



Geschäftsentwicklung eines Hostels  
im nachhaltigen Transformationsprojekt »Utopiastadt«  
im Masterseminar  
**„Geschäftsmodelle für Nachhaltigkeitstransformationen“**

Vorgelegt Herrn Prof. Dr. Uwe Schneidewind

vorgelegt von:

Stephanie Kusemann

Rüttenscheider Str. 178, 45131 Essen

Matrikel-Nr.: 1350442

Lukas Dehn

Elseyer Dorfplatz 5, 58119 Hagen

Matrikel-Nr.: 1459031

Pascal Nebe

Lange Straße 144, 58089 Hagen

Matrikel-Nr.: 739068

Alexander Scholz

Sonntagstraße 26, 42275 Wuppertal

Matrikel-Nr.: 1460589

Carlos Johannes Stickel

Essener Str. 16, 40476 Düsseldorf

Matrikel-Nr.: 1457583

*„Der Ziellose erleidet sein Schicksal. Der Zielbewusste gestaltet es“*

*Immanuel Kant*

**Inhaltsverzeichnis**

Abkürzungs- und Akronymverzeichnis .....	I
Abbildungsverzeichnis.....	III
Tabellenverzeichnis .....	V
1 Vorstellung Seminar: Vision und Ziel .....	1
2 Steckbriefe der Teammitglieder .....	3
2.1 Stephanie Kusemann.....	3
2.2 Lukas Dehn .....	5
2.3 Pascal Nebe .....	7
2.4 Alexander Scholz .....	9
2.5 Carlos Johannes Stickel .....	11
3 Zeit- und Arbeitsplan.....	13
4 Methodisches Vorgehen und Reflexion .....	14
5 Nachhaltigkeit in »UtopiaNights« .....	17
5.1 Definition.....	17
5.2 Nachhaltigkeitskommunikation .....	18
5.3 Nachhaltigkeitszertifizierung.....	19
5.4 Fazit .....	22
6 Businessplan.....	24
6.1 Ausgangslage .....	24
6.2 Bedarfsanalyse .....	25
6.3 Geschäftsmodell von »UtopiaNights«.....	37

6.4	Marketing .....	49
6.5	Wirtschaftliche Planungsrechnungen von »UtopiaNights« .....	58
6.6	SWOT-Analyse .....	65
7	Fazit und Handlungsempfehlung .....	68
7.1	Zentrale Ergebnisse .....	68
7.2	Annahmen .....	68
7.3	Empfehlungen .....	69
8	Prozessablauf und Reflexion .....	70
8.1	Reflexion.....	70
8.2	Verbesserungsvorschläge.....	70
8.3	Bewertung .....	71
	Literaturverzeichnis.....	72
	Eigenständigkeitserklärung .....	75
	Anhangsverzeichnis.....	76

## Abkürzungs- und Akronymverzeichnis

ADFC	Allgemeiner Deutscher Fahrrad Club
AFA	Absetzung für Abnutzung
AnlPrüfVO	Anlagen-Prüfverordnung
ArbStättV	Arbeitsstättenverordnung
BC	Best-Case
BEA	Bergische Entwicklungsagentur
BetrSichV	Betriebssicherheitsverordnung
BF	Bikerfrühstück
BGN	Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe
bzgl.	bezüglich
EBIT	Earnings Before Interests and Taxes
EBITDA	Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization
EBT	Earnings Before Taxes
etc.	Et cetera
GEMA	Gesellschaft für musikalische Aufführungs- und mechanische Vervielfältigungsrechte
GewO	Gewerbe Ordnung
GEZ	Gebühreneinzugszentrale
ggf.	gegebenenfalls
i. A.	im Allgemeinen
i. e. S.	im engeren Sinne
IfSG	Infektionsschutzgesetz
IHA	Hotelverband Deutschland
i. H. v.	in Höhe von
inkl.	Inklusive
i. S. e.	im Sinne einer
i. S. v.	im Sinne von
LNRSchG	Landesnichtraucherschutzgesetz
NC	Normal-Case
ÖPNV	Öffentliche Personen Nahverkehr
ProdHaftG	Produkthaftungsgesetz
ProdSG	Produktsicherheitsgesetz
vgl.	vergleiche

WACC	Weighted Average Cost of Capital
WC	Worst-Case
WDR	Westdeutsche Rundfunk
8B	Acht-Betten-Szenario

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Lebenslauf Stephanie Kusemann .....	3
Abbildung 3: Lebenslauf Lukas Dehn.....	5
Abbildung 4: Lebenslauf Pascal Nebe .....	7
Abbildung 5: Lebenslauf Alexander Scholz.....	9
Abbildung 5: Lebenslauf Carlos Johannes Stickel.....	11
Abbildung 7: Ausschnitt Zeitplan .....	13
Abbildung 8: Iteratives Vorgehen für die Seminararbeit .....	14
Abbildung 9: Nachhaltigkeit im Geschäftsmodell von »UtopiaNights« .....	23
Abbildung 10: Standort des Mirker Bahnhofs in Wuppertal.....	26
Abbildung 11: Makroumfeld und Sektoren.....	27
Abbildung 12: Wettbewerbssituation im Makroumfeld.....	28
Abbildung 13: Hostels im Umkreis von Wuppertal .....	29
Abbildung 14: Preisstrukturkurve .....	30
Abbildung 15: Preisstrukturkurve Hostels .....	31
Abbildung 16: Zielgruppen der Radtouristen für »UtopiaNights«.....	32
Abbildung 17: Segmentierung der Radfahrer.....	33
Abbildung 18: Zielgruppen für »UtopiaNights« .....	36
Abbildung 19: Organisationskonzept a: »UtopiaNights« als Teil der gGmbH »Utopiastadt« .....	44
Abbildung 20: Organisationskonzept b: »UtopiaNights« im Detail .....	44
Abbildung 21: Legende zu den Abbildungen 16, 17 & 18.....	45
Abbildung 22: Bauplan Erdgeschoss .....	46

---

Abbildung 23: Bauplan Zwischengeschoss.....	47
Abbildung 24: Bauplan Obergeschoss .....	48
Abbildung 25: Gastronomie und Kultur in Wuppertal für Silver Ager.....	50
Abbildung 26: Gastronomie und Kultur in Wuppertal für Familien .....	51
Abbildung 27: Ausgewählte Marketing- und Vertriebswege.....	53
Abbildung 28: Vertriebsmaßnahmen für »UtopiaNights« .....	54
Abbildung 29: Kommunikationspolitik für alle Zielgruppen.....	56
Abbildung 30: Break-Even-Analyse .....	61
Abbildung 31: Liquidität für das erste Geschäftsjahr.....	63
Abbildung 32: Ergebnisrechnung im Acht-Betten-Szenario.....	64



---

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Preisniveau im Makroumfeld .....	29
Tabelle 2: Zielgruppenspezifika .....	34
Tabelle 3: Produktsegmentierung von »UtopiaNights« .....	52
Tabelle 4: Ideensammlung für ein Eröffnungsevent .....	57
Tabelle 5: Erfolgsgrößen und Rentabilitätskennzahlen .....	60
Tabelle 6: SWOT-Analyse .....	67

## 1 Vorstellung Seminar: Vision und Ziel

Die stetige globale Urbanisierung und der damit verbundene Zuwachs der Bevölkerung auf kleinstem Raum, stellt eine Herausforderung hinsichtlich des Erhalts städtischer Lebensqualität dar (BMUB 2012: 160). Diese ist beispielsweise durch die CO<sub>2</sub>-bedingte Luftverschmutzung stark beansprucht (BMUB 2012: 161), auch weil immer weniger Grünflächen zur gemeinsamen Nutzung zur Verfügung stehen (Schneidewind/Zahrnt 2013). Die sogenannte Landflucht und der Zuwachs an nicht öffentlichen Verkehrsmitteln erschweren dabei die Bedingungen, städtische Lebensqualität zu erhalten, zu steigern und mit dem Blick auf zukünftige Generationen zu sichern (World Commission on Environment and Development 1987: 11). Damit sind beispielsweise die Nutzung von Park- und Grünanlagen, aber auch die Optimierung der Verkehrswege für Radfahrer und Fußgänger sowie das vermehrte Angebot öffentlicher Verkehrsmittel gemeint. Der zunehmende Wertewandel unserer Gesellschaft durch den Klimawandel hin zu einem bewussten Konsum, insbesondere zu einer neuer Form der Mobilität i. S. e. Entschleunigung der Fortbewegung, stellt die Ausgangsbasis für eine nachhaltige, urbane Transformation hin zu lebens- und klimafreundlichen Städten dar, welche die Bürger mit in den Wandel einbeziehen soll (Deutscher Sparkassen- und Giroverband 2011: 14-15). Erste Ansätze hierzu existieren bereits in zahlreichen Initiativen, wie zum Beispiel dem Projekt »Utopiastadt«<sup>1</sup> im Gebäude des ehemaligen Mirker Bahnhofs in Wuppertal.

Im Rahmen des Masterseminars „Geschäftsmodelle für Nachhaltigkeitstransformationen“ der Schumpeter School of Business and Economics der Bergischen Universität Wuppertal sollten in Kooperation mit den Verantwortlichen der lokalen gemeinnützigen Initiative »Utopiastadt« verschiedene transformative Businesskonzepte geprüft und konkret ausgearbeitet werden.

Die wirtschaftliche Problemstellung der vorliegenden Arbeit spiegelt sich in dem Entwurf eines innovativen Konzeptes für die Etablierung eines Hostelbetriebs, unter Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsprinzipien entlang der gesamten Wertschöpfungskette, in die bestehende Infrastruktur von »Utopiastadt« wieder. Ein solcher Beherbergungsbetrieb soll Radtouristen als Anlaufstelle auf ihren Touren über die umliegenden Radwanderwege dienen und darüber hinaus Übernachtungsmöglichkeiten für Musiker und Künstler bereit halten, welche in »Utopiastadt« auftreten. Vor dem Hintergrund der speziellen Lage direkt an der Nordbahntrasse sollen zielgruppenspezifische Angebote und Marketingansätze entwickelt werden, um so von den Chancen des Standortes profitieren zu können und sich nachhaltig am Markt zu etablieren.

---

<sup>1</sup>Vgl. <http://neu.clownfisch.eu/utopia-stadt/>

Das persönliche Anliegen der Gründer ist es dabei, ein einzigartiges, nachhaltiges Geschäftsmodell zu schaffen, um so aktiv ein faires Wirtschaftssystem mitzugestalten. Ziel ist es dabei zu zeigen, dass wirtschaftlicher Erfolg im Einklang mit ökologischen und sozialen Werten tragbar sein kann.

Im Zuge dessen wurde über einen Zeitraum von einem Semester eine Machbarkeitsstudie durchgeführt und ein detailliertes Betreiberkonzept ausgearbeitet, wobei die wesentlichen Prozessabläufe und relevanten Ergebnisse in dieser Arbeit aufgezeigt werden sollen.

Auf eine kurze Vorstellung der einzelnen Gruppenmitglieder folgen zunächst die Dokumentation des Zeit- und Arbeitsplans sowie eine Erläuterung der verwendeten Methodik. Besonderer Aufmerksamkeit wird nachfolgend dem Thema Nachhaltigkeit gewidmet, welches als Grundprinzip richtungsweisend bei der Erstellung der Arbeit gewesen ist. Im Anschluss werden die zentralen Ergebnisse in Form einer Bedarfsanalyse und des darauf basierenden Geschäftsmodells präsentiert. Auf eine kritische und objektive Bewertung des Konzepts in Form einer SWOT-Analyse folgen ein umfangreiches Marketingportfolio sowie eine detaillierte Finanzplanung. In einem abschließenden Teil werden die wichtigsten Erkenntnisse noch einmal zusammengefasst, eine Handlungsempfehlung ausgesprochen und eine selbstkritische Reflexion des gesamten Prozessablaufs vorgenommen.

## 2 Steckbriefe der Teammitglieder

### 2.1 Stephanie Kusemann



Rüttenscheider Str. 178 – 45131 Essen – 23.02.1985 – 0176/38140829 – s\_kusemann@yahoo.de

#### Wichtigste Stationen im Lebenslauf

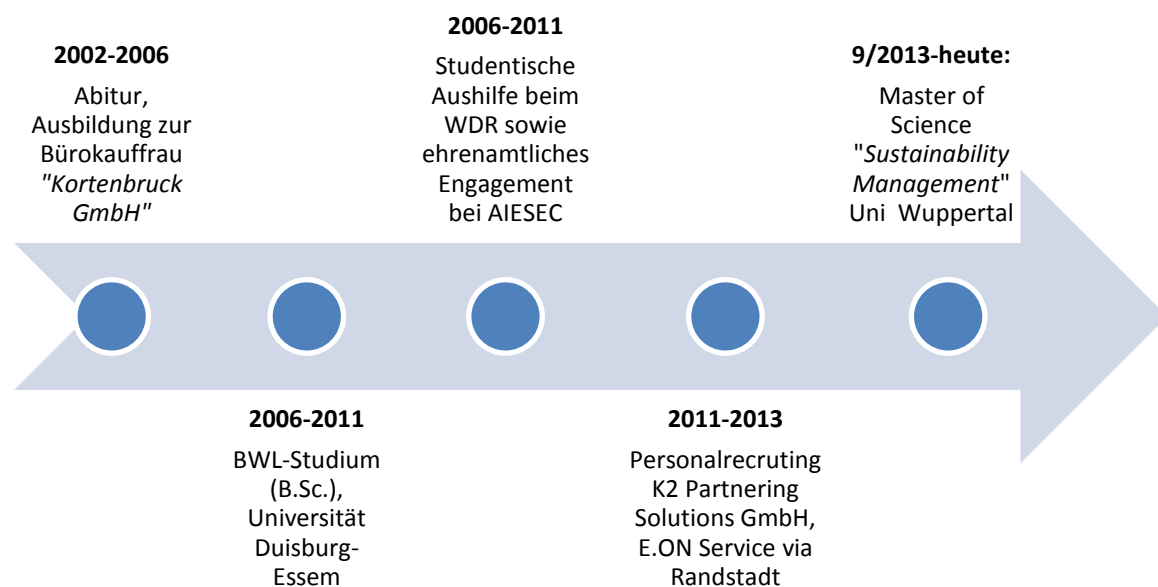


Abbildung 1: Lebenslauf Stephanie Kusemann; eigene Darstellung

---

### Motivation für das Seminar

---

Aufgrund der hohen Praxisorientierung und der Möglichkeit, sich mit dem Thema des nachhaltigen Tourismus auseinanderzusetzen, entschied ich mich für die Teilnahme an diesem Seminar. Die Touristik hat mich durch das familieneigene Reisebüro sehr stark geprägt, weil ich dort bis zur Geschäftsaufgabe 2010 immer wieder mitgearbeitet habe.

Die Erwartungen an das Seminar waren zum einen mehr über die praktische Umsetzung von nachhaltigen und transformativen Geschäftsideen zu lernen wie z. B. die Finanzierung solcher Projekte, aber auch wie eine solche Umsetzung konkret aussehen kann. Eine besondere persönliche Herausforderung besteht in der Berücksichtigung der Zielvorstellungen und Beschränkungen, die z. B. durch bauliche Restriktionen und den Denkmalschutz vorliegen.

Innerhalb der Seminargruppe lag mein Aufgabenschwerpunkt beim Themenkomplex des Marketings, welches das methodische Vorgehen stark prägte. Das Marketing beinhaltet die Bereiche der Zielgruppen, der Vertriebsstrategien und Marketinginstrumente sowie der potentiellen Kooperationspartner.

## 2.2 Lukas Dehn



---

Elseyer Dorfplatz 5 - 58119 Hagen - 19.02.1988 - 0151/54752954 - lukasdehn@web.de

### Wichtigste Stationen im Lebenslauf

---

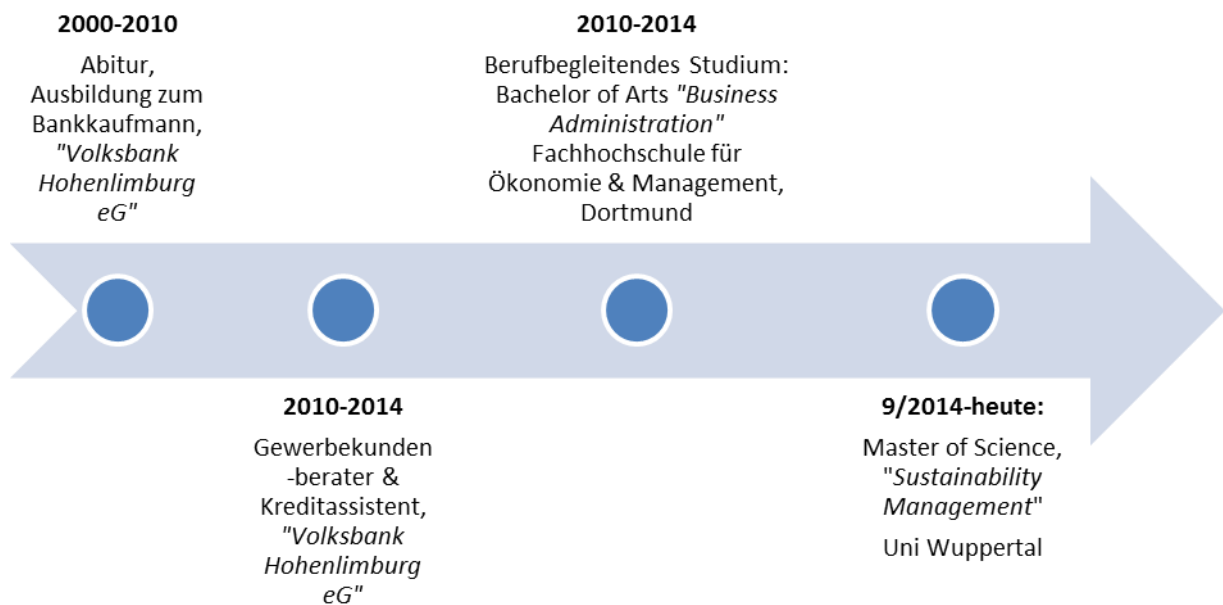


Abbildung 2: Lebenslauf Lukas Dehn; eigene Darstellung

### Motivation für das Seminar

---

Meine Motivation für die Teilnahme an diesem Seminar ist insbesondere meinem Interesse an der Ausarbeitung und Bewertung unterschiedlicher Geschäftsmodelle geschuldet. Im Zuge meiner beruflichen Laufbahn habe ich verstärkt Kontakt zu Unternehmensgründern gehabt, welche die unterschiedlichsten Geschäftsideen umsetzen wollten. Neben der allgemeinen Beratung, gehört hier insbesondere die Bewertung der geplanten Vorhaben und die Prüfung der Finanzierbarkeit zu meinen beruflichen Aufgaben. Über die Jahre konnte ich so bereits einen interessanten und umfangreichen Einblick in die unterschiedlichen Facetten von Geschäftsmodellen werfen und auch meine ersten eigenen Erfahrungen durch die Mitgründung von zwei kleineren Unternehmungen sammeln.

Durch die Teilnahme an diesem Seminar sah ich die Möglichkeit, mein in der Praxis erworbenes Wissen im universitären Umfeld anzuwenden, zu reflektieren und weiterzuentwickeln. Der Themenschwerpunkt der Nachhaltigkeitstransformation kam mir dabei insoweit entgegen, als dass ich in den letzten Jahren ebenfalls ein Interesse an nachhaltigen Prozessen und Geschäftsmodellen entwickelt habe. Von dem Seminar habe ich mir daher auch einen verstärkten Einblick in diesen besonderen Bereich der Unternehmensentwicklung gewünscht. Im Projektteam bestand meine Aufgabe insbesondere in der Erstellung der Umfeld- und Wettbewerbsanalyse und der Ableitung von entsprechenden Ergebnissen bezüglich Marktpositionierung und Preisbildung.

## 2.3 Pascal Nebe



---

Lange Straße 144 – 58089 Hagen - 31.12.1987 - 0162-4103700 - pascal.nebe@web.de

### Wichtigste Stationen im Lebenslauf

---

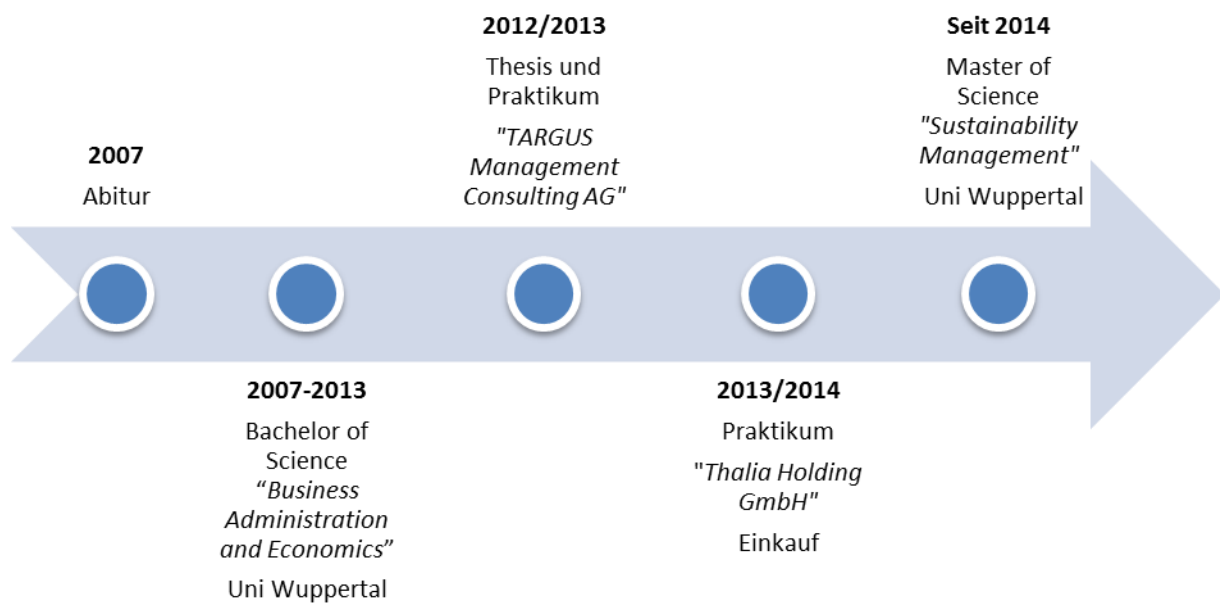


Abbildung 3: Lebenslauf Pascal Nebe; eigene Darstellung



## Motivation für das Seminar

---

Die Motivation zu diesem Seminar entstand für mich schon im letzten Semester, als ich im Rahmen des Moduls „Sustainable Transition Management“ erstmals mit dem Projekt »Utopiastadt« in Kontakt gekommen bin. Ich war beeindruckt von dem doch sehr ambitionierten Ziel, welches sich die Akteure dort gesteckt haben, und von der Art und Weise, wie der ehemalige Bahnhof für das Quartier entwickelt werden soll. Als Herr Prof. Schneidewind uns fragte, ob wir uns in Kooperation mit »Utopiastadt« ein Seminar vorstellen könnten, war für mich sofort klar, dass ich daran teilnehmen möchte.

Besonders interessant war für mich der Aspekt, zusätzlich zu dem wissenschaftlichen Arbeiten etwas real und vor Ort mitgestalten und -bewegen zu können. Dies hat während des Seminars zwar für einen erhöhten Druck gesorgt, aber auch viel Motivation erzeugt. Außerdem waren das Anwenden des bisher erworbenen Wissens und dessen Weiterentwicklung in Bezug auf Projekte für mich sehr wichtig und lehrreich.

Innerhalb des Teams war ich vor allem für die rechtlichen Anforderungen an ein Hostel zuständig und welche Erwartungen seitens der Kunden zu berücksichtigen sind. Außerdem habe ich mich mit dem Bereich Betriebskonzept und möglichen Personalstrukturen sowie deren Kosten auseinandergesetzt.

## 2.4 Alexander Scholz



---

Sonntagstr. 26 - 42275 Wuppertal - 16.07.1989 - 0176/22213531 - alex.scholz@gmx.net

### Wichtigste Stationen im Lebenslauf

---

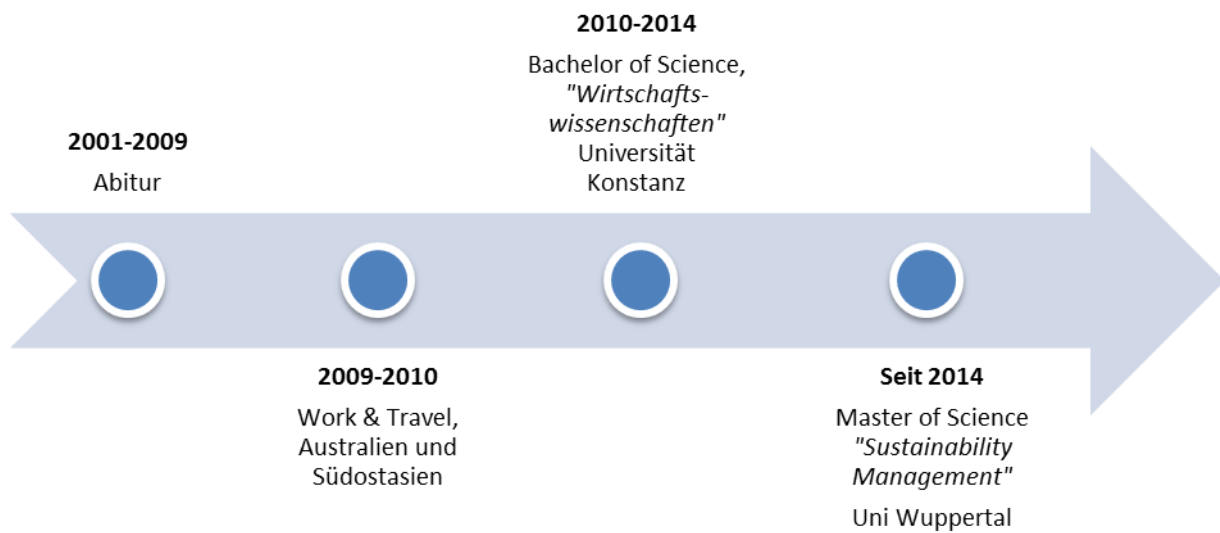


Abbildung 4: Lebenslauf Alexander Scholz; eigene Darstellung

## Motivation für das Seminar

---

Als ich im Oktober 2014 von Konstanz nach Wuppertal zog, um das Masterstudium Sustainability Management an der Bergischen Universität zu beginnen, machte ich mich mit der Stadt Wuppertal und ihren Besonderheiten vertraut. Es dauerte nicht lange, bis ich durch persönliche Kontakte und Internetrecherchen auf das innovative Projekt »Utopiastadt« stieß, dessen kreative Neukonzeptionierung eines ehemaligen Bahnhofsgeländes mich begeisterte. Um näheres über diese unkonventionelle Initiative zu erfahren, kontaktierte ich einen der Verantwortlichen und machte mir erste Gedanken, wie ich mich einbringen könnte. Just zu diesem Zeitpunkt erfuhr ich von dem Masterseminar „Geschäftsmodelle für Nachhaltigkeitstransformationen“, welches die optimale Möglichkeit darstellte, mich bei »Utopiastadt« engagieren und gleichzeitig für mein Studium relevante Erfahrungen sammeln zu dürfen. Die starke Nähe zur Praxis und der gewährte Gestaltungsfreiraum haben mich hierbei besonders angesprochen.

Innerhalb des Teams war ich vor allem für die Ausgestaltung des Raumkonzepts, die SWOT-Analyse und die Kommunikation mit unserem Ansprechpartner bei »Utopiastadt«, Christian Hampe, verantwortlich. Darüber hinaus habe ich Recherchearbeit zu verschiedenen Kostenpunkten geleistet, Studien zu Positionierungsfragen aufbereitet, einen der zwei talwaerts-Einträge geschrieben und die Blogbeiträge meiner Teamkollegen Korrektur gelesen.

