



Herausragende Masterarbeiten

Studiengang

Management von Kultur- und Non-Profit-Organisationen, M.A.

Autor*in

Joost Kruse

Masterarbeitstitel

**Erstellung eines Businessplans für ein nachhaltiges
Hostelkonzept: Inwiefern kann Social
Entrepreneurship im Tourismussektor erfolgreich
sein?**

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
1. Einleitung	1
2. Social Entrepreneurship	3
2.1 Definition Entrepreneurship	3
2.2 Der Prozess im Entrepreneurship	3
2.2.1 Die Vorgründungsphase	4
2.2.2 Die Gründungsphase	7
2.3 Social Entrepreneurship	10
2.3.1 Begriffserklärung	10
2.3.2 Sustainable Entrepreneurship	11
2.3.3 Einordnung in die Unternehmenslandschaft	11
3. Grundlagen eines Businessplans	13
3.1 Begriffsdefinition „Businessplan“	13
3.1.1 Struktur eines Businessplans	13
3.2 Aufbau eines Businessplans	14
3.2.1 Executive Summary	14
3.2.2 Geschäftsidee	14
3.2.3 Unternehmerteam	14
3.2.4 Kunden und Märkte	15
3.2.5 Marketing und Vertrieb	16
3.2.6 Finanzplanung und Finanzierung	16
3.2.7 Chancen und Risiken	17
3.2.8 Ausblick	17
4. Der Tourismussektor	18
4.1 Markteinordnung der Hotellerie im Tourismus	18
4.1.1 Qualitätsmerkmale der Hotellerie	19
4.1.2 Das Hotelmanagement und die Hotelorganisation	19
4.1.3 Das Leistungsbündel	20
4.2 Nachhaltigkeit im Tourismus	21
4.2.1 Corporate Social Responsibility	21
4.2.2 Die drei Säulen der Nachhaltigkeit	21
4.2.3 Leitfaden ISO 26000	22
5. Marktanalyse und empirische Untersuchung	24

5.1	Reiseanalyse	24
5.1.1	Nachhaltigkeit als Reisefaktor	25
5.1.2	Nachhaltigkeit als Budgetgeber	26
5.2	Best Practice	26
5.2.1	Green City Hotel Vauban	27
5.2.2	Hotel einsmehr	27
5.2.3	Magdas Hotel	27
5.2.4	Hotel Jakarta	28
5.2.5	The Social Hub	28
5.2.6	Das Deutsche Jugendherbergswerk	29
6.	Businessplan für das nachhaltige Hostelkonzept	30
6.1	Unternehmensbeschreibung und Vision	30
6.1.1	Executive Summary	30
6.1.2	Geschäftsidee	31
6.1.2.1	Die Grundidee	31
6.1.2.2	Das Geschäftsmodell	32
6.1.2.3	Das Unternehmen	32
6.1.2.4	Standort	33
6.1.3	Unternehmerteam	35
6.2	Angebote und Marktposition	36
6.2.1	Kunden und Märkte	36
6.2.1.1	Marktanalyse	36
6.2.1.2	Kaufverhalten und Marktsegmentierung	37
6.2.1.3	Konkurrenzanalyse	38
6.2.1.4	Branchenstrukturanalyse	39
6.2.2	Marketing und Vertrieb	40
6.2.2.1	Marketingstrategie	40
6.2.2.2	Produktpolitik	40
6.2.2.3	Preispolitik	41
6.2.2.4	Distributionspolitik	43
6.2.2.5	Kommunikationspolitik	44
6.2.2.6	Personalpolitik	46
6.2.2.7	Prozesspolitik	47
6.2.2.8	Einrichtungspolitik	48
6.3	Nachhaltigkeit	49
6.3.1	Ökologische Nachhaltigkeit	49

6.3.2	Soziale Nachhaltigkeit	50
6.3.3	Ökonomische Nachhaltigkeit	50
6.3.4	Nachhaltigkeitsbericht	51
6.4	Finanzplanung und Finanzierung	52
6.4.1	Rechtsform	52
6.4.2	Finanzplanung	53
6.4.3	Finanzierung	54
6.5	Chancen und Risiken	55
6.5.1	SWOT-Analyse	55
6.5.2	Lösungsansätze	56
6.6	Realisierung und Ausblick	56
6.6.1	Realisierungsfahrplan	56
6.6.2	Ausblick	57
7.	Zusammenfassung und Fazit	58
7.1	Zusammenfassung	58
7.2	Fazit	59
8.	Ausblick	60
	Literatur- und Quellenverzeichnis	VI
	Anlagenverzeichnis	VII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die 3 Phasen des Entrepreneurships	3
Abbildung 2: Prozess des Design Thinking	5
Abbildung 3: Start-up Business Model Canvas nach Frieling/Harima	6
Abbildung 4: Nachhaltigkeit in der Unternehmensstrategie	11
Abbildung 5: Social Entrepreneurship im Kontext	12
Abbildung 6: 5-Kräfte-Modell in eigener Darstellung nach Schawel/Billing	15
Abbildung 7: Unterschiede der Beherbergungsformen nach Marco A. Gadini	18
Abbildung 8: Umweltzeichen bei Urlaubsreise, RA 2024 Nachhaltigkeit	25
Abbildung 9: Außenansicht Green City Hotel Vauban	27
Abbildung 10: Logo des Common Ground Hostel Hamburg (KI-Darstellung)	33
Abbildung 11: Standortkarte Common Ground Hostel Hamburg	34
Abbildung 12: Zielgruppendefinition Common Ground Hostel	37
Abbildung 13: Steckbrief Superbude Hamburg	38
Abbildung 14: Beispiel Mehrbettzimmer	48
Abbildung 15: Beispiel 2-Bettzimmer	48
Abbildung 16: Flur Bäderbereich	48
Abbildung 17: Beispiel Küchenbereich	48
Abbildung 18: Beispiel Bar	49
Abbildung 19: Energie- und Emissionsbericht	51
Abbildung 20: Eigene Berechnung der Finanzen	54
Abbildung 21: SWOT-Analyse nach eigener Darstellung	55
Abbildung 22: Meilensteine des Common Ground Hostels	56

Abkürzungsverzeichnis

DEHOGA	Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V.
RA	Reiseanalyse
SWOT	Strength, Weakness, Opportunity, Threat
CSR	Corporate Social Responsibility
OTA	Online Travel Agency
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
EU	Europäische Union
gGmbH	gemeinnützige Gesellschaft beschränkter Haftung
GmbH	Gesellschaft beschränkter Haftung
NGO	Non-Government-Organisation (Nichtregierungsorganisation)
PR	Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit)
IT	Informationstechnologie
PV	Photovoltaik
CRSD	Corporate Sustainability Reporting Directive
SV	Sozialversicherung
PK	Personalkosten
MVP	Minimale Viable Product
USP	Unique Selling Point (Alleinstellungsmerkmal)
CAC	Akquisitionskosten je Kunde
CLV	Wert der Kundenbeziehung
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
F&B	Food and Beverage (Essen und Getränke)
VZÄ	Vollzeitäquivalente

1. Einleitung

Die Idee zur Erarbeitung eines passenden Konzepts entsteht früh in der persönlichen Geschichte des Autors als leidenschaftlicher Reiseenthusiast mit einer Faszination für Hostels und für das Phänomen, dass fremde Menschen in kürzester Zeit zu Freunden auf Zeit werden. Die Idee reifte schließlich über die Jahre und die eigene Erfahrung des Autors mit einem dualen Studium in der Fachrichtung Tourismuswirtschaft in der Kombination mit einer Anstellung beim Deutschen Jugendherbergswerk brachten noch mehr Ideen und auch echte professionelle Erfahrung im Hostelwesen mit sich. Vor allem brachte es aber die Erkenntnis, dass ein einfaches Hostel einen zu geringen Mehrwert bringt. Wo ist der Sinn und was verändert diese Geschäftsidee in der Welt? Die Antwort war schnell klar: Gar nichts!

Nachhaltigkeit und sozialverträgliche Reisen gewinnen in der heutigen Gesellschaft zunehmend an Bedeutung. Gerade die Tourismusbranche steht in einem Spannungsfeld zwischen wirtschaftlichem Erfolg, ökologischer Belastung und als personalintensive Branche auch in einer besonderen sozialen Verantwortung. Dieser Verantwortung sollte jedem Unternehmen bewusst sein. Aber was, wenn das nicht mehr hilft? Dann braucht es neue Konzepte, die innovative und zukunftsorientierte Geschäftsmodelle hervorbringen. Zunächst wurden diese Konzepte so interpretiert, dass sie einem reinen sozialen Zweck dienen. Es gibt Behindertenwerkstätten, Seniorenheime oder auch therapeutische Einrichtungen, die in diese Kategorie fallen würden, die aber nicht sozial als Unternehmen sind, sondern durch die Zahlungen der Kunden und Patienten und deren Versicherungen ein Geschäftsmodell entwickelt haben. Was ist aber, wenn die Leistung des Unternehmens an sich nur zum Teil oder auch gar nicht sozial ist, aber das Unternehmen dahinter schon? Diese Vorgehensweise bezeichnet man heute als Social Entrepreneurship.

Im Tourismussektor, der sowohl mit den ökologischen Belastungen als auch mit den sozialen Herausforderungen konfrontiert wird, birgt gerade dieses Konzept außergewöhnliche Potenziale, denn es müssen andere Kernstrategien für den Tourismus geschaffen werden als Gewinnmaximierung und Ausnutzung sämtlicher Ressourcen. Das Phänomen des „Overtourism“ ist in der Tourismusforschung längst ein Standardbegriff und Beispiele wie Venedig¹, Dubrovnik² oder Mallorca³ zeigen, dass ein nachhaltiger und sozial verträglicher Tourismus notwendig ist, um diese Orte in ihrer Schönheit, ihrer Natur und auch mit ihren Einwohnern zu erhalten. Denn alle diese Dinge machen diese Orte aus und sind der Grund, warum sie diese enorme Beliebtheit überhaupt erreicht haben.

¹ <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/venedig-overtourism-eintrittsgelder-touristen-li.3292272?reduced=true>, Letzter Zugriff 16.08.2025

² <https://www.zdfheute.de/politik/ausland/dubrovnik-kroatien-tourismus-100.html>, Letzter Zugriff 16.08.2025

³ <https://www.tagesschau.de/ausland/europa/spanien-mallorca-uebertourismus-100.html>, Letzter Zugriff am 16.08.2025

Während es viele theoretische Grundlagen für die Herausforderungen der Tourismusbranche als auch zur sozialen Unternehmensgründung gibt, soll sich die nachfolgende Erarbeitung auf die praktische Umsetzung eines Konzeptes fokussieren, welches beide Aspekte miteinander verbindet und ein nachhaltiges Geschäftsmodell praxisnah entwickelt. Die Arbeit verfolgt dabei sowohl das Ziel theoretisch fundiert als auch praktisch sinnvoll einen Businessplan für ein Hostel zu erstellen.

Es besteht also eine gewisse Forschungslücke hinsichtlich der systematischen Entwicklung praxisnaher Geschäftsmodelle für den Tourismussektor. Insbesondere konkrete Businesspläne, die Social Entrepreneurship für die Beherbergungsbranche operationalisieren, sind bisher nicht großflächig untersucht worden. Dabei gilt es, wie in vielen Unternehmen, einen idealen Weg zwischen operativer Ebene und der allgemeinen Unternehmensstrategie aufzustellen und ein ganzheitliches Konzept zu erarbeiten.

2. Social Entrepreneurship

2.1 Definition Entrepreneurship

Der Begriff des Entrepreneurships hat komplexe Züge und muss zur genaueren Betrachtung eingegrenzt und erläutert werden. Im Grunde spricht man grundsätzlich von Entrepreneurship, wenn es darum geht, dass ein Unternehmen von Anfang an aufgebaut wird. Es ist keine Weiterentwicklung und keine Strategieänderung oder die Gründung einer neuen Abteilung eines bestehenden Unternehmens. Neben dem Gegenstand der Untersuchung spielen auch die Vorgehensweise und die Art der Gründung eine Rolle, die ist zunächst aber weniger relevant. Unter dem Bereich des „Corporate Entrepreneurship“ wird dann aber auch diese eigenständige Gründung wieder in Frage gestellt. Es bleibt jedoch dabei, dass es um eine Selbstständigkeit geht, auch wenn man einem anderen Unternehmen angeschlossen ist. Wenn dies nicht der Fall wäre, würde man in der Definition eher Richtung Management und Leadership gehen. Dazu gehört, dass der Entrepreneur im Vergleich zum Manager das Bestehende unbedingt immer hinterfragen muss. Die Literatur prägt insbesondere die beiden Begriffe Exploration und Exploitation, die die Erkennung des Neuen sowie darauffolgend die Abschöpfung des zugehörigen Potenzials beschreiben. Wenn diese beiden Aufgabenarten in einem Zusammenspiel erfolgreich praktiziert werden, kann von einem erfolgreichen Entrepreneurship gesprochen werden und endet erst, wenn dieses neue Geschäft eine Etablierung im Markt erreicht hat.⁴

2.2 Der Prozess im Entrepreneurship

Die Phasen des Entrepreneurships werden in der allgemeinen Literatur in drei Phasen unterteilt. In Abbildung 1⁵ werden diese Phasen als Vorgründungs-, Gründungs- und Wachstumsphase dargestellt. Obwohl die Darstellung erlauben würde, erste Rückschlüsse wie einen geradlinigen Verlauf einer

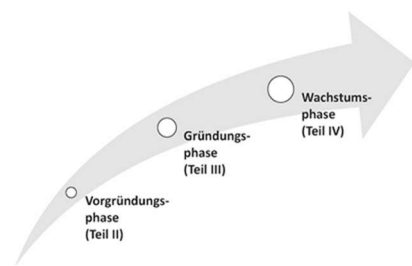


Abbildung 1: Die 3 Phasen des Entrepreneurships

Gründung oder einen einheitlichen Zeitaufwand zu ziehen, ist gerade dies im Entrepreneurship nicht der Fall, sondern es geht vielmehr um die viel zitierte Arbeitsweise „try and error“. Damit soll gesagt werden, dass gerade in der Vorgründungsphase auch gerne der eigentliche Gründungsplan wieder verworfen wird und ein anderer Weg am Ende den gewollten Erfolg bringt.⁶

⁴ Vgl. Freiling, Jörg; Harima, Jan (2024), S. 15ff

⁵ Vgl. Freiling, Jörg; Harima, Jan (2024), S. 15

⁶ Vgl. Freiling, Jörg; Harima, Jan (2024), S. 18f

Es fehlt in den dargestellten Phasen jedoch noch der mitunter schwierigste Teil 1, und zwar die Idee. Freiling nennt es dabei auch den Gründungsfunken, also der entscheidende Punkt indem aus der Opportunität (Entrepreneurial Opportunity) und der Motivation (Entrepreneurial Motivation) die Grundlage für die spätere Gründung gelegt wird. Die Opportunität beschreibt dabei mögliche Felder, in denen die Gründung sein kann. Hierbei wird unterschieden, ob diese entweder auf einem ganz neuen Markt, auf einem bestehenden Markt mit neuen Konzepten oder auf einem bestehenden Markt mit entsprechenden Lücken möglich ist. Die meisten Gründungsmöglichkeiten entstehen in den bestehenden Märkten, so ist zum Beispiel die Erfindung des Smartphone und die Gründung von der Firma Apple durch die Entrepreneure Steve Jobs und Steve Wozniak bis heute eine der erfolgreichsten und prägendsten Gründungen der letzten Jahrzehnte. Dennoch gabs es hier bereits einen bestehenden Markt mit Strukturen im Bereich Mobiltelefone und das neue Konzept mit dem weiteren Ausbau von Netzkapazitäten und Funktionen war nötig. Die meisten Menschen, die als Entrepreneure durchstarten wollen, suchen jedoch in bestehenden Märkten nach Marktlücken. Ein Beispiel dafür ist die Erfindung des Airfryers als Alternative zum Frittieren mit Öl. Hier führte eine firmeninterne Gründung der französischen SEB-Gruppe zur Erfindung des sogenannten „ActiFry“, weil man im bestehenden Markt eine Lücke gesehen hat, die ein Produkt erforderlich macht, die auf die hohe Beschaffungs- und Entsorgungskosten von Öl verzichtete.⁷

Neben der Opportunität, die man sich bei der Gründung suchen muss, gilt auch die Motivation als wichtige Voraussetzung für eine Gründungsidee. Sowohl Shane et al. (2003) als auch Nafziger et al. (1994) unterschieden in der Motivation vier Antriebe. Diese sind eine besonders stark ausgeprägte Leistungsmotivation, der Glaube das Ergebnis selbst beeinflussen zu können, ein positives Gefühl bei dem Gedanken an die eigene Verantwortung sowie eine überdurchschnittliche Fähigkeit einen Antrieb für seine Vision zu haben. Damit wird schon deutlich, dass die Gründungsmotivation individuell sehr unterschiedlich ist und es keine klaren Weg der Motivation gibt, der zu einem Erfolg der Gründung führt.⁸

2.2.1 Die Vorgründungsphase

Wenn die Gründungsidee steht, muss aus dieser die Geschäftsidee entwickelt werden. Im Gegensatz zu Gründungsidee geht es jetzt darum, die Marktfähigkeit und Machbarkeit zu prüfen. Dabei soll das nicht heißen, dass ein fertiges Produkt entsteht, sondern ob das Produkt die erkannten Probleme und Bedarfe wirklich lösen kann. Als Beispiel nennen Freiling/Harima (2024) die Gründungsgeschichte der Livevideoplattform „Twitch“, bei der die Gründer zunächst einen Webkalender und später einen Livestream von sich gründen wollten.

⁷ Vgl. Freiling, Jörg; Harima, Jan (2024), S. 19ff

⁸ Vgl. Freiling, Jörg; Harima, Jan (2024), S. 20ff

Dabei wird deutlich, dass nicht jede Gründungsidee auch eine Geschäftsidee ist und die Evaluation eben dieser enorm wichtig für eine erfolgreiche Gründung ist. Die meisten Geschäftsideen beruhen dabei auf zwei grundsätzlichen Arten. Einerseits auf Problemlösungen, die für viele Menschen ein kleines Problem lösen oder auf eine Problemlösung, die für wenige Menschen ein sehr großes Problem löst. In der Vergangenheit sind diese Lösungen meist gesucht worden, weil die Gründer selbst das Problem hatten.⁹

Diese Idee besteht dann im Idealfall aus drei Komponenten:

- Der Teil der Idee, der das Bedürfnis bedient
- Der Teil der Idee, welches den technisch-organisatorischen Aufbau löst
- Der Teil der Idee, der die Kommerzialisierung beschreibt

Anhand dieser Aspekte kann dann eine erste Evaluation der Geschäftsidee vorgenommen werden, obwohl diese nicht zu streng gehandhabt werden sollte, um nicht eine gute Idee wegen einer Kleinigkeit schon aufzugeben.¹⁰

Wie bereits beschrieben ist die Grundidee eines Gründers nur selten auch das fertige Unternehmen. Eine geeignete Methode, um die Ideen weiterzuentwickeln und auch die Bedarfe der Kunden besser kennenzulernen, ist die Design-Thinking-Methode. Die Abbildung 2¹¹



Abbildung 2: Prozess des Design Thinking

zeigt diesen Prozess in einzelnen Schritten, damit trotz der kreativen Freiheit in der Vorgründungsphase eine solide Basis geschaffen werden kann. Zunächst müssen die Probleme umfassend verstanden werden, bevor die weitere Beobachtung und die Zusammenfassung (Synthese) eben dieser folgt. Hier gilt es nun diese Ergebnisse dem Team vorzustellen. Im Gründungsbereich ist dies auch schon im Bereich eines Accelerator sinnvoll. Hieraus entstehen dann die Ideen, die eine Gründung voranbringen und vielleicht auch noch die entscheidende Wendung geben können. Erst am Ende dieses Prozesses finden im Wechselspiel eine Phase zwischen „Testen“ und „Prototypen bauen“ statt. Auch für Gründungen im Dienstleistungsgewerbe ist der Prototyp relevant. Es kann sich hierbei um ein ausführliches Storytelling oder auch ein Probieren von Teilleistungen handeln. Insgesamt schafft die Design-Thinking-Methode somit eine Grundlage, um Entrepreneuren die nötige Distanz und Freiheit zu geben, die eigne Idee auch zu hinterfragen und gibt die Chance, beim Verwerfen von einer Idee die Tür für neue und vielleicht bessere zu öffnen.¹²

⁹ Vgl. Freiling, Jörg; Harima, Jan (2024), S. 87ff

¹⁰ Vgl. Freiling, Jörg; Harima, Jan (2024), S. 90ff

¹¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Grots, A., Pratschke, M. (2009), S.20

¹² Vgl. Grots, A., Pratschke, M. (2009), S.20ff

Ein weiterer Arbeitsschritt in der Vorgründungsphase ist die Geschäftsmodellierung. Dabei geht es anders als der Name vermuten lässt, nicht um den reinen Weg Geld zu verdienen, sondern um den Weg wie ein Unternehmen Werte schafft, vermittelt und erfasst. In der Literatur spricht man dabei von den drei Kriterien der Gestaltung Value Creation, Value Delivery und Value Capture. In der Creation geht es um die klassische Wertschöpfung des Produkt, in der Delivery wird dieser Wert an die Kunden übermittelt und nur in der Capture geht um den reinen Erlös und wie dieser gerade im Vergleich zu den Kosten zu einem Ertrag führen kann.¹³

Aus den bisher erfassten Methoden und Komponenten wird nun das Geschäftsmodell als Ganzes erfasst und in Beziehung zueinandergesetzt. Dabei wird die ursprüngliche Idee des Bedürfnisses zur Value Delivery, die technisch-organisatorische Idee zur Wertschöpfungskette (Value Creation) und die Idee der Kommerzialisierung zum Erlösmodell (Value Capture) weiterentwickelt. Ein Geschäftsmodell kann erst erfolgreich sein, wenn alle drei Bestandteile zusammenwirken und in ihrer eigentlichen Komplexität erläutert wurden. Für diese Modelle sind seit den ersten Erwähnungen von Wirtz, Stähler oder Kraus am Anfang, der 2000er-Jahren entsprechende Modelle zur Vereinfachung entwickelt worden. Das bekannteste und damit wohl auch das Erfolgsversprechendste ist dabei das Business Modell Canvas mit einer speziellen Erweiterung als Start-up Business Modell Canvas.¹⁴

Das Business Modell Canvas betrachtet erstmal nur neun Aspekte eines Geschäftsmodell. Das zentrale Element zwischen Unternehmensperspektive (links) und Marktperspektive (rechts) ist die Value Proposition und somit das Wertversprechen an die Kunden des Unternehmens. Das Modell gibt einen sehr effektiven Überblick über die Aktivitäten und die Ausgestaltung des Unternehmens. Damit dieses Modell auch einem Start-up gerecht werden kann, hat Ash Mauraya (2012) es unter dem Aspekt angepasst, dass Start-up als zentrales Element des Geschäftsmodell die Lösung für ein Problem neben der



Abbildung 3: Start-up Business Model Canvas nach Frieling/Harima

Value Proposition anstreben. (Abbildung 3) Gerade im Entrepreneurship ist dieses Modell zudem sehr gefragt, da sich auch Änderungen in der Strategie und in der Problemlösung schnell skizzieren und Folgen darstellen lassen. In der Unternehmensperspektive werden

¹³ Vgl. Freiling, Jörg; Harima, Jan (2024), S. 141f

¹⁴ Vgl. Freiling, Jörg; Harima, Jan (2024), S. 141ff

zunächst das Problem und bereits versuchte Lösungen erfasst und dann anschließend die entscheidenden Faktoren, die zum Geschäftsmodell gehören wie die Ressourcen, die Aktivitäten, die Kostenstruktur und zusätzlich mögliche Partnerschaften. In der Marktperspektive sind die Hauptaspekte die Kundenbeziehungen, -segmente und -kanäle sowie die Einnahmequellen. Zusätzlich für Start-up ist es entscheidend sich eine Schlüsselkennzahl zu suchen, die den langfristigen Erfolg des Unternehmens darstellen kann. Ergänzt werden kann diese dann um ein paar weitere Schlüsselzahlen, um sich ein genaueres Bild machen zu können, aber Start-ups machen nicht unbedingt ab dem ersten Tag einen Gewinn erzielen und müssen daher ganz genau erfassen, ob dieses Geschäftsmodell die richtige Wirkung verursacht.¹⁵

Insgesamt gilt es mit den vorgestellten Methoden des Design Thinking und des Start-Up Business Modell Canvas das zukünftige Unternehmen in seinen Grundzügen zu entwickeln und eine Grundlage aufzubauen, die in der Gründungsphase hilft, die richtigen Entscheidungen treffen zu können. Sie zeigen insbesondere auch, dass nicht immer die erste Idee zu der erfolgreichen Idee wird und das Erlösmodelle durchaus divers und innovativ sein können.

2.2.2 Die Gründungsphase

In dieser Phase gilt es aus der ersten Idee für die Problemlösung eine Basisorganisation zu schaffen, die so skalierbar ist, dass ein erfolgreiches Unternehmen entstehen kann. In dieser Phase in der Gründung soll aus dem Problem/Lösung-Modell das Produkt/Mark-Modell werden. Wenn dies erreicht ist, ist die Gründungsphase abgeschlossen. Eine vielversprechende Methode, um diesen Prozess zu bestreiten ist die Lean-Start-Up-Methode, die an die Design-Thinking-Methode anlehnt. Der Begriff „Lean“ steht dabei für „schlank“, es sollen folglich schlanke Strukturen geschaffen werden und alles Unnötige aus dem Prozess entfernt werden, um das Produkt bereit für den Markt zu machen. Die Methode von „Eric Ries“ (2011) ist heute weltweit ein Standard in der Start-up Welt. Er entwickelte die Methode aus verschiedenen bereits bestehenden Theorien aus verschiedenen Bereichen der Unternehmenswelt. Die wichtigste Grundlage war für ihn die „Lean Production“-Methode aus der klassischen Industrie, die dort zum Erfolg vieler Unternehmen führte, als diese alles Unwichtige aus ihrer Produktion entfernten.¹⁶

Damit die Methode des Lean-Start-up erfolgreich sein kann, wurden fünf grundlegende Prinzipien aufgestellt:

1. Entrepreneur sind überall

Auch in bestehenden Unternehmen gibt es Entrepreneur, um das Unternehmen voranzubringen.

