Betriebs- und Personalbedarfsanalyse

Kreisjugendheim Ernsthofen

des Landkreises Darmstadt-Dieburg

Krause & Boettcher
Bildungsstättenberatung GmbH

Hersbruck, 13. August 2014

Inhalt

Inhalt 1
1. Auftragsbeschreibung 4
1.1. Problemstellung 4
1.2. Betriebsanalyse 4
1.3. Personalbedarfsanalyse und Personalkonzept 5
2. Das Haus 7
2.1. Charakteristik des Hauses 7
2.2. Lage und Erreichbarkeit des KJH Ernsthofen 7
2.3. Die Region 8
2.4. Allgemeine Standards 8
2.5. Zimmerstruktur 9
2.6. Leiterzimmer 10
2.7. Sanitärstandard 10
2.8. Barrierefreiheit 11
2.9. Freizeit-, Sport- und Gemeinschaftseinrichtungen 11
2.10. Allgemeine Funktionalität der Arbeitsbereiche 12
2.10.1. Speisesaal und Küche 12
2.10.2. Sonstige Räume / Lagermöglichkeiten 13
2.11. Ausstattung und Ausgestaltung 13
3. Belegungsanalyse 14
3.1. Gästegruppen und Nutzungen 14
3.2. Stammbeleger 15
3.3. Verweildauer 15
3.4. Auslastung – Übernachtungen pro Bett 16
3.5. Belegungstage im Haus 16
3.6. Auslastung pro Übernachtungstag 17
3.7. Tagesgäste und rechnerische Übernachtungen 17
3.8. Rechnerische Verpflegungstage 18
4. Kosten- und Ertragsstruktur 20
4.1. Kostenvergleichsrechnung 20
4.2. Belegungs- und Verpflegungseinnahmen 20
4.3. Cateringeinnahmen 21
4.4. Kantineneinkauf/Kantinenverkauf 21
4.5. Programmeinnahmen / Programmkosten 21
4.6. Sonstige Erlöse 22
4.7. Versicherung 22
4.8. Verwaltung 22
4.9. Werbungskosten 22
4.10. Kfz-Kosten 22
4.11. Stromkosten 23
4.12. Heizungskosten 23
4.13. Wasserkosten 23
4.14. Müll 24

4.15. Reinigungs- und Verbrauchsmaterial 24
4.16. Personalkosten 24
4.17. Lebensmitteleinsatz 25
4.18. Kleinmaterial / Ersatz 25
4.19. Instandhaltung, Wartung 25
4.20. Wäschereinigung 25
4.21. Sonstige Kosten 25
4.22. Abschreibungen Haus 26
4.23. GWG 26
4.24. Instandsetzungskosten 26
4.25. Gesamtbewertung der Kostenstruktur 27
5. Allgemeine Personalkennzahlen 28
5.1. Personalkosten 28
5.1.1. Personalkosten vom Umsatz 28
5.1.2. Personalstundenkostensatz 28
5.2. Personalstundenquote 29
5.3. Nettoarbeitszeitberechnung 29
6. Personalbedarfsermittlung 31
6.1. Hausleitung, Verwaltung, Rezeption 31
6.1.1. Leistungsbild und Zeitbedarf 31
6.1.2. Personalbestand 32
6.1.3. Organisatorisches Optimierungspotenzial 33
6.2. Küche 33
6.2.1. Zeitbedarfsberechnung Verpflegung 33
6.2.2. Leistungsbild Küche 34
6.2.3. Zeitbedarf Küche 36
6.2.4. Personalbestand Küche 36
6.2.5. Organisatorisches Optimierungspotenzial 37
6.3. Reinigung 37
6.3.1. Leistungsbild und Zeitbedarf 37
6.3.2. Personalbestand 38
6.3.3. Organisatorisches Optimierungspotenzial 38
6.4. Hausmeister 39
6.4.1. Leistungsbild und Zeitbedarf 39
6.4.2. Personalbestand 39
6.4.3. Optimierungspotenzial 40
7. Zukunftsthematiken 41
7.1. Wettbewerbsfähigkeit im Markt der gemeinnützigen Gruppenübernachtungshäuser 41
7.1.1. Der Markt der Kinder- und Jugendreisen 41
7.1.2. Zusammenfassung der Besonderheiten, Entwicklungen und Einflüsse im Kinder- und Jugendtourismus 41
7.2. Vom Nachfrage- zum Angebotsmarkt 43
7.3. Jugendunterkünfte im Großraum Darmstadt 44
7.4. Nutzung von Kooperationen 45

7.5. Möglichkeiten zur Erhöhung bzw. Optimierung der Auslastung 45
7.5.1. Optimierung der Bettenverteilung 45
7.5.2. Annahmen zur Belegung 46
7.6. Erhöhung der Einnahmen..... 46
7.7. Optimierung des Personaleinsatzes..... 47
7.7.1. Outsourcings von Dienstleistungen..... 49
7.8. Alternative Organisationsformen zur Führung des KJH Ernsthofen? 50
8. Optimierte Wirtschaftlichkeitsrechnung 52
8.1. Annahmen zur Erlös- und Kostenentwicklung..... 52
8.2. Ergebnis der optimierten Wirtschaftlichkeitsberechnung..... 54
9. Bewertung der Zukunftsperspektive des KJH Ernsthofen 55
10. Wirtschaftliche Gesamtsituation KiBiS..... 56

Anlagen:

Anlage 1 Kostenvergleichsrechnung

Anlage 2 Personalbestand Ist

Anlage 3 Zeitbedarfsberechnung Verwaltung

Anlage 4 Zeitbedarfsberechnung Küche

Anlage 5 Zeitbedarfsberechnung Reinigung

Anlage 6 Zeitbedarfsberechnung Haustechnik

Anlage 7 optimiertes Personalkonzept

Anlage 8 optimierte Wirtschaftlichkeitsrechnung

1. Auftragsbeschreibung

Die Firma Krause & Böttcher hat den Auftrag, eine Betriebs- und Personalbedarfsanalyse für das Kreisjugendheim Ernsthofen zu erstellen.

1.1. Problemstellung

Der Kreis Darmstadt-Dieburg betreibt als Eigenbetrieb das Kreisjugendheim Ernsthofen, ein Haus mit 88 Betten und einem Standard als Jugendfreizeiteinrichtung, das 2013 12.373 Übernachtungen realisieren konnte. Die Ergebnislage des Eigenbetriebes war neben den klassischen Umsatzerlösen abhängig von den Finanzerträgen aus Wertpapieren eines Energieversorgers. Da sich diese zusätzlichen Erträge reduzieren oder ausfallen, muss geprüft werden, ob und in welcher Weise es möglich ist, die wirtschaftliche Situation im Kerngeschäft des Kreisjugendheimes zu verbessern.

1.2. Betriebsanalyse

Hierzu wird zunächst eine Betriebsanalyse zur Optimierung und weiteren Entwicklung der Jugendbildungsstätte erstellt. Dabei werden die strukturellen, funktionalen und örtlichen Bedingungen des Hauses berücksichtigt. Die Analyse mit der Beurteilung der wirtschaftlichen Entwicklungsmöglichkeiten und der Darstellung möglicher Einsparpotenziale soll der Betriebskommission und den Verantwortlichen vor Ort als Grundlage für die notwendigen Entscheidungen dienen.

In einem ersten Schritt werden in einer Grundanalyse folgende Bereiche untersucht (**Grundlagenermittlung):**

- Detaillierte Standortanalyse, Umfeld/Region, Konkurrenzsituation
- Vertiefte Belegungsanalyse, Gästestruktur, Kapazität und Auslastung
- Angebotsmöglichkeiten/Nutzungsschwerpunkte
- Profil des Hauses
- Funktionale Zimmer- und Hausstruktur
- Tagungs- und Freizeitmöglichkeiten
- Erstellung einer branchenspezifischen Kostenvergleichsrechnung für Jugendübernachtungshäuser
- Auswertung der Kosten- und Erlösstruktur
- Untersuchung und Bewertung des Personalkonzeptes in den Bereichen Verwaltung, Hauswirtschaft, Haustechnik auf der Basis von qualifizierten Kennziffern für diese spezielle Art von Einrichtungen
- Buchhaltung/Verwaltung

Auf der Basis der Grundlagenermittlung werden folgende Punkte (**Zielbeschreibung)** vertieft:

- Inwieweit ist das KJH Ernsthofen wettbewerbsfähig? Beschreibung der Zukunftsperspektive im Markt der gemeinnützigen Gruppenübernachtungshäuser.
- Weitere konzeptionelle und inhaltliche Entwicklung des KJH Ernsthofen, Nutzung von Kooperationen / Kooperationspartnern.
- Möglichkeiten zur Erhöhung bzw. Optimierung der Auslastung.
- Optimierung der Erlös- und Kostenstruktur, Möglichkeiten zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit.
- Erstellung einer optimierten Betriebskalkulation zur Darstellung des möglichen Optimierungspotenzials.
- Erste Vorschläge zur Optimierung des Personaleinsatzes auf der Basis der Kennziffernauswertung.
- Welche Möglichkeiten des Outsourcings von Dienstleistungen gibt es bzw. sind sinnvoll?
- Gibt es optionale Organisationsformen zur Führung des KJH Ernsthofen?

Im ersten Teil der Betriebsanalyse wird der in der Grundanalyse ermittelte Sachstand beschrieben, bewertet und mit anderen Einrichtungen, ähnlicher oder gleicher Art, verglichen. In dem zweiten Teil werden auf Grund der Analyse die oben angesprochenen 8 Punkte konkret herausgearbeitet und Empfehlungen für die Umsetzung gegeben.

1.3. Personalbedarfsanalyse und Personalkonzept

Ausgehend von der Betriebsanalyse wird eine detaillierte Personalbedarfsanalyse erarbeitet. Hier wird in Erweiterung der Betriebsanalyse der konkrete Leistungsumfang und Zeitbedarf in allen Arbeitsbereichen ermittelt:

- Hausleitung, Verwaltung und Rezeption
- Reinigung inkl. Wäscherei
- Küche mit Speisesaal und Spülbereich
- Hausmeisterbereich

Für alle vier Bereiche werden in der Personalbedarfsanalyse folgende Fakten erhoben bzw. geklärt:

- Detaillierte Erfassung aller Arbeiten mit Zeitaufwand und Intervallen/Häufigkeit
- Ermittlung des Gesamtstundenbedarfs

- Bewertung des Personalbestandes und des Personalbedarfes in den Bereichen auf der Basis von qualifizierten Kennziffern

Aus dem ermittelten Bedarf wird unter Berücksichtigung des Personalbestandes ein zukünftiges Personalkonzept entwickelt:

- Entwicklung eines konkreten bedarfsgerechten Personalmodells auf der Grundlage des bestehenden Personalbestandes
- Darstellung von Optimierungsmöglichkeiten
- Beschreibung von Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten und Schnittstellen
- Gegebenenfalls Hinweis auf erforderliche Qualifikationen und Fachlichkeit
- Hinweis zu eventuellen besonderen Problemen

2. Das Haus

2.1. Charakteristik des Hauses

Das Kreisjugendheim Ernsthofen ist dorfähnlich angelegt:

- 4 Unterkunftshäuser, je Haus 2 Hälften mit jeweils 2 Vierbettzimmer = 64 Betten
- 1 Betreuerhaus (Haus C), 8 Zweibettzimmer = 16 Betten
- 1 Seminarhaus mit Seminarräumen, Bistro, Gemeinschaftssanitär und 4 x 2 Betreuerzimmer = 8 Betten
- Haupthaus mit Speisesaal und Seminarräumen
- Jagdhaus mit Verwaltung und Rezeption
- 2 ehemalige Waschhäuser; heute Werkstatt und Hauswirtschaftsbereich; sowie TT-Raum und Hausmeisterwerkstatt

Um das Haus und seine Struktur zu verstehen, wird kurz die Entwicklung gezeigt:

- Seit 1953 ist Ernsthofen eine kreiseigene Jugendeinrichtung; zu Beginn handelte es sich lediglich um einen Zeltplatz
- Anfang der siebziger Jahre wurden sogenannte Nur-Dach-Häuser aufgestellt
- 1982 Erweiterung um Haupthaus mit Speisesaal
- 1992 Inbetriebnahme des Seminarhauses
- 1998 wurden die jetzigen Schwedenhäuser aufgestellt

Insgesamt handelt es sich um eine einfache Kinder- und Jugendübernachtungsstätte an einem ländlichen Standort.

2.2. Lage und Erreichbarkeit des KJH Ernsthofen

Das KJH Ernsthofen liegt im nördlichen Odenwald auf einem Hügel zwischen Ernsthofen und Frankenhausen. Ernsthofen ist ein Ortsteil von Modautal im Landkreis Darmstadt-Dieburg; nach Darmstadt sind es ca. 20 km, auch vom Landkreis Bergstrasse ist Ernsthofen gut zu erreichen. Von Heidelberg und Mannheim aus ist Ernsthofen mit 60 bzw. rund 70 km Entfernung ebenfalls noch gut zu erreichen. Die Lage am Rand des Rhein-Main-Gebietes eröffnet ein größeres Kundenpotenzial.

Die nächste Bushaltestelle ist zu Fuß in 10 – 15 Minuten erreichbar, von dort gibt es eine direkte, relativ schnelle Verbindung nach Darmstadt im 15- bzw. 30-Minuten-Takt, über den Knotenpunkt Darmstadt ist das KJH gut erreichbar. Diese Buslinie fährt auch den Bahnhof in Ober-Ramstadt an, von wo aus es eine gute Bahnverbindung u.a. direkt nach Frankfurt gibt. Etwa ein Drittel der Gruppen reisen mit öffentlichen Verkehrsmitteln an.

Am Wochenende wird das Haus verstärkt durch Vereine genutzt, diese reisen zu 30 – 40 % mit privatem PKW und per Bus an.

Das Kreisjugendheim Ernsthofen bietet eine schöne naturnahe Lage für die nahegelegenen Ballungszentren und ist trotz der gefühlten Abgeschiedenheit gut erreichbar.

2.3. Die Region

Das Jugendheim ist lediglich durch eine Waldzufahrt zu erreichen und umgeben von Wald und Wiesen; abgesehen von dem Hausmeisterhaus, das auf dem Gelände liegt, gibt es keine Nachbarn.

Neben unmittelbarer Natur, die zum Beispiel beim Geocaching erkundet werden kann, können in der Umgebung folgende Freizeit- und Bildungsangebote wahrgenommen werden:

- Darmstadt Bioversum, Museum für Naturzusammenhänge
- Fossilienlagerstätte und UNESCO Welterbe Grube Messel (30 km bzw. zu Fuß 18 km)
- Burg Frankenstein, Wanderentfernung (9 km bzw. zu Fuß 7 km)
- Schloss Lichtenberg (10 km bzw. 7,5 km zu Fuß)
- Felsenmeer (10 km bzw. 8,5 km zu Fuß)
- Wasserscheide Neunkircher Höhe (12 km bzw. 10 km zu Fuß)

Die Ziele sind zum Teil als Wanderung erreichbar, durch das Haus können den Gästen auch kostenlose Tageskarten für öffentliche Verkehrsmittel angeboten werden.

Weitere Programme können über Kooperationspartner gebucht werden.

Das KJH Ernsthofen bietet keine eigenen pädagogischen Programme, durch die Kooperationspartner und die vorhandenen Angebote in der Umgebung stehen den Kunden dennoch attraktive Freizeit- und Bildungsangebote zur Wahl.

2.4. Allgemeine Standards

Um eine Analyse und Bewertung des Hauses vornehmen zu können, erfolgt zunächst eine allgemeine Beschreibung der **Grundstandards in Jugendbildungs- und Freizeithäusern**, die sinngemäß auch auf einfache Familienferienstätten Anwendung finden:

- Unterbringung einer Gruppe in einem geschlossenen Bereich (ein Flur, ein Gebäudeteil).

- Größe eines Gruppenbereiches 20 bis 30 Plätze.
- Mindestens zwei Leiterzimmer pro Gruppenbereich, etwas größer, Schreibtisch, Telefonanschluss.
- Grundstandard Mehrbettzimmer, optimal sind Vierbettzimmer, bei Familien auch kleinere Einheiten mit drei Betten.
- Bei Jugendlichen ab 15 Jahren und Familien Nasszelle im Zimmer, ansonsten WT auf den Zimmern, ausreichend Duschen und Toiletten auf dem Schlafflur, für acht Bettenplätze eine Toilette und eine Dusche.
- Pro Gruppe ein Gruppenraum für die gesamte Gruppe, mit mindestens 2,5 qm Fläche pro Person.
- Kleinere Räume für Gruppenarbeit.
- Getrennter Speisebereich.
- Ein Raum für die Freizeitgestaltung, z. B. Billard oder Tischtennis.

Die allgemeinen Standards werden teilweise erfüllt. In den folgenden Punkten werden sie genauer untersucht.

2.5. Zimmerstruktur

Durch die Verteilung auf die verschiedenen Häuser ergibt sich folgende Zimmerstruktur:

Anzahl der Zimmer	Zimmer	Betten je Zimmer	Anmerkungen zu den Zimmern: z.B. Sanitär, behindertengerecht, einzelne Gebäude
Haus A	4	4	2 x 1 Toilette; ohne Sanitär oder Waschtisch
Haus B	4	4	2 x 1 Toilette; ohne Sanitär oder Waschtisch
Haus C (Betreuerhaus)	8	2	2 x 1 Toilette; ohne Sanitär oder Waschtisch
Haus D	4	4	2 x 1 Toilette; ohne Sanitär oder Waschtisch
Haus E	4	4	2 x 1 Toilette; ohne Sanitär oder Waschtisch
Seminarhaus	4	2	mit Sanitär und Nasszelle
Gesamt	**28**	**88**	

Die Häuser A, B, D, E bestehen aus jeweils zwei Hälften, mit je zwei Vierbettzimmern. Pro Haus stehen damit 16 Betten zur Verfügung. Die Haushälften sind folgendermaßen gestaltet:

- Gemeinsamer Eingangsbereich mit zwei Nachttoiletten (ohne Warmwasser)
- Je ein Vorraum, der als Kleingruppenraum genutzt werden kann
- Die je zwei Zimmer liegen auf zwei Ebenen, d.h. die Hälfte der Zimmer ist nur durch eine jeweils separate Treppe zugänglich

Pro Gruppe werden zumeist zwei Häuser benötigt, damit eine Geschlechter- und gruppengetrennte Unterbringung gewährleistet werden kann. Die Unterbringung von zwei Gruppen in einem Haus wird durch eine fehlende bauliche Trennung der Hälften sehr problematisch gesehen. Sie ist nur möglich, wenn die Schulklassen aus einer Schule und Klassenstufe kommen.

Die Hauseinheiten A, B, D, E bieten für klassische Gruppenbelegungen aufgrund der beiden 8er Einheiten eine zu geringe Belegungsflexibilität. Eine dreizügige Belegung ist daher für das KJH nur schwer zu realisieren.

2.6. Leiterzimmer

Als Leiterzimmer wird ein Einzel- oder Doppelzimmer definiert, das über ein eigenes Bad verfügt und von einer Leitungs- bzw. Betreuungsperson belegt wird.

Die sogenannten Betreuerzimmer befinden sich im Haus C und im Seminarhaus. Eine direkte Betreuung der Gruppen ist damit schwierig bzw. kann nur erfolgen, wenn der Betreuer in einem Vierbettzimmer im Gruppenhaus untergebracht wird.

Haus C gilt als Betreuerhaus, da es hier Zweibettzimmer gibt. Es stehen keine separaten Sanitäreinrichtungen zur Verfügung, sondern lediglich zwei Toiletten für 16 Betten. Auch die Größe und Einrichtung der Zimmer (kein Schreibtisch) entspricht nicht den steigenden Ansprüchen an Leiterzimmer.

Im Seminarhaus stehen vier Leiterzimmer zur Verfügung, diese haben eine Nasszelle mit Dusche und WC sowie einen Schreibtisch.

