

## Erwartete betriebswirtschaftliche Konsequenzen und Bewertung des Mindestlohns in der Hotellerie und Gastronomie

– Kurzfassung –

Christian Buer und Franziska Drescher

**Zusammenfassung.** Zum 1. Januar dieses Jahres wurde der Mindestlohn von 8,50 Euro die Stunde eingeführt, was eine Dokumentationspflicht der täglichen Arbeitszeit mit sich brachte. Dieses Thema trifft dienstleistungsintensive Branchen wie das Hotel- und Gastgewerbe stärker als andere. Aus diesem Grund beleuchtet die vorliegende Studie das Thema aus Sicht der Branche und konzentrierte sich dabei auf die Bereiche ökonomische Auswirkung durch den Mindestlohn, Auswirkungen auf die Beschäftigungsstruktur in den Betrieben, Maßnahmen zur Finanzierung des Mindestlohns, Herausforderungen und Bewertung des Mindestlohns. An der Online-Befragung nahmen deutschlandweit 1.512 Hoteliers und Gastronomen teil. Die befragten Hotels und Gastronomen erwarten keine negativen Effekte auf die Gesamtzahl ihrer Mitarbeitenden, gehen jedoch von einer Änderung der Mitarbeiterstruktur aus. Die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen sind je nach Branche, Region und Unternehmensgröße unterschiedlich. Von 2014 auf 2015 stiegen die Personalkosten in der Hotellerie im Schnitt um 9 % und in der Gastronomie um 13 %. Ca. zwei Drittel der Personalkostensteigerung in der Hotellerie und 82 % in der Gastronomie sind dem Mindestlohn zuzurechnen. Diese Mehrkosten durch den Mindestlohn entsprechen in der Hotellerie durchschnittlich 2 % des für 2015 erwarteten Umsatzes und in der Gastronomie 3 % des Umsatzes. Betriebe im Osten im Vergleich zum Westen und Betriebe im Süden im Vergleich zum Norden erwarten größere ökonomische Auswirkungen. Mit zunehmender Betriebsgröße bzw. steigendem Umsatz haben die zu erwartenden Mehrkosten durch den Mindestlohn in Relation zu den Gesamtkosten für Personal bzw. zum Umsatz eine geringere Bedeutung. Vor allem die Kleinst- und Kleinbetriebe sind von der Einführung des Mindestlohns ökonomisch betroffen. Die überwiegende Mehrheit der Betriebe plant, einen Teil der Mehrkosten über Erhöhung der Verkaufspreise zu kompensieren. So soll eine entsprechende Umsatzsteigerung die erwarteten Mehrkosten ausgleichen. Die größten Herausforderungen sehen Hoteliers wie Gastronomen nicht in den Kosten, sondern in der Dokumentationspflicht der täglichen Arbeitszeit sowie im Aufwand bezüglich der Umsetzung. Die Branche bewertet den Mindestlohn insgesamt kritisch. Die Hotellerie ist dabei weniger kritisch eingestellt als die Gastronomie. Betriebe im Norden und Westen der Bundesrepublik sind dem Mindestlohn und seinen Auswirkungen gegenüber aufgeschlossener als dies die Betriebe im Süden und Osten sind. Insgesamt kann festgehalten werden, dass die Betriebe mit einem höheren Anteil an Personalkosten rechnen und dies nicht vollständig durch eine vergleichbare Umsatzsteigerung ausgleichen werden. Des Weiteren wird die Bedeutung der Dokumentationspflicht größer, was einen zusätzlichen bürokratischen Aufwand mit sich bringen wird.

## Hintergrund

Seit einiger Zeit wird das Thema Mindestlohn in der Öffentlichkeit kontrovers diskutiert. Die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen und Beschäftigungseffekte stehen dabei im Zentrum. Im Jahr 2013 erhielten bundesweit ca. 9 % aller Arbeitnehmer Stundenlöhne unter 8,50 Euro. Dabei gibt es ein regionales Gefälle: In Westdeutschland waren 7,4 % von diesen geringen Stundenlöhnen betroffen, in Ostdeutschland waren es 19,1 % (Falck et al., 2013). Bestimmte Branchen wie das Hotel- und Gaststättengewerbe haben besonders unter geringen Stundenlöhnen zu leiden (Borstel, 2014).

Der Deutsche Hotel- und Gaststättenverband e. V. (DEHOGA) ist überzeugt, dass der Mindestlohn die Branche, die vor allem von Kleinst- und Kleinbetrieben gezeichnet sind, stark beeinflussen wird. Die Hotellerie- und Gastronomiebranche betrachtete in den Diskussionen die wirtschaftlichen Auswirkungen der 8,50 Euro mit einem wesentlichen Fokus auf die neuen Bundesländern, die in den letzten zehn Jahren einen Zuwachs von 25 % der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten der Branche zählte. Der Zuwachs in dieser Branche erfolgte auch mit geringqualifizierten Mitarbeitern. Dies führt aus Sicht des Verbandes zu dem Risiko einer Verringerung des Lohnabstands zwischen un- und angelernten Mindestlohnbeziehern und qualifizierten Fachkräften und somit unter Umständen zu einer Verschärfung des Fachkräftemangels.

