

Die digitale Transformation im Gastgewerbe: Strategien und Wege

Ergebnisprotokoll des Sozialpartnerdialogs am 8. Mai 2024

Teilnehmende

Prof. Dr. Vanessa Borkmann	Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, Stuttgart
Gerrit Buchhorn	Berliner Hotel- und Gaststättenverband e. V. (DEHOGA)
Anika Harnoth	Verbundberatung Berlin
Christin Kaminska	Ständige Vertretung Gastronomie GmbH
Ute Kathmann	ArbeitGestalten GmbH
Andrea Lindemann	Bundesagentur für Arbeit, Stab Chancengleichheit am Arbeitsmarkt
Christin Richter	SenASGIVA, Abteilung Arbeit und Berufliche Bildung
Sebastian Riesner	Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG)
Christopher Rochow	ArbeitGestalten GmbH
Jakob Steudel	Digitalagentur Berlin

Einführung

Der Sozialpartnerdialog findet im Rahmen des [Projekts Joboption Berlin](#) statt. Das Projekt wird aus Mitteln der Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales, Gleichstellung, Integration, Vielfalt und Antidiskriminierung gefördert. Bei den Sozialpartnerdialogen diskutieren Branchenakteur:innen über Themen, die das Gastgewerbe aktuell betreffen.

Der vorangegangene Sozialpartnerdialog „Algorithmen, Apps und Automaten – Digitalisierung als Antwort auf den Personalmangel im Gastgewerbe?“ im Dezember 2023 zeigte die Notwendigkeit einer intensiveren Auseinandersetzung mit der digitalen Transformation in der Branche. Die Angebote sind sehr vielfältig und Gastronom:innen und Hoteliers müssen herausfinden, welche Prozesse sinnvoll digitalisiert werden können und wie diese Aufgabe erfolgreich bewältigt werden kann. [Die Dokumentation dieses Dialogs ist hier zu finden.](#)

Das Projekt „Joboption Berlin“ wird gefördert aus Mitteln der Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales, Gleichstellung, Integration, Vielfalt und Antidiskriminierung.



In Kooperation

ArbeitGestalten

Projekträger

Prof. Dr. Vanessa Borkmann vom Fraunhofer-Institut in Stuttgart schloss an die offenen Fragen des letzten Sozialpartnerdialogs an mit ihrem Input „Die digitale Transformation im Gastgewerbe: Strategien und Wege“.

Input und Diskussion

Anfangs werden bereits wichtige Herausforderungen deutlich. Das Angebot an digitalen Technologien wird immer unübersichtlicher. Für Arbeitgeber ist es schwierig, eine neutrale Beratung zu erhalten zu den Produkten, die erhältlich sind, und zu der Frage, was für den jeweiligen Betrieb überhaupt sinnvoll ist. Im Kontext des Arbeits- und Fachkräftemangels wird die Digitalisierung vormals personalintensiver Vorgänge für die Unternehmensseite allerdings zusehends attraktiver.

Vanessa Borkmann leitet die Forschungsarbeiten im Fachbereich „Hotellerie & Tourismus“ am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) in Stuttgart und lehrt an der SRH Berlin University of Applied Sciences als Professorin für Tourismus mit dem Schwerpunkt Hotelmanagement. Sie untersucht bereits seit 2008 die Entwicklungen und Innovationen im Feld der Digitalisierung. Dabei begleitet sie mit ihrem Team auch Unternehmen, beispielsweise [die Scharni Hotelkette in Wien](#).

Es zeigt sich, dass sich viele digitalisierte Prozesse, die vor zehn Jahren noch neu waren, inzwischen in der Masse durchgesetzt haben, wie z. B. der Self-Check-In oder die individuelle Temperatur- und Licht-Regulierung. Service-Roboter galten vor zehn Jahren noch als verpönt, werden heute aber bereits in vielen vor allem größeren Unternehmen unterstützend eingesetzt. Einige Teilnehmende des Sozialpartnerdialogs verweisen hier später auf das Gastgewerbe als Dienstleistungsbranche, in der der menschliche Faktor im Mittelpunkt bleiben sollte.