Die Zimmer im Betreuerhaus erfüllen nicht die Anforderungen an Leiterzimmer. Damit fehlen im KJH für eine optimale vierzügige Belegung mindestens 4 echte Leiterzimmer.

2.7. Sanitärstandard

In den Häusern A, B, D und E stehen keine Sanitäreinrichtungen, außer den beiden Nachttoiletten, zur Verfügung. Somit ergibt sich für den allgemeinen Sanitärstandard[1] folgendes Bild:

[1] Die Betreuerzimmer im Seminarhaus, die über eigene Nasszellen verfügen, werden hier nicht mit betrachtet, daraus folgend wird in der pro-Bett-Rechnung lediglich von 80 Betten ausgegangen

	Duschen	Toiletten	Waschtische
Haupthaus	4 (2J / 2M)	5 (2J (+2 Pis.) / 3M)	4 (2J / 2M)
Seminarhaus	8 (4J / 4M)	8 (4J (+3 Pis.) / 4M)	24 (12J / 12M)
Häuser A-E		10	
Gesamt	**12**	**23**	**28**
Personen pro…	7	4	3

Unter Berücksichtigung, dass das Haus C als Betreuerhaus auch die Gemeinschaftssanitäreinrichtungen nutzen muss, ist der Sanitärstandard gerade im Bereich der Duschen gering. Außerdem sind die Sanitäreinrichtungen nur über den Hof zu erreichen, dies ist gerade bei kaltem und nassem Wetter unkomfortabel.

Der Sanitärstandard ist sehr einfach und nicht mehr zeitgemäß. Gerade für die Betreuer (Haus C) sollten eigene Nasszellen zur Verfügung stehen.

2.8. Barrierefreiheit

Das KJH verfügt über ein Haus, das ein barrierefreies Bad bietet, der Speisesaal und einige Seminarräume sind auch barrierefrei erreichbar.

Barrierefreiheit bildet keinen Focus des Hauses, falls aber einzelne Gruppenmitglieder Barrierefreiheit erfordern, ist ein Haus hierfür eingerichtet.

2.9. Freizeit-, Sport- und Gemeinschaftseinrichtungen

Das Haus bietet seinen Gästen folgende Gemeinschaftsräume und Freizeiteinrichtungen:

Seminarräume / Gruppenräume	Plätze Tisch
Haupthaus Raum A, mit B zu verbinden	14
Haupthaus Raum B	8
Haupthaus Raum C	12
Haupthaus Raum D	8
Seminarhaus Raum E, mit F zu verbinden	21
Seminarhaus Raum F	23
Betreuerhaus C Raum G	18
Seminarhaus Bistro	50
Medienraum	
Tischtennisraum	
Werkstatt	
Seminarhaus Teeküche	
Haupthaus Betreuerraum	
Fußballplatz	
Volleyballplatz	
Niedrige Kletterwand	

Zwei Feuer- und Grillstellen	
Walderlebnispfad	

Das KJH hält ausreichend Gruppenräume vor, besonders da die Vorräume der Zimmer auch großräumig sind und damit als Kleingruppenräume genutzt werden können.
Das Freizeitangebot auf dem Gelände ist sehr gut. Für schlechtes Wetter steht nur ein Tischtennisraum zur Verfügung.

2.10. Allgemeine Funktionalität der Arbeitsbereiche

In diesem Punkt geht es darum, die Funktionalität des Hauses zu beurteilen, dies ist vor allem vor dem Hintergrund der Beurteilung des Aufwands der Bewirtschaftung ein wichtiger Schritt.

2.10.1. Speisesaal und Küche

In der Kochküche steht folgendes Großgerät zur Verfügung:

- 1 80er Kessel
- 4er Gewerbeherd
- 1 großer Kipper
- Doppelfritteuse
- 10er Kombidämpfer
- 1 Küchenmaschine
- 1 Bonamat Kaffeemaschine

Die Kochküche ist gut ausgestattet. Ein zusätzlicher Kombidämpfer für die Zubereitung der teils unterschiedlichen Essen für das Haus, das Catering für die Schule und für den Kindergarten wäre hilfreich.

Hinter einer halbhohen Abtrennung befindet sich die Spülküche mit einer Korbspülmaschine.

Der Nachlauf der Spülmaschine ist zu kurz, das Geschirr kann nicht lufttrocknen, sondern muss abgetrocknet werden, dies erhöht den Arbeitsaufwand beim Spülen.

An die Koch- bzw. Spülküche angeschlossen liegen das Küchenbüro, die Küchenumkleide sowie die Lagerräume, bestehend aus:

- 2 Kühlzellen
- 1 Tiefkühlzelle
- 1 Trockenlager

Die Anlieferung zu den Lagerräumen und die Weiterverarbeitung in der Küche kann somit ebenerdig erfolgen.

Der Speisesaal hat 100 Plätze, den Gruppen werden Geschirr, Besteck sowie Wasser und Tee auf Servierwägen bereitgestellt. Die Speisenversorgung erfolgt per Büffet; näheres zur Leistungsbeschreibung folgt unter Punkt 5.

2.10.2. Sonstige Räume / Lagermöglichkeiten

Es gibt ein großes Reinigungslager mit Hauswirtschaftsraum und Waschmaschinen und Wäschelager im ehemaligen Waschhaus. Putzkammern mit Wasseranschluss sind in den einzelnen Häusern zugänglich.

Die Hausmeister haben eine Werkstatt und eine Garage für größere Geräte.

2.11. Ausstattung und Ausgestaltung

Das KJH Ernsthofen ist in einem guten baulichen und funktionalen Zustand.

In den letzten Jahren konnte von Krause & Böttcher festgestellt werden, dass eine wahrgenommene „Wohlfühlatmosphäre“, zum Beispiel durch Farb- und Gestaltungskonzepte, für die Gästezufriedenheit deutlich an Bedeutung gewonnen hat.

Um in Zukunft vermehrt auch neue Kunden zu erreichen, muss es gelingen, dem KHJ Ernsthofen ein stimmiges Gesamtgestaltungskonzept mit einem höheren Wohlfühlfaktor zu geben:

- Farbgestaltung
- Böden
- Beleuchtung
- Möbel / Polsterung
- Gardinen
- Dekoration
- Haus-Info-System

Das KJH ist in einem guten gepflegten Zustand, die Schwedenhäuser und Räume wirken jedoch kühl. Es wird empfohlen zu prüfen, ob in Zusammenarbeit mit nahegelegenen Hochschulen ein kostengünstiges Gestaltungskonzept erarbeitet werden kann.

3. Belegungsanalyse

Für die Belegungsanalyse ergeben sich folgende Grunddaten:

Übernachtungsstruktur	2013	
Übernachtungen	12.373	Übernachtungen ohne Tagesgäste
Anzahl der Gäste	6.452	Übernachtungsgäste
Verweildauer in Tagen	1,9	Übernachtungen : Gäste
Anzahl der Gruppen	212	alle Gruppen ohne Familien u. Einzelgäste

Kapazitätsauslastung	2013	
Öffnungstage	350	365 Tage ./. offiz. Schließzeit
Belegungstage	288	alle Tage mit Gästen im Haus inkl. Abreisetage
Gästezahl pro Belegungstag	43,0	Übernachtungen : Belegungstage
Bettenauslastung pro Belegungstag	49%	Übernachtungen:Belegungstage Ergebnis : Bettenzahl x 100
Höchstauslastung	32.120	Bettenzahl x 365 Tage
Übernachtungen pro Bett	140,6	Übernachtungen : Betten
prozentuale Bettenauslastung bezogen auf die Gesamtkapazität	39%	Übernachtungen x 100 : Höchstauslastung

3.1. Gästegruppen und Nutzungen

Während der Schulwochen ergeben sich folgende Nutzungen:

- Überwiegend Grundschulen und Sekundarstufe 1 bis zur 7./8. Klasse.
- Abiturklassen, die sich auf das Abitur vorbereiten
- Berufsschulklassen, die sich auf Abschlussprüfungen vorbereiten oder spezielle Programme durchführen
- Teilweise auch Lehrerfortbildung
- Konfirmandenfreizeiten und teilweise Firmgruppen aus dem Landkreis

Die Schulklassen nehmen in vielfacher Weise Programmangebote wahr.

An den Wochenenden ergeben sich überwiegend folgende Gruppenbelegungen:

- Veranstaltungen/Seminare/Tagungen/Sitzungen von Vereinen, in erster Linie aus dem Kreisgebiet
- Musikvereine, Gesangvereine/Chöre, Tanzgruppen/Karneval, Kinder- und Jugendorchester
- Kinder- und Jugend-Fußballvereine mit Trainingslagern
- Maßnahmen der Kinder- und Jugendförderung des Landkreises und der Gemeinden

In den Ferien finden folgende Veranstaltungen statt:

- Sommerferien
  - Tschernobyl-Kinder 1 x 3 Wochen á 20 Pers., 1 x 2 Wochen á 25 Pers.
  - Musikcamp von der Kinder- und Jugendförderung
  - Jugendbegegnung der Kriegsgräberpflege
  - sowie längere Trainingslager von Fußballgruppen zur Saisonvorbereitung
- Osterferien
  - Teamcamp
- Herbstferien
  - Mint-Camp der Sportjugend

Die beschriebenen Nutzungen sind typisch für ein Kinder- und Jugendübernachtungshaus. Es gelingt das Haus zu allen Zeiten (Schule, Ferien, Wochenenden) mit entsprechenden Gruppen zu belegen.

3.2. Stammbeleger

Ein wesentlicher Faktor zur Bewertung der Gästezufriedenheit in Jugendübernachtungs- und Bildungshäusern ist der Stammbelegeranteil. Der Stammbelegeranteil soll über 70 % betragen, erst dann ist von einer hohen Zufriedenheit auszugehen. Er sollte andererseits aber 90 % nicht überschreiten, da ansonsten von einer zu statischen Belegerstruktur auszugehen ist. Dies kann durchaus auch negative Ursachen haben, z. B. dass das Haus keine neuen Gästegruppen anspricht.

Da die Belegungsorganisation nicht über ein professionelles Belegungsprogramm erfolgt und somit belegungsbezogene Auswertungen nur schwer vorzunehmen sind, kann hierzu keine fundierte Aussage getroffen werden.

3.3. Verweildauer

Die Verweildauer ist ein wichtiger Kostenindikator, da mit sinkender Verweildauer bei gleichbleibender Übernachtungszahl eine höhere Gästezahl betreut werden muss. Dies verursacht einen erheblichen Mehraufwand im Haus, z. B. durch Zimmerreinigungen, persönliche Gästebetreuung, Anzahl der Mahlzeiten usw.

Die Verweildauer liegt bei 1,9 Tagen und ist damit vergleichsweise gering. Es konnte festgestellt werden, dass in Häusern mit einfacher Sanitärausstattung bzw. Gemeinschaftssanitär die Verweildauer meist unterdurchschnittlich ist. Dies lässt vermuten, dass es Gästegruppen gibt, die den vorherrschenden geringen Standard zwar akzeptieren, aber nur für kürzere Aufenthalte.

Es sollte versucht werden, die Verweildauer durch spezielle Angebote eventuell auch mit Hilfe von Kooperationspartnern zu erhöhen, um den mit Belegungswechseln einhergehenden Aufwand zu reduzieren. Hierzu werden auch Leiterzimmer mit eigenem Bad eine weitere Voraussetzung sein.

3.4. Auslastung – Übernachtungen pro Bett

Bei der Bewertung der Auslastung in den verschiedenen Haustypen kann von folgenden Richtwerten ausgegangen werden:

Gruppe/ Kategorie	Art des Hauses	Kriterien	Auslastung in ÜN / Bett p.a.
1	Selbstversorgerhaus		90-110
2	Jugendherbergen/ Schullandheime	sehr einfacher Standard, ländlicher Standort	120-150
3	Jugendübernachtungs- und Bildungshäuser	einfacher Standard, Anbindung an Jugendverband	140-185
4	Bildungshäuser mit einfachem Standard	vorrangig Doppelzimmer	140-185
5	Bildungshäuser mit hohem Standard	zentraler Standort, vorrangig Einzel-, wenig Zwei-Bettzimmer	160-240
6	Jugendübernachtungshäuser	mittlerer Standard, großstädtische zentrale Lage	210-300

Prinzipiell kann das KJH Ernsthofen der Kategorie 2 zugeordnet werden und erzielt rund 140 Übernachtungen pro Bett.

140 Übernachtungen pro Bett sind für ein Haus der Kategorie 2 ein akzeptabler Wert. Eine Erhöhung des Wertes würde wohl zumindest eine geringfügige Erhöhung des Standards bezüglich der Sanitäreinrichtungen für Betreuer erfordern.

3.5. Belegungstage im Haus

Belegungstage sind alle Tage, an denen Gäste im Haus sind, inkl. der An- und Abreisetage. Die Bettenauslastung pro Belegungstag sollte zwischen 40 % und 65 % liegen. Die Auslastungsquote pro Belegungstag ist ein wichtiger Kostenindikator. Eine geringe Auslastungsquote verursacht hohe Kosten, insbesondere sind die Personalkosten höher, wenn auch für sehr wenige Gäste im Haus gesorgt werden muss.

Die Bettenauslastung im KJH Ernsthofen liegt mit 49 % knapp unter dem Mittelwert der Bandbreite. Dieser Wert sollte noch verbessert werden, hierzu muss die Auslastung pro Belegungstag erhöht werden.

3.6. Auslastung pro Übernachtungstag

Innerhalb der Übernachtungstage ergibt sich folgende Belegungsstruktur:

Struktur der Belegung Gäste pro Nacht:	Tage	durchschn. Gästezahl
0 Gäste	128	0
1 bis 20 Gäste	21	16
21 bis 40 Gäste	23	31
41 bis 60 Gäste	100	52
61 bis 80 Gäste	84	70
81 bis 100 Gäste	9	86
Summe 365 Tage/Jahr	**365**	

Die 128 Nächte ohne Gäste ergeben sich durch die Schließzeit um den Jahreswechsel, die Nächte von Sonntag auf Montag, die nicht belegt werden und durch fehlende Belegung in der Vor- und Nachsaison November bis März. Für eine Einrichtung in der ländlichen Lage wird in dieser Zeit nur in sehr begrenztem Umfang Belegung zu akquirieren sein.

In 144 Nächten sind 52 oder weniger Übernachtungsgäste im Haus. Hier wird deutlich, dass es zu selten gelingt, die Häuser mit drei größeren Gruppen/Klassen zu belegen.

An weiteren 84 Tagen liegt die durchschnittliche Gästezahl bei lediglich 70 Gästen. Das volle Kapazitätspotenzial des Hauses wird nur an 9 Tagen genutzt.

Das KJH Ernsthofen ist zu selten ausreichend ausgelastet. Die zwei 8er Einheiten der Hausstruktur erschweren eine effiziente Auslastung, da sie dreizügige Belegungen nur selten zulassen.

3.7. Tagesgäste und rechnerische Übernachtungen

Die Anzahl der Tagesgäste, die nicht im Haus übernachten, werden den Übernachtungen mit 60 % zugerechnet. Dies ist dem Umstand geschuldet, dass auch diese Tagesgruppen Kosten und Arbeitsaufwand im Haus erzeugen, diese Aufwendungen sollen verursachungsgerecht zugeordnet werden können.

Im KJH Ernsthofen wurden im vergangenen Jahr 63 Tagesveranstaltungen mit durchschnittlich 16 Teilnehmern durchgeführt. Die ca. 1.000 Tagesgäste wurden mit 600 Teilübernachtungen auf die Übernachtungen angerechnet. Damit ergibt sich eine Gesamtauslastung, die auch Grundlage für die Kostenvergleichsrechnung ist, von 12.373 + 600 anteilige Tagesgäste = 12.973 rechn. Übernachtungen.

3.8. Rechnerische Verpflegungstage

Um den Personal- und Kostenaufwand sowie die Kapazitätsauslastung für die Küche zu bestimmen, muss neben der Übernachtungszahl auch die Verpflegungsmenge ermittelt werden. Auf der Basis können dann die Verpflegungskosten oder der Personaleinsatz verglichen und bewertet werden. Eine Möglichkeit zur Erfassung der Verpflegungsmengen ist die Umrechnung aller Leistungen in „rechnerische Vollverpflegungstage".

Es ist in der Regel sehr schwierig, die Leistungsmengen einer Küche in einem Übernachtungshaus zu messen, da neben der normalen Regelverpflegung eine große Zahl von Sonderleistungen erbracht werden, eine Reihe von Gruppen aber auch keine Vollverpflegung in Anspruch nehmen.

Mit dem nachfolgenden Gewichtungssystem ist hier eine Möglichkeit aufgezeigt, wie alle Einzelleistungen in einen „rechnerischen Vollverpflegungssatz" umgerechnet werden können.

Der Wareneinsatz oder Rohverpflegungssatz ist immer in Bezug zu setzen zu den tatsächlichen Verpflegungsleistungen. Dabei werden die einzelnen Mahlzeiten anteilig berücksichtigt.

Regelleistungen		
Frühstück	3/10	0,3
Warmes Essen (mittags bzw. bei HP)	4/10	0,4
Kaltes Essen (abends bzw. bei VP)	3/10	0,3

Zusatzleistungen		
Kaffee/Kuchen	2/10	0,2
Kaffee	0,5/10	0,05
Lunchpaket	2/10	0,2

Für das Jahr 2013 wurden folgende Verpflegungsmengen ermittelt.

Mahlzeitenart	**Menge**	**Anteil VP**	**Menge rechn. VP-Tage**
Frühstück	12.394	0,3	3.718
Mittagessen	13.537	0,4	5.415
Kaffee u. Kuchen	9.727	0,2	1.945
Abendessen	12.836	0,3	3.851
Catering Essen	12.983	0,4	5.193
Gesamt re. Verpflegungstage			**20.122**

Die Verpflegungsmengen liegen deutlich höher als die Übernachtungszahl, dies liegt daran, dass über 5.000 re. VP-Tage für die Herstellung der knapp 13.000 Catering-Mittagessen anfallen.

re Übernachtungen	12.973
re VPT ohne Catering	14.929
Verpflegungsquote (ohne Catering)	115 %

Lässt man die Cateringessen außer Acht, so ergibt sich eine Verpflegungsquote im Übernachtungsbetrieb von 115 %. Diese Quote ist sehr gut, sie belegt, dass die Hausgäste nicht nur die 3 Mahlzeiten (100 %) buchen, sondern noch Kaffee und Kuchen und dass die Tagesgäste auch im Hause essen.

4. Kosten- und Ertragsstruktur

Der Eigenbetrieb KiBiS ist Anteilseigner der HSE AG; die Anteile wurden vom Kreis an den Eigenbetrieb KiBiS übertragen, um mit den Aktiengewinnen die Verluste des KJH auszugleichen. Da das operative Geschäft keinen Einfluss auf die Entwicklung der Anteile und der damit verbundenen Kosten und Erträge hat, wurden die folgenden, das Anlagegeschäft betreffenden Positionen für den Kostenvergleich nicht berücksichtigt:

- Erträge aus Wertpapieren 2.430.003,00
- Sonst. Zinserträge 81.362,05
- Soll-Zinsen an Kreditinst. - 273.327,65

4.1. Kostenvergleichsrechnung

Der Kostenvergleich, Anlage 1, wurde auf der Basis des Haushaltsjahres 2013 erstellt. Der Kostenvergleich basiert auf Messgröße der 12.973 rechnerischen Übernachtungen. Die Verpflegungsausgaben werden an den 20.122 rechnerischen Verpflegungstagen gemessen.

