

Businessplan

München, März 2010



**„Hotels sind Orte des Übergangs,
der Begegnung, der Verlockung, der Einsamkeit.
Sie sind auch Arbeitsplatz“¹**

Projektname: Hotel BISS
Ansprechpartnerin: Hildegard Denninger, Geschäftsführerin BISS e.V.
Adresse: BISS – Bürger in sozialen Schwierigkeiten e.V. / Stiftung BISS
Metzstraße 29, 81667 München
Telefonnummer: 089-332033
Faxnummer: 089-332034
Internet: www.hotelbiss.de
E-mail-Adresse: info@biss-magazin.de

¹ Motto der Reihe „Menschen im Hotel“ der Süddeutschen Zeitung im Sommer 2001, das auf das Hotel BISS wie maßgeschneidert passt.

Kurzbeschreibung Hotel BISS

Das Projektteam plant die Gründung eines Hotels in München, um bis zu **40 Ausbildungs- und Arbeitsplätze für benachteiligte Jugendliche und jüngere Erwachsene ohne Ausbildung** zu schaffen. Zu diesem Zweck soll das ehemalige Münchner Frauengefängnis „Am Neudeck“ zu einem erstklassigen Hotel mit **72 Hotelzimmern** umgebaut werden. In einem eigenen Gebäudetrakt sollen zusätzlich **11 altengerechte Wohnungen** entstehen.

Die alltäglichen Arbeiten im Hotel – Etagendienst, Zimmerservice, Portier, Bedienung/Kellner, Rezeption, Einkauf, Verwaltung, Wäscherei – werden von den Auszubildenden unter Anleitung und Hilfestellung von berufserfahrenen Fachkräften aus der Hotellerie übernommen. Ziel des Betriebes ist, möglichst allen Auszubildenden durch eine **erstklassige Ausbildung einen Berufsabschluss in einem einschlägigen Fachberuf** zu vermitteln. Danach sollen sie in den allgemeinen Arbeitsmarkt – das Hotel- und Gaststättengewerbe – vermittelt und integriert werden. Ziel ist die „Hilfe zur Selbsthilfe“, die Menschen bei der Bewältigung akuter Lebenskrisen unterstützt und zugleich Kompetenzen vermittelt, damit diese Menschen in absehbarer Zeit (wieder) für sich selbst sorgen können.

Das Hotel BISS wird sich **durch die erzielten Einnahmen selbst tragen**, das bedeutet, die kompletten Betriebskosten sowie die Kosten für das Fachpersonal (Anleiter aus der Hotellerie und Pädagogik) werden durch die Erlöse finanziert. Bei den Personalkosten für die zu Qualifizierenden rechnen die Planer mit den für Arbeitgeber üblichen Fördermöglichkeiten und Zuschüssen zu den Lohnkosten, beispielsweise für schwervermittelbare, lernbehinderte oder auch schwerbehinderte Mitarbeiter. Durch die weitgehende Eigenfinanzierung entsteht ein Zukunftsmodell eines sozialen Betriebes, der sich bereits ab der Eröffnung durch seine eigenen Einnahmen vollständig aus eigener Kraft finanzieren wird.

Die 11 altengerechten Wohnungen werden im Rahmen eines Konzeptes für „Betreutes Wohnen“ betrieben. Das Gesamtkonzept für Hotel und altengerechte Wohnungen basiert darauf, alte und junge, arme und reiche Menschen zusammenzuführen und in der Zusammenführung dieser Lebenswelten soziale und wirtschaftliche Erfolge zu erzielen. Die Erfahrungen und die Professionalität der Älteren sollen aktiv für die zu qualifizierenden Jüngeren genutzt werden.

Stärken des Betriebs Hotel BISS:

- Das Besondere an dem Projekt im Vergleich zu traditionellen sozialen Projekten ist, dass das **Hotel BISS ein echtes Unternehmen ist**, in dem das Engagement aller

Beschäftigten zur Abwicklung des Tagesgeschäfts tatsächlich gebraucht und eingesetzt wird. Die Qualifizierung der Zielgruppe – benachteiligte Jugendliche und jüngere Erwachsene ohne Ausbildung – findet unter realen Bedingungen statt.

- Das Hotel- und Gaststättengewerbe ist in Bayern und vor allem in der Landeshauptstadt München eine **vielversprechende Wachstumsbranche**, die einen überdurchschnittlichen Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften hat und damit sehr gute Vermittlungschancen für die Zielgruppe bietet.
- Im Hotel gibt es **Dienstleistungsarbeit auf unterschiedlichen Niveaus**, von einfachen Tätigkeiten (z.B. Küchenhilfe, Page, Reinigungskraft) bis hin zu komplexen Tätigkeiten (Rezeption, Koch, Service). Für den jeweiligen Menschen bieten sich damit je nach Eignung und Neigung innerhalb des Hotels Entwicklungsmöglichkeiten entlang unterschiedlicher Qualifikationsstufen.
- Die Bewohnerschaft der **altengerechten Wohnungen** kann zur Unterstützung der Auszubildenden eingesetzt werden, beispielsweise bei der Hausaufgabenbetreuung sowie bei der Sprach- und Lernförderung. Darüber hinaus soll die Bewohnerschaft möglichst vielseitig im Hotelbetrieb selbst zum Einsatz kommen. Das geschieht nach Bedarf und nach Neigung und Eignung der einzelnen, die auf ihr Wissen und ihre Erfahrungen aus ihrem früheren Arbeitsleben zurückgreifen sollen.

| Inhalt | Seite |
|--|--------------|
| Kurzbeschreibung Hotel Biss | 2 |
| 1. Projektidee | |
| 1.1 Zielsetzung des Projekts | 5 |
| 1.2 Der perfekte Standort: das ehemalige Kloster und Frauengefängnis Am Neudeck | 6 |
| 1.3 Welche sozialen und gesellschaftlichen Probleme gehen wir an? | 6 |
| 1.4 Wer ist unsere Zielgruppe? Wem wird konkret geholfen? | 7 |
| 1.5 Wie wird geholfen? Wie wird eine nachhaltige und langfristige Lösung erzielt? | 7 |
| 1.6 Welche Visionen verknüpfen wir mit unserem Vorhaben? | 8 |
| 1.7 Wo sehen wir Chancen/Risiken bei der Umsetzung des Projekts? | 8 |
| 1.8 Darstellung der Investitionen | 10 |
| 1.9 Darstellung der Wertschöpfung | 10 |
| 2. Soziales Umfeld und Marktgegebenheiten | |
| 2.1 Die Münchner Hotelbranche – ein stabiler Wachstumsmarkt | 11 |
| 2.2 Was ist das Besondere am Hotel BISS? Welche Vorteile ergeben sich daraus für die Auszubildenden | 12 |
| 2.3 Potenzialabschätzung: Wie vielen Menschen kann durch das Projekt eine Chance geboten werden? | 14 |
| 2.4 Kooperation mit bestehenden Projekten und Wissenstransfer | 15 |
| 3. Organisation und Geschäftsmodell | |
| 3.1 Prozessablauf: Ein typischer Tag im Hotel BISS | 17 |
| 3.2 Rechts-/Organisationsform: Stiftung und gemeinnützige GmbH | 18 |
| 3.3 Die Bewohnerinnen und Bewohner der altengerechten Wohnungen als zentraler Erfolgsfaktor für das Gesamtprojekt | 20 |
| 3.4 Organisation der Aufgabenbereiche und Aufgabenverteilung | 22 |
| 3.5 Warum das Hotel BISS ein First-Class-Hotel werden muss | 23 |
| 4. Das Projektteam | 25 |
| 5. Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit | 27 |
| 6. Zeitplan | 30 |

Anhang

- A Kurzlebensläufe der Mitglieder des Projektteams
- B Übersicht 8: Schätzung Personalbedarf/-kosten pro Jahr in EUR (Großformat)

1. Projektidee

1.1 Zielsetzung des Projekts

Das Projektteam plant die Gründung eines Hotels, um damit Ausbildungs- und Arbeitsplätze für benachteiligte Jugendliche und jüngere Erwachsene zu schaffen.

Die alltäglichen Arbeiten im Hotel – Etagendienst, Zimmerservice, Portier, Bedienung/Kellner, Rezeption, Einkauf, Verwaltung, Wäscherei – werden von den Auszubildenden unter Anleitung und Hilfestellung von berufserfahrenen Fachkräften aus der Hotellerie übernommen. Ziel des Betriebes ist, möglichst alle Auszubildenden durch eine erstklassige Ausbildung einen Berufsabschluss in einem einschlägigen Fachberuf zu vermitteln. Danach sollen sie in den allgemeinen Arbeitsmarkt – das Hotel- und Gaststättengewerbe – vermittelt und integriert werden können. Ziel ist die „Hilfe zur Selbsthilfe“, die Menschen bei der Bewältigung akuter Lebenskrisen unterstützt und zugleich Kompetenzen vermittelt, damit diese Menschen in absehbarer Zeit (wieder) für sich selbst sorgen können.

Das Hotel BISS soll sich durch die erzielten Einnahmen selbst tragen, das bedeutet, die kompletten Betriebskosten sowie die Kosten für das Fachpersonal (Anleiter aus der Hotellerie und Pädagogik) werden durch die Erlöse finanziert. Bei den Personalkosten für die zu Qualifizierenden rechnen die Planer mit den für Arbeitgeber üblichen Fördermöglichkeiten und Zuschüssen zu den Lohnkosten, beispielsweise für schwervermittelbare, lernbehinderte oder auch schwerbehinderte Mitarbeiter.

