



---

## Machbarkeitsstudie

### Vom Jugendheim Lemkenhafen zu neuen Ufern

---

# Inhalt

1. Fazit .....	3
2. Ausgangssituation .....	4
3. Aufgabenstellung und Zielsetzung .....	5
4. Marktanalyse .....	7
4.1. Zielgruppen.....	7
4.2. Situation gemeinnützige Gruppenhäuser .....	8
4.2.1. Mitbewerber Fehmarh .....	8
4.2.2. Mitbewerber Region .....	9
4.3. Marktgröße und Entwicklung .....	10
4.4. Zukunftsfähigkeit.....	11
5. Sachstandsanalyse.....	12
5.1. Das Haus Lemkenhafen .....	12
5.2. Die Ferienwohnungen .....	14
5.3. Das Sportgelände .....	14
5.4. Regionaler und überregionaler Verkehr.....	14
5.5. Verkehr auf der Insel .....	16
5.5.1. ÖPNV .....	16
5.5.2. Fahrradverkehr.....	19
5.5.3. Straßenverkehr .....	19
6. Konzept.....	20
6.1. Lemkenhafen und Norderstedt .....	20
6.2. Erste Gedanken rund um ein Profil .....	20
6.3. Das Profil des Erlebnishauses Lemkenhafen .....	21
6.3.1. Die Sichtbarmachung des Profils:.....	22
6.3.1.1. Das Profil muss in Architektur und Gestaltung sichtbar sein .....	22
6.3.1.2. Social Media .....	22
6.3.1.3. Ausstattung und Programme .....	22
6.3.1.4. Programmbeispiele .....	23
6.3.1.5. An-, Abreise und Transport auf der Insel .....	24
6.4. Die Alleinstellungsmerkmale (USPs) .....	25
6.5. Marketing .....	26
6.5.1. Name und Logo .....	26
6.6. Personalkonzept.....	28
6.7. Betreiberkonzept.....	30

6.8.	Raum- und Funktionsprogramm .....	32
6.8.1.	Bereich Schlafen .....	32
6.8.2.	Bereich Aufenthalt.....	33
6.8.3.	Bereich Verwaltung .....	33
6.8.4.	Bereich Versorgung .....	33
6.8.5.	Weitere Bereiche.....	34
6.8.6.	Mitarbeiterunterkünfte .....	34
6.8.7.	Bauzeitenplan.....	35
6.8.8.	Sportgelände .....	35
6.8.9.	Investitionsbedarf Lemkenhafen.....	35
7.	Wirtschaftlichkeitsberechnung .....	36
7.1.	Betriebswirtschaftliche Eckdaten .....	36
7.2.	Simulationen .....	36
7.2.1.	Prognose der Wirtschaftlichkeit Modell A .....	36
7.2.2.	Mindest-Auslastung für die Gewinnerzielung (DB 2) Modell A.....	40
7.2.3.	Maximal-Investition für die Gewinnerzielung (DB 2) Modell B.....	41
7.3.	Stellschrauben .....	41
8.	Entwicklungsempfehlungen .....	43
9.	Abbildungsverzeichnis.....	44
10.	Tabellenverzeichnis .....	45

## 1. Fazit

Die Machbarkeitsstudie kommt zum Ergebnis, dass „... zum Betrieb von Lemkenhafen eine gemeinnützige GmbH als Betriebsgesellschaft mit den Stadt Norderstedt als Gesellschafter gegründet werden...“ sollte.

Sie stellt zwei Alternativen bzgl. des Betreibermodells vor. In der Bewertung der Modelle wird klar, dass vermutlich nur mit Modell A eine wirtschaftlich zukunftsichere Aufstellung des Hauses möglich ist.

Damit Modell A zukunftsichernd implementiert werden kann, sind weitere Parameter sicherzustellen. So müssen zum einen die Ansätze aus der Simulation zur Wirtschaftlichkeit eingehalten werden, zum anderen muss der Aspekt „Wohnraum für Mitarbeitende“ geklärt werden. Weitere Aspekte kommen hinzu, u.a. die Umsetzung eines passgenauen Marketingkonzeptes und die sorgfältige Auswahl und Schulung des Personals, besonders für die Schlüsselstellen im Haus.

Die Verfasser sind sich sicher, dass unter den geschilderten Voraussetzungen das Haus in Lemkenhafen dauerhaft wirtschaftlich betrieben werden kann.

## 2. Ausgangssituation

Die Stadt Norderstedt besitzt auf Fehmarn das Haus „Jugendlandheim Lemkenhafen“. Aktuell ist das Haus geschlossen, es wurde bis 2019 vor allem von Klassen, Gruppen und Familien besucht.

Ziel der Stadt ist es, das Haus neu aufzustellen und „fit zu machen“ für die heutigen und zukünftigen Bedürfnisse und Anforderungen.

Es ist allen Projektbeteiligten bewusst, dass es für den zukunftsfähigen Betrieb nicht nur ein modernes Haus, welches nur durch eine umfassende Sanierungsmaßnahme zu erreichen ist, sondern auch eines zeitgemäßen Managements und eines dementsprechenden Betriebskonzepts bedarf.

Da der Verein „Jugendlandheim Lemkenhafen e.V.“ diese Anforderungen aufgrund seiner ehrenamtlichen Struktur und der nur noch geringen Zahl aktiver Mitglieder nicht mehr leisten kann, beschäftigt sich dieses Papier auch mit der organisatorischen Aufstellung und Einbindung des Hauses unter dem kommunalen „Dach“ der Stadt Norderstedt.

Das generelle Angebot an Häuser im Segment der Jugendreisen befindet sich nach einer coronabedingten Zäsur in einer Phase der Marktbereinigung aber auch der Wiederbelebung der Nachfrage.

Ein modernes Haus in Lemkenhafen, mit einem zeitgemäßen, nachhaltigen Betriebskonzept und der exzellenten Lage des Grundstücks hat das Potential eine außerordentlich gute Marktposition in Norddeutschland einzunehmen und gleichzeitig insbesondere den Norderstedter Besucher:innen ein hochattraktives Angebot zu bieten.

### 3. Aufgabenstellung und Zielsetzung

Die Aufgabe:

Die Machbarkeitsstudie soll die Entscheider:innen in Norderstedt mit Fakten und Empfehlungen unterstützen, indem analysiert und beschrieben wird, unter welchen Bedingungen der wirtschaftlich auskömmliche Betrieb eines Hauses auf Fehmarn möglich ist. Grundsätzlich kann das Ergebnis der Machbarkeitsstudie aber auch lauten, dass das Haus nicht wirtschaftlich zu betreiben ist.

Die Umsetzung:

Die folgenden Schritte haben vielfältige Verknüpfungen untereinander und werden deshalb zumeist parallel bearbeitet.

1. Schritt: Erarbeitung des Konzepts
2. Schritt: Erstellung einer Wirtschaftlichkeitsrechnung
3. Schritt: Darstellung von nachhaltigen Entwicklungsempfehlungen

Ausgehend von einer Marktanalyse sowie einer kurzen Sachstandsbewertung entsteht ein Konzept, das Meilensteine für die zukunftsichere Aufstellung des Hauses benennt. Die Marktanalyse beschreibt dabei den Markt, in dem das Haus aufgestellt sein wird. Über Fehmarn hinaus werden auch Mitbewerber in vergleichbarer Aufstellung im weiteren Umfeld bewertet. Hieraus werden Erkenntnisse abgeleitet und Empfehlungen zur Neuaufstellung formuliert.

In der Sachstandsbewertung werden die strukturellen und funktionalen Bedingungen des noch vorhandenen Hauses analysiert. Betrachtet und bewertet werden u.a.

Haus, Lage, Umfeld, Erreichbarkeit

Die aktuelle Haus- und Zimmerstruktur

Standards im Haus, Angebote auf dem Gelände

Aus Marktanalyse und Sachstandsbewertung wird das Konzept des zukünftigen Hauses entwickelt. Dieses behandelt u.a. folgende Themenbereiche:

Grundlagen des Raum- und Funktionsprogramms

Wirtschaftliche Eckdaten des Hauses

Möglichkeiten des Controllings und der Steuerung

Bedarfsgerechtes Personalkonzept

Marketing- und Kommunikationskonzept

Im Thema „Was macht unser Haus besonders?“ werden erste Eckpunkte für ein Hausprofil erarbeitet.

Im Themenkomplex Wirtschaftlichkeit wird in verschiedenen Szenarien dargestellt, wie sich das betriebswirtschaftliche Ergebnis des Hauses darstellen wird. In der Auswertung der Simulationen werden vor allem die Möglichkeiten zur Verbesserung der Ertrags- und Kostenstruktur sichtbar.

Das große Ziel des Konzeptes ist die Beschreibung nachhaltiger, konkreter Lösungsansätze sowie von Handlungs- und Umsetzungsempfehlungen. Wir stellen diese in Form einer Roadmap dar. Die Abarbeitung der Einzelschritte sichert das Erreichen einer zukunftssicheren, wirtschaftlichen Aufstellung des Hauses bestmöglich ab.

## 4. Marktanalyse

### 4.1. Zielgruppen

Unsere Hauptzielgruppen:

1. Schulklassen
2. Gruppen
4. Sportgruppen mit Schwerpunkt Wasser/Wind
3. Seminare/Tagungen

Zusatz „Sportgruppen“:

Lemkenhafen wird kein Ort für Trainingslager. Den Sportplatz betrachten wir als Spiel- und Bewegungsort, nicht als Sportleistungsstätte.

Nebenzielgruppen

„Familien mit Kindern“ in den Ferienzeiten, wenn keine Klassenfahrten stattfinden.

Wo liegen die Erwartungen der Zielgruppen?

Der Markt für Gruppenhäuser befindet sich in einer sehr starken Konsolidierung. Schon vor der Pandemie hat sich abgezeichnet, dass Häuser mit Gemeinschaftsduschen, 10-Bett-Zimmer und Hagebuttentee den Ansprüchen der Zielgruppen nicht mehr gerecht werden.

Neben der Qualität der Unterbringung hat sich die Messlatte der Zielgruppen in Bezug auf Verpflegung, Komfort, Erreichbarkeit und Kommunikation stark verändert.

Nach unseren Beobachtungen kann man folgendes feststellen:

- Gäste erwarten eine Unterbringung in Zimmern mit eigenem Bad/WC
- Gäste haben einen hohen Anspruch an die Küche (das war schon immer so, heute kommen Anfragen wie z.B. veganes oder vegetarisches Essen, Allergien etc. hinzu.)
- Gäste erwarten schnelle Kommunikation im Belegungsprozess
- Gäste erwarten einen deutlich geringeren Preis als im Hotel
- Gruppen erwarten Seminarräume mit moderner Technik und ansprechender Ausstattung
- Gäste sind bereit, für Programme und Angebote zu zahlen

## 4.2. Situation gemeinnützige Gruppenhäuser

### 4.2.1. Mitbewerber Fehmarn

Auf Fehmarn ist der stärkste Mitbewerber die Jugendherberge mit ihren Angeboten. Daneben gibt es einige Selbstversorgerhäuser und Angebote in größeren Ferienwohnanlagen.



Abbildung 1 Mitbewerber auf Fehmarn - räumliche Darstellung

	<b>Jugendherberge Fehmarn</b>	<b>Ferienhof Wachtelberg</b>	<b>Haus Seeschwalbe</b>	<b>Knusthof</b>
Preise HS  Gäste ab 27 Jahre ohne Kinder	Ab 30,50 Ü/Frühstück Ab 39,50 Ü/Vollverpflegung  Zzgl. 5,50 €	Gesamtpreise je nach Art der Unterbringung. Keine Einzelpreise je Person. Ca. 23,-- bis 30,-- € ohne Verpflegung	Ab 14,-- € Übernachtung je Person. Selbstversorger, keine Verpflegung.	Ferienwohnungen für 3-5 Personen ab 80.-- € je Nacht ohne Verpflegung.  Gruppen in den FW ab ca. 25,-- € je Person.
Zielgruppen	Klassenfahrten, Kinder- und Jugendgruppen, Familien Achtung: nur für DJH-Mitglieder offen	Freizeit, Seminare, Klassen, Musik, Familien, private Feiern	Klassen und Gruppen Wassersportler	Einzelklassen, Gruppen, Familien mit Kindern Wassersportler
Besonderheiten	Preise inkl. Bettwäsche 8 Blockhäuser VP Buchung von Zimmerpreisen möglich.	Hütte bis 20 Personen 3 Bauwagen Ferienwohnung Loft im Landhaus	Kooperation mit dem Campingplatz Wulfen.	Scheune mit 10 liebevoll eingerichtete Apartments für 2-5 Personen. 500 m vom Strand
Lage	Burg auf Fehmarn (Nicht direkt am Meer) Bewachter Sandstrand Burgtiefe in der Nähe.	Hof auf Fehmarn, ca. 10 Minuten von Burg entfernt. Hausstrand ist 10-15 Minuten Fußweg.	Strukkamp, Fehmarn Ca. 4 km vom Meer entfernt.	Bauernhof in Alberstdorf auf Fehmarn. 10 Minuten zu Fuß zum Strand.

