

KONZEPTIONELLE UND ÖKONOMISCHE MACHBARKEITSSTUDIE STADTHAUS 1 MÜNSTER



**Beurteilung der Ausweitung der externen Nachfrage der Kantine
Beurteilung als privat geführter Betrieb und einer Sky-Lounge
Konzept und Wirtschaftlichkeit**

Auftraggeber:

DER OBERBÜRGERMEISTER
Stadt Münster
Klemensstraße 10, 48127 Münster

Auftragnehmer:

GBS Gastgewerbe Beratungs Service GmbH
Fachberatung für Hotellerie und Gastronomie
DEHOGA
Beratung

EIN MITGLIED DER BERATUNGSGRUPPE
LUXENBURGER UND PARTNER

DEHOGA-Center, Hammer Landstraße 45, 41460 Neuss

Fon: 02131 / 7518-310, Fax: 02131 / 7518-319

Web: www.gbsnrw.de, E-Mail: info@gbsnrw.de

Ansprechpartner:

Bernd Luxenburger, Diplom-Betriebswirt
Geschäftsführer

Auftragsbearbeitung:

Oktober bis Dezember 2015

| INHALT | Seite |
|---|--------------|
| 1. Auftragserteilung, -zielsetzung und -durchführung | 4 |
| 2. Ausgangssituation sowie konzeptionelle und ökonomische Ist-Daten | 6 |
| 3. Lage im Objekt sowie kapazitativ-funktionale Basis und Möglichkeiten | 14 |
| 4. Standort- und Markt- sowie Wettbewerbsanalyse | 18 |
| 4.1 Direkter Standort und Standortumfeld | 18 |
| 4.2 Gastronomisch relevante Determinanten der Stadt Münster | 22 |
| 4.3 Mitbewerbersituation in der Individualgastronomie | 24 |
| 4.4 Mitbewerbersituation im Veranstaltungs- und Bankettangebot | 30 |
| 5. Marktforschungsergebnisse zur Gemeinschaftsverpflegung und deren Mix sowie zu Sky-Lounge-Angeboten | 30 |
| 6. Stärken- und Schwächen- sowie Chancen- und Gefahren-Profil für die externe Bewirtschaftung sowie Konzeptvorschlag | 34 |
| 6.1 Stärken- und Schwächen-Profil | 34 |
| 6.2 Chancen- und Gefahren-Profil | 37 |
| 6.3 Konzeptvorschlag | 38 |
| 7. Betriebs- und Marketingkonzept Café – Cantina – Buffetrestaurant | 39 |
| 7.1 Konzeptidee, Konzeptphilosophie und USP | 39 |
| 7.2 Lebensstil- und Interessengruppen (Zielgruppen) und deren gastronomische und ökonomische Verhaltensweisen | 40 |
| 7.3 Betriebstyp, Konzeptträger und Kernkompetenz | 41 |
| 7.4 Öffnungszeiten und Bewirtschaftung | 42 |

| | | |
|------------|--|-----------|
| 7.5 | Eingangsbereich, Außenwahrnehmung und Außenvermarktung | 43 |
| 7.6 | Leitlinie zum inneren Erscheinungsbild | 43 |
| 7.7 | Außengastronomie | 44 |
| 7.8 | Leitlinie zum Speisen- und Getränkeangebot für die Individualgastronomie | 45 |
| 7.9 | Leitlinie für das Veranstaltungs- und Cateringsegment | 47 |
| 7.10 | Leitlinie zu Kommunikation, Werbung und Online-Marketing | 47 |
| 7.11 | Überprüfung alternativer Konzeptmöglichkeiten | 48 |
| 8. | Räumlich-funktionale Angaben sowie approximatives Investitionsvolumen mit Anmerkungen zur Pacht | 50 |
| 8.1 | Räumlich-funktionale Angaben und Planungsvarianten | 50 |
| 8.2 | Investitionsvolumen und -verteilung mit Anmerkungen zur Pacht | 61 |
| 9. | Voraussichtliche Umsatz- und Kostenstruktur zur Ermittlung der Pacht im Normaljahr für die angeratene privatwirtschaftlich geführte Gastronomie | 61 |
| 9.1 | Grundsätzliches zur Umsatzprognose und Kostenbudgetierung | 61 |
| 9.2 | Voraussichtliche Umsatz- und Kostenstruktur ohne Sky-Lounge vor AfA und Zinsen sowie Pacht und Unternehmerlohn | 66 |
| 9.3 | Kommentierung der wirtschaftlich angemessenen Pacht | 73 |
| 9.4 | Kurzkommentar zum Eröffnungs- bzw. Anlaufjahr | 74 |
| 10. | Betrachtungen zur Eigen- und Fremdbewirtschaftung der Gastronomie | 75 |
| 11. | Konzeptionelle und ökonomische Betrachtung einer Outdoor-Gastronomie Sky Lounge & Bar sowie Aussichtsplateau | 78 |
| 11.1 | Outdoor-Gastronomie als integraler Bestandteil der Buffetgastronomie | 78 |
| 11.2 | Outdoor-Gastronomie als autarkes gastronomisches Konzept | 81 |
| 12. | Abschließende Stellungnahme | 86 |

1. Auftragserteilung, -zielsetzung und -durchführung

Im Oktober 2015 beauftragte die Stadt Münster – der Oberbürgermeister, Personal- und Organisationsamt – die GBS Gastgewerbe Beratungs Service GmbH DEHOGA Beratung, Neuss, mit folgenden kardinalen Fragestellungen zu einer angedachten Veränderung der Gastronomie im Stadthaus 1:

- Welches Konzept kann für die Flächen im 10., 11. und 12. OG im Stadthaus 1 für einen privatwirtschaftlich geführten Betrieb bzw. zur Generierung einer entsprechenden externen Nachfrage unter Berücksichtigung der Anforderungen der Stadt an die Mitarbeiterverpflegung angeraten werden?
- Welche wirtschaftlichen Ergebnisse vor Pacht und Kapitaldienst (Finanzierung von hierzu notwendigen Investitionen) kann ein externer Betreiber erzielen?
- Welche Investitionen sind notwendig und welche angemessene Miete / Pacht kann der Verpächter bei einer entsprechenden Investitionsbeteiligung leisten?
- Kann eine Sky-Lounge als zusätzliches Bauelement auf dem Dach als Kombination aus ertragsorientierter Gastronomie und Aussichtspunkt auch für nicht verzehrende Besucher etabliert werden?

Zielsetzung des Auftrages ist es somit, für die bestehende Kantine im Stadthaus 1 ein gastronomisches Konzept zu finden, welches die Bewirtschaftungsbedingungen der Stadt Münster und die gastronomischen Wünsche externer Nachfrager erfüllt. Für dieses Konzept wird eine mögliche bzw. angemessene Pacht unter Berücksichtigung möglicher Finanzierungskosten für einen privaten Bewirtschafter ermittelt.

Abschließend wird – da die Idee einer gastronomisch genutzten Sky Lounge auf dem Dach auch als Untersuchungsgegenstand benannt wurde – die Möglichkeit der Realisation einer Sky Lounge - Gastronomie als eigenständiges Produkt konzeptionell und wirtschaftlich geprüft.

Neben Vor-Ort-Begehungen der relevanten Objekte Stadthaus 1, Rathaus und Stadtweinhaus am 20. Oktober 2015 und am 3. November 2015 und Arbeitsgesprächen mit den relevanten am Projekt beteiligten Personen fand eine Standort- und Marktbegehung und eine Analyse der relevanten Mitbewerber am 10. Oktober 2015 und am 20. November 2015 statt.

Des Weiteren standen folgende Sekundärunterlagen zur Verfügung:

- Leistungs- und Auftragsbeschreibung, Lageplan, Pläne Stadthaus 1 10.-12. Obergeschoss (DIN A4), Legende Raumbezeichnungen 10.-12. OG, öffentliche Beschlussvorlagen, Optimierung bürgerorientierter Dienstleistungen Stadthaus 1 als zentraler Ort bürgerorientierter Dienstleistungen – Bedarfsanforderungen und Prämissen zur Innensanierung 28.07.2015 und 10.09.2015, überreicht vom Personal- und Organisationsamt, Stadt Münster.
- Informationen über das derzeitige Marketingkonzept / Speisekarten, Rechnungen über Inhouse Catering an die Stadt Münster, u. ä., überreicht vom Personal- und Organisationsamt, Stadt Münster.
- Informationen über die derzeitige Organisation sowie betriebswirtschaftliches Zahlenwerk (Umsätze, Gästezahlen, usw. der Kantine sowie des Caterings), überreicht vom Personal- und Organisationsamt, Stadt Münster.
- Lageplan Gesamtkomplex und Pläne sowie Raumlegende OG10 bis OG12 Stadthaus 1, überreicht vom Personal- und Organisationsamt, Stadt Münster.
- Pläne überreicht vom Architekturbüro Schoeps & Schlüter. T. Haverbeck, Münster.
- Richtlinien HACCP (hazard analyse and critical control point), Gastronomie.
- Aktueller Betriebsvergleich Hotellerie und Gastronomie NRW 2015, Beratungsgruppe Luxenburger und Partner, Neuss.
- Gastgewerbe NRW, Arbeitshandbuch für die Hotellerie und Gastronomie – Marktforschung, Kennziffern, Vergleichswerte, Juni 2011, erstellt durch die GBS GmbH / DEHOGA Beratung, Neuss, gefördert vom Ministerium für Wirtschaft, Energie, Bauen, Wohnen und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen.
- Aktueller Mantel- und Entgelttarifvertrag für das Gaststätten- und Hotelgewerbe des Landes Nordrhein-Westfalen, DEHOGA Gastgewerbe NRW.
- Betriebswirtschaftliche Daten vergleichbarer Betriebe aus der Datenbank der GBS und der Beratungsgruppe Luxenburger und Partner, Neuss.

- Marktforschungsergebnisse aus Primär- und Sekundärerhebungen aus der gastgewerblichen Datenbank der Beratungsgruppe Luxenburger und Partner.
- Aktuelle Informationen über die Stadt Münster aus der amtlichen Statistik der Gemeinden NRW, dem Kommunalprofil und der Homepage der Stadt Münster.
- Statistische Beherbergungsdaten Stadt Münster vom statistischen Landesamt NRW.
- Aktuelle Marktforschungsergebnisse zur Gemeinschaftsverpflegung und zu öffentlicher bzw. privatwirtschaftlich geführter Gastronomie sowie Sky-Bars / Lounges aus diversen Quellen.

Die Beratung wurde unter der Leitung von Bernd Luxenburger, Diplom-Betriebswirt und Geschäftsführer der GBS GmbH DEHOGA Beratung durchgeführt.

2. Ausgangssituation sowie konzeptionelle und ökonomische Ist-Daten

Die Stadt Münster möchte im Zuge der Sanierung des Stadthaus 1 – voraussichtlicher Baubeginn 1. Quartal 2017 – auch eine Modernisierung bis Ausweitung der Kantine vornehmen. In diesem Zusammenhang soll durch die Beratungsgesellschaft geprüft werden, ob die Kantine durch einen privaten Betreiber mit einem Konzept, das gleichermaßen externe Nachfrage generiert wie auch die Beibehaltung des sozialverträglichen Kantinenangebotes für die Mitarbeiter der Stadtverwaltung und das Veranstaltungscatering für das Rat- und Stadtweihaus gewährleistet, ökonomisch geführt werden kann. Auch zu prüfen ist, ob in das Konzept der Dachbereich mit einer Sky-Lounge einzubinden ist, welche auch ohne Verzehr aufgesucht werden kann. Hierzu sind zunächst das Ist-Konzept sowie die Nachfragedaten der derzeitigen Kantinen- und Cateringbewirtschaftung aufzunehmen.

Wesentliche Daten der Kantinenbewirtschaftung

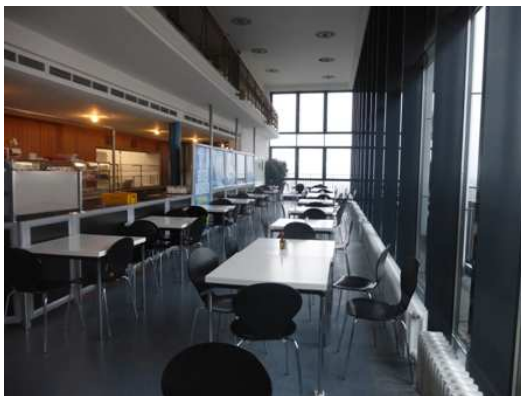
Es gibt vier städtische Kantinenbetriebe (Sozialeinrichtungen der Stadt Münster für das Personal), und zwar bei den AWM (Abfallwirtschaftsbetriebe Münster), im Theater, im Stadthaus 1 und im Stadthaus 2.

Bis auf die Kantine im Stadthaus 1 werden alle Speisen komplett vor Ort zubereitet. Die Kantine des Stadthaus 2 liefert in hohem Maße der Kantine des Stadthaus 1 zu, d. h. nur die Endzubereitung findet im Stadthaus 1 statt.

Die Kantinen – somit auch die des Stadthaus 1 – müssen gemäß der Grundsatz-Charta des fairen Handels (Fair trade town Münster) betrieben resp. bewirtschaftet werden. Des Weiteren ist ein altersgerechtes und behindertengerechtes Konzept sicherzustellen.

Derzeit kann das Konzept der Kantine im Stadthaus 1 folgendermaßen beschrieben werden:

- Die Kantine ist durch eine Liftanlage im Bauteil E erschlossen. 2 von 3 Liftanlagen fahren bis zum 11. Obergeschoss. 1 Liftanlage endet schon im 9. OG.



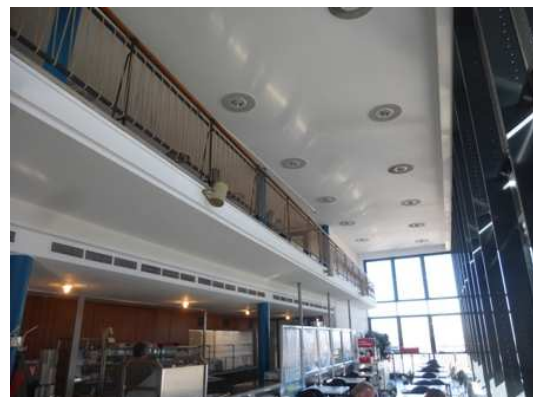
Kantine, 11. OG



Kantine, 12. OG / Empore



Selbstbedienungs-Linie (SB-Linie)



Kantine, 11. OG und Empore

- Die Einrichtung und Ausstattung vermittelt einen eindeutigen Kantinencharakter, es steht die Funktionalität im Vordergrund.
- Die Kantine nimmt zwei kardinale Versorgungsfunktionen wahr: zum einen die Mitarbeiterverpflegung, zum anderen das Inhouse-Catering für das Stadthaus 1 sowie das Stadtweinhaus und das Rathaus. Das Inhouse-Catering findet auch abends statt.
- Die Öffnungszeiten der Kantine gestalten sich derzeit wie folgt: Montag bis Donnerstag 8:00 bis 13:45 Uhr, Freitag von 8:00 bis 13:00 Uhr.
- Der Gästebereich liegt im 11. Obergeschoss, in dem sich auch die Speisen- und Getränkestation befindet, eine Treppe führt zur Empore (12. Obergeschoss).
- Jeden Tag gibt es für die Mitarbeiter ein Eintopfgericht für 2,50 €, 1 Hauptgericht für 3,50 € und 1 Hauptgericht für 4,00 €. Zusätzliche Vorspeisen oder Desserts sind zusätzlich zu bezahlen, was auch für die Getränke gilt. Die Preise der hauptsächlichen Mittagsangebote sind von der Stadtverwaltung vorgeschrieben.
- Externe Gäste (Gastesser) können über einen Essenzuschlag von derzeit 0,70 € die Hauptgerichte in der Kantine verzehren. Eine nach außen gerichtete Werbung findet nicht statt.
- Das Raumangebot für die Gäste zur Speisen- und Getränkeaufnahme besteht auf 2 Ebenen (11. OG und 12. OG = Empore).
- Das Versorgungskonzept ist eine Selbstbedienung mit Kassenstation und Tablett für die Gäste.
- Die Wirtschaftsflächen (Küche, Wirtschafts- und Lagerbereich), Personalbereich, Büro u. ä. befinden sich im 10. und 11. Obergeschoss. Die Küche ist nicht voll konzessioniert, sie kann als Endbereitungsküche mit Speisenausgabe bezeichnet werden.
- Das Mittagessen wird von der Kantine des Stadthaus 2 in Wärmebehältnissen transportiert.
- Toiletten können im 10. Obergeschoss aufgesucht werden; von ihrem Erscheinungsbild entsprechen sie nicht üblichen gastronomischen Einrichtungen, sondern derzeitigem städtischem Standard.

- Das Catering der Kantine wird für das Stadthaus 1 (zukünftig Turmzimmer maximal 10 Personen; Besprechungsraum 6. Etage maximal 10 Personen; ehemaliger Trausaal erhält eine andere Nutzung, Versorgung mit Kaffee und Kaltgetränken) sowie für das Rathaus und das Stadtweinhaus von der Stadtverwaltung gefordert. Es finden fast ausschließlich Veranstaltungen der Stadtverwaltung statt.
- Private Feierlichkeiten jeder Art und Tanzveranstaltungen werden nicht genehmigt.
- Bei Veranstaltungen, die für die Stadtverwaltung durchgeführt werden, sind die Preise vorgegeben.

[...]

- Bei Veranstaltungen mit deutlich speisenorientierten Wünschen (z. B. Menü oder Buffet) steht die Kantine im Wettbewerb zu externen Caterern.
- Die Versorgung (Lebensmittel, Getränke u. ä.) und Entsorgung (Müll) findet über die öffentlichen Lifte statt.
- Die Beschickung (Catering) der Räume des Rathauses und des Stadtweinhauses erfolgt größtenteils über die Gänge und über Treppenaufstiege. Es befindet sich im Stadtweinhaus ein Warenaufzug mit Anbindung zum ehemaligen Ratskeller / nun Pfefferkorn mit Anschluss zum Foyer Stadtweinhaus. Ein Raum mit einer Gastronomie-spezifischen Einrichtung, Ausstattung und Technik könnte als Satellitenküche beschrieben werden. Dieser war auch für das Catering der im Haus untergebrachten Gastronomie angedacht, wurde in letzter Zeit jedoch nicht mehr genutzt.

In einem zeitnahen Protokoll von Schoeps & Schlüter wurde festgehalten, dass sich die Kantine in den Obergeschossen des Hochhauses organisatorisch auf maximal 180 Personen beschränken muss, damit die Sonderbauverordnung (Versammlungsstätte) nicht angewandt werden muss. Zur Dachterrasse wurde angemerkt, dass diese mit zwei baulichen Rettungswegen vorzusehen ist. Die im 12. OG befindliche Lüftung / Technik könnte laut Architekten in einer separaten Einhausung auf das Dach verlagert werden.

Wesentliches Zahlenmaterial zur Kantine

Im Stadthaus 1 arbeiten aktuell 591 Mitarbeiter, davon 393 Personen in Vollzeit und 198 Personen in Teilzeit. Die Gastronomie des Stadthaus 1 wurde im Jahr 2013 von insgesamt 46.193 Gästen aufgesucht (Anteil externe Gäste bzw. Gastesser ca. 50,5 %), im Jahr 2014 von 43.334 Gästen (Anteil externe Gäste bzw. Gastesser ca. 49 %).

