



jugend hilft jugend e.V.

Stadthaushotel
HAMBURG

INTEGRATIVES HOTEL***

— STADTHAUSHOTEL HAFENCITY HAMBURG —

WWW.ANDERS-UND-GUT.DE

©2003

©2003 Alle Rechte vorbehalten | Vervielfältigung gleich welcher Art nur mit Genehmigung des Trägers jugend hilft jugend e.V.

Max-Brauer-Allee 116 | 22765 Hamburg | verein@jugend-hilft-jugend.de | www.jugend-hilft-jugend.de

Inhalt: Natascha Dönges, Axel Grassmann | Gestaltung: Lobo Studio Hamburg (www.lobostudio.de) | Photographie: Lobo Studio Hamburg, dieblen.de (www.dieblen.de)

WIN TO WIN – FÜR BEHINDERTE VON BEHINDERTEN	5
KONZEPT EINES INTEGRATIVEN HOTELS	7
ENTSCHEIDUNGSHILFEN FÜR EIN UNTERSTÜTZUNGS-/QUALIFIKATIONSKONZEPT	11
MARKT- UND WETTBEWERBSANALYSE.....	13
KONZEPTION EINES INTEGRATIVEN HOTELS*** MIT DEM STANDORT HAFENCITY	21
INVESTOR UND BETREIBER	23
WIRTSCHAFTLICHKEITS-VORAUSSCHAURECHNUNG	25
ZUSAMMENFASSUNG UND SCHLUSSBEMERKUNG.....	30
QUELLEN	31



1 WIN TO WIN – FÜR BEHINDERTE VON BEHINDERTEN

In einer Periode technischer und organisatorischer Umbrüche (neue Technologien) und Innovationen hat sich die Schere zwischen den wachsenden Anforderungsprofilen von Unternehmen an ihre MitarbeiterInnen und dem Leistungspotential von Menschen, die Arbeit suchen, weiter auseinander entwickelt. Flexibilität, Selbstmanagement sowie der Umgang mit den neuen Technologien sind heute zu Selbstverständlichkeiten geworden. Vor diesem Hintergrund ist allerdings einem Teil der erwerbsfähigen Bevölkerung der Zugang zur Erwerbsarbeit verwehrt. Dies betrifft im besonderen Maße geistig Behinderte und Menschen mit sonstigen Handicaps.

Daher stellt sich als bedeutsames gesellschaftliches Problem die Frage nach der beruflichen und sozialen Integration von Menschen, die diesen Anforderungen nicht gerecht werden können.

Durch die beiden Projekte **Stadthaushotel** und **Café Max B** konnte der Träger **jugend hilft jugend e.V.** in den letzten Jahren umfangreiche Erfahrungen sammeln, die auch eine Antwort auf die oben gestellte Frage ermöglichen. Inner-

halb der beiden Projekte (Hotel und Café befinden sich auf einem Grundstück) werden unterschiedliche Personengruppen beschäftigt (geistig, körperlich und psychisch Behinderte sowie Drogenabhängige).

Die Entscheidung, MitarbeiterInnen nicht nach ihrem Handicap auszusuchen, sondern nach dem Stellenanforderungsprofil, wie in anderen Betrieben auch üblich, ist ein zentraler Ansatz in unserem Konzept. Ein weiterer wichtiger, wenn nicht sogar der entscheidende Aspekt ist, dass die Arbeitsabläufe innerhalb der Betriebe weitestgehend auf die Möglichkeiten der MitarbeiterInnen ausgerichtet sind. Technologischer Fortschritt und die Erfahrung, dass behinderte Mitarbeiter längere Zeiträume brauchen, um Arbeitsabläufe zu erlernen, ergeben zusammen die Arbeitsbedingungen. Das Hotel wird für die behinderten MitarbeiterInnen betrieben, also steht für die Unternehmensphilosophie, möglichst gute Arbeitsbedingungen für das Personal zu schaffen, was nicht gleichbedeutend ist mit geringen Arbeitsanforderungen. Der Gewinn des Unternehmens besteht hier in der

Beschäftigung von Menschen, die auf dem regulären Arbeitsmarkt keine Anstellung finden (selbstverständlich unter dem Vorzeichen eines ausgeglichenen Betriebshaushalts). Aus diesem Grund wird in der folgenden Studie auf die Kalkulation des sonst üblichen Unternehmerlohns verzichtet.

Die Erfahrung mit den MitarbeiterInnen ist positiv. Alle sind leistungsbereit und willig. Die ihnen übertragenen Arbeiten erfüllen sie in der Regel zur Zufriedenheit. Natürlich soll nicht verschwiegen werden, dass behinderte MitarbeiterInnen nicht in allen Bereich eingesetzt werden können. Was sich aber deutlich feststellen lässt, ist, dass sich ein Hotelbetrieb offensichtlich in besonderer Weise für die Beschäftigung von behinderten Menschen eignet. Die umfangreichen, sich immer wiederholenden Reinigungsarbeiten lassen sich gut einüben. Auch der Bereich des Frühstückbuffets (kein Umgang mit Geld) bringt den MitarbeiterInnen viel Spaß. Die besondere Freundlichkeit von Behinderten ist ein deutlicher Vorteil für einen Gastbetrieb, in dem sich jeder Gast herzlich aufgenommen fühlt. Dabei führt die erforder-

liche barrierefreie Gestaltung für die MitarbeiterInnen eines Integrationshotels darüber hinaus dazu, dass Gäste mit Handicap und/oder Mobilitätseinschränkung auf besondere Weise willkommen sind. Und dies in Zeiten, in denen unter anderem die zunehmende Anzahl an Behinderten-Begleitungen an den Flughäfen und die hohe Zahl von 67.600 Behinderten-Beförderungen in den Jahren 2000 bis 2002 am Hamburger Flughafen auf zunehmende Unternehmungslust und Mobilität von Menschen mit Behinderung hinweist.

Das Gesetz zur Gleichstellung behinderter Menschen (Behindertengleichstellungsgesetz – BGG) definiert ‚Behinderung‘ folgendermaßen: „Menschen sind behindert, wenn ihre körperliche Funktion, geistige Fähigkeit oder seelische Gesundheit mit hoher Wahrscheinlichkeit länger als sechs Monate von dem für das Lebensalter typischen Zustand abweichen und daher ihre Teilhabe am Leben in der Gesellschaft beeinträchtigt ist.“

Im allgemeinen Sprachgebrauch bezeichnet ‚Behinderung‘ die Beeinträchtigung von körperlichen, seelischen oder geistigen Funktionen. Zum einen sind diese mit individuellen Lebensschwierigkeiten verbunden, wie eingeschränkte Bewegungsfreiheit, die Hilfe erforderlich macht, Gefährdung im Straßenverkehr bei Hörschädigungen oder optische Orientierungslosigkeit bei Blinden. Zum anderen erfahren Behinderte Beeinträchtigungen im sozialen Bereich, die ihre Eingliederung in das öffentliche Leben, in Bildungsinstitutionen und in die Berufs- und Arbeitswelt erschweren.



2 KONZEPT EINES INTEGRATIVEN HOTELS

Ziele eines solchen Integrationskonzeptes sind die Schaffung von Beschäftigungsmöglichkeiten für Menschen mit Handicap im Dienstleistungssektor, die Eröffnung beruflicher und persönlicher Perspektiven für behinderte Menschen, die Förderung der Integration, also die Angleichung und Normalisierung der Lebenswelten von behinderten und nicht behinderten Menschen. Dabei sollte durch eine **marktwirtschaftliche** Orientierung die Schaffung nachhaltiger, sicherer und dauerhafter Arbeitsplätze erreicht werden.

Dabei zeigt eine Studie der Sozialforschungsstelle Dortmund wie auch die zehnjährige Erfahrung des Stadthaushotels, wie ein entsprechendes Qualifikations- und Betreuungsangebot realisierbar ist und wie die Akzeptanz bei den ausgewählten Zielgruppen einzuschätzen ist. Grundsätzlich sind drei verschiedene Konzeptionen für ein solches Hotelprojekt denkbar („normaler“ Hotelbetrieb, Integrationsunternehmen oder Ausbildungshotel). Da sich im Rahmen eines „normalen“ Hotelbetriebes, dessen unternehmerisches Leitbild ein „Wirtschaftsunternehmen“ wäre, zu wenig

Möglichkeiten für die Schaffung von Arbeitsplätzen für Menschen mit Handicap ergeben würden, haben wir hier dieses Konzept weitestgehend vernachlässigt. Vor allem wäre dieses Konzept nicht geeignet, um die Lebenswelten von Behinderten und nicht Behinderten einander näher zu bringen, da hier ein Einsatz behinderter ArbeitnehmerInnen nur im „Backstage“-Bereich empfohlen wird. Unseres Erachtens bietet sich aufgrund der Interessen von Jugend hilft Jugend e.V. und dem Berufsförderungswerk Hamburg vor allem die Ausrichtung des Konzeptes an einer Integrationsfirma und eingeschränkt an einem Ausbildungshotel an. Diese beiden Konzeptionsmöglichkeiten lassen sich möglicherweise miteinander verknüpfen, da beide grundsätzlich auf einer ähnlichen Ausstattung beruhen. So erfordern beispielsweise beide Konzeptionen neben den Seminarräumen und behindertengerechten Zimmern Ruhe- beziehungsweise Aufenthaltsräume für behinderte MitarbeiterInnen sowie die Beachtung der Arbeitsstättenrichtlinien bezüglich behinderten Personals. Das Ausbildungshotel erfordert unter Umständen weitere Einrichtungen (z. B. eine Lehrküche) und fachli-

ches und pädagogisches Betreuungspersonal, so dass mit noch höheren Personal- und Ausstattungskosten zu rechnen wäre als bei dem Integrationsprojekt. Auch wenn dort ebenfalls durch den Einsatz von MitarbeiterInnen mit Handicap Betreuungspersonal notwendig ist.

Grundsätzlich ist zu beachten, dass betriebswirtschaftliche Notwendigkeiten berücksichtigt werden sollten; es ist also notwendig eine professionelle Führung einzusetzen, so dass das geplante Integrationshotel langfristig Menschen mit Handicap Perspektiven für die Integration und Akzeptanz ermöglicht. Externe InvestorInnen sollten jedoch kritisch überprüft werden, da vor allem sozialpolitisch eigenverantwortliches Engagement und eine persönliche Identifikation Voraussetzungen für eine Führung auf Dauer darstellen.

2.1 Akzeptanz bei den unterschiedlichen Zielgruppen

Die Akzeptanz eines Integrationshotels ist entscheidend abhängig von der Qualität der erbrachten Leistung, einem professionellen Management und gut quali-

fizierten MitarbeiterInnen, die koordinierende Aufgaben übernehmen und bei auftretenden Schwierigkeiten schnell reagieren können. Auch die richtige Kommunikationsstrategie ist von entscheidender Bedeutung für die Akzeptanz und damit für die Akquisition von Gästen. Unter der Voraussetzung eines guten Angebotes und eines entsprechenden Services sind dabei durchaus Positionierungsvorteile gegenüber anderen Hotels zu erwarten.

So zeichnen die Integrationshotels vor allem eine besonders familiäre Atmosphäre, das hohe Engagement und die Freundlichkeit der MitarbeiterInnen aus. Gerade ein integratives Hotel steht unter sehr kritischer Begutachtung seitens der Gäste, da vielfach Vorbehalte hinsichtlich der Serviceleistungen bestehen. Vor allem die Zielgruppe der Tagungs- und Geschäftsreisenden – unabhängig davon, ob es sich um sogenannte Profit- oder Non-Profit-Unternehmen handelt – äußert diesbezüglich Bedenken.