Alles in allem wird bei den Lohnkosten für die zu Qualifizierenden von einer Förderquote von 50% ausgegangen, 50% werden aus den erwirtschafteten Erlösen finanziert. Durch die weitgehende Eigenfinanzierung entsteht ein Zukunftsmodell eines sozialen Betriebes, der sich bereits ab der Eröffnung durch seine eigenen Einnahmen vollständig aus eigener Kraft finanzieren wird.

Das Hotel BISS wird ein Hotel mit unvergleichlichem Ambiente und erstklassigem Service sein. Zu diesem Zweck soll das ehemalige Münchner Frauengefängnis Am Neudeck zu einem First-Class-Hotel mit 72 Hotelzimmern umgebaut werden. In einem eigenen Gebäudetrakt sollen zusätzlich 11 altengerechte Wohnungen entstehen. Es ist ein Hotel, in dem die meisten von uns gerne wohnen würden, wenn sie aus geschäftlichem oder privatem Anlass unterwegs sind (aber nur in seltenen Fällen auch finden): Es liegt zentral, die 72 Zimmer beschränken sich nicht auf den üblichen 08/15-Mittelklasse-Standard (Bett, Schrank, Nasszelle, Telefon, TV), sondern sind wirklich komfortabel und individuell von Profis gestaltet (Möbel, Bäder, Böden/Teppiche, Beleuchtung, Bilder, Farben) und verlocken die Gäste, wiederzukommen und zu wohnen (nicht nur zu übernachten!), bis sie ihr Lieblingszimmer

gefunden haben. Die öffentlichen Räume des Hotels wie die Empfangshalle, die Frühstückslounge und die Hotelbar haben ebenfalls Stil und Atmosphäre und laden dazu ein, abends noch etwas zu trinken oder eine raffinierte Kleinigkeit aus der Hotelküche zu bestellen.

Die Marketingstrategie ist, einen Service mit First-Class-Niveau zu bieten: Zimmerservice (Frühstück nach Wunsch mit allen Extras, Tageszeitungen, Essen, Getränke), Wäsche- und Reinigungsdienst (inklusive „Aufbügeln“ von Anzügen und Kostümen), Abholung (vom Bahnhof oder Flughafen), Besorgung von Theater-, Opern- oder Konzertkarten, Sekretariatsdienste u.v.m. Diese Dienstleistungen garantieren die Auszubildenden des Hotels BISS, die nicht zugunsten von Getränke-, Snack-, Weck- und Zahlungsautomaten wegrationalisiert sind, sondern zu deren Ausbildung das Hotel BISS genutzt wird.

1.2 Der perfekte Standort: das ehemalige Kloster und Frauengefängnis Am Neudeck

Der Standort Am Neudeck ist perfekt für das Hotelprojekt. Das ehemalige Kloster und Frauengefängnis Am Neudeck liegt direkt am Auer Mühlbach auf dem Gelände des ehemaligen Paulanerklosters in München, das im 17. Jahrhundert an diesem Standort errichtet wurde. Das über hundert Jahre alte Gefängnis wurde im Mai 2009 frei, da in Stadelheim ein Gefängnisneubau errichtet worden ist. Eigentümer des 6000 Quadratmeter großen Grundstücks mit den denkmalgeschützten Gebäuden ist das Land Bayern. Die Immobilien Bayern GmbH soll im Auftrag des Finanzministeriums die Immobilie veräußern. Für das Hotelprojekt sind nicht nur die zentrale Lage und gute Erreichbarkeit von Vorteil. Die besondere Geschichte und baulichen Gegebenheiten des Gebäudes bieten einen Rahmen, der einzigartig ist. Der denkmalgeschützte Gebäudekomplex wird behutsam und fachgerecht saniert werden, so dass unter Einbindung der Geschichte ein neuer Ort entsteht, der seinen besonderen Reiz hat: klare Gebäude- und Zimmerstrukturen, kontemplative Flure, eine Gartenanlage im Innenhof sowie Dachterrassen. Für Veranstaltungen stehen Konferenzräume und ein Festsaal zur Verfügung.

1.3 Welche sozialen und gesellschaftlichen Probleme gehen wir an?

Trotz insgesamt guter Arbeitsmarktlage in München finden benachteiligte Jugendliche keine Ausbildungsstelle auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt. Ohne eine abgeschlossene Ausbildung werden diese Jugendlichen keine Arbeitsstelle finden, von deren Einkommen sie ihren Lebensunterhalt bestreiten können. Als ungelernte Arbeitskräfte können sie realistisch gesehen nie auf einen Arbeitsplatz in klassischen Wachstumsbranchen wie IT, Biotechnologie oder Telekommunikation hoffen. Insgesamt schätzen Experten, dass die

Ungelerntenquote von Jugendlichen bei mindestens 15% liegt (BIBB-Report 6/08 – Forschungs- und Arbeitsergebnisse aus dem Bundesinstitut für Berufsbildung). Ohne Arbeit geraten diese Personen in wirtschaftliche Not (Armut, Schulden) und soziale Schwierigkeiten (Vereinsamung, Depression) und werden dauerhaft von der Teilnahme an unserer Gesellschaft ausgeschlossen. Hotel BISS will nachhaltige Hilfe zur Selbsthilfe leisten, damit die benachteiligten Jugendlichen eine echte Startchance in ein besseres Leben bekommen und unabhängig von staatlicher Unterstützung inmitten der Gesellschaft leben können.

1.4 Wer ist unsere Zielgruppe? Wem wird konkret geholfen?

Es geht in erster Linie um benachteiligte Jugendliche und junge Erwachsene, die typischerweise aus sozial schwachen Familien kommen, keinen Schulabschluss erworben haben oder aufgrund ihres Migrationshintergrundes die deutsche Sprache nur unvollständig beherrschen. Erfahrungsgemäß gehören viele von ihnen zu den 25% aller Auszubildenden, die eine Ausbildung, wenn sie überhaupt einen Platz gefunden haben, vorzeitig abbrechen. Durch eine Ausbildung im Hotel BISS, wird offensiv mit eigens ausgebildeten Anleitern an den vorhandenen Schwierigkeiten gearbeitet, so dass ein erfolgreicher Ausbildungsabschluss machbar ist.

1.5 Wie wird geholfen? Wie wird eine nachhaltige und langfristige Lösung erzielt?

Hotel BISS ist ein echtes Unternehmen, in dem das Engagement aller Beschäftigten zur Abwicklung des Tagesgeschäfts tatsächlich gebraucht wird. Die Arbeit hilft den ehemals arbeitslosen Jugendlichen und jungen Erwachsenen, sich in einen **strukturierten Tagesablauf** einzufinden, und **verbessert deren finanzielle Situation**, da sie eine Ausbildungsvergütung erzielen. Durch die von Hotelfachkräften angeleitete Tätigkeit in den unterschiedlichen Bereichen des Hotels (vgl. 1.1) erwerben die Jugendlichen **fachliche Kenntnisse und Fertigkeiten**, die auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt verwertbar sind. Es soll in folgenden Berufen ausgebildet werden:

- Hotelfachmann/Hotelfachfrau (3-jährige-Ausbildung)
- Hotelkaufmann/Hotelkauffrau (3-jährige Ausbildung)
- Restaurantfachmann/Restaurantfachfrau (3-jährige Ausbildung)
- Koch/Köchin (3-jährige Ausbildung)
- Fachkraft im Gastgewerbe (2-jährige Ausbildung)
- Teilkoch/Teilköchin (Dauer 12 Monate, für behinderte Personen nach § 66 BBiG)
- Helfer/Helferin im Gastgewerbe (Dauer 24 Monate, für behinderte Personen nach § 66 BBiG)

Der tägliche Umgang der Auszubildenden mit den Kollegen, den vorgesetzten Anleitern sowie der Kontakt mit den Gästen liefert ein hervorragendes Feld zur Einübung **sozialer und kommunikativer Kompetenz**. Arbeit im Hotel ist in erster Linie personenbezogene Dienstleistungstätigkeit, in der die Mitarbeiter im Rahmen ihrer alltäglichen Arbeit mit Menschen aus allen anderen sozialen Milieus kommunizieren. Die Mitarbeiter erwerben wichtige Schlüsselqualifikationen.

Mit einem Ausbildungsabschluss verfügen die Jugendlichen und jungen Erwachsenen über die Mindestqualifikation für einen erfolgreichen Einstieg ins Berufsleben.

1.6 Welche Visionen verknüpfen wir mit unserem Vorhaben?

Das Hotelprojekt hat zum Ziel, benachteiligte Jugendliche und junge Erwachsene ohne Ausbildung in einem Hotelberuf erstklassig auszubilden, damit diese nach ihrer Ausbildung eine Arbeitsstelle im allgemeinen Arbeitsmarkt (Hotel- und Gaststättenbranche, Tourismus, Dienstleistungssektor) finden und unabhängig von öffentlichen Transferleistungen leben können. Diese Jugendlichen haben keinen bzw. kaum Zugang zu wichtigen gesellschaftlichen Ressourcen (Arbeit, Geld, Wohnung, Recht, Bildung, Kommunikation, soziale Netzwerke) und sind deshalb häufig dauerhaft von der Teilnahme an der Gesellschaft ausgeschlossen. Die Vision des Hotels BISS ist, einen Ort zu schaffen, an dem ihnen die Ressourcen zugänglich gemacht werden, um sie darüber in die Gesellschaft zu reintegrieren und ihnen eine Teilnahme am gesellschaftlichen Leben zu ermöglichen. Das Hotel BISS kann Modell für zukünftige Projekte im Hotel- und Gaststättengewerbe sein und im Prinzip an jedem Ort im In- und Ausland wiederholt werden.

