



# Erhalt von Schwimmbädern

## Zukunftsorientierte Sportstättenentwicklung

Band 15



Deutsche Lebens-Rettungs-Gesellschaft e.V.



Christian Kuhn  
Dietrich Machens u.a.

# **Erhalt von Schwimmbädern**

**Zukunftsorientierte  
Sportstättenentwicklung**

Band 15

Mit freundlicher Unterstützung von Ihrer

 **Finanzgruppe  
Hessen-Thüringen**  
[www.sparkassen-finanzgruppe-ht.de](http://www.sparkassen-finanzgruppe-ht.de)



## IMPRESSUM

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**Zukunftsorientierte Sportstättenentwicklung** / Bd. 15,

**Erhalt von Schwimmbädern**

Hg.: Landessportbund Hessen 2007

ISBN: 3-89280-917-8

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie das Recht der Übersetzungen sind dem Landessportbund Hessen e.V. vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form – durch Fotokopie, Mikrofilm, Scannen oder durch ein anderes Verfahren – ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, gespeichert, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© by Landessportbund Hessen e.V., Frankfurt am Main

- Herausgeber: **Landessportbund Hessen e.V.**,  
Otto-Fleck-Schneise 4, 60528 Frankfurt am Main, Telefon: 069. 67 89-0  
**Württembergischer Landessportbund e.V.**,  
Fritz-Walter-Weg 19, 70372 Stuttgart, Telefon: 0711. 28 077-100  
**Deutscher Olympischer Sportbund**,  
Otto-Fleck-Schneise 12, 60528 Frankfurt am Main, Telefon: 069. 67 000
- Mitherausgeber: **Deutsche Lebens-Rettungs-Gesellschaft Landesverband Hessen e.V.**  
**Deutsche Lebens-Rettungs-Gesellschaft e.V. (DLRG)**  
**Verband Deutscher Sporttaucher e.V.**  
**Hessischer Tauchsportverband e.V.**  
**Württembergischer Landesverband für Tauchsport e.V.**  
**Hamburger Sportbund e.V.**  
**Deutscher Schwimm-Verband e.V.**  
**Hessischer Schwimm-Verband e.V.**  
**LandesSportBund Nordrhein-Westfalen e.V.**  
**Hessisches Ministerium des Innern und für Sport**
- Autoren: **Dr. Christian Kuhn und Prof. Dr. Dietrich Machens**  
und weitere Beiträge von:  
**Kim Adam, Sylvia Adler, Dr. Klaus Batz, Jens-Wilhelm Brand, Cathrin Dietz, Roland Fahl, Steffen Freitag, Jens Gather, Michael Grupzynski, Prof. Dr. Peter Hoberg, Gustav Keinemann, Kerstin Klante, Markus Krampe, Michael Krieger, Dirk Osterhoff, Winfried Ottmann, Prof. Dr. Carsten Sonnenberg, Stefan Theimer, Rolf Ulrich, Hans Peter Vogelhofer, Georg Westerfeld, Prof. Kurt Wilke, Isolde Zimmer**
- Redaktion: **Horst Delp, Cathrin Dietz, Jürgen Hanke, Dr. Christian Kuhn, Susanne Kupper-Heilmann, Prof. Dr. Dietrich Machens**
- Projektleitung: **Horst Delp**, Geschäftsbereich Sportinfrastruktur, Landessportbund Hessen e.V.
- Realisation: **Susanne Kupper-Heilmann**, Frankfurt am Main
- Produktion: **DAS STUDIO Torsten Hegner GmbH**, Neu-Isenburg
- Druck: 5.000 Exemplare, 1. Auflage Oktober 2007
- ISBN: 3-89280-917-8



## INHALTSVERZEICHNIS

<b>Vorwort</b>	<b>7</b>
<b>1. Situation der Bäderlandschaft</b>	<b>9</b>
<i>Kim Adam</i>	
<b>Ist-Situation der Bäder</b>	<b>9</b>
<i>Dietrich Machens</i>	
<b>Soll-Situation – oder: Zur Problematik der zukünftigen Situation im Schwimmbadbereich – Gedanken zu einer optimalen Bäderlandschaft</b>	<b>21</b>
<b>2. Anforderungen der Zukunft</b>	<b>35</b>
<i>Gustav Keinemann</i>	
<b>Bestandssicherung kommunaler Hallen- und Freibäder</b>	<b>35</b>
<i>Kurt Wilke</i>	
<b>Ansätze der DLRG zur Erhaltung kommunaler Hallen- und Freibäder</b>	<b>39</b>
<i>Roland Fahl</i>	
<b>Schwimmbaderhaltung – eine gesellschaftliche Aufgabe!</b>	<b>41</b>
<i>Klaus Batz</i>	
<b>Freizeitbäder und Thermen als Orte der Freizeitgestaltung</b>	<b>43</b>
<b>3. Ökonomische Betriebsoptimierung und baulich-technische Verbesserung im Bestand</b>	<b>53</b>
<i>Dietrich Machens</i>	
<b>Kosten- und Erläsoptimierung im Bestand</b>	<b>53</b>
<i>Jens Gather</i>	
<b>Bauliche und technische Verbesserung</b>	<b>70</b>
<b>4. Modernisierung und Neubau</b>	<b>79</b>
<i>Peter Hoberg</i>	
<b>Kriterien für eine objektivierbare Entscheidungsgrundlage</b>	<b>79</b>
<i>Christian Kuhn</i>	
<b>Attraktivierung als Chance oder Risiko</b>	<b>90</b>



<i>Jens-Wilhelm Brand</i> <b>Der Weg der Umsetzung</b>	<b>93</b>
<i>Christian Kuhn</i> <b>Investition als Ausweg zur Zuschussreduktion</b>	<b>105</b>
<i>Michael Krieger</i> <b>Zeitbad 21 – eine kostenreduzierte und modular an die individuellen Bedürfnisse anpassbare Neubaulösung</b>	<b>120</b>
<b>5. Betrieb – Betreiberform</b>	<b>125</b>
<i>Dietrich Machens</i> <b>Öffentliche versus private Betriebe: zur Frage der optimalen Betreiberform</b>	<b>125</b>
<i>Beispiele:</i>	<i>132</i>
• <i>Dirk Osterhoff</i> <b>Interkommunaler Schwimmbadbau und Betrieb: Regionalbad Bingen – Ingelheim</b>	<b>133</b>
• <i>Kerstin Klante</i> <b>Die Schwimmbadabteilung des Hamburger Turnerbundes</b>	<b>137</b>
• <i>Sylvia Adler und Stefan Theimer</i> <b>Bürgergenossenschaft Hallenbad Hochheim e.G.</b>	<b>141</b>
• <i>Steffen Freitag</i> <b>Insolvenz des Badbetreibers: Trägerverein übernimmt das Hallenbad in Lich</b>	<b>145</b>
• <i>Isolde Zimmer</i> <b>Betrieb eines kommunalen Hallenbades durch einen Verein – Chancen und Risiken</b>	<b>147</b>
• <i>Georg Westerfeld</i> <b>Ein Hallenbad in Vereinshand – Hallenbadverein Offheim e.V.</b>	<b>151</b>
• <i>Winfried Ottmann</i> <b>Entwicklung der Kleinschwimmhalle des TV Salmünster</b>	<b>155</b>
• <i>Cathrin Dietz</i> <b>Das Seedorfer Modell – Ein zukunftsorientiertes und ganzheitliches Sportstättenkonzept</b>	<b>159</b>
<i>Hans Peter Vogelhofer</i> <b>Privatwirtschaftlicher Betrieb</b>	<b>164</b>
<i>Carsten Sonnenberg</i> <b>Public-Private-Partnership-Projekte</b>	<b>167</b>



## 6. Finanzierungsmöglichkeiten

174

*Hans Peter Vogelhofer*

**Übersicht praxiserprobter Finanzierungsmöglichkeiten zum Erhalt von Schwimmbädern**

174

*Rolf Ulrich*

**Öffentlich-Private Partnerschaften – Der richtige Weg im Sportstättenbau**

177

*Michael Grupczynski*

**Contracting**

180

*Markus Krampe*

**Forfaitierung im Rahmen von PPP-Projekten**

186

Anhang:

Anschriften der Herausgeber und Mitherausgeber

190

Zu den Autorinnen und Autoren

192

Bildnachweis

194

Veröffentlichungen des Landessportbundes Hessen e.V./Geschäftsbereich Sportinfrastruktur

196





Schwimmen steht auf der Beliebtheitsskala der ausgeübten Sportarten seit vielen Jahren auf einem führenden Platz. Die öffentlichen Bäder verzeichnen ein Volumen von rund 600 Mio. Besuchen pro Jahr. Gleichzeitig sind in den Kommunen die Zuschusszahlungen für den öffentlichen Badebetrieb auf jährlich rd. 2 Mrd. EUR angewachsen und stellen dadurch eine enorme Belastung für die Haushalte dar. Aus diesem Grund wird die Schließung von Bädern nicht mehr nur diskutiert, sondern auch immer häufiger vollzogen. Der Sanierungsstau, der sich in den letzten Jahrzehnten aufgebaut hat, ist dabei ein nicht unwesentlicher Faktor – ebenso wie die weltweit höchste Bäderdichte (rein quantitativ stehen den rd. 82 Mio. Bundesbürgern knapp 8.000 öffentliche Bäder zur Verfügung – das entspricht einem Bad pro 10.250 Einwohner). Es spricht viel dafür, dass das Badewesen in seiner jetzigen Form nicht mehr finanzierbar ist und zukünftig neue Wege in der Bäderpolitik beschritten werden müssen.

Vor diesem Hintergrund werden in Zukunft viele Fragen gestellt werden. Diese betreffen die Erfüllung der gesetzlichen Vorgaben, den wichtigen Aspekt der Kostenreduzierung, der bestmöglichen Finanzierung, die Frage des Erhalts von Bädern mit den möglichen Optionen Sanierung oder Neubau usw. Dabei ist der ganzheitliche Ansatz der Projektentwicklung und Projektsteuerung – von der Planung zum Bau über Finanzierung und Betrieb – wesentlich und nachhaltig.

Es wird auch zu diskutieren sein, welcher Bedarf für mehr kleine Bäder besteht, z. B. im Rahmen von Kindertageseinrichtungen, Schulen, Seniorenheimen u. a. Die Frage des Betriebs von Hallen- und Freibädern ist dabei wesentlich.

Bedingt durch die Finanzmisere liegen inzwischen einige Beispiele für die Trägerschaft in Vereinshand oder in Kombination mit Kommunen vor. Aus diesen Beispielen (und den vielfältigen Sportverhaltensstudien der letzten Jahre) sollte gelernt werden – um Fehler zu vermeiden und Synergieeffekte zu nutzen.

Das vorliegende Buch will Hilfestellungen bei diesen Zukunftsfragen geben.

Im ersten Kapitel **»Situation der Bäderlandschaft«** wird die *Ist-Situation* beschrieben (Kim Adam) und die *Soll-Situation* definiert (Prof. Dr. Dietrich Machens).

Im zweiten Kapitel werden die **»Anforderungen der Zukunft«** aus der Sicht der Verbände, für die Bäder wesentlich sind (Kurt Wilke und Roland Fahl von der DLRG und Gustav Keinemann für den Deutschen Schwimmverband), beschrieben und *Freizeitbäder und Themen als Orte der Freizeitgestaltung* (Dr. Klaus Batz) aufgearbeitet.

Im dritten Kapitel werden die *ökonomischen* (Prof. Dr. Dietrich Machens) und *technischen* (Jens Gather) **»Betriebsoptimierungen im Bestand«** diskutiert.

Der Aspekt **»Modernisierung und Neubau«** wird im vierten Kapitel näher beleuchtet. Dabei werden *Kriterien für eine objektivierbare Entscheidungsgrundlage* (Prof. Dr. Peter Hoberg) vorgestellt, *Attraktivierung als Chance oder Risiko* (Dr. Christian Kuhn) diskutiert und *Der Weg der Umsetzung* (Jens-Wilhelm Brand) aufgezeigt. Auch die Aspekte der *Investition als Ausweg zur Zuschussreduktion* (Dr. Christian Kuhn) und *Zeitbad 21 – eine kostenreduzierte und modular an die individuellen Bedürfnisse anpassbare Neubaulösung* (Michael Krieger) werden diskutiert.

Das fünfte Kapitel widmet sich möglichen **»Betreiberformen«** für Bäder und geht der Frage *Öffentliche versus private Betriebe – zur Frage der optimalen Betreiberform* (Prof. Dr. Dietrich Machens) nach. Anschließend werden sieben Beispiele vorgestellt: *Interkommunaler Schwimmbadbau und Betrieb – Regionalbad Bingen – Ingelheim* (Dirk Osterhoff); *Die Schwimmbadabteilung des Hamburger Turnerbundes* (Kerstin Klante); *Bürgergenossenschaft Hallenbad Hochheim e.G.* (Silvia Adler/Stefan Theimer); *Insolvenz des Badbetreibers – Trägerverein übernimmt das Hallenbad in Lich* (Steffen Freitag/Isolde Zimmer); *Ein Hallenbad in Vereinshand – Hallenbadverein Offheim e.V.* (Georg Westerfeld); *Entwicklung der Kleinschwimmhalle des TV Salmünster*





(Winfried Ottmann); *Das Seedorfer Modell – Ein zukunftsorientiertes und ganzheitliches Sportstättenkonzept* (Cathrin Dietz). Die für den Betrieb wichtigen Fragen nach dem *Privatwirtschaftlichen Betrieb* (Hans Peter Vogelhofer) und den *Public-Private-Partnership-Projekten* (Prof. Dr. Carsten Sonnenberg) runden das Kapitel ab.

Das sechste Kapitel geht der Frage der »**Finanzierungsmöglichkeiten**« nach. Dabei wird vorab eine Übersicht *praxiserprobter Finanzierungsmöglichkeiten zum Erhalt von Schwimmbädern* (Hans Peter Vogelhofer) gegeben, um danach die Aspekte *Öffentlich-Private Partnerschaften – Der richtige Weg im Sportstättenbau* (Rolf Ulrich), *Contracting* (Michael Grupczynski) und *Forfaitierung im Rahmen von PPP-Projekten* (Markus Krampe) näher zu beleuchten.

Wir danken allen Autorinnen und Autoren für ihre engagierte Mitarbeit – ohne diese hätte das vorliegende Buch nicht entstehen können. Dieser Dank richtet sich auch an die unterstützenden Verbände und Landessportbünde, die die Zeichen der Zeit erkannt haben und sich aktiv bei der Suche nach möglichen Lösungsschritten beteiligt haben.

Ein ganz besonderer Dank gebührt Herrn Prof. Dr. Dietrich Machens und Herrn Dr. Christian Kuhn, die sich als Redaktionsmitglieder und Autoren engagiert, kompetent in der Sache und mit großem Zeitaufwand für das Gelingen des Buchs zur Verfügung gestellt haben.

Horst Delp

**Geschäftsbereich Sportinfrastruktur  
Landessportbund Hessen e.V.**

Jürgen Hanke

**Geschäftsbereich Sportstätten und Zuschüsse  
Württembergischer Landessportbund e.V.**

Andreas Klages

**Geschäftsbereich Sportentwicklung  
Deutscher Olympischer Sportbund**



## 1. Situation der Bäderlandschaft

KIM ADAM

### Ist-Situation der Bäder

#### Einleitung

Gestatten wir uns zu Beginn die Frage: Kann die Ist-Situation der Bäder in Deutschland nicht als hinlänglich bekannt bewertet werden? Im Falle einer eindimensionalen Betrachtung lautete die Antwort schlicht: Ja! Wissen wir doch alle, dass das Schwimmen zwar auf der Beliebtheitskala der ausgeübten Sportarten seit vielen Jahren einen führenden Platz einnimmt und die öffentlichen Bäder ein Volumen von rd. 600 Mio. Besuchen pro Jahr verzeichnen. Gleichzeitig sind in den Kommunen jedoch die Zuschusszahlungen für den öffentlichen Badebetrieb auf jährlich rd. 2 Mrd. EUR angewachsen und belasten die Haushalte damit enorm. In der Folge werden Bäderschließungen nicht mehr nur diskutiert, sondern auch vollzogen. Zusammen mit dem Fazit, dass das Badewesen in seiner jetzigen Form nicht mehr finanzierbar ist und zukünftig neue Wege in der Bäderpolitik beschritten werden müssen, könnte ein kurzer Abriss über die Ist-Situation der Bäder enden.

Dieser Ansatz ist jedoch zu einfach – und im Übrigen auch nicht zielführend. Vor diesem Hintergrund soll im Folgenden auf der Grundlage eines Ausflugs in die jüngere Geschichte des Badewesens eine mehrdimensionale Betrachtung der aktuellen Bädersituation erfolgen. Um die Wahrnehmung zu schärfen für die Potenziale, die dieser Markt besitzt – und ohne die Chancen und Risiken zu verschweigen.

#### Exkurs: Die Geschichte des Badewesens in Deutschland

Die Basis des Exkurses über die Geschichte des Badewesens bilden neben eigenen Recherchen diverse Veröffentlichungen, u. a. der Deutschen

Gesellschaft für das Badewesen e.V., Essen, des Statistischen Bundesamtes, Wiesbaden, von Herrn Prof. Dr. Horst Hübner, Bergische Universität Wuppertal, und des B.A.T. Freizeit-Forschungsinstituts, Hamburg.

#### Pionierjahre – die Zeit bis 1914

Die jüngere Geschichte des deutschen Badewesens beginnt im 18. Jahrhundert mit dem Bau von Flussbädern. Von Relevanz ist jedoch der Zeitpunkt um 1855, als in den Großstädten sogenannte Volksbadeanstalten errichtet werden – allein bis zum Ende des 19. Jahrhunderts entstehen 99 Anlagen, überwiegend in privatwirtschaftlichem Betrieb. Der Fokus liegt zu dieser Zeit auf dem Aspekt der Hygiene und Körperreinigung und in der Konsequenz werden innerhalb der Volksbäder nicht nur Becken, sondern auch Wannens- und Brausebäder (z. T. differenziert nach 1. und 2. Klasse) sowie i. d. R. römisch-irische und/oder russisch-römische Schwitzbäder realisiert. Badezimmer existieren im Wohnungsbau zu dieser Zeit noch nicht. Schnell wird die Forderung laut, auch kleinere Städte zumindest mit Reinigungsbädern zu versorgen, und der Slogan lautet: »Jedem Deutschen wöchentlich ein Bad!«. Interessant ist, dass zu jener Zeit bereits Serviceangebote, wie zum Beispiel Vermietung von Hand- und Badetüchern sowie Badekleidung, Aufbewahrungsfächer, eigene Wäschereien, Friseure, Gastronomieeinrichtungen und teilweise auch Büchereien, existieren. Die Geschlechtertrennung wird strikt eingehalten und sofern keine zwei Badehallen vorgehalten werden können, sind separate Öffnungszeiten für Damen und Herren (im Verhältnis  $\frac{1}{3}$  zu  $\frac{2}{3}$ ) ausgewiesen. Schnell zeigt sich bei den Reinigungsbädern, dass insbesondere die Wannensbäder eher von wohlhabenden Bürgern genutzt werden (bzw. aufgrund des höheren Entgelts wohl eher genutzt werden können), während die Brausebäder eine breitere Nachfrage treffen. In der Literatur wird die Zeit bis zum Beginn des Ersten Weltkriegs im Jahre 1914 als Blütezeit des frühen Badewesens bezeichnet. Hierzu führt u. a. auch,



10

dass die Wasserwerke genügend Trinkwasser zur Versorgung der Bäder bereitstellen können, sowie ein Erlass zum Schulschwimmen. Und es zeigt sich, dass die Großstädte mit diesem Teil der zentral angelegten öffentlichen Infrastruktureinrichtungen auch unter dem Aspekt der Imagepflege miteinander im kommunalen Wettbewerb stehen. Da sich der Gedanke der Volksgesundheit sowie der Stärkung der sozialen und sittlichen Erziehung der Jugend durchsetzt (und Flussbäder zunehmend Verunreinigungen aufweisen), interessieren sich die Kommunen nun vermehrt für Bäder. In diesem Kontext äußert die Ärzteschaft (vereinzelt) Anti-haltungen aus Furcht, durch die steigende Volkshygiene der Existenzgrundlage beraubt zu werden (!). Interessant ist, dass bereits zu diesem Zeitpunkt auch heute noch aktuelle Diskussionen geführt werden, wie die Forderung nach einer wirtschaftlichen Preispolitik (z. B. durch einkommensabhängige Entgelte), Hinweise hinsichtlich Aufsicht und Sicherheit oder zur Optimierung von Planungen oder die Versorgung von Vereinen mit Übungseinheiten. In puncto Anforderungen an eine anspruchsvolle Architektur und Innenausstattung indes herrscht Einigkeit (im Trend liegen zu dieser Zeit cathedral anmutende Bauten). Und: Es gibt einen Wettbewerb zum Entwurf eines Dorfbades, um auch die Infrastruktur ländlicher Regionen adäquat zu entwickeln.

### ***Badewesen und zwei Weltkriege***

Während des Ersten Weltkriegs (1914 bis 1918) gelangt das Badewesen zum Stillstand, lediglich



Schwimmen zur Gesunderhaltung

bereits begonnene Bauten werden fertiggestellt. Zielsetzungen bestehen allein in der Bestandserhaltung bzw. der Aufrechterhaltung des Betriebs, das Volkswohl gerät in den Hintergrund.

Auch unmittelbar nach dem Krieg gilt alle Anstrengung der Bestandssicherung, allerdings bei verringerter Betriebszeiten, da Personal- und Kohlemangel herrschen. In diese Zeit fallen auch fortgesetzte Diskussionen zur kostenlosen Nutzung durch Vereine (allerdings zu Lasten einer von allen Bürgern getragenen Sportförderung) sowie die Erhebung angemessener Entgelte zur Senkung der Zuschüsse. In der Zeit zwischen 1923 bis 1930 wandelt sich dann das Grundverständnis bezüglich des Schwimmens. Während bisher die Hygiene (und damit die Abwehr von Krankheiten) treibender Gedanke war, so setzt sich nun die Erkenntnis durch, dass Sport und Schwimmen der Gesunderhaltung (von Leib und Seele) sowie der Stärkung der Abwehrkräfte dienen – und eine Chance zur Förderung der »Wehrhaftigkeit der Jugend« bieten (!). Und: In dieser Zeit steigt die Nachfrage nach öffentlichen Bädern auf ein höheres Niveau als vor dem Ersten Weltkrieg, daher werden Neubauten von Hallen- und Freibädern wieder vorangetrieben. Diese »Nachkriegsbäder« werden eher als weniger aufwendige Zweckbadeanstalten in mittleren und kleineren Städten realisiert.

Die frühen 1930er-Jahre sind jedoch durch Rückschläge geprägt: Die hohe Arbeitslosigkeit zwingt zum Sparen, das Schwimmen gilt als verzichtbar, der Neubau von Bädern scheitert vielfach an den Haushaltsproblemen von Städten und Gemeinden, zum Teil können nicht einmal begonnene Projekte vollendet werden. Entsprechend sind auch (temporäre) Schließungen (von Damenhallen, dann dienen die Herrenhallen dem Familienbad) zu verzeichnen. In diese Zeit fällt auch der sogenannte »Zwickelerlass«, eine Badepolizeiverordnung zur Begegnung von »Entartungen im Badeleben« durch unangemessene Badebekleidung – von Damen. In den darauffolgenden Jahren der Stagnation im deutschen Badewesen wird dennoch der Servicegedanke aufrechterhalten, der »Dienst am Kunden« mit seinen individuellen Bedürfnissen und die daraus erhoffte Mund-zu-Mund-Propaganda beherrschen die Überlegungen.

Bereits 1933 nimmt die NSDAP Einfluss auf das Badewesen und seine Verbände und verfügt die

Schwimmbildung für SA, SS und HJ. Bis Kriegsbeginn werden im Schwerpunkt neue Freibäder errichtet und per Erlass die Förderung des Schwimmsports auf dem Lande »von Staats wegen« angeordnet. Gleichzeitig ergeht die Mahnung auf sinnvolle Mittelverwendung. Im Jahre 1938 bestehen in 84 Städten 134 Schwimmhallen sowie insgesamt 453 Sommer- bzw. Freibäder.

Während des Zweiten Weltkriegs (1939 bis 1945) ist das Badewesen durch ideologische Fragen einerseits und Ressourcenknappheit (bei Verbot von Bäderschließungen und Vermeidung von Betriebsunterbrechungen!) andererseits geprägt. Aus Propagandagründen zuvor projektierte Bäder werden nicht realisiert. Bäder gelten nun primär als Sportstätten, das Saunabaden wird als neue Schwitzform thematisiert und die Besuchszahlen steigen deutlich an – in den Wannen- und Brausebädern aufgrund von Kohleknappheit und infolge der Zerstörung von Wohnungsbauten durch Bombardierungen.

### **Wiederaufbau, Wirtschaftswunder und Goldene Pläne**

Nach Kriegsende sind ca. 50 % der Bäder zerstört oder beschädigt, der Rest wird von den Besatzungsmächten für eigene Zwecke genutzt. 1947 beträgt der Bestand noch 32 Schwimmhallen und 193 Sommer- bzw. Freibäder.

Nach der Teilung Deutschlands und Gründung der DDR ist die jüngere Bädergeschichte für die Bundesrepublik weiterhin recht gut dokumentiert. Die Themen des Badewesens sind identisch mit denjenigen vor dem Krieg und es herrscht Einigung darüber, bei Neubauten aus alten Fehlern lernen zu wollen.

Für die Bevölkerung spielen Bäder in den ersten Nachkriegsjahren nahezu keine Rolle: Wiederaufbau, Lebensmittelrationierungen und Schaffung annähernder Normalität sind beherrschende Themen (außerdem stehen die Bäder der Bevölkerung nicht zur Verfügung) und es ist zu berücksichtigen, dass Ende der 1940er-Jahre rd. 75 % des Einkommens für Essen und Kleidung ausgegeben wurden.

Dies ändert sich jedoch im Verlauf der 1950er-Jahre deutlich: Nach Aufhebung der Lebensmittelrationierungen und Freigabe der Bäder durch die Besatzungsmächte steigt auch das Interesse an diesen Einrichtungen wieder. Zum Teil sind bereits



Erste Wellness-Gedanken

starke Subventionierungen der Eintrittspreise feststellbar und die soziologische Bedeutung der Bäder sowie erste Wellness-Gedanken (!) werden formuliert, obwohl dieser aus dem Amerikanischen stammende Begriff erst etwa 40 Jahre später Einzug in den deutschen Sprachschatz finden wird (Bäder als zentrale Einrichtungen für Körper, Geist und Seele; für eine positive Lebenseinstellung und Gesundheit). Darüber hinaus werden Verständnis seitens der Ärzte und Krankenkassen für das Badewesen eingeworben, Richtlinien für den Bäderbau erstellt und bereits Beratungsleitungen an Kommunen vermittelt. Mitte der 1950er-Jahre weist die Statistik rd. 3.000 ertrunkene Menschen aus – auch vor diesem Hintergrund soll das Badewesen vorangetrieben werden. Die Bevölkerung gibt sich der »Fresswelle« hin und 6,5 Mrd. DM für Genussmittel aus – jedoch nur 1,7 Mrd. DM für Gesundheits- und Körperpflege. Gleichzeitig steht die Familie im Fokus des Freizeitverhaltens, ergänzt durch Ausruhen und Lesen.

Der Goldene Plan der DOG (Deutsche Olympische Gesellschaft) weist 1962 in einem bevölkerungsbezogenen Ansatz einen Fehlbestand von 185 Normal- und 250 Kleinschwimmhallen, 2.625 Lehrschwimm- und 2.420 Freibädern nach. Im selben Jahr verzeichnet die Statistik noch durchschnittlich 1.600 Ertrunkene pro Jahr, daher sollen Bäder verstärkt auch in schwächer besiedelten Regionen Einzug halten – unter der Prämisse überregional abgestimmter, interkommunaler Bäderkonzepte. Leider ist diese Forderung ungehört verhallt – und auch 45 Jahre später zeigen sich nur vereinzelte Realisierungsansätze.



12



»Urlaub unter Palmen« für die Kleinen

Bis 1964 sind nur wenige Bäderneubauten zu verzeichnen, die Umsetzung des Goldenen Plans soll bis 1976 ein Investitionsvolumen von 2,5 Mrd. DM erfordern. Dieser Ansatz ist allerdings nicht vereinbar mit der Haushaltslage der Kommunen: Als Problem bei der Umsetzung des Goldenen Plans erweist sich häufig der Umstand, dass das Invest zum Bau i. d. R. von Bund oder Land getragen wird, Kommunen jedoch für die Folgekosten aufzukommen und darüber hinaus mit einer ungünstigen Kapitalmarktlage zu kämpfen haben.

Die erste Konsumwelle nach dem Zweiten Weltkrieg zeigt sich auch im Badewesen: Das Angebot wird differenzierter, Bäder stehen nun im Wettbewerb mit alternativen Sportarten bzw. -einrichtungen (max. 10 % der Bevölkerung treiben aktiv Sport) und betriebswirtschaftliches Denken setzt sich durch. Familie und Mediennutzung stehen im Zentrum der Freizeitaktivitäten, ergänzt durch Kultur und Geselligkeit.

Ende der 1960er-Jahre scheint der Goldene Plan auch vor dem Hintergrund einer wirtschaftlichen Rezession vor seiner Nichterfüllung zu stehen, die Situation ändert sich jedoch kurz darauf wieder. Die zunehmende Freizeit der Bevölkerung steht nun im Fokus der öffentlichen Diskussionen – einschließlich der damit verbundenen Probleme und deren Bewältigung.

Bereits 1970 – im Laufe der letzten 20 Jahre wurden rd. 600 Bäder an natürlichen Gewässern wegen Verschmutzung geschlossen – setzt sich die Erkenntnis durch, dass reine Freibäder aufgrund

ihrer Witterungsabhängigkeit unwirtschaftliche Einrichtungen darstellen. Trotz der Forderungen des Goldenen Plans sollen alternativ kombinierte Hallen- und Freibäder entstehen. Seit 1960 wurden rd. 2.570 Bäderneubauten realisiert.

In den 1970er-Jahren entsteht eine neue Nachfrageautomatik im Konsumverhalten der Bevölkerung aufgrund wachsender Einwohnerzahlen, Zunahme der Kaufkraft und Steigerung der Freizeit. Medien rücken in das Zentrum des Freizeitinteresses, ergänzt durch Nichtstun. Dennoch kommt Bädern inzwischen eine wachsende (auch sozialpolitische) Bedeutung zur sinnvollen Freizeitgestaltung zu, es werden zunehmend regelmäßige Besuche durch Individualgäste verzeichnet und der kommunikative Aspekt entwickelt sich. In diesem Kontext steigen auch die Spannungen zwischen Bevölkerung und Schwimmsport aufgrund unterschiedlicher Bedürfnisstrukturen (Freizeit- vs. Sportschwimmen).

Spätestens jetzt wird durch die Weltgesundheitsorganisation WHO der Wellnessgedanke ausformuliert: Gesundheit als Zustand der menschlichen Glückseligkeit und mehr als Abwesenheit von Krankheit wird im Kontext des ausbalancierten Verhältnisses von körperlichem, geistig-seelischem und ergänzend sozialem Wohlbefinden definiert.

Interessant erscheinen die damals formulierten Zukunftsprognosen mit Relevanz für das Badewesen, die auch heute noch Aktualität aufweisen:

- Massive Veränderung der Arbeitswelt und daraus resultierende Bindungsverluste
- Probleme, die zunehmende Freizeit aktiv zu gestalten – und nicht nur passiv zu konsumieren
- Zunehmende Umweltbelastungen – mit Auswirkungen auf freie Gewässer
- Entstehung physischer Zivilisationskrankheiten
- Ausprägung der Massengesellschaft führt auch in Kombination mit Bindungsverlusten zu psychischen Krankheiten

Die Funktionsbäder geraten zunehmend in die Kritik, da das sich wandelnde Freizeitverhalten der Bevölkerung zu einem Nachfragerückgang führt. In der Konsequenz entstehen erste Spaßbäder und vermitteln die Illusion des »Urlaubs unter Palmen«. Gleichzeitig führt die Ölkrise zu massiven Einsparungen.

### Schöne neue (Bäder-)Welt

1974 nennen »breite Schichten der Bevölkerung« Sporttreiben und Schwimmen als liebste (aktive, aushäusige) Freizeitbeschäftigungen. Hieraus resultiert die Forderung nach zentralen Bädern mit gutem ÖPNV-Anschluss, möglichst als integrierte Anlagen in Sport- und Freizeitzentren.

Gleichzeitig wirkt sich die kommunale Neugliederung durch die Gebiets- und Verwaltungsreform nachhaltig prägend aus, erneut wird der Ruf nach interkommunalen Bäderkonzepten laut. Und es wird die Frage nach der Zukunftsfähigkeit von Konzepten erhoben; in diesem Kontext tauchen erstmals Begriffe wie Einzugsgebiet und Zielgruppen auf. Dennoch wird eine Bezuschussung öffentlicher Bäder zugunsten niedriger Eintrittspreise ausdrücklich gewünscht. Noch immer besteht ein Nachholbedarf an Bädern in schwach besiedelten Regionen. Im Jahre 1977 verzeichnet die Bundesrepublik einen Bestand von 1.432 Hallen- und 2.705 Freibädern sowie 1.528 Schul- bzw. Lehrschwimmbädern – insgesamt 5.665 Anlagen. Hinzu kommen rd. 60.000 private bzw. Gartenschwimmbäder. Gerade die Hallenbäder verzeichnen einen spürbaren Besucherschwund, auch als Ergebnis der Stadtfucht. Überlegungen zum Relaunch vorhandener Anlagen beinhalten auch den Trend zu höherer Freizeitgerechtigkeit. Das Badewesen beschäftigt sich zunehmend mit Marketing und Werbung, frei nach dem Motto: »Der Köder muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler!«.



Seniorenswimmen und Aquagymnastik als Marktfaktor

Am Ende der 1970er-Jahre hat sich die Gesellschaft deutlich gewandelt: Nach dem Wiederaufbau und der Anhebung des Lebensstandards ist der Wandel zur Konsum- und Stressgesellschaft mit inzwischen gesichertem Lebensstandard und geänderten Werten – darunter aktive Freizeitgestaltung – vollzogen.

Den Anfang der 1980er-Jahre prägen die Hinterfragung des Goldenen Plans und Bäderschließungen – allerdings ist planvolles, zielgerichtetes Handeln zunächst nicht erkennbar. Und es ergeht die Erkenntnis, dass das Badewesen im gesamten volkswirtschaftlichen Kontext zu sehen ist (Jugend-/Sozialpflege, Renten-/Krankenkassen) und Bäderschließungen nur in der isolierten betriebswirtschaftlichen Betrachtung (und damit vordergründig) die Kosten senken. Dennoch sind die Verteilungskämpfe der öffentlichen Haushalte geprägt durch die Frage, ob bisher unverzichtbare Leistungen dennoch angeboten werden müssen oder ggf. Standards und Normen gesenkt werden können. Der Trend geht nun fort von Neubau- und hin zu Relaunchingmaßnahmen – und zu der Erkenntnis, dass Bäder nur so viel wert sind, wie die Bevölkerung dafür bereit ist zu zahlen. Der Ton wird schärfer und Stimmen machen sich für ein privatwirtschaftliches Denken und Handeln stark (»die Kasse muss stimmen«).