Bisherige Erfahrungen in den Integrationsprojekten beziehungsweise im Stadthaushotel ergeben folgendes Bild:

Die allgemeinen Rückmeldungen der Gäste waren insgesamt positiv. Besonders angenehm empfanden die meisten die besonders familiäre Atmosphäre, das hohe Engagement und die Freundlichkeit der MitarbeiterInnen. Vor allem der direkte Kontakt mit den behinderten Angestellten relativierte die geäußerten Vorbehalte bezüglich des Kundenkontaktes.

So wurde der Kontakt als sehr herzlich, direkt und spontan empfunden. Allerdings wurde in Einzelfällen kritisiert, dass das Leistungsangebot nicht dem Standard ‚normaler‘ Hotels entspricht. Vereinzelt kam es zu Einschränkungen im Service (Wartezeiten, Koordination). Privatpersonen, die vor allem aufgrund von sozialem Interesse und dem Wunsch, ein solches Projekt zu unterstützen, in einem Integrationshotel einchecken, kommen mit diesen Einschränkungen gut zurecht.

Insgesamt gilt es darüber hinaus Folgendes zu berücksichtigen:

Da Unternehmen (sowohl Profit- als auch Non-Profit-Unternehmen) vor allem einen reibungslosen Ablauf bei Veranstaltungen erwarten, ist es wichtig, dass Probleme, die mit dem Handicap eines/einer Angestellten verbunden sind, schnell aufgefangen werden können und nicht zu offensichtlich für Gäste werden.

Dies erfordert eine entsprechende Qualifikation der nichtbehinderten MitarbeiterInnen und eine entsprechende räumliche Ausstattung für die MitarbeiterInnen. Darüber hinaus erfordert die Unterbringung behinderter Gäste ebenfalls verschiedene Faktoren, wie die Bereitstellung von Betreuungs- oder Begleitpersonal. Diese Probleme müssen bedacht und vor allem kommuniziert werden. Auch Schwierigkeiten, die sich aus der „Kompatibilität“ von behinderten und nicht-behinderten Zielgruppen ergeben, sollten berücksichtigt, kommuniziert und gegebenenfalls abgewogen werden. Hier kann auf die Erfahrungen im Stadthaushotel zurückgegriffen werden.

2.2 Möglichkeiten der Beschäftigung von Menschen mit Handicap und RehabilitandInnen

Insgesamt gibt es in einem Hotel eine Reihe von Beschäftigungsmöglichkeiten für Menschen mit Handicap. Mögliche Einsatzbereiche in Abhängigkeit von den individuellen Fähigkeiten und der speziellen Situation stellen vor allem die Küche, der Service und die Etage dar. Hier bieten sich in erster Linie einfache Arbeitsmöglichkeiten für geistig (und möglicherweise psychisch) behinderte Menschen. In bestimmten Fällen (körperlich oder psychisch Behinderte) bieten auch Büro und Rezeption Beschäftigungsmöglichkeiten. Darüber hinaus könnten weitere Arbeitsbereiche für Behinderte geschaffen werden, wie eine Wäscherei, Gärtnerei oder ein Hausmeisterservice. Diese können als Dienstleistung in Anspruch genommen werden. Das Arbeitsspektrum kann dabei je nach Zielsetzung und Fähigkeiten der behinderten MitarbeiterInnen von rein ausführenden Tätigkeiten (im Küchen- und Etagenbereich) bis hin zu anspruchsvolleren Aufgaben (im Service) reichen. Allerdings muss bei der Planung des

Personaleinsatzes – vor allem in der Eingewöhnungsphase – mit Anfangsschwierigkeiten gerechnet werden, die gegenüber einem ‚normalen‘ Hotel zu erhöhtem Arbeits-, Zeit- und Kostenaufwand führen. Außerdem erfordern sie ein hohes Maß an Ausdauer und Engagement von allen Beteiligten.

So sind die bisherigen Erfahrungen in den Integrationshotels und verwandten Betrieben recht positiv (vor allem in Bezug auf Sozialverhalten, Auswirkungen auf das allgemeine Betriebsklima, Motivation und Sorgfältigkeit der Arbeit), machen aber auch die verschiedenen Problembereiche deutlich: beispielsweise den Umgang der behinderten MitarbeiterInnen mit Arbeitsstress und neuen Anforderungen, ihre sozialen Kompetenzen im Kundenkontakt oder auch ein zu berücksichtigendes verlangsamtes Arbeitstempo. Wesentliche Erfolgsfaktoren sind daher die sorgfältige Auswahl sowohl der behinderten als auch der nicht behinderten MitarbeiterInnen (Stärken-Schwächen-Analyse), eine kontinuierliche strategische Personalentwicklung sowie ein flexibles Betreuungskonzept.

2.3 Qualifikationspotenzial- und Bedarfsanalyse

Da die Voraussetzung für den Erfolg des Projektes eine hohe Professionalität des Hotelbetriebes ist, muss der Auswahl der MitarbeiterInnen hohe Aufmerksamkeit geschenkt werden. Die Beurteilung der Eignung für den jeweiligen Arbeitsplatz und die Ableitung notwendiger Qualifizierungsmaßnahmen sollten daher auf einer detaillierten Stärken-Schwächen-Analyse in Anlehnung an die Anforderungsprofile basieren. Diese stellen eine Analyse der Leistungsanforderungen im Tätigkeitsfeld dar und ermöglichen neben der „Potenzialerfassung“ bei der Auswahl von Bewerbern auch Anhaltspunkte für die Kompensation von eventuell vorhandenen Leistungsminderungen der behinderten MitarbeiterInnen (Profilvergleich von Arbeitsplatzanforderung und Potenzial der Bewerberin/ des Bewerbers). Sie entscheidet also nicht nur über die Eignung für einen Arbeitsplatz, sondern bestimmt auch die Maßnahmen, die sich aus dem Qualifizierungsbedarf ableiten lassen. Schließlich entscheidet die Zielsetzung des Integrationshotels (Markto-

rientierung versus Maßnahmenorientierung) über die Auswahl einer Bewerberin/eines Bewerbers. Wichtig ist in jedem Fall jedoch eine realistische Einschätzung der Fähigkeiten und Potenziale der behinderten BewerberInnen und eine offene Kommunikation darüber. Eine generelle Anforderung ist ein gewisser Grad an persönlicher Reife der Bewerberin/des Bewerbers. Sie ist Voraussetzung für dienstleistungs- und produktorientiertes Arbeiten, denn trotz des Arbeitens in einem Schutzbereich sind die auszuübenden Tätigkeiten realitätsbezogen und marktgerecht.¹

Für die Auswahl der nicht behinderten MitarbeiterInnen ist zu beachten, dass diese neben ihren jeweiligen klassischen Arbeitsbereichen auch betreuerische Aufgaben wahrnehmen müssen. Im günstigsten Fall sollten sie sowohl Qualifikationen für den Hotelleriebetrieb als auch pädagogische Erfahrungen mitbringen, zumindest aber die Bereitschaft, sich für den jeweils anderen Bereich weiterzuqualifizieren. Außerdem müssen sie über ausgeprägte soziale Kompetenzen verfügen (Einfühlungsvermögen, Flexibilität, Ausdauer, Engagement, Erfahrun-

gen im Umgang mit behinderten Menschen). Sollten im Hotel tätige Fachkräfte zur Schulung und Betreuung von MitarbeiterInnen mit Handicap eingesetzt werden, so steigen damit zusätzlich die Anforderungen an dieses Personal. Nicht nur aus diesem Grund stellt die Suche nach geeignetem nicht behinderten Personal ein gewisses Problem dar.

Nach der Einstellung und der sich anschließenden Erhebung des Qualifikationsbedarfes müssen systematisch Förder- und Trainingsmaßnahmen konzipiert werden, die kontinuierlich überprüft und aktualisiert werden sollten.

¹ Bei der Auswahl von behinderten ArbeitnehmerInnen ist es möglich, die Initiative „50.000 Jobs für Schwerbehinderte“ des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung, der Bundesanstalt für Arbeit und der Europäischen Gemeinschaft – Europäischer Sozialfonds zu nutzen.



3 ENTSCHEIDUNGSHILFEN FÜR EIN UNTERSTÜTZUNGS-/QUALIFIKATIONSKONZEPT

Ein umfassendes Betreuungs- und Qualifizierungskonzept ist sowohl für die Persönlichkeitsentwicklung der Behinderten als auch für die Qualitätssicherung des Hotels unerlässlich. Besondere Aufmerksamkeit ist über die Grundqualifizierung hinaus auf eine kontinuierliche Personalentwicklung (Weiterbildung und Betreuung) zu legen. Dabei bietet die angestrebte Grundqualifikation auch Umschulungsmöglichkeiten für RehabilitandInnen, da sie der erstmaligen Ausbildung behinderter MitarbeiterInnen dient, die noch keine beruflichen Erfahrungen im Hotelgewerbe gesammelt haben.

Eine Ausbildung nach dem Prinzip des dualen Systems stellt sicherlich auch unter geschützteren Bedingungen für die meisten behinderten ArbeitnehmerInnen eine Überforderung dar. Da Integrationspolitik aber nicht defizitorientiert ist, sollte auch für die angelernten MitarbeiterInnen ein Qualifizierungskonzept erarbeitet werden, das den jeweiligen Fähigkeiten der/des Einzelnen angepasst ist. Um individuelle fachspezifische Stärken zu fördern, sollte die Ausbildung den Fähigkeiten des „Anlehr-

lings“ entsprechend erweitert oder – wenn notwendig – minimiert werden können (= individuelle Anpassung an das jeweilige Berufsbild bis hin zu IHK- anerkannten Abschlüssen, Schule Uferstraße).

Die Wahl des Vorgehens hängt dabei maßgeblich davon ab, um welche Art von Hotel es sich handelt. Für ein Ausbildungshotel sollte ein anerkannter Abschluss z. B. in Kooperation mit einem Berufsbildungswerk mit angeschlossener Berufssonderschule oder einer normalen Berufsschule angestrebt werden (Prinzip des dualen Systems). Letzteres wird z. B. im Stadthaushotel realisiert, wo eine gesonderte Berufsschulklasse mit zusätzlicher pädagogischer Betreuung und Beratung im Vorlauf eingerichtet wurde. Für die Integrationsfirma bietet sich eine interne oder eine überbetriebliche Anlehre der MitarbeiterInnen durch Fachkräfte an. Vorteil einer internen Qualifizierung und Betreuung stellt die enge Verzahnung von Qualifizierung, Betreuung und Arbeitsalltag dar. Zusätzlich liegt deren Koordination in einer Hand.

Inhaltlich sollte die Qualifizierung dazu

dienen, fachliche Grundkenntnisse und fachspezifische Kenntnisse und Fertigkeiten in Anlehnung an die Anforderungsprofile zu vermitteln. Darüber hinaus sollten personale und soziale Schlüsselqualifikationen wie Belastbarkeit, Selbständigkeit, Selbstvertrauen, Leistungsbereitschaft, Zuverlässigkeit und soziale Flexibilität geschult werden. Außerdem sollte die Möglichkeit zu einer arbeitsplatzbezogenen Weiterqualifizierung bestehen.





4 MARKT- UND WETTBEWERBSANALYSE

Die Markt- und Wettbewerbsanalyse stellt die Grundlage der Wirtschaftlichkeitsermittlung dar, da hier das Potenzial ermittelt wird, das das Hotel akquirieren könnte. Das Ziel einer Standortanalyse ist also die Untersuchung potenzieller Mitbewerber und des Nachfragepotenzials.