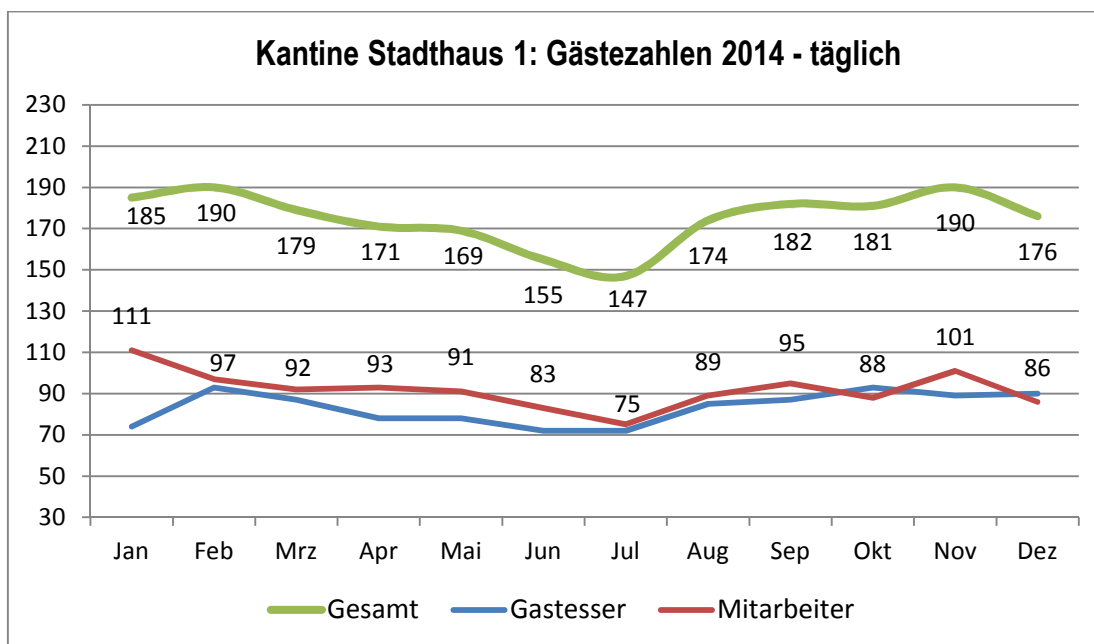
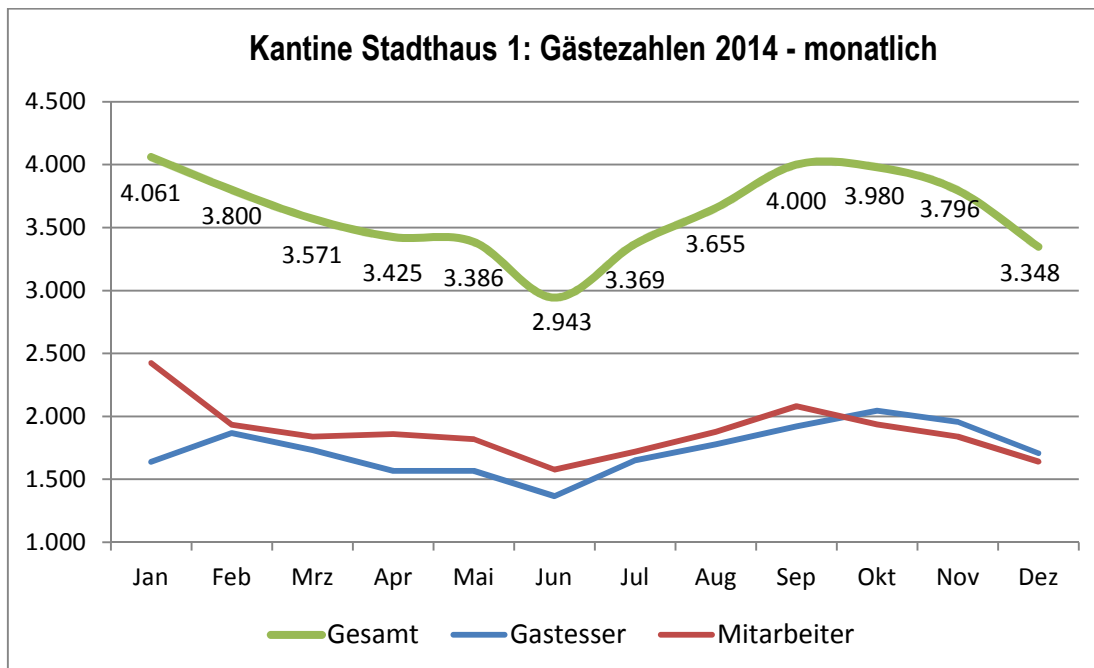
Die monatliche Verteilung für das Jahr 2014 zeigt auf, dass der Besuch neben den unterschiedlichen monatlichen Arbeitstagen vor allem von den meteorologischen Bedingungen (niedrigere Gästezahl im Sommer) und von den Ferien- bzw. Urlaubszeiten bestimmt wird.

Die jährlichen Gesamteinnahmen der Speisen der Kantine (ohne Catering) betragen laut einer Auflistung im Jahr 2014 ca. [...] € (weichen geringfügig von dem unten aufgeführten Wert ab). Weitere Umsätze ergeben sich aus warmen und kalten Getränken von ca. [...] €, Eis und Süßwaren von ca. [...] € sowie Molkerei-Produkte von ca. [...] €. Der Hauptumsatz wird über die Speisen getätigt, der Getränkeverzehr ist kantinenadäquat niedrig.

Das durchschnittliche tägliche Gästeaufkommen (interne und externe Gäste) über die Monate des Jahres 2014 liegt zwischen 147 Gästen (Juli) und 190 Gästen (Februar und November).

Die Inhouse-Nachfrage (interne Gäste bzw. Mitarbeiter) liegt zwischen 75 Gästen (Juli) und 111 Gästen (Januar). Durchschnittlich suchen ca. 91 bis 92 Mitarbeiter täglich die Kantine auf. Dies entspricht ca. 15,5 % der im Stadthaus 1 Beschäftigten.

Die durchschnittlichen täglichen Einnahmen aller Kantinenbesucher bewegen sich zwischen [...] € (April) und [...] € (Dezember) brutto. Das durchschnittliche Ausgabeverhalten je Besuch wurde mit [...] € angegeben, wovon ca. [...] % Außer-Haus-Verzehr war.



Der Umsatzbild des Jahres 2014 für das Stadthaus 1 / Segment Kantine wurde folgendermaßen weitergeben:

| | |
|---------------------|---------|
| Brutto-Gesamtumsatz | [...] € |
| davon 19 % | [...] € |
| davon 7 % | [...] € |
| NETTO-UMSATZ | [...] € |

Wesentliches Zahlenmaterial des Veranstaltungscaterings

[...]

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Verteilung der größeren bis Großveranstaltungen über die Personenanzahl und die überwiegende Verzehrtätigkeit auf:

| Veranstaltungen | Personenanzahl | Speisen | Fingerfood | nur Getränke |
|-----------------|----------------|---------|------------|--------------|
| 43 | 101 - 140 | 10 | 25 | 8 |
| 20 | 141 - 180 | 5 | 10 | 5 |
| 7 | über 180 | - | 5 | 2 |

Für das Jahr 2014 wurden folgende Netto-Umsatzwerte für das Catering weitergegeben:

| | |
|-------------------------|------------|
| 2014 | in [...] € |
| Netto-Umsätze | [...] |
| <i>davon Getränke</i> | [...] |
| <i>davon Küche 19 %</i> | [...] |
| <i>davon Küche 7 %</i> | [...] |
| <i>davon Diverses</i> | [...] |

Weitere Informationen und Tabellen bestätigen mit geringen Abweichungen den o. a. Netto-Umsatz.

Neben den vom Stadthaus aufgeführten Veranstaltungen übernehmen auch Fremd-Caterer Aufträge, welche aufgrund eines speziellen gastronomischen Wunsches oder aus personellen Überlastungen der Mitarbeiter der Kantine vom Stadthaus 1 nicht übernommen werden können. Es werden auch Veranstaltungen durchgeführt, bei denen die Durchführenden einen fremden Getränkeservice in Anspruch nehmen.

3. Lage im Objekt sowie kapazitativ-funktionale Basis und Möglichkeiten

Nachfolgend werden die kapazitativ-funktionale Ist-Situation resp. die Voraussetzungen der Kantine und des Inhouse-Caterings bewirtschaftungsorientiert sowie unter Ablaufkriterien für die externen Gäste und die Mitarbeiter der Stadt Münster dargestellt.

Kantine

Um die Kantine zu erreichen, sind mit geringster Entfernung zu der Liftanlage die Eingänge Haupteingang Bauteil A und Eingang Bauteil C zu betreten. Zurzeit ist kein Informationshinweis gegeben. Der Standort der Lifte ist in der Nähe des Eingangs Bauteil C. Die Liftanlage besteht aus 3 Liften, wobei nur 2 bis zum 11. Obergeschoss (Standort der Kantine) führen. Der 3. Lift führt nur bis ins 9. OG. Diese Lifte werden von allen im Haus verkehrenden Menschen genutzt.

Vor den Liften im 11. OG ist eine entsprechende Aufenthaltszone mit Treppe vorhanden, von der aus schon eine gute Sicht auf Münster gegeben ist. Hieran schließt sich die Kantine an.

Der Sitzbereich mit derzeit rd. 80 Plätzen sowie Ausgabe- und Kassenstation im 11. OG weist ca. 155 qm aus. Der Küchen- und Essensausgabebereich ist ca. 50 qm groß. Von diesem Produktionsbereich sind die prägenden Gebäude von Münster – Lambertikirche und Dom – am besten zu sehen. Im Gästebereich ist eine „gewendelte“ und sehr schmale Treppe integriert, ein aneinander Vorbeikommen von 2 Personen mit Tablett ist problematisch. Diese Treppe führt zu einer Empore mit Sichtkontakt zum darunter liegenden Kantinenbereich. Hier sind rd. 40 Sitzplätze vorhanden. Eine ca. 96 qm große Fläche beinhaltet die Technik. Die optisch geringe Deckenhöhe ergibt sich vor allem aufgrund eines Deckenunterbaus.

Gästetoiletten befinden sich nicht auf den Ebenen der Kantine, sondern – aus gastronomischer Sicht zum Sitzplatzvolumen zu gering ausgewiesen – im 10. Obergeschoss. Ein behinderter oder älterer Mensch kann diese über den Lift aufsuchen, die Toiletten sind jedoch nicht behindertengerecht.

Im 10. Obergeschoss liegen der Personalbereich, kleinere Lagerflächen und ein Büro für die Gastronomie.

Die Sky Lounge soll im Dachgeschoss realisiert werden. Dieser Bereich war im Rahmen des Objektbesuchs nicht begehbar. Es wurde jedoch mitgeteilt, dass hier Antennen installiert sind, deren Ströme gesundheitsschädlich sind sowie der Boden nur eine bedingte Traglastfähigkeit aufweist. Ein adäquater Zugang (Treppe) ist nicht vorhanden.

Die Ver- und Entsorgung (Speisen, Getränke, Müll, Leergut etc.) der Kantine erfolgt über die Personenaufzüge. Die Aufzüge dürfen nicht gleichzeitig zum Speisen- und Personentransport (Gäste, ausgeschlossen Mitarbeiter) genutzt werden. Sollte die angedachte Aufteilung von Personen- und Warenaufzug möglich sein, wäre dies aus hygienischer Sicht ideal. Sollte dies technisch oder organisatorisch nicht möglich sein, müssen Speisen abgedeckt angeliefert werden, wenn kein Publikumsverkehr stattfindet. Zudem ist nach einem Mülltransport mit dem Speisenaufzug dieser Aufzug mit handelsüblichen Reinigungsmitteln, die üblicherweise Desinfektionsmittel enthalten, zu reinigen. Lichtdesinfektionslampen ersetzen die Reinigung nicht gänzlich, mit Sagrotan wird üblicherweise nicht gearbeitet (Ergänzungsfragen der Stadt Münster).

Die gemeinsame Nutzung eines Lifts für externe Gäste und Lebensmittel ohne entsprechende Maßnahmen wie z.B. Abdecken der Lebensmittel sowie hygienische Maßnahmen vor und nach dem Transport ist nicht zulässig. Das gleiche gilt auch für den Transport von Müll, was entsprechende Desinfektionsmaßnahmen erfordert.

Inhouse-Catering

Im Stadthaus 1 werden das Turmzimmer und ein Besprechungszimmer im 6. Obergeschoss mit jeweils maximal 10 Personen Belegung beliefert.

Im **Rathaus** sind folgende Zimmer mit den entsprechenden Kapazitäten gastronomisch zu versorgen:

Festsaal

Standardbestuhlung: 224 Stühle + 50 Plätze seitliche Sitzbänke, Netzzugang

(14 Reihen à 16 Stühle mit Mittelgang)

Maximalbestuhlung: 255 Stühle + 50 Plätze seitliche Sitzbänke

(15 Reihen à 17 Stühle mit Mittelgang)

Parlamentarische Bestuhlung: 120 Sitzplätze an Tischen

(10 quer stehende Reihen à 12 Stühle mit Mittelgang, einseitig besetzt)

Rundtischbestuhlung: 150 Sitzplätze an 15 runden Tischen

(15 runde Tische à 10 Personen)

Rüstkammer

Bestuhlungsvarianten

Standard: 3 schwarze Tische mittig, 6 Ledersessel, Konzertflügel

Konzertbestuhlung: 70 Sitzplätze (erweiterbar auf 100 Sitzplätze)

Bürgerhalle

ausschließlich für Rathausempfänge und den Besucherverkehr

Friedenssaal

ausschließlich für Führungen (Münster Marketing) und Empfänge des Oberbürgermeisters

Im **Stadtweinhaus** sind folgende Zimmer mit den entsprechenden Kapazitäten gastronomisch zu versorgen:

Hauptausschusszimmer

88 Sitzplätze + 38 Zuschauerplätze

Vorstandsreihe 15 Plätze

inneres offenes U mit 32 Sitzplätzen, äußeres offenes U mit 41 Sitzplätzen

Lublin-Zimmer (ehem. Konferenzzimmer)

36 Sitzplätze

fest installierter Tisch in ovaler Form, außen besetzt

10 Zuschauerstühle ohne Tisch

Braunsberg-Braniewo-Zimmer

28 Sitzplätze

rechteckige Tischanordnung, außen besetzt

Orléans-Zimmer

16 Sitzplätze in Blockform

York-Zimmer

16 Sitzplätze in Blockform

Kristiansand-Zimmer

16 Sitzplätze in Blockform

Rishon-le-Zion-Zimmer

16 Sitzplätze in Blockform

Mühlhausen-Zimmer (ehem. Lublin-Zimmer)

10 Sitzplätze in Blockform

Rjasan-Zimmer

18 Sitzplätze an Tischen in Blockform

8 Stühle Zuschauerstühle ohne Tische

Die Arbeitswege vom 11. Obergeschoss (Kantine) bis zu den jeweiligen Räumen sind verhältnismäßig weit und somit zeitaufwändig sowie teilweise aufgrund von mit Servicewägen zu überwindenden Treppen arbeitsphysisch schwierig. Mögliche Verbesserungen z. B. durch eine Nutzung des Raums „Endbereitungsküche“ könnten jedoch realisiert werden.

4. Standort- und Markt- sowie Wettbewerbsanalyse

Zunächst wird der Standort über die Point of Sales - Nachfrage sowie über die Nachfrage aus dem Umfeld (Radiusnachfrage) betrachtet und die relevanten Mitbewerber analysiert. Anschließend werden Marktforschungsergebnisse aus Primär- und Sekundärinformationen aus den Segmenten Gemeinschaftsverpflegung und Individualgastronomie vorgestellt.

4.1 Direkter Standort und Standortumfeld

Der direkte Standort und das Umfeld lassen sich in Bezug auf den gastronomischen Markt aus touristischer und lokal-orientierter Sicht wie folgt charakterisieren:



Der Objektstandort – Stadthaus 1, Bauteil E – liegt in der historischen Altstadt, rückwärtig des historischen Rathauses und des Stadtweinhauses, als Turm angebunden an das Stadthaus 1. Das Stadthaus stellt sich vor allem vor dem Hintergrund der historischen Häuser des Prinzipalmarktes und des Umfeldes als funktionales Gebäude dar.



Blick von der Gruetgasse aus



Haupteingang Stadthaus 1

Aus Gastronomie-spezifischer Sicht ist der direkte Standort eher als 1-b-Standort anzusehen, sehr viel stärker frequentiert sind Ludgeristraße, Prinzipalmarkt und Salzstraße.



Direktes Umfeld Syndikatplatz



Direktes Umfeld Syndikatplatz



Direktes Umfeld Heinrich-Brüning-Straße



Blick auf Stadthaus 1, Bauteil E

Eine Passanten-Frequenzzählung aus dem Jahr 2015 des Instituts für Geographie WWW Münster gibt folgende Passantenzahlen über unterschiedliche Zeiten für die unmittelbar an das Stadthaus 1 angrenzenden Straßen an:

| Straßen | Samstag (9.5.) | Donnerstag (7.5.) |
|-------------------------|----------------|-------------------|
| Salzstraße I | 3.219 | 1.308 |
| Klemensstraße | 2.709 | 1.125 |
| Heinrich-Brüning-Straße | 1.779 | 804 |

Salzstraße I ist der am nächsten gelegene Bereich der beiden Erfassungsstandorte der Salzstraße

In der Gesamtbetrachtung von 30 Straßen liegt die Salzstraße in der Frequenz auf Rang 4 (samstags) und 8 (donnerstags / werktags), die Klemensstraße zu beiden Zeiten auf Rang 6 und die am nächsten gelegene Heinrich-Brüning-Straße auf Rang 11 (Sa) und 13 (Do). Ein Point of Sales - Standort ist der direkte Standort somit kaum, er kann aber werbemäßig über die zum Objekt führenden Gassen optisch aufgewertet werden. Auch der Platz des westfälischen Friedens als touristischer Anlaufpunkt wertet den direkten Standort auf, erfordert aber auch eine Hinweisführung zum möglichen Gastronomieobjekt.

Im Standortumfeld befindet sich ein hoher Gastronomie-Mix, geprägt vor allem durch moderne Konzepte der Tagesnachfrage sowie der traditionellen Gastronomie. Die Kaufhäuser Karstadt und Kaufhof, die beide eigene gastronomische Konzepte aufweisen, können als die Handelsmagneten der neueren Handelszone bezeichnet werden.

Als direkte Standortmitbewerber mit Point of Sales - Frequenz über die Klemensstraße sind das sich im Stadthaus befindliche Klemens als Kommunikationsbetrieb in Form eines All-in-One – Konzeptes (Tages- und Abendbetrieb) und das Stadtcafé zu benennen. Beide Betriebe haben eine hohe Außengastronomiefläche. Am Prinzipalmarkt liegen im Stadtweinhaus das „Pfefferkorn“, das laut Angebotstafel zukünftig ein neues Konzept als NY Steakhouse erhalten wird sowie nebenan das Gasthaus Stuhlmacher, ein traditioneller Betrieb mit gut-bürgerlicher deutscher Küche mit Lokalkolorit.



Klemens, neben Haupteingang Stadthaus



Stadtcafé im Stadthaus F



NY Steakhouse, ehemals Pfefferkorn



Stuhlmacher – Gaststätte, Restaurant, Kneipe

Daneben sind die gastronomischen Betriebe China-Corner (Schnellverzehr / take away) und Besitosam (spanisches Konzept, ca. 80 m vom Stadthaus entfernt) zu erwähnen.

4.2 Gastronomisch relevante Determinanten der Stadt Münster

Die Stadt Münster hat rd. 302.180 Einwohner (31.12.2014, Quelle: it.nrw). Sie kann neben ihrer Funktion als überregionale Einkaufsstadt und Stadttourismusdestination als Universitäts-, Kongress- und Messe- sowie Wissenschaftsstadt tituliert werden.

Über die Struktur der Wirtschaft (Quelle it.nrw.) wird deutlich, dass Münster ein sehr dienstleistungsorientierter Standort ist, ca. 67,8 % der Betriebe ist in diesem Sektor positioniert (NRW-Durchschnitt ca. 49 %). Entsprechend gering ist mit einem Anteil von 13,3 % der Besatz an produzierendem Gewerbe (NRW ca. 28,2 %).

Die Stadt hat – gemessen an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (30.06.2014) – gegenüber dem Land NRW deutlich mehr Einwohner in den Altersgruppen 18 bis 25 sowie 25 bis 50 Jahren sowohl als der Durchschnitt in NRW wie auch als der Durchschnitt des Typs „kleine Großstadt“ (Kommunalprofil Quelle: it.nrw).

Das Primäreinkommen lag in 2012 bei 27.041 €, in NRW waren dies 24.197 €. Das verfügbare Einkommen privater Haushalte wurde mit 21.932 € festgehalten, NRW weist hier 20.409 € auf.

Das Wirtschaftsförderungsamt Münster (Quelle: Homepage) zeigt über die von der GfK ermittelten Kennziffern:

- Kaufkraftkennziffer / Einwohner 109,1 (Bundesdurchschnitt 100)
- Umsatzkennziffer 142,6 (Bundesdurchschnitt 100)
- Zentralitätskennziffer 133,7 (Bundesdurchschnitt 100)

die hohe Kaufkraft der Einwohner Münsters sowie den erheblichen Kaufkraftzufluss aus dem Umland auf.

Die Darstellung der beiden Gruppen „Touristen“ (Quelle: Statistisches Landesamt NRW) und Studenten (Homepage Stadt Münster) sollen neben dem Einwohnerpotential und den Tagesbesuchern der Stadt Münster auf erweiterte Zielgruppen mit Interesse an einer besonderen gastronomischen „touristischen“ Location und Aussichtspunkt aufmerksam machen.

Touristen in Münster (Freizeit- und / oder ökonomiegeprägte Motive)

Die Stadt Münster besuchten im Zeitraum 2011 bis 2014 durchschnittlich jährlich rd. 627.930 Menschen mit einer Ø-Aufenthaltsdauer von ca. 2,1 bis 2,2 Tagen.

| Jahre | Gästeankünfte | Gästeübernachtungen | Ø-Aufenthalt |
|-------|---------------|---------------------|--------------|
| 2011 | 605.907 | 1.312.936 | 2,2 Tage |
| 2012 | 632.706 | 1.351.225 | 2,1 Tage |
| 2013 | 637.614 | 1.365.785 | 2,1 Tage |
| 2014 | 635.502 | 1.363.608 | 2,1 Tage |

Quelle: it.nrw.

