

Gutachten

**Bedarfsermittlung und Betriebsführungskonzepte für ein Hallenbad in Laboe bzw.
im Amt Probstei**



con pro GmbH
Kommunalberatung

Dieses Gutachten wurde nach bestem Wissen und Gewissen erstellt. Alle Zahlenwerte beruhen auf den uns zur Verfügung gestellten Unterlagen und auf eigener Recherche und eigenen Benchmarkings. Externe Quellen werden in dem Gutachten genannt. Alle Prognosen sind als hypothetische Annahmen zu verstehen. Sie können sich in Abhängigkeit von grundsätzlichen, nicht oder nur bedingt beeinflussbaren Variablen wie der möglichen Veränderung wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und politischer Rahmenbedingungen auf die zu untersuchenden Gegebenheiten auswirken und in der Folge eine neue Einschätzung der Situation nach sich ziehen. Dies gilt ebenso für wesentliche Veränderungen der Prämissen, welche unseren Bewertungen zugrunde liegen. Abweichungen bei den Ergebnissen können etwa durch Planungsänderungen und Änderungen des Standorts sowie des Angebots- und Betriebskonzepts hervorgerufen werden.

Unser Dank gilt unserer Auftraggeberin, der Gemeinde Ostseebad Laboe, sowie allen Personen und Institutionen, die uns bei der Erstellung dieses Gutachtens mit Rat und Tat unterstützt haben.

Auftraggeberin: Gemeinde Ostseebad Laboe
Reventloustraße 20
24235 Ostseebad Laboe



con.pro GmbH
Kommunalberatung

WSP Deutschland AG
Martin-Luther-Straße 5b
97072 Würzburg
T. 0931 32293-0
F. 0931 32293-29
Simon.Wenger@wspgroup.de
www.wspgroup.com

con.pro GmbH Kommunalberatung
Josephsplatz 4
90402 Nürnberg
T. 0911 20 29 285
F. 0911 20 29 286
info@conpro-gmbh.com
www.conpro-gmbh.com

Verfasser: Dipl. Ing. Simon Wenger
Dr. phil. Klaus Batz
Dipl. Politologe (Univ.) Torsten Kühne Business Manager (FH)
Dipl.-Wirtschaftsgeographin Heike Wolff

© Alle Rechte bei: WSP Deutschland AG und con.pro GmbH Kommunalberatung 2017. Alle Bestandteile dieses Dokuments sind urheberrechtlich geschützt. Nachdruck, Vervielfältigung, Weitergabe (auch in Teilen des Dokuments) bedürfen der Genehmigung der Verfasser und der Auftraggeberin.

Stand: 06.02. 2017

INHALTSVERZEICHNIS	Seite
1. Vorbemerkung	06
2. Ausgangssituation und Aufgabenstellung	12
2.1. Die Ausgangssituation in Laboe	12
2.2. Zielstellung des Gutachtens	13
2.3. Grundlagen der Bewertungen	15
3. Situationsanalyse	17
3.1. Makrostandort	17
3.2. Mikrostandort	21
3.3. Betriebliche Rahmenbedingungen	23
3.3.1. Besucherzahlenentwicklung	23
3.3.2. Eintrittstarife und Öffnungszeiten	25
3.3.3. Wirtschaftliche Kennzahlen	28
3.4. Zusammenfassung: Stärken und Schwächen	29
4. Marktanalyse	30
4.1. Konkurrenzanalyse / Benchmarking Angebot und Positionierung	30
4.2. Relevante Marktentwicklungen	39
4.2.1. Demographische Entwicklungen als Basis relevanter Marktentwicklungen	39
4.2.2. Grundlegende Entwicklungen in der deutschen Bäderlandschaft	42
4.2.3. Freizeit allgemein	44
4.2.4. Sport allgemein	46

4.3.	Potentialanalyse	49
4.3.1.	Lokales und regionales Besucherpotential	49
4.3.2.	Besucherpotential aus dem Sekundärmarkt	55
4.4.	Entwicklungschancen und -risiken	57
5.	Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen	59
6.	Fazit und Empfehlung zum künftigen Angebot	63
7.	Betreibermodelle	66
7.1	Kommunaler Regiebetrieb oder Eigenbetrieb	68
7.2	Eigenständige kommunale GmbH oder Integration in eine städtische Gesellschaft	70
7.3	Vereinsmodell	73
7.4	Genossenschaftsmodell	74
7.5	Zweckverband	75
7.6	Eigentumsübertragung an einen privaten Betreiber	76
7.7	Betrieb im Rahmen einer Öffentlich-Privaten-Partnerschaft	79
7.7.1	Pachtmodelle	82
7.7.2	Managementvertrag	84
7.7.3	Geschäftsbesorgungsvertrag	86
7.7.4	PPP-Modell für Planung, Bau und Betrieb	88
8.	Fazit und Empfehlung zum Betreibermodell	93

Zur Vereinfachung werden in dieser Machbarkeitsstudie folgende Abkürzungen verwendet:

AfA	=	Absetzung für Abnutzung (Abschreibung)
DGfdB	=	Deutsche Gesellschaft für das Badewesen
EBIT	=	Earnings before interest and taxes (Ergebnis vor Zins und Steuern)
EBDIT	=	Earnings before depreciation, interest and taxes (Ergebnis vor Abschreibung, Zins und Steuern)
EBITDA	=	Earnings before interest, taxes, depreciation and Amortization
EW	=	Einwohner
FB	=	Freibad / Freibäder
FZB	=	Freizeitbad / Freizeitbäder
HB	=	Hallenbad / Hallenbäder
k. A.	=	keine Angaben
MA	=	Mitarbeiter/in
MWSH	=	Meerwasserschwimmhalle
VBE	=	Vollbeschäftigteneinheiten
VKU	=	Verband kommunaler Unternehmen
WF	=	Wasserfläche

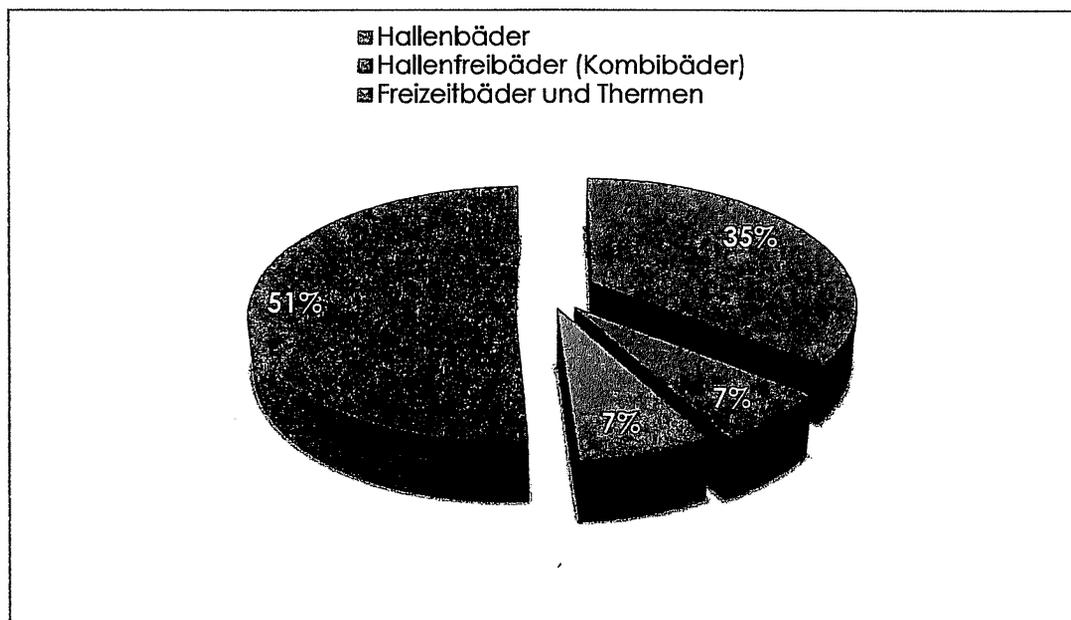
Ebenfalls zur Vereinfachung verwenden wir die männliche Grundform zur Vereinfachung der Lesbarkeit. So steht etwa Mitarbeiter automatisch auch für Mitarbeiterin. Dies soll keine Diskriminierung darstellen, sondern lediglich den Lesefluss bei der Lektüre des Gutachtens optimieren.

1. VORBEMERKUNG

Das gegenwärtige Bäderangebot in der Bundesrepublik Deutschland ist geprägt von einer Vielzahl und Vielfalt an öffentlichen Bädern, wie es sie noch nie in der Geschichte des Badewesens gegeben hat.

Nach einer Untersuchung von *2hm & associates* im Auftrag des Bundeswirtschaftsministeriums wurden im Jahr 2012 rund 7.040 öffentliche Bäder betrieben, davon 2.496 sportorientierte Hallenbäder, 459 Hallenfreibäder (Kombibäder), 493 Freizeitbäder und Thermen, sowie 3.592 Freibäder als öffentliche Bäder. Hinzu kommen noch Naturbadestellen an Seen, Flüssen und am Meer sowie Hotelbäder und andere Formen privater Bäder, die in dieser Untersuchung nicht erfasst wurden.

Abbildung: *Varietät des Bädermarktes in Deutschland, prozentuale Verteilung der Bädertypen*



Quelle: Archiv des Badewesens Nr. 11/2012

Ausgehend von ca. 81,9 Mio. Einwohnern in der Bundesrepublik (Stichtag 31. 12. 2015, Schätzung des Statistischen Bundesamtes¹) entspricht dies rund 11.600 Einwohnern pro öffentlichem Bad. Eine Steigerung der Bevölkerungszahlen etwa durch die Zuwanderung von Flüchtlingen ist bei dieser Schätzung nur teilweise berücksichtigt.

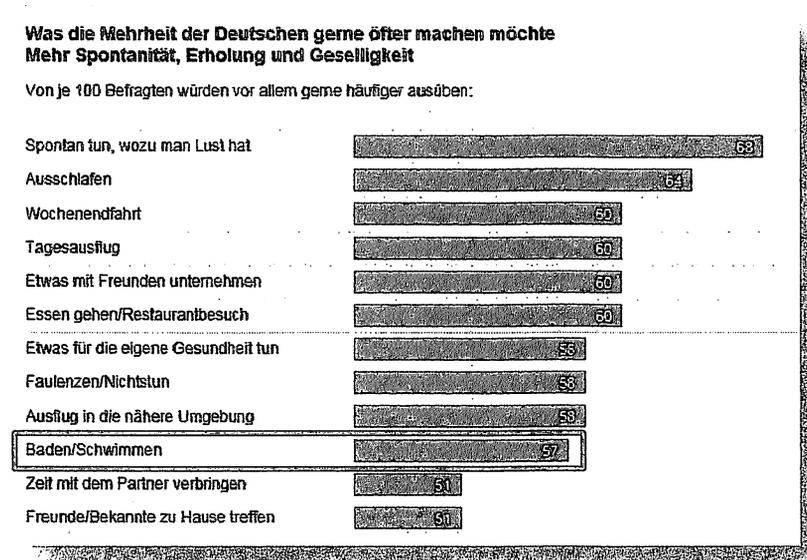
Seit mehr als 20 Jahren erfährt die deutsche Bäderlandschaft eine enorme Erweiterung, Qualifizierung und Diversifikation des Angebots, was zu einer hohen, gene-

¹ Quelle: ARD Tagesschau vom 29. 1. 2016, basierend auf einer Pressemitteilung des Statistischen Bundesamtes

rationenübergreifenden Akzeptanz führt. Die Angebotsbreite und Vielfalt der deutschen Bäderlandschaft geht nicht zuletzt auch auf den Boom der Erlebnisbäder und Thermen in den 90er Jahren zurück, welcher definitiv dazu beigetragen hat, die Themen Schwimmen und Baden nachhaltig ins Bewusstsein der Bevölkerung zu bringen und das Interesse an diesen gesundheitsorientierten Formen der Freizeitgestaltung zu wecken.

Freizeitaktivitäten, die sich klar in Richtung Prävention, Gesundheitsvorsorge und Wellness positionieren, erleben derzeit neben den passiven Beschäftigungen in den eigenen vier Wänden (Fernsehen, Internet) die höchsten Zuwachsraten. Interessant ist aber auch zu sehen, was die Deutschen in ihrer Freizeit gerne häufiger tun würden: 64% nennen hier „Ausschlafen“ als Ziel, 58% würden gerne häufiger etwas für ihre Gesundheit tun, ebenso viele Befragte würden gerne mehr faulenzten und 57% möchten in Zukunft regelmäßiger baden bzw. schwimmen gehen².

Abbildung: *Bevorzugte Freizeitwünsche der Deutschen 2015*



© BAT Stiftung für Zukunftsfragen 2015

Folgt man den Erkenntnissen aus einer Befragung der BAT Stiftung für Zukunftsfragen aus dem Jahr 2015, dann sind es vor allem jene Freizeitangebote, die eine Gelegenheit zur Erholung und Entspannung und zur passiven Gesundheitsvorsorge bieten, die in besonderer Weise von den Freizeitwünschen und -bedürfnissen der Deutschen profitieren können. In idealer Weise vereinen Freizeitbäder, Thermen sowie Saunalandschaften die genannten Eigenschaften.

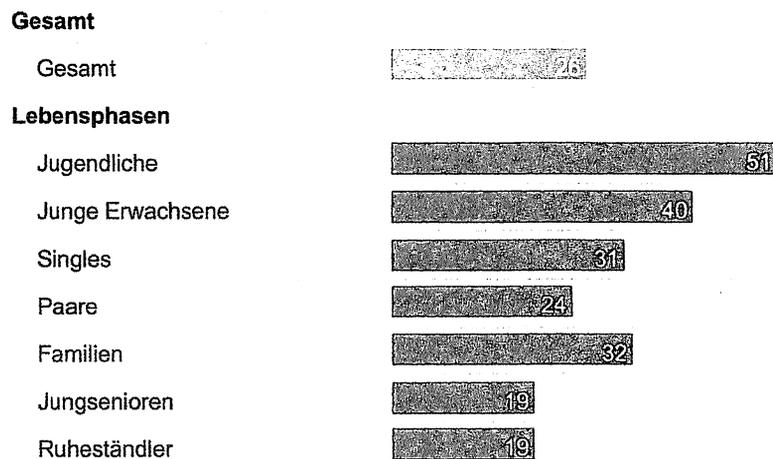
Nach der zitierten Erhebung besuchen 26% der Bevölkerung in Deutschland mindestens einmal pro Monat ein öffentliches Bad³.

² Reinhardt, Ulrich: *Freizeitmonitor 2015*, Hamburg 2015

³ Reinhardt, Ulrich: *Freizeit-Monitor 2015*, Hamburg 2015.

Abbildung: Badehäufigkeit der Deutschen 2015

Von je 100 Befragten gehen mindestens einmal **pro Monat** baden/schwimmen:



© BAT Stiftung für Zukunftsfragen 2015

Weitere 29% besuchen immerhin gelegentlich, also mindestens einmal im Jahr, ein öffentliches Bad. Damit sind immerhin 55% der Bevölkerung potentielle regelmäßige Besucher. Allerdings konkurrieren diese mit einer immer größer werdenden Zahl von anderen Freizeitangeboten.

Bäder zählen zu den besucherstärksten Anlagen in der Freizeitbranche. Bei den jährlichen Besucherzahlen liegen sie in ihrer Gesamtheit weit vor Fußballarenen, Museen, Theatern und Freizeitparks; allerdings auch weit *nach* den großen Einkaufszentren, die sich ebenfalls zu Orten der Freizeitgestaltung entwickelt haben.

Alleine die rund 490 größeren Erlebnisbäder und Thermen in Deutschland, werden jährlich von ca. 120 bis 140 Millionen Gästen frequentiert. Hinzu kommen die Besucher von Sporthallenbädern, Freibädern und diejenigen, die an Naturbadestellen (also in Flüssen und Seen) baden gehen. Sieht man einmal von Wandern und Radfahren als sportorientierten Freizeitmöglichkeiten ab, die noch unkomplizierter, da nicht gebunden an bestimmte Standorte und Anlagen, ausgeübt werden können, dann ist Schwimmen die am häufigsten ausgeübte sportliche Aktivität in Deutschland. Allerdings ist hier eine differenzierte Betrachtung erforderlich, denn das „klassische“ Bahnenschwimmen mit deutlich sportlicher Ausrichtung betreiben lediglich rund 6 bis 8% der Bevölkerung. Die überwiegende Mehrheit der Besucher von öffentlichen Bädern sehen diese eher als Stätten der Erholung und passiven Gesundheitsvorsorge, bei den familienorientierten Freizeitbädern auch der erlebnisorientierten Freizeitgestaltung.

Bäder, die sich klar in Richtung Prävention, Gesundheitsvorsorge und Wellness positionieren, erleben derzeit die höchsten Zuwachsraten unter den unterschiedlichen Bädertypen. Es ist zu erwarten, dass vor allem die Thermen und gesundheits-

orientierten Bäder in Zukunft stärker als andere Freizeitimmobilien von der demographischen Entwicklung und dem Megatrend Gesundheit profitieren werden.

Mit der Diversifikation des Angebots in den vergangenen Jahren sind jedoch auch das Anspruchsdenken und die Erwartungshaltungen der Gäste stetig gewachsen. Hohe Ausstattungsstandards und sehr gute Serviceleistungen werden inzwischen allgemein vorausgesetzt. Stimmt das Angebot und werden die Erwartungen erfüllt oder übertroffen, dann ist der Gast auch bereit, die gebotene Leistung adäquat zu honorieren. Bäder der klassischen kommunalen Daseinsvorsorge tun sich dagegen immer schwerer, diesem Erwartungsdruck standzuhalten.

Parallel zu den oben beschriebenen positiven Entwicklungen erhöhte sich daher in den vergangenen Jahren der Zuschussbedarf vieler kommunaler Bäder durch mehrere Faktoren:

- ein gewachsenes Anspruchsdenken der Gäste,
- negative Veränderungen der Rahmenbedingungen für den Bäderbetrieb durch die gestiegenen Energie- und Personalkosten, sowie
- die Verschärfung der Konkurrenzsituation durch immer neue Mitbewerber.

So wenig es eine einheitliche deutsche Bäderlandschaft gibt, oder auch nur innerhalb des Bundeslands Schleswig-Holstein von einem wirklich homogen zusammengesetzten Bäderangebot die Rede sein kann, so wenig eindeutig kann eine generelle Empfehlung für einen bestimmten Bädertypus oder ein bestimmtes Betreibermodell gegeben werden. Die Entscheidung ist immer abhängig von den spezifischen Gegebenheiten des Makro- und Mikrostandorts.

Eines jedoch kann fast durchgängig konstatiert werden: Selbst bei den deutschen Erlebnisbädern und Thermen, die die mit Abstand wirtschaftlichsten Bädertypen sind (bezogen auf den Kostendeckungsgrad bzw. den durchschnittlichen Zuschussbedarf pro Badegast), ist in der Regel ein jährlicher Betriebskostenzuschuss erforderlich. Der Verband Kommunaler Unternehmen prognostiziert für das Jahr 2016 einen Anstieg des operativen Betriebsergebnisses eines durchschnittlichen Freizeitbades auf -1.089.000 € pro Jahr (ohne AfA und sonstige Kapitalkosten), die Deutsche Gesellschaft für das Badewesen ermittelte in ihrem Überörtlichen Bäderbetriebsvergleich für das Betriebsjahr 2015 ein operatives Defizit von -795.000 € p.a. (ebenfalls ohne AfA und Kapitalkosten).

Wirtschaftlich erfolgreich, unter Berücksichtigung der Kapitalkosten aus Abschreibung und Zins und der Overheadkosten, sind nur sehr wenige Bäder mit spezifischen Angebotsprofilen und an sehr spezifischen Standorten. Nur einem kleinen Teil der Bäder gelingt die „schwarze Null“ als operatives Ergebnis (EBDIT) zum Ende des jeweiligen Geschäftsjahres. Noch weniger können auch noch die Abschreibungen erwirtschaften und somit ein positives Ergebnis vor Steuern (EBIT) ausweisen oder sogar die Kapitalkosten aus den Überschüssen bedienen.

Nicht zuletzt angesichts der oft angespannten Haushaltslage sehen sich viele Städte und Gemeinden derzeit veranlasst, ihre Bäderbetriebe verstärkt an wirtschaftlichen Gesichtspunkten auszurichten und einen gangbaren Weg zwischen einem für die Bürger attraktiven und für die Kommune wirtschaftlich machbaren Angebot zu finden. Ausschlaggebend hierfür sind nicht nur die stetig gestiegenen Betriebskosten, sondern auch ein allgegenwärtiger Sanierungsstau, der es geboten erscheinen lässt, die erneuerungsbedürftigen Anlagen einer Bedarfsprüfung zu unterziehen, bevor die Entscheidung für oder gegen eine Aufrechterhaltung des Standorts und damit des entsprechenden Bäderangebots getroffen wird. Nach Schätzungen der Deutschen Gesellschaft für das Badewesen weist etwa die Hälfte der rund 2.500 Hallenbäder und 3.500 Freibäder in Deutschland einen Sanierungsbedarf auf. Der erforderliche Investitionsbedarf für die öffentlichen Bäder wird inzwischen je nach Erhebung zwischen acht und 15 Milliarden Euro beziffert⁴.

Wenn eine deutsche Kommune wie die Gemeinde Laboe heute eine Sanierung / Attraktivierung / Erweiterung eines Bades plant, dann hat sie daher zunächst eine Grundsatzentscheidung zu treffen:

- Entweder sie konzentriert sich auf den Bedarf der kommunalen Daseinsvorsorge (in erster Linie Schul- und Vereinsschwimmen) und unterhält hierfür ein möglichst zweckmäßiges und kompaktes Gebäude mit möglichst geringen Investitions- und Betriebskosten (wohl wissend, dass keine Amortisation bzw. ein Return on Investment darstellbar sein werden, dass sogar der Betrieb an sich aufgrund geringerer Besuchererwartungen und realisierbarer Pro-Kopf-Umsätze einen kontinuierlichen Zuschussbedarf aufweisen wird),
- oder aber sie entscheidet sich für eine markt- und nachfragegerechtere Lösung mit der Option auf höhere Besucherzahlen und Pro-Kopf-Umsätze, aber auch einem größeren Risiko aufgrund der im Vergleich zu einem kleinen Funktionsbad höheren Investitions- und Betriebskosten.

Letztgenannte Variante ist relevant, wenn das zu sanierende/attraktivierende Bad eine Funktion haben soll, die über die kommunale Daseinsvorsorge hinausreicht. Dies kann vor allem dann der Fall sein, wenn diesem Bad eine Rolle als Impulsgeber für die Entwicklung des örtlichen Tourismus zugewiesen wird (wie dies in Laboe und der Region der Fall ist). Bäderanlagen in touristischen Destinationen waren vor wenigen Jahrzehnten in erster Linie eine Schlechtwetteralternative für Gäste, die ihren Urlaub in der Region verbrachten. Heute können Bäder – das richtige Angebots- und Servicekonzept vorausgesetzt – einen eigenen (Übernachtungs-)Tourismus generieren; das gilt vor allem dann, wenn sie die stetig steigende Nachfrage nach Spa-, Wellness- und Gesundheitsangeboten bedienen können.

In diesem Zusammenhang sind auch die Überlegungen zu den möglichen Zukunftsperspektiven für die Meerwasserschwimmhalle in Laboe zu sehen.

⁴ Nach Ermittlungen des Aktionsbündnisses „Pro Bad“, in dem sich Verbände des Badewesens zusammengeschlossen haben. Quelle: <http://www.probad.info/index.php/baedersituation>

Andere europäische Länder wie Österreich und Schweiz sind aufgrund der generell größeren volkswirtschaftlichen Bedeutung des Tourismus in ihren Ländern in diesem Punkt der Entwicklung in Deutschland weit voraus. Im vergangenen Jahrzehnt entstanden dort fast ausschließlich wellness- und gesundheitsorientierte Bäderanlagen, häufig kombiniert mit einem direkt an das Bad angebundenes Hotel.

Diese Markt- und Nachfrageentwicklung, die eindeutig weggeht vom klassischen Hallenbad als Sportstätte zu einem viel komplexeren Freizeit- und Spa-Resort als neuem Bädertypus, sollte eine Grundlage für alle Überlegungen sein, wenn es darum geht, die MWSH inhaltlich neu zu positionieren bzw. auch eine generelle Entscheidung über eine Fortführung des Betriebs oder eine ersatzlose Schließung zu treffen. Wobei generell, auch dies sei deutlich gesagt, an manchen Standorten eine Konzentration auf die Belange der kommunalen Daseinsvorsorge und ein entsprechender Rückbau vorhandener Angebote durchaus eine Alternative zum Ausbau sein kann. Wo keine ausreichende Nachfrage erkennbar ist, wird es schwierig werden, ein öffentliches Bad marktgerecht zu positionieren. Diese Ausgangssituation ergebnisoffen zu diskutieren und zu bewerten, ist auch eine Aufgabe des vorliegenden Gutachtens.

Um unter diesen Rahmenbedingungen erfolgreicher zu sein als die Mitbewerber bedarf es einer klaren Positionierung auf dem Markt, einer nüchternen Einschätzung der eigenen Potentiale und Entwicklungsmöglichkeiten und daraus resultierend nach Möglichkeit auch einer Abhebungsstrategie gegenüber den Marktbegleitern. Idealerweise sollte diese Abhebungsstrategie gekoppelt sein mit einem Alleinstellungsmerkmal (USP), das von den anderen Bäderbetrieben im gemeinsamen Einzugsgebiet nicht einfach kopiert werden kann.

Bei einer nicht hinreichend aussichtsreichen Fortführungsprognose sollte jedoch genauso ernsthaft über eine ersatzlose Schließung der Meerwasserschwimmhalle diskutiert werden.

2. AUSGANGSSITUATION UND AUFGABENSTELLUNG

2.1. Die Ausgangssituation in Laboe

Die Meerwasserschwimmhalle in Laboe ist gegenwärtig das einzige ganzjährig nutzbare Schwimm- und Badeangebot für das Ostseebad Laboe und die umliegenden Orte der Ämter Probstei und Schrevenborn. Die Anlage stammt im Kern aus dem Jahr 1969 und wurde 1998 letztmalig grundlegend saniert. 2004 wurde zudem die Sauna erweitert. Sie weist einen (an vielen Stellen auch für die Gäste sichtbaren) Sanierungs- und Modernisierungsbedarf auf.

Als Basis für die Entscheidung über entsprechende bauliche und technische Sanierungsmaßnahmen sowie über mögliche Maßnahmen zur Angebotsoptimierung soll in einer kompakten Studie ermittelt werden, welcher Bedarf für ein ganzjähriges Schwimmangebot in Laboe und den umliegenden Gemeinden besteht. Darüber hinaus soll geprüft werden, welche Betriebsführungsmodelle für die Meerwasserschwimmhalle oder ein vergleichbares Angebot in Frage kommen. Um dieses bewerten zu können, ist neben einer Betrachtung der Besucherpotentiale und des Investitionsaufwands vor allem eine Bewertung der Betriebskosten und Einnahmepotentiale erforderlich. Erst aus der Gesamtheit dieser Faktoren lässt sich eine belastbare Erkenntnis zum Bedarf, zu den daraus entstehenden Chancen und Risiken, sowie zu den Folgekosten gewinnen.