¹⁵ Vgl. Freiling, Jörg; Harima, Jan (2024), S. 145ff

¹⁶ Vgl. Freiling, Jörg; Harima, Jan (2024), S. 195ff

2. Entrepreneure brauchen ein Management

In strukturierten Prozessen lässt es sich besser innovativ und agil handeln.

3. Validiertes Lernen

Start-ups müssen lernen und nur Erkenntnisse aus dem Lernen können zum Erfolg führen. Daher müssen das Lernen und die Experimente validiert werden.

4. Innovations-Accounting

Ein Start-up muss anders behandelt werden als ein bestehendes Unternehmen. Das muss auch in der Buchhaltung und anderen Abteilungen sowie in den Prozessen bekannt sein.

5. Bauen-Messen-Lernen

Der Produktentwicklungszyklus muss schnell sein, um erfolgreiche und skalierbare Produkte auf den Markt zu bringen.

Gerade die ersten beiden sowie das 4. Prinzip sind eher allgemeingültig. Für die Gründungsphase und zur Überprüfung der eigenen Geschäftsidee sind das Lernen und Testen aus den Prinzipien 3 und 5 entscheidend. Im Rahmen dieser Prinzipien wird gerne das „Minimale Viable Product“ (MVP) genutzt, um ein Produkt auf den Markt zu bringen, welches über den Prototypen mit den Testnutzer aus der Vorgründungsphase hinausgeht. Es ist das Produkt, dass schon auf dem echten Markt funktionieren soll. Dies kann mit viel händischen Aufwand verbunden sein, jedoch zeigt es gegebenenfalls wichtige Erkenntnisse, ob der Markt dieses Produkt braucht. Freiling/Harima nennen dabei das Beispiel von „Doordash“, einem Essenslieferdienst. Die Gründer hatten zunächst eine einfache Website mit Speisekarten verschiedener Restaurants mit Telefonnummer, wo die Kunden bei den Gründern selbst bestellen konnte. Diese sind dann zum Restaurant gefahren und haben das Essen bestellt und anschließend an den Kunden geliefert. Der Bedarf war also bewiesen und jetzt galt es nur noch diese Idee skalieren zu können.¹⁷

Die Lean-Start-up Methode fokussiert sich also darauf, was wesentlich zu dem Erfolg der Geschäftsidee beiträgt. Insbesondere durch das Experimentieren und das Einbeziehen der Kunden können Fehler und nicht funktionierende Produkte schneller erkannt und so das Unternehmen vor einem großen Verlust gerettet werden. Dies gilt, wie im Entrepreneurship oft der Fall, auch für Innovation von bestehenden Unternehmen.¹⁸

Der Prozess einer Unternehmensgründung wird ständig durch die Marketingprozesse begleitet. Diese ausführlich und in jede mögliche Richtung zu beschreiben, ist schwer umsetzbar und wird im Rahmen der Unternehmensgründung nur an relevanten Stellen ergänzt.

¹⁷ Vgl. Freiling, Jörg; Harima, Jan (2024), S. 203ff

¹⁸ Vgl. Freiling, Jörg; Harima, Jan (2024), S. 215ff

Insbesondere kostenintensive Marketingaktivitäten sind oft erst Teil der Wachstumsphase, um den geringen finanziellen Mitteln gerecht zu werden. Jedoch gilt es nicht zu vergessen, dass das Marketing mehr als nur Werbung ist und insbesondere bei der Analyse von Märkten, Umfeld und Kunden sowie in der Definition der eigenen Stärken relevant ist. Trotzdem gibt es auch hier einige Besonderheiten der Start-up Welt. Die Grundbausteine sind dabei trotzdem das Marketing-Denken, die „Marketing-Intelligence“, die Marktpositionierung, die Marketinginstrumente und die Implementierung. Das Marketing setzt im Entrepreneurship grundlegend beim sogenannten Nullpunkt an, das heißt, dass weder Gründer noch Unternehmen noch das Produkt bekannt sind. Da das Produkt auch als wichtiger angesehen wird, was es in den meisten Fällen natürlich auch ist, besteht bei Gründern neben fehlender Expertise auch gerne die Zeit. Der ausschlaggebende Punkt bleibt aber auch hier die finanziellen Ressourcen für ein Marketing, welches das Produkt überhaupt erst bekannt machen soll. Insgesamt gilt auch hier, die Gründer müssen mit wenig Mitteln genauso explorativ im Marketing wie in der Produktentwicklung sein.¹⁹

Ein wichtiger Aspekt in der Gründungsphase ist somit die Finanzierung des Unternehmens, insbesondere ist dies entscheidend, da erst am Ende der Gründungsphase das Produkt-Markt Konstrukt fertig ist und somit erst dann Umsätze erbracht werden können. Die Investitionen, die ein Unternehmen braucht, sind gerade im produzierenden Gewerbe enorm. Die Gründungen aus der Dienstleistungsbranche haben es da grundsätzlich durch einen geringeren Investitionsbedarf etwas einfacher, weshalb in diesem Segment, gerade in der Onlinewelt, häufiger Gründungen zu beobachten sind. Insbesondere am Anfang reichen eventuell auch die Personalressourcen der Gründer selbst, die zunächst vielleicht sogar nebenberuflich das Projekt starten. Bei der Finanzierung in der ersten Phase gilt es dementsprechend hauptsächlich die Liquidität zu halten. Dies kann dabei auch durch Kredite oder andere Finanzierung erreicht werden. Bei Unternehmen wird von Innen- oder Außenfinanzierung gesprochen. Bei der Innenfinanzierung handelt es sich um die eigenen Einnahmen zur Finanzierung weiterer Investitionen. Dies ist im Entrepreneurship zwar seltener der Fall, aber auch eine Möglichkeit, wenn man früh in der Gründung Umsätze generieren kann. Die Außenfinanzierung beschreibt sämtliche Geldquellen aus externen Quellen. Von der Bank bis zum Investor als auch die Möglichkeit neue Eigentümer in das Unternehmen zu holen. Für die theoretische Betrachtung im Rahmen des folgenden Businessplans ist insbesondere die Finanzierungsbedarfsplanung sowie die laufende Finanzierung des Geschäftsbetriebs durch die zu definierenden Einnahmequellen entscheidend. Insbesondere kreative Formen der Finanzierung wie ein Crowdfunding oder die Mischung verschiedener Fördermittel kann für einen Betrieb des Social Entrepreneurships interessant werden.²⁰

¹⁹ Vgl. Freiling, Jörg; Harima, Jan (2024), S. 219ff

²⁰ Vgl. Freiling, Jörg; Harima, Jan (2024), S. 281ff

Die wesentliche Inhalte der Gründungsphase sind betrachtet und werden nur noch entsprechend von rechtlichen sowie klassischen Unternehmensinhalten ergänzt, die auch für bestehende Unternehmen relevant sind. Damit diese zusammengefasst und aufbereitet allen Stakeholdern zur Verfügung gestellt werden können und somit bei der Einholung von Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten als auch bei der Überzeugung von Mitarbeitenden, Partnern und der kommunalen Politik dienen können, ist es wichtig einen Businessplan aufzustellen.²¹

2.3 Social Entrepreneurship

2.3.1 Begriffserklärung

Der Begriff des Social Entrepreneurship ist sehr vielfältig und als Begriff noch relativ neu in der Unternehmenswelt. Im Deutschen auch gerne soziales Unternehmertum genannt, entwickelte sich der Begriff immer weiter, so dass auch der Beruf des Social Entrepreneurs häufiger in entsprechenden Kreise zu finden ist. Dennoch ist es nicht klar, wie genau der Begriff in der Forschung definiert wird. Es ist nur sicher, dass es darum geht, dass Unternehmen dem Gemeinwohl dienen und ganz im Sinne des Entrepreneurships Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen schaffen sollen. Das gleiche Verhältnis von Problem und Lösung gilt also auch hier. Die Heterogenität des Begriffes kommt im Grunde daher, dass verschiedene Forscher verschiedene Richtungen im sozialen Unternehmertum ansprechen. Es gibt drei Definition, die den Großteil der Sozialunternehmen abdecken. Die Erste beschreibt die sogenannten „Social Start-ups“, die mit einer sozialen Mission ein klassisches Start-Up sind. Es werden Investoren gesucht und mit Hilfe von Inkubatoren und Universitäten Neugründungen mit Sinn geschaffen. Die „Social Enterprises“ dagegen sind klassische Unternehmensstrukturen, die sich hauptsächlich dadurch von den „Social Start-ups“ abgrenzen, dass sie sich durch den Verkauf von Gütern oder Dienstleistungen finanzieren. Damit sind sie auch für Stiftungen und Sozialinvestoren interessant, da eine Möglichkeit zu Refinanzierung besteht. Die dritte Definition eines Organisationsmodell für das Social Entrepreneurship sind die „Social Innovators“, die sich durch eine seltene und wirklich innovative Idee abgrenzen. Meistens sorgen diese Ideen dafür, dass die Gesellschaft näher aneinander rückt und Verständnis füreinander aufbringt. Es wird in dem Sinne keine klassische Lösung für ein Problem erfunden. Die drei Definition lassen sich nicht immer voneinander abgrenzen und sind nur ein Versuch den Charakter des Unternehmens genauer zu beschreiben.²²

²¹ Vgl. Freiling, Jörg; Harima, Jan (2024), S. 475f

²² Zimmer, E. Annette/Simsa, Ruth (Hrsg.) (2014), S.274ff

2.3.2 Sustainable Entrepreneurship

In der Gründung von sozialen Unternehmen ist bisher die soziale Mission das zentrale Thema, jedoch geht eine soziale Denkweise oft auch einher mit einer nachhaltigen Denkweise. Gerade im Rahmen der sozialen Nachhaltigkeit muss ein Sozialunternehmen seinen Beitrag leisten, um weiterhin glaubwürdig zu sein und die soziale Mission zu untermauern. In der unternehmerischen Verantwortung werden Begriffe wie Social Entrepreneurship, Green Economy und Sustainable Entrepreneurship gerne in einen Topf geworfen, aber gerade um die nötigen Finanzierungen zu bekommen, ist dies oft unabdingbar und gilt es im Rahmen eines Businessplans zu beachten. Eine genauere Betrachtung der Nachhaltigkeitsaspekte erfolgt im Rahmen der hier relevanten Tourismusbranche, da insbesondere in der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit die Tourismusbranche sowohl eine wichtige Aufgabe als auch eine große Verantwortung hat. Diese Wichtigkeit haben die Unternehmen in Deutschland schon in diversen Umfragen bestätigt (siehe Abbildung 4) und gerade im Entrepreneurship ist es wichtig, dass man die Entwicklungen der Unternehmenswelt nicht vernachlässigt, auch wenn nicht alle Regeln, wie zum Beispiel die finanzielle Bewertung des Unternehmens, zu vergleichen sind.²³

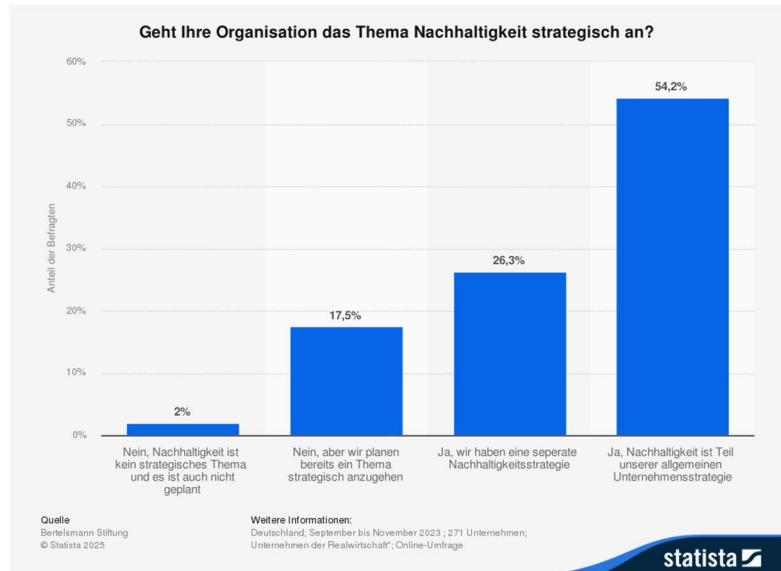


Abbildung 4: Nachhaltigkeit in der Unternehmensstrategie

2.3.3 Einordnung in die Unternehmenslandschaft

Die meisten Unternehmen, die aus dem Social Entrepreneurship entstehen, sind aufgrund ihrer sozialen Mission dem Wohlfahrtsbereich zuzuordnen. Des Weiteren werden viele Diskussionen zur öffentlichen Förderung eben dieser Bereiche diskutiert und die demografischen Entwicklung zu einer älter werdenden Gesellschaft bestärken das Gefühl, dass alternative Finanzierungswege der Wohlfahrt nötig werden.²⁴ Die hohen Inflationsraten aufgrund der Corona-Pandemie und des Krieges in der Ukraine tragen dazu bei, dass auch in der

²³ Zimmer, E. Annette/Simsa, Ruth (Hrsg.) (2014), S.287ff

²⁴ Hackenberg, Helga/Empter, Stefan (Hrsg.) (2011), S.87f

Kinder- und Jugendhilfe ein höherer Bedarf an Betreuung notwendig wird, da es häufiger vorkommen kann, dass beide Elternteile einer bezahlten Beschäftigung nachgehen müssen.²⁵

Diese Entwicklungen führen insgesamt zu einem Boom der Wohlfahrtsverbände und deren Einrichtungen. Somit sind die großen Verbände wie die Caritas, das Rote Kreuz und auch der Paritätische Wohlfahrtsverband längst in professionellen Strukturen angekommen und können als Unternehmen mit den Konzernen in Deutschland mithalten. Der Paritätische Wohlfahrtsverband spielt dabei auch in der Unterstützung der sozialen Organisationen eine wichtige Rolle. Der Großteil der Mitgliedsorganisationen sind jedoch als soziale Vereine organisiert. Die Verbindung von unternehmerischen Handeln mit dem Anbieten der sozialen Dienstleistungen im Rahmen von Social Entrepreneurship findet zum Teil außerhalb der Verbände statt wie z.B. Ecosia,

eine Suchmaschine, die sich dem Umweltschutz verschrieben hat. Die Gemeinwohlorientierung kann dabei die Hauptaufgabe aber auch nur ein Teil der Ge-



Abbildung 5: Social Entrepreneurship im Kontext

samtstrategie sein. Es ist also auch eine Profitorientierung möglich, solange der sinnstiftende Zweck nicht vernachlässigt wird. Dieser Mix aus Marktperspektive und sozialer Perspektive sorgt dafür, dass eine Einordnung auf die Unternehmenslandschaft anhand sozialer Kriterien nicht sinnvoll ist, sondern das Produkt bzw. die Dienstleistung über den Platz in der Landschaft entscheidet. Die Abbildung 5 zeigt diese Vermischung der Bereiche und dass es verschiedene Wege gibt sowohl soziale als auch marktlich Unternehmen zu gründen. Damit die Einordnung aber insbesondere marktlich passieren kann, gehört ein Start-up, welches ökologisch und sozial nachhaltig zum Beispiel Taschen näht, in den Textilsektor und nicht in die Wohlfahrtsbranche und ein soziales Hostelkonzept ist demnach im Tourismus- und Beherbergungssektor zu verordnen.²⁶

²⁵ Statistisches Bundesamt. (2025). Inflationsrate in Deutschland von 1992 bis 2024 (Veränderung des Verbraucherpreisindex gegenüber Vorjahr). Statista. Statista GmbH. Zugriff: 13. Juli 2025

²⁶ Hackenberg, Helga/Empter, Stefan (Hrsg.) (2011), S.90f

3. Grundlagen eines Businessplans

3.1 Begriffsdefinition „Businessplan“

Der Businessplan ist ein klassischer Bestandteil der Betriebswirtschaftslehre und das hat verschiedene Gründe. Der Wichtigste ist, dass sich die Gründer intensiv mit dem eigenen Vorhaben beschäftigen und sich jeden Bereich ihres zukünftigen Unternehmens gründlich und umfassend überlegen müssen. Im Wesentlichen besteht ein Businessplan aus drei Bereichen:

1. Unternehmensgegenstand
2. Gründerkompetenzen
3. Umsetzungsmaßnahmen

Dabei dient der Plan zur klaren Orientierung für die Unternehmensplanung und soll konkret, aber auch verständlich alle Bereiche beschreiben. Der Aufbau soll einem Storyboard entsprechen und so die Ausführungen auch für die Leser interessant halten. Gerade wenn diese auch zukünftige Investoren oder Kooperationspartner sein können.²⁷

Als Klassiker wird der Businessplan seit den 2000er Jahren aufgrund seiner Steifheit und der fehlenden Flexibilität stark kritisiert und deshalb um die genannten Methoden Design Thinking und Business Model Canvas ergänzt. Damit können diese Schwächen ausgeglichen werden.²⁸

3.1.1 Struktur eines Businessplans

Auch wenn ein Businessplan unter anderem dem Leser angepasst werden sollte, gibt es doch eine grundsätzliche Struktur, die über die drei Hauptaugenmerke hinausgeht. Es gibt keine vorgegebenen Kapitel und auch die Länge kann sich durchaus je nach Verwendungszweck unterscheiden. Dabei ist es unabdingbar, dass auf die Sicht des Lesers eingegangen und dabei die entstehenden Fragen beantwortet werden. Zum Beispiel: Welches Problem soll gelöst werden oder welcher Markt wird angesprochen? Es handelt sich dabei um die üblichen W-Fragen, im Laufe der Bearbeitung muss dennoch auf Schwerpunkte wie die Finanzen gesetzt werden, wenn der Plan an eine Bank gehen soll oder auf die Problemlösung und die Persönlichkeiten der Entrepreneure, wenn Business Angels oder andere Risikoinvestoren angesprochen werden sollen.

Zudem besteht ein Businessplan rein strukturell betrachtet aus einem einführenden Teil mit einer Executive Summary und einem Hauptteil. Dieser besteht aus der Geschäftsidee, dem Geschäftsmodell, dem Team, der Marktbeschreibung, der Marketingstrategie und der Finanzplanung. Der Schlussteil gibt anschließend einen Ausblick auf zukünftige Meilensteine.

²⁷ Vgl. Schinnerl, Rudolf (2021), S.223

²⁸ Vgl. Freiling, Jörg; Harima, Jan (2024), S. 475f

Wenn es bestimmte Bereiche des zukünftigen Unternehmens gibt, die eine herausgehobene Wichtigkeit haben, sich jedoch nicht sinnvoll in den genannten Bereichen widerspiegeln, können auch entsprechende Kapitel hinzugefügt werden. Im Start-up Sektor können dies zum Beispiel auch Patente sein, die bereits bestehen. Je nachdem zu welchem Zeitpunkt der Businessplan in der Unternehmensentwicklung erstellt oder auch für einen neuen Zweck überarbeitet wird.²⁹

3.2 Aufbau eines Businessplans

Die einzelnen Bestandteile werden in der Folge theoretisch und mit allgemeinen Beispielen beschrieben. Die Ausführungen gelten dann zusammen mit den themenspezifischen Vorbemerkungen der Beherbergungs- bzw. Tourismusbranche als Grundlage für den Businessplan.

3.2.1 Executive Summary

Die Executive Summary ist die Zusammenfassung und damit das Aushängeschild des Businessplans. Gerade hier soll das Storytelling deutlich werden und die Leser auf das Unternehmen aufmerksam machen. Das Schreiben der Summary sollte erst im Nachgang an die anderen Aspekte des Businessplans erfolgen und dabei einen gewissen Spannungsbogen aufbauen. Eine Checkliste verhindert, dass keine wichtigen Inhalte vergessen werden.³⁰

3.2.2 Geschäftsidee

Die Geschäftsidee und das anschließende Geschäftsmodell sollen beschreiben, was genau das Problem ist und was folgend die Lösung dafür ist. Bei Lösungen, die nicht neu sind, jedoch einen anderen Lösungsansatz nutzen und daher ein besserer Market/Fit sind, gilt es insbesondere auf diese Veränderungen einzugehen. Das Alleinstellungsmerkmal (USP) und auch die Abgrenzung zu anderen Unternehmen dieser Art soll dabei deutlich werden. Auch wenn die Preis- und Kommerzialisierungsstrategie im Bereich Marketing bearbeitet wird, muss auch schon in diesem Kapitel erläutert werden, wie die Finanzierung des Tagesgeschäfts aussehen soll.³¹

3.2.3 Unternehmerteam

Insbesondere für Investoren ist das Unternehmerteam ein interessantes Kapitel, da viele Unternehmen sowohl scheitern als auch erfolgreich werden, je nachdem wie das Team zusammenarbeitet. Neben der Teamdynamik sollen auch die persönlichen Kompetenzen und relevanten Vorerfahrungen und Kenntnisse der Gründer erläutert werden. Neben dem

²⁹ Vgl. Freiling, Jörg; Harima, Jan (2024), S. 478ff

³⁰ Vgl. Freiling, Jörg; Harima, Jan (2024), S. 479f

³¹ Vgl. Freiling, Jörg; Harima, Jan (2024), S. 480f

Gründerteam sind auch die Fähigkeiten aufzulisten, die gerade am Anfang durch die ersten Mitarbeitenden ergänzt werden müssen. Alternative Gehaltsstrukturen und Beteiligungen können hier aufgrund der geringen finanziellen Mittel eine ergänzende Rolle spielen.³²

3.2.4 Kunden und Märkte

Die Analyse der Kunden und Märkte ist für ein erfolgreiches Unternehmen wichtig, wobei nur die relevanten Erkenntnisse im Businessplan landen. Die Grundlage der Analyse soll dabei aus vertrauenswürdigen Daten stammen. Die Zahlen zum Beispiel bei der touristischen Nachfrage werden regelmäßig von den Landestourismusorganisationen und den statistischen Landesämtern erhoben. Auch Marktforschungsanalysen lassen sich entsprechend extern einkaufen, wenn die öffentlich verfügbaren Informationen nicht reichen sollten. Diese sind oftmals preiswerter und zeitlich effektive als eigenen Marktforschungen. Zur Marktanalyse gehört auch eine umfangreiche Mitbewerber- und Konkurrenzanalyse. In der Beherbergungsbranche ist dies eine relevante Analyse, da Gäste sich für eine Unterkunft entscheiden und nicht mehrere Unterkünfte in einer Destination besuchen werden. Die wichtigsten Wettbewerber lassen sich auch mit Hilfe eines Steckbriefs einbauen, der insbesondere Namen, Management, Produkt, Zielgruppen, Umsatzgröße, Preispolitik, Kooperation sowie Image bzw. allgemeine Bewertung durch Gäste/Kunden beinhaltet.³³

Eine Möglichkeit die Analyse der Branche systematisch anzugehen ist das 5-Kräfte-Modell nach Porter (Abbildung 6). Hierbei werden neue Wettbewerber, Lieferanten, bestehende Wettbewerber, Kunden und Substitutionsprodukte der Branche betrachtet.

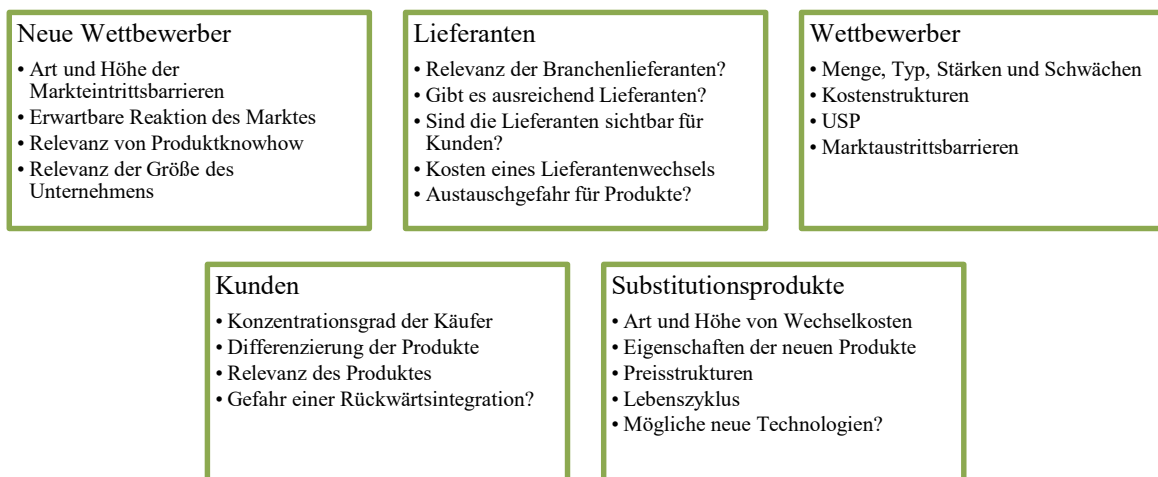


Abbildung 6: 5-Kräfte-Modell in eigener Darstellung nach Schawel/Billing

Durch diese Aufteilung kann sowohl die Branche in der aktuellen Situation analysiert als auch eine zukünftige Prognose abgegeben werden.³⁴

³² Vgl. Freiling, Jörg; Harima, Jan (2024), S. 481f

³³ Vgl. Freiling, Jörg; Harima, Jan (2024), S. 482f

³⁴ Vgl. Schawel, C.; Billing, F.: (2012), S.108ff

Zusätzlich zu den Statistiken können auch relevante Kennzahlen im Rahmen einer Marketinganalyse mit in die Bewertung einfließen. Hier sind insbesondere Kennzahlen des Marktes und nicht des Unternehmens gemeint.

