

# Standort und Strategie

Hotellerie und Gastronomie in der  
Bodenseestadt Konstanz im Wandel



Armin Müller

Armin Müller  
**Standort und Strategie**



**Armin Müller**

# **Standort und Strategie**

**Hotellerie und Gastronomie in der  
Bodenseestadt Konstanz im Wandel**

Ein Studienbuch



## Impressum

Texte: © 2021 Copyright by Armin Müller

Umschlag: © 2021 Copyright by Armin Müller

Titelbild: MTK / Dagmar Schwelle

## Verantwortlich

für den Inhalt: Dr. Armin Müller

Schussenstr. 1

88212 Ravensburg

arminmue@googlemail.com

# Inhaltsverzeichnis

## Abbildungsverzeichnis VIII

1. Tourismusstandort im Wandel 1
  - 1.1 Schlaglicht Eins 1
  - 1.2 Schlaglicht Zwei 3
  - 1.3 Tourismusedwicklung seit 2007 5
  - 1.4 Tourismuspolitische Diskussionen 12
  - 1.5 Fallstudien zu Unternehmen im Wandel 19
  - 1.6 Vier Felder des touristischen Potentials 23
2. Traditionelle Hotels – neue Entwicklungen und Strategien 27
  - 2.1 Tweer Hotel Goldener Adler 27
  - 2.2 Petershof 30
  - 2.3 Hotel Barbarossa 41
  - 2.4 Steigenberger Inselhotel 51
  - 2.5 Wachstumsstrategien in der Traditionshotellerie 64
    - 2.5.1 Hotel Halm 64
    - 2.5.2 Hotel Waldhaus Jakob 66
    - 2.5.3 Wachstum am Standort 69
3. Traditionelle Gastronomie – neue Strategien 71
  - 3.1 Konzil-Gaststätten 72
  - 3.2 Traditionscafés: die Beispiele Café Marktstätte und Rosgarten-Café 84
  - 3.3 Ausblick auf andere Gastronomien 92
- 4.- Neue Hotels – neue Akteure am Markt 97
  - 4.1 Hotel Riva 98

4.2	Hotel Ganter 47 Grad	111
4.3	Kettenhotellerie in der Stadt	121
4.3.1	IBIS Benediktinerplatz	122
4.3.2	Weitere Kettenhotels in Konstanz: Ibis, B&B, Harbr und Hampton by Hilton	132
4.3.3	Zu den Standortfaktoren der Konstanzer Kettenhotellerie	140
4.4	Hotelprojekt Büdingen	144
5.	Neue Gastronomien	153
5.1	Café Voglhaus	154
5.2	auszeit coffee shop	166
5.3	Weitere neue Gastronomiekonzepte	175
6.	Unternehmerische Strategien und Standortentwicklung	181
6.1	Erschließung des Tourismuspotentials	181
6.2	Analyse der vier Felder	183
6.3	Aus der Corona-Krise	190
	Nachwort	193
	Literaturverzeichnis	195

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vergleich der Übernachtungszahlen Stadt Konstanz und Deutschland (2006 bis 2019)	4
Abbildung 2: Übersichtskarte der Stadt Konstanz	7
Abbildung 3: Vier-Felder-Modell des touristischen Potentials	24

# 1. Tourismusstandort im Wandel

## 1.1 Schlaglicht Eins

Will man die gegenwärtige Situation eines Touristenstandorts verstehen, so ist es unabdingbar, den Blick auf die Entwicklungen der jüngsten Vergangenheit zu werfen. Für die Stadt Konstanz hilft ein Rückblick auf die Zeit seit Mitte der 2000er Jahre. Die damalige Situation des städtischen Tourismus verdeutlicht ein Zustandsbericht, der 2007 im Rahmen des Stadtentwicklungsprogramms „Zukunft Konstanz 2020“ verfasst und von den kommunalen Entscheidungsgremien verabschiedet wurde. Darin wird ein recht ernüchterndes Bild der Infrastruktur, insbesondere der Hotellerie, gezeichnet. Zwar wird dem Standort eine sehr hohe Attraktivität insbesondere für Urlauber und Tagestouristen und der Tourismuswirtschaft eine hohe Bedeutung für die Stadt zugestanden, die Kapazitäten und Betriebsstrukturen der Konstanzer Hotellerie entsprachen aber „nur in geringem Maße den heutigen Anforderungen zur Unterbringung von größeren Tagungs- und Gruppenreisen. Das Marktsegment Großtagungen/Kongresse kann in Konstanz nicht direkt bedient werden.“<sup>{1}</sup> Dieses Urteil wird insbesondere mit der Beobachtung begründet, dass in der Stadt nur eine überschaubare Anzahl an klein- und mittelständischen Beherbergungsbetrieben vorhanden waren. Lediglich 13 der vorhandenen 38 Betriebe konnten als Vollhotels bezeichnet werden. Diese verfügten über kaum mehr als 500 Zimmer bzw. nicht einmal 1.000 Betten. Nur drei Häuser verfügten überhaupt über mehr als 50 Zimmer, darunter jeweils ein einziges Hotel der Vier- bzw. Fünf-Sterne-Kategorie. Der Rest bestand aus kleineren, familiengeführten Häusern des Zwei- oder Drei-Sterne-Segments, von denen wiederum einige nicht im Zentrum, sondern in den Vororten der Stadt lagen.<sup>{2}</sup>