Standortrelevante Kriterien im Rahmen einer Standortanalyse stellen beispielsweise die Verkehrsanbindung, die Entfernung zu kulturellen Einrichtungen, die Ermittlung des Nachfragepotenzials anhand touristischer Bedeutung und wirtschaftlicher Struktur sowie eine Analyse vergleichbarer Objekte dar.

4.1 Standort

Zur Diskussion stehen zum einen der Standort HafenCity, zum anderen der Standort Farmsen. Eingeleitet wird die knappe Darstellung der spezifischen Merkmale der beiden Standorte durch eine kurze Übersicht über die (touristischen) Highlights der Freien und Hansestadt Hamburg.

4.1.1 Der Standort Hamburg

Hamburg hat ausländischen und inländischen Touristen jede Menge zu bieten:

- Shopping (Passagen, Weihnachtsmarkt, Stuttgarter Weinfest);
- Orte (Musicals, Staatstheater, zahlreiche Live-Musik-Clubs, St. Pauli, Dom, Konzerthallen, Tierpark Hagenbeck, Wasserlichtspiele);
- Events (Schlager- und G-Move, Filmfest, Ballett-Tage);
- Gastronomie mit großem Abwechslungsreichtum (ca. 4.400 Gaststätten mit ca. 80 Nationalitäten) und Hotellerie, die beide einen guten Ruf haben;
- Sport (German Open, HEW-CyClassics, Deutsches Galopp und Deutsches Spring Derby, Hanse-Marathon, Alsterstaffellauf, Fußballspiele, Segelregatten, Golfplätze);
- Kultur (mehr als 40 Museen, 2 staatliche und ca. 40 private Theater, Staatsoper, Kunsthalle und über 150 Galerien);
- Volksfeste (Hafengeburtstag, Alstervergnügen, Fischmarkt, Fleetinsel-festival, Kirschblütenfest etc.);

- Messen und Kongresse (Congress Centrum Hamburg, Messe Halle Hamburg Schnelsen, Hamburg Messe und Congress GmbH);
- gute touristische Infrastruktur, zu der Hauptbahnhof, Flughafen, ZOB, öffentlicher Nahverkehr (incl. HamburgCard), Hamburger Cruise Center (Kreuzfahrten) und Parkleitsystem zählen;
- Sightseeing-Infrastruktur zu Land und zu Wasser; sowie zukünftige Entwicklungen und Bauten, von denen positive Effekte auf den Tourismus erwartet werden: Hamburger Arena, Festivitäten auf der Alster (Alsterinsel), Belebung des maritimen Bereichs auf Elbe und Alster, Großaquarium, Sea-Science-Center, HafenCity.

4.1.2 Der Standort HafenCity

Der Masterplan der HafenCity, der im Jahr 2000 vom Hamburger Senat beschlossen wurde, beschreibt folgende Ziele für das Projekt:

- Eine rund 40%ige Erweiterung des Stadtzentrums mit Hafenumgebung

- und Wasserlagen für gemischte Nutzung, was bedeutet, dass Wohnen, Arbeiten und Freizeitgestaltung miteinander verbunden werden sollen, ohne die wirtschaftlichen Interessen des Hafens zu vernachlässigen;
- 5.500 Wohnungen für 10.000 bis 20.000 Einwohner;
- eine Dienstleistungsfläche für mehr als 20.000 Arbeitsplätze;
- ein Kultur-, Freizeit- und Geschäftszentrum mit Kreuzfahrtterminal und Marinas, denn die HafenCity verfügt über Kaianlagen in einer Länge von ca. 9.750 m;
- ein „Warftenkonzept“, entwickelt zum Schutz der HafenCity vor Sturmfluten.

Das ca. 155 Hektar große Areal – davon 60 Hektar Bebauungsfläche – befindet sich nur wenige Meter von der Hamburger Innenstadt entfernt (ca. 20 Gehminuten vom Jungfernstieg über die Mönckebergstraße bis hin zur HafenCity). Mit dem Projekt wird die Umsiedelung von 20.000 Bewohnern des Kehrwieder- und Wandrahmquartiers zugunsten von Hafen und Speicherstadt Ende des 19. Jahrhunderts wieder rückgängig

gemacht. Ziel ist die Entstehung eines lebendigen Stadtviertels mit maritimem Ambiente, dessen Bebauung sich am Maßstab der Innenstadt und an ökonomischen Kriterien orientiert. Davon verspricht sich die Stadt zusätzliche Anziehungskraft und Attraktionen für Touristen, für in- und ausländische InvestorInnen sowie für die Ansiedelung nationaler und internationaler Unternehmen; also eine Chance, sich im internationalen Standortwettbewerb einen Vorteil zu verschaffen. Darüber hinaus eröffnet sich potenziellen Hotelgästen hier die Möglichkeit, Hamburgs lebendige Geschichte dank der Nähe zu einem Kulturdenkmal internationalen Ranges – der Speicherstadt – zu erleben. Denn neue – nationale wie internationale – Unternehmen, die hier angesiedelt werden, kommen zum Teil in den denkmalgeschützten Gebäuden unter¹.

Der Standort HafenCity liegt nicht nur im Herzen einer touristischen Attraktion, sondern zudem in der Nähe weiterer touristischer Anziehungspunkte Hamburgs. Dies steigert seine Anziehungskraft für Individual- und Gruppenreisende. Die Nachbarschaft zu den

Dienstleistungsunternehmen sorgt für weiteres Nachfragepotenzial durch Tagungs- beziehungsweise Geschäftsreisende. Da der Masterplan noch Gestaltungsspielräume enthält, steht allerdings bis lang kein genauer Standort für ein Integrationshotel fest.

Bei der Auswahl eines geeigneten Grundstückes sind zuvor die Eigentumsverhältnisse zu klären, wobei davon ausgegangen werden kann, dass rund 80 % des Geländes Eigentum der Freien und Hansestadt Hamburg ist, während sich die restlichen 20 % im Besitz der Deutschen Bahn AG und privater Dritter befinden.



4.1.3 Die bestehenden und geplanten Verkehrsanbindungen im Überblick:

Der Hamburger Hauptbahnhof ist ca. 1.100 m von der HafenCity entfernt, zum Rathaus sind es ca. 800 m beziehungsweise geschätzte 10 Gehminuten.

Der Flughafen ist ca. 12 km entfernt und über öffentliche Verkehrsmittel (U1, S1 und Airport Express) erreichbar.

Die Hamburger Messe ist ca. 2,5 km entfernt und mit U-Bahnen (U1 beziehungsweise U2 und U3) gut zu erreichen.

Die beiden U-Bahn-Stationen ‚Meißberg‘ (U1) und ‚Baumwall‘ (U3) sind ca. 600 m von Grasbrook entfernt und verbinden

die HafenCity unter anderem mit Hauptbahnhof, Rathaus, Jungfernstieg, den Landungsbrücken und St. Pauli. Vorgesehen sind darüber hinaus ein Schienenanschluss sowie neue Busverbindungen (neben der Metro-Buslinie 6), so dass mit einer Verbesserung des öffentlichen Nahverkehrsnetzes gerechnet werden kann. Frühzeitige Verhandlungen über eine Berücksichtigung behinderter Fahrgäste könnte dabei langwierige ‚Nachbesserungen‘ vermeiden².

Der Anschluss an das Straßennetz der Innenstadt erfolgt über Brücken (Niederbaum-, Brooks-, Kornhaus-, Oberbaum- und Oberhafenbrücke). An das regionale Straßennetz und an die Autobahnen ist das Areal über die Freihafenelbbrücke und die Zweibrückenstraße angebunden. Das Besondere an der HafenCity ist, dass über die Marinas und das Hamburger Cruise Center auch ein Anschluss an die Wasserwege besteht.

¹ Weitere und detailliertere Informationen lassen sich dem Prospektmaterial zum Masterplan entnehmen, das die GHS Gesellschaft für Hafen und Standortentwicklung mbH herausgegeben hat. Darüber hinaus steht neben dieser Gesellschaft die Stadtentwicklungsbehörde (STEB) als Ansprechpartner zur Verfügung.

² Schließlich verspricht die Hamburger Hochbahn AG: „Mobilität für Mobilitätsbehinderte. Wir bauen unser Netz fortwährend mit behindertenfreundlichen Einrichtungen aus. Immer mehr U-Bahnhaltestellen werden mit gläsernen Aufzügen und Orientierungshilfen für Blinde und Sehbehinderte ausgestattet. Die Erhöhung der Bahnsteige auf das Niveau der Fahrzeugböden und der Einsatz von Niederflurbussen mit Rollstuhlrampen und Kneeling (Absenken des Busses auf der Einstiegsseite) werden ebenso vorangetrieben.“

4.1.3 Der Standort Farmsen

Wenn Hamburgs touristische Positionierung begrenzt wäre auf eine „Metropole mit maritimer und kultureller Erlebnisvielfalt“, würde Farmsen nur am Rande von diesem Image profitieren. Schließlich stellt in erster Linie die U1 die schnelle Verbindung dieses Stadtteils mit der Innenstadt und der Alster, der Elbe und dem Hafen dar. Auch die kulturelle Vielfalt ist über diesen Weg zu erreichen. Allerdings bietet Farmsen für TouristInnen, die vor allem Entspannung in der „Grünen Oase Hamburg“ suchen, die Nähe zum Ohlsdorfer Friedhof, zum Neusundenland oder zu den Naherholungsgebieten Berner und Volksdorfer Wald, Ahrensburg etc. Dennoch müsste die Besucherin/der Besucher dank der guten Infrastruktur Hamburgs auf die Vielseitigkeit und Dynamik, die ihr/ihm das weltoffene Hamburg auch zu bieten hat, nicht verzichten.

Der genaue Standort des Projektes ist neben dem Gelände des Berufsförderungswerk Hamburg GmbH in der August-Krogmann-Straße 52, 22159 Hamburg, angedacht. Zur Zeit ist „Pfle-

gen und Wohnen“ Pächterin des Grundstücks. Es geht allerdings demnächst wieder in die Hände der Stadt Hamburg über, die Eigentümerin dieses Platzes ist. Aus diesem Grund gilt es, bei näherer Auseinandersetzung mit diesem Projekt zunächst die Frage zu klären, in welcher Form und zu welchen Bedingungen und Kosten das Gebiet im Rahmen dieses Projektes genutzt werden könnte. Neben dem Grundstück befinden sich unter anderem das BFW und dessen Internat, wodurch bereits ein Gästepotenzial vorhanden wäre.

Die Verkehrsanbindung dieses Geländes kurz im Überblick:

Der Hamburger Hauptbahnhof ist ca. 11 km entfernt und bei 20-minütiger Fahrzeit mit der U1 gut erreichbar. Die U-Bahnstation Farmsen ist 5 Gehminuten vom geplanten Standort entfernt und mittlerweile behindertengerecht ausgebaut. Der Flughafen ist ca. 8 km entfernt und über öffentliche Verkehrsmittel (U1, S1 und Airport Express) erreichbar. Die Hamburger Messe ist ca. 12 km entfernt und mit U-Bahnen (U1 und U2) gut zu erreichen. Von der Auto-

bahn (BAB 24, Abfahrt Jenfeld) sind es ca. 6 km bis zu dem Gelände. Weitere Fortbewegungsmittel sind die Buslinien 27 und 168, die in ca. 10- bis 20-minütigem Abstand fahren. Auf diesen Linien verkehren auch Niederflurbusse.