3.2.5 Marketing und Vertrieb

Im Abschnitt Marketing und Vertrieb werden sämtliche Strategien in diesen Feldern beschrieben. Darüber hinaus sollte ein geeigneter Zeitplan formuliert werden. Als Grundlage dienen die 4-Ps des Marketing-Mix:

- Product (Produktpolitik)
- Price (Preispolitik)
- Placement (Vertriebs- und Distributionspolitik)
- Promotion (Kommunikationspolitik)

Für Dienstleistungen wie die Beherbergung/Hotellerie wird der Marketing-Mix noch um drei weitere Ps ergänzt:

- Process (Prozesspolitik)
- Personal (Personalpolitik)
- Physical Environment (Einrichtungspolitik)

Insbesondere im Rahmen der Preispolitik wird das Ertragsmodell aus der Geschäftsmodellierung weiter erläutert. In vielen Formen des Mixes werden die verschiedenen Bereiche genutzt, um das bestehende Unternehmen zu analysieren. Jedoch kann es auch vor dem eigentlichen Markteintritt genutzt werden, um eine umfassende Übersicht der späteren geplanten Tätigkeiten zu geben. Zusätzlich ist die Strategie zum Markteintritt zu formulieren. Es wird also beschrieben, wie die im vorherigen Kapitel herausgearbeiteten Markteintrittsbarrieren, auch von Wettbewerbern, aus dem eigenen Unternehmen überwunden werden können. Das Marketingkonzept und damit der Rahmen der Kommunikationspolitik sollte zudem beschrieben werden, um auch im späteren Verlauf der Gründung sowohl das finanzielle als auch das zeitliche Budget entsprechend einzuplanen. Gerade hierfür werden die Kennzahlen Akquisitionskosten je Kunde (CAC) und Wert der Kundenbeziehung (CLV) bereits angesetzt, um dann laufend entstehende Kosten abschätzen zu können. Der CAC beschreibt insbesondere wie viel jeder neue Kunde kostet: Für ein gewisses Wachstum des Unternehmens ist es somit unabdingbar diese Kosten zu kennen bzw. abschätzen zu können.³⁵

3.2.6 Finanzplanung und Finanzierung

Die Finanzplanung ist der Aspekt des Businessplans, der am meisten vernachlässigt wird. Gerade wenn die Finanzierung von Bank oder Investoren nicht relevant ist. Ein wesentlicher Punkt der Finanzplanung ist die ständige Liquidität und damit die Zahlungsfähigkeit. Für die

³⁵ Vgl. Freiling, Jörg; Harima, Jan (2024), S. 485ff

Planung geht es auch darum verschiedene Szenarien zu beschreiben, die in Best, Base und Worst Case unterschieden werden und so auf alle Risiken einzugehen und darauf vorbereitet zu sein. Die Ergebnisse aus der Finanzbedarfsplanung und der Finanzierungsplanung werden dabei beschrieben und erläutert. Dazu gehören auch Investition, die mindestens bis zu dem Zeitpunkt des geplanten Break-Even-Point miteinkalkuliert werden müssen. Ab dem Zeitpunkt des Markteintritts muss eine Erlös- und Kostenplanung erstellt und die Ergebnisse beschrieben werden.³⁶

3.2.7 Chancen und Risiken

Die Chancen und Risiken Analyse erfolgt mit dem Tool der SWOT-Analyse und wird in der Unternehmenswelt für zahlreiche verschiedene Zwecke verwendet. Im Rahmen des Businessplans geht es darum in den Bereichen Stärken und Schwächen die unternehmensinternen Aspekte aufzugreifen und bei Chancen und Risiken die unternehmensexternen Aspekte zu beschreiben. Die Aspekte können und sollten dabei aus den vorherigen Kapiteln des Plans kommen. Insgesamt ist es wichtig, dass die Risiken realistisch und ehrlich analysiert werden, denn externe Leser würden die Risiken erkennen und davon ausgehen, dass die Gründer diese nicht kennen oder nicht ernst nehmen.³⁷

3.2.8 Ausblick

Im Ausblick werden die wichtigsten Meilensteine mit einem Zeitrahmen zusammengefasst und möglichst realistisch einsortiert. Im Anschluss wird ein Ausblick auf die nächste Gründungsphase gegeben und die Motivation der Gründer nochmal hervorgehoben.³⁸

³⁶ Vgl. Freiling, Jörg; Harima, Jan (2024), S. 488f

³⁷ Vgl. Freiling, Jörg; Harima, Jan (2024), S. 489ff

³⁸ Vgl. Freiling, Jörg; Harima, Jan (2024), S. 491

4. Der Tourismussektor

4.1 Markteinordnung der Hotellerie im Tourismus

In den bisherigen Kapiteln ging es um die Gründung eines Unternehmens im Allgemeinen, wobei die Methoden und Arbeitsweisen auf viele Branchen im Sozialsektor übertragbar sind. Im Rahmen der Zielsetzung der Erarbeitung soll es neben der Gründung und des sozialen Aspektes, auch um den Tourismus und dort insbesondere um die Beherbergungsbetriebe gehen. Diese sind gerade durch Entwicklungen, wie ausgeprägte Revenue- und Gewinnmaximierungsmethoden, bekannt und nicht durch soziale Geschäftsmodelle.³⁹

Zur Einordnung der Hotellerie in den Rahmen der Tourismusunternehmen wird in der Literatur in drei verschiedenen Dimensionen gedacht. Zunächst wird die richtige Funktion aus den Kernfunktionen Distribution, Transport, Beherbergung/Verpflegung und touristische Nebenleistung bestimmt. Dazu kommt die Bestimmung, ob es sich um einen reinen Tourismusbetrieb oder einen spezialisierten bzw. abhängigen Betrieb handelt und ob sich der Betrieb infrastrukturell am Ort selbst oder auf dem Transportweg einordnen lässt. Die Hotellerie ist somit ein reiner Tourismusbetrieb im Bereich Beherbergung/Verpflegung am Ort des Tourismus. Die Einordnung ist deshalb von Bedeutung, weil dies nicht immer eindeutig ist und man dies in der Unternehmensplanung zu beachten hat, wenn man zum Beispiel noch als Reiseveranstalter oder Transportunternehmen tätig ist. Auch die Produktion von Souvenirs oder ein großer Kurbereich verändert die Einordnung. Diese Ausführungen der Hotellerie deuten bereits an, dass der Begriff des Hotels nicht immer eindeutig ist und auch eine wissenschaftliche wie juristische

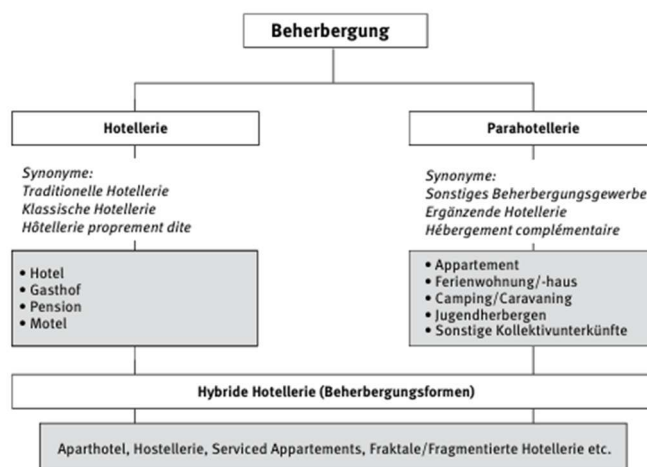


Abbildung 7: Unterschiede der Beherbergungsformen nach Marco A. Gardini

Definition bisher nicht erfolgreich angewandt wurde. Als wesentlicher Bestandteil gilt jedoch immer das Zurverfügungstellen von einer Übernachtung, also einer Beherbergung, in vielen Fällen in Kombination mit einer Verpflegung.⁴⁰

³⁹ Vgl. Gardini, M. (2020), S.2f

⁴⁰ Vgl. Gardini, M. (2020), S.2ff

Das statistische Bundesamt differenziert zwischen Hotellerie und Parahotellerie. Die Abbildung 7⁴¹ zeigt dabei die vorgenommenen Einordnungen. Die klassischen Hotels und Gasthöfe gehören zur Hotellerie. Campingplätze, Jugendherbergen und Ferienwohnung gehören zur Parahotellerie. Die Aufteilung wird auch von der DEHOGA (Deutscher Hotel- und Gaststättenverband), der größten Interessenvertretung der Hotellerie in Deutschland, verwendet und kommt in vielen Marktforschungen und statistischen Erhebungen ebenfalls zur Anwendung. Die Abbildung 7 zeigt jedoch auch, dass die Entwicklung der Beherbergungsbranche nicht dort aufhört und bereits diverse Hybridprojekte erfolgreich im Markt zu finden sind. Je nach den Merkmalen der jeweiligen Betriebe sind diese in einem der beiden Definitionen zu finden oder auch genau dazwischen. Dies gilt auch für die Betriebe, die vielleicht aufgrund ihrer Firmierung schon in Hotellerie und Parahotellerie eingeordnet wurden. Es gibt Jugendherbergen mit A-la-Carte Restaurant und bezogenen Doppelzimmern, wie im Hotel, und es gibt Hotels, die Zimmer mit Stockbetten haben und auf ein Restaurant verzichten. Die Grenzen zwischen den Kategorien werden also zunehmend fließend.⁴²

4.1.1 Qualitätsmerkmale der Hotellerie

Die Unternehmen der Hotelbranche sind Dienstleistungsunternehmen, die stark auf Personen bezogen sind und sowohl den B2B-Markt als auch den B2C-Markt bedienen können. Der persönliche Kontakt zum Gast hängt dabei von dem Segment und der Kategorie der jeweiligen Unterkunft ab. Je höher der Kontakt ist, desto abhängiger wird auch die Qualität davon beeinflusst. Die zentralen Komponenten Beherbergung und Verpflegung, wie im vorherigen Kapitel dargestellt, bilden die Grundlage der Dienstleistung Hotel. Ergänzt wird dies durch komplettierende Komponenten, die den Aufenthalt des Gastes entscheidend verbessern oder verschlechtern können. Dazu gehört der Komfort, der Service und die Atmosphäre der Unterkunft. Diese beeinflussen maßgeblich die Qualitätswahrnehmung und sind somit ein entscheidender Faktor zur Führung eines erfolgreichen Unternehmens.

4.1.2 Das Hotelmanagement und die Hotelorganisation

Die Definition der Qualität hat verschiedene Dimensionen. Neben dem absoluten Begriff, der dem allgemeinen Empfinden nach etwas Gutem entspricht, gibt es noch die produktorientierte, die kundenorientierte, die herstellungsorientierte und die wertorientierte Qualität. Für die Messung dieser Qualitätsmerkmale werden entsprechende Bewertungen vorgenommen, die auch die Bedeutung besser klassifizieren. Bei der Produktqualität geht es um ein Bündel von Leistungen, das im Vergleich zu anderen Unternehmen mit demselben Bündel an Leistungen besser abschneidet. Hier ist zum Beispiel die Sternequalifizierung von Hotels eine Bewertungsgrundlage. In der Kundenorientierung geht es um das Qualitätsempfinden

⁴¹ Gardini, M. (2020), S.3

⁴² Vgl. Gardini, M. (2020), S.27ff

der Gäste im Hotel, welches sich durch die Bewertungen auf den entsprechenden Portalen oder durch ein unternehmensinternes Bewertungssystem messen lässt. Die Orientierung bei der Herstellung von Qualitätsmerkmalen wird in der Hotelbranche an internen Faktoren gemessen, so zum Beispiel in einem eigenen Qualitätshandbuch, in dem festgelegt wird, was das Frühstücksbuffet beinhaltet oder wie die Reinigung eines Zimmers abläuft. Die wohl wichtigste Orientierung der Qualität liegt in der Werteorientierung, da hier auch das Preis-/Leistungsverhältnis mit einbezogen wird und so auch besondere Konzepte der Beherbergungsbranche mit einer hohen Qualität bewertet werden können. Alle genannten Orientierungen haben jedoch gemeinsam, dass diese immer im Verhältnis zueinander gesetzt werden müssen und am Ende entscheidet der Kunde, also der Gast, darüber, ob diese Qualität reicht den entsprechenden Umsatz zu generieren.⁴³

4.1.3 Das Leistungsbündel

Die Leistungserbringung im Bereich der Beherbergung beinhaltet die Logis als Dienstleistung und die dazugehörigen inkludierten Leistungen als notwendige Hardware wie Aufenthaltsräume, Lounges und Außenbereiche. Zu der Leistung gehören dann die personellen Tätigkeiten, vom Empfangspersonal bis zum Reinigungspersonal, und die baulichen Einrichtungen der Gästezimmer, Empfangsbereich, weitere Gemeinschaftsflächen, sonstige Einrichtungen wie Fitnessbereiche, Technikräume und auch Parkplätze und zusätzliche vermietbare Fläche für Souvenirs etc. Die Gästezimmer sind dabei das entscheidende Element der Beherbergungsleistung. Die Leistung an sich wird vermietet und stellt aus rechtlicher Sicht einen Beherbergungsvertrag nach §535 BGB dar. Insbesondere im Unterschied zu Verträgen im Pauschalreiserecht ist dies ein entscheidender Punkt für die Unternehmensplanung.⁴⁴

Der Verpflegungsbereich ist ebenfalls ein Bündel aus der reinen Küchen- und Getränkeleistung und dem zugehörigen Service. Auch hier gilt der menschliche Teil der Leistung als charakterbildend und besonderes Merkmal, dennoch gehört der Verkauf über Automaten zu diesem Segment. In der Hotellerie hat sich der Begriff des F&B (Food & Beverage) durchgesetzt und wird sowohl als Überbegriff als auch als Stellenbezeichnung verwendet. Das Hotelrestaurant ist ein fester Bestandteil der Hotellerie und gerade in der gehobenen Hotellerie eine wichtige Komponente für die Imagebildung des Hotels. Die Budgethotellerie verzichtet mittlerweile auch gerne auf das Restaurant, um sich auf die Kernleistung Beherbergung zu konzentrieren und die sehr personalintensive und schwer kalkulierbare Gastronomie nicht mitfinanzieren zu müssen.⁴⁵

⁴³ Vgl. Gardini, M. (2020), S.40f

⁴⁴ Vgl. Gardini, M. (2020), S.51ff

⁴⁵ Vgl. Gardini, M. (2020), S.53f

Der dritte Bereich der Leistungen sind die Nebenleistungen. Die Auswahl und Vielfalt an Nebenleistungen sind unendlich. Von Entertainment über Shopping bis zu verschiedenen Freizeitmöglichkeiten. Die genaue Auswahl an Nebenleistungen muss zum Gesamtkonzept passen und entsprechend der Zielgruppen ausgewählt werden. Die Leistungen können dabei auch von Fremdanbietern kommen und nur durch das Hotel vermittelt werden.⁴⁶

4.2 Nachhaltigkeit im Tourismus

4.2.1 Corporate Social Responsibility

Der Begriff der Corporate Social Responsibility beschreibt die Nachhaltigkeitsstrategie eines Unternehmens und ist wichtiger Bestandteil der großen Unternehmen. Auch in kleineren Unternehmen wird das CSR immer präsenter, um ihrer gesellschaftlichen Verantwortung Rechnung zu tragen. Gerade die Tourismusbranche ist stark von ihrer Umwelt abhängig. Unter ökologischen Gesichtspunkten sind die Meer- und Strandregionen von gutem Wetter mit durchgehender Sonne und angenehmen Temperaturen abhängig und auch die Winter- und Skiregionen sind abhängig vom Schneefall. Darüber hinaus können auch etwaige Naturkatastrophen aufgrund des Klimawandels die Unternehmensgrundlage völlig auslöschen. Eine CSR-Strategie kann den Klimawandel nicht aufhalten und ein Unternehmen allein verändert auch nicht die gesamte Branche, trotzdem muss allen Akteuren der Branche klar sein, dass sie die Natur respektieren müssen, um langfristig erfolgreich zu sein. Damit die entwickelten Maßnahmen auch für sämtliche Unternehmen einen Unterschied machen können, gilt es sich Strategien zu überlegen, die als Teil der Managementstrategie erfasst und bearbeitet werden.⁴⁷

Als Teil einer Managementstrategie ist es anerkannt, dass diese Ziele durchaus auch ökonomische Ziele beinhalten darf. Sobald auch finanziell ein Erfolg bei der Strategie entsteht, ist die Bereitschaft zur einer CSR gegeben. Der Begriff der Nachhaltigkeit wurde erst 1987 durch die Brundlandt-Kommission und dann endgültig 1997 durch die „Triple Bottom Line“ von John Elkington so weiterentwickelt, dass Nachhaltigkeit mehr als nur der Umwelt- und Naturschutz ist, sondern auch ökonomische und soziale Aspekte eine wichtige Rolle spielen.⁴⁸

4.2.2 Die drei Säulen der Nachhaltigkeit

Die Brundlandt-Kommission nannte ihr Konzept auch das „3-Säulen Konzept“, welches sich auch heute als Begriff für die Dimensionen der Nachhaltigkeit durchgesetzt hat. Alle drei Aspekte sollen dabei einen gleichberechtigten Status erhalten. Damit ist eine vollumfängliche Beachtung der Nachhaltigkeit nur möglich, wenn alle drei Aspekte gleichmäßig

⁴⁶ Vgl. Gardini, M. (2020), S.54f

⁴⁷ Vgl. Lund-Durlacher, Dagmar; S. Fifka, Matthias; Reiser, Dirk (2017), S.4f

⁴⁸ Vgl. Lund-Durlacher, Dagmar; S. Fifka, Matthias; Reiser, Dirk (2017), S.5f

berücksichtigt werden. Das Ziel der Kommission war dabei eine gerechte, lebenswerte und lebensfähige Welt zu sichern, die die Umwelt schont, das Wirtschaftswachstum sichert und den Menschen hilft, friedlich und gerecht miteinander zu leben.⁴⁹

Der ökologische Aspekt beinhaltet den Schutz der Natur und der Umwelt und den entsprechenden Versuch so sparsam wie möglich, die Ressourcen eben dieser zu verwenden. Gerade da durch den Klimawandel auch die Naturkatastrophen enorm zunehmen, gilt es sich robust dagegen zu schützen und seinen Beitrag zu leisten, damit der Klimawandel langsamer voranschreitet. Das Unternehmen muss also umweltschädliche Angebote, Ausbeutung der Ressourcen und eine Verlagerung von Dienstleistungen in Regionen, die diese Aspekte ignorieren, unbedingt vermeiden.⁵⁰

Die ökonomische Sichtweise hat einige wichtige Aspekte, die zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen. Zunächst ist es wichtig, dass die Leistungsfähigkeit der Wirtschaft langfristig sichergestellt werden kann. Dazu gehört, dass die Interessen des Individuums nicht über der Gemeinschaft stehen, sondern so ausgerichtet werden müssen, dass sie beide dem Gemeinwohl dienen können. Als Grundlage dafür dienen die Bewahrung und die Pflege des Kapitals. Dieses wird unterteilt in das Sachkapital, das Wissenskapital und das Humankapital. Der wohl wichtigste Aspekt in der ökonomischen Sichtweise ist das ethische Wirtschaften. Dies bedeutet sowohl der Verzicht von Korruption, Geldwäsche, Täuschung von Kunden, als auch das wissentliche Verwenden von Plagiaten, sowie das Ausschließen von einzelnen Bevölkerungsgruppen.⁵¹

Die dritte Säule der Nachhaltigkeit ist die soziale Sichtweise und damit der Aspekt, der auf das Humankapital schaut. Die Sozialstruktur soll so gestaltet sein, dass sie moralisch richtig ist und dem eigenen Gewissen sowohl in der Gesellschaft insgesamt, als auch in der Arbeits- und Lebenswelt, Rechnung trägt. Die Struktur muss dabei einen Schutz vor Armut, Ausbeutung und Unterdrückung bieten, für alle, die an dieser Struktur und an der Wertschöpfung dieser Struktur beteiligt sind. Das Ziel ist dabei, dass das Humankapital gefördert und verbessert werden kann und dabei insbesondere auf Aspekte wie Bildung, Gesundheit, leistungsgerechte Bezahlung, faire Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatzsicherheit sowie die Förderung der Barrierefreiheit achtet.⁵²

4.2.3 Leitfaden ISO 26000

Diese drei Aspekte haben sich als Definition durchgesetzt und werden als Bestandteil der ISO 26000, einer CSR-Management Leitlinie, die operativ und praktisch für die

⁴⁹ Vgl. Augsbach, G. (2020), S. 15ff

⁵⁰ Vgl. Augsbach, G. (2020), S. 17

⁵¹ Vgl. Augsbach, G. (2020), S. 17f

⁵² Vgl. Augsbach, G. (2020), S. 18

Unternehmen die Strategie erfasst, bearbeitet. Der Leitfaden wurde durch einen weltweiten Prozess mit über 400 Experten aus 99 Ländern 2010 nach sechs Jahren veröffentlicht. Das Ziel war dabei einen Rahmen zur Gestaltung der gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen zu schaffen, ohne eine Zertifizierung oder andere Preise dafür auszuloben. Als Grundlagen wurden sieben Prinzipien festgelegt, an die sich sämtliche Strategien und Handlungen halten müssen. Diese Prinzipien sind:

- Rechenschaftspflicht
- Transparenz
- Ethisches Verhalten
- Achtung der Interessen der Stakeholder
- Achtung der Rechtsstaatlichkeit
- Achtung internationaler Verhaltensstandards
- Achtung der Menschenrechte

Neben diesen Prinzipien geht es darum, dass die Organisationen ihre gesellschaftliche Verantwortung anerkennen und somit die Grundvoraussetzung schaffen, dass Unternehmen eine Corporate Social Responsibility Strategie überhaupt erarbeiten können.⁵³

⁵³ Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2011): Die DIN ISO 26000 – Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen. Ein Überblick. Berlin: BMAS. Verfügbar unter: <https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/a395-csr-din-26000.pdf>, Letzter Zugriff am 06.09.2025, S.11ff

5. Marktanalyse und empirische Untersuchung

5.1 Reiseanalyse

Die Ausführungen in diesem Kapitel sind nicht auf den Markt des genauen zukünftigen Unternehmens ausgelegt, sondern fokussieren sich auf die Reisebereitschaft, die Reisegründe und die Wünsche der Reisenden. Die allgemeine deutsche Reiseanalyse wird jährlich durch die Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reise e.V. herausgegeben. Diese Analyse wird Tourismusorganisationen und weiteren Partner kostenpflichtig zur Verfügung gestellt. Für ein Start-up ist diese Analyse aus Kostengründen nicht sinnvoll, wenn man eigene Fragestellungen beantwortet haben möchte. Für eine Grundbeteiligung sind Kosten ab 11.900€ netto anzusetzen.⁵⁴ Jedoch ergeben sich aus den allgemeinen Ergebnissen schon Tendenzen in welche Richtung sich der Tourismus entwickelt.⁵⁵

Aus der aktuellen Ausgabe „erste Ergebnisse RA 2025“ lässt sich deutlich erkennen, dass trotz der höheren Inflationsraten der letzten Jahre, die Ausgaben für Urlaubsreisen von 86,3 Mrd. € im Jahr 2023 auf über 90 Mrd. € im Jahr 2024 gestiegen sind und auch die Anzahl der Urlaubsreisenden ist in den genannten Jahren um 2,2 Millionen auf 56,4 Millionen gestiegen. Eine weitere wichtige Erkenntnis für die Gründung eines Unternehmens ergibt sich aus den Reisezielen. Die Reiseanalyse zeigt, dass 76% der Reisen von Deutschen das Ausland als Reiseziel haben, welches umgekehrt auch bedeutet, dass man sich als Unternehmen auch darauf einstellen muss, dass die eigene Zielgruppe vermutlich auch einen höheren Anteil ausländischer Gäste beinhaltet. Das Ziel muss also sein, sowohl nationale als auch internationale Gäste einen angenehmen Aufenthalt zu ermöglichen. Zur Überwindung von Sprachbarrieren sind zum Beispiel entsprechende Übersetzungen hilfreich. Die Standortfindung eines Unternehmens sollte auch immer die touristische Nachfrage als Standortfaktor mit einbeziehen. Die Reiseanalyse zeigt, dass die klassischen Ziele Meer und Berge die Menschen anzieht, denn sowohl die Küstenbundesländern Schleswig-Holstein, Niedersachsen und Mecklenburg-Vorpommern als auch die Alpenbundesländer Baden-Württemberg und Bayern sind die Top 5 Ziele in Deutschland. Auch das Verkehrsmittel spielt entsprechend der Ziele eine Rolle. Das Hostelsegment als Low-Budgetsegment der Hotellerie ist auf öffentliche Verkehrsmittel und Flughäfen angewiesen. Gerade das Flugzeug hat mit 44,6% Marktanteil einen enormen Einfluss auf das Reiseziel. Insgesamt zeigen die Statistiken der Reiseanalyse, dass die Pauschalreise aus Flug und Hotel am Mittelmeer immer noch die beliebteste Form der Urlaubsreise ist. Die Trends der Analyse zeigen jedoch auch, dass Städtereisen nicht so weit weg sind vom Meer- und Bergeurlaub auf der Beliebtheitsskala

⁵⁴ <https://reiseanalyse.de/die-studie/kosten/>, Letzter Zugriff am 13.09.2025

⁵⁵ RA 2025, <https://reiseanalyse.de/downloadbereich/erste-ergebnisse/>, Letzter Zugriff am 17.08.2025

und das es auch noch Potenzial gibt diese Reisende für einem Stadturlaub im Hostel zu überzeugen.⁵⁶

5.1.1 Nachhaltigkeit als Reisefaktor

Die Bedeutung der Nachhaltigkeit als Kernstrategie des Unternehmens ist nicht die einzige Bedeutung. Sie kann auch als Reisemotiv oder mindestens als begleitender Faktor die Reiseentscheidungen entscheidend beeinflussen. Diese Beobachtungen wurden auch im Rahmen der Reiseanalyse erkannt. Neben der allgemeinen Reiseanalyse wird auch ein Monito-

Tabelle 18: Umweltzeichen, Überblick

	Urlaubsreisen ab fünf Tagen Dauer Jan–Dez			Kurzurlaubsreisen (2–4 Tage) Mai – April		
Basis	55,1 Mio. Reisen	67,1 Mio. Reisen	64,5 Mio. Reisen	63,8 Mio. Reisen	73,2 Mio. Reisen	79,6 Mio. Reisen
	2021	2022	2023	2021/22	2022/23	2023/24
1 - ja	13%	11%	11%	22 %	22%	22%
2 - nein	56%	64%	66%	52 %	52%	51%
3 – weiß nicht	30%	24%	23%	26 %	26%	28%
Keine Angabe	1%	2%	-	k.A.	k.A.	k.A.