Dieser aus touristischer Sicht besorgniserregende Zustand war im Vorjahr

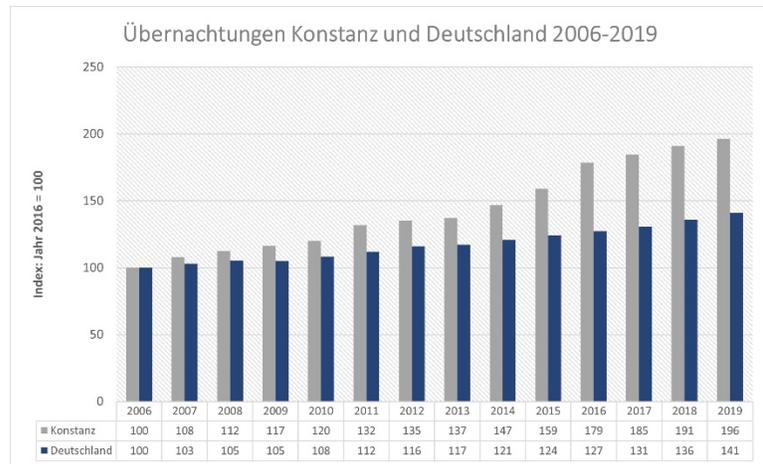
den politischen Akteuren der Stadt anschaulich vor Augen geführt worden. 2006 fand mit dem 46. Deutschen Historikertag der größte geisteswissenschaftliche Kongress Europas an der Universität der Bodenseemetropole statt. Dabei handelt es sich um eine Großveranstaltung, die vor allem Fachwissenschaftler, aber auch Geschichtslehrer aus ganz Deutschland sowie interessierte Laien über eine Woche zu Vorträgen und Diskussionen versammelt. Am Konstanzer Kongress nahmen insgesamt 3.150 Teilnehmerinnen und Teilnehmer teil, die sich zwar auf die Kongresstage verteilten, die aber die städtische Infrastruktur vor enorme Herausforderungen stellten.<sup>{3}</sup> Hauptveranstaltungsort war der Campus der Universität mit seiner Lage auf dem Gießberg vor den Toren der Stadt. Es gab aber auch eine Reihe von Veranstaltungen im Stadtzentrum und gerade die Unterbringung der vielen Gäste war die entscheidende Herausforderung bei der Planung und Durchführung des Kongresses. Das entsprechende Konzept der Veranstalter sah eine reservierte Kapazität von rund 1.000 Betten vor. Ein Abgleich mit den oben genannten Zahlen macht sehr schnell deutlich, dass dieses Volumen nicht allein von den städtischen Hotels bewältigt werden konnte. Das Konzept war deshalb regional konzipiert und band Beherbergungsbetriebe entlang der S-Bahn-Strecke durch den Landkreis – bis nach Radolfzell und Singen – sowie bis nach Friedrichshafen auf der nördlichen Seeseite ein. Für den Transport der Teilnehmer in und durch die Stadt mussten Sonderkapazitäten der Stadtbusse bereitgestellt werden.

Der Kongress war ein voller Erfolg, wie man sowohl der örtlichen Presse als auch der Organisationsberichte zum Konstanzer Historikertag entnehmen kann.<sup>{4}</sup> Die Organisatoren in den zuständigen Verbänden, der Universität und der Stadt konnten insbesondere mit der logistischen Leistung sehr zufrieden sein. Der Kongress führte aber den Akteuren auch deutlich die Grenzen des touristischen Standorts Konstanz vor Augen. Nur ein außergewöhnlicher Kraftakt und viel, auch idealistisches Sonderengagement der Beteiligten ermöglichten es, dass eine solche

Großveranstaltung aus dem Segment Non-Profit in Konstanz über die Bühne gehen konnte.