1.7 Wo sehen wir Chancen/Risiken bei der Umsetzung des Projekts?

Die erste große Chance des Hotelprojekts liegt darin, benachteiligten Jugendlichen und jungen Erwachsenen ohne Berufsausbildung einen Ausbildungsplatz anzubieten und damit Hilfe zur Selbsthilfe zu vermitteln. Damit leistet das Hotel BISS einen Beitrag zur nachhaltigen Verbesserung von gesellschaftlichen Problemen wie Jugendarbeitslosigkeit und Ausgrenzung von sozial schwächeren Menschen aus der Gesellschaft. Die zweite große Chance des Projekts liegt darin, dass jedem potenziellen Förderer (ehrenamtliche Helfer, Sponsoren und Spender) schnell und ohne große Umstände die Idee des Projekts vermittelt werden kann. Jeder Mensch weiß auch ohne große Erklärungen, was ein Hotel ist. Die meisten Menschen übernachten hin und wieder in einem Hotel und wissen daher aus eigener Erfahrung, unter welchen Umständen sie sich in einem Hotel wohl bzw. weniger wohl fühlen.

Die Marketingstrategie des Hotels – „erstklassiger Service zu Mittelklassepreisen“ – trifft die Wünsche seiner zukünftigen Förderer und Gäste gleichermaßen und bietet somit ein hohes Motivationspotenzial.

Megatrends im Reiseverhalten*

- Immer älter, immer jünger
- Wachsendes Gesundheitsbewusstsein
- Suche nach Sinn, Erfahrungen, Erlebnissen – alle Sinne ansprechen, ganzheitliche Nutzererlebnisse
- Spontaneität & Flexibilität
- „Tod der Mitte“ – Billig oder Luxus
- Convenience: „Weniger ist mehr“ – Informationsüberlastung, Zeitknappheit, Bequemlichkeit
- Streben nach individuellen Lösungen
- Kritische und anspruchsvolle Konsumenten

Aus „Megatrends erkennen und nutzen“, 2004. Prof. Dr. Anton Meyer, Ludwig-Maximilians-Universität, München

http://www.muenchen.de/cms/prod2/mde/_de/rubriken/Rathaus/65_raw/Tourismusamt/pdf/br oschueren/Jahresbericht2005.pdf

Potenzielle Risiken von Unternehmensgründungen liegen in erster Linie bei den Branchenkenntnissen der Gründer und der finanziellen Ausstattung. Das Gründerteam von Hotel BISS verfügt über langjährige Erfahrungen im Hotel- und Gaststättengewerbe sowie in der Arbeit mit sozial benachteiligten Menschen und kann daher realistisch einschätzen, wie Aufbau und Ablauf eines Hotelbetriebs organisiert werden müssen, um das Marketingversprechen im Alltag dann tatsächlich umzusetzen. Dem Risiko einer unzureichenden finanziellen Ausstattung wird dadurch begegnet, dass mit dem Projekt erst dann konkret begonnen wird, wenn die benötigten Finanzmittel verfügbar sind.

1.8 Darstellung der Investitionen

| | alle Angaben in € |
|--|----------------------|
| Erwerb und Komplettanierung des denkmalgeschützten Münchner Frauengefängnisses und ehemaligen Klosters Am Neudeck 10 (Gebäude, Garten- und Außenanlagen, Innenausstattung) Die Immobilie wird von der gemeinnützigen Stiftung BISS erworben Qualifizierte Kostenschätzung und Gutachten vorhanden, Bauvoranfrage positiv beschieden | 19.261.000,00 |
| Gesamtsumme Investitionen | 19.261.000,00 |

1.9 Darstellung der Wertschöpfung

| | |
|--|---------------------|
| Schaffung von bis zu 40 Ausbildungs- und Qualifizierungsplätzen für benachteiligte Jugendliche und jüngere Erwachsene ohne Ausbildung im Hotelbetrieb. In jedem Jahr ihrer Beschäftigung reduzieren sich die gesamtfiskalischen Aufwendungen für einen Menschen, der arbeitet, um € 17.900,- (Quelle: Bundesagentur für Arbeit). Das sind pro Jahr € 716.000,- gesamtfiskalische Einsparungen für 40 im Hotel beschäftigte Auszubildende | 716.000,00 |
| Vermittlung von mindestens 11 ausgebildeten Mitarbeitern pro Jahr ab dem 3. Betriebsjahr in die Betriebe des Hotel- und Gaststättengewerbes. In jedem Jahr einer Beschäftigung reduzieren sich die gesamtfiskalischen Aufwendungen ebenfalls um € 17.900,-. Bei angenommenen 11 Mitarbeitern sind das pro Jahr € 196.900,- Einsparungen für ausgebildete und weitervermittelte Mitarbeiter | 196.900,00 |
| Zwischensumme Wertschöpfung Social Business pro Jahr | 912.900,00 |
| Schaffung von zusätzlichem touristisch bedingten Umsatz von ca. € 190,- je Übernachtungsgast (Quelle: Tourismusamt München 2008); bei den zugrunde gelegten 24.192 Übernachtungen (siehe HOGA-Gutachten) ergibt das im Jahr € 4.596.480,00 | 4.596.480,00 |
| Zwischensumme touristisch bedingter Umsatz pro Jahr | 4.596.480,00 |

Zusammenfassung Wertschöpfung Hotel BISS pro Jahr

| | |
|---|---------------------|
| Summe Wertschöpfung Social Business | 912.900,00 |
| Summe Wertschöpfung touristisch bedingter Umsatz | 4.596.480,00 |
| Gesamte Wertschöpfung durch Hotel BISS | 5.509.380,00 |

Unbezahlbar: Das hohe Ansehen, das die Landeshauptstadt München und der Freistaat Bayern genießen werden, weil sie mit dem Projekt Hotel BISS ein für die Münchner Geschichte und Architektur wichtiges Gebäude erhalten und etwas für die Ausbildung und Qualifizierung junger, benachteiligter Menschen tun

2. Soziales Umfeld und Marktgegebenheiten

2.1 Die Münchner Hotelbranche – ein stabiler Wachstumsmarkt²

München hat alles, was einem Hotelier Freude macht: Tagungen, Kongresse, Messen, Tourismus. Es ist eine interessante Stadt mit interessantem Umfeld und von daher der ideale Standort für das Hotel. In München waren im Jahr 2008 durchschnittlich in rund 365 Hotels und Pensionen insgesamt 50.350 Hotelbetten in allen Kategorien verfügbar. München liegt mit einem Tourismusindex von 748 (Anzahl der Übernachtungen pro 100 Einwohner) in Deutschland vor Berlin (Index 518) und Hamburg (Index 432) an erster Stelle. Im Jahr 2008 wurden in München 9,5 Millionen übernachtende Gäste verzeichnet. Experten sagen auch für die Zukunft aufgrund folgender Faktoren eine stabile positive Entwicklung des Tourismus in München voraus: Zunahme des Städtetourismus generell (Trend zu Zweit- und Drittreisen), Großflughafen, Messestandort mit Kongressbesuchern (Neue Messe München), regelmäßige Großveranstaltungen (z.B. Fußballstadion, Oktoberfest), „Umlandfaktor Bayern“ (z.B. Passionsspiele Oberammergau, Bayerische Schlösser und Seen).

München gilt als Standort par excellence, da es Ziel sowohl für Geschäfts- als auch für Privatreisen ist und fast ganzjährig Hochsaison hat. Die durchschnittliche Bettenauslastung lag im Jahr 2008 bei 54,3 %, wobei die Zimmerauslastung deutlich höher liegt (Beispiel Kettenhotellerie bei 73,3% im Jahr 2007). Der Münchner Tourismus erwirtschaftete im Jahr 2008 insgesamt 6,4 Milliarden Euro Umsatz und ist eine der tragenden Säulen der wirtschaftlichen Entwicklung Münchens. Insgesamt werden nach Aussagen von Oberbürgermeister Christian Ude für das Jahr 2006 in München knapp 68.000 Arbeitsplätze dem Tourismus zugerechnet – das sind 8 Prozent aller Beschäftigten. Diese optimalen Rahmenbedingungen für den Tourismus in München sind seit Jahrzehnten stabil. Professionelle Beobachter des deutschen Hotelmarktes stellten fest, dass sich in den letzten Jahren zunehmend auch internationale Investoren in Hotelobjekte eingekauft haben, weil sie sich dort Renditechancen und vor allem Wachstumschancen erwarten (vgl. Süddeutsche Zeitung vom 28.08.2006).

Für das Hotel BISS sind damit ideale Standortfaktoren gegeben, die dessen ambitionierte Umsatz- und Geschäftsplanung begründen (vgl. Punkt 6) und glänzende Vermittlungschancen für die Beschäftigten des Hotels BISS in den allgemeinen Arbeitsmarkt erwarten lassen. Hier sollen nicht die Renditewünsche einzelner Investoren befriedigt werden, sondern der Erfolg trägt zum Wohle vieler Menschen und zum Nutzen des Gemeinwesens bei.

² Als Quellen für die Marktzahlen wurden herangezogen: „Jahresbericht 2008“ des Fremdenverkehrsamts der Landeshauptstadt München, „Short Feasibility Study für das Hotel BISS in München“ von PKF hotelexperts vom Februar 2009, „Bericht über die betriebswirtschaftliche HOGA-Untersuchung betreffend geplantes Hotel „BISS“ erstellt von HOGA Hotel- und Gaststätten-Beratungsgesellschaft mbH vom Februar 2009

2.2 Was ist das Besondere am Hotel BISS? Welche Vorteile ergeben sich daraus für die Auszubildenden?

Es gibt in Europa mittlerweile eine Reihe von ehemaligen Gefängnissen, die in Hotels umgewandelt wurden, unter anderem in Helsinki (www.bwkatajanokka.fi), in Basel (www.auiolon.com), in Luzern (www.jailhotel.ch), in Istanbul (www.fourseasons.com) oder in Kaiserslautern (www.alcatraz-hotel.de). Die additive Struktur von Räumen ist sowohl im Gefängnis als auch im Hotel gegeben.