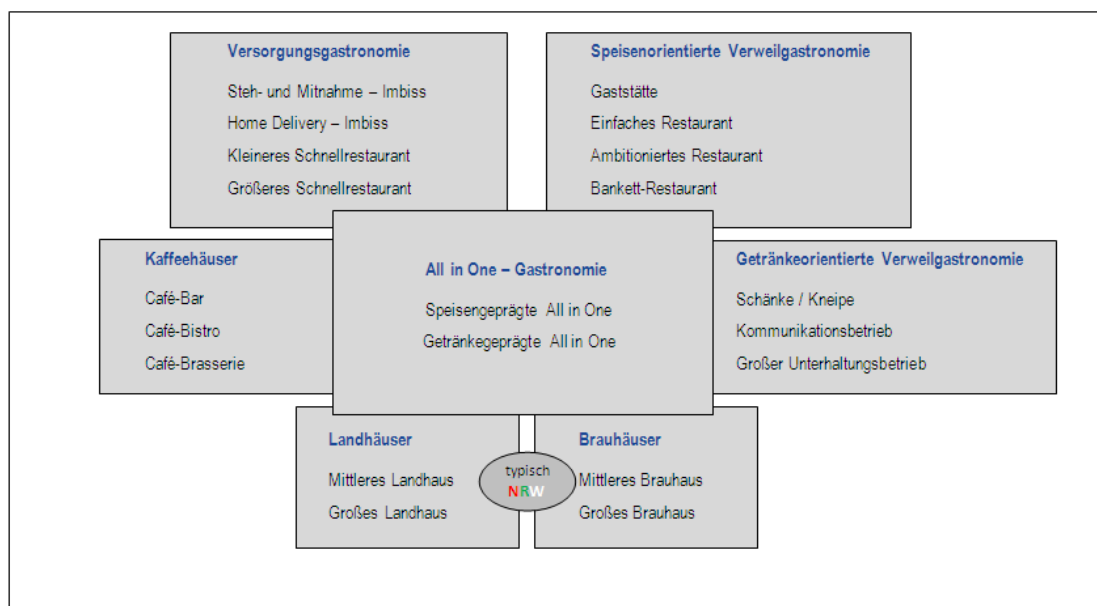
Die Stadt hat sowohl eine ökonomische als auch eine freizeittouristische Nachfrage, hier vor allem über Stadttouristen und Kurzzeittouristen mit erweitertem Besuchsmotiv, was sich über die monatlichen Nachfragekurven dokumentieren lässt.

Studenten in Münster

Die Westfälische Wilhelms-Universität gab für das Wintersemester 2014/2015 ca. 43.084 Studenten (53 % Frauen / 47 % Männer) an. Hierbei gilt es zu berücksichtigen, dass über diese Gruppe u.a. gastronomische und Beherbergungsnachfrage nach Münster vor allem über Freunde, Bekannte und Familienangehörige generiert wird.

4.3 Mitbewerbersituation in der Individualgastronomie

Die Gastronomie zeichnet sich durch unterschiedliche Angebote, Betriebstypen und Konzepte, die über den Verweil- oder Versorgungscharakter der Betriebe, über die Verhaltensweisen der Nachfrager sowie über temporäre Nachfrage geprägt sind.



Quelle: Arbeitshandbuch für die Hotellerie und Gastronomie, GBS GmbH, DEHOGA Beratung, Neuss

Ziel der Analyse ist es, ein „öffentliches“ gastronomisches Konzept zu finden, das mit den Ansprüchen der Stadt an die Mitarbeiterverpflegung und an das Besprechungs- und Veranstaltungscatering sowie mit den Standortvoraussetzungen und Objektrestriktionen (z.B. Zugang, Außengastronomie) verknüpfbar ist.

Somit werden die im Schaubild dargestellten Segmente und deren Betriebsarten auf Machbarkeit überprüft. Folgende gastronomische Segmente werden untersucht:

- Das Segment als All in One Gastronomie – hier verändert sich der Betrieb im Tagesverlauf: morgens Café, mittags moderne Gaststätte (Restaurant) oder Bistro, nachmittags Kaffeehaus bzw. Kommunikationsbetrieb, abends überwiegend Bistrorante,

speisenorientierter Kommunikationsbetrieb oder Restaurant und spätabends evtl. Bar / Lounge. Die Kaufhaus- bzw. Handelsgastronomie ist zumindest über den Tagesverlauf auch diesem Segment zuzuordnen.

- Das Segment speisenorientierte Verweilgastronomie – hier sind Speisenbetriebe wie Gaststätten und einfache bis ambitionierte Restaurants deutscher oder ethnischer Ausprägung zugeordnet. Ihre Öffnungszeiten sind typischerweise mittags und abends.
- Das Segment Versorgungsgastronomie – hier steht in erster Linie eine schnelle, unkomplizierte Speiserversorgung im Vordergrund, geprägt durch Imbisse / Schnellverzehr- / Fast Food- oder Quick Food - Betriebe mit oder ohne Sitzplätze. Dieses Segment hat sich durch Versorgungsbetriebe mit Wohlfühlcharakter oder Kernkompetenz bzw. Alleinstellungsmerkmal mit Tages- oder Ganztagescharakter wie Individual-Buffetgastronomie und zeitgerechte Selbstbedienung erweitert.
- Das Segment getränkeorientierte Verweilgastronomie – hier sind die Schänken / Kneipen sowie Betriebe mit hohem Kommunikationswert für die Nachfrager bis hin zu den Diskotheken aufgeführt.
- Das Segment Kaffeehäuser – hier sind die Betriebe mit der Kernkompetenz Kaffee aufgeführt. Je nach Typus bieten sie kleine Snacks (Bistro) oder bodenständige Speisen an. Üblicherweise sind sie Tagesbetriebe.

Die weiteren im Schaubild aufgeführten Segmente sind entsprechend ihrer Bezeichnung „auf dem Lande“ (Landhäuser) oder haben ein Alleinstellungsmerkmal durch eine Braustätte oder zumindest ein Innenkonzept mit Braubezug mit zumeist traditionellem Hintergrund (Brauhaus).

Die vorgestellten Segmente und deren Betriebsarten werden zum einen auf Machbarkeit hinsichtlich der Vorgaben der Stadt Münster zum Mitarbeiterverpflegungskonzept und des gewünschten Inhouse-Caterings untersucht. Desweiteren wird die Kompatibilität Gemeinschaftsverpflegung und Individualgastronomie bzw. die „öffentliche“ Marktdurchsetzung über den Mix aus „Kantine“ und „öffentlicher Gastronomie“ ohne Außengastronomie geprüft. Negative Kriterien sind vor allem eine zu enge Produktauslegung / zu „spitze“ Zielgruppe, zeitlich eingeschränkte Angebote, konzeptionell zu weit auseinander stehende Produkte und Preise v.a. beim Mittags- und Abendkonzept. Einige Konzepte wollen und können die Anforderungen an den Bewirtschaftungsmix Individualnachfrage – Mitarbeiterverpflegung und Catering nicht erbringen.

Nachstehend erfolgt die Darstellung und Beurteilung der gastronomischen Segmente über ihre wesentlichen Betriebsarten mit einer Begründung hinsichtlich ihrer ablehnenden Machbarkeit.

Segment speisenorientierte Verweilgastronomie

- Zu exotische ethnische Ausrichtung bzw. zu „spitze“ Angebote wie japanische, afrikanische, indische, spanische, auch französische, chinesische oder kroatische Küche.
- Produktorientierte Betriebe wie Steakhaus, Fischhaus, Burger-Restaurants, auch Pizzeria, da sie zum einen ein zu „spitzes“ Angebot (Spezialangebot) aufweisen oder für mittags qualitativ zu hochwertige Produktgruppen haben und eine zu „spitze“ Zielgruppe ansprechen.
- Gehobenere bis ambitionierte Restaurants, da eine „Mutation“ mittägliche Mitarbeiterverpflegung zu gehobener Gastronomie in den Abendstunden kaum zu vermitteln ist. Überdies haben solche Konzepte nur zwei Frequenzzeiten (mittags und abends). Sie werden nur in Ausnahmefällen morgens und nachmittags angenommen. Eine Außengastronomie ist Bedingung für die wirtschaftliche Stabilität.

Segment Versorgungsgastronomie

- Schnellverzehrbetriebe (Fast Food, Quick Food), klassische bis moderne Imbisse, auch Systeme wie beispielsweise McDonald's, KFC, Burger King, Pizza Hut, da sie Point-of-Sales-Standorte präferieren.
Überdies sind ihre Angebot nicht mit dem gewünschten Angebot der mittäglichen Mitarbeiterverpflegung vereinbar. Des Weiteren haben sie keine Kompetenz bei der Bewirtschaftung von Besprechungen und Veranstaltungen.

Segment getränkeorientierte Verweilgastronomie

- Sie haben keine Kompetenz für die speisenorientierte Nachfrage.

Segment Kaffeehäuser

- Cafés bis Café-Bistros (kleinere Snackangebote) bevorzugen einen Point of Sales-Standort und „sehen und gesehen werden“ - Lagen. Eine Außengastronomie ist hier Bedingung.

Segment Brauhaus

- Lokal-regionale Brauhaus-Gastronomie wie Kiepenkerl, Leve, Pinkus Müller, Stuhlmacher, Töddenhock, Drubelken, da sie Tradition und Historie vereinnahmen.

Mixbetriebe aus Handel und Gastronomie wie Café-Konditorei oder Metzgerei-Imbiss erfordern Point of Sales – Kontakt.

Nach Ausschluss der oben beschriebenen Segmente verbleibt für das Konzept im Stadthaus 1

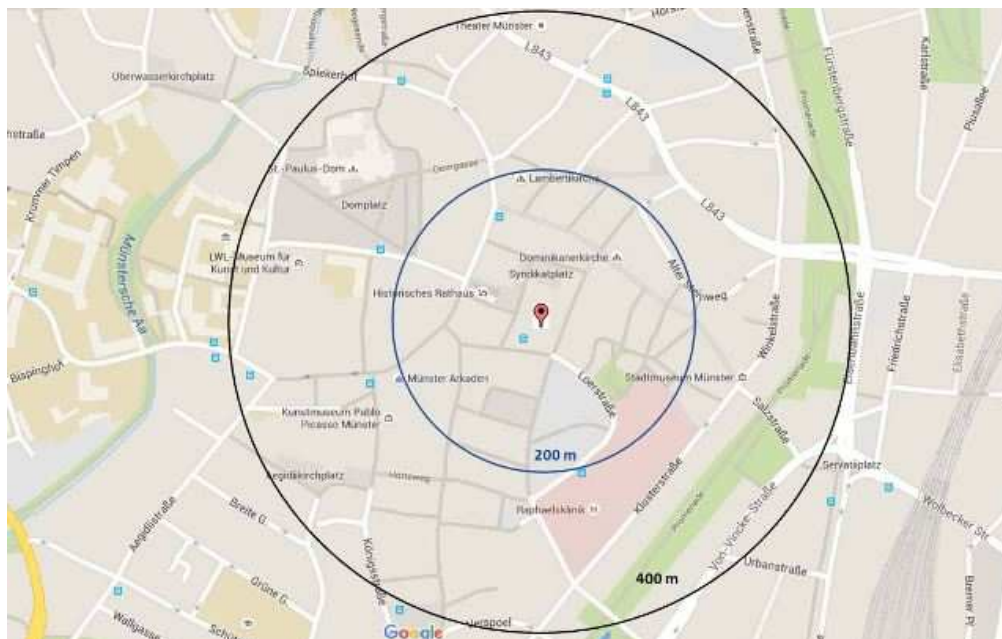
das Segment **All in One - Gastronomie**

sowie

der Teilbereich der **Versorgungsgastronomie mit Wohlfühlcharakter**

auf die sich die nachfolgende Mitbewerberanalyse konzentriert.

Zur direkten Mitbewerberanalyse wurden ein Primärradius von ca. 200 m und ein Sekundärradius von 400 Metern gezogen, daneben zur Vergleichbarkeit auch Betriebe mit über 100 Sitzplätzen mit einbezogen.



Markt- und Mitbewerber-Betrachtung über Radius 200 Meter und Radius 400 Meter = City (Google Maps)

Die relevanten Mitbewerber im All-in-One-Segment, welche auch über entsprechend größere Kapazitäten verfügen, sind somit vor allem Café Extrablatt mit 3 Standorten, Alex Brasserie, Café & Bar Celona, Klemens im Stadthaus, das letztgenannte direkt am Standort vertreten.



Klemens im Stadthaus



Stadtcafé (rechts neben Pieper Parfumerie)

Als relevanter Mitbewerber im Segment „größere Versorgungsgastronomie mit Wohlfühlcharakter“ ist Vapiano zu nennen. Die Konzeptelemente sind: Kartensystem / Kassenstation, mehrere Front-Cooking-Stationen, Selbstbedienung Speisen und Getränke.

Mitbewerber-Konzepte im Zusammenhang mit dem Handel sind:

| | |
|----------------------|--|
| Galeria Kaufhof: | oberste Etage, 2 Fensterflächen mit Sicht auf Münster, Free Flow Buffet- und Front Cooking - Gastronomie |
| Karstadt, Le Buffet: | 1. OG, Free Flow Buffet- und Front Cooking - Gastronomie |

Das Konzept für das Stadthaus muss sich somit von den Systembetrieben Café Extrablatt, Alex Brasserie, Café & Bar Celona, Vapiano sowie von dem Individualbetrieb Klemens im Stadthaus abheben. Die Kaufhauskonzepte sind nur tageszeitliche Mitbewerber, da sie abends geschlossen sind.

Location Hafen und Gastronomie

Da die Gastronomie im Stadthaus eine besondere Location sein wird und ein Konzept Sky-Lounge & Bar auf dem Dach des Stadthaus 1 vorstellbar ist, würden die „Location“ und diese Konzeption mit dem Standort Hafen und den hier positionierten Kommunikations- bzw. Eventbetrieben im Wettbewerb stehen. Der Hafen von Münster wird gastronomisch als Szene- und Kommunikationstreff bezeichnet, hier sind entsprechende besondere Konzepte vorzufinden wie Café Med (Pizza und Außengastronomie), Pier House (latein-amerikanisches Konzept), Heaven (Burger und Steaks sowie thailändische Küche, mit Diskothek und Strandgarten), Freiheit 26 (Restaurant und Bar), Wolters im Speicher (orientalische Gerichte und Cocktails, mit Terrasse) sowie Lumina (italienische Spezialitäten).

4.4 Mitbewerbersituation im Veranstaltungs- und Bankettangebot

Da besondere Locations, wie es die Gastronomie im Stadthaus 1 sein wird, auch gerne von Gruppen aufgesucht werden, wurde für das Veranstaltungs- und Bankettangebot die Homepage von Münster Marketing herangezogen, welche die gastronomischen Angebote nach Kapazitäten unterteilt.

In Bezug auf die Aufnahme einer Gruppengröße von 20 bis 60 Personen sind als Mitbewerber folgende Betriebe zu benennen: Großer Kiepenkerl (bis 100 Personen), Aposto, Café Med, Leve, Lux, Mocca Dor, Pinkus Müller und Stuhlmacher (jeweils bis 200 Personen) sowie das Pablo und das Schlosscafé (jeweils 300 und mehr Personen). Daneben bieten viele Hotels entsprechende Räumlichkeiten an.

5. Marktforschungsergebnisse zur Gemeinschaftsverpflegung und deren Mix sowie zu Sky-Lounge-Angeboten

Um zukunftsgerechte Konzepte zu entwickeln, sind Trends zu beachten, welche nachfolgend nach den Konzeptträgern Gemeinschaftsverpflegung und Individualgastronomie aufgestellt sind.

Die TOP-Trends „Speisenangebot“ aus der Gemeinschaftsverpflegung (Quelle: Fachzeitschrift g+v-praxis 2015) sind: Eier aus Bodenhaltung, regionale Produkte, Fisch aus nachhaltiger Fischerei, Allergiker-freundliche Angebote sowie eine deutliche Zunahme von vegetarischen und veganen Gerichten. Qualität und Präsentation nehmen im Stellenwert der Bewertungen nochmals deutlich zu.

Für den Getränkebereich zeigt sich bei den Heißgetränken eine breitere qualitätshohe Auswahl, ein Anstieg an Tees, die Zunahme von Milchprodukten, eine Eigenständigkeit von Smoothies.

Für das Ambiente gilt, dass Funktionalität durch Wohlfühlcharakter ersetzt wird, geprägt durch Naturmaterialien und entsprechende Accessoires. Selbstbedienungslinien werden immer mehr durch Free Flow-Konzepte, Buffets sowie Front-Cooking-Stationen ersetzt.

Der DEHOGA hat folgende Marktforschung / Trendpfade und Trends 2015 festgehalten:

- Snacking: Ersatz von regulären Mahlzeiten mit Snacks in attraktiven Verpackungen
- Schnell & gesund: To go Produkte wie Salat, portioniertes Obst, Smoothies
- Vegetarisch: der Anteil der Nichtfleischesser steigt
- Wellfood: ausgewogen, vollwertig, leicht, schmecken gut und tun gut
- Local Food: Lokales toppt Bio. Regionale und saisonale Produkte.
- Kaffeebars: neue Genuss- und Preisstruktur, Marke macht Marge
- Nachhaltigkeit: Im Fokus: Herkunft, Inhaltsstoffe, Verarbeitung
- Flexibilität: Auflösung von klassischen Essensgewohnheiten und -zeiten
- Regionale Küche mit heimischen Produkten
- Wohlfühlatmosphäre
- Außengastronomie
- Take away und Home Delivery
- Kaffeespezialitäten und Süßes

Die GBS-Marktforschung mit Fokus auf Stadtkonzepte in prädestinierten Lagen

- Je aufgeschlossener eine kleine Großstadt bezogen auf ihre Infrastruktur und ihre Bevölkerung ist, desto aufgeschlossener, innovativer und kosmopolitischer kann die Gastronomie konzipiert werden.
- Historische Städte müssen eine traditionelle bis historische Gastronomie mit Lokalkolorit mit anbieten.
- Kernkompetenzen führen zu einer höheren Anerkennung und Glaubwürdigkeit.
- Themengastronomie ist gefragt.
- Lebensstil- und Interessengruppen-Konzepte sind zukunftsorientiert.

- Eine Außengastronomie ist von hoher Bedeutung für die Gastronomie - bis auf wenige Ausnahmen wie Schnellversorgungssegment und Sterne-Restaurants (hier aber auch ansteigender Bedarf). Die Inanspruchnahme eines Außenbereichs hat sich aufgrund des Einsatzes von Wärmetechnik (Heizpilze etc.) zeitlich nochmals verlängert.
- „Sehen und gesehen werden“ ist ein wesentliches Kriterium in hervorstechenden Zentren / Lagen einer Stadt, womit hiermit hohe Frequenzen in Einklang stehen.
- Alleinstellungsmerkmale wie besondere Lage, besondere Produkte, auffallendes Ambiente, besondere Dienstleistung erhöhen neben dem Radius der Nachfrage auch bis zu einem bestimmten Ansatz die Bereitschaft, „Besuchshemmnisse“ zu überwinden.
- Betriebsarten wie Schänken, Gaststätten, einfache Restaurants und Imbisse verlieren ohne eine entsprechende konzeptionelle Weiterentwicklung sehr deutlich an Nachfrage.
- Die Versorgungsgastronomie mit Wohlfühlatmosphäre prosperiert.
- Buffetgastronomie als Free Flow mit Front-Cooking ist im Trend, unter einem Thema entwickeln sie sich auch zu einem Abendbetrieb.
- Im Ranking der Beliebtheit der Länderküchen stehen die deutsche und die italienische Küche auf Rang 1 und 2, gefolgt von der griechischen und chinesischen Küche.
- Die deutsche Küche prosperiert vor allem über die Umsetzung herkunftsnaher und saisonaler Angebote.
- Die mediterrane Küche behält ihre hohe Nachfragebedeutung. Die italienische Küche stellt sich immer breiter und tiefer auf (Pizzeria, Osteria, Trattoria, Ristorante), ist auch Bankett-fähig.
- Die griechische Küche wird vor allem von bürgerlichen Nachfragern geschätzt, was gleichermaßen auch für die chinesische Küche gilt. Bei den weiteren im Chart aufgeführten Länderküchen ist zur marktgerechten Positionierung v.a. die Anzahl der möglichen Gäste (Klein-, Mittel-, Großstadt) sowie die Charakteristika einer Stadt und deren Besucher und Bewohner wesentlich.
- Produktkonzepte, die im Einklang mit positivem Ernährungsbewusstsein stehen wie Wellfood- sowie vegetarische bis vegane Konzepte haben höhere Zuwachsraten.

Gastronomie orientierte Stadttouristische Marktforschung

Eine Gastronomie auf dem Dach eines Hochgebäudes hat einen hohen Erkundungsreiz gerade für Touristen, wie Beispiele mit Gastronomie auch aus NRW aufzeigen: Fernsehturm mit Gastronomie in Düsseldorf, Osmann 30 Gastronomie im Kölnturm sowie das Bernstein in Bielefeld. Gleichzeitig führen auch Stadtbewohner ihre Besucher gerne zu außergewöhnlichen Standorten, freizeitorientierten und kulturellen Sehenswürdigkeiten. Eingeschränkt gesagt werden muss, dass das Projekt in Münster nicht wie die vorgestellten eine sich drehende Plattform haben wird. Es gibt aber auch Restaurants, die ein Alleinstellungsmerkmal durch die Lage „auf dem Dach“ mit einer entsprechenden Aussicht haben. Zumeist sind es Restaurants in Hotels sowie in ihrer Qualität gehobene Restaurants oder Bars. Auch ohne Gastronomie gibt es gute Beispiele (Best Practice), die bei einer sehenswerten Stadt entsprechende Aussichtspunkte bieten wie der Kölner Dom und weitere Gebäude in Köln (oftmals im Sommer als Strandbar konzipiert) oder der Fernsehturm in Düsseldorf (in der Bar & Lounge M 168, ohne Verzehrzwang).