Will man ein Bäderangebot in Laboe oder im Amt Probstei zukünftig erfolgreich betreiben, dann gilt es, die eigenen Zielstellungen und Möglichkeiten klar zu definieren, sich markt- und nachfragerecht zu positionieren und über Alleinstellungsmerkmale Marktnischen zu besetzen. Hierbei sind die lokalen und regionalen Besonderheiten, etwa das Freizeitverhalten der Bevölkerung, die Altersstruktur, die Mobilität und Kaufkraft und auch die touristische Bedeutung der Destination zu prüfen und zu berücksichtigen. Ziel muss es sein, möglichst alle Gästepotentiale zu erkennen und passgenau anzusprechen. Im Fall von Laboe heißt dies konkret, dass neben den Gästepotentialen aus dem Ort und den umliegenden Kommunen auch die dort nächtigenden Urlauber als wichtige Zielgruppe zu berücksichtigen sind.

Grundsätzlich herrscht bei öffentlichen Bädern, sofern sie sich nicht gänzlich auf die kommunale Daseinsvorsorge beschränken, eine hohe Entwicklungsdynamik, welche regelmäßig klar erkennbare Angebotsverbesserung erfordert.

Beide Faktoren – das Lebensalter des Bades mit den daraus resultierenden anstehenden Sanierungsarbeiten und das dynamische Marktumfeld – lassen es geboten erscheinen, ergebnisoffen über die künftige Marktpositionierung der MWSH nachzudenken und auf dieser Basis auch alternative Handlungsoptionen bis hin zu einer ersatzlosen Schließung oder einem Ersatzneubau an anderer Stelle zu prüfen. Dabei bietet es sich an, in einer Szenarien-Technik Alternativen darzustellen und zu bewerten.

2.2. Zielstellung des Gutachtens

Mit einem kompakten Gutachten zu den Zukunftsperspektiven und möglichen Betreibermodellen für das Meerwasserschwimmbad Laboe soll der Gemeinde eine Entscheidungsgrundlage darüber gegeben werden, ob eine anstehende Generalsanierung bzw. ein Ersatzneubau wirtschaftlich vertretbar sind oder ob es Handlungsoptionen gibt, die sinnvoller sind und von einer ersatzlosen Schließung bis zur Schaffung eines neuen Bäderangebots in einer anderen Gemeinde des Amtes Probstei reichen können.

Neben der Investitionskostenschätzung bildet dabei eine Besucherpotentialprognose eine wichtige Basis für die darauf aufbauende Wirtschaftlichkeitsbetrachtung, die wiederum die Grundlage für eine Bewertung der verschiedenen Szenarien darstellt. Dabei werden die als Mitbewerber relevanten ganzjährigen Bade- und Saunaangebote um Laboe (im Umkreis von 45 Minuten) berücksichtigt und – ausgehend vom Status quo – der tatsächliche Bedarf für ein Schwimmbad mit Gästen aus dem Primärmarkt (Tagestourismus) und dem Sekundärmarkt (Übernachtungstourismus) ermittelt.

Auf Grundlage der vorliegenden Kostenschätzungen für eine Generalsanierung bzw. für einen Ersatzneubau am derzeitigen oder an einem anderen, noch zu benennenden Standort werden Szenarien dargestellt, die der Gemeinde Laboe eine Einschätzung des mit der jeweiligen Investition verbundenen alljährlich erforderlichen Betriebskostenzuschusses erlaubt.

Mit diesen Ermittlungen soll der Gemeinde Laboe die Möglichkeit gegeben werden, die Wirtschaftlichkeit des Vorhabens und die Angemessenheit des Investitionsvolumens zu prüfen.

Ziel ist es, dass die Gemeinde Laboe durch die Außenperspektive eines externen Gutachters belastbare Erkenntnisse zu dem (Neu-)Bauvorhaben und den Erfordernissen eines für den lokalen Markt angemessenen Schwimmangebotes gewinnen kann. Dabei werden aktuelle und zukünftige Rahmenbedingungen berücksichtigt (regionale Konkurrenz- und Nachfrageentwicklung sowie Auswirkungen relevanter allgemeiner demographischer und gesellschaftlicher Entwicklungen) und in ihren Auswirkungen auf den neu zu gestaltenden Schwimm- und Badebetrieb dargestellt.

Das vorliegende Gutachten soll dazu dienen:

- dass auf Basis belastbarer Kennzahlen und einer nachvollziehbaren Bewertung des Status Quo eine Überprüfung des bisherigen Betriebs- und Angebotskonzeptes vorgenommen werden kann. Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse lassen sich Entwicklungschancen und Risiken für den bisherigen und einen möglichen alternativen Standort ebenso definieren wie eine künftige Angebotsstruktur bzw. ein Betreiberkonzept,

- eine realistische Einschätzung der Besucherpotentiale des Standortes vorzunehmen,
- Klarheit über die Möglichkeiten und Grenzen einer externen Betriebsführung herzustellen und die Vor- und Nachteile der verschiedenen Modelle abzuwägen.

Hierzu werden zunächst der Status quo vor Ort untersucht und in einem Benchmark alle wesentlichen wirtschaftlichen Kennziffern und Rahmenbedingungen kommentiert. Ebenso wird eine Ermittlung des theoretischen Besucherpotentials im Einzugsgebiet (unter Berücksichtigung der Konkurrenzsituation) vorgenommen. Aus den daraus abgeleiteten Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken entstehen Szenarien zur Angebotsgestaltung mit einem Investitionsplan und einer Wirtschaftlichkeitsprognose.

Einer vergleichenden Gegenüberstellung der Entwicklungsszenarien

- Sanierung der MWSH und Fortführung des Betriebs mit Optimierungen im Status quo,
- Ersatzneubau der MWSH mit einem vergleichbaren Ausstattungsprogramm am selben Ort,
- Ersatzneubau eines vergleichbar ausgestatteten Hallenbades an einem anderen Standort in Laboe oder der näheren Umgebung,

folgt eine Darstellung und Bewertung der denkbaren Betreibermodelle unter besonderer Berücksichtigung der Varianten:

- kommunaler Eigenbetrieb,
- Vereinsbetrieb,
- Genossenschaftsmodell,
- Zweckverband,
- Privatisierung (Öffentlich-private Zusammenarbeit).

2.3. Grundlagen der Bewertungen

Die Schlussfolgerungen und Empfehlungen in diesem Gutachten basieren unter anderem auf folgenden Grundlagen:

2.3.1. Erfassung vor Ort

- Vor-Ort-Besichtigung des Standorts und Gespräche mit den verantwortlichen Vertretern der Gemeinde Laboe

2.3.2. Primärdaten und -quellen

- Bilddokumentation der MWSH und Sauna
- Lageplan, Grundrisse und Schnitte der MWSH,
- Prospekt und Preisliste und Entgeltordnung sowie Website der MWSH
- Übersicht der Tarife und Öffnungszeiten der MWSH,
- Statistik der verkauften Eintrittskarten, 2011 ff.,
- Belegungsplan (Schulen, Vereine, Kurse),
- Gewinn- und Verlustrechnungen der MWSH 2011-2014
- Kostenschätzung DIN 276, Architekturbüro Stefan Rimpf
- Betreibermodell des Fördervereins PRO Laboe
- Rechenmodell MWSH Laboe
- Eigene Benchmarkings der con.pro GmbH Kommunalberatung sowie Überörtliche Bäderbetriebsvergleiche der Deutschen Gesellschaft für das Badewesen (DGfdB) und des Arbeitskreises Bäder im Verband kommunaler Unternehmen (VKU),

2.3.3. Sekundärquellen und Fachliteratur

- Ahlert, Gerd u.a.: *Die wirtschaftliche Bedeutung des Sportstättenbaus und ihr Anteil an einem künftigen Sportsatellitenkonto*. Herausgegeben vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Berlin 2012,
- Bofinger, Peter u.a.: *Herausforderungen des demografischen Wandels*. Expertise des Sachverständigenrats zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung im Auftrag der Bundesregierung. Wiesbaden 2011,
- Deutsche Zentrale für Tourismus e.V.: *Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus*, Frankfurt am Main 2013,
- Dostal, Adrian W.T. und Gabriele: *Gesundheitswirtschaft in Deutschland: Mit dem 6. Kondratieff zu einem nachhaltigen Wirtschaftsaufschwung*. Vilsbiburg 2012,
- Harrer, Bernhard und Scherr, Silvia: *Tagesreisen der Deutschen*, München 2013,
- Leder, Wibke u.a.: *Wellness-Trends 2014*, Vortrag zum ITB Kongress Fachforum Wellness, Berlin 2014,
- Lindner, Martin u.a.: *Die Gesundheit von Erwachsenen in Deutschland*, Berlin 2012,
- Lorenz, Andreas u.a.: *Tourismusperspektiven in ländlichen Räumen. Kurzreport Infrastruktur und Investitionsmanagement*, Berlin 2013,
- Obier, Cornelius u.a.: *Strukturen und Aufgaben der lokalen Ebene im Tourismus Rheinland-Pfalz*, Koblenz 2015,
- Obier, Cornelius u.a.: *Tourismusstrategie 2015 – Halbzeitbilanz und Weiterentwicklung*, Koblenz 2012,
- Reinhardt, Ulrich: *Tourismusanalyse 2016*, Hamburg 2016,
- Reinhardt, Ulrich: *Freizeit-Monitor 2015*, Hamburg 2015,
- Rösner, Jörg-Michael u.a.: *Wirtschaftsfaktor Tourismus Deutschland*, Berlin 2012.

3. SITUATIONSANALYSE

3.1. Makrostandort

Das Ostseebad Laboe ist eine Gemeinde im Amt Probstei. Sie gehört zum Kreis Plön in Schleswig-Holstein und liegt am Ostufer der Kieler Förde. Die Gemeinde ist ein attraktiver Wohn- und Urlaubsort und schmückt sich mit dem Slogan „Die Sonnenseite der Kieler Förde“. Ihre ca. 5.000 Einwohner sind als unmittelbarer Primärmarkt für den Besuch der MWSH zu betrachten. Hinzu kommen die Einwohner der umliegenden Gemeinden aus den Ämtern Probstei und Schrevenborn, aus benachbarten Gebietskörperschaften (u.a. Landeshauptstadt Kiel) sowie Besucherpotentiale aus dem Übernachtungstourismus in der Region. Die für den Bäderbetrieb relevanten allgemeinen Rahmenbedingungen stellen sich wie folgt dar:

Tab.: Kennziffern und Wirtschaftsdaten des Makrostandortes Laboe

Kennziffer	Basisjahr	Wert (gerundet)
Bevölkerung Ostseebad Laboe	2015	4950
- zusätzliche Einwohner im Umkreis von 15 min	2015	25.800
- zusätzliche Einwohner im Umkreis von 30 min	2015	279.300
Bevölkerung Amt Probstei	2015	21.300
Bevölkerung Amt Schrevenborn	2015	18.500
Bevölkerungsanstieg im Großraum Kiel bis 2030	2015	+25.000
Kaufkraftindex in Landkreis Plön (Ø: 100)	2015	99,4
Kaufkraftindex in Kiel	2015	95,7

Gebietskörperschaft	Übernachtungen 2015	Gäste 2015*	Nächte/Gast
Laboe	120.340	24.893	4,8
Schönberg	253.044	42.188	6,0
Stein	23.031	3.190	7,2
Wendtorf	11.759	1.960	6,0
Wisch	10.237	1.838	5,6
Amt Probstei	418.411	74.069	5,6
Landkreis Plön	1.009.925	233.784	4,3
Landeshauptstadt Kiel	674.980	339.538	2,0

Quellen: MB-Research, regionalstatistik.de, Statistisches Landesamt Schleswig Holstein

* In den Zählungen des Statistischen Bundesamtes werden nur Beherbergungsbetriebe mit mindestens 10 Betten erfasst. So ist beispielsweise die Ostseeklinik in Laboe in der Statistik berücksichtigt, viele privat vermietete Ferienwohnungen sind dies aber nicht. Die tatsächlichen Zahlen liegen also mit Sicherheit deutlich höher.

Bei Betrachtung der wesentlichen ökonomischen Kennziffern und Wirtschaftsdaten für die Gemeinde und die Ämter sind die Rahmenbedingungen für einen Bäderbetrieb in Laboe zunächst wie folgt zu bewerten:

- Die **Einwohnerzahlen** des Ostseebades Laboe und des sie umgebenden Gebiet, aus dem die MWSH in einer Fahrtzeit von 30 Minuten erreicht werden kann, sind für den Betrieb eines Bades mit regionaler Strahlkraft zu niedrig. Die Voraussetzungen für einen wirtschaftlichen Bäderbetrieb sind somit auch bei einem attraktiven Angebot schwieriger als an anderen Standorten. Dies begründet die Notwendigkeit (sofern man sich nicht in einem Rückbauszenario auf die Aufgaben der kommunalen Daseinsvorsorge zurückzieht), ein überdurchschnittlich attraktives Angebot in Laboe vorzuhalten, für welches die potentiellen Gäste auch längere Anfahrtsdistanzen in Kauf nehmen und mit dem es vor allem auch gelingt, Potentiale aus dem Übernachtungstourismus zu generieren.
- Die durchschnittliche **Kaufkraft** im Landkreis Plön liegt mit 99,4 Punkten knapp unter dem Bundesdurchschnitt (100). Für die Landeshauptstadt Kiel fällt der Wert mit 95,7 noch etwas schwächer aus.
- Die Zahl der **Übernachtungen** und die durchschnittliche Aufenthaltsdauer sind vergleichsweise hoch. Im Bereich um Laboe wurden 2015 rund 420.000 Gäste-Übernachtungen verzeichnet, im Landkreis sogar rund 1 Million. Die durchschnittliche Aufenthaltsdauer ist mit 5,6 Nächten überdurchschnittlich hoch und verdeutlicht die Rolle der Probstei als Ferienregion. Um diese Gäste in Bäder zu locken bedarf es grundsätzlich eines oder mehrerer der folgenden Faktoren:
 - Ein besonders familienorientiertes Angebot mit Alleinstellungsmerkmal. Für Bäder, die von den Besuchern wegen einzelner Attraktionen oder aber ihrer spezifischen Angebotskombination und ihrer besonderen Aufenthaltsqualität als besonders ansprechend empfunden werden, nehmen die Gäste auch längere Anfahrtswege und -zeiten in Kauf. Voraussetzung hierfür ist eine konsequente Thematisierung mit entsprechend hohem Erlebniswert. Ein wirklich attraktives Familienbad mit klarem und umfassendem Schwerpunkt auf diesem Profil gibt es im direkten Einzugsgebiet (noch) nicht, allerdings hat das Subtropische Badeparadies eine regionale Strahlkraft, die ohne weiteres bis nach Kiel reicht (siehe Konkurrenzanalyse).
 - Ein besonders gesundheitsorientiertes Angebot. Besonders für Kurbäder und Thermen mit einem spezifischen ortsgebundenen Heilmittel nehmen Besucher auch Anfahrtszeiten von 60 Minuten und länger im Tagestourismus auf sich bzw. buchen auch mehrtägige Aufenthalte am Ort oder in der Region, um in dem Bad entsprechend mehrere Anwendungen in Anspruch nehmen zu können. Theoretisch könnte die MWSH durch Zusatzangebote aus dem Bereich Prävention und Gesundheitsvorsorge (z. B. durch entsprechende Kurse und Treatments, ein Solebecken o.ä.) dieser wachsenden Nachfrage zumindest teilweise entsprechen.

- Auch besonders attraktive Sauna- und Wellnesslandschaften können Gäste aus einem deutlich größeren Einzugsgebiet anlocken. Die vorhandene Saunalandschaft besitzt eine nicht ausreichende Gästeakzeptanz, kann aber mit entsprechenden Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität (und der Servicequalität) neue Besucherpotentiale anlocken. Ein erfolgreiches Beispiel dafür, dass dies auch in Regionen mit extrem geringer Einwohnerdichte und unterdurchschnittlicher Kaufkraft aus dem regionalen Einzugsgebiet funktionieren kann, stellen etwa die Badegärten in Eibenstock im Erzgebirge dar.

Hinsichtlich der genannten Rahmenbedingungen ist jedoch auch ernsthaft zu prüfen, ob nicht ein Rückbauschenario und ein Ersatzneubau an anderer Stelle mit Konzentration auf die kommunale Daseinsvorsorge hinsichtlich des zu erwartenden Investitionsbedarfs für eine Sanierung und Attraktivierung und vor allem der Folgekosten (=jährlicher Betriebskostenzuschuss) die wirtschaftlichere Alternative zu einem Ausbau des Standorts darstellt.

Da die MWSH gegenwärtig vor allem ein Stammgästepotential aus dem unmittelbaren Umfeld anspricht und mit dem vorhandenen Angebot in den Bereichen Bad und Saunawelt auch nur von sehr begrenzter Attraktivität ist, verfügt sie im Moment nur über lokale Bedeutung.

Bei einer deutlichen Attraktivierung von Bad und Sauna, möglichst mit einem expliziten Alleinstellungsmerkmal und durch die Erschließung neuer Angebote aus den stark nachgefragten Marktsegmenten Gesundheit und Wellness könnten zukünftig stärker als bisher zusätzliche Besucher aus dem Sekundärmarkt (Übernachtungstourismus) erschlossen werden. Allerdings erhöht sich mit möglichen Erweiterungen im Grundsatz auch das Betriebsrisiko, denn folgende Stärken und Schwächen prägen den Makrostandort:

Stärken

- + Touristische Destination mit hohen Übernachtungszahlen in der Region,
- + Bevölkerungsanstieg im Großraum Kiel bis 2030 verspricht steigendes Gästepotential.

Schwächen

- Geringe Bevölkerungsdichte und unterdurchschnittliche Kaufkraft in Teilen des Einzugsgebiets,
- Saisonale Begrenzung des Tourismus und Schwächen in der touristischen Angebotsstruktur (Qualität der Beherbergungsbetriebe),
- Suboptimale Verkehrsanbindung; teilweise langwierige und komplizierte Anreise über Bundes- und Landesstraßen.

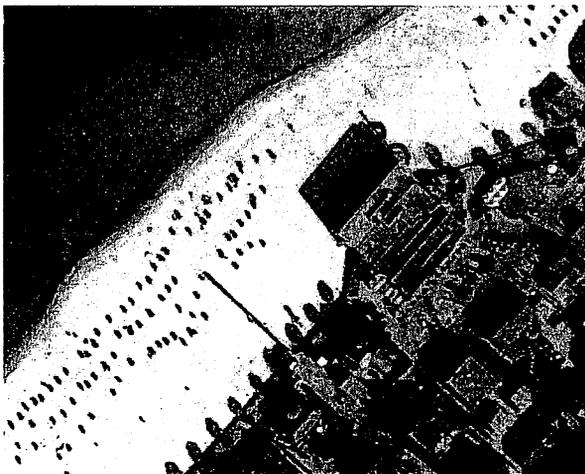
Zusammenfassend lässt sich der Makrostandort Laboe hinsichtlich der Rahmenbedingungen eines erfolgreichen Bäderbetriebs wie folgt charakterisieren:

- Die Gemeinde Laboe weist tendenziell eher schwierige Rahmenbedingungen für einen am regionalen Markt orientierten Bäderbetrieb auf. Umso wichtiger wäre es, die Stärken des Standortes auszuspielen und das Bad so auszugestalten, dass ein Besuchsanreiz auch für Gäste aus dem erweiterten Einzugsgebiet und aus dem Übernachtungstourismus geschaffen werden kann. Neben Angeboten aus den Bereichen Gesundheit und Wellness kommt hier der Angebots- und Aufenthaltsqualität im Erlebnisbadbereich sowie in der Sauna- und Wellnesslandschaft eine zentrale Bedeutung zu.
- Neben der Attraktivität des Angebots spielen auch die Umgebung, die Erreichbarkeit, die Parkmöglichkeiten und die Nähe zu Wohngebieten für die Akzeptanz eines Bades eine große Rolle und haben einen maßgeblichen Einfluss darauf, ob ein Bad erfolgreich betrieben werden kann. Diese werden nachfolgend bei der Betrachtung des Mikrostandorts bewertet.
- Angesichts der sozioökonomischen Rahmendaten ist zudem ernsthaft zu diskutieren, ob nicht ein Rückbau des bestehenden Angebots und eine Konzentration des Bäderbetriebs auf die kommunale Daseinsvorsorge eine risikoärmere und letztlich auch wirtschaftlich sinnvollere Alternative darstellen.

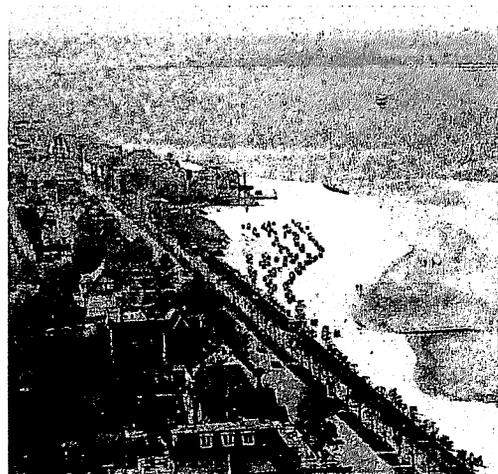
3.2. Mikrostandort

Die MWSH befindet im verdichteten Siedlungsgebiet des Ostseebades Laboe, direkt am Strand der Kieler Förde. Mit seinem bis auf den Meeresstrand reichenden Gebäude zählt der Standort zu den attraktivsten Bäderstandorten der Republik. Er darf als bereits bekannter und entsprechend gut eingeführter Bäderstandort charakterisiert werden.

Abb.: Mikrostandort MWSH Laboe



© google earth



© google earth

Der Mikrostandort weist nachfolgende Stärken und Schwächen auf:

Stärken

- + Durch den die Lage direkt am Strand hat das Areal einen extrem hohen Freizeitwert und ist hoch attraktiv.
- + In direkter Nähe befinden sich weitere touristische Freizeiteinrichtungen (Badestrand, Bühne, Hafen).
- + Der Standort eröffnet die Möglichkeit, das Meerwasser als Abhebungsmerkmal einzusetzen. Ein Alleinstellungscharakter ist hier jedoch nicht mehr gegeben.
- + Das Areal ist bereits ein lokal und sogar überregional sehr gut eingeführter Bäderstandort mit entsprechendem Bekanntheitsgrad.

Schwächen

- Es besteht kein direkter Zugang vom Bad zum Meer (bspw. für den Saunaaußenbereich).

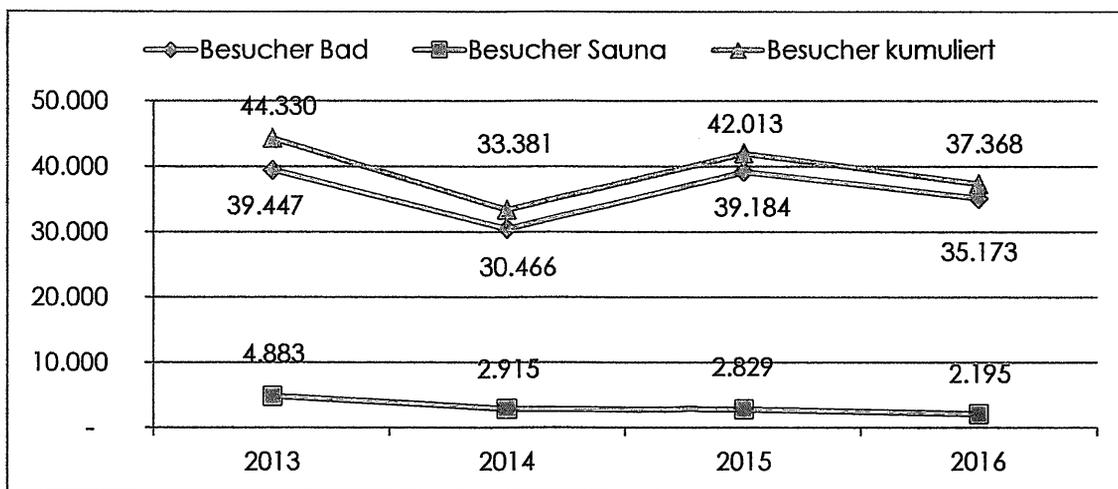
- Der Standort befindet sich in einem Hochwassergebiet.
 - Durch die Strandpromenade, die umliegende Bebauung und den Ostseestrand sind die Entwicklungsmöglichkeiten für eine „große Lösung“ eingeschränkt.
 - Die wenigen Stellplätze vor der MWSH unterliegen einer konkurrierenden Nutzung durch Tagestouristen und Strandbesucher.
- **Der Mikrostandort ist gut eingeführt. Das direkte Umfeld bietet einen sehr hohen Freizeit- und Erholungswert. Jedoch sind die Entwicklungsmöglichkeiten eingeschränkt.**

3.3. Betriebliche Rahmenbedingungen

3.3.1. Besucherzahlenentwicklung

Betrachtet man die Entwicklung der Gesamtbesucherzahlen über die letzten vier Jahre, so wird deutlich, dass die MWSH, kaum Schwankungen bei den Gästezahlen unterliegt:

Abb.: Besucherzahlenentwicklung 2013 bis 2016*



* 2016: nur Januar bis Oktober

Die Graphik lässt darauf schließen, dass das MWSH über die vielen Jahre hinweg „ihr Publikum gefunden hat“ und von einem hohen Stammgästeanteil lebt. Der Saunabereich hingegen weist tendenziell fallende Besucherzahlen auf.

Vergleicht man die Besucherzahlen in einem Benchmarking mit Durchschnittswerten von Hallenbädern in Deutschland, so wird deutlich, dass die MWSH von der Besucherakzeptanz eines attraktiven Hallenbades weit entfernt ist:

Tab.: Benchmarking – Durchschnittliche Besucherzahlen im Jahr 2014

MWSH	DGfdB Ø HB <500m ² WF	Ø HB VKU	DGfdB Ø HB >500m ² WF
30.466	83.000	143.256	181.342

Die Kategorie Hallenbäder bei der Deutschen Gesellschaft für das Badewesen erfasst die Bäder, die (analog zur MWSH) eine Wasserfläche von über 500 m² aufweisen. Doch selbst in der darunterliegenden Kategorie Hallenbäder von 250 bis 500 m² Wasserfläche liegt die durchschnittliche Besucherzahl mit rund 83.000 noch deutlich über den Zahlen, die in der MWSH erreicht werden.

In dieser Gegenüberstellung wird deutlich, dass die MWSH zwar Ausstattungselemente eines größeren Hallen- oder Erlebnisbades besitzt, in der Besucherakzeptanz jedoch der Kategorie der kleinen Sporthallenbäder zuzurechnen wäre.

Interessant ist auch eine Aufschlüsselung nach Nutzergruppen am Beispiel des Geschäftsjahres 2016 (Januar bis Oktober):

- | | |
|---------------|--------|
| ▪ Badbesucher | 35.173 |
| ▪ Saunagäste | 2.195 |

Der Anteil der Saunabesucher an den Gesamtbesuchern ist mit 6% sehr gering. Branchenüblich sind in Hallenbädern mit ansprechenderen Saunalandschaften inzwischen Nutzerquoten zwischen 20 und 36 % (je nach Attraktivität der Anlage), in den großen Erlebnisbädern oft mehr als 60 %. In Laboe ist dagegen von einer klassischen „Stammgästesauna“ auszugehen mit einer hohen Besuchsfrequenz, aber einer sehr geringen Zahl an „Köpfen“ = Personen, die die Sauna regelmäßig besuchen.