4.2. Belegungs- und Verpflegungseinnahmen

Vergleichswerte	Jugend	KJH Ernsthofen
Beherbergungseinnahmen	11,50 €	23,90 €
Verpflegungseinnahmen	13,50 €	
Unterkunft und Verpflegung	**25,00 €**	**23,90 €**

Die Einnahmen aus Beherbergung und Verpflegung sind im KJH Ernsthofen nicht separat ausgewiesen. Mit 23,90 EUR Einnahmen pro rechnerischer Übernachtung für Unterkunft und Verpflegung, ohne Catering, liegt das KJH leicht unter dem Vergleichswert. Ein Grund hierfür sind die Sonderpreise für Gruppen aus dem Landkreis, die 23,40 € für die Vollpension zahlen und ab drei Übernachtungen nur 20,40 €. Dies ist aufgrund des vergleichsweise geringen Standards akzeptabel.

Die folgende Kontrollrechnung stellt die Plausibilität dar:

Es wurde bei der Verweildauer von 1,9 Tagen immer der Preis für Kurzbelegungen angenommen. Die Belegungseinnahmen betrugen 2013 rund 310 TEUR. Die Differenz erklärt sich durch Gäste, die den geringeren Preis für mindestens 3 Nächte gezahlt haben.

Gästeart	% der ÜN	Anzahl	Einzelpreis	Gesamt
Kinder aus dem Landkreis	58,18	7.199	23,40 €	168.447,51 €
Erw. aus dem Landkreis	9,19	1.137	32,60 €	37.068,77 €
Kinder außerhalb Landkreis	31,71	3.923	29,50 €	115.742,61 €
Erw. außerhalb Landkreis	0,92	114	32,60 €	3.710,91 €
		12.373		324.969,80 €

4.3. Cateringeinnahmen

Vergleichswerte	Jugend	KJH Ernsthofen
Cateringeinnahmen	Keine	3,22 €

Pro hergestelltem Cateringessen – 12.983 – wurden in 2013 Einnahmen in Höhe von 3,22 EUR (Netto pro Essen) erzielt. Diese Nettoeinnahmen pro Essen liegen im oberen Bereich der Nettopreise für Schulessen, eine gute zusätzliche Einnahme.

4.4. Kantineneinkauf/Kantinenverkauf

Vergleichswerte	Jugend	KJH Ernsthofen
Kantineneinnahmen	1,00 €	- €
Kantinenwaren	0,50 €	- €
Überschuss	0,50 €	0,00 €
Überschuss in %	50%	

Im KJH findet aus pädagogischen Gründen kein Verkauf von Getränken, Süßigkeiten oder Kleinwaren statt. Diese Maxime wurde einst von vielen Häusern verfolgt, es ist zu beobachten, dass zunehmend ein Verkauf stattfindet, um so auch notwendige Zusatzeinnahmen zu generieren.

4.5. Programmeinnahmen / Programmkosten

Vergleichswerte	Jugend	KJH Ernsthofen
Programmeinnahmen	3,00 €	- €
Programmkosten	2,40 €	0,37 €
Überschuss	0,60 €	-0,37 €
Überschuss in %	20%	

Die Kosten sind durch den Kauf eines ÖPNV Sondertickets entstanden, das allen Gruppen eine kostenlose Benutzung der Busse in der Region erlaubt.

Durch das Haus werden keine eigenen Programme angeboten und verkauft. Es erfolgt lediglich eine Information, auch keine Vermittlung um den Verwaltungsaufwand gering zu halten. Die Zusammenstellung und das Angebot von attraktiven Mehrtagespauschalprogrammen können helfen, die geringe Verweildauer zu verlängern und zusätzliche Einnahmen zu generieren.

4.6. Sonstige Erlöse

Vergleichswerte	Jugend	KJH Ernsthofen
Sonstige Erlöse	0,80 €	0,70 €

Die Sonstigen Erlöse werden nicht weiter betrachtet.

4.7. Versicherung

Vergleichswerte	Jugend	KJH Ernsthofen
Versicherung	0,40 €	0,35 €

Die Kosten für Versicherungen beinhalten auch den Anteil der vom Landkreis an das KJH umgelegten Versicherungskosten.

4.8. Verwaltung

Vergleichswerte	Jugend	KJH Ernsthofen
Verwaltungskosten	0,50 €	2,63 €

Die Verwaltungskosten liegen um das Fünffache über dem Vergleichswert. Dies liegt vor allem an der in der Position enthaltenen Sach- und Gemeinkostenverrechnung des Landkreises an das KJH in Höhe von rund 20 TEUR, die Personalkostenumlage des Kreises ist in den Personalkosten enthalten.

Die Verrechnung des Landkreises an das KJH ist sehr hoch. Dies sind Kosten, die von einem Haus mit sozialer Preisstruktur nicht erwirtschaftet werden können.

Wenn das Haus aus wirtschaftlicher Perspektive zukunftsfähig sein soll, so kann die Verrechnung der Kosten in diesem Umfang nicht weiterhin stattfinden. Es gilt dazu zu prüfen, welche Verwaltungsarbeiten vereinfacht und vor Ort kostengünstiger als in der Kreisverwaltung erledigt werden können.

4.9. Werbungskosten

Vergleichswerte	Jugend	KJH Ernsthofen
Werbungskosten	0,30 €	0,00 €

Es sind keine Werbungskosten ausgewiesen, diese werden möglicherweise über den Landkreis abgewickelt und über die Verwaltungskosten umgelegt.

4.10. Kfz-Kosten

Vergleichswerte	Jugend	KJH Ernsthofen
Kfz- Kosten	0,20 €	0,29 €

Die Kfz-Kosten liegen leicht über dem Durchschnitt. Dies liegt zum einen an den wöchentlichen Dienstfahrten nach Darmstadt in die Kreisverwaltung, zum anderen an den täglichen Fahrten zur Auslieferung der Cateringmahlzeiten.

4.11. Stromkosten

Vergleichswerte	Jugend	KJH Ernsthofen
Betriebskosten, Strom	1,30 €	2,85 €

Die Stromkosten sind deutlich erhöht. Sie beinhalten eine Nachzahlung in Höhe von ca. 10 TEUR für die drei Vorjahre. Rechnet man diese heraus, so liegen die Kosten noch bei rund 2 EUR pro ÜN. Das KJH betreibt eine eigene Pumpenstation für die Wasserversorgung, die vom Ortsrand das Wasser zur Einrichtung hochpumpt. Bis in das Jahr 2013 wurde der Speisesaal mit einer elektrischen Fußbodenheizung betrieben, diese sehr energieintensive Lösung wurde inzwischen durch eine konventionelle Heizung ersetzt.

Sollten die Stromkosten 2014 nicht in den Bereich des Kostenvergleichswertes sinken, sollte unbedingt durch ein Fachbüro der Energieverbrauch überprüft und nach Einsparmöglichkeiten gesucht werden.

4.12. Heizungskosten

Vergleichswerte	Jugend	KJH Ernsthofen
Betriebskosten, Heizung	1,35 €	1,89 €

Die Heizungskosten liegen über dem Vergleichswert. Da es sich bei dem KJH um viele einzelne Gebäude handelt, mit teils hohen Vorräumen und aufgrund der Holzbauweise mit eher niedriger Isolation, wird davon ausgegangen, dass die Heizkosten immer über dem Vergleichswert liegen werden.

Die Erfahrung aus anderen Häusern zeigt allerdings, dass der Einbau einer Sonnenkollektoranlage zur Warmwassererzeugung die Heizkosten erheblich senkt. Da eine solche Anlage in diesem Jahr in Betrieb genommen wurde, müssten sich bereits jetzt Einsparungen im Energieverbrauch bemerkbar machen. Es ist allerdings zu berücksichtigen, dass jetzt der Speisesaal zusätzlich mitgeheizt wird, daher werden die Einsparungen sich in Grenzen halten.

4.13. Wasserkosten

Vergleichswerte	Jugend	KJH Ernsthofen
Betriebskosten, Wasser	0,50 €	0,63 €

Auch die Kosten für Wasser liegen über dem Vergleichswert. Der Verbrauch sollte in einer Jugendübernachtungseinrichtung zwischen 80 und 120 Litern liegen, im KJH liegt er bei 122 Litern pro Übernachtung[2]. Dieser leicht erhöhte Wert wird bei Häusern mit Gemeinschaftssanitäreinrichtungen regelmäßig beobachtet, da Gemeinschaftssanitäreinrichtungen in Jugendeinrichtungen zu Wasserschlachten und „Duschparties“ verleiten.

4.14. Müll

Vergleichswerte	Jugend	KJH Ernsthofen
Betriebskosten, Müll	0,22 €	0,56 €

Die Müllkosten sind sehr hoch, das KJH ist nicht für Gewerbemüll angemeldet. Es sollte überprüft werden, ob mit diesem Schritt günstigere Konditionen zu erzielen sind.

4.15. Reinigungs- und Verbrauchsmaterial

Vergleichswerte	Jugend	KJH Ernsthofen
Reinigungs- und Verbrauchsmaterial	0,30 €	0,59 €

Reinigungs- und Verbrauchsmaterialien („Putzmittel“ und „Sonstiger Materialaufwand“) verursachen doppelt so hohe Kosten wie in vergleichbaren Häusern. Die Ursachen sind unklar, sollten jedoch überprüft werden:

- günstigerer Einkauf
- effizienterer Einsatz der Putzmittel

4.16. Personalkosten

Vergleichswerte	Jugend	KJH Ernsthofen
Personalkosten	12,50 €	32,18 €
Personalkosten total	187.500 €	417.419,39 €

Die überhöhten Personalkosten haben folgende Gründe:

- Die Personalkosten des Hauses beinhalten neben den Kosten für Mitarbeiter, die direkt im Haus arbeiten auch eine Verrechnung des Kreises an das Haus für Mitarbeiterstunden, die durch den Kreis für das KJH erbracht wurden – dies sind knapp 57 TEUR.
- Die Mitarbeiter des Hauses werden nach dem TVöD bezahlt; der TVöD liegt im Schnitt 30 % bis 50 % über dem Lohnniveau von vergleichbaren Häusern ohne Tarifbindung.

[2] Den Übernachtungen sind in diesem Fall noch 730 Übernachtungen für die Hausmeisterwohnung hinzugerechnet, um diesen Verbrauch auch entsprechend zu berücksichtigen.

- Einzelne Mitarbeiter sind im Vergleich zu anderen Einrichtungen zu hoch eingestuft.
- Es bestehen keine nennenswerten Personalüberhänge, dies wird unter Punkt 5 dargestellt.

Auch hier gilt: Die Verrechnung des Landkreises an das KJH ist sehr hoch. Diese Kosten können von einem Haus mit sozialer Preisstruktur nicht erwirtschaftet werden.

4.17. Lebensmitteleinsatz

Vergleichswerte	Jugend	KJH Ernsthofen
Verpflegungskosten	4,10 €	3,94 €

Der Lebensmitteleinsatz ist optimal, dies spricht für eine gute Organisation in der Küche, effizienten Lebensmitteleinsatz, gutes Bestellverhalten und gute Verwertung.

4.18. Kleinmaterial / Ersatz

Vergleichswerte	Jugend	KJH Ernsthofen
Kleinmaterial, Ersatz	0,35 €	0,38 €

Diese Position liegt im Rahmen und wird nicht weiter betrachtet.

4.19. Instandhaltung, Wartung

Vergleichswerte	Jugend	KJH Ernsthofen
Instandhaltung, Wartung	1,00 €	1,18 €

Die Kosten für Instandhaltung und Wartung bewegen sich im Rahmen der üblichen Kosten, die für Reparaturen und Wartungen aufgebracht werden müssen.

4.20. Wäschereinigung

Vergleichswerte	Jugend	KJH Ernsthofen
Wäschereinigung	1,10 €	0,27 €

Die Kosten für Wäschereinigung sind vergleichsweise gering, dies liegt vor allem daran, dass die Bettwäsche sehr oft von den Gästen mitgebracht wird.

4.21. Sonstige Kosten

Vergleichswerte	Jugend	KJH Ernsthofen
Sonstige Kosten	0,60 €	0,35 €

Die Sonstigen Kosten sind gering und werden nicht weiter betrachtet.

4.22. Abschreibungen Haus

Grundsätzlich müssen Bildungshäuser, Freizeitheime und ähnliche Einrichtungen als Wirtschaftsbetriebe Rücklagen in Form von Abschreibungen erwirtschaften, um nachhaltig und langfristig den Betrieb durch laufende Instandhaltungen, Ersatzbeschaffungen und Sanierungen zu sichern.

Die derzeitigen Preise, die sich unter sozialen Gesichtspunkten an einem sehr niedrigen Niveau orientieren, ermöglichen die Erwirtschaftung von Abschreibungen nicht.

Dies beschreibt auch allgemein die Preisgestaltung anderer gemeinnütziger Häuser, die in erster Linie ihre Preise unter sozialen Gesichtspunkten bilden. Sie sind alle nur in sehr begrenztem Maße in der Lage, Abschreibungen zu erwirtschaften.

Vergleichswerte	Jugend	KJH Ernsthofen
Abschreibungen	2,63 €	4,30 €

Das KJH bildet hohe und sicherlich für die langfristige Sicherung des KJH erforderliche Abschreibungen, die in dieser Höhe nicht durch das operative Geschäft gedeckt werden können.

4.23. GWG

Vergleichswerte	Jugend	KJH Ernsthofen
Geringwertige Wirtschaftsgüter	0,20 €	0,62 €

Die Kosten liegen über dem Vergleichswert, allerdings ist eine Summe von rund 8 TEUR für Anschaffungen vertretbar, sofern davon ausgegangen wird, dass diese Summe nicht jährlich anfällt.

4.24. Instandsetzungskosten

Vergleichswerte	Jugend	KJH Ernsthofen
Instandsetzungskosten	- €	3,06 €

Für Instandsetzungskosten gibt es keinen allgemein gültigen Vergleichswert, dieser schwankt bei allen Häusern zwischen den einzelnen Jahren zu stark. Zudem wird die Abgrenzung zwischen Instandhaltung (Reparaturen) und Instandsetzung (umfassende Sanierung) nicht überall gleich gehandhabt.

Die Kosten setzen sich aus folgenden Positionen zusammen:

- Instandhaltung Gebäude u.ä. 27.492,58
- Instandhaltung techn. Anlagen 12.165,23

Im Jahr 2013 wurde die gesamte Heizungsanlage modernisiert und die Sanitärbereiche wurden renoviert und erneuert.

Es wird davon ausgegangen, dass die Kosten für Gebäudeinstandsetzung nicht jedes Jahr in der Höhe anfallen. Die Gesamtanlage mit den vielen Einzelgebäuden und deren großen Flächen wird immer einen höheren Aufwand als in Vergleichseinrichtungen verursachen.

4.25. Gesamtbewertung der Kostenstruktur

Vergleichswerte	Jugend	KJH Ernsthofen
Gesamteinnahmen	29,80 €	27,82 €
./. Betriebsausgaben	27,62 €	53,70 €
Deckungsbeitrag 1	2,18 €	- 25,89 €
./. Anlagebedingte Kosten	2,83 €	4,98 €
Deckungsbeitrag 2	- 0,65 €	- 30,87 €

Das operative Geschäft des KJH ist stark defizitär, dafür wurden folgende Ursachen identifiziert:

- Die Beherbergungseinnahmen sind unterdurchschnittlich
- Es fehlen Nebeneinnahmen aus dem Verkauf von Programmleistungen und Kantinenwaren.
- Die Kosten sind in einzelnen Positionen leicht erhöht.
- Die Verwaltungs- und die Personalkosten sind u.a. durch die Verrechnung des Kreises besonders hoch.
- Die hohen Abschreibungen führen zu hohen anlagebedingten Kosten.

Außerdem ist folgendes aufgefallen:

- In den Einnahmen sind die Cateringeinnahmen von 3,22 € pro ÜN ein wesentlicher Bestandteil.
- Die Wareneinsatzkosten Verpflegung sind optimal

5. Allgemeine Personalkennzahlen

K & B nutzt zwei Kennziffern zur Beurteilung der Personalsituation in einem Haus.

5.1. Personalkosten

5.1.1. Personalkosten vom Umsatz

Grundsätzlich gilt für gemeinnützige Übernachtungshäuser, ob Bildungshäuser oder Jugendeinrichtungen, wie für alle Betriebe der Dienstleistungsbranche, dass die Personalkosten der wesentlichste Kostenfaktor sind. So liegen die Personalkosten im Hotel zwischen 28 % (größeres Hotel Garni) und 43 % (Luxushotel). Der Prozentwert bezieht sich auf die Gesamterlöse = 100 %.

Für Bildungsstätten und andere gemeinnützige Übernachtungshäuser wird derzeit von einer Kennziffer von 40 % der Gesamterlöse für Personalkosten als optimal zu erreichender Wert ausgegangen, in einer Bandbreite von bis zu 50 %. Die Personalkosten von Häusern mit öffentlich rechtlichem Tarifsystem liegen oftmals über 50 %. Nur in seltenen Ausnahmefällen übersteigen sie den Umsatz.

Personalkosten KJH Ernsthofen	417.419 €
Umsatz in Euro	360.859 €
Personalkosten vom Umsatz in %	116 %

Mit einer Personalkostenquote von 116 % gelingt es dem KJH Ernsthofen nicht, die Personalkosten mit dem Umsatz zu decken.

Hierfür können sieben Gründe ausschlaggebend sein:

Das KJH hat eine zu kleine Betriebsgröße → ein effizienter Betrieb ist kaum möglich	Trifft zu
Der erzielte Umsatz ist zu gering	Trifft zu, aber Preise sind passend
Die Auslastung ist zu schwach	Sie kann noch verbessert werden
Es ist zu viel Personal beschäftigt	Überprüfung in Personalbedarfsberechnung
Das beschäftigte Personal ist zu teuer	Trifft zu (siehe unten)
Das Personal ist gemäß TVöD zu hoch eingestuft	Trifft teilweise zu
Zu hohe Umlage für Kosten der Kreisverwaltung	Überprüfung in Personalbedarfsberechnung

5.1.2. Personalstundenkostensatz

Der Personalstundenkostensatz errechnet sich aus den gesamten Lohnkosten inkl. der Arbeitgeberkosten, eventueller Zusatzversorgungen, Berufsgenossenschaft und anderen zusätzlichen Umlagen. Diese Kosten werden auf die tatsächlichen Arbeitsstunden umgelegt, siehe hierzu Punkt 5.3.

Personalkosten Stand 2014	422.871 €
Personalstunden	14.690
Durchschnittlicher Personalstundenkostensatz	28,79 €

Der Personalstundenkostensatz des KJH Ernsthofen von 28,79 € kann durch den Betrieb nicht erwirtschaftet werden. Die Stundenkostensätze vergleichbarer Einrichtungen mit öffentlichem Tarifsystem liegen zwischen 20 und 24 €. Jugendherbergen haben einen Stundenkostensatz von ca. 15 bis 19 €.

5.2. Personalstundenquote

Die Personalstundenquote gibt Aufschluss darüber, wie viele Personalstunden in den einzelnen Arbeitsbereichen zur Verfügung stehen. Daraus lässt sich ableiten, in welchen Bereichen sich Personalüberhänge bzw. Personalbedarf ergeben.

Die Personalstundenquote wird ermittelt, indem die Nettostundenzahl (Berechnung siehe Punk 5.3.) aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch die Anzahl der rechnerischen Übernachtungen geteilt wird. Für die Küche werden nicht die Übernachtungstage, sondern die rechnerischen Vollverpflegungstage zugrunde gelegt.

Grundlage für die Berechnung ist die Personalaufstellung gemäß Anlage 2.

Personalstundenquote (einfache Übernachtungshäuser)	**Bandbreite**	**KJH Ernsthofen**
Personaleinsatz gesamt	**0,50 – 1,00**	**0,98**
Hausleitung, Verwaltung, Rezeption	0,15 – 0,25	**0,26**
Küche	0,20 – 0,35	**0,26**
Reinigung	0,15 – 0,25	**0,23**
Hausmeister, Bereitschaft, Sonstiges	0,10 – 0,20	**0,23**

Die Personalstundenquoten liegen in der Verwaltung und im Hausmeisterbereich über der üblichen Bandbreite von Vergleichseinrichtungen.