In München gibt es zahlreiche soziale Projekte, die benachteiligte Menschen in den unterschiedlichsten Branchen und Gewerken qualifizieren (siehe www.magafi.de).

Es gibt in Hamburg ein kleines Hotel mit 13 Zimmern (www.stadthaus-hotel.de), das als Integrationsbetrieb zur Beschäftigung von behinderten Mitarbeitern gegründet wurde, die dort in einer Lebensgemeinschaft zusammen wohnen und arbeiten.

Neu an Hotel BISS ist, dass hier erstmalig ein erstklassiges Hotel als soziales Unternehmen gegründet wird!

Grundlegend neu an dem Konzept des Hotels BISS sind zwei Dinge:

Erstens ist das Projekt so kalkuliert, dass es sich nach einer Anschubfinanzierung bei der Gründung durch eigene Einnahmen selbst finanzieren kann. Es braucht somit keine dauerhafte Förderung, damit der Betrieb aufrechterhalten werden kann. Mögliche Förderung wird in dem Rahmen in Anspruch genommen, wie sie allen anderen Unternehmen in Deutschland auch offen steht.

Zweitens wird das Hotel BISS ein First-Class-Hotel sein, das sich mit seinem Angebot ausdrücklich in einem anspruchsvollen Marktsegment positionieren will. Dieser Anspruch kann nur mit entsprechend ausgezeichneten Mitarbeiter/-innen in einem exklusiven Ambiente erfüllt werden. Das Hotel wird zeigen, dass sich professionelle Höchstleistung und sozialer Anspruch ideal ergänzen werden.

Besondere Vorteile des Hotels BISS für die Zielgruppe im Vergleich mit bestehenden Angeboten:

a) Hotel BISS ist ein Angebot zur Ausbildung für solche Personen, die aufgrund ihrer **starken Vorbelastung** (kein Schulabschluss, Sprachdefizit, lernbehindert) bei einem normalen Arbeitgeber nicht unterkommen, weil der Aufwand, den er betreiben müsste, viel zu hoch ist. Gerade die einfachen Dienstleistungstätigkeiten, die zu den Berufsbildern des Hotelberufs gehören, bieten diesem Personenkreis einen so genannten niedrighschwelligen

Einstieg in die Arbeitswelt und verschaffen den Auszubildenden bei erfolgreicher Bewältigung erste Erfolgserlebnisse.

b) Den einzelnen Auszubildenden können innerhalb des Hotels individuelle Qualifizierungs- und Arbeitsangebote gemacht werden, je nach Eignung und Neigung der jeweiligen Person. Da Dienstleistungsarbeit im Hotel wie beschrieben auf unterschiedlichen Niveaus stattfindet, bieten sich für die jeweilige Zielperson **Entwicklungsmöglichkeiten in unterschiedlichen Ausbildungsberufen** (vgl. 1.4), denen nicht nur eine intrinsische Motivation im Sinne einer Erweiterung der Handlungs- und Gestaltungsspielräume verbunden ist, sondern die einen extrinsischen Anreiz durch eine Höhergruppierung im Tariflohngefüge mit sich bringt.

c) Im Hotel BISS gibt es zahlreiche Ausbildungsangebote **für Frauen**, die durch die traditionellen, eher handwerksorientierten Förderprojekte bislang weniger angesprochen werden. Alle Positionen im Hotel können sowohl mit Frauen als auch mit Männern besetzt werden (Ausnahme: männliche Nachtportiers).

d) Die Ausbildung findet in einem Berufs- und Beschäftigungsfeld statt, in dem auf dem Arbeitsmarkt jetzt und auch mittel- bis langfristig ein Bedarf an Arbeitskräften besteht. So ist das **Hotel- und Gastgewerbe in Bayern eine vielversprechende Wachstumsbranche**, in der, wie den Stellenanzeigen in den Zeitungen und im Internet zu entnehmen ist, jederzeit Mitarbeiter für offene Stellen nachgefragt werden. Auch im Tourismus sowie im Dienstleistungssektor generell werden ausgebildete Mitarbeiter aus der Hotellerie erfahrungsgemäß gerne eingestellt.

e) Hotel BISS wird seinen ehemaligen Auszubildenden bei Bedarf eine Nachbetreuung anbieten, die die Erfolgsaussichten einer dauerhaften Integration in den allgemeinen Arbeitsmarkt erfahrungsgemäß unterstützt. Damit können sich die ausgelernten Auszubildenden sowie die zukünftigen Arbeitgeber aus der Hotelbranche mit den Betreuern des Hotels BISS in Verbindung setzen, wenn Schwierigkeiten auftreten, die das aktuelle Beschäftigungsverhältnis gefährden könnten. In Härtefällen kann jemand, der bereits in den allgemeinen Arbeitsmarkt vermittelt wurde, auch in das Hotel BISS zurückkehren und wieder dort arbeiten, wenn er auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt entgegen der ursprünglichen Einschätzung doch noch nicht zurechtkommt. Diese Optionen machen es für Arbeitgeber des allgemeinen Arbeitsmarkt attraktiver, einen Arbeitnehmer einzustellen, der über keinen lückenlosen Lebenslauf verfügt.

2.3 Potenzialabschätzung: Wie vielen Menschen kann durch das Projekt eine Chance geboten werden?

Dem Arbeitsamtsbezirk München waren im Januar 2010 im Durchschnitt 64.402 Menschen arbeitslos gemeldet. Das entspricht einer Arbeitslosenquote von 5,4 %. Trotz eines auch im bundesweiten Vergleich günstigen Arbeitsmarktes hat die Wirtschaftskrise bereits Spuren hinterlassen. Experten wie der Vorsitzende der Geschäftsführung der Agentur München, Bernd Becking, rechnen damit, „dass die Zahl der Arbeitslosen in den kommenden Monaten weiter steigt, auch wenn es mit der Wirtschaft langsam wieder bergauf geht“ (siehe Pressemitteilung Nr. 06/2009 der Agentur für Arbeit München): Knapp die Hälfte aller arbeitslosen Personen (30.812) sind langzeitarbeitslos und hilfebedürftig, so dass sie Arbeitslosengeld II bekommen. Nach der Statistik der Arbeitsgemeinschaft für Beschäftigung München (ARGE) haben rund 60% dieser Menschen keine abgeschlossene Berufsausbildung und damit auch schlechte Chancen auf dem Arbeitsmarkt. Aus der Berufsbildungsforschung ist bekannt, dass besonders in Deutschland das Angebot an Arbeitsplätzen für gering qualifizierte Personen stetig zurückgeht und eine abgeschlossene Berufsausbildung die Mindestvoraussetzung für einen erfolgreichen Einstieg in den Arbeitsmarkt ist.

Hotel BISS setzt auf die Ausbildung, Qualifizierung und Beschäftigung von benachteiligten Jugendlichen und jüngeren Erwachsenen, die sonst nur geringe Chancen auf eine erstklassige Ausbildung und ein späteres Arbeitseinkommen hätten. Ein Berufsabschluss im Hinblick auf eine Wachstumsbranche bewirkt nachhaltig Hilfe zur Selbsthilfe, da es hier immer Arbeit gibt und geben wird. Aufgrund der dargestellten hervorragenden Rahmenbedingungen für das Hotelprojekt gehen wir von einer vergleichsweise hohen Vermittlungsquote der fertig ausgebildeten Hotelfachleute aus, die mit 80% deutlich über den entsprechenden Quoten von traditionellen Beschäftigungsprojekten³ liegt. Die Zahlen zeigen, dass das Potenzial an Menschen, denen dadurch geholfen werden kann, selbst in einer prosperierenden Stadt wie München bei weitem groß genug ist, dass der Aufwand bei der Gründung eines solchen Unternehmens gerechtfertigt ist.

Für den Betrieb des Hotels gehen wir von einem Bedarf von ca. 14 Fachleuten aus der Hotelbranche (Geschäftsführung, Hausdame, Bar, evt. Küchenchef) und im Vollbetrieb bis zu 40 Auszubildende (jeweils 10 bis 15 im ersten, zweiten und dritten Ausbildungsjahr) zur Abwicklung des Tagesgeschäfts aus. Auf Basis einer eher vorsichtigen Schätzung mit 14 Auszubildenden in der Anfangsphase des Hotels (noch keine Vollbelegung der Zimmer und noch ohne Restaurant- bzw. Cateringbetrieb) können bei einer geschätzten

Vermittlungsquote von 80% pro Jahr mindestens 11 ausgebildete Hotelfachleute in den ersten Arbeitsmarkt vermittelt werden. Legt man eine gesamtfiskalische Betrachtung der Kosten für die Arbeitslosigkeit zugrunde, so kostete nach einer aktuellen Schätzung der Bundesagentur für Arbeit ein Arbeitsloser im Jahr dem Fiskus im Durchschnitt EUR 17.900. (Quelle: Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.) (2008): IAB Kurzbericht, Ausgabe Nr. 14/2008: Staatsfinanzen. Kosten der Arbeitslosigkeit sind gesunken, Nürnberg).

Auf die registrierte Arbeitslosigkeit bezogen, teilten sich die Kosten wie folgt auf: Ausgaben für Arbeitslosengeld I und II (56%) sowie Mindereinnahmen bei Steuern und Sozialbeiträgen (44%). Die Kosten fallen beim Bund, der Bundesagentur für Arbeit, bei Ländern und Gemeinden sowie den Sozialversicherungsträgern an, so dass die verantwortlichen Politikerinnen und Politiker auf allen Ebenen – Bund, Länder und Gemeinden – aus eigenem Interesse einen Beitrag zum Abbau der Arbeitslosigkeit leisten müssen.