Ein zweiter wichtiger Punkt ist die Umsetzung des Mindestlohns. Das Mindestlohngesetz führte in der Hotellerie und Gastronomie zusätzlich zur Thematik der angepassten bzw. erweiterten Erfassung der Arbeitszeiten. Das seit 20 Jahren etablierte Arbeitszeitgesetz wurde durch eine bürokratischere Arbeitszeiterfassung ergänzt. Der Mindestlohn zwingt die Betriebe, eine bisher nicht gelebte Transparenz zu schaffen. Die Schwierigkeit liegt dabei in der Beschränkung der täglichen Höchstarbeitszeit auf maximal

zehn Stunden, welche vor allem in dienstleistungsintensiven Branchen zu einer Herausforderung wird. Dies ist ein zentrales Problem der Hotel- und Gastronomiebranche, deren Merkmal neben der Heterogenität auch in einer ausgeprägte Struktur von Kleinst- und Kleinbetrieben liegt. Ein Beispiel: Was passiert bei Kleinst- und Kleinbetrieben, die ein Fest bis weit nach der maximalen Arbeitszeit von zehn Stunden netto noch begleiten wollen und keine Mitarbeitenden haben? Die Stuttgarter Nachrichten (Bock, 2015) zitieren hierzu Daniel Ohl, Landessprecher des DEHOGA: „Das Gesetz führt zu einer alarmierenden Kollision mit der Lebenswirklichkeit“. Viele Betriebe könnten dadurch nicht mehr legal arbeiten. Deshalb fordert der DEHOGA eine Ausnahme mit einer Ausweitung auf zwölf Stunden und befürchtet im anderen Fall hohe Strafen für Betriebe: „Wir rechnen mit einer ernsthaften Kontrolltätigkeit.“ Dabei geht es nicht darum, die wöchentliche Gesamtarbeitszeit zu verlängern oder unbezahlte Mehrarbeit zu unterstützen.

Die eigentliche Problematik der Zeiterfassung ist nicht in der Einführung des Mindestlohns begründet, sie wird lediglich durch diese in den Fokus gerückt. Neben den Kosten für den Mindestlohn ist somit die Frage nach den Herausforderungen für Betriebe im Umgang mit den rechtlichen Rahmenbedingungen zur Arbeitszeit zentral.

## Fragestellung

Das Heilbronner Institut für angewandte Marktforschung H-Infam der Hochschule Heilbronn befasste sich mit der Unterstützung des Deutschen Hotel- und Gaststättenverband e. V. (DEHOGA Bundesverband) und des Hotelverbands Deutschland IHA dem zum Jahreswechsel 2014/15 eingeführten Mindestlohn: Wie bewerten Hoteliers und Gastronomen den Mindestlohn für ihre Branche? Welche Konsequenzen werden erwartet? Welche Maßnahmen ergriffen? Neben einer Differenzierung von Hotellerie und Gastronomie wurde der Frage nach geo-

graphischen Unterschieden und Unterschieden nach Betriebsgröße nachgegangen.

## Stichprobe

Von November 2014 bis Januar 2015 wurden deutschlandweit Hoteliers und Gastronomen online befragt. Die Verbände (DEHOGA, IHA, HDV) leiteten die Befragung über ihre Verteiler an ihre Mitglieder weiter und machten teilweise in ihren Mitgliederzeitschriften darauf aufmerksam. Nach Datenbereinigung nahmen deutschlandweit 1.512 Personen, davon 49,2 % Hoteliers und 50,8 % Gastronomen an der Befragung teil. Insgesamt nahm eine große Bandbreite an Unternehmen von Kleinstunternehmen bis Großunternehmen teil, was die Branche gut widerspiegelt und dementsprechend zu großen Streuungen aller Kennzahlen führt. In der **Hotellerie** setzt sich die Stichprobe aus 89,9 % Individualhotels und 10,1 % zu Hotelketten gehörenden Betrieben zusammen. Im Schnitt haben die teilnehmenden Hotels 53 Zimmer (Range: 3 bis 712) und beschäftigten im Jahr 2014 28 Mitarbeitende (Range: 1-350).<sup>1</sup> In der **Gastronomie** nahmen 95,2 % Individualgastronomen und 4,8 % Systemgastronomen teil. Durchschnittlich verfügen die Betriebe über 181 Sitzplätze (Range: 4-8400) und 25 Mitarbeitende (Range: 1-1600).

## Ergebnisse

**Betriebswirtschaftliche Konsequenzen in der Hotellerie.** Die befragten Hoteliers gaben für 2014 einen Umsatz von 1.567.540 Euro (SD = 2.343.724; Range: 12.000-18.000.000) an und erwarten im Jahr 2015 einen durchschnittlichen Umsatz von 1.635.130 Euro (SD = 2.438.573; Range: 18.000-19.500.000). Berechnet man für jeden Betrieb individuell die Umsatzsteigerung, erwarten die

---

<sup>1</sup> Alle Angaben, die Angaben zur Anzahl Mitarbeitender enthalten (z. B. auch Umsatz pro Mitarbeitendem etc.) beziehen sich auf die angegebenen Mitarbeitenden. Dies beinhaltet aber auch Saisonkräfte, hier wurde nicht unterschieden.