Angesichts der insgesamt sehr niedrigen Besucherzahlen im MWSH ist der Frage nachzugehen, ob

- das Angebot von den potentiellen Besuchern als nicht ausreichend attraktiv empfunden wird und diese daher in andere Anlagen abwandern,
 - das theoretische Besucherpotential im Einzugsgebiet so gering ist, dass keine besseren Zahlen erreicht werden können (dagegen sprechen jedoch die Besucherzahlen früherer Jahre),
 - die Öffnungszeiten so ausgestaltet sind, dass nur unzureichende Nutzungsfenster für Individualgäste zur Verfügung stehen;
- **Gelingt es nicht, über ein Attraktivierungskonzept plausibel eine deutliche Steigerung der Besucherzahlen zu prognostizieren (vor allem auch aus dem Übernachtungstourismus), so ist sehr ernsthaft darüber nachzudenken, ob zu einer Verbesserung der Wirtschaftlichkeit nicht sogar ein Rückbau des Bades und eine Konzentration auf die Belange der kommunalen Daseinsvorsorge das am ehesten geeignete Szenario darstellt oder in letzter Konsequenz sogar eine ersatzlose Schließung anzuraten ist.**

3.3.2. Eintrittstarife und Öffnungszeiten

Die Öffnungszeiten der MWSH sind relativ übersichtlich und an einer schlanken Betriebsführung orientiert.

Abb.: Übersicht der Öffnungszeiten

Öffnungszeiten:

Montag:	10:00 - 14:00 Uhr & 15:00 - 18:00 Uhr (Sauna geschlossen)
Dienstag:	10:00 - 14:00 Uhr & 15:00 - 18:00 Uhr (Sauna geschlossen)
Mittwoch:	10:00 - 14:00 Uhr & 17:00 - 22:00 Uhr (Sauna 17:00 - 22:00 Uhr)
Donnerstag:	geschlossen (auch Sauna)
Freitag:	10:00 - 14:00 Uhr & 17:00 - 22:00 Uhr (Sauna 17:00 - 22:00 Uhr)
Samstag:	10:00 - 14:00 Uhr & 15:00 - 20:00 Uhr (Sauna 15:00 - 20:00 Uhr)
Sonn-und feiertag:	11:30 - 17:00 Uhr (auch Sauna)

Badezeit: 2,5 h

Einlassschluss: 1 Stunde vor Betriebsschluss

Ende Sauna- und Wasserzeit: 30 min. vor Betriebsschluss

Bei den Öffnungszeiten ist das Optimierungspotential weitestgehend ausgeschöpft. Die erfahrungsgemäß schwach besuchten Zeitfenster am Morgen und Abend wurden schon entsprechend reduziert. Für die Nutzung durch Berufstätige sind dennoch an zwei Abenden die Woche entsprechende Zeiten abgedeckt. Zudem sind die Öffnungszeiten sehr einheitlich und damit für potentielle Gäste leicht zu merken. Absolut nicht nachzuvollziehen und branchenunüblich sind jedoch die Schließzeiten an den Nachmittagen, die sicher durch die Pausenregelungen der Mitarbeiter begründbar sind, aber besucherunfreundlich sind.

Abb.: Übersicht der Eintrittstarife

Erwachsene*	5,00 €
Kinder 10-17 J.	4,00 €
Kinder 4-9J.	3,00 €
unter 4 Jahre	frei

* evtl. zzgl. Kurabgabe
 10 % Rabatt mit Ostseecard oder Einwohnerstrandkarte

Monatskarte (Erwachsene)	35,00 €
Monatskarte 2. Person Familie	30,00 €
Kinder und Jugendliche	25,00 €

Saunatageskarte	14,00 €
als 6er-Karte	70,00 €
Kombikarte Sauna + Schwimmen (3 h)	12,00 €
als 6er-Karte	60,00 €

Die Eintrittspreise sind, besonders im Hinblick auf das vorhandene Angebot und den baulichen Zustand des Bades angemessen. Die gewährten Rab(atte beispielsweise über die Ostseecard oder Einwohnerstrandkarte, beim Erwerb einer Wertkarte oder Zeittarifen) sind ebenfalls besser gestaffelt als an den meisten anderen deutschen Bäderstandorten.

Etwas weniger glücklich ist die Gestaltung der Monats- und der Jahreskarte (500 € p. a.). Bei exzessiver Nutzung werden hier Badbesuche für unter 2,50 € pro Besuch ermöglicht.

Grundsätzlich muss jedoch konstatiert werden, dass die hier verfolgte Preispolitik auf dem richtigen Weg ist. Die in der MWSH erzielten, rechnerischen Pro-Kopf-Erlöse von 5,70 € liegen denn auch deutlich über den Werten vergleichbarer Anlagen.

3.3.3. Wirtschaftliche Kennzahlen

Vergleicht man die relevanten wirtschaftlichen Kennziffern der MWSH mit denen des Überörtlichen Bäderbetriebsvergleichs, ergibt sich folgendes Bild:

Tab.: Benchmarking MWSH mit DGfdB (Geschäftsjahr 2014)

	kleines Hallenbad WF ≤ 500 m ²	großes Hallenbad WF > 500 m ²	MWSH Laboe WF < 500 m ²
Individualbesucher	75.900	164.700	33.381
Umsätze	244.200 €	750.900 €	261.600 €
Aufwendungen (operativ)	- 732.700 €	- 1.412.100 €	- 742.100 €
EBITDA	- 488.500 €	- 649.300 €	- 480.500 €
EBT	- 604.200 €	- 831.700 €	- 568.100 €
Kostendeckungsgrad	32 %	50 %	35 %
Zuschuss / Gast (operativ)	-6,43 €	-3,94 €	-14,39 €

Die im Vergleich mit der bundesweiten Erhebung ermittelten Daten zeigen noch einmal deutlich, wie stark die Besucherzahlen unter denen vergleichbarer Bäder liegen.

Bei den generierten Umsätzen liegt die MWSH sogar leicht über dem Bundesdurchschnitt von Hallenbädern mit unter 500m² Wasserfläche, verfehlt jedoch die Werte der nächsthöheren Kategorie deutlich. Dies ist auf die weit überdurchschnittlichen Pro-Kopf-Erlöse zurück zu führen, die in Laboe in den letzten Jahren erzielt werden konnten.

Die operativen Aufwendungen sind ebenfalls nahe an den Vergleichswerten der Branche und machen damit deutlich, dass auch hier eine effiziente Betriebsführung erfolgt, gerade wenn man berücksichtigt, dass viele der Bäder in der Kategorie bis 500 m² Wasserfläche ein kleineres und weniger umfangreiches Angebot als die MWSH aufweisen.

Dass der jährliche Betriebskostenzuschuss sogar leicht unter dem Mittelwert liegt, ist der sehr sparsamen Bewirtschaftung des Bades zuzurechnen. Dies zeigt auch der Kostendeckungsgrad, welcher für ein Bad dieser Größenordnung mit 35% überdurchschnittlich ausfällt. Allerdings ist der Zuschussbedarf pro Gast aufgrund der geringen Besucherzahlen exorbitant hoch.

Hinsichtlich der Möglichkeiten einer Kosteneinsparung sind die Potentiale in der MWSH bereits ausgereizt. Eine Verbesserung der Wirtschaftlichkeit im Bestand ist daher nur über zwei „Stellschrauben“ möglich:

- 1. Eine weitere, deutliche Reduzierung des Angebots, die zu einer Reduzierung der Aufwendungen für Personal, Wärmeenergie, Wasser, Reinigungskosten etc. führen würde, oder**
- 2. eine deutliche Optimierung des Angebots, die zu einer entsprechenden Erhöhung der Besucherzahlen, der Besuchsfrequenz, der Aufenthaltsdauer und damit auch zu einer Erhöhung der Umsätze führen würde. Angesichts des Alters des Bades käme ein derartiges Vorhaben hinsichtlich der Anforderungen an Ausstattung und Aufenthaltsqualität jedoch fast einem Neubau gleich.**

3.4. Zusammenfassung: Stärken und Schwächen

Zusammenfassend lässt sich das derzeitige Angebot und Profil der Meerwasserschwimmhalle in Laboe wie folgt charakterisieren und bewerten:

Tab.: Stärken und Schwächen des Angebots MWSH Laboe

Stärken	Schwächen
Mikrostandort am Strand und Meerblick	Angebot nicht mehr zeitgemäß
Eingeführter Bäderstandort	Sichtbarer Sanierungstau
Kompakte Angebotsstruktur	Außenbereich kann die Stärken der Lage nicht ausspielen
Niedrige Personal- und Betriebskosten	Teilweise geringe Aufenthaltsqualität, sowohl in Bad- als auch Ruhebereich
Engagierte Bürgerschaft	Stark komprimierte Öffnungszeiten
Meerwasser als Beckenwasser	Ruhebereiche sind wenig attraktiv
Tourismus als potenzieller Gästebringer	Sauna zu klein
	Unattraktiver Kinderbereich
	Sehr geringe Besucherzahlen und entsprechend hoher Zuschuss pro Gast
	Keine Angebot mit touristischer Relevanz
	Standort nur begrenzt ausbaufähig
	Monats- und Jahreskarten ermöglichen sehr günstige Badnutzung = unwirtschaftlich

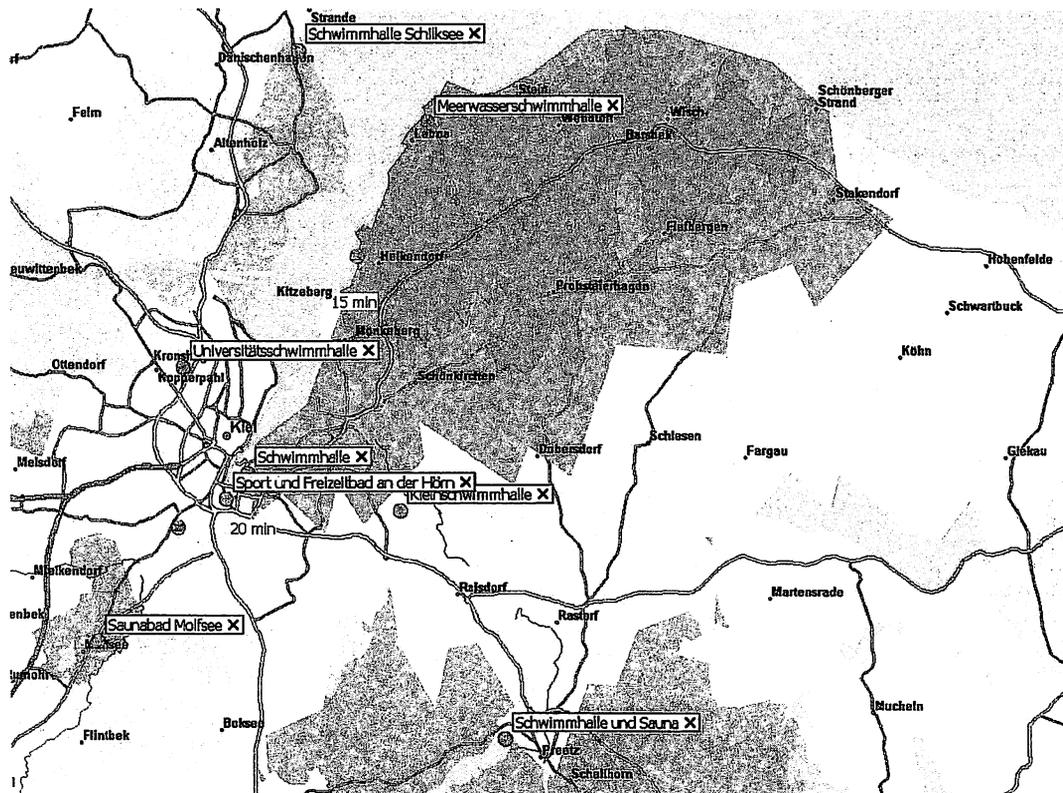
4. MARKTANALYSE

4.1. Konkurrenzanalyse / Benchmarking Angebot und Positionierung

4.1.1. Konkurrenzanalyse

Bei der Analyse des theoretischen Einzugsgebietes und des damit verbundenen Besucherpotentials ist zu beachten, dass im Regelfall zumindest das großräumige Einzugsgebiet eines Schwimmbades schon Schnittmengen mit den Einzugsgebieten konkurrierender Anlagen aufweist. Dies trifft vor allem dann zu, wenn sich Erlebnis- oder Freizeitbäder beziehungsweise Thermen im Umfeld des untersuchten Standorts befinden, welche Einzugsgebiete von bis zu 45 Minuten Fahrtzeit und darüber aufweisen. Da die MWSH in Laboe aufgrund ihrer Angebotsstruktur gegenwärtig vor allem ein lokales Publikum anspricht, sind besonders die Bäder- und Saunaanlagen in der näheren Umgebung relevant.

Abb.: Lage der konkurrierenden Mitbewerber im Einzugsgebiet von 15, 20 und 45 Minuten



Die wesentlichen Konkurrenzangebote in der Region sind die in der Karte dargestellten Sport- und Erlebnisbäder sowie Saunen im den Ämtern Probstei, Schrevenborn, dem Kreis Plön und der Landeshauptstadt Kiel, deren Einzugsgebiete bis an Laboe heranreichen. Trotz einer eher geringen Angebotsdichte haben die inner-

halb dieser Zonen wohnenden, potentiellen Badbesucher bei ihrer Entscheidung für einen Badbesuch die Auswahl zwischen verschiedenen Anlagen.

In nachfolgender Tabelle sind die wesentlichen Mitbewerber noch einmal zusammengefasst:

Tab.: Konkurrenzbetriebe im regionalen Einzugsgebiet

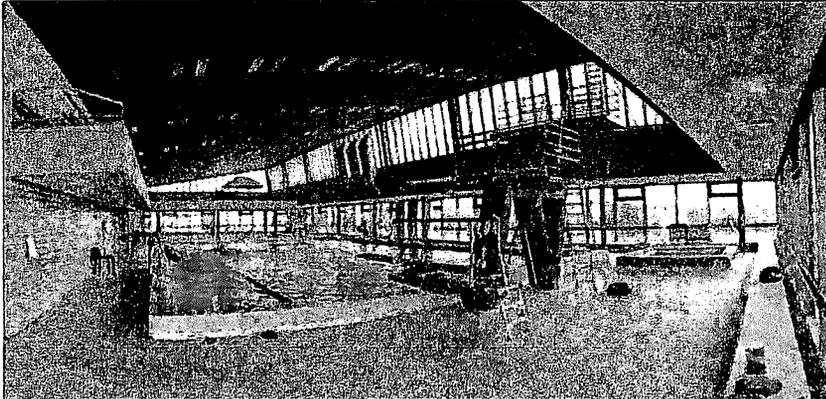
Anlage	Distanz	Fahrzeit	Art	Wettbew.	Sauna
Sport- und FZB an der Hörn, Kiel	16 km	19 min	FZB	+++	4
Kleinschwimmbhallen Schwentinetal	17 km	19 min	LSB	-	0
Schwimmbhalle Gaarden, Kiel	15 km	20 min	HB	+	0
Saunabad Molfsee	24 km	28 min	Sauna	++	6
Universitätsschwimmbhalle Kiel	25 km	29 min	HB	+	0
Schwimmbhalle & Sauna Preetz	27 km	31 min	HB	++	4
Meerw.-Schwimmbhalle Schilksee	34 km	36 min	HB	+	1
Hallenbad Ölmühle Plön	37 km	39 min	HB	++	1
Bad am Stadtwald Neumünster	51 km	43 min	HFB	++	4
Meerw.-Wellenbad Eckernförde	47 km	44 min	HB	++	4
Subtrop. Badeparadies Wangels	50 km	46 min	FZB	++	4
Holsten Therme Kaltenkirchen	78 km	59 min	FZB	++	6

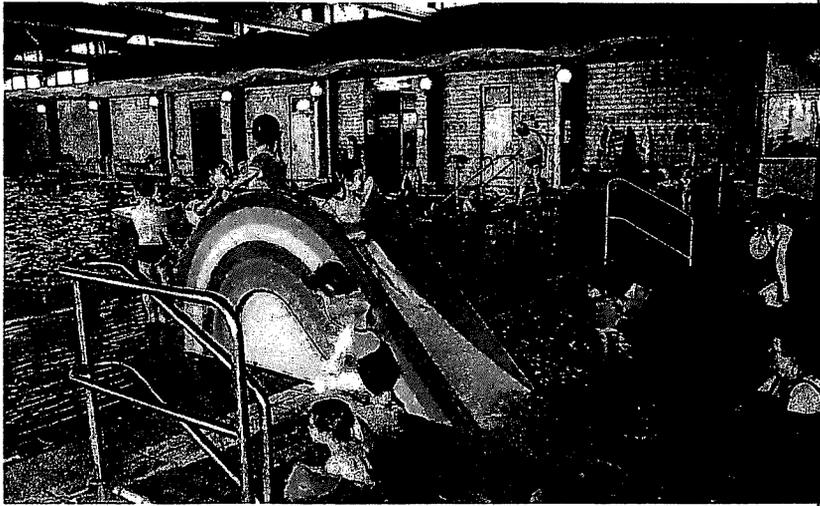
Die in der Tabelle mit Plus-Symbolen markierten Bäder sind die aus unserer Sicht relevanten Mitbewerber mit einem regionalen Einzugsgebiet. Aufgrund der begrenzten Attraktivität der Meerwasserschwimmbhalle und der Tatsache, dass die meisten regionalen Mitbewerber ebenfalls „in die Jahre gekommen sind“, lässt sich der Bestand an tatsächlichen Mitbewerbern deutlich einschränken. Relevant wird vor allem das neue Kieler Sport- und Freizeitbad an der Hörn, das im Sommer 2017 eröffnet werden soll. Auch wenn dieses Bad hinsichtlich seiner Ausstattung einen Kompromiss zwischen einem Sportbad der kommunalen Daseinsvorsorge und einem tatsächlichen Freizeitbad darstellt (sowohl die Attraktionen für Kinder und Jugendliche als auch die Saunalandschaft sind eigentlich nicht ausreichend differenziert und umfangreich), wird es aufgrund eines mangelnden Vergleichsangebots im engeren Einzugsgebiet deutliche Auswirkungen auf die bisherigen Besucherströme in den Bädern der Region haben.

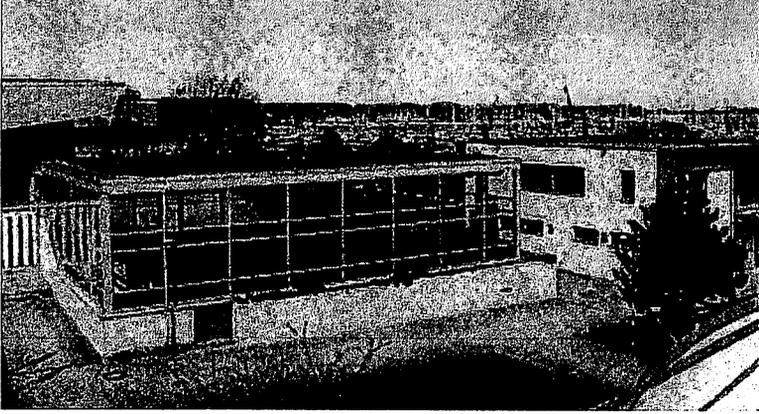
Nicht zu unterschätzen sind auch die größeren Erlebnisbadelandschaften in der Region, auch wenn diese Anfahrtszeiten von 45 und mehr Minuten aufweisen. Sie werden vor allem vom Familienpublikum durchaus mehrmals jährlich besucht (vor allem natürlich in den Ferienzeiten) und können aufgrund ihrer Angebotsqualität auch Gäste aus dem Kreis der Urlauber abschöpfen. Zu nennen sind hier das Subtropische Badeparadies, das exemplarisch für diesen Bädertypus in die nachfol-

gende Konkurrenzanalyse aufgenommen wurde, die Ostseetherme in Scharbeutz, die Holstentherme in Kaltenkirchen, das Arriba in Norderstedt und mit Einschränkungen auch das Bad am Stadtwald in Neumünster.

Name	Sport- und Freizeitbad an der Hörn, Kiel (Eröffnung 2017)
Optischer Eindruck	
Basisangebote	
Entfernung	Distanz 16 km, durchschnittliche Fahrtzeit ca. 19 min.
Art der Anlage, Besonderheiten	An der Hörn entsteht ein großes Sport- und Freizeitbad mit einem Investitionsvolumen von ca. 25 Mio. €, das vor allem das Kieler Publikum an sich binden wird. Eine Eröffnung ist im Sommer 2017 vorgesehen.
Ausstattung/ Qualität	<p>Das neue Bad wird unter anderem ausgestattet mit:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 50m-Sportbecken ▪ Lehrschwimmbecken ▪ Erlebnisbecken ▪ Kleinkindbecken ▪ Großrutsche ▪ Außenbecken ▪ Saunalandschaft (4 Saunen) ▪ Bistro/Shop <p>Während die Saunalandschaft eher klein sein wird (fehlender attraktiver Saunagarten, lediglich Außenbereich im OG), hat das Bad mit einer Gesamtwasserfläche von 1.700 m² eine hohe Anziehungskraft für die Region.</p>
Grad der Konkurrenz	Es ist zu erwarten, dass das neue Bad aufgrund seiner zentralen Lage in Kiel und der hohen Angebotsdichte zum wesentlichen Mitbewerber für jegliches Badeangebot im Amt Probstei wird.

Name	Schwimmhalle Gaarden, Kiel
Optischer Eindruck	
Basisangebote	 
Entfernung	Distanz 15 km, durchschnittliche Fahrtzeit ca. 20 min.
Art der Anlage, Besonderheiten	Auch wenn die Schwimmhalle von der Stadt Kiel als „Familienbad“ beworben wird, handelt es sich im Grunde um eine funktionale Sportschwimmhalle.
Ausstattung/Qualität	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 25m-Sportbecken mit Sprunggrube ▪ 1m-, 3m- und 5m-Sprunganlage ▪ Nichtschwimmerbecken (WT max. 1,35 m) ▪ Planschbecken 3 x 3 m
Grad der Konkurrenz	Aufgrund der geringen Ausstattungsqualität eher gering, jedoch aufgrund der Lage zwischen dem Kerngebiet der Landeshauptstadt und dem Amt Probstei ein ernstzunehmender Mitbewerber.

Name	Schwimmhalle und Sauna Preetz
Optischer Eindruck	
Basisangebote	
Entfernung	Distanz 27 km, durchschnittliche Fahrtzeit ca. 31 min.
Art der Anlage, Besonderheiten	Hallenbad mit kleiner Saunalandschaft, optisch schon etwas in die Jahre gekommen.
Ausstattung/Qualität	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 25m-Sportbecken mit 3m-Sprungturm ▪ Nichtschwimmerbecken mit Kleinkindrutsche ▪ Saunalandschaft (3 Saunen, 1 Dampfbad) ▪ Bistro
Grad der Konkurrenz	Geringer Konkurrenzgrad, allerdings wichtiges Angebot für das südliche Einzugsgebiet im Amt Probstei.

Name	Meerwasser-Schwimmhalle Silksee, Kiel
Optischer Eindruck	
Basisangebote	  
Entfernung	Distanz 34 km, durchschnittliche Fahrtzeit ca. 36 min.
Art der Anlage, Besonderheiten	Stark sanierungsbedürftig. Das vor 42 Jahren eröffnete Meerwasserschwimmbad soll nach Eröffnung des Bades am Horn geschlossen und für ca. 8,3 Mio. € saniert werden.
Ausstattung/Qualität	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 25m-Sportbecken mit 3m-Sprungturm ▪ Nichtschwimmerbecken (WT max. 1,25 m) ▪ Sauna (Vitarium) mit Fitnessbereich
Grad der Konkurrenz	Aufgrund der derzeit geringen Ausstattungsqualität und der Lage auf der anderen Seite der Kieler Bucht gering.

Name	Subtropisches Badeparadies Weissenhäuser Strand
Optischer Eindruck	
Basisangebote	
Entfernung	Distanz 50 km, durchschnittliche Fahrtzeit ca. 46 min.
Art der Anlage, Besonderheiten	<p>Großes Freizeitbad mit dem Schwerpunkt Familie. Mit seiner Indoor-Splashzone und weiteren Attraktionen wirbt das Subtropische Badeparadies gezielt um Kinder und Jugendliche, die innerfamiliär wichtige Entscheidungsträger für einen Badbesuch sind.</p>
Ausstattung/Qualität	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wasserspiellandschaft ▪ Sportschwimmbecken ▪ mehrere Erlebnisbecken ▪ Wildwasserkanal ▪ Kleinkindbecken ▪ 4 Großrutschen, 1 Kinderrutsche ▪ kleine Saunalandschaft ▪ Bistro/Shop <p>Die Saunalandschaft ist klein und verfügt über keinen attraktiven Außenbereich. Das Bad hingegen hat mit seiner Vielzahl an Attraktionen eine hohe Anziehungskraft nicht nur für die Übernachtungsgäste im eigenen Ferienpark, sondern auch für Anwohner und Urlaubsgäste aus der gesamten Region.</p>
Grad der Konkurrenz	Gerade hinsichtlich einer Familienklientel ist der Konkurrenzgrad trotz der Entfernung als sehr hoch zu bewerten.

Je attraktiver der Mitbewerber ist, desto mehr Besucherpotential aus dem sich überschneidenden Einzugsgebiet bindet er. Zu den in der Übersicht dargestellten wichtigsten Mitbewerbern kommen noch weitere Frei- und Hallenbäder, Saunaaanlagen und Wellnessangebote in der weiteren Umgebung von Laboe hinzu, welche die ihnen näherwohnenden Besucherpotentiale bedienen. Diese wurden hier aufgrund ihrer lediglich lokalen Bedeutung nicht detaillierter behandelt.

Hier wird erkennbar, dass das Laboer Quellgebiet ganz oder teilweise innerhalb der 45 Minuten-Fahrzeitzone, also dem erweiterten Quellgebiet von mehreren Freizeit- bzw. Erlebnisbädern und Thermen liegt. Die Bewohner dieser Gegenden stehen bei der Entscheidung für einen Badbesuch vor mehreren Alternativen, welche alle in einer akzeptablen Zeit erreicht werden können.

Die Menge der miteinander im Wettbewerb stehenden Bäder in der Region um Laboe ist angesichts der sich überschneidenden Einzugsgebiete und der geringen Einwohnerzahlen nicht als optimal zu bezeichnen. „Konkurrenzlos“ ist man quasi nur im engeren Einzugsgebiet mit einer Anfahrtszeit von weniger als 15-20 min. Allerdings ist diese Region auch nur sehr gering besiedelt (Ausnahme: Landeshauptstadt Kiel, wobei hier jedoch nach Verkehrslage die Anfahrtszeit auch deutlich mehr als 20 min betragen kann).

Daher empfehlen wir, sofern nicht ein Rückbauszenario bevorzugt wird, für das die MWSH eine so umfassende Attraktivierung des vorhandenen Bäderangebots, dass damit das Ziel erreicht werden kann, Besucherpotentiale aus einem erweiterten Einzugsgebiet (bis max. 45 Minuten Fahrzeit) und vor allem aus dem bereits gut entwickelten Übernachtungstourismus in der Destination Probstei/Kieler Förde zu erschließen. **Nur auf diesem Wege sehen wir eine realistische Chance zur Steigerung der Besucherzahlen und Umsätze.** Zur Erweiterung des Einzugsgebiets und zur Optimierung der Wirtschaftlichkeit sind eine klare Positionierung auf dem Markt über ein Alleinstellungsmerkmal (z.B. konsequente Thematisierung) und eine attraktive Saunalandschaft notwendig, um sich von den Marktbegleitern absetzen zu können und Gästepotentiale zu erschließen, welche vom bereits bestehenden Angebot in den anderen Bädern nicht angesprochen werden bzw. durch ein besseres Angebot von diesen abgeworben werden können.