## 2.5 Carlos Johannes Stickel



Essener Straße 16 – 40476 Düsseldorf - 07.02.1988 – 0178 5175114 - carlosstickel@gmail.com

### Wichtigste Stationen im Lebenslauf

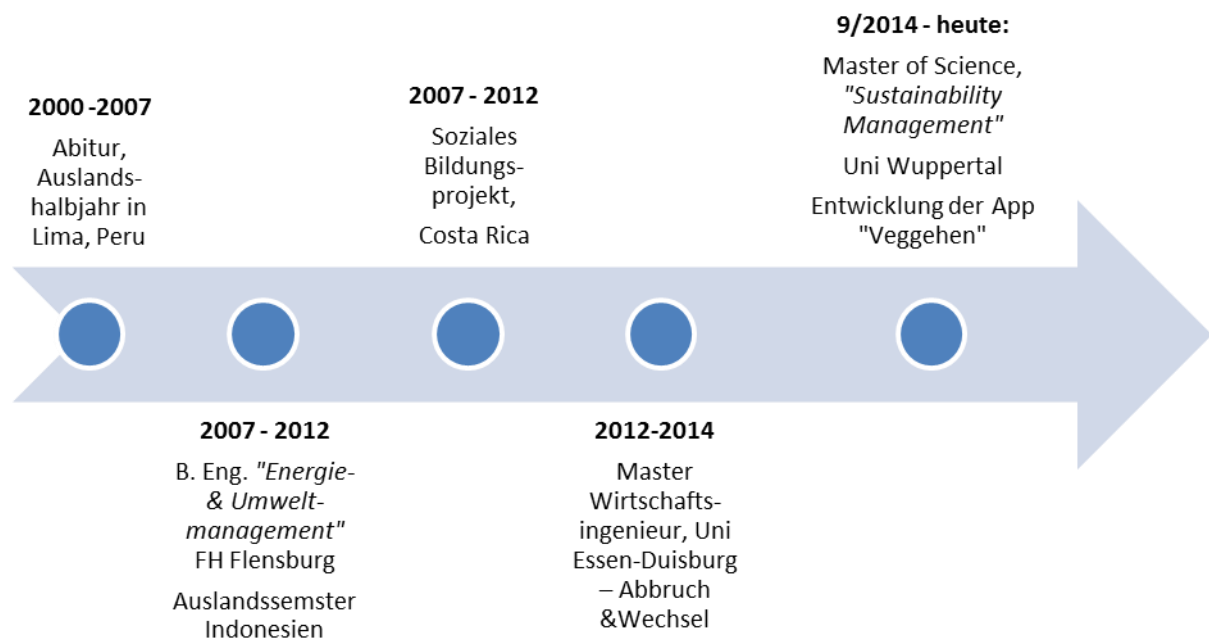


Abbildung 5: Lebenslauf Carlos Johannes Stickel; eigene Darstellung

## Motivation für das Seminar

---

Meine persönliche Motivation zur Teilnahme an dem Seminar möchte ich kurz an Hand meiner eigenen Geschichte darlegen.

Ich bin in Medellin, einer Stadt mit einer spannenden Transformationsgeschichte, geboren. In meiner Kindheit war sie sehr von sozialen Missständen geprägt und versunken im Drogenkrieg. Mittlerweile wurden ehemalige Slums am Stadtrand durch Seilbahnen mit dem Stadtkern verbunden und zudem durch einen Bibliotheken-Park und Schulentwicklungsprogramme neu belebt. Medellin ist durch einen intelligenten Transformationsprozess zum Vorbild weltweiter Stadtplaner geworden. So habe ich aus meiner eigenen Geschichte heraus ein tief verwurzeltes Interesse an nachhaltigen Transformationsprozessen. Auf der einen Seite können sie als Innovationstreiber auch überregional wirkende Impulse geben, auf der anderen Seite stehen sie sinnbildlich für die sozialen, ökologischen und ökonomischen Herausforderungen unserer Welt. Zwei Drittel aller Menschen werden bis 2050 in Städten leben. Insofern ist Stadtentwicklung aus Nachhaltigkeitssicht von zentraler Bedeutung. Wer hier mit gutem Beispiel vorangeht, kann das Angesicht der Erde verändern.

Durch die Teilnahme am Seminar wollte ich von daher insbesondere erste praktische Erfahrungen bei der Entwicklung von Geschäftsmodellen zur Nachhaltigkeitstransformation sammeln und hoffe diese Thematik in Zukunft noch weiter vertiefen zu können. Im Projektteam bestanden meine Aufgaben insbesondere in der Erstellung der wirtschaftlichen Planungsrechnungen, sowie der Implementierung der Nachhaltigkeit in das Geschäftsmodell des Hostels. Zudem war ich für die Betreuung des Transformationsblogs in meiner Gruppe zuständig.

### 3 Zeit- und Arbeitsplan

Aufgrund der Komplexität dieses Seminars und des engen Zeitrahmens von einem Semester, war die Anfertigung eines strukturierten Zeit- und Arbeitsplans für ein effizientes und erfolgreiches Arbeiten essentiell. Die zu erarbeitenden Punkte wurden detailliert in Meilensteinform auf Wochenbasis protokolliert. In der folgenden Abbildung 6 ist ein Ausschnitt der entsprechenden Excel-Datei dargestellt, der vollständige Zeitplan befindet sich im „Anhang 1: Zeit- und Arbeitsplan“.

Aufgabe	Person	Oktober	November				Dezember			
		44	45	46	47	48	49	50	51	52
		27.-02.	03.-09.	10.-16.	17.-23.	24.-30.	01.-07.	08.-14.	15.-21.	22.-28.
Auftaktveranstaltung	alle	30.10.								
Vergabe der Projekte	alle		06.11.							
Arbeits + Zeitplan ausarbeiten	alle									
Datei "Arbeits + Zeitplan" erstellen	Pascal									
Erster Blogbeitrag	Lukas									
Canvas Bussines Modell ansehen	alle									
Allgemeiner Termin im Institut	alle				17.11.					
Bedarfsanalyse: Recherche	Lukas/Stephi									
Geschäftsmodell: - Anforderungen an ein Hostel;	Pascal									

Abbildung 6: Ausschnitt Zeitplan; eigene Darstellung

Während in den ersten Wochen noch Organisation und Recherchetätigkeiten dominierten, ging es in der Hauptarbeitsphase primär um die Aufteilung der Einzelausarbeitungen und die Terminkoordination mit der gesamten Gruppe. Gegen Ende war vor allem die Setzung von Deadlines hilfreich, um das fristgerechte Erreichen aller vorgegebenen Ziele sicherzustellen.

Zur weiteren Vereinfachung der Organisation und Dokumentation beinhaltet der angehängte Zeit- und Arbeitsplan außerdem einen Übersichtsplan zu den ausgearbeiteten Blogbeiträgen. In einem weiteren Reiter wurden alle bereits kontaktierten Ansprechpartner und die daraus resultierten Ergebnisse festgehalten.

## 4 Methodisches Vorgehen und Reflexion

Die Ergebnisse des Business-Plans für das Hostel, welchem wir intern den Arbeitstitel »UtopiaNights« zugeteilt haben, wurden nach der Methode des „Design Thinking“ (Seidel/Fixson 2013: 20-21) entwickelt. Diese beruht auf innovativen, sich repetierenden Prozessen und hat ihren Ursprung im Fachbereich des Designs (Seidel/Fixson 2013: 20; Köppen/Meinel 2015: 18). Ausgangspunkt sind multidisziplinäre Teams, die sich in einem Prozess, welcher auf drei Schritten beruht, mit kreativen Methoden einer gegebenen Problemstellung annähern (Seidel/Fixson 2013: 20-21).<sup>2</sup> Um die Vorgehensweise nachvollziehen zu können, sollen an dieser Stelle kurz die einzelnen Prozessschritte skizziert werden:

- „Needfinding, Encompassing the definition of a problem
- Brainstorming and a formal framework for ideation
- Prototyping and building models and facilitate the development and selection of concepts“ (Seidel/Fixson 2013: 20-21).

Die Wahl der Methode ist dahingehend als adäquat einzustufen, da sie die Interdisziplinarität des Kernprojektteams, aber auch die der Ansprechpartner aus der Praxis berücksichtigt und die innovativen und iterativen Elemente der Arbeitsweise widerspiegelt. Nachstehende Abbildung 7 gibt in modifizierter Form die an oben beschriebene Methodik angepassten Arbeitsschritte wieder.

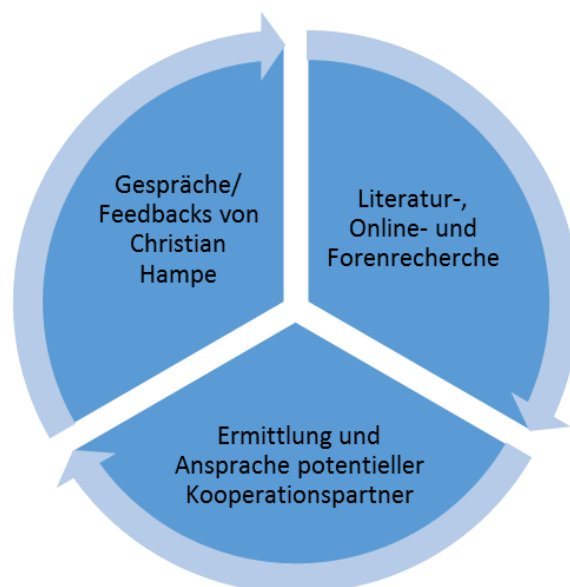


Abbildung 7: Iteratives Vorgehen für die Seminararbeit; eigene Darstellung nach „Design Thinking“ (Seidel/Fixson 2013)

<sup>2</sup> Anm.: In der Literatur findet sich keine eindeutige Definition über die Prozessschritte. Jedoch soll dieser Diskurs nicht weiter vertieft werden.

Ausgangspunkt war zunächst das Expertengespräch, hier mit Christian Hampe, um einen allgemeinen Überblick über die Thematik und die Problemstellung zu erhalten. Dieses stellte den Ausgangspunkt für die erste Verteilung der Aufgaben innerhalb der Gruppe dar. In einem zweiten Schritt wurden Literatur- und Onlinerecherchen durchgeführt, um die Inhalte weiter zu differenzieren. Dabei wurden auch ungewöhnliche Methoden angewandt, wie die Recherche und Auswertung von Foreneinträgen, um die im Kapitel 6.3.1.1 „Kundenbedürfnisse“ aufgeführten Anforderungen an ein Hostel zu ermitteln. Der Abschnitt 6.2 der „Bedarfsanalyse“ und hier insbesondere die „Konkurrenzanalyse“ basiert auf einer quantitativen Datenerhebung zur Ermittlung der regional vorhandenen Preisstruktur. Hierzu wurden anfänglich die kommunalen Stellen bezüglich einer offiziellen Gesamtübersicht der Beherbergungsbetriebe konsultiert. Da dort allerdings keine vollständigen Aufstellungen verfügbar waren, wurde auf die Methode der Onlinerecherche zurückgegriffen, welche aufgrund der hohen Verfügbarkeit von Beherbergungsbetrieben bei diversen internetbasierten Hotel-Reservierungssystemen und der damit einhergehenden hohen Markttransparenz relativ gut möglich war. Für die Recherche wurde das Reiseinformationsportal „trivago“ gewählt, da dieses als Metasuchmaschine seine Suche auf die unterschiedlichen Hotel-Reservierungssysteme wie Expedia, Booking.com, etc. ausdehnt, und somit eine relativ große Marktabdeckung gewährleistet. Die Ergebnisse wurden anschließend mit den Informationen der kommunalen Stellen und zusätzlichen Internetrecherchen abgeglichen, um eine möglichst hohe Ergebnisdichte zu erhalten. Auf Basis der erhobenen Daten (siehe Anhang 2) konnten anschließend entsprechende Rückschlüsse über Wettbewerbsstruktur und Preisgestaltung getroffen werden.

Für die Kapitel Marketing und Zielgruppen war der Ausgangspunkt das eingangs erwähnte Expertengespräch, welches einen allgemeinen Überblick über die Thematik und die Problemstellung ermöglichte. Im ersten Schritt wurden somit Zielgruppen bestimmt und durch die Literaturrecherche genauer benannt. Um Marketingmaßnahmen im Hinblick auf die potentiellen Zielgruppen ableiten zu können, mussten im zweiten Schritt speziell für diese Zielgruppen unterschiedliche, vorhandene Optionen (in diesem Kontext Buchungsportale, Hotelsuchmaschinen etc.) aus der Praxis gesucht und zugeordnet werden. In dieser Hinsicht wurden weitere Informationen, wie Marketingkosten und die Gestaltung einer potentiellen Zusammenarbeit, generiert. Dies geschah durch standardisierte Anfragen per Email oder ggf. telefonisch, wie im Falle der Bergischen Entwicklungsagentur, jedoch auch vor Ort (siehe Anhänge 11 und 12).



Zur Erstellung der betriebswirtschaftlichen Plankalkulation wurde die im Anhang beiliegende Excel-Tabelle genutzt, welche sich in unterschiedliche Bereiche wie z .B. Fixkosten, Materialkosten, Liquiditätsplanung etc. unterteilt und die Zwischenergebnisse zentral in einer Rentabilitätsrechnung zusammenführt (siehe Anhang 3). Die Erhebung der notwendigen Daten erfolgte in gemeinsamer Recherche und ist im beiliegenden Protokoll zur betrieblichen Plankalkulation dokumentiert (siehe Anhang 4).

Da es sich letztlich um ein iteratives Vorgehen handelte, wurden Feedbacks durch Herrn Hampe nach Vorstellung der Zwischenergebnisse immer wieder evaluiert und die Inhalte durch Brainstormings und Gruppendiskussionen entsprechend angepasst oder ggf. weitere Informationen zur Bearbeitung eingeholt.<sup>3</sup>

Die Vorgehensweise als solche basiert nicht ausschließlich auf der Literaturrecherche, sondern orientiert sich stark an den aus der Praxis generierten Informationen, was eine rasche Anpassung des Konzeptes an die Besonderheiten des Mirker Bahnhofs ermöglicht. Festzustellen ist bei den aus der Praxis generierten Informationen jedoch, dass diese a) aufgrund mangelnden Interesses oder knapper zeitlicher Ressourcen gar nicht oder als negatives Feedback beantwortet worden sind und b) starke zeitliche Verzögerungen die Weiterentwicklung der Strategie beeinträchtigt haben. Viele Erkenntnisse wurden erst gegen Ende der Bearbeitungszeit generiert. Optimal wäre es gewesen, man hätte noch früher mit der Ansprache begonnen, um zeitliche Verzögerung besser auffangen zu können und ermittelte Ergebnisse direkt in die Ausarbeitung oder bereits in die Zwischenpräsentationen einfließen zu lassen. Durch die gegebenen örtlichen Diskrepanzen war eine Präsenz vor Ort nicht immer möglich.

Es kann konstatiert werden, dass die oben beschriebene Vorgehensweise insgesamt als angemessen betrachtet wird, da Grundlagen durch Gespräche und anschließende Rechercharbeiten zügig bearbeitet und angepasst werden konnten und insgesamt die gewonnenen Ergebnisse durch die Praxis eine differenzierte Analyse und Bewertung hinsichtlich des ausgearbeiteten Konzeptes ermöglichen. Um eine kritische Reflexion der erhobenen und ausgewerteten Daten zu erhalten, haben wir darüber hinaus eine umfangreiche SWOT-Analyse durchgeführt. Dies ermöglichte es uns, ein realistisches Bild der Sachlage zu bekommen, um darauf aufbauend eine möglichst umfangreiche Empfehlung für die Verantwortlichen von »Utopiastadt« abgeben zu können.

---

<sup>3</sup> Die zweite Phase des „Design Thinking“ konnte somit nicht direkt in das eigene Modell übernommen werden, sondern findet sich als Teilbereich im 3. Prozessabschnitt und nach der ersten Iterationsschleife wieder.

## 5 Nachhaltigkeit in »UtopiaNights«

Die Nachhaltigkeitsprinzipien stellen elementare Grundpfeiler des erarbeiteten Geschäftskonzeptes dar, welches eine Implementierung dieser Prinzipien entlang der gesamten Wertschöpfungskette vorsieht. Das Thema Nachhaltigkeit ist daher im folgenden Kapitel Gegenstand der zentralen Betrachtung. Dazu werden in einem ersten Schritt die verschiedenen Nachhaltigkeitsdimensionen definiert um darauf aufbauend die Aspekte der Nachhaltigkeitskommunikation und -zertifizierung zu thematisieren. Das abschließende Fazit fasst schließlich die Besonderheiten der Nachhaltigkeitsprinzipien für das Projekt »UtopiaNights« zusammen.

### 5.1 Definition

„Nachhaltig ist eine Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.“ (Hauff 1987)

Ein Sinne eines zielführenden Transformationsprozesses soll das Geschäftsmodell von »UtopiaNights« auf einem nachhaltigen Fundament stehen. Ausgehend vom Nachhaltigkeitsdreieck, wird die Nachhaltigkeit in »UtopiaNights« von den drei Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales aus betrachtet, mit dem Ziel, diese jeweils nachhaltig auszurichten. Dabei werden sie als Handlungsfelder der Geschäftsentwicklung begriffen, die es im integrativen Sinne miteinander in Einklang zu bringen gilt, da sie in einem engen Zusammenhang stehen und miteinander interagieren (Paech 2006: 58). Als vierte Dimension wird also das Integrationsziel betrachtet (Schaltegger, Herzig, Kleiber, Klinke und Müller 2007).

#### 5.1.1 Ökologische Nachhaltigkeit

Alle Handlungen des Unternehmens beeinflussen die Umwelt und damit die Ökosysteme. Unter ökologischer Nachhaltigkeit wird der Ansatz verstanden, die Umwelteinwirkungen des Wertschöpfungsprozesses zu minimieren. Hierzu gilt es zunächst einmal, die Material- und Stoffströme des Unternehmens zu identifizieren und zu erfassen, um diese anhand von Nachhaltigkeitskriterien überprüfen zu können. Dabei ist jeweils die Ressourcenherkunft, also ein dem Hostel vorgelagerter Prozess, zu bewerten, ebenso wie die Ressourcennutzung innerhalb des Hostels und letztlich auch das Abfallaufkommen, welches es zu minimieren gilt.

#### 5.1.2 Soziale Nachhaltigkeit

Die soziale Herausforderung besteht darin, auf Basis des unternehmerischen Erfolges sowohl die sozialen Ansprüche der MitarbeiterInnen als auch des Umfeldes zu berücksichtigen. Dies betrifft zunächst einmal die faire Bezahlung und Behandlung der MitarbeiterInnen, als auch eine stetige Wei-

terbildung und Förderung selbstständigen Arbeitens. Dies steigert die Motivation der MitarbeiterInnen, als auch die Identifikation mit dem Unternehmen und hilft dadurch, die ökologischen Standards zu festigen (Epstein & Roy 2001). Im weiteren Sinne ist darauf zu achten, dass auch bei Lieferanten Sozialstandards eingehalten werden. Außerdem wird ein gesellschaftlicher Mehrwert durch die Querfinanzierung sozialer und kreativer Projekte in »Utopiastadt« gewährleistet. Also werden die Gewinne regional reinvestiert.

### 5.1.3 Wirtschaftliche Nachhaltigkeit

Wirtschaftliche Nachhaltigkeit hat zum einen das Ziel, die Öko- und Sozio-Effizienz zu steigern, womit ein zu optimierendes Verhältnis von Wertschöpfung zu ökologischem bzw. sozialem Schaden gemeint ist. Zum anderen meint sie ökonomische Effektivität, um die finanzielle Basis auch zu Erfüllung der sozialen und ökologischen Ziele zu gewährleisten.

Ersteres wird durch die ständige Überprüfung und Optimierung des Geschäftsmodells nach Nachhaltigkeitsgrundsätzen erreicht. Letzteres durch die wirtschaftlichen Planungsrechnungen, welche eine vorausschauende Liquiditätsplanung ermöglichen und damit essentiell wichtig für den nachhaltigen Unternehmenserfolg sind.

### 5.1.4 Integrationsfunktion

Eine große Herausforderung des Nachhaltigkeitsmanagements ist die Integration der drei Nachhaltigkeitsdimensionen dahingehend, dass sie gleichzeitig erfüllt werden, also in das traditionelle Management auch ein Sozial- und Umweltmanagement mit eingebunden wird (Schaltegger et al. 2007). Die ökologischen, sozialen und ökologischen Anliegen können dabei durchaus konfliktär sein, da sie z.B. auf Grund finanzieller Knappheiten nie in ihrer Gesamtheit befriedigt werden können (Schaltegger et al. 2007). So wird es »UtopiaNights«, um einen erfolgreichen Markteintritt zu gewährleisten, zu Beginn nicht möglich sein, Mitarbeiter fest einzustellen. Stattdessen wird auf Aushilfen gesetzt. Es leidet also die soziale Nachhaltigkeit zu Gunsten der ökonomischen. Um Widersprüche, in denen die drei Dimensionen zu stehen scheinen, aufzulösen werden sie daher im Folgenden nicht als Zieldimensionen, sondern als Handlungsfelder betrachtet, die jeweils Lösungsbeiträge zum übergeordneten Nachhaltigkeitsziel bringen (Paech 2006: 58). Die nachhaltige Ausrichtung wird des Weiteren als Prozess betrachtet, den es stetig zu überprüfen und optimieren gilt.

## 5.2 Nachhaltigkeitskommunikation

Eine ausgeprägte Nachhaltigkeitskommunikation ist aus verschiedenen Gründen wichtig und sinnvoll (Mutschler, Goldowsky, Prütern & Ratjen 2014). Unternehmensintern hilft sie, die angestrebte Nachhaltigkeitsausrichtung erst umzusetzen. Nur Mitarbeiter, die sich mit den Unternehmenswerten

identifizieren, werden deren Einhaltung aktiv unterstützen und sogar mithelfen, sie weiterzuentwickeln.

Gleiches gilt für Gäste von »UtopiaNights«. Ihre aktive Einbindung in die nachhaltige Ausrichtung ist essentiell für deren erfolgreiche Umsetzung und stetige Verbesserung. Die Gäste könnten zum Beispiel bei der Begrüßung von Mitarbeitern kurz in die nachhaltige Unternehmenskultur eingeführt werden. Zudem könnten auf den Zimmern Broschüren ausliegen, die zum Wassersparen einladen und am Ende der Speisekarte könnte der ökologische Fußabdruck des jeweiligen Essens vermerkt sein. Anhand von Feedbackbögen oder eines Gästebuches könnten zudem am Ende des Aufenthaltes Gästebewertungen und -ideen aufgenommen werden, um sie aktiv in den Verbesserungsprozess einzubinden. Richtig gehandhabt, kann dies die Kundenbindung ungemein steigern.

Letztlich ist die nachhaltige Ausrichtung auch unternehmensextern zu kommunizieren. Regional stellt sie ein Alleinstellungsmerkmal dar (siehe Kapitel 6.2 Bedarfsanalyse), wodurch ein Wettbewerbsvorteil entsteht, was wiederum die Spielräume in der Preispolitik erhöhen kann. Daher ist die Nachhaltigkeitskommunikation auch eine wichtige Komponente im Marketing (siehe Kapitel 6 5: Marketing) von »UtopiaNights«. Unterstützt wird sie zudem von angestrebten Nachhaltigkeitszertifikaten.

### 5.3 Nachhaltigkeitszertifizierung

Um die erfolgreiche Umsetzung der Nachhaltigkeitsmaßnahmen zu messen, wird eine Zertifizierung angestrebt. Von den verschiedenen bestehenden Möglichkeiten im Gastgewerbe (Hotelverband Deutschland 2015), werden sowohl der DEHOGA-Umweltcheck (Deutscher Hotel- und Gaststättenverband), als auch das Viabono-Qualitätskonzept für klimafreundliches Reisen als erstrebenswerteste Zertifizierungen erachtet, da sie im deutschsprachigen Raum am etabliertesten sind. Da der DEHOGA-Umweltcheck vergleichsweise unkompliziert und kostengünstig ist, wird zu Beginn der Geschäftstätigkeit zunächst diese angestrebt. Die Zertifizierung von Viabono kann dann bei erfolgreicher Etablierung der Unternehmung hinzukommen. Welchen Stellenwert die Nachhaltigkeitskriterien im Geschäftsmodell von »UtopiaNights« haben, soll im nun Folgenden anhand der vier von DEHOGA geprüften Bereiche dargelegt werden.

#### 5.3.1 Energie/Klima

##### **Beschaffung**

Der Energieverbrauch setzt sich aus dem Strom- und Gasbedarf zusammen. Im Sinne der Nachhaltigkeit ist hier auf nachhaltige Anbieter zu setzen, wobei es allerdings verschiedene Abstufungen gibt. Einige Kohle- und Atomstromanbieter am Markt kaufen Ökostromzertifikate ein, ohne jedoch selbst Ökostrom zu produzieren, geschweige denn in neue regenerative Energiekraftwerke in Deutschland

zu investieren. Daher ist es wichtig Anbieter auszuwählen, die tatsächlich in den Ausbau erneuerbarer Energie investieren (Leprich 2008). Auch der Gasanbieter ist sorgfältig zu wählen, insbesondere da gerade Biogasanlagen, wenn sie mit Pflanzen aus Monokulturen betrieben werden, starke ökologische Schäden anrichten (Paech 2012) und in Konkurrenz zum Lebensmittelanbau treten. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurden für »UtopiaNights« jeweils zwei Ökostrom und –gasanbieter miteinander verglichen, die diesen Kriterien genügen (Utopia 2015) und die Ergebnisse in den wirtschaftlichen Planungsrechnungen mit berücksichtigt. Für die Zukunft ist zudem die Möglichkeit zu prüfen, einen Teil der benötigten Energie selbst zu erzeugen. Zu diesem Zweck kann die Arbeit einer anderen Gruppe des Masterseminars hinzugezogen werden, die sich ausschließlich mit der Installation von Solarenergie in »Utopiastadt« befasst.

### **Nutzung**

Der Stromverbrauch hängt von den elektronischen Geräten im Hostel und ihrer Nutzungsdauer ab. Dementsprechend gilt es zunächst einmal die entsprechenden Geräte auf die tatsächlich notwendigen zu reduzieren. Einem Hostel entsprechend, wird in den Zimmern auf Fernseher und Audioanlagen verzichtet. Da das gastronomische Angebot an das Café Hutmacher ausgelagert ist (siehe Kapitel 6.1 Ausgangslage), wird es im Hostel weder Geräte zum Kochen noch zum Kühlen geben. Stromverbraucher werden somit insbesondere Licht, sowie Waschmaschine und Trockner sein. Der Stromverbrauch für Beleuchtung lässt sich aber bereits durch den Einsatz von LED-Lampen um ein vielfaches reduzieren. Auch Bewegungsmelder in den Fluren, die das Licht nach einer Zeit automatisch ausschalten, bieten sich an. Beim Kauf einer Waschmaschine ist auf eine lange Lebensdauer ebenso zu achten, wie auf einen möglichst hohen Energieeffizienzstandard. Gleiches gilt für den Trockner. Wenn möglich gilt es auf dessen Einsatz zu verzichten, da Wäschetrockner i.d.R. deutlich mehr Strom verbrauchen als vergleichbare Waschmaschinen. Gänzlich auf einen Trockner zu verzichten wird aber nicht möglich sein, insbesondere um die Kriterien des ADFC (siehe Kapitel 6.3.1 Anforderungen) an ein Fahrradhostel erfüllen zu können.