Ausstattung	128 Betten 43 Schlafräume 5 Gruppenräume	Selbstversorgerhaus mit 2 DZ und 4 MBZ Zeltplatz	65 Betten in 7 MBZ mit 4 bis 12 Betten 2 Gruppenräume	Mehrbettzimmer, tlw. mit Du/Wc
Beschreibung	Überwiegend 6-BZ, (1 Sanitäreinheit für je 2 Zimmer), 4-Bettzimmer mit Etagenduschen, 2-Bett-Betreuerzimmer, 8 Blockhäuser, Tagungs- räume bis 110 Personen.	20 Betten in 2 DZ und 4 MBZ mit 4 Betten  Zeltplatz für 20 Perso- nen  3 Gruppenräume für 20 und 16 Personen	Sechs Apartments und zwei Zimmer für Betreuer, inklusive Bad und große Auf- enthaltsräume mit in- tegrierter Gemein- schaftsküche	Für Gruppen wird Über- nachtung mit Frühstück angeboten.
Programme etc.	Aktionspaket für Team- geist von Schülern Teamtraining Bausteinangebote	Keine	Kooperation mit Windsurfing Wulfen. Windsurfen und Ka- tamaran segeln! Spe- zielle Gruppenkondi- tionen!	Keine eigenen Angebote
Hausangebote	Bolzplatz, Spielwiese, Spielplatz und Tischtен- nis	Nur Übernachtung	Tischtennisraum, Volleyballfeld, Lager- feuerplatz, Grillplatz, 25 Autoparkplätze.	Bauernhof, Spielplatz Flächendeckendes W-Lan, Grillplatz Eigenes Hofcafé
Ext. Anbieter	Nabu Wasservogelreser- vat Meereszentrum Fehmarn Silo Climbing Fehmarn Hochseilgarten Fehmarn Kiten Surfen SUP am Bur- ger Binnensee Kutterfahrten	Keine Angebote, muss man selbst recherchie- ren	Ausflugsfahrt nach Dänemark, Radtou- ren, Freeclimbing-An- lage in Burg auf Fehmarn. Reiten, Golfen, Bo- genschießen, Fahrradvermietung Wakepark Fehmarn	Hinweise auf die Möglich- keiten auf Fehmarn
Eigene Pädago- gen	nein	nein	nein	Nein
Hausprofil mit ei- genen Themen	nein	nein	Kooperation mit der Wassersportstation Windsurfing Wulfen	Ferienhof mit Herz für Wassersport!
Inklusion	Rollstuhlgerecht	Rollstuhlgerecht	Keine Hinweise	keine Hinweise

Tabelle 1 Mitbewerber auf Fehmarn

#### 4.2.2. Mitbewerber Region

Wir haben auf dem Festland und auf den Nord- bzw. Ostseeseinseln (s. Anhang 1 „Gästehäuser Festland Ostsee, Nordsee“) nach Einrichtungen gesucht, die sich mit Lemkenhafen nach der unten dargestellten Umgestaltung vergleichen lassen. Insgesamt wurden 44 Einrichtungen betrachtet.

Unter den Kriterien „Direkt am Meer“ und „Eigene Programme“ gibt es im Bereich Ostsee nur zwei Häuser: die Jugendherberge in Wismar und der Reiterhof Bernsteinreiter in Barth.

Im Bereich Nordsee gibt es ebenfalls zwei Angebote: die Jugendfreizeit- und Bildungsstätte Mövenberg auf Sylt und das ADS Schullandheim Ban Horn in Norddorf.

Alle vier Häuser weisen eine Bettenkapazität zwischen 125 und 162 Betten auf.

### 4.3. Marktgröße und Entwicklung

#### Zielgruppenentwicklung

Die Hauptzielgruppe für das Haus in Lemkenhafen werden Schüler sein. Laut aktueller Prognose der Kultusministerkonferenz werden Mitte der 2030er Jahre eine Million Schüler mehr unterrichtet als heute. Begründet wird die Entwicklung mit angestiegenen Geburtenzahlen und der Zuwanderung (vgl. [KMK Studie NR. 234, September 2022.](#) )

Eine weitere wichtige Zielgruppe stellen Gruppen- und Tagungsgäste. Diese reagieren stark auf zielgerichtete und nach ihnen ausgerichtete Angebote.

#### Marktgröße

Der Marktgröße der gemeinnützigen Gästehäuser ist in den letzten 5 Jahren durch die Schließung von circa 500 Häusern geschrumpft. Die Pandemie beschleunigt diesen Prozess. Laut Ergebnissen von „Trend im Tourismus“ (jährliche evaluierte Zahlen der Horst Bötcher GmbH in Zusammenarbeit mit „Krause und Böttcher, Bildungsstättenberatung“) hat sich die bundesweite Gesamtbettenanzahl von 361.000 Betten auf 296.000 Betten reduziert – ein Verlust von 65.000 Betten (vgl. Tabelle: Trends im Tourismus).

#### Fazit

Die Studie der Kultusministerkonferenz und die Zahlen aus dem „Trend im Tourismus“ zeigen deutlich auf, dass das Angebot an Betten sinkt, die Nachfrage jedoch steigen wird. Häuser, welche die Bedürfnisse ihrer Gäste ernst nehmen, den Qualitätsansprüchen ihrer Zielgruppen gerecht werden und sich durch ein klares Profil ausrichten, werden zukünftig mehr Gästen gegenüberstehen.

#### 4.4. Zukunftsfähigkeit

Es gibt mehrere Aspekte, die im Haus umgesetzt werden müssen, um für diese Entwicklung bestmöglich aufgestellt zu sein. Um zukunftsfähig zu sein, empfehlen wir anfänglich die Fokussierung auf folgende Punkte:

- Umsetzung eines klaren Profils
- Moderne, zielgruppengerechte Ausstattung
- Zeitgemäße Verpflegung mit u.a. regionalen und vegetarischen Angeboten
- Qualitativ hochwertige und originelle Programmangebote

## 5. Sachstandsanalyse

### 5.1. Das Haus Lemkenhafen

Das Haus in Lemkenhafen bot seinen Gästen bisher „Unterkunft und Verpflegung“. Weitere Angebote wie bspw. Programme gab es nicht.



Abbildung 2: Lemkenhafen heute: Foyer



Abbildung 3 Lemkenhafen heute: Gruppenraum

bis direkt an die Grundstücksgrenze gebaut. Es verbleibt somit die Variante der Kernsanierung, bei der die Grundmauern und Böden stehenbleiben, das Haus innen aber weitestgehend entkernt wird. Erweiterungen auf dem Gelände sind im begrenzten Maße möglich. Der B-Plan der Gemeinde ist momentan in Bearbeitung, es wurde durch die Stadt Norderstedt termingerecht ein Bauantrag gestellt, um bestandswährend bzw. nach Alt-Vorgaben planen zu können.

Die An- und Abreise stellte Gäste oft vor Herausforderungen. Die mangelhafte Infrastruktur des ÖPNV auf der Insel führte dazu, dass die Klassen tlw. Mit privaten

Der Standard der Zimmer war einfach, vor allem, weil die Sanitärbereiche nahezu ausnahmslos als Gemeinschaftsanlagen auf den Fluren liegen. Es gab in 23 Zimmern 86 Betten plus Aufbettungen. Das Dachgeschoss stand nach einer Begehung durch die Behörden nicht mehr zur Unterbringung zur Verfügung, weil die Auflagen des Brandschutzes nicht zu erfüllen waren, die Bettenzahl sank erheblich auf rund 60 Betten.

Eine Sanierung im Bestand wurde von Fachleuten als nicht wirtschaftlich bewertet. Ein Abriss und Neubau kommen ebenfalls nicht in Frage, weil dann zu bebauenden Fläche verloren ginge, denn derzeit ist das Haus



Abbildung 4: Lemkenhafen heute: Duschraum



Abbildung 5: Lemkenhafen heute: Gruppenraum

PKW gebracht wurden. Der Punkt 5.1. führt dazu weiter aus, eine gastfreundliche Lösung muss im Kontext der Neuaufstellung zwingend erarbeitet werden.

Das Angebot des Hauses über „Bett und Essen“ hinaus beschränkte sich auf den kleinen Strand, ein Beachvolleyballfeld, den Sportplatz und ein paar Spielgeräte (Kicker, TT-Platten). Auch hier ist ein zeitgemäßer Standard das Ziel, möglichst mit Alleinstellungsmerkmalen.

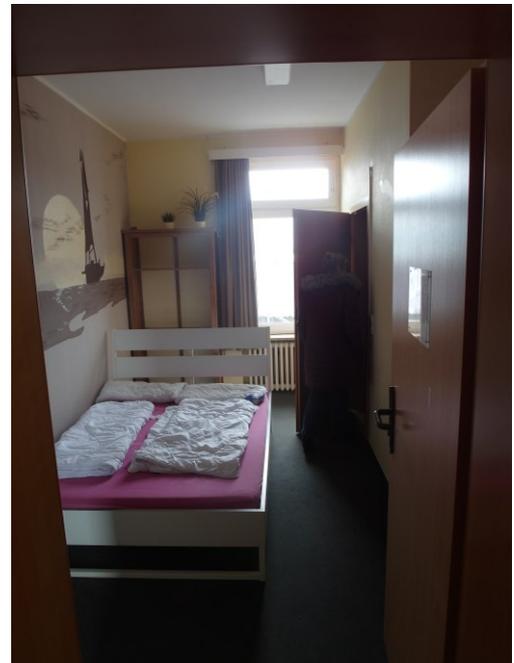


Abbildung 7: Lemkenhafen heute. Leiter-Zimmer



Abbildung 6: Lemkenhafen heute: Gästezimmer Dachgeschoss

## 5.2. Die Ferienwohnungen

Die zwei Ferienwohnungen nahe des Sportplatzes können von den Bediensteten der Stadt Norderstedt kostengünstig für Urlaube gemietet werden. Sie bestehen jeweils aus einem Wohnzimmer mit Küchenzeile, einem Schlafzimmer und einem Bad. Die Einrichtung ist einfach und im Stil der 70 er/80 er Jahre, grundsätzlich besteht ein Sanierungsstau.

## 5.3. Das Sportgelände

Zum Haus Lemkenhafen gehört auch ein Sportplatz, etwa 450 m und somit rund sechs Minuten Fußweg vom Haus Lemkenhafen entfernt. Es ist das auf Abbildung 8 mit der Nr. 29 gekennzeichnete Grundstück, einschließlich dem darüber liegenden, mit „Sport“ gekennzeichneten Gelände. Dort befinden sich auch die oben beschriebenen Ferienwohnungen.

Der Platz besteht aus einem gut gepflegten Fußballfeld und einem kleinen Spielplatz.

