

Sanierungsgebiet Weißenau (Kulturdenkmale Abteistraße) - Kurzgutachten zu einer gastgewerblichen Nutzung

Auftraggeber

Herr Reinhard Rothenhäusler, Amtsleiter
Amt für Stadtsanierung und Projektsteuerung
Stadt Ravensburg

Auftragnehmer

Prof. Dr. Wolfgang Fuchs
Studiengangsleiter BWL -
Tourismus, Hotellerie und Gastronomie II
DHBW Ravensburg

Stand: 21. März 2014

Inhaltsverzeichnis

Seite

Inhaltsverzeichnis	2
0. Kurzzusammenfassung	3
1. Aufgabenstellung und Zielsetzung	6
2. Fokus: Café	7
2.1. Marktentwicklungen	7
2.2. Ökonomisches Spannungsfeld	9
2.3. Weißenau: Einschätzung Nutzungsvariante Café	11
3. Fokus: Hotel	13
3.1. Markt und Marktentwicklungen	13
3.2. Beherbergungsmarkt Ravensburg	20
3.3. Weißenau: Einschätzung Nutzungsvariante Hotel	26
4. Fazit	31
Anhang	32
Literaturverzeichnis	38

0. Kurzzusammenfassung

Die Ausgangsfrage („Eignet sich das Sanierungsgebiet Weißenau (Abteistraße) für eine gastgewerbliche Nutzung?“) kann wie folgt beantwortet werden:

Nutzungsvariante Café:

- Die Gebäude der Klosteranlage befinden sich in Randlage der Stadt Ravensburg. Die für ein Café dringend benötigte hohe Passantenfrequenz ist nicht gegeben. Ein höheres Aufkommen von Gästen am Wochenende (Spaziergänger) ändert an der Grundproblematik nichts. Richtig ist allerdings, dass sehr gute Geschäftsideen auch an abgelegenen Standorten greifen.
- Mitarbeiter und Patienten des ZfP sind ein Gästepotenzial, das abgeschöpft werden könnte. Da auf dem Grundstück des ZfP ein Kaffee bzw. eine kostengünstige Mensa bestehen, dürfte dieses Potenzial zu vernachlässigen sein.
- Ravensburg hat ein breites Angebot von Coffee-Shops und Kaffeehäusern im - ökonomisch nachvollziehbar - Stadtzentrum. Vor dem Klosteranwesen in Weißenau ist eine Bäckerei angesiedelt, die ebenfalls Kaffee anbietet. Von einem unterentwickelten Angebot ist insgesamt nicht auszugehen.
- Der Wettbewerb drängt zu Größe. In der Folge haben es kleinbetriebliche Anbieter schwierig. Die Entwicklung geht hin zu Filialisierung, Franchising und Kettenbildung, um ökonomische Größenvorteile zu realisieren ("lower costs by volume").
- Ein zentraler Erfolgsfaktor für Coffee-Shops bzw. Kaffeehäuser ist das Produktspektrum, etwa in Form des Kuchenangebots. Dieses wird allerdings in der Regel zugekauft. Die Gewinnspannen sind dadurch eher niedrig. Setzen die Unternehmen auf eine breite Kuchenauswahl als Attraktionspunkt, kämpfen sie unweigerlich mit der Frische des Angebots bei Nichtverkauf.
- Unterstellt man 80 Gäste/ Tag und einen durchschnittlichen Bon von 5 Euro, ergibt sich ein Tagesumsatz von 400 Euro bzw. bei einer wöchentlichen Öffnungszeit von 6 Tagen 120.000 Euro Jahresumsatz. Betriebsbedingte Kosten wie Personal- oder Warenkosten und anlagebedingte Kosten wie der Pachtzins würden einen nachhaltigen Gewinn nicht entstehen lassen.

- Statt der Projektierung eines Cafés ist zu überlegen, ob in dem Sanierungsgebiet eine Räumlichkeit für eine fallweise Nutzung, etwa für Empfänge, geschaffen wird (Bedarfsgastronomie). Die Räumlichkeit könnte von Gastronomen, Caterern oder Vereinen für anstehende Anlässe bewirtet werden.

Nutzungsvariante Hotel:

- Weißenau (Abteistraße) ist aus Standortsicht sehr schwierig: Das Umfeld ist ländlich, Industrieflächen wirken auf das Erscheinungsbild nachteilig, der ÖPNV ist zu schwach ausgebildet, der Bahnhof liegt für gewisse Gästegruppen zu weit entfernt.
- Die Beherbergungsmärkte Ravensburg und Weingarten müssen als ein Raum bzw. eine Einheit gesehen werden. Nimmt man z.B. Firmenvertreter, die auf einer Messe in der Oberschwabenhalle präsent sind, ist für diese die Entfernung zu einem Hotel in Weingarten mitunter näher als die zu einem nach Ravensburg.
- Die vorliegenden Daten des Statistischen Landesamts zeigen, dass Ravensburg bei der Auslastung der Schlafgelegenheiten bessere Zahlen (41,1%) als der Bundesdurchschnitt (34,4%) vorweisen kann, Weingarten liegt ebenfalls leicht über Bundesdurchschnitt. Gleichwohl machen die Gesamtzahlen das strukturelle Überangebot, das für ganz Deutschland besteht, deutlich.
- Ca. 60% der Betten stehen in Ravensburg (und Weingarten) im Durchschnitt leer. Damit geht ein Druck auf das Preisniveau einher, der mitverantwortlich ist für Investitionsstaus.
- Die vorliegenden Kapazitäten reichen aus, um die lokale Nachfrage zu befriedigen. Zu bestimmten Zeiten tritt eine Überschussnachfrage auf (z.B. Messen, Sommermonate), die von den lokalen Anbietern nicht aufgefangen werden kann. Die Überschussnachfrage weicht dann in das regionale Umland aus.

- Einzelne Nachfragespitzen als Argument für weitere Hotelkapazitäten in Ravensburg zu nehmen, ist betriebswirtschaftlich gefährlich, zumal neue Bettenkapazitäten in der Bodenseeregion fortlaufend entstehen, zuletzt etwa das Comfort Hotel Friedrichshafen mit 142 Zimmern. Für 2015 ist in Friedrichshafen ein neues Holiday Inn Express (Budget-Hotel) projektiert.
- Neue auf den Markt kommende Wettbewerber haben meist über 100 - 120 Wohneinheiten, um betriebswirtschaftlich rentieren zu können. Stellt man folgende vereinfachte Überschlagsrechnung für Ravensburg an, zeigen sich sehr schnell die Konsequenzen: Ein Hotelneubau mit 100 Doppelzimmern generiert 73.000 Roomnights pro Jahr (200 Betten x 365 Tage), die Übernachtungen in den örtlichen Hotels beliefen sich 2012 aber nur auf 56.740.
- Neue Hotelkapazitäten in Ravensburg werden vor allem Verdrängung bewirken. Die Verdrängung würde auch deswegen stattfinden, weil die teilweise in die Jahre gekommene Bausubstanz durch neue Bausubstanz unter Druck gesetzt wird.
- Die in den Gremien geäußerte Option eines Hostels überzeugt nicht. Der Standort ist auch dafür nicht überzeugend. Hostels zielen auf zentrale Standorte und stark auf Gästegruppen wie Schüler oder Familien. Ein neues Hostel in Weißenau würde damit in direkte Konkurrenz zu der Jugendherberge Veitsburg (DJH) treten.

*„Die beste Methode, das Leben angenehm zu verbringen, ist, guten Kaffee zu trinken. Und wenn man keinen haben kann, so soll man versuchen, so heiter und gelassen zu sein, als hätte man guten Kaffee getrunken.“
(Jonathan Swift, Schriftsteller)*

*„Man kann aus einem Hotel ein kleines Vermögen machen, wenn man davor ein großes gehabt hat.“
(Hubertus Holzbock, Hotelier)*

1. Aufgabenstellung und Zielsetzung

Herr Reinhard Rothenhäusler, Amtsleiter Amt für Stadtsanierung und Projektsteuerung der Stadt Ravensburg, hat Prof. Dr. Wolfgang Fuchs, Studiengangsleiter BWL - Tourismus, Hotellerie und Gastronomie II an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Ravensburg, am 15.01.2014 mit der Erstellung eines Kurzgutachtens beauftragt. Anlass ist die Frage nach Nutzungsmöglichkeiten der Kulturdenkmale im Sanierungsgebiet Weißenau (Abteistraße).

Das Gutachten nimmt Stellung zu der Frage, ob das Sanierungsgebiet Raum gibt für eine gastgewerbliche Nutzung. Überprüft werden zum einen die in Nutzungsvariante Café, zum anderen die Nutzungsvariante Hotel.

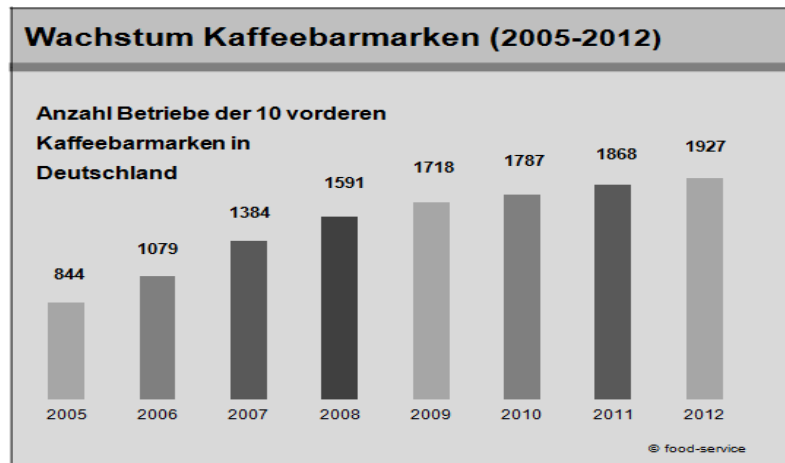
Um die Einschätzungen und das Gutachten als Ganzes besser verstehen zu können, werden Marktentwicklungen in Deutschland und Ravensburg punktuell skizziert.