## 1.2 Schlaglicht Zwei

Gut zehn Jahre später sieht die Situation am Standort Konstanz grundlegend anders aus. Die touristische Infrastruktur der Stadt hat sich in wenigen Jahren erheblich weiterentwickelt. Insbesondere im Beherbergungsbereich konnten die Kapazitäten deutlich ausgebaut werden. Eine ganze Reihe neuer Hotels eröffnete in zentraler Lage.



Lag die Zahl jährlicher Übernachtungen im Jahr des Historikertags in Konstanz noch bei rund 485.000, so kam die Stadt im Jahr 2019 mit rund 953.000 Übernachtungen der Millionen-Schwelle schon recht nahe. Der Anteil der Hotellerie daran ist im gleichen Zeitraum von rund 40 auf deutlich über 70 Prozent angestiegen. Dieses touristische Wachstum wurde von einer stark ausgebauten Hotelfinfrastruktur getragen: 2006 verfügte der Konstanzer Tourismus über kaum 1.000 Hotelbetten, 2019 waren es knapp 4.000. Die in der kommunalen Statistik erfassten Schlafgelegenheiten des gesamten Beherbergungswesens der Stadt wuchsen im gleichen Zeitraum von 4.150 auf 5.250. Beide Zahlen zusammen zeigen, dass es sowohl ein klar quantitatives Wachstum gegeben hat, dass aber auch Schlafgelegenheiten einfacher Art zunehmend von Hotelbetrieben höher Qualität ersetzt wurden.

### *Abbildung 1: Vergleich der Übernachtungszahlen Stadt Konstanz und Deutschland (2006 bis 2019)*

Im überregionalen Vergleich zeigt sich eine deutliche Konstanzer Sonderentwicklung. Unbestritten können die Jahre nach Ende der Finanz- und Wirtschaftskrise 2009 als goldene Jahre des gesamten nationalen wie internationalen Tourismus bezeichnet werden. Ein ganzes Jahrzehnt lang war die Branche auf Wachstumszahlen abonniert. Bundesweit stiegen die Übernachtungszahlen von 2006 bis 2019 um etwa 40 Prozent an.<sup>{5}</sup> Die Konstanzer Übernachtungszahlen hingegen zeigen eine Steigerung um annähernd 100 Prozent (vgl. Abbildung 1).<sup>{6}</sup> Die verschiedenen Kennzahlen belegen, dass der Tourismusstandort Konstanz innerhalb nur eines Jahrzehnts seinen infrastrukturellen Kern etwa verdoppeln konnte. Es liegt also nahe, den Gründen dieser Sonderentwicklung auf die Spur zu kommen.

### **1.3 Tourismusedwicklung seit 2007**

Hierfür scheint es sinnvoll, die Stadt, ihre Standortlage und ihr touristisches Potential näher zu beschreiben. Konstanz ist die größte Stadt am Bodensee, neben dem Schwarzwald einer der beiden großen, traditionellen Tourismusregionen in Baden-Württemberg. Geographisch ist die Stadt stark durch ihre Wasserlage am westlichen Bodenseeufer geprägt. Sie erstreckt sich entlang der beiden Uferseiten des sogenannten Seerheins, der zentralen Engstelle zwischen Obersee und Untersee. Durch den Seerhein strömt das Seewasser in den Untersee in Richtung der Ausflusstelle bei Stein am Rhein, wo aus dem Bodensee endgültig wieder ein Fluss wird.

Linksrheinisch, also auf dem Gebiet südlich des Seerheins, bildet die Stadt eine Art Brückenkopf auf der Schweizer Seite. (vgl. Abbildung 2) Auf

diesem engen, dicht bebauten Bereich liegen die historische Altstadt, der gesamte Hafbereich und der Stadtteil Paradies, der seit der Industrialisierung erschlossen wurde. Der Brückenkopf endet direkt mit der Schweizer Grenze, die das eigentliche Stadtgebiet durchschneidet und den Schweizer „Vorort“ Kreuzlingen von Konstanz abtrennt.