Geht man von 11 vermittelten Personen aus, die damit von staatlichen Transferzahlungen unabhängig sind, vermindern sich die gesamtfiskalischen Kosten schon im ersten Jahr ihrer Beschäftigung um schätzungsweise € 196.900,-. Rechnerisch ergibt sich nach fünf Jahren Hotel BISS ein Betrag von € 2.953.500,- der den öffentlichen Kassen durch die dauerhafte Vermittlung von insgesamt 55 (hochgerechnet: 11 Menschen pro Jahr für 5 Jahre = 165 Menschen) Beschäftigten in den allgemeinen Arbeitsmarkt verbleibt.

Nach einem erfolgreichen Start kann Hotel BISS ausgebaut werden und zusätzliche Arbeitsplätze in den Bereichen Restaurant (für die allgemeine Öffentlichkeit zugänglich), Catering (gastronomische Versorgung von Veranstaltungen außerhalb des Hotels) und Seminarveranstaltungen schaffen. Dann erhöht sich die Anzahl der Beschäftigten und damit die Anzahl der Personen, die vermittelt werden können.

2.4 Kooperation mit bestehenden Projekten und Wissenstransfer

Geplant ist die Kooperation mit folgenden Projekten/Institutionen:

- **Münchner Arbeitsgemeinschaft Arbeitsförderungsinitiativen (MAG AFI):**
Austausch über die aktuelle Situation in den Münchner AFI-Projekten im Hinblick auf Beschäftigungsstand, Fördermöglichkeiten, rechtliche Rahmenbedingungen und Vermittlung von Beschäftigten. Dazu gehört auch, dass benachteiligte Jugendliche und junge Erwachsene bei Interesse an einer Ausbildung in einem Hotelberuf aus den Projektbetrieben ins Hotel BISS vermittelt werden können. Die Vermittlungsquote der Beschäftigten liegt nach Aussagen der Projektbetriebe bei 30 Prozent.

- **Straßenzeitschrift BISS:** In der Zeitung wird im Rahmen einer Kolumne regelmäßig über „Menschen im Hotel“ berichtet, d.h. Gäste, Auszubildende und Bewohner der altengerechten Wohnungen berichten über ihre Erfahrungen und Erfolge im Hotel BISS.
- **Arbeitsvermittlungen der Agentur für Arbeit und der ARGE München,** um ausgebildete Fachkräfte aus dem Hotel BISS im Anschluss an ihre Tätigkeit in den allgemeinen Arbeitsmarkt zu vermitteln. Umgekehrt können benachteiligte Jugendliche über die Berufsberatung der Agentur ins Hotel BiSS vermittelt werden.
- **Bereits bestehende soziale Institutionen wie Schuldnerberatung, Wohnungsamt, therapeutische Dienste,** die bei bestimmten Problemlagen der Auszubildenden (Schulden, Wohnungslosigkeit, Sucht, Armut, psychische Probleme) kontaktiert werden können. Im Hotel selbst wird nicht therapeutisch gearbeitet, aber es ist sinnvoll, bewährte Angebote des Sozialsystems zu nutzen, anstatt Kapazitäten mehrfach aufzubauen.
- **„Tatendrang“:** Bei Bedarf Aktivierung von ehrenamtlichen Helfern zur Unterstützung des Hotels BISS in Zeiten hoher Auslastung und bei besonders aufwändigen Veranstaltungen im Hotel.
- **Handwerkskammer für München und Oberbayern sowie Industrie- und Handelskammer für München** in der Funktion als Ausbildungsbetrieb und mittelständischer Arbeitgeber vor Ort.
- **Münchner Hotels:** Kooperation zur Auslastung der Kapazitäten (man informiert sich gegenseitig über verfügbare Zimmer bei Messezeiten und hilft sich bei Überbuchungen aus), die Vermittlung von Azubis zum Praktikum sowie letztendlich die Vermittlung von ausgebildeten Fachkräften nach Abschluss der Gesellenprüfung.

3. Organisation und Geschäftsmodell

3.1 Prozessablauf: Ein typischer Tag im Hotel BISS

Ein typischer Tag im Hotel beginnt schon früh morgens um 6.00 Uhr, wenn die Küchencrew zum Frühdienst kommt. Unter der Anleitung einer Hauswirtschaftsfachkraft bereiten drei bis vier Auszubildende das Frühstück für die Hotelgäste vor: Tablett für vorbestellte Zimmerfrühstücke decken, Kaffee kochen, Orangen pressen, Früchte waschen und schneiden usw. In diesem Hotel wird es keine lieblosen Frühstücksbuffets geben, die Gäste, die so früh noch nicht ganz wach sind, dazu zwingen, sich mit wildfremden Personen vor Platten mit Billigwurst zu drängeln. In diesem ganz besonderen Hotel kann man gerne das Frühstück (mit allen Extras) aufs Zimmer bestellen oder es sich von einer Karte individuell zusammenstellen.

Ebenfalls früh am Morgen werden die öffentlichen Räume des Hotels - Rezeption, Hotelhalle, Toiletten, Bar, Restaurant, Fitnessraum und Sauna - von den Auszubildenden gereinigt, die derzeit im Hausdienst eingeteilt sind. Für die Anleitung des Teams ist eine Auszubildende zur Hotelfachfrau im 3. Ausbildungsjahr als Assistentin der Hausdame zuständig. Sie wird allerdings nur noch bis nach Bestehen ihrer Gesellenprüfung im Hotel BISS sein, da sie danach eine Stelle als 2. Hausdame in einem bekannten Münchner Hotel gefunden hat. Die Rezeption ist mit einer Fachkraft und drei bis vier Auszubildenden besetzt, die den Gästen die gewünschten Auskünfte zu Verkehrsmöglichkeiten, Sehenswürdigkeiten in München usw. geben. Von Vorteil sind hier die Fremdsprachenkenntnisse einiger Azubis, die sich nicht nur in Deutsch, sondern auch in ihrer Muttersprache verständigen.

Im Laufe des Vormittags frühstücken die Gäste, bezahlen ihre Rechnungen an der Rezeption, lassen sich beim Tragen ihres Gepäcks helfen, bestellen Taxis und verlassen nach und nach das Hotel. Nun werden die Zimmer gereinigt und für neue Gäste vorbereitet. In der Küche wird das Mittagessen für die Angestellten zubereitet. Auch hier arbeiten Auszubildene unter Anleitung von ausgebildeten Fachkräften.

Im Laufe des Vormittags reisen auch schon wieder Gäste an, die die folgende Nacht im Hotel verbringen werden. Sie können in der Hotelbar eine Kleinigkeit essen und trinken, bevor sie sich zu ihrem Geschäftstermin oder Stadtbummel auf den Weg machen. In der Küche und im Service arbeiten wie in allen anderen Bereichen des Hotels auch Benachteiligte unter der Anleitung von Fachkräften.

3.2 Rechts-/Organisationsform: Stiftung und gemeinnützige GmbH

Der Initiator und Gründer des Projekts ist der gemeinnützige Verein BISS e.V., der seit 1993 die erfolgreiche Münchner Straßenzeitschrift BISS herausgibt. Die Straßenzeitschrift BISS hat eine durchschnittlich verkaufte Auflage von 36.000 Exemplaren pro Monat, die von über 100 Verkäufern verkauft wird. Von diesen 100 ehemals obdachlosen Menschen sind 35 als Verkäufer fest im Rahmen von sozialversicherungspflichtigen Arbeitsverhältnissen dauerhaft angestellt.

Die gemeinnützige und mildtätige Stiftung BISS wurde im November 2008 gegründet. Zweck der Stiftung sind die Förderung der Ausbildung und berufliche Qualifizierung von Menschen in sozialen Schwierigkeiten sowie die Durchführung und Unterstützung von Projekten und Maßnahmen, die der Integration i.S.d. § 53 AO benachteiligten Menschen in die Gesellschaft dienen sowie die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements zugunsten dieser gemeinnützigen und mildtätigen Zwecke. Die Stiftung BISS wird neben weiteren Betreuungsaufgaben die Trägerfunktion des Hotels wahrnehmen und als Besitzgesellschaft fungieren. Im zeitlichen Ablauf stellt sich die Entwicklung wie folgt dar:

Phase 1: Aktivitäten vor dem Erwerb

Schon vor dem Erwerb des Grundstücks und Gefängnisgebäudes Am Neudeck hat BISS potenzielle Spender und Sponsoren aktiviert. Somit wurden vor Beginn der eigentlichen Verkaufsphase bereits 4,1 Millionen Euro an festen Förderzusagen und Spenden eingeworben.

Mit den Spendern, die nur für das Hotelprojekt gespendet haben, wurden einvernehmlich die Modalitäten vereinbart, so dass auf Wunsch des Spenders das Geld wieder zurückgezahlt wird, wenn das Hotelprojekt wider Erwarten nicht realisiert wird. Alle anderen Spenden werden im Rahmen des Stiftungszweckes eingesetzt. Gelingt es der Stiftung BISS wie erwartet, das Objekt innerhalb des kalkulierten Rahmens zu erwerben, tritt Phase 2 in Kraft.

Phase 2: Aktivitäten nach dem Erwerb

Soweit die Finanzierung und der Erwerb des Objektes sichergestellt werden kann, wird die Stiftung BISS die Gebäude zu einem Hotel umgestalten. Hierzu werden die Planungsleistungen sowie die Bauüberwachung an externe Architekten übergeben, die Baubetreuung (verwaltungsmäßige Abwicklung der Baumaßnahme sowie das Baukostencontrolling) soll durch einen erfahrenen Baubetreuer erfolgen. Während der Baumaßnahmen wird versucht, weitere Spenden zu akquirieren, damit der Verschuldungsgrad möglichst gering gehalten werden kann.