Hoteliers im Schnitt eine **Umsatzsteigerung von 5,0 %**<sup>2</sup>.

2014 fielen durchschnittlich Personalkosten in Höhe von 537.142 Euro (SD = 860.747) an; für 2015 werden Personalkosten von Euro 572.616 (SD = 900.902) erwartet. Dies entspricht im Durchschnitt einer **Personalkostensteigerung von 9,4 %**. Im Jahr 2014 betrug der durchschnittliche Anteil der Personalkosten am Umsatz 30,7 %, 2015 wird er auf 32,0 % geschätzt. Dies entspricht in beiden Jahren ungefähr der branchenüblichen „1/3 – 2/3 Faustformel“, fällt jedoch 2015 1,3 %-Punkte höher aus.

Im Schnitt erwarten die Hoteliers 23.470 Euro **Mehrkosten durch den Mindestlohn** (SD = 47.797)<sup>3</sup>. Dies entspricht **2 % des erwarteten Umsatzes und 6,6 % der erwarteten Personalkosten**. Ca. zwei Drittel dieser Personalkostensteigerung ist dem Mindestlohn zuzurechnen. Wie erwähnt ist der Range in den Auswirkungen relativ groß: Während in der Erhebung manche Unternehmen keine Mehrkosten durch den Mindestlohn zu erwarten haben, rechnen andere mit bis zu 19 % Mehrkosten vom Umsatz und 50 % Mehrkosten an Personalkosten. Dies spiegelt die Heterogenität und Individualität der Hotels in Deutschland wider.

**Betriebswirtschaftliche Konsequenzen in der Gastronomie.** In der Gastronomie wird der durchschnittliche Umsatz 2014 mit 985.140 Euro (SD = 4.744.193; Range: 20.000-98.000.000) angegeben und die teilnehmenden Gastronomen erwarten 2015 ein Umsatz von durchschnittlich 1.066.150 Euro (SD = 5.029.808; Range: 20.000-102.000.000). Die

---

<sup>2</sup> Verhältnisse (Anteil Personalkosten am Umsatz, Umsatzsteigerung, Personalkostensteigerung, Mehrkosten Mindestlohn an Personalkosten bzw. am Umsatz etc.) wurden individuell pro Betrieb berechnet und anschließend gemittelt, um extreme Werte nicht stärker zu gewichten.

<sup>3</sup> 37 Hoteliers und 43 Gastronomen gaben die erwarteten Mehrkosten für den Mindestlohn nicht an, somit beziehen sich die Angaben auf 707 Hoteliers und 725 Gastronomen.

gastronomischen Betriebe erwarten im Schnitt eine **Umsatzsteigerung von 9,7 %**.

Im Schnitt lagen die Personalkosten 2014 bei 300.106 Euro (SD = 1.252.000) und werden 2015 in Höhe von 324.789 Euro (SD = 1.343.582) erwartet. Die befragten Gastronomen rechnen mit einer **Personalkostensteigerung von 13,2 %**. Der Anteil der Personalkosten am Umsatz betrug im Jahr 2014 29,4 % und wird für das Jahr 2015 auf 31,4 % geschätzt. Auch in der Gastronomie entspricht der Prozentsatz in beiden Jahren ungefähr der „1/3 – 2/3 Regel“, fällt jedoch auch hier 2015 2 %-Punkte höher aus.

Die erwarteten **Mehrkosten durch den Mindestlohn** in der Gastronomie für 2015 liegen im Schnitt bei 21.250 Euro (SD = 64.778). Dies entspricht **3 % des für 2015 erwarteten Umsatzes und 10 % der erwarteten Personalkosten**. Für die Gastronomen sind damit 82 % der Steigerung der Personalkosten durch den Mindestlohn indiziert. Auch in der Gastronomie gibt es eine große Bandbreite: Manche Betriebe erwarten keine Mehrkosten durch den Mindestlohn während andere Betriebe massiv getroffen werden und mit bis zu 23 % Mehrkosten vom Umsatz und 67 % Mehrkosten an Personalkosten rechnen. Auch hier spiegelt sich die Breite und Individualität der Branche wider.

**Einflussfaktoren auf Mehrkosten durch Mindestlohn.** Zunächst wurde der **Anteil der Mehrkosten für den Mindestlohn am Umsatz** analysiert, um relevante Einflussfaktoren zu ermitteln.<sup>4</sup> Branche, Umsatz und Region haben Einfluss auf den Anteil Mehrkosten am Umsatz. In der Hotellerie (2,0 %) fällt er geringer aus als in der Gastronomie (3,0 %).

---

<sup>4</sup> Univariate Varianzanalysen mit den Faktoren Branche, Ost-West, Nord-Süd sowie Betriebsgröße nach Umsatz (bis 250.000, bis 1 Mio, über eine Mio) sowie getrennt mit den Faktoren Branche und System/Kette vs. Individual sowie multiple Regressionsanalysen mit den unabhängigen Variablen Branche, Ost-West, Nord-Süd, Umsatz (als kontinuierliche Variable), Signifikanzen bis  $p < .05$ .