Rechtsrheinisch, also am Nordufer des Seerheins, bildet die Stadt die Spitze der Halbinsel Bodanrück zwischen Untersee und Überlinger See. Hier breitet sich das Stadtgebiet weiter aus und erstreckt sich über mehrere Stadtteile. Direkt am Seerhein liegt Petershausen, im westlichen Anschluss ein großes Industriegebiet, im Landesinneren dann die Stadtteile Wollmatingen, Fürstenberg, Königsbau, Allmannsdorf, Staad und Egg, die zusammen das geschlossene Stadtgebiet bilden. Zur Stadt gehören noch weitere, etwas abgekoppelte Vororte, die auf dem Bodanrück oder an seinem Nordufer liegen. Hier befindet sich auch die touristisch sehr wichtige Insel Mainau. Der See und die Lage auf der Halbinsel bieten zum einen sehr viel Sezugang, zum anderen begrenzt diese Geographie stark die meisten Möglichkeiten der Flächenexpansion. Heute leben rund 86.000 Menschen in Konstanz. Mitte der 2000er Jahre waren es mit rund 76.000 noch 10.000 Bewohner weniger.<sup>{7}</sup> Da die Stadt kaum über Möglichkeiten verfügt, in der Fläche zu expandieren, musste dieses Bevölkerungswachstum vor allem auch durch Verdichtung und neue Lösungen im bestehenden Stadtgebiet realisiert werden.

Den traditionellen touristischen Kernraum der Stadt bildet die Altstadt auf dem linksrheinischen Brückenkopf. Dort befinden sich nicht nur wesentliche touristische Ziele, sondern auch wichtige Infrastrukturen, insbesondere der Hotellerie und Gastronomie. Am rechtsrheinischen Ufer, im Stadtteil Petershausen, gibt es ebenfalls touristische Infrastruktur, aber in deutlich geringerem Umfang. Einige der traditionellen, kleineren Hotelbetriebe sind beispielsweise dort verstreut. Die oben für 2007 im Zustandsbericht genannten Hotelbetriebe waren aber vor allem auf dem Gebiet der Altstadt verortet.



*Abbildung 2: Übersichtskarte der Stadt Konstanz  
(Quelle: Stadt Konstanz 2020c)*

Das Nordufer des Seerheins selbst war zu einem großen Teil bis in die 2000er Jahre von produzierenden Unternehmen der chemisch-pharmazeutischen Industrie besetzt. Erst ab 2005 wurde hier mit dem Ende des Konstanzer Standorts des Unternehmens Great Lakes (vormals Degussa) ein großes, 5 ha umfassendes Geländeareal frei. Erst jetzt konnte die Stadt mit der Planung eines neuen Stadtteils beginnen – direkt am Seerhein, im Übergang von Altstadt zu den Wohnbezirken in Petershausen und zum weiteren Industriegebiet der Stadt gelegen.<sup>{8}</sup>

In der Tourismuswissenschaft unterscheidet man zwischen den ursprünglichen und dem abgeleiteten Angebot eines Standorts. Dabei gehören zum ursprünglichen Angebot insbesondere natürliche und klassische soziokulturelle Faktoren.<sup>{9}</sup> Für den Standort Konstanz ist das ursprüngliche Angebot und damit das touristische Potential unbestritten hoch. Die Lage inmitten der Urlaubsregion Bodensee, die direkte und für die Menschen erlebbare Seelage, die Nähe zu den Alpen sowie die mittelalterliche Altstadt sind hier wesentliche Faktoren. Aber auch die direkte Nachbarschaft zu weiteren, attraktiven Destinationen wie der Mainau oder der Reichenau sowie die Grenzlage zur Schweiz erhöhen

dieses Potential.

Diese Faktoren des ursprünglichen Angebots gelten seit Jahrzehnten und wurden auch im eingangs zitierten Konstanzer Stadtentwicklungsprogramm von 2007 aufgeführt. (Schlaglicht Eins) Gleichzeitig wurde auch verdeutlicht, wie unterentwickelt das abgeleitete Angebot war – sichtbar in der begrenzten Beherbergungskapazität bzw. an den vergleichsweise niedrigen touristischen Kennzahlen (Übernachtungen etc.). Unter dem abgeleiteten Angebot versteht man alle Angebotsbausteine, die aufgrund der touristischen Standortentwicklung errichtet wurde – also Beherbergungsbetriebe genauso wie Gastronomien, Freizeitinfrastruktur oder andere touristische Infrastruktur (Tagungszentren etc.).<sup>{10}</sup>