Gleichzeitig tauchen erstmals Begriffe wie Seniorenschwimmen und Disco oder Animation auf, auch gibt es Erfahrungsberichte bezüglich Besuchsteigerungen durch die Errichtung von Wasserrutschen bzw. Wasserski in 50-m-Sportbecken – der Kampf um ausgewählte Zielgruppen beginnt. Als Erfolgsrezepte gelten neben der »Schaffung von Lebensqualität durch lebendige Bäder« auch die Nutzung der Öffentlichkeitsarbeit sowie freundliches (!) Personal. Spätestens jetzt haben sich Bäder mit ihrer sozialpolitischen Bedeutung im Bewusstsein der Bevölkerung manifestiert.

1985 verfügt die bundesdeutsche Bevölkerung über 60 % mehr Freizeit als noch 30 Jahre zuvor, im Jahr 1955. Der sogenannte »Freizeitschock« bewirkt, dass Arbeit allein zum Verdienen des Lebensunterhalts, Freizeit jedoch zunehmend als Lebensinhalt angesehen wird. In diesem Kontext verzeichnen Sport und bewegungsaktive Urlaube Zuwachsraten, aber auch die Nachfrage nach Gesundheitsurlaub (mit Natur- und Landschaftserlebnis) macht sich bemerkbar. Die Erkenntnis setzt sich durch, dass



ein flächendeckendes Netz an Hallen- und Freibädern ergänzt werden muss durch Freizeitbäder, die zielgruppengerechte Schwerpunkte aufweisen und eine Steigerung der Aufenthaltsdauer bewirken sollten. Erstmals wird auch das Management von Bädern (im Gegensatz zur reinen Verwaltungsarbeit) diskutiert – auch mehr als 20 Jahre später noch ein aktuelles Thema.

Bereits 1986 wird auf den bevorstehenden Demografiewandel und seine Auswirkungen auf das Badewesen verwiesen. Kurze Zeit später entdecken private Investoren den Bädermarkt (erneut) für sich, diese ersten PPP-Bemühungen erhalten jedoch durch die sogenannte »Steinhart-Pleite« bald einen Dämpfer. Zeitgleich setzt sich die Erkenntnis durch, dass nur ein ausgewogenes Verhältnis von Angebot und Nachfrage zu höherer Marktgerechtigkeit im Badewesen verhelfen kann. Und dass die hohen Standards an die Trinkwasserqualität in Bädern zwangsläufig zu den hohen Investitionen führen. In diesem Zusammenhang wird eine umfassende Bäderentwicklungsplanung gefordert – die jedoch den Eigeninteressen gerade kleinerer Kommunen diametral entgegensteht.

### ***Deutsch-deutsche Wiedervereinigung und neue Goldene Pläne***

Während sich die BRD mit dem gesellschaftlichen Wandel und einer zunehmend ausdifferenzierenden



Freibad als Teil der Bäderlandschaft

Bäderlandschaft – insgesamt rd. 6.800 Anlagen –, deren Finanzierbarkeit, technischen Optimierungsleistungen und politischen Forderungen auseinander-

dersetzt, hat sich in der DDR ein pragmatischer Umgang mit öffentlichen Bädern gezeigt. Analog zu den Normierungen im Wohnungsbau sind in Abhängigkeit der Siedlungsstruktur die Bädertypen »Bitterfeld« etc. entstanden (und dies nicht im Übermaß), Freibäder dominieren das Angebot. Nach der deutsch-deutschen Wiedervereinigung und einer Bilanz der in den nun neuen Bundesländern vorhandenen Sportstätten wird schnell klar, dass ein Goldener Plan Ost die flächendeckende Versorgung der Bevölkerung u. a. mit Bädern sowie eine Angleichung der Standards sicherstellen muss (Gesamtbestand Bäder alte und neue Bundesländer im Jahre 2000: 7.793 Anlagen). Nicht jedoch, ohne dabei aus den Fehlern der alten Bundesländer zu lernen. Schnell lautet die Devise: »Aufbau Ost vor Ausbau West«. Nachweislich verfügen zumindest die alten Bundesländer weltweit über die höchste Wasserqualität in öffentlichen Bädern – und dennoch gibt es weitere Forderungen zu deren Optimierung. Neben den anspruchsvollen Aufgaben im Zuge der Wiedervereinigung bildet der europäische Binnenmarkt und der daraus resultierende Wettbewerb eine weitere Herausforderung für das deutsche Badewesen. Und: Die Gesellschaft befindet sich weiter im Wandel! Noch mehr Freizeit, die zunehmende Bedeutung von Körper- und Gesundheitsbewusstsein, Luxus, Exklusivität, Wohlstand, Lifestyle und (Marken-)Images sowie die demografische Entwicklung prägen das Bild. Neu ist der Begriff des Organisationsverschuldens und damit die Abwendung vom allgemeinen Lebensrisiko hin zur Verantwortung Dritter – mit weitreichenden Konsequenzen für das Badewesen.

Ab 1993 zeigen sich erste Auswirkungen der Wiedervereinigung – in einer Konsumzurückhaltung der privaten Verbraucher, steigender Arbeitslosigkeit und den Sparzwängen kommunaler Haushalte (bevorzugt in den Segmenten Kultur, Sport und Bäder) infolge des Lastenausgleichs der deutschen Einheit mit sinkenden Einkommens- und Gewerbesteuern. Hinsichtlich der Bäderpolitik mehren sich nun die Stimmen nach der Durchführung standortbezogener Analysen und Prognosen, um zielgerechtes Handeln zu gewährleisten.

Im weiteren Verlauf der 1990er-Jahre werden nicht nur zunehmend verhaltensorientierte Ansätze bei der Realisierung von Bädern, sondern auch zusätzliche Einnahmequellen durch Profit-Center gesucht

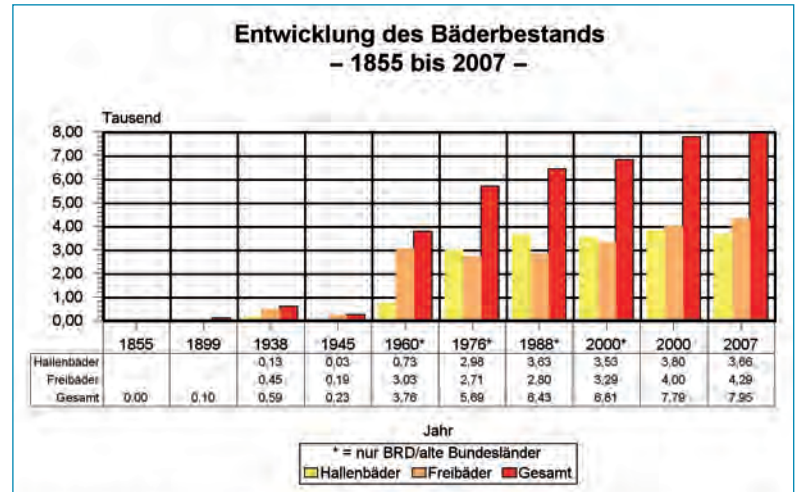
– reines Kostensparen gilt zumindest theoretisch als »out«. Und es bestehen Überlegungen zur Erschließung neuer Gästepotenziale. Gegen Ende der Dekade entstehen Naturbadeteiche – nicht jedoch ohne den warnenden Hinweis auf die Illusion, diese seien günstiger als Freibäder (zu betreiben).

Der multioptionale Konsument einerseits und politisch dominierte Forderungen andererseits erschweren zunehmend eine konsequente zielgruppenorientierte Ausrichtung der Bäder – mit negativen Folgen für die Wirtschaftlichkeit (sowohl hinsichtlich der Investitions- als auch der Folgekosten!).

Eine positive Bilanz (sofern man einen solchen Begriff in diesem Kontext überhaupt verwenden kann) ist – nicht zuletzt aufgrund der hohen Bäderdichte und der damit verbundenen Schwimmfähigkeit der Bevölkerung – hinsichtlich der Badeunfälle zu ziehen: Im Durchschnitt der Jahre 2000 bis 2006 sinkt die Anzahl der Ertrunkenen auf 539 Personen pro Jahr. Zwar ist jedes einzelne dieser Menschenleben eines zu viel, dennoch ist zu berücksichtigen, dass dieser Wert vor vielen Jahren noch um das Drei- bis Fünffache höher lag. Der Großteil dieser Unfälle ereignet sich im Übrigen an offenen und i. d. R. unbewachten Gewässern, etwa 2 bis 5 % entfallen auf Hallen- und Freibäder.

Mit Beginn des 21. Jahrhunderts neigt sich unweigerlich eine zwar von Höhen und Tiefen, nicht zuletzt jedoch durch relative Sicherheit geprägte Ära ihrem Ende entgegen. Mit dem 11. September 2001 und der sich anschließenden Unsicherheit im Weltgeschehen sowie weiter zunehmender Arbeitslosigkeit, den Gesundheitsreformen, der Einführung von Hartz IV etc. sinkt nicht nur die Stimmung im Lande, sondern spürbar auch die Ausgabebereitschaft der Bevölkerung: Die Ausgaben für Freizeit, Bildung und Kultur reduzieren sich von 119 Mrd. EUR im Jahr 2001 auf 115 Mrd. EUR im Jahr 2003, steigen bis 2005 jedoch auf 117 Mrd. EUR an (Statistisches Bundesamt). Dennoch gilt »Geiz ist geil«, gleichzeitig boomt der Luxusmarkt – und das mittlere Marktsegment nimmt weiter ab. Der Begriff »Luxese« (mal Luxus, mal Askese) beschreibt dieses Nachfrageverhalten. Dennoch ähneln sich die Diskussionen im und um das Badewesen mit einem Ist-Bestand von inzwischen rd. 7.950 Bädern seit Jahrzehnten, ebenso die Forderungen aus Politik, Bürgerschaft, Breiten- und Spitzensport.

Der Markt bewegt sich »auf der Stelle« und es scheint, als bestünde eine Art trotzige Resistenz gegenüber Erkenntnissen aus der jüngeren Geschichte des Badewesens einerseits und den allgemeinen Grundsätzen des marktorientierten Handelns andererseits.



Entwicklung des Bäderbestands

## Unter die Lupe genommen: Das Badewesen 2007

### Angebot und Nachfrage

Rein quantitativ stehen den rd. 82 Mio. Bundesbürgern knapp 8.000 öffentliche Bäder zur Verfügung – das entspricht einem Bad pro 10.250 Einwohner. Unter Ansatz der in den vergangenen Jahren durchschnittlich verzeichneten rd. 600 Mio. Jahresbesuchen in den öffentlichen Bädern besucht jeder Einwohner statistisch 7,3 Mal pro Jahr eine solche Anlage. Bezogen auf das Bundesgebiet mit einer Fläche von 357.093 km<sup>2</sup> existiert ein Bad pro 45 km<sup>2</sup>. Damit verzeichnet Deutschland weltweit die höchste Bäderdichte, deren Ursprung auch in einer Zeit geringerer Mobilität zu suchen ist (ÖPNV, MIV). In dieser Statistik nicht enthalten sind offene Badestellen bzw. natürliche Gewässer zur Sommernutzung sowie die noch zunehmende Anzahl an zumeist witterungsunabhängigen Bädern in Hotel-, Fitness- und Wellnessanlagen.

Qualitativ ist nicht nur zu differenzieren nach Hallen- und Freibädern, sondern auch nach der



Schwerpunktbildung bzw. den Besonderheiten. So existieren neben den zumeist monostrukturierten funktionalen Hallen-, Frei-/Natur- und Kombibädern (rd. 95 %) relativ wenige und i. d. R. multifunktionale Einrichtungen mit Freizeit-, Spaß- und/oder Gesundheitsorientierung (rd. 5 %).



Multifunktionaler Wasser-Spaß

Bezüglich der Qualität der Bäder müssen allerdings noch die Faktoren des baulichen und technischen Zustands sowie der Ausstattungsmerkmale und Positionierung berücksichtigt werden. Wie bereits dargestellt, bewegen sich die bundesdeutschen Bäder hinsichtlich der Technik auf einem internationalen Topniveau. Die aktuellste Sportstättenstatistik der Länder des Jahres 2000 (veröffentlicht: 2002) weist dennoch für bundesweit 3.144 Bäder einen nicht näher quantifizierten Sanierungsbedarf aus. In einer grob überschlägigen Hochrechnung kann jedoch davon ausgegangen werden, dass der vorhandene Sanierungsstau insgesamt bei ca. 5,5 Mrd. EUR liegt. Dass Bäder baulich und technisch in Ordnung sind, erwarten die Badegäste ganz einfach – eine Bereitschaft, aufgrund von reinen Sanierungsmaßnahmen die Besuchsfrequenz zu steigern oder einen höheren Eintrittspreis zu zahlen, ist nicht erkennbar. Ganz anders zeigt sich die Situation jedoch, wenn sichtbare Verbesserungen, z. B. in atmosphärischer Hinsicht oder durch Angebotsergänzungen, eintreten – bei witterungsunabhängigen Bädern (für Frei-/Naturbäder gilt diese Regel aufgrund der unterschiedlichen Saisonverläufe gar nicht oder nur sehr bedingt). Die im Konsumgüter-, aber auch in weiten Teilen des Dienstleistungsmarketings üblichen Produktdifferenzierungen (innerhalb von Produktkategorien) bestehen im Bade-

wesen bisher nur in rudimentären Ansätzen. Im später folgenden Kapitel »Marketing« wird auf diese Einflussfaktoren noch näher eingegangen.

Bezüglich der Nachfrage ist zunächst einmal festzustellen: Rd. 30 % der Deutschen (ab 16 Jahren) treiben regelmäßig, weitere 36 % gelegentlich und 34 % gar keinen Sport (Institut für Demoskopie Allensbach 2003). Schwimmen rangiert – je nach Quelle – auf Rang 1 oder 2 der beliebtesten Sportarten, rd. 50 % der bundesdeutschen Bevölkerung geben an, mindestens einmal pro Monat zum Schwimmen zu gehen. Unabhängig davon haben 30 % nach eigenen Angaben im Jahr 2002 eine Erlebnisbadelandschaft besucht. Die Anfahrbereitschaft zu einem »Badareal« beträgt nach einer Erhebung des B.A.T. Freizeit-Forschungsinstituts im Jahre 2003 noch 38 Minuten Fahrzeit, hat damit seit 1995 um 5 Minuten abgenommen – und spiegelt so den dichteren Besatz mit Wasserfreizeitanlagen wider. Der Bundesfachverband Öffentliche Bäder e.V. beziffert für das Jahr 2003 durchschnittlich 129.200 Besuche pro Bad. Demnach steigerten sich die Besuche in den vier Jahren von 2000 bis 2003 um knapp 3 % (Achtung: 2003 mit »Jahrhundertsommer«!). Nach eigenen Berechnungen sanken die Besuche im Folgejahr jedoch, sodass bis 2004 eine Erhöhung von +2 % zu verzeichnen ist. Differenziert nach Badtyp ergibt sich folgende Bilanz:

- Hallenbäder:           -13 %       (von 103.000 auf 90.000 Besuche)
- Freibäder:             +37 %       (von 60.000 auf 82.000 Besuche)
- Kombibäder:          +4 %        (von 142.000 auf 147.000 Besuche)
- Freizeitbäder:        -1 %        (von 290.000 auf 288.000 Besuche)

Dass der Markt in Bewegung ist, zeigt die Bilanz der Jahre 2000 bis 2002 mit einem Minus von 5 %.

Das »Bäderbarometer Ruhr 2006« weist für das Jahr 2005 insgesamt eine zum Vorjahr nahezu unveränderte Besuchsentwicklung der bundesdeutschen Bäder nach, allerdings mit qualitativen Unterschieden: Zuwächse sind dort zu verzeichnen, wo sichtbare Angebotsverbesserungen realisiert wurden, Rückgänge vor allem bei als unattraktiv empfundenen Anlagen. Und: Zunehmender Wettbewerbsdruck spaltet vor allem das Segment der Freizeit-

bäder in Gewinner und Verlierer. Besondere Akzeptanz verzeichnen Aquafitness-, Gesundheits- und Wellnessangebote.

Die derzeitigen qualitativen Nachfrageaspekte lassen sich lediglich aus der Demografie (Stichworte: Überalterung und Versingelung der Gesellschaft) sowie dem allgemeinen Verbraucherverhalten (Hochpreis- versus Niedrigpreissegment) und aus der bereits erkennbaren Forderung nach Nachhaltigkeit ableiten. Und: Verbraucher sind zu mehr Eigeninitiative bezüglich der Gesundheit(sprophylaxe) aufgefordert, nicht zuletzt infolge der verschiedenen Stufen der Gesundheitsreform. Entsprechende »Belohnungsprogramme« seitens der Versicherungsanstalten tragen diesem Aspekt bereits heute Rechnung.

In einem Zwischenfazit ist feststellbar, dass Bäderbetreiber bei intensiver Beschäftigung mit den allgemeinen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, dem Nachfrageverhalten und mit der jüngeren Historie des Badewesens eine erfreulichere Bilanz aufzuweisen hätten.

### **Wirtschaftlichkeit und Betrieb**

Für sämtliche im Folgenden aufgeführten statistischen Daten dienen im Wesentlichen Veröffentlichungen des Bundesfachverbandes Öffentliche Bäder e.V. und des Statistischen Bundesamtes als Quellen.

Der operative Zuschuss pro Besuch ohne Berücksichtigung der kalkulatorischen Kosten bewegt sich 2004 zwischen –2,14 EUR (Freizeitbäder) und –4,05 EUR (Hallenbäder), ist im Jahre 2005 jedoch gesunken (Freizeitbäder: –1,61 EUR, Hallenbäder: –3,63 EUR, Freibäder: –3,89 EUR). Im Jahre 2003 beträgt er über alle Bädertypen durchschnittlich –3,00 EUR pro Bad.

Der Kostendeckungsgrad öffentlicher Bäder (ohne kalkulatorische Kosten) liegt im Jahre 2003 bei durchschnittlich 48,6 % und verzeichnet damit einen Rückgang um –2,3 % zum Vergleichsjahr 2000. Eine differenzierte Betrachtung nach Badtyp ergibt für den Zeitraum zwischen 2000 und 2004 folgende Bilanz:

- Hallenbäder: –15 % (von 40 % auf 34 %)
- Freibäder: –30 % (von 39 % auf 35 %)

- Kombibäder: –20 % (von 50 % auf 40 %)
- Freizeitbäder: –28 % (von 93 % auf 67 %)

Dieser »Erdrutsch« entspricht nicht den (wenn auch nur leicht) gesteigerten Besuchszahlen im Vergleichszeitraum. Höhere Betriebskosten in Kombination mit einer geringeren Ausgabebereitschaft führen zu einer fatalen Erhöhung der Deckungslücke.

Traditionell bilden die Personal- und die Energiekosten die höchsten Kostenpositionen.

Das Marktvolumen des bundesdeutschen Badewesens wird in einer DSSW-Studie aus dem Jahre 2004 auf 1,5 Mrd. EUR ohne Berücksichtigung von Zuschüssen geschätzt. Unter Ansatz eines durchschnittlichen Zuschusses von 3,50 EUR pro Besuch liegt das Gesamtvolumen des Badewesens bei mehr als 3,5 Mrd. EUR p. a. – ohne Berücksichtigung der kalkulatorischen Kosten, der Immobilienwerte und des Sanierungsstaus sowie der durch diesen beachtlichen Markt induzierten Nebeneffekte, wie indirekte Arbeitsplätze, Steueraufkommen etc.



Tatsache Sanierungsstau

Gesichert ist die Erkenntnis, dass der öffentliche Badebetrieb eine »kommunale Angelegenheit« ist: Im Jahre 2000 werden knapp 85 % der Bäder durch Kommunen oder sonstige Anbieter der öffentlichen Hand betrieben, weitere rd. 5 % durch Vereine und 8,4 % durch privatwirtschaftliche Betreiber(-gruppen). Interessant ist, dass die letztgenannte Gruppe in den alten Bundesländern mit insgesamt rd. 8 % (davon jedoch nur knapp 2 % in den Stadtstaaten), jedoch mit ca. 10 % in den neuen Bundesländern vertreten ist. Genau umgekehrt verhält sich übrigens der Betrieb durch Vereine aufgrund des noch immer unterdurchschnittlich ausgeprägten Vereinslebens in den neuen Ländern. Nach Marktbeobachtungen

hat der Betrieb durch »Private« seither insgesamt noch zugenommen, ist jedoch nicht exakt quantifizierbar. In diesem Kontext soll die Problematik der Public-Private-Partnership nur kurz angesprochen werden, denn es gibt nur sehr wenige Beispiele öffentlicher Bäder, die ohne kommunale Unterstützung (= Zuschusszahlung) betrieben werden. Nach wie vor gilt der Grundsatz: »Mit Bädern lässt sich kein Geld verdienen«.

Ganz pauschal ist festzustellen, dass privatwirtschaftliche Anbieter, aber zunehmend auch einige Kommunen bzw. Einrichtungen der öffentlichen Hand »ihre« Bäder im Sinne eines modernen, marktwirtschaftlich orientierten Managements führen. Allzu oft jedoch werden Bäder nach wie vor (und zum Teil mehr schlecht als recht) verwaltet und die Kreativität erschöpft sich häufig im Kostensparen »auf Teufel komm raus«, intelligente Lösungen zur Erlössteigerung werden in die Überlegungen nur bedingt einbezogen. Hier liegen noch erhebliche Optimierungspotenziale brach, die angesichts der allseits leeren Kassen nicht nur genutzt werden sollten, sondern zwingend genutzt werden müssen. Ein erstes Umdenken erfordert die Erkenntnis, dass öffentliche Bäder Freizeitanlagen und damit Managementimmobilien sind. Nur ein an den Erfordernissen des Marktes ausgerichtetes, aktives Management sowie ein offensives und professionelles Marketing wird zukünftig über die Bäderlandschaft entscheiden. Und zwar ungeachtet der Tatsache, ob es sich »nur« um funktionale oder aber um freizeitorientierte Bäder handelt.

## Marketing

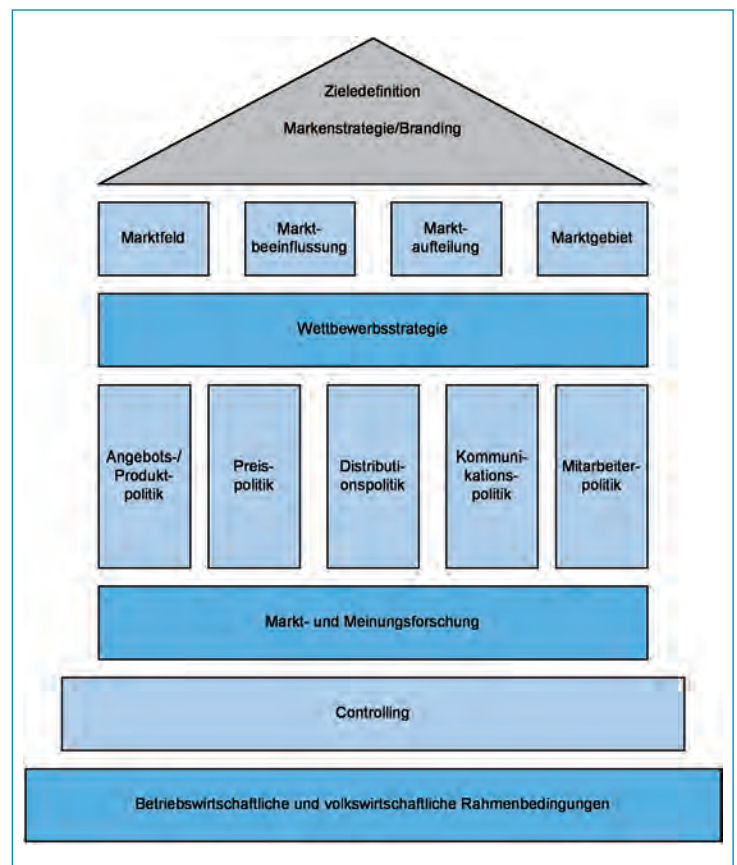
Der Exkurs zur jüngeren Historie des deutschen Badewesens zeigt, dass das Stichwort »Marketing« bereits seit langer Zeit Gegenstand von Diskussionen ist. Sehr häufig sind in diesem Kontext Kommentare zu hören wie: »Natürlich machen wir Werbung!«. Vor diesem Hintergrund erscheint es sinnvoll, kurz auf die (traurige) Ist-Situation des Bädermarketings einzugehen und einige Facetten dieses strategischen Instruments (weit über Werbung als nur einem Teil der Kommunikationspolitik hinaus) darzustellen.

## Was ist Marketing?

Unter Marketing versteht man alle gezielten Unternehmensaktivitäten zur Erfassung oder Erzeugung und Befriedigung von Kundenbedürfnissen sowie zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen (Denken vom Markt her).

Und: Marketing ist ein planmäßiger und zukunftsorientierter Unternehmensprozess zum Absatz von Waren oder Dienstleistungen und verfügt über eine zentrale Rolle in der Betriebswirtschaftslehre.

Die folgende Abbildung dokumentiert die Komplexität der strategischen und operativen Marketinginstrumente.



Grafik: eigene Darstellung

In der Ist-Situation des bundesdeutschen Badewesens sind – in einer nicht messbaren Einschätzung – das Verständnis und der professionelle Umgang mit dem Marketing nur rudimentär und in der Regel eher bei den Betreibern größerer und freizeitgerechter Bäder(landschaften) vorhanden. Da es zu weit führen würde, auf die einzelnen Tools des Marketings näher einzugehen, soll an dieser Stelle nur kurz für ihre Bedeutung sensibilisiert

werden. Die Zieldefinition (in der notwendigen hierarchischen Ausprägung) beschränkt sich z. B. oft genug auf den unbefriedigenden Ansatz: »In unserem Bad soll man schwimmen, wir schließen die Tür auf und wollen den Zuschuss so gering wie möglich halten«. Und: Warum sollte nicht auch für ein funktionales Hallenbad eine Markenstrategie entwickelt werden, wie es beispielsweise im Konsumgüterbereich für nahezu alle Produkte Usus ist? Wie soll der (potenzielle) Kunde Präferenzen für ein nicht näher identifizierbares und im besten Wortsinn unmarkiertes Dienstleistungsangebot aufbauen? Wer sind überhaupt meine Kunden – oder welche Kunden möchte ich mit meinem Angebot ansprechen (und wie muss dieses geartet sein, welche »Produktqualitäten« muss es aufweisen)? Kann ich strategische Allianzen mit meiner Nachbarkommune bilden bzw. kann unsere Bäderpolitik idealerweise aufeinander abgestimmt werden? All diese Fragen werden in der überwiegenden Mehrzahl der knapp 8.000 Bäder gar nicht oder nur unzureichend beantwortet. In der Folge kann man beobachten, dass auf der Klaviatur der fünf marketingpolitischen Instrumente (Angebots-/Produkt-politik, Preispolitik, Distributionspolitik, Kommunikationpolitik und Mitarbeiterpolitik) eher disharmonisch und unkreativ gespielt wird. Wünschenswert ist hier ein branchenbezogenes Umdenken (und Handeln!), das sich an den wenigen, dafür aber bereits seit Jahren erfolgreich operierenden Anbietern orientiert.

In diesem Kontext ist noch einmal darauf hinzuweisen, dass Bädern eine hohe Bedeutung im kommunalen Marketing zukommt, stellen sie doch einen bedeutenden »weichen« Standortfaktor für die Bevölkerung (oder die Ansiedlungspolitik von Unternehmen und deren Mitarbeiter) dar und leisten einen (unterschiedlich hohen) Beitrag zur Steigerung der Kommunalwirtschaftlichkeit. Entsprechend ist Bädermarketing nur ein Instrument in der Gesamtpositionierung und Vermarktung einer Stadt oder Gemeinde.

### **Abschließende Gesamtbewertung der Ist-Situation**

Der Bädermarkt in Deutschland ist trotz aller Problemstellungen spannend – und ein beachtlicher Wirtschaftsfaktor! Die »mit deutscher Gründlich-

keit« geschaffene, nahezu flächendeckende Versorgung mit Bädern ist weltweit einzigartig, führt angesichts der defizitären Haushaltslagen jedoch zunehmend zu kritischen Diskussionen.



Bäder als kommunale Pflichtaufgabe – eine Investition in die Zukunft

Aus der historischen Betrachtung fällt auf, dass sich hinsichtlich einer Vielzahl an Fragestellungen und inhaltlichen Themenansätzen über einige Jahrzehnte eine nur geringe Lernfähigkeit hinsichtlich der Bäderpolitik ausgeprägt hat. Unbestritten ist, dass Bäder eine wesentliche Infrastruktureinrichtung darstellen und ihnen in vielerlei Hinsicht eine elementare Bedeutung zukommt. Unbestritten ist aber auch, dass in Zeiten leerer Kassen adäquat (mit Steuergeldern) gewirtschaftet werden muss.

Provozierend müssen in einem stetigen Prozess zur notwendigen Optimierung der bundesdeutschen Bäderlandschaft viele Frage gestellt werden, zum Beispiel:

- Warum hat das im Zeitablauf gewandelte Nachfrage-, Freizeit- und Mobilitätsverhalten der Bevölkerung nicht zu Korrekturen in der Bäderpolitik geführt?
- Wie viel Daseinsvorsorge müssen, wie viel können Kommunen noch leisten? Welche Alternativen gibt es?
- Müssen Eintrittspreise auch heute noch – zu Lasten der Allgemeinheit – so stark subventioniert werden?
- Warum wird der Handlungsspielraum kommunaler Anbieter zur Erwirtschaftung adäquater Betriebsergebnisse zunehmend eingeschränkt?
- Können Bäder von der vielfachen »kommunalen Pflichtaufgabe« zur marktwirtschaftlich orientierten



- tierten »Kür« erhoben werden – einschließlich der damit verbundenen Zugangsvoraussetzungen (Stichworte: Expertenwissen, Management, Marketing, Erfolgsabhängigkeit etc.)?
- Ist »Kirchturmpolitik« heute noch opportun? Warum bestehen nicht mehr Initiativen zur Schaffung (über)regionaler Verbünde oder Zweckgemeinschaften zum gemeinsamen Betrieb oder zumindest der Vermarktung von Bädern?
  - Dürfen Bäder (von Nichtexperten) zu Wahlkampfzwecken instrumentalisiert werden? Falls ja: Wer steht nachhaltig für die Konsequenzen ein?
  - Warum gibt es keine wirkliche Markttransparenz – und damit die Möglichkeit, valide Bewertungs- und Steuerungsprozesse zu schaffen?
  - etc.

Es muss erlaubt sein, diese Fragen zu stellen – und sie zielführend zu beantworten. Und das möglichst zeitnah. Gefragt ist darüber hinaus auch der verantwortungsvolle Umgang mit der Bäderlandschaft und ihren hochgerechnet rd. 75.000 Mitarbeitern. Dazu zählen die Identifizierung von intelligenten Einsparpotenzialen, zum Beispiel durch effizientes Energiemanagement, Hinterfragung der Entlohnungssysteme, Bildung von Einkaufsverbänden etc. Gleichzeitig sind standort- und nachfragegerechte Angebotsergänzungen bzw. -modifizierungen vorzunehmen, die auch den prognostizierbaren gesellschaftlichen Rahmenbedingungen entsprechen. In einem ganzheitlichen Ansatz ist dabei auch der Mut gefordert, vermeintlich unpopuläre Entscheidungen zu treffen – und durchzusetzen. Die Bereitschaft, von erfolgreichen Bäderkonzepten zu lernen, wird vorausgesetzt. Unter diesen Prämissen wird der bundesdeutsche Bädermarkt das bleiben, was er ist: ein sowohl in volkswirtschaftlicher als auch in betriebswirtschaftlicher Hinsicht bedeutender Markt.



Lernen von erfolgreichen Bäderkonzepten

DIETRICH MACHENS

## Soll-Situation – oder: Zur Problematik der zukünftigen Situation im Schwimmbadbereich – Gedanken zu einer optimalen Bäderlandschaft

### Überblick

Im Folgenden werden grundlegende Veränderungen im Bäderbereich der nächsten Jahre prognostiziert. Ausgangspunkt dieser Überlegungen sind zwei Annahmen: Einerseits streben alle Akteure nach Effizienz und andererseits werden die bereits jetzt absehbaren Entwicklungen gesamtwirtschaftlicher Rahmenbedingungen weiter anhalten. Szenarien auf Basis von Eintrittswahrscheinlichkeiten einzelner Variablen werden demnach nicht dargestellt. Das Aufzeigen der zukünftig zu erwartenden Situation schärft die Sinne für Probleme, mit denen sich der Bäderbereich voraussichtlich auseinandersetzen muss.

Die Darstellung gibt einen Kurzüberblick über

- die sich verändernden Rahmenbedingungen auf der Angebots- und Nachfrageseite,
- die sich daraus entwickelnden Anforderungen an die Bädersituation in den nächsten Jahren,
- die grundsätzlichen Ziele, die aus gesamtwirtschaftlicher Sicht im Bäderbereich zu verwirklichen sind, und damit über die Aufgaben, die der Bäderbereich zu leisten hat,
- die sich daraus ergebenden Forderungen an Betrieb und Ausbau des Bäderbereichs, angesprochen ist damit die optimale Bäderleitplanung,
- die Konsequenzen, die sich aus den Veränderungen im Bäderbereich ergeben.

Konsequenzen ergeben sich für

- *die Nachfrageseite:*  
Die Zielgruppen ändern sich hinsichtlich Art, Stärke und Zusammensetzung. Das hat Auswirkungen auf die kaufkräftige Nachfrage

- *die Angebotsseite:*  
Die kommunale Planungshoheit muss zukünftig flexibler gehandhabt werden. Bei Infrastrukturangeboten, deren Einzugsbereich die kommunalen Grenzen überschreitet, müssen künftig die Kommunen zusammenarbeiten. Das hat entsprechende Konsequenzen.
- *die technische Seite:*  
Bei aufwendigen Infrastrukturinvestitionen sind Kenntnisse über den zu erwartenden Erfolg der Maßnahmen bereits in der Planungsphase erforderlich. Die Zugkraft geplanter Bäderarchitektur muss vorab berechenbar sein. Aus nachweislich erfolgreichen Attraktionen sind modular und damit flexibel verwendbare Baukörper zu entwickeln, damit die Infrastruktur kostengünstiger und vor allem erfolgreicher produziert werden kann. Werden mehrere modular gefertigte Baukörper möglichst gleichzeitig erstellt, um Synergien zu gewinnen, lassen sich Neubauten, Erweiterungen etc. günstiger realisieren. Über PPP-Modelle, die nur Planung, Finanzierung und Bau betreffen, ist nachzudenken. Das hat Konsequenzen für Architekten und deren Architekturverständnis.



Bäderlandschaft der Zukunft: Quo vadis?