Gas wird zum einen für die Heizung im Winter und zum anderen für die Warmwasseraufbereitung benötigt. Die Gebäudesanierung nach höchsten Energieeffizienzstandards zur Reduktion der benötigten Heizwärme wird nicht möglich sein, da das Gebäude unter Denkmalschutz steht und die Sanierungsmöglichkeiten dementsprechend limitiert sind (siehe Protokoll vom 01.12.2014). Umso wichtiger wird ein den Kriterien der DEHOGA Energiekampagne entsprechendes richtiges Heizen (Mutschler, Kahlenborn, Richter & Ratjen 2014). Zukünftig ist die Möglichkeit zu evaluieren einen Teil des Warmwassers über Solarthermie zu erzeugen um den Gasbedarf weiter zu senken.

### 5.3.2 Wasser

Den Wasserverbrauch gilt es möglichst gering zu halten. Hierzu können zum Beispiel die Duschen von Beginn an mit sogenannten Duschsparköpfen ausgestattet werden, die mit bis zu 50 % weniger Wasser auskommen. Des Weiteren wird empfohlen, Möglichkeiten zur Regenwassernutzung oder zum Duschwasserrecycling für die Toiletten auf ihre Installationsmöglichkeit und Wirtschaftlichkeit zu prüfen (Sellner 2012). Darüber hinaus können die Hostelgäste aktiv zur Förderung der ökologischen Nachhaltigkeit eingeladen werden, indem sie selbst entscheiden, ob ihr Handtuch und ihre Bettwäsche bereits gewechselt werden sollen, oder einen weiteren Tag genutzt werden können (Prüter, Ratjen, Richter, Mutschler 2014).

### 5.3.3 Abfall

Das Abfallaufkommen gilt es zu minimieren. Dies hat bereits Auswirkungen auf den Einkauf, wo auf verpackungsarme Produkte zu achten ist. Darüber hinaus muss ein effizienter Ressourcenumgang gefördert werden. In einem Hostel gilt dies insbesondere für das gastronomische Angebot. Um die Lebensmittelverschwendung zu minimieren, gibt es verschiedene Ansätze. Wichtig sind insbesondere bedarfsgerechte Portionsgrößen. »UtopiaNights« setzt dazu auf zwei zur Auswahl stehende Frühstückspakete. Bei Zimmerbuchungen im Voraus, wird dies helfen verbrauchsorientiert einzukaufen. Neben einer Schulung des Küchenpersonals hilft insbesondere eine Erfassung und anschließende Analyse der Abfälle dabei, diese zu reduzieren (Prierer & Jörisen 2012). Daher ist eine Erfassung der anfallenden Abfälle auch Teil des DEHOGA-Umweltchecks.

### 5.3.4 Lebensmittel

Die ökologische Nachhaltigkeit von Lebensmitteln lässt sich insbesondere anhand ihrer Transportwege, der benötigten Fläche und Wassermenge zu ihrer Produktion sowie ihren Emissionen und sonstigen verursachten Umweltschäden ablesen (Brunner 2007). Die soziale Nachhaltigkeit kann zudem anhand der fairen Bezahlung entlang der gesamten Wertschöpfungskette bewertet werden.

Dementsprechend ist vor allen Dingen auf regionale und saisonale Produkte, im Idealfall aus biologischem Anbau und fairem Handel, zu setzen. Eine besondere Rolle kommt Fleisch- und Milchprodukten zu. Die Massentierhaltung ist für mindestens 18 % der Treibhausgase verantwortlich und damit ein entscheidender Treiber des Klimawandels (Steinfeld et al. 2006). Problematisch ist insbesondere, dass die benötigten Anbauflächen für Futtermittel in Europa so groß sind, dass ein Großteil aus dem Ausland importiert werden muss. Die Viehwirtschaft benötigt bereits ein Drittel der gesamten terrestrischen Erdoberfläche und ihre Expansion ist für einen Großteil der Regenwaldzerstörung verantwortlich (de Teran 2015). Daher hat auch regionales Fleisch in der Regel globale Auswirkungen. Es

wird daher im Sinne der Nachhaltigkeit empfohlen, den Anteil pflanzlicher Lebensmittel beim Frühstücksangebot zu maximieren.

#### 5.4 Fazit

Ausgehend von einer kurzen Definition der Nachhaltigkeitskriterien, wurden diese konsequent auf das Geschäftsmodell von »UtopiaNights« übertragen. Wichtig für eine erfolgreiche Implementierung der Nachhaltigkeitsausrichtung ist es, diese als einen stetig zu überprüfenden und optimierenden Prozess zu begreifen, wozu geeignete Instrumente zu entwickeln sind. Im integrativen Sinne muss dabei zwischen einer technisch möglichen, sowie wirtschaftlich tragbaren und aus Komfortgründen zumutbaren nachhaltigen Ausrichtung abgewogen werden. So sind z. B. aus nachhaltigen Projekten in Südamerika Toilettensysteme bekannt, die gänzlich ohne Wasser auskommen und deren Exkremente über Kompostierung zur Warmwasseraufbereitung beitragen. So etwas erscheint in Deutschland aus Komfortanforderungen der Kunden sowie vermutlich auch aus Hygienegründen schwer durchsetzbar. Darüber hinaus sind die Nachhaltigkeitsgrundsätze von »UtopiaNights« auch, sofern möglich, konsequent auf Lieferanten und Partner auszuweiten bzw. diese danach auszuwählen, ob sie diesen Grundsätzen entsprechen. Dem kommt bei »UtopiaNights« vor allen Dingen deswegen eine besondere Bedeutung zu, da ein zentraler Teil der Wertschöpfung, das gastronomische Angebot, an das Café Hutmacher ausgegliedert ist. Demzufolge sind gemeinsame Nachhaltigkeitskriterien für die Partnerschaft zu definieren und stetig zu überprüfen. Abschließend wurde die nachhaltige Ausrichtung des Geschäftsmodells in der Abbildung 8 zusammengefasst. Dieses ist wiederum eingebettet in die Gesellschaft und die Umwelt, mit denen es jeweils nach Grundsätzen der sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit in Wechselwirkungen steht.

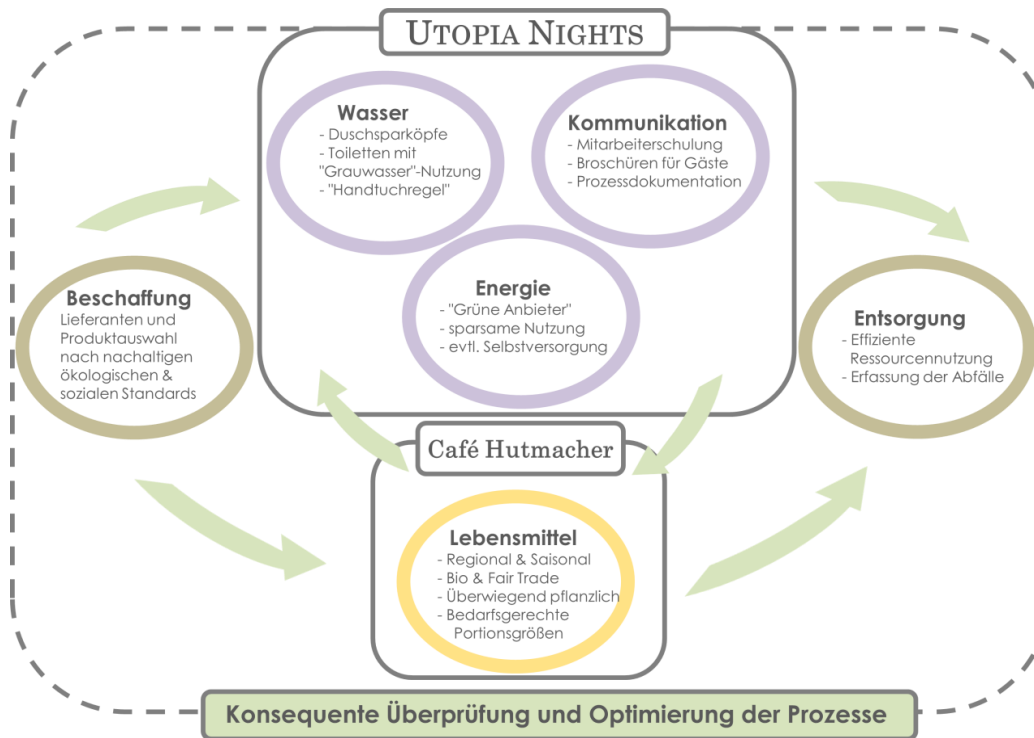


Abbildung 8: Nachhaltigkeit im Geschäftsmodell von »UtopiaNights«; eigene Darstellung



## 6 Businessplan

Das folgende Kapitel stellt nun einen Großteil der zentralen Ergebnisse in Form eines Businessplans dar. Dazu wird ausgehend von der skizzierten Ausgangslage eine ausführliche Bedarfsanalyse vorgenommen. Diese dient wiederum als Basis für das im Anschluss erarbeitete Geschäftsmodell und das Marketing. Folgend wird die Tragfähigkeit der Unternehmung in der wirtschaftlichen Planungsrechnung überprüft. Schließlich stellt eine SWOT-Analyse die Stärken und Schwächen der Unternehmung den Chancen und Risiken, die sich aus der Marktsituation ergeben, gegenüber.

### 6.1 Ausgangslage

Zunächst soll kurz die Ausgangslage skizziert und die Aufgabenstellung dieser Arbeit dargestellt werden.

»Utopiastadt« beschreibt sich selbst als einen kreativen Cluster, welcher Raum für verschiedenste Arten von innovativen Projekten und Arbeitsstätten bietet. So gibt es zum einen feste Einrichtungen von Coworking Spaces, offene Werkstätten und Urban Gardening. Zum anderen bietet »Utopiastadt« schon jetzt immer wieder verschiedensten kulturellen oder gesellschaftspolitischen Organisationen und Aktionen Raum im ehemaligen Bahnhof Mirke (Clownfisch 2015).

Ausgangslage für diese Arbeit ist, dass »Utopiastadt« derzeit Gäste kostenaufwändig in anderen Beherbergungsbetrieben unterbringen muss. Da nun aber der Mirker Bahnhof als Vereinsgebäude umfangreich durch Landesfördermittel saniert werden soll und damit auch weitere Gebäudeteile nutzbar gemacht werden, entstand die Idee, dort einen eigenen Beherbergungsbetrieb zu etablieren. Dieser soll insoweit ausgebaut werden, dass er kostendeckend arbeiten kann und möglicherweise noch Gewinne erwirtschaftet. Mit diesen Überschüssen könnten dann wiederum andere Projekte des Vereins subventioniert werden.

Zum besseren Verständnis der folgenden Ausarbeitung sei hier das interne Konstrukt der Utopastadt kurz erläutert. Langfristiges Ziel ist die Übertragung des bisherigen Vereins in eine gGmbH, welche dann Hauptnutzer und Verwalter des Mirker Bahnhofs darstellt. Neben eigenen Projekten und Modulen (zu denen auch der entstehende Hostelbetrieb zählt) gibt es externe Akteure, denen Flächen im Gebäude vermietet werden. Als für diese Arbeit relevant ist hier das Café Hutmacher zu nennen. Dies ist ein bereits bestehender Gastronomiebetrieb, der in Fläche und Angebotsvielfalt in Zukunft weiter ausgebaut wird. Es wurde direkt zu Beginn der Ausarbeitung signalisiert, dass die benötigte Gastronomie für ein Hostel an diese Stelle ausgegliedert werden soll.

Aufgabenstellung für dieses Seminar war nun, dieses Vorhaben auf Machbarkeit zu prüfen und ein

mögliches Geschäftsmodell zu erarbeiten. Die in enger Zusammenarbeit mit den beteiligten Akteuren der »Utopiastadt« entstandene Ausarbeitung wird nun im Folgenden dargelegt. An dieser Stelle sei jedoch angemerkt, dass dies bislang nur ein Konzept darstellt und es an einigen Punkten noch weiterer Ausarbeitungen bedarf.

Dies liegt vor allem an den Restriktionen, denen wir im Laufe des Erarbeitungsprozesses unterworfen waren. Zum einen ist die tatsächlich zur Sanierung verfügbare Summe noch unklar, was sich stark auf die nutzbare Gebäudefläche und die damit verbundene Anzahl der Betten auswirkt. Zum anderen war der gegebene Zeitraum nicht ausreichend, um alle Aspekte in ausreichender Tiefe zu bearbeiten. Hier sind vor allem ausstehende Rückmeldungen von Experten zu nennen.

## 6.2 Bedarfsanalyse

Die Bedarfsanalyse beschäftigt sich mit der Ermittlung und Erfassung des Informationsbedarfs für die Konzeptionierung des Geschäftsmodells. Ziel der Datenerhebung ist dabei insbesondere die Schaffung einer Datenbasis, welche als Grundlage für strategische Entscheidungen herangezogen werden kann. Die Qualität der Informationen spielt dabei eine wichtige Rolle und kann mitunter als kritischer Erfolgsfaktor für die Aufnahme eines neuen Geschäftsbereiches benannt werden. Bei unserer Informationsbeschaffung haben wir uns insbesondere auf die Analyse der aktuellen Umfeld- und Konkurrenzsituation sowie der potentiellen Zielgruppen konzentriert.

### 6.2.1 Umfeld- und Konkurrenzanalyse

Die Betrachtung der Umfeld- und Konkurrenzsituation soll einen Einblick in die besonderen Charakteristika des Standortes und die Ausprägung des lokalen Wettbewerbs ermöglichen. Die Ergebnisse sollen Aufschluss über mögliche Alleinstellungsmerkmale des Hostels geben, die Wettbewerbsintensität am Markt aufzeigen und Rückschlüsse über das Preisniveau der lokalen Beherbergungsbetriebe ermöglichen. Dazu wird in einem ersten Schritt das Umfeld um den Mirker Bahnhof im Allgemeinen betrachtet, während in einem zweiten Schritt die Wettbewerbssituation um das entstehende Hostel analysiert wird. Zu beachten bleibt allerdings, dass die Ergebnisse in ihrer Aussagekraft mit Grenzen versehen sind und nicht als einzig ausschlaggebende Faktoren für eine Belegung des Hostels gesehen werden können.

#### 6.2.1.1 Umfeldanalyse

Der Standort des geplanten Hostels im Gebäude des ehemaligen Mirker Bahnhofs befindet sich in der Nordstadt von Wuppertal. Direkt nördlich vom Elberfelder Zentrum gelegen, ergibt sich somit eine relativ attraktive Lage für einen Beherbergungsbetrieb. Gute Anbindungsmöglichkeiten zur Autobahn

A46 sind ebenso gegeben wie ein Anschluss an das öffentliche Verkehrsnetz, welches in wenigen Minuten fußläufig erreichbar ist. Die Nordstadt ist eines der dichtbebautesten Viertel in Wuppertal und als altes, vom Krieg fast verschontes Arbeiterquartier eines der größten zusammenhängenden deutschen Altbaugebiete des 19. Jahrhunderts (Blickfeld 2013).

Geprägt von dem Image eines Künstlerviertels, beherbergt die Nordstadt diverse innovative Projekte und Unternehmungen, welche den Standort als kreatives Viertel Wuppertals weiterentwickeln wollen (Clownfisch2015). Mit seiner exponierten Lage am Kopf der Nordstadt und der direkten Anbindung an die neu entstandene Nordbahntrasse, bieten sich für das Hostel gute Rahmenbedingungen, um von den Besonderheiten des Standortes zu profitieren. Insbesondere für die Zielgruppe der Radtouristen stellen hier die unmittelbare Nähe zum Radwanderweg und die bestehende Infrastruktur, beispielsweise durch die im Bahnhof befindliche Fahrradwerkstatt oder das gastronomische Angebot, Standortvorteile dar. Eine weitere Chance ergibt sich durch die Positionierung des Hostels innerhalb des kreativen Zentrums des Viertels. Dies eröffnet die Möglichkeit, von diversen kulturellen und kreativen Veranstaltungen und dem umfangreichen Netzwerk von »Utopiastadt« zu profitieren.

Der Standort des Hostels punktet somit zwar nicht mit absoluter Zentralität, bietet aber darüber hinaus diverse Besonderheiten, mit welchen er sich vom sonstigen Beherbergungsmarkt abgrenzen kann.

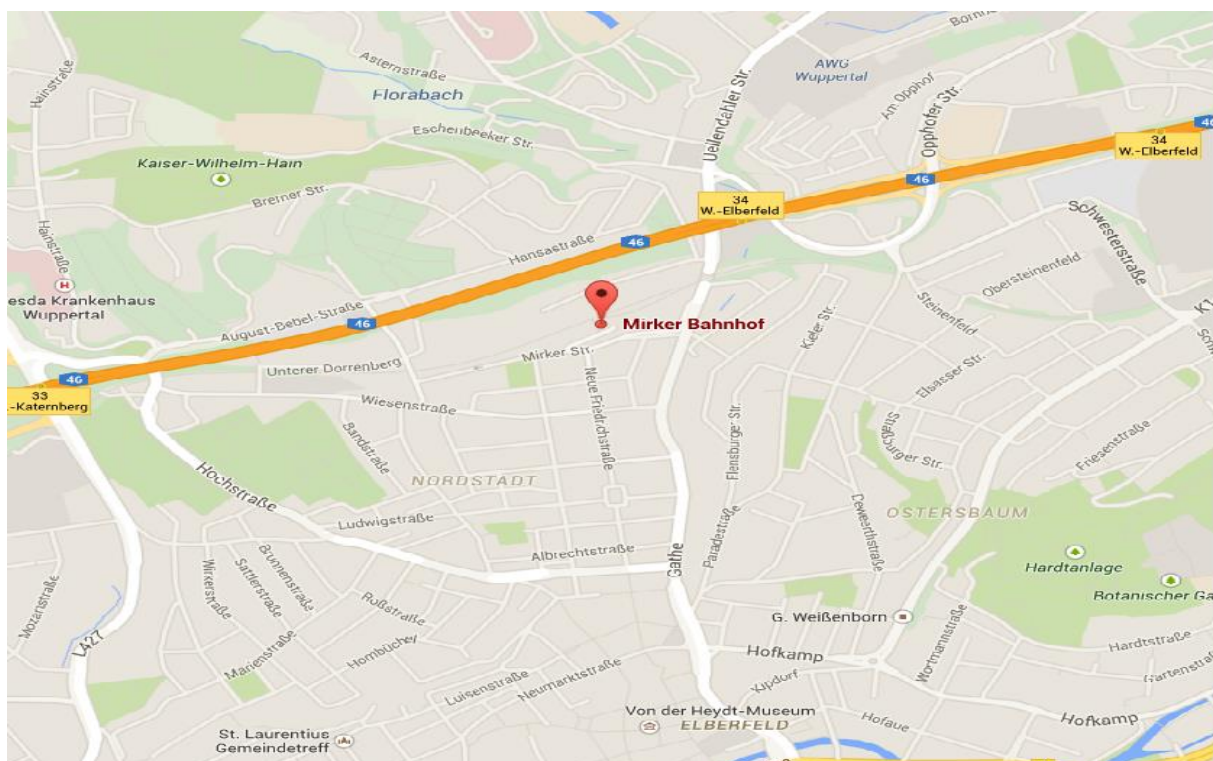


Abbildung 9: Standort des Mirker Bahnhofs in Wuppertal (google.de/maps)

### 6.2.1.2 Konkurrenzanalyse

Die Analyse der Wettbewerbssituation im Einzugsgebiet des Mirker Bahnhofs soll einen Überblick über die aktuelle Markt- und Anbieterstruktur sowie eine Bewertung der potenziellen Konkurrenzintensität ermöglichen. Da der Großteil der anliegenden Konkurrenten bei diversen internetbasierten Hotel-Reservierungssystemen präsent ist, war eine entsprechende Datenerfassung aufgrund der hohen Markttransparenz relativ gut möglich. Neben Informationen über Anbietertypen oder Standorte konnten dabei auch Kenntnisse über die Preisgestaltung der einzelnen Anbieter gesammelt werden.

Für die Betrachtung der Wettbewerbssituation eines Beherbergungsbetriebes ist grundsätzlich das lokale Umfeld um den potentiellen Standort von entscheidender Bedeutung. In diesem Fall bezieht sich das lokale Umfeld, nachfolgend Mikroumfeld genannt, auf die Stadtfläche Wuppertals, insbesondere entlang der Nordbahntrasse. Da die Nordbahntrasse als Teilstück des Bergischen Panorama-Radweges allerdings zu kurz ist, als dass die Notwendigkeit für Radwanderer besteht, auf diesem Stück eine Übernachtungspause einzulegen, müssen auch die anliegenden Trassenabschnitte auf mögliche Wettbewerber untersucht werden. Zu diesem Zweck wurden die Nordbahntrasse und die angrenzenden zentralen Radwanderwege in fünf Sektoren aufgeteilt und somit ein Mikro- und ein Makroumfeld definiert. Die Abbildung 10 zeigt die Sektoren des Mikro- (rot) und des Makroumfeldes (rot, grün, lila, braun, grau).

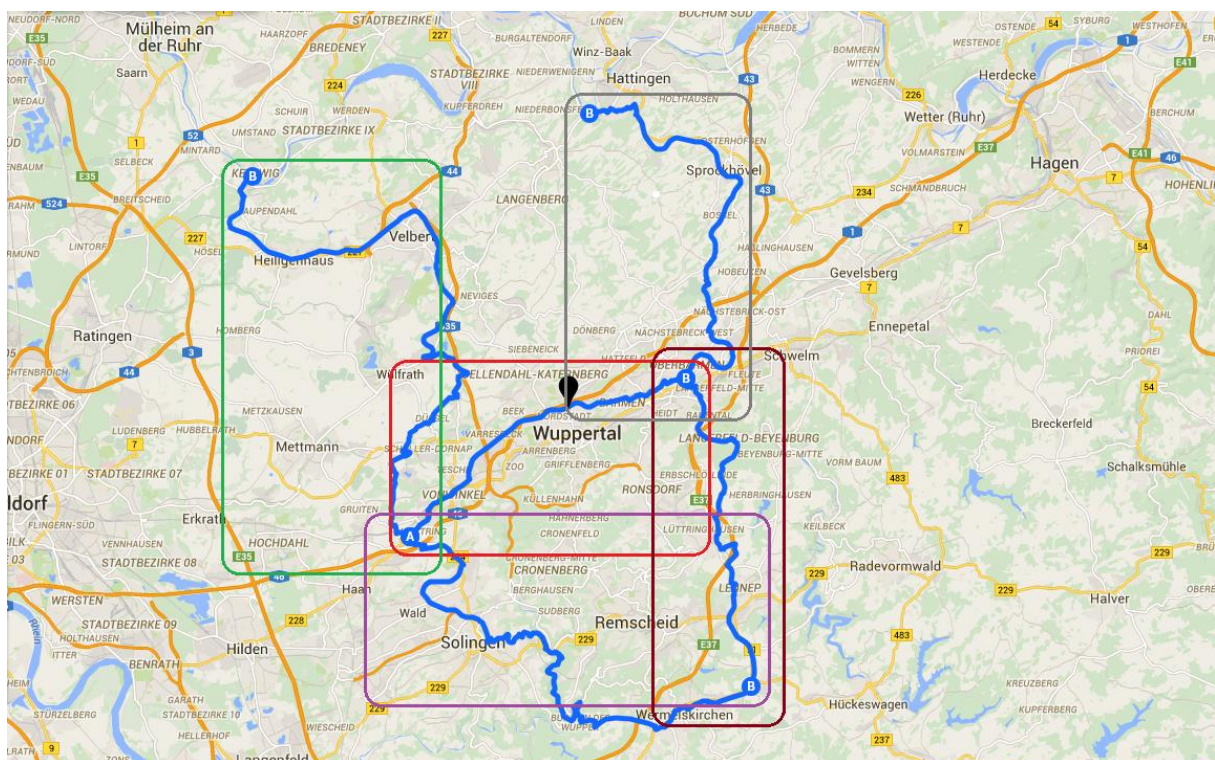


Abbildung 10: Makroumfeld und Sektoren (google.de/maps)

Die Analyse der Marktstruktur hat ergeben, dass im Makroumfeld um den Mirker Bahnhof eine Marktversorgung mit rund 100 Beherbergungsbetrieben unterschiedlicher Typen und Preisklassen gegeben ist. Von diesen Unternehmen befinden sich rund 35 % im Mikroumfeld der Stadt Wuppertal, während sich die restlichen Betriebe auf die umliegenden Sektoren entlang der Trassen verteilen. Einen Gesamtüberblick über die Wettbewerber im Makroumfeld zeigt die folgende Abbildung 11.

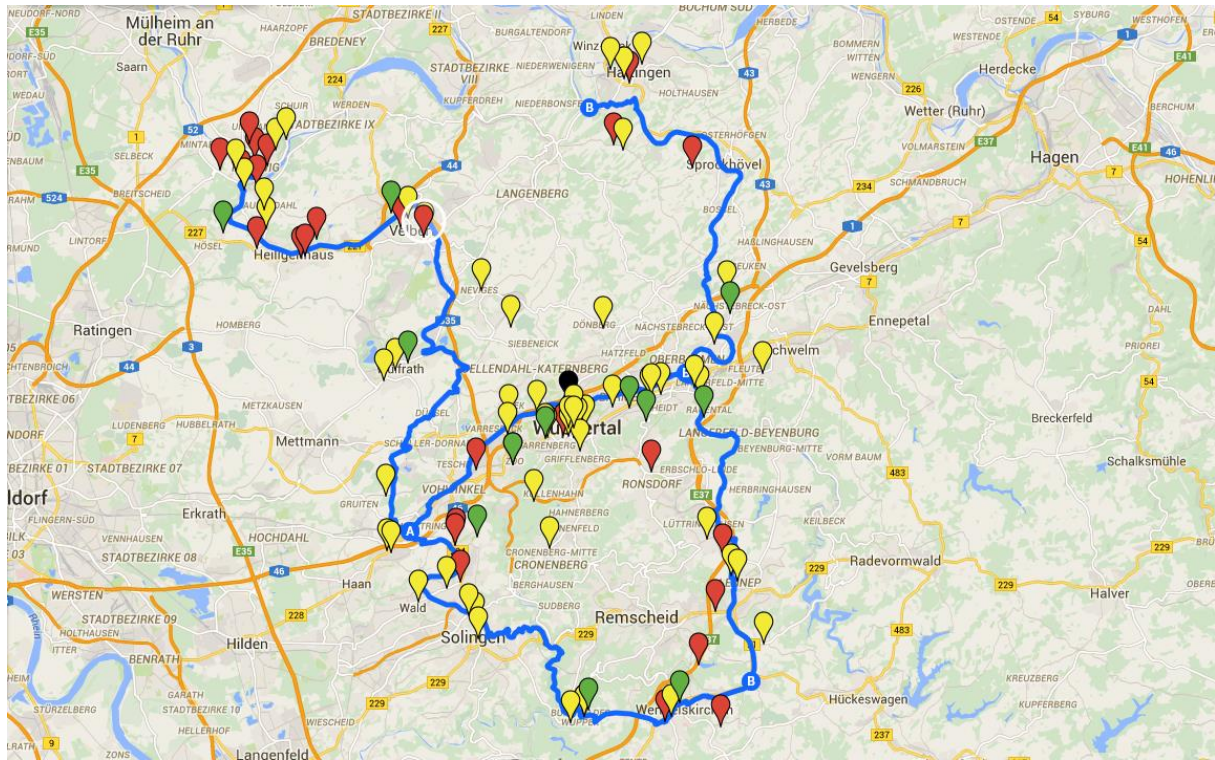


Abbildung 11: Wettbewerbssituation im Makroumfeld; Farbschema siehe Tabelle unten ([google.de/maps](https://www.google.de/maps))

Bei der Gegenüberstellung der unterschiedlichen Anbietertypen fiel insbesondere auf, dass im Einzugsgebiet keine direkte Konkurrenz durch andere Hostels gegeben ist. Lediglich die umliegenden Jugendherbergen Wuppertal, Solingen-Gräfrath, Solingen-Burg und Velbert können vom Beherbergungsangebot und Konzept als ähnlich bezeichnet werden. Wie in der folgenden Abbildung 12 ersichtlich, lassen sich Hostelanbieter erst in den Ballungsräumen Köln und Düsseldorf sowie vereinzelt in den Städten Duisburg, Oberhausen, Bochum, Dortmund und Essen wiederfinden. Eine direkte Konkurrenz durch Hostels am lokalen Markt besteht somit nicht.