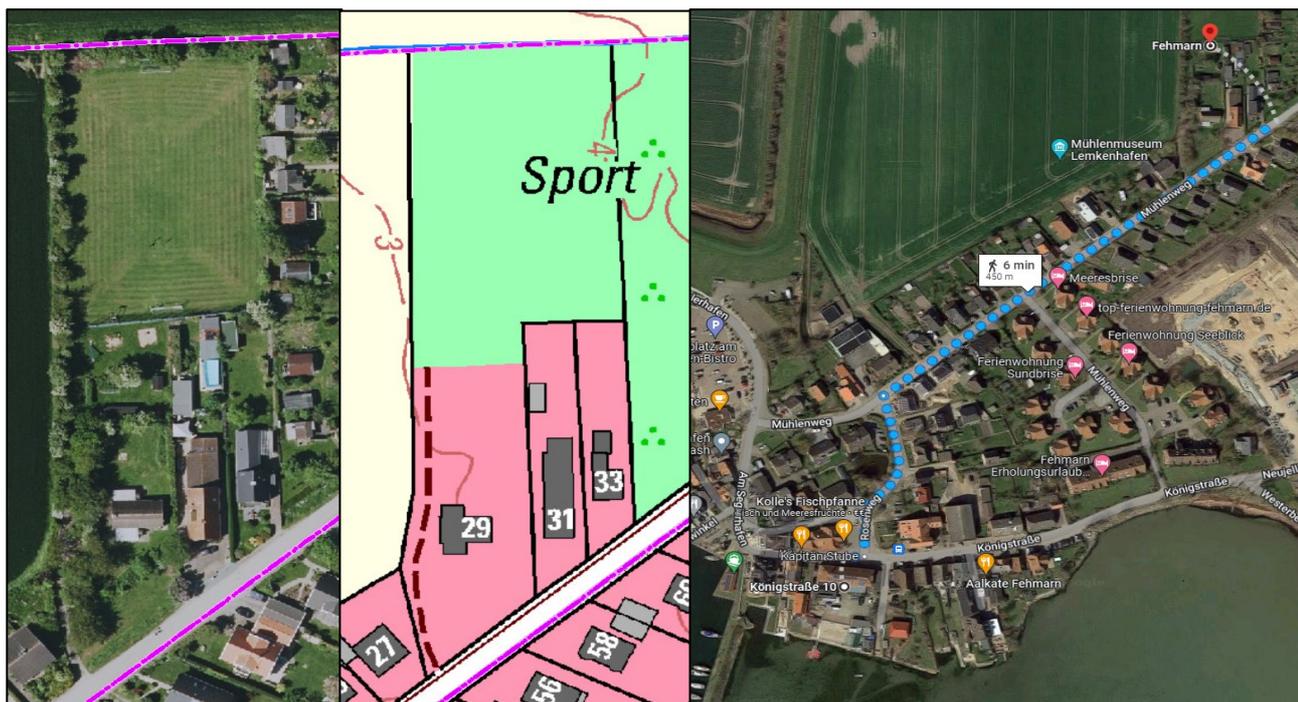


Abbildung 8: [Sportplatz](#), Lage und Entfernung

## 5.4. Regionaler und überregionaler Verkehr

Bisher war Fehmarn über eine IC-Anbindung von Hamburg aus erreichbar. August 2022 wurde der Bahnverkehr nach Fehmarn komplett eingestellt. Dies wird für die Bauzeit der neuen Fehmarn-Sund-Untertunnelung bis voraussichtlich 2029 so bleiben.



Abbildung 9 Bahnanbindung Fehmarn (Quelle vom 15.10.22)

Besonders wird die Bahnstrecke komplett zweispurig neu bzw. ausgebaut und elektrifiziert.

Nach Fertigstellung dieser Baumaßnahmen wird es sicherlich neue Bahnverbindungen zwischen Lübeck und Burg auf Fehmarn geben. Wir gehen davon aus, dass auch die touristischen Belange bei der Neugestaltung der Fahrpläne berücksichtigt werden.

Es kann auch davon ausgegangen werden, dass es weiterhin eine direkte Anbindung von Hamburg nach Fehmarn geben wird, sicherlich auch mehrfach täglich. Somit ist eine direkte Anbindung von Fehmarn an den Großraum Hamburg, und damit auch an Nordstedt, gewährleistet. Über Hamburg ist problemlos auch der gesamte norddeutsche Raum für Fehmarn mit einer Tagesreise erschlossen.

Durch den Neubau der Straßenanbindung zwischen dem Festland und der Insel sowie zwischen der Insel und Dänemark (vierstreifiger Ausbau der Bundesstraße 207) wird auch der PKW-Verkehr deutlich einfacher die Insel erreichen können. Möglicherweise ergibt sich durch die direkte Anbindung an Dänemark auch die Chance, neue Märkte für das Haus in Dänemark zu erschließen.

Grundsätzlich sollte es jedoch das Ziel des Hauses sein, möglichst viele Gäste über den öffentlichen Nah und Fernverkehr auf der Insel begrüßen zu können!

In dieser Zeit wird Fehmarn über einen Ersatzverkehr von Lübeck aus angefahren. Stündlich verkehren Busse zwischen Lübeck und Burg auf Fehmarn.

Es kann davon ausgegangen werden, dass dieser Ersatzverkehr Einschränkungen in vielerlei Hinsicht mit sich bringt:

- Einschränkungen für große Gruppen.
- Stau auf den Zufahrtsstraßen und vor allem auf der Brücke über den Fehmarn-Sund.
- Fahrrad Mitnahme nur eingeschränkt möglich, keine E-Fahrräder.

In der Zeit bis 2029 soll die Untertunnelung des Fehmarn-Sund und des Fehmarn Belt nach Dänemark fertig gestellt werden. Außer-

## 5.5. Verkehr auf der Insel

### 5.5.1. ÖPNV

Die Anforderungen der Gästegruppen von Lemkenhafen sind sicherlich vielfältig. Bei der Anreise mit einem Reisebus werden die Gruppen bis zum Haus gefahren. In der Regel bleibt der Reisebus während des Aufenthaltes aber nicht vor Ort. Bei der Anreise mit der Bahn endet die Reise in Burg auf Fehmarn und am Bahnhof. Somit ist ein Transport der Gäste einschließlich ihres Reisegepäcks von Burg nach Lemkenhafen erforderlich.

Die öffentlichen Angebote sind überschaubar (siehe unten). Der Bürgerbus hat keine ausreichend großen Fahrzeuge, und die „Bimmelbahn“ hat keine freien Kapazitäten.

Das öffentliche Verkehrsangebot auf der Insel Fehmarn beschränkt sich auf das Angebot des Bürgerbus Fehmarn e.V.



Abbildung 10 Sommer-Tourenplan des "Bürgerbus Fehmarn e.V." (Quelle: 15.10.22)

TOUR 5		5784
Burg - Niendorfer Platz	11:40	15:15 18:50
Burg - Stadtpark	11:42	15:17 18:52
Burg - Landkirchener Weg	11:43	15:18 18:53
Landkirchen - Letzter Heller	11:47	15:22 18:57
Landkirchen - Ortsmitte	11:48	15:23 18:58
Sartjendorf	11:49	15:24 18:59
Neujellingsdorf	11:51	15:26 19:01
Lemkenhafen	11:55	15:30 19:05
Westerbergen	11:59	15:34 19:09
Teschendorf	(nur nach telefonischer Anmeldung)	
Albertsdorf	12:04	15:39 19:14
Struktkamp	12:06	15:41 19:16
Campingplatz - Struktkampbuk	12:11	15:46 19:21
Avendorf	12:13	15:48 19:23
Blieschendorf	12:16	15:51 19:26
Burg - Stadtpark (A)	12:17	15:52 19:27
Burg - Bahnhof (A)	12:19	15:54 19:29
Burg - Niendorfer Platz	12:20	15:55 19:30

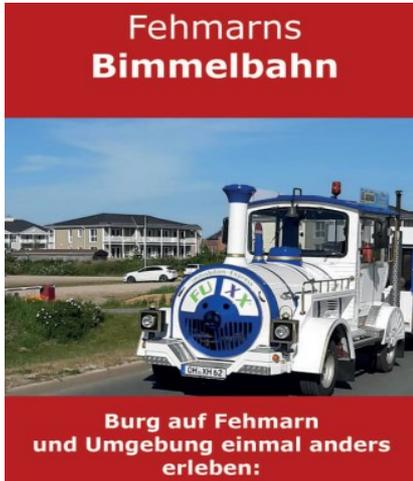
Abbildung 11 Sommer-Fahrplan Tour 5 (Quelle vom 15.10.22)



Abbildung 12 Die Fahrzeugflotte des Bürgerbus Fehmarn e.V. (Quelle vom 15.10.22)

Lemkenhafen wird im Sommer täglich dreimal angefahren: 11:55, 15:30 und 19:05 Uhr. Allerdings wird bei der Betrachtung der Fahrzeugflotte schnell deutlich, dass kein Fahrzeug für den Transport einer Schulklasse ausreichend auseichend ist.

Der Bürgerbus fährt von Anfang November bis Ende März, jeden Montag, Mittwoch und Freitag von 09:00 bis 19:30 Uhr als Anrufbus.



Ein weiteres öffentliches Angebot ist die Bimmelbahn. Die Bimmelbahn verkehrt in den Sommermonaten täglich nach Fahrplan zwischen Burg und dem Hafen Burgstaaken. Grundsätzlich wäre dieses Fahrzeug für den Transport von z.B. Schulklassen geeignet.

Aufgrund des umfangreichen Fahrplans zwischen 9:30 und 18:30 Uhr ist aber davon auszugehen, dass diese Möglichkeit allenfalls in den Randbereichen des Fahrplans möglich sein kann.

Abbildung 13: Die Fehmarn-Bimmelbahn ([Quelle vom 15.10.22](#))



Es gibt auf Fehmarn auch ein Busunternehmen, das mit einem Schulbus Reisen auf der Insel anbietet. Neben den geplanten Touren können Gruppen auch individuelle Fahrten buchen.

Abbildung 14 Busfahrten auf Fehmarn ([Quelle vom 15.10.22](#))

## HAFAS Fahrplanheft

gültig vom 19.10.2022 bis 10.12.2022



### Burg auf Fehmarn Stadtpark – Lemkenhafen

Ab	Fahrt	An	Umsteigen	Ab	Fahrt	An	Dauer	Verkehrstage
10:56	Bus 5783	11:10	Lemkenhafen	11:10	Fußweg (2 Min.)	11:12	00:16	nicht täglich a
11:21	Bus 5754	11:50	Fehmarn-Kopendorf	11:50	Fußweg (2 Min.)			Sa
		11:52	Fehmarn-Kopendorf	11:58	Bus 5754	12:09	00:48	
12:05	Bus 5756	12:22	Lemkenhafen	12:22	Fußweg (2 Min.)	12:24	00:19	nicht täglich b
13:13	Bus 5756	13:30	Lemkenhafen	13:30	Fußweg (2 Min.)	13:32	00:19	nicht täglich b
13:21	ALT 5754A	13:50	Fehmarn-Kopendorf	13:50	Fußweg (2 Min.)			nicht täglich c
		13:52	Fehmarn-Kopendorf	13:58	ALT 5754A	14:09	00:48	
13:25	Bus 5811	13:29	Landkirchen Ortsmitte	13:35	Bus 5785			nicht täglich d
		13:42	Lemkendorf	13:42	Fußweg (2 Min.)			
		13:44	Lemkendorf	13:52	Bus 5754	13:57	00:32	
13:25	Bus 5811	13:29	Landkirchen Ortsmitte	13:35	Bus 5785			nicht täglich e
		13:42	Lemkendorf	13:42	Fußweg (2 Min.)			
		13:44	Lemkendorf	14:05	ALT 5754A	14:09	00:44	
14:38	Bus 5754	14:47	Lemkenhafen	14:47	Fußweg (2 Min.)	14:49	00:11	Mo - Do f
14:56	Bus 5783	15:10	Lemkenhafen	15:10	Fußweg (2 Min.)	15:12	00:16	nicht täglich a
15:22	Bus 5754	15:31	Lemkenhafen	15:31	Fußweg (2 Min.)	15:33	00:11	nicht täglich b
15:46	ALT 5754A	16:15	Fehmarn-Kopendorf	16:15	Fußweg (2 Min.)			Sa
		16:17	Fehmarn-Kopendorf	16:23	ALT 5754A	16:34	00:48	
16:21	RFB 5754A	16:50	Fehmarn-Kopendorf	16:50	Fußweg (2 Min.)			nicht täglich c
		16:52	Fehmarn-Kopendorf	16:58	ALT 5754A	17:09	00:48	
16:21	Bus 5754	16:50	Fehmarn-Kopendorf	16:50	Fußweg (2 Min.)			nicht täglich b
		16:52	Fehmarn-Kopendorf	16:58	Bus 5754	17:09	00:48	
17:56	Bus 5783	18:10	Lemkenhafen	18:10	Fußweg (2 Min.)	18:12	00:16	nicht täglich a

#### Index

- a = 2. Nov bis 9. Dez Mo, Mi, Fr
- b = 24. Okt bis 9. Dez Mo - Fr; nicht 31. Okt
- c = 19. bis 21. Okt
- d = 24., 26., 28. Okt
- e = 19., 21. Okt
- f = nicht 19., 20., 31. Okt

Abbildung 15 DB-Regional-Busverkehr (Quelle vom 15.10.22)

Es gibt auch einen öffentlichen Busverkehr. Die Fahrplanauskunft ist derzeit im Winterfahrplan sehr eingeschränkt.

Ab dem 11.12.2022 soll ein neuer Fahrplan veröffentlicht werden.

Eine Fahrt nach Lemkenhafen kosten derzeit für Kinder bis 14 Jahren 1,80 €/Fahrt.