Parallel zum Umbau des Hotelgebäudes wird eine gemeinnützige GmbH als Zweckbetrieb und Betriebsgesellschaft des Hotels gegründet. Gesellschafter der GmbH werden der Verein BISS e.V. und die Stiftung BISS sein.

Zweck der Betriebsgesellschaft wird der operative Betrieb des Hotels sein. Im Rahmen dieses Betriebes wird der Ausbildungszweck verfolgt. Die satzungsmäßige Ausgestaltung wird so erfolgen, dass der Gesellschaft die Gemeinnützigkeit nach der AO zuerkannt werden kann. Es gibt Referenzbeispiele, in denen gastronomische Betriebe und Hotels als gemeinnützige Ausbildungsbetriebe fungieren und erfolgreich am Markt bestehen können, dies wird umso mehr für das umfassende Gesamtkonzept des Hotels BISS gelten. Die Trennung des Eigentums (Stiftung) von dem laufenden Hotelbetrieb (gemeinnützige GmbH) erfolgt ausschließlich zum Schutz der eingesetzten öffentlichen Fördermittel vor etwaigen Betriebsrisiken.

Phase 3: Betriebsphase

Nach Fertigstellung der notwendigen Umbaumaßnahmen wird die Stiftung BISS das Hotel zu möglichst günstigen Konditionen an die Betriebsgesellschaft vermieten. Die Kostenmiete wird dabei so kalkuliert, dass Kapitaldienst/Nebenkosten/künftige Reparaturen durch die Stiftung BISS gedeckt werden können.

Die gemeinnützige Hotel-Betriebsgesellschaft wird das Hotel betreiben und die Ausbildungsfunktion übernehmen. Hierzu wird qualifiziertes Fachpersonal angestellt, um einen professionellen Hotelbetrieb sicherzustellen. Daneben werden in der Stiftung und insbesondere in der Betriebsgesellschaft Sozialarbeiter und Menschen mit pädagogischer Erfahrung beschäftigt, die für die Ausbildung und Anleitung der Auszubildenden sorgen werden.

Die Wirtschaftlichkeit des Hauses wird sich aus zwei Hauptquellen speisen:

1. Umsatzerlöse aus dem Hotel- und Gastronomiebetrieb
2. Fördergelder für die Ausbildung

Wie die Wirtschaftlichkeitsberechnung (vgl. Punkt 7.4 dieser Darstellung) zeigt, wird es durch die erwirtschafteten Erträge möglich sein, das Hotel zu betreiben und zugleich die Ausbildungsfunktion zu erfüllen. Eine laufende Zusatzförderung (Subventionierung), die über die allgemeinen Fördergelder hinausgeht, ist nicht notwendig und auch nicht geplant. Sollte der Hotelbetrieb eine Wirtschaftlichkeit erzielen, die über die prognostizierten Werte

hinausgeht, können diese Gelder zur weiteren Qualifikation und für begleitende Maßnahmen verwendet werden.

Wir sehen in diesem Vorgehen insbesondere folgende Vorteile:

- Die Bekanntheit und das gute Image der Straßenzeitschrift BISS werden gezielt für die Realisierung des Hotelprojekts eingesetzt. Unter der erfolgreichen Dachmarke BISS wird ein neues Projekt – das Hotel BISS – eingeführt.
- Die Straßenzeitschrift kann ihre intensiven Kontakte zu Spendern und Sponsoren gezielt dafür nutzen, Spenden für das Hotelprojekt zu akquirieren. Der Verein BISS e.V. ist gemeinnützig und mildtätig.
- Die Straßenzeitschrift BISS und die Stiftung als Eigentümer von Hotel BISS sind zwei rechtlich eigenständige Institutionen, deren jeweiliger Erfolg gegenseitig als Instrument eingesetzt werden kann zur Förderung der Pro Bono Aktivitäten.
- Das Hotelprojekt agiert am Markt und will Erlöse im Sinne des Zweckbetriebs erwirtschaften und in die Beschäftigung und Ausbildung von sozial Benachteiligten investieren, was als gemeinnützige GmbH problemlos möglich ist.
- Schutz der Fördermittel vor etwaigen Betriebsrisiken.

3.3 Die Bewohnerinnen und Bewohner der altengerechten Wohnungen als zentraler Erfolgsfaktor für das Gesamtprojekt

Zum Hotel BISS gehören 11 altengerechte Wohnungen, die an ältere Menschen vermietet werden sollen.

Diese Wohnungen befinden sich in einem eigenen Trakt in der Südost-Ecke des Gebäudes am Auer Mühlbach. Sie haben eine Größe von 45 bis 60 Quadratmeter und sind als altengerechte Wohnungen konzipiert. Individuelle Ausstattungswünsche der Mieter können bei den Ausbaumaßnahmen berücksichtigt werden. Die Wohnungen werden über ein separates Treppenhaus mit Behindertenaufzug erschlossen. Die Zugänge erfolgen auf jeder Geschossebene über Laubengänge, die gleichzeitig als Gemeinschaftsbereich genutzt werden können.

Bei den Bewohnern wird es sich um ältere Menschen handeln, die nicht mehr im Erwerbsleben stehen, die sich beim Einzug aber noch selbst versorgen können. Das Hotel bietet seinen älteren Mietern vielfältige Vorteile:

1. Die Annehmlichkeiten einer Anbindung an ein Hotel, das rund um die Uhr an 365 Tagen im Jahr geöffnet ist. Die Mieter können wie die Hotelgäste alle Dienstleistungen des Hauses in Anspruch nehmen. Es kann alles bestellt werden, was ein First-Class-Hotel besorgen kann: Frühstück, Getränke, kleine Snacks, Theater- und Konzertkarten, Taxis, Leihwagen, Wäscheservice, Weckdienst, Flug- und Bahntickets u.v.m. Darüber hinaus können die Mieter im Haus den Wellnessbereich und die Bar besuchen. Diese Dienstleistungen werden entsprechend ihrer Nutzung in Rechnung gestellt.

2. Das Besondere an dem Konzept von Hotel BISS ist jedoch, dass die Mieter nicht ausschließlich diejenigen sind, die die Dienstleistungen des Hotels nutzen, sondern die auch innerhalb des Hotelbetriebs Dienstleistungen erbringen werden. Wir denken dabei an Menschen, die ein Leben lang in den unterschiedlichsten Bereichen gearbeitet und in ihrem Bereich ein enormes Wissen und fundierte Erfahrungen haben. Dieses Expertenwissen soll im Hotel weiterhin aktiv eingesetzt werden. Die Möglichkeiten sind vielfältig: EDV-Experten (Support für die Hotel-EDV-Anlagen), Handwerker (Pflege und Reparatur der Inneneinrichtung und der Möbel), Gärtner (Pflege der Gartenanlagen), Wirtschaftsprüferinnen (Bilanz), Konditoren (Croissants und Backwaren fürs Frühstück), Mechaniker (Wartung des Hotelfahrzeuges und der Gästefahrräder), Schneider (Pflege der Hotelwäsche und Uniformen), Kunsthistoriker (Führungen durch das historische Hotelgebäude und für ausländische Gäste in München). Darüber hinaus können die Mieter bei Bedarf (und gegenseitige Sympathie vorausgesetzt) Mitarbeiter unterstützen: Sprachunterricht und Sprechtraining für Migranten, Unterstützung bei Bewerbungen, Besuch beim Amt und in Schulen.

Das Gesamtkonzept von Hotel BISS basiert darauf, alte und junge, arme und reiche Menschen zusammenzuführen. Von dem professionellen Wissen und der Lebenserfahrung der Alten profitieren die Jungen.

Dieses Engagement soll nicht nur Hobby sein, das je nach Tagesform stattfindet oder nicht, sondern es soll eine verbindliche, d.h. vertragliche Basis haben. Zu dem Grundmietpreis wird eine bestimmte Art von zusätzlicher Leistung in einem vereinbarten Umfang erbracht. Wenn jemand jetzt keine Verpflichtungen eingehen möchte, zahlt er einen entsprechend höheren Mietpreis. Wenn jemand kontinuierlich arbeitet, zahlt er entweder nur den Grundmietpreis oder kann auch zusätzliche Dienstleistungen durch seine Arbeitsleistung „verdienen“ (Frühaufsteher bäckt an 5 Tagen die Croissants und hat dafür freie Verpflegung, oder jemand kocht an zwei Tagen als Vertretung das Personalessen und kann so im ganzen Monat ohne Aufschlag das Römische Dampfbad nutzen).

Wir gehen davon aus, dass die Mieter sich beim Einzug selbst versorgen können und auch zusätzlich im Hotel etwas leisten. Wenn jemand im Laufe der Zeit stärker versorgt werden muss, weil die Kraft nachlässt, dann wird das über das Hotel organisiert, so lange, wie es die Beteiligten sinnvoll leisten können. Das kann zu Beginn eine stundenweise pflegerische Betreuung sein (Unterstützung bei der Körperpflege, Medikamentengabe), Fahrdienste (im Auto, im Rollstuhl ...) und damit keinen Umzug erfordern. Bei einer möglichen Schwerstpflegebedürftigkeit wird sich eine Lösung, möglicherweise in Kooperation mit einer Pflegeeinrichtung im Viertel, finden lassen.

3.4 Organisation der Aufgabenbereiche und Aufgabenverteilung

Die Organisation der Aufgabenbereiche orientiert sich an den klassischen Abteilungen, die es im Hotel gibt. In jeder dieser Abteilungen arbeitet mindestens eine Fachkraft (mit Doppelqualifikation Hotellerie und Pädagogik), die für die Anleitung der zu Qualifizierenden in dieser Abteilung zuständig ist. Das folgende Organigramm veranschaulicht die Struktur des Betriebes .

Übersicht 1: Organigramm Hotel BISS gGmbH

Organigramm Hotel BISS gGmbH: Gesellschafter: Stiftung BISS und BISS e.V.