Die Nachfrager, welche sicherlich gehobenes Interesse haben, die Stadt Münster „von oben“ zu betrachten, sind neben Einwohnern, die gerne eine außergewöhnliche Location aufsuchen möchten:

- Studenten und deren Begleitpersonen
- Touristen, die die Stadt über einen Tagesausflug aufsuchen
- Touristen oder Menschen mit ökonomischem Bezug, die in der Stadt übernachten
- Besucher von Einwohnern der Stadt Münster.

6. Stärken- und Schwächen- sowie Chancen- und Gefahren-Profil für die externe Bewirtschaftung sowie Konzeptvorschlag

Das Profil wird hinsichtlich einer Öffnung der derzeitigen Mitarbeiterkantine zu einer öffentlichen Gastronomie über einen möglichen externen Pächter in der derzeitigen Situation und ohne das zu bauende Konzeptelement Sky-Bar und -Lounge aufgestellt.

6.1 Stärken- und Schwächen-Profil

Das Stärken- und Schwächen-Profil stellt sich folgendermaßen dar:

Folgende **Stärken** können benannt werden:

- Dachgeschosslage mit Blick über die Dächer von Münster und v.a. mit Blick auf den Prinzipalmarkt / historische Altstadt = USP-Konzept (Alleinstellungsmerkmal).
- Lage in der historischen Altstadt und somit sehr gute touristische Vermarktung möglich.
- Mehr als 1,3 Millionen jährliche Übernachtungen von Stadttouristen sowie großes Einzugsgebiet und somit erhöhte Tagesnachfrage.
- Höhere Kaufkraft der Münsteraner, was gastronomisch ein höheres Ausgabeverhalten, eine geringere Preissensibilität und ein höheres Ausgehverhalten bedeutet.
- Offenheit für „neue“ Konzepte aufgrund der Dominanz der Altersgruppen 18 bis 25 sowie 25 bis 50 Jahre bzw. hinsichtlich ihrer Lebensstile und Interessen.
- Vorhandene Kantinennachfrage (interne und externe Nachfrage).
- Vorhandene Inhouse Catering-Nachfrage.
- Überwiegend marktübliche Konditionen für das im Wettbewerb stehende Inhouse-Veranstaltungscatering.

Folgende **Schwächen** sind zu benennen:

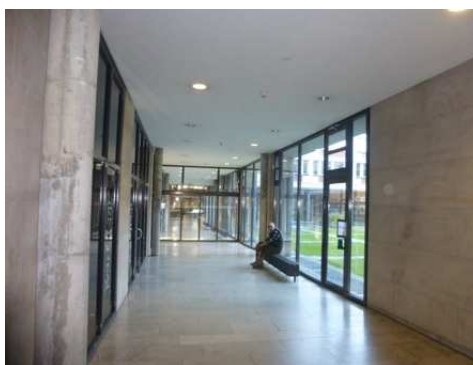
- Keine Außengastronomie.
- Geringe Ersichtlichkeit sowie Auffindbarkeit.

- Gästegastronomie auf 2 Ebenen (Erschwernis für Gäste und Personal)
- Wirtschaftsbereich und Gästebereich auf 3 Ebenen.
- Gästetoiletten-Bereich auf unterer Ebene zu den Gästebereichen.
- Fahrzeit und Stopps der zwei derzeit möglichen Lifte.
- Keine sich drehende Gastronomie.
- Der schönste Ausblick auf Münster ist der von der Küche aus.
- Preise der Kantine für die Mitarbeiter im bisherigen Rahmen = hohe Preissensibilität bei den Stadtverwaltungsmitarbeitern.
- Rund ein Drittel der Mitarbeiter der Stadtverwaltung sind Teilzeitkräfte, somit eine restriktive Nachfragegruppe.
- Nur ca. 15,5 % der Mitarbeiter des Stadthaus 1 besuchen durchschnittlich die Kantine, dieser Wert liegt deutlich unter den Durchschnittswerten vergleichbarer Kantinen.
- Bewirtschaftung des Klein-Caterings, somit teilweise auch des unprofitablen Geschäftes (weite Arbeitswege, hohe Arbeitszeiten).
- Keine Veranstaltungskapazitäten / Banketträume im Bereich der Kantine.
- Keine voll konzessionierte Küche.
- Aus ökonomischer Sicht des Betriebes zu frühe Öffnungszeiten (9:00 Uhr).

Impressionen zum Stärken- und Schwächen-Profil:



Derzeitiger Eingang



Sicht Eingang Syndikatplatz auf Haupteingang



Vorraum zum Lift



Treppe Liftbereich



Derzeitige Sicht auf Münster



Zukünftig gewünschte Sicht auf Münster

6.2 Chancen- und Gefahren-Profil

Folgendes Chancen- und Gefahren-Profil lässt sich darstellen:

Folgende **Chancen** bestehen:

- Profilierung als höchst gelegener gastronomischer Betrieb in Münster mit der besten Aussicht auf die interessantesten Sehenswürdigkeiten, was vor allem auch touristisch vermarktet werden kann.
- Profilierung als Tages- und Abendbetrieb über eine sich im Tagesverlauf ändernde Betriebsart.
- Profilierung als Buffet-Restaurant in einer Wohlfühlatmosphäre mit preisgünstigen Angeboten.

Folgende **Gefahren** sind zu beachten:

- Nachlassen des besonderen Besuches bei mehreren Besuchen.
- Zu den Mittagszeiten hohe „optische“ und Verhaltensdominanz der Mitarbeiter der Stadtverwaltung – Zielgruppenkonflikt tätige Menschen gegenüber Freizeitgast.
- Deutliche Umsatzeinbußen im Sommer bei nicht vorhandener Außengastronomie.
- Die Übernahme des Inhouse-Catering könnte Systembetriebe von einer möglichen Bewirtschaftung abhalten.

Da die Kantine derzeit von der Stadt geführt wird, gilt es zwingend auf der Grundlage der Änderung der Bewirtschaftungskonstellation von einer Mitarbeiterkantine hin zu einem All in One - Konzept mit besonderem Fokus auf externe Nachfrage sowie einer privatwirtschaftlichen Betreuung zu prüfen, inwieweit der § 613a BGB Betriebsübergang zutrifft.

Des Weiteren ist die Behandlung der Mehrwertsteuer im Catering hinsichtlich des „vollen“ (19 %) und ermäßigten (7%) MwSt.-Satzes bei einer öffentlichen Bewirtschaftung zu prüfen.

Die Auslegung des ermäßigten Steuersatzes für das Catering besagt, dass keine weitere Dienstleistung oder Zurverfügungstellung von Sachgegenständen außer den Speisen und Getränken erfolgen darf; ist dies der Fall, so gelten 19 % Mehrwertsteuer.

6.3 Konzeptvorschlag

Über die Objektvoraussetzungen bzw. -möglichkeiten, die gastronomischen Anforderungen von Seiten der Stadtverwaltung sowie die Standort-, Markt- und Wettbewerbsanalyse in Verbindung mit aktuellen Marktforschungsergebnissen lassen sich folgende konzeptionelle Determinanten für eine privatwirtschaftlich geführte Gastronomie ohne zusätzliche Aufbauten (Sky-Bar / -Lounge) in Kurzform benennen:

Cafe – Cantina – Buffetrestaurant

Buffet mit Front Cooking

Selbstbedienung Speisen / Bedienung Getränke und Abrechnung / Kasse

Ein Free Flow System ist das Angebot an einzelnen frei stehenden Buffets bis Ausgabetheken statt langen Ausgabebereichen. Die Buffets sind meist in Bereiche aufgeteilt (Salate, Hauptgerichte, Desserts). Der Gast kann sich frei bewegen, selbst zusammenstellen, sich eventuell Gerichte zubereiten lassen, an der Kasse oder bei einem Servicemitarbeiter zahlen.

Alternative Konzeptmöglichkeiten werden der Vollständigkeit halber im Punkt 7.11 vorgestellt, können aber nicht empfohlen werden.

7. Betriebs- und Marketingkonzept Café – Cantina – Buffetrestaurant

Nachfolgend wird das anzuratende Betriebs- und Marketingkonzept für die privatwirtschaftlich geführte Gastronomie ohne Einbindung einer Außengastronomie auf dem Dach dargestellt.

7.1 Konzeptidee, Konzeptphilosophie sowie USP

Die Konzeptidee liegt in einer Gastronomie, welche die Bewirtschaftung der Kantine und deren Anforderungen an eine schnell servierte bzw. auf Selbstbedienung ausgerichtete, zeitgerechte Küche zu moderaten Preisen mit vergleichbaren und ergänzenden Merkmalen einer Buffetgastronomie kombiniert.

Die Leitidee Buffet-Gastronomie vollzieht sich über alle Tagesphasen, womit ein All in One - Betrieb entsteht, der sich im Tagesverlauf als Betriebsart folgendermaßen verändert:

| | |
|------------------|-------------|
| Café | vormittags |
| Cantina | mittags |
| Café-Bistro | nachmittags |
| Buffetrestaurant | abends |

Der Betriebsname (Arbeitstitel) sollte das USP (Standort) sowie die Konzeption aufzeigen, wie z. B. Münsters Sky-Lounge Café – Cantina – Buffetrestaurant.

Die Philosophie ist die überwiegende Selbstbedienung und freie quantitative Auswahl bei den Speisen. Eine weitere Orientierung ist „snacks around the clock“.

7.2 Lebensstil- und Interessengruppen (Zielgruppen) und deren gastronomische und ökonomische Verhaltensweisen

Vorab kann gesagt werden, dass eine besondere Location primäre Wettbewerbsvorteile hat. Hier werden sich vor allem auch Touristen einfinden. Die Lebensstil- und Interessengruppen einer auf einem Buffet basierenden Gastronomie können wie folgt beschrieben werden:

- Der Fokus ihres gastronomischen Besuchs liegt stärker bzw. in erster Linie in der unkomplizierten Versorgung, weniger in einer höheren Verweilqualität.
- Sie suchen eine Alternative zu Schnellverzeherrestaurants und Fast Food - Konzepten, vor allem auch in Bezug auf Ambiente und Atmosphäre.
- Sie haben positive Erinnerungsschlüssel wie Buffets in Hotels, auf Schiffen oder bei Banketten sowie als sonntäglichen Brunch in vielen gastronomischen Kommunikationsbetrieben.
- Sie kennen Buffets bis Free Flow - Konzepte vor allem über Kaufhäuser, Möbelhäuser u. ä. sowie über asiatische und teilweise amerikanische Konzepte.
- Sie sind eher preisorientiert, verbinden Buffets mit großer Auswahl, selbstbestimmter Auswahl und Quantität.
- Sie haben ein hohes Ausgehverhalten.
- Ihre Aufenthaltsdauer ist bei 60 bis 80 Minuten anzusiedeln, was eine typische Zeitdauer für einen Versorgungsbetrieb mit Wohlfühlcharakter ist.
- Pauschalpreise geben Budgetsicherheit. Mengendifferenzierungen zeigen Individualität.
- Sie sind in ihren gastronomischen Verhaltensweisen unkompliziert. Abräumservice wird über den günstigen Preis angenommen.
- Als trendig wird z. B. Mongo's oder auch Vapiano empfunden. Viele Betriebe der asiatischen Küche und vegetarische Konzepte bieten Buffets an. Diese Art von Buffets wird öfters bis kontinuierlich aufgesucht. Vor allem der Gast mit Begleitperson und kleinere bis mittlere Gruppen, hier wiederum auch Touristen, frequentieren solche Betriebsarten gerne.

Eine aktuelle forsa - Studie zeigt auf, dass 36 % der Befragten 10 bis 20 € und 27 % der Befragten 20 bis 30 € für einen gastronomischen Besuch ausgeben. Ca. 31 % geben mehr als 30 € aus. Die avisierte Zielgruppen wird im mittleren Segment 20 bis 30 € gesehen.

7.3 Betriebstyp, Konzeptträger und Kernkompetenz

Der Betriebstyp kann als All in One - Gastronomie bezeichnet werden. Die Kernkompetenz liegt in einer großen Auswahl von Standard- und ergänzenden saisonalen Speisen als Buffetangebot. Das Kernprodukt stellt die mediterrane Küche dar, die um saisonale – auch deutsche – Produkte ergänzt wird. Die Konzeptträger, die Organisation und das Angebot können als Leitlinie folgendermaßen beschrieben werden:

Café (vormittags)

Frühstück als Buffet mit oder ohne Eierangebote / warme Speisen, Brunch-Offerten.

Einzelangebote wie Kuchen, süße und herzhaft Snacks, Müsli, Obst u. ä.

Getränke werden am Tisch bestellt und serviert.

Bon über Servicekraft / Bezahlung an der Kassenstation.

Tablett-Rückgabe durch den Gast und/oder Abräumservice durch das Personal.

Cantina (mittags)

Zur Mittagszeit 3 bis 5 Mittagsgerichte, welche über die Front Cooking - Station ausgegeben werden sowie ein Mittagsbuffet.

Saisonal orientierte Tellergerichte sowie Cross Over - Buffetofferten.

Getränke werden am Tisch bestellt und serviert.

Bon über Servicekraft / Bezahlung an der Kassenstation.

Kassenstation für externe Gäste.

Kassenstation für Mitarbeiter bzw. technische Lösung.

Tablett-Rückgabe durch den Gast und/oder Abräumservice durch das Personal.

Café-Bistro (nachmittags)

Kuchen, Süßteilchen, Desserts, deftige Snacks als Buffetangebot

Getränke werden am Tisch bestellt und serviert.

Bon über Servicekraft / Bezahlung an der Kassenstation.

Kassenstation.

Tablett-Rückgabe durch den Gast und/oder Abräumservice durch das Personal.

Buffetrestaurant (abends)

Kombination aus Buffet und Front Cooking.

Standard-Buffet mit zusätzlich wechselnden saisonalen Themenangeboten.

Als Besonderheit, um einen „Buffet-Restaurant-Charakter“ zu erhalten, übernimmt der Service bis auf die Selbstabholung der Speisen alle weiteren Dienstleistungen (Getränkesservice, Abräumservice, Abrechnung).

7.4 Öffnungszeiten und Bewirtschaftung

Die Öffnungszeiten für die Individualgastronomie stellen sich wie folgt dar:

Öffnungstage: ca. 360 Tage p.a.

Öffnungszeiten: 10:30 Uhr bis 17:00 Uhr sonn- und feiertags,
9:30 Uhr bis 22:30 Uhr werktags.

Die Speisen werden teilweise über das Buffet vom Gast selbst zusammengestellt sowie temporär punktuell über eine „Station“ ausgegeben bzw. vor den Augen des Gastes zubereitet (Front Cooking). Die Getränke werden serviert. Nach dem Erhalt des Bons durch die Servicekraft wird dieser an der Kasse bezahlt. Das Tablett mit dem Geschirr / Besteck wird tagsüber durch freiwillige Mithilfe vom Gast selbst und vom Personal, abends ausschließlich vom Personal abgeräumt. Bei einem vor der Öffnungszeit stattfindenden Inhouse-Catering sind entsprechende Mitarbeiter einzuteilen.

7.5 Eingangsbereich, Außenwahrnehmung und Außenvermarktung

Gerade in Bezug auf Point of Sales - Gäste – fokussiert auf die GfK-Frequenzangaben am direkten Standort – sind mehrere auffällige Werbeträger aufzustellen, die neben einem ansprechenden Namen und Logo auch die Konzeptelemente und einen Teil des Angebotes aufzeigen sollten. Ein Videogerät zur Einsichtnahme in die Gasträume sowie eine Webcam Münster ergänzen die Informationsaufnahme.

Entscheidend ist aber die Wahrnehmung des Eingangsbereiches. Hier sollte ein gläserner Lift nicht nur als Augenblickfang (eye catcher) installiert werden, sondern auch die Beförderungsproblematik im inneren Bereich des Stadthaus 1 lösen helfen.

Der gläserne Lift sollte mindestens 10 Personen aufnehmen können. Um Wartezeiten zu verkürzen und flexibler zu sein, bieten sich auch 2 Lifte mit je 5 Personen an. Um bei hoher Nutzung die Nachfrage zeitlich und von der Personenanzahl zu entzerren, gilt es zu überprüfen, ob entweder ein weiterer Außenlift zu installieren ist (hohe Kosten) oder ob zumindest einer der im derzeitigen Eingangsbereich bis zum 11. Obergeschoss fahrenden zwei Lifte als herunterfahrender Lift auszuweisen ist.

7.6 Leitlinie zum inneren Erscheinungsbild

Das Ambiente sollte eine Wohlfühlatmosphäre über Holz und Natur bezogene Accessoires erhalten, weg vom derzeitig modernen, sehr funktional wirkenden Einrichtungsstil. Auch der Boden (Holz) sowie die Illumination sind in dieser Richtung zu erarbeiten. Daneben müssen angepasste Werbeelemente bzw. -träger (Informationen) das Angebot sowie die Verkaufsförderung aufzeigen. Bei der Einrichtung ist darauf zu achten, dass das Mobiliar variabel zu handhaben ist (Bistro-Tische, zusammenschiebbar), auf der Empore eventuelle 6er- bis 10er-Gruppentische. Eine sehr auffällige Illumination – Mix aus Deckenpunktstrahlern und Hängelampen – soll dem Raum nochmals eine individuelle Note geben.

Geprägt wird der Gastraum im 11. Obergeschoss durch Buffetstationen mit Front-Cooking-Station und dem Gastraum mit Blick auf den Prinzipalmarkt. Die vorhandene Treppe vom 11. in das 12. OG (Empore) sollte deutlich verbreitert oder eine neue Treppe mit Sogfunktion installiert werden. Die größte Fläche des Luftraumes der Empore muss aus Denkmalschutzgründen erhalten bleiben, womit eine bei Schließung des Luftraumes gewonnene Sitzplatzkapazität verloren geht. Diese sollte durch die Verlegung der Technikräume auf das Dach kompensiert werden. Gleichzeitig wird nun auch der schönste Ausblick auf Münster gewährleistet. Auf dieser Etage sollte auch eine Getränkebar zur Entzerrung und zu einem optimaleren resp. zeitgeringeren Service positioniert werden.

7.7 Außengastronomie

Eine Außengastronomie wäre wünschenswert und im vorliegenden Objekt nur auf dem Dach zu positionieren. Zur Anbindung müsste ein eigener innerräumlicher Zugang (Treppe) geschaffen werden, der die Fläche neben der schon erwähnten verringerten Fläche durch die überwiegende Beibehaltung des Luftraumes auf der Empore nochmals verringern würde. Des Weiteren würden die Technikräume auf dem Dach platziert werden. Vorhanden wären weiterhin die Antennen. Schon aufgrund des äußerst problematischen Services sowie der Wege für die Gäste über 3 Geschosse (11. OG, 12. OG, DG) in Verbindung mit dem angeratenen Konzept raten wir hiervon ab.

7.8 Leitlinie zum Speisen- und Getränkeangebot für die Individualgastronomie

Die Aufbau- und Ablauforganisation der Buffetgastronomie der beiden unterschiedlichen Zielgruppen mittags basiert auf folgendem Service:

Externe Gäste

Der Gast erhält einen Getränkeservice mit Rechnungsausgabe (Bon), die er bei Verlassen des Betriebes an einer Kassenstation (am Ein- und Ausgangsbereich des am Gebäude installierten Gästelifts) bezahlt. Bei den Speisen vom Buffet / an der Front Cooking-Station bedient er sich selbst. Getränke und à la carte - Gerichte werden serviert. Des Weiteren gibt es einen Abräumservice.

Interne Gäste / Mitarbeiter

Die Stadtverwaltungsmitarbeiter betreten den Betrieb von innen, d.h. über die derzeitigen Lifte. Auch hier ist mittags eine Kassenstation aufgebaut. Auch sie können ihre Getränke über den Service bestellen und bedienen sich selbst am Buffet. Sie bezahlen ihren Bon (entsprechend im „Orderman“ einzugeben) entweder bar oder über ein entsprechendes System. Auch für die Mitarbeiter erfolgt ein Abräumservice.

Nachfolgend werden die Standard- sowie die Buffet-Speisen- und Getränkeangebote über die täglichen Öffnungszeiten beschrieben und teilweise um eine weitere produktorientierte Verkaufsförderung ergänzt.

Die Hauptaussage des Konzeptes lautet „all you can eat“ am mediterranen und saisonalen Buffet. Diese Philosophie vollzieht sich über 4 Tagesphasen (morgens, mittags, nachmittags, abends).

Es gibt eine fest stehende Standardkarte. Diese enthält die typischen Getränke eines Bistros bis Restaurants sowie süße und deftige Snacks mit den Angebotspunkten 4 bis 6 „Hauptgerichte“ sowie süße und deftige Snacks aus aller Welt in einem Preisniveau vergleichbar den All in One- und zeitnahen speisenorientierten Konzepten in der Innenstadt von Münster (v.a. Café Extrablatt, Klemens).

Das Frühstücksangebot sollte sich folgendermaßen präsentieren: Standardangebot (Karte und Flyer), Standard-Buffer, Eierstation (Front Cooking). Beim Buffet findet eine zeitliche Preisdifferenzierung mit entsprechender Angebotsausweitung statt:

- Werktags Buffet [...] € pro Person. Eierspeisen sind zusätzlich zu bezahlen. Kaffee / Tee inklusive. Weitere Getränke werden beim Service bestellt und sind zusätzlich zu bezahlen.
- Samstags Buffet und Eierspeisen [...] € pro Person. Kaffee / Tee inklusive.
- Sonntags Brunch (quantitativ erweitertes Speisen- und Getränkebuffet) [...] € pro Person.