Im Folgenden wird für die einzelnen Arbeitsbereiche eine detaillierte Personalbedarfsberechnung vorgenommen.

5.3. Nettoarbeitszeitberechnung

Der Personalbedarfsberechnung liegt folgende Mitarbeiterarbeitszeit zugrunde. Ein Mitarbeiter arbeitet im Bundesdurchschnitt 42 Wochen:

1 Kalenderjahr	52 Wochen
- Urlaub	- 6 Wochen
- Feiertage	- 2 Wochen
- Krankheit	- 2 Wochen
Arbeitswochen pro Jahr	**= 42 Wochen**

Bei einer Arbeitszeit von 39 Stunden stehen jedem Arbeitnehmer im Jahr 1.638 Stunden zur Verfügung.

6. Personalbedarfsermittlung

Für die Arbeitsbereiche

- Hausleitung, Verwaltung, Rezeption
- Küche
- Reinigung
- Hausmeister

wird zunächst das erbrachte Leistungsbild dargestellt, daraus resultierend ergibt sich der Stundenbedarf, der nötig ist, um die beschriebenen Leistungen in der entsprechenden Häufigkeit zu erledigen.

Im nächsten Schritt werden die im jeweiligen Arbeitsbereich zur Verfügung stehenden Stunden dargestellt. Damit kann eine Aussage hinsichtlich der Passgenauigkeit von benötigten zu vorhandenen Stunden getroffen werden.

Besonderheiten werden für jeden Bereich gesondert beschrieben.

6.1. Hausleitung, Verwaltung, Rezeption

6.1.1. Leistungsbild und Zeitbedarf

Die von der Hausleitung übernommenen Aufgaben und Leistungen entsprechen weitestgehend dem üblichen Leistungsbild (genaue Aufstellung vgl. Anlage 3).

Folgende Aufstellung gibt eine Übersicht der Zeitermittlungen und Aufteilungen:

	Stunden		
Gesamtzeit Erstaufnahme, Spalte C	2.535		
Gesamtzeit Korrigiert, Spalte D	2.186		
davon Belegungsverwaltung Kreisverw. Spalte T			-152
davon Hausmeister, Spalte U		336	
Zeiten der Verwaltung in Ernsthofen	2.034		
Arbeiten in der Kreisverwaltung nicht in der Aufstellung enthalten, s. Anlage 2	1.516		
Belegungsverwaltung, inkl. der 152 Std.			819
Buchhaltung			573
kaufm Leitung			124
korrigierter Stundenbedarf gesamt	3.550		

Der zunächst ermittelte Stundenbedarf für die beschriebenen Tätigkeiten lag bei insgesamt 2.535 Stunden, aus Spalte C.

Einzelne Positionen erschienen in der Betrachtung zu hoch und wurden in Spalte D korrigiert:

- Wöchentliche Erstellung des Dienstplans: Reduzierung von 6 auf 2 Stunden
- Einplanung der Belegungen im Haus: Reduzierung von 3 auf 2 Stunden in der Woche
- Tägliche Abstimmung mit Hauswirtschaft und Hausmeister: Reduzierung von 20 auf 15 Minuten
- Allgemeine Verwaltung ohne Spezifizierung, ohne Belegung: Reduzierung von 2 auf 1 Stunde in der Woche
- Allgemeine Leitungsaufgaben: Reduzierung von 2,5 auf 2 Stunden in der Woche

Die Positionen 4 und 5 wurden nach unten korrigiert, da sehr viele Arbeiten im Einzelnen aufgeführt wurden und somit der allgemeine Anteil sinken muss.

Die korrigierte Berechnung erfasst 2.186 Stunden, Spalte J, von denen 152 Stunden der Belegungsverwaltung in der Kreisverwaltung erbracht werden, Spalte T, somit fallen im Haus 2.034 Stunden an.

Der ermittelte Stundenbedarf von 2.034 Stunden zuzüglich der 1.516 Stunden der Kreisverwaltung ergeben insgesamt 3.550 Stunden. Daraus errechnet sich eine Personalstundenquote von 0,27, diese ist eindeutig zu hoch. Es wurde festgestellt, dass aufgrund der historisch gewachsenen Verflechtungen der Verwaltung zwischen Haus und Landkreis Ineffizienzen bestehen.

Die Stunden der Kreisverwaltung für Buchhaltung und Belegungsmanagement werden in der Personalübersicht, siehe Anlage 2, dargestellt. Der Ansatz von insgesamt 1.516 Stunden ist aber für die Leistungen in der Belegungsverwaltung und der Buchhaltung zu hoch. So stehen den ermittelten 152 Stunden für die Belegungsbearbeitung in der Kreisverwaltung 819 Stunden gegenüber. Hierauf wird in der Optimierung näher eingegangen.

6.1.2. Personalbestand

Für die errechneten 2.034 Stunden Personalbedarf stehen vor Ort folgende Personalstunden Verwaltung / Rezeption zur Verfügung:

	Wochen-std.	Beschäfti--gungs-monate	Ist Jahres-arbeitszeit	Anteilige Arbeit Hausleitung	Arbeitszeit Hausleitung
Betriebsleiter	39	12	1.638	0,95	1556,1
Hausmeister	39	12	1.638	0,10	163,8
Hausmeister	39	12	1.638	0,10	163,8
Gesamtstunden					**1.884**

Damit ergibt sich für die Verwaltung folgendes Bild hinsichtlich der Personalsituation:

	Hausleiter	Hausmeister	Gesamt
Gesamtstundenbedarf	1.698	336	2.034
Personalstunden für Verwaltung 2014	1.556	328	1.884
Auslastung	109%	103%	108%

Der ermittelte Stundenbedarf entspricht ziemlich genau dem vorhandenen Personalstundenbedarf. Eine geringfügige Ungenauigkeit bei der Stundenermittlung ist nicht zu vermeiden.

6.1.3. Organisatorisches Optimierungspotenzial

Es wurden folgende Punkte identifiziert, die vergleichsweise aufwendig organisiert sind:

- Individuelle Vertragsgestaltung
- Manuelle Leistungserfassung der Gruppen
- Senden der Leistungsliste an Landkreis zur Rechnungstellung
- Belegungsvertrag und Rechnung können mit einem Belegungsprogramm automatisch erstellt werden; kein doppelter Aufwand bei Kreis und Haus notwendig.
- Bei der Ermittlung der Zeiten wurde festgestellt, dass die Dienstplangestaltung sehr aufwendig ist; hier sollte die Verantwortung zumindest im Bereich der Küche an die verantwortliche Bereichsleitung übergeben werden.
- Mit der Umstellung auf ein professionelles Belegungsprogramm ist der Verwaltungsaufwand gerade bei Vertragserstellung und Abrechnung minimierbar, wodurch der Hausleiter entlastet werden kann.

Durch den Einsatz eines Belegungsprogramms können frei werdende Zeiten vom Hausleiter für die Entwicklung und den Verkauf eigener Programmleistungen genutzt werden. Eine Belegungsverwaltung sollte nicht mehr in der Kreisverwaltung erfolgen, sondern durch eine Verwaltungskraft vor Ort, die auch zeitweise eine Vertretung des Hausleiters übernehmen kann.

6.2. Küche

6.2.1. Zeitbedarfsberechnung Verpflegung

Grundlage für die Zeitberechnung der Küchenarbeiten sind vier Kriterien:

- Technische Ausstattung/Funktionalität; vgl. Punkt 2.10.
- Leistungsstandard der Küche, nachfolgend beschrieben

- Zubereitungstiefe
  Es wird eine normale Zubereitungstiefe angenommen, Halbfertigprodukte und TK-Waren, wo dies angebracht ist und nicht zu Qualitätseinbußen führt.
- Mengenstruktur der Küche; vgl. Punkt 3.8.

Sowohl Leistungsbild als auch Zeitbedarf wurden in Zusammenarbeit mit der Küchenleitung ermittelt.

6.2.2. Leistungsbild Küche

Das Leistungsbild der Küche wird festgestellt, um bei der Zeitbedarfsberechnung ein Bild des Standards vor Augen zu haben, auf diese Weise kann bei der Ermittlung der Zeitbedarfe mit der Küchenleitung spezifisch diskutiert werden.

Frühstück Speisesaal

Zeit:	8.00 Uhr bis 8.30 Uhr Sonntag 8.30 Uhr bis 9.00 Uhr Bis zum Ende der Essenzeiten wird eine Vollversorgung sichergestellt.
Grundeindeckung:	Kakao, Milch und Butter vorportioniert Eingedeckt durch die Gruppen. Geschirr wird für jede Gruppe bereitgestellt.
Büfett:	• Müslischalen • Brötchen (1 Sorte), ausreichend nach Bedarf • 2 Brotsorten, 1 abgepackt • Käseplatte: 2 Sorten Schnittkäse + abgepackten Käse • 1 x Käse laktosefrei • Wurstplatte: 3 Sorten • Obstkorb: keinen • Honig, Nusscreme und 3 Sorten Marmelade alles Portionspack • Kaffee, kalter Früchtetee und Wasser • Heißes Wasser für Teebar mit 4 Sorten • 3 Sorten Cerealien • Joghurt
Nach dem Frühstück:	Gäste stellen Geschirr auf den Servierwagen, Küchenkraft räumt ab

Kaffeepause

Zeit:	Nur für Tagungsgruppen
Bestandteile:	Kaffee: kochen und bereitstellen Auf Wunsch belegte Brötchen
Besonderes:	Versorgung erfolgt durch die Hausmeister Küchenpersonal macht Abwasch

Mittagessen

Zeit:	12.00 Uhr bis 12.30 Uhr
Grundeindeckung:	Keine, Geschirr, Wasser und Früchtetee steht auf dem Geschirrwagen bereit, Gruppen decken ein.
Standard:	Keine
Salatbüfett:	1 Sorte wechselnd, Salat ist angemacht
Hauptgericht als Büfettversorgung:	**Hauptbestandteil**: 7 x in der Woche Fleisch, Fisch oder Geflügel, als Alternative 1 vegetarischer Hauptbestandteil und Sonderformen täglich: kein Schweinefleisch, laktosefrei und glutenfrei **Beilage**: eher selten. Im Catering auch öfters Gemüse **Sättigungsbeilage**: Immer eine Komponente: Reis, Nudeln oder Kartoffelprodukte **Nachtisch:** täglich wechselnd in kleineren Schüsseln
Nach dem Mittagessen:	Gäste stellen Geschirr auf den Servierwagen

Kaffeemahlzeit

Zeit:	14.00 Uhr bis 16.30 Uhr
Eindeckung:	Geschirr wird bereitgestellt, mit Milch, Kakao
Büfett:	Kaffee Tee, heißes Wasser Kuchen selbst gebacken und wird den Gruppen portioniert bereitgestellt.

Abendessen

Zeit:	18.00 Uhr bis 18.30 Uhr
Grundeindeckung:	Geschirr für Gruppen im Servierwagen
Büfett:	• Täglich wechselnde Angebote: • z.B. Warmkomponente, Baguette, Pizza, Hamburger oder Würstchen, dazu Salatbüfett mit 4 Sorten + 1 Dressing • oder: • kaltes Abendessen: • Baguette, Butter • Käseplatte, 2 Sorten Schnittkäse • Wurstplatte 4 – 5 Sorten • Früchtetee und Wasser am Büfett
Nach dem Abendessen:	Gäste stellen Geschirr auf den Servierwagen

Zusätzliche Leistungen der Küche

Den Gästen ist den ganzen Tag Getränkeversorgung mit Wasser und Früchtetee zugänglich. Weitere Sonderleistungen sind nach Absprache möglich.

Das beschriebene Leistungsbild spiegelt eine einfache, gute Versorgung wider, die für das Klientel der jüngeren Gäste angemessen ist.

Die Essenszeiten sind vergleichsweise kurz gehalten.

Das Büfett wird lediglich auf Tischen dargereicht, ohne Kühlung und Spuckschutz. Daher können hygienische Anforderungen teilweise nur durch portionsweise Verpackung einiger Nahrungsmittel eingehalten werden, es ist fraglich, wie lange dies noch akzeptiert wird. Es sollte die Anschaffung von Warm- und Kaltausgabeelementen angestrebt werden.

6.2.3. Zeitbedarf Küche

Für die üblichen Arbeitsschritte wurden vor dem Hintergrund des oben beschriebenen Standards die Zeiten für verschiedene Auslastungssituationen bzw. Verpflegungsmengen ermittelt (genaue Aufstellung siehe Anlage 4). Zur genaueren Berechnung und um die Schulessen zu berücksichtigen, wurden die Tage aufgeteilt, einmal in die Frühstück- und Abendversorgung (nur Hausgäste) und einmal die Mittagessen inkl. Schulessen.

Daraus ergibt sich für die Küche ein Zeitbedarf von 5.431 Stunden. Dies entspricht einer Personalstundenquote von 0,26. Bei einer Bandbreite 0,20 bis 0,35 ist dies ein optimaler Wert.

6.2.4. Personalbestand Küche

	Wochen-std.	Beschäfti--gungs-monate	Ist Jahres-arbeitszeit	Anteilige Arbeit Küche	Arbeitszeit Küche
[redacted]	39	12	1.638,0	1,00	1638
[redacted]	32,67	12	1.372,1	1,00	1372,14
[redacted]	7	6	147,0	1,00	147
[redacted]	26	12	1.092,0	0,50	546
[redacted]	24	12	1.008,0	0,50	504
[redacted]	24	12	1008,0	0,50	504
[redacted]	21	12	882,0	0,25	220,5
[redacted]	21	12	882,0	0,25	220,5
[redacted]	7	6	147,0	1,00	147
Gesamtstunden					**5.299,14**

Damit ergibt sich für die Küche folgendes Bild hinsichtlich der Personalsituation:

Gesamtstundenbedarf	5.431
Personalstunden 2014	5.299
Auslastung	102 %

Der ermittelte Stundenbedarf entspricht genau dem vorhandenen Personalstundenbedarf. Es wird hinsichtlich der personellen Ausstattung kein Optimierungspotenzial gesehen.

Die Aushilfsstelle mit 7 Wochenstunden ist in den Berechnungen berücksichtigt, aber zurzeit nicht besetzt, diese gilt es wieder zu besetzen.

6.2.5. Organisatorisches Optimierungspotenzial

Bei der Erfassung der Tätigkeiten fiel auf, dass die Personalplanung für die Küche von der Hausleitung übernommen wird; es sollte geprüft werden, diese Tätigkeit an die Küchenleitung zu übergeben, da diese den tatsächlichen Arbeitsanfall besser abschätzen kann. Um diesen Schritt zu gehen, wäre auf jeden Fall ein professionelles Hausbelegungsprogramm notwendig, aus dem die Küchenleitung jederzeit alle für sie relevanten Informationen je Tag und Belegung ziehen kann.

Derzeit wird an Tagen mit geringen Verpflegungsmengen zu wenig Personal eingeplant. Gerade in der Küche fallen viele Arbeiten unabhängig von der hergestellten Verpflegungsmenge an; z. B. sind alle Reinigungsarbeiten unabhängig von der Menge. Daher ist der Arbeitsaufwand für große Verpflegungsmengen oft nur geringfügig höher, dies wird in der Dienstplanung derzeit nicht ausreichend berücksichtigt.

6.3. Reinigung

6.3.1. Leistungsbild und Zeitbedarf

Die Leistungen wurden mit zwei Reinigungskräften nach einer Begehung der Reinigungsbereiche gemeinsam zusammengestellt und mit realistischen Zeitansätzen versehen, vgl. Anlage 5.

Daraus ergibt sich für die Reinigung ein Zeitbedarf von Stunden 3.287 Stunden, dies entspricht einer Personalstundenquote von 0,25.

Die Quote liegt am oberen Rand der Bandbreite von 0,15 bis 0,25. Hierfür gibt es eine Reihe von Gründen:

- Weitläufige Anlage, mit einzelnen Häusern
- lange Wege für das Reinigungspersonal
- hoher Schmutzeintrag
- Im Verhältnis zur Betten / Übernachtungszahl große Flächen
- Jede Haushälfte hat einen eigenen größeren Aufenthaltsbereich
- In jedem Haus gibt es zwei Treppen für jeweils ein Vierbettzimmer im Obergeschoss

- Alle Häuser werden täglich durchgesehen, dies ist nicht allgemein üblich
- Die Gemeinschaftssanitäranlagen müssen täglich gereinigt werden, auch bei schwacher Belegung.

6.3.2. Personalbestand

	Wochen-std.	Beschäfti--gungs-monate	Ist Jahres-arbeitszeit	Anteilige Arbeit Küche	Arbeitszeit Küche
[redacted]	26	12	1.092	0,50	546
[redacted]	24	12	1.008	0,50	504
[redacted]	24	12	1.008	0,50	504
[redacted]	21	12	882	0,75	661,5
[redacted]	21	12	882	0,75	661,5
[redacted]	2	12	84	1,00	84
Gesamtstunden					**2.961**

Damit ergibt sich für den Bereich der Reinigung folgendes Bild hinsichtlich der Personalsituation:

Gesamtstundenbedarf	3.287
Personalstunden 2014	2.961
Auslastung	111 %

Die vorhandenen Personalstunden reichen nicht aus um das beschriebene Leistungsbild zu erfüllen. Es fehlen 326 Personalstunden.

6.3.3. Organisatorisches Optimierungspotenzial

Der nicht abgedeckte Stundenbedarf von 326 Stunden kann durch folgende Maßnahmen gedeckt werden:

- Einsatz effizienterer Putztechniken: Es wird empfohlen, dass zur Reinigung stets feuchte Mobs mitgenommen werden, und diese dann getauscht werden. Somit entfällt das Waschen und Wringen der Mobs während des Putzens, sowie das damit verbundene Wischwasser holen und wechseln. Nach der Reinigung werden die Mobs in der Waschmaschine gewaschen und für den nächsten Einsatz feucht gelagert.
- Verringerung des Reinigungsbedarfs, z. B. werden bei Schwachbelegungen nicht in beiden Häusern die Sanitäranlagen geöffnet.
- Reduzierung des Leistungsumfangs durch Wegfall der täglichen Durchsicht.
- Leistungen werden durch Mitarbeiter anderer Bereiche übernommen, z. B. Reinigung des Speisesaals durch die Hausmeister nach Wegfall der Botenfahrten nach Darmstadt.
- Es wird zusätzliches Personal eingestellt. Bei den bereits sehr hohen Personalkosten sollte dies erst als letzte Lösung in Betracht gezogen werden.

6.4. Hausmeister

6.4.1. Leistungsbild und Zeitbedarf

In der Anlage 6 sind alle Tätigkeiten und Häufigkeiten der von den Hausmeistern erledigten Tätigkeiten dargestellt. Tätigkeiten und jeweilige Zeitansätze wurden gemeinsam ermittelt.

Es ergibt sich für die Hausmeister ein Zeitbedarf von 2.850 Stunden, dies entspricht einer Personalstundenquote von 0,21 bei einer üblichen Bandbreite bis 0,15.

Dieser Wert ist zu hoch, er ist begründet in den vielen Tätigkeiten, die in anderen Betrieben in dem Umfang nicht in dem Aufgabenbereich der Hausmeister anfallen:

- Hoher Zeitaufwand kleine und große Reparaturen
- Hoher Zeitaufwand Gartenarbeiten
- Hoher Zeitaufwand Cateringfahrten
- Botenfahrten nach Darmstadt
- Reinigung Speisesaal

6.4.2. Personalbestand

	Wochen-std.	Beschäfti-gungs-monate	Ist Jahres-arbeitszeit	Anteilige Arbeit Hausmeis-ter	Arbeitszeit Hausmeis-ter
[redacted]	39	12	1.638	0,90	1.474
[redacted]	39	12	1.638	0,90	1.474
Gesamtstunden					**2.948**

Damit ergibt sich für die Hausmeister folgendes Bild hinsichtlich der Personalsituation:

Gesamtstundenbedarf	2.850
Personalstunden 2014	2.948
Auslastung	97 %

Der ermittelte Stundenbedarf entspricht dem vorhandenen Personalstundenbedarf.