### 5.5.2. Fahrradverkehr

Es bleibt noch das Fahrrad als Verkehrsmittel. In einem Flyer des Touristik-Service findet sich eine Karte mit den ausgebauten Fahrradwegen. Alle anderen Straßen dürfen grund-



Abbildung 16 Fahrradwege auf Fehmarn (Quelle: [Tourismus-Service Fehmarn](#))

sätzlich auch mit dem Fahrrad befahren werden. Wegen des meist nur einstreifigen Ausbaus ist aber derzeit auf diesen Straßen ein gewisses Gefährdungspotential gegeben.

Das Angebot an Leihfahrrädern auf der Insel scheint mit mindestens 6 Verleihbetrieben ausreichend zu sein.

### 5.5.3. Straßenverkehr

Heute ist Fehmarn über die Fehmarnsundbrücke an das Festland angeschlossen. Über diese Brücke wird neben dem Quell- und Zielverkehr von und nach Fehmarn auch der Überregionale Verkehr zur Fährverladung Puttgarden nach Skandinavien abgewickelt. Die Brücke ist auch wegen ihres baulichen Zustandes als Nadelöhr anzusehen, das besonders in der Reisezeit regelmäßig lange Staus verursacht.

Auf der Insel gibt es neben der durchgehenden B207 nur wenige zweistreifig ausgebaute Straßen. Meist sind die Straßen, wie auch nach Lemkenhafen, einstreifig mit beidseitigem Schotterbett aufgebaut.

In Lemkenhafen gibt es, ca. 3 Gehminuten vom Haus entfernt, einen öffentlichen Parkplatz.

## 6. Konzept

### 6.1. Lemkenhafen und Norderstedt

Es war den Auftraggebern der Machbarkeitsstudie und allen bislang im Prozess Beteiligten wichtig, dass die Rolle Norderstedts im Konzept angemessen mitgedacht wird.

Hierbei geht es nicht in erster Linie darum, ein Haus „nur“ für Norderstedter:innen zu schaffen, da ein solches „Kirchturmdenken“ dem bundesweiten Verbund solcher gemeinnützigen Beherbergungsbetriebe nicht zuträglich wäre.

Vielmehr soll erreicht werden, dass über ein breites Netz an Kooperationen die Qualitäten des Jugendlandheims in Norderstedt präsenter wird und über eine inhaltliche Verknüpfung der lokalen Vereine und Verbände mit dem Haus in Lemkenhafen die Reiseanlässe für Gruppenreisen kriert werden.

Für diese kooperative Vermarktung des Hauses ist es notwendig, in Norderstedt die Bedürfnisse der lokalen Vereine und Verbände und die Möglichkeiten des Jugendlandheims in Einklang zu bringen. In Verbindung mit einer guten Organisation des Buchungsprozesses und auf die Zielgruppe zugeschnittenen Begleitangebote, lässt sich die Anteil von Norderstedter:innen in der Belegung des Hauses signifikant erhöhen.

### 6.2. Erste Gedanken rund um ein Profil

Am Markt erfolgreiche Häuser erreichen und sichern ihren Erfolg in hohem Maße durch ein Profil. Nachfolgend werden Ideen vorgestellt, welche noch weiterentwickelt und abgestimmt werden müssen, die aber schon einmal die Leitplanken zum Erfolg beschreiben.

Für eine zukunftssichere *Haus Lemkenhafen* werden folgende strategische Eckpunkte im Profil verankert:

#### **Mehr als Sonne, Wasser, Strand**

Das Profil des Hauses geht weit über „einfaches Haus am Meer“ hinaus. Inselthemen wie Wasser, Wind und Natur werden im Angebot abgebildet, sind aber nicht nur die Alleinstellungsmerkmale des Hauses.

#### **Mehr als angenehme Betten und warmer Kaffee**

Das Profil basiert auf einem Kerngedanken, der den Sinn und Zweck des Hauses formuliert. Architektur, Angebote, Programme und Marketing richten sich daran aus.

### **Mehr als reine Wirtschaftlichkeit**

Ein Profil ermöglicht stringente Entscheidungen und bietet gleichzeitig viel Raum für Mitwirkende. Ebenso wird die Identifikation mit dem Haus erleichtert. Das gilt für mögliche Partnerschaften sowie für alle Gäste.

### **Einzigartigkeit**

Das Haus grenzt sich deutlich von der Konkurrenz ab (USP).

### **Vorleben statt verkünden**

Inklusion und Nachhaltigkeit werden dem Haus nicht auf die Fahne geschrieben, sondern durch Umsetzung glaubhaft gelebt.

## **6.3. Das Profil des Erlebnishauses Lemkenhafen**

Vor dem Hintergrund der in 6.2. genannten Aspekte wird nachfolgend ein Profil beschrieben. Auch hier gilt, dass es sich um Beispiele und erste Ideen handelt, die vor allem verdeutlichen sollen, wie ein Profil entsteht und gelebt wird.

Ein emotionaler Leitgedanke, der über Wirtschaftlichkeit hinaus geht, erleichtert die Identifikation mit dem Haus:

### **Raus aus dem Alltagstrott**

Das Haus Lemkenhafen hat nicht nur die Aufgabe, ein Ort der Erholung und Gemeinschaft zu sein. Es soll Menschen aus ihrem Alltag stupsen, sie inspirieren, sie stärken, motivieren und mit neuen Horizonten und Erfahrungen ermutigen. Kurz gesagt: Das Haus soll frischen Wind in die Köpfe und Herzen der Gäste zu wehen.

### **Frischer Wind!**

- Ein Versprechen, das in Architektur sichtbar, im Programm erlebbar und in der Kommunikation spürbar sein wird.
- Ein Angebot für unsere Gäste, Mitarbeiter und Partner.
- Eine Versicherung gegen 08/15, Copy-and-Paste und "das haben wir schon immer so gemacht".
- Eine Chance für den Aufbau eines lebendigen Hauses, das zeitgemäß und mutig die Nase in den Wind hält.

- Ein Konzept, das glasklar ist und gleichzeitig immer noch sehr viel Raum bietet für Norderstedter Ideen und Menschen.

### 6.3.1. Die Sichtbarmachung des Profils:

#### 6.3.1.1. Das Profil muss in Architektur und Gestaltung sichtbar sein.

Hier erste Vorschläge für die Umsetzung:

- Forschen & Entdecken -> eine Sternwarte
- Mensch & Miteinander -> ein Hauskino
- Kunst & Kreativ -> eine künstlerisch gestaltete Lobby
- Sport & Bewegung -> Abenteuer-Sportplatz

#### 6.3.1.2. Social Media

Für die Attraktivität im Bereich Social Media gibt es kreative Gestaltungshighlights, die zum digitalen Teilen inspirieren.

Zum Beispiel:

- Forschen & Entdecken -> funktionierender Riesenkompass vor der Haustür
- Mensch & Miteinander -> eine Vertrauensbar mit ungewöhnlichen Getränken und Snacks
- Kunst & Kreativ -> eine Mitmach-Wand im Eingangsbereich
- Sport & Bewegung -> ein Stromfahrrad zum Handy aufladen

Natürlich kann das auch ganz anders aussehen. Das bleibt der Detailplanung vorbehalten.

#### 6.3.1.3. Ausstattung und Programme

Grundsätzlich gilt: Die Messlatte für Ausstattung und Programme ist der „Frische Wind“, den wir als Alleinstellungsmerkmal (USP) und als Profil für unser Haus definiert haben.

#### Grundausrüstung

Jederzeit frei nutzbare Angebote:

- Abenteuer-Sportplatz in der Nähe des Hauses
- Eigener Bootssteg mit Tretbooten und weiteren attraktiven Angeboten direkt an der Ostsee
- Karaoke-Disco

- Grillplatz
- u.v.m.

Diese Angebote sollen im Übernachtungspreis des Hauses enthalten sein.

## Programme

Unsere Programme sind inhaltlich auf die Zielgruppen abgestimmt und werden überwiegend von externen Anbietern umgesetzt. Alle Programme müssen im Voraus gebucht werden.



Für die Gäste wird das Programm im Programmkompass dargestellt, unserer regelmäßig aktualisierten Übersicht aller buchbaren Programmpunkte.

Abbildung 17 Programm-Kompass

### 6.3.1.4. Programmbeispiele

Im Folgenden sind die Schwerpunkte der Programme und einige Beispiele dargestellt. Alle erlebnispädagogischen Angebote werden durch einen externen Partner durchgeführt.

#### Forschen & Entdecken

Es gibt feste und mobile Labore (z.B. Anhänger), welche von Gruppen für die Erforschung der Natur und Technik genutzt werden können. Diese können ebenfalls erlebnispädagogisch aufbereitet werden.

Diese Programmideen sind für die folgenden Themen denkbar:

- Wetter & Klima -> Wetterstation und Wetterballon
- Wasser & Meer -> Forschungstretboote für Wasser-Experimente
- Inselfauna & Inselflora -> mobile Beobachtungsstationen
- Sonne und Wind -> Technikexperimente zu Solar- und Wind-Energie

## Mensch & Miteinander

Programme in diesem Bereich werden für Schulklassen und Gruppen passgenau ausgearbeitet:

- Erlebnispädagogik mit Wind und Wasser -> z.B. Drachen- und Floßbau
- Coolness-Training unter freiem Himmel -> Antigewalttraining auf dem Abenteuer-Sportplatz
- Team-Challenges - > Achtsamkeit, Talente entdecken, Teamgeist stärken

## Kunst & Kreativ

Programme in diesem Bereich werden für Schulklassen und Gruppen passgenau ausgearbeitet:

- Kunst-Werkstatt- > Streetart-Workshops, T-Shirt Druck, u.v.m.
- Medienbox-Studio -> eigene Videos oder Hörbücher produzieren

## Körper & Bewegung

Der vorhandene Sportplatz wird zum Abenteuer-Sportplatz umgebaut. Im Zentrum steht nicht die Leistung, sondern die Freude an Bewegung. Folgende Aufbauten wären vorstellbar:

- Boulderwand
- Parkour-Anlage
- GYM-Container
- Minispielfeld für Street Soccer
- u.v.m.

### 6.3.1.5. An-, Abreise und Transport auf der Insel

#### An-, Abreise

Für die An-, bzw. die Abreise der Gäste gibts grundsätzlich die Angebote des Bahnverkehrs. Der wird bis mindestens 2029 nicht zur Verfügung stehen Ein Bahn-Ersatzverkehr zwischen Lübeck und Burg auf Fehmarn ist eingerichtet. Grundsätzlich sollen alle Gäste angehalten werden, den Bahnverkehr für ihre Anreise zu nutzen. Dies soll mit entsprechenden Serviceleistungen unterstützt werden.

Die Anreise per Bahn (und Bahn-Ersatzverkehr) endet immer am Bahnhof in Burg.

Daneben gibt es die Möglichkeiten des Straßenverkehrs zur Anreise. Bis ca. 2029 wird das die ausschließliche Möglichkeit sein. Der derzeit eingerichtete Bahn-Ersatzverkehr ab Lübeck nur auf Anmeldung für Gruppen möglich. Für PKW-Anreisen steht ein öffentlicher Parkplatz in Lemkenhafen unweit vom Haus Lemkenhafen zur Verfügung.

### Transport auf der Insel

Auf der Insel ist bei Bahnreise zu Beginn bzw. zum Ende des Aufenthaltes die Strecke zum Haus Lemkenhafen (7,5 km) zurückzulegen. Derzeit sehen wir zwei Möglichkeiten für den Transport von beziehungsweise zum Bahnhof:

- Eine Buchung bei den Fehmarn-Tours mit dem gelben Schulbus oder
- Mit einem ein Fahrrad. Hierzu wäre eine Vereinbarung mit einem Fahrradverleih notwendig, damit die Fahrräder rechtzeitig zum Bahnhof gebracht werden können



Abbildung 18: Fahrradanhänger für 31 Fahrräder ([Quelle am 15.10.22](#))

und auf der Rückfahrt im entsprechend ausgelegten Zugfahrzeug das Gepäck der Gruppen mitgenommen werden könnte.

Für Fahrten auf der Insel während des Aufenthaltes stehen selbstverständlich (geliehenen) Fahrräder sowie die öffentlich verkehrenden Bürgerbusse (siehe 5.5.1) zur Verfügung.

## 6.4. Die Alleinstellungsmerkmale (USPs)

### Einzigartiges Erlebnis

Das Profil des „frischen Winds“ schafft ein einzigartiges Erlebnis aus Architektur, Programm und Angebot, welches sich deutlich von der Konkurrenz abgrenzt.