### Anpassung der Freizeitinfrastruktur an die Änderung der allgemeinen Rahmenbedingungen

Die heute absehbaren Veränderungen der Rahmenbedingungen beziehen sich auf:



- die Veränderung der demografischen Daten,
- die sich daraus ergebende Veränderung der Präferenzen der Zielgruppen,
- die zu erwartende Veränderung der Realeinkommen,
- die sich daraus ergebende finanzielle Situation der Kommunen, die damit Forderungen nach einer noch stärkeren Ausrichtung an der Effizienz auslöst, sowohl bei Betrieb als auch bei Bau.

### Die Veränderung der demografischen Daten

Die demografischen Veränderungen beinhalten den Rückgang der Zahl der Kinder und Jugendlichen und die relative Zunahme der älteren Bevölkerung (2020 wird jeder Dritte über 60 Jahre alt sein). Hält man die derzeitige Besuchshäufigkeit in den jeweiligen Alterskohorten (das sind Zehner-Jahrgänge wie die Jahrgänge zwischen 1940 und 1949, 1950 und 1959 etc.) konstant (1), so wird die Zahl der Besucher öffentlicher Badebetriebe ceteris paribus (unter sonst gleichen Bedingungen) sinken, bedingt durch den absoluten Rückgang der jüngeren Bevölkerung und dadurch, dass ältere Menschen weniger häufig schwimmen gehen.



Stärkere Nachfrage nach Wellness- und Gesundheitsangeboten

### Veränderung der Präferenzen der Zielgruppen

Diese demografischen Veränderungen gehen einher mit einem sich wandelnden Sport- und Freizeitverhalten. Bei den Jugendlichen ändert sich das Verhalten in Richtung stärkerer Unabhängigkeit und damit freierer Zeiteinteilung. Bei den Älteren

(ab ca. 40 Jahren) ist eher ein tradiertes Badeverhalten anzunehmen. Das in der Jugend eingeübte Verhalten wird beibehalten. Änderungen ergeben sich fast nur durch neue Angebote.

Die stärkere Individualisierung der Lebensstile führt beim Schwimmsport zu einem Rückgang des Sports im Verein, zu eigenständigem Besuch der Bäder. Folge ist, dass die Nachfrage stärker schwankt. Zu erwarten sind z. B. plötzliche Anstiege der Nachfrage infolge spezifischer Events wie Sportgroßveranstaltungen (Olympiaden etc.), wenn das Land dort durch entsprechend erfolgreiche Idole vertreten ist und diese Erfolge dementsprechend durch die Medien kommuniziert und begleitet werden.

Die Veralterung der Bevölkerung führt zukünftig dazu, dass die Fitness-, Wellness- und Gesundheitsbereiche stärker nachgefragt werden. Thermen bleiben weiter gefragt. Der Wohlfühlaspekt – vor allem bei Frauen – durch Ambiente und Design, durch spezifische Atmosphäre (Farbe, Licht, Pflanzen, Musik) wird wichtiger. Im Bäderbereich sind hier noch Angebotsdefizite auszumachen.

### Veränderung der Realeinkommen

Die wirtschaftliche Entwicklung, geprägt durch Euro, Globalisierung, stärkeren Wettbewerb und einen hoch verschuldeten Staat, lässt eine Steigerung der Realeinkommen der Haushalte mit Transfereinkommen auch in den nächsten Jahren kaum erwarten. Folglich werden die Einkommen noch stärker auseinanderdriften. Dies hat Konsequenzen für das Freizeitangebot und damit auch für das Bäderangebot. Die Nachfrage nach günstigen Bädereintrittspreisen einerseits, vor allem für Jugendliche, wird einhergehen mit dem Wunsch andererseits nach exklusiven Angeboten im Wellness- und Wohlfühlbereich. Bei zunehmender Kinderarmut werden preisgünstige Angebote stärker genutzt werden, auf eine wachsende Anzahl an Jugendlichen mit Migrationshintergrund muss man sich einstellen. Eine soziale Aufgabe in der Hand der Kommunen und der Vereine wird die Betreuung von Jugendlichen sein, die der sogenannten neuen Armut zuzurechnen sind. Für sie sind sinnvolle und erschwingliche Freizeitbeschäftigungen wünschenswert. Die Bäder könnten hier hilfreich eingesetzt werden – aber es wäre auf der anderen Seite ein neuer Subventionstatbestand zu sehen – siehe die Ausführungen über meritatorische Güter (s. S. 25).

## Finanzielle Situation der Kommunen

Veränderungen der Rahmenbedingungen bedingen eine Anpassung des Angebots an die sich wandelnde Nachfrage. Da eine große Anzahl an Bädern sowieso am Ende ihres Lebenszyklus stehen (es sind dies die Bäder, die zu Zeiten des Goldenen Plans in den 60er- und 70er-Jahren gebaut wurden) und die daher saniert oder besser modernisiert werden müssten, ergibt sich die Gelegenheit, gleich auf diese veränderten Rahmenbedingungen zu reagieren. Diese notwendigen Reinvestitionen müssen aber von Kommunen mit zunehmend engerer Finanzausstattung realisiert werden. Die Gemeinden werden sich stärker auf ihre reinen Pflichtaufgaben konzentrieren und dies wird sich gravierend auf den Freizeitbereich auswirken. Viele Freizeit- und Schwimmangebote sind gefährdet. Allerdings werden die Kommunen im Vorfeld danach suchen, Freizeitangebote günstiger anzubieten. Alternativen im Bäderbereich wie außerhalb des engeren Bäderbereichs werden geprüft.

Dieser Beitrag will Alternativen im Bäderbereich darstellen, um ein Mindestangebot auch in der Fläche aufrechterhalten zu können. Die Vorschläge erfordern allerdings von den Kommunen, über die eigenen kommunalen Grenzen hinauszublicken.

## Änderung von Rahmenbedingungen im Bäderbereich

Die Forderung nach einer effizienteren Betriebsführung wird in den Vordergrund rücken, der Grund liegt an den knapperen Budgets der Kommunen. Diese strikte Ausrichtung an der Wirtschaftlichkeit erfordert bei Betrieben mit Erlösseite

- ein kaufmännisches Rechnungswesen und
- einen ausgebauten überörtlichen Betriebsvergleich.

Effizienteres Führen der Betriebe setzt kaufmännisches Rechnungswesen voraus. Die Zeit der Kameralistik (Buchführungsverfahren, bei der Einnahmen und Ausgaben betrachtet werden, jedoch nicht die Erträge, Aufwendungen, Verzinsungen, Schulden etc.) in den Ämtern ist vorbei, durch Kameralistik lässt sich ein Bad verwalten, betreuen (bei reinen Gruppenbädern wäre eine



Am Ende des Lebenszyklus angekommen: Sanieren, Modernisieren oder Schließen?

Amtsverwaltung weiter sinnvoll), jedoch nicht wirtschaftlich führen. Dazu liefert nur kaufmännisches Rechnungswesen bzw. eine getrennt geführte Kostenrechnung brauchbare Kennzahlen für den innerbetrieblichen wie für den überörtlichen Betriebsvergleich. Für spezifische Fragestellungen, vor allem für die, die den Erlösbereich betreffen, sind in den Betrieben zusätzliche Kennzahlen zu erarbeiten, um erfahren zu können, ob man und wenn ja, wie man die Erlösseite noch verbessern kann.

Um mehr Effizienz zu erreichen, müssen mehr Betriebe als bisher an Betriebsvergleichen teilnehmen. Das mit dem Betriebsvergleich befasste Personal ist noch besser zu schulen. Die aus dem Vergleich herausgearbeiteten Kennzahlen sollten für ineffizient arbeitende Betriebe ein Anreiz sein, die Zahlen einer Benchmark (Maßstab) zu erreichen, um damit produktiver oder erfolgsorientierter zu arbeiten.

Zusätzlich ist der überörtliche Betriebsvergleich auf Dauer zu erweitern. Dazu sind Widerstände, besser: Ängste, bei einigen Bäderbetriebsleitern abzubauen. Bei einem Ausbau des Vergleichs im Erlösbereich befürchten sie, dass die wache Konkurrenz zu viele interne Informationen über die eigene Betriebs-situation erfährt, entsprechend reagiert und damit im Wettbewerb eigene Vorteile minimiert. Diese Bedenken kann man u. a. durch Verschlüsselung sensibler Daten (nicht Kennzahlen!) ausräumen. In den Vergleich einzubeziehen sind





- die Altersstruktur, also der Lebenszyklus der Unternehmen, und damit eng verbunden die Qualität der Produktion (hier vor allem der Dienstleistung) in den Bädern – die Diskussion um Gütesiegel,
- zusätzlich und sicherlich am schwierigsten, aber auch am wichtigsten, die Veröffentlichung aussagekräftiger Kennzahlen über die Erlösseite. Derzeit sind die Anstrengungen der Betriebe auf der Erlösseite nicht überörtlich vergleichbar, insofern auch nicht messbar. Damit kann nicht erkannt werden, ob und wie sich Anstrengungen
  - in der Veränderung des Bades – bei Qualität, Design, Ambiente und Ausbau – auf die Nachfrage auswirken. Das müssten aber schon die Architekten wissen, um Aussagen über die Attraktivität ihrer Architektur machen zu können. Die Quantifizierung der Attraktivität mithilfe des Betriebsvergleichs wird die Architektur mehr auf ökonomische Effizienz ausrichten.
  - im Marketingbereich – hier vor allem beim Kommunikationsaufwand – lohnen. Ein überörtlicher Betriebsvergleich sollte dem Betriebsleiter Informationen über den Erfolg von Marketingarbeit geben.

Diese Kennzahlen sind für eine Betriebsführung notwendig, die ihre Ziele auf höhere Effizienz und damit auf Minimierung des Verlustes ausrichtet (2).



Ziel: Ermöglichung der Teilnahme aller Bevölkerungsschichten am Schwimmen (hier Seepferdchen-Abzeichen)

## Zielsetzung für eine optimale Bäderlandschaft

Die Zielsetzung für eine optimale Bäderlandschaft in der Bundesrepublik Deutschland muss die Veränderungen der Rahmenbedingungen antizipieren. Sie sollte beinhalten, allen Bevölkerungsschichten, damit allen potenziellen Zielgruppen, eine Teilnahme an Freizeitangeboten zu möglichst günstigen Preisen zu ermöglichen. Die geringe Belastungsfähigkeit der Kommunen ist in der Gesamtzielsetzung ebenfalls zu berücksichtigen. Diese Zielsetzung ist in eine Konzeption (Leitbild) (3) einzubinden, um eine Maxime für einen weiteren Ausbau und damit gleichzeitig auch für die Begrenzung des Ausbaus der Bäderlandschaft zu gewinnen. Die Problematik in vielen Teilen der Bundesrepublik besteht darin, am konkreten Standort entscheiden zu müssen, ob eine Erweiterung oder im anderen Fall ein Abbau des Bäderangebots vorgenommen werden sollte. Eine optimale Konzeption erfordert darüber hinaus neben den Maßnahmen auch eine an den Zielen ausgerichtete Organisationsform.

Daraus ergibt sich folgendes Leitbild:

Das oberste Ziel einer optimalen Bäderpolitik ist die Aufrechterhaltung der vorhandenen Nachfrage und ihre langfristige Steigerung durch möglichst zusätzliche Badegäste aus allen Bevölkerungsschichten. Die Motive für das Schwimmen, vor allem der Grundbedarf, ist breitflächig abzudecken, vorrangig sind Nachfragegruppen mit spezifischen meritorischen Nutzen anzusprechen. Das Bäderangebot ist attraktiv, also den Gästebedürfnissen angepasst, und differenziert, auf die verschiedenen Zielgruppen ausgerichtet, aufrechtzuerhalten und zu entwickeln. Die Betriebe sind nachhaltig verlustminimierend zu führen, die Organisationsform entsprechend zu gestalten.

Es sind für Betrieb wie Ausbau der Bäder Verlustuntergrenzen einzuführen, die regeln, ab wann ein Angebot reduziert oder ein weiterer Ausbau versagt werden kann. Zu ermittelnde Kennzahlen sind für den

- Ausbau der Bäderlandschaft die »zusätzlichen Besuche pro spezifische Investitionssumme«,
- laufenden bzw. avisierten Betrieb eines Bades der auf das Jahr bezogene »durchschnittliche Verlust pro Besuch«. (4)

Meritorisch bezeichnet in den Wirtschaftswissenschaften ein Gut, von dem man glaubt, dass es neben dem privaten Nutzen darüber hinaus auch einen spezifischen gesellschaftlichen Nutzen stiften könnte. Um die Nachfrage nach einem solchen meritorischen Gut zu steigern, könnten staatliche Subventionen gerechtfertigt sein – wie z. B. beim Gut Sport.

### Erklärung der Zielsetzung

Grundsätzlich wäre es die Aufgabe privater Unternehmen, Angebote auch im Sport- und Freizeitbereich anzudienen. Wenn private Unternehmen diese Aufgaben nicht für lohnend halten, muss die öffentliche Hand die Versorgungslücken dann abdecken, wenn diese Angebote die gesamtwirtschaftliche Wohlfahrt erhöhen (5). Wenn also der Staat spezifische Sport- und Freizeitanlagen – hier Bäder – baut und betreibt, obgleich jährlich Verluste anfallen, sollte der Staat die Nutzung der Infrastruktur grundsätzlich nur in dem Maße subventionieren, in dem Wohlfahrtseffekte erzeugt werden und gemessen werden können. Über diese Effekte hinaus ist der Konsum der Haushalte nicht zu fördern. Als Wohlfahrtseffekte sind anzusehen u. a.:

- Erhalt historischer Bäderinfrastruktur (Bsp.: Jugendstilbäder, Volksbäder etc.) – die Denkmalschutzdiskussion,
- Ausbau weicher Standortfaktoren (wie Sport- und Freizeitinfrastruktur).

Damit erhöht sich die Attraktivität der Stadt für ihre Bürger (Gewinn an Zuwanderung, Minderung der Abwanderung), ergeben sich Standortvorteile vor allem für Unternehmen. Den Kosten dieses Ausbaus stehen auf der positiven Seite regionale Multiplikatoreffekte entgegen.

Diese Effekte seien im Folgenden nicht weiter diskutiert. Der Aspekt Infrastruktur als weicher Standortfaktor spricht dafür, dass die Kommune aus ihren Mitteln zusätzliche Unterstützung für die Infrastruktur gewährt.

Das entscheidende Argument für die Subventionierung des Baus von Freizeit- und Sportinfrastruktur ist der meritorische Nutzen.

Wenn ein Konsument ein Bad besucht, um seinen privaten Nutzen zu steigern – dafür zahlt er den Eintrittspreis –, kann darüber hinaus auch der Gemeinschaft ein Nutzen dadurch zufließen, dass der Konsument dieses Gut konsumiert. Güter mit diesem Effekt (Konsum nutzt auch der Gemeinschaft) sind meritorische Güter (6). Aus gesamtwirtschaftlicher Sicht kann der private Konsum meritorischer Güter gefördert werden, weil damit der gesamtwirtschaftliche Benefit steigt.



Konsum nutzt auch der Gemeinschaft

Beim Gut »Schwimmen« erhält die Gemeinschaft einen Nutzen, weil der Schwimmer sich durch seinen Aufenthalt im Wasser körperlich fit hält. Damit

- fallen bei der Kranken- und gegebenenfalls bei Renten- und Arbeitslosenversicherung geringere Kosten an (durch den Konsum des Guts wird die Solidargemeinschaft der Versicherten entlastet). Dazu zählt auch die Anwendung des Wassers als therapeutisches Heilmittel. Diese fiktiven Ersparnisse der Versicherungen sind der entscheidende meritorische Nutzen.
- dürfte der Schwimmer leistungsfähiger und damit produktiver sein als derjenige, der sich sportlich nicht fit hält. Dazu zählt auch die Steigerung des Lebensgefühls. (Allerdings reicht dieses Argument zur Förderung der Infrastruktur nicht aus, sonst wäre jeder Urlaub eines Bürgers zu fördern.)
- Weitere meritorische Nutzen fallen bei der Nutzung spezifischer Zielgruppen an.



Zu denken ist an:

- *jugendliche Vereinssportler* (wegen einer auf die Sozialgemeinschaft ausgerichteten Enkulturation, d. h. automatischen Verinnerlichung einer Kultur, – nur zu fördern, wenn außerhalb dieser Gemeinschaft eine Enkulturation in diesem positiven Sinne nicht stattfinden würde – z. B. ein Problem in sozialen Brennpunkten),
- *Kinder*, die Schwimmen lernen wollen (wegen der Reduzierung der Fallzahlen Ertrinkende pro Jahr),
- *Schulschwimmen* (wegen der Gewöhnung an das Wasser, Freude an der Bewegung, Förderung der sozialen Mitverantwortung in der Gemeinschaft etc.),
- *Leistungssportler*, wenn deren Gewinn von Titel und Medaillen von der Gemeinschaft als meritorisches Gut angesehen wird. In diesem Fall wird nicht nur der Einzelsportler zu unterstützen sein, die Subventionierung wird sich auch auf die spezifische Infrastruktur (Übungs- und Wettkampfstätte) ausweiten müssen.

Der meritorische Nutzen kann bei Bund, Ländern und/oder Gemeinden anfallen; die profitierende Körperschaft, bei der der Nutzen anfällt, sollte entsprechend fördern. Der allgemeine meritorische Nutzen dient überwiegend der Bundes- und Landesebene. Die Förderung sollte durch einen



Meritorischer Nutzen durch Leistungssportler

Zuschuss zu den Baumaßnahmen erfolgen. Soweit der Nutzen spezifischen Nachfragegruppen zugeordnet werden kann, sind die Hürden zur Nutzung

der Infrastruktur zu verringern – durch Subvention des Eintrittspreises.

Um meritorische Güter angemessen zu fördern, sind die Wohlfahrtseffekte in monetären Größen zu quantifizieren. Die Höhe der Förderung von Betrieb oder Investitionen in die Veränderungen der Infrastruktur (Sanierung, Modernisierung oder Bau bzw. Rückbau) hinge ab von den in einer monetären Größe gemessenen positiven Wohlfahrtseffekten. Zuschüsse über die Wohlfahrtseffekte hinaus wären zu unterlassen. Allen potenziellen Kunden (Schulen, Vereine, Badende), die Ansprüche an den Ausbau der Infrastruktur stellen, könnte der Stand des Ausbaus im Bäderbereich rational begründet werden (7).

Ein Nutzen entsteht dadurch, dass sich der Gast im Wasser aufhält (bewegt). Das Bad als Infrastruktur ist nur Mittel zum Zweck und dient zur Ausübung der meritorischen Tätigkeit. Ein Ziel aus Sicht des Förderers ist es, damit die Zahl der Besucher sowie die Häufigkeit und Dauer der Besuche anzuheben. Besuche entwickelten also im Durchschnitt positive meritorische Nutzen, der Nutzen wird zudem positiv mit dem Aufenthalt korreliert sein. Neue Besuche dürften wichtiger als Wiederholungsbesuche sein und diese wichtiger als die Verlängerung der Aufenthaltsdauer. *Meritorisch wäre also die Menge an Besuchen zu optimieren.* Das bedeutet, dass der Subventionsgeber (Staat) der Abwerbung eines Gastes von einem Bad A zu einem Bad B *ceteris paribus* keinen zusätzlichen meritorischen Nutzen zuweisen wird. Der Nutzen steigert sich besonders dann, wenn Gäste in die Anlage kommen, die überhaupt oder erstmals (wieder) schwimmen gehen. Würde man die Höhe der meritorischen Nutzen der einzelnen Besuche wie den der Gesamtbesuche aller Gäste über die Lebenszeit einer Anlage kennen, ausgedrückt in einer monetären Größe, so ließe sich über eine Diskontierung der monetär ausgedrückte Nutzenbetrag für die Lebenszeit des Bades bestimmen. Dieser abgezinste Betrag wäre der Höchstzuschuss zur Förderung des Baus eines Bades. Nur in diesem Ausmaß sollte gefördert werden.

Allerdings lassen sich die Mengeneffekte derzeit nicht exakt messen. Es lässt sich derzeit nicht genau feststellen, welche Besuche von der Konkurrenz abgeworben und welche zusätzlich erzielt

wurden (Neubesuche oder Steigerung der Häufigkeit der Besuche, es fehlt hier derzeit an einem aussagekräftigen Betriebsvergleich – theoretisch und praktisch wären diese Mengeneffekte aber messbar). Entscheidend ist, dass weder der meritorische Nutzen einer einzelnen Person noch die Summe aller Nutzen eines Gastes oder aller Gäste eines Bades in Geldeinheiten gemessen werden können. Schwer wiegt, dass auch der meritorische Nutzen alternativer Sportgelegenheiten (Joggen, Wandern etc.) zu den Schwimmgelegenheiten nicht bewertet werden kann (8). Das wäre aber für ein rationales Handeln notwendig: ein Vergleich der meritorischen Nutzen der einzelnen Sportgelegenheiten untereinander.

Dieses Dilemma, keine Kriterien zu haben, an denen der Ausbau der Infrastruktur gemessen werden kann, beinhaltet nicht, ohne Rationalität zu arbeiten. Die Kommunen sollten sich bis zur Abstellung dieser Bewertungslücke um einen Hilfsmaßstab bemühen, an dem rationales Handeln gemessen werden kann. Dieser Maßstab ist die in der Zielsetzung angegebene Verlustuntergrenze.

### Der Ausbau der Bäderlandschaft sollte nach ökonomischen Größen erfolgen

Die Bäderleitplanung sollte sich nicht allein an Mengenkriterien ausrichten – wie es derzeit bei der Sportstättenleitplanung erfolgt. Sie ist nur auf den normierten Besuch ausgerichtet, nicht auf den spontanen Besuch (9). Im Bäderbereich wäre dies also die Nutzung der Bäder nur durch Schulen und Vereine.

Das Ziel der Betreiber muss es sein, ihre Verluste zu minimieren. In Bädern mit öffentlichem Badebetrieb sind Erlöse, die auf dem freien Markt erzielbar sind, zu optimieren. Kosten- und Ertragsseite sind also zu betrachten. Auf der Kostenseite ist eine an Effizienzkriterien orientierte Produktion zu fordern. Betriebsleiter und Mitarbeiter sind entsprechend zu schulen. Soweit eine effiziente Produktion in den Bädern noch nicht erreicht ist – bei Betrieb wie Bau –, sind die noch vorhandenen Rationalisierungsreserven zu nutzen.

Auf der Ertragsseite wird die Kommerzialisierung der Bäder vorangehen. Die Vermarktung des Ange-

bots wird in den Vordergrund rücken. Ziel ist es, die Nachfrage zu finden, bei der die Verluste minimiert werden – bei möglichst vielen (zusätzlichen) Besuchen. Auch alle zusätzlichen Einnahmequellen sind auszuschöpfen – durch spezielle Angebote im Bad, durch Events etc. (Kommerzialisierung des Bades). Dies erfolgt vor allem bei den größeren Bädern. Die (z. T. noch) unentgeltliche Nutzung der Einrichtungen der Bäder durch Vereine und Schulen wird auf Dauer nicht aufrechterhalten werden können. In dem Maße, wie Schulen eigene Budgets erhalten, wird die Nutzung des Bades entgeltlich. Das hat Rückwirkungen auf Vereine. Eine effizientere Nutzung – Abwägung der Alternativen – soll damit einhergehen (10).



Nutzung der Bäder durch Vereine und Schulen

Aus der absoluten Höhe der Bäderverluste kann nicht auf fehlende Effizienz geschlossen werden. Ein Bad kann bei gleicher Attraktion gut, ein anderes schlecht besucht sein, dies hängt von Standortfaktoren wie Konkurrenzstärke, Bevölkerungsdichte etc. ab. Klarheit über die wirtschaftliche Führung bringen nur die oben angegebenen Kennzahlen.

Die Frage, die zukünftig auf der Basis harter Fakten gelöst werden sollte, ist die nach Rück- oder Ausbau der Bäderlandschaft.

Wann kann also eine Kommune den weiteren Bau von Bädern ablehnen oder darauf bestehen, dass nun ein Betrieb geschlossen werden muss? Dazu benötigt man valide Kennzahlen. Abhängig ist sie von den Verlusten des Betriebs. Ein Fachgremium sollte die Höhe dieser Kennzahl auf der Basis politischer Kriterien festlegen. Bei den Kennzahlen ist zu



unterscheiden in die von bestehenden Betrieben und die von Neubauten, Erweiterungen etc.

### Kennzahl für bestehende Betriebe

Bei der Kennzahl für bestehende Betriebe ist von dem Durchschnittsverlust pro Besuch auszugehen. Dieser sollte eine Untergrenze nicht unterschreiten.



Kombibad: Sportbereich ...

Die Untergrenze sollte aus einem repräsentativen Betriebsvergleich abgeleitet sein. Differenziert werden die Kennzahlen nach Art, Größe und Lage des Bades. Da es wünschenswert wäre, die Verlustzahl über die Zeit zu verbessern, könnte die Kennzahl wie folgt gebildet werden:

»Durchschnittsverlust eines Besuchs einer spezifischen Gruppe von Bädern (gebildet aus Art, Größe und Lage des Bades) mal x«. Dieser Wert x wird als eine Zahl über eins annehmen. Zwei hieße z. B., dass die doppelte Höhe des Durchschnittsverlustes einer Gruppe von Bädern (z. B. Sporthallenbäder zwischen 500 m<sup>2</sup> und 750 m<sup>2</sup> Wasserfläche) noch soeben zu akzeptieren wäre, höhere Verluste aber nicht mehr, die Kommune könnte das bestehende Bad dann schließen, da es zu teuer produziert.

### Kennzahl »Verlust bei Neubauten, Erweiterungen«

Bei der Kennzahl »Verlust bei Neubauten, Erweiterungen etc.« ist auf die Menge an Besuchen abzustellen, die für dieses Bad neu, d. h. zusätzlich hinzugewonnen werden können. Die aufzuwendende

Investitionssumme ist auf diese Anzahl der Besuche zu beziehen. Erneut hat ein Gremium die Kennzahl festzulegen, ab welcher der Ausbau einer Infrastruktur noch weiter sinnvoll ist. Die Kennzahl sollte beinhalten: »Zusätzliche Besuche zu Investitionssumme (in 100.000 EUR)«. Notwendig ist die Ermittlung der zusätzlichen Besuche. Die Abwerbung von Besuchen von Konkurrenzbädern zählen nicht zu diesen zusätzlichen Besuchen, sie rufen auch keinen großen meritorischen Nutzen hervor, daher gehen diese Besuche nicht in die Kennzahl ein. Sollte bei geplanten Neubauten oder Erweiterungen also die festzulegende Kennzahl unterschritten werden (weniger zusätzliche Besuche pro Investitionssumme als erforderlich), ist eine Investition nicht zu fördern, der Ausbau der Bäderlandschaft hat in der Region bereits sein Maximum erreicht (11).

Sinnvoll ist es, dass für den Fall von Neubauten und Erweiterungen das Gremium eine zweite Kennzahl zusätzlich festlegt, die Plankennzahl »Durchschnittsverlust pro Besuch«, die besser sein sollte als die aus dem Betriebsvergleich abgeleitete Grenze, wie z. B. der im Vergleich ausgewiesene Durchschnittsverlust pro Besuch (plus oder minus x Prozent). Dem liegt der Gedanke zugrunde, dass Neubauten besser produzieren müssen als im Betrieb befindliche Vergleichsbäder. Gelingt es der neuen oder erweiterten Anlage nicht, beide Kennzahlen zu verwirklichen, sollte der Bau aus ökonomischer Sicht unterlassen werden – die Verlustsituation ist nicht mehr tragbar.

### Freizeitverbände statt Inselösungen dienen eher zur Abdeckung der Nachfrage breiter Bevölkerungsschichten

Zur Umsetzung der Zielsetzung »Abdeckung der Nachfrage breiter Bevölkerungsschichten« ist darüber nachzudenken, wie man zukünftig das vorhandene Angebot stärker differenziert. Derzeit richten sich Kommunen an der jeweiligen örtlichen Nachfrage aus – häufig unter Beachtung der vom Sport her geforderten Mindestmaße 25-m-Becken. Im ländlichen Raum entstanden so kleinere Einrichtungen, die ähnlich strukturiert identische Zielgruppen ansprechen. Das ist die typische Inselösung. Die Kommune handelt ohne Absprache oder Rücksicht auf das Angebot benachbarter Kommunen. Damit haben Bürger dieser Kommunen

zwar gegebenenfalls eine Auswahl an Bädern (wenn mehrere Kommunen mit je einem Schwimmbad nahe beieinanderliegen), aber bei fast gleichem Angebot dieser Kommunen inhaltlich keine Alternative – kein anderes Leistungsangebot. Hieraus ergibt sich die Forderung nach differenzierteren Arten von Betrieben. Die Bürger hätten dann tatsächlich Alternativen. Die Nachfrage insgesamt würde steigen. In der Vergangenheit wurden und werden mehrere Bäder mit überregionalem Einzugsbereich in einer Region geschaffen, die alle miteinander um die gleiche geringe Bevölkerungsgesamtheit ringen – mit der Folge hoher Lasten, die auf die Kommunen mit Bädern zukommen. Besonders im Osten der Republik wurden leidvolle Erfahrungen gemacht. Das sollte sich nicht wiederholen.

Daher ist eine Planung der Kommunen erforderlich, die über eine Insellösung, also die engen kommunalen Grenzen hinausgeht und den gesamten regionalen Raum einbezieht. Die Größe des regionalen Raums hat sich am Einzugsbereich von Bädern zu orientieren – und der ist abhängig von der Verkehrsinfrastruktur. Größere Bäder ziehen bis zu einer Entfernung von 30 Minuten Autofahrzeit eine hohe Anzahl von Besuchen pro 1.000 Einwohner an. Damit sollte die betreffende Region mindestens eine derartige Größe im Durchmesser aufweisen. Kommunen in dieser Region bilden einen Freizeitverbund (z. B. in der Form eines Zweckverbands) und planen damit die Freizeitinfrastruktur mit überörtlichem Einzugsbereich gemeinsam. Die derzeitige Bäderleitplanung in ihrer Ausrichtung auf Kommunen und auf Menge an Besuchen muss sich hier ändern. Sie sollte sich nicht nur an Effizienz- und Gewinnkriterien orientieren, sondern bei kommunalen Grenzen überschreitender Infrastruktur auch an den neu zu definierenden Planungsregionen (Verbundlösung).

In dieser Planungsregion werden die Bäder in ihrer Art differenziert, ein Bad wird stärker auf Sport, ein anderes stärker auf Wellness, Entspannung oder Spaß o. Ä. ausgerichtet sein. Damit wird für mehr Menschen ein breiteres Angebot vorgehalten. Die Nachfrage insgesamt wird ansteigen, es ergibt sich ein höherer meritorischer Nutzen. Die Nachfrage der mehr immobilen Nachfrageschichten – Schüler, Kinder – sind jeweils vor Ort wie bisher abzudecken, das beinhaltet Angebote für den Sportbereich.

Damit wird ein Sportbad an einem Standort Zusatzangebote für die mobile Zielgruppe A vorhalten, das andere Sportbad ein Zusatzangebot für die mobile Zielgruppe B.

Um zu verhindern, dass am Rande der neu zu konzipierenden Freizeitregionen zu starke Konkurrenz seitens der anderen Region(en) erfolgt – durch Angebote an identische Zielgruppen –, ist eine großräumige Absprache auch zwischen den Regionen nötig. Spaßbäder zweier benachbarter Kommunen im Abstand von nur sieben Kilometern sollten nicht mehr vorkommen.



... Spaßbereich

Freizeitplanungen in Großstädten und Agglomerationen, d. h. Kernstädten über 500.000 Einwohner, erfordern ebenfalls eine Abstimmung bei Bau und Betrieb der überregionalen Freizeitinfrastruktur zwischen den Kommunen. Der derzeit vorhandene Aufbau der dreiteiligen Bäderhierarchie wird sich nicht wesentlich ändern. Erwünscht sind weiter

- *Gruppenbäder:* Bäder für den nicht öffentlichen Badebetrieb für Schulen, Vereine oder Leistungszentren
- *Spezialbäder:* Bäder für eine einzige Motivsituation – reines Spaßbad, reines Gesundheitsbad/Therme, reines Entspannungs-/Wellnessbad, reines Sportbad. Deren Standorte wurden in den 80er-, 90er-Jahren noch in den Zentren der Agglomerationen gesucht, heute sind die Standorte aus Kostengründen (Opportunitätskosten für die nun gesuchten Grundstücksflächen) an die Peripherie gerückt



- **Kombibäder:** Bäder aus einer Kombination dieser bei den Spezialbädern wiedergegebenen Motive (in den großen Stadtteilen, in denen sich ein Spezialbad weniger eignet). Kleinere Stadtteilbäder werden nicht überleben, die finanzielle Situation der Kommunen wird eine Verringerung dieser Angebote mit sich bringen. Wenn auch über jedes einzelne Bad politisch zu entscheiden ist, letztlich werden doch ökonomische Kriterien den Ausschlag geben. Das zwingt Betriebsführer/Sportämter, alle Rationalisierungsreserven auszunutzen und alle Ertragsmöglichkeiten einzusetzen.

Für den Sommerbetrieb sind ergänzend zu benennen: Spezial- wie Kombibäder können einen Außenbereich besitzen, sodass die Bäder als Freibäder einsetzbar sind. Andernfalls sind gesonderte Freibäder notwendig, um die durchschnittliche Nachfrage in den Sommermonaten befriedigen zu



Badeteich zur Abdeckung der Nachfragespitzen

können. Zur Abdeckung der Nachfragespitzen sind Badeseen (größere Naturseen, größere Baggerseen) geeignet. Selbstverständlich ist die Wasserqualität dieser Badeseen zu garantieren, sind Besuchshöchstgrenzen festzulegen, sind technische Maßnahmen vorzusehen, damit die Seen ökologisch nicht umkippen. Eine Aufsicht ist wie in jedem öffentlichen Bad zu garantieren. Kleinere Badeseen sind zur Abdeckung der Spitze ungeeignet. Da die Nachfrage bei Freibädern entscheidend vom Wetter (Sonnenschein – Temperatur – Wind) abhängig ist, dieses aber seriös für einen Standort nicht vorhergesagt werden kann, ist eine

optimale Betriebsgröße bei Freibädern schwierig zu bestimmen. Aus der derzeitigen Sicht sollte auf die Vergangenheitsdaten (Besuche pro 1.000 der Bevölkerung unter Berücksichtigung der Konkurrenz) vergleichbarer Standorte zurückgegriffen werden. Klimaveränderungen können die Nachfragespitzen ansteigen lassen. Darauf wäre zu reagieren.

## Optimale Betriebsgröße

Will man effizientere Strukturen in der Bäderwirtschaft realisieren, ist am jeweiligen Standort die für diesen Standort optimale Badgröße zu errichten – unter Berücksichtigung der vorhandenen Badgrößen in der Region. Optimal beinhaltet dies, dass die an diesem Standort zu akquirierende Nachfrage nicht effizienter befriedigt werden kann. Art, Größe und Standort des Bades sind nicht isoliert zu optimieren, sondern nur im Rahmen der Gesamtregion. Wirtschaftlichkeitsberechnungen für einzelne Standorte müssen in ihrer Gesamtheit ein Optimum für die Region ergeben. Das ergibt sich dann automatisch, wenn das zusätzliche Bad in eine vorhandene Bäderlandschaft implementiert wird. Sind mehrere Bäder einer Region gleichzeitig in Planung und Bau, sind die Größen untereinander so abzustimmen, dass die Verluste insgesamt minimiert werden – das beinhaltet die beste Versorgung der Bevölkerung mit dem Freizeitangebot Bad.

