UK Ltd.	Uxbridge (GB)	www.thistle.com
20	9.237	Pandox AB	Stockholm (S)	www.pandox.se
21	9.197	Princess Hotels A.I.E.	Reus (E)	www.princess-hotels.com
22	8.926	Danubius Hotel and Spa plc	Budapest (HU)	www.danubiushotels.com
23	8.633	AC Hoteles S.A.	Pozuelo de Alarcón (E)	www.ac-hotels.com
24	8.145	Grupo Pestana SGPS	Funchal (P)	www.pestana.com
25	8.000	Jurys Doyle Hotels Holding Ltd.	Dublin (IRL)	www.jurysdoyle.com
26	7.585	Hoteles Hesperia S.A.	Barcelona (E)	www.hesperia.com
27	7.550	Hoteles Catalonia	Barcelona (E)	www.hoteles-catalonia.com
28	6.069	Macdonald Hotels Ltd.	Bathgate (GB)	www.macdonaldhotels.co.uk
29	5.968	Louis Hotels	Strovolos (CY)	www.louishotels.com
30	5.786	Corinthia Group of Companies	Floriana (M)	www.corinthia.com

Tabelle 3: Umfrageregion Europa

Quelle: Eigene Darstellung<sup>11</sup>

<sup>11</sup> In Anlehnung an o.V. (2007): HOTELS' Corporate 300 Ranking, in: Special Report HOTELS' 325, in: HOTELS The Magazine of the World Wide Hotel Industry, Ausgabe 7, 1. Juli 2007, S. 38-46.

Lfd. Nr.	Zimmer 2006	Hotelgesellschaft	Hauptsitz	Homepage
1	543.234	Wyndham Hotel Group	Parsippany (NJ) USA	<a href="http://www.wyndhamworldwide.com">www.wyndhamworldwide.com</a>
2	513.832	Marriott International	Washington (DC) USA	<a href="http://www.marriott.com">www.marriott.com</a>
3	501.478	Hilton Hotels Corp.	Beverly Hills (CA) USA	<a href="http://www.hiltonworldwide1.hilton.com">www.hiltonworldwide1.hilton.com</a>
4	435.000	Choice Hotels International	Silver Spring (MD) USA	<a href="http://www.choicehotels.com">www.choicehotels.com</a>
5	315.401	Best Western International	Phoenix (AZ) USA	<a href="http://www.bestwester.com">www.bestwester.com</a>
6	265.600	Starwood Hotels & Resorts Worldwide	White Plains (NY) USA	<a href="http://www.starwoodhotels.com">www.starwoodhotels.com</a>
7	145.331	Carlson Hospitality Worldwide	Minneapolis (MN) USA	<a href="http://www.carlson.com">www.carlson.com</a>
8	140.416	Global Hyatt Corp.	Chicago (IL) USA	<a href="http://www.hyatt.com">www.hyatt.com</a>
9	75.860	Extended Stay Hotels	Spartanburg (SC) USA	<a href="http://www.extendedstayhotels.com">www.extendedstayhotels.com</a>
10	64.856	LQ Management LLC	Irving (TX) USA	<a href="http://www.lq.com">www.lq.com</a>
11	63.380	Westmont Hospitality Group	Houston (TX) USA	<a href="http://www.whg.com">www.whg.com</a>
12	46.910	Vantage Hospitality Group	Westlake Village (CA) USA	<a href="http://www.vantagehospitality.com">www.vantagehospitality.com</a>
13	44.149	Fairmont Raffles Holdings International	Toronto (ON) CAN	<a href="http://www.fairmont.com">www.fairmont.com</a>
14	43.785	MGM Mirage	Las Vegas (NV) USA	<a href="http://www.mgmmirage.com">www.mgmmirage.com</a>
15	40.399	Walt Disney World Co.	Burbank (CA) USA	<a href="http://www.disney.com">www.disney.com</a>
16	37.315	Harrah's Entertainment	Las Vegas (NEV) USA	<a href="http://www.harrahs.com">www.harrahs.com</a>
17	32.265	Aztar/Columbia Sussex Corp.	Fort Mitchell (KY) USA	<a href="http://www.columbiasussex.com">www.columbiasussex.com</a>
18	26.246	Tharaldson Enterprises	Fargo (ND) USA	<a href="http://www.tharaldson.com">www.tharaldson.com</a>
19	18.052	Four Season Hotel & Resorts	Toronto (ON) CAN	<a href="http://www.fourseasons.com">www.fourseasons.com</a>
20	18.000	Ocean Hospitality	Portsmouth (NH) USA	<a href="http://www.oceanhospitalities.com">www.oceanhospitalities.com</a>
21	16.222	John Q. Hammons Hotels	Springfield (MO) USA	<a href="http://www.jqhhotels.com">www.jqhhotels.com</a>
22	15.517	Drury Inns, Inc.	St. Louis (MO) USA	<a href="http://www.druryhotels.com">www.druryhotels.com</a>
23	15.314	White Lodging Services	Merrilville (IN) USA	<a href="http://www.whitelodging.com">www.whitelodging.com</a>
24	14.707	Omni Hotels	Irving (TX) USA	<a href="http://www.omnihotels.com">www.omnihotels.com</a>
25	13.550	American Property Management Corp.	San Diego (CA) USA	<a href="http://www.americanpropertymanagementcorp.com">www.americanpropertymanagementcorp.com</a>
26	12.993	The Procaccianti Group	Cranston (RI) USA	<a href="http://www.procgroupp.com">www.procgroupp.com</a>
27	12.353	Lodgian Inc.	Atlanta (GA) USA	<a href="http://www.lodgian.com">www.lodgian.com</a>
28	12.020	Outrigger Enterprises Group	Honolulu (HI) USA	<a href="http://www.outrigger.com">www.outrigger.com</a>
29	10.167	Red Lion Hotels Corp.	Spokane (WA) USA	<a href="http://redlion.rdl.com">http://redlion.rdl.com</a>
30	9.100	Janus Hotels & Resorts	Boca Raton (FL) USA	<a href="http://www.janushotels.com">www.janushotels.com</a>