Das Mittagsangebot präsentiert sich als Front Cooking-Station mit 4 bis 5 Hauptgerichten und freier Auswahl der Beilagen am Buffet. Auch für das Mittagsgeschäft sind zeitliche Preisdifferenzierungen vorzunehmen:

- Werktägliches Mittagsbuffet exklusive Getränke [...] €
- Samstägliches Mittagsbuffet exklusive Getränke [...] €

Diese Preise gelten für die externen Nachfrager. Die Mitarbeiter können sich entsprechend der derzeitigen Preisstruktur am Buffet bedienen. Neben den Standardgerichten gibt es nachmittags ein kleines Vesper & Kuchen – Buffet. Die Preise sollten sich ohne Kaffee / Tee bei ca. [...] € bewegen. Hiervon abweichend sind Speisen und Getränke aus der Standardkarte auszuwählen, deren Preise sich im üblichen Niveau dieser Betriebsart und -gruppe bewegen.

Am Abend gibt es ausschließlich ein Standard-Buffer-Angebot, das überwiegend aus der mediterranen und saisonalen Küche kommt. Folgende Speisenleitlinie ist flächenmäßig in das Innenkonzept zu integrieren: Pasta-Buffer, Salat- und Gemüse-Buffer, Anti-Pasti- und Vegetarisches Buffer, Pizza-Buffer sowie Fisch-/Fleischbuffer. Des Weiteren gibt es eine Front Cooking-Station, die als Ausgabestation für „Mittagsgerichte“ als auch als Grillstation für die Abendstunden eingesetzt wird. Das Standard-Bufferangebot wird um ein „besonderes“, monatlich wechselndes Bufferangebot aus dem mediterranen Bereich wie spanische, griechische, türkische, französische Offerten abends ergänzt. Das Bufferangebot soll seine besondere Einschätzung durch eine Front-Cooking-Station erhalten. Das Preisniveau des Buffets wird im Schwerpunkt auf ca. [...] € bis [...] € festgelegt.

7.9 Leitlinie für das Veranstaltungs- und Cateringsegment

Das Inhouse-Catering für Besprechungen unterliegt den preislichen Vorgaben der Stadtverwaltung bei den Veranstaltungen mit heißen und kalten Getränken und Finger Food (Snacks, belegte Brötchen, Canapés).

7.10 Leitlinie zu Kommunikation, Werbung und Online-Marketing

Die Sky Lounge - Gastronomie im Stadthaus 1 wird bei entsprechender optischer Vermarktung durch den gläsernen Aufzug am Gebäude, durch Werbeträger im Umfeld sowie durch entsprechende textlich-bildliche Vermarktung in den touristischen Print- und audio-visuellen Medien hohen Aufmerksamkeitswert erhalten.

Eine eigene Homepage mit entsprechenden Links sichert dem Konzept auch das Interesse der Internet- und App-User. Ein eigenes und Internet-Online-Buchungsportal sowie der Aufbau einer Gästedatei mit E-Mail-Daten u. ä. runden das Kommunikationskonzept ab. Des Weiteren ist kostenfreies W-LAN sicherzustellen. In der Stadtverwaltung ist das gastronomische Angebot über das Intranet zu kommunizieren.

7.11. Überprüfung alternativer Konzeptmöglichkeiten

Im Nachfolgenden werden üblicherweise vorgeschlagene Konzepte für die Gastronomie im Stadthaus 1 auf Kompatibilität mit den Anforderungen der Mitarbeiterverpflegung und des Inhouse-Caterings untersucht.

Die Standort-, Markt- und Mitbewerberanalyse in Verbindung mit der Integration der Mitarbeiterverpflegung und des Inhouse-Caterings – hier vor allem der Besprechungen – führt zur Konzeption Café – Cantina – Buffetrestaurant. Über diesen Betriebstyp kann der Betrieb auch an den unterschiedlichen Tageszeiten und abends partizipieren. Weitere mögliche Konzepte wurden schon über die gastronomische Marktforschung in Frage gestellt resp. für kaum durchführbar angesehen: Dennoch wird der Frage nach einem Restaurant und einer Tagesgastronomie in Form eines Café-Bistros betriebswirtschaftlich vorgegriffen.

Restaurant

Ein Restaurant wird in hohem Maße nur zu den Mittags- und Abendzeiten angenommen, die Erweiterung als Café ist über den Charakter nur bedingt möglich. Somit sind die Öffnungszeiten als auch die Gästezahl geringer, was sich im Umsatz bemerkbar macht. Konzeptionell kaum umzusetzen sind die Wünsche, Preise und Verhaltensweisen der Mitarbeiter der Stadtverwaltung in der Mittagszeit zu denen der externen Gäste. Mittags als Kantine und abends als Restaurant zu fungieren hat hohe Glaubwürdigkeitsverluste. Dies gilt für alle Marketinginstrumente, vor allem für das Interieur / Ambiente als auch für den Service. Je höher die Ansiedelung des Restauranttyps, desto problematischer die Hybridität.

Gerade im Bereich des Personals ist von höheren Kosten auszugehen, dies aufgrund der Servicequalität und vor allem aufgrund der gesamten Serviceübernahme (Buffetgastronomie nur teilweise), was zu höheren Arbeitsstunden führt.

Café-Bistro

Das Café-Bistro wäre eine Tagesgastronomie, welche in der typischen Auslegung keine voll konzessionierte Küche benötigen würde, da es kleinere warme und kalte Snacks offeriert. Eine Übernahme der Küchenleistung für die Mitarbeiterverpflegung würde eine personell erhöhte Mitarbeiteranzahl mit entsprechend höherer Qualifikation bedeuten, welche zeitlich auch nicht auszuschöpfen wäre. Die hohen Personalkosten würden in dem Bereich anfallen, in dem der Betrieb Preisentgegenkommen tätigen muss und die externe Gästeaufnahme in der Kernzeit auch nur bedingt möglich ist. Das Catering für die Besprechungen könnte in einer bestimmten Angebots- und Qualitätsstufe tagsüber gehalten werden, in den Abendstunden kaum.

Beide Konzepte sind mit Ziel einer ansprechenden Pacht abzulehnen.

8. Räumlich-funktionale Angaben sowie approximatives Investitionsvolumen und dessen Verteilung sowie Anmerkungen zur Pacht

Nachfolgend werden das approximative Raum- und Funktionsprogramm und erste Planungsentwürfe vorgestellt.

Es wurden zwei Planungsentwürfe erarbeitet. Planungsentwurf 1 geht von einem aus gastronomischer Sicht optimalen Raum- und Funktionsprogramm aus. Planungsentwurf 2 nimmt die von den Projektbeteiligten übermittelten Restriktionen wie vor allem Liftstandort, Innentreppe, flächenmäßig deutliche Beibehaltung des Luftraumes sowie behindertengerechte Infrastruktur auf und zeigt das hierauf anzuratende Raum- und Funktionsprogramm auf.

8.1 Räumlich-funktionale Angaben

Laut übergebener Liste stehen der zukünftigen Gastronomie folgende Netto-Grundflächen in den Gebäudeteilen bzw. Geschossen zur Verfügung:

| 10. Obergeschoss | |
|----------------------------|------------|
| Raumbezeichnung | qm |
| Treppenhaus / Flur | 33,70 |
| Aufzüge | 7,90 |
| Technik | 7,90 |
| Sanitär Damen | 7,40 |
| Flur | 5,85 |
| Nebenraum Küche | 24,60 |
| Umkleide Herren | 6,70 |
| Treppenhaus und Flur | 49,60 |
| Räume (ohne nähere Angabe) | 117,20 |
| Teeküche | 2,20 |
| Gesamt 10. OG | rd. 263,00 |

11. Obergeschoss

| Raumbezeichnung | qm |
|---------------------------|------------|
| Treppenhaus | 37,35 |
| Aufzüge | 8,00 |
| Lagerraum | 2,00 |
| Essensausgabe | 46,20 |
| Vorraum und Treppenhaus | 6,50 |
| Lastenaufzug | 1,00 |
| Raum (ohne nähere Angabe) | 26,20 |
| Treppenhaus | 13,20 |
| Speisenraum Kantine | 155,00 |
| Gesamt 11. OG | rd. 295,50 |

12. Obergeschoss

| Raumbezeichnung | qm |
|----------------------|------------|
| Speisenraum Kantine | 129,00 |
| Maschinenraum Aufzug | 35,10 |
| Stromversorgung | 3,10 |
| RLT Anlage | 49,20 |
| Technik | 8,80 |
| Gesamt 12. OG | rd. 225,00 |

Die **Planungsvariante 1** zum Vorhaben Café – Cantina – Buffetrestaurant kann wie folgt beschrieben und dargestellt werden:

10. Obergeschoss: Küche, Wirtschafts- und Lagerräume, Personalbereich Gästetoiletten

| | |
|---|--------------|
| Anlieferung, Vorbereitung, Kühlräume | ca. 39,0 qm |
| Produktion | ca. 41,5 qm |
| Endproduktion, Servicestation, Aufzüge, Rücklauf Geschirr | ca. 38,0 qm |
| Spülküche, Geschirrlager | ca. 26,5 qm |
| Trockenlager, Getränkelager | ca. 26,5 qm |
| Zwischenlager Müll | ca. 13,0 qm |
| = Küchenbereich | ca. 184,5 qm |
| WC-Räume Gäste | ca. 28,0 qm |
| Personalräume | ca. 11,5 qm |
| Flurbereich | ca. 40,0 qm |

Ein Außenlift für die Gäste wurde in der nachfolgenden Planung vorgesehen. Es gilt zu überprüfen, ob der derzeitige Weg der Be- und Entsorgung (bestehende Lifte) mit entsprechenden Maßnahmen auch künftig genutzt werden kann. 2 Warenlifte sind im 10. OG vorgesehen, welche das 11. und 12. Obergeschoss beliefern und „entsorgen“ können.

11. Obergeschoss: Buffetbereich und Gästebereich

| | |
|--|--------------|
| Gastraum mit Sicht auf den Prinzipalmarkt | ca. 160,0 qm |
| Gastbereich Nische (Personaltisch) | ca. 28,0 qm |
| Buffetbereich mit Front Cooking | ca. 55,5 qm |
| Getränke- und Servicestation, Warenaufzüge | ca. 27,5 qm |

Dieser Bereich sollte über den Außenlift für externe Gäste erschlossen werden, die Mitarbeiter nutzen die bestehenden Lifte, eine weitere Nutzung für externe Gäste wäre zu überprüfen bzw. festzulegen. Es wäre wünschenswert, wenn die bestehende Treppe verbreitert würde.

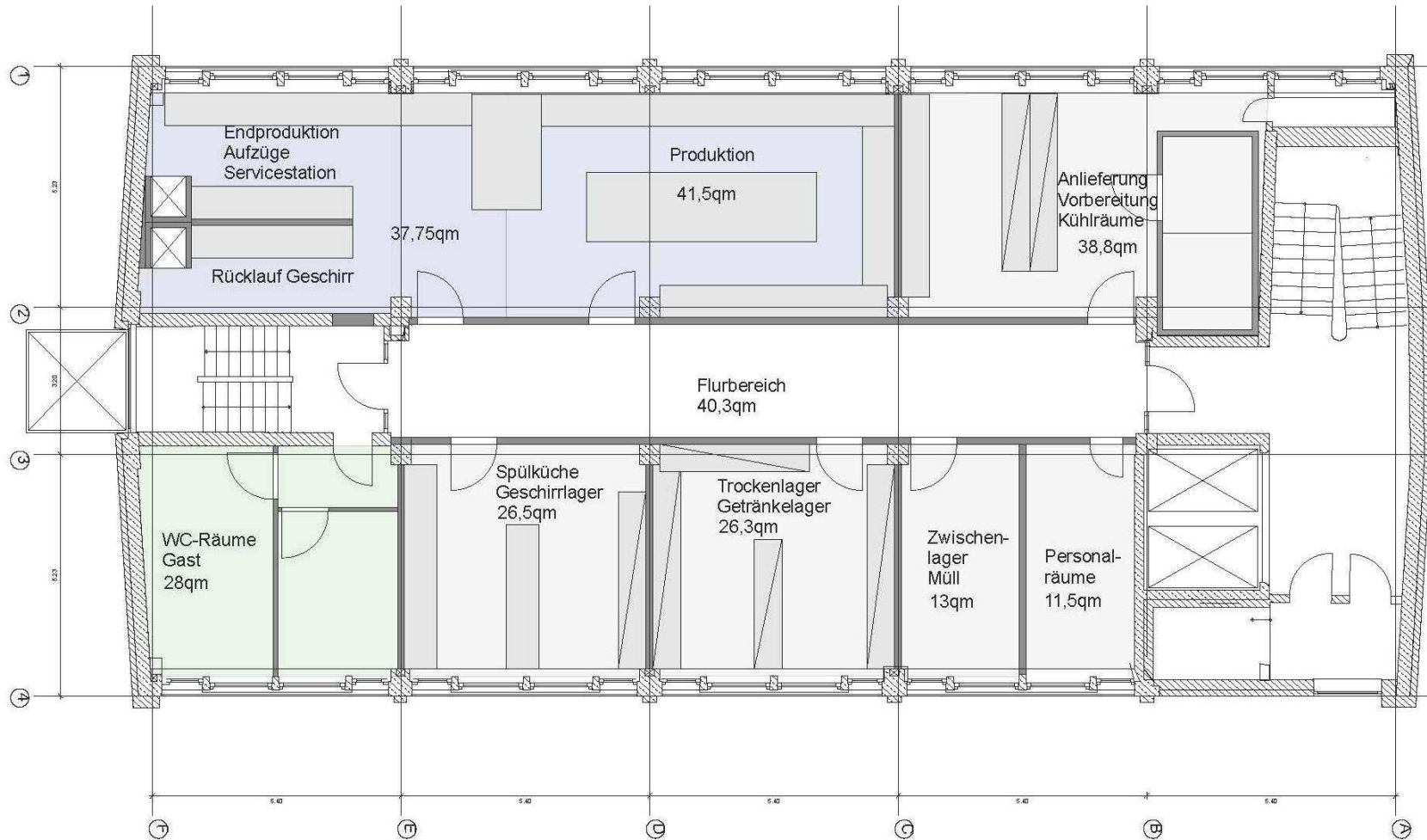
12. Obergeschoss:

| | |
|---|--------------|
| Gastraum | ca. 208,5 qm |
| Technik (muss konkretisiert werden) | ca. 41,5 qm |
| Getränkestation, Warenlift, Service, Geschirrrücklauf | ca. 21,0 qm |

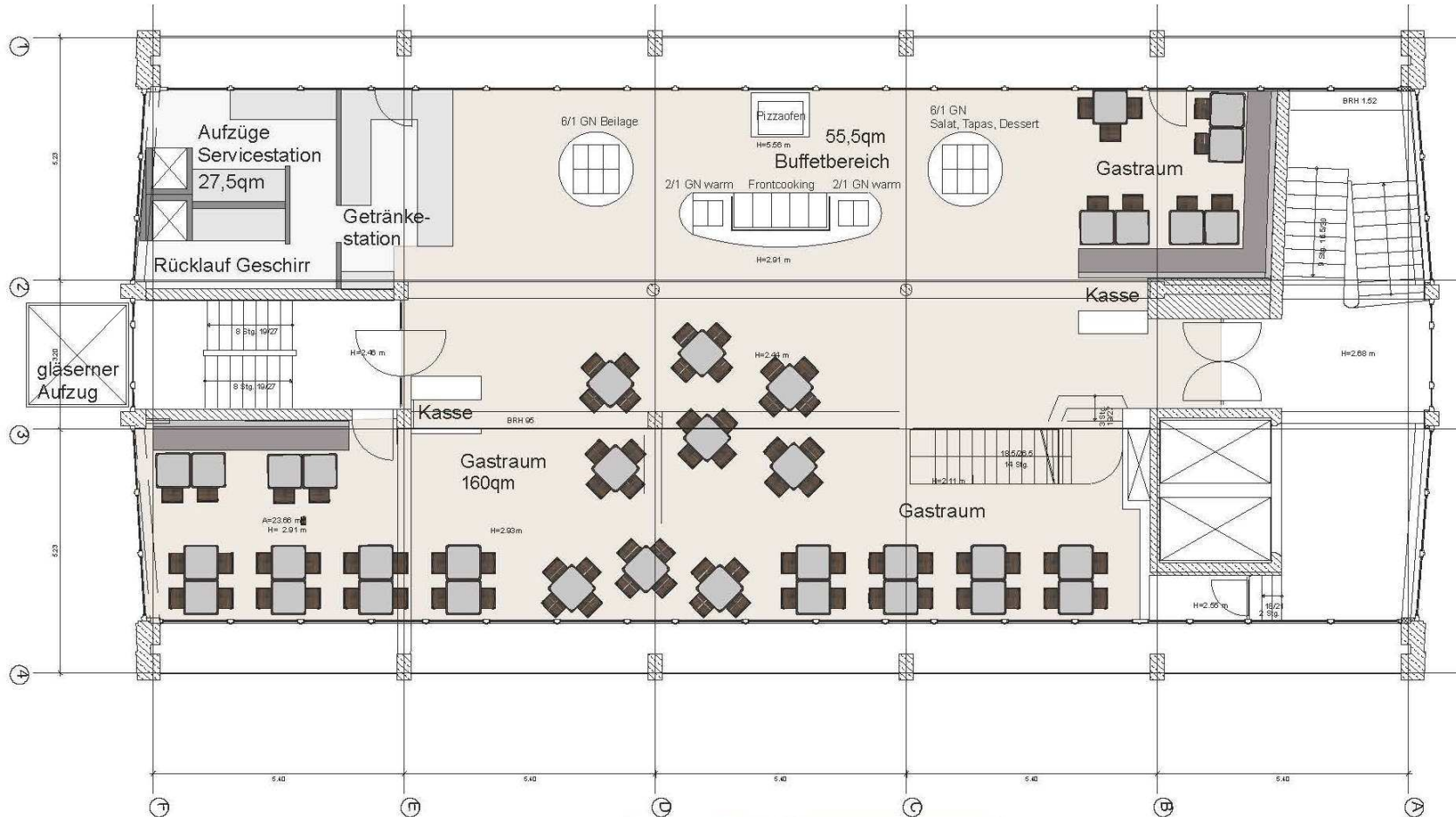
Es gilt die Verlegung der Technikräume (Standort zurzeit an der gewünschten Sichtseite auf den Prinzipalmarkt) sowie deren erforderlichen Raumbedarf zu überprüfen. Der Luftraum auf der Empore sollte geschlossen werden.