4.1.4 Die Standorte im Vergleich

Während Farmsen nur mittelbar (über die U1) am maritimen Charakter Hamburgs partizipiert, ist die HafenCity unmittelbar mit diesem Flair verbunden, da sie es maßgeblich bestimmt. Außerdem profitiert der Standort HafenCity von der Nähe zu vielen weiteren touristischen Attraktionen, die Hamburg vor allem im Bereich der Innenstadt und des Hafens zu bieten hat (siehe Punkt 4.1.1. Der Standort Hamburg).

Darüber hinaus soll auf die Möglichkeiten hingewiesen werden, die sich aus den Gestaltungsspielräumen ergeben, die der Masterplan HafenCity zulässt: Laut einem Prospekt zur HafenCity „stellt sich die Frage, welche weiteren Kultur-, Handels- und Freizeiteinrichtungen dazu beitragen können, die HafenCity zu einem lebendigen Ort werden zu

lassen. Denkbar ist vieles: Eine maritime Erlebniswelt mit Aquarium, ein Wissenschaftszentrum, aber auch Open-air- und Konzertbühnen, Galerien, etc. Hier ist Kreativität gefragt, um den einzigartigen Standort zu einem neuen Anziehungspunkt in Hamburg zu machen“¹. Und genau hier ergeben sich für ein Projekt ‚Integrationshotel‘ weitreichende Möglichkeiten sowohl zur Ausgestaltung des eigenen Konzeptes als auch zur Profilierung der HafenCity und der Stadt Hamburg als behindertenfreundliche und – engagierte Stadt.

4.2 Wettbewerbssituation

Die Prognosen im Bereich des Tourismus haben sich in den letzten Monaten verbessert. Dafür spricht auch die zunehmende Zahl an Hotelbauten in Hamburg. Da dies jedoch auch zunehmenden Wettbewerb in der Hotellerie Hamburgs zur Folge hat, gilt die Maxime: „Bessere Produkte zu besseren Preisen“, um sich gegenüber den Mitbewerbern einen Wettbewerbsvorsprung zu

¹ GHS Gesellschaft für Hafen- und Standortentwicklung mbH (Hrsg.): HafenCity – Mitten in Hamburg, 6. aktualisierte und erweiterte Auflage, Hamburg 2002, ohne Seitenangabe.

verschaffen. Für ein Integrationshotel bedeutet dies, dass es durchaus auf die Nischen ‚ausgesprochen behindertenfreundliches und barrierefreies Hotel‘ beziehungsweise ‚Menschen mit Handicap und/oder Mobilitätseinschränkungen‘ setzen kann und sollte.

Die regionale Wettbewerbssituation der Hafencity beziehungsweise in Farmsen und Umgebung sollte im Falle einer Entscheidung für ein Integrationshotel an einem der beiden Standorte durch eine Ortsbesichtigung überprüft werden. Dabei wäre es notwendig, Kriterien für eine qualitative Vergleichbarkeit aufzustellen, wie Bettenzahl, Tagungskapazität, 3-Sterne-Kategorie (Ausstattung), Zielgruppe. Dabei ist davon auszugehen, dass in Hamburg die Konzentration eines Mitbewerbers auf die Zielgruppe ‚Menschen mit Handicap und/oder Mobilitätseinschränkung‘ und die damit einhergehende Produktdifferenzierung bisher nur im Stadthaushotel vorkommen, auch wenn einige andere Hotels durchaus behindertengerechte Einrichtungen anbieten.

4.3 Nachfragesituation

Ähnlich der Vorgehensweise im Punkt zum Standort wird vor der Untersuchung des Gästepotenzials der beiden Standorte die touristische Situation der Freien und Hansestadt Hamburg dargestellt.

4.3.1 Hamburgs touristische Situation¹

Zur Zeit profitiert die Hansestadt von ca. 200.000 BesucherInnen täglich, die bei ihrem Besuch ca. 7,67 Mio. EUR ausgeben. Insgesamt sind es ca. 70 Mio. TouristInnen jährlich, die für Umsätze in der Freizeitindustrie, Gastronomie, Hotellerie, im Einzelhandel und bei den Anbietern kultureller Einrichtungen sorgen. Sie bieten damit direkt und indirekt rund 70.000 Menschen einen Arbeitsplatz. Darunter sind 47.500 Vollzeitbeschäftigte, aber auch viele geringfügig Beschäftigte (Aushilfen) und Teilzeitbeschäftigte (Saisonbeschäftigte). Laut Hamburger Landesbank ist mit dem Tourismus ein Umsatz von 2,7 Mrd. € jährlich verbunden, wovon 0,77 Mrd. € auf Gäste der Hotels und Pensionen entfal-

len. Der geschätzte Umsatz des Beherbergungsgewerbes beträgt 358 Mio. €. Auch wenn die übernachtenden Hotelgäste den geringsten Teil der Hauptnachfragegruppen (4,9 Mio. BesucherInnen, 7 % der BesucherInnen) im Hamburg-Tourismus ausmachen, so findet sich diese Gruppe im Ranking der Ausgaben auf Platz zwei (745 Mio. € pro Jahr, was 27 % der Einnahmen entspricht). Von den durchschnittlichen 153,59 €, die sie ausgeben, kommen dem Beherbergungsgewerbe 46,5 % zugute, der Gastronomie 31,3 %. Vom Tourismus profitiert das Beherbergungsgewerbe mit 12,8 % und die Gastronomie mit 31,1 %. Dabei betrug die Bettenauslastung im Jahr 2000 47,9 %.

Die Hamburger Tourismus GmbH prognostiziert 5,5 bis 6,0 Mio. Übernachtungen bis zum Jahr 2005², was bedeutet, dass der erwartete Zuwachs zwischen einer halben und einer Million Übernachtungen liegt. Dieses entspricht einer durchschnittlichen jährlichen Zuwachsrate von 3 bis 4,5 %. Die Hamburgische Landesbank hält eine Steigerung der Übernachtungszahlen auf 6,4 Mio. im Jahr 2010 bei einem 3%igen Wachstum

für realistisch. Diese Prognosen basieren unter anderem auf dem großen Potenzial, dass vor allem die osteuropäischen Länder wie Polen, Tschechien, Ungarn, aber auch Russland sowie Schweden und Finnland bieten. Auch wenn die Hamburger Landesbank feststellt, dass es in Hamburg in den vergangenen Jahren nicht gelungen ist, im Segment der ausländischen BesucherInnen eine nennenswerte Steigerung (vor allem im Vergleich wichtigen Vergleichsstädten) zu erzielen. Mögliche Ursachen scheinen z. B. die weniger gute Verkehrsanbindung, ein vergleichsweise kleiner Messeplatz und die geographische Randlage (Letzteres macht sie jedoch für die osteuropäischen TouristInnen interessant) zu sein.

4.3.2 Gästepotenzial der Hafencity

Aus der Darstellung der Ziele und der spezifischen Merkmale des Standortes

¹ Die folgenden Informationen stammen aus Hamburg Tourismus GmbH: Hamburg – Tourismus Marketingplan 2002 – 2005, Hamburg 2002; sowie aus Hamburgische Landesbank: Zu Gast in Hamburg – Tourismus und Hotellerie in der Hansestadt, Wirtschaftsanalysen 3/2001, Hamburg 2001.

² Im Jahr 2002 wurde ein Übernachtungszuwachs von ca. 400.000 Übernachtungen erreicht, womit in Hamburg erstmals die 5-Millionen-Grenze an Übernachtungen überschritten worden ist.

HafenCity ergibt sich das Gästepotenzial für ein Integrationshotel.

Das Gästeaufkommen, dass sich aus den anzusiedelnden Dienstleistungsunternehmen ergeben würde, deutet sich aus den geplanten und/oder bereits in Angriff genommenen Projekten an:

- Ein Kreuzfahrtterminal mit Hafentätigkeiten, Reise- und Schiffsverkehr, das zudem ein internationales Hotel umfassen soll (bereits heute landen am provisorisch eingerichteten Cruise Terminal an zwei Liegeplätzen jährlich etwa 40 bis 50 Kreuzfahrtschiffe);
- zwei Marinas mit ca. 100–150 Liegeplätzen und ein Traditionsschiffhafen;
- ein Überseequartier mit Freizeiteinrichtungen, Restaurants und Einkaufsmöglichkeiten;
- eine maritime Erlebniswelt mit maritimer Ausstellung/Museum, Aquarium, themenbezogenem Wissenschaftszentrum und eventuell einem Imax-Kino;
- ein Mediacityport (eine Medienstadt unter einem Dach inklusive Büros, Gastronomie und Einzelhandel).

Daneben sind Projekte privater Unternehmen geplant beziehungsweise teilweise bereits umgesetzt worden wie:

- P & T Technology;
- Pantaenius;
- eine SAP Geschäftsstelle und Schulungszentrum, in dem täglich bis zu 200 Kunden geschult werden können;
- ein SPS Bürogebäude etc.

Aus der Lage der HafenCity ergibt sich zudem ein weiteres Gästepotenzial aus den in Hamburg geplanten (Fußballweltmeisterschaft 2006) und jährlich stattfindenden Großveranstaltungen (Hafengeburtstag, Dom, Messen, Sportveranstaltungen oder sonstigen Festivitäten). So ergeben sich die Kerngruppen Individual- und Gruppenreisende sowie Tagungsgäste und Geschäftsreisende. Vor allem die Nähe zu den entstehenden Bauten der Dienstleistungsunternehmen sollte zur Akquisition von Tagungsreisenden ausgenutzt werden; Stichwort: „Social Sponsoring“.

Auch ein wohl durchdachtes Gastronomiekonzept kann von der Lage in der HafenCity erheblich profitieren. Die

Nähe zur Innenstadt, zu den kulturellen Einrichtungen und Events, zu den Einkaufspassagen und den Anlegestellen verspricht einen möglichen Anteil an Laufkundschaft von ca. 20 % – bei vorsichtiger Schätzung und trotz der Nähe zu Mitbewerbern. Bei der Konzeption könnte von den Erfahrungen des Vereinsjugend hilft jugend im Café Max B profitiert werden.

4.3.3 Gästepotenzial in Farmsen

Ein Hotel in Farmsen könnte sein Gästepotenzial vor allem aus dem Interesse des typischen Übernachtungsgastes¹ an Erholung, aber dank der U1 auch am Einkaufen, der Kultur etc. rekrutieren. Auch wenn sich aus den in Hamburg geplanten (Fußballweltmeisterschaft 2006) oder jährlich stattfindenden Großveranstaltungen (Dom, Messen, Sportveranstaltungen oder sonstige Festivitäten) ein weiteres Gästepotenzial ergibt, muss davon ausgegangen werden, dass ein Hotel in Farmsen eher weniger von diesen Ereignissen oder den Attraktionen des Hafens und der Innenstadt profitiert, denn es wird in diesem Fall mit den ‚günstiger‘ gelegenen Hotels der

Innenstadt konkurrieren. Allerdings wird das Farmsener Hotel von der Nähe zum BFW ebenso profitieren können, wie von der Lage in einem ruhigen Wohngebiet. Letzteres dürfte vor allem dem Ruhebedürfnis älterer Hotelgäste nach einem stressigen Tag in der Stadt gelegen kommen. Ein Gastrokonzept „Familienfeiern“ könnte ebenfalls von dieser Lage profitieren.