Wirtschaftliche Überlegungen werden dazu führen, dass insgesamt bei dem bereits heute gegebenen Mobilisierungsgrad der Gesellschaft die Zahl der öffentlich zugänglichen Bäder auch in der Fläche eher zurückgehen wird, die vorhandenen Bäder selbst aber mehr Gäste ansprechen, die Bäder selbst werden größer und komfortabler (12). Für Gruppenbäder (Schulen, Vereine) wird nur noch ein Mindestniveau aufrechterhalten. Das gilt bis ca. 2015, ab 2020 wird mit zurückgehenden Kinderzahlen zu rechnen sein.

Um die optimale Betriebsgröße empirisch bestimmen zu können, sind Daten aus verbesserten Betriebsvergleichen erforderlich. Dazu zählt auch, die Effizienz der geschaffenen Architektur in einer Kennzahl auszudrücken. Damit würde erstmals die Leistung der Architekten untereinander vergleichbar und damit messbar. Die Architektur eines Bades ist ein wesentlicher Nachfragefaktor. Um die durch die

Architektur geschaffene Attraktion zu optimieren, ist der Zusammenhang zwischen der von der Nachfrage gesehenen Attraktivität und der durch den Architekten geschaffenen Attraktion zu messen. Es sind dies einerseits die Kosten der Investition – hier also der Architektur – und andererseits die Erlöse, die auf diese Architektur zurückgeführt werden können, also die Umsatzerlöse aus Eintrittspreisen. Zu messen sind nicht die absoluten Größen, sondern die Verhältnisse bezogen auf die Bevölkerung im Einzugsbereich des neu errichteten Bades. Es dürfte ausreichen, die Kennzahl Besuche pro 1.000 Einwohner im Einzugsbereich des Bades unter Herausrechnung der Konkurrenz im Betriebsvergleich auszuweisen, um optimale Betriebsgrößen berechnen zu können (13).

### Einsatz von Bädermodulen

Die Steigerung der Effizienz darf sich nicht auf die Betriebsführung – allein oder in der Freizeitregion – beziehen. Auch Planung und Gestaltung von Neubauten sind zu optimieren. Die Standardisierung von einzelnen Bädermodulen für spezifische Zielgruppen – z. B. für Sport- oder Spaßbäder – verringert die Kosten des Baus. In der Vorplanung sind vielfältige Kombinationen dieser Module für spezifische Kombibäder erforderlich, um die Planungs- und Baukosten zukünftiger Neubauten zu reduzieren. Die architektonische Vielfalt im Bäderbau wird sich zwar reduzieren, aber auch die Kosten der Errichtung. Die Module hätten sich auf die Elemente der Bauten zu stützen, die sich aus den empirischen Untersuchungen über die Attraktivität der Architektur heraus als besonders attraktiv erwiesen haben – mehr Besuche als andere Architektur vergleichbarer Kostengröße.

### Effizientere Organisation

In der Ist-Situation besitzt jede Kommune mit Bad eine Organisation, die sich um die Freizeitinfrastruktur sorgt. Verwaltungseinheiten, die sich nur um einen oder zwei Betriebe kümmern, sind zu klein, zu ineffektiv. Mit der Zahl der Bäder wächst der Größenvorteil bei den Organisationen. Die Vorteile regionaler Freizeitregionen sind zu sehen in:



Attraktion, die begeistert angenommen wird

- einem günstigeren Einkauf an Vorprodukten: Durch eine Mehrzahl an Bädern werden grundsätzlich die Einkaufsmengen (auch bei Energie, Wasser/Abwasser) größer, der Mengeneffekt wird sich in Rabatten oder geringeren Preisen bemerkbar machen.
- *einem effektiveren Personaleinsatz:* Insgesamt wird bei mehreren Bädern weniger Personal benötigt, Urlaubs- und Krankheitsvertretungen sind einfacher zu regeln.
- *einer Trennung von blauem und weißem Dienst (technischem Dienst und Badeaufsicht):* Die Trennung von blauem und weißem Dienst dient der Spezialisierung, damit der Professionalität. Ein Team des blauen Dienstes kann mehrere Bäder betreuen, sodass auch hier Produktivitätsgewinne erzielt werden können.
- *einer höheren Professionalität der Arbeit aufgrund stärkerer Spezialisierung:* Erfahrungen in einem Bad können auf das andere übertragen werden, insgesamt dient auch dies der Effizienzsteigerung. Kurse, Animationserfolge werden von den anderen Bädern (zum Teil) übernommen, die Effizienz ist auch hier zu steigern.
- *einer breiteren Abdeckung der regionalen Bedürfnisse der Bevölkerung:* Die Bäder werden auf Zielgruppen spezialisiert, die Öffnungszeiten aufeinander abgestimmt, die Preise differenziert. Damit werden die Bedürfnisse der Bevölkerung breiter abgedeckt, die





Besuchszahlen werden ansteigen im Vergleich zu einem mehr oder weniger identischen Angebot mehrerer selbstständiger Kommunen.

- *einer effektiveren Marketingarbeit:*  
Die Organisation ist unter rein kaufmännischen Gesichtspunkten zu führen, d. h., die Organisation hat eine Minimierung der Verluste anzustreben, bei Einhaltung spezifischer kommunaler Vorgaben wie Durchführung von Schul- und Vereinssport etc. sowie anderer sozialer Arbeit, soweit die Kommunen diese zusätzlichen Lasten tragen wollen. Damit die Organisation führt und nicht verwaltet, muss sie jederzeit die ökonomische Situation der Freizeitgesellschaft kennen. Das gelingt in der Rechtsform des Amtes oder des Vereins weniger häufig, weil einerseits die Informationen einer – auch verbesserten – Einnahme-Ausgabe-Rechnung ökonomisch nicht hinreichend sind und weil andererseits der Status der Geschäftsführung hinreichend schnelle Reaktionen ins Marktumfeld nicht zulässt.



Zielgruppe Wellness-Interessierte (vor oder nach dem Schwimmen)

## Das Problem der Finanzierung

Freizeitweckverbände sind in Deutschland derzeit unüblich. Ein Grund ist das Festhalten an der kommunalen Planungshoheit. Hinzu kommen die Schwierigkeiten interkommunaler Finanzierung. Die Kommunen, die kein Bad auf dem Gebiet ihrer Kommune haben, profitieren von der Infrastruktur in der Nachbargemeinde, können doch die Bürger diese

Infrastruktur nutzen, ohne dass der Haushalt der eigenen Kommune belastet wird.

Bei einem Freizeitweckverband sitzen alle Kommunen in einem Boot und müssen den Zweck des Verbands gemeinsam finanzieren. Daher werden Nichtbad-Kommunen a priori gegen einen Zweckverband sein. Zwei Argumente sollten diese Kommune überzeugen, dem Zweckverband beizutreten:

- *Argument 1:* Bei der Standortwahl wird das Nachfragepotenzial aller Kommunen berücksichtigt, unter diesem Gesichtspunkt werden die Standorte ausgesucht. Das Anliegen einer jeden Kommune wird also berücksichtigt. Das Angebot der Region ist deutlich differenzierter als das der einzelnen Kommunen, die das Angebot nur auf ihre Bürger ausrichten.
- *Argument 2:* Da die Menschen entfernter liegender Kommunen das Bad weniger besuchen, sind Beiträge an den Zweckverband nach der Entfernung zur Freizeitinfrastruktur und nach der Anzahl der Bevölkerung zu staffeln. Ausgangspunkt ist der jeweilige Bevölkerungsmittelpunkt einer Kommune. Je weiter der Bevölkerungsmittelpunkt einer Kommune von einem Bad entfernt liegt, umso geringer ist prozentual der Beitrag pro Kopf an den Zweckverband.

## Effizienteres Marketing

Bei größeren Freizeiträumen mit mehreren Bädern kann man das Programmangebot (z. B. Animation) ausweiten und den Bürgern interessante Angebote offerieren. Über eine Preisdifferenzierung kann versucht werden, die unterschiedlichsten Zielgruppen in die Bäder zu locken. Auch die Kommunikationsarbeit, die im Bäderbereich relativ schwierig ist, wird erst bei einem differenzierten Angebot Erfolg haben. Mehrere Bäder in einer Hand verhindern Werbefeldzüge der verschiedenen Eigentümer um dieselben Nutzergruppen. Der Marketingaufwand wird geringer, es kann erfolgreiche Positionierungsarbeit geleistet werden, da vergleichbare Bäder nicht in unmittelbarer Nähe existieren.

## Anmerkungen

(1) Untersuchungen über das Verhalten von Menschen nach Alterskohorten liegen für touristische Zielgebiete vor, dieses Verhalten wird man auf die Freizeitinfrastruktur übertragen können.

(2) Zur Einführung in den Betriebsvergleich siehe Machens, Dietrich (Hg.) (1998): Bäderbetriebswirtschaft – Optimaler Bäderbetriebsvergleich, Schriftenreihe zur Touristik, Band 6. Worms.

(3) Nach Pütz versteht man unter einer Konzeption ein ordnungspolitisches Leitbild, das ist ein geschlossener und in sich widerspruchsfreier Zusammenhang von wirtschaftspolitischen Zielen, Grundsätzen und zielkonformen Institutionen und Maßnahmen. Vgl.: Th. Pütz, Die wirtschaftspolitische Gesamtkonzeption, Beitrag zur Erhard Festschrift Wirtschaftsfragen der freien Welt, hrsg. von E. v. Beckerath, F. W. Meyer und A. Müller-Armack, 2. Aufl. Frankfurt/M. o. J. S. 44.

(4) Vgl.: Machens, Dietrich: Optimale Bäderentwicklungsplanung. In: Archiv des Badewesens, Jg. 56, Heft 1, 2003, 21.

(5) Die öffentliche Hand hätte auch bei schwachem marktlichem Wettbewerb an die Stelle privater Anbieter zu treten, um private Selbstbedienung einzuschränken oder um die Ausbeutung von Bürgern durch private Anbieter zu verhindern, z. B. falls natürliche Monopole zu bewirtschaften wären.

(6) Musgrave; Richard, A.: Finanztheorie, 2. Aufl. Tübingen 1969, kritisch zu dieser Theorie der meritorischen Güter siehe: Mackscheidt, Klaus: Meritorische Güter: Musgraves Idee und deren Konsequenzen. In WISU, Jg. 13, 1984, 585–589.

(7) Was nicht heißen soll, dass zwischen den Angeboten für die verschiedenen Zielgruppen am jeweiligen Standort nach spezifischen Wertungskriterien differenziert werden kann.

(8) Grundsätzlich wäre eine Messung mithilfe einer Nutzen-Kosten-Analyse möglich, dann müsste man sich aber auf eine monetäre Bewertung verschiedenster Größen, die nicht einfach mit Geld zu bewerten sind, einigen. Daher kann man für die nächsten Jahre weiter davon ausgehen, dass die Effekte nicht messbar sind.

(9) Vgl. Leitfaden für die Sportstättenentwicklungsplanung, hrsg. vom Bundesinstitut für Sportwissenschaft im Zusammenhang mit der Arbeitsgruppe »Zukünftige Sportstättenentwicklungs-konzeption«, Schorndorf 2000.

(10) In einem konkreten Fall wurde einer Privatschule die unentgeltliche Nutzung der Bädereinrichtungen in einer Kommune untersagt. Die Folge war, dass verschiedene Schwimmarbeitsgemeinschaften am Nachmittag fallen gelassen wurden, am Vormittag wurde der Schwimmsport auf ein geringeres Maß gekürzt, dafür wurde anderer Sport gegeben. Als nach heftigen Protesten in der Öffentlichkeit die Unentgeltlichkeit der Nutzung wiederhergestellt wurde, wurden die vorherigen Nutzungen wieder eingeführt.

(11) Zur gesamten Problematik des Ausbaus der Bäderlandschaft vgl.: Machens, Dietrich, Optimale Bäderentwicklungsplanung. In: Archiv des Badewesens, Jg. 55, Heft 8, 2002, 372 ff., und Jg. 56, Heft 1, 2003, 12 ff.

(12) Brensing, Christian: Neuere Tendenzen im internationalen Sportstättenbau. In: Architektur und Sport. Vom antiken Stadion zur modernen Arena, Edition Minerva, München 2006, S. 201 ff. Brensing sieht vier Generationen des Sportstättenbaus. Zuerst Anlagen, die nur die rudimentären Bedürfnisse der Zuschauer und Athleten befriedigten, dann (ab 1960) benutzerfreundliche Stadien für Zuschauer und Sportler, bessere Bewirtung, andere sanitäre Verhältnisse, erste Nutzung für Livefernsehübertragungen. In der dritten Generation werden die medialen Bedürfnisse der Fernsehzuschauer stärker berücksichtigt, dazu die sozialen Bedürfnisse (nicht nur männliche Zuschauer gehen in die Stadien, sondern nun die ganze Familie) und Sicherheitsbedürfnisse. Dazu verstärkt sich die Kommerzialisierung. In den Stadien der vierten Generation (ab 1990) wird Sport zelebriert: Ultramoderne Stadien wirken wie riesige Fernsehstudios. Aus den Mitteln der Fernsehrechte finanzieren sich die Anlagen. Die Kommerzialisierung (VIP-Lounges etc.), Hotel, Einkaufspassagen, Restaurant, Multiplexkino, Kleingolfanlage etc. locken die Zuschauer an. Die Stadien haben Firmennamen (Allianz Arena) und die Ligen einen Unternehmensnamen. Der Sport ist völlig kommerzialisiert.

(13) Vgl.: Machens, Dietrich (Hg.) (1996): Bäderplanung. Schriftenreihe zur Touristik, Band 5. Worms.

## **Literatur**

- Brensing, C. (2006): Neuere Tendenzen im internationalen Sportstättenbau. In: Architektur und Sport. Vom antiken Stadion zur modernen Arena. München
- Bundesinstitut für Sportwissenschaft im Zusammenhang mit der Arbeitsgruppe »Zukünftige Sportstättenentwicklungskonzeption« (Hg.) (2000): Leitfaden für die Sportstättenentwicklungsplanung. Schorndorf
- Machens, D. (Hg.) (1996): Bäderplanung. Schriftenreihe zur Touristik, Band 5. Worms
- Machens, D. (Hg.) (1998): Bäderbetriebswirtschaft – Optimaler Bäderbetriebsvergleich. Schriftenreihe zur Touristik, Band 6. Worms
- Machens, D. (2002/2003): Optimale Bäderentwicklungsplanung. In: Archiv des Badewesens, Heft 8, 2002 und Heft 1, 2003
- Pütz, T. (o. J.): Die wirtschaftspolitische Gesamtkonzeption Beitrag zur Erhard Festschrift, Wirtschaftsfragen der freien Welt, von E. v. Beckerath, F. W. Meyer und A. Müller-Armack. Frankfurt/M.
- Mackscheidt, K. (1984): Meritorische Güter: Musgraves Idee und deren Konsequenzen. In: WISU, Jg. 13/1984
- Musgrave; Richard, A. (1969): Finanztheorie. Tübingen



## 2. Anforderungen der Zukunft

GUSTAV KEINEMANN

### Bestandssicherung kommunaler Hallen- und Freibäder<sup>(1)</sup>

#### Stellenwert des Schwimmens und Badens

##### *Schwimmen als gesellschaftlicher Faktor*

Das Wohnumfeld und dessen Freizeitqualität haben für die Bevölkerung einen hohen Stellenwert. Gesundheits- und Freizeitwert von Städten und Gemeinden sind wichtige Aspekte, die die Entscheidung des Bürgers, sich an einem Ort niederzulassen, mit beeinflussen. Bäder sind seit der Antike europäisches Kulturgut und machen das Sport- und Freizeitangebot einer kommunalen Infrastruktur attraktiv.

Schwimmbäder sind auch die nicht austauschbaren Orte, in denen jede nachwachsende Generation die Sport- und Überlebens- sowie andere Anwendungstechniken des Schwimmens erlernt. Das trifft unabhängig davon zu, ob die Anleitung durch Familie, Schule, DLRG oder Schwimmsport treibende Vereine erfolgt. Dazu sind bestimmte Minimalvoraussetzungen nötig, die für die öffentlichen Frei- und Hallenbäder charakteristisch sind: preiswerte Zugänglichkeit, Flach- und Tiefbecken, ruhendes Wasser, Überschaubarkeit des Lernraums. Wasserlandschaften, Wellness- und Erlebnisbäder können nur dann von Menschen benutzt werden, wenn sie zuvor in die Kulturtechniken des Schwimmens und Badens eingeführt wurden.

Schwimmbäder werden von privaten Besuchern aller Altersgruppen mit oder ohne Behinderung genauso wie von Schulen und Schwimmvereinen genutzt. Für sie alle gibt es vielerlei Betätigungsmöglichkeiten, z. B. Gesundheitssport wie Aquajogging oder Aquagymnastik, verschiedene Schwimmtrainingsgruppen, Tauchsportübungen,

Kind-Eltern-Schwimmen, Seniorenschwimmtreffs oder auch eine Rettungsschwimmerausbildung.

Der Schwimmbadbesuch bietet dem Bürger verschiedenste Erlebniswerte. Er kann seinem Kommunikationsbedürfnis nachkommen, Fitness-, Körper- und Wettkampftraining betreiben, seine Gesundheit fördern, den eigenen Körper erleben und auch Entspannung, Wohlbefinden und Lebensfreude genießen. Jüngere Menschen, die in der heutigen Gesellschaft ein großes Maß an Flexibilität aufweisen müssen, schaffen sich diese Erlebniswerte neben Schwimmbadbesuchen auch durch andere individuell abstimmbare Sportarten wie Jogging, Walking, Fitnessstudiobesuche oder Radsport. Doch werden in den letzten Jahren, insbesondere um Entspannung zu finden, von allen Altersschichten der Bevölkerung bevorzugt auch die Bäder mit Wellnessbereich aufgesucht.



Kulturtechnik Schwimmen erlernen

##### *Schwimmen aus gesundheitspolitischer Sicht*

In der gegenwärtigen Gesellschaft lassen sich aus gesundheitspolitischer Betrachtung zwei Strömungen erkennen. Einerseits steigt beständig die Zahl Fitnesssport treibender Bürger, die auf ihr Wohlbefinden und auf einen gesundheitsbewussten Lebensstil bedacht sind.



Andererseits ist in vielen Bevölkerungskreisen eine zunehmende Bewegungsarmut zu verzeichnen. Richtiges Bewegen im Wasser leistet neben vielen anderen geeigneten Sportarten einen Beitrag zur Vermeidung der daraus resultierenden Folgen. Dabei ist die Tatsache zu berücksichtigen, dass der hydrostatische Auftrieb körperliche Aktivitäten gerade solchen Personen erlaubt, die an Land ihr Körpergewicht allein nicht tragen können.

- **Gesundheitserhaltung**  
Die Bewegung im Wasser bietet zahlreiche Möglichkeiten zum Aktivsein und damit zur Gesundheitserhaltung und Steigerung von Wohlbefinden und Lebensqualität.
- **Krankheitsvorbeugung**  
Schwimmen als Ausdauersportart trägt zur Steigerung von Kondition und körpereigenen Abwehrkräften bei. Das Immunsystem wird gestärkt und ist widerstandsfähiger gegen Krankheiten.
- **Krankheitsbehandlung und Rehabilitation**  
Schwimmen wird neben orthopädischer Gymnastik erfolgreich zur Behandlung orthopädischer Krankheitsbilder eingesetzt. In Rehabilitationszentren wird eine Bewegungstherapie im Wasser zur Wiederherstellung körperlicher Leistungsfähigkeit genutzt.



Schulschwimmen als Pflichtaufgabe der Schulträger

## Bedeutung von Hallen- und Freibädern in den Kommunen

Die in den Kommunen vorhandenen Bäder sind in der Regel als reine Sportbäder errichtet worden, die in erster Linie dem Schul- und Vereinssport als Trainings- und Wettkampfstätte dienen und die unerlässliche Voraussetzungen dafür geschaffen haben, dass Schwimmen von der ganz überwiegenden Zahl der Bevölkerung überhaupt erlernt werden konnte. Eine darüber hinausgehende Freizeitfunktion wurde den öffentlichen Bädern zunächst nicht zugeschrieben.

Mit der Änderung des Freizeitverhaltens ist die Nachfrage nach erlebnis- und vor allem wellnessorientierten Freizeitangeboten in der Bevölkerung immer stärker gestiegen. Gesundheits- und Wellnessstreben sind geradezu ein Megatrend geworden, der mit dem Medium Wasser in idealer Weise verbunden werden kann.

Es ist festzustellen, dass die öffentlichen Bäder den Wandel zur Freizeitorientierung durch entsprechende Investitionen und betriebliche Maßnahmen häufig schon vollzogen haben und nachweisen können, dass sie wirtschaftlicher als reine Sportbäder betrieben werden können. Darüber hinaus sind öffentliche Bäder als Sportstätte für den Schul- und Vereinssport nach wie vor notwendig.

In der Debatte um die Schließung oder die Bestandssicherung von Bädern kann es deshalb nicht um einen Kahlschlag in der Bäderlandschaft, sondern um notwendige Anpassungen des Bäderangebots am Maßstab nachhaltiger Finanzierbarkeit gehen. Der Bau und die Unterhaltung von Bädern ist keine Pflichtaufgabe, sondern freiwillige Angelegenheit der Kommunen, sodass ein Eingreifen in die Bäderlandschaft, auch mit Optimierungen oder Schließungen verbunden, kommunalrechtlich grundsätzlich zulässig ist.

Ein Sonderfall ergibt sich für den Schulschwimmsport aus den jeweiligen schulrechtlichen Regelungen der Länder. Hiernach sind die Schulträger und damit die Kommunen verpflichtet, die für einen ordnungsgemäßen Unterricht erforderlichen Schulanlagen, Gebäude und Einrichtungen bereitzustellen und zu unterhalten. Die Kommunen trifft also die Pflicht, für ausreichenden Schulraum zu sorgen damit der Unterricht auch den Lehrplänen entsprechend stattfinden kann. Damit sind die Schulträger



Notwendiges Element der Bäderlandschaft: Wettkampfstätte

auch verpflichtet, das lehrplanmäßige Schulschwimmen zu ermöglichen.

Insoweit haben sie allerdings einen nicht unerheblichen Spielraum, wie sie dieses Ziel erreichen. In erster Linie bieten sich für den Schulschwimmsport die kommunalen Hallenbäder an. Soweit die Gemeinde oder die Stadt nicht über geeignete Schwimmsportstätten verfügt, besteht allerdings auch die Möglichkeit der Kooperation mit Nachbarkommunen oder privaten Dritten.

### **Untersuchungen**

Um den Erhalt von Schwimmstätten für die Zukunft zu sichern gilt es, folgende Untersuchungen von Fachleuten durchführen und auswerten zu lassen:

- Nutzungsoptimierung
  - Querschnittsauslastung
  - Längsschnittsauslastung
  - Gruppenbäder unter Einbezug von Individualbesuchern
- Optimierung der Personalkosten
- Senkung der Betriebskosten

- Verbesserung der Wirtschaftlichkeit durch bauliche Maßnahmen
- Eintrittspreise/Nutzungsentgelte
- Einnahmen aus Nebenbetrieben
- Öffentlichkeitsarbeit und Werbung
- Änderung der Betriebsform bis hin zur Übernahme von Bädern in Vereinsregie

### **Kompetenzen des DSV**

Der DSV legt seine Kompetenzen aus als Angebote für »Jung bis Alt« für die Bereiche:

- Breitensport
- Freizeitsport
- Gesundheitssport
- Mastersport
- Synchronschwimmen
- Wasserball
- Wasserspringen
- Schwimmen

Wir fassen diese Offerten zusammen in den

VOKATIV IN SPE: NATARE NECESSE EST<sup>(2)</sup>



### **Anmerkungen**

(1) Stellungnahme des DSV (Deutscher Schwimm-Verband e. V.), vertreten durch den Vorsitzenden der DSV-Kommission für Sportstätten und Umwelt im DSV Architekt Dipl.-Ing. Gustav Keinemann. Zugrunde liegt die Broschüre »Wege zur Bestands-sicherung kommunaler Hallen- und Freibäder«, herausgegeben von: Ministerium für Städtebau und Wohnen, Kultur und Sport NRW, Städtetag NRW, Nordrhein-Westf. Städte- und Gemeindebund, Deutsche Gesellschaft für das Badewesen, Landessportbund NRW, BISP – Bundesinstitut für Sportwissenschaften, Schwimmverband Nordrhein-Westfalen e. V., DLRG Landesverband NRW

(2) *Natare necesse est* = Schwimmen ist notwendig!

# Captura®

## Filtersystem für öffentliche Bäder



**Energie sparen  
Wasser sparen  
Raum sparen**

Zertifizierter Betrieb für Anlagenbau und Wartung:

 **aquila**  
wasseraufbereitungstechnik gmbh

[www.captura.eu](http://www.captura.eu)

[info@captura.eu](mailto:info@captura.eu)

[www.aquila-wasser.de](http://www.aquila-wasser.de) [info@aquila-wasser.de](mailto:info@aquila-wasser.de)

KURT WILKE

## Ansätze der DLRG zur Erhaltung kommunaler Hallen- und Freibäder

### Begründung des Bäderbetriebs

Es gibt zurzeit kein Gesetz, das den Bau oder die Unterhaltung von Frei- und Hallenbädern vorschreibt. Die quasi normbildenden Vorgaben des Goldenen Plans der DOG aus den Jahren 1957–1961 mit 0,1–0,2 m<sup>2</sup> Wasserfläche pro Einwohner bzw. eine Normalschwimmhalle für 30.000–80.000 Einwohner gelten nicht mehr. Es kommt darauf an, der Politik wesentliche Argumente für den Erhalt von Bädern zu liefern. Diese sind:

#### *die Daseinsvorsorge für die Bürger*

- Lebensqualität, Gesunderhaltung
- Rehabilitation, Revitalisierung (Ältere)
- Schwimm- und Tauchsport

#### *die Nachwuchsfürsorge (Kinder, Jugendliche)*

- Schwimmen lernen (künftige Badegäste)
- Einführung in Badekultur (dito)
- Wassersicherheit für jegliche Wasseraktivität

#### *die Attraktivität der Kommune*

- Wohnsitzwahl (Neubürger)
- Gäste aus der Umgebung
- evtl. Touristen

Die DLRG darf zum einen die typischen Begründungen des Sports für sich beanspruchen, nämlich

- Abwehr von körperlichen Fehlentwicklungen der Kinder (Fettleibigkeit, Bewegungsmangel, Stoffwechselerkrankungen)
- Sozialisierung Jugendlicher aus Isolation und »PC-Verhaftung«
- Entwicklung von Leistungswilligkeit und Selbstbewusstsein
- Integration von Bevölkerungsschichten und Migranten

Die DLRG sollte zum anderen ihren ganz besonderen Beitrag für das Gemeinwohl ins Feld führen:

- Vorhalten von Hilfe für Menschen in Wassernot
- Sensibilisierung für Mitmenschen
- bürgerliches Engagement in der Gemeinde

Der höchste Grad an Verbindlichkeit, Schwimmbäder zu betreiben, ergibt sich aus dem Schulschwimmen gem. den schulrechtlichen Regelungen der Bundesländer. Die Kommunen sind gesetzlich verpflichtet, für alle Schulfächer des verbindlichen Lehrplans Unterrichtsräume zur Verfügung zu stellen – somit auch die entsprechenden »Räume« für den Sportunterricht im Schulschwimmen.

Das kann allerdings auch durch Kooperation mit Nachbargemeinden oder durch das Anmieten von Wasserfläche bei privaten Badbetreibern erfolgen. Andererseits lässt sich z. B. in Nordrhein-Westfalen die sogenannte Schulpauschale, die das Land für Unterrichtsräume zur Verfügung stellt, auch für das Schwimmbad einsetzen.

### Maßnahmen für den Bädererhalt

Welche Wege wurden bereits beschritten oder sind denkbar, um ein von Schließung bedrohtes Bad zu erhalten?

#### *Die Nutzungsoptimierung*

- Wasserflächenauslastung z. B. durch Flächenanrennung für Aquajogging, Springen, Spielen, Gesundheitsschwimmen u. Ä. oder durch den Einbezug von selbst organisierten Gruppen in Schul-/Vereinsbädern
- Steigerung der Gästezahlen durch gezielte Aktivitäts- und Entspannungsangebote in Schwach- und Übergangszeiten

#### *Die Reduzierung der Personalkosten*

- durch Vermeidung stellenfremder Tätigkeiten und Outsourcing technischer Leistungen
- durch Übergabe schwimmerischer Anleitungs-, Animations- und Sportangebote sowie von teilweiser Wasseraufsicht an Vereine und DLRG

#### *Die Senkung der Betriebskosten*

- z. B. durch moderne Technik und kluges Management von Energie- und Wasserverbrauch

#### *Die Änderung des Nutzungskonzepts*

- z. B. unter der Aufnahme bzw. Verstärkung der Angebote für Gesundheitsprophylaxe, Erlebnis und Wellness





### *Bauliche Maßnahmen*

- z. B. durch Rückbau oder Vermietung überflüssiger Gebäudeteile und Flächen, insbes. Rückbau versiegelter Flächen
- Erweiterung um Sauna, Solarium, Badelandschaft, Erlebnisbecken, Strömungskanal, Liegebereich, Cafeteria

### *Die Änderung der Betriebsform*

- durch Ausgliederung aus der kommunalen Verwaltung z. B. zu einer städtischen Gesellschaft oder einem privaten Betreiber – natürlich unter der Sicherung der Daseinsvorsorge für die Bürger und des Schul- und Sportschwimmens

## **Das Bad in Vereinsregie**

Die Übernahme eines Bades durch einen Verein bzw. eine DLRG-Ortsgruppe setzt wegen der damit verbundenen Risiken fachliche Kompetenz, die Einsatzwilligkeit und die Beständigkeit der Mitglieder sowie einen gewissen finanziellen Spielraum voraus. Das alles kommt in der Regel erst durch den Zusammenschluss mehrerer Vereine zu einem Trägerverein zustande.

### ***Risiken und Chancen***

Die Risiken liegen in der veränderten Rolle des Vereins

- als Arbeitgeber und Unternehmer
- mit Haftungs- und Steuerpflichten
- bei Unterwerfung unter Sozialversicherungs- und Umweltgesetze.

Die Chancen liegen in der Entwicklung

- neuer Angebote, Aktivitäten, Kurse für die Mitglieder und die Öffentlichkeit
- des zunehmenden Mitgliederbestands und der aufgewerteten Rolle innerhalb der Kommune
- der Professionalisierung der Vereinsführung
- und der verstärkten Hauptamtlichkeit im Vereinsbetrieb.

Die Übernahme eines Bades wird vertraglich geregelt und sollte die Lasten zwischen Kommune und Verein Erfolg versprechend und fair verteilen. Als eine zunehmend akzeptierte Lösung hat sich der Betriebsführungsvertrag herausgestellt, der im Wesentlichen

- die Personalkosten (Aufsicht, Reinigung) dem Verein und
- die Sachkosten (Betriebskosten) der Gemeinde zuordnet.

Der Vertrag erhält zudem Anreize für den Verein, die Sachkosten zu senken.

Im Falle des öffentlichen Badebetriebs muss allerdings der Verein eine geprüfte Fachkraft für Bäder stellen.

Nach Berechnungen von Dr. Salmen (Vizepräsident des Schwimmverbandes NRW) lassen sich so bis zu 50 % des kommunalen Zuschussbedarfs eines Bades einsparen.

Vor der vereinseigenen Übernahme der Immobilie wird – selbst für den Fall einer Schenkung – ausdrücklich gewarnt.

## **Sportpolitische Mitwirkung der DLRG**

Grundsätzlich sollte die DLRG ihre Bereitschaft zum konstruktiven Dialog über die Bäderprobleme auf Orts-, Kreis- und Landesebene erklären: einerseits als fachlicher Berater und Kooperationspartner für Politik und Verwaltung – und andererseits als gemeinsamer Interessenvertreter und Partner für die anteilige Übernahme von Pflichten gegenüber dem Sport.

Letzteres geschieht am besten durch Kontakt zum örtlichen Zusammenschluss Schwimmsport treibender Vereine, zum Schwimmkreis- oder Bezirksverband und zum Schwimmverband.

Die DLRG-Ortsgruppen sollten sich ebenso wie die Schwimmvereine auf eine langfristige und verlässliche Sportpolitik mit den kommunalen Entscheidern einigen.

Auf der örtliche Ebene darf die DLRG keinesfalls in die Situation geraten, nachträglich gegen den Ratsbeschluss einer Bäderschließung ankämpfen zu müssen. Auch die Beteiligung am allgemeinen Bürgerprotest kommt dann zu spät – haben sich doch die Fronten zu diesem Zeitpunkt häufig schon verhärtet. Die DLRG sollte als eine der Ersten von derartigen Überlegungen der Lokalpolitik erfahren. Sowohl die Kontaktaufnahme zu den gewählten Kommunalpolitikern als auch das Angebot zur konstruktiven Zusammenarbeit empfehlen sich, bevor ein Bad eventuell zur Schließung ansteht.

ROLAND FAHL

## Schwimmbaderhaltung – eine gesellschaftliche Aufgabe!

Das Jahresmotto »Schwimmbaderhaltung – eine gesellschaftliche Aufgabe!« der Deutschen Lebensrettungs-Gesellschaft Landesverband Hessen aus dem Jahr 2003 ist immer noch Programm und ein wichtiger Baustein im Kampf gegen den nassen Tod.

Immer mehr Bäder – und damit nach den Statistiken der letzten Jahre unsere sichersten Badestellen – werden aufgrund hoher Unterhaltungs- und aktueller Instandsetzungskosten von der Schließung bedroht. Ein flächendeckendes und bedarfsorientiertes Bäderangebot ist aber die notwendige Grundlage für die Ausbildung von Nichtschwimmern zu Schwimmern. Nur wer schwimmen kann, ist in der Lage, sich im Wasser sicher zu bewegen. Es hat sich in den letzten Jahren gezeigt, dass (fast) keine Schulkinder mehr ertrinken. Diese an sich beruhigende Aussage wird sich dann langsam umkehren, wenn Wasserfläche als Ausbildungsfläche für die DLRG, aber auch Schulen und andere Vereine verschwindet.

Fast ein Viertel der Bevölkerung gibt in Umfragen mittlerweile an, »nicht oder nicht sicher« schwimmen zu können. Diese Tendenz gilt es zu stoppen.

Eine seit etwa drei Jahren zu beobachtende Entwicklung zeigt, dass die Ertrinkungsunfälle in der Altersgruppe »55 plus« zunehmen (1). Die Gründe sind zum einen demografischer Natur (kontinuierliche Zunahme der älteren Bevölkerungsanteile), bestehen zum anderen darin, dass in der Kinder- und Jugendzeit dieser Altersgruppe die Bäderinfrastruktur fehlte und somit das Angebot einer qualifizierten Grundausbildung im Schwimmen eingeschränkt war. Eine Gefahr, auf die wir uns wieder zu bewegen. Hier versucht die DLRG insbesondere bei älteren Menschen schwimmfähigkeitsfördernde Übungen in die Angebote der Wassergymnastik (Aquarobic, AquaGym u. Ä.) einzubauen.