4.2. Relevante Marktentwicklungen

Als Basis einer Einschätzung des Besucherpotentials für die MWSH sind nicht nur die Gegebenheiten im regionalen Einzugsgebiet, wie Einwohnerstruktur und Konkurrenzsituation sowie die Kennziffern aus dem örtlichen Tourismus relevant, sondern auch generelle Einschätzungen der Entwicklung des Bäder-, Gesundheits- und Freizeitmarktes, welche sich auf die Besucherakzeptanz und damit auch das Besucherpotential eines Freizeitbades auswirken können.

4.2.1. Demographische Entwicklungen als Basis relevanter Nachfrageentwicklungen

Generelle Tendenzen in der Bevölkerungsentwicklung (Veränderung der Alterspyramide) werden sich auch auf die Situation in Laboe und im Einzugsgebiet der Meerwasserschwimmhalle auswirken.

Für Kiel und damit auch die umliegenden Gemeinden werden bis zum Jahr 2030 steigende Bevölkerungszahlen prognostiziert. Der Anteil der über 65jährigen an der Gesamtbevölkerung wird einem bundesweiten Trend entsprechend überproportional ansteigen. Daher sollte man sich bei allen Überlegungen zur Veränderung der MWSH auch auf die spezifischen Bedürfnisse der Senioren einstellen.

Es wäre jedoch voreilig, aus den Prognosen zur Entwicklung der Altersstruktur der Bevölkerung sofort den Schluss abzuleiten, dass das zukünftige Angebot im nur noch an den Bedürfnissen von so genannten „Silver-Agern“ bzw. „Aktivsenioren“ auszurichten sei. Die Altersgruppe zwischen 25 und 50 Jahren stellt neben den Kindern nach wie vor die am besten aktivierbare Zielgruppe für Sauna- und Wellnessangebote dar, im Badebereich dominieren die Kinder die Nachfrage. Nichts desto trotz ist es wichtig, sich mit den Veränderungen der Einwohnerstruktur im erweiterten Einzugsgebiet auseinander zu setzen, um auf die bestehende Nachfrage frühzeitig reagieren zu können:

So werden die „Senioren“ zunehmend aktiver und gesundheitsbewusster - Begriffe wie „Supergrannys“ und „Greyhopper“ prägen die Diskussion der Sozialwissenschaftler. Gleichzeitig werden die Lebensstile und Biographien immer individueller und daher auch schwerer vorherzubestimmen: „Die einzelnen [Lebens-] Abschnitte werden zu Phasen, die sich überschneiden (Kind und Karriere), zu Unterbrechungen führen (Arbeitslosigkeit, Sabbaticals) und ihre Fortsetzungen oder Wiederholungen finden (neue Ehe, neue Familie)“⁵.

Nach einer Untersuchung der Bertelsmann-Stiftung werden die Senioren im Ruhestand zwar nach wie vor den klassischen Beschäftigungen wie „Familie/ Freunde“ und „Hobbys“ nachgehen, aber ein wachsender Anteil möchte auch „ein neues Kapitel aufschlagen“ und sich weiterbilden. Der Lebensstil der Senioren wird in Zu-

⁵ Wenzel, Eike u. a. (Zukunftsinstitut): *Lebensstile 2020*, Kelkheim 2007.

kunft von den Erfahrungen eines aktiv gestalteten Berufslebens geprägt sein. Beim Eintritt ins Rentenalter suchen schon heute immer mehr Senioren nach neuen Herausforderungen. Die klassischen Themen „Familie und Garten“ sind nicht mehr ausreichend. Der Fokus ihres neuen Interesses liegt neben der Bildung auf körperlicher Fitness und Sport. Allerdings sinkt, trotz dieser für die MWSH in Laboe durchaus positiven Entwicklung, mit zunehmendem Alter auch der Anteil an der jeweiligen Altersgruppe, die grundsätzlich als Badebesucher in Frage kommen. Während im Durchschnitt der Gesamtbevölkerung ca. 24% mindestens einmal pro Jahr ein Freizeitbad bzw. eine Therme besuchen, sind dies bei Ruheständlern (65 Jahre und älter) nur noch 19%⁶. Die Ursachen hierfür sind primär in drei Faktoren zu sehen:

- Vor allem weibliche Badegäste zeigen sich ab einem bestimmten Alter ungern in Bikini oder Badeanzug, wenn in der Anlage das Alter der Gäste sehr heterogen ist. Dieses Problem ist weniger ausgeprägt, wenn das Bad überwiegend von Senioren besucht wird (z. B. in klassischen Kurbädern).
- Mit zunehmendem Alter wächst die Angst, sich bei einem Badebesuch zu verletzen (Rutschgefahr) oder aber sich nicht zurechtzufinden (nachlassende Wahrnehmung der Umgebung, moderne Schließ- und Zutrittssysteme).
- Auch die Bereitschaft zu Saunabesuchen sinkt bei Senioren ab 65 Jahren deutlich.

Für die (Angebots-)Gestaltung in der Meerwasserschwimmhalle bedeutet dies:

- ➔ **Eine durchgängig seniorengerechte Gestaltung der Anlage sichert die Akzeptanz einer wachsenden Zielgruppe. Dabei sollte sehr subtil vorgegangen werden, denn weder wollen die Senioren selbst mit dem Thema Behinderung und nachlassende Beweglichkeit konfrontiert werden, noch findet sich die jüngere Klientel mit ihren höheren Ansprüchen an die Gestaltung von Gesundheits- und Wellnessanlagen in Bädern wieder, die vorrangig ihre medizinische Funktion in der Gestaltung kommunizieren.**

Die Ansatzpunkte sind dabei vielschichtig und detailträchtig. So reicht das Spektrum einer wirklich seniorengerechten Gestaltung vom Leitsystem – zum Beispiel dem Farbkonzept (klare Kontraste) und der Anordnung der Schilder – über die Anbringung von Haltegriffen auch an kleinen, einzelnen Stufen, und die großzügige Dimensionierung von Umkleidekabinen mit besseren Sitzmöglichkeiten als den derzeit üblichen schmalen Sitzbänken (und Haltegriffen) bis zu einer ausreichend hellen Beleuchtung. Neben diesen baulich-gestalterischen Aspekten kommt einer entsprechenden Schulung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der MWSH zu den speziellen Bedürfnissen und Handicaps der Senioren eine nicht minder geringe Bedeutung zu. All diese Aspekte

⁶ Erhebung der BAT- Stiftung für Zukunftsfragen Hamburg, 2012. Bei den 18-24jährigen lag die Aktivierungsquote bei 50 % und bei den 25-49jährigen bei 32 %. Diese Altersgruppen sind somit prinzipiell für einen Bäderbesuch leichter zu motivieren.

sind vor allem dann relevant, wenn man berücksichtigt, dass das Thema Barrierefreiheit nicht nur für die Angebotsprofilierung selbst relevant ist, sondern auch bei der touristischen Entwicklung im Zusammenspiel aller touristischen Akteure vor Ort eine besondere Bedeutung bekommen sollte. Übergeordnetes Ziel ist eine Bündelung von barrierefreien Angeboten zur aktiven und gesundheitsorientierten Freizeitgestaltung.

- Der Wachstumsmarkt „Senioren“ ist jedoch generell mit den Themen Baden und Saunieren weniger einfach anzusprechen als allgemein angenommen. Entsprechend sollte für diese Zielgruppe eine eigene Kommunikationsstrategie entwickelt werden. Sehr beliebt sind auch spezielle Seniorenangebote (die jedoch nicht unter diesem Begriff kommuniziert werden sollten) wie etwa eine regelmäßige kostenlose Wassergymnastik zu Schwachlastzeiten und kombinierte Angebote wie Schwimmen/Baden und Kaffee und Kuchen.

4.2.2. Grundlegende Entwicklungen in der deutschen Bäderlandschaft

Bei der künftigen Positionierung der MWSH ist zu berücksichtigen, dass die gesamtdeutsche Bäderlandschaft in den vergangenen Jahren einen zum Teil dramatischen Wandel erlebt hat. Nach wie vor ist der Versorgungsgrad der deutschen Bevölkerung mit Bädern (zu) hoch: Im Jahr 2012 kam im Westen ein Bad auf 11.000 Einwohner, im Osten ein Bad auf 15.000 Einwohner⁷.

Thermen und Erlebnisbäder, die heute als Synonym für die Bäderlandschaft gesehen werden, weil kleine kommunale Hallenbäder, die der Daseinsvorsorge dienen, kaum mehr in das Blickfeld der Öffentlichkeit rücken, haben ihren Neuigkeitsfaktor weitgehend verloren. In den letzten Jahren entstand, teilweise auch durch eine verfehlte Fördermittelpolitik, ein Überangebot an Erlebnisbädern und Thermen. Heute machen sie rund 7 % des Angebots an öffentlichen Bädern in Deutschland aus. Ein „Bädertourismus“ wie noch vor 15 bis 20 Jahren, als Anfahrtswege von bis zu 200 km an den Wochenenden für einen Bäderbesuch in Kauf genommen wurden, existiert nicht mehr bzw. nur in begründeten Ausnahmen. Die durchschnittliche Anfahrtsdistanz für eine Therme bzw. ein Erlebnisbad reduzierte sich entsprechend. Gemessen an den Gesamtumsätzen, den Pro-Kopf-Umsätzen und dem Kostendeckungsgrad sind Freizeitbäder und Thermen die mit Abstand wirtschaftlichsten Bädertypen in Deutschland. Allerdings sind auch die Investitions- und Betriebskosten deutlich höher als bei konventionellen Sporthallenbädern, so dass das unternehmerische Risiko für Kommunen, die derartige Anlagen betreiben, entsprechend höher ist.

Das *Saunasegment* wächst nur noch leicht, bleibt aber auf hohem Niveau stabil in Besucherzahlen und Umsätzen. Seit der Mitte der 90er Jahre ist das Angebot an öffentlichen Saunanlagen in Deutschland boomartig angestiegen, ebenso die Zahl der regelmäßigen Saunagänger. Die meisten Anlagen werden heute in Kombination mit einem Freizeitbad oder einer Therme betrieben und zählen dort bereits zum Ausstattungsstandard. Gewinnorientierte private Bäderbetreiber gehen inzwischen auch bei Public-Partnership-Modellen dazu über, das Angebot an Wasserflächen zu reduzieren und die Saunalandschaften dafür umso größer zu machen (siehe z.B. das neue Konzept der Monte mare-Gruppe, die sich auf die Themen Sauna, Wellness und Fitness konzentriert und in ihren neuen Anlagen Wasserflächen nur dann schafft, wenn hierfür ein entsprechender Betriebskostenzuschuss durch die Kommunen gezahlt wird).

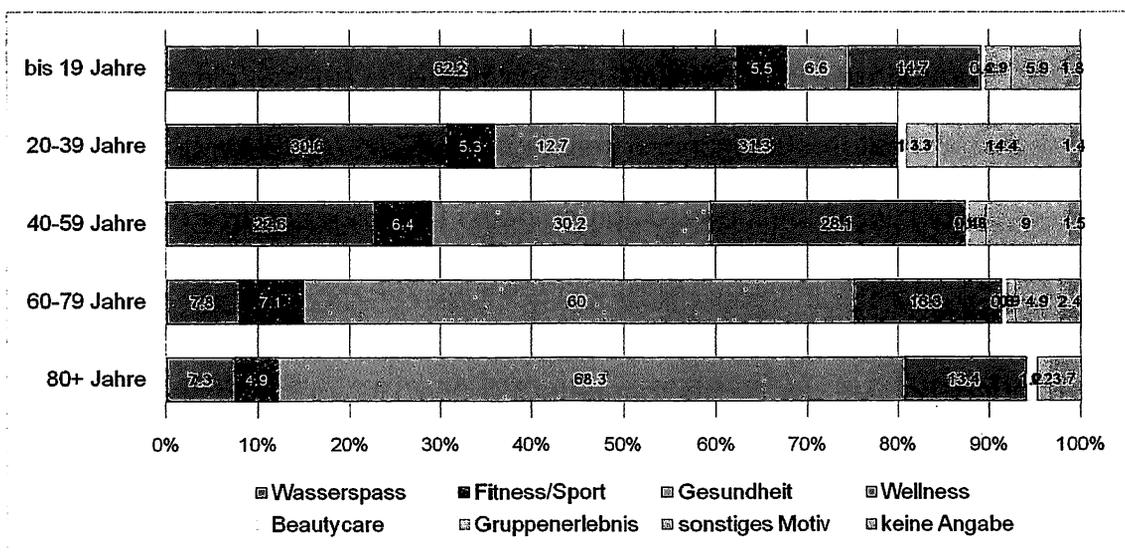
Der *Wellnessmarkt* hat sich vor allem im qualitätsorientierten und hochpreisigen Segment in den vergangenen zehn Jahren hervorragend entwickelt, wie die Auslastungs- und Zuwachsraten bei den entsprechend positionierten Anlagen zeigen. Grundlegend muss man sich jedoch bewusst sein, dass in diesem Segment ein erheblicher Konkurrenzdruck besteht, da neben den Bädern auch große Fitnessstudios und Hotels auf das Nachfragepotential blicken. Letztlich entscheidet die Qualität und Einmaligkeit des Angebots. Die zunehmend gefragte Kombination

⁷ Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie: *Wirtschaftsfaktor Sport in Deutschland*. Berlin 2012, S. 19

von Saunaanlagen mit physiotherapeutischen Angeboten spricht vor allem diejenigen an, die eine Kombination aus medizinisch-therapeutischer Kompetenz und umfassenden Wellnessangeboten (dies bedeutet vor allem eine großzügige Saunalandschaft) schätzen. Hier sehen wir ggf. auch Entwicklungspotentiale für die MWSH, da das derzeitige Sauna- und Wellnessangebot noch erheblich ausbaufähig ist.

Die nachfolgende Tabelle zeigt, wie die Aspekte Gesundheit und Wellness mit zunehmendem Alter als Impuls für einen Badbesuch immer wichtiger werden. Ab 40 Jahren ist dies für die Hälfte der Gäste die entscheidende Motivation, ab 60 Jahren bereits für mehr als drei Viertel der Besucher von Bädern. Berücksichtigt man noch die weiter oben aufgezeigte demographische Entwicklung, dann ist klar, dass die Aspekte Gesundheit und Wellness den zukünftigen Bädermarkt zu einem Gutteil bestimmen werden.

Abb.: Unterschiedliche Erwartungen bei einem Badbesuch



© Institut für Tourismus- und Freizeitforschung der HTW Chur 2007

Während bei den Kindern und Jugendlichen erwartungsgemäß der Spaßfaktor ausschlaggebend für einen Badbesuch ist, wächst die Bedeutung des gesundheitlichen Aspekts mit zunehmendem Alter enorm (wobei die Zahl der aktiven Badbesucher in der Zielgruppe 60+ unter den Durchschnittswerten der jüngeren Altersgruppen liegt, was diese Tendenz wieder relativiert). Der sportliche Aspekt spielt durchgängig eine eher geringe Rolle.

Viele Bäder, die neu errichtet werden oder aber aus dem Bestand heraus neu positioniert werden sollen, nehmen eine deutliche Orientierung zu Wellness- und Gesundheitsangeboten vor. Einige Anlagen gehen dabei sogar „weg vom Wasser“ und reduzieren die Wasserflächen zugunsten anderer Wellnessangebote (Fitness, Kosmetik, Physiotherapie und vor allem Sauna). Viele freizeitorientierte Bäder bezeichnen sich als „Thermen“, obwohl sie über kein Thermalwasser verfügen, um

damit den Eindruck eines besonders gesundheitsorientierten Angebots zu vermitteln.

4.2.3. Freizeit allgemein

Viele Bäderbetreiber unterschätzen die Konkurrenz durch andere Freizeiteinrichtungen. Die Zahl und Varietät der Freizeitangebote hat in den letzten Jahren erheblich zugenommen. Insgesamt ist zu konstatieren, dass der Freizeitmarkt in den letzten Jahren immer wieder einen Wechsel von Trends und boomenden Themen erlebte, so dass die einzige Konstante der Wandel ist. Gleichzeitig ist eine stetige Kommerzialisierung und Professionalisierung der Angebote zu beobachten (Bedeutungsverlust der Vereinsarbeit), ebenso das Bedürfnis nach emotionalen Erlebnissen in der Freizeitgestaltung und die Tendenz zur Bündelung der Angebote in Richtung Centercharakter der Angebote.

Traditionelle soziologische Modelle beschreiben Freizeit als Gegensatz zur Arbeitszeit und differenzieren nur bedingt zwischen der Zeit, die man für lebensnotwendige Verrichtungen wie Essen, Trinken und Schlafen oder aber für ein zielgerichtetes Unterwegssein braucht und der Zeit, die man etwa mit Müßiggang oder Sport, also klassischen Freizeitbeschäftigungen verbringt. Auch die Zeit, die man für kulturelle und Bildungsangebote nutzt, lässt sich nur schwer in diesen Modellen verorten. Zudem erleben wir derzeit, dass aufgrund neuer Prinzipien der Arbeitswelt für viele Menschen eine klare Trennung zwischen Arbeit und Freizeit weder zeitlich (Flexibilisierung der Arbeitszeiten) noch örtlich (Etablierung von Home offices und virtuellen Arbeitsplätzen) durchführbar ist.

Zukunftsforscher wie der Hamburger Peter Wippermann gehen daher dazu über, statt von Freizeit von „Eigenzeit“ zu sprechen, in der Arbeitszeit und Freizeit teilweise fusionieren⁸. Auch wenn man diese These in ihrer Radikalität nicht teilen will, wird man doch Freizeit als die Zeit begreifen, in der das Individuum sich Zeit für sich selbst nimmt. Es ist dies auch eine Zeit, die immer mehr von einer passiven Haltung geprägt ist: „Die alltägliche Freizeitgestaltung trägt rekreative, rezeptive und passive Züge. Die Grundhaltung ist mehr entspannend und aufnehmend als aktiv und gestaltend“⁹. Bereits diese Aussage hat Auswirkungen auf eine nachfragegerechte Gestaltung der MWSH.

Nach Prognosen der BAT Stiftung für Zukunftsfragen werden sechs Stichworte die Freizeitgestaltung der Zukunft prägen¹⁰:

- Erlebnisorientierung
- Edutainment

⁸ Wippermann, Peter, *Aufschwung durch eine neue Zeitökonomie*, in Steinle, Andreas und Wippermann, Peter, *Trend 2004. Arbeit – Freizeit – Eigenzeit*. München und Zürich 2003, S. 72.

⁹ Opaschowski, Horst W., Pries, Michael und Reinhardt, Ulrich (Hg.), *Freizeitwirtschaft. Die Leitökonomie der Zukunft*. Hamburg 2006, S. 118.

¹⁰ siehe hierzu Opaschowski, Horst W., Pries, Michael und Reinhardt, Ulrich (Hg.), *Freizeitwirtschaft. Die Leitökonomie der Zukunft*. Hamburg 2006.

- Wohlfühlorientierung
- Überalterung
- Medialisierung
- Geselligkeit

Erlebnisorientierung weist auf ein zunehmendes Bedürfnis der Menschen nach sinnlichen Reizen in der Freizeit hin. Gemeint sind damit nicht „Surrogate“ aus den Medien, sondern unmittelbar (be-)greifbare Reize. Tastparcours, Erfahrungsfelder der Sinne etc. sind in den vergangenen Jahren entstanden, um diesem Bedürfnis Rechnung zu tragen. Zur Erlebnisorientierung gehört aber auch das Bedürfnis nach Storytelling, dem Geschichtenerzählen im realen wie im übertragenen Sinne. Immer mehr Menschen schlüpfen in ihrer Freizeit virtuell oder real in andere Rollen und leben dabei ihre Phantasien aus.

Edutainment weist auf eine Verbindung von Bildung und Unterhaltung hin¹¹. Auch Bäder setzen auf diesen Trend, indem sie zum Beispiel spezielle „Edutainment“-Programme anbieten.

Wohlfühlorientierung bezeichnet den wachsenden Wunsch nach einer „neuen Wohlstandsgesellschaft als Wohlfühlgesellschaft“ – Wohlstand erfährt somit eine Bedeutungserweiterung in Richtung auf Wohlergehen, auf ein persönliches Wohlbefinden im physischen, psychischen und sozialen Sinne¹². Erfolgreiche Freizeiteinrichtungen müssen die Voraussetzungen dafür schaffen, dass sich Gäste in ihnen wohlfühlen – dann ist der Erfolg auch gesichert. Insofern kommt der Aufenthaltsqualität der MWSH eine entscheidende Rolle zu. Hier sehen wir erhebliche Notwendigkeiten einer Verbesserung, aber ebenso die grundsätzlich vorhandenen Potentiale hierfür.

Die *Überalterung* der Bevölkerung und die Konsequenzen für die Gestaltung der einzelnen Bereiche in der MWSH wurden bereits unter dem Stichpunkt „demographische Entwicklungen“ ausführlich erläutert. Im Rahmen der Attraktivierung der MWSH soll daher ggf. für eine verbesserte Barrierefreiheit gesorgt werden, was dieser Zielgruppe besonders entgegenkommt.

Medialisierung meint vor allem die Dominanz des TV- und Medienkonsums bei den Freizeitbeschäftigungen der Deutschen. Internet und PC konnten diese Dominanz bisher nicht durchbrechen. 98% der Deutschen nutzen das TV-Gerät mindestens einmal pro Woche, nur 6 % gehen einmal wöchentlich baden/schwimmen¹³.

Geselligkeit weist auf das wachsende Bedürfnis nach Gemeinschaftserleben und Kommunikation hin. Erfolgreich werden die Bäder sein, die geführte Kommunikation anbieten, also die immer weniger zur Kommunikation fähigen Menschen „an die Hand nehmen“ und bei der Erfüllung ihres Bedürfnisses unterstützen. Inszenie-

¹¹ siehe hierzu Nahrstedt, Wolfgang u.a., *Lernen in Erlebniswelten. Perspektiven für Politik, Management und Wissenschaft*, Bielefeld 2002.

¹² Opaschowski, a.a.O., S. 300 f.

¹³ Reinhard, Ulrich: *Freizeit 3.0 – das Freizeitverhalten der Deutschen*. Vortrag am 09. 04. 2013 in Hamburg.

rungen wie Saunaaufgüsse und -events sind nur ein Beispiel dafür, wie das Kommunikationsbedürfnis aktiv unterstützt werden kann. Ebenso zählen (kostenlose) Animationsprogramme (Wassergymnastik etc.) und gebührenpflichtige Kurse dazu.

Für die MWSH bedeutet diese Entwicklung vor allem:

- ➔ **Die bestehenden Angebote müssen bezüglich ihrer atmosphärischen Gestaltung und Erlebnis- und Aufenthaltsqualität verbessert werden.**
- ➔ **Der kommunikative Aspekt eines Aufenthalts in der sollte entsprechend durch Animationsangebote etc. gestärkt werden.**

4.2.4. Sport allgemein

Die Diversifikation der Sportarten und Sportanlagen war noch nie so groß wie heute, gleichzeitig geht jedoch der Anteil der Menschen, die regelmäßig und organisiert Sport treiben, immer weiter zurück. Die großen Verlierer sind die Sportvereine und die „klassischen“ Sportarten. Starke Zuwächse verzeichnen gesundheitsorientierte Kursangebote, Fitnesssport, Ausdauersportarten und so genannte „Body and Mind“-Angebote, die verstärkt auch von einer älteren Klientel genutzt werden. Wachstumsraten weist nach wie vor auch der Markt der naturbezogenen Outdooraktivitäten auf.

Bei den Indoorangeboten hat die Zahl der Kletterhallen (derzeit ca. 300 in Deutschland) sowie der Hallen für Beachvolleyball und in einem sehr viel eingeschränkteren Umfang auch für Skifahren und Soccer in den vergangenen Jahren zugenommen. Auch erste Indoor-Tauchcenter sind in Betrieb. Die Entwicklungspotentiale dieser Anlagen sind jedoch bereits weitgehend ausgeschöpft. Rückschlagsportarten (Tennis, Squash) sind weiterhin rückläufig und weisen ein negatives Wachstum auf. Auffallend ist, dass sich die Menschen immer weniger an bestimmte Sportarten binden. Sie betreiben vielmehr eine Art von Sportarten- und Anlagen-„Hopping“ und wechseln sehr häufig zwischen diesen.

Der Aspekt der Leistungsorientierung tritt immer mehr zurück zugunsten eines allgemeinen Bedürfnisses nach körperlicher Betätigung und damit verbundenem Wohlbefinden: „Neben den Vereinen traten andere Sportanbieter und vor allem das unorganisierte Sporttreiben ins Bewusstsein, neue Zielgruppen wie z. B. die Frauen und Älteren wurden entdeckt; Gesundheit, Wohlbefinden und Spaß beim Sporttreiben wurden wichtiger als die traditionellen Wettkampf- und Leistungsorientierungen. Räumlich betrachtet wurde zudem klar, dass ein beträchtlicher Teil der Aktiven den eigentlichen Sportplatz schon verlassen und je nach Sportart auf

Straßen und Plätzen in der Stadt oder in der Natur einen Bewegungsraum gefunden hatte“¹⁴.

Trendsportarten

Der schnelle Wechsel der Trendsportarten führte zu einer „Implosion“ bestimmter Angebote, die nur noch von klar voneinander differenzierten Szenen bestimmt werden (z.B. Skater- und BMX-Szene). Im Trend sind Aktivitäten in der Natur, die keinen großen technischen Aufwand erfordern (hierfür bietet der Standort der ideale Voraussetzungen), sowie auch verschiedene Formen des Tanzes. Ebenso im Trend: die Verlagerung von Outdooraktivitäten nach innen. Gesucht werden für Indoor-Trendsportarten auch immer stärker ungewöhnliche Orte, z. B. ist im Harz Mountainbiking auf einem Parcours in einem stillgelegten Bergwerksstollen möglich. Am Beispiel „Nordic Walking“ lässt sich gut erkennen, dass nicht mehr nur die jüngere Generation Trendsportarten wahrnimmt und dass aus diesem leicht Mainstream wird, der jedoch nach wenigen Jahren durch neue Themen abgelöst wird.

Fitness

Kaum ein anderes Segment des Freizeitmarktes hat in den vergangenen Jahren ähnliche Fehleinschätzungen und eine ähnliche Diversifikation der Angebote erlebt wie der Fitnessmarkt. Angespornt von dem im Vergleich zu Deutschland deutlich höheren Anteil an Mitgliedern von Fitnessstudios im Verhältnis zur Gesamtbevölkerung in den USA und in Großbritannien wurden zahlreiche neue Studios eröffnet, die jedoch teilweise bereits nach kurzer Zeit Insolvenz anmelden mussten.

Als Grundregel für einen erfolgreichen Studiobetrieb gilt heute: „Entweder einen Massenbetrieb eröffnen oder sich im exklusiven, hochpreisigen Segment ansiedeln“ – wobei letzteres mit Risiken behaftet ist, da immer mehr Billiganbieter sich zumindest in der Ausstattung kaum mehr unterscheiden, vielmehr ebenfalls durchaus gute und teure Geräte anbieten (die jedoch in der Regel nur geleast sind). Deutliche Unterschiede gibt es nur noch in der Lage und im Ambiente der Studios, in den Zusatzeinrichtungen wie Sauna, Ruheräume, Massage, Bistro etc. sowie im Service – also in der individuellen Betreuung und im Kursangebot.