**Tabelle 4: Umfrageregion Nordamerika**

Quelle: Eigene Darstellung<sup>12</sup>

<sup>12</sup> In Anlehnung an o.V. (2007): HOTELS' Corporate 300 Ranking, in: Special Report HOTELS' 325, in: HOTELS The Magazine of the World Wide Hotel Industry, Ausgabe 7, 1. Juli 2007, S. 38-46.

Lfd. Nr.	Zimmer 2006	Hotelgesellschaft	Hauptsitz	Homepage
1	53.552	Jin Jiang International Hotels	Shanghai, China	<a href="http://www.jinjianghotels.com">www.jinjianghotels.com</a>
2	23.956	Shangri-La Hotels & Resorts	Hong Kong, China	<a href="http://www.shangri-la.com">www.shangri-la.com</a>
3	20.776	JAL Hotels Co. Ltd.	Tokyo, Japan	<a href="http://www.jalhotels.com">www.jalhotels.com</a>
4	14.735	Tokyu Hotels	Tokyo, Japan	<a href="http://www.tokyuhotelsjapan.com">www.tokyuhotelsjapan.com</a>
5	14.000	BTG Jianguo Hotel Management Co., Ltd	Beijing, China	<a href="http://www.btgjianguo.com.cn">www.btgjianguo.com.cn</a>
6	12.000	IHG ANA Hotels Group Japan	Tokyo, Japan	<a href="http://www.anahotels.com">www.anahotels.com</a>
7	10.716	Sunroute Co. Ltd.	Tokyo, Japan	<a href="http://www.sunroute.jp">www.sunroute.jp</a>
8	10.574	APA Hotel Ltd.	Tokyo, Japan	<a href="http://www.apahotel.com">www.apahotel.com</a>
9	10.507	HNA Hotels & Resorts	Haikou, China	<a href="http://www.hnahotel.com">www.hnahotel.com</a>
10	10.318	Jinling Hotels & Resorts Corp.	Nanjing, China	<a href="http://www.jinlinghotels.com">www.jinlinghotels.com</a>
11	9.845	Fujita Kanko	Tokyo, Japan	<a href="http://www.fujita-kanko.co.jp">www.fujita-kanko.co.jp</a>
12	9.100	Solare Hotels & Resorts Co. Ltd	Tokyo, Japan	<a href="http://www.solarehotels.com">www.solarehotels.com</a>
13	8.781	Mandarin Oriental Hotel Group	Hong Kong, China	<a href="http://www.mandarinoriental.com">www.mandarinoriental.com</a>
14	8.266	Hankyu-Hanshin-Daiichi Hotel Group	Osaka, Japan	<a href="http://www.hankyu-hotel.com">www.hankyu-hotel.com</a>
15	8.191	Guangdong (Int'l) Hotel Mgmt. Holdings Ltd.	Hong Kong, China	<a href="http://www.guangzhougdhhotel.com">www.guangzhougdhhotel.com</a>
16	7.358	Hotel Okura Co., Ltd.	Tokyo, Japan	<a href="http://www.okura.com">www.okura.com</a>
17	6.421	New Otani Co. Ltd.	Tokyo, Japan	<a href="http://www.newotani.co.jp">www.newotani.co.jp</a>
18	5.725	Tianlun International Hotels	Beijing, China	<a href="http://www.tianlunhotels.com">www.tianlunhotels.com</a>
19	5.580	Langham Hotels International	Hong Kong, China	<a href="http://www.langhamhotels.com">www.langhamhotels.com</a>
20	5.170	Ishin Hotels Group	Tokyo, Japan	<a href="http://www.ishinhotels.com">www.ishinhotels.com</a>
21	5.041	Knetetsu Hotel Systems (Miyako Hotels)	Osaka, Japan	<a href="http://www.miyakohotels.ne.jp">www.miyakohotels.ne.jp</a>
22	4.966	Dusit Hotels & Resorts	Bangkok, Thailand	<a href="http://www.dusit.com">www.dusit.com</a>
23	4.500	Gloria International Hotels Ltd.	Hong Kong, China	<a href="http://www.gloriahotels.com">www.gloriahotels.com</a>
24	3.907	Berjaya Hotels & Resorts	Kuala Lumpur, Malaysia	<a href="http://www.berjayaresorts.com">www.berjayaresorts.com</a>
25	3.561	RIHGA Royal Hotels	Osaka, Japan	<a href="http://www.rihga.com">www.rihga.com</a>