Neben den Individualreisenden und Veranstaltungsgästen sollten Tagungsgäste eine weitere Kerngruppe darstellen. So

¹ Der typische deutsche Übernachtungsgast in Hamburg kommt vorrangig aus NRW, Bayern, Baden-Württemberg, Hessen, Niedersachsen und Berlin. Er reist meist zu zweit (41 %) oder in einer Gruppe (25 %) an. Das Durchschnittsalter liegt bei 43 Jahren. Zu 36 % bucht er seine Unterkunft direkt, 20 % über ein Reisebüro oder zu 21 % über seine Firma. 4 % werden mittlerweile über die Hamburg Tourismus GmbH gebucht. Dabei ist er zu 91 % mit der Unterkunft sehr zufrieden beziehungsweise zufrieden. Seine Informationen gewinnt er aus dem Internet (8 %) oder über die Hamburg Tourismus GmbH (7 %). Er nimmt oft an Rundfahrten und Führungen (53 %) teil. „Pflichtattraktionen“ sind Besuche des Hafens (50 %) und St. Pauli (37 %). Darüber hinaus ist er an Kultur interessiert (26 % besuchen Kirchen und andere Bauwerke der Stadt). 70 % geben ihr Geld in der Gastronomie aus, während 36 % auch vor allem in der Innenstadt (Kaufhäuser, Passagen etc.) shoppen gehen. Dabei glauben 78 %, dass das Shopping-Angebot für jeden etwas bietet, auch wenn nur 28 % meinen, dass ‚Einkaufen‘ für Hamburgreisen das Motiv ist. Immerhin sind 28 % der Meinung, dass ‚Shoppen in Hamburg besonders viel Spaß macht‘. Darüber hinaus schätzen sie die Angebotsvielfalt Hamburgs (86 %) und das reichhaltige Kulturleben (78 %). Dabei genießen 81 % der Übernachtungsgäste das viele Grün. Weitere Pluspunkte kann Hamburg durch die zahlreichen guten Restaurants (76 %) sammeln. Einziger Wermutstropfen: 61 % empfinden das Preisniveau als hoch. Dennoch wollen 83 % der Übernachtungsgäste wahrscheinlich oder sicher wieder nach Hamburg kommen. Siehe Hamburg Tourismus GmbH: Hamburg Tourismus

befinden sich der Otto Versand, die Svédala Scholtz GmbH, die Landesversicherungsanstalt für Angestellte und die Jungheinrich AG in der näheren Umgebung. Auch die City Nord und der Friedrich-Ebert-Damm sind nicht allzu weit entfernt. Zudem scheint der Trend bei Tagungen zu sein, diese neuerdings etwas ‚außerhalb‘ stattfinden zu lassen. Farmsen könnte von dieser Entwicklung bei geschickter Vermarktung der Lage profitieren, ebenso wie von der bereits oben erwähnten neuen Idee des „Social Sponsorings“.

4.4 Sonstige Besonderheiten

Unter die sonstigen Besonderheiten fällt in der Regel eine Analyse der Umweltfaktoren. Dazu gehören detailliertere Daten über Wirtschaftsstandort, rechtliche und politische Einflüsse sowie technologische und ökologische Faktoren. Die Prüfung der sozialen Bedingungen am Standort sollte im Falle eines solchen Projektes auch die soziale Verantwortung von Unternehmen und die Akzeptanz von Behinderten in der Bevölkerung untersuchen sowie die Infrastruktur für Menschen mit Handicap und/oder Mobi-

litätseinschränkungen (Verbände, Gruppen, Verkehrsmittel). So bietet z. B. die Hamburg Tourismus GmbH in ihrem Internetauftritt Menschen mit Behinderungen Informationen über barrierefreie Verkehrsmittel, Unterkünfte (hierunter findet ein potentieller Gast auch das Stadthaushotel), Gastronomie und Events (Theater, Shows etc.) sowie weitergehendere Tipps. Zudem wird ein „Stadtführer für Rollstuhlfahrer und andere mobilitätseingeschränkte Bürger und Touristen Hamburgs“ im Behinderten-Ratgeber veröffentlicht. Dieser ist zum einen als zweibändiges Werk gedruckt erschienen, der unter anderem über Verkehr, Dienstleistungen, Freizeit, Kultur, Gastronomie und Übernachtungsmöglichkeiten informiert. Zum anderen gibt es im Internet Informationen unter www.behindertenratgeber-hamburg.de. Zudem gibt es nach wie vor eine breite Unterstützungsbereitschaft für das Stadthaushotel.

4.5 Marketingkonzepte

Die Prognosen für die zukünftige Entwicklung des Hotelmarktes können als ‚vorsichtig optimistisch‘ beschrieben

werden. Nach Ansicht der Sozialforschungsstelle Dortmund stellt der Hotelmarkt für behinderte Menschen ein interessantes Arbeitsfeld dar, vor allem vor dem Hintergrund eines starken Mangels an Hilfskräften in diesem Arbeitssegment. Da der Hotelleriemarkt jedoch mit Risiken verbunden ist, eine genaue Marktbeobachtung (Markt-, Standort- und Konkurrenzanalyse sowie eine Analyse der Umweltfaktoren und Entwicklungsprognosen sowie die Bestimmung der Markt- und Marktsegmentstrategie) und ein professionelles Management (Entwicklung strategischer Marketingziele, Konzeption des Marketing-Mix und ein effizientes Controlling) notwendig.

Grundsätzlich sollte sich das Hotel nicht auf bestimmte Kundengruppen konzentrieren, sondern neben den obligatorischen Zielgruppen auch Nischenmärkte besetzen (z. B. Teilssegmente mit Integrationsfokus). Wichtig ist ein zielgruppenspezifischer Einsatz des Marketing-Mix und ein kreatives, individuell gestaltetes Angebot. Auch wenn eine Priorität bei der Vermarktung in der HafenCity ein ‚normales‘ Hotel für Individual- und Gruppenreisen ist, sollte eine Profilie-

rung als Modellprojekt (sozial und hochprofessionell) vorangetrieben werden. Dies gilt auch für Farmsen, wo der Schwerpunkt vor allem auf einem ‚normalen‘ Tagungshotel liegt.

Dafür sprechen auch zwei Feststellungen der Hamburger Tourismus GmbH. Demnach führe „der Weg zum Erfolg nur über eine stärkere Produktdifferenzierung und ein attraktives Zielgruppenmarketing“¹. So reiche „Hamburg als Stadt“ nicht mehr aus und Angebote „attraktiver Pakete für spezielle Zielgruppen“ würden notwendig. Mit dem Nischenprodukt ‚barrierefreies Hotel unter besonderer Beachtung der Bedürfnisse gehandicapter und mobilitätseingeschränkter Menschen‘ (‚altersfreundlich‘) und dem Ziel der Integration behinderter Menschen in ‚normale‘ Lebensbereiche könnte durchaus geworben werden. Eine Art ‚behindertengerechtes Paket‘, ein Service, wie er in Wien, München und Berlin bereits angeboten wird, erscheint unter diesen Gesichtspunkten ebenso lohnenswert wie die Tatsache, dass der Anteil ‚Senioren‘ an der Gesamtbevölkerung und im Tourismus wächst.² Diese schätzen den

Komfort, auf den Behinderte angewiesen sind, da körperliche Behändigkeit mit dem Alter oft ebenso eingeschränkt wird wie die Sinne.³ Da sie jedoch in der Regel weniger weit und lang reisen, dafür gerne Tagesausflüge, Wochenendfahrten und Kurzreisen unternehmen, müsste ein Konzept entsprechend angepasst werden. Auch von der Zunahme der Gruppenreisen könnte bei einem Anteil mitreisender Behinderter profitiert werden.⁴

Möglicherweise bietet es sich zudem an, zu Veranstaltern von Kurzreisen Kontakt aufzunehmen, da auch der Anteil an Veranstalterreisen gegenüber Individualreisen wächst.

Wichtig ist, dass für den Erfolg des Hotels eine professionelle marktorientierte Unternehmensführung, eine strategische Personalentwicklung, eine sensible Betrachtung des Kundenbereiches und die Schaffung flexibler Betriebsstrukturen und neuer Nutzungsformen ausschlaggebend sind.



¹ Hamburg Tourismus GmbH: Hamburg Tourismus Marketingplan 2002 – 2005, Hamburg 2002, S. 8 f.

² Bevölkerungsentwicklung bis 2050 laut der 9. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes: Eine anhaltend niedrige Geburtenhäufigkeit wird zu einer sinkenden und alternden Bevölkerung führen. Letzteres wird durch die weitere Zunahme der Lebenserwartung 60-Jähriger um etwa 3 Jahre verstärkt. Sowohl die sinkende Bevölkerungszahl als auch die Alterung der gesamten Bevölkerung werden durch die angenommenen Wanderungsgewinne (100.000 oder 200.000 Personen pro Jahr) nicht ausgeglichen. Diese Entwicklung wirkt sich auch auf die demographische Struktur der Reisenden aus, so dass in Zukunft mehr ältere und weniger junge Menschen in Deutschland leben und reisen werden. So wird der Anteil der über 60-jährigen an der Gesamtbevölkerung ausgehend von 22,4 % im Jahr 1999 über 25,5 % (2010), 29,0 % (2020), 35,1 % (2030), 36,2 % (2040) bis auf 37,4 % im Jahr 2050 bei sinkender Gesamtbevölkerung zunehmen. Auch bei einem angenommenen Zuwanderungsgewinn von 200.000 Personen wird dieser Trend nur unwesentlich gemildert (25,4 %; 28,5 %; 34 %; 34,8 %; 35,8 %).

³ Laut Steinhagen-Thiessen und Borchelt benötigen 96,9 % der Frauen und 99,2 % der Männer zwischen 70 und 84 Jahren eine Brille; 14,1 % beziehungsweise 18,3 % brauchen ein Hörgerät. Gehhilfen bedienen sich 25,5 % der Frauen (Gehstock 14,8 %; Gehstützen 3,1 %; Deltarad 2,3 %; Rollstuhl 2,3 %) und 20,7 % der Männer (Gehstock 14,3 %; Gehstütze 4,8 %; Rollstuhl 1,6 %). Außerdem besteht Hilfebedarf bei Aktivitäten des täglichen Lebens wie Einkaufen, Transport, Baden/Duschen, Treppensteigen etc. Vgl. Steinhagen-Thiessen, E./Borchelt, M.: Morbidität, Medikation und Funktionalität im Alter. In: Mayer, K.U./Baltes, P. B. (Hrsg.): Die Berliner Altersstudie, Berlin 1996, S. 151-183.

⁴ Hübner und Born beschäftigen sich in einer Studie mit den Möglichkeiten des „Seniorentourismus“ sowie der Produktgestaltung „seniorenfreundliche Reise“. Neben den touristischen Wünschen und Bedarfe werden spezifische altersbedingte Einschränkungen dargestellt. Vor allem die Senioren, die aufgrund körperlich-gesundheitlicher Mobilitätseinschränkungen unterdurchschnittlich oft verreisen, profitierten von barrierefreien Einrichtungen, wie sie im Rahmen eines Integrationshotels vorhanden wären. Vgl. Hübner, M./Born, A.: Zielgruppe Senioren: Chancen und Perspektiven für die Tourismusbranche, Gelsenkirchen 2003.