Die Hausmeister sollten zur besseren Beurteilung ihres Arbeitsumfanges über einen Zeitraum von mindestens 4 Wochen einen täglichen Arbeitsnachweis im Viertelstundentakt anfertigen, nur so können die beiden Stellen entsprechend gewürdigt werden.

6.4.3. Optimierungspotenzial

Beide Hausmeister sind im Rahmen des TVöD als solche eingestellt. Bei der Erfassung der Tätigkeiten fiel auf, dass die Hausmeister viele einfache Tätigkeiten verrichten. Diese wurden von ihnen übernommen, nachdem die ZDL-Stelle wegfiel, u.a.:

- Müllentsorgung
- Botenfahrten nach Darmstadt
- Einfache Gartenarbeiten, wie Rasen mähen und Hof kehren
- Speisesaal fegen
- Gruppenräume stellen und bestuhlen

Im Bereich der Hausmeister fallen über 1.000 Stunden mit Arbeiten an, bei denen es sich um „einfache Tätigkeiten“ handelt.

Der Einsatz von zwei qualifizierten Hausmeistern ist für die Vielzahl einfacher Tätigkeiten nicht angemessen. Ein Teil des Aufgabenbereiches sollte durch eine weniger qualifizierte Person abgedeckt werden.

Dies wird besonders deutlich, wenn man den Stundenkostensatz betrachtet:

Hausmeister	
AG-Kosten	81.277 €
Arbeitsstunden	3.276
Stundenkostensatz	24,81 €

Hausmeister	
Gartenarbeit in Stunden p.a.	528
Kosten	13.100 €
Cateringfahrten in Stunden p.a.	576
Kosten	14.291 €
Kosten	**27.390 €**

7. Zukunftsthematiken

7.1. Wettbewerbsfähigkeit im Markt der gemeinnützigen Gruppenübernachtungshäuser

7.1.1. Der Markt der Kinder- und Jugendreisen

Über den Markt der Schulfahrten, Kinder- und Jugendfreizeiten und Veranstaltungen der Jugendarbeit gibt es seit März diesen Jahres eine umfangeiche Veröffentlichung, die unter Federführung des Deutschen Jugendherbergswerkes mit finanzieller Förderung des Wirtschaftsministeriums erstellt wurde: „Grundlagenstudie Kinder- und Jugendtourismus“; im Rahmen des Zukunftsprojektes „Kinder- und Jugendtourismus in Deutschland, 2014 dwif-Consulting GmbH und Projektpartner.

Dies ist die erste Studie, die das Reiseverhalten der 3- bis 26-Jährigen näher untersucht hat. Hier wurde folgendes Marktvolumen ermittelt:

- Insgesamt machten 2012 19,2 Millionen Kinder- und Jugendliche 61,8 Millionen Übernachtungsreisen ohne Eltern/Großeltern:
- 15,5 Mio. sind sogenannte verordnete Reisen (Kindergarten, Klassenreisen, Uni Exkursionen)
- 46,3 Millionen sind freiwillige Reisen
- 12,06 Millionen Reisen = 20 % sind Schulfahrten
- 8,7 Millionen Reisen = 14 % sind Gruppenreisen

7.1.2. Zusammenfassung der Besonderheiten, Entwicklungen und Einflüsse im Kinder- und Jugendtourismus

Im Folgenden werden wichtige Erkenntnisse aus der „Grundlagenstudie Kinder- und Jugendtourismus“ zusammengefasst:

„Das Tourismussegment Kinder- und Jugendreisen ist durch Besonderheiten gekennzeichnet, die es klar vom übrigen Tourismus abgrenzen. Dazu gehören in erster Linie folgende Sachverhalte:

- Zusammenspiel von Teilnehmern und Entscheidern: Bei Kinder- und Jugendreisen sind an sämtlichen Schritten vor Antritt der Reise (Information, Entscheidung, Buchung) nicht nur die Kinder und Jugendlichen sondern auch die Eltern, Lehrer etc. beteiligt.
- Erhöhtes Sicherheitsbedürfnis: Weil bei Kinder- und Jugendreisen meistens Minderjährige ohne Eltern verreisen, herrscht ein hoher Sicherheitsanspruch.
- Spezialisierung der Produkte: Entsprechend den Reisearten spielen im Segment Kinder und Jugendreisen spezielle Rahmenbedingungen wie z.B. Gruppenunterkünfte oder Programminhalte eine wichtige Rolle.

Das Nachfragevolumen im Tourismussegment Kinder- und Jugendreisen wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst. Einige lassen eine negative Entwicklung vermuten, andere hingegen wirken positiv.

- Demographische Entwicklung: Aufgrund der abnehmenden Anzahl von Kindern und Jugendlichen wird die Zielgruppe, die entsprechende Angebote nachfragt, in Zukunft kleiner werden.
- Wirtschaftliche Entwicklung: Bei derzeitiger Entwicklung der wirtschaftlichen Lage wird es für Familien zum Teil schwieriger werden, Ferienfreizeiten und Klassenfahrten ihrer Kinder zu finanzieren.
- Zunahme der Kinder mit Migrationshintergrund: Kinder aus Familien mit Migrationshintergrund stellen noch eine große Herausforderung für den Kinder- und Jugendreisemarkt dar. Allerdings birgt diese Gruppe ein großes Nachfragepotenzial.
- Schulpolitische Einflüsse: Aufgrund verschiedener schulpolitischen Entscheidungen bzw. Entwicklungen ist das Nachfragevolumen bei Klassenfahrten trotz großen Potenzials eher rückläufig.
- Steigender Bildungstrend: Kinder und Jugendliche aus bildungsnahen Familien reisen häufiger und wollen dabei Neues lernen.
- Erweiterung der Jugend und Freiheitsdrang: Kinder und Jugendliche wollen immer früher auf eigenen Beinen stehen und dementsprechend auch früher ohne Eltern verreisen.

Wie im Tourismus allgemein gibt es auch bei Kinder- und Jugendreisen auf Seiten der Nachfrager stetig Entwicklungen, auf die der Markt reagieren muss.

- Verstärkte Nachfrage nach Programminhalten: Kinder und Jugendliche wollen immer häufiger auf ihren Reisen aktiv Neues entdecken und verbinden touristische Aspekte mit dem Thema „Lernen“.
- Verändertes Informationsverhalten: Kinder- und Jugendreisen werden immer stärker von Internet/Social Media beeinflusst. In erster Linie beim Informationsverhalten, bei privaten Ferienfreizeiten, jedoch auch zunehmend bei der Buchung.
- Steigender Qualitätsanspruch: Bei Kinder- und Jugendreisen ist ein steigender Qualitätsanspruch erkennbar. Neben der Hardware werden auch Soft-Skills wie die Betreuungsqualität wichtiger.
- Reiseverhalten: Die Reisemotive und -ziele im Kinder- und Jugendtourismus unterliegen keinen großen Veränderungen. Bei der Reisedauer geht der Trend zu immer kürzeren Aufenthalten.
- Hoher Anspruch an das Preis-Leistungs-Verhältnis: Sicherheits- und Qualitätsansprüche/Programminhalte auf der einen sowie Sparzwänge auf der anderen Seite machen das Preis-Leistungs-Verhältnis bei Kinder- und Jugendreisen besonders wichtig.
- Umweltschutz: Umweltverträglichkeit gewinnt auch bei Kinder- und Jugendreisen an Bedeutung, ist aber noch nicht reiseentscheidend.

Folgende Trends lassen sich laut der Experten auf der Angebotsseite erkennen. Die meisten davon betreffen die Beherbergungsbetriebe:

- Zunehmende Wettbewerbssituation bei Unterkünften: Durch den Markteintritt der kommerziellen Hotellerie/Hostels hat sich die Wettbewerbssituation bei Kinder- und Jugendreisen deutlich verschärft.
- Spezialisierung/Programmentwicklung der Unterkünfte: Zahlreiche Unterkünfte entwickelten sich in den letzten Jahren vom reinen Beherbergungsbetrieb zum Veranstalter/Programmanbieter.
- Verbesserung der Qualität der Unterkünfte: Bei den Beherbergungsbetrieben lässt sich ein steigendes Qualitätsniveau erkennen. Im Zuge dessen wurden auch Zertifizierungs- und Klassifizierungssysteme entwickelt und eingeführt.

Der Markt der Kinder- und Jugendreisen weist zwar einerseits Eigenheiten und Besonderheiten auf, andererseits greifen aber auch die „normalen" Entwicklungen und Marktmechanismen, die in der Tourismusbranche zu beobachten sind. Alle Akteure müssen sich zukünftig mit einer weiteren Professionalisierung des Marktes auseinandersetze, bzw. die eigene Professionalisierung vorantreiben. [3]

Die in der Zusammenfassung beschriebenen Sachverhalte treffen auch auf das KJH Ernsthofen zu.

7.2. Vom Nachfrage- zum Angebotsmarkt

Die beschriebene demographische Entwicklung ist bereits seit einigen Jahren zu beobachten. So hat sich der Nachfragemarkt, also weniger Angebot als Nachfrage, völlig umgekehrt. Heute sprechen wir von einem Angebotsmarkt, der sich aktiv um die Nachfrage, eine Belegung seiner Kapazitäten, bemühen muss.

Diese Veränderung hin zu mehr Angebot als Nachfrage hat auch das Kundenverhalten verändert:

- Der Kunde wird kompromissloser, er sucht das perfekt passende Angebot!
- Kunden lassen sich öfter Angebote zusenden ohne zu buchen!
- Die Kunden versuchen verstärkt attraktive Zeiten zu buchen!
- Das Buchungsverhalten wird kurzfristiger!
- Die eingeforderten Ansprüche an die Qualität steigen!
- Die Kunden sehen in Unterkunft und Verpflegung eine selbstverständliche Basisleistung, erst ein passendes Programmangebot führt zur Buchung.

Wer heute in dem Angebotsmarkt der Jugendunterkünfte erfolgreich sein will, muss ein attraktives und bedarfsgerechtes Angebot unterbreiten. Dies gilt für alle Beherbergungsarten.

[3] Quelle: „Grundlagenstudie Kinder- und Jugendtourismus" im Rahmen des Zukunftsprojektes „Kinder- und Jugendtourismus in Deutschland, 2014 dwif-Consulting GmbH und Projektpartner.

7.3. Jugendunterkünfte im Großraum Darmstadt

Die Anzahl von Gruppenunterkünften in Deutschland ist bisher nicht genau bekannt. Ein Hauptproblem ist hierbei die Abgrenzung zwischen gewerblichen und gemeinnützigen Unterkünften und zwischen Häusern, die mehr für Jugendliche oder mehr für Erwachsene geeignet sind.

Folgende Verzeichnisse und Kapazitäten beschreiben den Markt:

- Grukid.de:
  4.685 Häuser, in erster Linie gemeinnützige Einrichtungen mit über 50 % jungen Gästen unter 27 Jahren, keine Zeltplätze
- Gruppenhaus.de:
  5.734 Häuser, in erster Linie gemeinnützige Gruppenunterkünfte, auch Einrichtungen, die mehr Erwachsene aufnehmen
- Gruppenunterkünfte.de:
  7.000 Häuser, neben den gemeinnützigen Häusern auch eine größere Anzahl von gewerblichen Anbietern

Eine genaue Zahl von gemeinnützigen Jugendübernachtungsstätten lässt sich nicht festlegen, da alle Verzeichnisse nicht unbedingt vollständig sind.

Die Zahl der gemeinnützigen Jugendübernachtungsstätten wird auf ca. 5.000 Häuser und Zeltplätze geschätzt.

Nach dem Verzeichnis Gruppenhaus.de gibt es in der Region Darmstadt folgendes Angebot:

- Im 50 km Umkreis um Darmstadt gibt es gemäß Gruppenhaus.de 142 Jugendübernachtungshäuser.
- Im Umkreis von 20 km um Darmstadt gibt es 26 Jugendeinrichtungen, davon:
- Selbstversorgerhäuser 16
- Vollversorgerhäuser unter 40 Betten 3
- Vollversorgerhäuser 40 bis 100 Betten 2
- Vollversorgerhäuser über 100 Betten 3

Als direkte Konkurrenz in der Gruppe der Häuser mit 40 bis 100 Betten gibt es für das KJH Ernsthofen nur den Jugendhof Bessunger Forst e.V.

Bei den größeren Einrichtungen handelt es sich um die Jugendherbergen in Darmstadt und Zwingenberg und das Jugendhaus Maria Einsiedel.

Im Nahbereich um Darmstadt ist das Angebot an Jugendübernachtungseinrichtungen, die als Konkurrenz zu betrachten sind, sehr überschaubar, da es sich in erster Linie um Selbstversorgerhäuser handelt.

Im 50 km Umkreis ist das Angebot an vielfältigen Jugendübernachtungseinrichtungen sehr groß. Um in diesem Gesamtangebot ausreichend zur Kenntnis genommen zu werden und erfolgreich zu belegen, müssen die Anforderungen des Marktes weitestgehend erfüllt werden.

7.4. Nutzung von Kooperationen

Ein wesentlicher Faktor für die Zukunftsfähigkeit des KJH wird das Angebot attraktiver und zielgruppenorientierter Programme sein. Die Erarbeitung von Konzepten für einzelne Angebote, deren Verkauf und die Beratung der Kunden ist die Aufgabe des Hausleiters. Für die Durchführung der Programme werden auf jeden Fall kompetente Kooperationspartner benötigt, die teilweise bereits vorhanden sind und schon Programmpunkte im Haus anbieten.

7.5. Möglichkeiten zur Erhöhung bzw. Optimierung der Auslastung

7.5.1. Optimierung der Bettenverteilung

Wie unter Punkt 2.5. bereits beschrieben, ist die Betten- und Hausstruktur hinderlich für eine optimale Auslastung. Um höhere Flexibilität bei der Belegung zu erreichen, wird folgendes empfohlen:

- Gruppenhäuser: Hier ist die Schließanlage so zu verändern, dass jede Haushälfte als eigenständiger Wohnbereich an unterschiedliche Gruppen vergeben werden kann
- Gruppenzimmer: Ersatz von zwei einfachen Betten durch ein Doppelstockbett
- Betreuerhaus: Reduzierung der Zimmerzahl zugunsten eigener Nasszellen je Zimmer

Damit ergibt sich folgende Zimmerstruktur:

Anzahl der Zimmer	Zimmer	Anzahl der Betten
Haus A	4	6
Haus B	4	6
Haus C (Betreuerhaus)	4	2
Haus D	4	6
Haus E	4	6
Seminarhaus	4	2
Gesamt Zimmer / Betten	**24**	**112**

Mit dieser neuen Struktur werden vor allem diese Ziele verfolgt:

- Die höhere Bettenzahl soll nicht in erster Linie einer Vollbelegung dienen, sondern die Aufteilung der Gruppen erleichtern

- Höhere Flexibilität bei der Belegung der Gruppenhäuser; einfachere Trennung nach Gruppen und Geschlechtern
- Bessere dreizügige Belegungsfähigkeit
- Höherer Komfort für Betreuer; Betreuer entscheiden über eine zukünftige Buchung und Belegung des Hauses; eigene Nasszellen für Betreuer gehören in den meisten Häusern bereits zum Standard.

7.5.2. Annahmen zur Belegung

Mit der erhöhten Bettenzahl und des höheren Standards für Betreuer wird folgende Übernachtungsstruktur als realisierbar erachtet:

Gäste pro Nacht:	Tage	Gästezahl	ÜN
0 Gäste	125	0	0
1 bis 20 Gäste	15	16	240
21 bis 40 Gäste	15	31	465
41 bis 60 Gäste	50	52	2.600
61 bis 80 Gäste	150	70	10.500
81 bis 100 Gäste	10	86	860
Summe 365 Tage/Jahr	**365**		14.665

Damit ergeben sich folgende Belegungszahlen, die als Grundlage für die optimierte Wirtschaftlichkeitsberechnung dienen:

Übernachtungen	14.665	Berechnung siehe oben
Betten	112	Berechnung siehe oben
ÜN / Bett	130	
Tagesgäste als re ÜN	600	übernommen aus 2013
Tats. Belegung pro Jahr in re ÜN	15.265	
Verpflegungstage	22.760	Cateringessen + Übernachtungen x Verpflegungsquote 2013 (115%)

Die maßvolle Anhebung der Auslastung wird bei einer Verbesserung der Belegungsstruktur in den Häusern mit großer Sicherheit umzusetzen sein.

7.6. Erhöhung der Einnahmen

Vollpensionseinnahmen:

Der Landkreis Darmstadt-Dieburg hat den Anspruch Schulklassen, Jugendgruppen, Vereinen und Verbänden einen kostengünstigen Aufenthalt im KJH Ernsthofen zu ermöglichen. Aus diesem Grund wurden die unter dem allgemeinen Preisniveau für Jugendunterkünfte liegenden Vollpensionspreise für Gäste aus dem Kreis nicht angehoben. Für Gäste von außerhalb des Kreises stellt der derzeitige Preis für den gebotenen Standard zur Zeit die obere Grenze dar.

Kantineneinnahmen:
Bisher erfolgt kein Verkauf von Getränken und Süßigkeiten. Dies stellt aber heute eine normale Grundleistung in Jugendübernachtungshäusern dar. Um hier keine nennenswerten zusätzlichen Personalkosten zu erzeugen, sollten folgende Leistungen angeboten werden:

- Getränke und Süßigkeiten aus Automaten
- Gruppen können zusätzlich Getränke kistenweise als Kommissionsware übernehmen
- Betreuern werden Getränke mit einer Kasse des Vertrauens im Betreuerraum bereitgestellt

Programmeinahmen:
Bisher werden Programmangebote vom Haus nur vermittelt. In Zukunft sollten eigene Programme entwickelt werden, zu deren Durchführung weiterhin Kooperationspartner genutzt werden. Der Verkauf sollte durch das KJH erfolgen, inkl. eines Verwaltungskostenanteils, der heute in fast allen Jugendübernachtungshäusern eine nicht unwesentliche Zusatzeinnahme darstellt.

Mögliche Erlöse und Kosten des Kantinen- und Programmverkaufes sind in der optimierten Wirtschaftlichkeitsrechnung dargestellt.

7.7. Optimierung des Personaleinsatzes

Der aktuelle Personalstand muss bei beschriebener Auslastungssteigerung nur in der Küche leicht angehoben werden. Ansonsten ist er ausreichend um die anfallenden Arbeiten zu erledigen, sofern organisatorische Optimierungen vorgenommen werden.

Folgende organisatorischen Maßnahmen resultieren bereits aus der Personalbedarfsermittlung (vgl. Punkt 6.).