Potentielle Kunden von exklusiven Studios entscheiden sich heute bereits aufgrund des als besser empfundenen Preis-Leistungs-Verhältnisses für eine Mitgliedschaft in einem auf Massenbetrieb ausgerichteten Studio. Diese Mitgliedschaften werden teilweise bereits zu „Kampfpreisen“ von 5,99 € pro Monat angeboten – in der Regel kostet die Mitgliedschaft in diesen Studios unter 20 € pro Monat. Ketten wie „Mc Fit“ erwirtschaften bei diesem Konzept ihren Profit durch die Tatsache, dass in den großen Anlagen zwischen 2.000 und 5.000 Mitglieder (teilweise auch mehr) trainieren und die Betriebs- und Investitionskosten niedrig gehalten werden.

¹⁴ Rütten, Alfred u.a., *Handbuch der kommunalen Sportstättenentwicklung*, Frankfurt am Main 2003, S. 5.

Eine Nische besetzen besonders gesundheitsorientierte Fitnessstudios, die konsequent auf dieses Thema setzen (z.B. Kieser Training) oder in Kombination mit Bädern und Saunaanlagen betrieben werden. Hier spielen neben den klassischen Bereichen Cardiotraining und Muskelaufbautraining auch physiotherapeutische Angebote, medizinische Trainingstherapie (MTT) und medizinische Leistungsdiagnostik (MLD) eine wichtige Rolle. Diese Kombination spricht vor allem diejenigen an, die sich in konventionellen Fitnessstudios, die eher leistungsorientiert sind, weniger wohl fühlen und eine Kombination aus medizinisch-therapeutischer Kompetenz und umfassenden Wellnessangeboten (großzügige Saunalandschaft, wie sie konventionelle Studios nicht anbieten können) schätzen. Dies gilt im Besonderen auch für eine ältere Klientel. In den vergangenen Jahren immer stärker nachgefragt werden auch Studios, die ein besonders umfangreiches Kursprogramm bieten, darunter auch Meditations- und Entspannungskurse und Kurse im Wasser. Hierfür könnte die MWSH mit ihrer natürlichen „Sole“ aus dem Meer gute Voraussetzungen bieten.

4.3. Potentialanalyse

4.3.1. Lokales und regionales Besucherpotential

Klassischerweise werden wasserbasierte Freizeit- und Sportangebote in die Kategorien Frei-, (Sport-)Hallen-, Erlebnis- und Freizeitbäder sowie Thermen unterteilt. Diese unterscheiden sich nicht nur hinsichtlich ihrer Ausstattung, sondern auch bezüglich Ihrer Attraktivität für die Gäste und damit auch dem jeweiligen Gästepotential. Deshalb sind es in erster Linie auch die oben letztgenannten Bäder, die einen überregionalen Markt bedienen können. Dieser überregionale Markt ist dabei zu differenzieren in den:

Primärmarkt: Dieser Markt umfasst die Besucher, die im Rahmen eines (Tages-) Ausflugs die Bäder besuchen, also innerhalb der Gemeinde bzw. der Region wohnen, die das primäre Einzugsgebiet der einzelnen Bäder ausmachen.

Sekundärmarkt: Dieser Markt rekrutiert sich aus Reisenden, die sich in der Gemeinde und der Region als Übernachtungsgäste aufhalten. Der Schwerpunkt liegt dabei auf Reisenden mit touristischem Hintergrund, welche während ihres Aufenthaltes ein Bad besuchen. Dies findet in der Regel jedoch erst bei einer Aufenthaltsdauer von über 4,5 Tagen statt, es sei denn, der Badbesuch ist Anlass der Reise, beispielsweise im Gesundheitstourismus.

Aufgrund des Charakters der Meerwasserschwimmhalle ist derzeit zunächst vor allem der Primärmarkt als Quellmarkt interessant. Allerdings ist aufgrund der vergleichsweise hohen Zahl an Übernachtungsgästen in der Region und der damit verbundenen stark überdurchschnittlichen Aufenthaltsdauer (Ø 5,6 Übernachtungen pro Gast) **das Besucherpotential aus dem Übernachtungstourismus deutlich ausbaufähig**. Da dieses jedoch ein langfristiger Prozess sein wird, fokussieren wir hinsichtlich der Betrachtung der wirtschaftlichen Effekte zunächst auf den Primärmarkt.

Bei der Festlegung eines regionalen Besucherpotentials, das durch den Primärmarkt (also die Besucher im Rahmen eines Tagesausflugs ohne zusätzliche Übernachtungen) dominiert wird, sind zunächst drei Begriffe zu definieren und zu unterscheiden:

- Das Einzugsgebiet ist zunächst nur eine geographische Größe. Es definiert das Quellgebiet, aus dem die überwiegende Mehrheit der Besucher des MWSH kommt. Basis der Festlegung eines Einzugsgebiets sind die ermittelten durchschnittlich akzeptierten Anfahrtsdistanzen für den Besuch einer wasserbasierten Freizeiteinrichtung. Innerhalb des Einzugsgebiets kann weiter differenziert wer-

den, denn je nach Entfernung zum Zielobjekt unterscheiden sich das Besucherpotential und die Besuchshäufigkeit (=Frequenz).

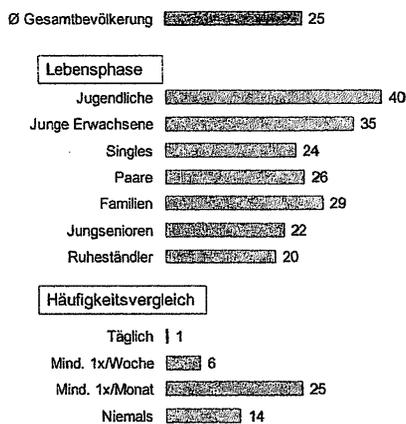
- Das Besucherpotential definiert die Größenordnung der Einwohner in einem Einzugsgebiet, die überhaupt als Besucher eines Schwimmbades bzw. einer Saunaanlage infrage kommen, also eine dieser Anlagen mindestens einmal im Jahr besuchen.
- Die Besuchsfrequenz wiederum ist die Häufigkeit der Besuche pro Jahr, welche in den unterschiedlichen Radien des Einzugsgebiets, abhängig von Attraktivität und Anfahrtsdistanz, unterschiedlich hoch sein kann.

Nach den Ermittlungen der BAT Stiftung für Zukunftsfragen können etwa 25% der deutschen Bevölkerung als regelmäßige Schwimmer/Bader bezeichnet werden, die wenigstens einmal monatlich ein Bad besuchen.

Graphik: *Besuchshäufigkeit von Bädern nach Zielgruppen*

Freizeitaktivität „Baden/Schwimmen gehen“

Von je 100 Befragten gehen mindestens einmal pro Monat baden/schwimmen:



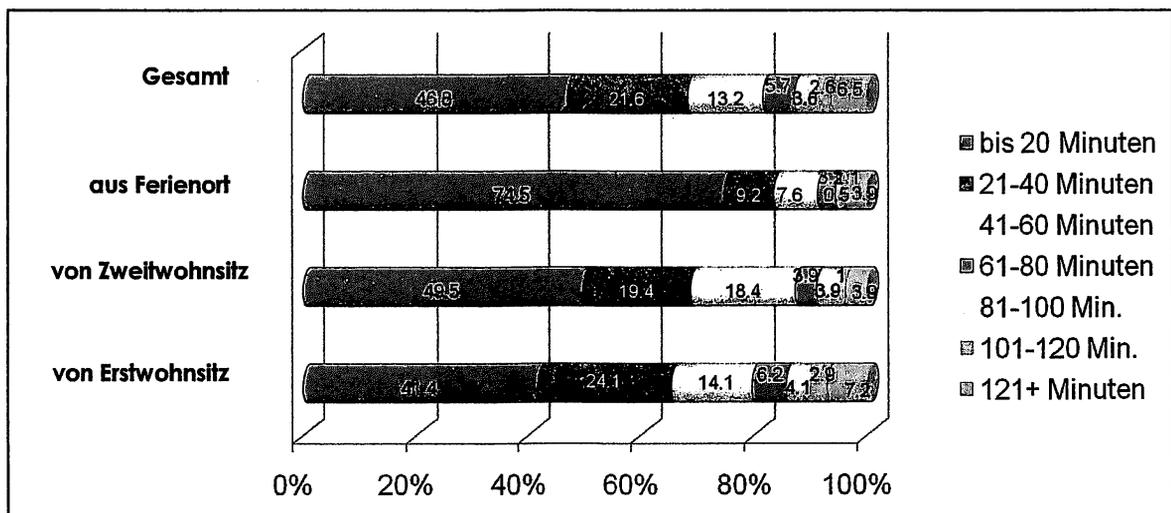
© BAT Stiftung für Zukunftsfragen 2016

Bei der Ermittlung des Besucherpotentials für die MWSH ist daher eine differenziertere Betrachtung des theoretischen Gesamtbesucherpotentials erforderlich. Dabei gilt es vor allem zu berücksichtigen, dass die Festlegung des Einzugsgebiets abhängig ist von mehreren Faktoren:

- der Attraktivität und Zugkraft des eigenen Angebots,
- der Zahl und Attraktivität der Mitbewerber im Einzugsgebiet,
- der Verkehrsanbindung, wobei hier nach wie vor überwiegend der Individualverkehr mit dem PKW relevant ist,

Da der weitaus überwiegende Teil der Besucher von Freizeitanlagen mit dem eigenen PKW anreist, ist die Erreichbarkeit für den straßengebundenen Individualverkehr ausschlaggebend für die Festlegung des Einzugsgebiets. Je größer die Schwimmanlagen, desto wichtiger ist die gute Anbindung an überregionale Schnellstraßen für die Erfassung des Besucherpotentials außerhalb des eigenen Gemeindegebiets. Nach Untersuchungen des Instituts für Tourismus- und Freizeitforschung der HTW Chur aus dem Jahr 2007 sind die akzeptierten Anfahrtsdistanzen danach zu unterscheiden, ob der Besucher von seinem Erstwohnsitz anreist oder aber von seinem Zweitwohnsitz bzw. vom Ort seines Ferienaufenthaltes.

Graphik: Unterschiedliche Anfahrtsdistanzen nach Aufenthaltsort



Quelle: Institut für Tourismus- und Freizeitforschung der HTW Chur, 2007

So nimmt fast die Hälfte der Badegäste eine Anfahrtsdistanz von max. 20 Minuten für einen Badbesuch auf sich, 68,4 % aller Gäste fahren maximal 40 Minuten zum Besuch eines Bades. Die durchschnittlich akzeptierte Anfahrtsdistanz sinkt noch einmal deutlich, wenn sich die Badbesucher im Urlaub befinden. Hier wollen fast ¾ aller Badbesucher maximal 20 Minuten mit der Anfahrt verbringen.

Ist ein Badbesuch durch gesundheitliche Gründe, durch Fitness und Sport bzw. durch Schönheitspflege motiviert, dann werden hierfür vor allem wohnortnahe Bäder aufgesucht. Die akzeptierten Anfahrtszeiten erhöhen sich, wenn Freizeit Aspekte wie „Wasserspaß“ und „Gruppenerlebnis“ eine wichtige Rolle spielen – allerdings nur dann, wenn die besuchten Bäder so attraktiv sind, dass sie auch eine Erfüllung dieser Erwartungen entsprechen.

Eine Ausnahme bilden jedoch dezidiert gesundheitsorientierte Bäderangebote wie Kur- und Thermalbäder – hier gibt es zwei unterschiedliche Tendenzen: Für einen regelmäßigen Besuch, beispielsweise für Kurse, Treatments o.Ä. spielt bei rund 60 % der Gäste die kurze Wegdauer eine wichtige Rolle. Für Tagesausflüge steigt die akzeptierte Anfahrtszeit jedoch deutlich, was zwar aus der Untersuchung der

HTW Chur nicht belegt wird, aber aus anderen Untersuchungen eindeutig hervor-
geht.

Tendenziell hat sich jedoch die maximal akzeptierte Anfahrtszeit in den vergange-
nen Jahren (nicht zuletzt aufgrund der immer größer werdenden Auswahl an at-
traktiven Bädern in Wohnortnähe) stetig reduziert, in Ihren aktuellen Erhebungen
kommt die BAT-Stiftung für Zukunftsfragen auf eine durchschnittlich akzeptierte
Anfahrtsdistanz für „Badeareale“ von 38 Minuten – ein Wert der je nach Attraktiv-
tät der Anlagen nach oben oder unten abweichen kann.

Für eine zuverlässige Quantifizierung ist es erforderlich, diese rein theoretische Be-
trachtung des Einzugsgebietes einer differenzierten Analyse zu unterziehen und
auch die im Einzugsbereich bestehende Konkurrenzsituation mit ihrer Auswirkung
auf die Besucherpotentiale (durch Überschneidung der jeweiligen Einzugsradien)
eingehend zu berücksichtigen. Auch hier gilt, dass die Größe des Einzugsgebiets,
das Besucherpotential und die Besuchsfrequenz abhängig sind von der Attraktiv-
tät der Konkurrenzanlagen im Einzugsgebiet. Das theoretische Besucherpotential
wurde unter Berücksichtigung der spezifischen Verkehrsanbindung des Standortes
Laboe und von deren Auswirkung auf die durchschnittliche Anfahrtszeit ermittelt
und basiert auf Benchmarkings aus eigenen Untersuchungen und Gästebefra-
gungen.

Der maximale ansetzbare Einzugsradius für *Freizeit- und Erlebnisbäder* liegt bei ei-
ner Anfahrtsdistanz von etwa 38-45 Minuten (wobei Bäder mit einem besonderen,
ortsgebundenen Heilmittel, die im Rahmen eines Tagestourismus besucht werden,
ebenso eine Ausnahme bilden können wie Bäder in Kurorten – in beiden Fällen
erhöht sich die akzeptierte Anfahrtsdistanz auf bis zu zwei Stunden bzw. ca. 150 km
im Tagestourismus).

Sportorientierte Hallenbäder und Freibäder als typische Angebote der kommuna-
len Daseinsvorsorge weisen einen deutlich niedrigeren Einzugsradius auf (max. 30
Minuten; längere Anfahrtsdistanzen werden nur in Kauf genommen, wenn es keine
alternativen Angebote in der Nähe gibt oder aber das Ziel besonders attraktiv ist).

Eine *Saunaanlage* lebt in der Regel von einem engeren Einzugsgebiet (Ausnah-
me: besonders große und attraktive Anlagen, die einen eigenen Wellnesstourismus
generieren), gleichzeitig ist die Besuchshäufigkeit der Gäste hier deutlich höher als
bei einem Bäderangebot.

Da erfahrungsgemäß weniger komplexe Bäder- und Saunaanlagen ein unter-
durchschnittliches Einzugsgebiet aufweisen, wurden in der hier vorgenommenen
Analyse die Werte der oben zitierten Umfragen anhand unserer eigenen Bench-
markingwerte, entsprechend der Situation vor Ort, angepasst.

Generell lässt sich das Einzugsgebiet der Meerwasserschwimmhalle in drei Zonen
einteilen:

- Die unmittelbaren Anwohner der Gemeinde Laboe

- Ein Kerneinzugsgebiet, welches vor allem den Bereich der umliegenden Kommunen der Ämter Probstei und Schrevenborn abdeckt, die maximal 15 Minuten Fahrzeit von der Anlage entfernt sind.
- Ein mittleres Einzugsgebiet, welches diejenigen Gebiete abdeckt, aus welcher die Anlage in etwa 30 Minuten angefahren werden kann.
- Ein großräumiges Einzugsgebiet. Dieses umfasst alle Besucher, welche eine Anfahrtszeit von bis zu 45 Minuten für einen Badbesuch akzeptieren. Diese Zone, spielt für die MWSH in ihrer gegenwärtigen Form keine Rolle, da hier insbesondere die Bewohner Kiels in Frage kämen, welche die Strecke, angesichts der in Kiel vorhandenen Badeangebote, nur zurücklegen, wenn Sie in Laboe eine besonders attraktive Anlage vorfinden würden.

Innerhalb des engsten Einzugsradius ist zu differenzieren in ein Potential mit hoher („Stammgäste“) und ein Potential mit relativ geringer Besuchsfrequenz („Gelegenheitsbesucher“) sowie nach Bad- und Saunabesuchern. Auf Basis unserer Benchmarkingwerte ergibt sich folgendes theoretische Besucherpotential für die Meerwasserschwimmhalle im Ostseebad Laboe:

Tab.: Ermittlung des theoretischen regionalen Besucherpotentials (Badegäste) nach Anfahrtsdistanzen

Einwohner Osiseebad Laboe	
Einwohner ca.	4.900
davon 26 % Besucherpotential regelmäßige Besucher	1.274
Besuchshäufigkeit 12,0/Jahr	15.288
davon 34 % Besucherpotential Gelegenheitsbesucher	1.666
Besuchshäufigkeit 3/Jahr	4.998
Potential Gemeinde Laboe	20.286
Näherer Einzugsbereich bis 15 Min	
zusätzliche Einwohner ca.	25.800
davon 26 % Besucherpotential	6.708
Besuchshäufigkeit 6/Jahr	40.248
Potential Anfahrt bis 15 Min	40.248
Mittlerer Einzugsbereich 30 Min	
zusätzliche Einwohner ca.	279.300
davon 13 % Besucherpotential	36.309
Besuchshäufigkeit 2/Jahr	72.618
davon Abschlag wg. Wettbewerb 50%	-36.309
Potential Anfahrt bis 30 Min	36.309
Erweiterter Einzugsbereich bis 45 Min	
zusätzliche Einwohner ca.	241.400
davon 6,5 % Besucherpotential	15.691
Besuchshäufigkeit 1,5/Jahr	23.537
davon Abschlag wg. Wettbewerb 75%	-17.652
Potential Anfahrt bis 45 Min	5.884
Besucherpotential Primärmarkt gesamt	
	102.727

Bei einer entsprechend attraktiven Anlage könnten im Einzugsgebiet theoretisch rund 102.700 Besucher pro Jahr für einen Badbesuch in der Meerwasserschwimmhalle generiert werden. Hierfür bedürfte es jedoch einer komplett neu gestalteten Anlage, welche sich konsequent an den aktuellen und zukünftigen Markttrends orientiert.

Im gegenwärtigen Zustand, beziehungsweise im Rahmen einer Bestandssanierung, werden diese Werte nicht erzielt werden können! Selbst bei einer Generalsanierung des Bestandes ist von einem Gästeaufkommen von maximal etwa 50% der hier errechneten Werte auszugehen.

4.3.2. Besucherpotential aus dem Sekundärmarkt

Rund 25.000 Gästeübernachtungen wurden 2015 in Laboe vom Statistischen Bundesamt erfasst, rund 110.000 waren kamen in den Ämtern Probstei und Schrevenborn hinzu. In der Landeshauptstadt Kiel wurden sogar 340.000 Übernachtungen erfasst. Da in den offiziellen Statistiken gerade kleinere Beherbergungsbetriebe nicht erfasst werden ist davon auszugehen, dass die tatsächlichen Zahlen noch deutlich höher liegen. So kommt die Gemeinde Laboe bei Ihren eigenen Zählungen auf einen rund doppelt so hohen Wert wie das Statistische Bundesamt. Die durchschnittliche Aufenthaltsdauer lag bei 5,6 Tagen.

Tab.: Ermittlung des theoretischen Besucherpotentials aus der Klientel der Übernachtungsgäste

Gäste Gemeinde Laboe	
Gästeankünfte ca.	25.000
davon 26 % Besucherpotential	6.500
Besuchshäufigkeit 1/Jahr	6.500
Potential Laboe	6.500
Gäste Probstei	
zusätzliche Gästeankünfte ca.	50.000
davon 26 % Besucherpotential	13.000
Besuchshäufigkeit 1/Jahr	13.000
davon Abschlag wg. Wettbewerb 25%	-3250
Potential Probstei	9.750
Gäste Schrevenborn*	
zusätzliche Gästeankünfte ca.	60.000
davon 26 % Besucherpotential	15.600
Besuchshäufigkeit 1/Jahr	15.600
davon Abschlag wg. Wettbewerber 50%	-7.800
Potential Amt Schrevenborn	7.800
Gästepotential Sekundärmarkt regional	24.050
Gäste Kiel	
zusätzliche Gästeankünfte ca.	340.000
davon 13 % Besucherpotential	44.200
Besuchshäufigkeit 0,5/Jahr	22.100
davon Abschlag wg. Wettbewerber 50%	-11.050
Potential Kiel	11.050
Gästepotential Sekundärmarkt gesamt	35.100

In der Regel findet ein Besuch einer Bade- oder Freizeitanlage erst ab einer Aufenthaltsdauer von über 4,5 Tagen statt (sofern die Anlage nicht impulsauslösend für die Wahl des Reiseziels war). Ein Bäderbesuch findet bei dieser Klientel eher zufällig und nicht gezielt statt, da erfahrungsgemäß (mit Ausnahme von besonderen, gesundheitsorientierten Destinationen) nur vereinzelt Übernachtungsgäste auch Sauna- und Bäderanlagen außerhalb ihrer Hotels besuchen.

Für die Meerwasserschwimmhalle in ihrer gegenwärtigen Form ist der Sekundärmarkt aus dem Übernachtungstourismus nicht relevant. Zu stark weicht das vorhandene Angebot von dem ab, was Urlauber heutzutage erwarten. Durch den Anstieg der Club- und Resort-Urlaube, welche häufig über große und ausgefallene Wasserlandschaften verfügen, ist gerade in Urlaubern eine Erwartung an ihr Ferienerlebnis entstanden, dem nur durch eine komplette Neukonzeption der MWSH Rechnung getragen werden kann. Dann jedoch wird der Markt hoch relevant, besonders wenn dieses Angebot zukünftig stärker als bisher in die Aufmerksamkeit des Kurzzeitbesuchers, gerade auch im Hinterland der Ämter Probstei und Schrevenborn gerückt werden kann.

Aus vorgenannten Gründen bewerten wir das Besucherpotential aus dem Übernachtungs-Tourismus derzeit sehr gering, wobei wir gerade in diesem Segment bei erfolgreicher Positionierung nach Attraktivierung auch sehr hohe Entwicklungspotentiale erkennen. Langfristig wird dies aber nur Erfolg haben, wenn es gelingt ein entsprechend gestaltetes Bad bis tief in die Ämter Probstei und Schrevenborn zu vermarkten und den touristischen Mehrwert der Einrichtung auch für die dort ansässigen Beherbergungsbetriebe greifbar zu machen.

Die Voraussetzungen für die Erschließung neuer Potentiale aus dem Primär- und dem Sekundärmarkt sind durch die theoretisch mögliche Neupositionierung der MWSH als lokal orientiert Anlage der kommunalen Daseinsvorsorge einerseits bzw. als Wellness- und Gesundheitsbad mit hochwertiger Sauna- und Wellnesslandschaft andererseits gegeben.

Der Sekundärmarkt kann somit zukünftig ein wesentlicher Quellmarkt für die MWSH sein. Umgekehrt könnte die MWSH bei einer Neupositionierung nicht nur durch zusätzliche Besucherpotentiale aus dem Sekundärmarkt profitieren, sondern diesen auch als touristisches Highlight in der Region auch stärken.

4.4. Entwicklungschancen und -risiken

Aus der Analyse des vorgesehenen Konzepts in Verbindung mit der Bewertung des Makro- und Mikrostandorts und der Besucherpotentialermittlung lassen sich die folgenden Aspekte festhalten.

- Der Makrostandort Laboe weist mäßige bis gute Rahmenbedingungen für den Betrieb einer Schwimm- und Badelandschaft auf. Es befinden sich im unmittelbaren Umfeld der Kommune, wie auch in den Ämtern Probstei und Schrevenborn keine direkten Mitbewerber und die vorhandenen, ähnlich ausgerichteten Anlagen bieten keine Besonderheiten, die als Alleinstellungsmerkmale wirksam werden können. Diese Situation wird sich mit der Errichtung des Freizeitbades an der Hörn in Kiel jedoch ändern.
- Die gegenwärtige Dimension und Ausrichtung der Meerwasserschwimmhalle ist eine Kompromisslösung zwischen kommunaler Daseinsvorsorge und Erlebnisbad und in dieser Form heutzutage wirtschaftlich nicht mehr sinnvoll. Es wird der Bedarf an Schul- und Vereinsschwimmen, ergänzt durch Schwimmmöglichkeiten für die allgemeine Bevölkerung, abgebildet. Über eine touristische Relevanz oder Strahlkraft weit über Laboe hinaus verfügt das Bad nicht.
- Der Mikrostandort ist aufgrund seiner einmaligen Lage am Strand der Kieler Förde und der Bekanntheit als Badstandort sehr interessant.
- Die gegenwärtigen Planungen zielen, ob im Rahmen einer Sanierung oder eines Ersatzneubaus, auf eine Konservierung des Status quo ab, welcher sich somit weiterhin an den Bedürfnissen der lokalen Daseinsvorsorge orientiert, dafür dann jedoch nicht kompakt genug ausfällt. Durch eine Sanierung im Bestand oder Neuerrichtung am selben Ort sollte eine Steigerung der Gästezahlen möglich sein, welche sich jedoch zu einem Gutteil aus dem Kreis der lokalen Nutzer speisen wird. Schon jetzt zeichnet sich ab, dass diese nicht ausreichen werden, um einen wirtschaftlich beherrschbaren Badebetrieb zu ermöglichen.
- Aufgrund der vorgegebenen Kapazitätsgrenzen (baulicher Gegebenheiten, Anzahl und Vielfalt der Angebotelemente, großzügige Zeitfenster für Vereine und Kursen) reduziert sich das theoretische Besucherpotential im Bad von über 102.000 Schwimmern im Jahr auf rund 50.000 Individualgäste, was jedoch bereits eine deutliche Steigerung im Vergleich zum Status quo darstellt.
- Vorgenannte Zahlen sind jedoch abhängig von der konkreten Umsetzung und Vermarktung der Anlage. Sollte es gelingen, die Attraktivität für Individualgäste zu erhöhen und sich gleichzeitig als Alternative zu den Hallenbädern in Kiel-Gaaben zu positionieren, dann sind auch die angenommenen Besucherzahlen im Sinne einer „Best Case“-Entwicklung noch steigerungsfähig.

Aus diesen Rahmen Bedingungen ergeben sich folgende Entwicklungschancen und Entwicklungsrisiken für die Meerwasserschwimmhalle in Laboe:

Chancen	Risiken
Ausbau zu einem attraktiven Gesundheits- und Wellnessangebot möglich	Sich verschärfende Konkurrenzsituation durch Neubau FZB an der Hörn
Schaffung einer touristisch relevanten Attraktion für die Ämter Probstei und Schrevenborn	Bei nur bestandssichernden Investitionen: zu hohe Erwartungen hinsichtlich Besucherzahlen und Umsätzen
Alternative: Fokus auf die kommunale Daseinsvorsorge, mit verkleinertem Angebotsprogramm.	Bei zu niedrigen Erhaltungsinvestitionen: keine dauerhafte Standortsicherung
Verlagerung des Badeangebotes ins Hinterland, an einen noch zu definierenden Standort.	Bei Neubau: Erwartungen an Besucheraufkommen werden ggf. nicht erfüllt

5. WIRTSCHAFTLICHKEITSBETRACHTUNG

Grundsätzlich muss konstatiert werden, dass die allermeisten öffentlichen Bäder in Deutschland im operativen Betrieb defizitär sind und jedes Jahr mit entsprechenden Zuschüssen der betreibenden Gebietskörperschaft unterstützt werden müssen. Nach Erhebungen der Deutschen Gesellschaft für das Badewesen betrug das durchschnittliche Betriebsergebnis Jahr 2015 für ein Hallenbad mit 250 – 500 m² Wasserfläche -508.676 €¹⁵. Dies liegt zu einem großen Teil in den hohen Fixkosten (Wasser, Wärme, Personal) begründet, welche der Betrieb eines Hallenbades mit sich bringt und welche unabhängig vom Besucheraufkommen anfallen.