Tabelle 5: Umfrageregion Asien

Quelle: Eigene Darstellung<sup>13</sup>

### 1.5.3 Erstellung des Erhebungsbogens

Forschungsbemühungen auf internationaler Ebene erfordern bereits bei der Entwicklung des Erhebungsbogens die Beachtung besonderer Kriterien. Ziel ist es, die Beantwortung der Fragestellungen in den jeweiligen Umfrageregionen unter Berücksichtigung unterschiedlicher Ausgangsvoraussetzungen, wie beispielsweise Größe oder Unternehmensstruktur einer Hotelgesellschaft, für einen möglichst großen Teilnehmerkreis zu ermöglichen.

<sup>13</sup> In Anlehnung an o.V. (2007): HOTELS' Corporate 300 Ranking, in: Special Report HOTELS' 325, in: HOTELS The Magazine of the World Wide Hotel Industry, Ausgabe 7, 1. Juli 2007, S. 38-46.

Ein Pretest zeigte die Problematik auf, dass für die Studie relevante Daten in den Hotelgesellschaften teilweise nicht in kumulierter Form vorliegen, oder nicht explizit abgerufen werden können.

Fragestellungen wurden unter Berücksichtigung der Erkenntnisse des Pretests so konzipiert, dass für die Kontaktpersonen in den Gesellschaften sowohl der zeitliche als auch der organisatorische Aufwand zur Bearbeitung möglichst gering gehalten werden konnte. In Anbetracht dieser Tatsache war es von besonderer Wichtigkeit, die Aussagekraft der Antworten durch die Vereinfachung so wenig wie möglich zu beeinflussen.

## 2 Theoretische Grundlagen

Der erste Teil dieses Kapitels befasst sich mit Grundlagen und Definitionen zur Hotellerie. Diesen folgen im zweiten Teil Grundlagen zur Akademisierung.

### 2.1 Grundlagen zur Hotellerie

Dieser Abschnitt befasst sich mit der Definition des Begriffes Hotellerie, dem sich eine Ausführung zum Zusammenhang zwischen der Hotellerie und der Tourismuswirtschaft sowie die Betrachtung von Globalisierungstendenzen anschließen.

#### 2.1.1 Definition Hotellerie

Auf nationaler und internationaler Ebene existieren verschiedene Ansätze, den Hotelbegriff betriebswirtschaftlich bzw. rechtlich einheitlich und verbindlich zu definieren.