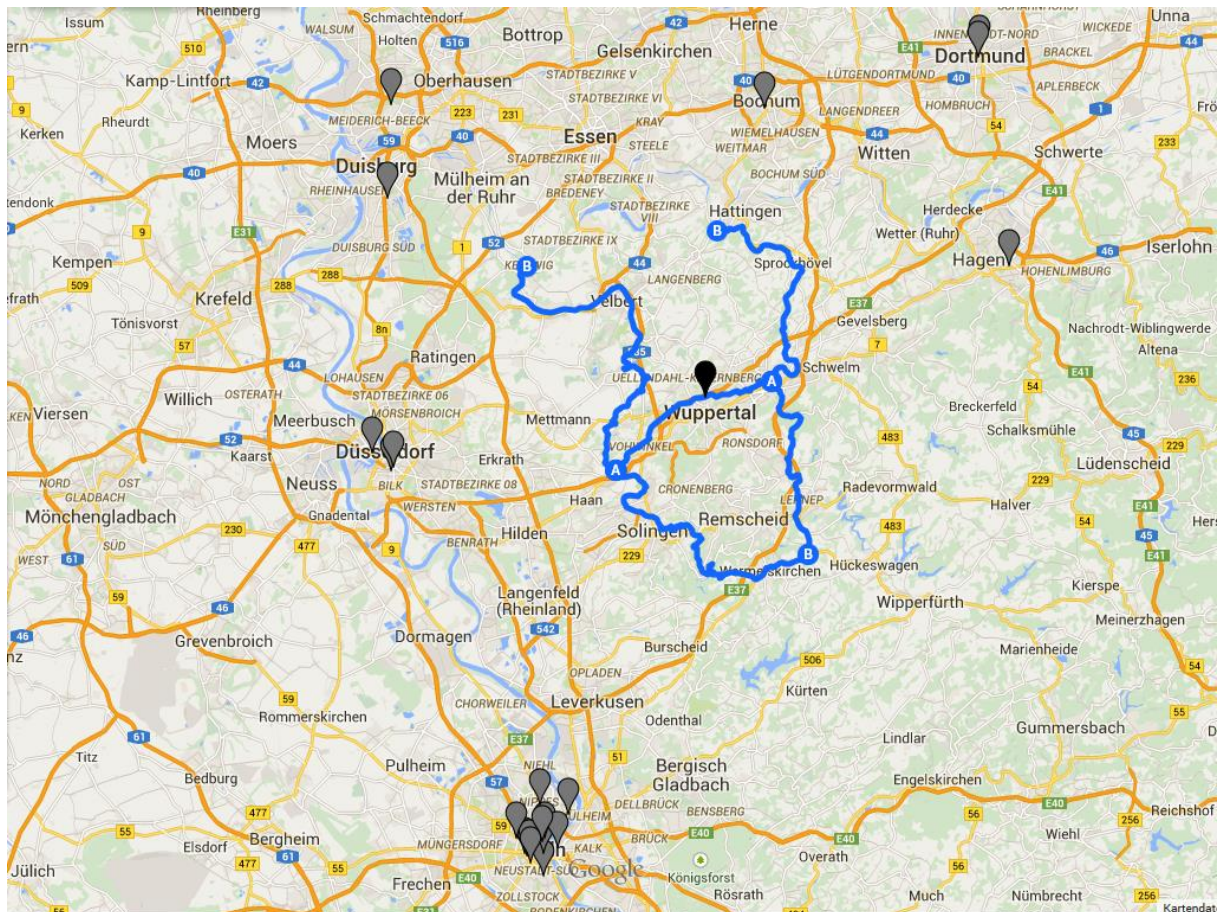


Abbildung 12: Hostels im Umkreis von Wuppertal (google.de/maps)

### Zur Preisstruktur der Beherbergungsbetriebe:

Das Preisniveau im Makroumfeld zeigt eine breite Fächerung von ca. 50,00 € bis 290,00 € für ein Doppelzimmer pro Nacht inklusive Frühstück. Der ermittelte Durchschnittspreis der Anbieter beläuft sich auf 91,00 €. Auf Basis der recherchierten Preise lässt sich eine Segmentierung der Betriebe in drei Preisgruppen vornehmen, wobei die Grenzen zwischen den einzelnen Gruppen fließend verlaufen.

	Doppelzimmer inkl. Frühstück	Anzahl Anbieter
Einfache Anbieter (grün)	bis 65,00 €	12
Mittleres Hotelniveau (gelb)	65,00 – 100,00 €	58
Gehobenes Hotelniveau (rot)	ab 100,00 €	21

Tabelle 1: Preisniveau im Makroumfeld

Die nachfolgende Preisstrukturkurve (Abbildung 14) zeigt die Gesamtübersicht der Preissituation am Markt. Auffällig ist dabei insbesondere die starke Ausprägung von Betrieben im mittleren Preissegment, welche rund 60 % der Anbieter umfasst. Adressaten scheinen insbesondere Kunden aus dem individuellen Geschäftsreiseverkehr und dem Messegeschäft zu sein. Dem unteren Preissegment, in welchem sich tendenziell Hostels bewegen, gehören lediglich 12 % der Betriebe im Makroumfeld an.

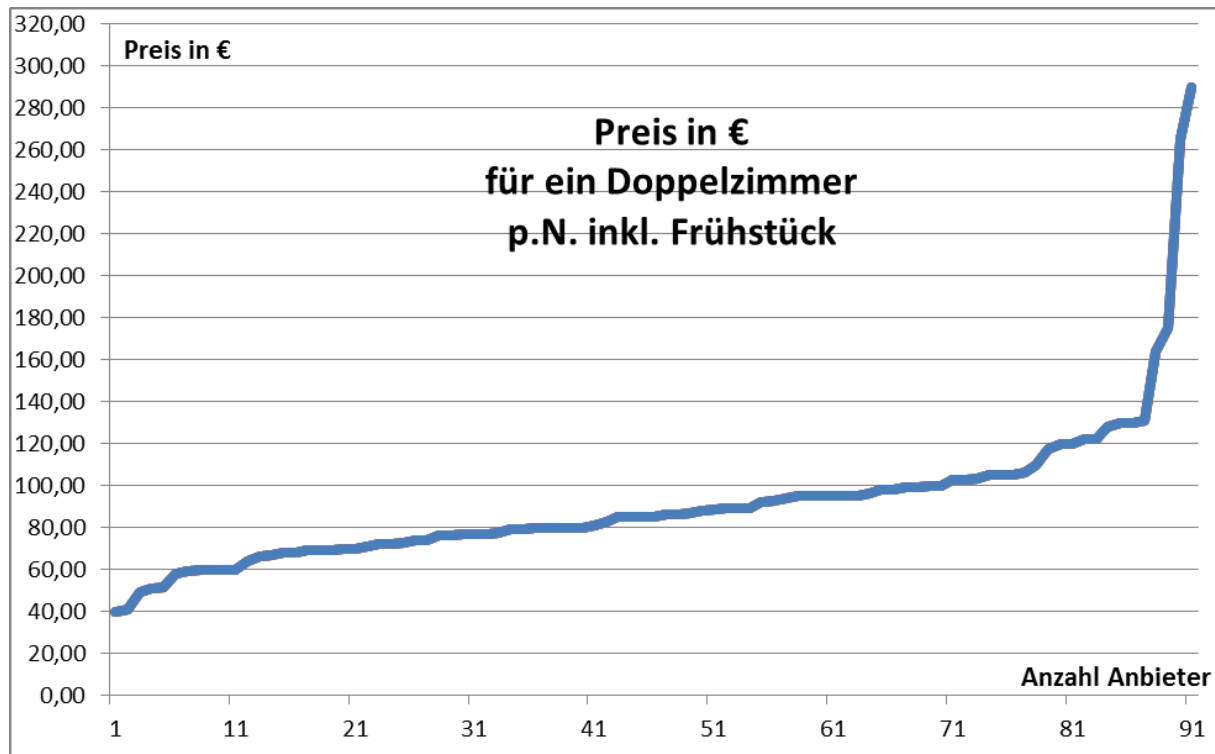


Abbildung 13: Preisstrukturkurve; eigene Darstellung (gem. Datenerhebung)

Die geringe Anzahl an Betrieben im unteren Preissegment und insbesondere das Fehlen von vergleichbaren Konkurrenten im Makroumfeld macht die erhobene Datenbasis allerdings ungeeignet, um sie als Referenzbasis für eine eigene Preisorientierung zu nutzen. Eine Ausweitung der Preisanalyse auf die umliegenden Hostels ist daher notwendig, um eine breitere Datenbasis für eine fundierte Preisgestaltung zu erhalten. Die gesonderte Analyse der Hostelbetriebe zeigt dabei Preise für eine Person pro Nacht im Schlafsaal (inkl. Frühstück) zwischen 17,00 € und 33,00 €. Diese Preisspanne bestätigt in der Tendenz die Ergebnisse, welche sich aus der Analyse der Betriebe im unteren Preissegment des Makroumfeldes ergeben haben. Die folgende Abbildung 14 zeigt im Vergleich die Preisstruktur der umliegenden Hostels.

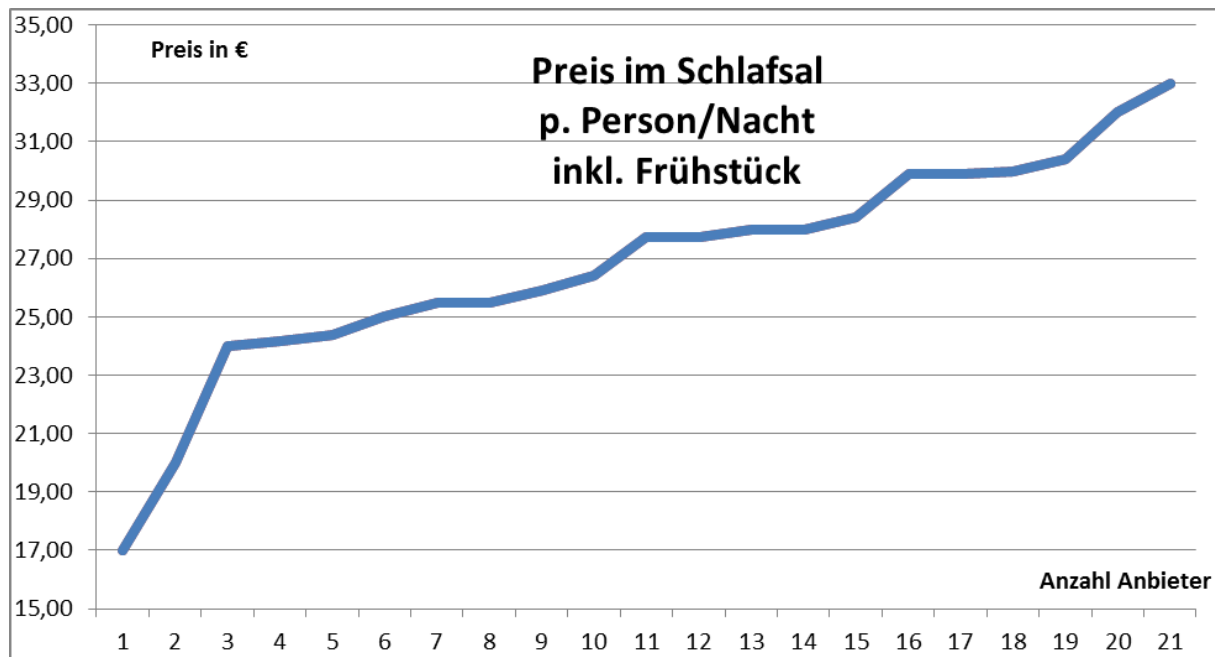


Abbildung 14: Preisstrukturkurve Hostels; eigene Darstellung (gem. Datenerhebung)

## 6.2.2 Zielgruppen

Neben der Betrachtung der Umfeld- und Konkurrenzsituation ist insbesondere die Analyse und Bestimmung der Zielgruppen ein elementarer Schritt bei der Ausarbeitung eines Geschäftsmodells. Die gewählte Zielgruppe stellt einen Teil der Geschäftsstrategie dar und gibt mittel- bis langfristig die Ausrichtung des Unternehmens vor. Nur bei klarer Kenntnis der Zielgruppen ist eine optimale Anpassung an die Kundenbedürfnisse oder auch die Ausarbeitung geeigneter Marketingmaßnahmen möglich. Im Rahmen des vorliegenden Portfolios lässt sich die Zielgruppenanalyse, ebenso wie die Umfeld- und Konkurrenzanalyse, daher inhaltlich der Bedarfsanalyse zuordnen.

Die Bestimmung der Zielgruppen erfolgte im Rahmen verschiedener Gespräche mit den Projektverantwortlichen von »Utopiastadt«. Neben Künstlern, die in und um den Mirker Bahnhof aktiv sind und derzeit fremd untergebracht werden müssen, stand insbesondere die Fokussierung auf Fahrradtouristen und Studenten im Vordergrund der Überlegungen. Nachfolgend werden die einzelnen Zielgruppen aufgeführt und erläutert.

### 6.2.2.1 Radtourismus

Die Fokussierung auf die spezielle Zielgruppe der Fahrradtouristen wurde insbesondere durch die Lage des Standortes direkt an der Nordbahntrasse gewählt. Durch die Fertigstellung der Trasse und den Anschluss an die Trassennetze von Ruhrgebiet und Rheinebene wird mit einer stärkeren Frequentierung durch Radreisende gerechnet, wodurch sich für die städtische Planung Wuppertals interessante Perspektiven im Hinblick auf die touristische Erschließung ergeben (Böhler-Baedeker et al. 2012: 9).



Dem Radtourismus kommt dabei durch unterschiedliche Konzepte, wie dem sanften Tourismus, einer neuen Form der Mobilität und dem Wunsch nach Kultur- und Landschaftserlebnissen, eine besondere Bedeutung zu (Dreyer/Mühlnickel/Miglbauer 2012: 21 f., Deutscher Sparkassen- und Giroverband 2011, Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus 2011/2012: 3). Der Radtourismus i.e. S. lässt sich wie folgt definieren:

„Radtourismus i. e. S. beinhaltet demnach die Aktivitäten von Personen, die an Orte außerhalb ihrer gewohnten Umgebung reisen und bei denen das Radfahren einen wesentlichen Bestandteil der Reise darstellt. Von Radurlaub wird darüber hinaus gesprochen, wenn die vorübergehende Abwesenheit vom Wohnort mindestens eine Übernachtung darstellt“ (Dreyer/Mühlnickel/Miglbauer 2012:4)

Diese Definition ist die Ausgangsbasis für den Radtourismus im weiteren Sinne, welche nachfolgend dargestellt und genauer beschrieben werden soll, da er die Voraussetzung für die weitere Segmentierung der Radtouristen darstellt. Zudem wird die Beziehung des Radfahrens und des Tourismus erläutert.

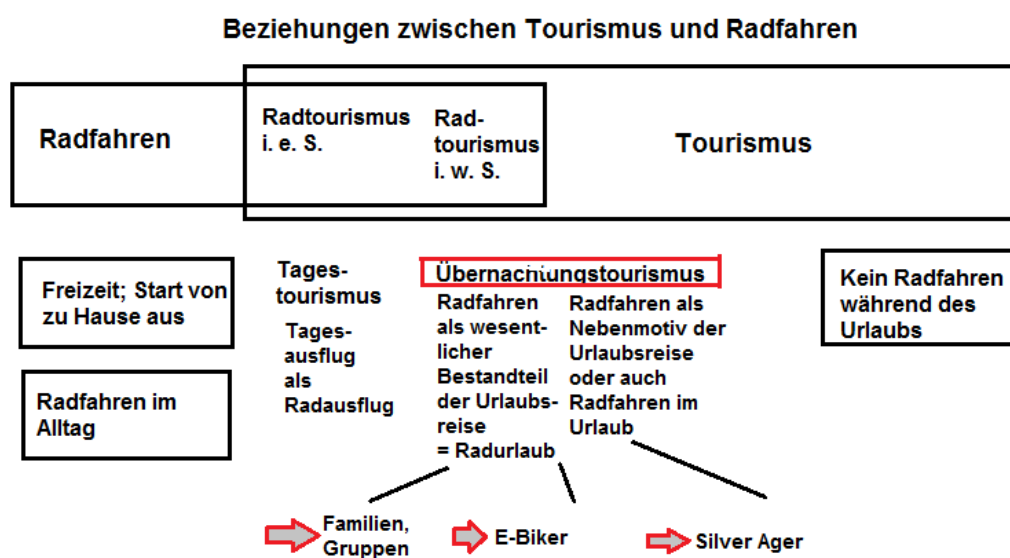


Abbildung 15: Zielgruppen der Radtouristen für »UtopiaNights«; eigene Darstellung nach (Wulke 2014: 11-13; Dreyer/Mühlnickel/Miglbauer 2012: 4).

Wie aus der vorangegangenen Grafik ersichtlich, ist insbesondere der Übernachtungstourismus für einen Hostelbetrieb von Bedeutung. Diese Kundengruppe, welche sich wie folgt segmentieren lässt, bringt dabei unterschiedliche Vorstellungen bezüglich ihres Radurlaubs mit, welche entsprechend zu berücksichtigen sind:

- *Familien*, die mit ca. 14% innerhalb der Zielgruppe der Radfahrer vertreten sind und *Gruppen* als Trend des demografischen Wandels, da es immer mehr Singlehaushalte gibt (Wulke 2014: 11-13; Dreyer/Mühlnickel /Miglbauer 2012: 18 ff.)
- *Silver Ager als Zielgruppe ab 55+*, die ggf. auch der Gruppe der E-Biker zuzuordnen sind und ein höheres Sicherheitsbedürfnis bezüglich der Verkehrsführung und der Beschilderung haben (Masterplan Tourismus 2.0 Bergische Drei: 4-5; Wulke 2014: 11-13; Dreyer/Mühlnickel /Miglbauer 2012: 18 ff.).<sup>4</sup>
- *E-Biker, hier vor allem Pedelecs*, welche auch insbesondere von den Silver Agern genutzt und in den letzten Jahren durch gesteigerte Verkaufszahlen immer beliebter werden (Dreyer/Mühlnickel /Miglbauer 2012: 18 ff; ADFC-Radreise-Analyse 2014: 15). Die Installation einer entsprechenden Ladestation am Mirker Bahnhof ist bereits geplant.

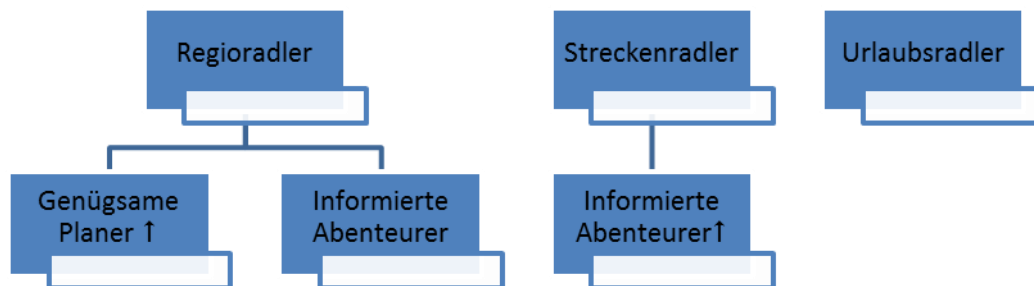


Abbildung 16: Segmentierung der Radfahrer, eigene Darstellung nach (Dreyer/Mühlnickel/Miglbauer 2012: 38 ff.)

Die Gruppe der Mountainbiker ist zum jetzigen Zeitpunkt nicht weiter relevant, da es in Wuppertal lediglich eine beschilderte und „legale“ Strecke, den sogenannten „Kothener Busch“ gibt.<sup>5</sup> Die drei Zielgruppen werden nachfolgend nochmals untergliedert, um die konkreten Unterschiede aufzeigen zu können.

Aus der obigen Abbildung ergeben sich auch unterschiedliche Schwerpunkte für die jeweiligen Zielgruppen und somit für die Planung des Hostels. Um möglichst allen Zielgruppen gerecht werden zu können, sollten folgende Punkte beachtet werden

<sup>4</sup> Anm. Bei der Beschilderung handelt es sich um Randbedingungen, die vom Gründerteam nicht weiter beeinflusst werden können, worauf aber bei Marketingmaßnahmen wie z. B. der Bewerbung von Radwanderwegen geachtet werden sollte. Weiterhin spielt der Ausbau der regionalen Radwege eine wichtige Rolle.

<sup>5</sup> Hierzu sei auf die schriftliche Anfrage bei Herrn Bormann vom Hochschulsport (Anhang 5) verwiesen.

Zielgruppen	Auswirkungen	Konsequenzen für die Planung des Hostels
<b>Streckenradler als informierter Abenteurer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationen vor Reiseantritt</li> <li>• Tagesziele</li> <li>• Besucht ein Reiseziel selten ein zweites Mal</li> <li>• Scheut sich nicht, sich zu beschweren, falls er/sie unzufrieden ist</li> <li>• Buchung über Veranstalter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereitstellung von Informationen über Homepage, Broschüren etc.</li> <li>• Service und Kundenzufriedenheit stehen hier konkret im Fokus</li> <li>• Fraglich, ob Zusammenarbeit mit Reiseveranstaltern sinnvoll ist und Hostel Bestandteil einer Pauschalreise sein sollte</li> </ul>
<b>Regionradler als genügsamer Planer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weniger anspruchsvoll → weniger Beschwerden zu erwarten</li> <li>• Destinationstreue</li> <li>• Verbringen Urlaube gern mit Freunden und der Familie</li> <li>• Überwiegend Selbstorganisation der Reise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereitstellung von Informationen ähnlich wie bei den Streckenradlern</li> <li>• Kundenbindungsmaßnahmen, um Destinationstreue zu fördern</li> <li>• Berücksichtigung von Familienzimmern in der Planung</li> </ul>
<b>Urlaubsradler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Radfahren als Nebenmotiv der Reise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angebot von Mietfahrrädern</li> </ul>

Tabelle 2: Zielgruppenspezifika; eigene Darstellung

Die Radfahrtsouristen können daher auf die oben benannten Zielgruppen der

- Familien
- E-Biker und
- Silver Ager

mit den jeweiligen Spezifika der Urlaubs- Strecken- oder Regionalradler zusammengefasst werden. Anzumerken ist, dass sich die gesamte Ausarbeitung auf den deutschen Reisemarkt fokussiert, weil 95% der Radurlauber aus Deutschland stammen (Vgl. Dreyer/Mühlnickel /Miglbauer 2012: 21 ff.). Ein internationaler Kontext wird hier nicht fokussiert, weil eine Anbindung an die Radwanderwege der Benelux-Staaten von der Bergischen Entwicklungsagentur noch nicht abschließend implementiert wurde.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Siehe hierzu das Gespräch mit Frau Nothnagel vom 10.12.2014 (Anhang 11)

### **Künstler im Quartier**

Wie bereits erwähnt, treten im Café Hutmacher regelmäßig Künstler auf, welche von auswärts anreisen und einfach und bequem untergebracht werden sollen. Bislange gibt es im Bahnhof Mirke jedoch keinerlei Möglichkeiten, die Künstler und hier speziell die Musiker mit ihrem Equipment einzuquartieren. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, die Gäste außerhalb des Mirker Bahnhofs in fremden Unterkünften unterzubringen. Der aktuelle Bedarf beläuft sich dabei auf rund 15 - 20 Übernachtungen pro Monat, welche gemäß Angabe Kosten von ca. 35 € je Übernachtung verursachen. Neben den Künstlern, welche direkt im Mirker Bahnhof tätig sind, besteht die Möglichkeit, durch die guten Kontakte zu anderen kreativen Institutionen im Quartier, wie beispielweise dem Café ADA oder dem internationalen Jugend- und Begegnungszentrum "Alte Feuerwache", zusätzliche Kunden für das Hostel zu akquirieren. Natürlich bieten sich die Räumlichkeiten auch für die Besucher der diversen Veranstaltungen im Mirker Bahnhof und im Quartier an.

Darüber hinaus besteht die Überlegung, die Räumlichkeiten bei Bedarf auch längerfristig für kreative Projekte, beispielsweise als Ateliers oder Coworking Spaces, zu vermieten. Diese Möglichkeit wird auch in Kapitel 6.3.3.3 Alternative Nutzungsmöglichkeiten skizziert

### **Sonstige Gäste**

Neben den vorgenannten Zielgruppen sehen die Betreiber zusätzlich noch die Chance, Kunden aus anderen Bereichen gewinnen zu können. Als Universitätsstandort kommen dabei insbesondere auch Studierende in Betracht. So besteht die Überlegung, Studienanfängern für die Übergangszeit der Wohnungssuche in Wuppertal oder auch pendelnden Studenten zu bestimmten Veranstaltungen wie beispielsweise der Orientierungswoche, eine kostengünstige und innovative Übernachtungsmöglichkeit anzubieten.

Darüber hinaus können auch speziell Individualreisende angesprochen werden, welche ein Interesse an der Industriekultur sowie der Landschaft Wuppertals haben und an dabei eine einzigartige Unterbringung erleben möchten. Aufgrund dieser allgemeinen Ideen wird diese Gruppe zur Vereinfachung als „sonstige Gäste“ bezeichnet, da derzeit keine konkreten Spezifika abzuleiten sind. Die Abbildung 17 zeigt zur Veranschaulichung die Aufteilung der angestrebten Zielgruppen im Gesamtzusammenhang.



Abbildung 17: Zielgruppen für »UtopiaNights«; eigene Darstellung

### Zwischenfazit

Insgesamt lässt sich somit festhalten, dass der Standort des Hostels im Mirker Bahnhof grundsätzlich eine strategisch günstige Lage für einen Beherbergungsbetrieb dieses Formats darstellt. Die gute Verkehrsanbindung und insbesondere das gegebene Netzwerk und kreative Umfeld können als Alleinstellungsmerkmale benannt werden, welche das Hostel für die geplanten Zielgruppen attraktiv machen. Die Wettbewerbssituation zeigt ebenfalls geeignete Rahmenbedingungen für die Eröffnung eines Hostels in Wuppertal. Die geringe Anzahl an Anbietern im unteren Preissegment und das Fehlen von direkter Konkurrenz ermöglicht grundsätzlich eine adäquate Positionierung am Markt.

Fraglich bleibt dabei allerdings, ob die bisherige Anbieterzahl dem Umstand der fehlenden Nachfrage zugeordnet werden muss oder ob bisher das Marktpotenzial in diesem Segment nicht erkannt worden ist.

Diese Ungewissheit gepaart mit dem Umstand, dass für die Zielgruppe der Radtouristen ein Übernachtungsmarkt in Wuppertal, aufgrund der fehlenden Trassenanbindung, bisher nicht relevant war, lässt eine stichhaltige Prognose für die mögliche Belegung eines Hostels nicht zu. So ist insbesondere die Entwicklung des Radtourismus maßgeblich von dem Erfolg der kommunalen Bewerbung der Nordbahntrasse abhängig und kann somit faktisch kaum beeinflusst werden.

Auch im Hinblick auf die sonstigen Gäste als Kultur- und Individualurlauber ist der Erfolg des Hostels von der Bewerbung örtlicher und regionaler Sehenswürdigkeiten und ggf. dem Angebot attraktiver Ausflugspakete abhängig.

## 6.3 Geschäftsmodell von »UtopiaNights«

### 6.3.1 Anforderungen

Dieses Kapitel beschreibt und analysiert die bei der Planung und Gründung eines Hostels relevanten Anforderungen. Hierfür mussten zunächst sämtliche dieses Feld betreffenden Teilsegmente identifiziert und herausgearbeitet werden. Dabei haben sich die Bereiche der rechtlichen Aspekte, der Kundenanforderungen und der Zertifizierungen herauskristallisiert, welche im Folgenden näher erläutert werden.