5 KONZEPTION EINES INTEGRATIVEN HOTELS*** MIT DEM STANDORT HAFENCITY

Vorgesehen ist ein integratives Hotel in der ***-Kategorie mit ca. 70 Zimmern, einem Restaurant mit ca. 90 Sitzplätzen, einem Konferenz- und Festsaal sowie einem kleinen Tagungsraum.¹ Die Ausstattung der Zimmer sollte der Kategorisierung eines ***-Hotels entsprechen (DEHOGA-zertifiziert). Darüber hinaus sollten Anschlüsse für moderne Technik vorhanden sein und ein hoher Komfort für Personen mit Handicap und /oder Mobilitätseinschränkungen in den Zimmern und allen anderen Bereichen des Hotels (Eingangsbereich, Flure, Restaurant, Tagungsräume etc.) geboten werden. Dies gibt die Ausrichtung auf ein behindertengerechtes und barrierefreies Tagungshotel ebenso vor wie die Mitarbeiterstruktur.

Wie unter Punkt 4.2. (Wettbewerbssituation) gezeigt, können die Gäste des Hotels aus Individualreisenden, Geschäftsreisenden oder Tagungsgästen der umliegenden Unternehmen (HafenCity) beziehungsweise Internatsgästen des BFW (Farmesen) bestehen, aber es bieten sich auch Gruppenreisen mit gehandicapten Personen an. Konsequenterweise ist der Gedanke,

dass die vorgesehene behindertengerechte Ausstattung auch älteren Menschen mit eingeschränkter Mobilität zugute kommt. Das Konzept könnte sich also die demographischen Erkenntnisse im Tourismus zunutze machen und neben dem Angebot für Behinderte gezielt auch ältere Menschen ansprechen. Es könnte eine Art von „Sozial-Tourismus-Konzept“ beworben werden.²

Ausstattung und Lage eröffnen zudem weitere Konzeptionsmöglichkeiten: Die HafenCity mit ihrer Nähe zu Erlebniswelten wie „Hamburger Dungeon“, Reeperbahn, „Dialog im Dunkeln“ etc. eröffnet Möglichkeiten von Konzepten wie „Erlebnisastronomie“,³ „Begegnungsgastronomie“ oder „Integrationsgastronomie“. Die Tagungsräume des Hotels können den umliegenden Dienstleistungsunternehmen im Rahmen eines Konzeptes „Tagungshotel im maritimen Herzen der Stadt“ angeboten werden. Gegebenenfalls würde es sich in der HafenCity zudem lohnen, eine Bar einzurichten.

In Farmesen bietet sich beispielsweise die Entwicklung eines Gastrokonzeptes „Familienfeiern“ an, das vor allem durch

die Lage in Farmesen und die Nähe des Ohlsdorfer Friedhofs; ebenso an wie der Ausbau zu einem „Tagungshotel im Grünen“. So sind Gewerbegebiete im näheren Umkreis (s. Punkt 4.3. Nachfragesituation). Auch die in der Nähe gelegene U1, die Farmesen direkt mit der Innenstadt verbindet, bietet Möglichkeiten zur Akquisition von Tagungsgästen. Darüber hinaus könnten Erweiterungen durch das sich zur Zeit verbreitende Boardingroomkonzept möglich werden (z. B. für SAP und sein Schulungszentrum oder als Erweiterung des Internats des BFW).



¹ In der HafenCity könnte eine größere Zimmeranzahl und eine Restauration mit mehr Sitzplätzen vorteilhafter sein.

² Ein solches Konzept könnte an die Lebensstilgruppen beziehungsweise Senientypologien des Instituts für Freizeitwirtschaft „Der Tourismus der Senioren ab 50“ (1996) angelehnt werden. Vgl. Hübner, M./Born, A.: Zielgruppe Senioren: Chancen und Perspektiven für die Tourismusbranche, Gelsenkirchen 2003. Weitere Anregungen bieten auch Teinen, Heiner et al.: Reisen für behinderte Menschen. Endbericht. 1999.

³ Entsprechend dem Trend zum „inszenierten Erlebnis“.



6 INVESTOR UND BETREIBER

Die Trägerschaft des Projektes würde der eingetragene Verein *jugend hilft jugend* übernehmen. Die Rechtsform ist zu prüfen.

Der Verein *jugend hilft jugend e.V.* ist seit 1970 als Träger Bestandteil des Hamburger Drogenhilfesystems. Er steht in der Tradition engagierter und parteilicher Drogenarbeit und Drogenpolitik und hat im Laufe der Jahre ein sozialtherapeutisch orientiertes, differenziertes Hilfesystem aufgebaut. Dazu gehören unter anderem Therapien mit Kindern, Teilstationäre und Stationäre Therapien, Psycho-Soziale Betreuung für Substituierte, KODROBS in Wilhelmsburg, Bergedorf und Altona, das Hamburger Fortbildungs-Institut Drogen und AIDS, externe Beratung, das Café Max-B und das Stadthaushotel, Ambulante Therapie und Nachsorge, [agb-Betreuung und [agb-Arbeit, Kindertagesstätte und Soziale Orientierung.

Dieses integrale situations- und individualbezogene Netzwerk von stationären, teilstationären und ambulanten Interventionsmöglichkeiten, verbunden mit unterschiedlichen Selbsthilfeangeboten

und starker Verankerung in den Stadtteilen, bietet die Möglichkeit der optimalen Versorgung der Abhängigen. Die enge Kooperation innerhalb des Trägers wird ergänzt durch die gute Zusammenarbeit auf fachlicher und politischer Ebene mit anderen Trägern und Behörden des Hamburger Hilfesystems.

Vor allem mit dem in den vergangenen Jahren betriebenen Ausbau des Beschäftigungsbereichs ist innerhalb des Trägers eine enge Kooperation und Vernetzung zwischen den Drogenhilfeeinrichtungen auf der einen und dem Arbeitsbereich auf der anderen Seite entstanden. Demzufolge hat sich *jugend hilft jugend e.V.* von einem reinen Drogenhilfeträger zu einem Verein entwickelt, der auch im Bereich Beschäftigung eine nicht unerhebliche Bedeutung auch für die berufliche Reintegration von Menschen mit Handicap erlangt hat.

Angedacht ist zudem die Beteiligung zusätzlicher Institutionen an der Trägerschaft wie das Berufsförderungswerk Hamburg, das zweitgrößte Zentrum für berufliche Rehabilitation in der Bundesrepublik Deutschland. Es bietet Personen, die sich aus gesundheitlichen Grün-

den oder aufgrund einer Behinderung beruflich neu orientieren müssen, ein breitgefächertes Qualifizierungsangebot. Die TeilnehmerInnen kommen schwerpunktmäßig aus dem gesamten norddeutschen Raum. Das Ziel ist die wohnortnahe Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt durch ein breit gefächertes Angebot an Qualifikationen und Ausbildungen. Die Angebotspalette des BFW Hamburg umfasst Berufsfindung und Arbeitserprobungen, vorbereitende Maßnahmen, moderne Berufsausbildungen, individuelle, betriebliche RehaMaßnahmen einjährige Integrationsmaßnahmen, gezielte Teil- und Zusatzqualifikationen. Das BFW qualifiziert in allen wichtigen Berufsbereichen: Bautechnik, Metall- und Elektrotechnik, Informations- und Telekommunikationstechnik sowie gewerblich technische, kaufmännische, Medien- und Verwaltungsberufe.

Ein solches wie hier vorgestellte Projekt ist nicht geeignet für Hotelketten, da deren Häuser konfektioniert sind und nur unter spezifischen Voraussetzungen funktionieren. Ob andere externe Investoren geeignet sind, muss im Einzelfall geprüft werden, da in deren Zielkatalog

(wie auch dem der Ketten) Auslastung, Wirtschaftlichkeit und Gewinn oberste Priorität haben. Auf jeden Fall empfiehlt es sich, dass die Betreuung des Hotels im Verfügungsbereich der Träger angesiedelt und ein professionelles Management (eine ausgewiesene sowie engagierte Fachkraft) in der Leitung des Hotels eingesetzt wird. Letzteres ist unabdingbar, um das Hotel wirtschaftlich zu betreiben.



7 WIRTSCHAFTLICHKEITS-VORAUSSCHAURECHNUNG

Die hier zugrunde gelegten Zahlen basieren auf einer Studie der BBG-Consult, Statistiken der DEHOGA und den Erfahrungen des Stadthaushotels Hamburg und sind lediglich Annahmen. Es sollten später im Rahmen gezielter Studien Zahlen ermittelt werden. Allerdings ist immer zu berücksichtigen, dass solche Zahlen stets ceteris paribus gelten. Das bedeutet, dass sich bei einer Abweichung nur einer angenommenen Voraussetzung oder Bedingung das gesamte Zahlengerüst verschiebt.

7.1 Umsatzstruktur

Der Einfachheit halber gehen wir trotz der unterschiedlichen Lagen, die sich vor allem auf die Höhe und Zusammensetzung des Gästepotenzials auswirken, im Folgenden von einem Zahlenbeispiel aus. Unabhängig vom endgültig gewählten Standort wird der erwartete Umsatz mit den gleichen Preisen, der gleichen Anzahl an Zimmern und Sitzplätzen sowie den gleichen Auslastungszahlen berechnet.

7.1.1 Beherbergungsumsatz

Der Umsatz der Beherbergung ergibt sich grundsätzlich aus der Anzahl der verkauften Zimmer (Auslastung) und den erzielten Preisen je Zimmer. Darüber hinaus sind weitere Umsätze zu berücksichtigen, die sich aus der Leistung ‚Beherbergung‘ ergeben.

Ausgangsbasis für die Umsatzstruktur sind Kapazität und Auslastung sowie die Gästestruktur, die sich durch die Gewährung von Nachlässen auf die durchschnittlichen Preise und damit auf den Umsatz auswirkt.

Bezüglich der zu erwartenden Auslastung wäre, zum einen wegen der vorzüglichen Lage im Herzen von HafenCity, zum anderen wegen der Nähe zum BFW, aber auch unter der Voraussetzung einer professionellen Gestaltung, eines verkaufsorientierten Marketings und eines qualifizierten Managements bei zurückhaltender Bewertung eine Annahme von ca. 65 % realistisch. Da in Hamburg im Jahr 2000 insgesamt eine Bettenauslastung von 47,9 % herrschte, haben wir in der folgenden Rechnung diese ebenfalls herangezogen. (40 % als Worst-Case-Annahme).

Kapazität und Auslastung stellen sich dann folgendermaßen dar:

Öffnungstage	365
Anzahl der Zimmer	70
Frequenz (%)	65
Doppelbelegung (%)	35

Daraus ergeben sich folgende ...

... Vermietungen:	$365 \cdot 70 \cdot 0,65 = \mathbf{16.608}$	bei 47,9 %	$365 \cdot 70 \cdot 0,479 = \mathbf{12.238}$
Doppelbelegungen:	$\mathbf{5.813}$	bei 47,9 %	$\mathbf{4.283}$
und Übernachtungen:	$16.607 \cdot 0,35 + 16.607 = \mathbf{22.420}$	bei 47,9 %	$12.238 \cdot 0,35 + 12.238 = \mathbf{16.521}$

Außerdem wird von folgender Gästestruktur und den damit verbundenen Nachlässen ausgegangen:

	Anteil (%)	Anzahl Zimmer (65 %)	Anzahl Zimmer (47,9 %)	Doppelbelegung (%)	Nachlass (%)
Individualgäste	25	4151,75	3059,5	70	0
Firmengäste	15	2491,05	1835,7	0	15
Tagungen, Seminare	35	5812,45	4283,3	0	15
Gruppen	25	4151,75	3059,5	70	15
Ø-licher Wert				35	12
Basis	16.607 Vermietungen = 100 % beziehungsweise 12.238 Vermietungen = 100 %				

Aus den vorangestellten Daten lassen sich folgende Nettoumsätze aus der Beherbergung ermitteln:

Zimmerpreis ¹	Einzelzimmer	Doppelzimmer
Brutto	72,00 €	97,00 €
Netto (16 %)	62,00 €	84,00 €
./. Nachlass	12 %	12 %
Nettoerlös	55,00 €	74,00 €

Daraus ergeben sich folgende Erlöse für die Beherbergung bei 65% Auslastung:	
16.607 Vermietungen à 55,00 €	913.385 €
5.813 Doppelbelegung à 19,00 €	110.447 €
Logiserlöse gesamt	1.023.832 €
Bei einer Auslastung von 47,9 % wären dies:	
12.238 Vermietungen à 55,00 €	673.114 €
4.283 Doppelbelegung à 19,00 €	81.377 €
Logiserlöse gesamt	754.491 €

Nicht aufgenommen wurde eine Kalkulation weiterer Erlöse wie Raummieten, Telefon, Fax, und Pay TV. Außerdem sind wir bei der Berechnung der Nettoerlöse pro Zimmer von einer Umsatzsteuer von 16 % ausgegangen. Als anerkannter Integrationsbetrieb sind allerdings nur 7 % der Mehrwertsteuer anzusetzen.