Zudem gibt es ein Ost-West und ein Süd-Nord-Gefälle: Im Westen (2,2 %) ist der Anteil Mehrkosten am Umsatz geringer als im Osten (4,2 %) im Norden (2,3 %) geringer als im Süden (2,7 %). Größere Betriebe mit über einer Millionen Euro Umsatz erwarten einen geringeren Anteil (1,8 %) als kleinere Betriebe (bis 250.000 Euro Umsatz: 2,9 %, bis 1 Mio Euro Umsatz: 2,7 %). Diese Unterschiede finden sich im Wesentlichen auch beim **Anteil Mehrkosten für Mindestlohn an Personalkosten**. Dieser Anteil ist wiederum in der Hotellerie (6,6 %) geringer als in der Gastronomie (10 %), im Westen (7,3 %) geringer als im Osten (12,8 %) und im Norden (7,4 %) geringer als im Süden (8,8 %). Je größer der Betrieb desto kleiner der Anteil Mehrkosten an Personalkosten (bis 250.000: 11,4 %, bis 1 Mio: 8,3 %, über eine Mio: 4,9 %).

In Abbildung 1 sind die Kennzahlen gemeinsam mit Umsatzsteigerung und Personalkostensteigerung nach Branche getrennt dargestellt. In der Regel geben diejenigen Betriebe mit höherer Belastung durch den Mindestlohn oder höheren Personalkostensteigerungen auch im Vergleich eine größere erwartete Umsatzsteigerung an. Über die Umsatzsteigerung könnten die Mehrkosten evtl. ausgeglichen werden. Die gastronomischen Betriebe im Osten sind mit 15,2 % erwarteten Mehrkosten durch den Mindestlohn und 20,8 % Personalkostensteigerung die Betriebe, die mit den größten ökonomischen Auswirkungen rechnen. Diese Betriebe erwarten für 2015 mit 25,3 % auch die mit Abstand größte Umsatzsteigerung. Ausnahmen in der vorliegenden Erhebung bilden Hotels im Osten und im Süden. Diese erwarten eine geringere Umsatzsteigerung im Verhältnis zu den erwarteten Mehrkosten.

Es zeigt sich sowohl in der Hotellerie wie auch in der Gastronomie ein Zusammenhang zwischen dem Umsatz 2014 und dem Anteil Mehrkosten an Personalkosten bzw. Umsatz. Mit zunehmendem Umsatz und damit der Betriebsgröße wird der Anteil der Mehrkosten

durch den Mindestlohn geringer, vor allem in Bezug auf Personalkosten (siehe Abbildung 2). Vor allem Kleinst- und Kleinbetriebe sind durch die Einführung des Mindestlohns ökonomisch betroffen. So liegt beispielsweise der Anteil Mehrkosten durch den Mindestlohn an den Personalkosten bei Kleinst- und Kleinbetrieben unter 100.000 Euro Umsatz bei 13 %, während er bei Großbetrieben mit 5 Mio Euro Umsatz und mehr bei 3 % liegt. Andererseits sind die gesamten Personalkosten für Betriebe mit höherem Umsatz anteilig größer.

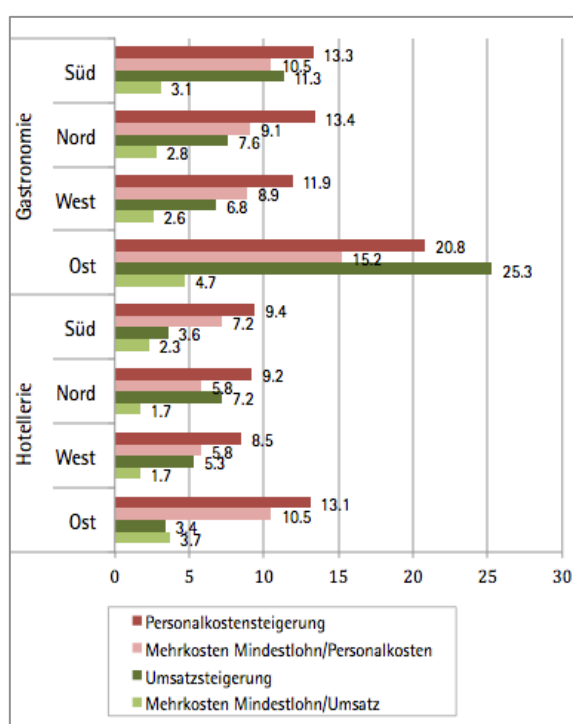


Abbildung 1: Verschiedene betriebswirtschaftliche Prognosen nach Branche und Region

Anmerkung. Osten: Berlin, Brandenburg, Mecklenburg-Vorp., Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen

Westen: Baden-Württemberg, Bayern, Bremen, Hamburg, Hessen, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Saarland, Schleswig-Holstein

Norden: Berlin, Brandenburg, Bremen, Hamburg, Mecklenburg-Vorp., Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Sachsen-Anhalt, Schleswig-Holstein

Süden: Baden-Württemberg, Bayern, Hessen, Rheinland-Pfalz, Saarland, Sachsen, Thüringen

**Finanzierung Mindestlohn.** Um die Mehrkosten für den Mindestlohn zu kompensieren, sind verschiedene Maßnahmen möglich. Die Mehrheit der Betriebe plant zumindest Teile der Mehrkosten über eine Veränderung der Verkaufspreise an ihre Kunden weiter zu geben oder hat bereits Erhöhungen der Verkaufspreise vorgenommen (Hotellerie: 75 %; Gastronomie: 88 %). Zweidrittel der Gastronomen wird oder hat bereits die Speisekarten angepasst. Des Weiteren wird mindestens jeder zweite Gastronomie- oder Hotelbetrieb die Mitarbeiterstruktur (Voll-, Teilzeit, Auszubildende) verändern. Darunter fallen je nach Arbeitsverhältnis sowohl Verringerungen der Mitarbeiteranzahl wie auch Erhöhungen (siehe unten).