Urlaubsreisen ab fünf Tagen Dauer, ohne Reisen begleitender Kinder, Basis: Deutschsprachige Bevölkerung in Deutschland ab 14 Jahren, RA 2022, 2023 und 2024 *face-to-face*; Kurzurlaubsreisen von zwei bis vier Tagen Dauer (erste bis dritte Reise), ohne Reisen begleitender Kinder, Basis: Deutschsprachige Bevölkerung in Deutschland, 14–75 Jahre, RA 11/2021; 5/2022; 11/2022; 05/2023; 11/2023 und 05/2024 *online*.

Abbildung 8: Umweltzeichen bei Urlaubsreise, RA 2024 Nachhaltigkeit

ringbericht zur Nachhaltigkeit bei Urlaubsreisen erstellt. Die entscheidenden Ergebnisse der Analyse für die Gründung eines Unternehmens sind, dass festgestellt wurde, dass die Reisenden konstant bzw. sogar leicht steigend entweder keine Reise mit Umweltzeichen buchen oder sogar nicht darauf achten, ob es ein Umweltzeichen gibt oder nicht (Abbildung 8⁵⁷). Der Monitoringbericht zeigt in der Hauptanalyse aber auch, dass die Einstellung gegenüber der Nachhaltigkeit grundsätzlich positiv ist.

Für die Zukunft sollte zudem beachtet werden, dass erkennbar ist, dass eine grundsätzlich positive Einstellung zur Nachhaltigkeit bei den Reisenden auch eine nachhaltigere Reiseplanung nach sich zieht. Diese Entwicklung gilt es auch in Zukunft zu beobachten, um schnell auf Veränderungen reagieren zu können.⁵⁸

⁵⁶ RA 2025, <https://reiseanalyse.de/downloadbereich/erste-ergebnisse/>, Letzter Zugriff am 17.08.2025

⁵⁷ Schmücker, D et al., S. 54

⁵⁸ Vgl. Schmücker, D et al., S. 53ff

5.1.2 Nachhaltigkeit als Budgetgeber

Im Rahmen des Monitoringberichts gab es 2024 ein Sondermodul zu Reiseausgaben im Blick der Nachhaltigkeit. Dabei ging es zunächst um die Bewertung der durchschnittlichen Ausgaben pro Person und Tag. Als grundsätzliche Faktoren werden die Reisedistanz, die Reisedauer und die Personenzahl aus dem eigenen Haushalt benannt, die schon 30% der Ausgabendifferenzen ausmachen können. Des Weiteren spielen Faktoren wie das Verkehrsmittel, die Unterkunftsart, das Reiseziel, die Reiseart und auch die eigenen Prioritäten des Reisenden im Vergleich zu anderen Ausgaben eine Rolle. Für eine Gesamtbetrachtung wurden zunächst diese Faktoren analysiert und erst dann mit Nachhaltigkeitsindikatoren wie CO₂-Kompensationen oder Nachhaltigkeitskennzeichen verglichen. Dazu wurden zwei Beispielreisearten verwendet:

1. 18,7 Mio. Flugreisen mit einem Hotel als Unterkunft
2. 11,7 Mio. Autoreisen mit einer Ferienwohnung als Unterkunft

Dabei wurden kleine finanzielle Unterschiede erkannt, die jedoch kein Muster erkennen ließen. Die Analysten sehen dabei eher die Vermutung, dass die Nachhaltigkeit genauso ein Faktor für die Reiseausgaben ist, wie die anderen genannten Faktoren, und somit auf den Gesamtpreis der Reise nur einen kleinen Einfluss hat. Neben den Reiseausgaben wurde auch eine Bewertung der Kosten von „sehr teuer“ bis „eher günstig“ vorgenommen und auch hier wurde kein entscheidender Einfluss der Nachhaltigkeitsindikatoren wahrgenommen.⁵⁹

5.2 Best Practice

Die Beherbergungsbranche ist dafür bekannt immer neue und innovative Konzepte auf den Markt zu bringen. Die großen Hotelkonzerne entwickeln eigene Marken für Zielgruppen und ganze Segmente wie die Budgethotellerie haben sich in kurzer Zeit neu entwickelt. Neben diesen großen Veränderungen gibt es aber auch einzelne Hotels oder kleine Ketten, die jeden Tag einen sichtbaren Unterschied in Bereichen wie Nachhaltigkeit, soziale Gerechtigkeit oder im Gästeelebnis machen. Einige dieser Konzepte werden hier, hauptsächlich anhand öffentlicher Information, kurz skizziert, um innovative Ideen in den folgenden Businessplan einzubauen.

⁵⁹ Vgl. Schmücker, D et al., S. 78ff

5.2.1 Green City Hotel Vauban

Das Green City Hotel Vauban in Freiburg ist ein Businesshotel mit Tagungsräumen und hat klassische Einzel- sowie Doppelzimmer, als auch barrierefreie Zimmer. Auch ein Familienzimmer mit einem Doppelbett und 2 Einzelbetten auf einer Empore gehört zur Ausstattung. Das als gGmbH gegründete Hotel mit den Gesellschaftern Vereinigung Freiburger Sozialarbeit e.V. und der Freiburg Stadtbau GmbH legt Wert auf ein ökologisches Bewusstsein und die soziale Verantwortung. Letzteres zeigt sich



Abbildung 9: Außenansicht Green City Hotel Vauban

operativ durch 10 feste Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderung und dem Wert „Gemeinschaft erleben“. Der zweite Wert soll unter dem Punkt „Regionalität erleben“ deutlich werden, indem 90% aller Zulieferer und deren Produkte aus der Region kommen. Die Zulieferer sind zudem transparent mit einer Karte auf der Website dargestellt. Der dritte Wert „Nachhaltigkeit erleben“ wird mit dem Verzicht auf Einmalverpackungen und ein Gebäude mit höchsten energetischen Standards begründet. Auch für Gäste erkennbar ist dabei eine bepflanzte Fassade (Abbildung 9), die gerade im Sommer für kühle Räume und Schatten sorgt.⁶⁰

5.2.2 Hotel einsmehr

Das Hotel einsmehr in Augsburg ist ein eigenständiges Projekt des einsmehr e.V. und wurde als einsmehr gGmbH gegründet. Der Verein setzt sich für Menschen mit Down-Syndrom ein und hat zu diesem Zweck ein Hotel eröffnet, welches Arbeitsplätze für Menschen mit Down-Syndrom auf dem ersten Arbeitsmarkt schafft. Damit eine Inklusion auch gelingt, besteht das Personal zur Hälfte aus Menschen mit Handicap und zur Hälfte aus Menschen ohne Handicap. Das Hotel besteht aus drei Doppelzimmern und 3 Studioappartements. Der Inklusionsgedanke geht über die Mitarbeitenden hinaus, so sind alle Zimmer barrierefrei gestaltet. Das Beachten der Besonderheiten will das Hotel auch auf die Natur übertragen, deswegen haben sie sich auch der ökologischen Nachhaltigkeit versprochen, indem sie nur auf Biolebensmittel setzen, strenge Müllvermeidung praktizieren und ihren Strom über die eigene Photovoltaikanlage beziehen.⁶¹

5.2.3 Magdas Hotel

Das magdas Hotel ist ein Unternehmen der Caritas Wien. Es wurde gegründet, um Menschen mit Fluchterfahrungen eine Chance am Arbeitsmarkt zu geben. Eine Ablehnung von Arbeits- und Ausbildungsstellen aufgrund von Herkunft, Religion, Sprachbarrieren oder Hautfarbe

⁶⁰ <https://green-city-hotel-vauban.de/hotel/>, Letzter Zugriff am 17.08.2025

⁶¹ <https://hotel-einsmehr.de/kontakt/>, Letzter Zugriff am 17.08.2025

soll ein Ende bereitet werden und Geflüchtete sollen selbst zu Gastgebern werden. Ein besonderer Schwerpunkt liegt dabei in der Ausbildung von jungen Menschen mit Fluchterfahrungen, um langfristig einen Unterschied zu machen. Die ökologische Nachhaltigkeit spielt ebenfalls eine Rolle, indem mit Geothermiesonden geheizt und gekühlt wird und indem ein großer Schwerpunkt bei der Einrichtung auf Upcycling gesetzt wurde und so ein Großteil der Einrichtung aus Hotelauflösungen stammen. Als Unterstützung ihrer Projekte setzen die Betreiber zudem auf diverse Kooperationen mit verschiedenen Wiener Einrichtungen aus dem Recycling- und Upcyclingbereich. Neben dem Hotel betreibt das Sozialunternehmen „magdas“ auch Catering für die Gemeinschaftsverpflegung, einen Gebäudereinigungsdienst und ein eigenes Recycling für Handys.⁶²

5.2.4 Hotel Jakarta

Das Hotel Jakarta in Amsterdam ist anders, als die bisherigen Beispiele, ein Luxushotel einer kleinen familiengeführten Hotelkette. Als Aushängeschild der Kette konzipiert, wurde ein hauptsächlich mit Holz gebautes Gebäude mit einem tropischen Innenhof errichtet. Das Hotel wurde so gestaltet, dass es als erstes klimaneutrales Hotel der Niederlande in die Geschichte eingegangen ist. Hierfür wurde ein Photovoltaikanlage mit entsprechendem Speicher und eine Regenwasserauffangananlage zur Bewässerung des tropischen Innenhofes gebaut, welcher wiederum für eine gute CO₂-Bilanz und eine Kühlung in heißen Monaten sorgt. Auch diverse Kooperationen unterstützen die ökologische Nachhaltigkeit, wie zum Beispiel die Verwendung nachhaltig produzierter Bettwäsche und Arbeitskleidung sowie die Bereitstellung recycelter Fahrräder für die Gäste.⁶³

5.2.5 The Social Hub

The Social Hub mit Sitz in Amsterdam wurde 2012 als „The Student Hotel“ als Unterkunft für Studierende gegründet, wo sogenannte Serviced Apartments mit Bett, Schreibtisch und Küche angeboten werden. Das USP sollte schon damals die Community sein. Es wurden entsprechende Bereiche in den Unterkünften geschaffen und Events organisiert, die die Studierenden zusammenbringen sollte. Mittlerweile wurden aus den reinen Studierendenunterkünften Hotelzimmer für Touristen, Co-Living Angebote für digitale Nomaden und Co-Working Spaces für Unternehmer und Einheimische mit mehreren Standorten in ganz Europa. Das Ziel ist es also, die Menschen miteinander zu verbinden und dafür zu sorgen, dass eine bessere Gesellschaft entstehen kann. Zudem hat sich The Social Hub höchste Standards in den Bereichen der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit gesetzt. Dafür haben sie einen „Impact Report“ geschrieben, der neben den Absichten und Zielen mit entsprechenden Kennzahlen, auch konkrete Daten, wie die Müllmenge pro Standort, Energie- und

⁶² <https://magdas-hotel.at/de/vienna-city/ueber-uns>, Letzter Zugriff am 17.08.2025

⁶³ <https://hoteljakarta.com/sustainably-built/>, Letzter Zugriff am 17.08.2025

Wasserverbrauch oder auch die ausgewerteten Werte der verursachten Treibhausgasemissionen offenlegt.⁶⁴

5.2.6 Das Deutsche Jugendherbergswerk

Das Deutsche Jugendherbergswerk (DJH) wird von einem Hauptverband und 14 eigenständigen Landesverbänden getragen. Alle Verbände sind gemeinnützig und als Vereine in das jeweilige Vereinsregister eingetragen. Die Jugendherbergen des DJH sind wiederum Einrichtungen der jeweiligen Landesverbände oder dessen Tochtergesellschaften. Das DJH wurde 1909 gegründet und betreibt, inklusive einiger Partnerhäuser, insgesamt 392 Jugendherbergen und erzielt damit 9.039.607 Übernachtungen pro Jahr.⁶⁵ Aufgrund der unterschiedlichen Trägervereine und Konzepte ist kein einheitliches Konzept zu definieren. Der Schwerpunkt liegt auf der Förderung von Kindern und Jugendlichen. Es gibt diverse Beschäftigungskonzepte im Rahmen von Inklusion sowie die Schaffung von Arbeitsplätzen in ländlichen Regionen. Zudem gibt es eine Vielzahl an Nachhaltigkeitsprojekten wie den Bau von Photovoltaikanlagen oder auch eigene Kräuter- und Gemüsegärten sowie nachhaltige Methoden der Wärmerückgewinnung. Ein Hauptziel, neben der Förderung junger Menschen und deren Begegnungen, ergibt sich aus der Mission des DJH, die besagt, dass das DJH so nachhaltig wirtschaftet, dass es auch in Zukunft möglich ist, ein wertschätzendes, gerechtes, respektvolles und teilhabendes Miteinander erlebbar zu machen. Die Mitgliedsbeiträge der 2.383.560 Mitglieder sind eine weitere Finanzierungsquelle des Jugendherbergswerks.⁶⁶

⁶⁴ <https://www.thesocialhub.co/de/uber-uns/>, Letzter Zugriff am 17.08.2025

⁶⁵ https://www.jugendherberge.de/fileadmin/user_upload/jahresbericht_2024__pdf_.pdf, Letzter Zugriff am 17.08.2025

⁶⁶ <https://www.jugendherberge.de/ueber-uns/>, Letzter Zugriff am 17.08.2025

6. Businessplan für das nachhaltige Hostelkonzept

Dieser Businessplan enthält sowohl die Erarbeitung der jeweiligen Themenbereiche als auch die dazugehörige Schlussfolgerung. Der Autor und damit sein persönlicher Lebenslauf und seine realen Kompetenzen dienen als Grundlage für den Gründer. Die weiteren Figuren des Gründerteams sind frei erfunden. Die Executive Summary als Zusammenfassung des Businessplans folgt nach dieser Einführung, jedoch ist diese erst im Nachgang der anderen Aspekte des Plans geschrieben worden.

6.1 Unternehmensbeschreibung und Vision

6.1.1 Executive Summary

In Hamburg entsteht ein innovatives Hostel, das Gastfreundschaft, Nachhaltigkeit, kulturelle Vielfalt und sowohl lokale als auch Gäste aus aller Welt miteinander verbindet. Es kombiniert dabei die Übernachtung, die Gastronomie und Events aller Art mit einem klaren Auftrag: ökologische, soziale und ökonomische Verantwortung. Damit wird ein Geschäftsmodell verfolgt, das als Hybrid aus wirtschaftlicher Tätigkeit und gesellschaftlichem Mehrwert das Beste aus beiden Welten vereint.

Der Hostelmarkt in Hamburg ist umkämpft, gleichzeitig wächst die Nachfrage nach nachhaltigen und gemeinschaftsorientierten Reiseerlebnissen. Viele Anbieter bleiben entweder in klassischen Kategorien oder setzen allein auf einen Preiskampf durch Größe und Effizienz. Das geplante Hostel löst die gewohnten Muster durch ein authentisches Konzept, umfangreiches Umweltbewusstsein, gelebte Kultur und soziale Verantwortung. Das Haus bietet stilvolle Mehrbett- und Privatzimmer, eine Bar mit nachhaltigem Angebot, Kultur- und Musikveranstaltungen sowie eine Vielzahl von Kooperationen mit lokalen Institutionen und Organisationen. Es wird somit ein ganzheitliches Gästeerlebnis für einen fairen Preis geboten. Im Fokus stehen die Backpacker, urbane Individualreisende, junge Berufstätige und reisebegeisterte Paare und Familien. Die Sinus-Milieus „neo-ökologisch“ und „expeditiv“ werden sich im Hostel besonders wohlfühlen und ihre Werte wie Authentizität, Nachhaltigkeit und gemeinschaftliche Erlebnisse wiederfinden und ausleben können. Das Hostel hebt sich durch sein dreisäuliges Nachhaltigkeitskonzept und seinen ausgeprägten Communitygedanken ab. Die Gäste nutzen dabei nicht nur eine Unterkunft, sondern werden ein wichtiger Teil der Gemeinschaft. Dabei werden sie nicht durch Imagekampagnen und Scheinnachhaltigkeit beeinflusst, sondern durch echte und praktische Nachhaltigkeit, die einen Mehrwert bringt.

Das Projekt wird von einem Team getragen, das sich durch sein Fachwissen in Hotellerie, Kulturmanagement, Non-Profit-Management und Gastronomieerfahrung auszeichnet und sich seiner Schwächen bewusst ist und diese durch leitende Angestellte kompensieren wird. Die Stadt Hamburg bietet als Standort neben einer hohen Anzahl an qualifizierten Arbeitskräften auch eine Marktgröße von mehreren Millionen Übernachtungen pro Jahr sowie

nachgewiesenen positiven Entwicklungen im nachhaltigen und gemeinschaftsorientierten Reisen. Zudem bietet sie durch viele mögliche interessante Standorte und eine große Bereitschaft der Allgemeinheit zur Eröffnung neuer Unterkünfte ideale Bedingungen für ein neues Hostelkonzept. Der Markteintritt erfolgt durch eine gezielte Distributions- und Kommunikationsstrategie, die auf Storytelling, Nachhaltigkeitsthemen und eine Erlebniskommunikation aus dem Moment heraus, setzt. Das Ziel soll dabei neben einer Image- und Charakterbildung auch die Steigerung der Direktbuchungen über die eigene Website sein. Die stetige Optimierung der Auslastung wird dabei der entscheidende Faktor für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens sein.

Ziel ist es, ein Modell für die Zukunft des nachhaltigen Tourismus zu schaffen und damit einen Ort, an dem Reisen nicht nur Konsum bedeutet, sondern Begegnung, Bewusstsein und Gemeinschaft. Das Projekt steht somit für einen Wandel der Hotellerie von anonymer Massenabfertigung und Gewinnmaximierung zu einem lebendigen, ökologischen und sozial verantwortlichen Ort der Gastfreundschaft und das nicht nur als Werbebotschaft, sondern durch Wahl der gemeinnützigen GmbH auch als Rechtsform.

6.1.2 Geschäftsidee

6.1.2.1 Die Grundidee

Die Idee zur Gründung besteht darin ein Hostel zu gründen, dass neben der reinen Übernachtungs- und Verpflegungsleistung auch auf sämtliche Aspekte der Nachhaltigkeit eingeht und ein besonderes Augenmerk auf die Gründung als soziales Unternehmen haben wird. Der Gründer selbst ist begeisterter Reisender im Hostelbereich als auch beruflich im Jugendherbergswesen tätig. Es fehlten ihm Informationen für welche Ziele und Werte das Hostel steht und wofür die Gewinne verwendet werden. Die Kultur des sogenannten „Backpacking“ ist durchaus speziell und zeigt sich durch eine hohe Verbundenheit untereinander und ein großes Bestreben eine Community gleichgesinnter Menschen zu sein. Damit bietet gerade diese Zielgruppe eine gute Grundlage für ein nachhaltiges Hostelkonzept mit dem Sinn zu wissen, was mit dem eigenen Geld dann auch passiert. Die drei Komponenten dieser Idee wären somit:

- Bedürfnis befriedigen, dass man erfährt, was mit dem eigenen Geld bei einer Übernachtung im Hostel passiert
- Technisch-organisatorisch sorgt ein entsprechendes Hostel, dass auch rein rechtlich als Sozialunternehmen zu verstehen ist, für eine Grundlage dies zu erreichen
- die Finanzierung über die angebotenen Dienstleistungen zu erreichen

Die Absicht und die Arbeit des Unternehmens soll dabei operativ für die Gäste sichtbar sein und nicht aus Imagegründen dargestellt werden, sondern durch echte Umsetzung

überzeugen. Für den Standort wird die Hansestadt Hamburg aufgrund persönlicher Erfahrungen vorgesehen.

6.1.2.2 Das Geschäftsmodell

Das Geschäftsmodell ist als Betreiber eines Hostels aufzutreten. Das Angebotsspektrum soll dabei sowohl Mehrbettzimmer für Einzelreisende als auch 2-Bettzimmer enthalten, um Paaren oder Freunden eine gemeinsame private Unterkunft zu ermöglichen. Die Badezimmer sind dabei nicht im Zimmer enthalten, sondern befinden sich auf dem jeweiligen Flur. Für die Übernachtung wird angestrebt, den Preis anhand der vorhandenen Kosten festzulegen und keine Gewinnmaximierung anzustreben. Das Hostel hat zur eigenen Verpflegung eine Selbstversorgerküche und eine Bar, welches einzelne Mahlzeiten und Getränke für den ganzen Tag anbietet. Es gibt keine Gemeinschaftsverpflegung im Sinne eines Frühstücksbüffets. Das Leistungsangebot soll neben diesen Hauptleistungen aus diversen wechselnden Nebenleistungen bestehen. Dazu gehören Kulturangebote wie kleine Konzerte und Lesungen sowie organisierte touristische Ausflüge. Auch das Kennenlernen der lokalen Kultur soll Teil des Angebotes sein.

Der Nutzen für die Zielgruppe besteht darin, dass diese ein Hostel vorfinden, dass ihre Bedürfnisse nach gelebter Nachhaltigkeit in allen Aspekten sozialverträglich lebt und darstellt. Obwohl die Nachhaltigkeit kein alleiniger Faktor für die Reiseentscheidung ist, gilt es diesen als einen von vielen Aspekten zu beachten. Den größeren Nutzen können zukünftige Gäste aus der Kombination von günstiger Unterkunft, lebendiger Community und langfristigem Vertrauen in eine Unterkunft bei ihren Reisen ziehen. Diese Mischung in Kombination mit hoher Qualität in den angebotenen Leistungen stellt ein Alleinstellungsmerkmal dar, welches für Übernachtungsbuchungen sorgen wird.

Zur Entwicklung eines passenden Geschäftsmodell wurde anhand der Vorlage von Freiling/Harima die Methode des Start-up Model Canvas (Anlage 1) auf das zukünftige Hostel angewandt. Neben den schon erwähnten Alleinstellungsmerkmalen werden hauptsächlich mögliche erste Schlüssel für die Ressourcen, Aktivitäten, Partnerschaften und mögliche Kundengruppen für die Analyse in der späteren Analyse von Kaufverhalten und Marktsegmenten definiert. Insgesamt zeigt das Modell wie wirtschaftliche Tragfähigkeit mit sozialer und ökologischer Verantwortung verbunden werden kann.⁶⁷

6.1.2.3 Das Unternehmen

Das Unternehmen soll als Common Ground Hostels gGmbH mit Sitz in Hamburg firmiert werden. Der englische Name Common Ground steht übersetzt für gemeinsame Verbindung oder gemeinsame Grundlage und somit für einen Ort, der Menschen zusammenbringen kann.

⁶⁷ Vgl. Freiling, Jörg; Harima, Jan (2024), S. 141ff

Durch die englische Variante ist sichergestellt, dass sowohl internationale als auch nationale Gäste angesprochen und das auch der Name bei einer Expansion ins das Ausland nicht angepasst werden muss. Für den ersten Standort Hamburg wird das Hostel mit dem Vertriebsnamen Common Ground Hostel Hamburg vermarktet.

Zudem stehen Hostels für Gemeinschaft und einen ausgeprägten Communitygedanken. Diese Werte als gemeinsame Basis kann somit bedeuten, dass alle einen Ort haben, indem die Unterschiede untereinander keinen negativen Einfluss haben. Das Wort „Ground“ steht übersetzt auch oft für Boden, Fundament oder Erde, welches eine Assoziation zur ökologischen Nachhaltigkeit bietet und so auch die Nachhaltigkeit ein Teil der Wortmarke ist, ohne dabei aufdringlich zu wirken. Die Wort-Bild-Marke (Abbildung 10) wiederum verstärkt das eigentliche Ziel des nachhaltigen Konzepts mit einer grün dargestellten Landschaft mit Wellen und einer 2-blättrigen Pflanze.



Abbildung 10: Logo des Common Ground Hostel Hamburg (KI-Darstellung)

Der Standort Hamburg ist bewusst außerhalb des Logos, um eine spätere Verwendung auf Werbematerialien und eine Expansion oder Änderung des Standortes einfach zu ermöglichen.

Gerade bei mehreren Standorten in einer Stadt muss der Name gegebenenfalls noch angepasst werden. Der Name „Common Ground Hamburg“ ist einladend, international, wertorientiert und markenfähig und somit der geeignete Name für dieses Unternehmen.

6.1.2.4 Standort

Der Standort Hamburg wurde aus persönlichen Präferenzen des Gründers ausgewählt. Die Reiseanalyse 2025 zeigte zwar eine hohe Konzentration an Übernachtungen in den Küstenbundesländern, jedoch auch einen erhöhten Bedarf an einer Anreise mit öffentlichen Verkehrsmitteln. Die Stadt Hamburg bietet als Mobilitätshub auch die Möglichkeit die Anbindung an die Küsten mit einem internationalen Flughafen und einem hochfrequentierten Bahnhof zu sein. Hamburg ist eine große Stadt und hat viele interessante Stadtviertel, die für ein Hostel in Frage kommen. Grundsätzlich ist zu erwähnen, dass Hamburg eine enorme touristische Nachfrage generiert. Mit jährlich 15 Millionen Übernachtungen (2024) liegt sie unter den europäischen Metropolen auf Platz 11 und wird in Deutschland nur von München und Berlin überholt. Insbesondere für unsere Zielgruppe relevant ist die Anzahl der über 3,5 Mio. Übernachtungen ausländischer Gäste, die im Vergleich zu inländischen Gästen prozentual deutlicher ansteigt (15,2% zu 6,6%).⁶⁸

⁶⁸ https://hansen.hamburg-tourism.de/fileadmin/user_upload/HANSEN_Dateien/Daten_Fakten/Studien_Publikationen/Studien_PDFs/Zahlen_Fakten_Trends_2023.pdf, Letzter Zugriff am 29.09.2025

Als genauer Standort kommen grundsätzlich die beliebten zentralen Stadtteile St. Georg, St. Pauli oder der neue Stadtteil HafenCity in Frage. Diese sind jedoch aufgrund ihrer Beliebtheit im gehobenen Hotelsegment auch bei einer Pacht überdurchschnittlich hoch. Auch die Nähe zu den Gewässern der Alster oder der Elbe haben tendenziell einen ähnlichen Effekt.