Nachfolgend die **Planskizzen Entwurf 1** (aus gastronomischer Sicht optimale Lösung):

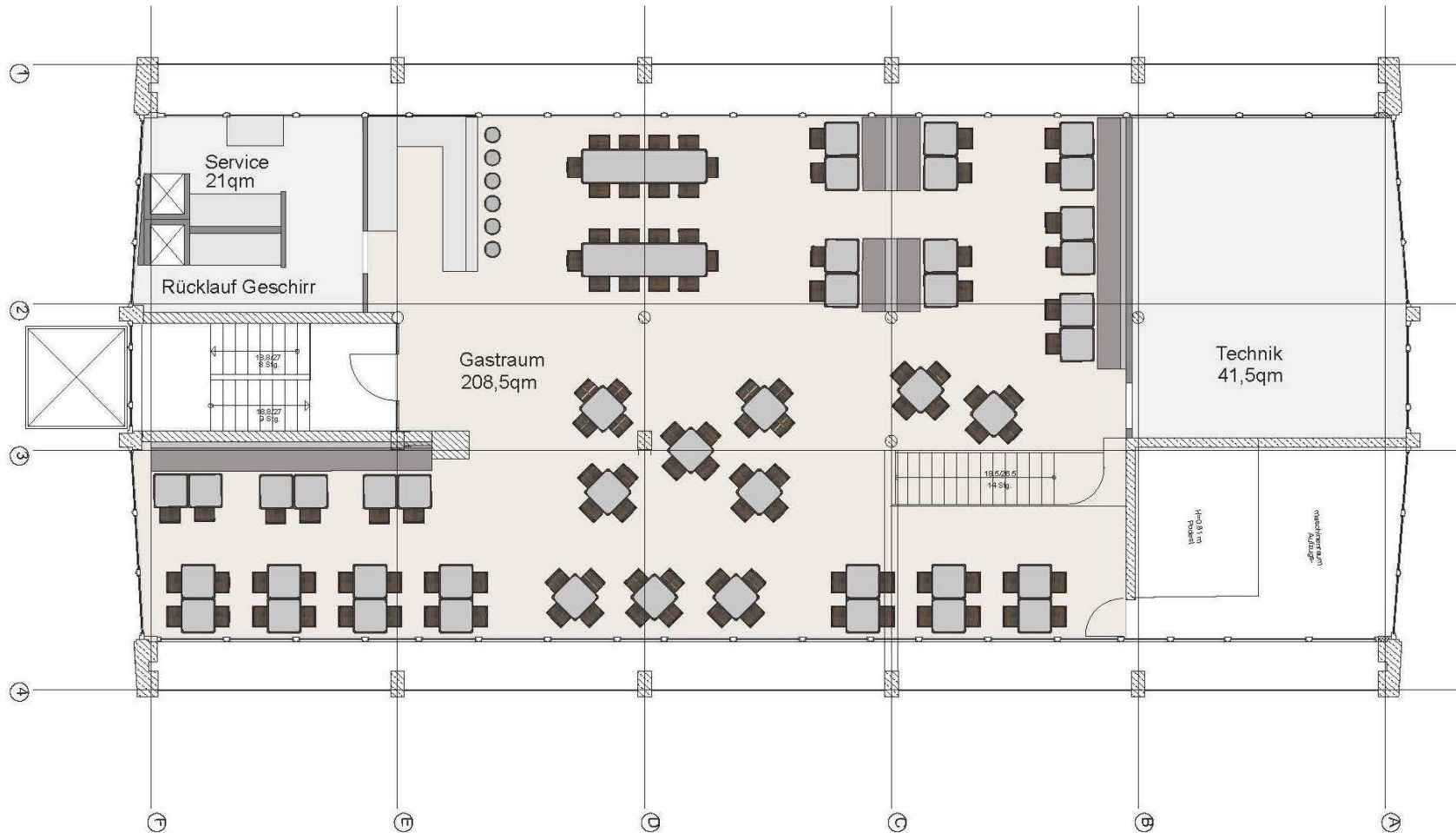
Grundriss 10. Obergeschoss (Planungsvariante 1)



Grundriss 11. Obergeschoss (Planungsvariante 1)



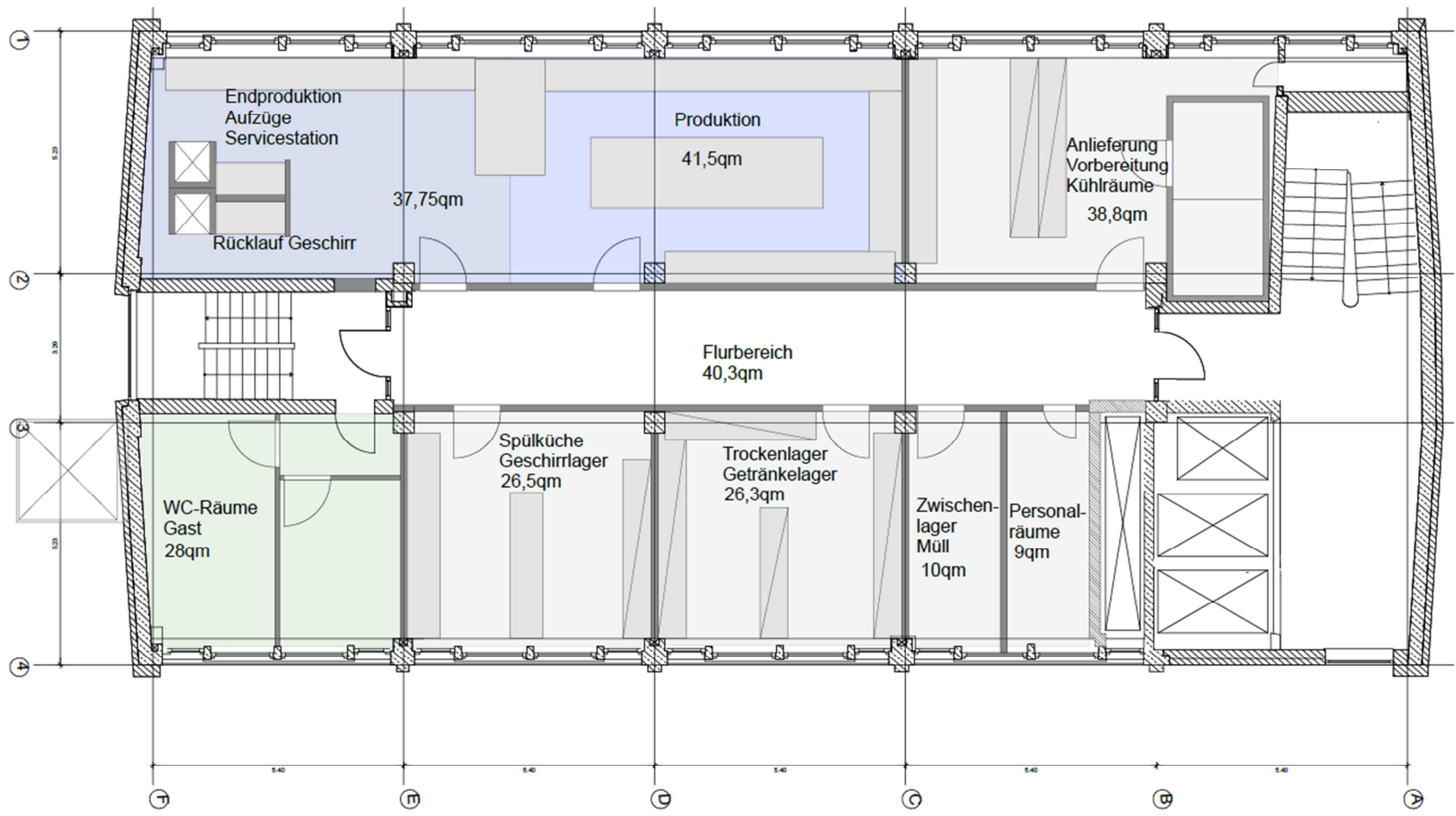
Grundriss 12. Obergeschoss (Planungsvariante 1)



Nachfolgend wird die **Planungsvariante 2** vorgestellt, die wesentlichen Unterscheidungsmerkmale zur Variante 1 werden kommentiert.

- Der Außenlift wurde versetzt.
- Innerräumlich wurde ein Warenaufzug vorgesehen, der bis zum 12. Obergeschoss fährt.
- Die Treppe wurde entsprechend der Architektenvorgabe verlegt.
- Der Zugangsbereich über den Lift ist nun neben der Mitte des Gebäudes (rechts).
- Durch die Verlagerung des Zugangsbereiches und der Treppenverlegung im 11. Obergeschoss entsteht gegenüber der Planungsvariante 1 ein Sitzplatzverlust. Ca. 80 Sitzplätze stehen nun zur Verfügung.
- Durch die Verlagerung des Zugangsbereiches, der Treppenverlegung sowie der Beibehaltung des Luftraums im 12. Obergeschoss entsteht gegenüber der Planungsvariante 1 ein Sitzplatzverlust. Ca. 90 bis 100 Sitzplätze stehen nun zur Verfügung.

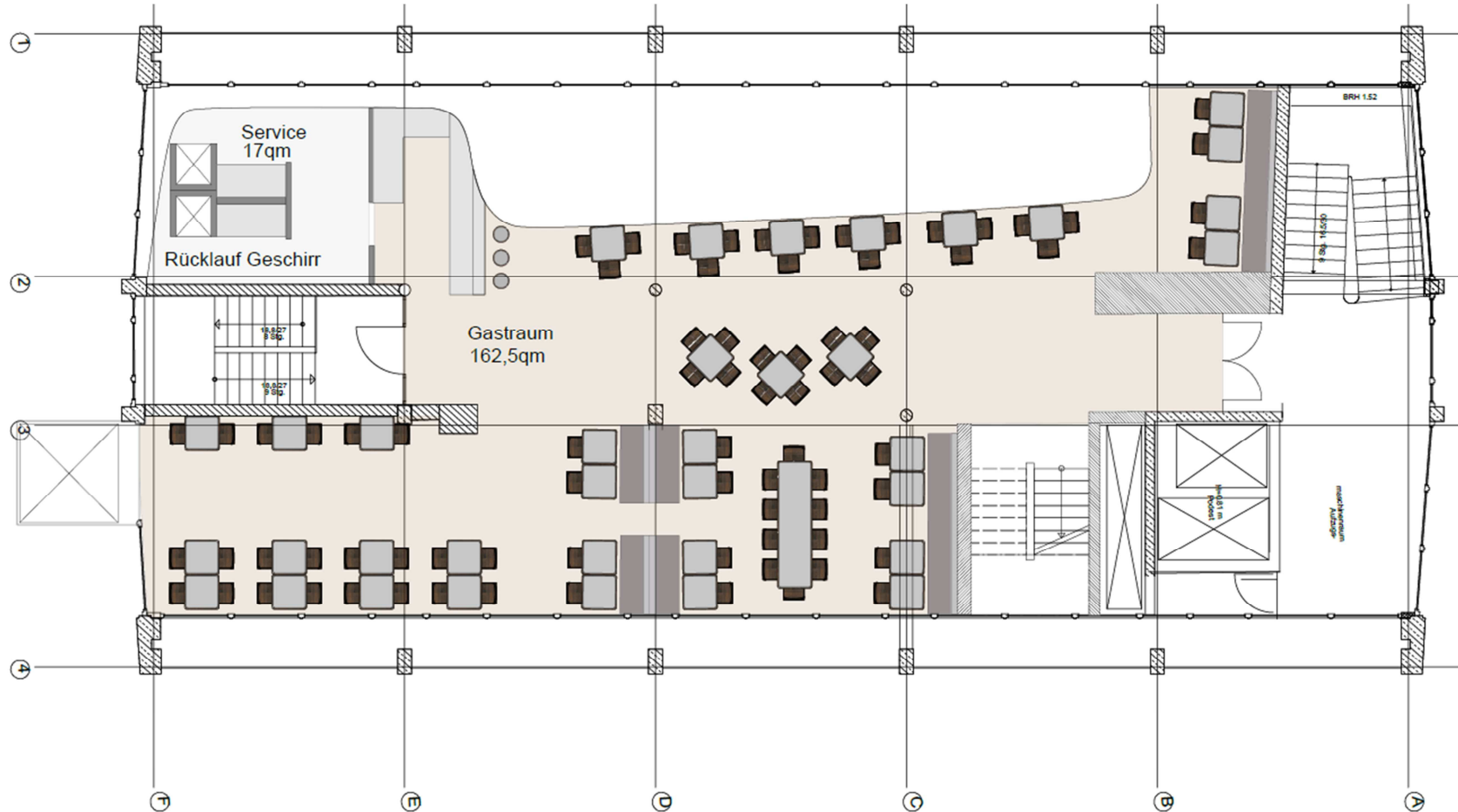
Grundriss 10. Obergeschoss (Planungsvariante 2)



Grundriss 11. Obergeschoss (Planungsvariante 2)



Grundriss 12. Obergeschoss (Planungsvariante 2)



8.2 Investitionsvolumen und -verteilung mit Anmerkungen zur Pacht

Das Netto-Investitionsvolumen für die Gastronomie kann ohne Voreröffnungskosten, welche vom Pächter zu tragen wären, wie folgt festgehalten werden:

| Investitionen gastronomische Konzeption | netto in T € |
|--|------------------|
| Küchen-, Wirtschafts- und Lagerbereich | ca. [...] |
| Buffet-Bereich / Front Cooking-Bereich | ca. [...] |
| Einrichtung und Ausstattung Gasträume 150 Plätze à 800 € | ca. [...] |
| Kleininventar Küche und Gasträume 150 Plätze à 700 € | ca. [...] |
| GESAMT netto | ca. [...] |

Somit betragen die Investitionen für die gastronomische Konzeption ca. [...] T € netto bzw. ca. [...] T € brutto.

Die aufgezeigten Investitionen verstehen sich gesamtheitlich ohne bauliche und hiermit verbundene Maßnahmen in Boden, Wand, Decke, Beleuchtung, Installationsarbeiten für Elektrik, Wasser, Gas und ähnliches.

[...]

Investitionsverteilung auf Verpächter und Pächter

Zur Verteilung der Investitionen auf den Verpächter und auf den Pächter ist festzuhalten, dass es unüblich ist, bauliche Maßnahmen am oder im Gebäude auf einen Pächter (Mieter) zu übertragen. Derartige bauliche Maßnahmen werden i.d.R. vom Verpächter erbracht. Dies ist schon dadurch begründbar, dass bauliche Investitionen in fremde Gebäude (= von Seiten des Pächters) immer ein schwer finanzierbares und kalkulierbares Risiko darstellen.

Zur Ermittlung der Investitionen für den Pächter wäre die Schnittstelle der Investitionsaufteilung die Realisierung einer konzessionierten Küche. Hierbei gilt es aber auch zu berücksichtigen, dass bei einer autarken Mitarbeiterkantine, d. h. es wird vor Ort produziert, zumindest ein Drittel der Investitionen für den Küchen-, Wirtschafts- und Lagerbereich anfallen würden. Der Buffet-Bereich sowie die Einrichtung und Ausstattung wären Bedingung einer Kantine bzw. eines Mitarbeiterrestaurants. Auch das Kleininventar ist integraler Bestandteil. Somit wären ca. [...] T € Netto-Investitionen dem Pächter zuzuteilen.

Entscheidend ist jedoch die mögliche bzw. angemessene Pacht:

Eine gastgewerbliche Pacht orientiert sich am möglichen Netto-Umsatz. Dieser geht von einer durchschnittlichen Bewirtschaftung mit einem durchschnittlichen Betreiber und üblicher Öffnungszeitenpolitik eines entsprechenden Betriebstyps (Betriebsgröße und Marketingkonzept) an einem vorgegebenen Standort und Markt aus. So wie es „Mietkennziffern“ bei Wohnungen und z. B. beim Handel gibt, hat das Gastgewerbe Vergleichskennziffern. Diese Vergleichskennziffern bewegen sich in einer Bandbreite, um zum einen den fachlich einzuschätzenden Ermessungsspielraum von der Objekt-, Standort- und Marktqualität zu haben. Zum anderen – und dies prioritär – kann hier der Grad der Inventarisierung mit einbezogen werden. Je höher der Grad der Inventarisierung von Seiten des Verpächters (Vermieters) ist, desto höher kann die Pacht im Rahmen der Vorgaben sein. Je niedriger der Grad der Inventarisierung ist, desto geringer muss die Pacht sein, da der Pächter diese Inventarisierung dann selbst tätigen muss. Eine Investition verursacht eine Finanzierung. Der hierüber entstehende Kapitaldienst schmälert die mögliche bzw. die ermittelte Pacht.

9. Voraussichtliche Umsatz- und Kostenstruktur zur Ermittlung der Pacht im Normaljahr für die angeratene privatwirtschaftlich geführte Gastronomie

Im Folgenden wird die voraussichtliche Umsatz- und Kostenstruktur für ein Normaljahr, was beim vorliegenden Konzept spätestens im zweiten Wirtschaftsjahr erreicht werden sollte, unter dem Prinzip der kaufmännischen Vorsicht aufgezeigt. Da die Umsatz- und Vorsteuer für einen Gewerbebetrieb den Charakter eines durchlaufenden Postens besitzt, bleibt sie bei den Umsätzen wie auch bei den Kosten unberücksichtigt.

9.1 Grundsätzliches zur Umsatzprognose und Kostenbudgetierung

Die Realisierung der prognostizierten Umsatz- und Kostenwerte basiert auf folgenden Prämissen:

- Einhaltung der aufgezeigten Marketingkonzeption.
- Deutliche Anlehnung an das aufgezeigte Raum- und Funktionskonzept, vor allem Umsetzung des Außenlifts.
- Deutliche Anlehnung an das aufgezeigte Bewirtschaftungskonzept.
- Kostenbewusste Führung des Betriebes.
- Hohe Beachtung beim Catering hinsichtlich möglicher Leistungen mit 7 % und 19 % Mehrwertsteuerbelastung.
- Lokale Verlagerung der städtischen Aktivitäten, andere Nutzung der Stadthäuser.
- Sehr abweichende bzw. unvorhersehbare konjunkturelle und witterungsbedingte Schwankungen können gemäß ihrer Natur nicht berücksichtigt werden.

Die Wirtschaftlichkeitsberechnung basiert auf der Führung durch einen Einzelunternehmer.

Die Darstellung der Kostenwerte erfolgt gemäß den an die Gastronomie und Hotellerie angepassten Kontenrahmen SKR 03, der den Aufwand in betriebs- und anlagebedingte Kosten unterteilt.

Die betriebsbedingten Kosten sind größtenteils vom Unternehmer direkt beeinflussbar und somit vom laufenden Geschäftsbetrieb abhängig. Im Einzelnen sind dies: Warenkosten, Personalkosten, Energiekosten, Steuern / Versicherungen / Beiträge, Betriebs- und Verwaltungskosten.

Die anlagebedingten Kosten sind vom Unternehmer im laufenden Geschäftsbetrieb nur noch geringfügig beeinflussbar. Sie sind abhängig von externen Faktoren wie Verträgen, Gesetzgebung, Finanzierungsmodalitäten und Investitionsvolumen. Zu diesem Kostenblock gehören: Mieten / Pachten, Leasing, Instandhaltung / Reparaturen, Abschreibungen (AfA) und Geringwertige Wirtschaftsgüter (GwG), Zinsen und Nebenkosten des Geldverkehrs. Zur Beurteilung der möglichen Leistungsfähigkeit des Betriebes wurden weiterhin gastgewerbespezifische Kennziffern herangezogen.

Die nachfolgend gewählten Ansätze zur Beurteilung der möglichen Leistungsfähigkeit des Vorhabens basieren auf den vorangegangenen Ausführungen, den relevanten Vergleichswerten aus dem aktuellen Betriebsvergleich für die Hotellerie und Gastronomie, den Daten vergleichbarer Projekte und weiteren Marktforschungsergebnissen aus der gastgewerblichen Datenbank der Beratungsgruppe Luxenburger und Partner sowie weiteren branchenspezifischen Kennziffern und Erfahrungswerten der Beratungsgesellschaft.

Der Vergleichsbetrieb aus dem aktuellen Betriebsvergleich für die Hotellerie und Gastronomie NRW ist der Betriebstyp „All in One“, der sich folgendermaßen skizzieren lässt (Auszug):

| | |
|---------------------|---|
| Betriebstyp: | All in One - Gastronomie (Café – Bistro – Buffetrestaurant) |
| Basistyp: | Speisengastronomie |
| Angebotschwerpunkt: | Zeitgemäße Speisen zu moderaten Preisen, Cross Over - Angebote, Casual Dining-Gastronomie, oftmals auch Kommunikationstreffpunkt |
| Standort: | In Stadtzentren, hoch frequentierten Handelstraßen |
| Objekt prägend: | Durchlaufender Tages- und Abendbetrieb mit sich anpassenden tageszeitlichen Angeboten (Café, Bistro, Kaffeehaus, Restaurant, teilweise Bar) |

| | |
|--------------------|--|
| Kapazitäten: | 80 bis 100 Sitzplätze und entsprechende Außengastronomie |
| Öffnungszeiten: | Ca. 360 Tage p.a., ca. 14 bis 16 Stunden täglich |
| Netto-Warenumsatz: | [...] bis [...] T€ / überwiegend [...] T€ p. a. |
| Bwl. Anmerkungen: | Anlernkräfte und hoher Aushilfeeinsatz im Service |

Die Erläuterungen zum prognostizierten Umsatz und zu den budgetierten betriebsbedingten Kosten des Vorhabens gegenüber einem Vergleichsbetrieb werden nachfolgend kommentiert.

9.2 Voraussichtliche Umsatz- und Kostenstruktur ohne Sky-Lounge vor AfA und Zinsen sowie Pacht und Unternehmerlohn

Die Umsatzprognose für das Vorhaben wird über 3 Umsatzträger dargestellt: Individualumsatz, Umsatz aus der Mitarbeiterverpflegung sowie Umsatz aus dem Catering, der sich in die Segmente Besprechungen und Veranstaltungen aufteilt.

Ca. 360 Öffnungstage sind vorgesehen, da der Betrieb im Handels- und touristischen Zentrum von Münster liegt, an den Werktagen durch die Übernahme der Mitarbeiterverpflegung geöffnet haben muss und solche gastronomischen Betriebe üblicherweise gerade an Wochenenden ihre höchsten Umsätze erzielen. Diese 360 Öffnungstage werden aufgrund einer fehlenden Außengastronomie in Nachfragezeiten unterteilt: in die Sommerzeit (ca. 150 Tage) und die Winterzeit (ca. 210 Tage). Die täglichen Öffnungszeiten sind sonn- und feiertags von 10:30 Uhr bis 17:00 Uhr, werktags von 9:30 Uhr bis 22:30 Uhr, vorab zu leistende Tätigkeiten im Inhouse-Catering werden ab 8:00 Uhr ausgeführt.

Die angenommene Ø Ausgabe pro Gast (brutto) beträgt morgens ca. [...] €, mittags ca. [...] €, nachmittags ca. [...] € und in den Abendstunden ca. [...] €. Über diese Phasen wurde auch die durchschnittliche Gästeanzahl prognostiziert. In den Vormittags- bis Nachmittagszeiten wurden je nach Phase ca. 30 bis 50 Gäste, abends ca. 50 bis 70 Gäste angesetzt.