Bereich	Maßnahme	Auswirkung auf die Personalstruktur
Kreisverwaltung	Reduzierung der unterstützenden Tätigkeiten für die Hausleitung / Verwaltung	
Hausleitung / Verwaltung	Bündelung des Belegungsmanagement samt Vertragsabwicklung und Rechnungsstellung im Haus	Streichung der Zeiten für Verwaltung Belegung im LK
		Reduzierung der Zeiten für Verwaltung Buha im Landkreis auf 4 Std. pro Woche, nur Übernahme der Buchhaltung in das Kreissystem
		Einstellung einer Vertretungskraft des Hausleiters vor Ort (1/2 Stelle)
	Einsatz eines Hausmanagement Programms	
	Entwicklung und Verkauf von Pauschalprogrammen	Entlastung in der Belegungsverwaltung durch die Vertretungskraft
	Reduzierung der Zeiten für Dienstplangestaltung	
	Übernahme von Wochenenddiensten	
Küche	Eigene Dienstplangestaltung	
	Bedarfsgerechte Personalausstattung schaffen	Wiederbesetzung einer Aushilfsstelle mit mind. 7 Wochenstunden Schaffung einer zweiten Aushilfsstelle mit 7 Stunden oder Aufstockung einer Stelle auf 14 Stunden
Reinigung	Einsatz effizienterer Reinigungstechniken	
	Verringerung des Reinigungsbedarfs	
	Reduzierung des Leistungsumfangs / Übertragung an andere Bereiche	
Hausmeister	Überprüfung der Tätigkeiten und Neuverteilung hinsichtlich benötigter Qualifikation	Umwandlung einer Hausmeisterstelle in eine „Unterstützungsstelle“ oder Prüfung von Fremdvergabe von Grünarbeiten
Bereichsübergreifend	Neuverteilung hinsichtlich: • Dienstplanung Küche • Abdeckung von Bereitschaftszeiten • Abwicklung von An- und Abreisen an Wochenenden • Reinigung Speisesaal	Hausmeister unterstützen Reinigung im Speisesaal, Reinigung unterstützt Küche bei Bedarf; Hausverwaltung unterstützt Hausmeister bei Belegungswechseln an Wochenenden

Aus dieser Personalumstellung ergeben sich Einsparungen, die nachfolgend berechnet sind:

Hausmeister	
AG-Kosten Haumeister alt	81.277 €
Hausmeister 1 alt = neu	39.878 €
Haushelfer E3 neu	30.929 €
AG-Kosten Hausmeister neu	70.807 €
Einsparung	**-10.470 €**
Verwaltung LK	
Verrechnung 2013	56.791 €
Stunden (alt)	1.516
Stundenkostensatz	37,47 €
Stunden (neu)	291
Verrechnung neu	10.921 €
Einsparung	**-45.870 €**
Verwaltungsassistenz	
E6 AG-Kosten	33.579 €
Kosten bei Teilzeitbeschäftigung	**+16.790 €**
Küche	
2. Aushilfe 7 Stunden	**+6.680 €**
Gesamteinsparpotenzial Personal	**32.871 €**

Das optimierte Personalkonzept ist in der Anlage 7 dargestellt. Es ergeben sich folgende neue Personalstundenquoten:

Personalstundenquote (einfache Übernachtungshäuser)	**Bandbreite**	**Ist 2013 KJH Ernsthofen**	**Optimiert KJH Ernsthofen**
Personaleinsatz gesamt	**0,50 – 1,00**	**0,98**	**0,84**
Hausleitung, Verwaltung, Rezeption .	0,15 – 0,25	**0,26**	**0,20**
Küche	0,20 – 0,35	**0,26**	**0,25**
Reinigung	0,15 – 0,25	**0,23**	**0,24**
Hausmeister, Bereitschaft, Sonstiges	0,10 – 0,20	**0,23**	**0,15**

7.7.1. Outsourcings von Dienstleistungen

Das Thema Outsourcing wird in der Regel im Zusammenhang mit Verpflegung und Reinigung diskutiert.

Die Küche hat ein optimales Personalkonzept und niedrige Wareneinsatzkosten bei einer guten Qualität der Speisen. Durch die Herstellung von täglich bis zu 75 zusätzlichen Mittagessen für eine Schule und einen Kindergarten werden Personal und Küche effizient genutzt. Die Wareneinsatzkosten und die Personalkosten betragen 10,31 € pro Vollverpflegungstag. Für diesen Kostensatz wird sich eine Leistung von außen, die eine entsprechende Qualität hat, durch einen Caterer mit ebenbürtiger Flexibilität und Berücksichtigung der jeweiligen Gästestruktur nicht einkaufen lassen.

Von einem Outsourcing bei der Verpflegung wird aus Kosten- und Qualitätsgründen abgeraten.

Die gesamte Reinigung kostet nach der optimierten Personalberechnung ca. 80.312 EUR. Bezogen auf 3.616 Stunden Reinigung für die höhere Auslastung entspricht dies einem Stundenkostensatz von 22,21 €. Die Stundensätze der Reinigungsfirmen liegen inkl. Mehrwertsteuer und Reinigungsmitteln nach Erfahrungen von K & B unter 20,00 €. Um dies zu verifizieren, müsste ein konkretes Angebot auf der Basis des ermittelten Stundenbedarfes eingeholt werden.

Zu beachten ist aber, dass die Reinigungsfirmen zwar zum Teil deutlich günstigere Stundensätze haben, aber dies in der Regel zu Kosten der Qualität geht. Von daher sind die Erfahrungen mit der Vergabe der Reinigungsleistungen nicht nur positiv. Weiterhin muss vor Ort eine Kontrolle der Reinigung durch die Hausleitung sichergestellt werden.

Eine mehrfach praktizierte Option ist die Teilvergabe von Reinigungsleistungen: Die Wechselreinigung in den Häusern erzeugt an einzelnen Tagen höheren Personalbedarf, dieser wird durch eine Reinigungsfirma abgedeckt. Die täglich wiederkehrenden Reinigungsarbeiten werden durch eigenes Personal erledigt.

Die Hausmeister kosten pro Stunde 21,61 €. Die Kosten für Gartenarbeiten betragen pro Jahr derzeit rund 11 TEUR für 528 Stunden. Wenn es möglich ist im Hausmeisterbereich Stunden zu reduzieren, wäre es möglich, die Gartenarbeiten an einen Gartenbaubetrieb zu vergeben. Auch dies sollte durch ein Angebot konkret überprüft werden.

7.8. Alternative Organisationsformen zur Führung des KJH Ernsthofen?

Ziel alternativer Organisationsformen ist in erster Linie die effizientere Gestaltung der Verwaltung - samt Buchhaltung und Hausbelegung. Es wurden verschiedene Organisationsformen mit dem kaufmännischen Betriebsleiter besprochen, unter anderem:

- Eigenbetrieb:
- Grundsätzlich bietet die derzeitige Organisationsform als Eigenbetrieb die notwendigen Gestaltungsmöglichkeiten, um das KJH möglichst wirtschaftlich zu führen, allerdings muss hierzu unbedingt der kostenaufwendige Personalaufwand in der Kreisverwaltung reduziert werden. Dabei werden vor allem zwei Probleme gesehen:
- In der Buchhaltung bedarf es lt. HGO, die auch für Eigenbetrieb anzuwenden ist, der Trennung von Rechnungsfreigaben und Zahlungsanweisungen, diese personelle Trennung kann im KJH nicht gewährleistet werden. Es muss hier eine Lösung in Zusammenhang mit einer teilweisen Einbindung der Kreisverwaltung für den Zahlungsverkehr gefunden werden.

- Die Personalplanung muss sich an den Erfordernissen des KJH orientieren, dies muss durch den Personalrat berücksichtigt werden. Hausmeister im KJH sind nicht mit Schulhausmeister zu vergleichen.

- Rückeingliederung als Fachbereich:
- Vorteile:
- eigener Jahresabschluss und Prüfungspflicht würden entfallen
- Trennungspflicht von Rechnungs- und Kassenanweisungen bleibt bestehen, wäre aber im Rahmen der Kreisverwaltung besser zu lösen
- Vereinfachung der Buchhaltung durch Automatisierung oder Sammelüberweisungen möglich, evtl. auch Vorbereitung durch Buchhaltungsstelle im KJH.
- Problem bei dieser Lösung:
- Hier müsste zunächst ein Verfahren für den Umgang mit den Aktienanteilen des Eigenbetriebes KiBiS an den Landkreis gefunden werden. Eine Rücküberführung der Aktien zum Landkreis wäre als verdeckte Gewinnausschüttung zu behandeln.

- Gründung eines kreisnahe e.V. oder GmbH
- Eine vollständige Ausgründung an eine GmbH oder einen Verein würde das vorhandene Defizit nur weiter reduzieren, wenn das Personal nicht mehr nach dem TVöD bezahlt würde. Diese Lösung ist politisch höchst problematisch, da das Personal weiterhin beim Kreis bliebe und trotzdem das KJH auf Grund seiner Struktur weiterhin einen Defizitausgleich benötigen würde.
- Krause & Böttcher sieht für diese Art von Jugendübernachtungsstätten kein allgemeines Interesse von gemeinnützigen Vereinen, diese ohne einen Defizitausgleich zu übernehmen.

Aufgrund der Besonderheiten, denen das KJH Ernsthofen unterliegt,

1. Eigenbetrieb des Kreises
2. Anteilseigner von Aktien für den Kreis

könnte eine Umgestaltung der Organisation nur unter sorgfältiger Würdigung entsprechender Gesetze stattfinden, sollte aber unter dem Gesichtspunkt einer Verwaltungsvereinfachung geprüft werden.

Wichtiger als eine Veränderung der Organisationsform ist, sich auf die Vereinfachung der Verwaltung des KJH zu fokussieren.

8. Optimierte Wirtschaftlichkeitsrechnung

Die Berechnungen hierzu befinden sich in Anlage 8.

8.1. Annahmen zur Erlös- und Kostenentwicklung

Bei der optimierten Wirtschaftlichkeitsberechnung werden die Kosten und Erlöse mit der neuen Übernachtungszahl (vgl. Punkt 7.5.2.) hochgerechnet. Unter welchen Voraussetzungen und Annahmen wird im Folgenden dargestellt.

Entwicklung der Einnahmen

Die Einnahmen werden alle zur rechn. Übernachtungszahl in Beziehung gesetzt.

Beherbergungseinnahmen	Unveränderte Hochrechnung
Verpflegungseinnahmen	Unveränderte Hochrechnung
Kantineneinnahmen	Ansatz mit Vergleichswert von 1,00 € pro ÜN, siehe Punkt 7.6.
Wäscheeinnahmen	
Programmeinnahmen	Ansatz mit 2,00 € pro ÜN für neue Pauschalprogrammangebote, siehe Punkt 7.6.
Sonstige Erlöse	Unveränderte Hochrechnung
Betriebsmittelzuschüsse	

Entwicklung der festen Kosten

Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass die festen Kosten unabhängig von der Belegung sind, diese also bei einer Belegungssteigerung nicht steigen. Folglich sinken die festen Kosten pro Übernachtung mit steigender Belegung.

Folgende Korrekturen wurden vorgenommen.

Versicherung	Unveränderte Hochrechnung
Verwaltungskosten	Reduzierung der Kosten auf einen Wert 30 % über dem Vergleichswert
Werbungskosten	Erhöhte Werbekosten wg. verstärkter Werbeaktivität
KFZ Kosten	Unveränderte Hochrechnung

Entwicklung der bedingt belegungsabhängigen Kosten

Bei bedingt belegungsabhängigen Kosten wird davon ausgegangen, dass diese zu 40 % belegungsabhängig sind und zu 60 % einen belegungsunabhängigen Charakter haben, auf dieser Basis werden sie hochgerechnet. Der variable Anteil steigt mit einer Belegungssteigerung, der feste Anteil bleibt unbeeinflusst, dies führt zu einem unterproportionalen Anstieg dieser Kosten bei einer Belegungssteigerung.

Es wurden folgende individuelle Anpassungen gemacht.

Betriebskosten, Strom	Reduzierung um 10 TEUR für einmalige Nachzahlungen und weitere Reduzierung durch Umstellung der vormals elektrischen Fußbodenheizung im Speisesaal. Annahme: Vergleichswert + 20 %
Betriebskosten, Heizung	Unveränderte Hochrechnung, zu erwartende Einsparungen durch Sonnenkollektoren wurden nicht berücksichtigt, wegen der Mehrkosten Heizung Speisesaal
Betriebskosten, Wasser	Unveränderte Hochrechnung
Betriebskosten, Müll	Reduzierung auf Vergleichswert
Reinigungs- & Verbrauchsmaterial	Reduzierung auf Vergleichswert
Personalkosten	Siehe Punkt 7.7.

Entwicklung der belegungsabhängigen Kosten

Diese Kosten erhöhen sich in gleichem Maße wie die Belegung, daher bleiben hier die Kosten pro Übernachtung gleich.

Es werden geringe Anpassungen für die optimierte Berechnung vorgenommen.

Verpflegungskosten	Unveränderte Hochrechnung
Kantinenwaren	Ansatz mit Vergleichswert von 0,50 € pro ÜN
Wäschereinigung	Unveränderte Hochrechnung
Kleinmaterial, Ersatz	Unveränderte Hochrechnung
Instandhaltung / Wartung	Unveränderte Hochrechnung
Programmkosten	Unveränderte Hochrechnung
Sonstige Kosten	Unveränderte Hochrechnung

Entwicklung der anlagebedingten Kosten

Diese Kostenansätze sind von Haus zu Haus sehr unterschiedlich, so dass hier die Aussagekraft der Vergleichswerte sehr gering ist.

Mieten, Leasing, Pacht	
Zinsen	Unveränderte Fortschreibung
Abschreibungen	Unveränderte Fortschreibung
Geringwertige Wirtschaftsgüter	Reduzierung auf Vergleichswert
Instandsetzungskosten	Ansatz von 20 TEUR für Instandsetzung

8.2. Ergebnis der optimierten Wirtschaftlichkeitsberechnung

Die optimierte Wirtschaftlichkeitsberechnung beinhaltet nur kurzfristig umsetzbare Maßnahmen ohne z. B. das Tarifsystem zu verlassen, Stellen neu einzustufen oder einzelne Arbeitsbereiche auszugliedern. Die Preise wurden nicht angehoben und die Auslastung nur maßvoll erhöht.

Vergleichswerte	Jugend	Ist 2013 KJH Ernsthofen	Optimiert KJH Ernsthofen
Gesamteinnahmen pro ÜN	29,80 €	27,82 €	30,82 €
./. Betriebsausgaben pro ÜN	27,62 €	50,65 €	41,48 €
Deckungsbeitrag 1 pro ÜN	2,18 €	-22,83 €	-10,67 €
./. Anlagebedingte Kosten pro ÜN	2,83 €	8,04 €	5,21 €
Deckungsbeitrag 2 pro ÜN	-0,65 €	-30,87 €	-15,88 €
Gesamtsumme Betriebsdefizit	- 9.750,00 €	- 400.428,67 €	- 242.369 €

Auf Grund dieser Berechnung wird ein Einsparpotenzial von 150 TEUR für mittelfristig erreichbar gehalten, wenn alle erforderlichen Maßnahmen umgesetzt werden.

9. Bewertung der Zukunftsperspektive des KJH Ernsthofen

Unter Berücksichtigung der Punkte 7.1. bis 7.3. hat das KJH Ernsthofen eine Zukunftsperspektive. Um in dem vielfältigen Angebot der Region langfristig bestehen zu können, muss das KJH allerdings bestmöglich aufgestellt sein.

Die wesentlichen Faktoren hierfür sind:

- Um das KJH und sein Angebot bedarfsgerecht weiter zu entwickeln, sollten alle Gästegruppen ,die im letzten Jahr im Hause waren, in einer Gästebefragung zur Qualität und den Vor- und Nachteilen des Hauses befragt werden und um Verbesserungsvorschläge gebeten werden.
- Das KJH kann auf Grund seiner Lage heutige erhöhte Sicherheitsanforderungen für Klassenfahrten und Freizeiten erfüllen. Dies ist in der Werbung stärker heraus zu stellen.
- Stärkere Herausstellung der Profilierung und Spezialisierung des KJH für Schulklassen und Jugendgruppen aus dem Landkreis.
- Einer sinkenden Schülerzahl muss bei der Belegung mit einer stärkeren Werbung von Neukunden entgegengewirkt werden.
- Für Neukunden müssen in der attraktiven Jahreszeit Belegungsfenster freigehalten werden.
- Stammkunden müssen unbedingt gehalten werden.
- Aufbau eines eigenen Programmangebotes mit Unterstützung durch Kooperationspartner. Entwicklung von lehrplanorientierten Wochenprogrammen als außerschulischer Lernort des Landkreises Darmstadt-Dieburg.
- Es sind mit Schulen und Dienststellen des Landkreises Programme zu entwickeln, die Kinder und Jugendliche mit Migrationshintergrund stärker bei der Aufenthaltsgestaltung berücksichtigen.
- Die Wochenenden sind wichtige Belegungszeiten im KJH, hier ist eine stärkere Präsenz der Hausleitung notwendig.
- Weiterer Ausbau der Darstellung des KJH und seines Angebotes im Internet.
- Verbesserung der Qualität des KJH, Erhöhung des „Wohlfühlfaktors“ im gesamten KJH.
- Um in attraktiven Belegungszeiten das KJH mit drei Gruppen besser auszulasten, ist die Kapazität der Bungalows von 16 auf 24 Plätze zu erhöhen und eine Trennung der Haushälften zu ermöglichen.
- Schaffung von mindestens 4 „zusätzlichen“ oder echten Leiterzimmern.
- Basis für eine erfolgreiche Belegung ist ein professionelles Belegungsprogramm, mit dem ein effektives Belegungsmanagement möglich ist.

Grundvoraussetzung für eine Optimierung des Betriebes im KJH Ernsthofen ist die Sicherung und Erhöhung der Auslastung. Deshalb sind unbeschadet weiterer Schritte die nachfolgend genannten drei Maßnahmen auf jeden Fall umzusetzen:

1. Erhöhung der Bettenzahl auf 112 Betten
2. Schaffung von mindestens 4 zusätzlichen Leiterzimmern

3. Einführung zusätzlich pädagogisch hochwertiger Prorammangebote.

Ohne Umsetzung der Maßnahmen werden die Stammgäste langsam wegbrechen und es wird nicht gelingen, Neukunden zu gewinnen. Auf Dauer werden aber auch diese Maßnahmen nicht ausreichen, um das Betriebsergebnis auszugleichen.

10. Wirtschaftliche Gesamtsituation KiBiS

Der Eigenbetrieb Kinder-/Jugendbetreuung und Bildungsstätten Darmstadt-Dieburg – KiBiS, Darmstadt, ist wirtschaftlich kein ausschließlicher Beherbergungsbetrieb. Er wird dominiert von der im Eigenbetrieb vorhandenen Aktiva Finanzanlagen in Höhe von 9,2 Millionen EUR und im Passiva von Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten in Höhe von 3 Millionen EUR.

Die nachfolgenden Berechnungen gehen von folgenden Annahmen aus:

- Für die Tilgung der Darlehen sind im Jahr 2014 211.530,72 € aufzubringen. Hinzu kommen noch die Zinszahlungen und die Differenz der Ausgleichszahlungen aus Derivaten, die Kosten in Höhe von 190.000,00 € wurden aus dem Mittelwert der Jahre 2012 und 2013 gebildet.
- Das Betriebsergebnis des KJH wurde 2014 noch mit dem Defizit 2013 angesetzt, in den Folgejahren wurde schrittweise das verminderte Betriebsdefizit durch das optimierte Betriebskonzept eingeplant.
- Die Abschreibungen als kalkulatorische Kosten wurden aus dem Defizit herausgerechnet, da sie die Liquidität erhöhen.
- Ob und in welcher Höhe die HSE 2014 und in den Folgejahren Dividenden ausschütten wird, ist nicht zu konkret zu kalkulieren. Daher werden nachfolgend zwei Szenarien dargestellt:

Best Case

Hier wurde angenommen, die Ausschüttungen der Jahre 2012 und 2011 mit ca. 700.000 € sind weiterhin anzunehmen. In diesem Fall würde sich nach einer Optimierung des KJH die Liquidität schrittweise verbessern. Mit einer Ausschüttung von 600.000 € würde sich zumindest der Liquiditätsstand halten lassen.

Alle Angaben in Tausend EUR					
	2014	2015	2016	2017	2018
Liquidität per 1.1. Umlaufvermögen abzügl. kurzfr. Verbl.	877,2	830,7	884,3	1.007,7	1120,4
Darlehnstilgung	-211,5	-191,4	-201,6	-212,3	-223,5
Zinsbelastungen Kredite abzügl. Zinserträge, geschätzt	-190	-190	-190	-190	-190
Ausschüttungen HEAG	700	700	700	700	700
Betriebsergebnis KJH	-400	-320	-240	-240	-240
Abschreibungen	55	55	55	55	55
Stand Liquidität 31.12.	830,7	884,3	1.007,7	1.120,4	1.221,9

Eine Verbesserung der Liquidität ist im Best Case nur zu erreichen, wenn die Optimierungsmaßnahmen im KJH Ernsthofen umgesetzt werden.