Um an den Gewässern eine größtmögliche Wassersicherheit bieten zu können, organisiert die DLRG einen Wasserrettungsdienst, der sich am Bedarf der

Freizeitsportler orientiert. Dort, wo die höchste Ertrinkungsgefahr (Anzahl der Badegäste und Wasserfreizeitsportler, Attraktivität des Gewässers etc.) besteht, betreibt die DLRG Wachstationen, die von hierzu gezielt ausgebildeten, ehrenamtlichen Rettungsschwimmern besetzt sind.

Für alle diese Aufgaben wird ein flächendeckendes und bedarfsorientiertes Bäderangebot benötigt. Dabei müssen diese Bäder über ausreichende Ausbildungs- und Übungsmöglichkeiten verfügen und für die DLRG und andere Wassersport treibende Vereine und Verbände bezahlbar sein.



Sich im Wasser (wieder) wohlfühlen

In vielen Gemeinden, Städten und Kreisen zeigt sich – oft leider erst am Ende der politischen Diskussion –, dass Schwimmbadbau und -unterhaltung mehr war und ist als ein Parlamentsbeschluss vergangener Tage. Senioren, Eltern, Jugendliche und Kinder kämpfen um den Erhalt ihres Erholungsorts und ihrer Sportstätte. Harte Diskussionen, ja sogar Demonstrationen vor den Bädern und Rathäusern sind ein immer häufigeres Bild. Und mittendrin: Sportvereine, Schwimmclubs – und die DLRG.

Hier sind Vereine und Verbände nicht nur starke (weil mitgliederstarke) Partner. Ihre Organisationen und ihre Erfahrungen im Umgang mit der Politik bieten wichtige Hilfestellungen im Kampf gegen den Rotstift der Kämmerer.

Und so gründen sich allerorts (private) Trägervereine, in denen die Bürger gemeinsam organisieren,



was die Kommune nicht mehr bezahlen kann. Man betreibt Werbung für neue Mitglieder und Sponsoren, sucht rechtlich und tatsächlich attraktive Organisationsformen sowie das erforderliche Personal für Reinigung, Aufsicht und Technik.

Viele um ihr Schwimmbad bangende DLRG-Ortsgruppen sind (Mit-)Initiatoren solcher Trägervereine, erarbeiten Konzepte gegen die Schließung oder für eine Wiedereröffnung. Ist ein Bad erst einmal geschlossen, ist eine Wiedereröffnung sehr schwierig.

Der Landesverband Hessen der DLRG sorgt mit Planspielseminaren, Symposien und Diskussionsrunden mit Sportvereinen, Schwimm- und Tauchclubs für die Diskussionsfähigkeit mit den politisch Verantwortlichen für den wichtigen Erfahrungsaustausch und die Erarbeitung neuer Ideen und Strategien.

Der Hallenbadverein Offheim e.V. und der Hallenbadverein Lich e.V. (in beiden Vereinen ist die örtliche DLRG stark vertreten) sind nur zwei Beispiele, die jüngst gezeigt haben, dass die Anstrengung vieler Einzelner »wieder Wasser ins Bad« bringen kann.

Gern geben wir Ratsuchenden Tipps und Kontaktadressen weiter, damit Kinder und Erwachsene auch künftig schwimmen lernen und üben können – das schafft Sicherheit für alle und ist auch noch gesund!

Doch aus unseren umfangreichen Erfahrungen ist auch klar geworden:

»Je nötiger wir das Wasser brauchen und je teurer dessen Bereitstellung (geworden) ist, desto größer müssen Anstrengung und Anzahl der Helfenden sein. Das können die Bürger, Sportler, Rettungsschwimmer und Trägervereine bestimmt nicht ganz allein – aber oft gemeinsam.«

### **Anmerkungen**

(1) Ein staatliches Erfassen bzw. Auswerten von Ertrinkungsunfällen erfolgt nicht. Deshalb erhebt die DLRG die erforderlichen Daten mittels eines »Clipping Service«, d. h., die in den größten deutschen Tageszeitungen erscheinenden einschlägigen Berichte werden seit mehreren Jahrzehnten im Jahresrhythmus ausgewertet. Tödliche Erkrankungen (bspw. plötzlicher Herztod) während des Schwimmens werden dabei ausgeklammert.

KLAUS BATZ

## Freizeitbäder und Thermen als Orte der Freizeitgestaltung

### Der Spiegel des Narziss

»In die Fluten zu springen, / Freut sie und bald ganz unter den Pfuhl zu tauchen die Glieder, / Bald zu erheben das Haupt, und bald auf der Fläche zu schwimmen; / Oft sich über dem Bord zu sonnen am Sumpf, und hinab dann / Wieder zu plumpen in kühlende Flut« – bereits in den Metamorphosen des römischen Schriftstellers Ovid ist von den unbeschwerten Freuden des Badens (1) die Rede. Allerdings hatte das Vergnügen damals noch verheerende Folgen. Die badenden Bauern von Lycia wurden von der Göttin Leto zur Strafe in Frösche verwandelt, weil sie ihr den erfrischenden Trunk aus dem Teich verweigert hatten.

Zum Vergnügen gebadet, geschwommen und getaucht wird noch immer, nicht nur in der türkischen Provinz Antalya, dem damaligen Lycia, das vor allem in den Sommermonaten zum Urlaubsziel Hunderttausender wie einst Leto nach Wasser dürstender Touristen geworden ist.

Die mythologische Verklärung von Quellen, Flüssen und Seen als Stätten der körperlichen und seelischen Reinigung und Rekreation beweist, dass man schon sehr früh diesen Orten eine existenzielle Bedeutung gegeben hat. Der christliche Akt der Taufe, die rituelle Reinigung in der jüdischen Mikwe, das Motiv des Narziss, der sich über das Wasser gebeugt in sein Spiegelbild verliebt ... die Kulturgeschichte ist voller Belege dafür, dass der Mensch auch in das Wasser eintaucht, um sich selbst zu finden. Und was anderes macht der Mensch heute in seiner Freizeit?

### Freizeit als Eigenzeit, Eigenzeit als Badezeit

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 Kultur 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.



Der Mensch taucht ein in das Wasser, um sich selbst zu finden

Zukunftsforscher wie der Hamburger Peter Wippermann gehen daher dazu über, statt von Freizeit von »Eigenzeit« zu sprechen, in der Arbeitszeit und Freizeit teilweise fusionieren (2). 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« (3).

Dieser Grundhaltung kommen die Angebote in Freizeitbädern und Thermen entgegen. Entsprechend ist deren Bedeutung als Orte der Freizeitgestaltung in den vergangenen 20 Jahren gewachsen. Nach einer repräsentativen Befragung des Instituts für Freizeitwirtschaft, die im Jahr 2005

durchgeführt wurde, besuchen ca. 25 % der Deutschen zumindest gelegentlich Freizeitbäder. In den 400 diesem Typus zuzurechnenden Anlagen in Deutschland wurden im Jahr 2005 ca. 112 Millionen Besuche registriert (4). Besuche in Kurbädern, Sporthallenbädern und Freibädern sowie die Nutzung von Naturbadestellen an Nord- und Ostsee, Binnenseen und fließenden Gewässern sind in dieser Zahl noch nicht erfasst.



Dampfbäder zur Entspannung

### Vom Ort der Ertüchtigung und Reinigung zum Ort der Erholung und des Genusses

Öffentliche Bäder waren von Anfang an genuine Orte der Freizeitgestaltung. Ob in den römischen Thermen, im osmanischen Hamam, den mittelalterlichen Badehäusern oder in den Kurbädern, die im 18. Jahrhundert entstanden: Der Aufenthalt in diesen verschiedenen Bädertypen diente nicht nur der körperlichen Reinigung und der Gesundheitspflege durch die heilsame Kombination von Wasser und Wärme. Beim kollektiven Baden – je nach Kulturkreis nach Geschlechtern getrennt oder auch nicht – pflegte man neben dem Körper auch die Gemeinschaft.

Die Aspekte der körperlichen Ertüchtigung und sportlichen Aktivität wurde erst zu Beginn des 19. Jahrhunderts in den Vordergrund gestellt. Reformpädagogen wie Johann Christoph Friedrich GutsMuths entwickelten erste Schwimmschulen. In den neu entstehenden Hallenbädern wurden neben Wannenbädern, die der Verbesserung der hygieni-

schen Verhältnisse der Bevölkerung dienten, auch Schwimmhallen mit Bewegungsbecken eingerichtet – in der Regel getrennte »Frauenhallen« und »Männerhallen«. Um 1900 entstanden in zahlreichen deutschen Großstädten sogenannte »Stadtbäder« bzw. »Volksbäder« in jugendstiltypischer Ausstattung. Neben der Möglichkeit zum Schwimmen und Ausruhen – teilweise in den Umkleidekabinen, die hierfür auch mit Ruheliegen ausgestattet waren – boten sie meist noch irisch-römische Dampfbäder zur Entspannung, blieben aber sonst in ihrem Angebot auf Schwimmbecken für das klassische Bahnschwimmen konzentriert.

Nach 1930 wurde die Ausstattung der öffentlichen Hallenbäder noch weiter auf das Sportschwimmen reduziert. Nachdem sich die finnische Sauna, die erstmals in den 30er-Jahren in Deutschland eingeführt wurde, nicht durchsetzte, bestanden Hallenbäder in der Regel aus einem Sportschwimmbecken und einem zusätzlichen Lehrschwimmbecken. Ergänzt wurde diese Basisausstattung durch Umkleiden, Garderoben, Sanitäranlagen und allenfalls noch durch Sitzbänke an den Beckenumgängen – mehr an Komfort hielt man nicht für erforderlich, schließlich sollten die Gäste nach dem Schwimmen gleich wieder nach Hause gehen. Gewünscht war in erster Linie eine aktive, sportliche Freizeitbetätigung; dem Bedürfnis der Besucher nach Ruhe und Erholung wurde in der Ausstattung nicht wirklich Rechnung getragen. Mit Ausnahme der Kurbäder sollte dieser sportorientierte Typus bis in die 70er-Jahre des 20. Jahrhunderts die Vorstellung von öffentlichen Bädern in Deutschland prägen.

### Ein neuer Bädertypus entsteht

Ende der 70er-Jahre des vorigen Jahrhunderts findet ein Paradigmenwechsel statt, an dessen Ende sich das Freizeitbad als neuer Typus in der deutschen Bäderlandschaft weit verbreitet.

Die Entstehung dieses Bädertypus ist eng verknüpft mit der Notwendigkeit von Schlechtwetterangeboten in touristischen Destinationen, die vor allem für Outdoor-Aktivitäten ausgerichtet waren – etwa im Alpenraum. Hier wurden von Familienurlaubern bei Regenwetter die bestehenden Hallenbäder besucht, jedoch wurde deren sportorientiertes Minimalangebot bald als langweilig empfunden. Zunächst

wurden daher bestehende Sporthallenbäder mit Rutschen und Wasserspielgeräten und kleineren funktionalen Saunaanlagen ausgestattet, um die Aufenthaltsdauer der Gäste zu verlängern. Beliebt waren vor allem in Wintersportorten auch ganzjährig betriebene Warm-Außenbecken, die über eine Schleuse von der Schwimmhalle aus betreten werden konnten.

Aus diesen Anfängen heraus entstanden die ersten Freizeitbäder im eigentlichen Sinne, die als »Attraktoren« auch Tagesgäste anzogen, die teilweise Anreisedistanzen von bis zu zwei Stunden in Kauf nahmen, um diese Anlagen zu besuchen. Pionierbetriebe wie das »Alpamare« im bayerischen Bad Tölz oder das »blub« in Berlin wurden bald bundesweit bekannt.

Sie unterschieden sich von konventionellen Hallenbädern bzw. »Kombibädern«, bei denen Hallen- und Freibäder an einem Standort konzentriert wurden, durch die Größe und Varietät der Wasserflächen, durch deren Ausstattung mit neuen Attraktionen wie Massagedüsen, Luftperlbänken, Bodensprudlern, Strömungskanälen, Wasserfällen und Wellenbecken, durch Liegeflächen und vor allem auch durch ihre atmosphärische Gestaltung. Waren sportorientierte Hallenbäder bisher in der Regel »geflieste Schuhkartons«, wurde die Architektur der Bäder nun immer aufwendiger und komplexer. Verschiedene Ebenen, Durch- und Einblicke, eine Bepflanzung mit Kunstpflanzen und echtem Grün sollten eine differenzierte Badelandschaft mit Urlaubsqualität schaffen. Zusatzangebote wie interne und externe Gastronomien, Solarien und Massagekabinen dienten dazu, die Aufenthaltszeit der Gäste zu verlängern und Nebenumsätze zu generieren. Das Schwimm- und Badeangebot wurde durch Saunaanlagen ergänzt, die ebenfalls immer aufwendiger und größer und mit verschiedenen thematisierten Saunakabinen und Dampfbädern ausgestattet wurden.

Diese Freizeitbäder wurden teilweise bereits von privaten Investoren und Betreibern errichtet. Hohe Besucherzahlen – zwischen 500.000 und einer Million pro Jahr zumindest in den großen Anlagen – und deutlich höhere Durchschnittsumsätze im Vergleich zu sportorientierten Hallenbädern machten ein unternehmerisches Engagement interessant.

Andererseits waren und sind auch die Investitions- und Betriebskosten um ein Mehrfaches höher als bei den konventionellen Hallenbädern. Um das daraus resultierende unternehmerische Risiko zu minimieren, wurden im Bäderbereich bereits in den 80er- und 90er-Jahren des 20. Jahrhunderts die heute so populären Modelle einer Public-Private-Partnership realisiert. Städte und Gemeinden stützten durch einen Investitions- und Betriebskostenzuschuss die Wirtschaftlichkeit von Freizeitbädern und stellten damit sicher, dass die Belange des Schul- und Vereinssports auch bei der Planung und Betreuung von Freizeitbädern berücksichtigt wurden. Dies war keineswegs mehr selbstverständlich, denn bei der Gestaltung der Beckenlandschaften setzten die Planer nach dem Motto »Unsere Gäste wollen sich nicht selbst bewegen, sondern im Wasser bewegt werden« auf passiv zu nutzende Angebote. Teilweise wurde auf 25-m-Schwimmbecken ganz verzichtet oder aber diese in eine frei gestaltete Beckenlandschaft integriert. Heute weiß man, dass eine Ausrichtung des Angebots auf den passiven »Genussbader« alleine nicht ausreicht, um die vielfältigen Bedürfnisse der Gäste zu befriedigen. Nicht zuletzt bedingt durch das wachsende Gesundheitsbewusstsein der Bevölkerung werden Möglichkeiten einer aktiven sportlichen Betätigung in den Freizeitbädern immer mehr nachgefragt.



Die Freizeitbäder-Nachfrage steigt

## Boomjahre

Der Boom der Freizeitbäder in der Bundesrepublik Deutschland fiel zusammen mit den Jahren der



Wiedervereinigung. Ein hoher Sanierungs- und Attraktivierungsbedarf in der Bäderlandschaft der ehemaligen Deutschen Demokratischen Republik bot Gelegenheit zu einer Neupositionierung. Nach dem noch zu DDR-Zeiten geplanten »Basso« im sächsischen Bad Schmiedeberg war das Kur- und Freizeitbad »RIFF« in Bad Lausick das erste große Freizeitbad in den neuen Bundesländern. Ausgestattet war es mit zwei Rutschenanlagen, einem Sprungbecken mit Vario-Hubboden, Schwimmbecken mit Strömungskanal, zwei Außenbecken (davon eines mit Sole) und mit einer großen Saunalandschaft. Im Eröffnungsjahr waren Wartezeiten bis zu 2 Stunden keine Seltenheit und wurden von den Gästen auch in Kauf genommen, um das neuartige Bäderangebot genießen zu können.

Es entstand ein dichtes Netz von Freizeitbädern in den neuen Bundesländern. Eine fehlende Bäderleitplanung führte dazu, dass sich die einzelnen Anlagen erheblich Konkurrenz machten. Freizeitbäder dienten nicht mehr nur der Befriedigung eines lokalen Bedarfs im Rahmen der kommunalen Daseinsvorsorge, sondern waren auf ein Einwohnerpotenzial von 800.000 bis 1,2 Millionen Menschen im Primärmarkt (= Tagesreisen) angewiesen. In einzelnen Regionen, etwa dem Erzgebirge, wurde weit über diesen Bedarf hinaus geplant und gebaut.



Freizeitbad-Attraktion Rocketplunsh

Zudem stellte sich heraus, dass die touristische Relevanz von Freizeitbädern falsch eingeschätzt wurde. Gerade in den neuen Bundesländern wurden zahlreiche neue Anlagen mit einem Anteil

von bis zu 80 % der Investitionssumme gefördert. Begründet wurde dies mit dem Ziel, durch die neuen Bäder den Tourismus in den Regionen anzukurbeln. Allerdings hatten Freizeitbäder im Gegensatz zu Kurbädern nie die Strahlkraft, um einen eigenen Bädertourismus zu generieren. Sie dienten vielmehr, wie bereits erwähnt, als Schlechtwetteralternative in touristisch bereits entwickelten Destinationen. Durch das stark angestiegene Angebot an Freizeitbädern »vor der eigenen Haustüre« wurde das Interesse am Besuch einer vergleichbaren Anlage während der Urlaubszeit nicht gestärkt, sondern eher geschwächt.

Hinzu kommt, dass mittlerweile auch in den alten Bundesländern ein Boom der freizeitorientierten großen Bäderanlagen begann. Die Ursache lag darin, dass zahlreiche in den 60er- und 70er-Jahren entstandene Sporthallenbäder einen Sanierungsbedarf aufwiesen und man hoffte, durch eine Attraktivierung und den Umbau zu Freizeitbädern die Wirtschaftlichkeit der Anlagen zu optimieren und den jährlichen Betriebskostenzuschuss zu senken. Diese Hoffnung hielt nur so lange Bestand, bis eine Marktsättigung eingetreten war.

Mit derzeit ca. 400 Freizeitbädern (5) weist die Bundesrepublik Deutschland derzeit eine europaweit einmalige Dichte an derartigen Anlagen auf. Es gibt nur noch wenige Erfolg versprechende Standorte für neue Freizeitbäder, wohingegen inzwischen nicht nur in den touristischen Destinationen ein Überangebot die Regel ist.

Dies führte in den vergangenen Jahren dazu, dass trotz eines immer noch wachsenden Interesses der Deutschen an einem Bäderbesuch die einzelnen Anlagen aufgrund der ebenfalls wachsenden Konkurrenz Besucherrückgänge verzeichnen mussten. In Kombination mit nicht zuletzt durch die Energiepreisentwicklung begründeten enormen Steigerungen der Betriebskosten hatte dies zur Folge, dass sich die Hoffnungen der Städte und Gemeinden auf eine Entlastung des Haushalts durch einen Ausbau und die Attraktivierung ihrer Bäderanlagen in der Regel nicht erfüllte.

Der Boom der Freizeitbäder in den 90er-Jahren hat definitiv dazu beigetragen, die Themen Schwimmen und Baden nachhaltig ins Bewusstsein der Bevölkerung zu bringen und das Interesse an diesen

gesundheitsorientierten Formen der Freizeitgestaltung zu wecken. Im Jahr 2004 gingen 55,4 % der Deutschen regelmäßig oder gelegentlich schwimmen, etwa die Hälfte davon besuchte ein Freizeitbad. 20,4 % der Bevölkerung bezeichneten sich zumindest als gelegentliche Saunagänger (6). Vor allem die letztgenannte Zahl wäre ohne die Freizeitbäder mit ihren immer größeren und attraktiveren Saunaanlagen nicht vorstellbar. Zu Beginn der 90er-Jahre bezeichneten sich nur ca. 8 % der Bevölkerung als gelegentliche oder regelmäßige Saunabesucher.

### Diversifikation des Freizeitmarkts

Der Charakter der Freizeitangebote und Freizeitaktivitäten hat sich in Deutschland in den vergangenen Jahren substantiell gewandelt. Einige dieser Entwicklungen kommen dem Freizeitbädermarkt zugute, andere sind eher als kontraproduktiv zu bewerten. Erst spät hat man begriffen, dass bei einer Konkurrenzanalyse nicht nur die Bäderbetriebe im Einzugsgebiet zu betrachten sind, sondern die Gesamtheit aller Freizeitangebote.

- Die Zahl und Vielfalt der Freizeitangebote hat in den letzten Jahren erheblich zugenommen, da der Freizeitimmobilienmarkt zunächst eine hohe und sichere Rendite versprach. Zu nennen sind zum Beispiel die Multiplexkinos und sogar Shoppingmalls: Diese Einrichtungen sind als Mitbewerber ebenso zu berücksichtigen wie die neuen Einkaufszentren – »Erlebniseinkauf« ist eine bedeutende neue Tendenz der Freizeitgestaltung. Auch in diesen Segmenten erleben wir einen deutlichen Verdrängungswettbewerb der Anlagen untereinander (7).
- Die zunehmende »Event«-Kultur mit Open-Airs, Festivals, Stadtfesten, Mittelaltermärkten etc. stellt ein wachsendes Problem für alle Freizeitanlagen, nicht nur für die Bäder, dar, da sie gerade in besucherschwachen Sommermonaten weitere Potenziale binden.
- Der Trend zu einer Individualisierung sportlicher Betätigung (unter dem vor allem die Sportvereine leiden) und zu einem häufigeren Wechsel der Art der sportlichen Betätigung kommt komplexeren Bäderanlagen mit einer entsprechenden

Angebotsvielfalt und einem ausgedehnten Kursprogramm entgegen.



Gestiegener Bedarf nach größeren und attraktiveren Saunaanlagen

- Das wachsende Gesundheitsbewusstsein der Bevölkerung führt zu einer Vielzahl von präventiven Angeboten für Selbstzahler. Diese sind zunehmend bereit, ihre Freizeit für derartige Angebote zu nutzen, vor allem dann, wenn diese auch einen erholsam-passiven Charakter haben. Von diesem Segment können vor allem die Sauna- und Wellnessangebote in den Bädern profitieren.
- Auch die Naturbademöglichkeiten sind in den letzten Jahren aufgrund des Trends »Zurück zur Natur« wieder zu ernsthaften Konkurrenten geworden. All diese Faktoren lassen es ratsam erscheinen, künftig nicht nur auf die Mitbewerber im unmittelbaren Segment der Bäder zu achten, sondern auf die Entwicklung der regionalen Freizeitangebote insgesamt.

### Wege aus der Krise

Die Zeiten, da (Freizeit-)Bäder als sogenannte »Eier legende Wollmilchsäue« funktionieren, also möglichst viele unterschiedliche Bedürfnisse befriedigen sollten, sind vorbei. Zwar gilt nach wie vor, dass aufgrund der Bevölkerungsstruktur in den Einzugsgebieten in den meisten Anlagen (mit Ausnahme der besonders gesundheitsorientierten Thermen) vom Säugling bis zum Senior alle Altersgruppen angesprochen werden müssen, jedoch werden langfristig nur an wenigen Standorten



große multifunktionale Anlagen erfolgreich sein können. Ähnlich wie in anderen Freizeitbetrieben wird in den Freizeitbädern eine stärkere Angebotspezialisierung und Konzentration auf ausgewählte Marktsegmente erfolgen.



Einladende Gastronomie

Die nach dem Jahr 2000 neu eröffneten Anlagen machen dies bereits vor. Sie sind sehr viel stärker an den Themen Gesundheit und Wellness orientiert als an Spaß und Action. Alleine schon die Namensgebung, die immer häufiger in Kombination mit dem Begriff »Therme« erfolgt, weist auf eine Spezialisierung hin. Allerdings erfolgt diese in sehr unterschiedlicher Konsequenz und Qualität, was zu einer Verunsicherung in der Bevölkerung durch Verwässerung der nicht geschützten Begriffe Freizeitbad und Therme führt. Immer mehr Bäder haben zudem das Problem mangelnder Alleinstellungspotenziale, weil die Mitbewerber bei jeder Angebotsverbesserung mit vergleichbaren Angeboten nachziehen. Es ist zu befürchten, dass auch im neuen »Thermenmarkt« eine ähnliche Entwicklung eintreten wird wie im klassischen Freizeitbädermarkt.

Dennoch sind interessante Neuorientierungen erkennbar:

- Positiv zu vermerken ist, dass die Bedeutung des Sportschwimmens und des gesundheitsorientierten Schwimmens immer mehr zunimmt, wenngleich die Zahl der Kinder, die schwimmen können, sinkt. Immer mehr Freizeitbäder gehen dazu über, separate 25-m-Schwimmbecken einzurichten, sofern sie diese nicht bereits haben.

- Bäder, die über eigenes Heilwasser oder zumindest Thermalwasser verfügen, profitieren in besonderer Weise vom wachsenden Gesundheitsbewusstsein. Allerdings werden die Gäste durch die sehr unterschiedliche Qualität des Angebots verunsichert und der Markt dadurch geschwächt. Einstmals ortsgebundene Heilmittel wie Sole oder Peloide sind heute frei verfügbar und können an jedem beliebigen Ort angewandt werden. So sind zahlreiche Freizeitbäder und Thermen dazu übergegangen, einzelne Becken als Solebecken einzurichten bzw. umzuwandeln, um von dem Megatrend Gesundheit zu profitieren. Der Einsatz von Thermalheilwasser stellt heute nicht mehr das Alleinstellungsmerkmal dar wie noch vor 10 oder 20 Jahren, zumal dann, wenn auch die Mitbewerber über ein entsprechendes Angebot verfügen. Bäder, die ein »authentisches« Thermalwasser mit möglichst einmaliger Zusammensetzung anbieten können und dieses auch offensiv vermarkten, haben dennoch auch an schwierigeren Standorten bessere Entwicklungschancen als Anlagen ohne dieses Angebot.

- Das Saunasegment wächst nur noch leicht, bleibt aber auf hohem Niveau stabil in Besucherzahlen und Umsätzen. Mit dem Saunagast werden in Freizeitbädern deutlich höhere Durchschnittsumsätze bei den Eintrittseinnahmen und den Nebeneinnahmen (Physiotherapie und Wellnessanwendungen, Gastronomie, Shop, Solarien) erzielt. Vor allem in kommunal geführten Bädern lässt es die Gestaltung der Eintrittspreise allenfalls zu, die Durchschnittsumsätze pro Badegast als Kostendeckungsbeitrag zu begreifen (weil die durchschnittlichen Fixkosten und besucherbezogenen Kosten pro Gast höher liegen als die erzielten Durchschnittseinnahmen). Häufig liegen sie unter Berücksichtigung der verschiedenen Ermäßigungen bei weniger als 10 EUR (brutto) pro Badegast inklusive Nebenumsätzen. Bei Saunabesuchern in Freizeitbädern werden hingegen pro Gast je nach Konzeption der Anlage zwischen 15 und 30 EUR Bruttoumsatz (inkl. Nebenumsätzen) erreicht und damit zumindest bezogen auf den operativen Betrieb ein positiver Kostendeckungsbeitrag erzielt. Der Sauna- und Wellnessmarkt hat sich vor allem im qualitätsorientierten und hochpreisigen Segment in den vergangenen zehn Jahren hervorragend entwi-

ckelt, wie die Auslastungs- und Zuwachsraten bei den entsprechend positionierten Anlagen zeigen. Erfolgreiche Betriebe mit den Angebotschwerpunkten Sauna und Wellness wie das »Mediterrana« in Bergisch Gladbach, das »maritimo« in Oer-Erkenschwick und die »Badegärten« in Eibenstock stehen für diese Ausrichtung. 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 Marktpotenzial blicken. Letztlich entscheidet hier die Qualität und Einmaligkeit des Angebots.

- Die Kombination von Freizeitbädern mit physiotherapeutischen Angeboten und gesundheitsorientierten Fitnessstudios, die auch medizinische Trainingstherapie (MTT) und medizinische Leistungsdiagnostik (MLD) offerieren, spricht vor allem diejenigen an, die sich in konventionellen, eher leistungsorientierten Fitnessstudios weniger wohlfühlen und eine Kombination aus medizinisch-therapeutischer Kompetenz und umfassenden Wellnessangeboten (großzügige Saunalandschaft, wie sie konventionelle Studios nicht anbieten können) schätzen.
- Enorm nachgefragt werden Kurse aller Art – von Schwimmkursen über Wassergymnastik in allen Varianten bis hin zu Entspannungskursen und Kursen mit meditativem Charakter. Diese werden sowohl im Wasser als auch auf dem Trockenen angeboten.
- In der deutschen Bevölkerung ist das Interesse an historischen Badekulturen stark gewachsen. Davon profitieren jedoch bevorzugt Anlagen im Ausland. Traditionelle Kurorte in Ungarn, der Türkei, in Österreich und Tschechien bewerben ihre teilweise aufwendig sanierten Kurbäder massiv auf dem deutschen Reisemarkt, während zahlreiche deutsche Kurorte noch immer nach einem Weg aus der Krise suchen.

## Neue Angebote für alte Zielgruppen

Fragt man nach der Richtung, in der sich der deutsche Freizeitbädermarkt in Zukunft entwickeln wird, so lassen sich die Hauptinteressen unter den Stichworten »Gesundheit/Wellness«, »Sport« und

»Freizeit und Familie« zusammenfassen. Das Thema Baden interessiert somit höchst unterschiedliche Zielgruppen mit sehr unterschiedlichen Bedürfnissen und Ansprüchen. Diese sind, wie die Erfahrung in der Vergangenheit zeigte, in einer einzelnen Anlage nur schwer zu bündeln, wenn diese nicht eine entsprechende Größe und Komplexität besitzt. Galt früher daher die Devise »Von allem etwas und nichts richtig«, ist heute umso mehr ein Trend zur Spezialisierung festzustellen, und zwar bezogen sowohl auf Märkte (etwa die genannten Teilmärkte Gesundheit/Wellness, Sport und Familie) als auch auf Marktsegmente (hochwertig und exklusiv/ »Massenpublikum«).

Der Freizeitmarkt der Zukunft wird sehr stark von den Bedürfnissen der Senioren geprägt sein. Sie sind nicht nur aufgrund der demografischen Entwicklung (der Anteil der über 60-Jährigen an der deutschen Gesamtbevölkerung wächst nach Prognosen des Statistischen Bundesamtes von 21 % im Jahr 2000 auf 37 % im Jahr 2030), sondern auch aufgrund der veränderten Selbstwahrnehmung eine interessante Zielgruppe: Je älter wir werden, desto jünger fühlen wir uns. Die Senioren des Jahres 2007 sind in ihrer Freizeit wesentlich aktiver als die Senioren vor 20 Jahren.



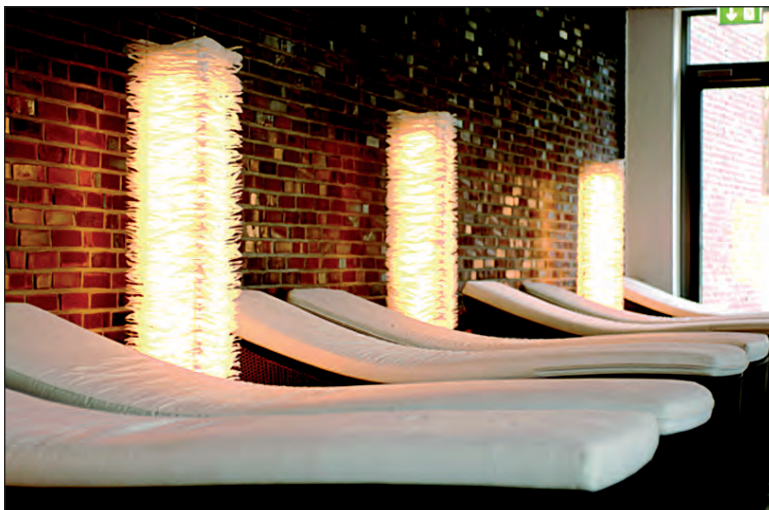
Der Freizeitmarkt der Zukunft wird von Senioren geprägt sein

Allerdings weist diese Zielgruppe bezogen auf einen Freizeitbadbesuch eine deutlich geringe Aktivierungsquote auf als alle anderen Altersstufen. Nur 12 % der Generation 65+ hat nach einer Befragung des BAT Freizeit-Forschungsinstituts in den vergangenen 12 Monaten ein Freizeitbad besucht, nur 1 % derer, die in den vergangenen 12 Monaten kein Bad besucht haben, planen demnächst einen



Besuch – bei den Jugendlichen (14 bis 17 Jahre) und jungen Erwachsenen (18 bis 24 Jahre) lag die Quote der aktiven Freizeitbadbesucher bei über 50 % (8).

Wer diese Zielgruppe in ihrer Freizeit in die Bäder locken will, muss sich daher verstärkt auf ihre spezifischen Bedürfnisse einstellen: Die geringere Beweglichkeit und Unsicherheit im Umgang mit Neuem (denn die »gefühlte Jugend« und höhere Aktivitätsquote der Senioren steht in einem Widerspruch zu der tatsächlichen Agilität) erfordert etwa, das Bad auf eine behindertengerechte Ausstattung zu überprüfen, die Leitsysteme zu vereinfachen und vor allem auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Bedürfnisse der Senioren zu sensibilisieren. Und eines der wesentlichen Bedürfnisse ist das nach Kommunikation einerseits, nach Ruhe andererseits: Senioren wünschen sich Ruhezeiten mit passiver Beteiligungsmöglichkeit (Sichtkontakte) an den Angeboten in den Bädern, jedoch außerhalb der eigentlichen Aktionszonen.



Einladung zur Entspannung

Grundsätzlich spielt der Seniorenmarkt auch für den gesundheitsorientierten Freizeitmarkt eine wesentliche Rolle, denn altersbedingte und auch sozial bedingte Einschränkungen der Gesundheit (z. B. durch Bewegungsmangel, Übergewicht, Stress) führen dazu, dass die weniger anstrengenden und Linderung oder gar Heilung versprechenden Freizeitangebote in den Vordergrund rücken. Nach einer Prognose des Instituts für Freizeitwirtschaft wird es im Jahr 2020 3,3 Mio. mehr Menschen in Deutschland mit hohem Gesundheitsbewusstsein geben als heute. Mit 51 % steht »Ich gehe ins Freizeitbad vor allem, um etwas für meine Gesundheit

zu tun« an zweiter Stelle der Motive nach »Ich möchte mich erholen, entspannen, neue Kräfte tanken« (65 %) und wird damit als Grund für einen Badbesuch immer bedeutender (9). Diese Aussage trifft längst nicht mehr nur für Senioren zu, sondern gilt quer durch die Generationen – zumindest, was das erwachsene Bäderpublikum angeht.