#### 6.3.1.1 Rechtliche Aspekte

Um einen Hostelbetrieb gründen und betreiben zu dürfen, müssen einige wichtige rechtliche Bedingungen beachtet und erfüllt werden. Nachfolgend sind die entscheidenden juristischen Aspekte aufgelistet, welche dem Merkblatt zur Gründung und Führung eines Beherbergungsbetriebes der IHK Baden-Württemberg frei entnommen wurden (IHK Baden-Württemberg, 2012).

#### Gewerbeanmeldung nach §41 GewO:

Ein Hostelbetrieb ist ein Gewerbe und ist demnach bei der zuständigen Stelle der Stadtverwaltung anzumelden.

Folgende Unterlagen müssen hierzu eingereicht werden:

- Formular (GewA1)
- Kopie des Personalausweises
- Auszug aus dem Handelsregister und gegebenenfalls eine Ausfertigung des Gesellschaftsvertrages

#### Betriebsart:

Ein weiterer wichtiger rechtlicher Aspekt ist die Wahl einer geeigneten Betriebsart. Es gibt verschiedenste Varianten, welche vom deutschen Tourismusverband definiert sind und dabei europäische sowie internationale Normen berücksichtigen.

Hierbei ist zunächst festzustellen, dass der Begriff „Hostel“ keine eigenständige Betriebsart darstellt. Es muss also nach einer Alternative gesucht werden. Die nächstliegende Betriebsart wäre die des klassischen „Hotels“. Da ein Hotel über eine eigenständige Rezeption und ein Restaurant verfügen muss, was an dieser Stelle jedoch nicht vorgesehen ist (siehe Kapitel 6.3.2 Betriebskonzept), scheidet dies aus. Die Betriebsart „Jugendherberge“ erweist sich ebenfalls als ungeeignet, da diese in erster Linie für junge Leute gedacht ist und somit nicht alle unsere Zielgruppen abdeckt.

Es gibt noch eine ganze Reihe weitere Betriebsarten, aber die für diesen Betrieb wohl geeignetste ist die des „Hotel garni“. Dabei handelt es sich um ein Hotel, welches nur Frühstück, Getränke und höchstens kleine Speisen anbietet, was mit allen Aspekten unseres Businesskonzeptes vereinbar ist.

#### Zimmerarten:

Ebenso wie für die Betriebsart, gibt es Normen und Definitionen bei den Zimmerarten. Für das in dieser Arbeit vorgestellte Konzept kommen nach (IHK Baden-Württemberg, 2012) folgende Typen in Frage:

- **Doppelzimmer:** Ein Doppelzimmer ist ein Zimmer mit Schlafgelegenheiten für zwei Personen in einem Doppelbett oder zwei längsseits aneinandergestellten Einzelbetten.
- **Einzelzimmer:** Ein Einzelzimmer ist ein Zimmer mit Schlafgelegenheit für nur eine Person.
- **Mehrbettzimmer:** Ein Mehrbettzimmer ist ein Zimmer mit Schlafgelegenheiten für drei oder mehr Personen.
- **Schlafsaal:** Ein Schlafsaal ist ein Zimmer mit mehreren Schlafgelegenheiten für Personen, die einer bestimmten Gruppe angehören oder nicht.

#### Zimmergröße:

Die Mindestgrößen für ein Hotelzimmer sind wie folgt normiert:

- Einzelzimmer: 8 m<sup>2</sup>
- Doppelzimmer: 12 m<sup>2</sup> für jede weitere Person 4 m<sup>2</sup>
- Schlafsaal: 8 m<sup>2</sup> plus 4 m<sup>2</sup> pro Bett

Außerdem ist eine Mindesthöhe von 2,5 m vorgeschrieben.

#### Sicherheit und Hygiene:

Auch im Bereich von Sicherheit und Hygiene gibt es einige Vorschriften, die zu beachten sind. Nachfolgend sind die für das vorliegende Konzept relevanten kurz aufgelistet:

- Anlagen-Prüfverordnung (AnlPrüfVO)
- Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV)
- Betriebssicherheitsverordnung (BetrSichV)
- Produktsicherheitsgesetz (ProdSG)
- Landesnichtraucherschutzgesetz (LNRSchG)
- Produkthaftungsgesetz (ProdHaftG)
- Infektionsschutzgesetz (IfSG)

### Hausrecht:

Beim Thema Ordnung ist das „Hausrecht“ zu beachten. Dieses sieht vor, dass der Gastwirt in seinem Betrieb für Ruhe und Ordnung verantwortlich ist und dies auch durchzusetzen hat. Dazu kann in Extremfällen auch die Polizei zur Hilfe zugezogen werden und das Erteilen von Hausverboten ist möglich.

### Berufsgenossenschaft:

All diejenigen, die einen Beherbergungsbetrieb leiten sowie dessen Angestellte sind per Gesetz Mitglieder einer Berufsgenossenschaft. In diesem Fall ist dies die „Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gaststätten“ (BGN). Dieser Träger ist auch für die gesetzliche Unfallversicherung zuständig. Versicherungsschutz und Mitgliedschaft beginnen dabei mit der Eröffnung. Es muss innerhalb einer Woche nach Eröffnung beim BGN Art und Gegenstand des Unternehmens, die Zahl der versicherten Mitarbeiter und das Eröffnungsdatum gemeldet werden. Außerdem müssen alle Arbeits-, Brand-, Unfall-, und Gesundheitsschutzmaßnahmen des BGN vom Betreiber beachtet werden.

### Medien:

Momentan ist weder für die Zimmer noch für sonstige Räume eine Medienausstattung geplant. Sollten aber zu einem späteren Zeitpunkt Radio, TV-Geräte oder Internet-Geräte nachgerüstet werden, müssen die Bestimmungen der GEMA und der GEZ beachtet werden.

### Versicherungen:

Es gibt eine Vielzahl an möglichen Versicherungen die abgeschlossen werden könnten. Als sinnvoll eingestuft wird das Abschließen von elementaren und existenzsichernden Versicherungen, wie z. B. einer Betriebsinhaltsversicherung oder einer Betriebshaftpflichtversicherung. Allerdings sollte überprüft werden, ob bereits vorhandene Versicherungen der »Utopiastadt« diese Punkte abdecken.

Weitere nützliche Informationen im Bereich der rechtlichen und allgemeinen Anforderungen lassen sich vor allem auf den Internetseiten des „Deutschen Hotel und Gaststättenverbandes“ (Dehoga) und dem „Hotelverband Deutschland“ (IHA) finden.



### 6.3.1.2 Kundenbedürfnisse

Eine wichtige Herausforderung ist es, den Kundenbedürfnissen gerecht zu werden und somit das Hostel für die jeweilige Zielgruppe attraktiv zu gestalten. Es lassen sich aber auch zielgruppenübergreifende, allgemeine Anforderungen seitens der Kunden feststellen. Die folgende Auflistung ist aus verschiedenen Internetforen<sup>7</sup> zusammengetragen und soll die real existierenden und diskutierten Anforderungen widerspiegeln.

- Zentrale Lage
- Ansprechende Webseite (viele verschiedene Fotos) und gute Bewertungen auf Plattformen
- Gute Kontaktmöglichkeiten
- Sauberkeit
- Preis-Leistungsverhältnis
- Gute ÖPNV Anbindung
- Öffnungszeiten (optimal 24 Stunden)
- Frühstück
- Gemeinschaftsräume
- Schließfächer
- Eigenes Bad für Familien

Als weiteres – etwas überraschendes – Kennzeichen wurde die Ausstattung jedes Bettes mit einer Leselampe genannt. Dieses Merkmal wurde in mehreren unterschiedlichen Einträgen aufgeführt. Dieser Punkt stellt nach Ansicht der potentiellen Kunden eine Detailarbeit und somit ein Qualitätsmerkmal dar und soll Aufschluss auf die Qualität des restlichen Hostels geben. Dieses Detail kann aber zur positiven Wahrnehmung seitens der Kunden beitragen.

Über die allgemeinen Kundenanforderungen hinaus gibt es noch zielgruppenspezifische Aspekte zu beachten.

**Familien** ist ein eigenes Zimmer mit eigenen Sanitäranlagen und eventuellen Zusatzmöblierungen für Kinder anzubieten. Außerdem sollte es ein familienfreundliches Frühstücksangebot geben.

Bei der **jüngeren** Zielgruppe sind vor allem die zentrale Lage, eine gute Verkehrsanbindung und der Preis entscheidend. Außerdem werden Medienangebote wie TV und Internet positiv bewertet.

Die Zielgruppe der **Radfahrer**, welche auch in diesem Konzept berücksichtigt wird, hat noch einmal besondere Anforderungen an ein Hostel. Diese werden im nächsten Punkt „Zertifizierungen“ genauer berücksichtigt und vorgestellt.

---

<sup>7</sup> Siehe dazu Kapitel 4 Methoden und Vorgehensweise

**Künstler**, die in der »Utopiastadt« auftreten oder an Projekten arbeiten, benötigen etwas mehr Platz um ihre Arbeitsmaterialien, wie z.B. die Instrumente einer Band, unterzubringen.

### 6.3.1.3 Zertifizierungen

Als letzten Punkt der Anforderungen ist das Thema Zertifizierungen zu nennen, von denen eine Vielzahl in den unterschiedlichsten Bereichen existiert. Nachfolgend sind zwei für dieses Geschäftsmodell relevante Zertifizierungen ausgewählt.

An erster Stelle sei hier das „Bett+Bike“-Zertifikat des Allgemeinen Deutschen Fahrrad-Clubs (ADFC) anzustreben. Dieses wird an besonders fahrradfreundliche Beherbergungsbetriebe vergeben und ist ein Qualitäts- und Werbemittel mit Blick auf die Zielgruppe der Radtouristen. Nachfolgend sind die zur Vergabe eines solchen Zertifikats zu erfüllenden Anforderungen aufgelistet (ADFC: Infoblatt, 2012):

- Aufnahme von Rad fahrenden Gästen für eine Nacht (gilt auch an Feiertagen, verlängerten Wochenenden, in den Ferien sowie bei Vorreservierung durch den Gast)
- Überdachter, abschließbarer Raum zur unentgeltlichen Aufbewahrung der Fahrräder über Nacht
- Raum zum Trocknen für Kleidung und Ausrüstung
- Angebot eines vitamin- und kohlehydratreichen Frühstücks oder einer Kochgelegenheit
- Aushang, Verleih oder Verkauf von regionalen Radwanderkarten und Radwanderführern, Bus- und Bahnfahrplänen sowie ggf. Schiffs- und Fährangeboten
- Bereitstellen eines Fahrrad-Reparatursets mit den wichtigsten Fahrradwerkzeugen (laut ADFC - Werkzeugliste).
- Information über Lage, Öffnungszeiten und Telefonnummer der nächsten Fahrradwerkstatt liegen schriftlich vor.

Darüber hinaus sind mindestens zwei der nachfolgenden zusätzlichen Angebote zu erfüllen:

- Beratung der Gäste bei der Buchung hinsichtlich einer umweltfreundlichen An- und Abreise mit öffentlichen Verkehrsmitteln
- Hol- und Bringdienst für Gäste
- Leih- oder Mietangebot von qualitativ guten Fahrrädern
- Angebot von Tagesradtouren in die nähere und weitere Umgebung des Betriebes sowie Bereitstellung von Infomaterial über die Region
- Gepäcktransfer von der letzten und / oder zur nächsten Unterkunft

- Reservierungsservice für die nächste Übernachtung in fahrradfreundlichen Betrieben
- Bereitstellung wichtiger Ersatzteile in Absprache mit der nächsten Werkstatt
- Informationen über weitere fahrradfreundliche Betriebe in der Region
- Lunchpaket zum Mitnehmen
- Gästebuch mit Erfahrungen aus der Radwanderregion

Das zweite Zertifikat, welches vor allem aus Gründen der Nachhaltigkeit und des Marketings als sinnvoll erachtet wird, ist das „**Dehoga Siegel für Nachhaltigkeit**“. Auf den Inhalt dieses Siegels wurde ausführlich im Kapitel 5 Nachhaltigkeit in »UtopiaNights« eingegangen.

### 6.3.2 Das Betriebskonzept

Ein wichtiger Bestandteil des Geschäftskonzeptes ist die interne Organisation und die Verteilung der einzelnen Aufgabenbereiche. Zunächst einmal ist an dieser Stelle zu klären, welche Aufgabenbereiche es überhaupt zu besetzen gilt und in welcher Rechtsform die Unternehmung an den Start gehen soll.

In diesem Fall bietet es sich an, das Geschäftsmodell als Teilbereich in die bestehende Infrastruktur der »Utopiastadt« einzugliedern und kein eigenständiges Unternehmen zu gründen. Von Vorteil ist hierbei, dass die zukünftig geplanten Gewinne mit weniger Aufwand in das dortige Gesamtkonstrukt überführt und so eventuelle Defizite in anderen Projekten ausgeglichen werden können. Auf diese Weise bleibt der Aspekt der Gemeinnützigkeit von »Utopiastadt« weiter gewährleistet.

Im Folgenden werden nun die einzelnen Aufgabenbereiche des Hostelbetriebes vorgestellt und mögliche Lösungen bei der organisatorischen und personellen Umsetzung aufgezeigt.

#### Gastronomie:

Ein bedeutsamer Aspekt ist die Gastronomie. Da – wie in der Ausgangslage erwähnt – mit dem Café Hutmacher bereits ein Gastronomiekonzept vor Ort existiert, welches im Zuge der Sanierung des Gebäudes weiter ausgebaut werden soll, bietet sich die Auslagerung des gastronomischen Angebots in die bereits bestehende Infrastruktur an. Aufgrund der begrenzten Platzverhältnisse erscheint es darüber hinaus sinnvoll, die Rezeption ebenfalls in das Café Hutmacher zu integrieren. Dort können dann vom ohnehin anwesenden Personal an der Theke An- und Abmeldungen sowie Fragen und Services mit bearbeitet werden.

Natürlich sind hier die unterschiedlichen Anforderungen der einzelnen Zielgruppen im Bereich der Gastronomie zu berücksichtigen. Hierbei empfiehlt es sich, gemeinsam mit dem Café Hutmacher vor Betriebsbeginn ein zielgruppengerechtes Angebotsportfolio auszuarbeiten.

#### Reinigung und Service:

Ein weiterer wichtiger Bereich des Betriebskonzepts stellt die Reinigung und der Service der Zimmer dar. Im Zuge der Recherchen haben sich dabei zwei unterschiedliche Möglichkeiten herauskristallisiert, welche nachfolgend aufgezeigt werden.

**Alternative 1** wäre das vollständige Outsourcen der kompletten Dienstleistung an einen externen Anbieter. Wie sich jedoch nach eigener Rücksprache (siehe Anhang 7) mit potentiell in Frage kommenden Unternehmen herausstellte, ist dies gemessen an dem doch überschaubaren Umfang relativ kostenintensiv. Darüber hinaus ist es bei externen Dienstleistern branchenüblich aufgrund von Rahmenverträgen von einer geringeren Flexibilität bei kurzfristigen Auslastungsschwankungen und damit einhergehenden Änderungen der benötigten Arbeitsintensität auszugehen.

**Alternative 2** sieht das Einstellen von ein bis zwei eigenen Kräften im Rahmen einer geringfügigen Beschäftigung vor. Diese könnten neben der Reinigung je nach Auslastung auch flexibel in anderen Bereichen der »Utopiastadt« eingesetzt werden. Eine solche Lösung wird sowohl aus Finanzierungssicht als auch mit Blick auf den Aspekt der sozialen Nachhaltigkeit als sinnvoll erachtet, da so neue Arbeitsplätze direkt im Quartier entstehen und dabei Lohn- und Arbeitsbedingungen kontrollier- und beeinflussbar bleiben. Zu der an dieser Stelle entstehenden Kostenstruktur und dem Arbeitsaufwand siehe Kapitel 6.5 Wirtschaftliche Planungsrechnung außerdem Anhang Nr. 3 und 7.

#### Management und Verwaltung:

Der dritte und an dieser Stelle letzte große Bereich des Betriebskonzepts ist der des Managements und der Verwaltungsaufgaben. Da der Hostelbetrieb in das Gesamtkonstrukt »Utopiastadt« integriert wird, werden die langfristigen und strategischen Aufgabenbereiche auch hier in der Geschäftsleitung angesiedelt. Folglich bleiben noch die operativen Positionen zu besetzen. An dieser Stelle gibt es zum einen die Leitung und Koordination des gesamten Hostels zu verteilen, zum anderen fallen konkrete Aufgaben des operativen Geschäftes wie das Marketing oder die Betreuung von Buchungsanfragen an. Dazu könnte entweder eine Vollzeitstelle des Geschäftsführers errichtet werden, welcher dann eigenständig für alle operativen Aufgabenbereiche zuständig wäre. Eine solche Position ist jedoch äußerst kostenintensiv und lässt sich mit den kalkulierten Umsätzen kaum finanzieren (siehe hierzu Kapitel 6.5 Wirtschaftliche Planungsrechnung). Aufgrund dessen ist die Verteilung der anfallenden Aufgaben an bereits bestehende Strukturen und Personen in der »Utopiastadt« zu präferieren.

Beispielsweise könnten der Onlineauftritt und das Buchungssystem in die bereits existierende Webseite eingearbeitet werden. Marketingmaßnahmen könnten vom bestehenden Team mit übernommen und auch die koordinierende Stelle des Geschäftsführers kann ehrenamtlich durch eine Person ausgefüllt werden.

In den beiden nachfolgenden Grafiken (Abbildungen 18 und 19) ist das oben beschriebene und anzustrebende Organisationskonzept visualisiert.

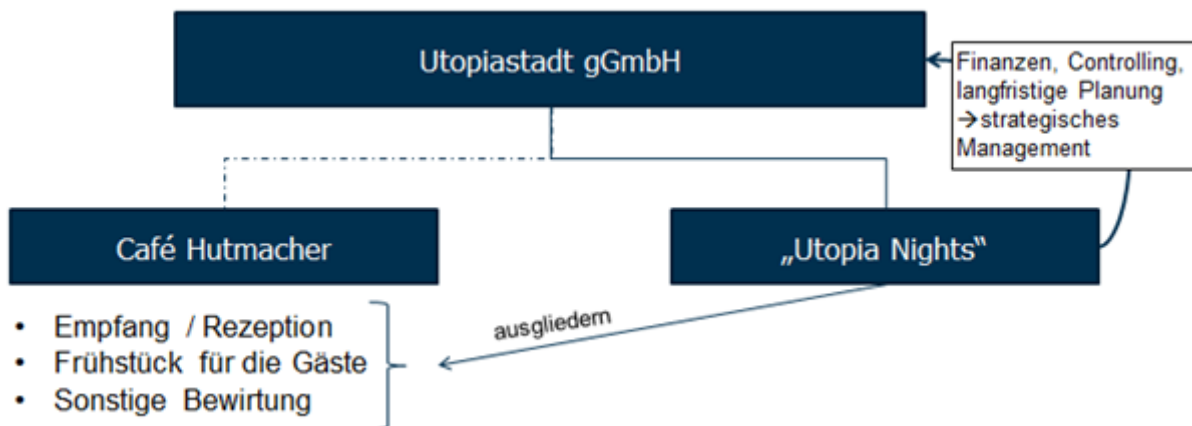


Abbildung 18: Organisationskonzept a: »UtopiaNights« als Teil der gGmbH »Utopiastadt«; eigene Darstellung

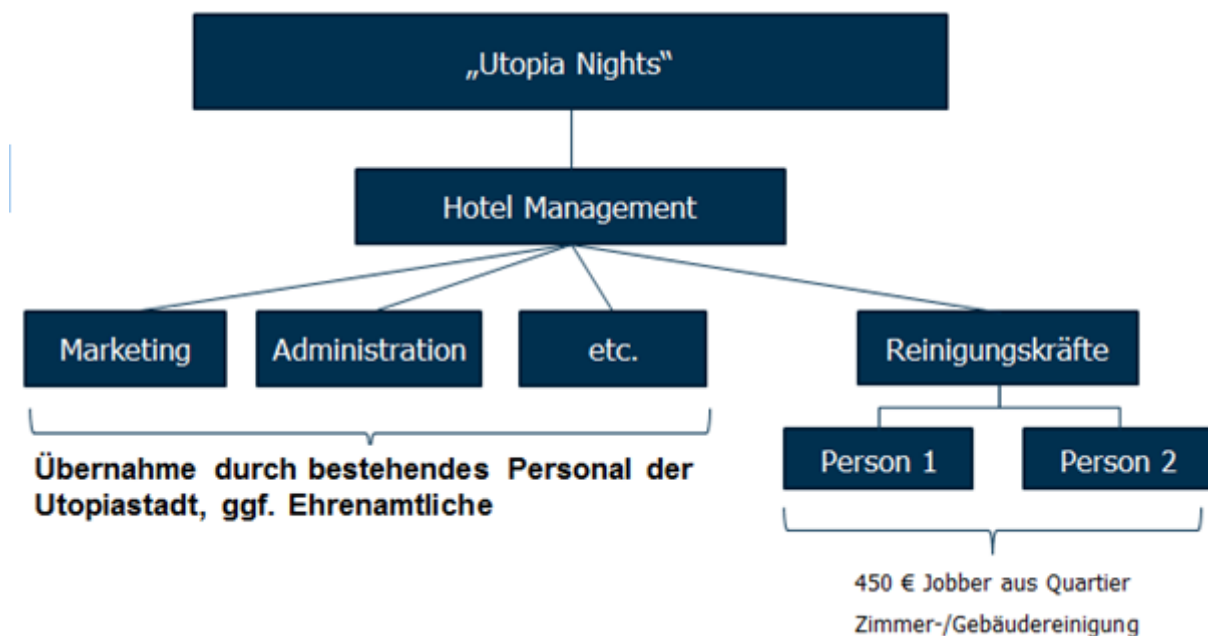


Abbildung 19: Organisationskonzept b: »UtopiaNights« im Detail; eigene Darstellung

### 6.3.3 Raumkonzept

Der für die Errichtung eines Hostelbetriebs zur Verfügung stehende Gebäudeteil des Mirker Bahnhofs erstreckt sich über insgesamt drei sanierungsbedürftige Stockwerke mit jeweils unterschiedlichen Raumgrößen. Die hieraus resultierenden zahlreichen Optionen wurden von uns zunächst analysiert und nach einer gemeinsamen Begehung mit Experten vor Ort von dem beteiligten niederländischen Architekturbüro „DeZwarteHond“<sup>8</sup> auf ihre Machbarkeit überprüft. Neben bautechnischen Aspekten und Budgetrestriktionen mussten auch rechtliche Aspekte, wie der Denkmalschutz, berücksichtigt werden. An dieser Stelle schied beispielsweise das von uns zunächst angedachte Konzept einer Nutzung aller drei Stockwerke aus. Hierbei hätte man die Decke der ersten Etage absenken müssen, um die geringe Höhe des Zwischengeschosses auszugleichen, was sich jedoch nicht mit dem Denkmalstatus der Fenster vereinbaren ließ. Auf Basis eines solchen Analyseprozesses hat man sich letztlich für eine konkrete Option entschieden, welche von uns aufgrund der weiterhin vorherrschenden Finanzierungsunsicherheiten um eine im Falle von Engpässen kurzfristig zur Verfügung stehende Notfallalternative erweitert wurde. Im Folgenden werden nun beide Möglichkeiten aufgezeigt und erläutert.

#### 6.3.3.1 Option A

Hierbei ist vorgesehen, sowohl das Erd- als auch das Obergeschoss für einen Hostelbetrieb zu nutzen. Das Zwischengeschoss wird aufgrund der oben erwähnten Problematik einer zu geringen Deckenhöhe von der aktiven Nutzung ausgeschlossen.

Im Erdgeschoss kommen durch die Umgestaltung drei bewohnbare Räume zustande. Aufgeteilt auf ein Doppel- und zwei Dreibettzimmer, werden hier insgesamt acht Betten ermöglicht. Darüber hinaus verfügt diese Etage über eigene sanitäre Anlagen und einen separaten Lagerraum, welcher vonseiten »Utopiastadt« gewünscht war.

#### LEGENDE




	<b>Maßnahme: Abbruch</b>
	<b>Maßnahme: Umbau/Neubau</b>
	<b>Maßnahme: Innendämmung</b>
	<b>Maßnahme: Decken/Dachdämmung</b>
	<b>Maßnahme: Denkmal herausarbeiten</b>

Abbildung 20: Legende zu den Abbildungen 16, 17 & 18 (DeZwarteHond 2015)

---

<sup>8</sup>Vgl. <http://www.dezwartehond.nl/>



Abbildung 21: Bauplan Erdgeschoss (DeZwarteHond 2015)

Im Zwischengeschoss herrscht überwiegend eine Raumhöhe von 1,46m, was eine Bewohnbarkeit ausschließt. Pläne zur Anhebung der Deckenhöhe ließen sich nicht mit Denkmalschutzrichtlinien vereinbaren, deshalb werden auf dieser Etage lediglich zusätzliche sanitäre Anlagen errichtet.

Das Obergeschoss weist nach der Umgestaltung insgesamt zwei Räume auf, welche sich für ein Doppel- und ein Dreibettzimmer eignen. Hierdurch entsteht die Möglichkeit, auch Paaren, Familien und anderen Kleingruppen ein gewisses Maß an Privatsphäre bieten zu können.

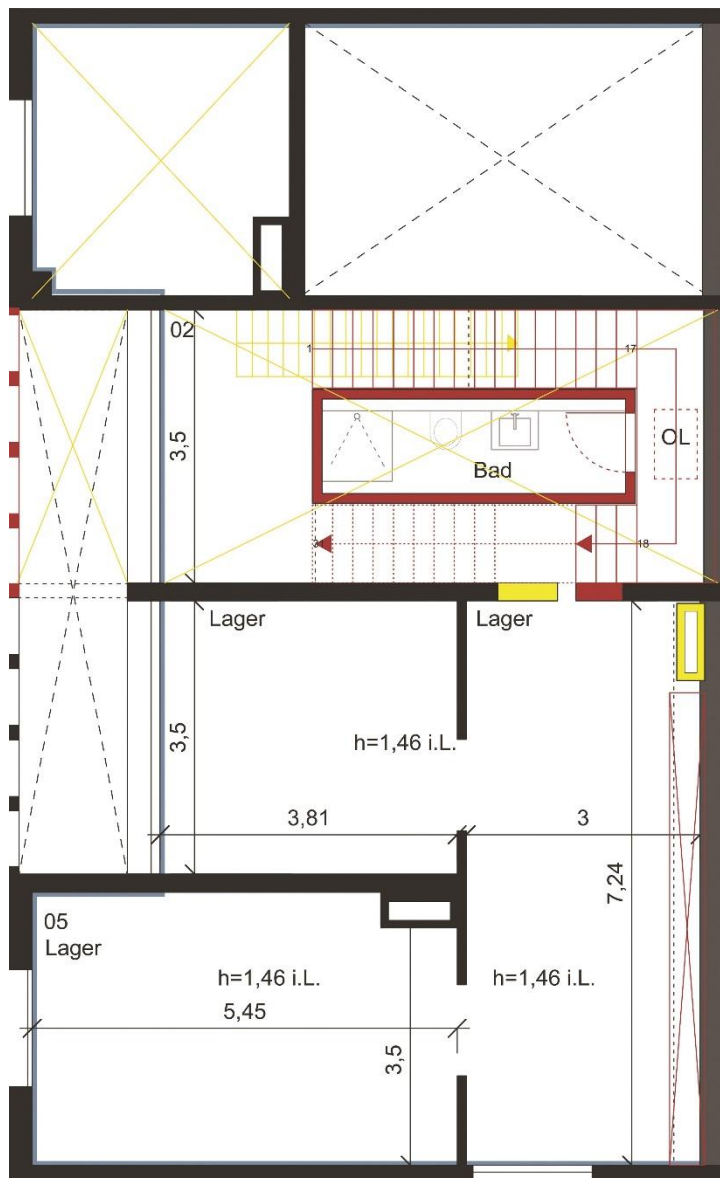


Abbildung 22: Bauplan Zwischengeschoss (DeZwarteHond 2015)

Das hier vorgestellte Konzept umfasst demnach insgesamt fünf Zimmer mit einer Gesamtkapazität von 13 Betten. Steigern ließe sich diese Zahl entweder dauerhaft durch Nutzung von Hochbetten oder temporär durch bewegliche, zustellbare Einheiten, beispielsweise für ein weiteres Kind. An dieser Stelle sei jedoch nochmals auf die rechtlichen Rahmenbedingungen für Beherbergungsbetriebe in Kapitel 6.3.1 verwiesen.