Deswegen war die Weiterentwicklung dieser Beherbergungsstrukturen ein schon lange formuliertes, tourismuspolitisches Ziel der Stadt.<sup>{11}</sup> Explizit wurde der quantitative Ausbau der Beherbergungskapazitäten in Verbindung mit einer Steigerung der Übernachtungs- und Tagesgäste, einer Steigerung der Tagesausgaben und einer Verlängerung des Aufenthaltes genannt. Gleichzeitig wurde eine qualitative und umweltverträgliche Tourismusentwicklung eingefordert, eine saisonale Ausweitung in Richtung Nebensaison und eine explizite Neuprofilierung im Segment des Tagungs- und Kongresstourismus vorgeschlagen.<sup>{12}</sup>

Dass es mit der Realisierung insbesondere der quantitativen Wachstumsziele sehr gut geklappt hat, wurde aufgezeigt. Die wesentlich hierfür notwendige Voraussetzung wurde ebenfalls benannt: Mit der Umprofilierung und Neunutzung großer Areale am rechten Seerheinufer (Great Lakes/ Herosé) nach 2005 wurde eine entsprechende „Erweiterung“ des touristischen Kerns ermöglicht. Hierbei ging es nicht nur um touristische Angebote, sondern auch um Wohnraum, andere gewerbliche Nutzungen und öffentliche Freizeitareale. Aber es sind eben auch wesentliche Investitionen in neue Hotelprojekte getätigt worden, die die

angesprochene Verdopplung der Bettenkapazitäten ermöglichen.

So eröffnet 2008 mit dem Hotel Riva das zweite Fünf-Sterne-Hotel der Stadt. Direkt an der repräsentativen Seestraße gelegen, tritt es an die Stelle des früheren Hotels Siber und verfügt über 50 Zimmer. Mit dem IBIS am Benediktinerplatz im Jahr 2010 eröffnet das erste klassische Economy Hotel der Stadt mit 115 Zimmern.<sup>{13}</sup> Im gleichen Segment entstehen innerhalb der Altstadt zwei neue, kleinere Hotels: zunächst 2009 das Hotel Restaurant Constantia mit 37 Zimmern im Gebäude eines ehemaligen Gasthofes und eher im Vier-Sterne-Segment verortet, sowie 2011 das Hotel Viva Sky mit 35 Zimmern Kapazität im Drei-Sterne-Segment.<sup>{14}</sup>

Im Rahmen der voranschreitenden Seerheinbebauung folgen 2015 zwei weitere IBIS-Hotels, etwas zurückversetzt im Landesinneren gelegen: ein Hotel der Marke IBIS Styles (83 Zimmer) und ein Hotel IBIS Budget mit 76 Zimmern. Dieses Doppelhotel steht unter Führung einer gemeinsamen Betreibergesellschaft. 2013 eröffnet mitten im Industriegebiet das Hotel und Hostel Aqua, das noch stärker in den Ein- bis Zwei-Sterne-Markt von Jugend- und Familienreisen drängt. 2016 folgt im Übergang von der Seerheinsiedlung ins Gewebegebiet ein B&B-Hotel mit rund 100 Zimmern. Zwischenzeitlich eröffnet 2014 auch unmittelbar am rechten Seerheinufer, auf dem ehemaligen Great-Leaks-Areal, das Vier-Sterne-Hotel Ganter 47 Grad mit weiteren knapp 100 Zimmern.

Die bislang letzte Fertigstellung eines Hotels findet 2018 mit dem Harbr-Hotel auf dem Grundstück Torhaus entlang der Bundesstraße (Reichenaustraße) statt. Zwei weitere Großprojekte befinden sich aber schon in der Bauphase, ein weiteres in Planung. In Bau befindet sich zum einen ein großes Investorenprojekt an der Ausfallstraße Reichenaustraße im Industriegebiet. Dort wird ein Hotel mit geplanten 180 Zimmern errichtet, das unter der Marke Hampton by Hilton betrieben werden soll. Eine Eröffnung ist für 2021 angekündigt. Zum anderen geht es um einen Fünf-Sterne-Komplex auf dem Areal Büdingen Park, direkt an der Konstanzer Seestraße, also in bester repräsentativer Uferlage mit Blick in

den Konstanzer Trichter. Wo sich bis heute eine Grünanlage befindet, will eine Schweizer Investor das bislang größte Luxushotel der Stadt errichten. Beide Projekte werden unter den Fallbeispielen des Buches charakterisiert und eingeordnet. Geplant ist zudem ein Appartement-Hotel auf dem Areal Stromeyersdorf.<sup>{15}</sup>