7.1.2 Erlöse des Restaurationsbereiches

Der Umsatz des Restaurationsbereiches ist unter anderem von der Art der Küche, dem Interieur und dem Service abhängig. Im Folgenden wird mit Nettobeträgen gerechnet, wobei wie oben von einem Mehrwertsteuersatz von 16 % ausgegangen wird.

Alle Angaben in EURO			Auslastung 65 %	Auslastung 47,9 %
Frühstück				
Übernachtungen			22.420	16.521
Frühstücksbuffet	brutto	10,00		
	netto	8,62		
Zwischensumme			193.260,40	142.411,02
5% Frühstücksextras			9.663,02	7.120,55
Summe			202.923,42	149.531,57
Tagungs- und Gruppenarrangements				
Tagungspauschalen:			5.812	4.283
2/3 Vollpension			3.875	2.855
	brutto	45,00		
	netto	38,80		
Zwischensumme			150.350,00	110.774,00
1/3 Halbpension			1.937	1.428
	brutto	25,00		
	netto	21,55		
Zwischensumme			41.742,35	30.773,40
Summe			192.092,35	141.547,40
Gruppenteilnehmer				
Gruppenteilnehmer			7.058	5.201
Restauration	brutto	20,00		
	netto	17,25		
Summe			121.750,50	89.717,25
Tagungs- und Gruppenessen				
60% der Summe aus Tagungsgästen + Gruppenteilnehmern			7.722	5.690
Nebenverzehr Getränke	brutto	4,00		
	netto	3,45		
Summe			26.640,90	19.630,50

¹ Am Standort HafenCity dürften höhere Preise zu erzielen sein.

À-la-carte-Restaurations				
Individualgäste			7.058	5.201
Firmengäste			2.491	1.835
Restaurantbesucher			9.549	7.036
Restaurationsverzehr	brutto	25,00		
	netto	21,55		
Summe			205.780,95	151.625,80
Bar				
Übernachtungen			22.420	16.521
30 % des Gästeaufkommens			6.726	4.956
	brutto	10,00		
	netto	8,62		
Summe			57.978,12	42.720,72
Minibar				
Übernachtungen			22.420	16.521
20% des Gästeaufkommens			4.484	3.304
	brutto	3,00		
	netto	2,59		
Summe			11.613,56	8.557,36
Veranstaltungen				
Firmen-Jubiläen, Private Anlässe, Gesellschaften, Vereine: (Annahmen per anno)				
12 Veranstaltungen à 80 Personen				
24 Veranstaltungen à 40 Personen				
36 Veranstaltungen à 20 Personen.				
2.640 Gäste à				
	brutto	55,00		
	netto	47,41		
Summe			125.162,40	125.162,40
Angenommene Summe der Restaurationserlöse			943.942,20	728.493,00

7.1.3 Erlöse der Beherbergung und Restauration (Zusammenfassung)

Auslastung	65%	47,90%
Beherbergung	1.023.832,00 €	754.491,00 €
Frühstück	202.923,42 €	149.531,57 €
Tagungen und Gruppen	340.483,75 €	250.895,15 €
À la carte Restauration	205.780,95 €	151.625,80 €
Bar	57.978,12 €	42.720,72 €
Minibar	11.613,56 €	8.557,36 €
Veranstaltungen	125.162,40 €	125.162,40 €
Betriebsumsatz	1.967.774,20 €	1.482.984,00 €

7.2 Kostenstruktur (Warenkosten, Personal, Energie etc.)

Nach unseren Erfahrungen ist es sinnvoll, Fördermöglichkeiten, die sich für ein Integrationsprojekt ergeben können, erst einmal nicht zu berücksichtigen. So lässt sich besser feststellen, ob das Hotel tatsächlich in der Lage ist, langfristig seine Existenzgrundlage selbst zu erwirtschaften und damit die Arbeitsplätze zu sichern. Dennoch sollten die sich bietenden Möglichkeiten zur Förderung eines solchen Projektes in die Überlegungen mit einfließen, um z.B. die erhöhten Baukosten (durch die behin-

der tengerechte Ausstattung und Einrichtung des Hotels) oder die höheren Personalkosten gegenüber einem traditionellen Hotelkonzept wieder zu relativieren. Um beiden Ansichten gerecht zu werden, erscheint es sinnvoll, sie erst am Ende der Kostenaufstellung ‚gegenzurechnen‘.

Die folgende Übersicht orientiert sich an der oben aufgeführten Umsatzberechnung. Die durchschnittlichen Anteile am Betriebsumsatz wurden der Umsatzstruktur, Kostenstruktur und Ergebnisrechnung des ‚Betriebsvergleich Beherbergungsgewerbe‘ für den Umsatzbe-

reich zwei bis fünf Millionen DM (1.022.584 € bis 2.556.459 €) der DEHOGA entnommen. Die Aussagefähigkeit dieser Zahlen ist jedoch insoweit eingeschränkt, als es sich hierbei stets um Durchschnittszahlen handelt. Wir

haben sie dennoch verwendet, da es in der Branche üblich ist, anhand dieser Zahlen die eigene Umsatz- und Kostenstruktur, sowie die eigene Ergebnisrechnung gegenüber den Mitbewerbern zu beurteilen.

	Anteil vom Betriebsumsatz (%)	Kosten bei 65%iger Auslastung (€)	Kosten bei 47,9%iger Auslastung (€)
Waren	15,0	295.166,13	222.447,60
Personal	43,4	854.014,00	643615,05
Energie	4,2	82.646,52	62.285,33
Steuern, Versicherung ...	1,5	29.516,61	22.244,76
Betriebs- und Verwaltungskosten	14,0	275.488,39	207.617,76
Mieten und Pachten	14,5	285.327,26	215.032,68
Instandhaltung	2,6	51.162,13	38.557,58
AfA einschließl. GWG	3,4	66.904,32	50.421,46
Zinsen	1,4	27.548,84	20.761,78
Kosten insgesamt	100,0	1.967.774,20	1.482.984,00

Im Folgenden sind noch einige kurze Anmerkungen zu Gesichtspunkten genannt die – nicht nur – im Rahmen eines Integrationshotels bedacht werden sollten:

o Warenkosten (Warenverbrauch beziehungsweise Wareneinsatz)
Aufgrund des Qualitäts- und Preisbewusstseins des Gastes sollte nicht am Produkt gespart werden. Um dennoch die kalkulatorischen Überlegungen und Notwendigkeiten zu berücksichtigen,

sollte die vorgegebene Kalkulation eingehalten und alle verausgabten Waren korrekt abgerechnet werden.

o Personalkosten

Die Personalkosten stellen neben den durch die Ausstattung und den Bau entstehenden Fixkosten die stärkste Kostenposition dar. Ihre Höhe wird von der Funktionalität des Hotels bestimmt sowie von der arbeitsorganisatorischen Konzeption und der darauf aufbauenden betriebstechnischen Planung. Der Einsatz von Menschen mit Handicap führt dabei zunächst zu einer Kostensteigerung. So ist das Hotel inklusive der Personalaufenthaltsräume behindertengerecht auszustatten (wie oben angemerkt kann dies jedoch für eine neuartige Konzeption eines Sozialtourismus genutzt werden). Außerdem verursacht die stark variierende Einsatzbereitschaft der behinderten MitarbeiterInnen durch kurzfristige Kompensation von möglicherweise auftretenden „Ausfällen“ zusätzliche Probleme bei der Personaldisposition. Zudem muss das ‚normale‘ Personal für den Umgang mit behinderten Kollegen geschult sein, es muss also gegebenenfalls in der Lage sein, als

Betreuer zu fungieren. Eventuell müssen Fortbildungsmaßnahmen angeboten werden, um eine entsprechende Zusatzqualifikation der nicht behinderten MitarbeiterInnen zu gewährleisten. Diesen Kostentreibern steht jedoch entgegen, dass das Ziel eines integrativen Projektes nicht der Gewinn, sondern die Ausbildungs- oder Umschulungsmaßnahmen für Rehabilitanden und Menschen mit Handicap sowie deren Integration in die Arbeitswelt ist.

Darüber hinaus werden die Personalkosten durch die unterschiedlichen Zuschussmöglichkeiten in ihrer Höhe reduziert, die einem solchen Projekt von staatlicher Seite, aber auch durch Spenden und sonstige Sozialträger zur Verfügung stehen. Dies könnte sogar zu einem Wettbewerbsvorteil gegenüber ‚normalen‘ Hotels führen. Dennoch sind wir in der Kostenaufstellung von einem Anteil der Personalkosten am Umsatz von 43,4 % ausgegangen, nicht den Daten der DEHOGA-Statistik (42,4 %) entspricht. Wir gehen somit aufgrund der speziellen Zielsetzung dieses Projektes von höheren Personalkosten gegenüber ‚normalen‘ Wettbewerbern aus. Den-

noch sind wir der Meinung, dass ein solches Integrationsprojekt sich selbst tragen könnte, sprich, die Kosten langfristig durch den Umsatz gedeckt werden könnten.

Für ein Integrationshotel sollten bei einem Personalstellenplan bezüglich Organisation und Planung bestimmte Besonderheiten berücksichtigt werden. Neben der erforderlichen Zusatzqualifikation der nicht behinderten MitarbeiterInnen aufgrund von Leitungs- und Betreuungsfunktionen kann bei behinderten MitarbeiterInnen im Hotel nicht von der in einer Behindertenwerkstatt üblichen Stundeneinteilung ausgegangen werden. Früh-, Abend- und Wochenenddienste stellen zusätzliche Belastungen zur Arbeitstätigkeit, zum selbständigem Wohnen, Fahrweg etc. dar.

Daher ist davon auszugehen, dass die einzelnen Arbeitsstellen für MitarbeiterInnen mit Handicap nicht zu 100 % besetzt werden können. Die Arbeitszeiten müssen an die Belastbarkeit der/des Einzelnen angepasst werden. Bei vorsichtiger Planung sollten für die Personalplanung pauschal ein erhöhter Kran-

kenstand von ca. 10 Tagen, eine um 30 % geminderte Leistungsfähigkeit und eine Woche zusätzlicher Urlaub angenommen werden. Grundsätzlich gilt für die staatliche Förderung jedoch, dass ArbeitnehmerInnen mit Einschränkungen mind. 19,5 Stunden/Woche angestellt sein müssen. Außerdem darf der Anteil an behinderten MitarbeiterInnen nicht unter 25 % und über 50 % liegen (§ 132 ff. SGB IV).