**Eignet sich das
Sanierungsgebiet
Weißenau
(Abteistraße) für eine
gastgewerbliche
Nutzung?**

2. Fokus: Café

2.1. Marktentwicklungen

Die Deutschen lieben Kaffee. Jeder Deutsche trinkt pro Jahr im Durchschnitt ca. 150 Liter Kaffee (siehe hierzu auch Anhang 2 - 5). Darüber hinaus ist Deutschland auch so Kaffeeland: Es spielt eine wichtige Rolle im internationalen Kaffeehandel, ist der gewichtigste Umschlagplatz für Rohkaffee in Europa und führend in der technologisch anspruchsvollen Entkoffeinierung (vgl. Deutscher Kaffeeverband 2012, S. 31; Leeb 2008, S. 114).



Quelle: nach o.V. 2013a, S.27

So verwundert es nicht, dass Kaffeebars seit Jahren auf dem deutschen Markt expandieren (vgl. zum folgenden o.V. 2013a, S. 22 ff.; siehe auch Anhang 1). Kaffeebars bzw. Coffee-Shops verdrängen seit Jahren schleichend die familiär geführten Kaffees bzw. Kaffeehäuser. Industriell geführte Konzepte

Die Deutschen lieben Kaffee

Kaffeebars expandieren seit Jahren

Die Branche wird industrialisiert

verdrängen insbesondere durch Kostenvorteile bzw. betriebswirtschaftliche Größenvorteile (Skaleneffekte) die handwerklich geprägten Vertreter.

Das Expansionstempo der 24 größten Anbieter bei den Standorten gegenüber den letzten Jahren geht allerdings zurück (2008: 14,6%, 2010: 6,3%, 2012: 3,2%). Abnehmende Expansionsgeschwindigkeiten lassen auf erste Marktsättigungen in Ballungszentren schließen, wenngleich Deutschland verglichen etwa mit Großbritannien als unterentwickelt eingeschätzt wird. Die Wettbewerber antworten auf das härter werdende Umfeld mit nachvollziehbaren Reaktionen: Unternehmensstrukturen werden optimiert, Netzverdichtungen vorangetrieben, Auslandsmärkte erschlossen, Klassiker (Filterkaffee) reaktiviert, Alleinstellungsmerkmale (z.B. erweitertes Frühstücksangebot, exklusives Kuchensortiment, hausgemachte Limonaden, Einführung eigener Teesorten, Erweiterung der Snack-Produktion) gesucht. Da in vielen größeren deutschen Städten der Wettbewerb rau wird bzw. zu viele Spieler auf dem Markt sind, weichen Anbieter in neue Standorte (kleinere Städte) aus. Der Anbieter Segafredo etwa will künftig auch Städte ab 20.000 Einwohner bearbeiten.

Gesucht werden auch neue Standortlösungen. Beobachtet werden bspw. Shop-in-Shop-Konzepte mit Bäckereien, Raststätten oder Hotels, Drive-Through-Einheiten, Standortpartnerschaften mit dem Einzelhandel.

Gleichzeitig investieren Bäckereien in Kaffeemaschinen, Lounge-Konzepte und Aufenthaltsqualität. SB-Bäckereien, die sich durch Backautomaten zu einem ernsthaften Wettbewerber von Bäckereien positioniert haben, entdecken den Umsatzbringer Kaffee.¹ Hinzu kommen Einzelhändler wie aus dem Textilbereich, die

**Deutscher
Kaffeemarkt:
immer noch expansiv
- zunehmender
Wettbewerb –
Anpassungs-
reaktionen - neue
Anbieter - neue
Standortlösungen**

¹ Mitte März 2014 hat auf dem Marienplatz das Franchise-Unternehmen backWerk eine Filiale eröffnet - ein Vertreter der angedeuteten Industrialisierung.

Kunden zwischenzeitlich Kaffee anbieten (vgl. ebenda 2013a, S. 26). Um die Markenbekanntheit zu steigern, wird versucht, die Distribution des Produktes auf ein breiteres Fundament zu stellen. Vending-Maschinen (Kaffeeautomaten) der jeweiligen Marke werden unter anderem an Tankstellen aufgestellt, Kapselmaschinensysteme für den privaten Haushalt eingeführt (vgl. o.V. 2013b, S. 51).

2.2. Ökonomisches Spannungsfeld

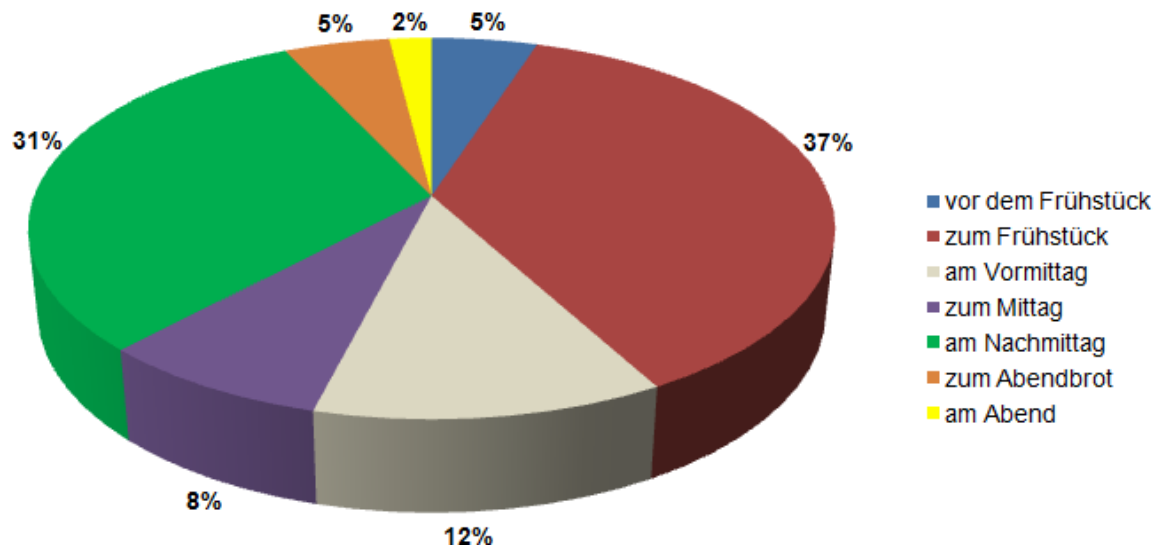
Kaffeebars befinden sich in einem ökonomischen Spannungsfeld (vgl. auch Fuchs 2008, S. 150): Einerseits ist Kaffee ein nachgefragtes Trendprodukt mit Erlebnis- bzw. Wohlfühlfaktor. Der Personalaufwand ist oft durch un- und angelernte Kräfte (z.B. Schüler oder Studenten als Aushilfskräfte) und Selbstbedienung verglichen mit anderen gastronomischen Betriebstypen niedriger (ca. 20 - 25% in % des Umsatzes). Ebenso sind die Wareneinsatzquoten (Warenaufwand/ Food & Beverage-Umsatz) niedriger, bei dem eigentlichen Kernprodukt Kaffee liegt die Wareneinsatzquote unter 10% des Umsatzes (Dosierung pro Tasse: etwa 6 - 9 gr. Kaffeemehl). Branchenpreisvergleiche zeigen gleichzeitig - z.B. für Latte Macchiato im Jahr 2012 - ein attraktives Preisband von 1,90 - 4,70 Euro (bei Füllmengen von 250ml - 355ml; vgl. o.V. 2013a, S. 24).

Andererseits kämpfen Kaffeebars fast schon mit strukturellen Problemen, die sich nur schwer auflösen lassen. Der durchschnittliche Verzehr pro Gast ist niedrig; bei Segafredo liegt der Durchschnittsbon bspw. im Jahr 2012 bei 3,20, bei sfcc bei 4,50, bei Aran bei 6,20 Euro (vgl. o.V. 2013a, S. 29 ff.). Die Gestaltung des Ambiente erfordert hohe Investitionen, die dringend erforderliche Passantenfrequenz kann nur durch teure - in der Konsequenz relativ kleine - 1a- und 1b-Lagen erreicht werden. Nicht vergessen werden darf,

**Kaffeebars befinden
sich in einem starken
ökonomischen
Spannungsfeld**

dass Konsumenten Kaffee nur zu bestimmten Zeiten trinken, in der Folge entstehen für Kaffeebars schwer zu überbrückende Leerzeiten wie Mittag oder Abend. Kaffeekonsum ist zudem witterungsabhängig.

Verteilung des täglichen Kaffeekonsums



Quelle: nach Deutscher Kaffeeverband 1992, S. 6

Die Unternehmen versuchen, das ökonomische Spannungsfeld aufzulösen. Personalkosten werden durch weitere Automation (z.B. Verkaufsautomaten) gesenkt, Grundflächen reduziert durch weniger kapitalintensive "Coffee Corners", "Shop-in-the-Shop"-Konzepte oder das ausschließliche Angebot von Mitnahmeprodukten ("To Go-Produkte"). Der Durchschnittsbörsenwert soll durch Ausbau des Essensangebots (z.B. belegte Brote, Salate) und Einzelhandelsangebots (z.B. Bücher, Kerzen, Kaffeetassen, Kaffeemaschinen,

**Durch die Auflösung
des ökonomischen
Spannungsfelds
entfernen sich
Kaffeebars von ihrem
eigentlichen
Kerngeschäft.**

Tee, Deko) angehoben werden. Um die Umsätze in traditionell schwachen Verkaufszeiten zu steigern, entwickeln Kaffeebars Angebote zum Frühstück (Büfett), Mittag (Snacks, Suppen) und Abend (Weine, Cocktails). Heißen Sommertagen wird mit dem Angebot von Eis oder Shakes begegnet. Dass sich die Kaffeebars dadurch von ihrem eigentlichen Kerngeschäft entfernen, ist ökonomische Logik.