Im hier vorliegenden Fall einer vorerst rein theoretischen Ermittlung der Betriebskosten für eine Sanierung und einen identischen Ersatzneubau, einmal am jetzigen Standort, einmal an einem noch zu wählenden neuen Platz, für eine abgängige, nicht den Standards entsprechende Anlage, muss bezüglich der Wirtschaftlichkeitsprognosen darauf hingewiesen werden, dass ein klassischer Vorher-Nachher-Vergleich aufgrund der vollkommen unterschiedlichen Rahmenbedingungen des Bäderbetriebs wenig aussagekräftig ist. Um dennoch eine Orientierungsgröße zu haben, wird im Folgenden, wo es sinnvoll und möglich ist, mit Vergleichszahlen aus Benchmarks und eigenen Datensätzen gearbeitet.

Um der Gemeinde Laboe und Ihren Entscheidungsträger eine Einschätzung über die zukünftig zu erwartenden jährlichen Betriebskostenzuschüsse zu geben, werden im Folgenden mittels Szenariotechnik drei mögliche Einnahmen- und Kostenmodelle (Generalsanierung, Ersatzneubau am selben Ort, Ersatzneubau am neuen Standort), für das erste volle Betriebsjahr dargestellt. Grundlage der darin getroffenen Schätzungen sind die Vorgaben der Bauplaner, die bisherigen Kennzahlen des Bäderbetriebs in Laboe, sowie eigene Erfahrungswerte. Als Vergleichswerte sind rechts die von der Deutschen Gesellschaft für das Badewesen erhobenen Zahlen für 2014 (für Hallenbäder mit einer Wasserfläche zwischen 251 m² und 500 m²) dargestellt.

Um eine bestmögliche Vergleichbarkeit der Zahlen zu gewährleisten, wird im Folgenden mit Werten aus dem Betriebsjahr 2014 gearbeitet, da hierfür sowohl von Seiten der MWSH als auch bei den branchenüblichen Benchmarks die höchste Detailtiefe vorliegt.

Die angegebenen Baukosten für jede der drei geprüften Varianten basiert auf einer Kostenschätzung des Architekturbüros Stefan Rimpf. Auch hier wird von der vorgegebenen Annahme ausgegangen, dass eine Sanierung oder ein Ersatzneubau das aktuelle Angebot eins zu eins ersetzen sollen.

¹⁵ DGfdB: ÜÖBV Report 2015, Teil 1

Laboe	Betriebskostenschätzung erstes volles Betriebsjahr				
	Sanierung MWSH	Neubau MWSH	Neubau neuer Standort	Bestand 2014	DGfdB 251-500 m ² 2014
Investition (Din 276 200-700)	8.655.462	10.504.201	10.924.369		
Anzahl Individualgäste	45.000	50.000	48.000	30.500	75.874
Anzahl Saunagäste	5.000	10.000	7.500	2.900	27.708
Durchschnittl. Eintrittserlös/Kopf in €	4,5	5,4	4,7	5,7	2,9
Einnahmen aus Eintritt	225.000	325.000	259.500	190.000	
Sonstige Einnahmen (Schulen/Vereine/Kurse)	75.000	70.000	80.000	74.500	244.208
Einnahmen gesamt	300.000	395.000	339.500	264.500	244.208
Personalkosten	350.000	350.000	350.000	373.500	354.875
Strom	65.000	65.000	65.000	61.600	57.311
Wasser/Abwasser	10.000	10.000	40.000	3.200	43.007
Heizungskosten	90.000	90.000	90.000	97.700	69.598
Betriebsmittel (Chemie)	15.000	15.000	22.000		20.924
Wartung/Instandh./Fremdl.	40.000	30.000	28.000	206.000	77.114
Sonstige Kosten	85.000	90.000	90.000		109.910
Kosten gesamt	655.000	650.000	685.000	742.000	732.766
EBITDA (operatives Ergebnis)	-355.000	-255.000	-345.500	-477.500	-488.532
Zinsen 1,5%	-129.832	-157.563	-163.866	-19.630	-87.161
Abschreibungen (gem. BMF: 33 Jahre, linear)	-262.287	-318.309	-331.041	-67.980	-115.636
EBT	-747.119	-730.872	-840.407	-568.100	-804.187
Cash-flow (Zahlungsstrom = EBITDA+ Zinsen)	-484.832	-412.563	-509.366	-497.130	-575.693

In dieser Übersicht wird deutlich, dass die Gemeinde Ostseebad Laboe in den zurückliegenden Geschäftsjahren ein negatives operatives Defizit (EBITDA) von bis rund 477.500 € p.a. tragen musste. Sie liegt somit in etwa gleichauf mit den Vergleichswerten der deutschen Gesellschaft für das Badewesen. Bei den drei Varianten dürfte dieser Wert um rund 100.000 bis 200.000 € im Jahr sinken. Deutlich relativiert wird dieser Effekt jedoch durch die hohen Kapitalkosten (Zinsen und AfA), durch die der reale Zuschussbedarf auf ca. 730.000 bis 840.000 € p.a. steigt.

Die Schätzungen für die drei hier zu prüfenden Handlungsalternativen berücksichtigen einerseits die stetig steigenden Energie- und Personalkosten, gehen jedoch auch davon aus, dass bei allen Varianten eine „schlanke“ Betriebsführung und eine entsprechend kostenorientierter Ausgestaltung desselben im Fokus stehen.

Einnahmen aus Eintritten:

Die hier getroffenen Annahmen sind relativ optimistischer Natur und basieren auf den schon heute erzielten hohen Pro-Kopf-Erlösen. Diese sollten auch in Zukunft nicht unterschritten werden.

Einnahmen aus Schul- und Vereinsnutzung:

Bei den hier getroffenen Annahmen gehen wir davon aus, dass bei einer Bestandssanierung die bisherigen Belegungs- und Nutzungskonditionen beibehalten werden. Für den Fall eines Ersatzneubaus gehen wir von einer leichten Änderung der Nutzungsfenster für Schulen und Vereine, zugunsten attraktiverer Zeitfenster für Individualgäste aus.

Personalaufwand:

Dieser ist für eine Anlage dieser Größe relativ niedrig. Es besteht das Risiko, dass dieser in jeder der drei Varianten höher ausfallen könnte als geplant. Andererseits hat die Gemeinde Laboe schon beim bisherigen Badebetrieb bewiesen, dass sie in der Lage ist, diesen mit geringen Personalkosten zu bewerkstelligen. Zudem fallen bei Schul- und Vereinsbetrieb keine Aufsichtszeiten an, was den Personaleinsatz reduziert.

Medieneinsatz (Strom, Wasser/Abwasser, Heizenergie):

Die hier in der überschlägigen Betriebskostenermittlung genannten Werte basieren auf Vergleichs- und Erfahrungswerten unter Berücksichtigung der spezifischen Situation vor Ort. Die seit Jahren stetig steigenden Bezugspreise für Strom- und Wärmeenergie wurden entsprechend berücksichtigt. Ebenso mit eingeflossen ist die Tatsache, dass in den letzten Jahren ein Trend zu immer wärmeren Temperaturen beim Beckenwasser entstanden ist, welcher direkt auf die Heizkosten durchschlägt. Ebenfalls einkalkuliert wurde, dass die MWSH gegenwärtig ihr Beckenwasser aus der Ostsee bezieht und aufbereitet. Bei der Verlagerung des Bades an einen neuen Standort im Hinterland entfielen diese Option und würde zu deutlich höheren Wasserkosten führen. Zudem handelt es sich um die-

jenige Kostengruppe, welche in den nächsten Jahren der höchsten Preissteigerung unterworfen sein dürfte.

Betriebsmittel (Chemie):

Bisher gewann die MWSH ihr notwendiges Chlor direkt aus dem Meerwasser und musste deshalb kaum Ausgaben für Betriebsmittel tätigen. Diese Option würde zumindest bei der Verlagerung des Bades in die Probstei entfallen und entsprechende Mehrkosten verursachen.

Wartung/Instandhaltung:

Die hier veranschlagten Werte fallen naturgemäß für die ersten Betriebsjahre niedriger aus. Es wurde auch berücksichtigt, dass Meerwasser aggressiver ist als ggf. im Inland verwendetes Leitungswasser.

Sonstige Betriebskosten:

Da die Gemeinde Laboe auch bisher schon bewiesen hat, dass sie zu einer „schlanken“ Betriebsführung in der Lage ist und in diese Position häufig, jedoch nicht im vorliegenden Fall, durch die Umlage von Overheadkosten aufgebläht wird, gehen wir davon aus, dass hier niedrigere Werte als im Bundesvergleich erzielt werden können.

Obige Übersicht zeigt, dass die Gemeinde Laboe oder ein alternativer Betreiber im ungünstigsten Fall einen jährlichen negativen Cash-flow (entspricht hier dem EBITDA zuzüglich der zu leistenden Zinszahlungen) von rund 509.000 € durch einen entsprechenden Betriebskostenzuschuss ausgleichen muss. Unter Berücksichtigung der (nicht zahlungswirksam werdenden) Abschreibungen liegt das Betriebsergebnis bei knapp -840.000 €. Bei einem ansprechenden Ersatzneubau am selben Ort ist nach unserem Dafürhalten ein laufendes operatives Defizit von knapp 255.000 € im Betriebsjahr realistisch. Durch den zusätzlichen Kapitaldienst müssen Zahlungen in Höhe von etwa 412.000 € pro Betriebsjahr geleistet werden. Dies bedeutet auch, dass auch im besten Fall die laufende, zahlungswirksame Belastung der Gemeinde nur rund 80.000€ niedriger läge als die Summe, die bisher für den Betrieb der Schwimmhalle aufgewendet werden muss. Es ist damit jedoch noch keine deutliche Angebotsverbesserung für die Öffentlichkeit sowie für die Schulen und Schwimmvereine aus der Region entstanden. **Über touristische Relevanz verfügt ebenfalls keines der drei Modelle.**

Maßgeblich für den Markterfolg jeder Variante wird es sein, das dadurch entstehende Angebot, auch schon vor der Eröffnung, in der Region offensiv zu vermarkten, um bei den potentiellen Gästen bekannt zu werden und Interesse zu wecken. Auch nach der Anlaufphase müssen immer wieder entsprechende Marketingaktionen eingeplant werden, um langfristig, über die Schul- und Vereinsnutzung hinaus, regelmäßige Besuche aus dem Kreis der Öffentlichkeit zu generieren, die durch ihre Eintrittsgelder dazu beitragen den jährlichen Zuschussbedarf in einem beherrschbaren Rahmen halten.

6. FAZIT UND EMPFEHLUNG ZUM ZUKÜNFTIGEN ANGEBOT

Die im Jahr 1970 eröffnete Meerwasserschwimmhalle in Laboe hat ihren Lebenszyklus **deutlich überschritten**. Aufgrund des nicht mehr zeit- und nachfragegerechten Angebots sind die Besucherzahlen in den vergangenen Jahren deutlich zurückgegangen und liegen heute weit unter dem Bundesdurchschnitt von Hallenbädern vergleichbarer Größe. Auch wird das theoretische Besucherpotential für eine Schwimmhalle mit Sauna im regionalen Einzugsgebiet (= Tagestourismus, so genannter Primärmarkt) und aus dem Übernachtungstourismus (Sekundärmarkt) bei weitem nicht erreicht, was ebenfalls darauf schließen lässt, dass die Anlage vor allem auch im Vergleich zu den Mitbewerbern als **nicht mehr ausreichend attraktiv** angesehen wird.

In der Folge hat sich das jährliche **Betriebskostendefizit** so sehr **erhöht**, dass heute mehr als jeder Besuch eines Individualgastes (ohne Schulen und Vereine) von der Gemeinde mit ca. 14 € (zuzüglich zu den Eintrittseinnahmen durch den Gast) bezuschusst werden muss.

Der Sanierungsaufwand für die Meerwasserschwimmhalle wurde von einem Architekturbüro mit einem Nettobetrag von ca. 8,7 Mio. € beziffert (jeweils Kostengruppe 200 bis 700 nach DIN EN 276). Damit würde man jedoch das nicht mehr nachfragegerechte Angebot „zementieren“. Ein Ersatzneubau an gleicher Stelle wurde mit ca. 10,5 Mio. € netto berechnet. Bei einem Neubau an anderer Stelle im Amt Probstei würde nach heutigem Stand rund 10,9 Mio. € netto kosten.

Unter Berücksichtigung der Zinsen für das eingesetzte Kapital (1,5%) und der AfA (33 Jahre linear gemäß BMF) erhöht sich der jährliche Zuschussbedarf von derzeit ca. 568.000 € auf 747.000 € (Sanierung) bzw. 731.000 € bei einem Neubau am gleichen Standort und auf 840.000 € beim Neubau eines Hallenbades an einem anderen Standort im Amt Probstei.

Angesichts dieser Prognosen kommen wir zu folgenden Empfehlungen:

Sanierung des Bestands

Eine Sanierung des Bestands kann aus wirtschaftlichen Gründen nicht empfohlen werden. Da es hierbei zu keiner substantiellen Veränderung des Angebots kommt, ist auch keine maßgebliche Steigerung der Besucherzahlen und Umsätze zu erwarten, die ein derartiges Engagement der Gemeinde Laboe rechtfertigen würde.

Neubau am alten Standort

Ein Neubau am alten Standort unter Beibehaltung des alten Raum- und Angebotspro-

gramms kann nicht empfohlen werden, da sich das zu erwartende wirtschaftliche Ergebnis kaum von dem nach einer Bestandssanierung unterscheidet.

Neubau an anderem Standort

Bei einem Neubau an einem anderen Standort im Amt Probstei (bevorzugt in Nähe eines Schulzentrums) kann ein bedarfsgerechtes Hallenbad mit dem Fokus auf die kommunale Daseinsvorsorge (Schul- und Vereinsbetrieb) errichtet werden. Unter rein wirtschaftlichen Gesichtspunkten kann jedoch auch dieses nicht empfohlen werden, da aufgrund der geringeren Einnahmeerwartungen (Wegfallen des touristischen Potentials) und der höheren Investitionssumme das wirtschaftliche Ergebnis noch schlechter ausfällt als bei den beiden anderen Varianten.

Weder eine Sanierung noch ein Neubau am alten Standort sind für die Gemeinde Laboe hinsichtlich der Investitionskosten und vor allem der jährlichen Folgekosten aus dem Betrieb des Hallenbades wirtschaftlich darstellbar. Selbst bei einer Bezuschussung der Baumaßnahme durch Fördermittel sind die **jährlichen Folgekosten für eine Gemeinde mit ca. 5.000 Einwohnern nicht zu verantworten.**

Sollte im **Amt Probstei** dennoch ein Schwimmbadangebot erhalten bzw. neu geschaffen werden, dann sind grundsätzlich zwei Entwicklungslinien gegeneinander abzuwägen:

„Versorgungsbad“

Bei einem „Versorgungsbad“ steht die kommunale Daseinsvorsorge im Vordergrund, also vor allem der Bedarf für das Schulschwimmen, ergänzt durch Zeitfenster für Vereine und für die Öffentlichkeit. Da bei den klassischen Versorgungsbädern kaum Einnahmen generiert werden, ist hier darauf zu achten, dass ein möglichst kompaktes und kostengünstig zu betreibendes Angebot realisiert wird. In der Regel genügen ein 25m-Becken und ein Lehrschwimmbecken (das auch für Kurse genutzt werden kann), ggf. ergänzt durch ein kleines Planschbecken. Jegliche Zusatzangebote wie Rutschen, Saunen etc. erhöhen lediglich den Zuschussbedarf, da deren Betriebskosten in der Regel nicht durch höhere Eintrittseinnahmen aufgefangen werden können.

Entscheidet sich das Amt Probstei für diese Lösung, dann ist ein möglichst zentraler Standort in Nähe eines Schulzentrums zu empfehlen.

„Nachfragebad“ Entscheidet sich das Amt Probstei für ein nachfragegerechtes Bäderangebot, das auch eine touristische Relevanz aufweist, dann muss das Raum- und Angebotsprogramm ganz anders aussehen als bisher. Im Mittelpunkt müssen dann neben einem Meerwasserschwimmbecken und einem Nichtschwimmerbecken vor allem zusätzliche Angebote aus den Bereichen Gesundheit und Wellness stehen (z.B. Soledampfbad, Gradierwerk) und vor allem eine großzügige Saunalandschaft, möglichst mit direktem Zugang zu Strand und Meer geschaffen werden. Dieses Angebot ist jedoch mit dem bisher prognostizierten Investitionsvolumen für einen Neubau am alten Standort nicht zu realisieren.

Entscheidet sich das Amt Probstei für diese Lösung, dann ist der bisherige Standort der Meerwasserschwimmhalle erste Wahl.

Bleibt die **wirtschaftliche Verantwortung** für einen Ersatz der bisherigen Meerwasserschwimmhalle ausschließlich **bei der Gemeinde Laboe**, so können wir nur eine **ersatzlose Schließung** empfehlen. Die wirtschaftliche Belastung aus dem Betrieb eines solchen Bades ist für eine Gemeinde dieser Größenordnung nicht darstellbar.

7. BETREIBERMODELLE

Derzeit werden in Deutschland die verschiedensten Formen der Betriebsführung von Schwimmbädern praktiziert. Das Spektrum reicht dabei über mehrere Abstufungen von einem Betrieb komplett in öffentlicher Hand bis zu einem 100 prozentig privatwirtschaftlich aufgestellten Bäderbetrieb. Im Einzelnen sind zu unterscheiden:

- **Kommunaler Regiebetrieb bzw. Eigenbetrieb,**
- **Anbindung an eine kommunale Gesellschaft** (oft: Stadtwerke mit Möglichkeiten eines energetischen und steuerlichen Querverbundes) als Abteilung oder Tochtergesellschaft oder **selbständige kommunale Bäderbetriebsgesellschaft,**
- **Betrieb durch einen Verein**
- **Betrieb durch eine Genossenschaft**
- **Betrieb durch einen kommunalen Zweckverband**
- **Eigentumsübertragung an einen privaten Betreiber**
- **Öffentlich-Private-Partnerschaft in ihren unterschiedlichen Formen:**
 - Managementvertrag,
 - Geschäftsbesorgungsvertrag,
 - Pachtvertrag,
- **Teilweise Privatisierung der Aufgaben:**
 - Verpachtung Gastronomie/Physiotherapie/Wellness
 - Technical Facility Management/Contracting
- **Grundsätzlich privater Bäderbetrieb**

Bevor wir eine Empfehlung für die spezifische Situation in Laboe abgeben, werden diese Varianten mit Ihren Vor- und Nachteile in den nachfolgenden Kapiteln dargestellt, um den kommunalen Entscheidungsträgern eine grundlegende Übersicht über die bäderspezifischen Besonderheiten der Modelle zu vermitteln.

Grundsätzlich sind die verschiedenen Modelle je nach Bädertypus und Anliegen der Gemeinde bzw. des Betreibers unterschiedlich zu bewerten. Wird das zu betreibende Bad in erster Linie als Angebot der kommunalen Daseinsvorsorge verstanden und sind keine kostendeckenden Einnahmen zu erwarten, dann wird sicher ein anderes Betreibermodell zu favorisieren sein als bei einem markt-orientierten Bäderangebot mit entsprechendem Betreiberrisiko.

Grundsätzlich gilt, dass für alle Modelle einige wesentliche Rahmenbedingungen zu klären sind, bevor eine abschließende Entscheidung und Bewertung erfolgen kann. Diese Kernelemente umfassen:

- Vertragslaufzeit
- Endschafts- und Heimfallregelung
- Übernahme der Betriebsrisiken
- Deckung des Betriebskostendefizits
- Eigentumsübertragung
- Übertragung der Rechte und Pflichten aus dem Eigentum
- Investitionslast und -verantwortung (Entscheidungskompetenz) → AfA
- Personalhoheit
- Personalüberleitung nach § 613 a BGB bei Betriebsübergang
- kaufmännische und technische Betriebsführung
- Einfluss auf betriebliche Aspekte wie Eintrittstarife, Nutzungsentgelte, Öffnungszeiten, Nutzung durch Schulen und Vereine etc.
- steuerliche Aspekte (steuerlicher Querverbund, USt.)

Bei aller in der Vergangenheit geäußerten berechtigten Kritik an einigen Betriebsmodellen (vor allem im Bereich einer Public-Private-Partnership) sei angemerkt, dass oft die selektive Wahrnehmung der verschiedenen Interessengruppen und das Ausblenden unliebsamer Risiken verantwortlich für auftretende Probleme ist. Vor diesem Hintergrund sind auch die nachfolgenden Beschreibungen der verschiedenen Betreibermodelle und die Hinweise auf deren Vor- und Nachteile zu betrachten!

7.1. Kommunalen Regiebetrieb oder Eigenbetrieb

Kleinere Einheiten mit überschaubaren Kosten und Einnahmen und einem relativ klar definierten Zuschussbedarf können als kommunale Regiebetriebe oder kommunale Eigenbetriebe geführt werden, wie dies derzeit auch in Laboe der Fall ist.

Fatal wäre es zu glauben, dass man aus typischen Bädern der kommunalen Daseinsvorsorge im kommunalen Regiebetrieb plötzlich profitable Anlagen machen kann, wenn man nach dem Vorbild der großen Freizeitbäder eine Rutsche oder eine kleine Saunaaanlage als zusätzliche Attraktionen anbaut. Aus den zu erwartenden Einnahmesteigerungen durch erhöhte Besucherzahlen und erhöhte Eintrittstarife lässt sich eine Amortisation der Investition in der Regel nicht darstellen, weil an beiden genannten Stellschrauben nur wenig gedreht werden kann.

Daher sind diese Bädertypen für private Betreiber weniger interessant. Die Gewinnerwartungen sind zu gering und der Druck der Schulen und Vereine auf den Betreiber (direkt oder indirekt über die Kommune) lässt eine Erweiterung der Spielräume durch Stärkung des öffentlichen Badebetriebs für den Individualgast nicht in einem ausreichenden Maße zu.

Der kommunale Regiebetrieb bzw. Eigenbetrieb ist daher die „klassische“ Form der Bäderbetriebs mit einer Anbindung der Anlagen an Schul-, Sport- und/oder Bäderämter (im Falle des Regiebetriebs) oder als Eigenbetrieb, der dem Haushaltsrecht der Kommune unterliegt. Die Bäder werden hier oft weniger „gemanagt“ als vielmehr verwaltet, häufig befindet sich die eigentliche Betriebsleitung nicht vor Ort, wie es dringend zu empfehlen ist, sondern in den Rathäusern, also auch räumlich getrennt vom Bad (was dazu führen kann, dass nicht alle verantwortlichen Personen umfassenden Einblick in den tatsächlichen Alltagsbetrieb der Bäder haben).

Durch das noch immer in manchen Gemeinden vorherrschende kameralistische System sind die realen Kosten des Bäderbetriebs oft gar nicht ermittelbar (z.B. Overheadkosten für Leistungen wie Personalbuchhaltung etc., die in den Gemeindeverwaltungen erbracht, aber nicht ausgewiesen und verrechnet werden). Selbst bei einer bereits eingeführten „Doppik“ und Budgetierung sind die tatsächlichen Kosten für den Bäderbetrieb bei diesem Modell oft wenig transparent.

Vorteile:

- Die Bäderimmobilie ist im Eigentum der Gemeinde, diese kann über Konzeption und Raumfunktionsprogramm entscheiden.

- Die Gemeinde hat direkten Einfluss bei betrieblichen Entscheidungen (z.B. Gestaltung der Eintrittstarife und Öffnungszeiten, Belegung durch Schulen und Vereine, Personaleinsatz etc.) und bestimmt die Unternehmenspolitik des Bades.
- Die Gemeinde profitiert im (höchst seltenen) Falle eines erfolgreichen Betriebs unmittelbar von den erzielten Gewinnen.
- Bei gutem Controlling 100%ige Transparenz des Wirtschaftens im Bad für die Gemeinde.

Nachteile:

- Unternehmerische Risiken für Investition und Betrieb liegen bei der Gemeinde.
- Bindung an kommunale Tarifstrukturen (TVöD), dadurch höhere Personalkosten und geringere Flexibilität beim Personaleinsatz.
- In der Regel starke Einflussnahme von politischer Seite ohne Berücksichtigung der wirtschaftlichen Erfordernisse („sozialverträgliche Eintrittspreise“, Trainingszeiten der Vereine etc.).
- Häufig weniger ausgeprägtes Know-how der Bäderverwaltungen bezüglich einer wirtschaftlich effizienten Betriebsführung und im Marketing, als in privatwirtschaftlichen Unternehmen üblich.
- Oft stellen die Verwaltungen einen personell stark besetzten Overhead und es bestehen langjährige, gewachsene Strukturen und eine enge Anbindung an Politik (Gemeinderat) bzw. Interessenvertreter von Schulamt und Vereinen; die Bäder werden häufig nicht gemanagt, sondern verwaltet.

Nach der bundesweiten Einführung der Doppik müssen künftig die Abschreibungen für die Investitionen in den kommunalen Haushalten dargestellt werden, dies führt ggf. zu einer optischen Verschlechterung der Haushaltssituation, gleichzeitig aber auch zu einer größeren Transparenz über die tatsächlich anfallenden Kosten.

Fazit: Kommunale Regiebetriebe bieten einerseits die höchste Transparenz für die Kommunen, andererseits die schwierigsten Rahmenbedingungen für ein wirklich wirtschaftliches Agieren. Der Erfolg dieses Modells ist in einem hohen Maße abhängig von der Persönlichkeit, die das jeweilige Amt leitet, sowie von denjenigen, die vor Ort als „Manager on Duty“ oder in einer vergleichbaren Funktion (Betriebsleitung, Teamleitung) den täglichen Betrieb führen.

7.2. Eigenständige kommunale GmbH und Integration in eine städtische Gesellschaft

Bei diesem Modell werden die Bäder von den Gemeinden an kommunale Gesellschaften übertragen. In der Regel sind dies Stadtwerke oder stadtwerteähnliche Betriebe. In selteneren Fällen werden Bäder auch von kommunalen Immobiliengesellschaften oder Wohnungsbaugesellschaften geführt. Die Bäder werden diesen Unternehmen entweder als eigene Abteilungen oder als Tochtergesellschaft in Form einer Bäderbetriebsgesellschaft angegliedert. Eine weitere Möglichkeit besteht in der Gründung einer eigenständigen städtischen Bäderbetriebsgesellschaft in Form einer GmbH.

Der Vorteil gegenüber dem kommunalen Regiebetrieb bzw. Eigenbetrieb liegt darin, dass einerseits der städtische Einfluss auf die Gestaltung des Betriebs zu 100% gewährleistet ist, andererseits ein etwas flexibleres und unabhängigeres Wirtschaften möglich ist (z. B. durch unterschiedliche Tarifbindungen, wenn die kommunalen Gesellschaften eigene Tarifverträge aushandeln).