Da die Mitarbeiter der Stadtverwaltung die Gastronomie deutlich in den Mittagsstunden aufsuchen werden, wurden unter Berücksichtigung der Aufenthaltsdauer, der Sitzplatzkapazität und des Sitzplatzverlustes ca. 30 bis 50 Gäste je Phase prognostiziert. Die Bestimmung des Umsatzanteils nach Speisen und Getränken orientiert sich am Typus Versorgungsgastronomie mit Wohlfühlcharakter, der einen eher geringen Getränkeanteil am Gesamtumsatz aufweist. Hierüber ergeben sich folgende Umsätze und Umsatzkennziffern aus dem Segment der Individualnachfrage:

Umsatz und Umsatzkennziffern aus der Individualnachfrage

| | |
|---|---------------------------|
| Jährliche Gästeanzahl: | 67.200 Gäste |
| Tägliche Gästeanzahl: | 187 Gäste |
| Stündliche Gästezahl: | 14 bis 15 Gäste |
| Umsatz je Gast brutto / netto: | ca. [...] € / ca. [...] € |
| Umsatz täglich brutto / netto: | ca. [...] € / [...] € |
| Umsatzanteil Speisen / Getränke: | ca. 74 % : 26 % |
| <hr/> | |
| Umsatz aus der Individualnachfrage netto p.a. | ca. [...] T€ |
| davon Speisen | ca. [...] T€ |
| davon Getränke | ca. [...] T€ |

Der Umsatz aus der Mitarbeiterverpflegung wurde – wie auch in den Eigenaufzeichnungen aufgeführt – über 2 umsatzsteuer-relevante Nachfragemotive ermittelt, und zwar Umsatz über die Nutzung der Kantine sowie Umsatz über die Mitnahme. Prägend ist der Umsatz innerhalb der gastronomischen Einheit. Hier wurde unterstellt, dass aufgrund der Attraktivität des gastronomischen Konzeptes ca. 20 % der Mitarbeiter der Stadtverwaltung, was eine Steigerung des derzeitigen Anteils um rd. 4 bis 5 %-Punkte bedeutet, mit einem durchschnittlichen Brutto-Ausgabeverhalten für Speisen von ca. [...] € das Angebot nutzen werden. Das Umsatzverhältnis der Speisen zu den Getränken beträgt ca. 76 % zu 24 %.

Umsatz aus der Mitarbeiterverpflegung

| | |
|--|----------|
| Umsatz aus Speisen | [...] T€ |
| Umsatz aus Getränken | [...] T€ |
| Umsatz aus der Mitarbeiterverpflegung netto p.a. | [...] T€ |

Der Umsatz im Bereich Inhouse-Catering orientiert sich an den weitergegebenen Ist-Daten. Ca. 1.500 Besprechungen, mittlere und größere Veranstaltungen mit einem durchschnittlichen Netto-Ausgabeverhalten von ca. [...] € wurden über entsprechende Auflistungen ermittelt.

Umsatz und Umsatzkennziffern aus dem Inhouse-Catering

| | |
|--|-----------------------|
| Veranstaltungen / Besprechungen p.a. | ca. 1.500 VA |
| Ausgabe pro Person brutto / netto | ca. [...] € / [...] € |
| Speisen- / Getränkeverhältnis | ca. 40 % : 60 % |
| Umsatz aus dem Inhouse-Catering netto p.a. | [...] T€ |

Veranstaltungen mit hohem kulinarischem Anspruch wurden auch zukünftig nicht gebucht, da das Buffetrestaurant-Konzept hierfür nicht ausgelegt ist. Der bisher von externen Anbietern übernommene Getränkeservice wurde nicht budgetiert, hier sollte eine ökonomische Abwägung durch den Pächter erfolgen. Unter Einbezug der sonstigen betrieblichen Umsätze in Höhe von ca. [...] T € bzw. 0,5 % vom Gesamtumsatz stellt sich folgendes Umsatzbild dar:

Umsatzstruktur

| Umsatzträger | in T€ | in % |
|------------------------------------|-------|--------------|
| Warenumsatz Individualgastronomie | [...] | 75,5 |
| Warenumsatz Mitarbeiterverpflegung | [...] | 11,6 |
| Warenumsatz Inhouse-Catering | [...] | 12,4 |
| Sonstiger betrieblicher Umsatz | [...] | 0,5 |
| GESAMTUMSATZ | [...] | 100,0 |

Das Verhältnis Speisen (= [...] T €) zu Getränken ([...] T €) beträgt 70 % zu 30 %.

Der Umsatz als „reiner“ All in One - Betrieb liegt bei ca. [...] T€. Der Vergleichsbetrieb laut aktuellem NRW-Betriebsvergleich weist einen überwiegenden Umsatzwert von ca. [...] T€ aus. Bei einer Ausweisung des Umsatzes aus Mitarbeiterverpflegung, der subventioniert ist, mit einem Faktor von 2 (= zweifach höherer Umsatz über Mitarbeiterverpflegung) entspräche der ermittelte Umsatz dem des Durchschnittsbetriebes des Betriebsvergleiches NRW. Des Weiteren fehlt der Umsatz aus der Außengastronomie. Der Umsatz aus dem Catering ist ein atypischer Umsatz für einen All in One - Betrieb.

Zur Ermittlung der Warenkosten wurden die Umsätze nach Speisen und Getränken unterteilt und die entsprechenden Wareneinsatzquoten den Umsatzsegmenten zugeordnet. Die übliche Wareneinsatzquote des Vergleichsbetriebes von ca. 28 bis 29 % (Ø 28,5) kann das Vorhaben nicht erzielen, da vor allem aufgrund der vorgeschriebenen niedrigen Getränkepreise für die Besprechungen sowie aufgrund der Vorgaben für das Mittagessen bei der Mitarbeiterverpflegung die Wareneinsatzquote gesamt um ca. 4,5 %-Punkte höher liegt. Hier ist auch das gewünschte Einkaufen nach dem Fair Trade - Prinzip berücksichtigt. Bei einer sonstigen guten Kalkulation unter Berücksichtigung der Selbstbedienung am Buffet und einer guten Warenwirtschaft ist von einer Gesamt-Wareneinsatzquote von rd. 33,0 % auszugehen.

| Warengruppe | Warenumsatz in T€ | Warenkosten in T€ | Wareneinsatzquote in % |
|-------------|-------------------|-------------------|------------------------|
| Speisen | [...] | [...] | ca. 35,6 |
| Getränke | [...] | [...] | ca. 29,3 |
| GESAMT | [...] | [...] | ca. 32,8 |

Die Personalkosten (Brutto-Gehälter inkl. Personalnebenkosten des Arbeitgebers) liegen mit rd. 36 % vom Betriebsumsatz (BU) ca. 5,5 %-Punkte über dem Vergleichswert. Ca. 10,5 Vollzeitkräfte (2 Teilzeitkräfte = 1 VZ) sind angestellt, ca. 15 % der Personalkosten werden über Aushilfen abgedeckt. Der Umsatz je Vollbeschäftigter mit ca. [...] T€ liegt im mittleren Bereich der Vergleichswerte von [...] bis [...] T€. Dies resultiert aus der Abwägung von personellen Einsparungen über das Selbstbedienungskonzept sowie erhöhter zeitlicher Aufwand für das Inhouse-Catering der Besprechungen / Veranstaltungen sowie den Aufwand der Mitarbeiterverpflegung bei niedrigeren Preisen.

Die Personalkosten je Vollbeschäftigter von ca. 24 T€ wurden anhand der Tarifgruppen des Mantel- und Entgelttarifvertrages ermittelt, die Abweichung zu Betriebsvergleichswerten ergibt sich über die erhöhten aktuellen Werte sowie durch den Mindestlohn bei den Aushilfen, welche von solchen Konzepten, und gerade auch in einer Universitätsstadt, gerne eingesetzt werden.

| | |
|-------------------------------------|-----------------------|
| Unternehmer | 1 (Einzelunternehmer) |
| Umsatz je Vollbeschäftigter | ca. [...] T€ |
| Personalkosten je Vollbeschäftigter | ca. [...] T€ |
| Personalkosten gesamt p.a. | ca. [...] T€ |
| Personalkosten in % zum BU | ca. [...] % |

Die Energiekosten wurden mit ca. [...] T€ p.a. angesetzt und liegen somit im Vergleich der absoluten Werte. Höhere Energiekosten aufgrund einer notwendigen Erschließung oder über das Objekt sich ergebende Erhöhungen sind dem Verpächter zuzuordnen.

| Betriebsbedingte Kostenart | in % vom BU | BU in T€ | in T€ |
|----------------------------|-------------|-----------|-----------|
| Energiekosten | 4,0 | ca. [...] | ca. [...] |

Die betrieblichen Versicherungen, Beiträge und Gebühren betragen üblicherweise ca. 1,1 % vom Betriebsumsatz, somit p.a. ca. [...] T€. Betriebliche Steuern wurden nicht berücksichtigt.

| Betriebsbedingte Kostenart | in % vom BU | BU in T€ | in T€ |
|------------------------------------|-------------|-----------|-----------|
| Versicherungen, Beiträge, Gebühren | 1,1 | ca. [...] | ca. [...] |

Durchschnittlich verursacht ein Vergleichsbetrieb 7,8 bis 8,5 % an Betriebs- und Verwaltungskosten (v.a. Betriebsbedarf, Entsorgung, Reinigungsbedarf, Kfz-Kosten, Werbung und Verkaufsförderung, Lohn- und Finanzbuchhaltung / Bilanz, Rechts- und Beratungskosten, Kommunikationskosten). Das Vorhaben sollte ca. 7,4 % vom BU für diese Kosten aufwenden, da aufgrund der Location und der Themenkonzeption mindestens 1 %-Punkt an Werbe- und Verkaufsförderungskosten entfallen sollte. Ansonsten erfolgt ein kostenorientiertes Arbeiten.

| Betriebsbedingte Kostenart | in % vom BU | BU in T€ | in T€ |
|---------------------------------|-------------|-----------|-----------|
| Betriebs- und Verwaltungskosten | 7,4 | ca. [...] | ca. [...] |

Die betriebsbedingten Kosten belaufen sich auf ca. [...] T€ = 82 % vom Betriebsumsatz. Das Betriebsergebnis 1 (Umsatz abzgl. betriebsbedingte Kosten) beträgt ca. [...] T€ bzw. ca. 18 % vom Betriebsumsatz.

An anlagebedingten Kosten wurden Instandhaltungen und Reparaturen – keine Wartungskosten für die Lifte – sowie Geringwertige Wirtschaftsgüter und Nebenkosten des Geldverkehrs angesetzt. Sie belaufen sich auf ca. [...] T € = 1,4 % vom Betriebsumsatz.

Das Betriebsergebnis 2 vor Abschreibungen und Zinsen beträgt demgemäß ca. [...] T€ p.a., das sind ca. 16,5 % vom Netto-Betriebsumsatz.

Die voraussichtliche Umsatz- und Kostenstruktur vor Pacht und Kapitaldienst (Tilgung + Zinsen = Abschreibungen und Zinsen) und vor Unternehmerlohn kann folgendermaßen dargestellt werden:

Voraussichtliche Umsatz- und Kostenstruktur Buffetgastronomie im Normaljahr

| Position | in T€ | in % |
|--|--------------|--------------|
| Warenumsatz Individual-Gastronomie | [...] | 75,5 |
| Warenumsatz Mitarbeiterkantine | [...] | 12,4 |
| Warenumsatz Catering (inhouse) | [...] | 11,6 |
| Sonstiger betrieblicher Umsatz | [...] | 0,5 |
| BETRIEBSUMSATZ | [...] | 100,0 |
| Warenkosten | [...] | 33,6 |
| Personalkosten | [...] | 36,1 |
| Energiekosten | [...] | 4,0 |
| Versicherungen / Beiträge / Gebühren | [...] | 1,1 |
| Betriebs- und Verwaltungskosten | [...] | 7,4 |
| = betriebsbedingte Kosten | [...] | 82,1 |
| BETRIEBSERGEBNIS I | [...] | 17,9 |
| Mieten / Pachten / Leasing | [...] | 0,0 |
| Instandhaltung / Reparaturen / Wartungen | [...] | 0,5 |
| Geringwertige Wirtschaftsgüter | [...] | 0,4 |
| Nebenkosten des Geldverkehrs | [...] | 0,5 |
| = anlagebedingte Kosten | [...] | 1,4 |
| BETRIEBSERGEBNIS II | [...] | 16,5 |

9.3 Kommentierung der wirtschaftlich angemessenen Pacht

Vom ermittelten Betriebsergebnis 2 ist nun eine angemessene Unternehmerentlohnung für einen Einzelunternehmer zu subtrahieren. Diese Entlohnung sollte bei ca. 9,5 % des Netto-Betriebsumsatzes liegen. Somit verbleiben für die jährliche Pacht ca. [...] T € bzw. 7 % vom Betriebsumsatz.

[...]

Eine angemessene Pacht für einen gastronomischen Betrieb wird zum einen am zu erzielenden Umsatz, zum anderen am vorhandenen Inventarisierungsgrad bemessen. Laut Betriebsvergleich der Beratungsgruppe sind für Betriebe der All in One – Gastronomie folgende Eckdaten zur Pacht gegeben:

Betriebsart: All in One - Gastronomie

| | |
|------------------------|-------------------------------|
| Betriebstyp: | speisenorientierte All in One |
| Pacht - Spannbreite: | 7 bis 10 % |
| Inventarisierungsgrad: | niedrig |

Bei der Konzeptkonstellation – Gemeinschaftsverpflegung (Mitarbeiter), Inhouse-Catering zu besonderen Preisbedingungen, Individualgastronomie – gilt es bei der Pachteinschätzung zunächst zu berücksichtigen, dass bei den beiden Konzept- und Umsatzträgern Mitarbeiterverpflegung und Inhouse-Catering ein Angebot zu besonders niedrigen Preisen besteht bzw. gefordert wurde. Solche Konstellationen werden üblicherweise von privaten Bewirtschaftern betrieben, die das Objekt inventarisiert vorfinden, keine Pacht und oftmals auch keine Energiekosten bezahlen. Auch eine Ersatzbeschaffung von Betriebs- und Geschäftsausstattung übernimmt üblicherweise der Verpächter.

Somit gilt es ausschließlich die angemessene Pacht für die Individualgastronomie mit einem jährlichen Netto-Umsatz von ca. [...] T€ zu betrachten.

| | |
|---|---------------------|
| Netto-Umsatz, Individualgastronomie | ca. [...] T€ |
| Netto-Pacht, Individualgastronomie | ca. [...] T€ |
| Netto-Pacht in % zum Netto-Betriebsumsatz | [...] % |

Der Wert von 9,2 % liegt somit im höheren Bereich der Pacht-Bandbreite 7 bis 10 % des Netto-Betriebsumsatzes für all in one Betriebe.

Die ermittelte **jährliche Pacht von netto [...] T €** (ca. netto [...] € monatlich) stellt den Betrag für einen vom Verpächter **voll inventarisierten Betrieb** dar.

9.4 Kurzkomentar zum Eröffnungs- bzw. Anlaufjahr

Es kann davon ausgegangen werden, dass das Konzept an einem solchen Standort (Location) und einem entsprechenden Außenbild (Lift) sofort angenommen wird. Aufgrund von Einarbeitungsprozessen sollte die Pacht im 1. Jahr (Eröffnungs- bzw. Anlaufjahr) um ca. 1,5 %-Punkte niedriger angesetzt sein.

10. Betrachtungen zur Eigen- und Fremdbewirtschaftung der Gastronomie

Es gibt keine grundsätzlich als besser einzustufende Alternative der Bewirtschaftung einer ausschließlichen Gemeinschaftsverpflegung (Mitarbeiterkantine) über Eigenbewirtschaftung- oder Fremdbewirtschaftung (Pacht). In dieser besonderen Situation ist auch noch zumindest ein Teil der Inhouse-Cateringleistungen mit subventioniertem Charakter zu beachten. Beide Formen bieten Vor- und Nachteile bzw. Stärken und Schwächen, erfordern somit eine individuelle Projekt und Konzept bezogene Betrachtung. Als wesentliche Kriterien sind dabei wirtschaftliche, konzeptionelle und führungsorientierte Einflussfaktoren und Auswirkungen heranzuziehen. Für die Gastronomie im Stadthaus 1 lassen sich diese nach unserer Einschätzung wie folgt beurteilen:

Wirtschaftliche Motivation

Bei der Fremdbewirtschaftung ist davon auszugehen, dass die möglichen Erträge der Gastronomie die wesentliche / alleinige Existenzgrundlage des Betreibers bzw. der Führung des Betriebes darstellen. Entsprechend hoch ist die wirtschaftliche Motivation im Rahmen der Möglichkeiten des Konzeptes Erträge zu erwirtschaften. Eine angestellte gastronomische Betriebsleitung kann zwar ebenfalls – insbesondere unter Einbindung erfolgsabhängiger Entlohnungssysteme – eine starke wirtschaftlich orientierte Motivation erreichen, letztendlich kann die Eigenbewirtschaftung schon durch die Möglichkeit eines mit zu bestimmenden Unternehmerlohns höher eingestuft werden.

Kostenbewusstsein

Entsprechend der wirtschaftlichen Motivation eines Pächters – bedingt schon dadurch, dass er seinen Gewinn mit beeinflussen kann – ist bei der Fremdbewirtschaftung das Kostenbewusstsein gegenüber der Eigenbewirtschaftung ausgeprägter und wird i.d.R. – bedingt durch die Nähe zwischen Unternehmer und Mitarbeiter – auch an das Personal übertragen. In der Eigenbewirtschaftung ist davon auszugehen, dass eine derartige „Einstellung“ für den gastronomischen Bereich nicht so intensiv vermittelt werden kann.

Synergieeffekte

Als zusätzlicher Aspekt mit wirtschaftlichen Auswirkungen sind die Nutzung möglicher Synergieeffekte wie Informationstransfer oder Partizipation bzw. Integration von bzw. in Investitionen im Rahmen des Stadthauses zu sehen. Bei einer Fremdbewirtschaftung durch einen rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Pächter sind mögliche Synergien nur eingeschränkt zu unterstellen.

Personaleinsatz / -kosten

Die Vorteile einer Fremdbewirtschaftung durch einen Pächter sind in der Flexibilität des Personaleinsatzes, der höheren Eigenleistung des Unternehmers und den Gastronomie üblichen geringen Löhnen und Gehältern sowie Rahmenleistungen zum Entgelt zu sehen.

Ertrag und wirtschaftliches Risiko

Der Ertrag aus dem gastronomischen Bereich ergibt sich über die erzielbare bzw. angemessene Pacht. Dem gegenüber steht der mögliche Ertrag aus einer Eigenbewirtschaftung der Gastronomie. Die Eigenbewirtschaftung beinhaltet das gesamte wirtschaftliche Risiko. Im Rahmen der Fremdbewirtschaftung der Gastronomie wird ein Teil des Betriebsrisikos durch den Pächter mitgetragen. Die Pachteinahmen stellen zunächst eine erfolgsunabhängige Zahlung dar, dessen wirtschaftliches Risiko der gastgewerbliche Unternehmer (Pächter) trägt.

Diese rechtlich klare Risikoverteilung ist jedoch in Teilbereichen lediglich unter Vorbehalt zu sehen. Der Verpächter trägt grundsätzlich das Risiko des Pachtausfalls. Bei einer wirtschaftlich angespannten Situation wird ein Pächter auch nicht die vereinbarte Pacht leisten können. Um den laufenden Betrieb aufrecht zu erhalten und das Image und die Leistungsfähigkeit der Gastronomie durch häufige Wechsel von Pächtern nicht zu gefährden, kann die Stadtverwaltung gezwungen sein, Teile dieses Risikos mit zu tragen.

Umsetzung des Gesamtkonzeptes

Um attraktiv für die Mitarbeiter auftreten zu können, ist es wichtig, alle betrieblichen Leistungsbereiche aufeinander abzustimmen und in allen Segmenten die Konzeptphilosophie des Betriebes umzusetzen. Im Rahmen der Eigenbewirtschaftung ist eine derartige Abstimmung und Zusammenarbeit umfassend gewährleistet, da alle Konzeptbereiche, von der Personalauswahl über das Angebotsspektrum bis hin zu Qualitätsvorgaben und Erscheinungsbild der Gastronomie, von der Stadtverwaltung selbst durchgeführt und umgesetzt werden können. Risiken in der Umsetzung sind in der Alternative der Fremdbewirtschaftung zu sehen. Zwar kann im Pachtvertrag die Art und Weise der Führung des Betriebes in Teilbereichen beschrieben und vereinbart werden, sachlich obliegt die Umsetzung dann jedoch dem Pächter. Da hier für den Pächter wirtschaftliche Kriterien bzw. der Einfluss auf „seinen“ Ertrag vordergründig sind, ist auf Grund einer eventuell konträren Interessenlage die Umsetzung nicht in gleichem Maße sichergestellt wie in der Eigenbewirtschaftung.

Qualitätssicherung im Konzept

Im Rahmen des laufenden Betriebes ist nicht nur die Umsetzung des Gesamtkonzeptes für die Stadtverwaltung, sondern auch die Qualitätssicherung, also die Aufrechterhaltung des betrieblichen Leistungsniveaus, von besonderer Bedeutung. Im Rahmen der Eigenbewirtschaftung ist die Qualitätssicherung umfassend gewährleistet, da alle Entscheidungen über die Angebots- und Serviceleistung selbst unter dem Aspekt der definierten Erwartungen getroffen werden. Wie schon im Hinblick auf die Umsetzung des Konzeptes beinhaltet die Alternative der Fremdbewirtschaftung diesbezüglich Risiken. Konzeptelemente der Gastronomie, die für das Stadthaus wichtig sind, können wirtschaftlich keine bzw. nur eine geringe Ertragskraft für einen Pächter besitzen und werden von diesem dementsprechend nur eingeschränkt angeboten. Diese aus Sicht eines Pächters nachvollziehbare Einschränkung des gastronomischen Angebotes kann das Angebotsniveau bzw. die Attraktivität der Gastronomie mindern.