Das 2018 eröffnete Harbr befindet sich direkt im Anschluss an den Herosé-Park und liegt fast in Sichtweise zum ersten IBIS Benediktinerplatz. Es bietet 80 Zimmer im Drei-Sterne-Segment und repräsentiert die Kategorie eines modernen Budget-Design-Hotels. In der Lokalpresse wurde es zur Eröffnung als „eines der umstrittensten Bauprojekt in Konstanz“<sup>{16}</sup> bezeichnet. Diese Charakterisierung des Harbr verweist zum einen auf die lange, wechselhafte Planungs- und Bauzeit. Insgesamt 15 Jahre lagen zwischen ersten Planungsbeschlüssen und der Eröffnung. Sie verweist aber vor allem auch auf jahrelange, kommunalpolitische Diskussionen rund um das Hotelprojekt, auf Anwohner aus der Nachbarschaft, die gegen das Bauvorhaben klagten, sowie auf Umweltschützer, die sich für den alten Baumbestand des Areals einsetzten, und auf Stadträte, die zähneknirschend einem reinen Hotelbau zustimmten, obwohl ursprünglich eine gemischte Nutzung vorgesehen war.<sup>{17}</sup>

Insofern ist das Projekt auch exemplarisch für die gesamte Entwicklung des Seerhein-Areals zu sehen: Der Großteil der genannten Hotelprojekte liegt direkt im neu erschlossenen Stadtteil oder in unmittelbarer Nachbarschaft hierzu. Die Erfahrungen der Jahre zeigt, dass hier unterschiedliche Interessen und sehr verschiedene gesellschaftliche Gruppen der Stadt zusammenkommen. Sie alle versuchen bis in die Gegenwart, den neuen Quartieren ihren Stempel aufzudrücken. Hotelgäste und Urlaubstouristen treffen auf Anwohner, junge Menschen und Studierende auf Geschäftsreisende, Senioren oder Familien, Bewohner exklusiver Wohnobjekte auf flanierende Tagesgäste aus dem deutschen oder Schweizer Hinterland.

## **1.4 Tourismuspolitische Diskussionen**

Damit sind die wesentlichen Entwicklungsschritte auf dem Konstanzer Beherbergungsmarkt benannt. Sicherlich ist damit nur eine Säule der gesamten Tourismusbranche beschreiben, es ist aber das Segment, das in der vorliegenden Untersuchung im Vordergrund stehen soll. Daneben spielen auch die Unternehmen der Gastronomie und der Tourismuswirtschaft mit ihren vielen Teilsegmenten eine nicht zu vernachlässigende Rolle der Standortentwicklung. Insofern ist es auch Aufgabe des Buches, auf einige Fallstudie zu diesen Bereichen einzugehen und diese vor dem Hintergrund des zugrundeliegenden Modells der touristischen Potentialfelder zu beleuchten.

Mittelpunkt der öffentlichen Diskussion zur Tourismusedwicklung sind aber in der betrachteten Zeit die Hotelprojekte. Der Ausbau der Hotelinfrastruktur ist von Anfang an begleitet von einer Kontroverse um deren Notwendigkeit. Gestritten wird über deren Auswirkungen auf den Tourismus, aber auch auf die gesamte Wirtschaft und die anderen Lebensbereiche, sowohl in den betroffenen Quartieren als auch in der gesamten Stadt. Die tourismuspolitischen Akteure der Stadt versuchen hier einen Spagat zwischen quantitativen und qualitativen Zielen des touristischen Ausbaus. Trotzdem kommt es regelmäßig zu Konflikten, die sich zumeist an den konkreten Projektstandorten oder generell an den Konfliktherden im Stadtteil festmachen. Diese Konflikte um konkrete Projekte und lokale Standorte werden in den Fallstudien dieses Buches verdeutlicht.

Es gibt aber auch wiederkehrende und übergreifende Diskussionen über die touristische Stadtentwicklung. Zum einen wird regelmäßig über „Qualität statt Masse“ im lokalen Tourismus diskutiert. Hier geht die Wahrnehmung eher von einer Überlastung der Stadt durch den Tourismus aus. Es gäbe also zu viel Tourismus oder touristische Infrastruktur. Diese Debatte wurde immer wieder rund um die beschriebenen