Worst Case

Sollte, wie zur Zeit befürchtet, in den nächsten Jahren bei der HSE nicht mit nennenswerten Ausschüttungen zu rechnen sein, wird sich die Liquidität des Eigenbetriebes trotz einer Optimierung des KJH in kurzer Zeit dramatisch verschlechtern. In diesem Fall wird nur ein Verkauf des Aktienbestandes in Höhe der Kreditverbindlichkeiten gegenüber Banken als Lösung gesehen, trotzdem wird weiterhin das Betriebsdefizit des KJH zu finanzieren sein.

Alle Angaben in Tausend EUR					
	2014	2015	2016	2017	2018
Liquidität per 1.1. Umlaufvermögen abzügl. kurzfr. Verbl.	877,2	130,7	-515,7	-1.092,3	-1.679,6
Darlehnstilgung	-211,5	-191,4	-201,6	-212,3	-223,5
Ausschüttungen HEAG	0	0	0	0	0
Zinsbelastungen Kredite abzügl. Zinserträge, geschätzt	-190	-190	-190	-190	-190
Betriebsergebnis KJH	-400	-320	-240	-240	-240
Abschreibungen	55	55	55	55	55
Stand Liquidität 31.12.	130,7	-515,7	-1.092,3	-1.679,6	-2.278,1

Norbert Krause Janne Krause

Krause & Böttcher
Bildungsstättenberatung GmbH
Betriebsanalyse_Ernsthofen_Endfass.

Kostenvergleich

Anlage 1

Pos.		Kinder - einfacher Standard Vergleichs-Kennziffer 2013	pro ÜN	KJH Ernsthofen	pro ÜN	Bemerkung
	Anzahl der Betten	120		88		Übernachtungszahl : rechn. Belegungstage
A	prozentuale Auslastung	41%		39%		365 Tage x Bettenzahl
B	Verpflegungstage	15.000		20.122		
C	rechnerische ÜN	15.000		12.973		
	Einnahmen					
1a	Beherbergungseinnahmen	172.500,00 €	11,50 €	310.074,31 €	23,90 €	Unterkunft
1b	Verpflegungseinnahmen	202.500,00 €	13,50 €	41.757,70 €	3,22 €	Verpflegung
2	Kantineneinnahmen	15.000,00 €	1,00 €	- €	- €	Wareneinsatz + 70 %
3	Wäscheeinnahmen	- €	- €	- €	- €	
4	Programmeinnahmen	45.000,00 €	3,00 €	- €	- €	Provisionen, eigene Pauschalprog.
5	Sonstige Erlöse	12.000,00 €	0,80 €	9.026,99 €	0,70 €	Ausleihe, Raummieten, Schadensausgl., Spenden, Telefonerst., Verpfl., Kopierer
6	Betriebsmittelzuschüsse	- €	- €	- €	- €	Zuschüsse zur Führung des laufenden Betriebes
	Gesamteinnahmen	**447.000,00 €**	**29,80 €**	**360.859,00 €**	**27,82 €**	
				360.859,00 €	27,82 €	
	Betriebsausgaben **Feste Kosten**					
7	Versicherung	6.000,00 €	0,40 €	4.481,24 €	0,35 €	Gebäude, Inventar/Einbruch/Vandalismus, Betriebshaftpflicht (Basis Kalkulation Bernhard Assekuranz)
8	Verwaltungskosten	7.500,00 €	0,50 €	34.169,18 €	2,63 €	Telefon, Porto, Bürobedarf, Fremdleistungen, Verwaltungskosten, Bankgebühren
9	Werbungskosten	4.500,00 €	0,30 €	20,69 €	0,00 €	Prospekte, Werbebriefe, Anzeigen
10	KFZ Kosten	3.000,00 €	0,20 €	3.779,20 €	0,29 €	Inkl. Reisekosten, Fahrtkostenerstattung
	ZWS feste Kosten	**21.000,00 €**	**1,40 €**	**42.450,31 €**	**3,27 €**	
	Bedingt belegungsabhängige Kosten					
11a	Betriebskosten, Strom	19.500,00 €	1,30 €	37.017,24 €	2,85 €	
11b	Betriebskosten, Heizung	20.250,00 €	1,35 €	24.578,41 €	1,89 €	Heizöl, Gas, Fernwärme
11c	Betriebskosten, Wasser	7.500,00 €	0,50 €	8.222,72 €	0,63 €	Wasser und Abwasser
11d	Betriebskosten, Müll	3.300,00 €	0,22 €	7.229,84 €	0,56 €	Müll, Fettabscheider
12	Reinigungs- und Verbrauchsmaterial	4.500,00 €	0,30 €	7.591,93 €	0,59 €	Reinigungsmittel, Papierhandtücher, Toilettenpapier
13	Personalkosten	187.500,00 €	12,50 €	417.419,39 €	32,18 €	Auch PK, die nicht selbst getragen werden müssen, z.B. Fremdleistungen Reinigung usw.,
	ZWS bed. belabh. Kosten	**242.550,00 €**	**16,17 €**	**502.059,53 €**	**38,70 €**	
	Belegungsabhängige Kosten					
14	Verpflegungskosten	61.500,00 €	4,10 €	79.377,93 €	3,94 €	3 Mahlzeiten, Wareneinsatz
15	Kantinenwaren	7.500,00 €	0,50 €	- €	- €	Süßigkeiten, Getränke, Postkarten, Internet
16	Wäschereinigung	16.500,00 €	1,10 €	3.450,44 €	0,27 €	
17	Kleinmaterial, Ersatz	5.250,00 €	0,35 €	4.965,31 €	0,38 €	Glühbirnen, Kleinwerkzeuge, Farbe, Schrauben, Betriebsstoffe, z.B. Rasenmäher
18	Instandhaltung, Wartung	15.000,00 €	1,00 €	15.315,88 €	1,18 €	
19	Programmkosten	36.000,00 €	2,40 €	4.804,20 €	0,37 €	Kosteneigene Programme, Honorare, Material, gekaufte Prog.-Leistungen
20	Sonstige Kosten	9.000,00 €	0,60 €	4.601,58 €	0,35 €	GEZ, GEMA, Blumendekoration, Wachhund, Zeitungen, anteilige Vorsteuerkosten
20a	n.a. VSt.			- €		
	ZWS belegungsabh. Kosten	**150.750,00 €**	**10,05 €**	**112.515,34 €**	**8,67 €**	
	Betriebsausgaben	**414.300,00 €**	**27,62 €**	**657.025,18 €**	**50,65 €**	
	Gesamteinnahmen	**447.000,00 €**	**29,80 €**	**360.859,00 €**	**27,82 €**	
	./. Betriebsausgaben	**414.300,00 €**	**27,62 €**	**657.025,18 €**	**50,65 €**	
	Deckungsbeitrag 1	**32.700,00 €**	**2,18 €**	**- 296.166,18 €**	**- 22,83 €**	
	Anlagenbedingte Kosten					
21	Mieten, Leasing, Pacht	- €	- €	- €	- €	
22	Zinsen	- €	- €	824,94 €	0,06 €	
23	Abschreibungen	39.450,00 €	2,63 €	55.720,00 €	4,30 €	7,2 Mio € davon 30 % Eigenmittel, davon 2 % Abschreibungen; Inventarwert 600.000 €, davon 10 %
24	Geringwertige Wirtschaftsgüter	3.000,00 €	0,20 €	8.059,74 €	0,62 €	Ca. 2 % des Inventarwertes
25	Instandsetzungskosten	- €	- €	39.657,81 €	3,06 €	Reparaturen, Renovierungen
	Anlagenbedingte Kosten	**42.450,00 €**	**2,83 €**	**104.262,49 €**	**8,04 €**	
	Deckungsbeitrag 1	**32.700,00 €**	**2,18 €**	**- 296.166,18 €**	**- 22,83 €**	
	./. Anlagebedingte Kosten	**42.450,00 €**	**2,83 €**	**104.262,49 €**	**8,04 €**	
	DB 2 Betriebsergebnis	**- 9.750,00 €**	**- 0,65 €**	**- 400.428,67 €**	**- 30,87 €**	
	Gesamteinnahmen	447.000,00 €	29,80 €	360.859,00 €	27,82 €	
	Personalkosten	187.500,00 €	12,50 €	417.419,39 €	32,18 €	

Berechnung der Personalstundenquoten

Anlage 2

	Haus:	**KJH Ernsthofen**											
	Wirtschaftsjahr:	**2014**				ÜN:	12.973	Verpflegungstage:		20.122			
Lfd. Nr.	**Name**	**Tätigkeit**	**Wochen-std.**	**Jahres-arbeits-zeit 100 %**	**Beschäfti-gungs-monate**	**Anteile Azubi**	**Ist Jahres-arbeitszeit**	**Hausleitung Rezeption Verwaltung**	**Küche**	**Reinigung**	**Haus-technik**	**Programm Inhalte**	
1.	[redacted]	[redacted]	39	1.638,0	12		1.638	0,95				0,05	
2.	[redacted]	[redacted]	39	1.638,0	12		1.638		1,00				
3.	[redacted]	[redacted]	32,67	1.372,1	12		1.372		1,00				
4.	[redacted]	[redacted]	7	294,0	6		147		1,00				
5.	[redacted]	[redacted]	26	1.092,0	12		1.092		0,50	0,50			
6.	[redacted]	[redacted]	24	1.008,0	12		1.008		0,50	0,50			
7.	[redacted]	[redacted]	24	1.008,0	12		1.008		0,50	0,50			
8.	[redacted]	[redacted]	21	882,0	12		882		0,25	0,75			
9.	[redacted]	[redacted]	21	882,0	12		882		0,25	0,75			
10.	[redacted]	[redacted]	39	1.638,0	12		1.638	0,10			0,90		
11.	[redacted]	[redacted]	39	1.638,0	12		1.638	0,10			0,90		
12.	[redacted]	[redacted]	2	84,0	12		84			1,00			
13.	[redacted]	[redacted]	7	294,0	6		147		1,00				
14.	[redacted]	[redacted]	19,5	819,0	12		819	1,00					
15.	[redacted]	[redacted]	13,65	573,3	12		573	1,00					
16.	[redacted]	[redacted]	2,94	123,5	12		123	1,00					
17.				0,0			0						
18.													
19.													
20.													
21.													
22.	Sonst. Fremdleistungen												
	Freiwilligendienste												
23.				0,0	12		0,0						
24.				0,0	12		0,0						
25.				0,0			0,0						
	Auszubildende												
26.				0,0		30%	0,0						
27.				0,0		35%	0,0						
28.				0,0		50%	0,0						
	Gesamtstunden						**14.689,9**	**3.399,5**	**5.299,1**	**2.961,0**	**2.948,4**	**81,9**	
	Summe TeilbereicheWirtschaftsbetrieb = PSQ							14.608,0					
	Summe Gesamtbetrieb							14.689,9					

Personalstundenquoten: Jugendhäuser (J), Tagungshäuser (T)	
J Personalstundenquote (Gesamtnettostunden : Übernachtungen) Bandbreite 0,5 - 1,00	
T Personalstundenquote (Gesamtnettostunden : Übernachtungen) Bandbreite 0,8 - 1,35	**0,98**
J Personalstundenquote Hausleitung / Rezeption Bandbreite 0,15 - 0,25	
T Personalstundenquote Hausleitung / Rezeption Bandbreite 0,20 - 0,35	**0,26**
J Personalstundenquote Küche (Nettostunden Küche : VP-Tage) Bandbreite 0,20 - 0,35	
T Personalstundenquote Küche (Nettostunden Küche : VP-Tage) Bandbreite 0,30 - 0,50	**0,26**
J Personalstundenquote Reinigung Bandbreite 0,15 - 0,25	
T Personalstundenquote Reinigung Bandbreite 0,20 - 0,30	**0,23**
J Personalstundenquote Haustechnik Bandbreite 0,00 - 0,15	
T Personalstundenquote Haustechnik Bandbreite 0,10 - 0,20	**0,23**

Zeitberechnung Verwaltung / Rezeption

Anlage 3

Tätigkeitsbereich	Anzahl beteil. Personen	Minuten alt	Minuten	täglich	Wöchent	Monatlich	Jährlich od. Anzahl	Gesamt-minuten	Stunden	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]s	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
				288	50	12									**39**	**42,0**	**39,0**	**39,0**	**78,0**
Personalführung																			
Allgemeine Personalangelegenheiten Einstellungen Personalgespräche (keine Dienstbesprechungen)		10	10	1				2.880	48	1					2.880	0	0	0	0
Freiw. Diesnste: Abrechnung, Einstellungen								0	0	1					0	0	0	0	0
Monatsabrechnung Personal		20	20	1				5.760	96	1					5.760	0	0	0	0
Dienstpläne/ Organisation/ Besprechungen																			
Teambesprechung		90	90			2		2.160	36	1					2.160	0	0	0	0
Dienstplanerstellung		360	120		1			6.000	100	1					6.000	0	0	0	0
Besprechungen allgemein		240	240			1		2.880	48	1					2.880	0	0	0	0
Vertragserstellung																			
Vertragserstellung normal		20	20				160	3.200	53	1					3.200	0	0	0	0
Vertragserstellung komplex		40	40				52	2.080	35	1					2.080	0	0	0	0
Vertragserstellung Darmstadt		15	15				272	4.080	68				1		0	0	0	4.080	0
Einzelgäste schriftl. Zusage								0	0						0	0	0	0	0
Tagungsveranstaltungen		20	20				63	1.260	21	1					1.260	0	0	0	0
Tagungsveranstaltungen komplex		240	240				3	720	12	1					720	0	0	0	0
Stornierte Verträge		20	20				10	200	3	1					200	0	0	0	0
Belegung des Hauses																			
Einplanung der Belegung im Haus		180	120		1			6.000	100	1					6.000	0	0	0	0
Abstimmung mit Hauswirt./Hausmstr.		20	15	1				4.320	72	1					4.320	0	0	0	0
Hausbesichtigungen		60	60				60	3.600	60	1					3.600	0	0	0	0
Rechnungsvorbereitung		30	30				272	8.160	136	1					8.160	0	0	0	0
Rechnungserstellung Darmstadt		15	15				272	4.080	68				1		0	0	0	4.080	0
Belegungskontrolle																			
Tägliche Abstimmung und Kontrolle		0	0					0	0						0	0	0	0	0
Abnahme der Zimmer, Leistungserfassung, Quittierung der Leistungen		40	40				272	10.880	181	0,4				0,6	4.352	0	0	0	6.528
Abnahme der Zimmer, Fam.								0	0						0	0	0	0	0
Buchhaltung																			
laufende Buchführung/Zahlungsverkehr								0	0						0	0	0	0	0
Monatsabschluss erstellen bzw. prüfen								0	0						0	0	0	0	0
Kassenabschluss		30	30		1			1.500	25	1					1.500	0	0	0	0
Lieferscheine und Rechnungen der Küche kontrollieren, Rechnungsfreigabe		30	30		1			1.500	25	1					1.500	0	0	0	0
Hausverwaltung																			
Allgemeine Verwaltung (Korrespondenz, Post, Mails (ohne Belegungsschriftverkehr))		120	60		1			3.000	50	1					3.000	0	0	0	0
Aufgaben für Kresiverwaltung, Statistiken usw.		30	30		1			1.500	25	1					1.500	0	0	0	0
Bankfahrten		0	0					0	0						0	0	0	0	0
Einkaufsfahrten								0	0						0	0	0	0	0
Schulungen, Lehrgänge, Tagungen, Hausrevisionen, nur ganze Tage		480	480				10	4.800	80	1					4.800	0	0	0	0
Inventur								0	0						0	0	0	0	0

Zeitberechnung Verwaltung / Rezeption

Anlage 3

Tätigkeitsbereich	Anzahl beteil. Personen	Minuten alt	Minuten	täglich	Wöchent	Monatlich	Jährlich od. Anzahl	Gesamt-minuten	Stunden	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]s	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
Sonstiges																			
Catering Abrechnung, Datenerfassung		30	30		1			1.500	25	1					1.500	0	0	0	0
Catering Rechnungserstellung		20	20			1		240	4				1		0	0	0	240	0
Begrüßung der Gruppen, Küchenliste kontrollieren, Bettwäsche, Schlüssel, Hauseinteilung		60	60				212	12.720	212	0,4				0,6	5.088	0	0	0	7.632
Bereitschaft, Schließdienst, Präsenzzeit		120	120		1			6.000	100					1	0	0	0	0	6.000
Gästebetreuung		60	60				208	12.480	208	1					12.480	0	0	0	0
Lieferanten, Handwerker absprachen und begleitung (ohne Bau)		60	60		1			3.000	50	1					3.000	0	0	0	0
Überwachung technischer Anlagen / Wartung		120	120				4	480	8	1					480	0	0	0	0
Cateringbetreuung		90	90				3	270	5	1					270	0	0	0	0
								0	0						0	0	0	0	0
								0	0						0	0	0	0	0
Leitungstätigkeiten									**0**										
Gesamtleitung, Planung, Kontrolle		150	120		1			6.000	100	1					6.000	0	0	0	0
Marketing, Werbung		15	15		1			750	13	1					750	0	0	0	0
Internetpflege, freie Kapazitäten		15	15		1			750	13	1					750	0	0	0	0
Extra Aktionen, Vorbelegung		90	90				10	900	15	1					900	0	0	0	0
Vorbelegung Kalenderverteilung	2	720	720				1	1.440	24	0,5			0,5		720	0	0	720	0
Allgem. Programmorganisation		60	60				15	900	15	1					900	0	0	0	0
Programmberatung pro Gruppe		15	15				212	3.180	53	1					3.180	0	0	0	0
Gesamtzeit Hausleitung / Verwaltung																			
Gesamtminuten Hausleitung / Verwaltung								131.170							101.890	0	0	9.120	20.160
Gesamtstunden Hausleitung / Verwaltung	2.186														1.698,2	0	0	152	336
															104%	0%	0%	9%	10%

	Hausleiter	Haus-meister	Gesamt
Gesamtstundenbedarf	1.698	336	2.034
Personalstunden für Verwatlung 2014	1.556	328	1.884
Auslastung	109%	103%	108%

Zeitbedarfsberechnung - Küche

Anlage 4

Zeitbedarf Mahlzeitenzubereitung in Abhängigkeit der Tagesmengen				
Mengenstruktur	40	70	120	40
Anzahl Tage	140	90	250	100
Art der Verpflegung 0,3 Frühstück, 0,7 HP, 1,0 VP	0,6	0,6	0,4	0,4
VP Menge	3.360	3.780	12.000	1.600
Gesamtmenge	**20.740**			

	Minuten	**Minuten**	**Minuten**	**Minuten**
Frühstück vorbereiten einschl. Aufbau des Büfetts einschl. Vorbereitung der Getränke Platten sind fertig	30	45	0	0
Frühstücksausgabe Zeit: 8:00 bis 8:30 Uhr / So. 8:30 bis 9:00 Uhr Büfett nachfüllen, begleiten	15	30	0	0
Frühstück aufräumen alles wegräumen in Behälter Büfett reinigen	15	20	0	0
Spülen Frühdienst Wagen abholen, Vorbereiten und spülen, gesamtes Geschirr Aufräumen des Geschirrs	40	50	0	0
Getränkebar	15	15	5	5
Essenzubereitung kompl. Fleisch, Gemüse, Beilage mittlerer Aufwand	0	0	210	180
Salat zubereiten	0	0	45	30
Nachtisch: einfach	0	0	60	35
Eindecken für das Mittagessen / Wagen bereitstellen			30	20
Ausgabe Mittagessen, Art, Zeit: 12:00 - 12:30 Uhr	0	0	30	30
Spülen, Abholen der Wagen Geschirr umräumen Tische abwischen	0	0	90	70
Kessel reinigen, Kombidämpfer, Kipper, Töpfe waschen	0	0	40	30
Arbeitsflächen u. Küche wischen	0	0	30	30
Kaffeemahlzeit, inkl. Kuchen	30	45		
Platten richten für morgens und abends, inkl. Butter, Wurst schneiden	60	90		
Salate zubereiten für Abend	45	60		
Warmkomponente Abend als Beilage	60	0		
Abendessen vorbereiten: einschl. Aufbau des Büfetts einschl. Vorbereitung der Getränke Platten sind fertig	20	30		
Eindecken für das Abendessen	0	0		
Abendausgabe 18:00 - 18:30 Uhr Büfett nachfüllen, begleiten	15	30		
Abend aufräumen, komplett	30	45		
Eindecken für das Frühstück	20	30		
Abend spülen	45	70		
Gesamtminuten:	440	560	540	430
Tage	140	90	250	100
Gesamtminuten p.a.	**61.600**	**50.400**	**135.000**	**43.000**
Gesamtstunden p.a.	**1.027**	**840**	**2.250**	**717**
Gesamtstunden p.a.	**4.833**			