Damit verbunden sind jedoch auch hohe Ansprüche, beinahe »Heilserwartungen« der Gäste. Bäderangebote mit allgemein gesundheitsfördernder, heilender oder schmerzlindernder Wirkung werden in Zukunft verstärkt nachgefragt, Gesundheit wird ein wichtiges, vielleicht entscheidendes Verkaufsargument. Adäquate Angebote sind bereits heute nicht mehr an traditionelle Kurorte und -betriebe gebunden, jedoch profitieren diese noch von ihrer traditionellen Rollenzuweisung, während Freizeitbäder und Thermen ihre Position in diesem Markt erst finden müssen. Für Freizeitbäder, die sich dem Gesundheitsmarkt widmen wollen, bedeutet dies vor allem, dass eine entsprechende Kompetenz erarbeitet und gehalten werden muss, um der erwähnten »Verwässerung« gesundheitspezifischer Angebote und Begriffe (Sole, Thermal-, Heilwasser) entgegenzuwirken. Für eine erfolgreiche Marktpositionierung ist eine klare Ausrichtung des Konzepts erforderlich und dies bedeutet für die Bäder erhöhte Anforderungen an Qualitätsstandards (Hygiene, Service etc.). Gleichzeitig ergeben sich aus dem neuen Markt neue Besucherströme und Einnahmequellen für Freizeitbäder und Thermen.

Gleiches gilt auch für den wachsenden Wellnessmarkt, sofern die Bäder von diesem profitieren wollen. Er bietet ein im Vergleich zum konventionellen Bäderangebot deutlich höheres Einnahmepotenzial, erfordert aber auch eine hohe Betreuungsintensität sowohl bei individuellen »One-to-one«-Anwendungen als auch bei Gruppenanwendungen. Auch hier ist eine hohe Kompetenz und Dienstleistungsorientierung des Personals erforderlich, wobei Konflikte zwischen Massengeschäft und individueller Serviceleistung im täglichen Betrieb die Regel sind, sofern nicht eine klare räumliche Trennung beider Angebotssegmente erfolgt. Gerade im Bereich der Medical Wellness ergibt sich jedoch ein ideales zusätzliches Einnahmesegment für Freizeitbäder und Thermen, mit dem sie zudem ihre Kompetenz stärken können.

Da jedoch nicht nur Bäderbetriebe, sondern auch Einrichtungen wie Day Spas, Hotels, Fitnessstudios sowie Physiotherapien und Kosmetikstudios auf den Wellnessmarkt zielen, wird auch in Zukunft ein starker Konkurrenzdruck durch diese Einrichtungen entstehen. Definitiv handelt es sich hierbei jedoch um einen Wachstumsmarkt für Thermen und Bäder in touristischen Destinationen. Nur wenige Freizeitbäder – etwa die »Badegärten« in Eibenstock oder die »Westfaltherme« in Bad Lippspringe – können bereits durch die Kombination mit angegliederten Hotels Kurzurlaube als Möglichkeit zur »Speed-Entschleunigung« anbieten. Diese Resort-idee, wie sie in Österreich und der Schweiz bereits viel ausgeprägter ist, wird sich auch in Deutschland noch stärker durchsetzen, wobei auch hier besonders gesundheitsorientierte und medizinisch kompetente Wellnessresorts die klassischen Wellnessresorts dominieren werden.

Bleibt die »klassische« Hauptzielgruppe für (Freizeit-)Bäder: die Familie. Hat das Bad als Ort der Freizeitgestaltung für Familien ausgedient? Der Eindruck könnte tatsächlich entstehen, wenn man die Entwicklung der letzten Jahre verfolgt. Die demografische Entwicklung und die wachsende Konkurrenz durch andere Freizeitangebote in einem gesättigten und gleichzeitig kleiner werdenden Markt sprechen zunächst gegen das »klassische« Freizeit- und Familienbad. Andererseits ist das »Baden« schon immer ein Familien-Freizeitthema und wird es auch bleiben, auch wenn – wie bereits erwähnt – immer weniger Kinder schwimmen lernen und damit Bäder als Orte der Freizeitgestaltung entdecken.

Zum Glück gibt es auch aktuelle gegenläufige Tendenzen. Freizeitbäder wie das »Sportparadies« in Gelsenkirchen und das »Aquatoll« in Neckarsulm erweitern 2007 ihre Kinderspielbereiche und gestalten sie zu komplexen, thematisierten Abenteuerlandschaften um. Gerade große Freizeitbäder ergänzen aktuell ihr Angebot um umfassende neue Erlebnislandschaften für Kinder – etwa das »Tropical Islands« südlich von Berlin oder die »Therme Erding«, die im Frühjahr 2007 Europas größte Indoor-Rutschenanlage in Betrieb nahm. Dass zumindest zwei der größten deutschen Freizeitparks Pläne für eine Erweiterung um einen Wasserpark in ihrer Schublade haben, zeigt, dass das Thema »Baden« in Kombination mit dem Thema »Freizeit-

gestaltung für Familien« durchaus als zukunfts-trächtig gesehen wird. Zu erwarten ist jedoch auch eine weitere Konzentration dieses Themas auf große Anlagen in starken Einzugsgebieten. Eine Entscheidung für den Ausbau familienorientierter Angebote in Freizeitbädern ist daher abhängig vom Standort.



Baden gehen ...

## Baden gehen!

So wenig wie es »das« Freizeitbad gibt, gibt es auch »die« Freizeit. Wer wie bisher nur das Angebot des Nachbarn kopiert, wird in Zukunft erst recht erfolglos bleiben. Gefordert sind individuelle Lösungen. Nicht nur standortbezogene, allgemeine Alleinstellungsmerkmale im Angebot und in der Thematisierung laufen Gefahr, schnell ihre Wirksamkeit zu verlieren, wenn diese leicht kopiert werden können. Eine außergewöhnliche Architektur reicht als Alleinstellungsmerkmal ebenfalls nicht aus. Die in letzter Zeit so beliebten »Architektenbäder« mit hohem Gestaltungsniveau sind oft spektakuläre Entwürfe, die jedoch auf die Bedürfnisse der Gäste nur bedingt Rücksicht nehmen. Auch einzelne Angebotselemente besitzen nicht die Strahlkraft für eine Alleinstellung, es ist vielmehr eine Kombination von verschiedenen Angebotssegmenten erforderlich. Dies bedeutet jedoch nicht, dass man nach dem Motto »für jeden etwas« vorgehen sollte: Eine klare Profilierung der Anlage erhöht deren Marktfähigkeit. Ergänzende Profilierungen etwa in den Nebenangeboten oder im Bereich Dienstleistung werden in Zukunft bei der Gestaltung freizeitorientierter Bäderangebote eine entscheidende Rolle spielen.



Bei einer ehrlichen Bewertung der Situation der kommunalen wie der privaten Bäder in Deutschland, auch der Thermen und Freizeitbäder, zeigt sich fast durchgängig ein Zuschussbedarf, der leider nicht immer so offen kommuniziert wird. Am besten schneiden neben großen solitären Anlagen mit einem starken Einzugsgebiet und fehlender Konkurrenz die deutlich gesundheitsorientierten Kurbäder und Thermen ab. In eine volkswirtschaftliche Gesamtrechnung sind jedoch auch die Sekundäreffekte aufzunehmen, die durch ein attraktives Bad für die Gemeinde bzw. die Region geschaffen werden. Durch die zunehmende Bedeutung der Freizeit im Alltag werden entsprechende Angebote zu immer wichtigeren Standortfaktoren. Nicht zu vergessen die Einsparungen bei Rehabilitationsmaßnahmen, wenn bereits in eine präventive, gesundheitsorientierte Freizeitgestaltung investiert wird.

Es spricht also vieles für eine Förderung des Zukunftsmarkts Bäder. Die Bedeutung der Freizeitbäder und Thermen als Ziele für einen Tagesausflug und damit auch als Orte der Freizeitgestaltung ist nicht zu unterschätzen: Mit 20,9 % steht die »Ausübung einer speziellen Aktivität«, zu der in einer Erhebung Baden neben Skilaufen, Wandern und Surfen dezidiert genannt wurde, an zweiter Stelle der Anlässe für Tagesausflüge, gleich hinter dem Besuch von Verwandten, Freunden oder Bekannten (10). Am besten, man nimmt diese beim Bäderbesuch gleich mit!

### **Anmerkungen**

- (1) Publius Ovidius Naso, Die Frosche. In: ders., Metamorphosen. Übertragen von Johann Heinrich Voß. Neuauflage Frankfurt/Main 1990, 148 f.
- (2) Wippermann, Peter, Aufschwung durch eine neue Zeitökonomie, in Steinle, Andreas und Wippermann, Peter, Trend 2004. Arbeit – Freizeit – Eigenzeit. München und Zürich 2003, 72.
- (3) Opaschowski, Horst W., Pries, Michael und Reinhardt, Ulrich (Hg.), Freizeitwirtschaft. Die Leitökonomie der Zukunft. Hamburg 2006, 118.
- (4) Institut für Freizeitwirtschaft (Hg.), Freizeitbäder-Thermen. Spas. Marktanalyse 2005 + Perspektiven 2020. München 2006, 11.
- (5) Eine genaue Zahl zu nennen ist nicht möglich, da der Begriff Freizeitbad nicht präzise definiert ist und eine entsprechende Zuordnungsbreite gegeben ist – teilweise bezeichnen sich sogar konventionelle Freibäder als Freizeitbäder.
- (6) Institut für Freizeitwirtschaft (Hg.), a. a. O., 6.
- (7) Einige Shoppingcenter in der Schweiz und Kanada integrieren bereits Bäder in ihre Anlagen, um die Erlebnisqualität zu erhöhen und einen zusätzlichen Besuchsanzug zu schaffen.
- (8) Opaschowski, Horst W., Pries, Michael und Reinhardt, Ulrich (Hg.), a. a. O., 138.
- (9) Institut für Freizeitwirtschaft (Hg.), a. a. O., 20.
- (10) Basisjahr 2004. In: Maschke, Joachim, Tagesreisen der Deutschen, München 2005, 81.

### 3. Ökonomische Betriebsoptimierung und baulich-technische Verbesserung im Bestand

DIETRICH MACHENS

#### Kosten- und Erläsoptimierung im Bestand

Im Folgenden sollen Ansatzpunkte aufgezeigt werden, wie die Verluste eines bestehenden Betriebs minimiert werden können. Diskutiert werden Methoden, um Kostenprobleme zu erkennen, und Maßnahmen, um Kosten zu senken. Analog werden Methoden und Maßnahmen auf der Erlösseite diskutiert, hierzu zählt auch die Aufstellung des Unternehmens im Wettbewerb etc. Vorschläge mit gravierend baulich technischen Veränderungen – Sanierung der Anlagen, Modernisierung der Architektur etc. – sind einem anderen Artikel vorbehalten.

Um die ökonomische Situation des bestehenden Betriebs zu verbessern, müssen spezifische Voraussetzungen gegeben sein, die hier als Rahmenbedingungen bezeichnet werden. Ohne diese Bedingungen lässt sich kaum erkennen, wo Kosten- oder Erlösprobleme vorliegen. Schwieriger als die Durchführung von Maßnahmen zur Rationalisierung ist die Umsetzung dieser Rahmenbedingungen. Aber ohne ihre Manifestierung bleiben die durchgeführten Maßnahmen meist weniger gut.

#### Einhaltung von Rahmenbedingungen

##### *Führung eines Betriebs*

Unter »Führung« eines bestehenden Bades sei verstanden, dass der Betriebsleiter von den Eigentümern vorgegebene Oberziele zu verwirklichen hat und ihm dazu die entsprechenden Kompetenzen eingeräumt wurden. Oberziele sind Aufrechterhaltung und gegebenenfalls Erweiterung eines vorgegebenen Angebots für zu benennende Zielgruppen unter der Bedingung möglichst geringer Periodenverluste. Kompetenz beinhaltet hier, dass der Geschäftsführer umfassend und zügig alle Maß-

nahmen ergreifen kann, die den Betriebsablauf verbessern (Eingriffe in das operative Geschäft). Dazu gehören Personal- und Preisgestaltungshoheit. Auch im planerischen Bereich (Verbessern der Attraktivität durch Ambiente, Design etc. inkl. spezifischer Investitionen in das Erweitern der Anlage etc.) kann der Betriebsleiter in den Grenzen seines Geschäftsführervertrags tätig sein. Der Betriebsführer verfügt für seine Aufgabe über ein geeignetes Rechnungswesen, ebenfalls erhält er Daten eines überörtlichen Betriebsvergleichs. Die Betriebsleitung verantwortet sich gegenüber einem Beirat (Aufsichtsrat), in der die Eigentümerseite vor allem durch möglichst kompetente Bäderfachleute vertreten sein sollte.



Kasse und Gang zum Umkleidebereich

##### *Belohnungsinstrumente bei zielorientierter Führung eines Betriebs*

Unternehmer werden bei zielorientierter, also erfolgreicher Führung eines Betriebs mit Gewinn belohnt. Das ist bei Bäderunternehmen nicht der Fall, sie sind meist stark defizitär. Dennoch sollten angestellte Manager gereizt werden, sich besonders anzustrengen, wenn sie z. B. Ziele wie eine Verlustreduzierung über ein vorgegebenes Maß hinaus im Laufe einer Zeiteinheit erfüllen. Die Organisationsform des Betriebs ist entsprechend zu gestalten. Wollen die Eigentümer ein Bad nur ver-



walten lassen – das läuft auf Erhalt des Werts des Bades hinaus –, dann sind andere Organisationsformen (Amtsverwaltung) und gegebenenfalls Geschäftsführer mit anderen Fähigkeiten gefragt. Die Frage der Verlustminimierung unter spezifischen Nebenbedingungen ist dann zweitrangig.



Mengen und Qualität des Wassers ...

### **Annähernd optimale Größe des Bäderunternehmens**

Es wird grundsätzlich davon ausgegangen, dass dem Unternehmen mehrere Betriebsstätten angehören, wie es in Großstädten normal ist. In anderen – z. B. ländlichen – Regionen ist demnach ein regionales Bäderkonzept zu verwirklichen. Mehrere Kommunen vereinen ihre Bäder (möglicherweise auch andere Sport- und Freizeiteinrichtungen mit überregionalem Einzugsbereich) zu einem regionalen Sport- und Freizeitunternehmen. Das Bäderunternehmen nähert sich damit einer optimalen Betriebsgröße an.

Wie in den vorherigen Artikeln schon beschrieben, ist die in vielen Kommunen praktizierte Verwaltung nur eines einzigen Bades ineffizient. Die Vorteile liegen auf der Aufwandseite (Einkauf, Personaleinsatz, besseres Know-how), entscheidend aber auf der Erlösseite: Unterschiedlichen Zielgruppen kann ein besseres Angebot bereitet werden, die Erlöse steigen.

### **Transparenz über Mengen, Kosten und Erlöse**

Um effizient handeln zu können, benötigt man Daten aus dem eigenen Unternehmen, als z. B. die Verbrauchsmengen, aber nicht pro Jahr, sondern pro Tag an den einzelnen tatsächlichen Verbrauchsstellen. Mitarbeiter haben beim morgendlichen Kontrollgang die Daten in entsprechende Datenträger (PC, Listen) einzutragen. Bäder, bei denen derartige Informationen nicht besorgt werden können, weil es schlicht an Zählern (z. B. für Wasser, für Energie etc.) fehlt, sollten gegebenenfalls nachgerüstet werden. Gegebenenfalls heißt hier, dass bei jeder Investition zu überlegen ist, ob sie sich bis zum Ende des Lebenszyklus des Produkts, also hier des Bades, lohnt.

Eine Kosten- und Erlösrechnung liefert die Grundlagen zur Führung des Bades. Ohne entsprechende Datenbasis kann man ein Bad nur verwalten. Kostenseitig sind die Gesamtkosten gemäß der Beeinflussbarkeit auf einzelne Kostenblöcke aufzuteilen, nämlich in

- **Stillstandskosten:**  
das sind Kosten, die auch dann anfallen, wenn der Betrieb stillgelegt worden ist (vor allem kalkulatorische Abschreibungen und kalkulatorische Zinsen),
- **Bereitschaftskosten:**  
das sind die Kosten zur Aufrechterhaltung der Betriebsbereitschaft; diese Kosten fallen an, wenn das Bad geöffnet ist, aber (noch) kein Gast im Bad ist. Zu diesen Kosten zählen vor allem die Personalkosten in der Stammbesetzung, die Unterhaltungs- und Verwaltungskosten, ein Teil der Energie- und Wasserkosten etc.,
- **variable Kosten:**  
das sind die Kosten, die der Gast durch den Aufenthalt im Bad zusätzlich verursacht. Dazu gehören die übrigen Wasser- und Energiekosten, ein Teil der Reinigungskosten, ein Teil der Instandhaltungskosten sowie die zusätzlichen Personalkosten bei hohem Besucherandrang.

Erlösseitig benötigt man klare Informationen über die Zahl der Besuche nach jeweiligen Eintrittspreisen, dazu Kenntnisse über die Zusatzerlöse (Kiosk etc.). Um Aufenthaltsdauer, Häufigkeit der



Besuche im Jahr, Besuch der Konkurrenz, Zielgruppen und Motive, Anfahrtszeiten in Minuten, regionale Herkunft etc. zu erfahren, sollten alle drei bis fünf Jahre entsprechende Primärdaten repräsentativ erhoben werden.

### ***Einhaltung einschlägiger Normen***

Die gesetzlich einzuhaltenden Normen – Mindestanzahl an Personal mit hinreichender Qualifikation zur Gewährleistung der vorgegebenen Standards z. B. für Wasseraufsicht, Einhaltung spezifischer Wasserqualitäten etc. – sind akribisch einzuhalten. Das ist eine Bedingung ohne Ausnahmen! Unter diesen Voraussetzungen (hinreichende Einweisung und Schulung des Personals etc.) verwirklicht die Unternehmensführung das von den Eigentümern gesetzte Ziel: Verlustminimierung unter gegebener Nebenbedingung wie Qualitätsniveau etc.

### ***Teilnahme am überörtlichen Betriebsvergleich***

Zusätzlich benötigt man eine Kosten- und Erlösrechnung, die Daten und Kennzahlen des Unternehmens A (also die des eigenen Betriebs) mit denen des Unternehmens B vergleichbar macht. Notwendig ist dafür ein vereinheitlichtes Buchungssystem mit klarer Abgrenzung der jeweiligen Konten. An einem Betriebsvergleich nehmen sie entweder aktiv teil, indem das Unternehmen dem Vergleich seine Daten zur Verfügung stellt, oder passiv, indem das Unternehmen seine Kennzahlen mit denen eines aktuellen Vergleichs abgleicht. Der überörtliche Betriebsvergleich sollte grundsätzlich in seinen einzelnen Teilen optimiert worden sein – was bei den derzeit vorhandenen Vergleichen nur zum Teil der Fall ist. Gerade im wichtigen Erlösbereich fehlen brauchbare Kennzahlen. Besitzt ein Unternehmen mehrere Bäder, wird auf Bäderebene verglichen. Die spezifische Ausrichtung und Größe eines Bades erfordert entsprechende Vergleichsbäder.

## **Kostenrationalisierung**

Jeder Betriebsführer wird die Produktionskosten der Betriebe senken, wenn er weiß, in welchen Teilbereichen sich diese Anstrengungen lohnen und

wie er die Produktionskosten damit dauerhaft senken kann. Theoretisch ist zu unterscheiden in Einsparung – besser: Optimierung der Produktion – bei vorhandener Technik und in Rationalisierungsinvestitionen, also Einsatz verbesserter Technik, die je nach Amortisationszeit dem Betrieb weitere Einsparungen bringen. Die Senkung der Produktionskosten setzt also grob zwei Arbeitsvorgänge voraus:

- die Feststellung, wo noch Kostensenkungspotenzial bei vorhandener Technik vorliegt – das ist die schwierigere Aufgabe,
- die Umsetzung des Kostensenkungspotenzials in konkrete Handlungen
  - also hier die Umsetzung von Handlungsanweisungen, die zur Reduktion von Kosten führt (bei Betriebsstoffen oder Personaleinsatzzeit),
  - bzw. die Umsetzung von durchgeprüften Rationalisierungsinvestitionen. Diese Fragestellungen sind anderen Artikeln vorbehalten.
  - und alle Handlungen, die bei gleichen Kosten eine höhere Qualität der Produktion ermöglichen, sind hier ebenfalls zu erwähnen.

Um Kostenrationalisierungen durchführen zu können, sind eine Reihe von Voraussetzungen notwendig.



... Grundlage aller Bäder



### Voraussetzungen

Effektive Kostenrationalisierung setzt Kostentransparenz voraus

- über die absoluten Größenordnungen: Diese Kenntnisse werden vorausgesetzt, bezogen auf die einzelnen Kostenstellen, dort aufgeteilt auf Mengen und Preise (wie Wasser/Abwasserverbrauch, Kosten pro Einheit Wasser/Abwasser, Personaleinsatzstunden pro Mitarbeiter, Lohnkosten pro Arbeitsstunde).
- in Relation zu anderen Variablen, aus denen sich dann Kennzahlen bilden lassen: Verbrauch/Kosten pro Besuch einer bestimmten Zielgruppe oder pro Zeiteinheit.

Typische Kostenverläufe bei einem öffentlichen Hallenbad und einem Frei(zeit)bad sind im Folgenden dargestellt (vgl. MACHENS 1996): Ordinate Kosten pro Tag, Abszisse die Tage, geordnet nach der Höhe der Besuche, nicht nach dem Kalender.

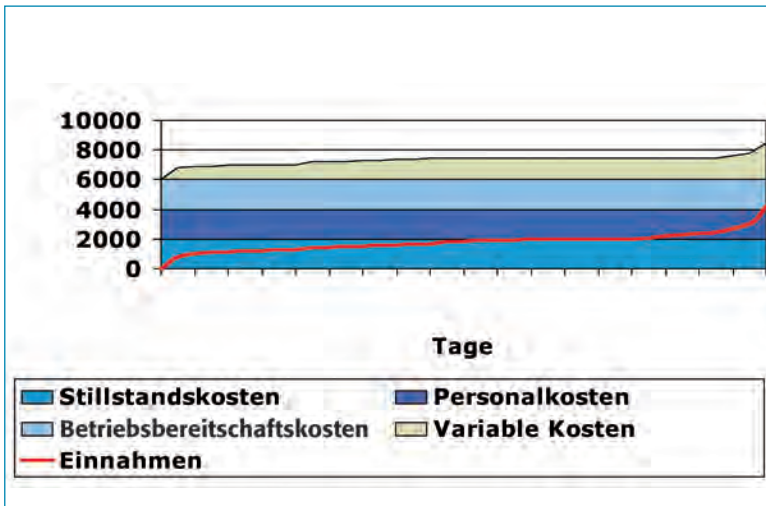


Abb. 1: Kosten- und Erlösfunktion Hallenbad (Quelle: eigene Erstellung)

Die ersten Tage auf der Tagesachse (Abszisse) sind die Tage ohne Besuche, der letzte Tag der mit den höchsten Besuchen. Es lassen sich Kosten- und Erlösverläufe dieser Bäder erkennen. Es fallen die hohen Stillstands- und Betriebsbereitschaftskosten pro Tag auf. Die variablen Kosten sind dagegen relativ gering, vom Volumen her bieten sie kaum ein großes Reservoir an Einsparmöglichkeiten (1). Bemerkenswert sind die geringen Erlöse über das

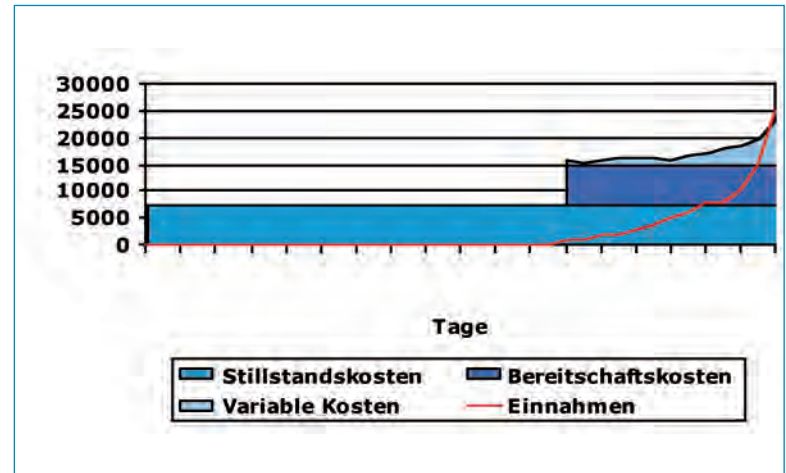


Abb. 2: Kosten- und Erlösfunktion Freibad (Quelle: eigene Erstellung)

Jahr. Die Gesamtkosten werden durch die gesamte Kostenfläche gebildet, hier zu erkennen an den Flächen Gesamtstillstandskosten, Betriebsbereitschaftskosten und den gesamten variablen Kosten. Die Fläche unter der Erlösgeraden bildet den Gesamterlös. Die Differenz zwischen Erlös und Kosten pro Tag bildet den Tagesverlust.

Wie die Abbildung zeigt, wird im Hallenbad an jedem Tag des Jahres ein Tagesverlust ausgewiesen. Selbst wenn die Stillstandskosten vernachlässigt würden (das hieße gedanklich, alle 20 Jahre erhielte die Kommune ein Bad geschenkt!), würden noch täglich Verluste anfallen, weil die Erlöskurve selbst die Betriebsbereitschaftskosten und die variablen Kosten nicht decken kann.

Am Beispiel Freibad (Abb. 2) wird deutlich, dass die lange Stillstandszeit ganz wesentlich zu den hohen Gesamtverlusten beiträgt. Es fehlen die Erlöse. Selbst in der Betriebszeit fallen hohe Verluste an, nur an zwei (!) Tagen des Jahres sind die Tageserlöse höher als die dann gegebenen Tagesgesamtkosten. An diesen beiden Tagen waren in dem betreffenden Bad jeweils über 20.000 (!) Gäste anwesend. An allen anderen Tagen werden Verluste realisiert.

Kosten- und Erlöstransparenz setzen voraus, dass Betriebsleiter und Beirat die entsprechenden Kosten- und Erlösverläufe ihrer Bäder kennen. Kostenrationalisierung beinhaltet – wie aus den Abbildungen zu erkennen – vor allem die Anpassung der Betriebsbereitschaftskosten an die Nachfrage. Auch die Stillstandskosten im bestehenden Bad müssen nicht fix sein – Änderungen der Markt-

zinssätze können Einsparungen bei der Finanzierung der Infrastruktur erbringen (2). Die grafische Darstellung macht weiter deutlich, dass Einnahmeprobleme vorliegen. Ohne Messung der Erlöseinflussfaktoren wird man diese Probleme nicht lösen können.

### ***Klare Zielsetzung durch Betriebsvergleiche***

Man muss seitens des Geschäftsführers wissen, was man zukünftig erreichen will und kann. Dies ist seine entscheidende mentale Aufgabe, sie setzt die Erkenntnis voraus, dass überhaupt etwas und wo etwas ökonomisch effizienter gestaltet werden kann. Damit muss der Betriebsleiter wissen, wo sich ökonomisches Handeln lohnt. Ist die oben geforderte Kostentransparenz vorhanden, sind die absoluten Verbrauchsmengen und die Verbrauchskennzahlen des jeweiligen Betriebs mit den Werten eines Betriebsvergleichs zu vergleichen. Infrage kommen hier

- *der innerbetriebliche Vergleich* – Vergleich mit den Werten des Vorjahres,
- *der überörtliche Vergleich* – Vergleich mit den Werten von Vergleichsbetrieben,
- *der Soll-Ist-Vergleich* – Vergleich der Ist-Werte mit Plan- oder Soll-Werten – meist Werte, die vom Geschäftsführer gesetzt werden oder von einem Verband vorgegeben werden etc.
- *der Benchmarkansatz* – Vergleich mit den Besten der Branche.

Beim innerbetrieblichen wie beim überörtlichen Vergleich besteht die große Gefahr, dass »Schlendrian mit Schlendrian« verglichen wird, die Aussagekraft dieser Vergleiche also gegebenenfalls relativ gering ist.

Beim überörtlichen Vergleich außerhalb des öffentlichen Sektors sind die Betriebe meist nicht gewillt, ihre Kostenpositionen und ihre Erfolge – auch bei der Rationalisierung – offenzulegen. Dazu stehen die Betriebe zu sehr in Konkurrenz zueinander. Folglich erfolgt eine Zusammenfassung von Einzeldaten oder ein Ausweis an Kennzahlen, die konkrete Handlungsweisen nicht mehr oder kaum noch erlauben. Hier liegt derzeit noch der Vorteil des Betriebsvergleichs öffentlicher Bäderbetriebe. Bei kleineren Bädern handelt es sich meist um Betriebe mit einem regionalen Monopol. Direkte Konkurrenz

ist seltener vorhanden. Daher können Betriebe zumindest auf der Kostenseite ihre Daten ohne Probleme offenlegen, der überörtliche Betriebsvergleich ist dafür ein geeignetes Instrument. Allerdings muss er nicht unbedingt zu den besten Ergebnissen führen – der Vergleich von Schlendrian ist nicht auszuschließen (vgl. MACHENS 1998). Beim Benchmarkansatz wird grundsätzlich der Vergleich mit den Daten des gesamten Betriebs gesucht. Sind in einem Betriebsvergleich aber einzelne Produktionsprozesse ausgewiesen, scheint es sinnvoll, für den jeweiligen Prozess den dafür besten Vergleichsbetrieb zu suchen.

Die Effizienz des Soll-Ist-Vergleichs (sogenannte Plankostenrechnung) hängt davon ab, ob man die richtigen Soll-Zahlen bilden kann. Genau hier liegt das Problem. Beim überörtlichen Betriebsvergleich oder beim Benchmarkvergleich liegen Werte vor, die in anderen Betrieben realisiert wurden – also kann man sie unter Umständen auch im eigenen Betrieb erreichen. Bei Soll-Werten, die außerhalb dieses Rasters liegen, ist die Akzeptanz derartiger Werte bei den Mitarbeitern eher gering, weil es schwieriger sein wird, sie umzusetzen.

Aus einem optimalen Betriebsvergleich werden die einzelnen Mengenverbräuche, aber auch die Kosten- oder Erlöspreise bei den Vergleichsunternehmen ausgewiesen. Der überörtliche Betriebsvergleich ist stärker auf Mengengrößen ausgerichtet, weniger auf Kosten, da Kostenpreise (z. B. für Betriebsstoffe) von Standort zu Standort unterschiedlich sein können, der Produktionsablauf in den Bädern aber standortunabhängig ist. In der Produktion dürften gleiche Größenordnungen der Betriebe bei gleicher Art zu ähnlichen Mengenkennzahlen führen. Liegen im eigenen Betrieb deutlich ungünstigere Kennzahlen vor, ist zu prüfen, ob nicht Produktionsfehler vorhanden sind. Auf diese Weise lassen sich Fehler finden, die nicht unbedingt zu den Rationalisierungsmaßnahmen zählen: Als Beispiel wurde in einem Fall festgestellt, dass der Außenwasserhahn eines Bades von einem Tennisverein zur Wässerung seiner Plätze genutzt wurde, ohne dass dem Bäderbetriebsleiter dies auffiel. In einem anderen Fall konnte über den Vergleich festgestellt werden, dass der zu suchende Fehler (zu starker Verbrauch an Frischwasser im Vergleich zu anderen Betrieben) in einer Reihe von Wasserpumpen lokalisiert werden konnte. Es stellte sich



ein Installationsfehler bei einer der Pumpen heraus, das Wasser dieser Pumpe floss sofort in den Vorfluter.

### **Maßnahmen zur Reduzierung der variablen Kosten**

#### **Wasser/Abwasser**

Die Grundlage aller Ausführungen sind die nach DIN 19643-1/2 geforderten Wasserqualitäten. Um Wasserkosten zu mindern, ist erst auf die Mengen- und dann auf die Preiskomponente einzugehen. Würde in einem Betrieb mehr Wasser o. Ä. verbraucht als in seinem Benchmarkbetrieb, dann ist akribisch nachzuvollziehen, wo die höheren Verbräuche anfallen. Der Betriebsleiter hat vom Gesamtverbrauch die einzelnen unkritischen Verbräuche abzuziehen. Dazu mögen die Erstfüllungen der Becken nach der Revision gehören, der Verbrauch in den sanitären Einrichtungen, der Verbrauch in der Sauna, für die Grünflächen etc. Je mehr Verbräuche als unkritisch eingeschätzt werden können, umso mehr wird der Verbrauch eingekreist, der als Problem zu sehen ist. Kann man für diesen Restverbrauch die Kennzahl Verbrauch pro Besuch bilden, ist der zu hohe Verbrauch pro Besuch zu quantifizieren. In den verbleibenden Bereichen sind die erkannten Defizite dann so weit wie möglich zu beseitigen. Auf diese Weise gelingt es, die einzelnen Verbrauchsstellen bei gegebener Technik zu optimieren. Regelmäßig ist zu kontrollieren, ob in

allen Bereichen (Sanitär, Sauna etc.) spezifische Soll-Werte noch unterschritten werden.

Viele Firmen bieten Lösungen an, den bei gegebenem Stand der Technik optimierten Wasser- und Abwasserverbrauch noch weiter zu reduzieren (3). Vorschläge werden über alle Verwendungsbereiche von Wasser und zur Reduzierung der Abwasserkosten gemacht. Bei allen vorgeschlagenen Maßnahmen ist in jedem Einzelfall zu prüfen, ob sich der technische Aufwand ökonomisch lohnt – im Rahmen der jeweiligen Investitionsrechnung ist eine wesentliche Frage die nach der Restlebenszeit der Anlage. Eingegangen sei hier nur auf die Problematik Filterspülung und Abwasserkosten.

Am meisten Wasser benötigt man für das Reinigen der Filter. Optimiert werden müssen also der spezifische Spülwasserbedarf und das Spülintervall. Um Wassermengen zu minimieren, ist grundsätzlich nach Verschmutzungsgrad zu reinigen, es sei denn, dass spezifische Zeiteinheiten überschritten werden (4). Diskutiert wird derzeit, inwieweit das bei der Filterspülung anfallende und bisher als Abwasser abgeleitete Spülwasser gereinigt und als Betriebswasser wiederverwendet werden kann. Das gewonnene Wasser sollte dann – daran wird gedacht – als technisches Wasser zur Toilettenspülung und Reinigung eingesetzt werden. Das Ermöglichen einer Direkteinleitung spart Abwasserkosten (5).

Grundsätzlich bedingt jeder Wasserverbrauch auch den Anfall von Abwasser. Das gilt allerdings nicht bei der Pflege der Grünanlagen wie auch bei der Verdunstung von Wasser in Freibädern (Beckenwasser und Wasser, das durch die Badegäste aus dem Bad herausgetragen wird). Bei einem Nachweis der Mengen lassen sich die Abwassergebühren senken. Dies ist bei dem Wasser zur Pflege der Grünanlagen leichter möglich als für die Verdunstungsmenge, da hier das Regenwasser noch gegenrechnet werden muss, das in die Becken fließt (6). In Worms wird das gesamte Brauchwasser gesammelt und für die Spülung der städtischen Kanalisation verwendet – somit fallen keine Abwasserkosten an.