### Zeitgemäße Architektur

Die umfassende Neugestaltung des Hauses ermöglicht eine ansprechende, zeitgemäße und zielgruppengerechte Interpretation eines Gästehauses.

### Originelles Programm

Das originelle Programm bietet vielfältige Freizeit-Möglichkeiten für alle Zielgruppen und übersteigt die „inselüblichen Angebote“ wie Fahrradfahren und Wattwandern.

### **Inspirierende Innengestaltung**

Mit Kreativität und Modernität überrascht die Innengestaltung unsere Gäste und bleibt in inspirierender Erinnerung.

### **Besondere Lage**

Die direkte Lage an der Ostsee inkl. eigenem Bootssteg und Wasserzugang sind eine besondere Einladung, die 2.200 Sonnenstunden auf Fehmarn zu genießen.

### **Abenteuerlicher Sportplatz**

Mehr als nur Kicken und Rutschen – eine zeitgemäße jugend- und kinderfreundliche Version eines Sportplatzes garantiert Freude und Abenteuer für jedes Alter.

## 6.5. Marketing

### 6.5.1. Name und Logo

Name und Logo des Hauses müssen „passen“. Ein „Heim“ vermittelt in der heutigen Zeit Bilder, die zukünftige Gäste mit Sicherheit nicht suchen werden. Ein Logo soll einfach und eingängig sein, soll neugierig machen etc. Beide Themen schaffen mit der Umsetzung wesentliche Grundlagen für den Erfolg.

#### Erlebnishaus Lemkenhafen

Der Name ist Programm:

- Das Haus bietet mehr als angenehme Betten und warmen Tee.
- Jeder Aufenthalt kann zum Erlebnis werden.
- Gleichzeitig sorgt der Ortsname für die geografische Verortung.

#### Inselbrise

Der Name schafft Vertrauen und weckt Neugier. Er fügt sich in den Inselkontext ein und gleichzeitig ist die Brise ein Versprechen.

Frischer Wind für Klassen, Familien und Gruppen!

Der Claim macht unser Profil sichtbar und den Gast neugierig.

## Inselbrise

Erlebnishaus Lemkenhafen

Frischer Wind für Klassen, Familien und Gruppen!

Das Logo – Ein erster Entwurf

Das Logo soll die Kerngedanken des Profils transportieren. Wir haben einen allerersten Entwurf erstellt. Dieser soll einen kleinen Eindruck des Möglichen vermitteln ist aber keinesfalls ein Endprodukt.



Abbildung 19: Logo-Entwurf für das Erlebnishaus

Natürliche Sprache

In den täglichen Sprachgebrauch fügen sich Name, Beschreibung und Claim natürlich ein:

- „Wir fahren zur Tagung in die Inselbrise“
- „Klassenfahrt in der Inselbrise“
- „Kennst du das Erlebnishaus Lemkenhafen?“
- „Wir brauchen mal frischen Wind für unsere Klasse!“

## Mehr als Flyer und Logo

In der heutigen Zeit kommuniziert alles – von der Essensbewertung auf Google bis zum Buchungstelefonat.

Deswegen betrachten wir unter Marketing nicht nur die grafische und werbliche Darstellung des Hauses, sondern verstehen dies als ganzheitliche Kommunikation.

### 6.6. Personalkonzept

Das im Folgenden dargestellte Personalkonzept beruht auf folgenden Annahmen:

- 13.140 Übernachtungen im Jahr
- Alle Übernachtungen mit Vollpension
- Programme und Angebote werden nicht durch MA des Hauses durchgeführt.

Die Grundlage für das Konzept bilden Zeitbedarfsberechnungen, vor allem aus Referenzhäusern. In diesen wird erfasst und evaluiert, wieviel Zeit im Haus für einzelne Aufgaben benötigt wird. Die bewusst kleinteilige Anlage der Erfassung führt dazu, dass Besonderheiten eines Hauses einerseits erfasst werden, und in der Aussage über „alle Häuser“ die Bildung einer Bandbreite unterstützen. Beispiel: Die Zeiten zur Reinigung eines Zimmers berücksichtigen sowohl „Zimmer mit kpl. Bad“ als auch „Zimmer ohne Sanitäreinrichtung“ und reichen deshalb von etwa 25 bis knapp 40 Minuten. Das „Kochen eines Mittagessens“ berücksichtigt den im Haus gewählten Standard der Mahlzeiten, und die benötigten Stunden der Haustechnik ändern sich u.a. je nach Grundstücksgröße. Weitere anzusetzende Parameter wie Hausart (Seminarhaus oder Schullandheim), Gästezahlen, Häufigkeit der Wechsel etc.) verfeinern den Ansatz.

Es ergeben sich Werte für die vier Hauptbereiche im Haus, die für ein Haus wie Lemkenhafen mit folgenden Bandbreiten anzunehmen sind:

Personalstundenquote PSQ	Jugend	Zielwert
PSQ-Hausleitung / Rezeption / Verwaltung	0,15 - 0,25	0,20
PSQ-Küche	0,20 - 0,35	0,25
PSQ-Reinigung	0,15 - 0,25	0,25
PSQ-Hausmeister	0,00 - 0,15	0,10
<b>PSQ gesamt</b>	<b>0,5 – 1,00</b>	<b>0,80</b>

Tabelle 2: Personal-Stunden-Quote

Für den Bereich Küche gilt in einem Haus mit überwiegend jugendlichen Gästen pro Gast und Verpflegungstag (ein Frühstück, ein Mittagessen, ein Abendessen) inklusive aller Nebenarbeiten (Spülküche, Bestellungen, Warenannahme usw.) eine Bandbreite von 0,2 bis 0,35 Stunden, was einem Wert 12 bis 21 Minuten entspricht. Lässt man hier die oben

beschriebenen Parameter einfließen, sollte für „Küche“ ein Wert von 0,25 (¼ Stunde) angesetzt werden. Produziert ein solches Haus im Jahr bspw. 15.000 Verpflegungstage, besteht ein Bedarf von 3.750 Stunden. Dieser Ansatz berücksichtigt Netto-Stunden, d.h., es sind bei der Umrechnung in benötigte Stellen noch Urlaub, Krankheit, Feiertage und Fortbildung zu berücksichtigen. Im Beispiel würden so aus 3.750 Nettostunden rund 4.700 Bruttostunden entstehen, diesen wären mit rund 2,25 Vollzeitäquivalenten zu besetzen. Anders ausgedrückt: die Küche müsste mit 2 ¼ Stellen auskommen. Auf die zu schaffenden Grundlagen durch Gerät, Wege, Standards etc. wird an dieser Stelle nicht eingegangen.

Ausgehend von 15.000 Übernachtungen und einem passenden Ansatz im Standard errechnen sich so für Lemkenhafen 12.180 Nettostunden.

<b>Lemkenhafen</b>				
		ÜN:	15.000	VPT
<b>Name</b>	<b>Tätigkeit</b>	<b>Wochenstd.</b>	<b>Beschäftigungsmonate</b>	<b>Ist Jahresarbeitszeit</b>
				0
	HL	40	12	1.680
	Rezeption	20	12	840
	Rezeption	10	12	420
	Küche	40	12	1.680
	Küche	30	12	1.260
	Küche	30	8	840
				0
	HWS	40	12	1.680
	HWS	30	12	1.260
	HWS	30	8	840
				0
	Haustechnik	40	12	1.680
				0
<b>Gesamtstunden</b>				<b>12.180</b>

Diese 12.180 Nettostunden können mit 7 ¾ Vollzeitäquivalenten abgedeckt werden. Innerhalb der Gewerke kann natürlich noch geändert werden, indem Stundenansätze und Vertragsdauern justiert werden, es sind auch Verknüpfungen über etwa zwei Bereiche möglich (z.B. MA arbeitet zur Hälfte im Büro, zur Hälfte in der Küche). Insgesamt wird jedoch mit dem skizzierten Ansatz ein auskömmlicher Personalschlüssel dargestellt.

Die eingesetzten Tabellen bieten eine gute Grundlage für die Erstbesetzung. Im Laufe der Zeit kommt es erfahrungsgemäß zu leichten Änderungen im Personaltableau. Solange diese nicht zu weit vom o.a. Ansatz abweichen, sind sie sicher hinzunehmen, denn sie berücksichtigen zumeist die Fähigkeiten und Neigungen der MA besser, als es eine Tabelle kann.

## 6.7. Betreiberkonzept

Das Haus Lemkenhafen wird, wie schon in der Vergangenheit, eine Gästestruktur haben, die sich im Wesentlichen aus Kindern, Jugendlichen, jungen Erwachsenen und Familien zusammensetzt (siehe Tabelle 4: Gästegruppen mit Übernachtungen und Preisen). Als Rechtsform in diesem Bereich haben sich gemeinnützige Rechtsformen durchgesetzt. Es finden sich dann Formen wie die gGmbH (gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung), aber auch ein e.V. (eingetragener Verein) und selten auch die gAG (gemeinnützige Aktiengesellschaft).

Um das Haus nachhaltig zu betreiben, können wir uns den Betrieb durch einen e.V. nur schwerlich vorstellen. Wir empfehlen, eine gemeinnützige GmbH zu gründen, die im alleinigen Verantwortungsbereich der Stadt Norderstedt steht. Selbstverständlich kann diese Unternehmensform durch einen, von engagierten Bürgern der Stadt Norderstedt getragenen Verein, ergänzt und unterstützt werden.

Die Strukturen der Stadt Norderstedt und ihrer Betriebsgesellschaften bieten reichlich Möglichkeiten, die zu gründende Gesellschaft zu integrieren. Gesellschafter der zu gründenden gGmbH kann sowohl die Stadt selbst oder eine der Stadt direkt oder indirekt gehörende GmbH sein. Bei der Strukturentscheidung halten wir mögliche Synergien in verschiedenen Bereichen für entscheidend. Lemkenhafen NEU sollte bei diesen Themen von vorhandenen Kompetenzen und Systemen profitieren können: Beschaffung von Energie, Lebensmittel, Dienstleistungen etc., IT-Infrastruktur und IT-Betrieb und Buchhaltung und Controlling. Diese Unterstützung ist natürlich zu bezahlen. Eigene Strukturen in Lemkenhafen für diese Themen aufzubauen, wäre aber wesentlich aufwändiger und teurer und sicherlich auch nicht so effizient.

**Unsere Empfehlung lautet deshalb: Es soll zum Betrieb von Lemkenhafen NEU eine gemeinnützige GmbH als Betriebsgesellschaft mit der Stadt oder einer von der Stadt abhängigen Gesellschaft als alleinigem Gesellschafter gegründet werden.**

Ebenso ist es sinnvoll, dass die Struktur des Gesellschafters auch die Geschäftsführung der Lemkenhafen GmbH stellen. Da das Haus Lemkenhafen von einer Hausleitung eigenverantwortlich geleitet werden muss (siehe Personalkonzept), wird der Aufwand für die Geschäftsführung als gering eingeschätzt.

Die Ausgestaltung der Lemkenhafen GmbH kann auf verschiedene Weisen erfolgen. Wir haben hier zwei, grundsätzlich unterschiedliche, Modelle dargestellt.

## Modell A:

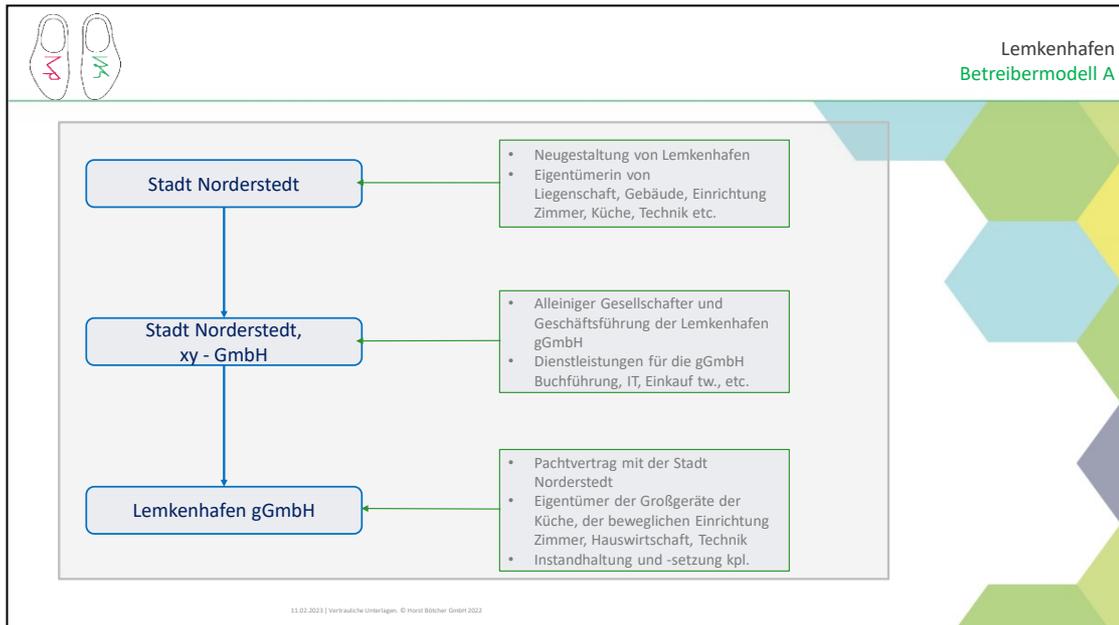


Abbildung 20 Betreibermodell A

Im Modell A ist wesentlich, dass die Liegenschaft, die Gebäude, die Einrichtung von Zimmer, Küche, Technik etc. im Eigentum der Stadt Norderstedt verbleiben. Die Stadt Norderstedt verpachtet Lemkenhafen an die Lemkenhafen GmbH.