**Änderungen Mitarbeitende.** Nach Auskunft der teilnehmenden Betriebe wird sich die Gesamtzahl der Mitarbeitenden von 2014 auf 2015 weder in der Gastronomie noch in der Hotellerie ändern. Betrachtet man die verschiedenen Anstellungsverhältnisse, ergeben sich signifikante, wenn auch geringe Änderungen. In der Hotellerie wird ein Anstieg von Teilzeitkräften (2014: 5,6; 2015: 5,8) und Auszubildenden (2014: 5,7; 2015: 5,9) erwartet, dem eine Reduktion an Mini-Jobbern (2014: 6,6; 2015: 6,0) gegenübersteht. In Bezug auf Vollzeitangestellte ergeben sich keine Änderungen. In der Gastronomie wird ein leichter Anstieg an Teilzeitangestellten (2014: 6,2; 2015: 6,7) und Auszubildenden (2014: 2,1; 2015: 2,3) erwartet. In Bezug auf Vollzeitangestellte sind die Änderungen im Osten und Westen unterschiedlich. Während im Westen keine Änderung angegeben wird (2014: 10,9; 2015: 11,0), geht der Osten von einer Reduktion aus (2014: 8,5; 2015: 7,7).

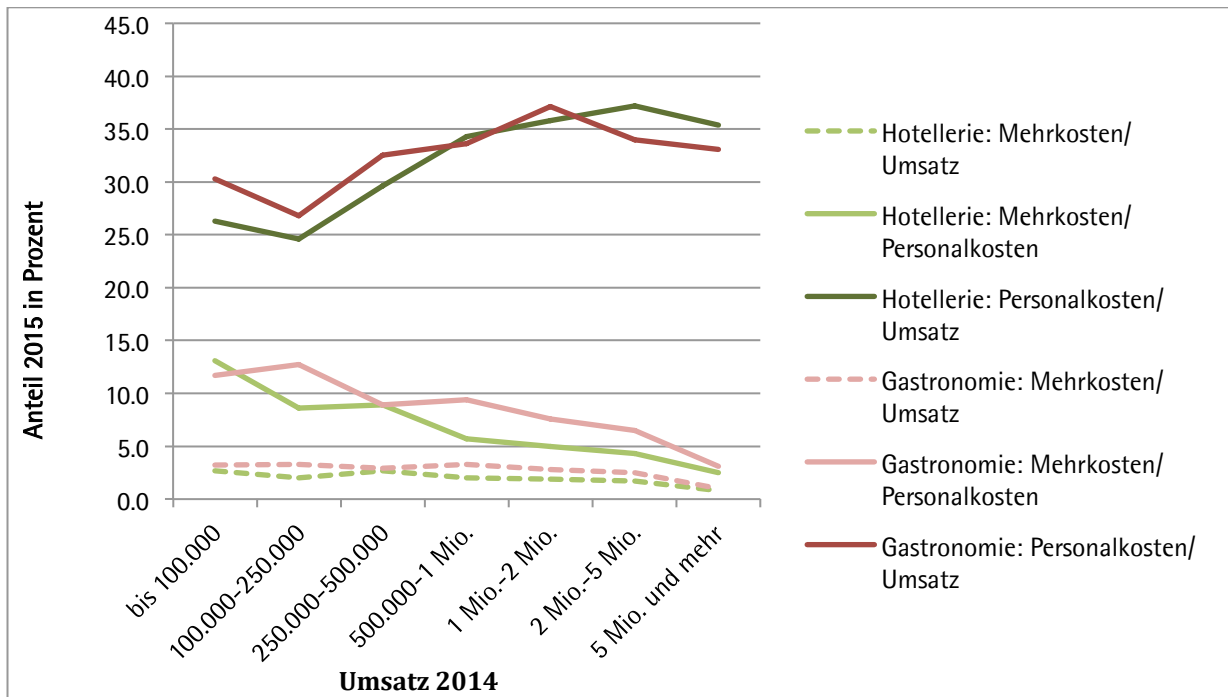


Abbildung 2: Anteilige Mehrkosten durch den Mindestlohn nach Umsatz

**Einstellung zum Mindestlohn.** Auf einem sogenannten fünfstufigen semantischen Differential (Adjektiv-Gegensatzpaare) wurden die Teilnehmenden gebeten, ihre Einstellung zum Mindestlohn zu äußern. Die befragten **Hotellers** empfinden den Mindestlohn zu 50,6 % als negativ (28,2 % positiv), zu 48,1 % als falsch (31,4 % richtig), zu 46,2 % als sinnlos (31,0 % sinnvoll), zu 49,4 % als nicht notwendig (31,0 % notwendig) und zu 44,5 % als ökonomisch nicht bewältigbar (31,3 % ökonomisch bewältigbar)<sup>5</sup>. In der **Gastronomie** wird der Mindestlohn von 55,2 % als negativ (21,5 % positiv), von 53,8 % als falsch (26,6 % richtig), von 48,0 % als sinnlos (27,0 % sinnvoll), von 50,3 % als nicht notwendig (28,8 % notwendig) und von 50,8 % als ökonomisch nicht bewältigbar (23,7 % ökonomisch bewältigbar) eingeschätzt (siehe Abbildung 3).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Betriebe dem Mindestlohn kritisch gegenüber stehen. Dabei ist die Hotellerie weniger kritisch