2.3. Weißenau: Einschätzung Nutzungsvariante Café

Die Ausführungen zum Markt der Kaffeebars und deren ökonomischen Spannungsfeld lassen sich uneingeschränkt auf die Fragestellung eines möglichen Kaffees im Sanierungsgebiet Weißenau (Kulturdenkmale Abteistraße) übertragen:

- Standort: Die ehemaligen Gebäude der Klosteranlage befinden sich in Randlage der Stadt Ravensburg. Die dringend benötigte hohe Passantenfrequenz ist dadurch nicht gegeben. Ein mögliches höheres Aufkommen von Gästen am Wochenende (Spaziergänger) ändert an der Grundproblematik nichts, zumal dieses dann nur an Schönwettertagen auftreten würde. Richtig ist allerdings, dass gute Geschäftsideen auch an abgelegenen Standorten greifen.
- Gästepotenzial ZfP: Mitarbeiter und Patienten des ZfP sind ein Gästepotenzial, das abgeschöpft werden könnte. Da aber auf dem Grundstück des ZfP bereits ein Kaffee bzw. eine kostengünstige Mensa bestehen, dürfte dieses Potenzial zu vernachlässigen sein.
- Wettbewerber: Ravensburg hat ein breites Angebot an Coffee-Shops und Kaffeehäusern im - ökonomisch nachvollziehbar - Stadtzentrum (z.B. Pano, Kaffeemacher, L`Arte, Hamma, Honold, Henger, Central, Stippe, Café Miteinander,). Vor dem Klosteranwesen in Weißenau (Torplatz) ist

Weißenau:

**ungünstiger Standort
für ein Café**

**niedrige
Passantenfrequenz**

**Wettbewerber im
Zentrum**

die Bäckerei Wagershauser angesiedelt, die ebenfalls Kaffee anbietet. Von einem unterentwickelten Angebot ist insgesamt nicht auszugehen.

- Wettbewerb: Der Wettbewerb drängt zu Größe. In der Folge haben es kleinbetriebliche Anbieter schwierig. Die Entwicklung geht hin zu Filialisierung, Franchising und Kettenbildung, um ökonomische Größenvorteile zu realisieren ("lower costs by volume").
- Bausubstanz: Die alte Bausubstanz in Weißenau erfordert erhöhte Investitionen, was sich wiederum in einem erhöhten Pachtzins niederschlägt.
- USP (Unique Selling Proposition): Ein zentraler Erfolgsfaktor für Coffee-Shops bzw. Kaffeehäuser ist das Produktspektrum, etwa in Form des Kuchenangebots. Dieses wird allerdings in der Regel zugekauft. Die Gewinnspannen sind dadurch eher niedrig. Setzen die Unternehmen auf eine breite Kuchenauswahl als Attraktionspunkt, kämpfen sie unweigerlich mit der Frische des Angebots bei Nichtverkauf.
- Umsatz: Unterstellt man 80 Gäste/ Tag und einen durchschnittlichen Bon von 5 Euro, ergibt sich ein Tagesumsatz von 400 Euro bzw. bei einer wöchentlichen Öffnungszeit von 6 Tagen 120.000 Euro Jahresumsatz. Betriebsbedingte Kosten wie Personal- oder Warenkosten und anlagebedingte Kosten wie der Pachtzins würden einen nachhaltigen Gewinn nicht entstehen lassen.

**Alte Bausubstanz
führt zu höherem
Pachtzins**

**USP schwer zu
realisieren**

**Nicht ausreichende
Umsätze**

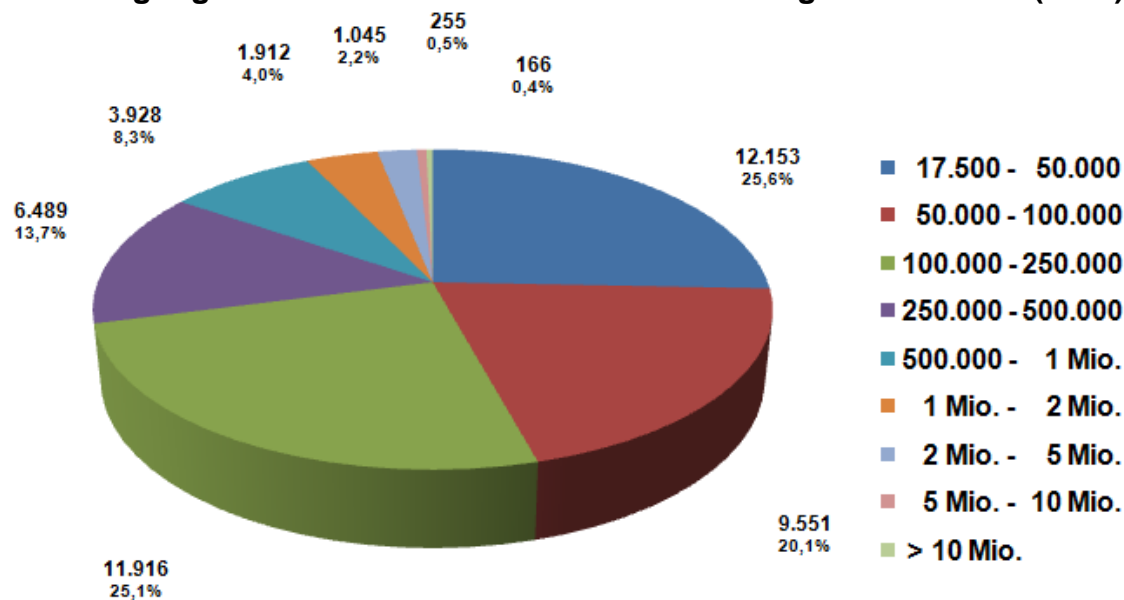
3. Fokus: Hotel

3.1. Markt und Marktentwicklungen

2012 existieren in Deutschland im klassischen Beherbergungsgewerbe (Hotels, Hotels garnis, Gasthöfe, Pensionen) 34.986 Betriebe. Erholungs- und Ferienheime, Ferienhäuser und -wohnungen, Jugendherbergen, Vorsorge- und Reha-Kliniken und Schulungsheime machen über 16.000 Betriebe aus (vgl. Hotelverband Deutschland (IHA) (Hrsg.) 2013, S. 40). Das klassische Beherbergungsgewerbe ist kleinbetrieblich strukturiert.

Kleinbetriebliche
Strukturen ...

Beherbergungsbetriebe in Deutschland nach Umsatzgrößenklassen (2010)

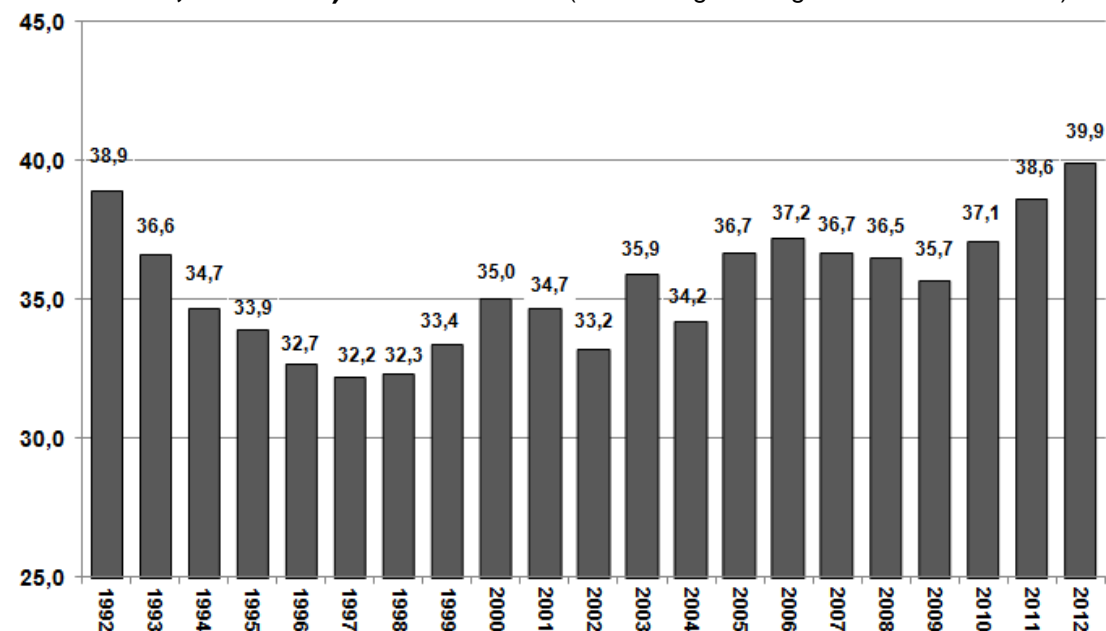


Quelle: Hotelverband Deutschland (IHA) 2013, S. 39 nach Statistisches Bundesamt 2012

Ca. 45% der Unternehmen verbuchten im Jahr 2010 einen Jahresumsatz von bis zu 100.000 Euro, über 90% der Unternehmen verbuchten einen Jahresumsatz von bis zu 1 Mio. Euro. Nur 7% der Betriebe erzielten einen Jahresumsatz von mehr als 1 Mio. Euro.

2012 verzeichnete das klassische Beherbergungsgewerbe über 250 Mio. Übernachtungen. Da das verfügbare Beherbergungspotenzial 623,3 Mio. Betten („angebotene Bettentage“) beträgt, waren 2012 373,2 Mio. Betten nicht belegt (vgl. Hotelverband Deutschland (IHA) 2013, S. 41). Insofern ist in Deutschland ein strukturelles Überangebot an Hotels bzw. Betten festzustellen.

Kapazitätsauslastung im Beherbergungsgewerbe (Hotels, Hotels garnis, Pensionen, Gasthöfe) 1992 bis 2012 (Auslastung der angebotenen Betten in %)



Quelle: nach Hotelverband Deutschland (IHA) 2013, S. 61 und Statistisches Bundesamt

**Eklatantes Problem
aus Sicht der
Hotellerie:**

**strukturelles
Überangebot ...**

Die über die Jahre hinweg steigende Übernachtungsnachfrage kann den stetigen Zuwachs an Bettenkapazitäten nicht kompensieren. Die Auslastung der angebotenen Gästebetten liegt im klassischen Beherbergungsgewerbe – das neben den Hotels, die Hotels garnis, Gasthöfe und Pensionen umfasst – seit Jahrzehnten zwischen 30 und 40 % (vgl. Hotelverband Deutschland (IHA) 2013, S. 61 ff.).