## Modell B:

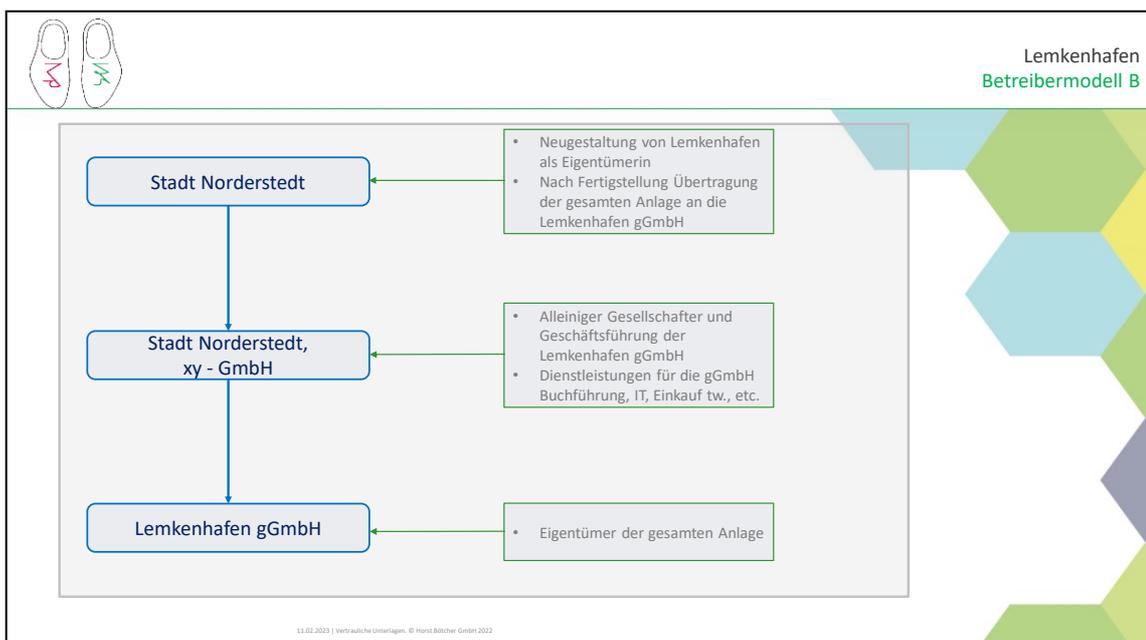


Abbildung 21: Betreibermodell B

Im Modell B ist wesentlich, dass die Stadt Norderstedt Lemkenhafen grundlegend neu entwickelt und nach Abschluss diese Aktivitäten als Gesamtheit an die Lemkenhafen GmbH überträgt.

#### Bewertung:

Die Herausforderungen durch äußere Einflüsse für Gruppenhäuser wurden in den vergangenen Jahren sowohl durch die Covid-Pandemie als auch durch die aktuelle Energiepreissituation sehr deutlich gestiegen. Weitere Gruppenhäuser werden durch solche Einflüsse in finanzielle Schwierigkeit kommen und einige auch schließen müssen. Deshalb gilt es unbedingt, die Investitionen zu schützen und die Auswirkung einer Insolvenz einer Betreibergesellschaft auf die Stadt / die Muttergesellschaft zu verhindern.

Wenn wir die beiden Modelle betrachten, wird sehr schnell deutlich, dass dieser Schutz nur im Modell A gewährleistet ist. Trotzdem sind auch in diesem Modell in der vertraglichen Gestaltung entsprechende Vorkehrungen zu treffen, damit eine Inanspruchnahme der Muttergesellschaft verhindert werden kann.

Wir werden in den weiteren Ausführungen bei nahezu allen Punkten überwiegend das Modell A betrachten. Bei der betriebswirtschaftlichen Simulation haben wir jedoch auch kurz das Modell B dargestellt, um es bewerten zu können.

## 6.8. Raum- und Funktionsprogramm

### 6.8.1. Bereich Schlafen

Die Zimmer der Gäste sind in der Regel mit Stockbetten ausgestattet, Aufbettungen sind möglich. Die oberen Liegeflächen sollten zumindest in einigen Zimmer wegklappbar. Als Zimmergrößen haben sich Vierbettzimmer bewährt, einige mit einer Möglichkeit, ein fünftes Bett aufzustellen.

Bei einer Klassen- / Gruppengröße um 25 Teilnehmer kommen pro Gruppe mindestens zwei, eher drei, Begleiterzimmer hinzu, diese sind als Zweibettzimmer angelegt, werden jedoch in Zeiten der Klassenfahrten zumeist als Einzelzimmer genutzt.

Für eine Klassen / Gruppe sollten demnach vorgehalten werden: 25 Betten in 5 x 4 und 1 x 5 Bettzimmern plus 2-3 Begleiterzimmer.

Alle Zimmer haben eine komplette sanitäre Ausstattung (Dusche, Waschtisch und WC). Mindestens 6% der Betten liegen in behindertengerechten Zimmer, hier ist u.a. die aktuelle Fassung der Landes-Bauordnung maßgeblich.

Ein Vierbettzimmer hat eine Größe von etwa 18 m<sup>2</sup>. Es hat einen Linoleum- oder Vinylboden, das Bad ist gefliest.

Die Möblierung umfasst Regale oder Schränke, einen Tisch und Hocker / Stühle. An jedem Bett ist eine Lampe, es gibt mehrere Steckdosen im Zimmer. Die weitere Ausstattung auch der Bäder muss im Planungsprozess abgestimmt werden.

Auf den Fluren / Etagen sind Putzmittelräume sowie Räume für die Lagerung der Wäsche.

### 6.8.2. Bereich Aufenthalt

Für jede Gruppe gibt es einen Gruppenraum, für 30 Personen müsste dieser ca. 55 m<sup>2</sup> groß sein.

Der Speisesaal sollte etwa 2/3 der maximalen Belegung aufnehmen können, also Platz für 60 Gäste bieten.

### 6.8.3. Bereich Verwaltung

Die Rezeption ist klar erkennbar, der Gast „läuft in sie hinein“ beim Ankommen. Es gibt ein kleines Back-Office, in dem ggfls. auch Gespräche mit Gruppenleitern etc. geführt werden können.

Die Rezeption kann in den Abendessen auch ein kleines Bistro bedienen, das sich direkt an den Bereich anschließt.

### 6.8.4. Bereich Versorgung

Die Küche ist direkt an den Speisesaal gebaut, es gibt einen angemessenen Standard in der Geräteausstattung. Beispiel: 1 x Combidämpfer mit 12 Schüben, 1 x 6-Flammenherd, ein Kochkessel, ein FRIMA (ehem. Kippbratpfanne).

Die Lagermöglichkeiten sind angemessen und berücksichtigen die Vorgaben nach HACCP etc. Notwendig sind ein bis zwei Kühlräume und eine TK-Zelle sowie ein Trockenlager. Die Anlieferung und die Wege zu den Mülltonnen sind sinnvoll integriert.

Insbesondere die Spülmaschine (Haubendurchschub) ist energetisch auf hohem Standard, um den Energieverbrauch zu mindern. Möglichkeiten zur Wärmerückgewinnung bei den Kühlungen etc. sind zu prüfen und zu bewerten.

Die Hauswirtschaft hat einen Raum mit Waschmaschine und Trockner und Lagerung der Geräte und Materialien. Bettwäsche wird extern gewaschen, hier geht es nur um Dinge der Hausreinigung, vllt noch der Küche.

Die Haustechnik hat eine kleine Werkstatt und Lagerraum.

#### 6.8.5. Weitere Bereiche

Spielbereich, Ruhebereich und Bistro werden geplant, wenn mehr zum Angebot des Hauses und der externen Möglichkeiten bekannt ist.

#### 6.8.6. Mitarbeiterunterkünfte

In den letzten wenigen Jahren hat sich ein Trend weiter verstärkt, der Häuser wie Lemkenhafen in hohem Maße betrifft: es ist immer schwieriger geworden, Mitarbeiter:innen zu finden. Dabei spielen verschiedene Faktoren eine Rolle, als wesentlich hat sich aber die Bedeutung des Wohnens herauskristallisiert.

Gilt das schon auf dem Festland, so gilt es an den Küsten und auf den deutschen Inseln noch einmal verstärkt. In diesen Regionen sind Wohnungen oder Personalzimmer, so sie denn überhaupt angeboten werden, faktisch nicht bezahlbar, weil Zimmer und Wohnungen wo immer möglich als Ferienwohnungen angeboten werden.

Verstärkt wird das Problem dadurch, dass gerade „an der See“ nur wenig Menschen ohne Arbeit sind. Entweder sind sie bereits im Tourismus tätig oder in anderen Berufen unterwegs. Arbeitssuchende sind hier eher selten, neue Mitarbeiter:innen gewinnt man zu meist nur vom Festland. Die Thematik der Saisonarbeiter muss dabei mitgedacht werden.

Arbeitgeber sind deshalb darauf angewiesen, in ausreichendem Maße und in guter Qualität Zimmer oder Wohnungen anzubieten. Teilweise übernimmt der Arbeitgeber sogar noch einen Teil der Miete bzw. des Sachbezugswertes.

Für Lemkenhafen steht Wohnraum im Haus auch nach dem Umbau nicht zur Verfügung, hier wird jeder Quadratmeter benötigt, um die notwendige wirtschaftliche Betriebsgrundgröße (= Bettenzahl) zu erreichen.

Es ist für den nachhaltigen Betrieb des Hauses unerlässlich, Mitarbeiterunterkünfte in räumlicher Nähe zur Verfügung stellen zu können. In den Investitionskosten sind auch dafür entsprechend Umfänge vorgesehen.

### 6.8.7. Bauzeitenplan

Für die zeitliche Abwicklung der Aktivitäten haben einen ersten, groben Bauzeitenplan angenommen.

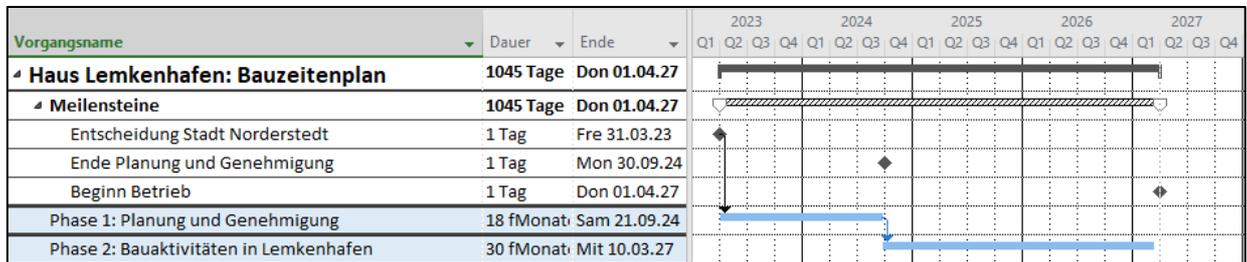


Abbildung 22: Bauzeitenplan

### 6.8.8. Sportgelände

Das heute mit Fußballfeld und kleinem Spielplatz ausgestattete Sportgelände soll zukünftig multifunktional genutzt werden. Die Fokussierung auf die Sportart Fußball soll unbedingt aufgelöst werden.

Diese Bewegungsbereiche sind heute denkbar:

- Multifunktion-Kleinfeld (Fußball, Handball, Basketball, Hockey)
- Beachvolleyball-Feld
- Balancegeräte
- Skaterfeld
- Boulderwand
- Fahrrad-Parcours
- etc.