Kommunale Betriebsgesellschaften entstehen mit der vorrangigen Absicht, die öffentlichen Haushalte zu entlasten. Faktisch wird die Belastung oft jedoch nur verschoben. Neben nachvollziehbaren Gründen für die Übertragung des Bäderbetriebs an die Stadtwerke (etwa Möglichkeiten des steuerlichen Querverbundes, der Umsatzsteueraktivierung und steuerwirksamer Gewinnabführungsverträge, die jedoch immer schwieriger gegenüber den Finanzbehörden durchzusetzen sind) oder an eine städtische Betriebsgesellschaft, ist oft der irrationale Wunsch, die „ungeliebten Kinder“ einfach loszuwerden, der Anlass für die Umsetzung derartiger Modelle.

Die aus der Übertragung entstehenden theoretischen Spielräume für eine wirtschaftliche Optimierung werden in der Praxis nur begrenzt genutzt. Wie sollen auch Impulse für eine wesentliche Änderung entstehen, wenn in der neuen Betriebsgesellschaft die Bedingungen des TVÖD weiter gelten und im Rahmen der Personalüberleitung die zuvor für den Bäderbetrieb handelnden Personen in gleicher Funktion übernommen werden? Eine größere Unabhängigkeit vom Willen der politischen Entscheidungsträger und damit die Möglichkeit eines an wirtschaftlichen Aspekten orientierten Managements, ist zudem nur dann gegeben, wenn diese nicht in ihrer Funktion als Aufsichtsräte, Bäderbeiräte oder Vertreter der Gesellschafter des Unternehmens als „verlängerter Arm“ der genannten, in den Gemeinden auftretenden Interessengruppen auftreten. Dennoch sind kommunale Betriebsgesellschaften, ob unter dem Dach der Stadtwerke oder als eigenständige Gesellschaften, ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung, denn das Gebot wirtschaftlichen Handelns wirkt hier wesentlich stärker als bei einem kommunalen Regiebetrieb – alleine schon aus Gründen des Gesellschaftsrechts.

Der Erfolg eines Bades steht und fällt auch hier mit den verantwortlich handelnden Personen vor Ort, also im Objekt selbst.

Bei diesem wie bei den anderen Übertragungsmodellen bleibt aus steuerlichen Gründen bei den Städten oft der Betrieb gewerblicher Art Bäder (BgA) bestehen, auch wenn dieser nur noch ein Rumpfbetrieb ist.

Vorteile:

- Die Bäderimmobilie ist im Eigentum einer kommunalen Gesellschaft, die Gemeinde kann über Konzeption und Raumfunktionsprogramm maßgeblich mitentscheiden.
- Die Gemeinde hat wesentlichen Einfluss bei betrieblichen Entscheidungen (z.B. Gestaltung der Eintrittstarife und Öffnungszeiten, Belegung durch Schulen und Vereine, Personaleinsatz etc.) und bestimmt indirekt die Unternehmenspolitik des Bades.
- Im Vergleich zum kommunalen Regiebetrieb bietet dieses Modell bereits einen größeren Handlungsspielraum und (gegebenenfalls) eine geringere politische Einflussnahme (diese erfolgt in der Regel über den Aufsichtsrat oder einen Bäderbeirat).
- Die Gemeinde profitiert im (seltenen) Falle eines erfolgreichen Betriebs mittelbar von den erzielten Gewinnen (etwa über Gewinnabführungsverträge, dies bedeutet ggf. aber auch faktisch eine Subventionierung des Bäderbetriebs über die allgemeinen Energie- und Wasserkosten).
- 100%ige Transparenz des Wirtschaftens für die Gemeinde.

Nachteile:

- Das unternehmerische Risiko für Investition und Betrieb liegt bei der kommunalen Gesellschaft und damit letztlich bei der Gemeinde, die ggf. einen Defizitausgleich durch einen Betriebskostenzuschuss leisten muss.
- Teilweise besteht in den kommunalen Gesellschaften auch eine Bindung an kommunale Tarifstrukturen (TVöD), dadurch höhere Personalkosten und geringere Flexibilität im Vergleich zu einer privaten Betreuung.
- Der Bäderbetrieb wird bei den Stadtwerken oft als „ungeliebtes Kind“ empfunden, da der Gewinn der Gesellschaft geschmälert wird und die Bäderbetreuung nicht zu den Kernkompetenzen des Unternehmens und der Unternehmensleitung zählt. Stadtwerke fürchten oft auch einen Imageschaden

durch Übernahme der verlustträchtigen und oft sanierungsbedürftigen Bäder.

- Häufig ist auch bei diesen Modellen eine fehlende Betriebsleitung vor Ort zu bemängeln.
- In der Regel erfolgt auch bei einer Betreibung durch eine kommunale Gesellschaft eine starke Einflussnahme von politischer Seite ohne Berücksichtigung der wirtschaftlichen Erfordernisse, bei gleichzeitig hohen Erwartungen an ein deutlich verbessertes Betriebsergebnis.
- Häufig erwarten die Städte bei einer Übertragung der Bäder an eine kommunale Gesellschaft eine sofortige und gravierende Ergebnisverbesserung und reduzieren damit den erforderlichen Betriebs- und Investitionskostenzuschuss in einem Maße, welches den kommunalen Unternehmen ein Wirtschaften unmöglich macht oder aber deren Gesamtergebnis erheblich negativ beeinflusst.

Eine Anbindung der Bäder vor allem an Stadtwerke erfolgte in der Vergangenheit häufig aus dem Grund, dass dabei ein steuerlicher Querverbund hergestellt werden konnte (etwa durch Betrieb eines Blockheizkraftwerks im Bad), durch welchen die Steuerlast aus den Gewinnen der anderen wirtschaftlich erfolgreichen Unternehmensbereiche (Energie, Wasser/Abwasser) gemindert werden konnte. Diese Möglichkeiten eines steuerlichen Querverbundes werden von der Gesetzgebung und den ausführenden Finanzbehörden jedoch immer häufiger in Frage gestellt.

Fazit: Gegenüber einem kommunalen Regiebetrieb weist eine kommunale Bäderbetriebsgesellschaft bereits einige Vorteile auf. Sie kann im Idealfall sogar annähernd so gut wirtschaftlich agieren wie ein privater Geschäftsbesorger (bei größerer Wahrung kommunaler Interessen). Abhängig ist dies weniger vom Modell an sich als von der Qualifikation und dem Engagement der handelnden Personen.

7.3 Vereinsmodell

Bei der Betreuung eines Bades wird gemeinhin von einer Entlastung des kommunalen Haushalts durch Reduzierung und Deckelung des Betriebskostenzuschusses ausgegangen, da der Verein üblicherweise die Betriebsführung übernimmt und somit vor allem der große Block der Personalkosten für die Kommune entfällt. Zudem wirkt sich bürgerliches Engagement zumindest teilweise auch auf die Akzeptanz des Bäderbetriebs aus (stärkere Identifikation).

Dennoch ist ein solches Modell sowohl für die Gemeinde als auch den Verein nicht vollkommen risikolos. Beide sehen sich eventuellen Schwierigkeiten aus den Rahmenbedingungen einer Personalüberleitung nach § 613 a BGB gegenüber, wenn ein bestehender Bäderbetrieb in Vereinshand überführt werden soll. Auch verbleibt die Investitionslast in der Regel bei der Gemeinde, da der Verein nicht über ausreichendes Eigenkapital verfügt.

Dessen Erfolg ist zudem erfahrungsgemäß sehr abhängig vom Engagement einzelner Personen, diese schätzen sowohl die Risiken aus dem Betrieb als auch den notwendigen Aufwand um diesen ordnungsgemäß durchzuführen oft falsch ein (Idealismus dominiert Fachkenntnis).

Häufig scheitern diese Modelle nach wenigen Jahren, entweder wenn ein hoher Investitionsbedarf erkennbar wird oder aufgrund von Fehleinschätzungen der wirtschaftlichen Ergebnisse, wegen fehlendem Know-how und bei Führungswechsel an der Vereinsspitze.

Übereinstimmend mit den hier aufgezeigten Aspekten sind im hier vorliegenden Fall der MWSH Laboe die Vertreter einer Vereinslösung, nach intensiverer Prüfung der Materie zu der Erkenntnis gekommen, dass diese Lösung aufgrund des Fehlens der individuellen Voraussetzungen und der Nichtausschließbarkeit der persönlichen Haftung für die Vereinsführung nicht in Frage kommt.

7.4 Genossenschaftsmodell

Bei einem Genossenschaftsmodell sind die Rahmenbedingungen ähnlich zu bewerten wie bei einem Vereinsmodell. Für die Betreibung eines Bades durch eine zu gründenden bürgerliche Genossenschaft spricht zunächst eine Entlastung des kommunalen Haushalts durch Reduzierung und Deckelung des Betriebskostenzuschusses. Das bürgerliche Engagement wirkt sich zumindest teilweise auch auf die Akzeptanz des Bäderbetriebs aus (stärkere Identifikation).

Ähnlich wie beim Vereinsmodell besteht jedoch Risiko für Gemeinde und Genossenschaft aus den Rahmenbedingungen einer Personalüberleitung nach dem § 613 a BGB. Die Investitionslast bleibt in der Regel bei der Gemeinde, da die Genossenschaft nicht über ausreichendes Eigenkapital verfügt. Zudem erwarten die Mitglieder einer Genossenschaft im Gegensatz zu Vereinsmitgliedern in der Regel auch eine Verzinsung des eingesetzten Kapitals, wodurch sich der Betriebskostenzuschuss der Gemeinde erhöht.

Auch bei diesem Modell ist der Erfolg abhängig vom Engagement einzelner Personen, diese schätzen die Risiken aus dem Betrieb oft falsch ein. Analog zum Vereinsmodell gilt: Häufig scheitern Genossenschaften nach wenigen Jahren bei erkennbar hohem Investitionsbedarf an mangelnder Bereitschaft zur Nachinvestition. Auch aufgrund von Fehleinschätzungen der wirtschaftlichen Ergebnisse, wegen fehlendem Knowhow, unterschiedlicher Interessenslagen und bei Führungswechsel in der Genossenschaft kann es zu kritischen Situationen kommen, die den Betrieb und Bestand des Bades gefährden.

7.5. Zweckverband

Die derzeit von der Bürgerinitiative zur Erhaltung der Meerwasserschwimmhalle favorisierte Lösung ist die Gründung eines Zweckverbandes durch die Mitgliedsgemeinden des Amtes/der Ämter. Diese bilden sozusagen eine Solidargemeinschaft zur gemeinsamen Schaffung eines wichtigen Angebots der kommunalen Daseinsvorsorge.

Zumindest theoretisch ist hier eine faire Verteilung der Lasten aus Investition und Betrieb auf die Gebietskörperschaften, aus denen auch die Nutzer der MWSH kommen, möglich. Gleichzeitig erfolgt eine im Vergleich zum lokalen Betrieb deutliche Reduzierung der Belastungen für die einzelnen Gemeinden bei gleichzeitiger Sicherung eines Angebots der kommunalen Daseinsvorsorge (wobei je nach gewähltem Standort im vorliegenden Falle auch die touristischen Impulse hinzukommen).

Die Risiken dieses Modells sind bekannt und überschaubar; Erfahrungen aus praktizierten Modellen übertragbar. Allerdings sind auch bei einem Betrieb durch einen Zweckverband kaum weitere Einsparpotentiale realisierbar, da die Rahmenbedingungen denen eines kommunalen Eigenbetriebs ähneln.

Hinzu kommt, dass dieses Modell oft an der Standortfestlegung, an persönlichen Befindlichkeiten und an einem Dissens über die Verteilung der finanziellen Lasten scheitert.

Als Option empfehlen wir eine Prüfung der Erfolgsaussichten durch Aufnahme von Sondierungsgesprächen mit den Gemeinden der beiden Ämter, die für eine Mitwirkung in einem Zweckverband in Frage kommen.

7.6. Eigentumsübertragung an einen privaten Betreiber

Anders als im Segment Fitnessstudios und Wellnessanlagen gibt es im öffentlichen Bäderbetrieb in Deutschland praktisch keine Modelle, die zu 100% privat finanziert und betrieben werden. In den Einzelfällen, in denen diesem Modell extrem nahe gekommen wird, sind die Standorte mit anderen Standorten nicht vergleichbar (z.B. Therme Erding bei München mit einem exzellenten Einzugsgebiet und nur geringer Konkurrenz, die Therme ist jedoch ausschließlich privatwirtschaftlich orientiert und wird ohne eine Übernahme kommunaler Aufgaben wie Schul- und Vereinsschwimmen betrieben).

Selbst bei der Übernahme eines unternehmerischen Risikos durch private Betreiber durch Kauf der kommunalen Bäder wird meist ein Betriebskostenzuschuss von der Gemeinde gewährt, um die Berücksichtigung der öffentlichen Interessen (Schul- und Vereinsschwimmen) abzusichern.

Bei einer Eigentumsübertragung an einen privaten Betreiber gibt die Kommune die Verantwortung für den Bäderbetrieb aus der Hand. Sie überträgt die Immobilie oder das Grundstück zur Bebauung an einen privaten Investor und Betreiber (ggf. im Rahmen eines Erbpachtmodells). Die Grundstücks- und Immobilienübertragung wird als Leistung der Gemeinde angesehen. Zur Finanzierung seiner (Neu-) Investition erwartet der Private einen jährlichen Betriebskostenzuschuss (in der Regel über einen Zeitraum von 20 bzw. meist 30 Jahren), als Gegenleistung hierfür garantiert er den öffentlichen Badebetrieb inklusive Schul- und Vereinsschwimmen.

Vorteile:

- Durch die klare Übertragung des Eigentums ist die Gemeinde aus der politischen Verantwortung für den Bäderbetrieb.
- Der Private hat größtmöglichen Spielraum für wirtschaftliches Handeln.
- Eventuell vorhandenes Personal wird vom privaten Investor und Betreiber übernommen (Personalübergang nach § 13 a BGB). Nach der Übergangsfrist besteht keine Bindung an kommunales Tarifrecht mehr und es sind deutlich günstigere Personalkosten und höhere Flexibilität im Personaleinsatz möglich. Dies setzt jedoch voraus, dass keine Bestandsschutzgarantien für die Beschäftigten vertraglich vereinbart werden. Auch greifen die Einsparpotentiale oft erst bei Neueinstellungen, da juristisch von einem Betriebsübergang auszugehen ist.
- Der jährliche Betriebskostenzuschuss ist über einen langen Zeitraum exakt definiert, es besteht Planungssicherheit für die Gemeinde und für den privaten Betreiber.

- Die Finanzierung der Investitionen erfolgt indirekt über den Betriebskostenzuschuss. Abschreibungen für bereits getätigte Investitionen in die MWSH blieben jedoch bei der Gemeinde Laboe.

Nachteile:

- Die Gemeinde hat ein geringeres Durchgriffsrecht bei betrieblichen Entscheidungen (z.B. Gestaltung der Eintrittstarife und Öffnungszeiten, Belegung durch Schulen und Vereine, Personaleinsatz etc.) und kaum Einfluss auf die Unternehmenspolitik des Bäderbetreibers.
- Die Gemeinde profitiert nicht von erzielten Gewinnen, bindet sich gleichzeitig sehr langfristig an den privaten Betreiber, ohne eine wirkliche Garantie zu haben, dass der Betrieb dauerhaft gesichert ist und kommunalem Interesse entspricht.
- Fehlende Erfahrungen mit dem langfristigen Erfolg von Privatisierungen im Rahmen derartiger Modelle.
- Die Gemeinde sichert die (Neu-) Investition faktisch zu 100% durch den jährlichen Betriebskostenzuschuss ab. Bei einer Insolvenz der Investoren- und Betreibergesellschaft verbleibt die langfristige Zahlungsverpflichtung. Die Gemeinde erhält im Rahmen der Heimfallregelung zwar die errichtete Immobilie, muss diese künftig jedoch selbst betreiben. Dabei ist zu berücksichtigen, dass zuvor bereits ein erfahrener Betreiber, der über andere Möglichkeiten verfügt als die Kommune (Tarifrecht etc.) bereits an dem Standort gescheitert ist. Es ist also zu erwarten, dass neben dem, im Rahmen der Forfaitierung, weiter zu zahlenden Betriebskostenzuschuss ein weiteres finanzielles Engagement zur Aufrechterhaltung des Bäderbetriebs (Unterdeckung aus dem laufenden Betrieb, notwendige Sanierungs- und Attraktivierungsmaßnahmen) erforderlich ist.

Bei einer Eigentumsübertragung ist für beide Vertragspartner eine sorgfältige Gestaltung der Verträge erforderlich. Dabei ist vor allem darauf Wert zu legen, dass sich der private Betreiber durch ein entsprechend hohes Stammkapital der Betriebsgesellschaft oder andere geeignete Mechanismen in ausreichender Weise an dem Betreiberrisiko beteiligt. Damit soll sichergestellt werden, dass der Private nicht bereits durch seine Konzeptions-, Planungs- und Pre-Opening-Leistungen ausreichend verdient hat und an dem eigentlichen Betrieb nur ein geringes Interesse zeigt. Da es bereits bei einer Reihe vergleichbarer Modell an anderen Standorten zu Insolvenzen gekommen ist bzw. diese nur durch eine nachträgliche Erhöhung des kommunalen Betriebskostenzuschusses abgewendet werden konnten, sollte man die gescheiterten Modelle genau analysieren, um aus ihnen für eine Vertragsgestaltung zu lernen.

Manchmal gibt es zudem eine Divergenz zwischen der Grundstücks- und Immobilienbewertung durch die Gemeinde bzw. vorliegende Bodenwertgutachten und der tatsächlichen Verwertbarkeit aufgrund der Einschränkungen durch den Flächennutzungsplan und einer kaum möglichen Nutzungsänderungen von Bäderimmobilien. Faktisch sind das Grundstück und die Immobilien oft nicht verwertbar. Zudem ist eine haushaltsrechtliche und steuerliche Prüfung des Verfahrens unbedingt nötig (die Grunderwerbssteuer orientiert sich nicht unbedingt am vereinbarten Kaufpreis).

Eine Sondervariante der Eigentumsübertragung im Rahmen von PPP ist die Gründung einer gemeinsamen Projektentwicklungsgesellschaft. Damit soll eine Investition ermöglicht werden, die keiner der beiden Partner alleine tätigen könnte. Durch die kommunale Beteiligung können zinsgünstige Kommunalkredite und Fördermittel leichter in Anspruch genommen werden. Wesentliche Probleme liegen in der Abgrenzung der Verantwortlichkeiten (Bauherrenschaft) und einem genau definierten Übergang von der Projektentwicklungs- zur Betreiber-gesellschaft.

7.7. Betrieb im Rahmen einer Öffentlich-Privaten Partnerschaft (PPP)

Trotz regelmäßig wiederkehrender Kritik an diesen Modellen spricht vieles für eine Zusammenarbeit der Städte und Gemeinden oder anderer Institutionen der öffentlichen Hand, die als Sachaufwandsträger von Bäderanlagen agieren, mit privaten Betreibern. Letztere haben den Vorteil, dass sie aus der Branche kommen und entsprechende Fachkenntnisse bündeln. Die handelnden Personen verfügen in der Regel über eine entsprechende Affinität zu den besonderen Erfordernissen bei der Betreibung einer Freizeiteinrichtung und über betriebswirtschaftliche Kenntnisse sowie auch über einen Willen zur Ausrichtung des eigenen Handelns am wirtschaftlichen Erfolg.

Im Kern ist mit „PPP“ (Private-Public-Partnership) immer dasselbe gemeint, nämlich im weitesten Sinne das Konzept einer privatwirtschaftlichen Beteiligung an der Finanzierung und Verwaltung von Infrastrukturen und Leistungen des öffentlichen Sektors. Dennoch unterliegen die Projekte, auf die dieser Begriff angewendet wird, einer großen Spannweite. Dies liegt daran, dass es in Deutschland keine rechtlich verbindliche Definition von PPP gibt, was von Seiten der Kritiker zum Vorwurf der Unschärfe sowie der Beliebigkeit seines Gebrauchs führt.

Das Einschlagen dieses neuen Wegs zur Erfüllung öffentlicher Aufgaben bedeutet, dass privates Kapital und Fachwissen herangezogen werden, um staatliche Aufgaben zu erfüllen. Bedingt durch knappe öffentliche Kassen erhoffen sich die politischen Gebietskörperschaften, durch die Kooperation von öffentlicher Verwaltung und privaten Unternehmen, ihre Aufgaben besser und vor allem kostengünstiger erfüllen zu können.

Die Hoffnung basiert auf der Erwartung, dass die jeweiligen Partner ihre spezifischen Stärken in das Projekt einbringen und die Erfüllung der Aufgaben dadurch besonders effektiv von statten geht, was letztlich die öffentliche Hand und damit den Steuerzahler entlasten soll. Um dies zu gewährleisten, wird in der Regel vor Abschluss der PPP eine Wirtschaftlichkeitsuntersuchung durchgeführt, welche auf einem Lebenszyklus-Konzept basiert. Lebenszyklus-Konzept bedeutet, dass die Kosten für das Projekt über seine gesamte Laufzeit berechnet werden – also von den Planungs-, über die Bau- und Betriebskosten bis hin zu den Verwertungskosten

Durch die zunehmende wirtschaftliche Belastung der Kommunen suchte man Anfang der 80er Jahre nach Möglichkeiten, die Bäderbetriebe als freiwillige Leistungen aufrechtzuerhalten und die Haushalte zu entlasten. In diesem Zusammenhang entstanden die ersten PPP-Modelle im Bäderbereich. Hierbei dienten PPP-Modelle nicht nur als Finanzierungsmodell bei der Realisierung von neuen Freizeitanlagen, sondern auch zur Durchführung von Sanierungs- und Attraktivierungsmaßnahmen bestehender Bade- und Schwimmangebote und

der Übernahme der Einrichtungsbetriebung durch Private, sowohl bei Neubauten als auch bei bestehenden Anlagen.

Ausgangspunkt vieler PPP-Modelle im Bäderbereich ist das schon mehrfach benannte Problem zahlreicher Kommunen, aufgrund der Haushaltslage die erforderliche Sanierung oder den Neubau von entsprechenden Immobilien nicht mehr darstellen zu können. Indem die Aufgabe der Finanzierung und Errichtung der Immobilien zunächst einem privaten Unternehmen übertragen wird (welches im Gegenzug einen garantierten Investitions- bzw. Betriebskostenzuschuss über einen entsprechenden Vertragszeitraum erhält), vermeidet die Gemeinde eine hohe einmalige Belastung.

PPP-Modelle im Bädermarkt sind, im Gegensatz zu einigen herkömmlichen Varianten, vor allem dadurch geprägt, dass die privaten Partner der Kommunen nicht nur ein Interesse an der Finanzierung, sondern auch an der Betreuung der errichteten Bäderanlagen haben (bzw. haben sollten). Die Ausgangssituation für PPP-Überlegungen sind bei fast jedem Bäderbetrieb die gleichen:

Kommunale Bäder sind mit wenigen Ausnahmen **Zuschussbetriebe**. Die Belastung der kommunalen Haushalte erfordert eine Konzentration der Städte und Gemeinden auf ihre Pflichtaufgaben. Der Bäderbetrieb steht hingegen zwischen öffentlicher Daseinsvorsorge und freiwilliger Leistung. Die auch durch den TVÖD begründeten relativ hohen Personalkosten und vor allem die Entwicklung der Energiekosten in den vergangenen Jahren führten zu einer deutlichen Steigerung des erforderlichen Betriebskostenzuschusses. Durch das Engagement eines privaten Betreibers erhofft man sich eine verbesserte Wirtschaftlichkeit und damit eine Entlastung des Haushaltes durch eine Reduzierung des Zuschussbedarfs.

Auch ein Sanierungstau ist häufig Anlass dafür, über PPP-Modelle nachzudenken. Sind keine Mittel für die erforderlichen Sanierungsmaßnahmen oder Ersatzneubauten vorhanden, kann durch PPP-Modelle, bei denen zunächst private Investoren diese Verpflichtung übernehmen, trotz angespannter Finanzsituation der Kommunen eine entsprechende Maßnahme realisiert werden. Gerade bei PPP-Modellen im Bäderbereich bringen die Investoren jedoch häufig nur geringe Eigenmittel in die Partnerschaft ein, die Finanzierung wird durch Banken übernommen und deren Engagement durch Forfaitierungsmodelle abgesichert. Bei diesen wird der kommunale Betriebskostenzuschuss über den Vertragszeitraum (in der Regel 20 bis 30 Jahre) an die finanzierende Bank abgetreten.

PPP-Modelle können auch dann einen Ausweg darstellen wenn die Handlungsfähigkeit kommunaler Bäder, etwa durch die Gesetze der Kameralistik, die Bindung an Tarifverträge und nicht zuletzt durch politische Vorgaben, die den Aspekt der Wirtschaftlichkeit außer Acht lassen (Gestaltung von Eintrittstarifen, Schul- und Vereinssport etc.), begrenzt sind. Hier haben private Betreiber in der

Regel einen größeren Spielraum als Kommunen. Anlass für Überlegungen zur Umsetzung eines PPP-Modells kann aber auch die Tatsache sein, dass der private Betreiber ein wesentlich größeres Know-how in der erfolgreichen Gestaltung eines Bäderbetriebs mitbringt (z.B. Angebotsgestaltung, Personalführung und -schulung, Marketing etc.).

Unternehmen, die PPP-Modelle im Bädermarkt anbieten, sind häufig zunächst aus Planungsbüros für Freizeitanlagen entstanden (=Architekten und Fachingenieure). Anders als bei konventionellen PPP-Modellen sind also keine Fonds und größere kapitalgebende Gesellschaften die Partner der öffentlichen Hand, sondern in der Regel mittelständische Unternehmen mit deutlich geringerer Kapitaldecke.

Vor- und Nachteile der verschiedenen PPP-Varianten werden bei den nachfolgenden Einzelbetrachtungen dargestellt.

7.7.1. Pachtmodelle

Hierbei verpachtet die Gemeinde, die das Bad errichtet, dieses an eine private Gesellschaft. Die Personalhoheit und die Betriebskosten liegen bei der Pächterin, ebenso die Kosten für die Instandhaltung des beweglichen Mobiliars. Sanierungs- und Wartungskosten ab einer bestimmten Größe liegen in der Regel zunächst bei der Eigentümerin. Bei diesem Modell sind langfristige Verträge erforderlich, um die gegenseitigen Verpflichtungen abzusichern.

Eine Variante dieses Pachtmodells sieht vor, dass die Pächterin in das Eigentum der Verpächterin investiert (Finanzierung der Sanierungs- und Attraktivierungsmaßnahmen aus dem laufenden Betrieb). Hierbei bedarf es einer vertraglichen Absicherung, in der auch der Heimfall geregelt ist. Grundsätzlich wird auch bei diesem Modell ein Betriebskostenzuschuss der Kommune an die Pächterin zu zahlen sein, zumindest gibt es nur wenige Standorte in der Bundesrepublik Deutschland, an denen die Pächter tatsächlich auf eigenes Risiko so erfolgreich wirtschaften, dass eine reale Pacht gezahlt werden kann und kein Ausgleich eines Defizits durch einen entsprechenden Zuschuss erfolgen muss.

Meist werden solche Pachtmodelle gestützt durch einen kommunalen Betriebskostenzuschuss, der mit der Zurverfügungstellung von Belegstunden für Schul- und Vereinssport durch den Betreiber begründet wird. Ein Pachtvertrag macht nur dann Sinn, wenn die Gemeinde bereit ist, dem privaten Betreiber umfassende Handlungs- und Gestaltungsspielräume zu gewähren, damit dieser den Betrieb an dessen Wirtschaftlichkeit orientieren kann.