Die Backpacker brauchen jedoch eine gute Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel und eine große Auswahl an Kultureinrichtungen in der Nähe. Auch wenn die Anbindung an den lokalen ÖPNV in Hamburg eigentlich fast immer gegeben ist, werden gerade Standorte, an denen zu Fuß das meiste erreicht werden kann, bevorzugt.



Abbildung 11: Standortkarte Common Ground Hostel Hamburg

Wenn man diese Aspekte beachtet, landet man am Rand des Stadtviertels Sternschanze Richtung St. Pauli. Als idealer Standort bietet sich da das Ende der Beckstraße mit Blick auf den neuen Pferdemarkt an. Die Abbildung 11 zeigt diesen Standort mit einem roten Pin (links oben). Nördlich des Standortes befindet sich die Sternschanze mit vielen Bars, Kneipen und Restaurants. Der grün eingezeichnete Bereich südlich ist ein kleiner öffentlicher Park mit der Kulturstätte „Grüner Jäger“, in der viele kleine Veranstaltungen stattfinden. Das gleiche gilt für das Kulturzentrum Knust, welches sich nördlich der Haltestelle „Feldstraße“ der U-Bahnlinie 3 befindet. Diese Linie gilt als die Touristenlinie der Stadt, da sie alle wichtigen Sehenswürdigkeiten vom Hafen bis St. Pauli miteinander verbindet. Für die Nachfrage relevant könnten sich dann noch die Großveranstaltungen zeigen, die mit der Messe (fußläufig

15 Minuten), dem Heiligengeistfeld (direkt südlich der U-Bahnhaltestelle) und dem Millern-torstadion vom Fußballverein FC St. Pauli (direkt neben dem Heiligengeistfeld) in unmittelbare Nähe zu finden sind.

6.1.3 Unternehmerteam

Das Gründungsteam besteht aus zwei Personen. Die Gründer haben sich zu diesem Unternehmen zusammengeschlossen, da sie aus zwei verschiedenen sowie relevanten Bereichen ihre Erfahrungen mitbringen.

Der erste Gründer ist 27 Jahre alt und studierter Tourismuswissenschaftlicher mit Schwerpunkten im Hotel-, Event- und Jugendherbergsmanagement mit besonderen beruflichen Erfahrungen im Marketing und im operativen Betrieb von Jugendherbergen. Zudem besticht er durch Führungserfahrung von heterogenen Teams und großem Engagement. Diese zeigt sich auch durch ehrenamtliche Tätigkeit in verschiedenen Studierenden- und Schülerinnen-Gremien während der entsprechenden Zeiten und einer aktuellen Tätigkeit als Vorsitzender eines gemeinnützigen Sportvereins. Hier sammelte der Gründer zusätzliche Erfahrung in der Verwaltung eines Gebäudes und der dazugehörigen Sportflächen. Dazu gehört die Bearbeitung und spätere Auflösung eines kombinierten Pacht- und Erbbaurechtsvertrages. Die Motivation zur Gründung ergab sich aus dem Wunsch sowohl die wirtschaftlichen Fähigkeiten im Hotelmanagement als auch die spannende Arbeit in gemeinnützigen Organisationen mit einer ausgeprägten Reiseleidenschaft zu verbinden. Das langfristige Ziel soll eine Konzentration auf strategische Ideen und Konzepte sein und die operative Arbeit den Mitarbeitenden zu überlassen.

Der zweite Gründer ist 25 Jahre alt und ebenfalls studierter Tourismuswissenschaftlicher, jedoch bezieht sich der Schwerpunkt auf das Gastronomiemanagement. Die bisherige berufliche Erfahrung sammelte er im Rahmen verschiedener Studierendenjobs in einem Pub in Hamburg. Nach seinem Studium ist er als Food & Beverage Manager in einem Hotel tätig. Als gebürtiger Hamburger kennt er sich zudem bestens in seiner Heimatstadt aus und kennt sämtliche Events der Stadt. Seine Motivation zur Gründung beschreibt er darin, dass er in seiner bisherigen Tätigkeit festgestellt hat, dass er gerne Teams anleitet und Veranstaltungen organisiert. Aus der eigenen Erfahrung heraus, dass er während seiner Arbeit gerne einen Ort gehabt hätte, wo jeden Tag Veranstaltungen sind und er sich mit Menschen aus den verschiedensten Kulturen und Lebensphasen treffen kann, entwickelte sich der Wunsch nach einer passenden Alternative.

Die beiden Gründer kennen sich aus gemeinsamen Studienzeiten und verfügen über umfangreiche Erfahrungen im operativen Geschäft, wobei sie sich mit unterschiedlichen Schwerpunkten auf Marketing und auf das Gastronomiegeschäft perfekt ergänzen. Zudem sind im Gründerteam entsprechende Erfahrungen im Bereich der Gemeinnützigkeit und dem sozialen Unternehmertum vorhanden. Die Gründer haben Schwachstellen in der Bearbeitung von

Nachhaltigkeitsthemen und im Finanz- und Rechnungswesen. Diese müssen durch eine passende Personalplanung aufgehoben werden und ein Teil der Fähigkeiten der Mitarbeitenden werden. Die zukünftigen Mitarbeitenden in diesen Bereichen sollen durch Umsatzbeteiligungen die nötige Motivation erhalten und zudem soll das Nachhaltigkeitsmanagement Teil der Geschäftsleitung werden. Die Organisationsform und die Personalplanung folgen im Rahmen der Personalpolitik.

6.2 Angebote und Marktposition

6.2.1 Kunden und Märkte

6.2.1.1 Marktanalyse

Die Erläuterungen zur Reiseanalyse aus Kapitel 5 zeigen eine positive Entwicklung der Reisebranche und bieten eine Gesamtbetrachtung des Marktes. Für die Gründung des Common Ground Hostels ist jedoch insbesondere der Markt und die Konkurrenz in Hamburg relevant. Der Hotelmarkt in Hamburg bietet Stand 2023 425 Beherbergungsbetriebe mit 77.212 Betten. Mit den erwähnten ca. 14,7 Mio. Übernachtungen ergibt sich somit eine Zimmerauslastung (OCC) von 66,6%. Hamburg führt damit das nationale Städteranking an. Der Hotelmarktbericht (Anlage 1) zeigt auch, dass Hamburg die einzige norddeutsche Stadt im Hotelvergleich ist und somit die Bedeutung auch für die umliegenden Urlaubsregionen als Mobilitätshub wieder herstellt. Zudem zeigt die Statistik einen durchschnittlichen Zimmerpreis von 107€ und einen Zimmerertrag (REVPAR) von 71€ und somit eine Vergleichsgröße für die Preispolitik des Common Ground Hostels.⁶⁹

Der Gesamtmarkt der Hotellerie (total available market) liegt somit bei 14.700.000 Übernachtungen. Dies bedeutet, dass eine mengenmäßige Betrachtung des Marktes vorgenommen wird, da ein einzelner Gast nur eine Übernachtung generieren kann und daher der dabei erzielte Umsatz für die Betrachtung der möglichen eigenen Marktbearbeitung im Gegensatz zur Preispolitik nicht relevant ist. Der zweite Teil der Marktbetrachtung bezieht sich auf den für das Unternehmen relevanten Marktbereich (serviceable addressable market). Hierfür wird der Markt sachlich auf die Para- und Budgethotellerie abgegrenzt, da diese Zahlen jedoch nicht für einzelne Märkte erfasst werden und gerade die Budgethotellerie als Teil der Hotellerie nie separat erfasst wird, ist eine Abgrenzung nur schwer möglich. Der Unternehmensanteil der Parahotellerie wird in verfügbaren Marktforschungen auf knapp 40% geschätzt.⁷⁰Eine mögliche Annahme, um den relevanten Marktbereich überhaupt fassen zu können wäre damit möglich, wobei gerade die Anzahl der Übernachtungen an den

⁶⁹ <https://hansen.hamburg-tourism.de/daten-fakten/tourismusstatistiken/beherbergungen-in-hamburg>, Letzter Zugriff am 29.08.2025

⁷⁰ https://www.immac.de/wp-content/uploads/2020/04/Broschu%CC%88re_Hotels_A5_interaktiv.pdf, Letzter Zugriff am 29.08.2025

Gesamtübernachtungen etwas geringer sein wird, da eine hohe Anzahl an Betrieben der Parahotellerie, wie Campingplätze oder Ferienhäuser, nur in geringer Anzahl in Hamburg zu finden sind. Wenn man nun also mit einer vorsichtigen Schätzung von 30% rechnet, würde der relevante Marktbereich auf 4.410.000 Übernachtungen abzugrenzen sein. Eine räumliche oder zeitliche Abgrenzung vorzunehmen ist jedoch nicht sinnvoll, da das Hostel das ganze Jahr für alle Gäste geöffnet sein muss. Aus diesem Anteil wird nur die Zielgröße für das Unternehmen bestimmt (share of market). Als realistische Annahme könnten dies 2% und somit 88.200 Übernachtungen sein, die möglicherweise generiert werden können. Somit ergibt sich auch als Marktpotenzial noch eine Steigerungsmöglichkeit.

6.2.1.2 Kaufverhalten und Marktsegmentierung

Der Hostelmarkt der Common Ground Hostels grenzt sich sowohl vom klassischen Hotelmarkt als auch vom übrigen Markt der Parahotellerie nochmal weiter ab, da hier ein nahezu reiner B2C-Markt vorzufinden ist und der Verkauf im Bereich von B2B sehr gering einzustufen ist. Dies trifft sowohl auf die Übernachtungen von einzelnen Geschäftsreisenden als auch auf das Gruppengeschäft bei Klassenfahrten oder Vereinsfahrten zu, die insbesondere andere Hostels und Jugendherbergen als Teil ihres Kerngeschäftes sehen. Hierbei gilt jedoch zu beachten, dass sich Buchungen von Geschäftskunden nicht verhindern lassen und die Nachfrage gerade bei Messen auch gut für das Unternehmen sein kann. Daher sollten nötige Vorkehrungen wie benötigte Prozesse in der Abrechnung, dass zum Beispiel der anreisende Gast und der Rechnungsempfänger nicht übereinstimmen immer mitgedacht werden. Das Kaufverhalten ist eine eigene Wissenschaft und gilt als besonders schwer zu analysieren, deshalb sollte das Unternehmen sich mindestens auf erkennbare Ereignisse vorbereiten.

Die Marktsegmentierung in der Beherbergungsbranche bezieht sich nicht auf die persönlichen oder kaufspezifischen Merkmale der Zielgruppe wie es im Konsumgüterbereich beschrieben wird, sondern bezieht den eigenen Bereich, also in diesem Fall das Hostel, als Segmentierung der Beherbergungsbranche an. Die sogenannte Hostellerie zeichnet sich durch die Bereitstellung günstiger Übernachtungsmöglichkeiten in zentraler Lage aus. Neben den Einzel- und 2-Bettzimmern bestimmt die Möglichkeit zur Buchung einzelner Betten in Mehrbettzimmern den Charakter eines Hostels. Eigene Bäder und 24h-Rezeption sowie ein

Alter	20-40 Jahre
Herkunft	Europa/Amerika/Australien
Sprache	Deutsch/Englisch/Spanisch
Budget	107€ pro Tag
Sinus-Milieus	Expeditives Milieu/Neo-ökologisches Milieu
Interessen	Städte, Kultur, Gesellschaft
Werte	Urban, digital, nachhaltig, pragmatisch, kein Verzicht

Abbildung 12: Zielgruppendefinition Common Ground Hostel

Restaurant/Bar Bereich sind auch Teil des Angebotes, so dass hier eine Abgrenzung zur Hotellerie nur noch schwer möglich ist. Die größte Abgrenzung zu einem Hotel lässt sich durch die größeren sozialen Räume und die damit einhergehende Aufenthaltsqualität im Betrieb selbst definieren. Durch diese Abgrenzung des Marktes lässt sich auch die Zielgruppe des Unternehmen besser definieren. In Abbildung 12 sind beispielhaft mögliche Eigenschaften eines potenziellen Kunden dargestellt. Gerade die Sinus-Milieus können zur Einordnung der Kunden in die Gesellschaft verwendet werden.⁷¹ Auch wenn die Analyse für Deutschland gilt, trifft sie auf viele westliche Gesellschaften genauso zu. Die beiden genannten Milieus „expeditives Milieu“ und „neo-ökologisches Milieu“ stellen 18% der deutschen Bevölkerung dar und sind beide auf der Suche nach neuen Grenzen und Werten. Damit passen diese perfekt in ein Hostel, welches durch einen großen Communitygedanken sowie neue Formen von wirtschaftlichem Erfolg und nachhaltiger Entwicklung besticht, ohne deswegen einen Verzicht in Bezug auf Kultur, Leben und Party vornehmen zu müssen.

6.2.1.3 Konkurrenzanalyse

Die Konkurrenz in einer nachfragestarken Stadt wie Hamburg ist enorm. Neben der Hotellerie und den großen Hostels, wie die Häuser von A&O Hostels oder Meininger Hotels, sind insbesondere Unterkünfte als Konkurrenz relevant, die einen besonderen Schwerpunkt auf Community und Einzelgäste/Paare setzen.

Name	Superbude Hamburg
Management	GmbH in Kooperation mit Fortune Hotelkette
Produkt	Hotel/Hostel-Hybrid mit DIY/Upcyclingdesign, Mehrbettfokus, alle Häuser 270 Zimmer
Zielgruppe	Breite Ansprache von Backpackern bis Familien und Konzertgästen
Umsatzgröße	Umsätze werden auf bis zu 10 Millionen € geschätzt
Preispolitik	Dynamisch ab 65€ für ein Zimmer, andere Angebot für Gruppen/Familien
Kooperation	Viele im Bereich Event/Musik mit Locations und Getränkemarken Astra/fritz-kola
Gästebewertung/Image	Locker, kreativ, herzlich. Gute Bewertungen für Team und Stimmung

Abbildung 13: Steckbrief Superbude Hamburg

In Hamburg passen insbesondere die drei Häuser der Superbude in das Profil. Die Superbuden in Hamburg (Abbildung 13) zeichnen sich insbesondere durch einen großen

⁷¹ <https://www.sinus-institut.de/sinus-milieus/sinus-milieus-deutschland>, Letzter Zugriff am 29.08.2025

Designfokus und die Fokussierung auf Events aus. In den eigenen Räumlichkeiten finden zum Beispiel Konzerte statt.⁷²

Weitere Konkurrenz bilden die Generator Hostels, wobei hier die Expansion schon deutlich weiter fortgeschritten ist und Standorte in vielen europäischen Großstädte sowie in Miami, New York und Washington D.C. seit 1995 eröffnet haben. Der Standort in Hamburg besteht bereits seit 2012 und hat eine Mischung aus Privatzimmer mit eigenem Bad und Mehrbettzimmern sowie eine große Lounge mit Bar und Café. Die Kette gehört nach mehreren Wechseln in der Gesellschafterstruktur seit 2025 dem Brookfield Asset Management, die sich bisher hauptsächlich in Infrastrukturprojekten wiedergefunden haben. Die genauen Umsatzzahlen sind nicht öffentlich, jedoch liegt die Gruppe insgesamt bei ca. 800 Mio.€ Umsatz. Die Übernachtungspreise sollen explizit sehr günstig sein und zwischen 20€ und 30€ liegen. Diese werden bei Veranstaltungen und bei entsprechender Nachfrage entsprechend dynamisch angepasst. Die Zusammenarbeit mit anderen Firmen oder Institutionen wird nicht dargestellt. Die Gäste sind insbesondere mit der zentralen Lage am Hauptbahnhof zufrieden, auch wenn die Bäder eher als klein bewertet und die Gegend rund um das Hostel als unangenehm angesehen wird.⁷³

6.2.1.4 Branchenstrukturanalyse

Das 5-Kräfte-Modell nach Porter unterstützt dabei die Branche in seiner Struktur zu analysieren. Die erste Kraft, die auf den Markt einwirkt, ist dabei das Eindringen von neuen Wettbewerbern. In der Hotelbranche in einer pulsierenden Stadt wie Hamburg eröffnen jedes Jahr neue Hotels und damit auch neue Hotelkonzepte. Die Wahrscheinlichkeit, dass Unterkünfte für eine ähnliche Zielgruppe eröffnen, ist als erhöht einzustufen. Diese erhöhte Anzahl an neuen Mitbewerbern gilt somit auch für die zweite Kraft, die Konkurrenz durch Wettbewerber. Gerade die große Vergleichbarkeit von Preisen und Gästebewertungen ermöglicht potenziellen Gäste eine schnelle Auswahl. Die dritte Kraft besteht aus der Struktur der Lieferanten. Hier ist das Gastgewerbe aufgrund ihrer Größe und das Common Ground Hostel als Hamburger Unternehmen in einer guten Situation, da alle Lieferanten von Lebensmitteln, Bettwäsche oder auch die Lieferanten von regionalen Produkten Hamburg als Zielmarkt haben. Auch neue Unternehmensgründungen bei Lieferanten wählen aufgrund des großen Marktpotenzials gerne Hamburg als Standort. Die vierte Kraft bezieht sich auf die Macht der Kunden. Die ist, wie bereits angedeutet, wohl die größte Gefahr für einen Unternehmenserfolg in der Branche, da aufgrund der großen Auswahl und Verfügbarkeit die Kunden entscheiden, welchen Preis sie zu zahlen bereit sind. Eine Ausnahme dieser Macht bilden große Events, die in Hamburg zum Beispiel große Messen oder Events wie der

⁷² <https://www.superbude.com/hotel-hamburg/>, Letzter Zugriff am 30.08.2025

⁷³ <https://staygenerator.com/information/about>, Letzter Zugriff am 30.08.2025

Hafengeburtstag oder die Hamburg Cruise Days sein können. Für diese Spitzenzeiten entsteht ein Mangel an verfügbaren Zimmern/Betten und die Unterkunft kann den Preis mehr oder weniger frei bestimmen. Die Gefahr durch Substitutionsprodukte ist wiederum gering, da das Produkt Unterkunft immer relevant bleiben wird, solange die Menschen reisen können. Eine Anpassung an moderne Bedürfnisse und Wünsche der Kunden sollte man als Unternehmen jedoch stetig beobachten.

6.2.2 Marketing und Vertrieb

6.2.2.1 Marketingstrategie

Die gesamte Marketingstrategie setzt sich aus mehreren einzelnen Strategien zusammen:

- Marktfeldstrategien
- Marktpulsstrategien
- Marktsegmentierungsstrategien

Für das Common Ground Hostel wird in der Marktfeldstrategie eine Produktentwicklungsstrategie angestrebt, die das Produkt der Hostelübernachtung mit innovativen Bestandteilen wie dem Communitygedanken, Nachhaltigkeitsaspekten und einem gemeinnützigen Zweck verbindet. Der Marktpuls wird nicht durch den in der Hostelbranche üblichen Preiskampf erreicht, sondern durch die elegante Mischung aus Qualität in Zusammenhang mit einem verständlichen und fairen Preisgedanken. Die herausgearbeitete Marktsegmentierung in Kombination mit der Konkurrenzanalyse lässt für die Common Ground Hostels nur noch eine Strategie der segmentorientierten Marktführerschaft zu. Das bedeutet, dass mit der Mischung aus guter Qualität und dem gesunden Preis-Leistungsverhältnis das Hostel wettbewerbsfähig ist. Zur Gesamtstrategie des Marketings wird nur das geografische Areal bestimmt, welches im Fall des Common Ground Hostel eine internationale Ansprache nötig macht.⁷⁴

6.2.2.2 Produktpolitik

Das Produkt des Common Ground Hostel ist die Übernachtungsleistung. Dafür sind insgesamt 260 Betten geplant, die sich wie folgt aufteilen:

- 104 Betten in Mehrbettzimmern mit jeweils 8 Betten (13 Zimmer)
- 96 Betten in Mehrbettzimmern mit jeweils 4 Betten (24 Zimmer)
- 60 Betten in privaten Zimmern mit jeweils 2 Betten (30 Zimmer)

Die 8-Bettzimmer werden ausschließlich bettenweise verkauft. Wenn diese nicht ausreichen sollten, können auch die 4-Bettzimmer verwendet werden. Diese sind jedoch vorrangig für Freundesgruppen oder Familien vorgesehen. Die 2-Bettzimmer sind für Freunde, Paare oder

⁷⁴ Vgl. Von Freyberg, Burhard; Gruner, Axel/ Henschel, Karla (2018), S.263ff

in Einzelbelegung verfügbar. Für den Empfang steht eine Rezeption zur Verfügung, die sich mit der Bar einen großen Tresen teilt.

Neben der Beherbergung gehört zum Leistungsbündel auch die Verpflegung. Diese ist für Gäste des Common Ground Hostels optional. Für den Zukauf von Frühstück oder anderen Mahlzeiten steht ein Pub mit dem Namen „The Ground“ zur Verfügung. Hier können verschiedene Gerichte aus einer Speisekarte ausgewählt werden. Ein Buffetangebot gibt es nicht.

Als Nebenleistungen steht kostenfrei eine Selbstversorgerküche mit Ess- und Loungebereich zur Verfügung. Zudem steht hier ein Kicker- und Billardtisch kostenlos zur Verfügung. Im öffentlichen Bereich stehen zudem mehrere Verkaufsautomaten, in denen neben den normalen Snack und Getränkeangeboten auch nachhaltige Hygiene- und Werbemittel erworben werden können und ein Automat für den Verkauf von alkoholischen Getränken mit Altersprüfung ist hier ebenfalls zu finden. Als weitere Leistungen werden über die Rezeption Stadtführungen (kostenfrei), „Pub Crawl“ (kostenfrei + 1 Freigetränk) und Tickets für Hafenrundfahrten (12€), Stadtrundfahrten (12€), Chocoversum (11€), Stadiontour Millerntor (6€) sowie Insidertouren über die Reeperbahn mit lokalen Kiezgrößen (20€) angeboten. Zudem sind regelmäßig Tickets für Comedy- und Konzertkarten für die umliegenden Locations Knust und Grüner Jäger verfügbar. Neben den externen Veranstaltungen und Events gibt es auch regelmäßig eigene Konzerte und Communityevents. Diese werden mit digitalen Aushängen in den öffentlichen Bereichen dargestellt. (Beispiel Anlage 2)

6.2.2.3 Preispolitik

In der Preispolitik werden alle Maßnahmen, die den Preis des Gastes nach außen beeinflussen dargestellt. Grundsätzlich ist festzuhalten, dass die potenziellen Gäste des Common Ground Hostel preissensibel sind. Insbesondere Nutzer von Betten in Mehrbettzimmern wählen diese Unterkunftsart aufgrund ihres geringeren Preises im Vergleich zu privaten Einzelzimmern. Mit diesem Hintergrund sowie dem Ziel sozialverträglich und gemeinnützig zu handeln, muss der Preis anhand der echten Kosten kalkuliert werden. Eine Anpassung an die Nachfrage im Rahmen einer dynamischen Preisgestaltung mit Hilfe eines Yield- und Revenuemanagement bleibt darüber hinaus unabdingbar, um den stetigen Marktveränderungen gerecht zu werden. Zunächst muss dafür ein Standardpreis pro Bett ermittelt werden. Dabei werden die Kosten in Fixkosten und variable Kosten aufgeteilt. In den Fixkosten sind zum Beispiel die Personalkosten, die Pacht, sämtliche Versicherungen sowie zu einem gewissen Teil auch Wartungskosten für Geräte, Fahrstühle und Brandschutzmaßnahmen enthalten. Die variablen Kosten bestehen aus dem Verbrauch der Energie und Wäscheleistungen sowie der Erneuerung von abgenutzten Gegenständen und Einrichtungen. Im Fall des Common Ground Hostels gehört auch ein Teil der kostenfrei angebotenen Leistungen dazu, die rein kalkulatorisch ein Teil der Kostenaufstellung sein müssen.

Die genaue Kostenberechnung kann im Vorfeld der Gründung nur auf einer Annahme bestehen. Hierfür müssen beide Kostenarten mit Unterstützung durch verfügbare Daten geschätzt werden. Das Common Ground Hostel hat 260 Betten und ist 365 Tage im Jahr geöffnet. Bei einer in Hamburg üblichen Auslastung von 67% ergeben sich somit 63.583 Übernachtungen. Bei angenommenen Aufwendungen von 1.700.000€ mit einem hohen Fixkostenanteil von 85% ergeben sich Fixkosten von 1.445.000€ und variable Kosten von 255.000€. Da keine weiteren Verpflegungskosten im Rahmen eines Frühstücks zum Produkt hinzukommen, sind weder Einnahmen noch Ausgaben von den Mahlzeiten hinzuzufügen. Die angesprochenen Zusatzkosten durch die kostenfreien Angebote sind bereits enthalten. Die Rechnung ergibt somit fixe Kosten pro Übernachtung von $1.445.000\text{€}/63.583 \text{ ÜN} = 22,73\text{€}$ und variable Kosten von $255.000\text{€}/63.583 \text{ ÜN} = 4,01\text{€}$. Somit ergibt sich ein Aufwand von $22,73\text{€}+4,01\text{€} = 26,74\text{€}$. Bei einer Gewinnmarge für größere Renovierungen von 10% ergibt sich ein Nettopreis von 29,41€. Eine Hotelübernachtung ist zurzeit mit 7% Umsatzsteuer zu verkaufen. Eine mögliche Ersparnis durch einen gemeinnützigen Zweck und der damit verbundenen Befreiung von der Umsatzsteuer für Gäste unter 27 und Familien wird zunächst nicht einkalkuliert, da dies von der Entscheidung des Finanzamtes abhängig ist und bei Nichtgewährung den gesamten Gewinn kosten würde. Es ergibt sich somit ein Bruttopreis von 31,47€.