„Die Schwierigkeit einer einheitlichen Begriffsbestimmung resultiert hauptsächlich aus dem unterschiedlichen Leistungsumfang und der nicht homogenen Leistungsstruktur eines Hotels aufgrund der differenzierten und sich ständig ändernden Bedürfnisse nach den Leistungen der Beherbergungsunternehmen.“<sup>14</sup>

Aufgrund der Vielfalt der existierenden Begriffsbestimmungen werden nachfolgend einige ausgewählte Definitionen heraus gegriffen:

*Gruner* versteht unter Hotellerie die „Gesamtheit der touristischen Unternehmen bzw. Betriebe, welche dazu dienen, Gäste gegen Entgelt zu beherbergen und gegebenenfalls auch zu verpflegen. Die Hotellerie ist ein Bestandteil des Gastgewerbes, das im Wesentlichen aus Hotellerie und Gast-

---

<sup>14</sup> Henschel, U.K. (2008): Hotelmanagement, S. 70.

ronomie besteht. Hotels verfügen in der Regel über einen Empfang, Gästezimmer, Aufenthaltsräume und (Frühstücks-) Restaurants. Sie bieten zwei Hauptleistungen an: Beherbergungsleistungen (Lodgement) und Verpflegungsleistungen (Food & Beverage).“<sup>15</sup>

Hotellerie kann nach Definition von *Henschel* als Kernstück des Beherbergungsgewerbes formuliert werden, das die funktionale Ganzheit der Einrichtungen darstellt, die den komplexen Bedarf von Touristen nach Beherbergungs-, Bewirtungs- und Komplementärleistungen während ihres Aufenthaltes am Tourismusort decken.<sup>16</sup>

Den Begriff Hotellerie erklärt *Hänssler* wie folgt: „Die Betriebsarten Hotels, Gasthöfe, Pensionen und Hotel garni zählen zur Hotellerie.. Erholungs-, Ferien- und Schulungsheime, Boardinghouses, Ferienzentren. Ferienhäuser und -wohnungen, Hütten/Jugendherbergen, Campingplätze, aber auch Privatzimmer gehören zur Parahotellerie. Im Unterschied zu Betrieben der Hotellerie werden hier hotelübliche Dienstleistungen wie das Reinigen und Aufräumen der Zimmer nicht oder nur eingeschränkt erbracht. ... Zusätzlich sollte sich ein Hotel durch einen gehobenen Standard und entsprechende Dienstleistungen auszeichnen. In Hotels wird ein höheres Qualitätsniveau als beispielsweise in Pensionen und Gasthöfen erwartet.“<sup>17</sup>

“Companies that develop, own, manage, and/or operate lodging facilities, including motels and full-service hotels.”<sup>18</sup>

“Hotels, motels, inns, or such businesses that provide transitional or short-term lodging, with or without food.”<sup>19</sup>

---

<sup>15</sup> Gruner, A. (Hrsg.)/Berg, W./Buer, Ch./Gardini, M. A./Maxeiner, M. (2008): Management-Lexikon Hotellerie & Gastronomie, S. 159.

<sup>16</sup> Vgl. Henschel, U.K. (2008): Hotelmanagement, S. 4.

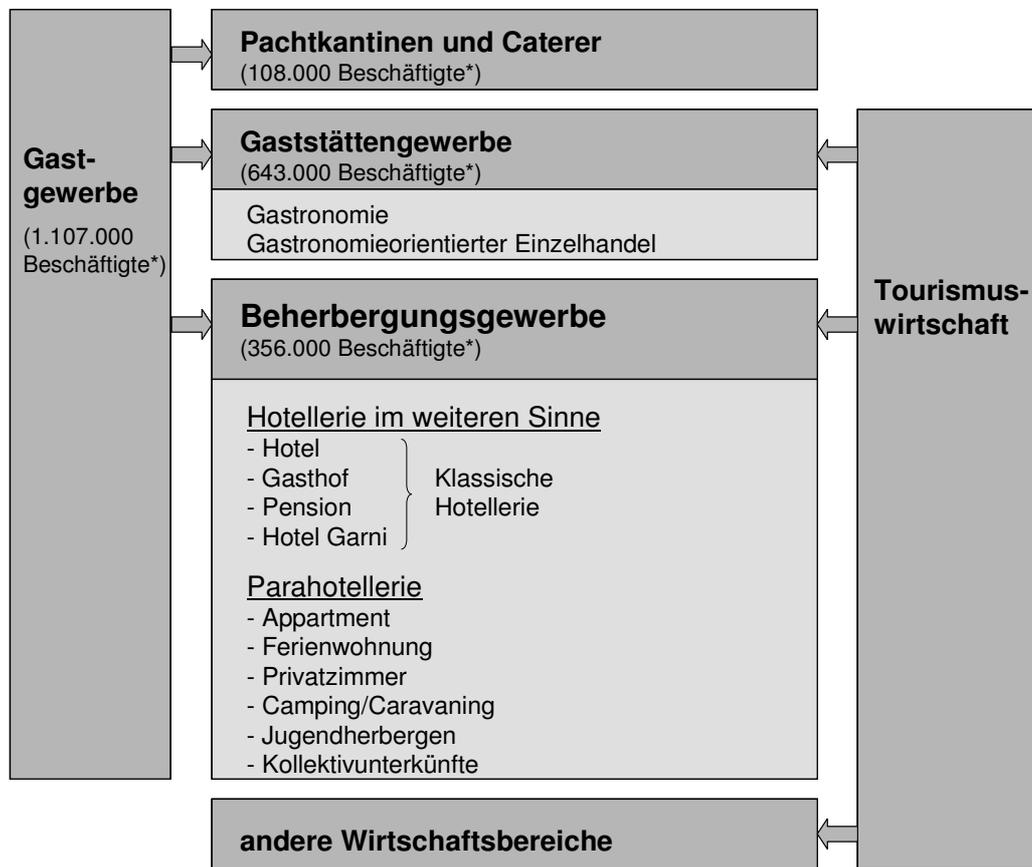
<sup>17</sup> Hänssler, K.H. (2007): Management in der Hotellerie und Gastronomie, S. 48 f.

