



## 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



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

| <b>INHALTSVERZEICHNIS</b>   | <b>Seite</b> |
|---|--------------|
| <b>1. Vorbemerkung</b>  | 06           |
| <b>2. Ausgangssituation und Aufgabenstellung</b>                            | 12           |
| 2.1. Die Ausgangssituation in Laboe   | 12           |
| 2.2. Zielstellung des Gutachtens  | 13           |
| 2.3. Grundlagen der Bewertungen   | 15           |
| <b>3. Situationsanalyse</b>   | 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           |
| <b>4. Marktanalyse</b>  | 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        |
| <b>5.</b> | <b>Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen</b>                                       | <b>59</b> |
| <b>6.</b> | <b>Fazit und Empfehlung zum künftigen Angebot</b>                             | <b>63</b> |
| <b>7.</b> | <b>Betreibermodelle</b>   | <b>66</b> |
| 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        |
| <b>8.</b> | <b>Fazit und Empfehlung zum Betreibermodell</b>                               | <b>93</b> |

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   |

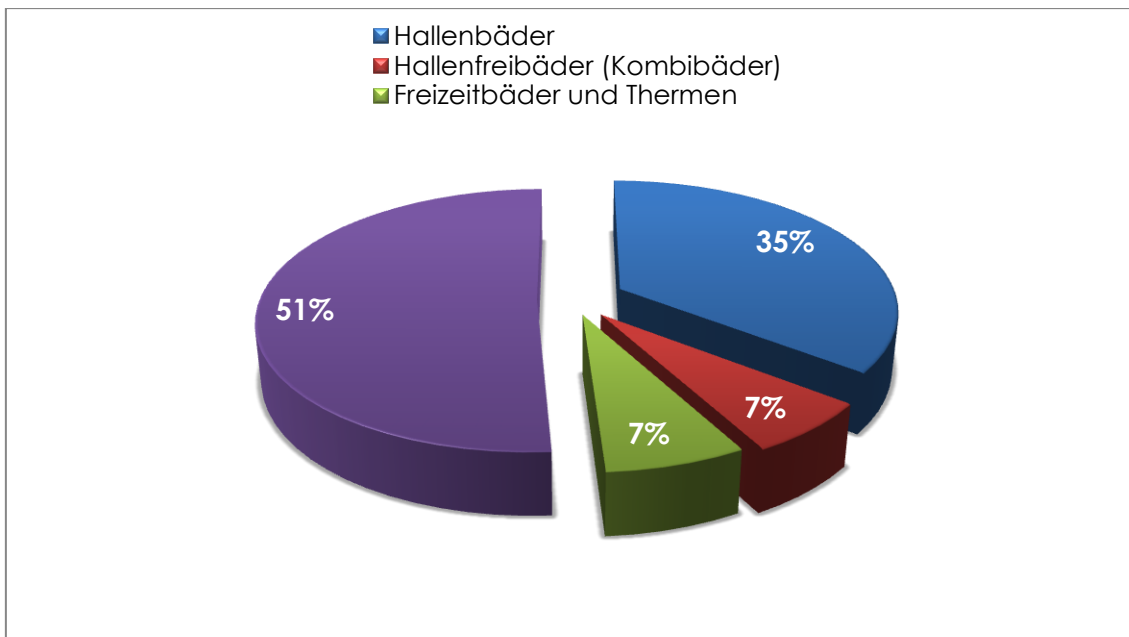
Ebenfalls zur Vereinfachung verwenden wir die männliche Grundform zur Vereinfachung der Lesbarkeit. So steht etwa Mitarbeiter automatisch auch für Mitarbeiterin. Dies soll keine Diskriminierung darstellen, sondern lediglich den Lesefluss bei der Lektüre des Gutachtens optimieren.

## 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 Bundesamtes!) 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-

<sup>1</sup> 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 gehen<sup>2</sup>.