Die dynamische Anpassung des Preises erfolgt dann basierend auf der Nachfragesituation. In der ersten Phase soll es anhand eines Ampelsystems eine einfache Preisanpassung geben. Bei hoher Nachfrage (Events, Messen, verlängerte Wochenenden etc.) werden 120% (Netto=35,29€), bei mittlerer Nachfrage (der Normalfall) 100% (Netto=29,41€), und bei geringer Nachfrage (kurz nach oder vor den Events bzw. unbeliebte Tage wie tendenziell der Sonntag) 80% (Netto=23,53€) berechnet. Der Preis bei geringer Nachfrage muss mit besonderer Vorsicht beachtet werden, da der Preis hier unter die Kostengrenze fällt. Dabei ist doch zu beachten, dass der Preis dennoch über den Fixkosten liegt und somit kurzfristig bzw. für ein Teil der Betten verwendet werden kann, um eine entsprechend Nachfrage zu generieren. Auf größere Rabattaktion soll aufgrund der sensiblen Kosten-Preis Struktur zunächst verzichtet werden. Die einzige Ausnahme ist ein grundsätzlicher Rabatt von 20% für Kinder unter 10 Jahren, die über eine geringere Benutzung der kostenfreien Einrichtungen und Events sowie dem Privatzimmeraufschlag bei 4-Bettzimmern finanziert werden soll. Für die 4-Bett und 2-Bettzimmer wird somit ein fester Preis nach dem gleichen Prinzip mit einem Privatzimmeraufschlag von 10% kalkuliert. Bei einem Nettopreis von 29,41€ liegt das 4-Bettzimmer somit bei 129,40€ netto und das 2-Bettzimmer bei 64,70€ netto. Die Anpassungen des Yieldmanagements gelten entsprechend auch hier. Ein halbes Jahr nach der

Eröffnung soll die Methode und der Kinderrabatt geprüft werden und mit Hilfe der gewonnenen Erfahrungen optimiert werden.⁷⁵

6.2.2.4 Distributionspolitik

Die Distribution ist für einen umkämpften Markt wie dem Hotelmarkt in Hamburg eine wichtige Stellschraube. Die Buchung des Common Ground Hostel soll im Wesentlichen über die eigene Website zu den genannten Preisen erfolgen. Nur hier kann das beste Preis-Leistungsverhältnis angeboten werden. Gerade für die erste Phase des Unternehmens ist es jedoch aufgrund fehlender Bekanntheit unabdingbar auf Onlinereisebüros (OTAs) zu setzen. Das Common Ground Hostel wird hier auf einen Dreiklang mit drei verschiedenen OTAs setzen. Die grundsätzliche Preiskalkulation hierbei soll der jeweilige Preis mit der Kommission als Aufschlag sein. Der günstigste Preis muss immer auf der eigenen Website zu buchen sein.

Die einzelnen Betten im Mehrbettzimmer sollen über das Portal Hostelworld.com und deren App verkauft werden. Die Plattform ist bekannt bei Backpackern und ist in 19 verschiedenen Sprachen verfügbar. Die Kommission liegt bei knapp unter 20% des Gesamtpreises. Zudem wirbt Hostelworld mit einem hohen Anteil an nachhaltigkeitsbewussten Reisenden.⁷⁶

Für die 2-Bettzimmer soll der Verkauf über die größte Plattform booking.com verkauft werden. Bei booking.com ist im einfachen Tarif mit einer Kommission von 12% zu rechnen. Bei der Nutzung von Auslastungs- und Yieldingtools kann dieser Beitrag auch höher sein. Hier soll zunächst bewusst drauf verzichtet werden, um weiterhin den günstigsten Preis auf der eigenen Website garantieren zu können. Die Plattform ist sowohl bei Privatreisenden als auch bei Geschäftsreisenden gleichermaßen beliebt und eine Listung auf der Website ist zunächst kostenfrei und nur bei Buchung fallen die entsprechenden Gebühren an.

Die Zielgruppe der Familien und Freundesgruppen ist für die 4-Bettzimmer relevant. Hier soll versucht werden eine Listung bei Airbnb zu bekommen. Diese Listung gilt als nicht so einfach, da eher kleine Unterkünfte und Ferienwohnungen hier priorisiert werden. Durch die Selbstversorgerküche und umfangreiche Gemeinschaftsflächen bietet das Common Ground Hostel jedoch ideale Möglichkeiten für Reisende, die gerne selbst kochen und sich auch in der Unterkunft aufhalten wollen, wie dies bei Ferienwohnungen oder ähnlichen Unterkünften möglich ist. Als ungewöhnliche Distributionsmethode für Hotels und Hostels kann man hier neue Gäste für sich gewinnen.

Eine Zusammenarbeit mit Reiseveranstaltern bei Gruppen soll insbesondere als reine Unterkunft mit Anbietern aus dem Ausland passieren. Das Ziel soll dabei sein, dass mehr

⁷⁵ Eigene Berechnung nach von Freyberg, Burkhard; Gruner, Axel/ Henschel, Karla (2018), S.213ff

⁷⁶ <https://www.hostelworldgroup.com/media/key-facts>, Letzter Zugriff am 30.08.2025

ausländische Gäste das Hostel besuchen und den internationalen Flair unterstreichen. Für Einzelgäste und Paare sollen Angebote mit spannenden Attraktionen, wie den Besuch eines Fußballspiels, dem Besuch eines Musical oder eines Konzertes angeboten werden. Bei guter Zusammenarbeit kann hier dem Veranstalter dauerhaft der Standardpreis angeboten werden. Die Zusammenarbeit soll nach einem Jahr, unter dem Gesichtspunkt selbst als Veranstalter aufzutreten, geprüft werden.

Als Stadthostel sollen kurzfristige Stornobedingungen von 24h sowie eine umfangreiche Onlinezahlung bei Buchung Standardeinstellungen sein. Für die OTAs gilt dies nur bedingt, da hier zusätzliche Gebühren für die Zahlungsabwicklung anfallen. Im Rahmen der Buchungssoftware des Hostels soll es die Möglichkeit geben, einen externen Zahlungslink per E-Mail zu versenden, der eine Onlinezahlung unabhängig von der gebuchten Plattform ermöglicht.

6.2.2.5 Kommunikationspolitik

Die Kommunikationspolitik soll von einer eindeutigen und wirkenden Corporate Identity geprägt sein. Dabei stehen Vision wie Mission und Markenwerte im Vordergrund. Darüber hinaus soll das Corporate Design die Marke widerspiegeln.

Vision

Wir schaffen einen Ort, an dem Reisende aus aller Welt zusammenkommen, Gemeinschaft erleben und bewusst reisen können. Die Common Ground Hostels stehen für Offenheit, Gastfreundschaft und Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und der Umwelt.

Mission

Das Ziel ist es, internationale Gäste durch Gemeinschaftsräume, Events, Kulturangebote mit einem erschwinglichen, weltoffenen und nachhaltigen Schlafplatz zu verbinden. Hierfür wollen wir Vorbild in Energieverwendung, Abfallmanagement, Regionalisierung und als Arbeitgeber sein.

Markenwerte

- Nachhaltigkeit (Sustainability)
- Gemeinschaft (Community)
- Internationalität (Internationality)
- Verbundenheit mit der Heimat (Connection to one's home)
- Authentizität (Authenticity)
- Fairness
- Transparenz (Transparency)

“With us, you'll find more than just a bed—you'll find common ground where we, as travelers, can connect you as travelers with each other and with our home.”

Logo und Symbolik

Farben: Dunkelgrün (#05731), orange (#f1b830), hellorange (#f0eadf)

Die Farbe grün zeichnet eine hohe Assoziation mit der Natur und der Nachhaltigkeit aus. Passend dazu sind die verschiedenen Farbversionen von orange. Die Verbundenheit wird von Betrachtern aufgrund von Orangenbäumen sofort wahrgenommen und vermittelt ein bekanntes Farbbild. Durch diese Farbgebung fühlen sich die Menschen direkt willkommen.

Typografie: Überschriften (TAN-Angelton; Größe je nach Bedarf 32, 21 oder 12), Schmuckschrift (TAN-Headline; Größe 24), Text (Arial; Größe 14)

Die TAN-Schriftarten bieten eine geschickte Mischung aus moderner und gestalteter Schrift und bietet so dem Designanspruch eines modernen Hostels die perfekte Lösung. Je nach verwendetem Medium kann die Schrift in drei verschiedenen Größen verwendet werden. Die TAN-Headline bietet einen besonderen Look, der es Betrachtern ermöglicht die Common Ground Hostels sofort zu erkennen. Für Textbeschreibungen auf der Website und für alle weiteren Fließtexte ist mit Arial in der Größe 14 eine schlichte und barrierefreie Schriftart gewählt. Insbesondere die Barrierefreiheit gilt es im Rahmen der sozialen Verantwortung des Hostels auch bei allen Kommunikationsflächen mitzudenken.

Bildsprache: Es sollen authentische Fotos mit echten Gästen verwendet werden. Die Bilder des Hostels sollen dabei transparent die Gegebenheiten darstellen und nachhaltige Produkte sowie moderne Street/Urban-Designelemente in den Fokus setzen. Somit kann ein realistisches Bild mit einer Message auch in den Bildern kommuniziert werden.

Tonalität: Im Unternehmen gilt auch untereinander eine DU-Kultur. Die Kommunikation nach außen findet auf Englisch statt. Der Ton soll locker, herzlich und auf einer Ebene sein.

Die weiteren Marketingmaßnahmen sind auf das Onlinemarketing fokussiert. Insbesondere sollen so der Direktverkauf gefördert, das Image verbessert, die Marketingeffizienz, das Empfehlungsmarketing unterstützt und die Kundenbindung verstärkt werden. Die eigene Website auf dem aktuellen modernsten Stand ist dabei obligatorisch. Die Einrichtung eines eigenen Social-Media-Kanals bei Instagram soll das Image verbessern, indem die Aktivitäten rund um das Hostel und in der Stadt regelmäßig geplant dargestellt werden. Dazu sollen ergänzend in der Story die Follower live dazugeholt werden, wenn Stadtführungen, Pub Crawls oder der Kickerabend stattfinden. Dies ist insbesondere für die Kundenbindung entscheidend, auch wenn diese in dem Moment nicht vor Ort sind. Das regelmäßige Reposten von den Storys der Gäste führt zu einer Interaktion auch auf der Plattform und weckt den Bedarf bei potenziellen Gästen auch dabei sein zu wollen. Der Direktverkauf wird über Maßnahmen im Bereich des Suchmaschinenmarketing realisiert. Die Schaltung von Werbeanzeigen bei Google führt zu einer höheren Besuchsrates der eigenen Website und somit zu einer höheren Unabhängigkeit von den angesprochenen OTAs. Auch eine Schaltung von

digitalen Anzeigen auf ausgewählten Websites, die zu den Werten der Common Ground Hostels passen, kann zu höheren Besucherzahlen führen. Eine Maßnahme zur Verbesserung der Reputation besteht in einem ausgiebigen Beschwerdemanagement, dass neben direkten Beschwerden auch die Bewertungen bei Google, booking.com, Hostelworld, Airbnb und TripAdvisor beinhaltet. Eine professionelle Beantwortung der Bewertung zeigt Seriosität und kann negative Bewertungen auch positiv für andere Gäste wirken lassen. Die einzige Maßnahme, die ein direktes Budget verlangt ist das Suchmaschinenmarketing. Hier wird zunächst ein Anfangsbudget von 50.000€ angesetzt und dann im Laufe des Betriebes auf ca. 1% des Onlineumsatzes angepasst.⁷⁷

6.2.2.6 Personalpolitik

Der Personalbedarf ist der am schwierigsten abzuschätzende Bereich des Unternehmens, da viele Faktoren wie die Motivation, das Können und am Ende auch die Auslastung des Hostels den Bedarf entscheidend beeinflussen. Für die verschiedenen Hostelbereiche werden also Annahmen getroffen, die bei 260 Betten und in einer Bar ohne Tischservice benötigt werden.

Die Geschäftsführung besteht aus den zwei Gründern (2 VZÄ) sowie einer Stabstelle für Nachhaltigkeitsmanagement/Public Relations (1 VZÄ). Neben Geschäftsführung besteht die Verwaltung noch aus der Buchhaltung (1,5 VZÄ) und dem Reservierungsmanagement (1 VZÄ). Für die Rezeption werden eine Mischung aus Vollzeitkräften und Aushilfen nötig sein. Zudem soll die Rezeption durch Auszubildene ergänzt werden (6 VZÄ). Eine Rezeptionsleitung übernimmt zusammen mit dem Reservierungsmanagement die Organisation der Abteilung (1 VZÄ). Darüber hinaus wird ein Bereich für die Durchführung/Organisation der Events und die Betreuung von der eigenen Stadtführung benötigt (2 VZÄ). Diese sollen durch internationale Freiwillige ergänzt werden, die durch ihre Arbeit kostenfrei eine Übernachtung im Mehrbettzimmer bekommen. Die Reinigungsabteilung besteht aus einer Leitung (1 VZÄ) sowie Reinigungskräften, die ebenfalls eine Mischung aus Vollzeit, Teilzeit und Aushilfen sein werden (8 VZÄ). Die Haustechnik ist für die Instandhaltung und die Koordination externer Handwerksfirmen verantwortlich und besteht aus einem Hausmeister (1 VZÄ) und einer Hilfskraft (1 VZÄ). Die Gastronomie wird von dem zweiten Gründer geleitet und besteht aus einer Küchenleitung (1 VZÄ) sowie weiteren Küchen- und Spülkräften (4 VZÄ). Die Bar selbst wird durch erfahrene Barkräfte (2 VZÄ) und Aushilfen (4 VZÄ) in Zusammenarbeit mit der Rezeption betrieben. Insgesamt entsteht so ein Personalbedarf von 36,5 Vollzeitäquivalenten (VZÄ). Die soziale Verantwortung der Common Ground Hostels beinhaltet auch die Beschäftigung von behinderten oder anderweitig eingeschränkte Arbeitskräften auf dem ersten Arbeitsmarkt. Das Ziel soll dabei sein, dass

⁷⁷ Vgl. Von Freyberg, Burhard; Gruner, Axel/ Henschel, Karla (2018), S.298ff

mindestens 20% der benötigten Arbeitskräfte, also 7,5 VZÄ, im Rahmen von Inklusionsmaßnahmen besetzt werden. Ebenfalls sollen die Arbeitskräfte durch Freiwillige im Rahmen eines Bundesfreiwilligendienstes oder vergleichbaren Angeboten ergänzt werden.

Aus der Personalbedarfsplanung kann jetzt ein Stellenplan erstellt werden und die einzelnen Stellen mit den gewünschten Personalkosten aufgelistet werden. Daraus kann die Personalkostenplanung erstellt werden, die für die Finanzplanung von enormer Bedeutung ist, da die Personalkosten auch bei fehlendem Umsatz in den ersten Monaten der Eröffnung anfallen und einen großen Anteil von bis zu 40% an den Gesamtkosten haben. Die Anlage 3 zeigt diese Kostenaufstellung mit einer Gesamtsumme inkl. Gastronomie von 1.491.255,20€. Mögliche anzustrebende Erstattung oder Förderungen durch die Beschäftigung im Rahmen von Inklusion sind aufgrund ihrer Ungewissheit noch nicht einberechnet. Für die Berechnung wurde ein Bruttogehalt anhand der Wochenstunden angenommen. Zudem wurde ein festes Urlaubsgeld von 333€ (angepasst an die Wochenstundenzahl) sowie 100% Weihnachtsgeld kalkuliert. Als soziales Unternehmen ist zudem die Gewährung einer Betriebsrente, wie zum Beispiel die VBL aus dem öffentlichen Dienst, Teil des Gehalts. Mit den Arbeitgeberkosten für die Sozialversicherungen ergeben sich die Kosten für den Arbeitgeber pro Arbeitnehmer.

6.2.2.7 Prozesspolitik

Ein ausgearbeitetes Prozessmanagement ist die Grundlage für einen effizienten Umgang mit den vorhandenen Ressourcen. Die Zimmer des Common Ground Hostel unterscheiden sich in ihrer Bauweise zum Beispiel nur vom Design und der Anzahl an Betten. So kann sichergestellt werden, dass die Reinigungszeit einheitlich bleibt. Das gleiche gilt für die Badezimmer. Auch sind die Betten vom gleichen Hersteller und mit wenigen wiederkehrenden Design, um durch eine große Einkaufsmenge günstigere Konditionen zu erhalten. Ein wichtiger Prozess in der Einarbeitung der neuen Mitarbeitenden ist deren Multifunktionalität zwischen der Rezeption und dem Barbereich. So könnten personelle Engpässe oder die Zeiten von erhöhtem Bedarf intern souverän abgedeckt werden. Aus finanziellen Gründen wurden keine eigenen Mitarbeitende für den IT-Bereich angestellt. Dies hat zur Folge, dass sämtliche Prozesse in der Abwicklung von Buchungen reibungslos funktionieren müssen. Da die Serviceangebote der Dienstleister auf Abomodellen in den meisten Verträgen bestehen, bezüglich Property Management Systemen (PMS) und Customer-Relationship-Management (CRM), ist auch Wartung und Service enthalten. Die Anwendungen müssen aufeinander abgestimmt sein und einen Mehrwert für den Gast und den Mitarbeitenden bringen. Grundsätzlich gilt es mit Hilfe von Qualitätssicherungsmaßnahmen und entsprechenden Handlungsanleitungen die Prozesse zu optimieren, da jede Maßnahme, die effizienter gestaltet werden kann, einen eigenen Beitrag zur Schaffung einer erhöhten Wertschöpfung hat.

6.2.2.8 Einrichtungspolitik

Die Einrichtung soll sich an den Grundsätzen der Einfachheit, Praktikabilität und eines zum Unternehmen passenden Design orientieren. Die 8-Bett und 4-Bettzimmer (Abbildung 15) erhalten eingebaute Betten mit Vorhang für ausreichend Privatsphäre. Dies hat unter anderem zum Vorteil, dass unter und hinter den Betten keine Schmutzecken entstehen können. Jedem Bett ist ein Schrank zugeordnet, die beide mit der Nummer des Bettes versehen sind. Die 2-Bettzimmer (Abbildung 15) sind mit zwei einzelnen Betten ausgestattet, die sich zusammen oder auseinander schieben lassen. Die Zimmer erhalten durch besondere Design- und Einrichtungselemente Flair und Image. Dies können zum Beispiel Hocker aus regionalen Getränkeboxen wie in Abbildung 15 sein oder zum Standort Hamburg passende Elemente wie ein Anker oder eine Fototapete eines lokalen Konzerts oder Events sein. Neben den Zimmern ist ein Hauptbestandteil, der anders als in vielen anderen Unterkünften ist, dass die Bade-



Abbildung 14: Beispiel Mehrbettzimmer



Abbildung 15: Beispiel 2-Bettzimmer

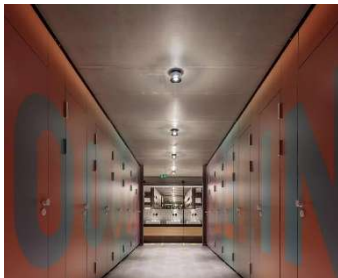


Abbildung 16: Flur Badezimmerbereich

zimmer (Abbildung 16) sich auf der Etage befinden und nicht im Zimmer. Dies ermöglicht eine zeitunabhängige und auch mehrfache Reinigung pro Tag und zudem die Möglichkeit, dass die Gäste eines Zimmers auch gleichzeitig das Badezimmer benutzen können. Dies ist gerade für die großen 8-Bettzimmer relevant und spart bei Belegung durch die gleiche Reisegruppe enorm Zeit. Zudem sind hier einzelne vollständige Bäder mit Dusche, WC und Waschbecken zu finden, die einem die nötige Privatsphäre und ausreichend Platz für alle Utensilien geben.

Die öffentlichen Bereiche halten sich an die Designprinzipien und sollen einladend und mit vielen Sitz- und Loungemöglichkeiten sowie dem passenden Lichtkonzept ausgestattet sein. Die Bar (Abbildung 18) und der Rezeptionstresen erhalten dabei ein Holzdesign, um der Nachhaltigkeit auch einen optischen Eindruck zu verleihen. Die Bar erhält zudem auf der gegenüberliegenden Seite des Tresens



Abbildung 17: Beispiel Küchenbereich

eine kleine Bühne, die vollständig mit Ton- und Lichttechnik ausgestattet ist. Auch ein Beamer für große Sportevents wird hier fest installiert, um spontan auf Wünsche der Gäste reagieren zu können. Ein weiterer wichtiger Bereich zur Abgrenzung von anderen Unterkünften ist die Selbstversorgerküche (Abbildung 17) mit entsprechenden Sitzgelegenheiten. Der Bereich soll offen und modern gestaltet sein. Für eine regelmäßige Benutzung soll sichergestellt werden, dass die Küche einen gewissen Standard an Sauberkeit hält.



Abbildung 18: Beispiel Bar

Zur Sicherheit der Gäste sind sämtliche Zimmertüren und die Haustür mit elektronischen Schlössern und Lesegeräten ausgestattet. Die Gäste können entweder per Token den Zugang auf ihr Smartphonewallet laden oder sie erhalten alternativ ein Armband mit entsprechenden Funktionen. Da der Betrieb grundsätzlich bargeldlos arbeitet, können die Armbänder an der Rezeption auch mit Bargeld aufgeladen werden. Die Bezahlung an der Bar oder auch an den Automaten erfolgt dann mit Hilfe des Armbandes. So ist es zum Beispiel auch möglich, Kindern ein Budget auf das Armband zu buchen und diese frei über das Geld entscheiden zu lassen.

6.3 Nachhaltigkeit

Aufgrund der besonderen Bedeutung der Nachhaltigkeit im Rahmen des Konzeptes zur Common Ground Hostel gGmbH werden die einzelnen Maßnahmen der jeweiligen Aspekte der Nachhaltigkeit separat dargestellt. Zur Erreichung des Unternehmensziel werden jeweils mehrere Maßnahmen definiert, die von Anfang an im Unternehmen implementiert werden sollen.

6.3.1 Ökologische Nachhaltigkeit

Das Common Ground Hostel verschreibt sich einer optimalen Nutzung von Energie und nutzt hierfür energiesparende LED-Beleuchtung, Bewegungsmelder und ein smartes Heizungs- und Kühlsystem, welches anhand der Belegung der einzelnen Zimmer die Temperatur steuern kann. Als Energiequelle soll ausschließlich nachhaltiger Strom über die eigene Photovoltaikanlage oder aus lokalen zugekauften Quellen genutzt werden. Für sämtliche Wassereinrichtungen werden wassersparende Ausgänge verwendet. Das Common Ground Hostel erhält zudem ein ausgiebiges Abfallkonzept, welches eine klare Mülltrennung mit Recyclingstationen für Gäste und eine Müllvermeidungsstrategie in der Küche enthält. Zunächst soll versucht werden mit Hilfe von Kooperationspartnern wie „Too Good to go“ oder der lokalen Obdachlosenhilfe übrig gebliebene Lebensmittel weiterzuverwenden. Alles weitere wird für den eigenen Anbau von Kräutern kompostiert. Eine weitere Kooperation entsteht durch eine Fahrradverleihstation vor der Tür, so dass die Gäste auf einem nachhaltigen Weg die Stadt erkunden können. Für die Zimmer und die Ausstattung der weiteren Bereiche

werden ausschließlich nachhaltige Materialien verwendet, die aus nachhaltig erwirtschaftetem Holz oder aus alten Materialien von geschlossenen Unterkünften bestehen. Hiermit erhalten diese ein zweites Leben. Des Weiteren wird bei der Bettwäsche und bei den Reinigungsmitteln auf eine langlebige und nachhaltige Qualität gesetzt. Die Kooperation mit entsprechenden Anbietern soll so ausgebaut werden, dass auch die gesamte Lieferkette bekannt ist und den Gästen zur Verfügung gestellt werden kann. Als Stadthostel gilt es insbesondere die Natur auch sichtbar in das Haus zu holen. Dafür soll in Anlehnung an das Hotel Jakarta in Amsterdam und das Green City Hotel Vauban in Freiburg eine außergewöhnliche Begrünung stattfinden. Gerade die Begrünung der Außenfassade und des Daches sollen auch zum Energie sparen beitragen und den in der Häufigkeit wachsenden extremen Hitzewellen entgegenwirken.

6.3.2 Soziale Nachhaltigkeit

Eine moderner Arbeitgeber zu sein, bedeutet auch sozial nachhaltig zu arbeiten. In erster Linie gehören dazu faire Arbeitsbedingungen mit transparenten Gehaltsstrukturen und einer sozialen Absicherung. Auch die grundsätzliche Haltung die Mitarbeitenden in jeder Lebensphase zu unterstützen, zum Beispiel wenn die Kinder von Mitarbeitenden gerade Probleme haben oder wenn der Mitarbeitende selbst gerade eine schwierige Phase durchmacht, gehören dazu. Die Erfahrung hat gezeigt, dass dies zu einer besonderen Dankbarkeit führt und die Mitarbeitenden länger im Unternehmen bleiben, und bessere Leistungen bringen. Daneben gilt es eine sichere Arbeitsatmosphäre für alle zu schaffen, in der Vielfalt und Inklusion gelebt werden. Das Ziel im Rahmen der Inklusion soll sein, dass 20% der Arbeitnehmenden des Unternehmens eine Behinderung oder eine andere Einschränkung haben und normalerweise auf dem ersten Arbeitsmarkt nur wenig Chancen haben. Als Partner von Geflüchteten- und Obdachlosenprojekten sollen zudem Praktika und auch Jobs angeboten werden, um diesen Menschen einen Lebensweg aufzuzeigen und auf dem Weg zurück, zu unterstützen.