<sup>18</sup> O.V., o.J. (Quelle: [www.bitpipe.com/rlist/term/Lodging-Industry.html](http://www.bitpipe.com/rlist/term/Lodging-Industry.html), Einsehdatum: 05.03.2009).

<sup>19</sup> O.V., o.J. (Quelle: [www.businessdictionary.com/definition/hospitality-industry.html](http://www.businessdictionary.com/definition/hospitality-industry.html), Einsehdatum: 05.03.2009).

## 2.1.2 Zusammenhang von Hotellerie und Tourismuswirtschaft

Nachfolgende Grafik veranschaulicht, dass die Hotellerie als Sektor des Gastgewerbes eine bedeutende Rolle im Rahmen der Tourismusindustrie einnimmt.



\*Stand 2006, DEHOGA

[Die Begriffe stammen vom Statistischen Bundesamt, das heute den Begriff „Hotellerie“ weiter fasst. Reihe 6. Fachserie 7.1]

**Abbildung 1: Zusammenhang zwischen Gastgewerbe und Tourismuswirtschaft**

Quelle: Eigene Darstellung<sup>20</sup>

<sup>20</sup> In Anlehnung an Klären, C. (2005): Die Entwicklung der Hotellerie in den USA unter besonderer Berücksichtigung der Destination Las Vegas, S. 4; o.V. (o.J.): Wirtschaftsfaktor Gastgewerbe in 2007 (Quelle: [www.dehoga-bundesverband.de/home/daten\\_fakten\\_trends\\_0\\_921.html](http://www.dehoga-bundesverband.de/home/daten_fakten_trends_0_921.html), Einsehdatum: 07.02.2009).

### 2.1.3 Globalisierungstendenzen in der Hotellerie

Die Globalisierung erstreckt sich auch auf den Bereich der Hotellerie. Die World Tourism Organization (WTO) erforschte die Auswirkungen der Globalisierung auf die Hotellerie, wie nachfolgend dargestellt:

- „Im Zeitraum von 1980 bis 1997 sind die weltweiten Hotelkapazitäten um 77,9% gestiegen, in der Region Ostasien/Pazifik ist jedoch ein Zuwachs auf 879% zu verzeichnen.“<sup>21</sup>
- „Die Anzahl der Zimmer in Hotels und hotelähnlichen Unterkünften stieg weltweit von 1995 (14.100 Zimmer) bis 2004 (18.350 Zimmer) auf über 130%, wovon
- sich die meisten Kapazitäten in Europa (2004: 35,7%) und Amerika (2004: 35,4%) befanden,
- in Übereinstimmung mit der Entwicklung des Welttourismus die Regionen Europa und Amerika Anteile verlieren werden, während Asien/ Pazifik (2004: 24,3%), Afrika (2004: 2,6%) und der Mittlere Osten (2004: 2,0%) aufholen.“<sup>22</sup>