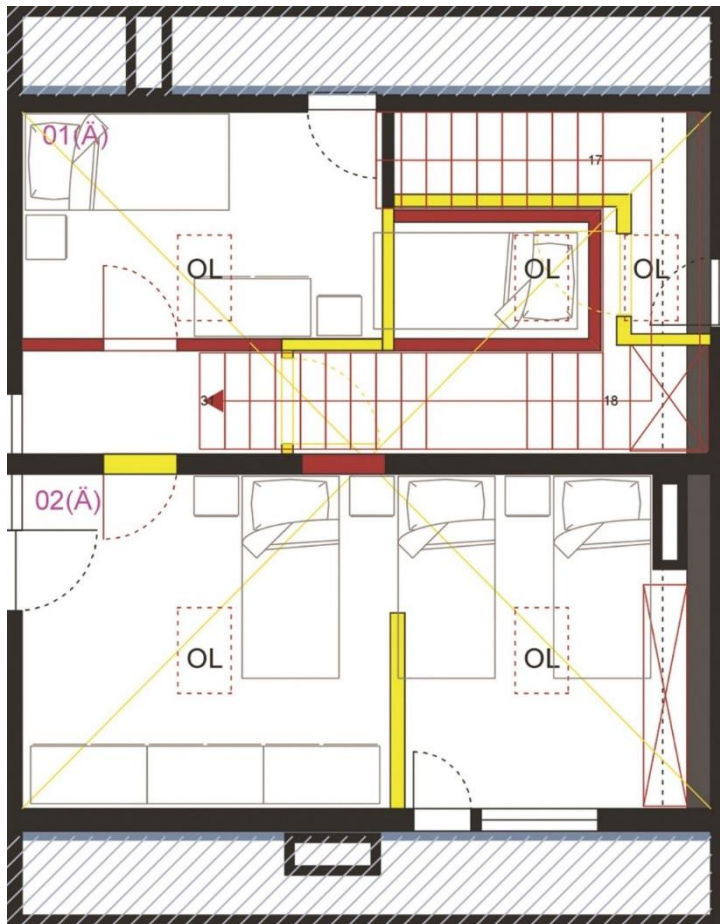


Abbildung 23: Bauplan Obergeschoss (DeZwarteHond 2015)

### 6.3.3.2 Option B

Aufgrund bestehender Finanzierungsunsicherheiten besteht die Notwendigkeit, auch für den Fall von möglichen Engpässen vorzusorgen und eine alternative, kostengünstigere Lösung zu finden. Option B erfüllt diese Kriterien, indem der Ausbau auf mehrere Phasen aufgeteilt wird. In einer ersten Stufe wird hier zunächst das Erdgeschoss umgebaut und für den Hostelbetrieb genutzt. In einer zweiten, späteren Phase könnte dann das Obergeschoss angegliedert werden. Beide Konzepte wurden in die Finanzplanung aufgenommen.

### 6.3.3.3 Alternative Nutzungsmöglichkeiten

Die Notwendigkeit, über alternative Nutzungsmöglichkeiten der zur Verfügung stehenden Räume nachzudenken, ergibt sich insbesondere aufgrund prognostizierter saisonaler Schwankungen. Da der Fahrradtourismus eine der Hauptzielgruppen für den Hostelbetrieb darstellt, müssen insbesondere über die kälteren Monate alternative Konsumentenkreise angesprochen werden, um Nachfrageschwankungen auszugleichen. Ein geeignetes Klientel könnten Künstler sein, die die kleineren Räume des Obergeschosses als – auf Wunsch auch bewohnbare – Ateliers nutzen.

An dieser Stelle besteht die Problematik, dass Zimmer flexibel umgestaltet werden müssen, um den jeweiligen Anforderungen gerecht zu werden. Hier entsteht dann eine Schnittstelle zu Designern, die ein entsprechendes Raumkonzept erarbeiten könnten.

## 6.4 Marketing

### 6.4.1 Der Marketing-Mix

Dieses Kapitel widmet sich dem Marketing, welches strategisch für die Ausrichtung des Hostels bedeutsam ist. Als Grundlage für die Ausführungen dienen die Ergebnisse aus der Bedarfsanalyse. Hierfür nutzen wir ganz klassisch den sogenannten Marketing-Mix (Freyer 2011: 424 ff.). Dieser gliedert sich in vier Kategorien, die sogenannten „4 P“, die wir nachfolgend und mit Bezug auf das zukünftige Hostel vorstellen möchten (Freyer 2011: 424 ff.).

#### 6.4.1.1 Produktpolitik

Die Produktpolitik differenziert die Dienstleistung jeweils für die unterschiedlichen Zielgruppen und fasst einzelne Komponenten zu einer Gesamtleistung zusammen, die für den Gast insgesamt betrachtet einen Gesamtnutzen darstellen soll (Rudolph 2002: 295). Dabei können für das Hostel die Leistungen wie folgt unterschieden werden (Rudolph 2002: 295):

- *Produktkern*: Unterkunft und Verpflegung
- *Zusatzleistungen*, welche insgesamt den Gesamtnutzen erhöhen
- *Serviceleistung*, die den Produktkern unterstützen und die zum Wohlbefinden des Gastes beitragen.

Als Produktkern sollte das Hostel unterschiedliche Zimmerangebote, von Schlafsälen für Gruppen wie z. B. Künstlern der »Utopiastadt« bis hin zu Doppelzimmern mit Zustellbett für Familien, offerieren. Damit verbunden sind auch verschiedene Frühstücksangebote in Form eines Basisfrühstückes für die Künstler oder Stadttouristen, aber auch reichhaltigere Angebote für Fahrradurlauber.<sup>9</sup> Zu dem Produktkern für die Künstler gehört ebenso die Möglichkeit das musikalische Equipment sicher in einem Lagerraum zu verstauen.

---

<sup>9</sup> An dieser Stelle sei auf das Kapitel 6.3.1.3. „Zertifizierungen“ verwiesen.

Zusatzleistungen, die den Produktkern ergänzen, lassen sich nach Zielgruppen segmentieren, um somit unterschiedlichen Wünschen und Bedürfnissen nachzukommen. Zusätzliche Angebote können wie in der nachfolgenden Abbildung 24 dargestellt werden.

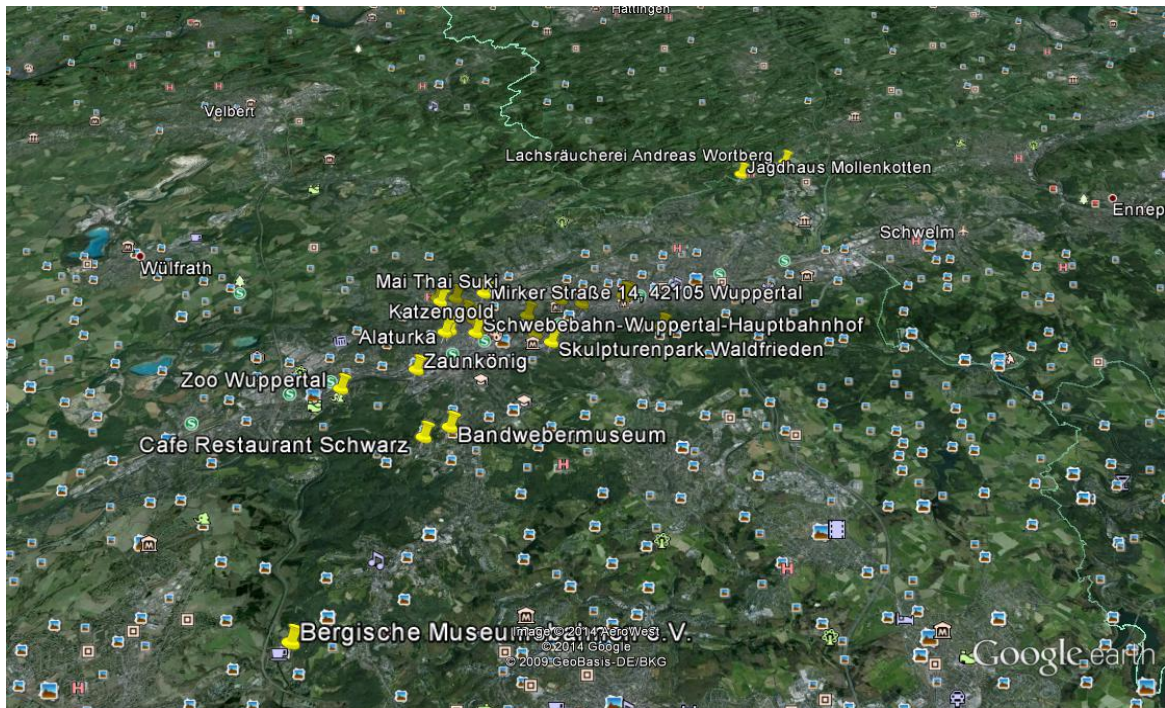


Abbildung 24: Gastronomie und Kultur in Wuppertal für Silver Ager; eigene Darstellung

Diese Zusammenstellung kann sowohl für die Radtouristen, und hier insbesondere die Radurlauber, Streckenradler, Regioradler als auch ggf. für Städteurlauber verwendet werden (Dreyer/Mühlnickel/Miglbauer 2012: 39).<sup>10</sup> Je nach Buchung können Informationen ggf. schon bei der Buchungsbestätigung als ‚Willkommenspaket‘ mit E-Mail und informativer Broschüre (pdf-Datei) an die Kunden versandt werden.

Nachfolgend sollen zum Vergleich die Familienangebote in Wuppertal grafisch veranschaulicht werden. Ähnlich wie bei den Silver Agern, können vorab Willkommens-Pakete als Buchungsbestätigung an die Kunden versandt werden. Denkbar wäre es auch hier Coupon- oder Gutscheinehefte anzubieten und lokale Kooperationspartner vor Ort zu akquirieren. Dies bindet nicht nur die Familien als potentielle Kunden, sondern stärkt auch die Zusammenarbeit der Betriebe vor Ort. Somit entsteht kundenseitig eine Destinationstreue. Zusätzlich können je nach Zielgruppe gemeinsam verschiedene Gutschein- oder Programmhefte konzipiert werden. Denkbar wäre es, die Bergische Entwicklungsagentur als Kooperationspartner für solche lokalen Angebote zu gewinnen.

<sup>10</sup> Für genauere Informationen der recherchierten Gastronomiebetriebe und Sehenswürdigkeiten und den entsprechenden Kriterien sei auf den Anhang *Marketingmaßnahmen und lokale Angebote* verwiesen.

In unserem Gespräch vom 10.12.2014 mit Frau Nothnagel von der Bergischen Entwicklungsagentur wurde dahingehend der Wunsch einer Kooperation mit »Utopiastadt« geäußert, weil der Ausbau des Radtourismus für die Region mit den Zielgruppen der Silver Ager und Familien vorangetrieben werden soll.

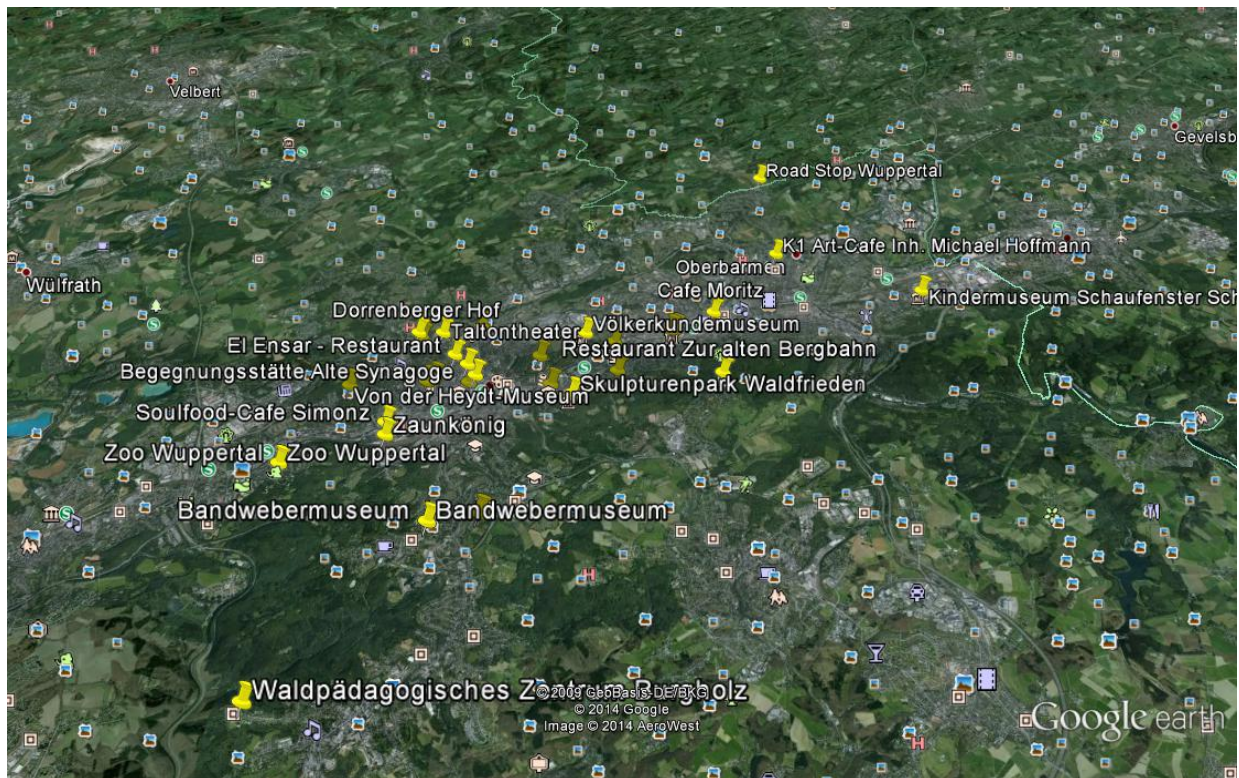


Abbildung 25: Gastronomie und Kultur in Wuppertal für Familien; eigene Darstellung

Die nachstehende Tabelle 3 fasst die jeweiligen Leistungen nach Zielgruppe kurz zusammen. Dabei ist zu beachten, dass insbesondere die Zusatzleistungen wie z. B. Karten von Radwanderwegen von unterschiedlichen Kooperationen abhängen, die im Verlaufe dieses Kapitels genauer erörtert werden.

Zielgruppe/Leistung	Produktkern	Zusatzleistung	Serviceleistung
Radfahrer - Silver Ager  - Familien  - E-Biker	Unterkunft und Verpflegung  Bikerfrühstück  Basisfrühstück	Nordbahntrasse direkt vor dem zukünftigen Hostel, Broschüren je nach Zielgruppe, Schulung der Mitarbeiter bzgl. der Radwege, Mietfahräder, Informationen über die Mitnahme von Fahrrädern, Hinweise zu Veranstaltungen am Mirker Bahnhof etc.	Buchungsabwicklung  z. B. Online-Buchungstool, Telefonhotline, Schokoladentäfelchen oder Haribo-„Schwebis“ als kleiner Willkommensgruß,  Angebot ehrenamtlicher Stadtführungen, Angebote für Tanzschnupperkurse in der ortsansässigen Tanzschule etc.
Künstler	Unterkunft und Verpflegung	Falls nicht schon bekannt: Informationen zu Sehenswürdigkeiten, Netzwerken innerhalb Wuppertals etc.	
Sonstige Besucher	Unterkunft und Verpflegung	Hinweise zu Veranstaltungen und Möglichkeiten am Mirker Bahnhof, zu Sehenswürdigkeiten innerhalb der Stadt etc.	

Tabelle 3: Produktsegmentierung von »UtopiaNights«

Anhand dieser Maßnahmen, die sich der Entwicklung des Bahnhofs und des Quartiers anpassen lassen, können folgende Alleinstellungsmerkmale konstatiert werden:

*Allgemein:* Neuartiges Hostel-Konzept in einem denkmalgeschützten Bahnhof mit klarem Fokus auf Nachhaltigkeit und einem vielfältigen kulturellen Angebot direkt vor Ort. Fokus auf regionalen Produkten und Einbeziehung der Menschen vor Ort, sodass die Stadt Wuppertal und das Bergische Land in seiner vielfältigen Kultur erlebbar und authentisch sind.

*Weitere Merkmale, die unterstützend wirken:* Gastronomisches Angebot direkt vor Ort, Stadtpläne, Stadtführungen, gute infrastrukturelle Anbindung (ÖPNV, Fahrrad, Autobahn).

#### 6.4.1.2 Distributionspolitik

Die Distributionspolitik beschäftigt sich insbesondere mit den Vertriebskanälen (Rudolph 2002: 300), aber auch mit Direktmarketingmaßnahmen, die hier jedoch ausgeklammert werden.<sup>11</sup> Bei den Radurlaubern nutzen bereits 64% das Internet (Dreyer/Mühlnickel/Miglbauer 2012: 21 ff.). Generell steigt sich die Nutzung des Internets zur Informationssuche, insbesondere für den Tourismus (Sparkas-

<sup>11</sup> Dies liegt daran, dass es sich bei dem Hostel und um oben genannte Angebote in erster Linie um eine Dienstleistung handelt.

sen-Tourismusbarometer 2011: 12). Hierzu bietet sich für das »UtopiaNights« vor allem die Nutzung des Online-Marketings und -vertriebes an.

Als Ergebnis verschiedener Umfragen und Rechercharbeiten ergeben sich nachfolgende, als geeignet eingestufte, Vertriebskanäle und Marketingmaßnahmen, inkl. der ermittelten Kostenstruktur (siehe Anhang 9 Marketing - Kooperationen und Kosten).

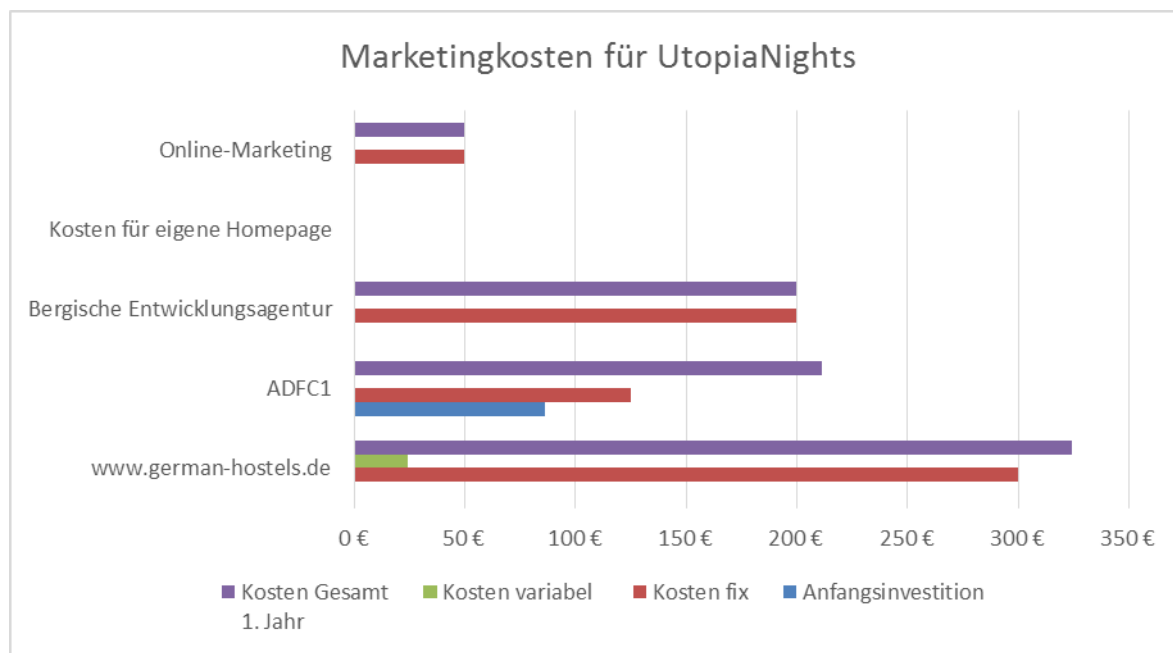


Abbildung 26: Ausgewählte Marketing- und Vertriebswege; eigene Darstellung<sup>12</sup>

Zudem besteht die Möglichkeit verschiedene Pauschalreiseangebote in Form von festen Reisepaketen über Reiseveranstalter (im Sinne eines 2-stufigen Vertriebes) wie z. B. Wikinger und Vamos-Reisen, welche sich insbesondere auf die Zielgruppe der Radtouristen spezialisiert haben, anzubieten.<sup>13</sup> Das Pauschalangebot wird dann in der zweiten Stufe über ein Reisebüro vertrieben, welches in der Regel eine Provision von ca. 10% erhält (Dreyer 2006:17; Dreyer/Mühlnickel/Miglbauer2012: 175).

Wie bereits im Kapitel des „Raumkonzepts“ erwähnt, sieht sich das Projektteam derzeit mit großen Planungsunsicherheiten hinsichtlich der Betten- und Zimmerkontingente konfrontiert.

<sup>12</sup>Das Online-Marketing umfasst Maßnahmen für eine Facebook-Präsenz sowie das Google-Key-Word-Advertising, siehe Kapitel 6.5. wirtschaftliche Planungsrechnung. Für eine Homepage werden keine zusätzlichen Kosten aufgeführt, weil diese durch das Gründerteam erstellt werden können. Aufgrund von Planungsunsicherheiten findet sich in der vorbenannten Tabelle ebenso ein Szenario für 8 Betten wieder, welches in den Kapiteln 6.3.3. Raumkonzept und 6.5. wirtschaftliche Planungsrechnung nochmals explizit erörtert wird.

<sup>13</sup> Hier wird auf das Gespräch vom 12.02.2015 mit Christian Hampe verwiesen (siehe Gesprächsprotokoll 12.02.15, Anhang 11).

Hierzu zählen:

- eine straffe Kostenstruktur, die wenig finanziellen Spielraum lässt
- Zielgruppen, die vorwiegend online buchen
- begrenzte Zimmerkontingente.

Die Zimmerkontingente spielen insofern eine große Rolle, als dass größere Kontingente an den Reiseveranstalter abgegeben werden müssen, damit eine Zusammenarbeit für diesen überhaupt wirtschaftlich ist (Dreyer 2006:17; Dreyer/Mühlnickel/Miglbauer2012: 175). Die derzeitige Planung geht jedoch von kleineren Kontingenten, die zwischen 8-13 Betten, liegen, aus.

Aus diesen Gründen wird diese Maßnahme zunächst als obsolet eingestuft.

Die für das »UtopiaNights« relevanten Vertriebsmaßnahmen können grafisch wie folgt zusammengefasst werden:

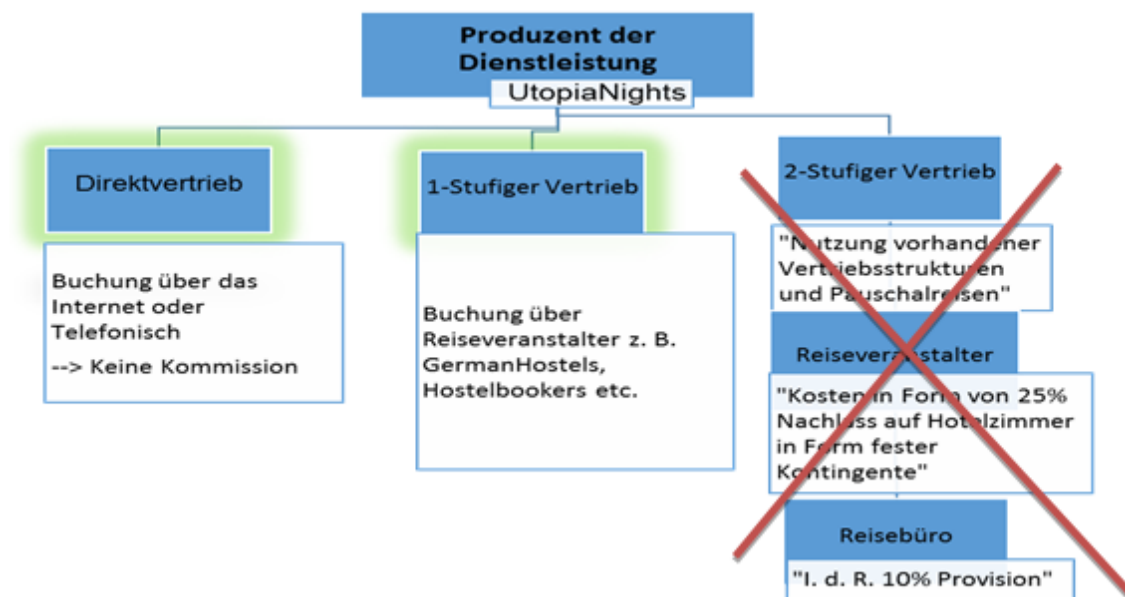


Abbildung 27: Vertriebsmaßnahmen für »UtopiaNights«; eigene Darstellung nach Dreyer 2006: 17; Dreyer/Mühlnickel/Miglbauer 2012: 175

### 6.4.1.3 Kommunikationspolitik

Die Kommunikationspolitik zielt darauf ab,

- a) die potentiellen Kunden mit *relevanten Informationen* über das »UtopiaNights« zu versorgen,
- b) ein *positives Unternehmensbild* aufzubauen und die Dienstleistung am Markt zu platzieren und
- c) das *Nachfrageverhalten* zum Ziele der Absatzförderung zu beeinflussen (Rudolph 2002; 306).

Aufgrund der bereits hohen Nutzungsfrequentierung des Internets bietet es sich an, die Kommunikation online zu implementieren (Dreyer/Mühlnickel/Miglbauer 2012: 21 ff.; Deutscher Sparkassen- und Giroverband 2011: 12). Darauf basierend können über spezielle touristische Verbände, aber auch in Synergie mit einer eigenen Homepage, Informationen rund um das Hostel und insbesondere die kulturellen Angebote des Mirker Bahnhofs kommuniziert werden. Die besonderen Angebote können somit auch hervorgehoben werden, weil sie ein Alleinstellungsmerkmal für das gesamte Konzept darstellen und den Gästen somit ein Gesamterlebnis vermitteln.

Die nachfolgenden Kommunikationskanäle können sowohl als Einzelmaßnahmen für ein potentielles Eröffnungsereignis genutzt werden (z. B. TV und Print) als auch zur Nutzung von Anzeigen und der Bewerbung spezieller Events, um saisonale Schwankungen aufzufangen.

Die Homepage kann direkt mehrsprachig realisiert werden, um, wie schon im Kapitel der Zielgruppen ausgeführt, ein internationales Publikum anzusprechen (Fritz 1999: 11; Meffert/Bolz 1998: 136). Den Kombinationsmöglichkeiten der jeweiligen Medien sind somit keine Grenzen gesetzt. Dabei kann eine solche Kommunikationspolitik in einem Multi-Channel-Ansatz, je nach Schwerpunkt und Budget, wie folgt aussehen<sup>14</sup>:

---

<sup>14</sup> Die Budgetierung für die gesamten Marketing- und Vertriebsmaßnahmen betragen nach Stand vom 12.02.2015 (siehe Anhang 9) ca. 1000€ per anno, welche auch die oben benannten Vertriebs- und Marketingkosten inkludiert, sodass es dem Gründerteam obliegt, wie das weitere Budget eingesetzt werden sollte, siehe hierzu Kapitel 6.5 Wirtschaftliche Planungsrechnung.