Auf den ersten Blick erfolgt hier eine stärkere Risikoverteilung, in letzter Konsequenz bleibt dieses jedoch auch in diesem Modell bei der Gemeinde. Die Verpachtung an einen Privaten ermöglicht prinzipiell eine größere wirtschaftliche Unabhängigkeit und eine stärkere Abgrenzung von Politik und Verwaltung vom operativen Bäderbetrieb. So kann sich die Kommune bspw. gegenüber der Öffentlichkeit auf geringere Einflussmöglichkeiten berufen, wenn etwa erforderliche Eintrittspreiserhöhungen und andere unpopuläre Maßnahmen durchgeführt werden (müssen).

Ob eine Nominalpacht für einen symbolischen Betrag erhoben wird oder aber ein der ortsüblichen Pachtzahlungen angeglicher Betrag, ist vorrangig abhängig von steuerlichen Gründen. Denn in der Regel muss aufgrund der Ertragssituation die Pacht indirekt über den Betriebskostenzuschuss (begründet meist mit der Durchführung von Schul- und Vereinsschwimmen in den Anlagen) rückvergütet werden. Wesentliche Aspekt der Vertragsgestaltung bei Pachtmodellen sind die Sicherstellung der erforderlichen Investitionsmittel für Sanierungen und Attraktivierungen und gegebenenfalls eine Absicherung von Investitionen des Pächters in fremdes Eigentum.

Vorteile:

- Immobilie bleibt im Eigentum der Gemeinde, diese kann über Konzeption und Raumfunktionsprogramm entscheiden.
- Personal wird beim Pächter beschäftigt (Personalübergang nach 613 a BGB), dadurch keine Bindung an kommunales Tarifrecht und deutlich günstigere Personalkosten und höhere Flexibilität. Dies setzt jedoch voraus, dass keine Bestandsschutzgarantien für die Beschäftigten vertraglich vereinbart werden. Auch greifen die Einsparpotentiale oft erst bei Neueinstellungen, da juristisch von einem Betriebsübergang auszugehen ist.

Nachteile:

- Investitionslast und unternehmerisches Risiko für Investition und Betrieb liegen bei der Gemeinde.
- Die Gemeinde hat ein geringeres Durchgriffsrecht bei betrieblichen Entscheidungen (z.B. Gestaltung der Eintrittstarife und Öffnungszeiten, Belegung durch Schulen und Vereine, Personaleinsatz etc.) und kaum Einfluss auf die Unternehmenspolitik des Betreibers.
- Die Gemeinde profitiert nicht von erzielten Gewinnen, und bei einer Kombination aus Fixpacht und umsatzorientierter Pacht ist eine Kontrolle nur bedingt möglich.
- Die Finanzierung der Investitionen erfolgt ggf. über die Gemeinde, Abschreibungen müssen erwirtschaftet werden.

Fazit: Pachtverträge können dann eine sinnvolle Lösung sein, wenn die Gemeinde die Investitionslast für ein Bad selbst tragen kann, aber über kein ausreichendes eigenes Know-how und keine entsprechende „Manpower“ verfügt, um den Bäderbetrieb kompetent managen zu können. Zudem kann durch eine Personalübertragung ein wesentlicher Kostenfaktor des Bäderbetriebs deutlich günstiger gestaltet werden (geringere Löhne und Gehälter). Bei einem Pachtvertrag wird die privatwirtschaftliche Führung des Betriebs nach außen noch deutlicher kommuniziert als bei den Management- und Geschäftsbesorgungsmodellen.

7.7.2. Managementvertrag

Im Rahmen von PPP-Modellen sind Managementverträge die einfachste Form. Dabei kauft die Gemeinde externes Know-how ein, indem das Management des Bäderbetriebs bzw. der Bäderbetriebe durch eine private Gesellschaft erfolgt. Personalhoheit, Betriebskosten, Einnahmen etc. verbleiben bei der Gemeinde. Meist wird eine Kombination aus einer Grundvergütung und einer erfolgsorientierten Vergütung vereinbart. Bei einem Managementmodell obliegt die Investitionslast der Gemeinde oder einer kommunalen Gesellschaft. Das erforderliche Know-how für die Konzeption und Planung der Anlage und für einen erfolgreichen Start (Pre-Opening) bei einem Neubau kann über Beraterverträge ebenfalls von Privaten eingekauft werden.

Bei der Gestaltung des Managementvertrages ist darauf zu achten, dass das private Unternehmen ein ernsthaftes Interesse an einer wirtschaftlichen Betreuung hat. Aus Sicht der Kommune sollte die Management Fee daher in der Grundgebühr relativ niedrig gehalten werden (um lediglich die Fixkosten des privaten Betreibers zu decken) und stark auf eine Erfolgsorientierung abzielen. Dabei ist wiederum darauf zu achten, dass die Erfolgsorientierung nicht an den Umsätzen festgemacht wird, sondern an den Gewinnen, da sonst die Gefahr besteht, dass das private Unternehmen die Kostenseite zugunsten der Generierung möglichst hoher Umsätze vernachlässigt. Gleichzeitig ist darauf zu achten, dass eine nachhaltige Betreuung sichergestellt wird (Festlegung bestandserhaltender Investitionen und von Attraktivierungsinvestitionen).

Der Erfolg eines Bades steht und fällt besonders bei diesem Modell, neben der entscheidenden Wahl des geeigneten Makro- und Mikrostandortes, mit einer kompetenten Betriebsleitung vor Ort.

Vorteile:

- Die Gemeinde kauft relativ günstig Betriebs- und Marketing-Know-how ein.
- Die Immobilie bleibt im Eigentum der Gemeinde, diese kann über Konzeption und Raumfunktionsprogramm entscheiden.
- Die Gemeinde hat Durchgriffsrecht bei betrieblichen Entscheidungen (z.B. Gestaltung der Eintrittstarife und Öffnungszeiten, Belegung durch Schulen und Vereine, Personaleinsatz etc.) und bestimmt weitgehend die Unternehmenspolitik des Bäderbetriebs.
- Kurzfristige Vertragslaufzeiten und Vertragskündigung sind möglich.
- Die Gemeinde profitiert unmittelbar von möglicherweise erzielten Gewinnen.

Nachteile:

- Das unternehmerische Risiko für die Investition und den Betrieb liegt bei der Gemeinde.
- Es bleibt bei der Bindung an kommunale Tarifstrukturen, dadurch entstehen höhere Personalkosten und geringere Flexibilität als bei einem Betrieb durch ein Privatunternehmen.
- In der Regel gibt es eine starke Einflussnahme von der politischen Seite, ohne Berücksichtigung der wirtschaftlichen Erfordernisse („sozialverträgliche Eintrittspreise“, Trainingszeiten der Vereine etc.).
- Die Finanzierung der Investitionen erfolgt über die Kommune, die Abschreibungen müssen erwirtschaftet werden.

Fazit: Managementverträge sind dann eine sinnvolle Lösung, wenn die Gemeinde die Investitionslast selbst tragen kann, aber über kein ausreichendes eigenes Know-how und keine entsprechende „Manpower“ verfügt, um den Bäderbetrieb kompetent managen zu können, und dennoch auf alle Entscheidungen Einfluss haben möchte.

7.7.3. Geschäftsbesorgungsvertrag

Eine Weiterführung des Managementmodells ist der Geschäftsbesorgungsvertrag. Dabei „kauft“ die Gemeinde ebenfalls externes Know-how ein, indem die Betreuung des Freizeitbades durch eine private Gesellschaft erfolgt. Die Kosten für Investition, Wartung/Instandsetzung, Attraktivierung etc. liegen bei dem jeweiligen Eigentümer der Bäder, also der Kommune beziehungsweise einer kommunalen Gesellschaft als Vertragspartnerin. Die Personalhoheit liegt nun aber bei der Betreibergesellschaft. Wird der reine Managementvertrag also ausgeweitet zu einem umfassenderen Geschäftsbesorgungsvertrag, der auch ein „Outsourcing“ des Personals in die private Betreibergesellschaft vorsieht, so besteht die Möglichkeit einer Reduzierung der Personalkosten. Nicht immer wird diese aus politischen Gründen auch genutzt.

Die Gemeinde zahlt dem Betreiberunternehmen einen zu definierenden Betriebskostenzuschuss zum Ausgleich etwaiger Defizite und zur Erfüllung der Gewinnerwartung des privaten Betreibers. Wesentlich für einen Erfolg dieses Modells ist, neben den schon beim Managementvertrag geltenden Punkte, eine für beide Seiten faire Aufteilung des unternehmerischen Risikos. Bei der Gestaltung des Geschäftsbesorgungsvertrages ist darauf zu achten, dass das private Unternehmen ein ernsthaftes Interesse an einer wirtschaftlichen Betreuung hat. Ein Geschäftsbesorgungsvertrag macht (analog zum Managementvertrag) nur dann Sinn, wenn die Gemeinde auch bereit ist, dem privaten Betreiber umfassende Handlungs- und Gestaltungsspielräume zu gewähren, damit dieser den Betrieb an dessen Wirtschaftlichkeit orientieren kann.

Vorteile:

- Die Gemeinde kauft relativ günstig Know-how im Betrieb und im Marketing.
- Die Immobilie bleibt im Eigentum der Gemeinde, diese kann über Konzeption und Raumfunktionsprogramm entscheiden.
- Das Personal wird beim Geschäftsbesorger beschäftigt (Personalübergang nach §13a BGB), dadurch besteht nach der Übergangsfrist keine Bindung an kommunales Tarifrecht mehr und deutlich günstigere Personalkosten und höhere Flexibilität im Personaleinsatz sind die Folge. Dies setzt jedoch voraus, dass keine Bestandsschutzgarantien für die Beschäftigten vertraglich vereinbart werden. Auch greifen die Einsparpotentiale oft erst bei Neueinstellungen, da juristisch von einem Betriebsübergang auszugehen ist.
- Die Gemeinde hat weitgehendes Durchgriffsrecht bei betrieblichen Entscheidungen (z.B. Gestaltung der Eintrittstarife und Öffnungszeiten, Belegung durch Schulen und Vereine, Personaleinsatz etc.) und beeinflusst die Unternehmenspolitik des Betreibers.

- Kurzfristige Vertragslaufzeiten und Vertragskündigung sind möglich.
- Bei entsprechender Ausgestaltung des Vertrags kann der private Betreiber zu wirtschaftlichem Handeln motiviert werden und die Gemeinde profitiert von eventuell erzielten Gewinnen.

Nachteile

- Unternehmerisches Risiko für Investition und Betrieb liegt letztlich bei der Gemeinde.
- In der Regel starke Einflussnahme von politischer Seite ohne Berücksichtigung der wirtschaftlichen Erfordernisse („sozialverträgliche Eintrittspreise“, Trainingszeiten der Vereine etc.).
- Die Finanzierung der Investitionen erfolgt über die Kommune, Abschreibungen müssen erwirtschaftet werden.

Fazit: Geschäftsbesorgungsverträge sind dann eine sinnvolle Lösung, wenn die Gemeinde die Investitionslast selbst tragen kann, aber über kein ausreichendes eigenes Know-how und keine entsprechende „Manpower“ verfügt, um den Bäderbetrieb kompetent managen zu können. Zudem kann, im Idealfall durch eine Personalübertragung ein wesentlicher Kostenfaktor des Bäderbetriebs deutlich günstiger gestaltet werden (geringere Löhne und Gehälter).

7.7.4. PPP-Modell für Planung, Bau und Betrieb (Forfaitierungsmodell)

PPP-Kooperationen zur Finanzierung und Betreuung von Bäderneubauten, speziell von größeren Anlagen wie Freizeitbädern und Thermen, werden in der Regel im Rahmen von Forfaitierungsmodellen vorgenommen.

Bei diesem Modell gibt die Gemeinde die Verantwortung für den Bäderbetrieb grundsätzlich aus der Hand, Einflussmöglichkeiten auf bestimmte Aspekte wie Öffnungszeiten, Nutzungsfenster für Schul- und Vereinsschwimmen etc. sind vertraglich zu regeln. Sie überträgt das Grundstück zur Bebauung an einen privaten Investor und Betreiber (ggf. im Rahmen eines Erbpachtmodells). Zusätzlich können weitere schon bestehende kommunale Bäder an den privaten Betreiber übergeben werden, um einen Bäderbetrieb aus einer Hand zu garantieren. Die Grundstücks- und Immobilienübertragung wird als Leistung der Gemeinde angesehen. Zur Finanzierung der Investition erwartet der Private einen jährlichen Betriebskostenzuschuss (in der Regel über einen Zeitraum von 20 bzw. meist 30 Jahren), als Gegenleistung hierfür garantiert er den öffentlichen Badebetrieb, gegebenenfalls inklusive Schul- und Vereinsschwimmen.

Der Investor/Betreiber tritt seine Forderungen gegen die Gemeinde an die finanzierende Bank ab. Die Gemeinde stellt diese Abtretung einredefrei und gewährleistet damit die jährliche Zahlung an die Bank, unabhängig von einem Erfolg oder Misserfolg bzw. von einem Weiterbestehen oder einer Schließung der zu errichtenden Immobilie.

Die Bank sichert durch dieses Forfaitierungsmodell ihren Kredit für die Finanzierung des Freizeitbadbaus ab. Der Investor/Betreiber kann so ohne, bzw. nur mit sehr geringem Eigenkapital, die erforderlichen Investitionen für den Neubau tätigen. Dies bedeutet aber auch, dass das Investitions- und Betreiberrisiko faktisch bei der Kommune liegt.

Die Rahmenbedingungen des PPP-Modells werden in der Regel wie folgt definiert:

- Die Vertragsdauer beträgt meist 20 bzw. 30 Jahre.
- Die Gemeinde verpflichtet sich für diesen Zeitraum zur Zahlung eines jährlichen Betriebskostenzuschusses.
- Der private Investor/Betreiber verpflichtet sich zur Errichtung und Betreuung eines Bades und zur Durchführung regelmäßiger Sanierungs- und Attraktivierungsmaßnahmen, zur dauerhaften Erhaltung und zur marktgerechten Positionierung der Anlage. Darüber hinaus verpflichtet er sich gegebenenfalls zur Durchführung von Schul- und Vereinssport in einem zu definierenden Umfang.

- Bei Übernahme eines bestehenden Bäderbetriebs oder Errichtung eines Ersatzneubaus für ein bestehendes Bad erfolgt eine Übertragung des in der Anlage beschäftigten Personals in Anlehnung an § 613 a BGB.
- Die Gestaltung des Angebotsprofils wird dem künftigen Betreiber überlassen, die Gemeinde definiert in dem Vertragswerk lediglich die Mindeststandards für Größe, Raumprogramm und Ausstattung.

Bei der Umsetzung eines solchen Modells kommt es zu diffizilen Vertragskonstellationen. Zwischen der Gemeinde und einer zu gründenden Projektgesellschaft werden beispielsweise folgende Verträge geschlossen:

- Rahmenvertrag,
- Betreibervertrag,
- Errichtungsvertrag,
- Erbbauvertrag,
- Heimfallvereinbarung.

Zwischen der Projektgesellschaft und der finanzierenden Bank werden folgende Verträge geschlossen:

- Darlehensvertrag,
- Forderungs Kaufvertrag.

Zwischen der Gemeinde und der finanzierenden Bank werden folgende Verträge bzw. Vereinbarungen geschlossen:

- Heimfallvereinbarung,
- Einrede- / Einredeverzichtvereinbarung.

Gegebenenfalls kommt es zwischen der Projektgesellschaft und Anderen zu weiteren Verträgen, an denen die Gemeinde nicht unmittelbar beteiligt ist, zum Beispiel:

- Generalübernehmervertrag (mit einer Objektgesellschaft für Planung/Bau),
- Generalplanervertrag (mit Planungsgesellschaft),
- Generalunternehmervertrag (mit Bauunternehmen),
- Betriebsmanagementvertrag (mit einer Betriebsgesellschaft des Privaten, die nicht identisch mit der Projektgesellschaft ist).

Diese Verträge dienen dazu, bereits in der Pre-Opening-Phase Leistungen des privaten Partners abrechnen zu können. Der Sonderfall einer kommunalen Beteiligung an der Projektgesellschaft bedarf weiterer vertraglicher Konstellationen. Ein Schema der Geschäftsbeziehungen zwischen den einzelnen Partnern verdeutlicht die Komplexität dieses Modells.

Die genannten Vertragskonstellationen zeigen bereits, dass es einen umfassenden Know-hows und einer entsprechenden juristischen Kompetenz bedarf, um möglich „Fußangeln“ in den Vertragskonstellationen zu erkennen und rechtzeitig darauf zu reagieren. Bei der Absicherung möglicher gewünschter Einflussmöglichkeiten für die Gemeinde (Schul- und Vereinsschwimmen etc.) gibt es grundlegend zwei Möglichkeiten:

- eine Beteiligung an der Projektgesellschaft, oder
- eine entsprechende Vertragsgestaltung, die ausreichend Einfluss zulässt.

Bei einer Beteiligung der Gemeinde an der Projektgesellschaft genügt bereits eine Minderheitsbeteiligung, um die Rechte einer Gesellschafterin in Anspruch nehmen zu können (andererseits aber auch deren Pflichten übernehmen zu müssen, zum Beispiel bei einer Kapitalerhöhung).

Die notwendige Transparenz der Geschäftstätigkeit des privaten Partners erreicht die Gemeinde gegebenenfalls durch:

- eine Präsenz im Aufsichtsrat der Projektgesellschaft (diese ist jedoch nicht an eine Beteiligung an der Projektgesellschaft gebunden und kann auch so vertraglich eingefordert werden),
- eine vertraglich gesicherte Präsenz bei den Gesellschafterversammlungen,
- oder eine vertraglich gesicherte jederzeit zu gewährende Einsicht in die Buchhaltung.

Nur wer sich in das Alltagsgeschäft kontinuierlich einbindet, wird tatsächlich auch einen umfassenden Einblick in das Geschäftsgebaren erhalten. Die gewünschte Kontrollfunktion ist daher in einem sehr hohen Maße abhängig von der Kompetenz und der Intensität der Auseinandersetzung mit der Materie durch die Vertreter der Gemeinde.

Für eine gedeihliche Zusammenarbeit zwischen der Gemeinde und dem privaten Investor/Betreiber sind vor allem zwei Faktoren zu berücksichtigen:

- Das Engagement des Privaten in der Projekt- und ggf. der Betriebsgesellschaft muss mit einem so hohen Eigenkapitalanteil oder vergleichbaren Leistungen belegt werden, dass davon auszugehen ist, dass dieser ein ernsthaftes Betreiberinteresse hegt und nicht nur an der Planung und Errichtung des Bades interessiert ist.
- Der private Investor und Betreiber sollte sich der Gemeinde gegenüber zu einer vollständigen Offenlegung der Planungs- und Baukosten verpflichten.

Darüber hinaus sollten die Vertragskonstellationen genau geprüft werden auf:

- den Umfang der Leistungen, die der private Betreiber durch eigene Unternehmen erbringen lässt (bei Planung, Baubegleitung, Marketing etc.), und deren Abrechnungsmodus,
- eine genaue Definition der Dynamisierung von Betriebskostenzuschüssen etc.,
- eine möglichst präzise Endschafts- und Heimfallregelung,
- möglichst exakte Festlegungen zu den Sanierungs- und Attraktivierungsverpflichtungen des privaten Betreibers, um zu verhindern, dass dieser bereits Jahre vor Ende des Vertrags das Bad nur noch „auf Verschleiß fährt“, um möglichst viel Gewinn aus dem Betrieb zu generieren.

In einem Vergleich der Vor- und Nachteile eines solchen spezifischen Modells der Zusammenarbeit zwischen der „öffentlichen Hand“ und dem privaten Unternehmertum ergibt sich folgendes Bild:

Vorteile:

- Durch die klare Übertragung des Eigentums ist die Gemeinde aus der politischen Verantwortung für den Bäderbetrieb.
- Der Private hat größtmöglichen Spielraum für wirtschaftliches Handeln.
- Das Personal muss vom privaten Investor/Betreiber übernommen werden (Personalübergang nach §13a BGB), dadurch nach Übergangsfristen keine Bindung an kommunales Tarifrecht und deutlich günstigere Personalkosten und höhere Flexibilität.
- Der jährliche Betriebskostenzuschuss ist über einen langen Zeitraum exakt definiert, es besteht Planungssicherheit für die Gemeinde.
- Die Finanzierung der Investitionen erfolgt in der Regel indirekt über den Betriebskostenzuschuss, die Abschreibungen müssen daher nicht von der Gemeinde erwirtschaftet werden.

Nachteile:

- Die Gemeinde hat ein geringeres Durchgriffsrecht bei betrieblichen Entscheidungen (z.B. Gestaltung der Eintrittstarife und Öffnungszeiten, Belegung durch Schulen und Vereine, Personaleinsatz etc.) und kaum Einfluss die Unternehmenspolitik des Betreibers.

- Die Gemeinde profitiert nicht von erzielten Gewinnen, bindet sich gleichzeitig sehr langfristig an den privaten Betreiber, ohne eine Garantie zu haben, dass dieser den Betrieb über die gesamte Vertragslaufzeit ordnungsgemäß aufrechterhält.

Eine Sondervariante der Eigentumsübertragung im Rahmen von PPP, ist die Gründung einer gemeinsamen **Projektgesellschaft**, bei der die Gemeinde und der Private Anteile halten.

Angesichts der komplexen Fragestellungen, die bereits mit den genannten konventionellen Betreibermodellen verbunden sind, verwundert es nicht, dass eine so komplizierte Konstruktion wie die Private-Public-Partnership bei Planung, Errichtung und Betrieb eines Bades mit Forfaitierung zumindest in der Wahrnehmung der Öffentlichkeit die meisten Probleme bereitet. Welche durch Pressemeldungen über gescheiterte Projekte noch verstärkt werden, ohne dass eine detaillierte Prüfung und Erläuterung der Hintergründe erfolgt.

Dies ist bedauerlich, denn eigentlich weist dieses Modell einen durchaus gangbaren Weg auf, um den Kommunen eine finanzielle Planungssicherheit zu ermöglichen. Unabdingbar hierfür ist jedoch eine offene Diskussion über Möglichkeiten, Grenzen und Fallstricke des Konzepts. Gescheiterten Modellen in jüngerer Vergangenheit liegt oft ein unehrlicher Umgang miteinander zugrunde: Zu hohe Erwartungen, die seitens der Gemeinden gehegt und von privaten Partnern geschürt wurden. Unrealistische Ansätze in den Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen und politische Vorgaben der Gemeinden, die diesen von den privaten Betreibern zugestanden wurden, um den Auftrag zu bekommen (wohl wissend, dass diese nicht zu halten sein werden) sind nur zwei Aspekte, in denen der Misserfolg von Anfang an begründet sein kann.

Die hohe Komplexität der Vertragswerke mit bis zu 15 Einzelverträgen, die die gegenseitigen Rechte und Pflichten regeln, überfordert meist diejenigen, welche über das Projekt entscheiden müssen. Bei den Beratern liegt hier eine hohe Verantwortung. Es genügt oft nicht, durch entsprechende (vermeintliche) Absicherungen ein ausreichendes Betreiberinteresse sicherzustellen, wenn Planung, Bau und Betreuung aus einer Hand (bzw. mehreren Händen einer Anbietergemeinschaft) erfolgen und vor Eröffnung des Bades bereits entsprechende Gewinne realisiert werden konnten.

Die Gemeinden müssen sich darüber im Klaren sein, dass im Falle einer Insolvenz der Betreibergesellschaft der Heimfall ausgelöst wird und sie (neben der in der Forfaitierung eingegangenen Verpflichtung den Banken gegenüber) nun gegebenenfalls ein Bad weiter am Leben halten müssen, an dem bereits ein professioneller Betreiber gescheitert ist. Dennoch: Bei einem fairen, offenen Umgang der Vertragspartner und bei einer ausreichenden Aufklärung über verbleibende Risiken kann dieses Modell eine äußerst interessante und empfehlenswerte Option für eine langfristige Sicherung und Verbesserung des kommunalen Bäderangebots darstellen.

7.8. Fazit und Empfehlung zum Betreibermodell

Eine finale Empfehlung für ein Betreibermodell ist abhängig von der Entscheidung, wie eine zukunftsfähige Gestaltung des Bäderbetriebs in Laboe beziehungsweise den Ämtern Probstei und Schrevenborn aussehen wird. Daher kann an dieser Stelle nur eine grundsätzliche Empfehlung gegeben werden:

- Entscheidet sich die Gemeinde Laboe dafür, ein reines Sporthallenbad neu zu errichten und den Bäderbetrieb ausschließlich auf die kommunale Daseinsvorsorge mit einer einfachen Grundversorgung für die Bevölkerung zu reduzieren, dann empfiehlt es sich, eine kommunale Betreiberschaft idealerweise im Rahmen eines Zweckverbandes anzustreben.
- Entscheidet sich die Gemeinde Laboe dafür, den Neubau eines Hallenbades mit zusätzlichem Profitcenter (z.B. Saunalandschaft) anzustreben, bei dem die kommunale Daseinsvorsorge ergänzende Angebot einen wesentlich höheren Kostendeckungsbeitrag leisten kann, als die Badelandschaft selbst, dann kann es generell Sinn machen, neben der ebenfalls bestehenden Option eines Zweckverbandes, über eine Realisierung des Vorhabens im Rahmen eines PPP-Modells nachzudenken.
- In der Öffentlichkeit diskutierte Lösungen, bei denen etwa ein Förderverein oder eine zu gründende Genossenschaft den Betrieb eines solchen Bades übernehmen, sind aus unserer Sicht in Betrachtung der zu erwartenden Belastungen kein dauerhaft als realistisch zu betrachtendes Szenario. Die Erfahrungen aus vergleichbaren Modellen in der Bundesrepublik Deutschland zeigen, dass bei größerem Nachinvestitionsbedarf und/oder steigenden Betriebskosten die Bäder sehr schnell wieder an die Kommunen zurückgegeben werden.

Daher ist aus unserer Sicht **nur eine Variante hinsichtlich der Errichtung und des Betriebs eines Hallenbades im Amt Probstei umsetzbar und auch zu empfehlen**: Die Errichtung eines bedarfsgerechten Neubaus, bei dem Investition und Betrieb in einem **gemeinsamen Kraftakt aller Gemeinden** des Amtes erfolgen (unter Berücksichtigung sämtlicher Fördermöglichkeiten). Hierzu wäre ein **Zweckverband** zu gründen.

Nur auf diesem Weg kann sowohl eine **Sicherung der kommunalen Daseinsvorsorge** erfolgen (die jedoch, was das Thema Schwimmen angeht, eine freiwillige Leistung der Gemeinden darstellt) als auch ggf. ein **Impuls für die Entwicklung eines qualitätsorientierten Bade- und Gesundheitstourismus** gegeben werden, mit dem die touristischen Leistungsträger auf dem Gebiet des Amtes Probstei gestützt werden können. In diesem Falle ist der bisherige Standort der Meerwasserschwimmhalle trotz einiger Schwierigkeiten (Flächenentwicklung, Parkplatzsituation etc.) die erste Wahl. Die finanzierenden Gemeinden müssen sich aber

darüber im Klaren sein, **dass der Investitionsbedarf sich im Vergleich zur vorliegenden Prognose erhöhen wird**, wenn die tatsächlichen Besucherpotentiale aus dem Primär- und vor allem auch aus dem Sekundärmarkt ausgeschöpft werden sollen.