Der Anteil der Übernachtungen ausländischer Gäste lag 2012 im klassischen Beherbergungsgewerbe bei 22,2 % (1985: 18,6 %; 2000: 17,5 %). Die durchschnittliche Aufenthaltsdauer in Beherbergungsstätten fällt seit Jahrzehnten kontinuierlich (1985: 2,7; 2000: 2,3). 2012 betrug sie in den klassischen Beherbergungsstätten noch 2,1 Tage (vgl. Hotelverband Deutschland (IHA) 2013, S. 67).

Marktentwicklung: Größenwachstum

Im deutschen wie auch in anderen internationalen Beherbergungsmärkten ist seit Jahren ein Trend hin zu betriebswirtschaftlicher Größe festzustellen. Tourismuskonzerne wie TUI, Hotelkonzerne wie Steigenberger, Maritim oder Kempinski und Hotelkooperationen im engeren Sinn wie Akzent-Hotels, Ring-Hotels oder Romantik-Hotels machen einen Konzentrationsprozess durch und streben nach Wachstum in Form von mehr Hotels und mehr Hotelzimmern, um betriebswirtschaftliche Größenvorteile (Economies of scale und Economies of scope) realisieren zu können.²

Das Streben nach Größe und das Erreichen einer „kritischen Masse“ werden auch in den nächsten Jahren als unternehmerische Ziele auf der Agenda bleiben.

² Ein Trend, der faktisch in allen Branchen seit Jahrzehnten zu beobachten ist.

... drückt auf
Zimmerpreisniveau

Anteil ausländische
Gäste: ca. 22 %

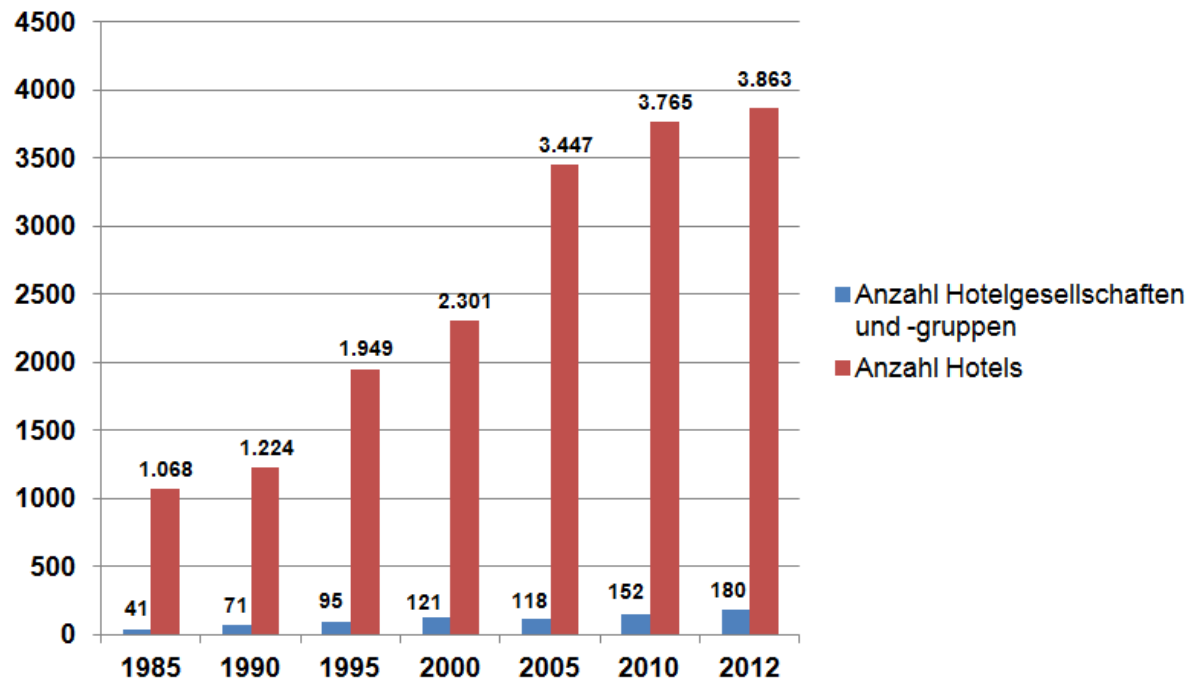
Sinkende bzw.
stagnierende
durchschnittliche
Aufenthaltsdauer

Big is beautiful

Marktentwicklung: Markenhotellerie

Von 1985 bis 2010 ist die Markenhotellerie sprunghaft gewachsen (vgl. Hotelverband Deutschland (IHA) 2013, S. 184 ff.). Markenhotellerie bezeichnet die Hotelgruppen bzw. Hotelgesellschaften, die a) über mindestens vier Hotels verfügen, b) davon mindestens eines in Deutschland haben und c) mit einer Dachmarkenstrategie auf dem deutschen Hotelmarkt auftreten.

Markenhotellerie in Deutschland (1985-2012)



Quelle: Hotelverband Deutschland (IHA) 2013, S. 191

Markenhotellerie boomt

Der DEHOGA hatte in den 1980er Jahren den Begriff der Markenhotellerie eingeführt, um Konzernhotellerie und Hotelkooperationen in ihrer Erfassung zusammenzuführen. Die davor herrschende Unterteilung in Konzernhotellerie und Hotelkooperationen war für Marktbeobachter und Gäste nicht befriedigend.

Waren 1985 nur 41 Hotelgesellschaften in Deutschland vertreten, waren es im Jahr 2012 dann 180. Die Hotelgesellschaften verantworten inzwischen mehr als 3.800 Häuser in Deutschland. Prozentual repräsentieren sie über ein Drittel (ca. 39%) der verfügbaren Zimmer auf dem Markt, ihr Umsatz-Marktanteil – es handelt sich im Marktvergleich um größere Betriebseinheiten – wird auf über 50 % geschätzt (vgl. ebenda, S. 198).

Marktentwicklung: Commoditization

Der Begriff (commodity [engl.] = Gebrauchsartikel, Ware), der sich historisch auf Produkte aus dem Rohstoffbereich, dem Bergbau und der Landwirtschaft bezieht, die nicht oder kaum weiterverarbeitet sind, wird seit längerem auf andere Bereiche ausgedehnt. Nicht nur standardisierbare (Roh)handelsware, sondern auch Konsum- und Investitionsgüter, Dienstleistungen, Technologien, Unternehmensstandorte oder organisatorisches Wissen werden als „commodity“ bezeichnet. Damit soll zum Ausdruck gebracht werden, dass viele Konsum- und Investitionsgüter, Technologien, Unternehmensstandorte, organisatorisches Wissen und eben auch Dienstleistungen sich immer mehr angleichen und drohen, austauschbar zu werden.

Für Betriebe im Gastgewerbe stellt sich vor dem Hintergrund dieses bedenklichen Prozesses der Angleichung und Austauschbarkeit („commoditization“) die Frage, wie es gelingen kann, Wettbewerbsvorsprung aufzubauen und auf Dauer zu halten. Das relevante Wissen ist vielen

**Gefahr:
Austauschbarkeit von
Hotelprodukten und
-dienstleistungen**

Marktteilnehmern bekannt. Die Markteintrittsbarrieren, die vor Wettbewerb schützen könnten, werden von den Wettbewerbern oft schnell überwunden, und so verflüchtigt sich der Wettbewerbsvorsprung. In der Konsequenz nähern sich die gastgewerblichen Unternehmen in ihrem Angebotsprofil an.

Marktentwicklung: Depersonalisierung

Auch wenn das deutsche Gastgewerbe durch den gegenwärtigen gesamtwirtschaftlichen Aufschwung profitiert, bleibt ein permanenter Kostendruck (hohe Personalkosten, hohe Warenkosten) bestehen, der die Betriebe zu ständigen Rationalisierungsprozessen zwingt. Die Branche reagiert auf den Kostendruck mit Depersonalisierung.

Der Mensch wird durch Maschinen ersetzt, der „Faktor Arbeit“ durch den „Faktor Kapital“. Je höher der Kostendruck, je mehr wird „depersonalisiert“. In der Folge kommt es zu einer Industrialisierung der Branche, das handwerkliche Fundament tritt zurück. Der Prozess der Depersonalisierung ist quasi in allen Operations- und Management-Abteilungen festzustellen (z.B. Convenience Food, Self-Cooking Center, elektronische Speisekarten, Cocktail-Maschinen, Self-Check-in). "Schlanke", das heißt personalreduzierte und auf die Kerndienstleistung "Schlafen" ausgelegte Hotelkonzepte sind im Trend.

Marktentwicklung: e-Hotellerie

Die Hotellerie erlebt im Bereich des Internets eine kontinuierlich ablaufende Revolution. Online-Reisemärkte, Online-Buchungsplattformen, Metaportale, eigene Hotel-Websites, Online-

**Chronischer
Kostendruck durch
hohe Personal- und
Warenkosten ...**

**... führt zu
kontinuierlichen
Rationalisierungs-
prozessen**

**Megatrend:
e-Hotellerie**

Gästebewertungen, Online-Beschwerdemanagement, Content-Management-Systeme, Channel-Management, Online-Einkauf, Social Media gehören inzwischen zum Tagesgeschäft und –vokabular. Das Buchungsverhalten der Gäste ändert sich, Vertriebskanäle ändern sich, die Märkte sind im Umbruch, die Wettbewerbsintensität nimmt zu. Selbst komplizierte Dienstleistungen wie das Buchen von Tagungen werden über Online-Portale vermittelt.