### 6.8.9. Investitionsbedarf Lemkenhafen

Derzeit ist der Investitionsbedarf sehr grob abgeschätzt und in dieser Höhe auch in die betriebswirtschaftliche Betrachtung übernommen.

Die einzelnen Werte finden sich im Abschnitt „Betriebswirtschaftliche Eckdaten“.

## 7. Wirtschaftlichkeitsberechnung

### 7.1. Betriebswirtschaftliche Eckdaten

In der folgenden Tabelle sind die betriebswirtschaftlichen Eckdaten zusammengestellt, wie sie in die Ermittlung der Prognose für die Wirtschaftlichkeit eingegangen sind. Für die Simulationen wurden jeweils Eckdaten verändert.

Betriebswirtschaftliche Eckdaten Lemkenhafen				
Nr.	Benennung	Wert	Kostenträger je Modell	
			Stadt	Betreiber
1	Investition Gebäude - Gruppenhaus	5.700.000 €	A	B
2	Einrichtung Zimmer, Gruppenräume etc.	500.000 €	A	B
3	Einrichtung Großgeräte Küche	450.000 €	A	B
4	Außengelände, Parkplätze	300.000 €	A	B
5	Gebäude - Mitarbeiterunterkunft	700.000 €	A	B
6	Sportanlagen	350.000 €	A	B
7	<b>Summe Investitionen Gebäude, Einrichtung Küche et</b>	<b>8.000.000 €</b>		
8				
9	Bewegliche Einrichtung Gruppenhaus	50.000 €	B	B
10	Einrichtung Werkstatt /Haus- und Hoftechnik	50.000 €	B	B
11	<b>Summe Investitionen Einrichtung (Kü-Kleinr., IT, etc)</b>	<b>100.000 €</b>		
12				
13	Unterdeckung im Hochlauf	228.879 €	B	B
14	Startausstattung Finanzen für Betreiber gGmbH	20.000 €	B	B
15	<b>Summe Finanzbedarf gGmbH im An- und Hochlauf</b>	<b>248.879 €</b>		
16				
17	Hochrechnung bedingt-bel-abh. Kosten (variabler Anteil)	40%		
18	Betreiber-Modell A	j	(j/n)	
19	Abschreibungsdauer Gebäude etc.	50,0 a		
20	Abschreibungsdauer Einrichtung Betreiber	5,0 a		
21	Erste Belegung Jahr	2027		
22	Auslastung 1. Jahr	8.000 UN		
23	Auslastung 2. Jahr	10.000 UN		
24	Auslastung Normaljahr	40%		
25	Anzahl Betten	90		

Tabelle 3: Betriebswirtschaftliche Eckdaten

### 7.2. Simulationen

#### 7.2.1. Prognose der Wirtschaftlichkeit Modell A

Zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit des Haus Lemkenhafen wurde mit Hilfe der Deckungsbeitragsrechnung anhand von Vergleichszahlen bekannter Gruppenhäuser, die langjährig fortgeschrieben werden, eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung durchgeführt.

Diese Vergleichsrechnung basiert auf Kostenansätzen von 2023, da diese Werte aufgrund aktuell vorhandener Zahlen sicher dargestellt werden können.

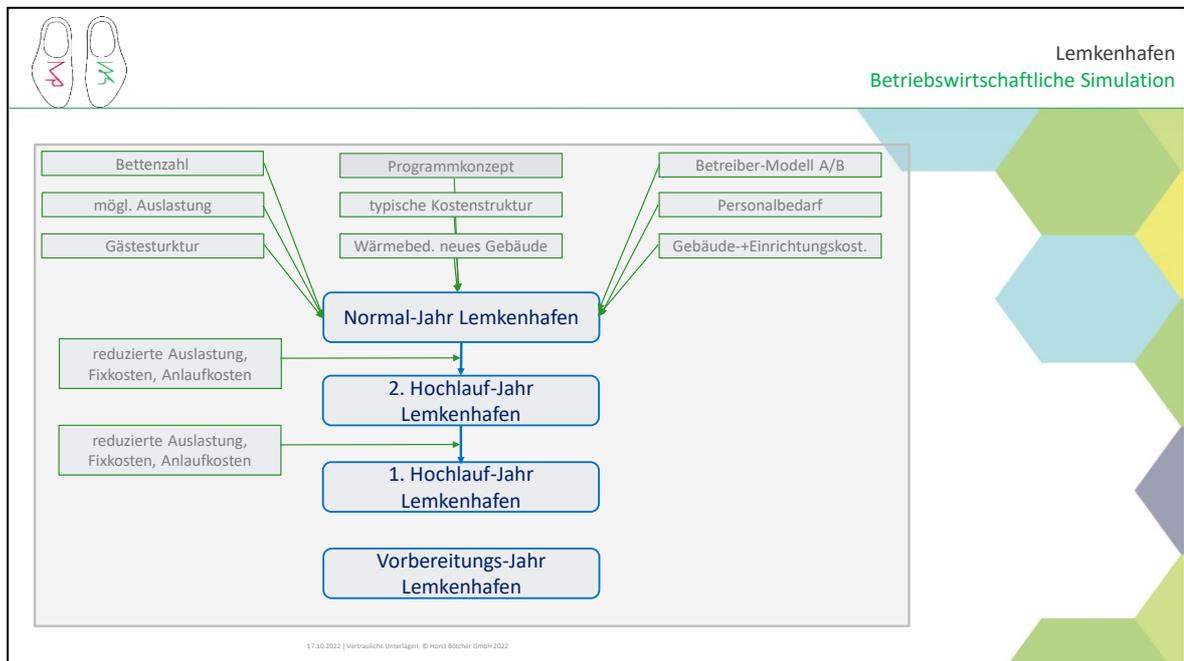


Abbildung 23: Einflussfaktoren für die Prognose der Wirtschaftlichkeit Normaljahr und Hochlaufjahre

Die wesentlichen Kennzahlen, wie Übernachtungszahlen und Personaleinsatz, wurden so gewählt, wie sie nach der Hochlaufphase erwartet werden. Auf eine Hochrechnung der Kostenansätze von 2023 zum ersten Normaljahr wurde verzichtet, da die gegenwärtigen Verwerfungen eine stabile Prognose der Veränderungen unmöglich machen.

Grundsätzlich kann aber wohl davon ausgegangen werden, dass anfallende Kostensteigerungen über Preiserhöhungen aufgefangen werden können.

Von dem so ermittelten Normaljahr wurden das Vorbereitungsjahr vor der Eröffnung sowie zwei Hochlaufjahre abgeleitet.

Das Normaljahr ist gekennzeichnet von folgenden Annahmen:

- Eine Bettenkapazität von 90 Betten
- Eine Auslastung von 40%
- 13.140 Übernachtungen im Normaljahr
- eine Personalkapazität von 12.180 Stunden angesetzt

Zur Ermittlung der Übernachtungs- und Verpflegungseinnahmen wurden aufgrund der oben beschriebenen Zielgruppe folgende Gästestruktur und Preise angesetzt:

Gästegruppen	Übernachtungen	ÜN	VP
Schulklassen/Freizeiten	9.000	30,00 €	18,00 €
Erwachsen	1.040	38,00 €	18,00 €
Familien	2.100	32,00 €	18,00 €
Einzelgäste/Seminar	1.000	51,00 €	20,00 €
<b>Gesamt</b>	<b>13.140</b>		

Tabelle 4: Gästegruppen mit Übernachtungen und Preisen

Zur Ableitung der Hochlaufjahre wurden 8.000 beziehungsweise 10.000 Übernachtungen angenommen. Die Einnahmen und die belegungsabhängigen Kosten wurden anhand der der Übernachtungszahlen abgeleitet. Die festen Kosten wurden unverändert auf die Hochlaufjahre übernommen. Die bedingt belegungsabhängigen Kosten wurden mit einem variablen Anteil von 40% entsprechend den Übernachtungszahlen umgerechnet

Im dargestellten Vorbereitungsjahr wurde angenommen, dass ein Hausleiter etwa ein Jahr vor Eröffnung angestellt wird und alle Vorbereitungen für den Anlauf durchführt. Dazu gehören die Initiierung aller Marketingaktivitäten, das Belegungsmanagement sowie die Beschaffung aller Anlauf relevanten Materialien, wie zum Beispiel IT-Ausstattung, Küchenausstattung, Ausstattung der Hauswirtschaft.

In der folgenden Abbildung sind das Normaljahr so wie das Vorbereitungsjahr und die Hochlaufjahre dargestellt.

Die Zahlen zeigen deutlich, dass in der gewählten Konfiguration A der gGmbH (Die wesentlichen Investitionen trägt die Gesellschafterin) im gewählten Normaljahr sowohl der Deckungsbeitrag 1 als auch der Deckungsbeitrag 2 positiv ausfallen.

**Gleichzeitig wird aber auch deutlich, dass der Deckungsbeitrag 2 in keinem Normaljahr positiv ausfallen kann, wenn die gGmbH auch die Abschreibungen für die Gebäude aufbringen muss (Modell B).**

Prognose Wirtschaftlichkeit Lemkenhafen				
Betreiber-Modell A	Vorbereitungsjahr (Jahr vor Eröffnung)	1. Hochlaufjahr (Eröffnungsjahr)	2. Hochlaufjahr	1. Normaljahr nach Hochlauf
	2026	2027	2028	2029
<b>Kostenarten</b>				
ÜN-Kapazität	0	32.850	32.850	32.850
Anzahl der Betten	90	90	90	90
prozentuale Auslastung	0,0%	24,4%	30,4%	40%
Übernachtungen	0	8.000	10.000	13.140
<b>EINNAHMEN</b>				
Übernachtungseinnahmen	- €	260.408 €	325.510 €	427.720 €
Verpflegungseinnahmen	- €	145.218 €	181.522 €	238.520 €
Beherbergungseinnahmen (Ü+V)	- €	405.626 €	507.032 €	666.240 €
Kantineinnahmen	- €	24.000 €	30.000 €	39.420 €
Wäscheinnahmen	- €	- €	- €	- €
Programmeinnahmen	- €	32.000 €	40.000 €	52.560 €
<b>ZWS operative Einnahmen</b>	- €	461.626 €	577.032 €	758.220 €
Sonstige Erlöse	- €	17.072 €	21.339 €	28.040 €
Betriebsmittelzuschüsse	- €	- €	- €	- €
<b>Gesamteinnahmen</b>	- €	478.697 €	598.371 €	786.260 €
<b>AUSGABEN</b>				
<b>Feste Kosten</b>				
Versicherung	- €	12.000 €	12.000 €	12.000 €
Verwaltungskosten	5.000 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €
Werbungskosten	40.000 €	40.000 €	40.000 €	40.000 €
KFZ Kosten	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €
Mieten, Leasing, Pacht	7.000 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €
Zinsen	- €	- €	- €	- €
Geringwertige Wirtschaftsgüter	- €	5.000 €	5.000 €	5.000 €
Instandsetzungskosten	- €	50.000 €	50.000 €	50.000 €
<b>Feste Kosten</b>	55.000 €	77.000 €	77.000 €	77.000 €
<b>Bedingt belegungsabhängige Kosten</b>				
Betriebskosten, Strom	- €	14.340 €	15.375 €	17.000 €
Betriebskosten, Heizung	- €	9.490 €	10.175 €	11.250 €
Betriebskosten, Wasser	- €	6.748 €	7.235 €	8.000 €
Betriebskosten, Müll	- €	1.687 €	1.809 €	2.000 €
Reinigungs- und Verbrauchsmaterial	- €	3.374 €	3.618 €	4.000 €
Personalkosten	75.000 €	301.303 €	323.049 €	357.192 €
<b>Bedingt belegungsabhängige Kosten</b>	75.000 €	336.942 €	361.261 €	399.442 €
<b>Belegungsabhängige Kosten</b>				
Verpflegungskosten	- €	52.000 €	65.000 €	85.410 €
Kantinenwaren	- €	8.000 €	10.000 €	13.140 €
Wäschereinigung	- €	9.600 €	12.000 €	15.768 €
Kleinmaterial, Ersatz	- €	3.200 €	4.000 €	5.256 €
Instandhaltung, Wartung	- €	8.000 €	10.000 €	13.140 €
Programmkosten	- €	24.000 €	30.000 €	39.420 €
Sonstige Kosten	- €	6.088 €	7.610 €	10.000 €
Steuern etc.	- €	15.221 €	19.026 €	25.000 €
<b>Belegungsabhängige Kosten</b>	- €	126.109 €	157.636 €	207.134 €
<b>Betriebsausgaben</b>	130.000 €	540.051 €	595.897 €	683.576 €
<b>Gesamteinnahmen</b>	- €	478.697 €	598.371 €	786.260 €
<b>.J. Betriebsausgaben</b>	130.000 €	540.051 €	595.897 €	683.576 €
<b>Deckungsbeitrag 1</b>	- 130.000 €	- 61.354 €	2.474 €	102.684 €
<b>Anlagenbedingte Kosten</b>				
Auflösung SoPo	- €	- €	- €	- €
Abschreibungen	- €	20.000 €	20.000 €	20.000 €
<b>Anlagenbedingte Kosten</b>	- €	20.000 €	20.000 €	20.000 €
<b>Deckungsbeitrag 1</b>	- 130.000 €	- 61.354 €	2.474 €	102.684 €
<b>.J. Anlagebedingte Kosten</b>	- €	20.000 €	20.000 €	20.000 €
<b>DB 2 Betriebsergebnis</b>	- 130.000 €	- 81.354 €	17.526 €	82.684 €
Kumuliertes Betriebsergebnis	- 130.000 €	- 211.354 €	- 228.879 €	- 146.195 €
Liquidität (aus operativem Geschäft) kumuliert	- 130.000 €	- 191.354 €	- 188.879 €	- 86.195 €

Abbildung 24 Prognose der Wirtschaftlichkeit Lemkenhafen

Aus dieser Darstellung lassen sich auch die Aufwendungen ermitteln, die nach dieser Prognose bis zum ersten Normaljahr mit Überschüssen anfallen. Es müssen die Unterdeckungen (DB 2) aufgebracht werden. Nach dieser Prognose sind das ca. 229 TEUR.