eingestellt als die Gastronomie, Betriebe im Westen äußern eine weniger kritische Einstellung zum Mindestlohn als im Osten und Betriebe im Norden eine weniger kritische Einstellung als Betriebe im Süden.

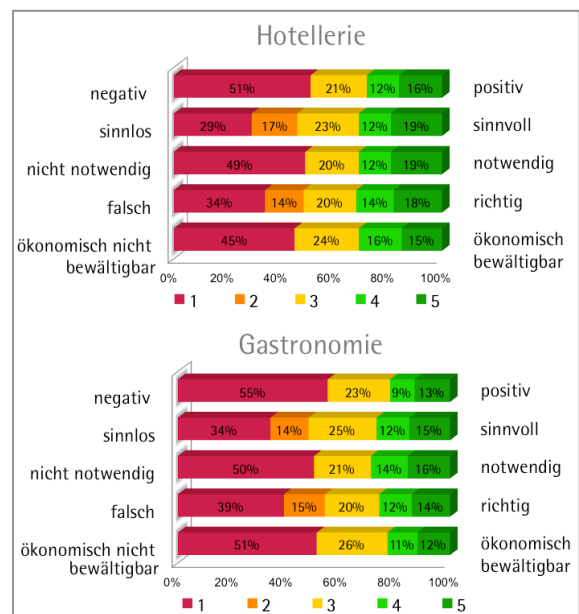


Abbildung 3: Einstellung zum Mindestlohn

<sup>5</sup> Erfasst auf fünfstufiger Skala, jeweils Skalenwert 1 und 2 für negative Einstellung sowie Skalenwert 4 und 5 für positive Einstellung zusammengefasst, Prozentsatz für Skalenwert 3 (Mitte) ergibt sich aus der Differenz zu 100 %.

**Herausforderungen.** Mit dem Mindestlohn sind verschiedene Auswirkungen und Aufgaben verbunden, die eine unterschiedlich große Her-

ausforderung darstellen können. Die teilnehmenden Hoteliers und Gastronomen wurden gebeten, auf einer fünfstufigen Skala von „1 = sehr große Herausforderung“ bis „5 = keine Herausforderung“ anzugeben, was diese Änderungen für sie bedeuten (siehe Tabelle 1). Fasst man die Angaben zu sehr großen und großen Herausforderungen zusammen, werden die meisten Aspekte von mindestens der Hälfte der Betriebe als (sehr) große Herausforderungen wahrgenommen. Dabei stellt sowohl für Hotellerie wie Gastronomie die Dokumentationspflicht zur Aufzeichnung von Beginn, Ende und Dauer der täglichen Arbeitszeit die größte Herausforderung dar: 70,1 % der Hoteliers und 77,7 % der Gastronomen nehmen dies als sehr große oder große Herausforderung wahr. Ähnlich herausfordernd wird der Aufwand zur Umsetzung erlebt (Hotellerie: 65,8 %, Gastronomie: 75,3 %). Von allen abgefragten Herausfor-

derungen landen die Lohnkosten an letzter Stelle. Die Höhe des Mindestlohns als solches stellt für ca. ein Drittel der Hoteliers (34,5 %) und für ca. die Hälfte der Gastronomen (47,9 %) eine sehr große oder große Herausforderung dar. An zweitletzter Stelle der Herausforderungen wird die Auswirkung auf die Löhne höherqualifizierter Mitarbeitender genannt (Hotellerie: 42,0 %, Gastronomie: 52,6 %).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Gastronomie größere Herausforderungen wahrnimmt als die Hotellerie. Zudem besteht auch hier ein Ost-West- und ein Süd-Nord-Gefälle. Betriebe im Osten nehmen größere Herausforderungen wahr als im Westen und Betriebe im Süden größere Herausforderungen als Betriebe im Norden.

*Tabelle 1: Wahrgenommene Herausforderungen*

Herausforderung ...	Hotellerie		Gastronomie	
	sehr groß/groß	klein/keine	sehr groß/groß	klein/keine
Mindestlohn 8,50	34,5 %	41,7 %	47,9 %	29,5 %
Auswirkungen auf Löhne höherqualif. MA	42,0 %	40,7 %	52,6 %	33,9 %
Auswirkungen auf Lohnstruktur insgesamt	48,6 %	29,5 %	60,1 %	22,2 %
Dokumentationspflicht der tägl. Arbeitszeit	70,1 %	19,7 %	77,7 %	12,4 %
Unsicherheiten bei Umsetzung	56,0 %	26,4 %	63,2 %	18,9 %
Aufwand bei Umsetzung	65,8 %	21,3 %	75,3 %	12,1 %
Zollkontrollen	55,6 %	28,3 %	61,1 %	22,0 %
Haftungsrisiko für Fremdfirmen	56,3 %	28,7 %	55,4 %	27,3 %