● **Energiekosten**

Umfassende Energiesparmaßnahmen beim Bau des Projektes können eine Ersparnis sichern, während klimatechnische Einrichtungen einen erhöhten Energieaufwand zur Folge haben. Einfluss auf die Höhe der Energiekosten haben auch der behindertengerechte Ausbau oder eine besondere Rücksichtnahme bei der Ausstattung des Hotels auf die Belange von Allergikern.

● **Steuern, Versicherungen, Beiträge**

Da die Trägerschaft in gemeinnütziger Struktur durchgeführt werden soll, wird keine Körperschaftsteuer anfallen.

● **Mieten und Pachten**

Die Höhe wird hier maßgeblich von der Übereinkunft beeinflusst, die die Träger des integrativen Hotelprojektes mit der Stadt, der Deutschen Bahn AG oder einem Dritten als Eigentümer des Grundstücks vereinbaren.

● **Instandhaltung**

Sollte ein neues Gebäude errichtet und ausgestattet werden, dürften aufgrund der Neuheit des Objektes und seiner Einrichtungen die Aufwendungen für Instandhaltungsmaßnahmen in den ersten Jahren unter dem Durchschnitt der vergleichbaren Betriebe liegen. Dies würde Reserven für erhöhte Anlaufkosten ermöglichen. Erst im Hinblick auf die langfristige Betreuung und die wirtschaftliche Tragfähigkeit sind lt. Betriebsvergleich ca. 2,6 % vom Umsatz anzusetzen.

● **GWG**

Die geringwertigen Wirtschaftsgüter stellen bei Ersatzbeschaffungen einen realen Kostenfaktor dar. Darunter fallen Güter wie Geschirr, Gläser, Besteck, Wäsche- und Haushaltsartikel. Sie können im Rahmen der Beschäftigung von

Menschen mit Handicap aufgrund möglicher motorischer Schwierigkeiten etwas höher ausfallen.

● **Investitionssummenübersicht**

Eine Investitionssumme wird in der Regel im Rückblick rückwärts errechnet. Nachdem festgestellt wurde, wie hoch der erwartete Überschuss ist, der für die Tilgung eines Darlehens zur Verfügung stehen würde, wird ausgehend vom Kapitalzins und der Laufzeit des Darlehens auf die Höhe der möglichen Investitionssumme geschlossen. Daraus lässt sich auch der Anteil der Investitionssumme errechnen, der pro Zimmer zur Verfügung steht (Bau und Einrichtung). Da wir keine genaue Berechnung der Umsatz- und Kostenstruktur vorgenommen haben, haben wir hier auf die Berechnung einer möglichen Investitionssumme verzichtet. Nach den Erfahrungen im Stadthaushotel lässt sich allerdings feststellen, dass im Falle eines Neubaus ein ebenerdiges Gebäude den Belangen von Menschen mit Handicap und/oder Mobilitätseinschränkung am nächsten kommen würde. Dies wäre allerdings, ebenso wie bereits die behindertengerechte Einrichtung und Ausstat-

tung des Hotels inklusive der Zimmer, kostenintensiver. Generell sollten geringe Baukosten bei hohem Geltungsnutzen angestrebt werden. Zudem empfiehlt es sich, dass bei dem in der Hotellerie üblichen hohen Fixkostenanteil (ca. 70 %) die Gewinnschwelle bei einer Auslastung von 55 – 60 % liegen sollte.

7.3 Fördermöglichkeiten

Es können für die Verwirklichung eines solchen Projektes sowohl Investitions- als auch Personalförderungsmöglichkeiten genutzt werden.

Im Rahmen einer Integrationsfirma bieten sich unter den Voraussetzungen der Qualifikation und Ausbildung sowie der Vermittlung auf den 1. Arbeitsmarkt z. B. folgende Fördermöglichkeiten:

- ◆ Leistungen nach dem SGB IX,
- ◆ Leistungen nach dem SGB III,
- ◆ europäischer Sozialfond zum Aufbau von Firmenprojekten mit Modellcharakter,
- ◆ Investitionskostenzuschüsse aus Stiftungen (z.B. Aktion Mensch) oder Spendenaufkommen.

Im Rahmen eines Ausbildungshotels ergeben sich folgende Fördermöglichkeiten:

- ◆ Rentenversicherungsträger,
- ◆ Bundesanstalt für Arbeit,
- ◆ Ministerien,
- ◆ Träger der sozialen Entschädigung bei Gesundheitsschäden,
- ◆ Sozialhilfeträger,
- ◆ Amt für Ausbildungsförderung,
- ◆ Unfallversicherungsträger.

Die Möglichkeiten, die sich aus einem „Social Sponsoring“ ergeben, sind allerdings nicht berücksichtigt, da uns bisher hierzu keine Erfahrungen vorliegen. Allerdings könnte sich hier ein zusätzliches Spendenaufkommen oder eine zusätzliche Akquirierung von Gästen ergeben.

Zusammenfassung und Schlussbemerkung

Die BBG-Consult hat 1999 eine Markt- und Machbarkeitsstudie für ein Hotelprojekt in Gelsenkirchen für das Sozialwerk St. Georg e.V. erstellt. Ohne auf die außergewöhnlichen Umstände einzuge-

hen, die mit der Beschäftigung von Behinderten entstehen, kommen sie aufgrund rein betriebswirtschaftlicher Kriterien zu dem Ergebnis, dass dem dortigen Projekt gute Marktchancen eingeräumt werden können. Dabei spielen jedoch sehr viele Kriterien eine Rolle, die unabhängig von der Beschäftigung von Menschen mit Handicap oder RehabilitandInnen sind. Im Mittelpunkt stehen vor allem die Leistungen des Managements und die Marketingaktivitäten, die ausschlaggebend für die Umsatz- und Kostenentwicklung sind.

Die Sozialforschungsstelle Dortmund hat zudem in ihrer Studie festgestellt, dass ein Integrationshotel Möglichkeiten zur Beschäftigung und Integration von Behinderten bietet, auch wenn die Auswahl des gesamten Personals für diese Einrichtungen den größten Problemkreis darstellt. Diese Berichte, angewandt auf die Hamburger Verhältnisse, und die positiven Erfahrungen des Stadthaushotels und Cafés Max B in Hamburg lassen uns zu dem Ergebnis kommen, dass die Einrichtung eines weiteren Integrationshotels inklusive Restauration in Hamburg sowohl unter

sozialen, politischen wie auch wirtschaftlichen Gesichtspunkten lohnenswert ist. Erste Diskussionen haben durchweg positive Resonanz zur Folge gehabt, was mit den überaus positiven 10-jährigen Erfahrungen im Stadthaushotel korrespondiert.

Im Hinblick auf die beiden eingeführten Standortmöglichkeiten stellt dabei vor allem die HafenCity das Projekt mit dem größeren Potenzial dar. Dieser Standort böte vor allem die Chance eines ‚wirklichen‘ Integrationsprojektes im Herzen einer touristischen Attraktion Hamburgs. Im Gegensatz zum Standort Farmsen, wo der Großteil der Hotelgäste als Angehörige oder FreundInnen der RehabilitandInnen und Behinderten den Umgang mit diesen bereits gewohnt ist, würden am Standort HafenCity verstärkt ‚normale‘ Gäste integrative Erfahrungen sammeln. Dieses Projekt könnte und sollte zur Profilierung der HafenCity und der Freien und Hansestadt Hamburg als ausgesprochen behindertenfreundliche und -engagierte Stadt beitragen.

8. QUELLEN

BBG-Consulting:	Markt- und Machbarkeitsstudie – Hotelprojekt Gelsenkirchen – Bewertung – Planung – Realisation, Düsseldorf et al. 2001.
DEHOGA:	Umsatzstruktur, Kostenstruktur und Ergebnisrechnung aus „Betriebsvergleich Beherbergungsgewerbe“.
Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (Pressemitteilung):	Gesetz zur Gleichstellung behinderter Menschen (Behindertengleichstellungsgesetz – BGG) und zur Änderung anderer Gesetze, 2002.
GHS Gesellschaft für Hafен- und Standortentwicklung mbH (Hrsg.):	HafenCity – Mitten in Hamburg, 6. aktualisierte und erweiterte Auflage, Hamburg 2002.
GHS Gesellschaft für Hafен- und Standortentwicklung mbH (Hrsg.):	HafenCity Hamburg – Die aktuellen Projekte, 4. aktualisierte und erweiterte Auflage, Hamburg 2002.
Hamburg Tourismus GmbH:	Hamburg Tourismus Marketingplan 2002 – 2005, Hamburg 2002.
Hamburgische Landesbank:	Zu Gast in Hamburg – Tourismus und Hotellerie in der Hansestadt, Wirtschaftsanalysen 3/2001, Hamburg 2001.
Hübner, M./Born, A.:	Zielgruppe Senioren: Chancen und Perspektiven für die Tourismusbranche. Gelsenkirchen 2003.
Sozialforschungsstelle Dortmund:	Machbarkeitsstudie zum Betrieb eines Mittelklassehotels durch Menschen mit Behinderungen – Ergebnisdokumentation, Dortmund 2001.
Statistisches Bundesamt:	Bevölkerungsentwicklung Deutschlands bis zum Jahr 2050 – Ergebnisse der 9. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung, Wiesbaden 2000.

Internet-Informationen:

BFW Hamburg	www.bfw.de
Behindertenratgeber Hamburg	www.behindertenratgeber-hamburg.de
Hamburg Tourismus GmbH	www.hamburg-tourism.de
Hamburger Hochbahn	www.hochbahn.com
jugend hilft jugend e.V.	www.jugend-hilft-jugend.de
Stadthaushotel Hamburg	www.stadthaushotel.com
Projekt HafenCity	www.hafencity.com
Initiative „50.000 Jobs für Schwerbehinderte“	www.jobs-fuer-schwerbehinderte.de

Träger:

jugend hilft jugend e.V.
 Max-Brauer-Allee 116
 22765 Hamburg
 Telefon: 040 | 30 68 82-0
 Telefax: 040 | 30 68 82-10
 E-Mail: verein@jugend-hilft-jugend.de
 Internet: www.jugend-hilft-jugend.de

Hotel:

Stadthaushotel Hamburg
 – Anders und gut! –
 Holstenstraße 118
 22767 Hamburg
 Telefon: 040 | 38 99 20-0
 Telefax: 040 | 38 99 20-20
 E-Mail: zufrieden@stadthaushotel.com
 Internet: www.stadthaushotel.com

Ansprechpartner:

jugend hilft jugend e.V.
 Axel Graßmann
 Mendelssohnstraße 15c
 22761 Hamburg
 Telefon: 040 | 4 32 52 160
 Telefax: 040 | 4 32 52 162
 E-Mail: Axel.Grassmann@jhj.de

RAIKE
KOMMUNIKATION GMBH



jugend hilft jugend e.V.

jugend hilft jugend e.V.

Max-Brauer-Allee 116

22765 Hamburg

Telefon: 040 | 30 68 82-0

Telefax: 040 | 30 68 82-10

E-Mail: verein@jugend-hilft-jugend.de

Internet: www.jugend-hilft-jugend.de

Stadthaus^{***}
HOTEL
HAMBURG

Stadthaushotel Hamburg

- Anders und gut! -

Holstenstraße 118

22767 Hamburg

Telefon: 040 | 38 99 20-0

Telefax: 040 | 38 99 20-20

E-Mail: zufrieden@stadthaushotel.com

Internet: www.stadthaushotel.com