Aus externer Perspektive der Gäste und der lokalen Bevölkerung soll das Hostel ein Ort der Begegnung und der Community sein und durch Events, lokale Partnerschaften und durch Volunteeringprogramme die Menschen näher zusammenbringen. Durch die Darstellung der einzelnen Maßnahmen und die Erarbeitung von weiteren Maßnahmen durch die lokale Community soll ein Vorbildcharakter entstehen und sich auf andere Unternehmen der Stadt übertragen.

6.3.3 Ökonomische Nachhaltigkeit

Die ökonomische Nachhaltigkeit ist der ganzheitliche Ansatz auch in Zukunft die Leistungen des Common Ground Hostel anbieten zu können. Der Großteil der ökologischen und sozialen Maßnahmen soll neben ihren eigentlichen Effekten auch finanzielle Vorteile bringen. Nur so können die Maßnahmen langfristig bestehen bleiben. Insbesondere das Energie- und Abfallmanagement als große Kostenfaktoren können große Ersparnisse hervorbringen.

Der zweite Bereich ist die Erstattung von Gehaltskosten für integratives Personal durch Förderungen und Wiedereingliederungsmaßnahmen. Die Personalkosten sind in der Beherbergungsbranche der größte Kostenfaktor. Hier trägt jede Ersparnis zum Unternehmensergebnis bei. Zur langfristigen Sicherung des Unternehmens ist auch die sorgfältige Beschaffung sämtlicher Einrichtungsgegenstände entscheidend, da hier insbesondere die Anfangsinvestition hoch sein wird. Mit Upcyclingprojekten und langfristigen Partnerschaften mit Herstellern können hier Kosten gesenkt werden. Dies gilt auch bei Kooperationen im Bereich von lokalen Produzenten von Lebensmitteln und Getränken. Ein weiterer Beitrag zur ökonomischen Nachhaltigkeit kann sein, den Verkauf und die Preisgestaltung effizient zu gestalten. Das bedeutet, dass die Direktbuchungen zunehmen sollen und so aktiv ein günstigerer Preis und damit tendenziell eine höhere Nachfrage generiert werden soll. Mit Hilfe von Yield-Management soll eine Umsatzoptimierung vorgenommen werden, die es ermöglicht, dass weiterhin auch günstige Preise angeboten werden können und nicht nur durchgängig gleich hohe Preise.

6.3.4 Nachhaltigkeitsbericht

Sämtliche Maßnahmen müssen zudem über die Kennzahlen analog zum „Impact Report“ des „The Social Hub“ erfasst werden und über die Jahre verglichen werden, um die Effekte langfristig sicherzustellen und eine transparente Kommunikation zu ermöglichen. Die Ab-

Location	Electricity (mWh)	Gas (,000 m3)	District heating & cooling (mWh)	Water (m³)	GHG emissions Scope 1 (tonnes)	GHG emissions Scope 2 (tonnes)
Amsterdam City	2,116	185	N/A	36,367	328	316

Abbildung 19: Energie- und Emissionsbericht

bildung 19⁷⁸ zeigt einen Ausschnitt des Report mit genauen Verbrauchszahlen von Energie und Emissionen. Neben den reinen Verbrauchszahlen sind die Emissionen in zwei Kategorien einsortiert. Die Scope 1 Emissionen stellen dabei die unternehmenseigenen Emissionen dar und die Scope 2 sind Emissionen aus zugekauften Quellen, wie zum Beispiel beim Strom oder beim Wasser. Als weitere Ebene gibt es noch die Scope 3, die auch die Emissionen externer Lieferanten miteinbezieht. Im Laufe der Jahre soll das Common Ground Hostel auch diesen Wert erfassen und vergleichen. Weitere Themen in dem Bericht sind die Müllmenge, soziale Projekte und die Erfassung verschiedener sozialer und kultureller Hintergründe, damit die Geschäftsleitung erfassen kann, ob das Unternehmen wirklich vielfältig und offen für alle ist. Für die zukünftige Unternehmensplanung ist zudem zu beachten, dass die rechtlichen Pflichten eines Nachhaltigkeitsberichts durch die Corporate Sustainability

⁷⁸ <https://publuu.com/flip-book/873467/1984534/page/22>, Letzter Zugriff am 31.08.2025

Reporting Directive (CSRD)⁷⁹ der Europäischen Union verstärkt werden und zukünftig ein Teil des Jahresabschlusses und damit der externen Prüfung durch Wirtschaftsprüfer sein wird.

6.4 Finanzplanung und Finanzierung

6.4.1 Rechtsform

Die Rechtsform ist eine entscheidende Grundlage für ein Unternehmen und beeinflusst die Arbeitsweisen in der Verwaltung und die Gründungsphase maßgeblich. Grundsätzlich wird zwischen Personengesellschaften und Kapitalgesellschaften unterschieden. Der Großteil der Hotelbetriebe ist in Personengesellschaften organisiert. Die haben den Vorteil, dass kein Grundkapital und auch keine weiteren Gesellschafter nötig sind. Die Entscheidungsmacht und auch die Selbstständigkeit ist vollständig gegeben. Der entscheidende Nachteil, der diese Form für die Common Ground Hostels uninteressant macht, ist die direkte und persönliche Haftung des Gründers. Dadurch nimmt die Anzahl an Personengesellschaften in den letzten Jahrzehnten auch deutlich ab (-10% allein zwischen 2005 und 2015) und der Anteil im Gesamtumsatz durch diese Rechtsformen im Hotelmarkt zeigt eine ähnliche Tendenz. Die Kapitalgesellschaften dagegen sind juristische Personen, in denen der Gründer zum Beispiel als geschäftsführender Gesellschafter tätig werden kann. Für ein neues Hostelkonzept sind die finanziellen Aufwendungen zudem so enorm, dass auch das Grundkapital von 25.000€ keine Hürde darstellt. Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass man Anteile an der Gesellschaft verkaufen kann und so einem Investor ermöglicht auf den langfristigen Erfolg des Unternehmen zu setzen. Die beliebteste Form unter den Kapitalgesellschaft ist die GmbH.⁸⁰

Für die Gründung eines sozialen Unternehmens ist die GmbH in dieser Form jedoch ungeeignet, da sie den Gesellschaftern ermöglicht eigenen Gewinn zu erzielen und auch in der Außendarstellung besteht schnell der Verdacht, dass das soziale Image nur als Verkaufsargument verwendet wird. Die klassische Form der sozialen Organisation ist der eingetragene Verein, da die Mitglieder des Vereins die Entscheidungsmacht haben und den Vorstand nur für die Verwaltung ermächtigen. Der Nachteil besteht in der komplizierten Struktur mit teilweise langwierigen Prozessen. Zudem brauchen Vereine mindestens sieben Mitglieder zur Gründung. Ein Verkauf von Anteilen ist demnach auch nicht möglich und daher für ein Start-up nicht geeignet. Seit 2013 besteht die Möglichkeit in Deutschland eine Kombination der GmbH mit einem gemeinnützigen Zweck zu gründen. Die Vorteile der gGmbH bleiben dabei erhalten und eine Satzung der Gesellschaft regelt den förderungsfähigen Zweck, die Struktur und die Auflösung der Gesellschaft, ähnlich wie bei einer Vereinsatzung. Dabei

⁷⁹ <https://www.ihk.de/bergische/innovation-und-umwelt/nachhaltigkeit/esrs-nachhaltigkeitsberichterstattung-6112952>, Letzter Zugriff am 31.08.2025

⁸⁰ Vgl. Von Freyberg, Burhard; Gruner, Axel/ Henschel, Karla (2018), S.13

darf nur das Stammkapital wieder ausgezahlt werden. Alle weiteren Vermögenswerte müssen bei Auflösung an festgelegte ebenfalls gemeinnützige Körperschaften oder an die zuständige Gemeinde zur Verwendung des gemeinnützigen Zwecks weitergereicht werden. Die verschiedenen Zwecke könnten aus der Abgabenordnung (AO) §52 Absatz 2 entnommen werden.⁸¹

Insgesamt ist also die gGmbH die ideale Lösung für die Common Ground Hostels als wirtschaftlich handelndes Unternehmen mit einem gemeinnützigen Zweck. Die Aufgabe und der Zweck könnten wie folgt formuliert sein:

(1) Die Common Ground Hostel gGmbH baut, unterhält und bewirtschaftet Hostels und andere ähnliche Unterkünfte, die allen Menschen unabhängig von ihrer Nationalität, ethnischen Herkunft, Religion oder Weltanschauung offenstehen. Die Hostels sind Orte der sozialen Gemeinschaft. Sie dienen vornehmlich der Begegnung von Menschen des In- und Auslandes, der Durchführung von Freizeit- und Erholungsmaßnahmen und Familienreisen.

(2) Die Common Ground Hostel gGmbH fördert eine aktive Freizeitgestaltung der Jugend und der Familien durch Sport-, Spiel- und Bildungsangebote und Erholungsmaßnahmen, durch das bewusste Erleben von Kultur, Landschaft, Natur und Umwelt sowie durch aktiven Umwelt- und Naturschutz. Die Bedürfnisse von Menschen mit Behinderungen werden dabei berücksichtigt. Zudem soll das bürgerschaftliche Engagement zugunsten weiterer gemeinnützigen Körperschaften gefördert werden.

Die Aufgabe und der Zweck zeigen die Absicht und bilden die Grundlage einer Satzung der Gesellschaft. Zur Anerkennung der Gemeinnützigkeit und zur Gewährung steuerlicher Vorteile muss diese Satzung beim Amtsgericht sowie beim Finanzamt eingereicht werden.

6.4.2 Finanzplanung

Zunächst gilt es die gesamten Annahmen aus den bisherigen Kapiteln zusammenzuführen und um die nötigen Kennzahlen zu erweitern. Insgesamt werden die Daten im Rahmen eines einfachen Finanzplans erfasst und kalkuliert, um eine durchgehende Finanzierung zu gewährleisten. Im Rahmen der konkreten Umsetzung werden separate Liquiditäts- und Rentabilitätspläne erfasst und beobachtet. Für die Planung werden einige Annahmen gemacht:

- Personalkostenquote 35% vom geplanten Umsatz
- Sonstige Betriebskosten (Pacht, Energie, Verwaltung etc.) von 40% vom geplanten Umsatz
- Variable Kosten von 10% vom geplanten Umsatz (inklusive Umsatzbeteiligungen für leitende Angestellte in den Folgejahren)
- Rücklagen für Instandhaltung von 3% vom geplanten Umsatz

⁸¹ <https://deutsches-ehrenamt.de/vereinsgruendung-vereinsarten/ggmbh-gug-stiftung/gemeinnuetzige-gmbh/>, Letzter Zugriff am 31.08.2025

- Einmalige Umbaukosten des gepachteten Gebäudes von 3,5 Mio.€
- Weitere Einrichtungskosten (Möbel, Küche, Technik etc.) von 1,2 Mio.€
- Gründungskosten (Beratung, Notargebühren, Marketing zur Eröffnung) von 0,3 Mio.€
- Des Weiteren wird eine Umsatzsteigerung durch eingespielte Prozesse und eine Steigerung von Übernachtungen von jährlichen 3% sowie moderate Kostensteigerungen von 2,5% (Personal) und 3% (sonstige Kosten) erwartet. Die Gründung fängt im Jahr 2027 an und sieht eine Eröffnung im Jahr 2028 vor.

	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Umsatz (Mio. €)	0	4,3	4,43	4,56	4,7	4,84
Personalkosten (Mio. €)	0	1,55	1,59	1,63	1,67	1,71
Sonstige Kosten (Mio. €)	0	1,72	1,77	1,82	1,88	1,94
Investitionen (Mio. €)	5	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1
Betriebsergebnis (EBITDA, Mio. €)	-5	0,83	0,97	1,01	1,05	1,09
Kapitalbedarf (Mio. €)	5	0,2	0	0	0	0

Abbildung 20: Eigene Berechnung der Finanzen

Die Abbildung 20 zeigt diese Berechnungen über die nächsten 5 Jahre nach Gründung und zeigt ein Best-Case Szenario, in dem der Umsatz bereits im ersten Jahr die Kosten übersteigt und einen leichten Gewinn erzielt. Für ein Start-up der Beherbergungsbranche ist dies unbedingt notwendig, wenn die Investitionskosten nicht als Teil der Ergebnisrechnung gewertet werden. Ab dem Jahr 2028 würde das Betriebsergebnis 1 Mio.€ übersteigen und erste Überlegungen für eine Expansion könnten bereits stattfinden. Ein Worst-Case Szenario in dieser Überlegung würde bedeuten, dass der Umsatz deutlich geringer ausfällt als hier angenommen. Dies kann insbesondere der Fall sein, wenn im ersten Jahr nach der Eröffnung das Hostel noch nicht den nötigen Bekanntheitsgrad hat und die Einschätzungen im Rahmen der Preisgestaltung nicht zutreffen sollten. Zum Schutz gegen eine Insolvenz sollte dann eine zweite Finanzierungsrunde eingeplant werden, die andernfalls auch für eine frühzeitige Expansionsplanung verwendet werden kann.

6.4.3 Finanzierung

Zur Sicherung der Finanzierung der Common Ground Hostel gmbH werden laut der Finanzplanung 5,2 Mio.€ in der Grundfinanzierung und weitere 4 Mio.€ in einer zweiten Finanzierungsrunde zur Absicherung der Geschäftstätigkeiten benötigt. Das Eigenkapital wird als Stammkapital mit 25.000€ in die GmbH gegeben. Jeweils die Hälfte von jedem der Gründer. Die weitere Finanzierung findet nach dem „Big Money Model“ statt, welches bedeutet, dass ein Investor die nötigen finanziellen Mittel aufbringt. In der Vorgründungsphase gilt es die Grundinvestitionen in Höhe von 5,2 Mio.€ durch einen Investor hereinzuholen, der das Potenzial in der Skalierung sieht. Dazu gilt es einen weiteren Investor für die zweite Investitionsrunde von 4 Mio.€ zu finden, der durch die Investition der ersten Runde ein Grundvertrauen in die Entwicklung des Unternehmens hat. Das Modell beinhaltet die Aussage,

dass die Finanzen der Strategie folgen, und gilt in der Unternehmensgründung damit als die ideale, aber auch einfache Variante.⁸²

Für die Common Ground Hostel gGmbH ist daher ein Investor von einem Social Entrepreneur nötig. Dies könnten Risikokapitalgeber wie „BonVenture“, „Social Venture Fund“ oder die BMW Foundation sein. Gerade die Investmentfirmen von größeren Unternehmen wie Vodafone oder BMW, die diese Investition auch für ein soziales Image verwenden, können das nötige Kapital sowie Erfahrung im Finanzbereich bieten. Ergänzend zu den Einnahmen von den Risikokapitalgebern muss das Ziel sein, dass entsprechende Fördermittel aus dem „European Recovery Programm“ über die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) akquiriert werden. Falls man aufgrund von fehlenden Exitmöglichkeiten keinen Investor finden sollte, ist auch eine Finanzierung über ein Darlehen im Rahmen von bis zu 10 Millionen möglich, die insbesondere in den entscheidenden drei Jahren der Gründung sogar tilgungsfrei sind. Eine Expansion wäre in dieser Form jedoch nicht möglich und man müsste höhere Umsätze und damit auch höhere Gewinne für die Reinvestierung gewinnen.⁸³

6.5 Chancen und Risiken

6.5.1 SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse (Abbildung 21) ist als Unterstützungstool für die Analyse des Unternehmenskonzeptes bestens geeignet, da sie sowohl interne als auch externe Aspekte betrachtet und sich zudem Strategien aus der Kombination von Aspekten bilden lassen. Die Stärken

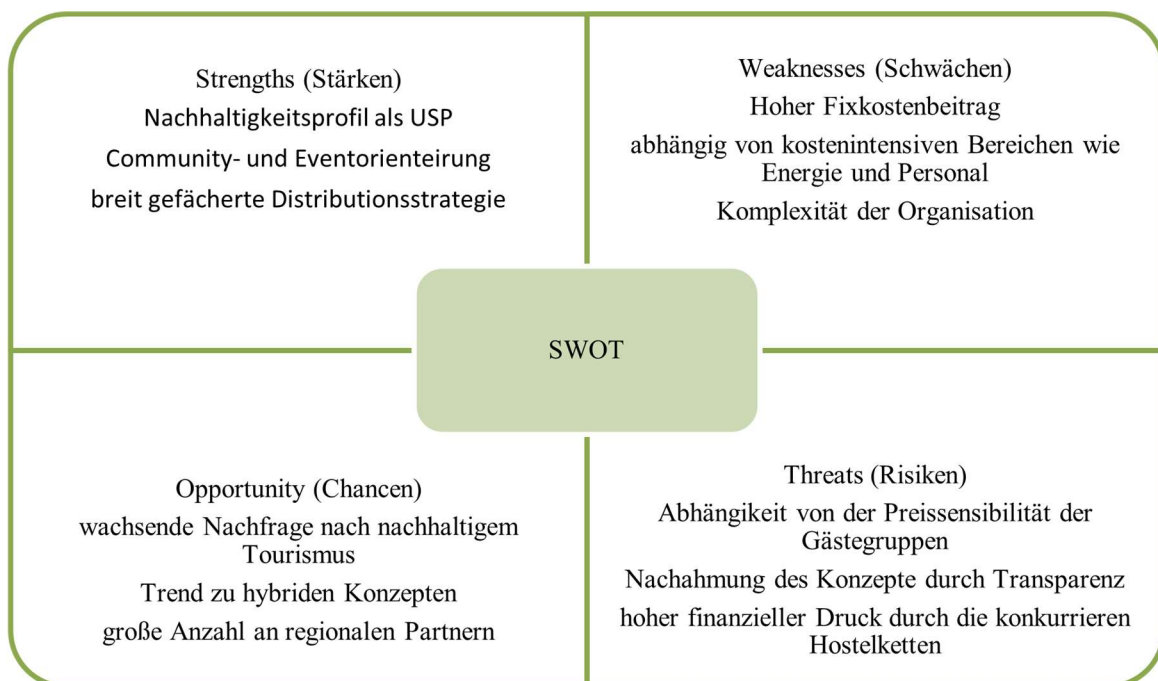


Abbildung 21: SWOT-Analyse nach eigener Darstellung

⁸² Vgl. Freiling, Jörg; Harima, Jan (2024), S. 289ff

⁸³ Vgl. Prof. Dr. Kohlhoff, Ludger (2020), S.115ff

bestehen insbesondere in dem Profil des Hostels, wobei die Schwächen im operativen Betrieb liegen, die durch gute Prozesse angegangen werden müssen. Die Chancen bestehen in dem allgemeinen Trend nach neuen sozialen und ökologisch nachhaltigen Konzepten sowie den Standortvorteilen. Die Risiken bestehen in dem finanziellen Druck des umkämpften Marktes und der daraus folgenden Gefahr des Preiskampfes gegen große Unternehmen mit einem hohen Kapitalvermögen.

6.5.2 Lösungsansätze

Für die Entwicklung der Strategien aus der SWOT-Analyse muss eine Kombination von Stärken und Chancen (Ausbaustrategie), Schwächen und Chancen (Aufholstrategie), Stärken und Risiken (Absicherungsstrategie) oder Schwächen und Risiken (Vermeidungsstrategie) erfolgen. Für das Common Ground Hostel Hamburg muss eine Absicherungsstrategie angewendet werden. Hier werden die Stärken des Alleinstellungsmerkmals der Nachhaltigkeit und des Community- und Eventgedankens zusammen mit der diversen Distributionsstrategie als strategische Hauptziele definiert, um sich gegen die Risiken durch den finanziellen Druck der Konkurrenz und drohenden Nachahmungen des Konzeptes abzusichern.⁸⁴

6.6 Realisierung und Ausblick

6.6.1 Realisierungsfahrplan

Für den Fahrplan werden wichtige Meilensteine festgelegt und auf den Eröffnungstermin 01.02.2028 ausgelegt. Zur Visualisierung der Meilensteine wird ein Gantt-Chart (Abbildung 22) verwendet. Dies zeigt insbesondere die Überlappungen der einzelnen Aufgaben und damit die Komplexität der Aufgaben, die gleichzeitig bearbeitet werden müssen. Das Chart zeigt, dass gerade der Zeitrahmen des Umbaus und der Einrichtung zusammen mit der dazugehörigen Planung nicht unterschätzt werden sollten und ebenfalls die jeweiligen Genehmigungen zur Inbetriebnahme rechtzeitig beantragt und genehmigt werden müssen.⁸⁵

Meilensteine	Q3/26	Q4/26	Q1/27	Q2/27	Q3/27	Q4/27	Q1/28
Finanzierung und Investorengespräche	■						
Gründung der Rechtsform	■						
Standort und Pachtvertrag sichern		■					
Architekten- & Bauplanung mit Ausschreibung		■	■				
Umbau und Einrichtung			■	■	■		
Nachhaltige System installieren und testen					■	■	
Start Marketingkampagnen					■		
Recruiting des Kernteams						■	■
Probetrieb mit Schulung der MA						■	■
Finale Genehmigungen durch die Behörden erhalten							■
Eröffnung und Abschluss von Eröffnungskampagnen							■

Abbildung 22: Meilensteine des Common Ground Hostels

⁸⁴ Eigene Ausarbeitung in Anlehnung an Freiling, Jörg; Harima, Jan (2024), S. 252

⁸⁵ Vgl. Freiling, Jörg; Harima, Jan (2024), S. 491f

6.6.2 Ausblick

Die Meilensteine zeigen, dass die Gründung zum Stand 31.08.2025 noch nicht gestartet ist und somit in der reinen Konzeptionsphase ist. Da durch die Wahl des „Big Money Model“ als Finanzierungsart jedoch die unwahrscheinlichste und schwierigste Finanzierungsart in Betrachtung der Einholung gewählt wurde, ist es wichtig für diesen ersten wichtigen Schritt ausreichend Zeit einzuplanen. Sobald die Finanzierung und die Liquidität bis Ende des ersten Jahres gesichert sind, können die Meilensteine auch zeitlich nach vorne gezogen werden. Insbesondere bei Bauprojekten jeder Art sind Verzögerungen nicht ungewöhnlich.

7. Zusammenfassung und Fazit

7.1 Zusammenfassung

Die Ausarbeitung untersucht die Fragestellung, inwiefern Social Entrepreneurship im Tourismussektor erfolgreich sein kann und verwendet dazu die Methode des Businessplans eines nachhaltigen Hostelkonzeptes, um sowohl theoretische als auch praktische Dimensionen in die Beantwortung der Fragestellung einfließen zu lassen.

Zunächst wurden die drei Phasen des Gründungsprozesses aufgearbeitet und insbesondere die Abgrenzung zu Social und Sustainable Entrepreneurship herausgestellt. Es wurde verdeutlicht, dass ein umfangreiches unternehmerisches Handeln, das neben rein wirtschaftlichen Zielen auch soziale, ökologische und ökonomische nachhaltige Aspekte berücksichtigt, ein wesentliches Instrument zur Lösung aktueller und zukünftiger gesellschaftlicher Herausforderungen darstellen kann. Die Geschäftsidee wird dabei als erster Schritt angesehen und wichtige Methoden mit der Design-Thinking-Methode und der Start-up Business Model Canvas-Methode zur systematischen Annäherung der ausgearbeiteten Geschäftsidee vorgestellt. Die Einordnung des Social Entrepreneurship in die Unternehmenslandschaft zeigt die Besonderheit der Gründung im Tourismussektor als nicht-gewinnorientiertes Unternehmen.

Die Gründungsphase weist als wesentliches Merkmal die Erstellung eines Businessplans auf. Die theoretischen Elemente eines Businessplans werden systematisch erläutert und wichtige Methoden wie das 5-Kräfte-Modell vorgestellt. Ergänzend erfolgte eine Analyse des touristischen Marktes mit einer Einordnung der Hotellerie und damit der Hostellerie in die gesamte Beherbergungsbranche. Der Markt und wichtige Qualitätsmerkmale der Hotelbranche zeigen dabei auf, dass eine Gründung in der Beherbergungsbranche viele Hürden hat, aber bei der Erreichung einer hohen Qualität auch ideale Vorraussetzungen bietet, ein erfolgreiches Unternehmen auf den Markt zu bringen. Die Säulen der Nachhaltigkeit sowie die Bedeutung einer Corporate Social Responsibility zeigen erste Bedeutungen und Auswirkungen auf den Reisemarkt. Eine Analyse des allgemeinen Reisemarktes gibt einen Eindruck des Einflusses der Branche auf die gesamte Wirtschaft und welche Wünsche und Bedarfe ein Großteil der Kunden hat. Daneben wird auch die Nachhaltigkeit als Reisefaktor und Budgetgeber erläutert und warum die Bedeutung der Nachhaltigkeit in diesen Fällen sogar einen niedrigeren Einfluss hat, als die allgemeine Wahrnehmung bisher gezeigt hat. Das nachhaltige Konzepte jedoch bereits auf dem Markt gezeigt haben, dass sie erfolgreich betrieben werden können, zeigen Best-Practice-Beispiele wie das Hotel Jakarta in Amsterdam oder das The Social Hub als Kettenhotellerie.

Zum Abschluss zeigt der ausgearbeitete Businessplan des nachhaltigen Hostelkonzeptes im Rahmen des Social Entrepreneurship, wie ein praxisorientiertes und operativ gedachtes Konzept mit Schwerpunkten auf den drei Aspekten der Nachhaltigkeit und einem Community- und Eventgedanken konkret aussehen kann. Ein Schwerpunkt der Ausarbeitung liegt dabei

auf dem inhaltlichen Konzept und den Hebeln, die zum Erfolg führen können und weniger auf einer einfachen Umsetzung. Am Ende des Plans steht die Common Ground Hostel gGmbH mit Standort Hamburg als charakterstarkes Hostel im Gegensatz zur bisherigen Hotellerie und deren Gewinnmaximierungsabsichten.