*Anmerkungen. Fünfstufige Skala: Herausforderungen sehr groß (1), groß (2), mittel (3), klein (4), keine (5)*

Die **Pflicht zur Aufzeichnung der täglichen Arbeitszeit** wollen die meisten manuell durch den Arbeitgeber bzw. Vorgesetzte (Hotellerie: 39,9 %; Gastronomie: 41,1 %) oder manuell durch den Arbeitnehmenden (Hotellerie: 31,1 %; Gastronomie: 30,6 %) umsetzen. Nur ein kleiner Teil zieht ein elektronisches Zeiterfassungssystem in Betracht (Hotellerie: 16,7 %; Gastronomie: 11,3 %). Einige Betriebe wissen

noch nicht, wie sie dieser Pflicht nachkommen werden (Hotellerie: 12,3 %; Gastronomie: 16,9 %).

### Zusammenfassung und Diskussion

Die ökonomischen Auswirkungen des Mindestlohns sind in Relation zu Umsatz und Personalkosten zu bewerten. Laut der branchenüblichen Faustformel machen Personalkosten ca. ein

Drittel des Umsatzes aus. Dies gilt auch in der vorliegenden Studie. Von 2014 auf 2015 steigen die Personalkosten in der Hotellerie im Schnitt um 9 % und in der Gastronomie um 13 %. Ca. zwei Drittel der Personalkostensteigerung in der Hotellerie und mehr als drei Viertel in der Gastronomie sind dem Mindestlohn zuzurechnen. Diese Mehrkosten durch den Mindestlohn entsprechen in der Hotellerie durchschnittlich 2 % des für 2015 erwarteten Umsatzes und in der Gastronomie 3 % des Umsatzes.

Die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen sind je nach Betriebsart, -typ, Region und Unternehmensgröße unterschiedlich. Mit zunehmender Betriebsgröße bzw. steigendem Umsatz haben die zu erwartenden Mehrkosten durch den Mindestlohn in Relation zu den Gesamtkosten für Personal bzw. zum Umsatz eine geringere Bedeutung. Vor allem die Kleinst- und Kleinbetriebe von der Einführung des Mindestlohns ökonomisch stärker betroffen. So liegt beispielsweise der Anteil Mehrkosten durch den Mindestlohn an den Personalkosten bei Kleinst- und Kleinbetrieben unter 100.000 Euro Umsatz bei 13 %, während er bei Großbetrieben mit 5 Mio Euro Umsatz und mehr bei 3 % liegt.

Betriebe im Osten im Vergleich zum Westen und Betriebe im Süden im Vergleich zum Norden erwarten größere ökonomische Auswirkungen. Das regionale Gefälle zeigt auf, dass gastronomische Betriebe im Osten von Deutschland die größten ökonomischen Folgen des Mindestlohns erwarten: Die Gastronomie im Osten rechnet mit 15 % Mehrkosten durch den Mindestlohn an den Personalkosten und insgesamt eine Steigerung der Personalkosten von 21 %. Diese Gastronomiebetriebe erwarten im Gegenzug die mit Abstand höchsten Umsatzsteigerungen von 25 % von 2014 auf 2015. Für Hotels im Osten liegt die Personalkostensteigerung in der vorliegenden Studie jedoch deutlich darunter (13 %). Hotels und Gastronomiebetriebe in anderen Regionen sind in Schnitt von geringeren Personalkostensteigerungen betroffen (zwischen 9 % und 13 % Personalkostensteigerung).

Im Schnitt geben Betriebe, die mit höheren Mehrkosten durch den Mindestlohn rechnen, auch eine im Verhältnis größere Umsatzsteigerung an. Die Erhebung des Bundesamtes für

Statistik für den Verbraucherpreisindex hat im Warenkorb des Monats Januar 2015 vor allem die Erhöhung der Preise in Hotellerie und Gastronomie mit 2,5 % gegenüber dem Vorjahresmonat als größten Preistreiber erfasst (Statistisches Bundesamt, 2015). Die vorliegende Studie bestätigt, dass die Branche einen Teil der Mehrkosten durch den Mindestlohn bereits in Preiserhöhungen und damit Umsatzsteigerung ausgleichen möchte. Treten diese von den Betrieben erwarteten Umsatzsteigerungen ein, so fallen je nach Region bzw. Betriebsgröße im Schnitt Mehrkosten durch den Mindestlohn zwischen 1 % und 4 % des Umsatzes an.

Die betriebswirtschaftlich notwendige Handlung der Betriebe zur Kompensation des Mindestlohns zeigt sich auch in der direkten Abfrage geplanter oder umgesetzter Maßnahmen: Die große Mehrheit der Betriebe hat bereits einen Teil der Mehrkosten über eine Erhöhung der Verkaufspreise kompensiert oder plant dies. Des Weiteren wird mindestens jeder zweite Gastronomie- oder Hotelbetrieb die Mitarbeiterstruktur überprüfen und anpassen, um die Personalkosten zu optimieren. Allerdings erwartet die Branche auf die Gesamtzahl der Mitarbeiter bezogen keine negativen Beschäftigungseffekte. Je nach Anstellungsverhältnis ergeben sich Unterschiede: So wird ein geringer Anstieg an Teilzeitkräften und Auszubildenden erwartet dem eine geringe Reduktion an Mini-Jobbern gegenübersteht.