Abbildung 28: Kommunikationspolitik für alle Zielgruppen; eigene Darstellung

#### 6.4.1.4 Preispolitik

Die sogenannte Preispolitik, als Bestandteil des touristischen „Ertrags- oder Yield-Managements“ (Rudolph 2002: 316), beschreibt die Kategorie hinsichtlich der Preisgestaltung. Basierend auf den Ergebnissen unserer Umfeld- und Konkurrenzanalyse (siehe Anhang 2) soll sich das »UtopiaNights« am Ende des unteren Preissegmentes positionieren (siehe Kapitel 6.2.1.2 Konkurrenzanalyse). Die Preispolitik ist ebenso an die Restriktionen des Denkmalschutzes gebunden (siehe Kapitel 6.3.3 Raumkonzept). Bezüglich der Zimmerkategorien und der Anforderungen der Bett+Bike Zertifizierung sei hier ebenso auf entsprechende Kapitel verwiesen.

Zu den Schwierigkeiten gehört insbesondere, dass die benannten Restriktionen vom Gründerteam nicht beeinflusst werden können und daher keine abschließende Aussage zur Preisgestaltung gemacht werden kann, da sie möglichen Veränderungen unterliegt.

6.4.1.5 Anregungen für ein Eröffnungsvent

Eine Idee wäre die Veranstaltung einer Eröffnungsfeier, welche in den Bereich der Kommunikationspolitik eingeordnet werden kann. Damit lässt sich lokal und überregional Aufmerksamkeit erzielen. Hierzu folgen einige Ideen:

Für Kooperationspartner und Persönlichkeiten der Stadt Wuppertal	Für potentielle Kunden
<p>Eröffnungsrede des Wuppertaler Oberbürgermeisters</p> <p>Rede von Professor Schneidewind → Bedeutsamkeit des Hostels für den Transformationsprozess des Mirker Bahnhofs und die Region</p> <p>Ausgewählte Vertreter der Presse und ggf. der Lokalzeit Wuppertal (WDR) → sollten auch über das Event in den o. g. Kanälen berichten</p> <p>Kleiner Sektempfang und ggf. Kaltes Büffet für Mitarbeiter der BEA, des örtlichen ADFC, der Wuppertal Marketing GmbH, Künstler und Musiker, Mitarbeiter lokaler Sehenswürdigkeiten und ausgewählter Gastronomiebetriebe</p> <p>→ medienwirksames Auftreten, Stärkung der Kooperation, Eigenmarketing durch diese Maßnahme</p>	<p>Führungen durch das Hostel und den Mirker Bahnhof (Hinweis auch insbesondere auf die Fahrradwerkstadt und den -verleih und weitere Projekte in »Utopiastadt«)</p> <p>Musikalische Unterhaltung durch Gruppen, die schon zuvor aufgetreten sind</p> <p>Ggf. Kooperation mit Gastronomiebetrieben und Angebote vor Ort</p> <p>Kooperation mit der BEA und ggf. dem örtlichen ADFC: Informationsstand zur Nordbahn-Trasse und den angebundenen Radwegen sowie eine Radrallye mit kleiner Tombola (Gewinne können z. B. Eintrittskarten für den Zoo, den Hochseilgarten sein, wobei alle Zielgruppen berücksichtigt werden sollten)</p> <p>Ggf. Vertreter der Sehenswürdigkeiten aus Wuppertal, der Region und Informationsstände als „Marktplatz“</p> <p>Stadtführung für Gäste durch ehrenamtliche Mitarbeiter Bürgerschaftsengagement)</p> <p>Attraktionen für Kinder: Hüpfburg und Kinderschminken für jüngere Kinder, Teilnahme an der Radrallye für Jugendliche etc.</p>

Tabelle 4: Ideensammlung für ein Eröffnungsvent

6.4.2 Fazit

Die ausgearbeiteten Marketingmaßnahmen sind dahingehend als adäquat zu betrachten, weil sie die Zielgruppenspezifika und die bisherige Konkurrenzsituation in Wuppertal und der Region berücksichtigen. Zudem können die Maßnahmen im Rahmen des gegebenen Budgets beliebig erweitert und variiert werden, weil zunächst eine Empfehlung für Social Media Marketing, German Hostels und den ADFC ausgesprochen werden kann und somit die Kosten zunächst gering gehalten werden.

Eine Besonderheit genießt hier das Internet als Medium, welches schnell und zeitsparend die Zielgruppen erreicht und durch die oben aufgeführten Kooperationspartner, Synergieeffekte schafft.

Es bleibt jedoch anzumerken, dass die oben genannten Maßnahmen dann obsolet sind, wenn sich signifikante Änderungen hinsichtlich des Umfeldes, der Konkurrenz oder der regionalen Tourismusstrategie ergeben. Diese Einflussfaktoren können zwar nicht beeinflusst werden, jedoch sollten sie beobachtet und in der Konzeptionierung des strategischen Marketings berücksichtigt werden.

## 6.5 Wirtschaftliche Planungsrechnungen von »UtopiaNights«

Die wirtschaftliche Tragfähigkeit der Geschäftsentwicklung von »UtopiaNights« wird im Folgenden anhand von wirtschaftlichen Planungsrechnungen überprüft. Diese erstrecken sich über einen Planungszeitraum von drei Jahren mit einer zwölfmonatigen Unterteilung (in 2017 achtmonatig). Bei der Planung wurde mit einer Aufnahme der Geschäftstätigkeit im Mai 2017 kalkuliert, um die anstehenden Sanierungsarbeiten zu berücksichtigen. Die Planrechnung umfasst dabei Worst-, Normal- und Best-Case-Szenarien mit jeweils 13-Betten Kapazität, laut den aktuellen Bauplänen. Darüber hinaus wurde ein weiteres 8-Betten-Szenario erstellt, welches auf die sukzessive Instandsetzung des Bahnhofsgebäudes zurückzuführen ist. Bei der folgenden Ausführung der Ergebnisse wird insbesondere auf die im Anhang 3 befindliche Plankalkulation verwiesen.

### 6.5.1 Normal-Case-Szenario

Im Normal-Case Szenario wurden die Umsatzzahlen bereits recht pessimistisch abgeschätzt, sodass das Utopia-Team davon ausgeht, in der Realität höhere Umsätze erzielen zu können. Kosteneffizienz auf Basis einer effektiven wirtschaftlichen Planungsrechnung wird dabei als essentiell wichtig für den Erfolg angesehen. Deswegen war es wichtig, trotz fehlender Daten eine komplette wirtschaftliche Planungsrechnung zu erstellen, welche im Folgenden erläutert wird.

#### 6.5.1.1 Investitionsplanung

Um die Geschäftstätigkeit im Mai 2017 zu beginnen, benötigt »UtopiaNights« Anfangsinvestitionen i.H.v. ca. 10.274 €. Die Investitionskosten für die Sanierung sind hierbei noch nicht erfasst. Aus der Investitionsplanung wird ersichtlich, dass sich die Investitionen aus der Summe gründungsbedingter Kosten i.H.v. ca. 1.500 €, der Summe für die Lager- und Hygieneausstattung i.H.v. ca. 1.370 €, der Summe für Geschäfts- und Betriebsausstattung i.H.v. ca. 590 € und der Innenraumausstattung i.H.v. 8.184 € zusammensetzen. Zusätzlich zu den Investitionen müssen auch die Gehälter berücksichtigt werden. Somit wird »UtopiaNights« ein Startkapital i.H.v. 15.000 € benötigen, um die Geschäftstätigkeit aufzunehmen.

### 6.5.1.2 Kostenplanung

Zusätzlich zu den Anfangsinvestitionen wird im ersten Monat der Geschäftstätigkeit des Jahres 2017 verstärkt Marketing betrieben. Hierfür wurde ein Budget von ca. 1.000 € mit einberechnet. Als Teil des »Utopiastadt« Projektes wird das Hostelmanagement von »Utopiastadt« übernommen. Darüber hinaus werden zu Beginn zwei studentische Arbeitskräfte (siehe Anhang 11: Protokoll vom 12.02.15) auf 450 € Basis eingestellt. Die Personalkosten hierfür werden sich inklusive den gesetzlich vorgeschriebenen Sozialversicherungsbeiträgen von 21 % somit auf 1.089 € belaufen. Weitere wichtige Kostenpunkte sind die Nebenkosten, für die ca. 530 € im Monat veranschlagt werden, sowie die Kosten für Instandhaltung und Versicherungen i.H.v. 500 €. Es wird ersichtlich, dass die fixen Kosten die variablen Kosten übersteigen. Dies ist auf die geringe Bettenanzahl zurückzuführen.

### 6.5.1.3 Umsatzplanung

Im ersten Geschäftsjahr plant »UtopiaNights« insgesamt 93 Übernachtungen zu verkaufen, was einen Gesamtumsatz von ca. 27.488 € ausmacht. Der durchschnittliche Umsatz im Jahr 2017 wird damit bei ca. 3.436 € pro Monat liegen. Dies entspricht einer Auslastung von 30 %. Bei einer durchschnittlichen Zimmerauslastung von 40,8 % in Wuppertal (Stadt Wuppertal, 2013) wird dies als realistischer Wert für das erste Geschäftsjahr angesehen. Zu berücksichtigen ist dabei, dass die Zimmerkategorien unterschiedliche Anteile an den geplanten Verkaufszahlen pro Monat besitzen und sich zudem in den Verkaufspreisen unterscheiden. Es wird Schlafsäle und Doppelzimmer geben, sowie zwei unterschiedliche Frühstücksangebote.

Für die nachfolgenden Geschäftsjahre 2018 und 2019 rechnet »UtopiaNights« mit einem Umsatzwachstum von jeweils ca. 20 %. Die Auslastung wird sich somit auf 35 % im zweiten bzw. 40 % im dritten Geschäftsjahr weiter dem Wuppertaler Durchschnitt annähern. Dies entspricht einem Jahresumsatz von ca. 50.052 € im Jahr 2018 und 59.580 € im Jahr 2019. Das einkalkulierte Umsatzwachstum für »UtopiaNights« orientiert sich an den analysierten Marktentwicklungen (siehe Kapitel 6.2 Bedarfsanalyse).

### 6.5.1.4 Finanzierungsplanung und Liquidität

Es werden insgesamt 15.000 € Kapital benötigt, um die Geschäftstätigkeit aufnehmen zu können und eine Liquidität von »UtopiaNights« zu gewährleisten. Bei erfolgreichem Markteintritt ist bereits im Jahr 2017 eine vollständige Überdeckung zu erwarten. Die Liquidität des Unternehmens steigt mit Fortlaufen der Zeit dabei weiter an. Eine gute Liquiditätsplanung wird dabei helfen, anbahnende Engpässe frühzeitig zu erkennen und ist somit essentiell für den nachhaltigen Erfolg des Vorhabens.

## 6.5.1.5 Erfolgsgrößen und Rentabilitätskennzahlen

Aufgrund der Investitionssumme i.H.v. ca. 10.274 € im ersten Geschäftsjahr erwirtschaftet »Utopia-Nights« hier einen negativen „Free Cash Flow“. Im zweiten und dritten Geschäftsjahr hingegen werden bereits hohe positive Free Cash Flows i.H.v. ca. 15.511 € bzw. i.H.v. ca. 20.409€.

Diese positive Entwicklung deutet darauf hin, dass aus der laufenden Betriebstätigkeit das Innenfinanzierungspotenzial gegeben ist und kein weiteres Fremdkapital in Form von Krediten oder Darlehen für evtl. Investitionen benötigt wird. Die nachfolgende Tabelle 5 gibt einen Überblick über die Erfolgsgrößen und Rentabilitätskennzahlen von »UtopiaNights«.

Bezeichnung	Geschäftsjahr 2017	Geschäftsjahr 2018	Geschäftsjahr 2019
EBITDA	7.672,80 €	21.962,20 €	29.269,80 €
EBIT (Betriebsergebnis vor Steuern)	6.332,32 €	19.562,20 €	26.869,80 €
EBT (Jahresüberschuss vor Steuern)	6.332,32 €	19.562,20 €	26.869,80 €
Jahresüberschuss nach Steuern	2.088,08 €	6.450,64 €	8.860,32 €
Netto Cash Flow	5.584,72 €	15.511,56 €	20.409,48 €
Free Cash Flow	-4.688,88 €	15.511,56 €	20.409,48 €
WACC	3,00%	3,00%	3,00%
Eigenkapitalrentabilität (EKR) nach Steuern	28,29%	68,13%	55,66%
Gesamtkapitalrentabilität (GKR) nach Steuern	42,22%	101,65%	83,04%
Umsatzrentabilität	23,04%	39,08%	45,10%

Tabelle 5: Erfolgsgrößen und Rentabilitätskennzahlen<sup>15</sup>

Um Aussagen über die wirtschaftliche Tragfähigkeit der Geschäftsentwicklung treffen zu können, wird das sog. „Weighted Average Capital Costs“ (WACC) hinzugezogen. Der WACC spiegelt durch Diskontierung der Zahlungsüberschüsse den Gesamtunternehmenswert wider. Ein gleichbleibender WACC deutet auf einen konstanten Gesamtunternehmenswert von »UtopiaNights« hin. In Verbindung mit einem weiter positiv steigenden EBIT wird die wirtschaftliche Tragfähigkeit der Geschäftsentwicklung unterstrichen.

<sup>15</sup>Anmerkung zur Tabelle: Zur Berechnung der Erfolgsgrößen und Rentabilitätskennzahlen vgl. den Reiter Rentabilitätsrechnung der Plankalkulation (Anhang 3). Die Abkürzung EBITDA steht für „Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortisation“. Die Abkürzung EBT steht für „Earnings Before Taxes“.

## 6.5.1.6 Break-Even-Analyse

Die Break-Even-Analyse dient »UtopiaNights« als ein Instrument der Erfolgskontrolle. In der vorliegenden Geschäftskonzipierung wird der Break-Even-Point bzw. die Gewinnschwelle nach der Anzahl der verkauften Übernachtungen errechnet, was in der nachfolgenden Abbildung veranschaulicht werden soll. Es wird ersichtlich, dass der Break-Even-Point bei monatlich 109 Übernachtungen liegt.

Im Break-Even-Point werden weder Gewinne noch Verluste erwirtschaftet, da dieser den „Schneidepunkt“ der kumulierten Verluste und der kumulierten Gewinne darstellt. Es werden also ab einer Zahl von 109 Übernachtungen im Monat die Kosten gedeckt und schließlich Gewinne erzielt. Dies entspricht einer Auslastung der Zimmerkapazitäten von 26 %. Da bereits im ersten Geschäftsjahr von einer durchschnittlichen Auslastung von 30 % ausgegangen wird, was 117 Übernachtungen pro Monat entspricht, wird der Break-Even-Point bereits 2017 erreicht.

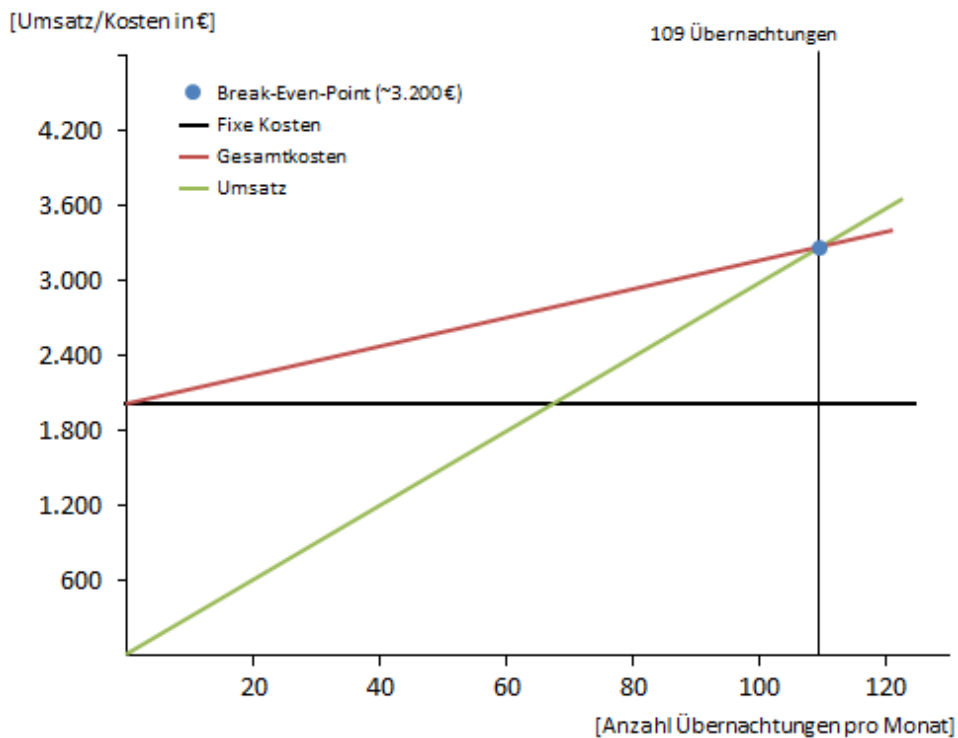


Abbildung 29: Break-Even-Analyse; eigene Darstellung

## 6.5.2 Weitere Szenarien

### 6.5.2.1 Worst-Case-Szenario

Um die Unsicherheiten für die Geschäftsentwicklung zu berücksichtigen, wird im Worst-Case-Szenario angenommen, dass die variablen Kosten pro Zimmer um zehn Prozent höher liegen, wodurch die Gewinnmarge sinkt. Des Weiteren wird unterstellt, dass die Zimmerauslastung bei nur 20 % statt den erwarteten 30 % liegt. Die erwartete Übernachtungszahl i.H.v. 936 sinkt im ersten Geschäftsjahr des Worst-Case-Szenarios auf eine Verkaufszahl von insgesamt 624 Übernachtungen.

Dementsprechend fällt der Umsatz im Vergleich zum Normal-Case-Szenario von ca. 27.488 € auf ca. 18.325 €. In diesem „extremen“ Szenario ist die Liquidität von »UtopiaNights« zum November des Jahres 2017 nicht mehr gegeben, wodurch eine „exit option“ i.S.e. Insolvenz in Erwägung gezogen werden muss. Dem könnte durch eine höhere Fremdkapitalaufnahme entgegengewirkt werden. Zudem könnte eine 450 € Hilfskraft eingespart werden um die Fixkosten bis zu einer Verbesserung der Lage zu senken. Auch eine Abwandlung des Geschäftskonzeptes ist denkbar. Im schlimmsten Fall jedoch müssten in Folge einer Insolvenz die Geschäfts- und Betriebsausstattungen sowie Lagerausstattungen veräußert werden.

### 6.5.2.2 Best-Case-Szenario

Für das Best-Case-Szenario wird unterstellt, dass die Zimmerauslastung im Gründungsjahr um 10% höher ausfällt als im Normal-Case-Szenario. Die variablen Kosten pro Übernachtung bleiben gleich. Aufbauend auf einer erfolgreichen Markteintrittsstrategie und den zusätzlichen Marketingmaßnahmen im ersten Geschäftsjahr ist auch dieses Szenario, in dem »UtopiaNights« bereits zu Beginn des Gründungsjahres höhere Umsatzzahlen generiert, durchaus denkbar. Im Best-Case-Szenario wird für das Jahr 2017 eine Verkaufszahl von 1.092 Übernachtungen erreicht, was einer Auslastung von 40 % entspricht. Im Verhältnis zum Normal-Case-Szenario steigt der Umsatz somit von ca. 27.488 € auf ca. 32.069 €. In der folgenden Abbildung 30 ist zur Veranschaulichung die Liquiditätsentwicklung des ersten Geschäftsjahres in den unterschiedlichen Szenarien dargestellt.

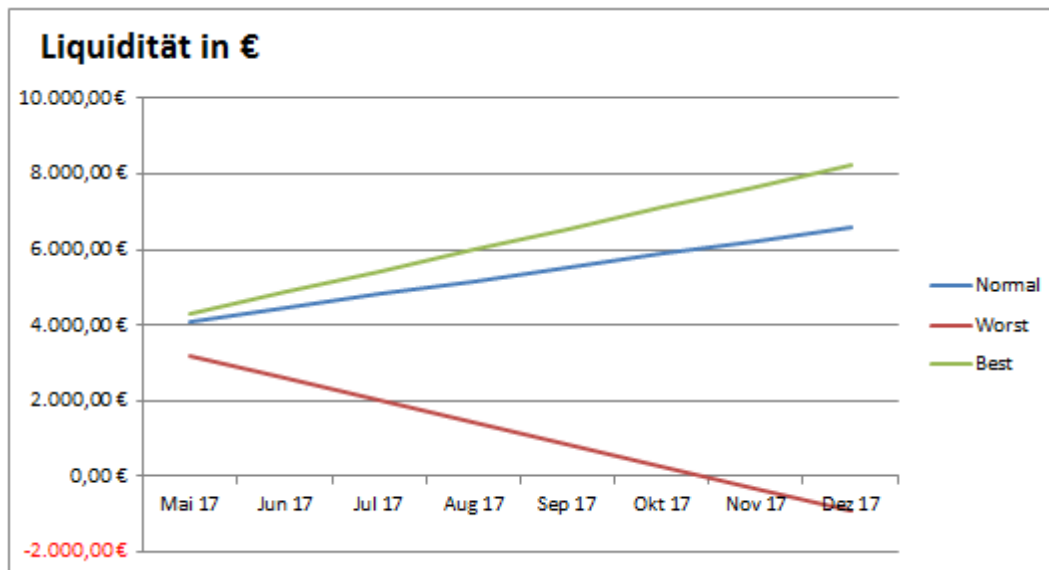


Abbildung 30: Liquidität für das erste Geschäftsjahr; eigene Darstellung <sup>16</sup>

### 6.5.2.3 Das Acht-Betten-Szenario

Die wirtschaftlichen Planungsrechnungen waren ursprünglich ausgehend von den uns vorliegenden Informationen von einem Hostel mit 13 Betten ausgegangen. Auf Grund der unsicheren Finanzierungssituation wurde jedoch beim Abschlussgespräch mit Christian Hampe die Möglichkeit diskutiert, zunächst nur das Erdgeschoss zu sanieren und als Hostel zu nutzen (siehe Kapitel 6.3.3 Raumkonzept). Dies ließe Raum für acht Betten. Auch dieses Szenario wurde der Plankalkulation hinzugefügt.

Entsprechend wird in der Investitionsplanung weniger Innenraumausstattung benötigt, wodurch sich die Investitionskosten noch auf ca. 7.770 € belaufen. Um die Fixkosten zu senken, wird in diesem Szenario lediglich eine Aushilfskraft auf 450 € Basis eingestellt und die Energiekosten wurden angepasst, wodurch sich monatliche Fixkosten i.H.v. 1.798 € ergeben. Bei gleichbleibender prozentualer Auslastung zum 13-Betten-Szenario von 30 % im ersten Geschäftsjahr ergibt sich ein monatlicher Umsatz i.H.v. 2.115 €.

Die Liquidität ist auch im acht-Betten-Szenario noch gegeben. Hierbei ist allerdings ersichtlich, dass eine sehr hohe Fixkostenbelastung vorliegt und die Überdeckung bei lediglich ca. 9,35 € im Monat liegt. Dies ist besonders kritisch, da ein Saisonalitätsfaktor noch nicht mit einberechnet wurde. Somit könnten schon einige Monate mit schwächerer Auslastung zu Liquiditätsengpässen führen.

Daher wird empfohlen, insbesondere im ersten Geschäftsjahr zusätzlich zu den Investitionskosten ausreichend Kapital einzubringen, um die fortlaufende Liquidität garantieren zu können. In der vor-

<sup>16</sup>Anmerkung: Für die Einsicht in die Liquidität der Szenarien im ersten Geschäftsjahr vgl. den Reiter „Liquiditätsrechnung“ der Plankalkulation (Anhang 3)



genommenen Kalkulation wurde mit Eigenkapital i.H.v. 13.000 € gerechnet, um die Geschäftstätigkeit aufzunehmen.

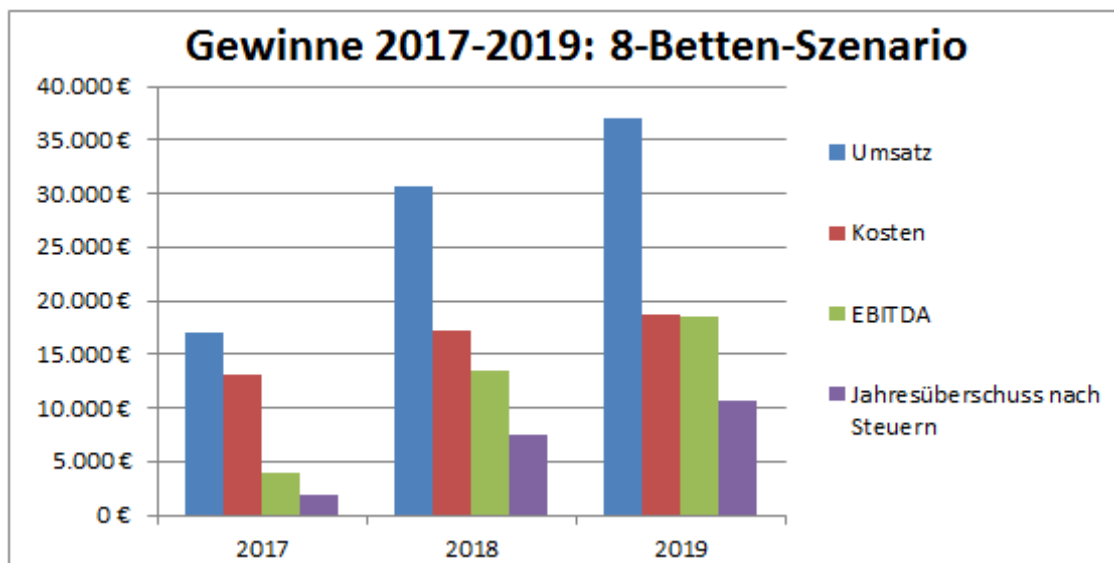


Abbildung 31: Ergebnisrechnung im Acht-Betten-Szenario; eigene Darstellung

### 6.5.3 Fazit

Eine große Herausforderung bestand in der Abschätzung wichtiger Angaben zur Erstellung der wirtschaftlichen Plankalkulation. Auf Grund zeitlicher Begrenzungen und fehlender Daten mussten einige Annahmen getroffen werden, die in der weiteren Ausarbeitung zu überprüfen sein werden. So ist die Finanzierung der Gesamtanierung aktuell noch nicht abschließend kalkulierbar, bzw. abgrenzbar vom restlichen »Utopiastadt«-Komplex. Auch eine Abgrenzung der Gemein- und Nebenkosten konnte noch nicht abschließend durchgeführt werden. Lediglich die Strom- und Gaskosten wurden ausgehend von der Größe des Hostels und der geschätzten Auslastung in die Plankalkulation mit aufgenommen. Insgesamt ermöglicht die wirtschaftliche Planungsrechnung einen guten Überblick über die Wirtschaftlichkeit der Unternehmung. Den gegebenen Unsicherheiten wurde in der Planung mit verschiedenen Szenarien entgegengewirkt. Es kann festgehalten werden, dass selbst im 8-Betten-Szenario eine wirtschaftliche Tragfähigkeit gegeben ist, jedoch nur wenn vorausschauend und kosteneffizient gewirtschaftet wird. Insbesondere der hohe Fixkostenanteil wirkt gewinnhemmend. Dem kann durch eine Skalierung des Vorhabens entgegengewirkt werden. Sollte das Projekt »Utopia-Nights« erfolgreich anlaufen, wird daher empfohlen, Möglichkeiten einer Vergrößerung des Hostel zu prüfen.