Jede Fachabteilung wird durch den Einsatz qualifizierter Ehrenamtlicher personell verstärkt (noch nicht dargestellt)

3.5 Warum das Hotel BISS ein First Class Hotel werden muss

Hotel BISS wird ein Hotel garni mit vier Sternen und damit eine Unterkunft für hohe Ansprüche sein. Neben bestimmten Ausstattungsmerkmalen der Zimmer (z.B. Größe, Telefon, Internet-Zugang, Minibar) trägt vor allem das Spektrum der im Hotel angebotenen Dienstleistungen zu dieser Bewertung bei:

- die Rezeption ist 24 Stunden erreichbar
- es gibt in der Lobby und in der Bar einen Getränkeservice
- Frühstücksbuffet und Roomservice
- Minibar bzw. 24 Stunden Getränke und Snacks im Roomservice.

Darüber hinaus werden den Gästen im Hotel BISS weitere Leistungen aus der gehobenen Hotellerie angeboten, wie beispielsweise

- Theater- und Konzertkartenservice
- Doorman- und Wagenmeister
- Bügel- und Schuhputzservice
- abendlicher Turndownservice (die Vorhänge werden zugezogen, die Beleuchtung gedämpft und das Bett aufgedeckt).

Natürlich gibt es auf dieser Welt auch Unterkünfte, in denen sich die Gäste ausschließlich aus Kaffee- und Getränkeautomaten verpflegen und die Bettwäsche in Folien verschweißt von außerhalb angeliefert wird. Dort sind die Möglichkeiten der Ausbildung (Getränkeautomatenauffüller?) jedoch sehr eingeschränkt und es werden nur vergleichsweise wenige Menschen beschäftigt.

Hotel BISS will jedoch hochqualifizierte Hotelkaufleute, Köche und Restaurantfachkräfte ausbilden. Damit die Mitarbeiter überhaupt ausgebildet werden können, braucht es natürlich auch Beschäftigungsbereiche, in denen die Auszubildenden arbeiten und lernen können: Rezeption, Küche, Buffet, Wäscherei, Housekeeping, Service mit Etagenservice, Einkauf, Buchhaltung, Marketing, Controlling, Hausmeisterei mit Werkstatt usw. Der Anspruch an die Qualität der Ausbildung sowie an die Qualität der Hoteldienstleistungen steht in einem engen Zusammenhang und fördert sich gegenseitig. Darüber hinaus wird der erstklassige Service im Hotel BISS dazu führen, dass zufriedene Gäste wiederkommen und das Hotel weiterempfehlen.

Aufgrund ihrer langjährigen Erfahrungen in der Hotellerie weiß das Projektteam, dass eine Ausbildung in einem wirklich erstklassigen Hotel quasi eine „Eintrittskarte“ in den Arbeitsmarkt ist. So weiß man in der Branche, dass im Rahmen einer Ausbildung in einem Sternehotel die wissenswerten Standards der gehobenen Hotellerie vermittelt wurden. Arbeitgeber außerhalb der Hotellerie wissen ebenfalls, dass sich die Mitarbeiter durch Flexibilität, Fremdsprachenkenntnisse, Teamfähigkeit, Disziplin und Improvisationstalent auszeichnen. Von diesem guten Ruf der Branche sollen diejenigen profitieren, die im Hotel BISS ausgebildet werden.

Gehobene Hotellerie ist ein Handwerk, das die auszubildenden Mitarbeiter unter Anleitung erlernen werden. Nur in einem erstklassigen Hotel bieten sich entsprechende Ausbildungsbereiche, die eine hohe Qualität der Ausbildung und damit einen nachhaltigen Integrationseffekt für die Menschen bieten.

4. Das Projektteam

Hildegard Denninger und Karin Lohr kennen sich aus den „alten“ Hoteltagen und beide haben viele Jahre in der Hotellerie bzw. im Tourismus gearbeitet. Sie wissen aufgrund ihrer langjährigen Tätigkeit in der Wirtschaft (Hotel- und Gaststättengewerbe, IT, Marktforschung/Beratung), wie professionelle Dienstleistungen im Rahmen eines an Profitabilität ausgerichteten Betriebes erbracht werden müssen und haben Erfahrung in Personalführung und -verantwortung (Geschäftsführung). Johannes Denninger hat am längsten Erfahrung mit der Zielgruppe und weiß als professioneller Sozialarbeiter, wie man Menschen in extremen Lebenslagen unterstützen und begleiten muss, damit nachhaltige Veränderungen entstehen. Das Initiatorenteam hat in der Vergangenheit schon zahlreiche Projekte realisiert und weiß, dass sich jeder auf den anderen absolut verlassen kann.

- **Hildegard Denninger**, geboren 1948 in Steinfeld/Oberfranken, Wirtstochter, Steuergehilfin und Bilanzbuchhalterin
- **Johannes Denninger**, geboren 1953 in Markt Einersheim/Unterfranken, Diplomsozialpädagoge, Streetworker, Sozialmanager und Berater sozialer Einrichtungen
- **Karin Lohr**, geboren 1961 in München, Hotelkauffrau und Diplomsoziologin

**Übersicht 2: Stärken/Fähigkeiten und Schwächen/Bedarfe des kompletten Teams
(Unternehmensführer und Fachpersonal):**

| | Know-how im Team vorhanden | Bedarf (zusätzlich) extern zu „beschaffen“ |
|--|--|---|
| Unternehmensgründung/ Unternehmensrecht | Ja: Vereinsrecht, Steuerrecht, Gemeinnützigkeit | Beratung pro bono durch CMS Hasche Sigle, eine der renommiertesten Beratungsgesellschaften |
| Social Marketing/Spenden- akquisition/Sponsoring | Ja | Werbeagentur – pro bono |
| Marktforschung | Ja | -- |
| Marketing Hoteldienstleistungen | Ja | Werbeagentur, Vermarktungsgemeinschaften des (Münchner) Hotelgewerbes |
| Planung und Durchführung Hotelumbau/Renovierung | Ja, Stiftungsbeirat | Architekten, Bauplaner, „Vergleichsbetriebe“ aus der Hotellerie |
| Controlling/Finanzen | Ja | Steuerberatung/Wirtschaftsprüfer |
| Organisation/Planung für Hotelabteilungen: <ul style="list-style-type: none"> • Etage/Zimmerdienst • Rezeption • Buffet/(Frühstücks-) Küche • Buchhaltung/Verwaltung • Personalabteilung • Service/Bar • EDV • Food & Beverage | Ja | Vergleichsbetriebe aus der Hotellerie/ Sponsoring (Zeit!) durch Experten aus dem Hotelgewerbe/Plandaten des Hotel- und Gaststättenverbands |
| Pädagogische Anleitung und Betreuung | Ja (Fachpersonal mit Doppelqualifikation) Stiftungsrat | -- |

Für eine optimale Zusammenarbeit und Nutzung der Ressourcen im Hotel BISS hält das Team folgende Aufteilung der Arbeitsbereiche für sinnvoll:

- Hildegard Denninger: Controlling, Social Marketing, Sponsoring, Öffentlichkeitsarbeit
- Johannes Denninger: Personalleitung, Begleitung und Betreuung der Mitarbeiter in schwierigen Lebensphasen, Koordination interner und externer Beratungs- und Betreuungsangebote (Schuldnerberatung, Wohnungsamt, Suchtberatung etc.), Ansprechpartner für die Senioren
- Karin Lohr: Leitung und Marketing Hotelbereich (Reception, Etage, Küche, Bar, Service), wissenschaftliche Begleitung

5. Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit

Was die zukünftigen Gäste des Hotels betrifft, soll hier ein großes gesellschaftliches Potenzial an Menschen aktiviert werden, die ein Interesse an sozialen Projekten haben und bereit sind, diese zu unterstützen. Dieser Personenkreis reist aus beruflichen und/oder privaten Gründen und übernachtet dazu in Hotels. Die Hotelgäste können im Rahmen ihres Alltags anderen Gutes tun, indem sie diese Dienstleistung nutzen.

In der Vorbereitungs- und Anlaufphase des Projekts wird die bereits bestehende Infrastruktur und das Netzwerk der Zeitschrift BISS eingesetzt, dazu gehört die Zeitschrift selbst, Öffentlichkeitsarbeit, Unterstützung durch Prominente, Spender und Freunde. Darüber hinaus können über BISS auf einen Pool von ehrenamtlichen Helfern zugegriffen und neue Ressourcen aktiviert werden. Folgende Übersicht skizziert die Marketingstrategie:

Übersicht 3: Kommunikationskonzept zur Realisierung von Hotel BISS

| Zielgruppe/ Interessengruppe | Kernbotschaft | Informationskanäle/ Kooperationspartner | Medien |
|----------------------------------|---|---|--|
| Auszubildende | Im Hotel BISS können motivierte und fleißige junge Menschen eine Ausbildung in einem Hotelberuf absolvieren | Berater und Vermittler in Jugendprojekten, an Förderschulen, in der Arbeits- und Sozialverwaltung, Sozialarbeiter in sozialen Einrichtungen der Wohlfahrtsverbände und Projekte, Mund-zu-Mund-Propaganda durch die Auszubildenden bei ihren peer groups | Berichte und Informationen in der Straßenzeitung BISS, Mitteilungen der Arbeitsagentur, persönliche Vorstellung des Hotelprojekts in Anlaufstellen und sozialen Institutionen, Berichte in der Tagespresse |
| Beschäftigte: Fachpersonal | Hotel BISS bietet zum einen einen fachlich anspruchsvollen Arbeitsplatz in einem sehr gut geführten Hotel. Darüber hinaus kann das professionelle Know-how für ein sinnvolles Projekt eingesetzt werden und dient nicht dem Profit anonymer Shareholder | Persönliche Kontakte der Initiatorinnen zu Münchner Hotels und früheren Kolleginnen sowie Kollegen in der Branche, Gewerkschaft NGG, bei Bedarf Stellenanzeigen in der lokalen Presse, Fachvermittlung der Arbeitsagentur | Persönliche Vorstellung des Hotelprojekts, Berichte in der Tagespresse, Funk und Fernsehen |
| Hotelgäste: Geschäftsreisende | First-Class-Service zum Mittelklassepreis, | Marketing in den Reisestellen von Unternehmen, | Persönliche Präsentation des Hotels in den Unternehmen und Organisationen, Berufsverbänden |

| | | | |
|--------------------------------|--|---|--|
| | serviceorientiert, etwas Besonderes | Sekretariaten von Unternehmen, Fremdenverkehrsamt, Reisebüros, Taxifahrern, Zimmervermittlungen | von hochqualifizierten Vielreisenden (Architekten, Wirtschaftsprüfer, Berater) |
| Hotelgäste: Privatreisende | First-Class- Service zum Mittelklassepreis, Serviceorientiert, etwas Besonderes | Marketing über Fremdenverkehrsamt, Reisebüros, Taxifahrer, Zimmervermittlungen, Marketingverbände, Pressearbeit | Persönliche Präsentation des Hotels in Organisationen, Berichte in der Tagespresse und in Zeitschriften (Reisetipps in Frauen- und Reisezeitschriften), Anzeigenwerbung |
| Hotelgäste: Gruppenreisende | Gruppenreisen nur in Zeiten mit schwacher Belegung, Preisgestaltung | Reisebüros/ Reiseveranstalter | Persönliche Präsentation des Hotels, Mailing-Aktionen |
| Sponsoren | Investment von Geld und Zeit in ein sinnvolles und attraktives Projekt, hoher Gestaltungsspiel- raum | Persönliche Kontakte zu bereits bekannten Spendern und Sponsoren von BISS, Gewinnung von neuen Spendern und Sponsoren | Präsentation des Hotelprojekts in BISS, Tagespresse |

6. Zeitplan

In der Zeit bis Anfang des Jahres 2010 wurden bereits

- 3 Millionen Euro an Förderzusagen eingeworben: 2,5 Millionen Euro von der Bayerischen Landesstiftung sowie 0,5 Millionen Euro von der Landeshauptstadt München
- 1,1 Millionen Euro an Spenden von Bürgerinnen und Bürgern in München und Bayern gesammelt
- die gemeinnützige und mildtätige Stiftung BISS gegründet
- sowie eine genauere Planung mit qualifizierter Kostenschätzung für den Umbau und die Ausstattung des Gebäudes erstellt

Folgende Arbeitsschritte werden ab 2010 erledigt:

Schritt 1: max. 12 Monate (01.01.2010 bis 31.12.2010)

- Erwerb des Grundstücks Am Neudeck vom Land Bayern zu einem angemessenen Preis
- Fortführung der Akquisition von Geldern, insbesondere Antragstellung bei Stiftungen

Schritt 2: ca. 18 Monate (01.01.2011–30.06.2012)

- Umbau des Gebäudes Am Neudeck zu Hotel BISS
- Start Marketing: Personalmarketing zur Rekrutierung von Auszubildenden und Fachpersonal sowie zum Verkauf der Hotelkapazitäten
- Gründung der gGmbH
- Gewinnung von Sponsoren
- Fortführung der Akquisition von Geldern

Schritt 3: ca. 3 Monate (01.07.2012–30.09.2012)

- Intensivierung der Marketingaktivitäten für den Hotelbetrieb, Verkauf von Kapazitäten, entsprechend dem Kommunikationskonzept
- Preopening-Betrieb ab Juli 2012 zum Test der Abläufe und zum Kennenlernen für ausgewählte Gäste

Ergebnis: Das Hotel ist rechtzeitig zu Beginn des Oktoberfestes 2012 betriebsfertig, das Team komplett, die Gäste stehen in der Hotelhalle, das Hotel ist ausgebucht!

Anhang A: Kurzlebensläufe der Mitglieder des Projektteams

Hildegard Denninger: geboren 1948 in Steinfeld/Oberfranken, Wirtstochter, Steuergehilfin und Bilanzbuchhalterin

- 1965–1968 Ausbildung zur Steuergehilfin
- 1968–1969 Aupair und Sprachschülerin in London
- 1970–1972 Arbeit als Buchhalterin
- 1973 Hotelangestellte und Sprachschülerin in London
- 1974–1978 Reiseleiterin Westeuropa; Globus & Gateway
- 1979–1980 Hotelsekretärin Hotel Rivoli, München
- 1981–1986 Arbeit als Sekretärin; 1984 Heirat, 1986/1988: 1. und 2. Kind
- 1982–1983 Ehrenamtliche Tätigkeit als Vorsitzende der NGG-Fachgruppe „Hotel und Gaststätten“
- 1989–1993 Alleinbuchhalterin bei G&W-Software-Entwicklung in München
- seit 1994 Koordinatorin und Geschäftsführerin von BISS (seit 1997)

Johannes Denninger, geboren 1953 in Markt Einersheim/Unterfranken, Diplomsozialpädagoge und Sozialmanager

- 1969–1973 Ausbildung zum Diakon und Erzieher
- 1973–1978 Studium Sozialwesen
- 1978–1980 Durchführung eines Bildungsprojektes in der JVA Stadelheim mit ausländischen Jugendlichen
- 1980–1989 Leitung der Teestube KOMM für wohnungslose Männer und Frauen in München
- Ausbildung zum Sozialmanager, 1984 Heirat, 1986/1988: 1. und 2. Kind
- 1990 Gründung der Beratungsfirma d & w, zusammen mit Andreas Wolf, Bielefeld
- 1995–2005 Aufbau und Mitarbeit bei Lernen Am Bau gGmbH, Qualifizierungsbetrieb des 2. Arbeitsmarktes, Schwerpunkt Aus- und Trockenbau
- seit 2005 Aufbau einer neuen Abteilung beim Verein H-TEAM mit langzeitarbeitslosen Männern und Frauen, Bereich Hauswirtschaftliche Hilfen

Karin Lohr, geboren 1961 in München, Hotelkauffrau und Diplomsoziologin

- 1980–1983 Ausbildung zur Hotelkauffrau in einem Münchner First-Class-Hotel
- 1983–1990 Arbeit als Hotelrezeptionistin in Liechtenstein, Italien und München. Seit 1985 parallel zur Berufstätigkeit Studium der Soziologie an der Ludwig-Maximilians-Universität München mit Examen 1992

- 1990–1994 Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität München am Sonderforschungsbereich der DFG „Entwicklungsperspektiven von Arbeit“
- 1994–2001 Projekt- und Bereichsleiterin bei Infratest Burke in München, Schwerpunkte: Medien- und Marktforschung, Marketingberatung
- seit 2001 Geschäftsführerin von Dynamo Fahrradservice Biss e.V., einem Betrieb der Arbeitsförderungsinitiative zur Qualifizierung von Langzeitarbeitslosen im Bereich Fahrradmechanik mit derzeit 30 Mitarbeitern

Anhang B: Übersicht 8: Schätzung Personalbedarf/-kosten pro Jahr in € (Großformat)

| Position im Hotel | Anzahl Fachpersonal | Gehalt Fachpersonal im Monat | Gehalt Fachpersonal p.P. im Jahr (13 Gehälter 120%) | Gehalt Fachpersonal insgesamt (13 Gehälter 120%) | Anzahl Zielgruppe | Gehalt Zielgruppe p.P. im Monat | Gehalt Zielgruppe p.P. im Jahr (13 Gehälter 120%) | Gehalt Zielgruppe insgesamt (13 Gehälter 120%) | Option |
|--------------------------------|---------------------|------------------------------|---|--|-------------------|---------------------------------|---|--|-----------|
| Geschäftsführung | 1 | 4.000 | 62.400 | 62.400 | -- | -- | -- | -- | 1 (Ass.) |
| Directrice / 1. Hausdame/-herr | 1 | 3.000 | 46.800 | 46.800 | -- | -- | -- | -- | 1 (Ass.) |
| Rezeptionist | 3,5 | 2.500 | 39.000 | 136.500 | 3 | 1.700 | 26.520 | 79.560 | 2 |
| (Nacht-)Portier | 1 | 2.500 | 39.000 | 39.000 | 1 | 1.500 | 23.400 | 23.400 | 2 |
| Page / Hilfsportiert | -- | -- | -- | -- | 3 | 1.400 | 21.840 | 65.520 | 2 |
| Zimmermädchen/herren | 1,5 | 2.000 | 31.200 | 46.800 | 6 | 1.400 | 21.840 | 131.040 | 3 |
| Buffet / Küche | 1 | 2.300 | 35.880 | 35.880 | 3 | 1.500 | 23.400 | 70.200 | 2 |
| Frühstücksservice | 1 | 2.300 | 35.880 | 35.880 | 3 | 1.500 | 23.400 | 70.200 | 2 |
| Buchhaltung/Büro | 0,66 | 2.000 | 31.200 | 31.200 | 1 | 1.500 | 23.400 | 23.400 | 2 |
| Hausmeister/Handwerker | 1 | 2.500 | 39.000 | 39.000 | 1 | 1.500 | 23.400 | 23.400 | 1 |
| Personalleitung/Sozialpädagoge | 1 | 3.500 | 54.600 | 54.600 | -- | -- | -- | -- | 1 (Ass.) |
| Bar/Restaurant | 1 | 2.500 | 39.000 | 39.000 | 4 | 1.500 | 23.400 | 93.600 | 1 |
| Summe | 13,66 | -- | -- | 567.060 | 25 | -- | -- | 580.320 | 20 |