### 7.2.2. Mindest-Auslastung für die Gewinnerzielung (DB 2) Modell A

Mit dieser Simulation kann auch nachgewiesen werden, dass ab einer Auslastung von 35% (zirka 11.500 ÜN) der Deckungsbeitrag 2 mit rd. 9.400 EUR positiv ausfällt:

Prognose Wirtschaftlichkeit Lemkenhafen				
Betreiber-Modell A				
Kostenarten	Vorbereitungsjahr (Jahr vor Eröffnung)	1. Hochlaufjahr (Eröffnungsjahr)	2. Hochlaufjahr	1. Normaljahr nach Hochlauf
	2026	2027	2028	2029
ÜN-Kapazität	0	32.850	32.850	32.850
Anzahl der Betten	90	90	90	90
prozentuale Auslastung	0,0%	24,4%	30,4%	35%
Übernachtungen	0	8.000	10.000	11.498
<b>EINNAHMEN</b>				
Gesamteinnahmen	- €	481.136 €	601.420 €	691.483 €
<b>AUSGABEN</b>				
Feste Kosten	55.000 €	77.000 €	77.000 €	77.000 €
Bedingt belegungsabhängige Kosten	75.000 €	350.838 €	378.632 €	399.442 €
Belegungsabhängige Kosten	- €	129.153 €	161.441 €	185.617 €
Betriebsausgaben	130.000 €	556.992 €	617.073 €	662.059 €
Gesamteinnahmen	- €	481.136 €	601.420 €	691.483 €
./. Betriebsausgaben	130.000 €	556.992 €	617.073 €	662.059 €
Deckungsbeitrag 1	- 130.000 €	- 75.856 €	- 15.653 €	29.423 €
<b>Anlagenbedingte Kosten</b>				
Auflösung SoPo	- €	- €	- €	- €
(Investition gesamt)	- €	- €	- €	8.000.000 €
Abschreibungen	- €	20.000 €	20.000 €	20.000 €
Anlagenbedingte Kosten	- €	20.000 €	20.000 €	20.000 €
Deckungsbeitrag 1	- 130.000 €	- 75.856 €	- 15.653 €	29.423 €
./. Anlagebedingte Kosten	- €	20.000 €	20.000 €	20.000 €
DB 2 Betriebsergebnis	- 130.000 €	- 95.856 €	- 35.653 €	9.423 €
Kumuliertes Betriebsergebnis	- 130.000 €	- 225.856 €	- 261.509 €	- 252.086 €
Liquidität (aus operativem Geschäft) kumuliert	- 130.000 €	- 205.856 €	- 221.509 €	- 192.086 €
Gesamte Einnahmen	- €	481.136 €	601.420 €	691.483 €
Personalkosten	75.000 €	313.729 €	338.583 €	357.192 €
Personalkosten-Quote		65%	56%	52%

Abbildung 25 Prognose der Auslastung an der Gewinnschwelle

### 7.2.3. Maximal-Investition für die Gewinnerzielung (DB 2) Modell B

Mit Hilfe der Simulation kann auch gezeigt werden, dass im Betreiber-Modell B bei der Auslastung im Standardbetrieb, ein Abschreibungsdauer über 50 Jahre bei einer Gesamtinvestition von bis zu 3,8 MEUR der DB 2 noch positiv bleiben kann.

Prognose Wirtschaftlichkeit Lemkenhafen				
Betreiber-Modell B				
Kostenarten	Vorbereitungsjahr (Jahr vor Eröffnung)	1. Hochlaufjahr (Eröffnungsjahr)	2. Hochlaufjahr	1. Normaljahr nach Hochlauf
	2026	2027	2028	2029
ÜN-Kapazität	0	32.850	32.850	32.850
Anzahl der Betten	90	90	90	90
prozentuale Auslastung	0,0%	24,4%	30,4%	40%
Übernachtungen	0	8.000	10.000	13.140
<b>EINNAHMEN</b>				
Gesamteinnahmen	- €	478.697 €	598.371 €	786.260 €
<b>AUSGABEN</b>				
Feste Kosten	55.000 €	77.000 €	77.000 €	77.000 €
Bedingt belegungsabhängige Kosten	75.000 €	336.942 €	361.261 €	399.442 €
Belegungsabhängige Kosten	- €	126.109 €	157.636 €	207.134 €
Betriebsausgaben	130.000 €	540.051 €	595.897 €	683.576 €
Gesamteinnahmen	- €	478.697 €	598.371 €	786.260 €
./. Betriebsausgaben	130.000 €	540.051 €	595.897 €	683.576 €
Deckungsbeitrag 1	- 130.000 €	- 61.354 €	2.474 €	102.684 €
<b>Anlagenbedingte Kosten</b>				
Auflösung SoPo	- €	- €	- €	- €
(Investition gesamt)				3.800.000 €
Abschreibungen	- €	96.000 €	96.000 €	96.000 €
Anlagenbedingte Kosten	- €	96.000 €	96.000 €	96.000 €
Deckungsbeitrag 1	- 130.000 €	- 61.354 €	2.474 €	102.684 €
./. Anlagebedingte Kosten	- €	96.000 €	96.000 €	96.000 €
DB 2 Betriebsergebnis	- 130.000 €	- 157.354 €	- 93.526 €	6.684 €
Kumuliertes Betriebsergebnis	- 130.000 €	- 287.354 €	- 380.879 €	- 374.195 €
Liquidität (aus operativem Geschäft) kumuliert	- 130.000 €	- 191.354 €	- 188.879 €	- 86.195 €
Gesamte Einnahmen	- €	478.697 €	598.371 €	786.260 €
Personalkosten	75.000 €	301.303 €	323.049 €	357.192 €
Personalkosten-Quote		63%	54%	45%

Abbildung 26: Simulation Investitionssumme Modell B, positiver DB2

### 7.3. Stellschrauben

Mögliche Stellschrauben zur weiteren Verbesserung des Betriebsergebnisses sind sowohl auf der Einnahmen- als auch auf der Ausgabenseite zu finden:

#### Einnahmen:

- Verlängerung der Saison im Frühjahr und im Herbst durch zusätzliche Gewinnung von Seminargruppen
- Preisgestaltung
- Auslastung
- Programmverkauf

#### Ausgaben:

- stringente Kostenkontrolle bei allen Kostenarten
- Einkaufskooperationen
- Controlling und Forecast unterjährig

## 8. Entwicklungsempfehlungen

Aus den Erfahrungen mit vergleichbaren Aufgabenstellungen regen die Autoren an, u.a. folgenden Themen mitzudenken, in die Planungen einfließen zu lassen oder weiterzuentwickeln:

Ein Begleitteam für den Bau, welches als Steuergruppe einerseits das große Ziel im Auge hat, zugleich aber auch kompetenter Ansprechpartner bei schnell zu lösenden Fragen ist.

Die Umsetzung des Profils in der Architektur ist u.E. ein wesentlicher Garant für den Erfolg des Hauses, hier sollte deshalb ein Schwerpunkt der Entwicklung liegen.

Die Vorbereitung der gGmbH muss mit ausreichend Vorlauf umgesetzt werden, auch hier kann vielfältig auf Erfahrungen, u.a. der Autoren, zurückgegriffen werden.

Die Auswahl, Anstellung und ggfls. die Ausbildung der Hausleitung benötigen in der aktuellen Situation im Markt der in Frage kommenden Mitarbeiterinnen mit Sicherheit einen Vorlauf von etwa einem Jahr.

Das Konzept „Lemkenhafen“ wurde von der Horst Bötcher GmbH im Auftrag der Stadt Norderstedt entwickelt.

Autoren: Horst Bötcher, Ekkehard Roth, Vivien Ulmer, Hans-Günter Ulmer

Alle urheberrechtlichen Inhalte liegen bei der Horst Bötcher GmbH.

Horst Bötcher GmbH

Söderblomstr. 17

28217 Bremen

Alle grundsätzlichen Ideen sind geschützt und stehen dem Urheber und dem Auftraggeber zur Verfügung.

## 9. Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1</i> Mitbewerber auf Fehmarn - räumliche Darstellung	8
<i>Abbildung 2:</i> Lemkenhafen heute: Foyer	12
<i>Abbildung 3</i> Lemkenhafen heute: Gruppenraum	12
<i>Abbildung 4:</i> Lemkenhafen heute: Duschaum	12
<i>Abbildung 5:</i> Lemkenhafen heute: Gruppenraum	13
<i>Abbildung 6:</i> Lemkenhafen heute: Gästezimmer Dachgeschoss	13
<i>Abbildung 7:</i> Lemkenhafen heute. Leiter-Zimmer	13
<i>Abbildung 8:</i> Sportplatz, Lage und Entfernung	14
<i>Abbildung 9</i> Bahnanbindung Fehmarn (Quelle vom 15.10.22)	15
<i>Abbildung 10</i> Sommer-Tourenplan des "Bürgerbus Fehmarn e.V. (Quelle: 15.10.22)	16
<i>Abbildung 11</i> Sommer-Fahrplan Tour 5 (Quelle vom 15.10.22)	16
<i>Abbildung 12</i> Die Fahrzeugflotte des Bürgerbus Fehmarn e.V. (Quelle vom 15.10.22)	16
<i>Abbildung 13:</i> Die Fehmarn-Bimmelbahn (Quelle vom 15.10.22)	17
<i>Abbildung 14</i> Busfahrten auf Fehmarn (Quelle vom 15.10.22)	17
<i>Abbildung 15</i> DB-Regional-Busverkehr (Quelle vom 15.10.22)	18
<i>Abbildung 16</i> Fahrradwege auf Fehmarn (Quelle: Tourismus-Service Fehmarn)	19
<i>Abbildung 17</i> Programm-Kompass	23
<i>Abbildung 18:</i> Fahrradanhänger für 31 Fahrräder (Quelle am 15.10.22)	25
<i>Abbildung 19:</i> Logo-Entwurf für das Erlebnishaus	27
<i>Abbildung 20</i> Betreibermodell A	31
<i>Abbildung 21:</i> Betreibermodell B	31
<i>Abbildung 22:</i> Bauzeitenplan	35
<i>Abbildung 23:</i> Einflussfaktoren für die Prognose der Wirtschaftlichkeit Normaljahr und Hochlaufjahre	37
<i>Abbildung 24</i> Prognose der Wirtschaftlichkeit Lemkenhafen	39
<i>Abbildung 25</i> Prognose der Auslastung an der Gewinnschwelle	40
<i>Abbildung 26:</i> Simulation Investitionssumme Modell B, positiver. DB2	41

## 10. Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1 Mitbewerber auf Fehmarn.....</i>	<i>9</i>
<i>Tabelle 2: Personal-Stunden-Quote .....</i>	<i>28</i>
<i>Tabelle 3: Betriebswirtschaftliche Eckdaten .....</i>	<i>36</i>
<i>Tabelle 4: Gästegruppen mit Übernachtungen und Preisen .....</i>	<i>38</i>