Abbildung: Bevorzugte Freizeitwünsche der Deutschen 2015



© BAT Stiftung für Zukunftsfragen 2015

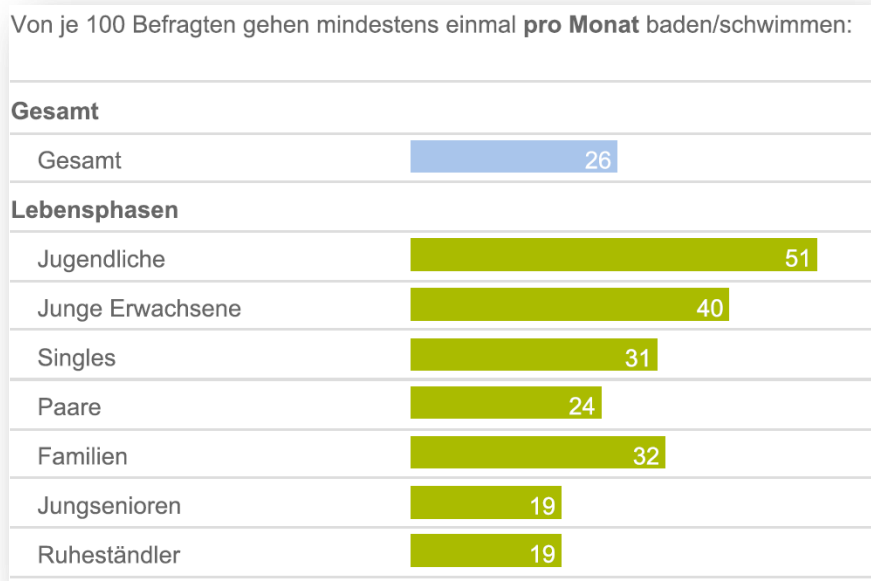
Folgt man den Erkenntnissen aus einer Befragung der BAT Stiftung für Zukunftsfragen aus dem Jahr 2015, dann sind es vor allem jene Freizeitangebote, die eine Gelegenheit zur Erholung und Entspannung und zur passiven Gesundheitsvorsorge bieten, die in besonderer Weise von den Freizeitwünschen und -bedürfnissen 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 Bad<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Reinhardt, Ulrich: *Freizeitmonitor 2015*, Hamburg 2015

<sup>3</sup> Reinhardt, Ulrich: *Freizeit-Monitor 2015*, Hamburg 2015.

Abbildung: *Badehäufigkeit der Deutschen 2015*



© 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 beziffert<sup>4</sup>.

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.

---

<sup>4</sup> 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.

## 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 m<sup>2</sup> Wasserfläche -508.676 €<sup>15</sup>. 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 m<sup>2</sup> und 500 m<sup>2</sup>) 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.

---

<sup>15</sup> DGfdB: ÜÖBV Report 2015, Teil 1

| <b>Betriebskostenschätzung erstes volles Betriebsjahr</b> |                           |                        |                                      |                         |   |
|---|---------------------------|------------------------|--------------------------------------|-------------------------|---|
| <b>Laboe</b>  | <b>Sanierung<br/>MWSH</b> | <b>Neubau<br/>MWSH</b> | <b>Neubau<br/>neuer<br/>Standort</b> | <b>Bestand<br/>2014</b> | <b>DGfdB<br/>251–500 m<sup>2</sup><br/>2014</b> |
| <b>Investition</b> (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   |
| <b>Einnahmen gesamt</b>                                   | <b>300.000</b>            | <b>395.000</b>         | <b>339.500</b>                       | <b>264.500</b>          | <b>244.208</b>                                  |
| 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   |
| <b>Kosten gesamt</b>                                      | <b>655.000</b>            | <b>650.000</b>         | <b>685.000</b>                       | <b>742.000</b>          | <b>732.766</b>                                  |
| <b>EBITDA (operatives Ergebnis)</b>                       | <b>-355.000</b>           | <b>-255.000</b>        | <b>-345.500</b>                      | <b>-477.500</b>         | <b>-488.532</b>                                 |
| 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  |
| <b>EBT</b>  | <b>-747.119</b>           | <b>-730.872</b>        | <b>-840.407</b>                      | <b>-568.100</b>         | <b>-804.187</b>                                 |
| <b>Cash-flow</b> (Zahlungsstrom = EBITDA+ Zinsen)         | <b>-484.832</b>           | <b>-412.563</b>        | <b>-509.366</b>                      | <b>-497.130</b>         | <b>-575.693</b>                                 |

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.

## 7.8. 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 das 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.