Konzeptänderungen / -anpassung

Bei Veränderungen im Nachfrageverhalten kann es erforderlich sein, das Betriebskonzept diesen Entwicklungen anzupassen und in Teilbereichen zu ändern. Im Rahmen der Eigenbewirtschaftung sind derartige Änderungen nach Abstimmung kurzfristig umsetzbar, da wie bei der „Konzeptumsetzung“ aufgeführt, alle Leistungssegmente selbst erbracht werden. Im Rahmen einer Fremdbewirtschaftung muss zumindest der Pächter von der Notwendigkeit der Änderungen überzeugt werden. Zusätzlich ist der Einfluss auf die Art und den Umfang der Konzeptanpassung durch die für das Stadthaus Verantwortlichen geringer.

Fachwissen Gastronomie

Die erfolgreiche Führung des gastronomischen Bereiches erfordert – wie auch bei der Gestaltung und Umsetzung des Konzeptes – ein entsprechendes branchenorientiertes Fachwissen. Dieses steht grundsätzlich sowohl durch die Einstellung eines qualifizierten Betriebsleiters (Eigenbewirtschaftung) wie auch durch die Verpachtung an einen qualifizierten Betreiber (Fremdbewirtschaftung) zur Verfügung. Jedoch muss hier berücksichtigt werden, dass auf Grund der Betriebsgröße ein hoch qualifizierter Betriebsleiter vor Ort auf Grund der wirtschaftlichen Möglichkeiten kaum eingestellt werden kann und einem selbständigen, erfahrenen Pächter dementsprechend ein höheres Fachwissen in der gastronomischen Betriebsführung zugesprochen werden kann.

Weisungsbefugnisse

Die Gastronomie im Stadthaus tritt dem Mitarbeiter gegenüber als ein Betrieb der Stadtverwaltung auf und bestimmt auch das Image mit. Bei einer Eigenbewirtschaftung sind bei negativer Entwicklung z. B. im Verhalten der Mitarbeiter Weisungen und Entscheidungen direkt zu treffen und umfassend möglich. Bei der Fremdbewirtschaftung hat der Pächter keine Weisungsbefugnis bzw. kann keine erforderlichen Anweisungen an die dort Beschäftigten erteilen.

Sicherung der Managementqualität

Die Qualität des Managements und deren zeitlichen Sicherung gilt es auch zu bewerten. In der Fremdbewirtschaftung wird die Qualität des Managements durch die Person des Pächters, die vorab über die fachliche und kaufmännische Eignung zu überprüfen ist bestimmt, zeitlich durch die Pachtdauer. Bei einer Eigenbewirtschaftung wird sie dokumentiert durch den Betriebsleiter, der – gastronomisch üblich – häufiger wechselt.

Aufgrund der gutachterlichen Aufgabenstellung, eine Konzeption über einen **Mix** von **Mitarbeiterverpflegung und Catering** sowie öffentlich bzw. **extern** angenommene **Gastronomie** zu erarbeiten, vermitteln die aufgeführten Bewertungskriterien die Notwendigkeit, den Betrieb **privatwirtschaftlich** führen zu lassen.

11. Konzeptionelle und ökonomische Betrachtung einer Outdoor-Gastronomie Sky Lounge & Bar sowie Aussichtsplateau

Von Seiten der Stadtverwaltung wurde mitgeteilt, dass Überlegungen kritisch zu überprüfen sind, die eine auf dem Dach dauerhaft in Betrieb befindliche Gastronomie in Kombination mit der Gastronomie im 10. bis 12. OG vorsehen. Es sollte auch der Aspekt einbezogen werden, dass hier Gäste ohne Verzehrzwang den „Aussichtspunkt“ nutzen können. Des Weiteren wurde von der Beratungsgesellschaft eine autarke Gastronomie auf dem Dach geprüft.

11.1 Outdoor-Gastronomie als integraler Bestandteil der Buffetgastronomie

Ein weiterer Gästebereich im Konzept Café – Cantina – Buffetrestaurant wäre ein Außenbereich unter freiem Himmel. Solche Konzepte werden gerne als Outdoor-Gastronomie Skyline Café & Cocktailbar konzipiert. Erschlossen werden müsste diese Außenfläche über das 12. Obergeschoss, was hier zu Sitzplatzverlusten führen würde.

Üblich ist eine Bestuhlung mit Liegestühlen und Strandsand. Die Versorgung erfolgt über eine eigens hierfür vorgesehene Bar, welche Getränke und Fingerfood anbietet. Das Buffetangebot wird hier nicht offeriert, da die Gäste- und Servicewege zu problematisch sind. Die Dachgastronomie würde ein für sich eigenes Konzept bzw. Profitcenter darstellen, das „nur“ über die Treppe mit dem Café-Cantina-Buffetrestaurant verbunden wäre. Die Öffnungszeiten wäre saisonal (bei meteorologisch guten Bedingungen) und stünde in hoher Abhängigkeit zum Hauptkonzept. Inwieweit dieses Konzept baulich, technisch und im Hinblick auf geltende Vorschriften machbar ist, gilt es von Seiten eines Architekten, Statikers sowie eventuell von der Denkmalschutzbehörde zu prüfen.

Die nachfolgenden wirtschaftlichen und konzeptionellen Bemerkungen gehen von einer offenen Dachterrasse aus, die in Großstädten gerne als Sky Bar tituiert wird und auch nur saisonal geöffnet sein kann. Zu den meteorologisch guten Zeiten von ca. Mitte April bis Mitte September würde eine Außengastronomie zusätzliche Umsätze für das Konzept Café – Cantina – Buffetrestaurant erzielen, d.h. neben einer Verlagerung der Nachfrage und somit der Gäste von den Innenräumen in den Außenbereich erhöht sich auch die Gästeanzahl aufgrund der guten Witterungsbedingungen und des Außenangebotes. Die geringeren Gästezahlen aufgrund der defizitären Außengastronomie wurden in der Umsatz- und Kostenstruktur des Konzeptes Café-Cantina-Buffetrestaurant berücksichtigt. Unter der Annahme, dass die Gästeanzahl zu Sommer- und Winterzeiten durch das Angebot einer Außenfläche gleich wären, würde somit ein zusätzlicher Netto-Umsatz von ca. [...] T € (Differenz Ø Monatsumsatz Sommer zu Winter x 5 Monate) zu erzielen sein. Ein zusätzliches Umsatzvolumen von 20 % = ca. [...] T € auf den ermittelten Umsatz wäre aufgrund der besonderen Location und der möglichen Aufnahmekapazität anzusetzen. Somit könnte über die Außengastronomie ein Netto-Umsatz von ca. [...] T € erzielt werden. Entsprechend des beschriebenen Konzeptes und der Bewirtschaftung als eigenständiges Produkt sollte folgende Umsatz- und Kostenstruktur für das Profitcenter Außengastronomie Sky Lounge & Bar erzielt werden:

Umsatz- und Kostenstruktur Outdoor-Gastronomie als integraler Bestandteil

| Position | in T€ | in % |
|----------------------------------|-----------|-------|
| Netto-Umsatz | ca. [...] | 100,0 |
| Warenkosten | ca. [...] | 30,0 |
| Personalkosten | ca. [...] | 32,2 |
| Sonstige betriebsbedingte Kosten | ca. [...] | 10,0 |
| Summe betriebsbedingte Kosten | ca. [...] | 72,2 |
| Betriebsergebnis 1 | ca. [...] | 27,8 |
| Summe anlagebedingte Kosten | ca. [...] | 5,0 |
| Vorläufiges Betriebsergebnis 2 | ca. [...] | 22,8 |
| Unternehmerlohn | ca. [...] | 9,0 |
| Möglicher Betrag für Pacht | ca. [...] | 13,8 |

Somit wäre eine zusätzliche jährliche Pacht für eine voll inventarisierte Außengastronomie von [...] T€ angemessen. Vorstellbar erscheint hier eine eigene Fläche für Personen, welche Münster ohne gastronomischen Verzehrzwang von oben betrachten wollen, welche jedoch saisonal beschränkt wäre und der Außenlift auch bis zur Dachterrasse fährt.

11.2 Outdoor-Gastronomie als autarkes gastronomisches Konzept

Bei dieser Betrachtung wird davon ausgegangen, dass ein autarkes Gastronomiekonzept auf dem Dach realisiert wird, das nicht mit dem Konzept Café – Cantina – Buffetrestaurant im Wettbewerb steht. Ohne auf Auflagen und sonstige bauliche Probleme und Imponderabilien (z. B. Außenlift, Fluchtwege, Bodenstärke, Brand- und Feuerschutz, Dachantennen) detailliert einzugehen, wird diese Zielsetzung auf ein mögliches Konzept und deren Wirtschaftlichkeit hin überprüft. Hier bieten sich zwei Vorschläge an: ein Restaurant, eine Cocktail- und Eventbar.

Das Restaurant müsste sich in einem gehobenen bis hohen Niveau platzieren, um keine Wettbewerbssituation im eigenen Objekt zu erzeugen. Um ein Restaurant autark führen zu können, wären auf der Basis der Konzeption und der Gastraumfläche neben einem eigen angefahrenen Aus- und Einstieg und Toiletten ein Küchen-, Wirtschafts- und Lagerbereich mit einem entsprechenden Be- und Entsorgungskonzept zu realisieren. Aufgrund der Situation der Realisation eines „Neubaus“ eines Restaurants sowie der von den Architekten geschilderten Gebäudesituation und den hiermit entstehenden Kosten ist von dieser Konzeptidee abzuraten.

Eine weitere Möglichkeit wäre der Bau einer Cocktailbar mit kleinen Snacks. Erwähnenswert ist jedoch, dass die Stadt Münster über ein hohes Angebot an Clubs und Bars (aus: Nachtkultur Münster) verfügt, somit eine Konzeptnische erschließen muss. Sehr angesagte Konzepte stellen sich in der Konstellation (Cocktail)-Bar & Eventlocation dar. Um keinen Kannibalismus zu schaffen (die Buffetgastronomie ist auch Café-Bistro), wäre die Bar nur abends zu öffnen. Je nach Größe der Fläche wäre auch eine kleine Fläche für Auftritte diverser Art denkbar, eine Außengastronomie wäre sehr wünschenswert. Eigene Toiletten sind zu realisieren. Die Möglichkeit, auch Gäste ohne Verzehr aufzunehmen, ist abends aus wirtschaftlichen Gründen abzulehnen, tagsüber wäre die Location geschlossen.



Optisches Beispiel: Pegelbar, Neuss

Auch hier ist ein eigens anzufahrender Ein- und Ausstieg notwendig. Die Gäste der Bar würden gemeinsam mit den Gästen des Café-Cantina-Buffetrestaurants transportiert werden. Bei Inbetriebnahme der im Gebäude befindlichen Lifte wäre eine Entzerrung der Nachfrage abends über die Benutzung dieser Lifte durch die Buffetgastronomiegäste denkbar, wobei das „Transport-Highlight“ für diese entfallen würde.

Über eine Flächennäherungsrechnung wird davon ausgegangen, dass je nach Größe der Bühne eine Bar mit ca. 60 bis 80 Sitz- und Stehplätzen realisiert werden kann. Eine Außengastronomie wäre wünschenswert. Die üblicherweise bestellten und in Volumen abgefüllten Getränke wie Weine, Cocktails und Spirituosen bewegen sich zwischen [...] € und [...] €. Die Ausgabebereitschaft ist hoch; sie steigt mit dem Kult-Charakter (Zielgruppen-gastronomie) der gastronomischen Einrichtung. Neben den Getränken werden hochwertige Fingerfoods und „moderne“ Snacks offeriert.

Die üblichen Öffnungszeiten einer Cocktailbar sind mittwochs als Spezialtag und an Wochenenden, somit an 3 Tagen pro Woche, von 20:00 bis 03:00 Uhr. Der angedachten Bar muss es durch Aktionen gelingen, ca. 6 Tage in der Woche zu öffnen, wobei die Schließzeiten werktags bis 01:00 Uhr sein sollten.

Zur Ermittlung der möglichen Pacht wurde eine zu erwartende Umsatz- und Kostenstruktur nach Unternehmerlohn und vor Pacht erarbeitet. Die wesentlichen Umsatzdeterminanten lauten:

| Umsatz und Umsatzkennziffern | |
|--------------------------------------|---------------|
| Gäste gesamt / Ø-Gästeszahl täglich: | 33.080 / 106 |
| Ø-Ausgabeverhalten brutto/netto in € | [...] / [...] |
| Tgl. Umsatz brutto / netto in T€ | [...] / [...] |
| Umsatzverhältnis Speisen / Getränke | 15 % / 85 % |
| Warenumsatz netto p.a. | rd. [...] T € |

Die Wareneinsatzquote, die deutlich von den Getränken geprägt ist, liegt bei vergleichbaren Konzepten bei ca. 26 % vom Warenumsatz. Bei den Personalkosten wurde von einer Produktivität von ca. [...] T € (inklusive Unternehmer) ausgegangen.

Die Personalkosten je Vollbeschäftigter (exklusive Unternehmer = Einzelunternehmer) bewegen sich bei ca. [...] T € p.a., da die Barmixer höher als Buffetiers bezahlt werden. Sollte ein Sicherheitsdienst zeitlich segmentiell (freitags, samstags), erforderlich sein, so müsste dieser noch mit einbezogen werden. Für die Kostenarten Energie, Versicherungen und Beiträge wurden Vergleichswerte hinzugezogen. Die Betriebs- und Verwaltungskosten wurden konzeptindividuell budgetiert und liegen in einem Mittelwert der Vergleichskonzepte. Daneben wurden als anlagebedingte Kosten die Instandhaltung und Reparaturen – ohne die Kosten des Lifts – sowie die Geringwertigen Wirtschaftsgüter und die Nebenkosten des Geldverkehrs budgetiert.

Nach der Berücksichtigung einer angemessenen Unternehmerentlohnung (Einzelunternehmer) von 16 % vom Betriebsumsatz verbleibt als mögliche bzw. angemessene **jährliche Pacht für einen voll inventarisierten Betrieb ca. [...] T €**. Dies entspricht 10,7 % vom Netto-Betriebsumsatz. Die Betriebsarten der Kommunikationsgastronomie weisen laut Betriebsvergleich bei geringem Inventarisierungsgrad ca. 7 % bis 9 % vom Betriebsumsatz aus.

Nachfolgend wird die voraussichtliche Umsatz- und Kostenstruktur, die v. a. aufgrund von räumlichen Unwägbarkeiten (Flächengröße Innen- und Außengastronomie, u. ä.) unter hoher kaufmännischer Vorsicht erstellt wurde, zur Ermittlung der Pacht und des möglichen Kapitaldienstes aufgezeigt:

Umsatz- und Kostenstruktur Outdoor-Gastronomie als autarkes Konzept

| Umsatz- und Kostenstruktur | | |
|--|--------------|--------------|
| Position | in T€ | in % |
| Warenumsatz Gastronomie | [...] | 99,0 |
| Speisenumsatz | [...] | 14,8 |
| Getränkeumsatz | [...] | 84,1 |
| Sonstiger betrieblicher Umsatz | [...] | 1,0 |
| BETRIEBSUMSATZ | [...] | 100,0 |
| Warenkosten | [...] | 25,9 |
| Personalkosten | [...] | 31,1 |
| Energiekosten | [...] | 4,0 |
| Steuern / Versicherungen / Beiträge | [...] | 2,0 |
| Betriebs- und Verwaltungskosten | [...] | 8,9 |
| = betriebsbedingte Kosten | [...] | 71,9 |
| BETRIEBSERGEBNIS I | [...] | 28,1 |
| Mieten / Pachten / Leasing | [...] | 0,0 |
| Instandhaltung / Reparaturen | [...] | 0,5 |
| Abschreibungen incl. GwG's | [...] | 0,6 |
| Zinsen, Nebenkosten d. Geldv. | [...] | 0,3 |
| = anlagebedingte Kosten | [...] | 1,4 |
| BETRIEBSERGEBNIS II | [...] | 26,7 |
| UNTERNEHMERLOHN | [...] | 16,0 |
| MÖGLICHE PACT vor Kapitaldienst | [...] | 10,7 |

12. Abschließende Stellungnahme

Für eine privatwirtschaftlich geführte Gastronomie, welche die Verpflegung der Mitarbeiter der Stadt Münster und das Inhouse-Catering durchführt sowie eigene Individualnachfrage resp. externe Nachfrage erzielen muss, ist das Konzept eines All in One – Betriebes mit dem Thema Buffet anzuraten. Die temporären Konzeptbausteine lauten: Café – Cantina – Buffetrestaurant. Baulich wird eine sehr gästegerechte und optisch auffallende Liftlösung am Gebäude (Alleinstellungsmerkmal) angeraten. Eine voll konzessionierte Küche, die Verlegung der Technik im 12. OG sowie eine adäquate Gästetreppe vom 11. ins 12. OG sind neben einem gesamtheitlich neuen Auftritt der Gasträume mit einem Free Flow - Konzept zu gewährleisten. Diese Tages- und Abendgastronomie kann unter dem Einbezug der Umsätze aus der Mitarbeiterverpflegung und dem Inhouse-Catering einen jährlichen Netto-Umsatz in Höhe von rd. [...] T€ erzielen. Die Individualgastronomie sollte hiervon ca. [...] T€ generieren.

Eine **Pacht für den voll inventarisierten Betrieb von [...] T€ p.a.** = ca. 7 % vom Netto-Gesamtumsatz ist als angemessen anzusehen. Der vergleichsweise geringe prozentuale Pachtansatz begründet sich damit, dass die Mitarbeiterverpflegung sowie das Inhouse-Catering der Besprechungen durch das Preisentgegenkommen, was zu hohen Wareneinsatzquoten und geringer Personalproduktivität führt, keine Pacht zulassen. **Investitionen von Seiten des Pächters würden zu Lasten der ermittelten Pacht für die Stadt Münster gehen.**

Bei einer Realisierung des Dachgeschosses für eine gastronomische Nutzung stellt sich zunächst die Frage nach dem Besonderen, dem Alleinstellungsmerkmal, da der Unterschied eines Ausblicks vom 11. bzw. 12. Obergeschoss oder vom 13. Obergeschoss nicht so groß ist. Dies könnte durch eine „Strand- & Cocktailbar“ unter freiem Himmel auf dem Dach des Stadthauses oder durch ein eigenständiges Location-Produkt „Cocktailbar“ verstärkt werden. In Verbindung mit dem Konzept Café – Cantina – Buffetrestaurant wäre eine saisonal zu öffnende Außengastronomie denkbar, eine jährliche Pacht von ca. [...] T€ = ca. 14 % des Netto-Betriebsumsatzes wäre hier für eine vom Verpächter, der Stadt Münster, erbaute und voll ausgestattete Außengastronomie angemessen.

Ein möglicher freier Besuch (ohne Verzehrzwang) dieser Terrasse ist aufgrund der saisonalen Öffnungszeiten nur zu meteorologisch guten Tagen möglich, sollte dort aber nach einer wirtschaftlichen Abstimmung (z. B. Pachtentgegenkommen) mit dem Pächter zu gewährleisten sein. Eine gastronomisch autarke Lösung auf dem Dach des Stadthauses, welche kaum eine Mitbewerberschaft für das Konzept Café – Cantina – Buffetrestaurant darstellen würde, stellt eine Cocktailbar mit Eventcharakter dar. Als voll inventarisierter Betrieb sollte dieses Konzept eine jährliche Pacht ca. [...] T€ netto leisten können. Abends ist der Wunsch nach einem Aussichtsplateau ohne Verzehrzwang wirtschaftlich eher abzulehnen; tagsüber wäre dies bei einer entsprechenden Liftbenutzung und Regelungen mit dem Pächter vorstellbar bzw. ökonomisch verhandelbar.

Eine privatwirtschaftlich geführte Gastronomie hat bei der richtigen Auswahl eines Pächters den hohen Vorteil der ihr bekannten Führung eines Konzeptes, das externe Nachfrage gewinnen muss (=Individualgastronomie). Des Weiteren kann diese gegenüber einer von der Stadt betriebenen Gastronomie arbeitsorganisatorisch flexibler reagieren und der Branche entsprechende Löhne und Gehälter zahlen.

41460 Neuss, im Dezember 2015



Bernd Luxenburger, Diplom-Betriebswirt

- Geschäftsführer -

Gastgewerbe Beratungs Service

Fachberatung für Hotellerie und Gastronomie GmbH

DEHOGA
Beratung

Die vorstehenden Analysen und Berechnungen wurden nach bestem Wissen und Gewissen und auf der Basis der Informationen und Auskünfte erstellt, die zum Zeitpunkt der Untersuchung zur Verfügung standen. Sie erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sollten weitere Tatsachen bekannt werden, die das Ergebnis der Betrachtungen und Berechnung beeinflussen können, so behält sich die Gastgewerbe Beratungs Service GmbH eine Überarbeitung vor. Gleichzeitig gilt, dass mögliche extreme zukünftige politische und ökonomische Ereignisse in der BRD ihrer Natur nach nicht vorausgesehen werden können und dementsprechend in der Prognose bzw. den Budgetwerten nicht berücksichtigt sind.