Die Portale wiederum geraten durch Meta-Portale (bspw. trivago), die die einzelnen Hotel-Portale informationstechnologisch zusammenführen und in einen Preisvergleich bringen, unter Druck gesetzt. Social Media-Akteure wie Facebook und Suchmaschinen wie google Hotel Finder fangen an, Marktgewichte zu verschieben. Die Software-Systeme werden intelligenter und begleiten den Gast prozessual von der Informationssuche über die Buchung bis hin zu einem „after sales“-Service.

Marktentwicklung: "Schwimmende" Marktsegmente

Waren früher Marktsegmente etwa über die Sterneklassifizierung relativ klar abzugrenzen, schwimmen die Segmente immer mehr ineinander, vor allem aufgrund des Wettbewerbsdrucks.

Im selben Budget-Hotelmarkt kämpfen bspw. klassische Hotelkonzerne (z.B. Accor [IBIS], Hilton [Hampton]) mit Hostel-Anbietern (z.B. Meininger, A&O), Jugendherbergen (DJH), Portalen wie Wimdu oder airbnb, die private Wohnungen vermitteln und neuen Wettbewerbern, die das Produkt weiterentwickeln (Ikea-Hotels).

„Der Gast kommt aus dem Netz.“

(Überschrift Allgemeine Hotel- und Gastronomie-Zeitung)

Wettbewerber sind schwieriger auszumachen

3.2. Beherbergungsmarkt Ravensburg

Das Beherbergungsmarkt Ravensburg lässt sich wie folgt charakterisieren:

Beherbergungsangebot:

Im „Gastgeberverzeichnis 2013/2014 Ravensburg, Weingarten und Umgebung“ sind für Ravensburg 8 Hotels, 5 Gasthöfe/Pensionen³ und 1 Jugendherberge aufgeführt. Die Hotels befinden sich durchweg im Stadtzentrum oder am Stadtrand, bei den Gasthöfen/Pensionen liegen einzelne in Randgemeinden (z.B. Pension Rose in Dürnast).

Im Zeitablauf zeigen sich leichte Veränderungen: Während auf der einen Seite Betriebe in der Stadt verloren gingen (z.B. Hotel Lamm, Spanischer Hof, Gasthof Hirsch, Baur), kamen andere (Hotel garni Rebgarten) hinzu. Bestehende Betriebe wurden erweitert (z.B. Goldene Uhr, Residenz/ Muke, Waldhorn, Bärengarten, Jugendherberge Veitsburg) bzw. werden erweitert (z.B. Gasthof Ochsen).⁴

Gegenüber den Daten des Statistischen Landesamts kommt es zu Abweichungen, die sich vor allem durch Selbsteinstufungen der Betriebe, unterschiedliche Zuordnungen und Zählungen erklären lassen. Grenzen der Zuordnung zwischen den Betriebsarten Hotels und Gasthöfen sowie Pensionen und Hotels garnis fließen. So sind etwa im Gastgeberverzeichnis der Stadt der Bärengarten mit 13 Zimmern und der Storchen mit 20 Zimmern als Hotel geführt, nach der Definition des DEHOGA sollte ein Hotel aber über mehr als 20

Ravensburg:

relativ stabiler Markt

leichte Differenzen in den Daten

³ Das Verzeichnis führt unter Gasthöfe/Pensionen auch den Bachäckerhof und die Weinstube Müller.

⁴ Das Gut Hüggle in Bottenreute, das nicht zum klassischen Beherbergungsgewerbe gezählt wird, eröffnet im Sommer 2014 einen Neubau mit 19 Wohneinheiten.

Gästezimmer verfügen. Obertor, Goldene Uhr und Storch zum Beispiel nennen sich – aus statistischer Sicht mehrdeutig - Hotel Gasthof.

Ravensburg: Beherbergungsdaten nach Betriebsarten insgesamt (2006- 2012)

Jahr	Betriebe*)	Schlafgelegenheiten*)	Ankünfte insgesamt	Übernachtungen insgesamt
	Anzahl			
2006	13	612	48 074	88 395
2007	13	613	48 706	89 823
2008	13	611	47 324	87 894
2009	19	737	50 067	97 996
2010	18	731	49 855	97 601
2011	17	628	48 126	86 284
2012	18	748	55 597	107 619

*Geöffnete Betriebe und angebotene Schlafgelegenheiten Stand Juli.

Quelle: nach Statistisches Landesamt Baden-Württemberg 2014a, o.S.

Für das Jahr 2013 erfasst die Tourist Information Ravensburg gegenüber dem Vorjahr eine leichte Steigerung auf 56.506 Ankünfte bzw. 108.861 Übernachtungen bei 18 geöffneten Betrieben.

Struktur Beherbergungsangebot:

Die Struktur des Beherbergungsangebots ist kleinbetrieblich, Familienbetriebe geben den Ton an, wodurch – vorteilhaft - ein persönlicher Gästekontakt ermöglicht wird. Vertreter der Konzernhotellerie existieren nicht, 5 Betriebe sind durch die Klassifizierungen des Deutschen Hotel- und Gaststättenverbands (DEHOGA) eingestuft.

Betrieb (Hotels, Gasthöfe, Pensionen)	Klassifizierung (Deutsche Hotelklassifiz., G-Klassifizierung)	Betten	Zimmer-Mix (Einzelzimmer/ Doppelzimmer/ Mehrbettzimmer, Appart.)
Waldhorn	4 Sterne	50	(8/20/7)
Goldene Uhr	3 Sterne	80	(17/39/2)
Obertor	3 Sterne	55	(12/15/5)
Residenz/Muke	3 Sterne	81	(6/24/2)
Bäregarten	-	23	(3/9/1)
Rebgarten	-	57	(1/28/-)
Sennerbad	-	39	(9/15/4-6)
Storchen	-	28	(12/8/-)
Ochsen	3 Sterne (G-Klassifiz.)	26	(2/9/2)
Bachäckerhof	-	9	(-/3/1)
Engel	-	18	(4/4/2)
Weinstube Müller	-	11	(5/3/-)
Pension Rose	-	34	(3/11/6)

Quelle: nach Tourist Information Ravensburg o.J., S. 14 f.

Durch die Mitgliedschaft in der Kooperation "Romantik Hotels" ist das Waldhorn einziger Vertreter der Markenhotellerie (zur Definition vgl. S. 16). Mit über 130 Betten ist die Jugendherberge der größte Akteur.

**Angebotsstruktur
Ravensburg:**

Familienbetriebe

kleinbetrieblich

**nahezu keine
Markenhotels**

**ältere, teilweise
mittelalterliche
Gebäudesubstanz**

**preislich
konkurrenzfähig**

**Jugendherberge hat
die meisten Betten in
Ravensburg**

Bei der Qualität der Beherbergungsbetriebe ist festzustellen, dass die Mehrzahl der Betriebe ältere, mitunter mittelalterliche Gebäude sind. Standorte in der Altstadt sind per se als positiv zu werten, unterliegen gleichzeitig aber baulichen Restriktionen, die Modernisierungs- oder Erweiterungsmaßnahmen teilweise unmöglich, oft aber teurer machen. Betriebe wie das Romantik Hotel Waldhorn, der Gasthof Engel oder die Jugendherberge haben vor kurzem Investitionen in die Immobilie getätigt oder tätigen Investitionen wie der Gasthof Ochsen.

Der Preiskorridor bei den Einzelzimmern inkl. Frühstück verläuft von 30 – 125 Euro, bei den Doppelzimmern inkl. Frühstück 52 – 190 Euro. Das Preisniveau ist konkurrenzfähig. Gleichzeitig zeigen Preisniveaus der großstädtischen Konzernhotellerie bessere Preis-Leistungs-Verhältnisse, was allerdings oft durch regionale Preiskämpfe verursacht ist.

Beherbergungsnachfrage:

Die gewerblichen Übernachtungen liegen seit Jahren zwischen ca. 86.000 - 100.000. 2012 wurde erstmals die 100.000er Schwelle durchbrochen (siehe auch Tabelle S. 21).

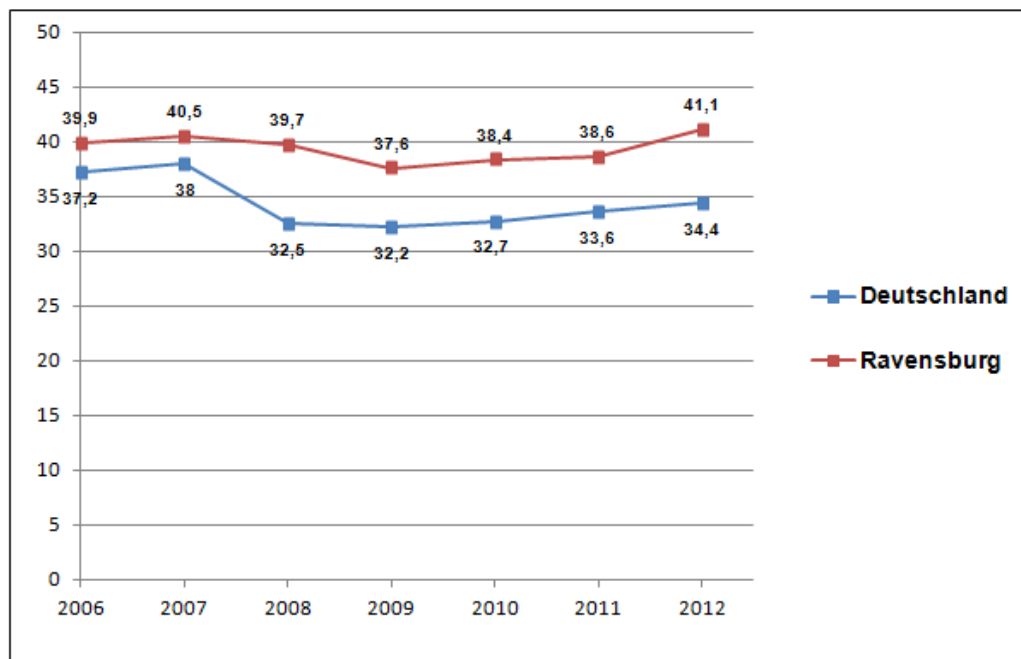
Die Tourist Information Ravensburg (vgl. zum folgenden Stadt Ravensburg o.J., S. 3 ff.; Kulturamt der Stadt Ravensburg 2013, S. 71 ff.) nennt für die Anstiege in den letzten Jahren Gründe wie Änderungen in der Abfrage des Statistischen Landesamts (zusätzliche Erfassung von Ferienwohnungen und

**Nachfrage:
stabile, leicht
steigende Nachfrage**

**2012: erstmals mehr
als 100.000
Übernachtungen**

Wohnmobilstellplätzen), stimulierende Aktionen von Hoteliers und Tourist Information wie „Pauschale Ravensburger Spieleland“, „Aktion Hotel statt Luftmatratze“ oder die Erweiterung der Jugendherberge.