## 6.6 SWOT-Analyse

Eine SWOT-Analyse stellt die internen Stärken und Schwächen einer Unternehmung sowie die externen Chancen und Risiken, die sich aus dem Unternehmensumfeld ergeben, einander gegenüber und hilft bei der selbstkritischen Beurteilung eines Projekts. Damit wir uns ein realistisches Bild der Sachlage verschaffen und den Verantwortlichen von »Utopiastadt« eine möglichst umfangreiche Empfehlung aussprechen können, war ein solches Vorgehen unumgänglich. Im Folgenden werden zunächst die relevantesten Faktoren für ein jedes Kriterium der Analyse aufgeführt und erläutert. Für einen schnellen Überblick über die jeweiligen Vor- und Nachteile des geplanten Projekts sind diese am Ende des Kapitels in einer Tabelle zusammengefasst.

### 6.6.1 Stärken

Das geplante Konzept weist einige signifikante Stärken auf. Ausschlaggebend ist zunächst die finanzielle Unterstützung durch das Land Nordrhein-Westfalen, welche die für den Betrieb notwendige Sanierung des betroffenen Gebäudeteils ermöglicht. Durch die Baumaßnahmen ergeben sich wiederum zahlreiche Einsparungsmöglichkeiten für die Zukunft, beispielsweise in Form von LED-Lampen und effizienter Dämmung (siehe hierzu Kapitel 5 Nachhaltigkeit).

Somit können von vornherein die notwendigen Weichen für ein nachhaltiges und kostenminimierendes Wirtschaftsmodell gestellt werden.

Wie sich aus der Bedarfsanalyse ergibt, ist die in dieser Arbeit vorgestellte Geschäftsidee in der Region nahezu einzigartig. Die exponierte Lage direkt an der Nordbahntrasse stellt nicht nur den optimalen Standort für ein Fahrradhostel dar, die Lokation kann auch als äußerst charismatisch mit hohem Wiedererkennungswert beschrieben werden. Darüber hinaus wird der geplante Beherbergungsbetrieb in die vorhandene Infrastruktur der »Utopiastadt« integriert, was zahlreiche Vorteile bietet. Auf diese Weise kann der hohe und stetig wachsende Bekanntheitsgrad des Mirker Bahnhofs direkt für Marketingzwecke genutzt werden und Gäste können das bestehende Angebot, wie den Fahrradverleih oder die Reparaturwerkstatt, in Anspruch nehmen. Diesem Umstand ist es auch zu verdanken, dass die regelmäßig von auswärts anreisenden Künstler und Musiker bereits jetzt als potentielle Übernachtungsgäste zur Verfügung stehen.

Des Weiteren ist das in dieser Arbeit vorgestellte Konzept spezifisch auf klare Zielgruppen ausgerichtet und beinhaltet abgestimmte Vorschläge für eine effektive Marketingstrategie.

### 6.6.2 Chancen

Mit der offiziellen Eröffnung der Nordbahntrasse am 19.12.2014 und dem weiter voranschreitendem Ausbau stillgelegter Bahnstrecken zu Radwegen besteht die realistische Chance, durch das vorgelegte Konzept direkt von einer positiven Entwicklung des Fahrradtourismus zu profitieren.

Aufgrund des oben beschriebenen Alleinstellungsmerkmals wird eine Positionierung als Vorreiter angestrebt. Durch den Ausbau bestehender und neuer Kooperationen mit Partnern in der gesamten Region würde ein positiver Beitrag zur Entwicklung des Quartiers, der Stadt Wuppertal und des Bergischen Landes ermöglicht.

Für »Utopiastadt« selbst besteht darüber hinaus durch einen erfolgreichen Beherbergungsbetrieb die Chance, ein finanzielles Fundament zu errichten, mit dessen Hilfe bestehende Projekte ausgebaut und neue Initiativen geschaffen werden können.

### 6.6.3 Schwächen

Trotz der dargelegten Stärken und Chancen weist das Konzept auch einige nicht zu vernachlässigende Schwächen auf.

Wie im Finanzierungsteil dieser Arbeit ersichtlich ist, nehmen die Fixkosten einen beträchtlichen Anteil der Gesamtkosten ein. Des Weiteren besteht kaum finanzieller Spielraum und es herrschen noch einige Unklarheiten bezüglich der Projektfinanzierung. Um letztgenanntem Punkt entgegenzusteuern, wurde eine Stufenlösung in diese Arbeit implementiert (siehe Kapitel 6.3.3 Raumkonzept).

Ein erhebliches Problem für die Planung stellt auch die Unkalkulierbarkeit der Zielgruppe Fahrradtourismus dar. Fehlende Daten bezüglich der Trassenfrequentierung potentieller Übernachtungsgäste erschweren eine Schätzung der zukünftigen durchschnittlichen Auslastung.

### 6.6.4 Risiken

Letztgenannter Schwachpunkt des Konzepts bildet einen fließenden Übergang zu den Risiken. So lässt sich die touristische Entwicklung der Region allenfalls prognostizieren – ob die erhofften Fahrradurlauber letzten Endes auch kommen, ist unklar.

Darüber hinaus bestehen momentan auch einige Unklarheiten bezüglich der weiteren Entwicklung von »Utopiastadt« im Allgemeinen, was aufgrund der geplanten Integration des Hostels in die bestehende Infrastruktur berücksichtigt werden muss.

Nachfolgende Tabelle fasst die relevanten Punkte eines jeden Kriteriums der SWOT-Analyse noch einmal zusammen und ermöglicht einen schnellen Überblick über bestehende Vor- und Nachteile.

	Positiv	Negativ
Intern	<p><u>Stärken</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzielle Unterstützung durch das Land</li> <li>• Neusanierung</li> <li>• Zielgruppenspezifische Ausrichtung</li> <li>• Strategisches Marketing</li> <li>• Geschäftsidee in der Region einzigartig</li> <li>• Exponierte Lage direkt an der Trasse</li> <li>• Charismatische Lokation</li> <li>• Bestehende Infrastruktur von »Utopiastadt«</li> <li>• Bereits jetzt potentielle Gäste vorhanden</li> <li>• Hoher Bekanntheitsgrad von »Utopiastadt«</li> </ul>	<p><u>Schwächen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sehr hoher Fixkostenanteil</li> <li>• Kaum finanzieller Spielraum</li> <li>• Finanzierungsunklarheiten</li> <li>• Unklarheiten über weitere Entwicklung von »Utopiastadt« i.A.</li> <li>• Spezifische, schwer kalkulierbare Zielgruppen</li> </ul>
Extern	<p><u>Chancen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profitieren von positiver Entwicklung des Fahrradtourismus</li> <li>• Positionierung als Vorreiter</li> <li>• Errichtung von finanziellem Fundament für »Utopiastadt«</li> <li>• Umfangreiche Kooperationspotentiale</li> <li>• Positiver Beitrag zur Entwicklung von Quartier, Wuppertal und Bergischem Land</li> </ul>	<p><u>Risiken</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Touristische Entwicklung der Region unklar</li> <li>• Gesamtentwicklung von »Utopiastadt« unklar</li> </ul>

Tabelle 6: SWOT-Analyse

## 7 Fazit und Handlungsempfehlung

Nachfolgend sollen die zentralen Ergebnisse der vorliegenden Arbeit noch einmal zusammengefasst und basierend darauf eine Handlungsempfehlung für die Verantwortlichen von »Utopiastadt« ausgesprochen werden.

### 7.1 Zentrale Ergebnisse

Grundsätzlich lässt sich konstatieren, dass es sich bei dem hier vorgestellten Konzept um ein prinzipiell umsetzbares und kostendeckendes Geschäftsmodell handelt. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist dabei von realistischen Zahlen ausgegangen worden. Sowohl auf strategischer als auch auf ideeller Ebene konnte ausreichend dargelegt werden, dass das geplante Vorhaben eine in sich schlüssige Geschäftsidee darstellt, welche mit klarem Fokus auf spezifische Zielgruppen den jeweiligen Markt- und Wettbewerbsanforderungen gerecht wird. Dabei kann festgehalten werden, dass selbst bei stufenweiser Inbetriebnahme die wirtschaftliche Tragfähigkeit gegeben ist.

An dieser Stelle muss jedoch betont werden, dass nach Gegenüberstellung von Umsatz und anfallenden Kosten lediglich eine relativ geringe Gewinnspanne akkumuliert wird und trotz der beachtlichen finanziellen Unterstützung durch das Land Nordrhein-Westfalen ein nicht zu vernachlässigender Posten an Sanierungsaufwänden bestehen bleibt.

### 7.2 Annahmen

Bei Betrachtung der Ergebnisse bleibt der Umstand zu berücksichtigen, dass gewisse Annahmen getroffen werden mussten, um fehlende Datensätze sowie unkalkulierbare Informationen zu kompensieren.

An erster Stelle sei hier auf die Personalkapazität verwiesen. Hierbei wird nach Rücksprache mit den Verantwortlichen davon ausgegangen, dass ein Großteil der anfallenden Aufgaben durch den bestehenden Mitarbeiterstamm von »Utopiastadt« abgedeckt werden kann.

Eine für das Geschäftsmodell zentrale Annahme stellt darüber hinaus die erfolgreiche Aktivierung und Entwicklung des Fahrradtourismus entlang der Nordbahntrasse und im Bergischen Land dar. Dieser Aspekt ist jedoch nicht wesentlich durch »Utopiastadt« zu beeinflussen und wird deshalb hier als exogen gegeben angenommen.

Damit einhergehend bleiben auch allgemeine saisonale Schwankungen zu berücksichtigen, welche zwar an verschiedener Stelle angesprochen wurden, aufgrund der Unkalkulierbarkeit bisher aber nicht in die Liquiditätsrechnung eingeflossen sind. In diesem Teil der Finanzplanung wurde darüber hinaus ebenfalls angenommen, dass die generelle Liquidität von »Utopiastadt« ausreichend ist, um die bei der Sanierung anfallenden Investitionen und mögliche Verluste auszugleichen.

### 7.3 Empfehlungen

Trotz der genannten Risiken und der überschaubaren Ertragslage wird aufgrund der oben beschriebenen Erkenntnisse und der persönlichen Zielsetzung der Verantwortlichen die weitere Verfolgung des geplanten Projekts empfohlen. Anzustreben ist aus Sicht der Verfasser die in Kapitel 6.3.3 aufgezeigte stufenweise Inbetriebnahme. Da auch in diesem Szenario von der wirtschaftlichen Tragfähigkeit des Geschäftsmodells ausgegangen wird (siehe hierzu Kapitel 6.5 Wirtschaftliche Planungsrechnung), erscheint eine Orientierungsphase mit anschließender flexibler Ausbaumöglichkeit bei Akzeptanz vonseiten der Kundschaft vernünftig. Eine weitere Marktbeobachtung der Konkurrenz und der Trassenfrequentierung ist hierbei ebenso bedeutend, wie der zunehmende Ausbau der Kooperationsmöglichkeiten und der Steigerung des Bekanntheitsgrads von »Utopiastadt« durch Intensivierung der Marketingbemühungen.

Um den wirtschaftlichen Erfolg zu überwachen, werden darüber hinaus eine adäquate partielle Buchführung und eine effektive Kosten-Leistungsrechnung empfohlen. Sollte sich hierbei nach einer angemessenen Anlaufzeit der Misserfolg des Projekts abzeichnen, sollte eine geeignete Exit-Strategie und ein alternatives Nutzungskonzept für die Räumlichkeiten bereitgehalten werden. Ist jedoch eine positive Entwicklung abzusehen, könnte über Expansion und Ausgliederung nachgedacht werden, um zusätzliche Übernachtungsmöglichkeiten zu schaffen. An dieser Stelle sei auf den Scubepark Berlin (<http://scubepark.berlin>) als Best-Practice Beispiel verwiesen.

## 8 Prozessablauf und Reflexion

Nachdem die Ergebnisse unserer Arbeit nun ausführlich dargelegt und eine Handlungsempfehlung für die Verantwortlichen ausgesprochen wurde, soll in diesem Kapitel der Prozessablauf in seiner Gesamtheit kritisch reflektiert und gemäß seines Nutzens für uns als Seminargruppe und für »Utopiastadt« als Organisation bewertet werden.

### 8.1 Reflexion

Sehr gut funktioniert haben die Arbeitsteilung innerhalb der Gruppe und die interne Kommunikation. Maßgebend hierfür waren die klare Zuordnung von Verantwortungsbereichen, das Erstellen von Meilensteinen und das Setzen von Deadlines, was in einem effizienten Zeitmanagement mündete. Regelmäßig wurden persönliche Treffen und Skype-Konferenzen vereinbart, um sich über den individuellen Fortschritt und aktuelle Problematiken auszutauschen. Als äußerst positiv lassen sich zudem die Hilfsbereitschaft der Seminarbetreuer und der Kooperationswille einer Vielzahl von externen Organisationen, wie der BEA und der Wuppertal Touristik beschreiben. Darüber hinaus wirkte die mediale Aufmerksamkeit in Form eines veröffentlichten Artikels über unser Projekt in der Lokalpresse (Wuppertaler Rundschau, 2014) motivierend und antreibend.

Nicht immer optimal funktioniert hat jedoch die Kommunikation mit den uns zugeteilten Projektverantwortlichen. Hier wurden Anfragen und Rückmeldungen zum Teil erst stark verzögert an uns weitergegeben und Termine nicht bestmöglich koordiniert. Zudem wurden nicht alle Ansprechpartner im Vorfeld ausreichend über das Seminar informiert. Den Prozessablauf verlangsamt hat darüber hinaus auch das vonseiten verschiedener Organisationen gezeigte Desinteresse, welche von uns als potentielle Kooperationspartner identifiziert wurden. An dieser Stelle sei außerdem darauf verwiesen, dass die Detailtiefe bei Projektbeginn von uns zunächst unterschätzt wurde.

### 8.2 Verbesserungsvorschläge

Konkrete Verbesserungsvorschläge von unserer Seite für eventuelle zukünftige Projekte sind insbesondere die ausreichende Information der jeweiligen Ansprechpartner und die Vergewisserung, dass entsprechende Bereitschaft zur Betreuung vorhanden ist. Einheitliche organisatorische Rahmenbedingungen und die Vermittlung von grundsätzlichem theoretischem Wissen zu Themen der Nachhaltigkeitstransformationen wären darüber hinaus ebenso wünschenswert gewesen wie ein direktes Bewertungsfeedback der Abschlusspräsentation. Auch ein kritisches Gruppenfeedback nach Abgabe des Portfolios, welches Einblicke in das Bewertungsschema ermöglicht, würde den Lerneffekt an dieser Stelle vermutlich erhöhen und könnte deshalb für die Zukunft in Betracht gezogen werden.

### 8.3 Bewertung

Für uns als Masterstudierende stellte das intensive, praxisnahe und selbstständige Arbeiten einen erfreulichen Kontrast zu ansonsten theoriendominierten universitären Veranstaltungen dar. Die hierbei gewonnenen Erfahrungen des Projektmanagements, vor allem im Bereich der Gruppenkoordination, waren uns dabei von ebenso großem Nutzen wie die erlangten Kenntnisse über verschiedene Geschäftsmodelle und die Erstellung von Businessplänen. Aufgrund der unterschiedlichen beruflichen und universitären Vorbildung der einzelnen Gruppenmitglieder konnten nicht nur Synergieeffekte erschlossen, sondern auch die persönliche Weiterentwicklung der Akteure durch Nutzung von interpersonellem Know-How erzielt werden.

Für »Utopiastadt« als gemeinnützige Organisation brachte unsere Arbeit nicht nur eine differenzierte Machbarkeitsstudie bezüglich des geplanten, zu Beginn noch sehr vagen Projekts, sondern auch ein umfangreiches Betreiberkonzept, welches den relevanten rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Anforderungen eines detaillierten Businessplans gerecht wird. Darüber hinaus waren wir als Gruppe wiederholt an einer gemeinsamen Ideengenerierung beteiligt und haben »Utopiastadt« einen objektiven Blick von außen auf das angedachte Konzept ermöglicht. Dabei haben wir der Organisation im Allgemeinen und dem geplanten Vorhaben im Besonderen Publicity in Form medialer Aufmerksamkeit verschafft und potentielle Partnerschaften in die Wege geleitet.



## Literaturverzeichnis

ADFC (2012): Informationsblatt Qualitäts-Auszeichnung Fahrradfreundlicher Gastbetrieb. Bremen

ADFC (2014): ADFC Radreiseanalyse. URL: <http://www.adfc.de/radreiseanalyse/die-adfcradreiseanalyse-2014>; Zugriff: 17.11.2014

Bergisches Dreieck (2015): Masterplan 2.0 Bergische Wirtschaftsregion. URL: [http://www.bergischesdreieck.de/fileadmin/user\\_upload/wirtschaftsregion/PDFs/Masterplan\\_Tourismus.pdf](http://www.bergischesdreieck.de/fileadmin/user_upload/wirtschaftsregion/PDFs/Masterplan_Tourismus.pdf); Zugriff: 21.01.2015

Blickfeld (2013): Die Nordstadt – Ein altes Viertel über Elberfeld. URL: <http://www.blickfeld-wuppertal.de/wuppakhult/die-nordstadt-ein-altes-viertel-uber-elberfeld>; Zugriff: 28.03.2015

BMWi- Bundesministerien für Wirtschaft und Technologie (2009): Tourismuspolitischer Bericht der Bundesregierung; 17 Legislaturperiode.

Böhler-Baedeker, Susanne et al. (2012): Strategien zur Stärkung des Radverkehrs unter schwierigen Rahmenbedingungen : Analysen zu Hemmnissen und Potenzialen am Beispiel der Stadt Wuppertal ; Projektbericht

Brunner, K. M., Geyer, S., Jelenko, M., Weiss, W., & Astleithner, F. (2007): Ernährungsalltag im Wandel. Chancen für Nachhaltigkeit. Wien, New York

Clownfisch (2015): Utopiastadt. URL: <http://neu.clownfisch.eu/utopia-stadt/> ; Zugriff: 25.03.2015

de Teran, T. D. (2015): Unser Planet auf dem Teller. In Was der Mensch essen darf. Wiesbaden, Springer Fachmedien, S. 345-361

Deutscher Sparkassen- und Giroverband (2011): Sparkassen Tourismus-Barometer, Deutschland 2011. Berlin

Dreyer, Axel (2006): Kundenorientierte touristische Kulturvermarktung. Fernstudien-Lehrbrief, hg. v. HDL. Berlin

Dreyer, Axel/Mühlnickel, Rainer/Miglbauer, Ernst (2012): Radtourismus -Entwicklungen, Potentiale, Perspektiven. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München

Ebert, G. (2004): Kosten- und Leistungsrechnung. 10. Auflage, Wiesbaden

Elektrizitätswerke Schönau Vertriebs GmbH (2015): Guter Strom beginnt im Kopf. URL: <http://www.ews-schoenau.de/oekostrom.html> ; Zugriff: 18.03.2015

Epstein, M. J., & Roy, M. J. (2001): Sustainability in action: Identifying and measuring the key performance drivers. Long Range Planning, S. 585-604

Freyer, Walter (2011): Tourismus-Marketing: Marktorientiertes Management im Mikro- und Marobereich der Tourismuswirtschaft. Oldenburg

Fritz, Wolfgang (1999): Markteintrittsstrategien in der Internet-Ökonomie. AP-Nr. 99/21, TU Braunschweig, S. 11

- Göze, U./ Bloech, J. (1995): Investitionsrechnung. 2. Auflage, Berlin
- Greepeace Energy eG (2015): URL: <http://www.greenpeace-energy.de/index.html>;  
Zugriff: 18.03.2015
- Grobshäuser, U./ Maier, W./ Kies, D. (2009): Besteuerung der Gesellschaft, In: Finanzen und Steuern  
Band 7, 2. Auflage, Stuttgart
- Groß, Sven (2011): Tourismus und Verkehr - Grundlagen, Marktanalyse und Strategien von  
Verkehrsunternehmen. München
- Hauff, V. (Ed.) World Commission on Environment and Development. (1987): Unsere gemeinsame  
Zukunft:[der Brundtland-Bericht]. Eggenkamp
- Held, B. (2007): Microsoft Office Excel 2007 Formeln und Funktionen – Funktionen und ihre Anwen-  
dungen. Heidelberg
- Hotelverband Deutschland (2015): Umweltzertifizierte Hotel.  
URL: [http://www.hotellerie.de/de/umweltzertifizierte\\_hotels](http://www.hotellerie.de/de/umweltzertifizierte_hotels) ; Zugriff: 14.03.2015
- IHK Baden-Württemberg (2012): Baden-Württembergischer Industrie und Handelskammertag.  
Merkblatt zur Gründung und Führung eines Beherbergungsbetriebs. Karlsruhe
- Köppen, Eva/Christoph Meinel (2015): Empathy via Design Thining: Creation of Sense and  
Knowledge. In: Design Thinking Research - Building Innovators. Plattner, Hasso/ Meinel,  
Christoph/ Leifer, Larry (Hrsg.). Cham, Springer Verlag, S. 15-28.
- Leprich, U. (2008). Fokus Ökostrom: Bestandsaufnahme und Perspektiven. Kurzstudie im Auftrag von  
Greenpeace eV, E&E Consult GbR, S. 19.
- LichtBlick SE (2015): URL: <http://www.lichtblick.de> ; Zugriff: 18.03.2015
- Meffert, Heribert; Bolz, Joachim (1998): Internationales Marketing-Management. 3. Auflage, Stuttgart
- Mutschler, R., Goldowsky, C., Prütern, B. & Ratjen, G. (2014): Umweltkommunikation & Gäste mit  
Wirkung. Im Auftrag von DEHOGA Bundesverband.  
URL: [www.energiekampagne-gastgewerbe.de](http://www.energiekampagne-gastgewerbe.de) ; Zugriff: 09.03.2015
- Mutschler, R.; Kahlenborn, W.; Richter, D.; Ratjen, G. (2014): Energieeffizienz in Housekeeping und  
Gästezimmer. Energie-Sparblatt in Auftrag von DEHOGA Bundesverband.  
URL: [www.energiekampagne-gastgewerbe.de](http://www.energiekampagne-gastgewerbe.de) ; Zugriff: 09.03.2015
- Paech, N. (2012): Grünes Wachstum ohne Happy End. In: Forum Wissenschaft. 2. Band, S. 13-16
- Paech, N. (2006): Nachhaltigkeitsprinzipien Jenseits Des Drei-Säulen Paradigmas.  
URL: [www.umweltethik.at](http://www.umweltethik.at) ; Zugriff: 09.03.2015
- Polarstern GmbH (2015). Unsere Energie verändert die Welt.  
URL: <https://www.polarstern-energie.de> ; Zugriff: 18.03.2015

- Priefer, C.; Jörissen, J. (2015): ITA-Monitoring „Frisch auf den Müll“. Verringerung der Lebensmittelverluste als Ansatz zur Verbesserung der Welternährungssituation. Karlsruhe ITAS Pre-Print: 22.11.2012,  
URL: <http://www.itas.fzk.de/deu/lit/epp/2012/prjo12-pre01.pdf> ; Zugriff: 14.03.2015
- Prüter, B.; Ratjen, G.; Richter, D.; Mutschler, R.; (2014). Energieeffizienz bei Waschmaschinen und Trocknern. Energie-Sparblatt in Auftrag von DEHOGA Bundesverband.  
URL: [www.energiekampagne-gastgewerbe.de](http://www.energiekampagne-gastgewerbe.de) ; Zugriff: 09.03.2015
- Qualitätsmonitor Deutschland Tourismus (2012): Ergebnisse 2011/2012  
URL: [http://www.qualitaetsmonitor-deutschland-tourismus.de/images/stories/pdf/dzt\\_erv\\_qualitaetsmonitor\\_deutschland\\_tourismus\\_2011\\_2012.pdf](http://www.qualitaetsmonitor-deutschland-tourismus.de/images/stories/pdf/dzt_erv_qualitaetsmonitor_deutschland_tourismus_2011_2012.pdf); Zugriff: 10.3.2015
- Rudolph, Harry (2002): Tourismus-Betriebswirtschaftslehre. 2. Auflage. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, Wien, Oldenburg
- Schaltegger, S., Herzig, C., Kleiber, O., Klinke, T. & Müller, J. (2007): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. URL: [http://www.econsense.de/sites/all/files/nachhaltigkeitsmanagement\\_unternehmen.pdf](http://www.econsense.de/sites/all/files/nachhaltigkeitsmanagement_unternehmen.pdf) ; Zugriff: 09.03.2015
- Seidel, Victor P./Fixson, Sebastian K. (2013): Adopting Design Thinking in Novice Multidisciplinary Teams: The Application and Limits of Design Methods and Reflexive Practices. In: Product Development and Management Association. S. 19-33.
- Sellner, M. (2012): Energie-und Wassereffizienz durch Grauwassernutzung. Moderne Gebäudetechnik, S. 7-8
- Stadt Wuppertal (2013): Statistik-Info. URL: [https://www.wuppertal.de/wirtschaft/Stadtentwicklung/medien/dokumente/ber\\_2013.pdf](https://www.wuppertal.de/wirtschaft/Stadtentwicklung/medien/dokumente/ber_2013.pdf) ; Zugriff: 18.03.2015
- Steinfeld, H., Gerber, P., Wassenaar, T., Castel, V., Rosales, M., & Haan, C. D. (2006): Livestock's long shadow: environmental issues and options. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO)
- Utopia (2015): Die besten Ökogas-Anbieter  
URL: <http://www.utopia.de/produktguide/energie-479/die-besten-oekogas-anbieter> ;  
Zugriff: 15.03.15
- Utopia (2015): Die besten Ökostrom-Anbieter  
URL: <http://www.utopia.de/produktguide/energie-479/die-besten-oekostrom-anbieter> ;  
Zugriff: 15.03.15
- WSW Wuppertaler Stadtwerke GmbH (2015): WSW Energie & Wasser,  
URL: <http://www.wsw-online.de/wsw-energie-wasser/privatkunden/produkte> ;  
Zugriff: 18.3.2015
- Wulke, Carolin (2014): Von Urlaubs- und Regionalradlern – Bedürfnisse unterschiedlicher Zielgruppen im Radtourismus. Vortrag, Solingen

## Eigenständigkeitserklärung

Wir versichern, dass wir die Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt sowie Zitate kenntlich gemacht haben und die Regelungen des § 9 (PO, MA 2013) zu Versäumnis, Rücktritt, Täuschung und Ordnungsverstoß, insbesondere die Möglichkeit des endgültigen Verlustes des Prüfungsanspruches und des endgültigen Nichtbestehens im Fall einer schwerwiegenden oder wiederholten Täuschung zur Kenntnis genommen haben.

---

Datum

---

Unterschrift (Stephanie Kusemann)

---

Datum

---

Unterschrift (Alexander Scholz)

---

Datum

---

Unterschrift (Lukas Dehn)

---

Datum

---

Unterschrift (Carlos Stickel)

---

Datum

---

Unterschrift (Pascal Nebe)

## Anhangsverzeichnis

Die folgenden Anhänge befinden sich auf Grund des Umfangs auf dem beigelegten Datenträger und sind wesentliche Bestandteile dieser Arbeit.

Anhang 1: Zeit- und Arbeitsplan

Anhang 2: Umfeld- und Konkurrenzanalyse

Anhang 3: Betriebswirtschaftliche Planrechnung

Anhang 4: Protokoll zur betriebswirtschaftlichen Planrechnung

Anhang 5: Investitionsgüterbedarf

Anhang 6: Strom- und Gaskosten

Anhang 7: Reinigungskosten externe Anbieter

Anhang 8: Marketingmaßnahmen und lokale Angebote

Anhang 9: Marketing - Kooperationen und Kosten

Anhang 10: Baupläne

Anhang 11: Dokumentation der geführten Gespräche und Interviews

Anhang 12: Gesamtkorrespondenzen

Anhang 13: Blogeinträge

Anhang 14: Abschlusspräsentationen vom 12.01.2015

Anhang 16: Weitere Onlinequellen