Zeitbedarfsberechnung - Küche

Anlage 4

andere regelmäßige Tätigkeit	Zeitbedarf in Min.	Häufigkeit pro Woche	oder pro Monat	oder pro Jahr	Minuten p.a.
		50	12		
Bestellung	60	1			3.000
Speiseplan	30	1			1.500
Allgemeine Küchenorganisation	60	1			3.000
Warenannahme					0
Reinigung Wirtschaftsräume					0
Dienstbesprechung Hausleitung	30	1			1.500
HACCP laufende Kontrollen	50	1			2.500
HACCP Schulungen	60			12	720
Speisesaal täglich					0
Speisesaal gründlich					0
Zusatzleistungen grillen					0
Grundreinigung Küche	180		1		2.160
CATERING abfüllen	30			350	10.500
Catering leer räumen	10			350	3.500
Kuchen backen	30	5			7.500
					0
					0
					0
					0
Gesamtminuten p.a.	35.880				
Gesamtstunden p.a.	**598**				

Gesamtstunden Mahlzeitenzubereitung p.a.	4.833
Gesamtstunden andere Tätigkeiten p.a.	598
Gesamtstunden KÜCHE	**5.431**
Personalstunden Küche	**5.299**
Auslastung	**102%**

Zeitberechnung Reinigung

Anlage 5

	Min.	Täglich	Wöchentlich	Monatlich	Jährlich	Anzahl/ Jahr	Gesamtminuten
		258	50	12			
Hilfseingaben							
Anzahl der Abreisen/Gäste gesamt	6.452						
Durchschnittliche Belegung pro Zimmer /Anzahl Gäste	3						
Anzahl der Gruppen im Haus p.a.	212						
Anzahl der Betreuer pro Gruppe	2						
Verweildauer in Tagen	1,9						
Häufigkeit der Zwischenreinigung tägl. = 1, jeder 2. oder 3. Tag = 2 oder 3	1						
Zimmer reinigen, Abreisereinigung							
Tätigkeiten:							
1 Schlafzimmer							
Anteil Toiletten							
Anteil Treppen							
Anteil Vorräume							
Anteil Bettenkontrolle, Fenstersichtreinigung							
Reinigungsaufwand in Minuten	30					2.151	64.520
Sonderservice Zimmer							
Betten beziehen, Getränke bereitstellen						424	0
Tägliche Reinigung, Zimmerdurchsicht							
Reinigungsaufwand in Minuten	2,5					1.936	4.839
Tagesräume reinigen, tägl. Durchsicht							
						0	0
						0	0
						0	0
						0	0
						0	0
						0	0
						0	0
						0	0
						0	0
						0	0
Tagesräume reinigen, Abreisereinigung							
Raum G: Gruppenraum Haus C	30		2			100	3.000
Raum E/F: Seminarhaus	90		2			100	9.000
Bistro	60		2			100	6.000
Raum A/B	30		2			100	3.000
Raum C/D	30		2			100	3.000
Medienraum	15		1			50	750
						0	0
						0	0
						0	0
						0	0
WC-Anlagen							
Haupthaus: Mädels und Jungs	60	1				258	15.480
Haupthaus: Behinderten WC, Küchen WC	10	1				258	2.580
Seminarhaus D&H: Duschen und Waschraum incl. 1 WC	80	1				258	20.640
Seminarhaus D&H: Toilettenanlagen (3WC, 2WT, (3PS))	45	1				258	11.610
Haus D: Behinderten WC	15		1			50	750
						0	0
						0	0
						0	0

Zeitberechnung Reinigung

Anlage 5

	Min.	Täglich	Wöchentlich	Monatlich	Jährlich	Anzahl/ Jahr	Gesamtminuten
		258	50	12			
Verkehrsflächen, Flure, WC							
Eingangsbereich						0	0
Verkehrswege, Flure							
Haupthaus: Kellerflur, Treppe, Vorraum Speisesaal	20	1				258	5.160
Seminarhaus: Flur, Treppe	15	1				258	3.870
Allgemeine Arbeiten							
Speisesaal, durch Reinigungspersonal						0	0
Cafeteria						0	0
Betreuerzimmer						0	0
Sonstige Sonderdienste							
						0	0
Fenster putzen						0	0
Bettvorleger waschen						0	0
Vorhänge waschen						0	0
Wäschedienst, Bettwäsche						0	0
Hauswäsche: Putzlappen, Decken, Kissen	15		5			250	3.750
Blumenpflege						0	0
Grundreinigung Sonstige							
Haus A komplett: Wände, Boden, Fenster, Vorhänge, Rahmen, Türen, Heizung	1.200				1	1	1.200
Haus B komplett: Wände, Boden, Fenster, Vorhänge, Rahmen, Türen, Heizung	1.200				1	1	1.200
Haus C komplett: Wände, Boden, Fenster, Vorhänge, Rahmen, Türen, Heizung	1.200				1	1	1.200
Haus D komplett: Wände, Boden, Fenster, Vorhänge, Rahmen, Türen, Heizung	1.200				1	1	1.200
Haus E komplett: Wände, Boden, Fenster, Vorhänge, Rahmen, Türen, Heizung	1.200				1	1	1.200
Haupthaus: Speisesaal, Sanitär	2.880				1	1	2.880
Seminarhaus: Raum E/F, Betreuerzimmer, Flure, Bäder, Kaffeeküche, Sanitär	3.360				1	1	3.360
Jagdhaus inkl. Fenster	120				1	1	120
Fensterputzen ges. Einrichtung	1.080				1	1	1.080
						0	0
						0	0
Sonstiges							
Küche: Lager, Büro	45			2		24	1.080
Speisesaal	90		3			150	13.500
Jagdhaus	60		1			50	3.000
Waschhaus	30		1			50	1.500
Werkstatt	30		1			50	1.500
Tischtennis	20		1			50	1.000
Betreuerraum / Kaffeeküche Haupthaus	20		2			100	2.000
Kaffeeküche Seminarhaus	15		2			100	1.500
Personalraum	15		1			50	750
						0	0
						0	0
						0	0
						0	0

Gesamtminuten Reinigung	197.219
Gesamtstunden Reinigung	3.287
Personalstunden Reinigung	2.961
Auslastung	**111%**

Zeitberechnung Haustechnik

Anlage 6

regelmäßige Tätigkeit	Beteiligte Personen	Zeitbedarf in Min.	Täglich	Wöchentl.	Monatlich	Jährl. od Anzahl	Anzahl p.a.	Minuten p.a.	Stunden p.a.
Anzahl der Belegungstage/ Öffnungswochen			**288**	**50**	**12**				
Dienstbesprechung		10	1				288	2.880	48
Einkaufsfahrten		0					0	0	0
Müll Küche abholen, inkl. Kompost		10	1				288	2.880	48
Papiermüll Haus, Büros		0					0	0	0
Müllstation leeren, Abreisetage							0	0	0
Müll des Betriebes, sortieren		10	1				288	2.880	48
Mülleimer im Hof							0	0	0
Müll im Gelände		30		2			100	3.000	50
Müll rausstellen		60		2			100	6.000	100
Süßwarenautomaten füllen 2 x		0					0	0	0
Getränkeautomat Kaffee füllen		0					0	0	0
Getränke für Seminare		90				60	60	5.400	90
Getränke Speisesaal, einschl. Leergut							0	0	0
Getränkelieferung u. Leergut							0	0	0
Weinlieferung							0	0	0
Wäschelieferung annehmen		20		1,5			75	1.500	25
Kleinreparaturen		240		1			50	12.000	200
wöchentlicher Kontrollgang							0	0	0
tägl. Kontrollgang Heizung, Lüftung, Pumpstation		15	1				288	4.320	72
gr. Reparaturen, Instandsetzungen	2	480			1		24	11.520	192
Renovierung Verkehrsflächen und Tages- und		60		1			50	3.000	50
Abnahme der Zimmer, Funktionstest Technik Schmierereien, Balkone, Müll Außengelände		0					0	0	0
Abnahme der Zimmer, Fam.		0					0	0	0
Reparaturen Außengelände		0					0	0	0
Teichpflege		0					0	0	0
Rasen mähen	2	720				14	28	20.160	336
Laub kehren, Wege, Wiesen	2	720				8	16	11.520	192
Hof kehren, Kontakthof		120		1			50	6.000	100
Winterdienst, inkl. Treppen Hof und Streudienst	2	120				15	30	3.600	60
Handwerkerbetreuung		120			1		12	1.440	24
Bereitschaftszeiten Hausmeister Belegung							0	0	0
Bereitschaftszeiten Hausmeister belegungsfreie Zeiten							0	0	0
Alarmeinsätze							0	0	0
Blumen gießen							0	0	0
Fenster putzen							0	0	0
Fliegengitter einsetzen	2	1.440				1	2	2.880	48
Botengänge, Einkauf, Darmstadt		180		1			50	9.000	150
Catering Fahrten	2	60	1				576	34.560	576
Programmbetreuung / Materialvergabe		60		1			50	3.000	50
Speisesaal reinigen: Aufstuhlen, Stellen, Fegen	2	30		3			300	9.000	150
Gruppenräume: Vorbereitung für Reinigung: Aufstuhlen, Kehren	2	20				272	544	10.880	181
Lieferungen Küche, Annahme und Verräumen	2	30		1,2			120	3.600	60
							0	0	0
							0	0	0
							0	0	0
							0	0	0
							0	0	0
							0	0	0
							0	0	0
							0	0	0
							0	0	0
							0	0	0
Garten	31.680	528					0	0	0
							0	0	0
							0	0	0
							0	0	0

		Gesamtminuten p.a.	171.020
		Gesamtstunden p.a.	**2.850**
HM 1	35,1	1.474	2.948
HM 2	35,1	1.474	
		Auslastung	**97%**

Berechnung der Personalstundenquoten

Anlage 7

	Haus:	**KJH Ernsthofen**											
	Wirtschaftsjahr:	**optimiertes Personalkonzept**					ÜN:	15.265	Verpflegungstage:			22.760	
Lfd. Nr.	**Name**	**Tätigkeit**	**Wochen-std.**	**Jahres-arbeits-zeit 100 %**	**Beschäfti-gungs-monate**	**Anteile Azubi**	**Ist Jahres-arbeitszeit**	**Hausleitung Rezeption Verwaltung**	**Küche**	**Reinigung**	**Haus-technik**	**Programm Inhalte**
1.	[redacted]	Betriebsleiter	39	1.638,0	12		1.638,0	0,95	0	0	0	0,05
1.	[redacted]	Verwaltung	20	840,0	12		840,0	1	0	0	0	0
6.	[redacted]	Küchenleit.	39	1.638,0	12		1.638,0	0	1	0	0	0
7.	[redacted]	Beiköchin	32,67	1.372,1	12		1.372,1	0	1	0	0	0
8.	[redacted]	Küchenhilfe	7	294,0	6		147,0	0	1	0	0	0
9.	[redacted]	HW Hilfe	26	1.092,0	12		1.092,0	0	0,5	0,5	0	0
10.	[redacted]	HW Hilfe	24	1.008,0	12		1.008,0	0	0,5	0,5	0	0
11.	[redacted]	HW Hilfe	24	1.008,0	12		1.008,0	0	0,5	0,5	0	0
12.	[redacted]	HW Hilfe	21	882,0	12		882,0	0	0,25	0,75	0	0
13.	[redacted]	HW Hilfe	21	882,0	12		882,0	0	0,25	0,75	0	0
14.		Haushelfer	39	1.638,0	12		1.638,0	0,1	0	0,2	0,7	0
15.		Hausmeister	39	1.638,0	12		1.638,0	0,1	0	0,2	0,7	0
16.	[redacted]	Aushilfe	2	84,0	12		84,0	0	0	1	0	0
17.	[redacted]	Aushilfe	7	294,0	12		294,0	0	1	0	0	0
18.	[redacted]	Darmstadt	0	0,0	12		0,0	1	0	0	0	0
19.	[redacted]	Darmstadt	4	168,0	12		168,0	1	0	0	0	0
20.	[redacted]	Darmstadt	2,94	123,5	12		123,5	1	0	0	0	0
35.	[redacted]	Küche	7	294,0	12		294,0	0	1	0	0	0
50.	0	0					0	0	0	0	0	0
	0	0					0	0	0	0	0	0
	0	0					0	0	0	0	0	0
	0	0					0	0	0	0	0	0
51.	Sonst. Fremdleistungen						0	0	0	0	0	0
	Freiwilligendienste											
52.	0	0	0	0,0	12		0,0	0	0	0	0	0
57.	0	0	0	0,0	12		0,0	0	0	0	0	0
60.	0	0	0	0,0	0		0,0	0	0	0	0	0
	Auszubildende											
61.	0	0	0	0,0	0	0,3	0,0	0	0	0	0	0
71.	0	0	0	0,0	0	0,35	0,0	0	0	0	0	0
72.	0	0	0	0,0	0	0,5	0,0	0	0	0	0	0
	Gesamtstunden						14.746,6	3.015,2	5.740,1	3.616,2	2.293,2	81,9
	Summe TeilbereicheWirtschaftsbetrieb = PSQ							14.664,7				
	Summe Gesamtbetrieb							14.746,6				

Personalstundenquoten: Jugendhäuser (J), Tagungshäuser (T)	
J Personalstundenquote (Gesamtnettostunden : Übernachtungen) Bandbreite 0,5 - 1,00 **T** Personalstundenquote (Gesamtnettostunden : Übernachtungen) Bandbreite 0,8 - 1,35	**0,84**
J Personalstundenquote Hausleitung / Rezeption Bandbreite 0,15 - 0,25 **T** Personalstundenquote Hausleitung / Rezeption Bandbreite 0,20 - 0,35	**0,20**
J Personalstundenquote Küche (Nettostunden Küche : VP-Tage) Bandbreite 0,20 - 0,35 **T** Personalstundenquote Küche (Nettostunden Küche : VP-Tage) Bandbreite 0,30 - 0,50	**0,25**
J Personalstundenquote Reinigung Bandbreite 0,15 - 0,25 **T** Personalstundenquote Reinigung Bandbreite 0,20 - 0,30	**0,24**
J Personalstundenquote Haustechnik Bandbreite 0,00 - 0,15 **T** Personalstundenquote Haustechnik Bandbreite 0,10 - 0,20	**0,15**

Optimierte Wirtschaftlichkeitsberechnung

Anlage 8

	Ergebnis 2013		optimierte Wirtschaftlichkeitsberechnung		
	KJH Ernsthofen	pro ÜN	Gesamt	manuell korrigiertes Gesamt	pro ÜN
Übernachtungen	12.373		14.665		
Betten	88		112		
ÜN / Bett	**141**		**131**		
Tagesgäste als re ÜN	600		600		
Verpflegungstage	20.122		22.760		
Belegung pro Jahr in ÜNTagen	12.973		15.265		
Einnahmen					
Beherbergungseinnahmen	310.074 €	23,90 €	364.857 €		23,90 €
Verpflegungseinnahmen	41.758 €	3,22 €	49.135 €		3,22 €
Kantineneinnahmen	- €	- €	15.265 €	15.265,00 €	1,00 €
Wäscheeinnahmen	- €	- €	- €		- €
Programmeinnahmen	- €	- €	30.530 €	30.530,00 €	2,00 €
Sonstige Erlöse	9.027 €	0,70 €	10.622 €		0,70 €
Betriebsmittelzuschüsse	- €	- €	- €		- €
Gesamteinnahmen	**360.859,00 €**	**27,82 €**	**470.409 €**		**30,82 €**
BETRIEBSAUSGABEN					
Feste Kosten					
Versicherung	4.481 €	0,35 €	4.481 €		0,29 €
Verwaltungskosten	34.169 €	2,63 €	10.000 €	10.000,00 €	0,66 €
Werbungskosten	21 €	0,00 €	5.000 €	5.000,00 €	0,33 €
KFZ Kosten	3.779 €	0,29 €	3.779 €		0,25 €
ZWS feste Kosten	**42.450,31 €**	**3,27 €**	**23.260 €**		**1,52 €**
Bedingt belegungsabhängige K					
Betriebskosten, Strom	37.017 €	2,85 €	23.800 €	23.800,00 €	1,56 €
Betriebskosten, Heizung	24.578 €	1,89 €	26.315 €		1,72 €
Betriebskosten, Wasser	8.223 €	0,63 €	8.804 €		0,58 €
Betriebskosten, Müll	7.230 €	0,56 €	3.300 €	3.300,00 €	0,22 €
Reinigungs- und Verbrauchsmate	7.592 €	0,59 €	4.600 €	4.600,00 €	0,30 €
Personalkosten	417.419 €	32,18 €	389.549 €	389.549,40 €	25,52 €
ZWS bedabh. Kosten	**502.059,53 €**	**38,70 €**	**456.369 €**		**29,90 €**
Belegungsabhängige Kosten					
Verpflegungskosten	79.378 €	3,94 €	89.783 €		3,94 €
Kantinenwaren	- €	- €	7.632 €	7.632,00 €	0,50 €
Wäschereinigung	3.450 €	0,27 €	4.060 €		0,27 €
Kleinmaterial, Ersatz	4.965 €	0,38 €	5.843 €		0,38 €
Instandhaltung, Wartung	15.316 €	1,18 €	18.022 €		1,18 €
Programmkosten	4.804 €	0,37 €	22.850 €	22.850,00 €	1,50 €
Sonstige Kosten	4.602 €	0,35 €	5.415 €		0,35 €
Steuern etc.	- €	- €	- €		- €
ZWS belegungsabh. Kosten	**112.515 €**	**8,67 €**	**153.604 €**		**10,06 €**
Betriebsausgaben	**657.025 €**	**50,65 €**	**633.233 €**		**41,48 €**
		0			
Gesamteinnahmen	**360.859 €**	**27,82 €**	**470.409 €**		**30,82 €**
./. Betriebsausgaben	**657.025 €**	**50,65 €**	**633.233 €**		**41,48 €**
Deckungsbeitrag 1	**- 296.166 €**	**- 22,83 €**	**- 162.824 €**		**- 10,67 €**
Anlagenbedingte Kosten					
Mieten, Leasing, Pacht	- €	- €	- €		- €
Zinsen	825 €	0,06 €	825 €		0,05 €
Abschreibungen	55.720 €	4,30 €	55.720 €		3,65 €
Geringwertige Wirtschaftsgüter	8.060 €	0,62 €	3.000 €	3.000,00 €	0,20 €
Instandsetzungskosten	39.658 €	3,06 €	20.000 €	20.000,00 €	1,31 €
Anlagenbedingte Kosten	**104.262 €**	**8,04 €**	**79.545 €**		**5,21 €**
Deckungsbeitrag 1	**- 296.166 €**	**- 22,83 €**	**- 162.824 €**	**- €**	**- 10,67 €**
./. Anlagebedingte Kosten	**104.262 €**	**8,04 €**	**79.545 €**	**- €**	**5,21 €**
DB 2 Betriebsergebnis	**- 400.429 €**	**- 30,87 €**	**- 242.369 €**		**- 15,88 €**