Auslastung Schlafgelegenheiten Betriebsarten insgesamt (in %)



Quelle: nach Statistisches Landesamt Baden-Württemberg 2014a, o.S.; Statistisches Bundesamt 2013, o.S.

Auslastung über Bundesdurchschnitt

...

.... trotzdem stehen durchschnittlich ca. 60% der Betten leer

Die Auslastung der Schlafgelegenheiten in Ravensburg liegt seit Jahren über Bundesdurchschnitt (siehe obige Grafik). 2012 betrug sie ca. 41%⁵, der Bundesdurchschnitt ca. 34%.⁶ Während das Statistische Bundesamt die bundesweite Auslastung von Hotels 2012 mit 42,2 % angibt (vgl. auch Anhang 6), liegt die Auslastung der Betriebsart Hotel 2012 in Ravensburg bei 45,6% (vgl. Statistisches Landesamt Baden-Württemberg 2014a, o.S.).

Die Tourist Information Ravensburg sieht in einem früheren Bericht eine klare Auslastungsteilung: Die Mehrheit der Übernachtungsgäste sind Geschäftsreisende, die unter der Woche Auslastung sichern. Wochenende und Urlaubszeit sind durch den Wegfall von Geschäftsreisenden schwächer ausgelastet, werden aber durch von Hoteliers und Tourist Information geschaffene Pauschalangebote für Touristen teilweise kompensiert. (vgl. Stadt Ravensburg o.J., S. 4).

Nach Aussage der Tourist Information ist das Verhältnis von Geschäftsreisen zu Urlaubsreisen etwa hälftig, in Ferienzeiten etwa 20:80. Die durchschnittliche Aufenthaltsdauer betrug 2012 und 2013 knapp unter 2 Tagen (1,9), in Sommermonaten ca. 2,0 – 2,2 Tage.⁷ Der Anteil ausländischer Gäste bewegt sich mit 21,8% (2012) auf Bundesdurchschnitt.

**etwa im
Bundesdurchschnitt:
durchschnittliche
Aufenthaltsdauer,
Anteil ausländischer
Gäste**

⁵ Die Auslastung der Schlafgelegenheiten ging 2013 nach Informationen der Tourist Information Ravensburg auf 39,1% zurück.

⁶ Die Auslastungszahlen sind mit einer gewissen Vorsicht zu sehen. Dadurch, dass Schlafgelegenheiten die Grundlage bilden und die unterschiedlichen Berichte etwa die Begriffe Hotellerie, (klassisches) Beherbergungsgewerbe oder Betriebsarten unterschiedlich fassen und Arten wie Ferienwohnungen oder Wohnmobilstellplätze einfließen, ergeben sich leichte Verzerrungen.

⁷ Gespräch am 13.03.2014 mit Frau Katja Möthe, Abteilungsleiterin Tourist Information Ravensburg.

In ihren Berichten plädiert die Tourist Information Ravensburg für einen Ausbau der touristischen Infrastruktur (vgl. Stadt Ravensburg o.J., S. 9; Kulturamt der Stadt Ravensburg 2013, S. 71). Sie nennt vor allem folgende Gründe:

- Messezeiten (z.B. Friedrichshafen) und Sommermonate (z.B. Rutenfest) erzeugen Engpässe.
- (Bus)gruppen sind aufgrund der geringen Betriebsgröße oft nicht unterzubringen. Außerdem sind Hotels nicht bereit, für große Reiseveranstalter Kontingente bereitzustellen (nicht ausreichende Kapazitäten, Provisionszahlungen). Aufgrund der kleinbetrieblichen Struktur können also gewisse Arten von Tourismus in Ravensburg nicht entstehen.

3.3. Weißenau: Einschätzung Nutzungsvariante Hotel

Die von den Architekturbüros Lederer, Ragnarsdóttir, Oei (Stuttgart) und KrischPartner (Tübingen), vorgestellten Testentwürfe für das Sanierungsgebiet Weißenau sehen eine Beherbergungsnutzung vor. Könnte ein neues Hotel betriebswirtschaftlich rentieren? Der Verfasser sieht den Bau eines Hotels im Sanierungsgebiet Weißenau aus verschiedenen Gründen kritisch.

Einschätzung Beherbergungskapazitäten

Die Beherbergungsmärkte Ravensburg und Weingarten sollten als ein Raum bzw. eine Einheit gesehen werden. Nimmt man z.B. Firmenvertreter, die auf einer Messe in der Oberschwabenhalle präsent sind, ist für diese die Entfernung zu einem Hotel in Weingarten mitunter näher als die zu einem nach Ravensburg. Das Best Western Parkhotel (mit mehr als 120 Betten) oder das Akzent Hotel Altdorfer Hof (mit mehr als 80

**Engpass Messen,
Sommermonate**

**Gewisse Arten von
Tourismus kaum zu
erschließen**

**Testentwürfe der
Architekturbüros
Lederer,
Ragnarsdóttir, Oei
(Stuttgart) und
KrischPartner
(Tübingen), sehen in
Weißenau Potenzial
für eine Hotelnutzung**

**Ravensburg und
Weingarten sollten
als ein Hotelmarkt
gesehen werden**

Betten) in Weingarten sind bei Veranstaltungen in der Oberschwabenhalle eine Konkurrenz zu den Hotels in Ravensburg.

Die Daten des Statistischen Landesamts zeigen, dass Ravensburg bessere Zahlen als der Bundesdurchschnitt vorweisen kann, Weingarten tendiert ebenfalls leicht überdurchschnittlich⁸. Gleichwohl machen die Gesamtzahlen das strukturelle Überangebot, das auch in ganz Deutschland besteht, deutlich. Insofern reichen die vorliegenden Kapazitäten aus, um die lokale Nachfrage zu befriedigen. Zu bestimmten Zeiten tritt eine Überschussnachfrage auf (z.B. bei Messen), die von den lokalen Anbietern nicht aufgefangen werden kann. Die Überschussnachfrage weicht dann in das regionale Umland aus.

Einzelne Nachfragespitzen (insbesondere Messezeiten oder Sommermonate) als Argument für weitere Hotelkapazitäten in Ravensburg zu nehmen, ist betriebswirtschaftlich gefährlich, zumal auch neue Bettenkapazitäten in der Bodenseeregion fortlaufend entstehen, zuletzt etwa das Comfort Hotel Friedrichshafen mit 142 Zimmern oder das Hotel bora, Radolfzell mit über 80 Zimmern. Für 2015 ist ein Holiday Inn Express (Budget-Segment) in Friedrichshafen projektiert. Diese werden Messespitzen in Friedrichshafen "kappen" und gleichzeitig ihre neuen Kapazitäten auf den Markt bringen, in nachfrageschwachen Zeiten auch zu aggressiven Preisen.

Gleichzeitig ist es so, dass eine gewisse Nachfrage (von Reiseveranstaltern bzw. Busunternehmen) aufgrund der kleinbetrieblichen Struktur der Anbieter nicht oder kaum bedient werden kann. Hierbei spielen allerdings noch andere Gründe mit. Es ist so, dass insbesondere mittelständische Hoteliers ihre geringen

**Bestehende
Kapazitäten im
Grundsatz
ausreichend**

**Nachfragespitzen
gefährliches
betriebswirt-
schaftliches
Argument**

**Richtig:
Eine gewisse
Nachfrage wird nicht
bedient**

⁸ Auslastung der Schlafgelegenheiten in Weingarten 2012: 36,2% (2011: 37%); Auslastung der Hotels in Weingarten 2012: 43,5% (2011: 43,1%). Vgl. hierzu Statistisches Landesamt 2014b, o.S.

Kapazitäten von Reiseveranstaltern bzw. von den von diesen geforderten Kontingenten nicht blockieren lassen wollen.⁹ Außerdem scheuen die Hoteliers die im Vergleich zum Direktvertrieb hohen Provisionszahlungen an Reiseveranstalter.

Neue Hotelkapazitäten in Ravensburg werden vor allem Verdrängung bewirken. Die Verdrängung würde auch deswegen stattfinden, weil die teilweise in die Jahre gekommene Bausubstanz durch neue Bausubstanz unter Druck gesetzt wird. Anbieter, deren Produkte nicht mehr wettbewerbsfähig sind, scheiden aus dem Markt aus.¹⁰

Betriebsgröße

Betriebe brauchen eine bestimmte Mindestgröße, um rentieren zu können.

Kategorie Sterne	betriebliche Mindestgröße
1	> 90 Zimmer
2	> 120 Zimmer
3	> 160 Zimmer
4	> 200 Zimmer

Quelle: BBG-Consulting 2012, S. 109

⁹ Es gibt aber auch in Ravensburg Hoteliers (z.B. Residenz/ Muke), die sich auf den Busreisetourismus einlassen bzw. spezialisieren.

¹⁰ Das teilweise berechnete Argument einer überalterten Hotelinfrastruktur bzw. von Investitionsstaus ist vor allem der betriebswirtschaftlichen schwierigen Situation der familiengeführten, kleinbetrieblichen Hotels geschuldet, auch dem niedrigen Preisniveau aufgrund des Angebotsüberhangs. Die seit Jahren anhaltende Diskussion in Ravensburg nach Hotelneubauten, die gute Konjunktur und die Mehrwertsteuerentlastung haben mit hoher Sicherheit dazu geführt, dass verschiedene Ravensburger Beherbergungsbetriebe wie Storchen, Waldhorn, Ochsen oder Engel Investitionsstaus auflösen.