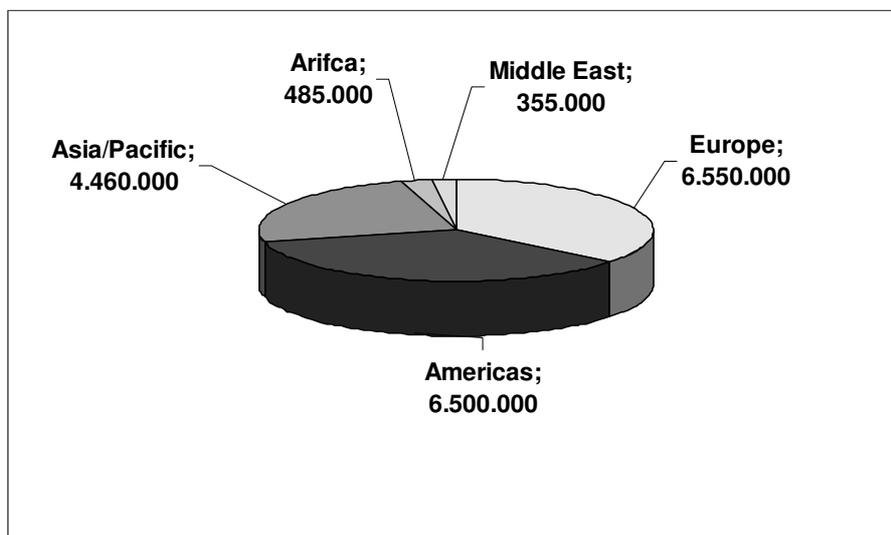


Abbildung 2: Verteilung der weltweiten Hotelkapazitäten – Anzahl der Zimmer 2004

Quelle: Eigene Darstellung<sup>23</sup>

<sup>21</sup> Vgl. WTO: Tourism, S. 10, in: Henschel, U.K. (2008): Hotelmanagement, S. 45.

<sup>22</sup> Vgl. Mintel (Hrsg.): Hotel, in: Henschel, U.K. (2008): Hotelmanagement, S. 45.

<sup>23</sup> In Anlehnung an Mintel (Hrsg.): Hotel, in: Henschel, U.K. (2008): Hotelmanagement, S. 45.

## 2.2 Grundlagen zur Akademisierung

Im Anschluss an ausgewählte Definitionen in Zusammenhang mit dem Begriff Akademisierung sowie einer Erläuterung des Begriffs Akkreditierung folgt eine Übersicht zu möglichen Folgen einer Akademisierung der Berufsausbildungen im Hotelfach. Des Weiteren wird auf die Bedeutung eines Hochschulstudiums sowie auf Anforderungen an Nachwuchsmanager eingegangen.

### 2.2.1 Definition Akademiker

Akademiker sind Personen mit einer abgeschlossenen Hochschulbildung.<sup>24</sup>

Häufig verwendete Synonyme für den Begriff Akademiker sind unter anderem: Hochschulabsolvent/In, Forscher/In, Gelehrte(r), Studierende(r), Wissenschaftler/In.<sup>25</sup>

### 2.2.2 Definition Akademisierung

Der Begriff Akademisierung erscheint auf den ersten Blick geläufig und allgemein verständlich.

Ein Beispiel: die Eingabe des Suchbegriffs „Akademisierung“ erzielte bei einer bekannten Internetsuchmaschine ca. 39.800 Treffer. Größtenteils finden sich die Treffer im Zusammenhang mit der Diskussion um die Akademisierung der Gesundheitsberufe, jedoch nur vereinzelte Treffer im Bereich Hotellerie und anderer Branchen.

Nachfolgend ausgewählte Definitionsansätze:

„...Erhöhung des Anteils der Erwerbstätigen mit Hochschulabschluss an allen Erwerbstätigen...“<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> O.V., o.J. (Quelle: [www.lexikon.meyers.de/label/wissen/hochschulabsolvent](http://www.lexikon.meyers.de/label/wissen/hochschulabsolvent); Einsehdatum: 12.01.2009).

<sup>25</sup> O.V., o.J. (Quelle: [http://dudensuche.de/suche/artikel.php?shortname=d8&artikel\\_id=3611](http://dudensuche.de/suche/artikel.php?shortname=d8&artikel_id=3611); Einsehdatum: 09.12.2008).

<sup>26</sup> Vgl. Kaiser, M. (1977): Bildungsexpansion und Akademikerbeschäftigung. Zu einer „Theorie der Akademisierung des Beschäftigungssystems“, S. 7, Sonderdruck aus: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Quelle: [http://doku.iab.de/mittab/1977/1977\\_2\\_MittAB\\_Kaiser.pdf](http://doku.iab.de/mittab/1977/1977_2_MittAB_Kaiser.pdf), Einsehdatum: 29.08.2008).