Die vorliegende Studie beleuchtet das Thema aus Sicht der Unternehmensführung, nicht der Arbeitnehmenden. Kritische Fallbeispiele von Arbeitnehmenden sind aktuell in der öffentlichen Diskussion an vielen Stellen zu finden (z. B. Kunze et al., 2015).

Die Branche nimmt den Mindestlohn als zusätzliches Hindernis im täglichen Geschäft wahr. Der Mindestlohn wird sowohl in der Hotellerie wie auch in der Gastronomie kritisch bewertet und die damit verbunden Herausforderungen werden als groß eingeschätzt. Die branchenspezifischen und regionalen betriebswirtschaftlichen Unterschiede spiegeln sich analog in der Bewertung des Mindestlohns wieder. In der



Gastronomie wird der Mindestlohn kritischer bewertet als in der Hotellerie, Betriebe im Osten äußern eine kritischere Einstellung zum Mindestlohn als im Westen und Betriebe im Süden eine kritischere Einstellung als Betriebe im Norden. Gleiches gilt für die wahrgenommenen Herausforderungen. Die Themen Höhe des Mindestlohns und Auswirkungen auf die Löhne höherqualifizierter Mitarbeitender stellen nach Wahrnehmung der teilnehmenden Hoteliers und Gastronomen noch die geringsten Herausforderungen dar. Ein Drittel der Hoteliers und die Hälfte der Gastronomen sehen hier große oder sehr große Herausforderungen auf sich zukommen. Die vorliegende Studie zeigt, dass die Dokumentationspflicht und die damit verbundenen Aufwendungen bei der Umsetzung der notwendigen Erfassung der Informationen zur Ermittlung des Mindestlohnes die größte Hürde darstellen. Große oder sehr große Herausforderungen sehen hier ca. zwei Drittel der befragten Hoteliers und drei Viertel der Gastronomen. Hotellerie und Gastronomie gehören zu den dienstleistungsintensiven Branchen. Die Arbeitszeitenregelung in Deutschland hat eine täglich zeitliche Begrenzung von 10 Arbeitsstunden, die gerade in saisonbedingten Nachfrageschwankungen kaum eingehalten werden können. Die Abneigung der Branche gegenüber dem Mindestlohn ergibt sich demnach nicht ausschließlich aus rein wirtschaftlichen Gründen. Auch ist die Frage der Kontrolle und die damit verbundene praktische Unterstützung zur Umsetzung des Mindestlohns zentrales Thema. Pragmatische Ansätze, die eben diese Zeiterfassung nicht in Frage stellen und unbezahlte Mehrarbeit nicht fördern, aber die Zeitbegrenzung differenzieren, sind erforderlich.

*Wir danken dem Deutschen Hotel- und Gaststättenverband e. V. (DEHOGA Bundesverband), dem Hotelverband Deutschland IHA und der Hoteldirektorenvereinigung Deutschland HDV für ihre Unterstützung und die freundliche Weiterleitung der Befragung an ihre Mitglieder.*

## Referenzen

- Bock, J. (2015). Der Mindestlohn als zahnloser Tiger. Stuttgarter Nachrichten vom 07.02.2015.
- Borstel, S. (2004). Andrea Nahles und die Tücken des Mindestlohns. Die Welt vom 06.03.2014. Abgerufen unter [www.welt.de/print/die\\_welt/wirtschaft/article125477652/Andrea-Nahles-und-die-Tuecken-des-Mindestlohns.html](http://www.welt.de/print/die_welt/wirtschaft/article125477652/Andrea-Nahles-und-die-Tuecken-des-Mindestlohns.html) – Stand 23.01.2015.
- Falck, O., Knabe, A., Mazat, A. & Wiederhold, S. (2013). Mindestlohn in Deutschland: Wie viele sind betroffen? ifo Schnelldienst, 24/2013 – 66. Jahrgang, 68–73.
- Kunze, A., Lebert, S., Malter, B. & Zimmermann, F. (2015). Die Lohnlüge. Die Zeit vom 5. März 2015, 15–17.
- Statistisches Bundesamt (2015). Preissteigerung für ausgewählte Waren und Dienstleistungen im Januar 2015 (gegenüber Vorjahresmonat). Statista 2015, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/1048/umfrage/preissteigerung-fuer-ausgewaehlte-waren-und-dienstleistungen/> - Stand: 18.02.2015.

## Kontakt

Prof. Dr. Christian Buer, Leiter Tourismuswirtschaft  
mailto: christian.buer@hs-heilbronn.de  
Telefon: +49.7131.504-221

Prof. Dr. Franziska Drescher, Institutsleiterin H-Infam  
mailto: franziska.drescher@hs-heilbronn.de  
Telefon: +49.7131.504-6792

Heilbronner Institut für angewandte Marktforschung  
H-Infam  
Hochschule Heilbronn, Max-Planck-Str. 39, 74081  
Heilbronn  
[www.h-infam.de](http://www.h-infam.de)