Eine wirtschaftliche und ... politische Entscheidung:

Neue Hotels werden eingesessene Hotels verdrängen

Seit langem Trend zu betrieblichem Größenwachstum

Zu kleine Betriebseinheiten sind nicht überlebensfähig. Die obige Grafik gibt einen Zusammenhang, der nicht als Gesetz zu verstehen ist, aber in der Tendenz eine klare Botschaft sendet. Die Denkweise, die dahinter steht, ist: Mit steigendem Dienstleistungsstandard steigen die Qualitätsstandards, was zu Fixkosten im Bereich der betriebsbedingten Kosten führt. Um diese abdecken zu können, sind gewisse betriebliche Mindestgrößen Voraussetzung. Neue auf den Markt kommende Wettbewerber haben meist über 100 - 120 Wohneinheiten.¹¹

Stellt man folgende vereinfachte Überschlagsrechnung für Ravensburg an, zeigen sich sehr schnell die Konsequenzen: Ein Hotelneubau mit 100 Doppelzimmern generiert 73.000 Roomnights pro Jahr (200 Betten x 365 Tage), in den Ravensburger Hotels liefen 2012 aber nur 56.740 Übernachtungen auf (vgl. Statistisches Landesamt Baden-Württemberg 2014a, o.S).

Standort

Der Standort ist für Hotels einer der zentralen Erfolgsfaktoren. Die Relevanz lässt sich leicht beobachten, seien es Flughafenhotels, Hotels am Bahnhof, in Stadtzentren oder an Messen. Natürlich gibt es die Ausnahme des abgelegenen Landgasthofs, der durch sein Angebot Gäste anzieht, aber es ist eben die Ausnahme. Weißenau (Abteistraße) ist aus Standortsicht schwierig: Das Umfeld ist ländlich, Industrieflächen wirken auf das Erscheinungsbild nachteilig, der ÖPNV ist zu schwach ausgebildet, der Bahnhof liegt für gewisse Gästegruppen zu weit entfernt.

Ein Hotelneubau mit 100 Zimmern würde die gesamte jährliche Nachfrage nach Hotelzimmern in Ravensburg rechnerisch übersteigen

"Location, location, location"

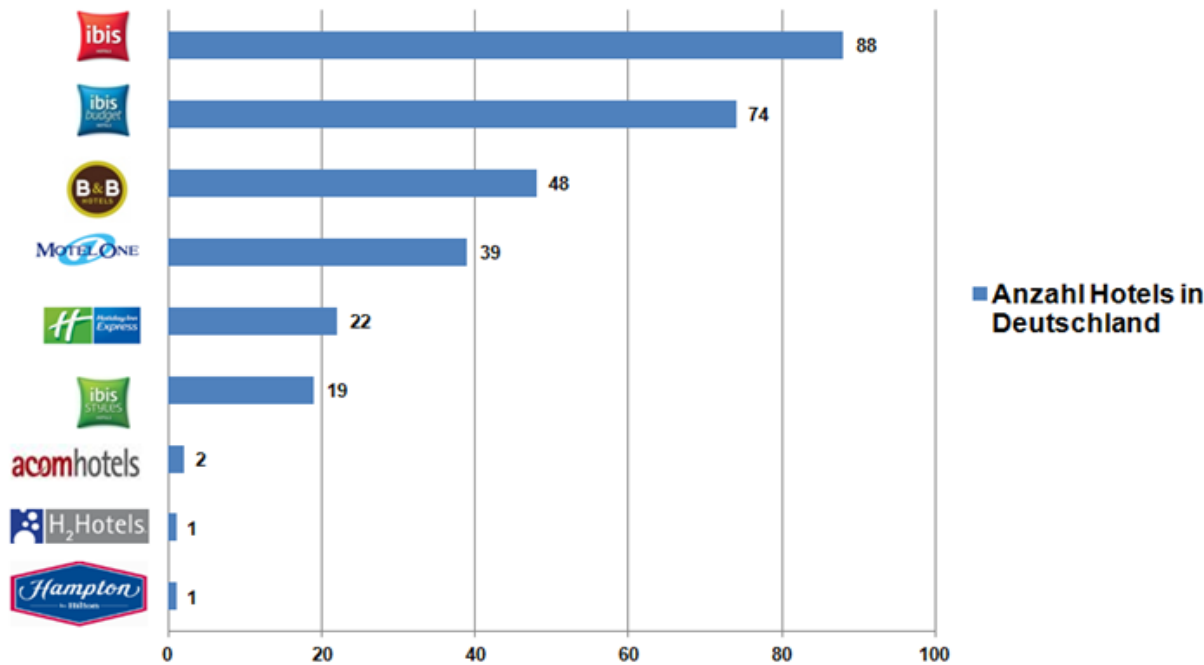
(Antwort von Conrad Hilton auf die Frage nach den Erfolgsfaktoren für ein Hotel)

¹¹ Die Kennziffern beruhen auf Erfahrungswerten und sind aus der Konzernhotellerie abgeleitet. Sie mögen im Einzelfall ungenau sein und zur Kritik Anlass geben (vgl. z.B. Ronstedt; Frey 2011, S. 120 f.). Gleichwohl geben sie einen guten Orientierungswert zur Ersteinschätzung.

Trendprodukt Low Budget

Auf dem Markt sind Low Budget-Produkte (Hotels wie Ibis, Motel One, Holiday Inn Express; Hostels wie A&O oder Meininger) seit langem im Trend. Sie sind rentabler zu betreiben durch Kostenvorteile (z.B. niedrigere Personalintensität, wenig Fachkräfte, Reduktion der kostenintensiven Gastronomiekomponente, Konversionsimmobilien, Reduktion unproduktiver Flächen zugunsten produktiver umsatzbringender Flächen, Vertrieb über das Internet).

Budgethotelanbieter in Deutschland (2012)



Quelle: Hotelverband Deutschland (IHA) 2013, S.109 und Dicon

Der Markt liebt
schlanke
Hotelkonzepte

Sie setzen familiär geprägten, mittelständischen Betrieben zu und verdrängen diese schleichend. Langfristig wird ihnen ein Marktpotenzial von über 30 % zugeschrieben.

Die in den Gremien geäußerte Option eines Hostels in Weißenau überzeugt aber nicht. Der Standort ist dafür nicht geeignet. Hostels zielen stark auf zentrale Standorte und auf Gästegruppen wie Schüler oder Familien. Ein Hostel würde damit in direkte Konkurrenz zu der Jugendherberge Veitsburg (DJH) treten.

4. Fazit

Die Ausgangsfrage („Eignet sich das Sanierungsgebiet Weißenau (Abteistraße) für eine gastgewerbliche Nutzung?) kann klar beantwortet werden. Der Verfasser sieht keinen Raum für die Nutzungsvariante Café. Ebenfalls sieht er keinen Raum für die Nutzungsvariante Hotel.

Zu überlegen ist, ob eine Räumlichkeit geschaffen wird für eine Bedarfsgastronomie. Diese könnte fallweise genutzt werden für Veranstaltungen wie Konzerte oder Hochzeiten. Betrieben werden könnte die Räumlichkeit von Gastronomen, Caterern oder auch Vereinen (über eine Gestattung).

Ein Hostel würde mit der JH Veitsburg konkurrieren

**Fazit:
kein Raum für ein Café, kein Raum für ein Hotel**

**Empfehlung:
eventuell Raum schaffen für eine Bedarfsgastronomie**

Anhang

Anhang 1: Top-Player: Kaffeebar-Konzepte in Deutschland (2012)

Rang	Marke	Start in Deutschland	Einheiten	Franchise	relatives Wachstum 2012
1	McCafé	2003	817	645	4,3 %
2	Tchibo	1955	558	69	2,8 %
3	Starbucks	2002	160	3	6,0 %
4	Segafredo	1989	87	87	-9,4 %
5	Coffee Fellows	1999	70	60	4,5 %
5	<u>chicco di caffè</u>	2003	70	0	9,4 %
7	<u>Gastro-Kanne</u>	1990	54	22	3,8 %
8	<u>Caffè Dallucci</u>	2008	45	0	4,7 %
9	<u>Coffeeshop Comp.</u>	1999	35	34	0,0 %
10	Burger King Café	2009	31	30	72,2 %

Quelle: nach o. V. 2013a, S.23

Anhang 2: Der Deutsche konsumiert

(Anteil am EU-Rohkaffeeekonsum; in %)

Land	2010	2011
Deutschland	22,77	23,35
Frankreich	14,00	14,72
Italien	14,17	14,04
Spanien	7,92	7,77
Vereinigtes Königreich	7,68	7,22
Polen	5,28	5,04
Schweden	2,99	2,78
Österreich	2,21	2,76
Finnland	2,65	2,70
Niederlande	3,30	2,53

Quelle: Tchibo 2013, S.42 nach ICO, statista Analyse

„Drei Dinge gehören zu einem guten Kaffee: erstens Kaffee, zweitens Kaffee und drittens nochmals Kaffee.“

(Alexandre Dumas, Schriftsteller)

Anhang 3: Der Deutsche konsumiert

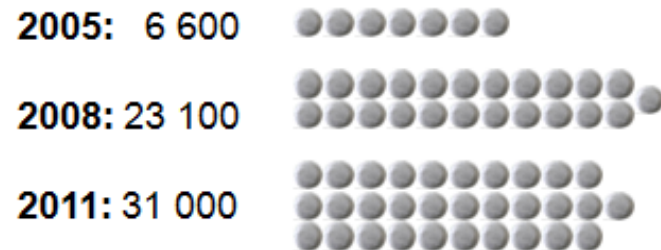
..... in Kapseln

(Konsum von Kaffeekapseln in Deutschland; in Tonnen)



..... konsumiert in Pads

(Konsum von Kaffeepads in Deutschland; in Tonnen)



Quelle: Tchibo 2013, S.44 nach ECF, Deutscher Kaffeeverband

„Weltweit werden jede Minute rund 13.000 Tassen Kaffee aus Kapseln oder Pads getrunken.“

(Tchibo 2013, S. 44 nach Österreichischer Kaffee- und Tee-Verband)

Anhang 4: Wie viele Tassen trinkt Deutschland?