Das »A und O«: die Wasserqualität

## Energieeinsparung

Energieeinsparung beruht darauf,

- *den Vertrag mit den Energieversorgern zu optimieren (Wertkomponente)*. Im Mittelpunkt stehen sicherlich die Tarife, sie sind aber abhängig von der Frage der Unterbrechung, der Höchstlastbegrenzung, der Eigenerzeugung; hier ist an Blockheizkraftwerke zu denken, bei Freibädern an Solaranlagen – zumindest für Warmwasser.
- *den Wärmeverbrauch zu minimieren (Mengenkomponente)*, das beinhaltet vor allem eine Reduzierung des Warmwasserverbrauchs, aber auch Lüftung, Dämmung und Wärmerückgewinnung sind zu optimieren.
- *auch den Kraftverbrauch im Betrieb auf das hinreichende Maß zu reduzieren*. Neben der ständigen Überprüfung der Aggregate ist bei Erstbeschaffung wie bei Ersatz der Stromverbrauch ein Thema. Zudem sollten möglichst nie alle Aggregate gleichzeitig laufen – zur Reduzierung der Verbrauchsspitze –, ihr Einsatz ist zudem von der Zahl der Gäste im Betrieb abhängig.

Der entscheidende Ansatz ist ein Energie-Audit-Verfahren, indem dem Ist-Verbrauch ein Soll-Verbrauch (Benchmark-Betrieb) gegenübergestellt wird und nunmehr im Rahmen des Auditverfahrens der Produktionsprozess optimiert wird.

### **Maßnahmen zur Reduzierung der Betriebsbereitschaftskosten**

Ungefähr die Hälfte der Betriebsbereitschaftskosten machen die Personalkosten aus. Dies ist der größte Einzelkostenblock nach Kapitalkosten und Abschreibungen. Daher ist ein effizienter Einsatz des Personals – unter Einhaltung aller Normen (u. a. Aufsichtspflicht) – anzustreben.

Wie bei den variablen Kosten ist die Grundlage für eine Effizienz die hinreichende Transparenz auf Basis der Arbeitsstunden und -kosten. Diese Daten sind für die verschiedenen Bereiche zu ermitteln, also für Aufsicht, Kasse, Reinigung, tägliche Wartung, andere Wartungszeiten (jährliche Revision etc.), Animation etc. Diese Stunden in Relation zu den

Besuchszahlen des öffentlichen Badebetriebs ergeben eine Kennzahl, die mit der Benchmark zu vergleichen ist. Bei Abweichungen sind erneut die Gründe zu suchen und gegebenenfalls Maßnahmen zur Verringerung des Arbeitseinsatzes zu ergreifen.

Bei der zweiten Möglichkeit, den Personaleinsatz zu optimieren, wird für jedes Bad ein Tages-, Wochen- oder Monatszeittableau erstellt, in dem die Ist-Personaleinsatzsituation eingetragen wird. Für jeden Tag wird notiert, welches Personal wann für welche Aufgabe welche Zeit benötigt, also für Arbeit vor und nach Ende des Badebetriebs, Aufsicht, Technik, Wochen- und Jahresüberholung, Reinigung, Kasse, Animation, Verkauf, Sauna, Service etc. Die Arbeitszeiten in den einzelnen Funktionen werden für das Jahr berechnet. Geteilt durch die ca. 1.550 Arbeitsstunden des Jahres errechnet sich, wie viel Vollarbeitsplätze für die einzelnen Verrichtungen notwendig sind. Die Jahrestundenzahl soll die tariflich vereinbarte Jahresarbeitszeit, die vereinbarten Urlaubstage und den durchschnittlichen Ausfall an Stunden durch Krankheit etc. berücksichtigen.

	Mo	Di	Mi	Do	Fr
05.30-07.30	1	1	1	1	1
07.30-08.00	1	1	1	1	1
08.00-09.00	2	4	4	4	3
09.00-10.00	3	4	4	4	4
10.00-12.00	3	4	4	4	4
12.00-13.00	3	3	3	3	3

Abb. 3: Personaleinsatzstunden Aufsicht-Ist (Quelle: eigene Erstellung)

Diesem Ist-Tableau wird das Soll gegenübergestellt. In ihm sollten bestimmte Kriterien verwirklicht werden:

- *das Problem Frühschwimmer:* Schwimmen im öffentlichen Badebetrieb oder im Rahmen eines Früh-Schwimmervereins – das muss abgeklärt werden.
- *das Problem Schulschwimmen am Morgen:* Schulschwimmen sollte in der ganzen Halle stattfinden, sodass sich eine Schwimmmeisteraufsicht erübrigt – Aufsichtspflicht hat der Lehrer. Also kein Parallelbetrieb von Schulschwimmen und öffentlichem Schwimmen. Das spart Aufsicht und Kasse. Allerdings muss die Reinigungskraft resolut sein können.



- *das Problem blauer und weißer Dienst:*  
Vorgeschlagen wird eine Trennung von weißem und blauem Dienst – der blaue Dienst sollte möglichst durch die Stadtwerke oder die Mitarbeiter der Wasserversorgung erfolgen. Die für diese Aufgabe anfallenden Stunden sind hier als Soll-Stunden zu verzeichnen, auch wenn sie ausgelagert werden können.
- *das Problem Vereinssport:*  
wenn in den Abendstunden der Vereinssport beginnt, sollte möglichst wieder kein Parallelbetrieb stattfinden. Die Argumentation entspricht dem des Schulschwimmens.
- *das Problem Ein-Bad-Betrieb:*  
Wenn eine Bäderbetriebsgesellschaft mehrere Bäderbetriebe führte, könnten Öffnungszeiten wechselseitig abgesprochen werden. Die Bevölkerung dürfte mit der längeren Anfahrt an bestimmten Tagen zufrieden sein, dafür hat sie auch ein komplett auf den öffentlichen Badebetrieb ausgerichtetes Bad. Auch für den Vereinssport und das Schulschwimmen hat diese Lösung Vorteile.

	Mo	Di	Mi	Do	Fr
05.30-06.30	1	1	1	1	1
06.30-08.00	2	2	2	2	2
08.00-10.00	2	2	2	2	2
10.00-13.00	4	2	2	2	2

Abb. 4: Personaleinsatzstunden Aufsicht-Soll (Quelle: eigene Erstellung)

In einem konkreten Fall konnten für eine mittlere Stadt von 14 dort beschäftigten Schwimmmeistern in zwei Bädern durch optimierte Organisation theoretisch (das öffentliche Dienstrecht ließ keine Kündigungen zu) sieben Schwimmmeister eingespart werden – ohne den öffentlichen Badebetrieb wesentlich zu verkürzen – dadurch, dass die oben genannten Kriterien konsequent umgesetzt wurden. Der öffentliche Badebetrieb konnte auf ein Bad konzentriert werden, das reduzierte die Arbeitszeiten erheblich. Ähnliche Einsparungen ergaben sich für einige andere Funktionen (Kasse, Reinigungsdienst etc.). Alle Bereiche sind auf diese Weise zu optimieren. So wird der Reinigungsdienst zu Beginn erst mit nur einer Person anfangen, später wird die nächste Person nachziehen – wenn nötig etc.

Besonders im Freibadbereich ist die Personalbesetzungskurve mit der Besuchskurve zu korrelieren. Man benötigt – analog zum ärztlichen Bereich – Mitarbeiter in einem Werksbereitschaftsdienst, die auf Abruf kommen können. Zu fragen ist z. B., ab wann die Kasse morgens besetzt sein muss.

Einsparung ist eine Arbeit im Detail, nur viele kleine Anstrengungen, und das jeden Tag, bringen dauerhaften Erfolg. Daher ist das auch eine Aufgabe der Organisation. Dass dabei auch die Gerätschaften, die das Personal für seine Aufgaben zur Verfügung hat (Reinigung), optimal sein sollten, dürfte klar sein. Gegebenenfalls könnten Arbeitsstunden eingespart werden.

### ***Minderung der Stillstandskosten***

Im bestehenden Betrieb sind die Stillstandskosten grundsätzlich fix. Es ist die Aufgabe der Planung, sich über die Höhe dieser Folgekosten bewusst zu sein und Kriterien zur Optimierung zu finden, nämlich einen Zusammenhang zwischen der Höhe der Investitionssumme für das Bad und seiner Attraktivität (also der Nachfrage für diese spezielle Einrichtung aufgrund der hier verwirklichten Architektur).

Im bestehenden Betrieb sind die Finanzierungskosten relevant. Gerade dann, wenn die Zinsen gering sind, ist an eine Umfinanzierung zu denken, um möglichst lange von den geringen Finanzierungskosten profitieren zu können.

### ***Einrichtung eines Querverbundes***

Kommunen, die durch einen Querverbund den Gewinnen kommunaler Unternehmen die Verluste der Bäder gegenrechnen wollen, um damit Steuerzahlungen zu verringern, erhalten seitens der Finanzämter Gegenwind. Verlangt werden andere Gründe als steuerliche, um einen Querverbund anerkannt zu bekommen. Derzeit gibt es zudem Bestrebungen, den Querverbund ganz auszuschließen.

## Verbesserung der Erlössituation

Um die Erlössituation der Betriebe zu verbessern, müssen die Rahmenbedingungen optimiert sein. Entscheidend ist dabei die Stellung des Unternehmens im Wettbewerb – welche Position nimmt man im Wettbewerb ein –, zu fragen ist, ob die vorhandene Position ideal ist.

### **Identität, Image und Positionierung**

Die Grundlage aller Maßnahmen ist die Frage nach der Identität des Betriebs, da Positionierung als räumliche Darstellung der Identität aufgefasst werden kann.

#### Identität

Bestehende Freizeitbetriebe müssen sich auf ihrem Markt behaupten. Dazu sollten die Betriebe ein positives Bild in der Öffentlichkeit abgeben. Dieses Bild ist nicht dem Zufall zu überlassen, vielmehr ist es von der Geschäftsführung aktiv zu gestalten und zu bestimmen. Identität als Selbstverständnis des Unternehmens drückt sich u. a. aus im sogenannten Wir-Gefühl, daraus entwickelt sich das anzustrebende Eigenimage. Der Aufbau von Identität bedeutet intensive Kommunikation mit den Mitarbeitern und klare Kommunikation der Identität nach außen. Auf eine bewusst gestaltete Corporate Identity (CI) sollte ein Freizeitbetrieb nicht verzichten. Die Philosophie »Wir wollen unseren Kunden für ein paar Stunden etwas Besonderes bieten« muss gelebt werden: im Auftreten, im Service, in der Kleidung etc. – im gesamten Umgang mit dem Kunden. Mitarbeiter, die über jeden Gast klagen, weil damit zusätzliche Arbeit verbunden ist, sind ungeeignet, auch wenn das Bad ansonsten in Ordnung ist.

Wenn die Angebotsidentität mit der Auffassung der Nachfrager übereinstimmt, spricht man von Authentizität. Sie müsste bewusst von der Unternehmensführung angestrebt werden.

#### Image

Gut geführte Betriebe haben es leichter, ein positives Image nach außen aufzubauen. Die Gäste

können erwarten, dass ihre Wünsche erfüllt werden, dass es ihnen gut geht, sie Spaß haben, sich erholen können etc. Diese Erwartungshaltung, also das Fremdimage der Gäste, müssen die Betriebe kennen. Ein positives Image fördert Kundenbindung und -zufriedenheit und verhilft damit dem Kunden zu einem gewissen Prestige, wenn er das Bad A und nicht das Bad B besucht. Darauf sollte das Freizeitunternehmen nicht verzichten.



Gute Philosophie: »Wir wollen unseren Gästen etwas Besonderes bieten«

Gäste, die in ihren Erwartungen enttäuscht werden, werden nicht wiederkommen, vielleicht zur Konkurrenz abwandern. Durch regelmäßige Befragungen, inwieweit die Erwartungen der Gäste erfüllt werden, wird man diese Besucher nicht erreichen. Daher ist es wichtig, die Kennzahl Besuche pro 1.000 Einwohner im Einzugsbereich des Bades zu bilden. Die Entwicklung dieser Kennzahl verdeutlicht den Erfolg des Unternehmens auf der Mengenseite. Nehmen die Besuche pro 1.000 Einwohner überproportional ab, dann stimmt etwas nicht. Die Veränderung der Konkurrenzsituation sollte in der Kennzahl mit aufgefangen werden – die Kennzahl Besuche pro 1.000 Einwohner ohne Konkurrenz sollte als zentrale Kennzahl auf der Erlösseite auch im Betriebsvergleich veröffentlicht werden.

Soweit Fremd- und Eigenimage nicht übereinstimmen, ist zu überlegen, ob Methoden der Imageveränderungen helfen, diese Diskrepanz zwischen Soll und Ist zu schließen. Das Ist-Image sollte der Betrieb kennen, Defizite zwischen Soll und Ist müssen der Betriebsleitung bewusst sein. Erfolgreiche Imageveränderungen dauern allerdings sehr lange. Darum sind Maßnahmen, die neben der Imageverbesserung auch andere Ziele des Unter-



nehmens mit erreichen lassen wie Verbesserung der Qualität der Produktion, des Service etc., den Maßnahmen vorzuziehen, die sich allein auf die Imagearbeit ausrichten, wie z. B. Kommunikation zur Imageaufbesserung.



Positionierung durch »Baby-Schwimmen und Schwimmbad der kurzen Wege«

## Positionierung

Positionierung – sowie deren Überprüfung, wenn sich die Konkurrenz verändert – und gegebenenfalls Umpositionierung sind strategische Fragen, die selbstverständlich bei Neubauten, aber auch bei bestehenden Bädern immer wieder gestellt werden müssen. Positionierung als räumliche Abbildung einer Marke im Umfeld der Konkurrenzmarken ist bei Veränderungen im Konkurrenzumfeld, bei Modernisierung oder Sanierung des eigenen Bades von strategischer Bedeutung. Die Bäder sollten im Rahmen der Positionierung zumindest zu spezifischen Regionalmarken ausgebaut werden

Im Konkurrenzumfeld gibt es verschiedene Positionierungsmöglichkeiten: Zum einen kann man sich in der Mitte des Markts positionieren, der angestammte Platz für den regionalen Marktführer, zum anderen kann man Nischen suchen und sein Angebot auf spezifische Zielgruppen beschränken (Sauna, Wellness, aber auch reines Sportbad, reines Spaßbad etc.) und damit den Konkurrenten die Marktführerschaft in den anderen Bereichen überlassen.

Die Positionierung ist entscheidend für den Erfolg des Unternehmens. Auch in der Nische gibt es

lukrative Marktsegmente (auf Sauna war hingewiesen). Nischenmarktführer können (im Vergleich) angemessene betriebswirtschaftliche Ergebnisse erzielen, erfüllen aber nur sehr spezifische Wünsche der Bevölkerung, decken häufig weder den Gesamtbedarf Schwimmen ab noch den Grundbedarf, also Schulschwimmen.

An einem Beispiel sei die Problematik erklärt: Beiderseits einer größeren Kreisstadt im Abstand von je sieben Kilometer bestehen zwei größere Freizeitbäder, deren Gäste mehrheitlich aus dieser Stadt kommen. Die Stadt selbst hat nur ein kleines Sport-hallenbad. In der Diskussion um dessen Sanierung wird entschieden, ebenfalls ein Freizeitbad zu bauen. Auf die mögliche Frage, ob das gesamtwirtschaftlich sinnvoll ist, sei nur festgestellt, dass eine überregionale Gesamtplanung in solchen Fällen angemessen wäre. Eines der vorhandenen Bäder hatte sich als Marktführer im Einzugsgebiet etabliert, machte also für alle Zielgruppen ein hinreichendes Angebot, das andere Bad stützte sich stärker auf Sauna und Wellness. Durch den Neubau sind Umpositionierungen der vorhandenen Bäder notwendig, sie sind besonders schwierig.

Da die drei Betriebe sich im mehr oder weniger gleichen Einzugsbereich behaupten müssen, hat jedes Bad seine neu zu bestimmende Idealposition im veränderten Bäderspektrum zu suchen und zu finden, um die Verluste insgesamt zu reduzieren. Tatsächlich ergaben und ergeben sich gravierende Veränderungen: Das neue Bad strebt die Marktführerschaft an, das Sauna-Wellness-Bad reduziert bzw. schließt daher den öffentlichen Badebetrieb und konzentriert sich ganz auf seine Spezialität »Gesundheit – Sauna – Wellness«. Hier wird investiert. Der bisherige Marktführer hat am meisten Schwierigkeiten, um die Verluste zu reduzieren. Vorerst privatisierte die Kommune die Geschäftsführung des Bades in der Hoffnung auf geringere Verluste, der Ausbau der Sauna ist angesagt. Es ist abzusehen, dass verschiedene Zielgruppen zukünftig nicht mehr wie in der Vergangenheit bedient werden können. Die beiden Bäder müssten sich spezialisieren, die weitere Zukunft der Einrichtungen ist abzuwarten. Insgesamt wird durch die zusätzlichen Investitionen der Markt besser bedient, aber zu welchem Preis: Die Summe der Verluste der Bäder in der Region wird steigen.

Konsequenz: Die höchste Effizienz wird erreicht, wenn es gelänge, für alle Sport- und Freizeiteinrichtungen mit überörtlichem Einzugsbereich abgestimmte überörtliche Planungen und Finanzierungen zu realisieren. Die Planungsinstrumente sind zu verbessern. Das Ziel könnten überregionale Sport- und Freizeitweckverbände sein. Die Betreiberkommunen würden zwar an eigener Souveränität verlieren, die Trittbrettfahrerkommunen – das sind die Kommunen ohne Bad – wären für eine ökonomisch optimierte Lösung mit ins Finanzierungsboot zu holen. Ohne überregionale Zusammenarbeit ergibt sich eine schlechtere Versorgung der Bürger und höhere Verluste bei den Betrieben.

### Marke und Branding

Bisher ist es unüblich, Bädern den Charakter einer Marke zuzuschreiben. Aber private Anbieter, die an verschiedenen Orten Bäder betreiben, versuchen bereits, eine überregionale Bädermarke aufzubauen – teilweise nur in spezifischen Segmenten. Hohe Authentizität, positives Image und erfolgreiche Positionierung im Wettbewerbsmarkt sind Voraussetzungen, um als starke Marke fungieren zu können. Kommunen können eine regionale Marke dagegensetzen – vor allem dann, wenn es ihnen gelingt, die Bedürfnisse der Bevölkerung weitgehend auf hohem Qualitätsniveau zu decken.

Wichtig ist bei Bädern, die zu einer Marke geworden sind, das Branding (Corporate Branding = Aufbau von Marken). Die Namenswahl soll bereits die besondere Position verdeutlichen, die das Bad zu gewinnen beabsichtigt.

### Methoden zur Erhöhung der Erlöse

Im Folgenden wird auf die Deckungsbeitragsrechnung, die Preisbildung, auf Programme (Animation, Veranstaltungen, Events), zusätzliche Erlöse und den Einsatz von Werbemaßnahmen eingegangen.

### Einsatz der Deckungsbeitragsrechnung

Um die Erlösseite zu verbessern, müssen die Betriebe wissen, welche Produkte des Bades die sind, mit denen am meisten »verdient« werden

kann. Um das herauszufinden, benötigt man die Deckungsbeitragsrechnung (DB: Umsatz minus variable Kosten). Damit könnte auch abgeprüft werden, ob die vielfach vorgetragenen Meinungen stimmen, durch mehr Gäste könnte ein vorhandener Verlust reduziert werden.

Grundsätzlich müsste der durchschnittliche Nettoeintrittspreis des Badegastes einer bestimmten Eintrittspreiskategorie mit den variablen Kosten, den dieser Gast verursacht, verglichen werden. Da



Positionierung durch Sportbecken

die variablen Kosten, zu denen Betriebskosten wie Wasser, Abwasser, Energiekosten für Wärme und Strom, Reinigungskosten etc., allerdings nicht die Personalkosten der Stammbesetzung zählen, selten in dieser Art aufbereitet werden können, sind die durchschnittlichen variablen Besuchskosten pro Gast diesen Eintrittspreisen gegenüberzustellen. Diese variablen Kosten müssen immer geringer sein als der Nettoeintrittspreis – und das für jeden einzelnen Besuch (also auch bei Jugendlichen oder Dauerkartenbesitzern – wenn es so etwas bei Hallenbädern noch gibt). Die positive Differenz zwischen Nettoeintrittspreis pro Gastbesuch und variablen Kosten pro Gastbesuch sei hier die Deckungsspanne. Bei negativer Deckungsspanne legt der Betrieb bei jedem Besuch zu. Eine Steigerung der Zahl dieser Besuche erhöht die Verluste des Betriebs. Werbung wäre kontraproduktiv, da die Verluste anstiegen – durch die Werbung und durch jeden Gast, der noch zusätzlich käme. Negative Deckungsspannen dürfen also nicht sein. Gerade bei Dauerkarten treten sie auf – Fälle, in denen das Duschen zu Hause teurer ist als im nahe gelegenen Hallenbad.





Die Deckungsbeitragsrechnung vermittelt die Kenntnisse über die Erlössituation der einzelnen angebotenen Produkte. Produkt ist nicht das Bad als Ganzes, sondern seine spezifische Nutzung durch einzelne Zielgruppen. Verkauft wird diese spezifische Nutzung, das sind die Produkte des Bades. Soweit spezifische Nutzungen trennbar sind, können (müssen nicht) für die einzelnen Produkte eigene Eintritte oder eigene Gebühren verlangt werden – Bsp. Sauna und Schwimmbecken, aber auch Baby-Schwimmen, Wellnessstage oder früher Warmbadetag etc. Der Betriebsleiter sollte sich über die Kosten der Nutzung der einzelnen angebotenen Produkte im Klaren sein. Den Kosten der unterschiedlichen Produkte sind die jeweiligen spezifischen Erlöse für dieses Produkt entgegenzustellen. Die Differenz hat positiv zu sein. Der Betriebsleiter sollte unter den verschiedenen Produkten mit unterschiedlich hohen Deckungsspannen die besonders umwerben, die eine besonders hohe Deckungsspanne abwerfen. Ist diese Zielgruppe stark und dauerhaft ertragreich, ist das Bad hierauf auszurichten – unter Beachtung der generellen Badzielsetzung. In einem solchen Bad wird geführt, nicht verwaltet.

Die Deckungsbeitragsrechnung kann weitere Fragen beantworten:

*Sollte man den öffentlichen Badebetrieb um eine Öffnungsstunde verändern – z. B. am Ende eines Tags oder in Substitution zum Vereins- oder Schulschwimmen?*

In dieser Betrachtung sind die (zusätzlichen) Kosten der zusätzlichen Öffnungsstunde (inkl. der Arbeitsstunden des Personals) den zusätzlichen Erlösen gegenüberzustellen. Aus der Rechnung ergibt sich die für das Bad beste Alternative.

*Ist das Angebot eines weiteren Produkts sinnvoll?*

Die Deckungsbeitragsrechnung trägt mit dazu bei, die Produktpalette zu optimieren. Lohnt sich eine weitere Stunde Animation oder nicht? Die Trends im Freizeitmarkt – aus Sicht des Gastes dosierte Anstrengungen einerseits (wie Aquajogging) oder Erholung und Entspannung andererseits (wie Wellness) – sind auf ihren Deckungsbeitrag regelmäßig zu überprüfen. Die Rechnung wird bei Events, die einen ganzen Tag laufen, umfangreicher, weil nun alle Kosten des Tages inkl. der Vorbereitungskosten den zusätzlichen Erlösen, die sich aus dem Event ergeben, gegenübergestellt werden müssen

und das Ergebnis mit dem sonst üblichen Tagesergebnis zu vergleichen ist.

## **Optimierte Preisbildung**

### Preisbildung

Preise können auf Basis der Kosten, der Konkurrenz oder nach Marktgegebenheiten gebildet werden. Im öffentlichen Bereich ist die Preisgestaltung auf Basis der Kosten üblich. Im Bäderbereich, der üblicherweise Verluste bringt, ist dies nicht sinnvoll. Kostenpreise (hier Vollkosten) brächten den Badebetrieb wegen der damit anzunehmenden Höhe der Preise zum Erliegen. Die Konkurrenzpreisbildung ist sinnvoll, wenn die Konkurrenz wirklich auf die Nachfrage dieses Bades wirkt. Sie wird aber auch gerne praktiziert, weil man auf diese Weise dem Streit mit den Bürgern aus dem Wege gehen kann – man verweist auf die Preisbildung in anderen Bädern.

Liegt keine starke örtliche Konkurrenz vor, ist eine Preisbildung nach Marktgegebenheiten sinnvoll. Sie muss zudem immer mit geprüft werden. Zu berechnen ist die Nachfrageelastizität in Bezug auf den Preis; liegt sie unter eins, ist grundsätzlich eine Preiserhöhungsmöglichkeit gegeben. Bei Elastizitätswerten über eins ist zu prüfen, ob die Preise nicht gesenkt werden müssten. Problematisch ist dabei eine zu häufige Preisanpassung an sich schnell ändernde Marktgegebenheiten. Das machen Gäste nur ungern mit – sie reagieren »verschnupft«. Die Elastizität ist daher auf Jahreszahlen zu basieren. Diese Elastizitätswerte sind für alle Preiskategorien (Eckpreis Erwachsene, Jugendliche, Mehrfachkarten etc.) zu berechnen. Bei jeder Preisveränderung ist mit Auswirkungen auf das gesamte Preisspektrum zu rechnen.

### Preisdifferenzierung

Grundsätzlich ist nicht einzusehen, von einem Gast einen geringeren Eintrittspreis zu verlangen, als er zu zahlen bereit wäre. Diesen Preis zu erhalten nennt man die Abschöpfung der Konsumentenrente. Die Preise lassen sich nach Kundenmerkmalen mengenmäßig, räumlich, persönlich und zeitlich differenzieren. Entscheidend für Preisdifferen-



zierungen ist, dass eine Trennung der einzelnen Kundengruppen nach einfachen Merkmalen möglich ist.

Preisdifferenzierungen sind nur sinnvoll, wenn der Deckungsbeitrag damit steigt oder die Zielsetzung des Unternehmens – hohe Anzahl an Besuchen – damit erfüllt wird.

Bei den mengenmäßigen Preisdifferenzierungen sind Zehnerkarten, Geldkarten etc. sinnvoll, im Hallenbad jedoch keine Dauerkarten. Persönliche Dauerkarten können für Freibäder ausgegeben werden – eine Wette auf gutes Wetter. Räumliche Preisdifferenzierungen sind selten. Häufiger sind persönliche Preisdifferenzierungen. So werden Preise für Kinder und Jugendliche, für Familien mit Kindern und für sozial Schwache niedriger angesetzt. Bei Erwachsenen wie auch bei Jugendlichen ist zu überlegen, ob nicht eine zeitliche Preisdifferenzierung besser ist. In einem nicht so stark frequentierten Zeitbereich (z. B. früher Nachmittag) wird ein günstigerer Eintritt angeboten. Für Familien mit Kindern wird ein bestimmter Tag herausgesucht (Familienbad). Selbstverständlich ist der Preis gemäß den Marktgegebenheiten zu bestimmen – also über die Nachfrageelastizität des Preises. Zeitliche Preisdifferenzierungen lassen sich auch für Saisonzeiten denken. Eine Anhebung in den Hauptsaisonzeiten scheint mir sinnvoll. Im Freibad wäre die beste Preisdifferenzierung die nach der Außentemperatur. Aber auch eine nach Monaten ließe sich denken – mit geringen Preisen für Mai und September. Einige Kommunen räumen im Vorverkauf den Kunden günstigere Preise ein, häufig sollen nur die Bürger der Standortkommune davon erfahren.

Darüber hinaus sind spezielle Arrangements denkbar, bei Neueröffnungen sollten Werbewochen auf die Einrichtung aufmerksam machen, auch Neubürger können so angesprochen werden. Städte mit mehreren Bädern verfolgen zum Teil eine Politik des gleichen Eintrittspreises für alle Bäder. Das ist dann falsch, wenn unterschiedliche Angebote für unterschiedliche Zielgruppen vorhanden sind. Unterschiedliche Preiselastizitäten bei einzelnen Kundengruppen rechtfertigen – besser fordern – unterschiedliche Preise. Hier helfen Geldwertkarten oder Punktkarten, mehrere Bäder mit unterschiedlichen



Zusatzerlöse durch Restauration

Preisen über ein Ticket besuchen zu können. Auch das System »BahnCard« kann auf die Bäder übertragen werden: Die Bäderkarte macht den Eintrittspreis mit dieser Bäderkarte günstiger. Soweit es zu Kooperationen zwischen verschiedenen Kommunen kommt, ein Kurbetrieb diverse Angebote bündeln kann, private Bäderbetreiber mehrere Bäder betreiben, kann über Kundenbindungssysteme nachgedacht werden – mit Global- und Insellösungen. Kundenbindungssysteme können sich direkt auf den Eintritt ausrichten – besser allerdings auf den Umsatz –, Letzteres setzt voraus, dass Zusatzangebote im Bad von der Betreiberseite bereitgestellt werden und nicht von einem Pächter.

### **Optimierung der Zusatzerlöse im Badebetrieb**

Die Problematik Pacht oder Eigenbetrieb muss durchdacht und entschieden sein. Die Opportunitäten sind zu berechnen. Das gilt vor allem für die Bereiche Sauna, Restaurant und Kiosk. Eine gut geführte Sauna schreibt üblicherweise schwarze Zahlen und kann daher die Verluste des Bades verringern. Restaurant und Kiosk in den Eigenbetrieb zu nehmen hängt von verschiedenen Faktoren ab, dazu zählen Anzahl der Besuche, Lage des Betriebs (Straßengäste?) und die Personalproblematik. Grundsätzlich sollte sich ein Eigenbetrieb lohnen, wenn man Personal flexibel und kostengünstig einsetzen kann.



Zusatzerlöse durch Bistrobereich

Im Vorfeld der weiteren Planung eines Bades ist grundsätzlich zu überlegen, in welchen Marktsegmenten Umsätze generiert werden können. Bei einem bestehenden Bad ist das ebenfalls notwendig, wenn auch viel schwieriger, weil die vorgegebenen Strukturen meist nicht multivariat ausgelegt sind, also nicht für verschiedene Nutzungen ange-dacht worden sind. Es ist zu empfehlen, bei allen Modernisierungen und Sanierungen an Flächen zu denken, die für vielfältige Nutzung ausgelegt sind.

Zu fragen ist danach, welche Angebotsausweitungen sich wirtschaftlich lohnen (unter Berücksichtigung der zusätzlichen Kosten), dazu könnten gehören (und die Liste ist sicherlich nicht abschließend):

- *Zusatzerlöse durch Animation im Bad*, dazu zählen auch Erlöse durch Veranstaltungen wie »Tropische Nacht«, Events, Filmveranstaltungen, auch eine Nutzung des Bades für Nichtschwimmzwecke (Jubiläumsveranstaltungen, Lesungen etc.) kommt infrage
- *spezielle Angebote (Kurse) für verschiedenste Altersgruppen*, auch im Sinne von Prävention, Rehabilitation, dazu Schwimmen lernen, Rückenschule, Aquajogging etc.
- *Einsatz des Bades für soziale Zwecke* im Rahmen von Wettbewerben ist ein Zuschussgeschäft – Zusatzumsätze erlöst man im Bereich der Gastronomie
- *Deckungsbeiträge im Bereich Kiosk, Restauration* (Saftbar, Salatbuffet etc.)

- *Deckungsbeiträge bei Nutzung spezifischer Geräte* (Bräunungsgeräte, Sportgeräte etc.)
- *Verkauf von Handelsware* an die Gäste (Kiosk), von Wärme, Energie etc. (Blockheizkraftwerk) an benachbarte Nutzer von Immobilien
- *Merchandising, Sponsoring, Verkauf an Werbeflächen im Bad*

Grundsätzlich müssen hinreichende Räumlichkeiten vorliegen, muss auch die Zahl der Besuche so groß sein, dass sich das Angebot lohnt. Selbstverständlich muss man sich auf die vorhandenen Zielgruppen ausrichten – Zusatzumsätze für spezifische Bereiche (Kiosk, Verkauf an Waren) an Straßengäste sind erwünscht, an vielen Standorten jedoch illusorisch. Im Rahmen eines Bäderverbunds ist es wieder sinnvoll, die verschiedenen Aktivitäten auf die einzelnen Bäder je nach ihrer Positionierung aufzuteilen.

### **Optimaler Kommunikationseinsatz**

#### **Zur Ansprache unterschiedlicher Kundengruppen**

Eine Kommunikation im Bäderbereich scheint besonders schwierig. Einigen kann man sich darauf, dass eine Grundinformation über den Betrieb überall erforderlich ist. Dazu zählen Flyer über Öffnungszeiten und Eintrittspreise, Tag der offenen Tür, Vorstellung der Einrichtung in Schulen und Kindergärten. Weitere einheitliche Aussagen für alle Bäder sind kaum zu treffen, die Wettbewerbsbedingungen sind zu unterschiedlich. Seitens der Zielsetzungen kann man die Anstrengungen unterscheiden in solche, die Zahl der Besuche zu erhöhen, und in die, die Erlöse im Bad zu steigern.

Bei der Mengenkompone-n-te ist hinsichtlich der Ansprache zu differenzieren in

#### *Nichtkunden:*

das sind Kunden, die bisher noch nicht in ein Bad gegangen sind oder nicht ins Bad gehen,



**Neukunden:**

das sind Kunden, die grundsätzlich Bäder besuchen und die nunmehr vorübergehend (Touristen) oder dauerhaft neu (Zugezogene) in der Kommune sind und dieses örtliche Bad noch nicht aufgesucht haben,

**abzuwerbende Kunden:**

das sind Gäste, die Konkurrenzbäder aufsuchen,

**vorhandene Gäste:**

das sind die Gäste, deren Besuchshäufigkeit gesteigert werden soll.

Aus Sicht der *Nichtkunden* und teilweise auch der *Neukunden* ist der Besuch des Bades ein schwieriges Produkt. Die Hemmschwelle ist zu hoch. Müssen sich neue Gäste doch vor dem Besuch des Bades zum Teil entsprechende Badebekleidung besorgen. Sehen sie sich nun mit ihrem neuen Outfit im Spiegel der Badebekleidungsabteilung eines Kaufhauses, so meine viele, sie seien zu dick, zu dünn, zu faltig usw., und könnten sich so den Blicken der Öffentlichkeit nicht aussetzen – und der Besuch eines Bades ist in die Zukunft verschoben. Auch mit noch so starker Werbung wird man diese Gäste nicht gewinnen. Busse von Stadtwerken, die für das eigene Schwimmbad werben, dürften für diese Gruppe kaum Erfolg haben. Plakatwände, die Gäste zum Schwimmen im Bad gewinnen wollen, scheinen unnütz.

Also sind für diese Gruppe andere Ansätze zu suchen.

- Nichtkunden sind bei Kindern und Jugendlichen zu finden, die Schwimmen lernen wollen, die mit ihren Schulkameraden etc. zusammen im Schwimmbad toben wollen. Hier helfen Kurse von der Wassergewöhnung bis zum Erlernen des Schwimmens für alle Altersgruppen, angefangen von Kleinkindern bis Senioren.
- Für diese Gruppen – aber auch alle anderen – sollte über die örtliche Presse ein positives Bild von der Einrichtung gezeigt werden. Eine enge Zusammenarbeit mit der Presse ist daher anzustreben.
- Neukunden sind bei Neubürgern und Touristen zu finden, die bisher auch schon schwimmen

gegangen sind, allerdings in einem anderen Ort. Auf diese Gruppen ist die Kommunikation gezielt abzustellen. Neubürger könnten zum Kennenlernen des Bades an einem speziellen Tag des Monats eingeladen werden oder zum Kennenlernen des Bades Eintrittskarten geschenkt erhalten. In den Gästeunterkünften der Kommune (Hotels, Pensionen, Jugendherberge, Campingplatz etc.) sollte über Lage und Angebot des Schwimmbades informiert werden.