7.2 Fazit

Insgesamt konnte aufgezeigt werden, dass Social Entrepreneurship im Tourismussektor eine realistische Chance, hat ein erfolgreiches Prinzip der Unternehmensgründung zu sein. Die Balance zwischen ökonomischer Tätigkeit und sozialer-ökologischer Philosophie ist eine sehr herausfordernde Aufgabe, die engagierte und überzeugte Gründer braucht, die mit Herz und Seele für ihr Unternehmen dastehen. Das Gründerteam als einer der wichtigsten Faktoren einer erfolgreichen Gründung zeigt sich in sozialen Gründungen, auch wenn das Streben nach Reichtum und einem großen Exit nicht vorhanden ist. Das entwickelte Businessmodell zeigt zudem, dass der Fokus auf alle Aspekte der Nachhaltigkeit liegen muss, um ein ganzheitliches Konzept zu haben und die Zielgruppen über alle Aspekte hinaus zu überzeugen. Somit konnte die erfasste Forschungslücke etwas geschlossen werden und der Tourismusbranche alternative Wege aufgezeigt werden.

Der Autor sieht aber auch Schwierigkeiten, die sich durch fehlende Finanzierungsformen ergeben könnten. Die richtige Methode zur Kapitalgewinnung, die einen sehr realistischen Ansatz zeigt, konnte nicht gefunden werden. Das beliebte und in der Literatur verwendete „Big-Money-Model“ ist eine ideale Lösung, die aber gerade für unerfahrene Gründer schwierig umzusetzen ist. Die Konkurrenz in der Hostelbranche zeigt jedoch, dass große Kapitalgeber zumindest in wirtschaftlichen Unternehmen, wo sie einen Unternehmenswertgewinn generieren können, bereit sind in die Hostelbranche zu investieren. Der positive Trend zu mehr sozialen Kapitalgebern gibt Hoffnung, dass vermehrt solche Projekte in Vorzeigeregionen, die für sämtlichen Beherbergungsunternehmen hochinteressant sind, realisiert werden können.

Für die zukünftige Forschung und Praxis ergibt sich somit auch die Notwendigkeit, die Übertragbarkeit des Konzepts auf andere Standorte und Märkte zu prüfen, sowie Fragen der Skalierbarkeit und Professionalisierung nachhaltiger Hostelmodelle zu untersuchen. Von besonderer Bedeutung ist dabei, dass die sozialen und ökologischen Kernwerte bei einer möglichen Expansion nicht verloren gehen. Damit leistet die Arbeit einen Beitrag zur Diskussion über die Rolle von Social Entrepreneurship als Motor einer zukunftsfähigen und verantwortungsbewussten Tourismusbranche ohne kritische Argumente zu vernachlässigen und realistisch einzuordnen.

8. Ausblick

Die behandelten Phasen (Abbildung 1) sind bisher die Vorgründungsphase und im großen Anteil die Gründungsphase des zukünftigen Unternehmens. Aus der Geschäftsidee wurde das Geschäftsmodell und später ein skalierbares Geschäftsmodell. Dieses skalierbare Geschäftsmodell wird meistens zum Problem, weshalb die Literatur empfiehlt schlank anzufangen. Im vorliegenden Konzept ist dies mit der Fokussierung auf einen Standort gelungen und es wurden die Grundlagen geschaffen im Laufe der Unternehmensgeschichte zu wachsen und zu expandieren. Das Ziel in der folgenden Wachstumsphase des Unternehmens ist es, dass Marktpotenzial voll auszuschöpfen. Der richtige Zeitpunkt diese Phase zu beginnen ist wiederum, wenn falsch gewählt, auch die größte Gefahr für die Zukunft des Unternehmens. Der entscheidende Faktor ist der Product/Market Fit. Der Begriff wurde durch den Risikokapitalgeber Marc Andreessen geprägt und er beschreibt ihn als erreicht, wenn der Markt passend ist und wenn das Produkt den Markt zufriedenstellen kann.⁸⁶

Viele erfolgreiche Gründer wie der Dropboxgründer Drew Houston sprechen heute davon, dass für sie dieser Zeitpunkt im Nachgang klar zu definieren war und das in dem Moment ein außergewöhnliches Gefühl entstanden ist. Andreessen dagegen versuchte dieses Gefühl auch zu definieren und sah neben Product/Market Fit einen zweiten Aspekt bei erfolgreichen Skalierungen. Das Geld auf dem Unternehmenskonto wurde stetig mehr und nicht wie bei vielen Start-ups weniger. Die positiven Geschäftszahlen zeigten, dass das Unternehmen auf dem Markt angekommen war und die Kunden bereit waren, die Leistung oder das Produkt in Anspruch zu nehmen.

Gerade in einem Hostel, wo es viele Erstbesucher gibt, kann es durchaus ein paar Jahre dauern, um auch wiederkehrende Kunden oder regelmäßig neue Kunden zu halten bzw. zu bekommen. Erst dann kann man sich sicher sein, dass das Konzept funktioniert und eine Expansion Sinn macht. Das zukünftige Ziel und damit der Ausblick für die Common Ground Hostel gGmbH muss also sein, ein ausgereiftes und erprobtes Geschäftskonzept mit den passenden organisationalen und finanziellen Voraussetzungen zu haben und gleichzeitig zu erkennen, ob und wann der Markt die Größe, das Potenzial, die Viralität und die nötigen Netzwerkeffekte erreicht hat, die für eine erfolgreiche Unternehmensexpansion nötig sind.⁸⁷

⁸⁶ Vgl. Freiling, Jörg; Harima, Jan (2024), S. 511f

⁸⁷ Vgl. Freiling, Jörg; Harima, Jan (2024), S. 513ff

Literatur- und Quellenverzeichnis

Monografien

Augsbach, G. (2020): Tourismus und Nachhaltigkeit. Die Zukunftsfähigkeit des Tourismus im 21. Jahrhundert. Springer Gabler Verlag Wiesbaden

Freiling, Jörg; Harima, Jan (2024). Entrepreneurship (2. Auflage) Springer Gabler, Wiesbaden

Gardini, M. (2020): Grundlagen der Hotellerie und des Hotelmanagements: Hotelbranche - Hotelbetrieb - Hotelimmobilie. Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg.
<https://doi.org/10.1515/9783110666663>

Gardini, M. (2025): Brand Leadership im Tourismus. Springer Gabler Wiesbaden

Grots, A., Pratschke, M. (2009) Design Thinking — Kreativität als Methode. Thexis 26, 18–23 <https://doi.org/10.1007/s11621-009-0027-4>

Hackenberg, Helga; Empter, Stefan (Hrsg.): (2011) Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen. VS Verlag von Springer Fachmedien Wiesbaden

Lund-Durlacher, Dagmar; S. Fifka, Matthias; Reiser, Dirk (2017): CSR und Tourismus. Handlungs- und branchenspezifische Felder. Springer Gabler Verlag Wiesbaden

Prof. Dr. Kohlhoff, Ludger (2020). Existenzgründung in der Sozialwirtschaft (3. Überarbeitete und aktualisierte Auflage) Springer Gabler, Wiesbaden

Schawel, C.; Billing, F.: (2012) Top 100 Management Tools – Das wichtigste Buch eines Managers: Von ABC-Analyse bis Zielvereinbarung. Springer Gabler Verlag Wiesbaden

Schinnerl, Rudolf (2021). Erfolgreich in die Selbstständigkeit (2. Auflage) Springer Gabler, Wiesbaden

Schneider, A.; Schmidpeter, R. (Hrsg.) (2014): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Springer Gabler Verlag Wiesbaden, 2. Auflage

Schrand, Axel, Schlieper, Thomas and Hansen-Hagge, Christoph (2020): Management in der Hotellerie und Gastronomie: Betriebswirtschaftliche Grundlagen, edited by Karl Heinz Häussler,: De Gruyter Oldenbourg, Berlin, Boston

Steinhauser, C. and Heinemann, S. (2022): Nachhaltiges 360°-Management im Tourismus. Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg. <https://doi.org/10.1515/9783110748505>

Türck, S. (2022). Kompass für nachhaltige Unternehmensgründungen (1. Auflage) Springer Gabler, Wiesbaden

Von Freyberg, Burhard; Gruner, Axel/ Henschel, Karla (2018): Hotelmanagement, 5. Auflage, De Gruyter Oldenbourg

Zimmer, E. Annette; Simsa, Ruth (Hrsg.): (2014) Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement; Springer Fachmedien Wiesbaden

Sonstige Quellen

Schmücker, D; Oldsen, R; Ayran.; Braun, M.; Kuhn, F; Günther, W. (2024) Nachhaltigkeit bei Urlaubsreisen. Bewusstseins- und Nachfrageentwicklung und ihre Einflussfaktoren, Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen, FUR e.V.

Bertelsmann Stiftung. (2024). *Geht Ihre Organisation das Thema Nachhaltigkeit strategisch an?* Statista. Statista GmbH. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1489603/umfrage/umfrage-zur-nachhaltigkeitsstrategie-in-unternehmen-in-deutschland/>, Letzter Zugriff 11.07.2025.

Statistisches Bundesamt. (2025). *Inflationsrate in Deutschland von 1992 bis 2024 (Veränderung des Verbraucherpreisindex gegenüber Vorjahr)*. Statista. Statista GmbH. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1046/umfrage/inflationsrate-veraenderung-des-verbraucherpreisindex-zum-vorjahr/>, Letzter Zugriff am 13.07.2025

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2011): Die DIN ISO 26000 – Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen. Ein Überblick. Berlin: BMAS. Verfügbar unter: <https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/a395-csr-din-26000.pdf>, Letzter Zugriff am 06.09.2025

<https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/venedig-overtourism-eintrittsgelder-touristen-li.3292272?reduced=true>, Letzter Zugriff 16.08.2025

<https://www.zdfheute.de/politik/ausland/dubrovnik-kroatien-tourismus-100.html>, Letzter Zugriff 16.08.2025

<https://www.tagesschau.de/ausland/europa/spanien-mallorca-uebertourismus-100.html>, Letzter Zugriff am 16.08.2025

RA 2025, <https://reiseanalyse.de/downloadbereich/erste-ergebnisse/>, Letzter Zugriff am 17.08.2025

<https://hotel-einsmehr.de/kontakt/>, Letzter Zugriff am 17.08.2025

<https://green-city-hotel-vauban.de/hotel/>, Letzter Zugriff am 17.08.2025

<https://magdas-hotel.at/de/vienna-city/ueber-uns>, Letzter Zugriff am 17.08.2025

<https://hoteljakarta.com/sustainably-built/>, Letzter Zugriff am 17.08.2025

<https://www.thesocialhub.co/de/uber-uns/>, Letzter Zugriff am 17.08.2025

https://www.jugendherberge.de/fileadmin/user_upload/jahresbericht_2024__pdf_.pdf, Letzter Zugriff am 17.08.2025

<https://www.jugendherberge.de/ueber-uns/>, Letzter Zugriff am 17.08.2025

https://hansen.hamburg-tourism.de/fileadmin/user_upload/HANSEN_Dateien/Daten_Fakten/Studien_Publikationen/Studien_PDFs/Zahlen_Fakten_Trends_2023.pdf, Letzter Zugriff am 29.09.2025

https://www.immac.de/wp-content/uploads/2020/04/Broschu%CC%88re_Hotels_A5_interaktiv.pdf, Letzter Zugriff am 29.08.2025

<https://hansen.hamburg-tourism.de/daten-fakten/tourismusstatistiken/beherbergungen-in-hamburg>, Letzter Zugriff am 29.08.2025

<https://www.sinus-institut.de/sinus-milieus/sinus-milieus-deutschland>, Letzter Zugriff am 29.08.2025

<https://www.superbude.com/hotel-hamburg/>, Letzter Zugriff am 30.08.2025

<https://staygenerator.com/information/about>, Letzter Zugriff am 30.08.2025

<https://www.hostelworldgroup.com/media/key-facts>, Letzter Zugriff am 30.08.2025

<https://publuu.com/flip-book/873467/1984534/page/22>, Letzter Zugriff am 31.08.2025

<https://www.ihk.de/bergische/innovation-und-umwelt/nachhaltigkeit/esrs-nachhaltigkeitsberichterstattung-6112952>, Letzter Zugriff am 31.08.2025

<https://reiseanalyse.de/die-studie/kosten/>, Letzter Zugriff am 13.09.2025

Literaturverzeichnis der Anlage

https://www.colliers.de/wp-content/uploads/2023/06/Hotelmarktbericht_Hamburg_2023_Colliers.pdf, Letzter Zugriff am 29.08.2025 (Anlage 1)

Anlagenverzeichnis

Anlage 1	Start-up Business Model Canvas Common Ground Hostel Hamburg
Anlage 2	Kennzahlen zum Hotelmarkt Hamburg
Anlage 3	Flyer zu den Events
Anlage 4	Personalkostenaufstellung

Anlage 1

Start-up Business Model Canvas Common Ground Hostel Hamburg

Problem fehlendes glaubwürdiges Angebot für echte Anhänger von Community, Nachhaltigkeit	Schlüsselaktivitäten Unterkunftsanbieter Erlebnisse verkaufen Barbetrieb	Lösung Hostel mit ökologisch, sozialen und ökonomischen Betrieb, faire Arbeitsbedingungen und soziale Integration mit Förderung Gemeinschaft und Inklusion	Wertangebot urban digital nachhaltig pragmatisch Gemeinschaft international	Kundenbeziehung persönlich und gemeinschaftsorientiert digital in echte Community verwandeln	Kundensegmente junge Reisende, Studierende, bewusst Reisende, internationale Gäste mit Fokus auf Kennenlernen der Kultur
Lösungsversuche nur nachhaltige Hostel ohne Community oder Communityhostel für reine Partys	Schlüsselressourcen Standort mit Immobilie, Ausstattung und Einrichtung nach Nachhaltigkeits- und Designaspekten, engagiertes Team	Einzigartiger Vorteil durch Rechtsform glaubwürdige Mission	Alleinstellungsmerkmal Kombination von preislich fairer Übernachtung mit klaren Nachhaltigkeits- und Sozialprofil	Kanäle eigene Website, Buchungsplattformen, Kooperation mit Reiseveranstaltern	Early Adopters Reisende, die nachhaltige Unterkünfte bewusst wählen
Kostenstruktur Fixkosten wie Pacht, Personal, Instandhaltung, Energie Variable Kosten wie Marketing und Verpflegung	Schlüsselpartnerschaften Lokale NGOs, regionale Lieferanten, Investoren, Förderbanken	Einnahmequellen Übernachtungserlöse Food & Beverage, Kleinverkauf Förderungen	Schlüsselmetriken Auslastungsrate Nachhaltigkeitskennzahlen Gästezufriedenheit		

Kennzahlen zum Hotelmarkt Hamburg

Kennzahlen KPIs¹	Deutschland Germany	Berlin Berlin	Düsseldorf Dusseldorf	Frankfurt Frankfurt	Hamburg Hamburg	Köln Cologne	München Munich	Stuttgart Stuttgart
Zimmerauslastung Ø Occupancy Ø	57,5 %	65,1 %	55,3 %	52,4 %	66,6 %	61,1 %	58,7 %	49,8 %
Veränderung Vorjahr Development YOY	26,2 %-ppt	33,2 %-ppt	30,1 %-ppt	30,9 %-ppt	33,3 %-ppt	30,3 %-ppt	32,3 %-ppt	24,6 %-ppt
Zimmerpreis Ø Average room rate	105,00 €	111,00 €	103,00 €	107,00 €	107,00 €	101,00 €	125,00 €	93,00 €
Veränderung Vorjahr Development YOY	26,3 %	34,3 %	25,8 %	29,9 %	28,3 %	19,7 %	44,0 %	18,4 %
Zimmerertrag Ø RevPAR Ø	61,00 €	72,00 €	57,00 €	56,00 €	71,00 €	62,00 €	73,00 €	46,00 €
Veränderung Vorjahr Development YOY	130,7 %	166,8 %	167,4 %	194,1 %	148,6 %	133,4 %	205,3 %	156,7 %

Hotelmarkt

Kennzahlen Key Facts¹	Deutschland Germany	Berlin Berlin	Düsseldorf Dusseldorf	Frankfurt Frankfurt	Hamburg Hamburg	Köln Cologne	München Munich	Stuttgart Stuttgart
Beherbergungsbetriebe Accommodation providers	50.228	729	212	276	425	262	458	161
Veränderung Vorjahr Development YOY	-1,0 %	3,6 %	3,9 %	0,4 %	1,9 %	0,8 %	7,8 %	-3,6 %
Bettenangebot Guest beds offered	3.210.389	145.051	33.811	58.235	77.212	35.905	92.240	23.131
Veränderung Vorjahr Development YOY	3,2 %	3,1 %	15,7 %	4,5 %	2,7 %	5,4 %	4,6 %	-0,8 %
Gästeankünfte Guest arrivals	163,0 Mio.	10,4 Mio.	2,5 Mio.	4,8 Mio.	6,8 Mio.	3,2 Mio.	6,9 Mio.	1,7 Mio.
Veränderung Vorjahr Development YOY	68,4 %	103,3 %	117,1 %	122,3 %	105,2 %	116,3 %	124,1 %	118,4 %
Übernachtungen Overnight stays	450,7 Mio.	26,5 Mio.	4,3 Mio.	8,6 Mio.	14,7 Mio.	5,6 Mio.	16,0 Mio.	3,3 Mio.
Veränderung Vorjahr Development YOY	45,3 %	90,0 %	119,8 %	105,4 %	94,6 %	103,0 %	101,5 %	102,9 %

Standort

Kennzahlen Key Facts¹	Deutschland Germany	Berlin Berlin	Düsseldorf Dusseldorf	Frankfurt Frankfurt	Hamburg Hamburg	Köln Cologne	München Munich	Stuttgart Stuttgart
Einwohner Population²	83,2 Mio.	3,7 Mio.	619.000	759.000	1,9 Mio.	1,1 Mio.	1,5 Mio.	626.000
Arbeitslosenquote Unemployment rate³	5,7 %	9,2 %	6,8 %	5,9 %	7,3 %	8,6 %	4,5 %	4,8 %
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte Employees subject to social insurance³	34,4 Mio.	1,7 Mio.	0,4 Mio.	0,6 Mio.	1,0 Mio.	0,6 Mio.	1,2 Mio.	0,6 Mio.
Verfügbares Einkommen der privaten Haushalte pro Kopf Income per capita⁴	23.916 €	21.745 €	26.729 €	24.246 €	25.285 €	23.703 €	31.859 €	26.503 €
Flughafenpassagiere Airport passengers	165,1 Mio.	19,8 Mio.	16,1 Mio.	48,8 Mio.	11,1 Mio.	8,7 Mio.	31,6 Mio.	7 Mio.

¹ All figures are written in the German way of writing → decimal mark of all figures: Comma in German = Point in English – vice versa! | ² Stand 01.01.2022 | ³ im April des Berichtsjahres / in April of reporting year | ⁴ im Juni des Vorjahres / in June of pre-year | ⁵ im Jahr 2020 / in the year 2020 | ⁶ An. + Ab. in 2022 / Arr. + Dep. in 2022

COMMON GROUND HOSTEL

EVENTS OF THE WEEK



Monday	Pasta Party in the Kitchen (free food- yes really) / 6pm
Tuesday	Local Artist Day at the bar 9pm
Wednesday	Pub Crawl Meeting at the bar / 7pm
Thursday	Bingo Night at the bar 8pm
Friday	Free Walking Tour with one of us / 2pm
Saturday	Comedy night at the MOIN Club Tickets at reception / 7.30pm
Sunday	Kickernight (table football) at the lounge / 7pm



Free Walking Tour
at U Feldstrasse
every day at 11 am

Anlage 4

Personalkostenaufstellung

Stellenbezeichnung	Wochenstunden	SV-Brutto	Urlaubsgeld	Weihnachtsgeld	Arbeitgeberanteile SV	Betriebszusatzrente	Kosten p.a
Nachhaltigkeitsmanagement	40	4.500,00 €	333,00 €	4.500,00 €	1.005,51 €	405,00 €	75.759,17 €
Buchhaltung	40	3.500,00 €	333,00 €	3.500,00 €	782,07 €	315,00 €	58.997,80 €
Buchhaltung	20	1.750,00 €	166,50 €	1.750,00 €	391,03 €	157,50 €	29.498,90 €
Reservierung	40	3.500,00 €	333,00 €	3.500,00 €	782,07 €	315,00 €	58.997,80 €
Rezeptionsleitung	40	3.500,00 €	333,00 €	3.500,00 €	782,07 €	315,00 €	58.997,80 €
Rezeptionskraft	40	2.500,00 €	333,00 €	2.500,00 €	558,62 €	225,00 €	42.236,43 €
Rezeptionskraft	40	2.500,00 €	333,00 €	2.500,00 €	558,62 €	225,00 €	42.236,43 €
Rezeptionskraft	40	2.500,00 €	333,00 €	2.500,00 €	558,62 €	225,00 €	42.236,43 €
Rezeptionskraft	40	2.500,00 €	333,00 €	2.500,00 €	558,62 €	225,00 €	42.236,43 €
Rezeptionskraft	40	2.500,00 €	333,00 €	2.500,00 €	558,62 €	225,00 €	42.236,43 €
Rezeptionskraft	20	1.250,00 €	166,50 €	1.250,00 €	279,31 €	112,50 €	21.118,21 €
Rezeptionskraft	10	530,00 €	83,25 €	530,00 €	118,43 €	47,70 €	8.966,78 €
Rezeptionskraft	10	530,00 €	83,25 €	530,00 €	118,43 €	47,70 €	8.966,78 €
Eventbetreuung	40	2.500,00 €	333,00 €	2.500,00 €	558,62 €	225,00 €	42.236,43 €
Eventbetreuung	20	1.250,00 €	166,50 €	1.250,00 €	279,31 €	112,50 €	21.118,21 €
Eventbetreuung	20	1.250,00 €	166,50 €	1.250,00 €	279,31 €	112,50 €	21.118,21 €
Reinigungsleitung	40	3.000,00 €	333,00 €	3.000,00 €	670,34 €	270,00 €	50.617,11 €
Reinigungskraft	40	2.300,00 €	333,00 €	2.300,00 €	513,93 €	207,00 €	38.884,15 €
Reinigungskraft	40	2.300,00 €	333,00 €	2.300,00 €	513,93 €	207,00 €	38.884,15 €
Reinigungskraft/Spülhilfe	20	1.150,00 €	166,50 €	1.150,00 €	256,96 €	103,50 €	19.442,08 €
Reinigungskraft	20	1.150,00 €	166,50 €	1.150,00 €	256,96 €	103,50 €	19.442,08 €
Reinigungskraft	20	1.150,00 €	166,50 €	1.150,00 €	256,96 €	103,50 €	19.442,08 €
Reinigungskraft	20	1.150,00 €	166,50 €	1.150,00 €	256,96 €	103,50 €	19.442,08 €
Reinigungskraft/Spülhilfe	20	1.150,00 €	166,50 €	1.150,00 €	256,96 €	103,50 €	19.442,08 €
Reinigungskraft	20	1.150,00 €	166,50 €	1.150,00 €	256,96 €	103,50 €	19.442,08 €
Reinigungskraft	20	1.150,00 €	166,50 €	1.150,00 €	256,96 €	103,50 €	19.442,08 €
Reinigungskraft	20	1.150,00 €	166,50 €	1.150,00 €	256,96 €	103,50 €	19.442,08 €
Reinigungskraft	10	530,00 €	83,25 €	530,00 €	118,43 €	47,70 €	8.966,78 €
Reinigungskraft/Spülhilfe	10	530,00 €	83,25 €	530,00 €	118,43 €	47,70 €	8.966,78 €
Hausmeister	40	2.800,00 €	333,00 €	2.800,00 €	625,65 €	252,00 €	47.264,84 €
Hilfskraft Haustechnik	20	1.150,00 €	166,50 €	1.150,00 €	256,96 €	103,50 €	19.442,08 €
Küchenleitung	40	3.500,00 €	333,00 €	3.500,00 €	782,07 €	315,00 €	58.997,80 €
Koch	40	2.800,00 €	333,00 €	2.800,00 €	625,65 €	252,00 €	47.264,84 €
Hilfskoch	40	2.400,00 €	333,00 €	2.400,00 €	536,27 €	216,00 €	40.560,29 €
Küchenhilfe	40	2.300,00 €	333,00 €	2.300,00 €	513,93 €	207,00 €	38.884,15 €
Küchenhilfe	20	1.150,00 €	166,50 €	1.150,00 €	256,96 €	103,50 €	19.442,08 €
Küchenhilfe	10	530,00 €	83,25 €	530,00 €	118,43 €	47,70 €	8.966,78 €
Küchenhilfe	10	530,00 €	83,25 €	530,00 €	118,43 €	47,70 €	8.966,78 €
Barfachkraft	40	2.800,00 €	333,00 €	2.800,00 €	625,65 €	252,00 €	47.264,84 €
Barfachkraft	40	2.500,00 €	333,00 €	2.500,00 €	558,62 €	225,00 €	42.236,43 €
Aushilfe Bar	40	2.300,00 €	333,00 €	2.300,00 €	513,93 €	207,00 €	38.884,15 €
Aushilfe Bar	40	2.300,00 €	333,00 €	2.300,00 €	513,93 €	207,00 €	38.884,15 €
Aushilfe Bar	20	1.150,00 €	166,50 €	1.150,00 €	256,96 €	103,50 €	19.442,08 €
Aushilfe Bar	20	1.150,00 €	166,50 €	1.150,00 €	256,96 €	103,50 €	19.442,08 €
Aushilfe Bar	20	1.150,00 €	166,50 €	1.150,00 €	256,96 €	103,50 €	19.442,08 €
Aushilfe Bar	10	530,00 €	83,25 €	530,00 €	118,43 €	47,70 €	8.966,78 €
Aushilfe Bar	10	530,00 €	83,25 €	530,00 €	118,43 €	47,70 €	8.966,78 €
Bundesfreiwilligendienst	40	500,00 €	333,00 €	500,00 €	205,60 €	45,00 €	9.840,20 €
Bundesfreiwilligendienst	40	500,00 €	333,00 €	500,00 €	205,60 €	45,00 €	9.840,20 €
Gesamt							1.491.255,20 €

Eidesstattliche Erklärung

„Ich versichere, dass ich diese Masterarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.“

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form weder veröffentlicht noch einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Joost Kruse

Hannover, den 14.09.2025