Digitalisierung ist kein Selbstzweck, sondern sollte idealerweise konkrete Probleme lösen. So kann das Angebot eines digitalen Check-Ins die Beschäftigten entlasten. Das Gästelerlebnis kann individualisiert werden, indem etwa konkrete Zimmer ausgewählt und gebucht werden, anstelle grober Zimmerkategorien. Hierbei ergeben sich auch Upselling Möglichkeiten. Wichtig ist eine klare Kommunikation gegenüber den Gästen, damit diese wissen, was sie erwartet und welche Schritte sie ggf. selbst übernehmen müssen. Eine ausführliche Schulung der Beschäftigten ist die Grundlage für das Gelingen eines jeden Digitalisierungsprozesses.

Hemmnisse zeigen sich in der fehlenden Digitalkompetenz vieler Arbeitgeber und Arbeitnehmer:innen. Hoteliers und Gastronom:innen müssen zunächst herausfinden, welche Bedarfe es in ihren Betrieben gibt, um dann das Angebot zu eruieren, inklusive möglicher Folgekosten. Die

Das Projekt „Joboption Berlin“ wird gefördert aus Mitteln der Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales, Gleichstellung, Integration, Vielfalt und Antidiskriminierung.

Fragmentierung des Gastgewerbes stellt auch bei der Digitalisierung eine zentrale Herausforderung dar. Den Nutzen und die Rentabilität abzuschätzen, kann zeit-, personal- und kostenintensiv sein, sich aber auch langfristig lohnen. Das stellt vor allem kleinere Betriebe vor große Herausforderungen. Vanessa Borkmann empfiehlt Betrieben, sich mit anderen ähnlich großen Unternehmen auf Augenhöhe zu vernetzen, auszutauschen und auch eigenes Praxiswissen zu teilen. Auch die Digitalagentur Berlin bietet sich als Ansprechpartner an, so Jakob Steudel, der dort für das Gastgewerbe und den Einzelhandel zuständig ist.

Vanessa Borkmann betont, dass die Einführung digitaler Prozesse gut durchdacht sein sollte und neue Technologie immer veraltete Prozesse ersetzen sollte, um Doppelstrukturen zu vermeiden. Als Beispiel nennt sie die zahlreichen Möglichkeiten, eine Hotelzimmertür zu öffnen: mit einem physischen Schlüssel, via Schlüsselkarte, via (QR-)Code, Transponder etc.. Man sollte sich für ein System entscheiden, denn die Ermöglichung mehrere Systeme führt zu Mehrkosten und einer erhöhten Fehleranfälligkeit und wirkt wenig durchdacht. Wichtig sei immer, wie die neue Technologie gegenüber den Beschäftigten und den Gästen kommuniziert wird.

Digitalisierung ist oft mit hohen Kosten verbunden, hier scheint die Investitionsbereitschaft höher als bei den Löhnen der Beschäftigten, so der Hinweis eines Teilnehmers. Technische Neuerungen reagieren zwar auf den Arbeits- und Fachkräftemangel, sie können aber auch dazu animieren, die Personalkosten niedrig zu halten, indem die Löhne nicht erhöht werden oder kein neues Personal eingestellt wird. Bei diesem Punkt und bei der Frage des Datenschutzes seien die Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte zentral. Auf Seite der Gäste gibt es auch Menschen, die kein Interesse an mehr digitalen Angeboten haben oder nicht über ausreichend Digitalkompetenz verfügen. Hierzu wird angemerkt, dass Betriebe nicht alle Zielgruppen gleichermaßen bedienen können, sondern vielmehr klar kommunizieren müssen, was den Gast erwartet.

Erfahrungsgemäß gelingt die digitale Transformation im Gastgewerbe bei Betriebsneugründungen, mit jungen Mitarbeitenden und bei Quereinsteiger:innen mit hohen Erwartungen und Erfahrungen aus anderen, bereits mehr digitalisierten Branchen am besten.

Das Projekt „Joboption Berlin“ wird gefördert aus Mitteln der Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales, Gleichstellung, Integration, Vielfalt und Antidiskriminierung.