(Zahl der in Deutschland konsumierten Tassen Kaffee)

2 315

in der Sekunde

138 889

in der Minute

8 333 333

in der Stunde

200 000 000

am Tag

6 083 333 333

im Monat

73 000 000 000

im Jahr

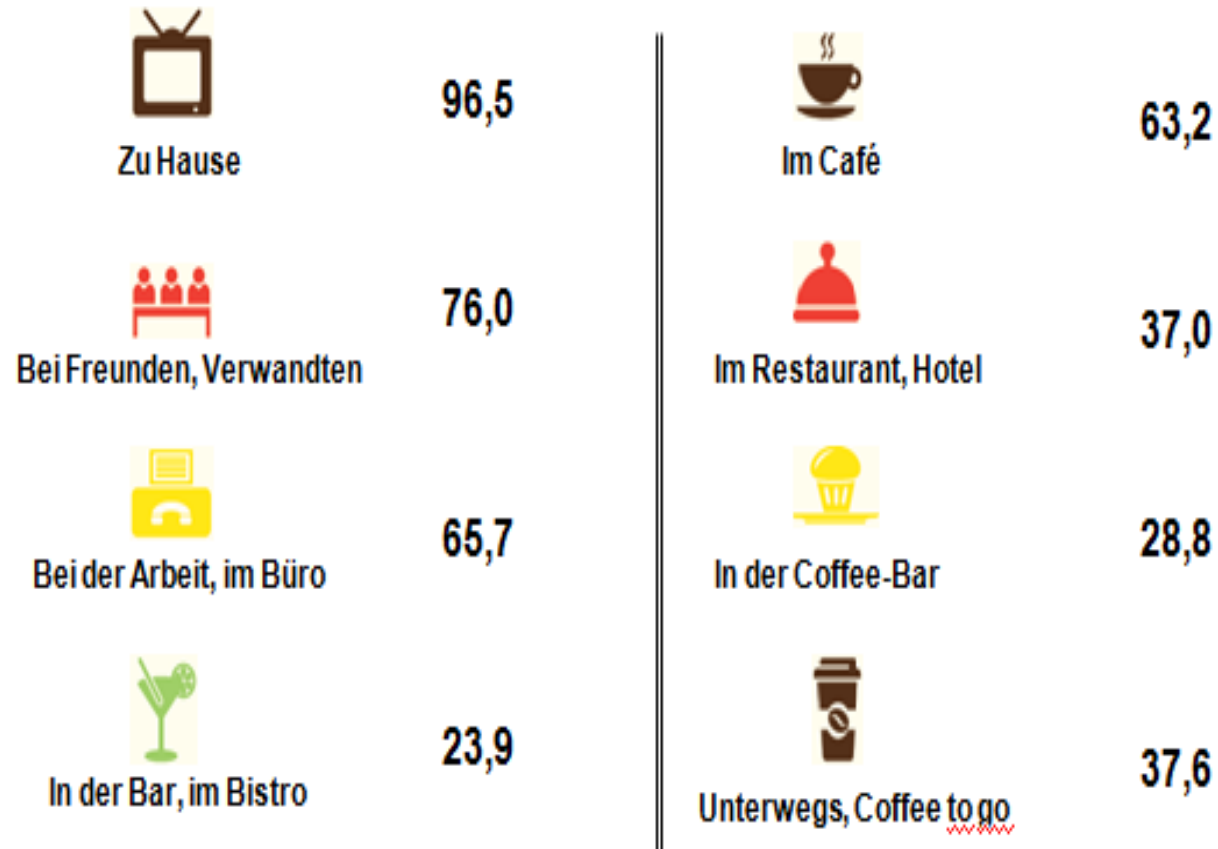
Quelle: Tchibo 2013, S.46 nach Ratgeber Wellness u. Gesundheit, Coffeeright, Stat. Analyse

„Die menschliche
Geisteskraft steigt
proportional zur
getrunkenen
Kaffeemenge.“

(Sir James
Mackintosh,
Philosoph)

Anhang 5: Wo wir Kaffee am liebsten trinken

(Mehrfachnennungen möglich; Anteile in %; 2012)



„Für mich ist es am schönsten im Kaffeehaus. Man ist nicht zu Haus und doch nicht an der frischen Luft.“

(Peter Altenberg, Schriftsteller)

Quelle: Tchibo 2013, S.58 nach statista; Illustration: iconshow-Fotolia.com

Anhang 6: Durchschnittliche Auslastung der angebotenen Betten (in %) der Beherbergungsstätten in Deutschland in den Jahren 1985-2012

Betriebsart	1985	1990	1995	2000	2005	2008	2009	2010	2011	2012
Hotels	36,9	42,3	35,8	37,9	38,0	39,3	38,2	39,7	41,1	42,2
Hotels garnis	37,0	41,4	35,3	36,1	36,1	38,9	38,2	39,7	41,4	43,1
Gasthöfe	23,4	29,2	25,2	24,0	23,0	24,0	23,5	24,2	25,7	26,6
Pensionen	34,4	40,1	35,1	32,3	29,4	29,2	29,1	29,3	30,3	31,6
Hotels, Hotels garnis, Gasthöfe, Pensionen	33,5	39,3	33,9	35,0	35,0	36,5	35,7	37,1	38,6	39,9
Boardinghouses	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	43,0	48,6	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Erholungs-, Ferienheime	46,0	45,4	42,6	37,6	31,3	34,4	33,3	33,0	32,5	32,3
Ferienzentren	36,7	43,4	49,7	47,6	41,3	45,0	44,1	41,4	41,5	42,7
Ferienhäuser, -wohnungen	31,4	35,4	33,3	28,2	23,8	27,0	27,3	27,4	28,3	28,3
Hütten, Jugendherbergen	33,2	35,3	35,9	33,3	29,8	33,8	33,8	33,9	33,9	34,2
Erholungsheime, Ferienzentren usw.	36,8	39,1	37,7	33,4	28,5	32,1	31,6	31,3	31,6	31,9
Versorge- und Reha-Kliniken	83,0	85,5	89,0	75,2	68,4	81,3	81,6	80,4	79,0	81,8
Schulungsheime	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	36,8	37,4	38,0	37,2
Beherbergungsstätten zusammen	37,9	42,8	39,2	37,6	33,9	38,0	32,2	32,7	33,5	34,4

"In every bed a head."
(Harold Vogel)

Quelle: Hotelverband Deutschland (IHA) 2013, S. 63 (nach Statistisches Bundesamt)

Literaturverzeichnis

BBG-Consulting 2012: Betriebsvergleich Hotellerie & Gastronomie Deutschland 2012. Düsseldorf

Deutscher Kaffeeverband e.V. (Hrsg.) 1992: Kaffee-Digest 3: Der Außer-Haus-Verbrauch von Kaffee. Hamburg

Deutscher Kaffeeverband e.V. (Hrsg.) 2012: Faszination Kaffee: Alles über eines der beliebtesten Getränke der Welt. München: Bucher

Fuchs, W. 2008: Coffee-Shop, in: Fuchs, W.; Mundt, J. W.; Zollondz, H.-D. (Hrsg.): Lexikon Tourismus: Destinationen – Gastronomie – Hotellerie – Reisemittler – Reiseveranstalter – Verkehrsträger. München; Wien: Oldenbourg, S. 150

Hänssler, K. H. (Hrsg.) 2011: Management in der Hotellerie und Gastronomie. 8. Aufl., München, Wien: Oldenbourg

Hotelverband Deutschland (IHA) 2013: Hotelmarkt Deutschland. Berlin: IHA-Service

Kulturamt der Stadt Ravensburg 2013: Tätigkeitsbericht der Jahre 2010 - 2013. Ravensburg

Leeb, T. 2008: Kaffee, das magische Elixier. München: Bucher

o.V. 2013a: Marktporträt Kaffeebars: Deutschlands Top-Marken 2012 - Ranking, Analyse, Kurzprofile, in: food service, 32. Jg., Heft 03, S. 22 - 33

o.V. 2013b: Marktforschung: Die größten Kaffeebar-Marken Europas: 2012 mit 8% mehr Outlets, in: food service, 32. Jg., Heft 09, S. 48 - 51

Ronstedt, M.; Frey, T. 2011: Handbuch und Planungshilfe Hotelbauten. Berlin: DOM publishers

Stadt Ravensburg o.J.: Bericht Tourist Information 2007 – 2009. Ravensburg

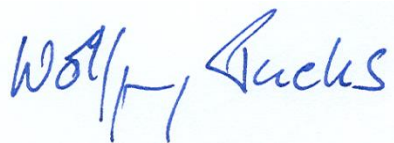
Statistisches Bundesamt 2013: Tourismus in Zahlen 2012. Wiesbaden

Statistisches Landesamt Baden-Württemberg 2014a: Beherbergungsdaten 2006 bis 2012 für die Stadt Ravensburg nach Betriebsarten. Stuttgart

Statistisches Landesamt Baden-Württemberg 2014b: Beherbergungsdaten 2006 bis 2012 für die Stadt Weingarten nach Betriebsarten. Stuttgart

Tchibo (Hrsg.) 2013: Kaffee in Zahlen. Hamburg

Tourist Information Ravensburg (Hrsg.) o.J.: Gastgeberverzeichnis 2013/2014 Ravensburg Weingarten und Umgebung. Ravensburg



Prof. Dr. Wolfgang Fuchs

Duale Hochschule Baden-Württemberg Ravensburg

Studiengangsleiter BWL-Tourismus, Hotellerie und Gastronomie II

- Hotel- und Gastronomiemanagement -