Als abzuwerbende Kunden werden die verstanden, die Konkurrenzbäder besuchen. Sie gilt es für den Konsum des eigenen Guts (Bad) zu gewinnen. Dies ist einfacher, wenn der Kunde bereits ein ähnliches Gut selbst nutzt. Man muss ihn nun davon überzeugen, dass das beworbene Gut besser als das der Konkurrenz ist. Dabei muss man die Präferenzen der anzusprechenden Gästegruppe, ihre regionale Herkunft und die Wirkungsverzögerung von Werbung berücksichtigen.

Die Besuchshäufigkeit der vorhandenen Gäste wird sich steigern, wenn die Qualität der Dienstleistung aus Sicht des Gastes exzellent ist. Die Lücken zwischen den Erwartungen des Gastes und dem tatsächlichen Angebot sind zu schließen. Die Aufgabe der Werbung liegt im Bad selbst (innere Werbung). Unterscheiden könnte man die Ansprache noch dahingehend, ob es sich um Erstbesucher, Wiederholungs- oder um Dauerbesucher handelt.

In der Standortkommune sollte über das Bad in der örtlichen Presse berichtet werden, Anlässe sind Veränderungen, die im Bad erfolgen. Multiplikatoren wie Sportlehrer etc. sind für den Schwimmsport zu aktivieren. Der Bekanntheitsgrad des Bades wird durch spezifische Events gesteigert, die auch zum Teil Gästegruppen in das Bad bringen könnten, die sonst kaum oder gar nicht in diese Einrichtung gehen – das setzt aber entsprechende Räumlichkeiten voraus.

Anders sieht die Werbung aus, wenn Konkurrenz im Umfeld vorhanden ist. Werbung ist dann sinnvoll, wenn sie gezielt in den jeweiligen Gebieten eingesetzt wird – nämlich auf die Besucher der Konkurrenz. Deren Gäste werden zum Wechsel des Bades animiert aufgrund spezifischer besonderer Angebote, spezifischer Preise des eigenen Betriebs. In Konkurrenzgebieten erfolgreich ist man durch eine



besondere Positionierung, durch ein positives Image, durch permanente Anstrengungen, aus dem Bad eine Marke zu machen – also vor allem eine gleichbleibende Qualität anzubieten. Umpositionierungen eines Bades zum Sauna-Wellness-Bad können in Konkurrenzgebieten erfolgreich sein, wenn die Nische noch nicht entscheidend besetzt wurde.



Mit diesem Ambiente gelingt die Positionierung im Wellness-Bereich sicher

### Zur Optimierung der Kommunikation

Soweit ein örtliches Monopol vorliegt, scheint man durch hohe Werbeausgaben die Zahl der Besuche kaum steigern zu können, alle Werbebemühungen drücken sich nur aus in einem erheblich höheren Bekanntheitsgrad. Das zeigen empirische Untersuchungen, nach denen hohe Werbebudgets dazu führen, dass der Umsatz über die Preisschiene ansteigt (gerade bei Bädern im Sauna-Wellness-Bereich). Der Gast ist aufgrund der Werbung bereit, mehr zu bezahlen, die Zahl der Besuche aber kann nicht gesteigert werden (im Vergleich zu Betrieben mit geringen Werbeausgaben).

Daher sollte bei einem starken örtlich-regionalen Monopol das Budget grundsätzlich nur für die notwendigen Informationen an die Kunden ausgelegt sein, die wesentliche Marketingarbeit muss im Bad selbst erfolgen – die Kundenzufriedenheit sollte durch Qualität erhalten werden. Dadurch sollte man sich auch Preiserhöhungsspielräume schaffen. Der (nur selten zu findende) neue Gast muss durch Mund-zu-Mund-Propaganda von der Qualität des

Bades überzeugt werden. Nach außen ist das Bad gut vertreten. Dazu sind Artikel in der örtlichen Presse notwendig, um das positive Image aufrechtzuerhalten und zu stärken.

Erst wenn nahe Konkurrenz vorhanden ist, lohnen sich höhere und dann gezielte Werbeausgaben, um Gäste von der Konkurrenz abzuziehen, sie von diesem Angebot zu überzeugen. Im Vorfeld sind dann aber im Planungsbereich Fehler gemacht worden – zu einer starken Konkurrenz sollte es bei öffentlichen Betrieben, die Verluste einbringen, gar nicht erst kommen.

Werbung ist also einzusetzen bei solchen potenziellen Kunden, die das Produkt »Nutzung des Bades« bereits kennen. Bei der Werbung für die Infrastruktur Bad wird dann aufgrund des geringen involvement mit einer eher motivorientierte Aussage auf Basis der klaren Positionierung zum Wechsel (Ausprobieren etc.) aufgefordert. Selbst bei geringem »involvement« sind bei Werbung die richtigen Antworten auf die Fragen zu geben, welche Zielgruppen – wo (Regionalität), wann (Zeitpunkt), wie (Werbeträger-Auswahl, Werbemittel), wie häufig (bei geringem »involvement« ist häufiges Schalten der Anzeige notwendig), womit (Werbeaussage) – angesprochen werden sollen.

Bei großen Veränderungen im Bad – Sanierung, Modernisierung, Neueröffnung etc. – ist unabhängig von der Konkurrenzsituation eine Einführungswerbung erforderlich. Geworben werden muss auch bei Veranstaltungen, Events etc. Die zielgruppengerechte Werbung im Bad für die vorhandenen Gäste – Ziel sei Steigerung der Besuchshäufigkeit – darf nicht unterschätzt werden.

### Schlussüberlegungen

Die effizientere und damit kostengünstigere Produktion und gleichzeitig die bessere Ausnutzung der Erlösreserven sind die entscheidenden Mittel bei bestehenden Betrieben, die Verlustsituation im Bäderbereich zu verringern und dem Ziel näherzukommen, ein hinreichendes Bäderangebot bereitzustellen.

Genauso wichtig – wenn nicht noch gravierender – ist eine Bäderplanung, die sich an gesamtwirtschaftlichen Daten ausrichtet und nicht nur an den Einzeldaten des Betriebs. Die Konkurrenzsituation



im Bäderbereich ist auf ein vertretbares Maß zu reduzieren.

Dafür wurden Ansätze geliefert.

### **Anmerkungen**

(1) In der Bäderliteratur wird aber fast ausschließlich über die Einsparung von variablen Kosten (vor allem von Wasser und Energie) gesprochen, kaum über die Senkung der Betriebsbereitschaftskosten, gar nicht über die der Stillstandskosten. Meist werden zusätzliche Investitionsausgaben vorgestellt, deren Realisierung die variablen Kosten senken können; zur Senkung der Betriebsbereitschafts- wie auch der Stillstandskosten ist kein zusätzliches Geschäft zu machen.

(2) Bei Planungen sind die Stillstandskosten variabel. Der Zusammenhang zwischen diesen Kosten und der Attraktivität des Bades – wie wird das Bad von den Gästen angenommen? – wird in der Bäderrdiskussion völlig vernachlässigt. Bei den hohen Stillstandskosten ist diese Diskussion jedoch zentral – der funktionale Zusammenhang zwischen Investition, Stillstandskosten und Attraktivität. Zu führen hätten die Diskussion Planer und Architekten. Auch dieser Artikel berührt das Problem der Stillstandskosten nicht.

(3) Im Archiv des Badewesens erscheinen unregelmäßig Artikel, die auf Möglichkeiten zur Minderung von Wasser, Abwasser und auch Energie hinweisen. So in der Ausgabe 10/06: W. Krumpholz; S. Schnitzler; E. Stadelmann: Energie- und Wassersparkonzepte für Schwimmbäder.

(4) In einem Fall konnte das Schmutzwasser nach Spülung der Filter gesammelt und für die Spülung der Abwasserrohre der Stadtwerke genutzt werden – die Investition für das Sammeln des Spülwassers wurde von den Stadtwerken zur Hälfte mitfinanziert. Abwasserkosten fielen nicht mehr an.

(5) Thomas Peters: Membranverfahren – Möglichkeiten und Grenzen für die Schwimmbeckenwasser – Aufbereitung AdB, 144 – dazu Abb. S. 153 oben: Frage nach der Wirtschaftlichkeit.

(6) Die Fülle der im Einzelfall denkbaren Einsparmöglichkeiten macht es hier unmöglich, auf alle Eventualitäten eingehen zu können.

### **Literatur**

Machens, D. (Hg.) (1996): Bäderplanung. Schriftenreihe zur Touristik, Band 5. Worms

Machens, D. (Hg.) (1998): Bäderbetriebswirtschaft – Optimaler Bäderbetriebsvergleich. Schriftenreihe zur Touristik, Band 6. Worms



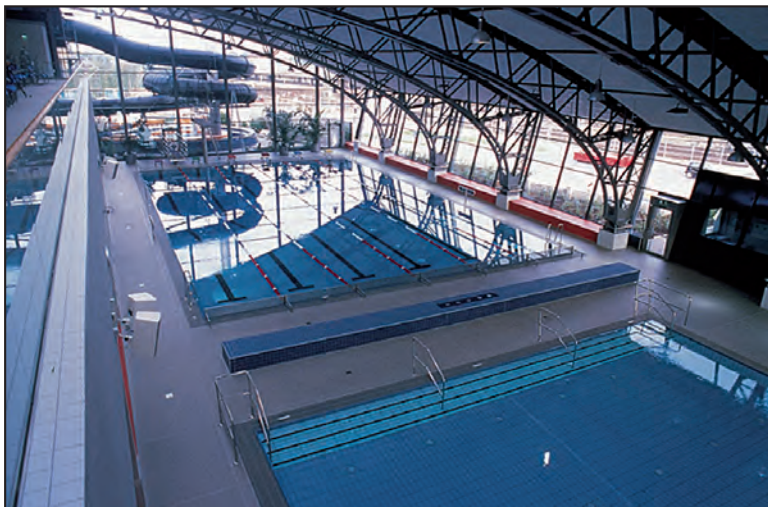
JENS GATHER

## Bauliche und technische Verbesserung

Betreiber und Bauherren von Bäderanlagen sind in aller Regel bemüht, die Kosten für den Betrieb so gering wie möglich zu halten. Bauliche und technische Verbesserungen können sich dabei langfristig amortisieren und wirken sich – bei guter Beratung im Vorfeld – positiv aus.

Der Beitrag soll Wege aufzeigen, wie Bauherren und Betreiber sich technischen und baulichen Verbesserungen nähern können.

Im Bäderbau, seien es nun Hallen- oder Freibäder, wird jedoch häufig von »Optimierungen« ausgegangen. Viele Hersteller aus allen Branchen, die sich im Bäderbau zu Hause fühlen, haben grundsätzlich »die optimale Lösung« für die Probleme von Bauherren und Betreibern. Dabei ist festzustellen, dass etliche Bäderanlagen sowohl für den Bereich des Bauwerks als auch der Gebäudetechnik nicht optimal betrieben werden oder zu betreiben sind. Diese Schwierigkeiten können u. a. daraus resultieren, dass baulich-technische Voraussetzungen oder die vorhandene Personalstruktur den »optimalen« Betrieb eines Bades erschweren.



Was ist hier noch zu verbessern?

Wichtig ist, dass neben der erforderlichen Infrastruktur auch alle internen Voraussetzungen geschaffen werden, den einwandfreien Betrieb eines Bades in allen Belangen sicherzustellen.

Häufig werden im Vorfeld zu Neubauten oder auch Sanierungen umfangreiche Potenzial- und Konkurrenzanalysen erstellt, es werden Wettbewerbe für Architektur, Gebäudetechnik, Außenanlagen etc. durchgeführt und somit ganze Heerschaaren von Planungsbüros aktiviert.

Dies alles sind sicherlich wichtige Bausteine in der langen Kette der Entscheidungsfindungen, mit denen sich Bauherren und Betreiber konfrontiert sehen. Dennoch ist es von großer Bedeutung, dass sich die Entscheidungsträger frühzeitig, gegebenenfalls unter Einbeziehung von Fachleuten, mit den entscheidenden Themen auseinandersetzen, die den zu erwartenden Aufwand definieren, um somit bereits im frühen Stadium eine rationale Grundlage zur Entscheidungsfindung zu schaffen. Aus leidvollen Erfahrungen zahlreicher Bauherren und Betreiber ist festzustellen, dass häufig auch am eigentlichen Ziel (eine hinreichende Versorgung der Nutzer des Bades bei klar definierter Qualität zu minimalen Kosten) vorbeigearbeitet wird. Als Grundlage für die nachstehenden Ausführungen ist es daher wichtig, die Begrifflichkeiten zu definieren und somit einen einheitlichen Sprachgebrauch sicherzustellen.

## Begriffsbestimmungen

Die Definition der verwendeten Begriffe trägt zur Klärung der Möglichkeiten von baulicher und technischer Optimierung bei.

### Optimierung

Unter Optimierung versteht man eine Maximierung unter Nebenbedingungen. Maximierung beinhaltet die bestmögliche Lösung, bezogen auf eine oder mehrere spezifische Variablen, seien sie technischer, ökonomischer oder sonstiger Art. Technisch könnte sich eine Optimierung z. B. auf einen, bei gegebener Technik und gegebener Nachfrage, minimalen Einsatz an Werk- und Rohstoffen beziehen. Ökonomisch könnte die Optimierung entsprechend auf die Verursachung minimaler Betriebskosten ausgerichtet sein. Das Erreichen der Optimierung hängt also unter anderem von folgenden Nebenbedingungen ab:

- Standortbedingungen
- Art und Größe der Anlage
- Funktionsaufteilung
- Einsatz der technischen Lösungen
- und weitere

Die nachfolgenden Definitionen zu den verwendeten Begriffen dienen der Klärung und dem einheitlichen Gebrauch in den Ausführungen. Nach umfangreicher Internetrecherche kommt man bezüglich des Begriffs der »Optimierung« zu folgender Definition: »... unter Optimierung versteht man bei einer Entscheidungsfindung, dass so lange nach Alternativen gesucht wird, bis eine möglichst gute (second-best Lösung) oder die beste Lösung für ein Problem oder eine anstehende Aufgabe gefunden ist«. Da die Suche nach der besten Lösung Zeit, Geld und Ressourcen kostet, kann es sinnvoll sein, sich für die second-best-Lösung zu entscheiden, die dann im ökonomischen Sinne auch als die beste Lösung angesehen werden kann.

Dies hört sich zunächst recht pauschal an und ist für die zur Projektabwicklung im Bäderbau erforderlichen Themen zu konkretisieren. Die wichtige Aussage dabei ist, dass speziell im Bäderbau, aufgrund

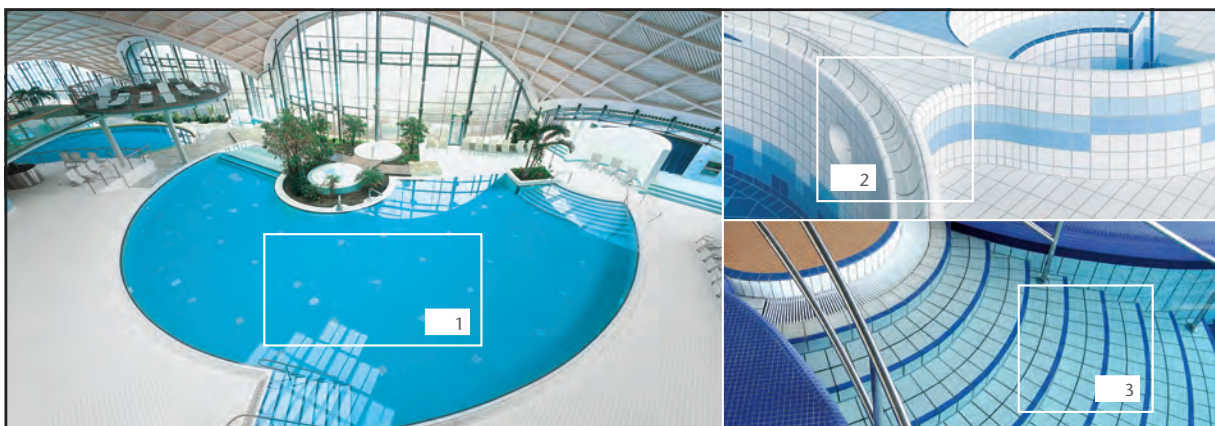
der Fülle von Möglichkeiten, die individuell besten Lösungen anzustreben sind.

Zur Optimierung von Bauwerk und technischen Anlagen bedarf es einer Vielzahl weiterer Maßnahmen, die durchgeführt werden müssen, um letztendlich im Sinne des definierten Ziels, eine optimale Lösung zu finden, erfolgreich zu sein.

### Sanierung

Ein weiterer wesentlicher Begriff ist die Sanierung, sei es nun für das Bauwerk oder auch die Gebäudetechnik. Das übliche Verständnis zum Begriff »Sanierung« meint: »...etwas wieder *lebenswert* machen« oder »... etwas wieder *gesund* machen«. Im Bauwesen wird in diesem Sinne die Wiederherstellung eines für Leib und Leben sicheren Zustands eines Gebäudes und seiner technischen Anlagen beschrieben.

Ziel einer Sanierung sollte immer sein, die *Schadensursachen* zu beheben!



#### Kompetenz, die Maßstäbe setzt.

Attraktive Sport- und Freizeitbäder in über 100 Ländern der Erde dokumentieren die einzigartige Kompetenz des führenden Schwimmbadspezialisten: Seit Jahrzehnten bürgt der Name Agrob Buchtal für Lösungen, die technisch, hygienisch und ästhetisch höchsten Ansprüchen genügen [1]. So steht außer der immensen Vielfalt an Farben und Formaten ein breit gefächertes Angebot hochwertiger Formteile zur Verfügung, die durch ihre vollendete Funktionalität und Eleganz überzeugen [2]. Maßstäbe setzt Agrob Buchtal auch in puncto Sicherheit: Treppenplatten mit blauer non-slip-Markierung [3] bieten vorbildliche Trittsicherheit und fallen sofort ins Auge. Für perfekte Hygiene ist ebenfalls gesorgt: Unsere weltweit patentierte Oberflächenveredelung Hydrotect macht die Reinigung zum Kinderspiel, wirkt antibakteriell und stoppt störende Gerüche.

[www.agrob-buchtal.de](http://www.agrob-buchtal.de)





## Modernisierung

Im Bauwesen meint man dabei Maßnahmen, die erforderlich sind, um eine *nicht* mehr *zeitgemäße* Ausstattung eines Gebäudes durch eine *zeitgemäße* zu ersetzen, um somit den *Nutzwert* des Gebäudes zu erhöhen!

## Attraktivierung

Der Begriff der sogenannten »Attraktivierung« findet zunehmend Verwendung in Fachbeiträgen. Hier meint man – nicht scharf trennend zwischen angebotsseitiger und nachfrageseitiger Betrachtung – »die von einem Gebäude oder Objekt ausgehende Anziehungskraft«. Diese kann sowohl auf äußerlichen Eigenschaften beruhen als auch auf positiven Wesenseigenschaften (im Sinne von: je angenehmer oder vorteilhafter etwas eingeschätzt wird, desto attraktiver wirkt es).

Was veranlasst Betreiber zu Verbesserungen?



Attraktivierung per Kletter-Delfin

Aus der Erfahrung zahlreicher Projekte kann festgestellt werden, dass es im Wesentlichen vier Aspekte sind, die Betreiber oder Bauherren dazu veranlassen, Verbesserungen technischer und baulicher Art in Erwägung zu ziehen.

- *Feststellung augenscheinlicher Mängel*  
Der Betreiber stellt selber Schäden an Bauwerk oder technischen Anlagen fest.

- *Schwindende Besucherzahlen*  
Der Betreiber verzeichnet Besucherrückgänge, die offensichtlich auf schadhafte oder wenig attraktive Gebäudeteile oder Einrichtungen zurückzuführen sind. Dies hat entsprechende Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Betrieb der Anlagen.
- *Hygienische Anforderungen*  
Die hygienischen Anforderungen an Bauwerk oder technische Anlagen werden in vielen Bereichen nicht mehr eingehalten und von den zuständigen Behörden bemängelt.
- *Betriebskosten (ökonomische Probleme)*
  - auf der Kostenseite sind Betriebskosten für Betriebsmittel, Betriebsstoffe und auch Personalkosten so hoch, dass ein wirtschaftlicher Betrieb nicht sichergestellt werden kann
  - auf der Erlösseite verzeichnet der Betreiber Besucherrückgänge, die z. B. auf schadhafte oder wenig attraktive Gebäudeteile oder Einrichtungen zurückzuführen sind. Selbst die Steigerung der Attraktionskraft der Konkurrenzbetriebe kann Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Betrieb der Anlage haben.

## Möglichkeiten einer Sanierung: Vorteile – Nachteile

### Variante I

Der Bauherr bedient sich ausführender Firmen seines Vertrauens und lässt die erforderlichen Arbeiten für die unterschiedlichen Gewerke durchführen

#### Vorteile

- kurzer oder kein Dienstweg
- keine öffentliche Ausschreibung
- evtl. aus laufendem Haushalt finanzierbar
- i. d. R. schnelle Unterstützung
- i. d. R. keine Badschließung erforderlich

#### Nachteile

- langsamer Abbau des Sanierungsstaus
- keine gewerkeübergreifende Betrachtung



- kein Wettbewerb, keine Alternativangebote
- keine ganzheitliche Betrachtung 300/400

### **Variante II**

Der Bauherr wendet sich direkt an den Hersteller technischer Anlagen und lässt über diesen Weg Komponenten oder ganze Anlagen erneuern (z. B. Lüftungsanlagen)

#### **Vorteile**

- Einkauf, da kein Zwischenhändler
- Wartungsdienst Hersteller i. d. R. schnell verfügbar

#### **Nachteile**

- ausführende Firma als Subunternehmer
- keine gewerkeübergreifende Betrachtung
- kein Wettbewerb
- keine ganzheitliche Betrachtung
- Gewährleistungsprobleme
- nicht VOB-konform

### **Variante III**

Der Bauherr wendet sich an ein Architektur- und Ingenieurbüro mit Erfahrungen im Bäderbau zur Erarbeitung eines Sanierungs- und Modernisierungskonzepts

#### **Vorteile**

- fachkompetente, neutrale Beratung
- detaillierte Ausarbeitungen
- ganzheitliche Betrachtung KG 300/400
- Darstellung von Alternativen
- Abstimmungen mit Behörden
- VOB-konforme Ausschreibungen

#### **Nachteil**

- Kosten für Ingenieurleistungen

### **Die Abwicklung mit Fachleuten**

Aufgrund vorgenannter Ausführungen kann man annehmen, dass die Abwicklung von Verbesserungsmaßnahmen, seien es nun Sanierungen, Modernisierungen oder auch Attraktivierungen, sinnvollerweise unter Einbeziehung von Fachleuten



Attraktivierung durch »Wesen« im Kleinkind-Bereich

erfolgen sollte.

Dabei sind auch die erforderlichen Ingenieurleistungen frühzeitig mit allen Beteiligten zu definieren, da es eine große Bandbreite gibt, die teilweise nicht in der aktuellen Fassung der HOAI formuliert ist.

Wichtig dabei ist vor allen Dingen, dass Planungs- und Beratungsleistungen in angemessenem Umfang erfolgen und ggf. für spätere Dienstleistungen in Anrechnung gebracht werden können. Nach Festlegung der erforderlichen Randbedingungen und Vertragsabschluss können die Ingenieurleistungen aufgenommen werden.

Nachfolgend ist ein möglicher, chronologischer Ablauf zur weiteren Projektbearbeitung dargestellt.

### **Wie erfolgt die Abwicklung mit Fachleuten?**

- gemeinsame Ortsbegehung und Diskussion mit dem Betreiber
- detaillierte Bestandsaufnahme aller Gewerke mit Fotodokumentation
- Erarbeitung der erforderlichen Konzeptionen für Bauwerk und Technik
- Erarbeitung der erforderlichen Sanierungsmaßnahmen
- Erstellung einer Kostenschätzung
- Erstellung einer Betriebskostenprognose zur möglichen Verbesserung des Betriebsergebnisses
- Erarbeitung eines ganzheitlichen Maßnahmenkatalogs mit Prioritätenbewertung
- Vorstellung der Ergebnisse
- gemeinsame Festlegung zur Umsetzungsphase



Im Folgenden ist an Beispielen aus der Praxis dargestellt,

- wie eine solche Dokumentation aufgebaut sein kann,
- welche wesentlichen Bereiche für Bauwerk und technische Gebäudeausrüstung zu bewerten sind und
- welche Maßnahmen sinnvoll erscheinen.

Die Beispiele verdeutlichen, wie durch eine Vielzahl von Einzelmaßnahmen letztendlich eine Verbesserung erreicht werden konnte.

### Das Bauwerk – mögliche Ergebnisse anhand eines Beispiels

Als Beispiel für eine durchgeführte Verbesserung dient die realisierte Modernisierung eines Hallenbades aus dem Jahre 1973. Die vorhandenen Wasserflächen stellten sich wie folgt dar:

- Schwimmer- und Springerbecken: 350 m<sup>2</sup>
- Lehrschwimmbecken: 100 m<sup>2</sup>

Neben den reinen Badeflächen und dazugehörigen Nebenräumen verfügt die Anlage über eine Saunalandschaft mit einer Fläche von ca. 400 m<sup>2</sup>. Es erfolgt zunächst eine überschlägige, schriftliche Dokumentation der festgestellten Ergebnisse der baulichen Untersuchung. Diese werden durch detaillierte Fotodokumentationen näher erläutert.

#### **Ergebnisse der Bestandsaufnahmen Bauwerk**

- Die *vorhandenen Beckenkörper* weisen kaum Schäden auf. An den wenigen schadhaften Stellen sind Sanierungsarbeiten geringen Umfangs ausreichend und möglich.
- Die *Grundsubstanz des Baukörpers der vorhandenen Schwimmhalle* weist kaum Schäden auf, somit ist die Basis gegeben, die Halle mit Sanierungsmaßnahmen geringen Umfangs anspruchsvoll neu gestalten zu können.
- Die *Grundsubstanz des Baukörpers der vorhandenen Nebenräume* wie Eingang, Umkleiden und Saunabereiche ist in einem so guten Zustand, dass mit geringen und ausreichenden Modernisierungs- und Sanierungsmaßnahmen eine deutliche Attraktivierung erreicht werden kann.

- Die *Dächer der Schwimmhalle und Nebenräume* sind in einem so guten Zustand, dass sie ohne weitere Maßnahmen auch für einen künftigen Badbetrieb bestehen bleiben können. Es ist davon auszugehen, dass auch ein langfristiger Betrieb ohne weitere Investitionen sichergestellt ist.
- Die *gesamte Fassade der Schwimmhalle und Nebenräume* ist in einem Zustand, der einen weiteren Betrieb in der Form nicht mehr zulässt. In diesem Sinne sind auch Sanierungs- oder Modernisierungsmaßnahmen nicht mehr auskömmlich, die Fassaden sind zu erneuern.

Entsprechend diesen Ausführungen ist für den Bauherrn zunächst dokumentiert, wie sich der bauliche Zustand seines Gebäudes darstellt, die Ergebnisse werden im weiteren Verlauf zum einen durch die Fotodokumentation untermauert und zum anderen mit den entsprechenden Kostenschätzungen hinterlegt.

Die wichtigste Aussage für den Bauherrn ist die, dass die erforderlichen Verbesserungen in einem realistischen Rahmen stattfinden können, ohne dass erhebliche Bauschäden zu schwer kalkulierbaren Kosten führen würden und das Vorhaben zu aufwendig erscheinen lassen.

#### Die Fotodokumentation Bauwerk



Der Eingangsbereich vor

und nach der Modernisierung

#### Fazit:

Aufgrund des guten Zustandes der Bausubstanz sowie der vorhandenen Abhangdecken konnte dieser Bereich mit einfachen Mitteln wesentlich attraktiver gestaltet werden. Somit konnte eine wichtige Voraussetzung geschaffen werden, eine Verbesserung zu erzielen.



Die Schwimmhalle vor

und nach der Modernisierung

**Fazit:**

Auch innerhalb der Schwimmhalle konnten mit einfachen Mitteln enorme Attraktivitätssteigerungen erzielt werden. Eine Grundvoraussetzung dafür war vor allen Dingen der gute Zustand der Beckenkörper sowie einwandfreie statische Verhältnisse aller Gebäudeteile.

Unter Abwägung aller Kriterien wurde eine massive Verbesserung erzielt. Neben den allgemein und öffentlich zugänglichen Bereichen wurde seit vielen Jahren ein Saunabereich betrieben, der jedoch aufgrund der Gebäudestruktur, der nicht mehr zeitgemäßen Ausstattungen sowie einer unattraktiven Beleuchtung nicht zu einem wirtschaftlichen Gesamtergebnis beitragen konnte. Somit war eine der wichtigsten Aufgabenstellungen die, einen Saunabereich zu konzipieren, der die Maßstäbe einer zeitgemäßen Saunaanlage erfüllt und gleichzeitig über eine sinnvoll angeordnete Gastronomie verfügt, die Bade- und Saunagäste gleichermaßen an die Einrichtung bindet.

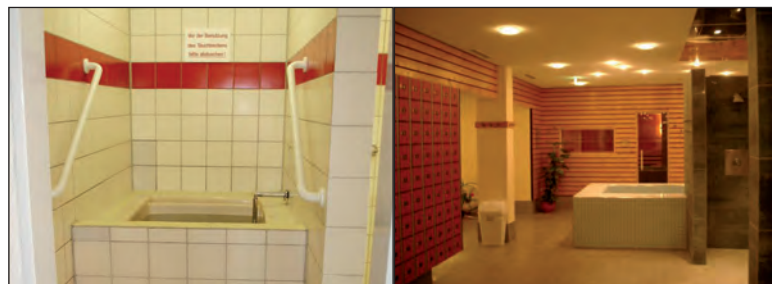


Fußbecken vor

und nach der Modernisierung

**Fazit:**

Im Rahmen der Projektabwicklung konnte der Saunabereich im vorhandenen Baukörper durch entsprechende Modernisierungsmaßnahmen deutlich attraktiviert werden.



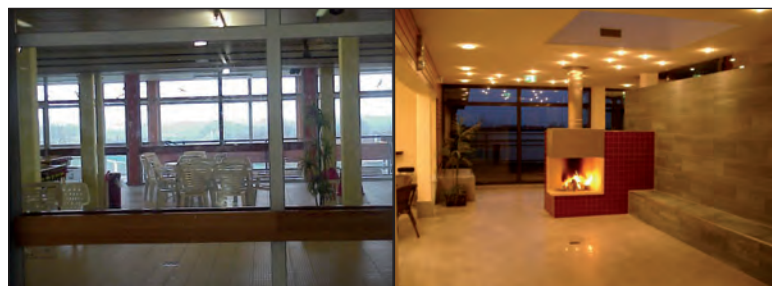
Sauna-Kaltauchbecken vor

und nach der Modernisierung

Bedingt durch die Synergien im Betrieb des öffentlichen Bades und eines eher introvertierten, ansprechenden Saunabereichs mit angegliederter Außensauna kann heute ein verbessertes Betriebsergebnis erzielt werden.

Entsprechend den einleitenden Begriffsbestimmungen mussten neben den benannten Modernisierungsmaßnahmen und Attraktivierungen im vorhandenen Baukörper aber auch Erneuerungen stattfinden.

Diese wurden speziell für den Fassadenbereich erforderlich, da die vorhandenen Glas- und Rahmen-



Aufenthaltsbereich vor

und nach der Modernisierung

elemente nicht mehr den Anforderungen an die Energieoptimierung entsprachen. Zum anderen konnte angenommen werden, dass durch erhöhten Kondensatausfall auf Dauer Bauschäden zu erwarten sind.

**Fazit zur Kostengruppe 300:**

Wie aus den Ausführungen und der Fotodokumentationen deutlich wird, konnte eine ausreichende und umfangreiche Attraktivierung erreicht werden, ohne dass im Bereich des Bauwerks erhebliche Kosten erforderlich wurden. Alle Bereiche wie Eingangsbereich, Umkleiden, Duschen, Schwimmhalle und Sauna konnten durch geeignete Modernisierungsarbeiten so hergestellt werden, dass für den künftigen Betrieb ein stark verbessertes Ergebnis zu erwarten ist.



Fassade vor



und nach der Erneuerung

### **Die Technik – mögliche Ergebnisse anhand eines Beispiels**

In Anlehnung an die Ausführungen zur Kostengruppe 300 (Bauwerk) ist nachstehend aufgeführt, wie sich die erforderlichen Arbeiten im Bereich der technischen Gebäudeausrüstung (Kostengruppe 400) darstellen.

Da die technischen Anlagen einen erheblichen Einfluss auf den Betrieb der Gesamtanlage haben, müssen neben den allgemeingültigen Normen und Richtlinien auch sicherheitstechnische, hygienische und wirtschaftliche Aspekte Berücksichtigung finden.

Erst die Summe der benannten Themen kann bei fachgerechter Betrachtung und Abwicklung dazu beitragen, ein wirtschaftliches Gesamtergebnis und somit eine Verbesserung zu erzielen.

Im Rahmen folgender Ausführungen erfolgt zunächst eine überschlägige, schriftliche Dokumentation der festgestellten Ergebnisse der technischen Untersuchung, diese werden im Weiteren durch detaillierte Fotodokumentationen näher erläutert.

#### **Ergebnisse der Bestandsaufnahmen Gebäudetechnik**

- *Die vorhandene zentrale Warmwasserbereitung* ist in einem Zustand, der eine Sanierung nicht möglich macht – die Anlagen müssen erneuert werden.

- *Sämtliche vorhandenen Entwässerungsanlagen* sind in einem Zustand, der eine Sanierung nicht mehr möglich und Erneuerungen erforderlich macht.
- *Die vorhandenen Heizkesselanlagen* haben ihre Lebensdauer überschritten, sie arbeiten nicht mehr wirtschaftlich, eine Sanierung ist nicht möglich – die Erneuerung ist erforderlich.
- *Die vorhandenen Lüftungsanlagen* sind teilweise in einem Zustand, der eine Sanierung nicht möglich macht, da die Lebensdauer überschritten ist und keine ausreichenden Wärmerückgewinnungsmaßnahmen vorhanden sind.
- *Die vorhandenen Lüftungsanlagen* der Schwimmhalle sind in einem guten Zustand, sie finden Wiederverwendung und werden in die neue GLT eingebunden.
- *Die vorhandenen Filterbehälter* sind ausreichend bemessen und können nach einer Sanierung unter Umständen wieder verwendet werden.

Anhand dieser Ausführungen ist festzustellen, dass die Projektanforderungen in Bezug auf die technischen Anlagen anders gelagert sind als die des Bauwerks.

Schon nach erster, überschlägiger Betrachtung ist klar, dass weite Teile der vorhandenen Anlagen nicht wieder zu verwenden sind, da sie den heutigen Ansprüchen nicht entsprechen; dieser Zustand kann auch durch Sanierungsmaßnahmen im Sinne der anfänglichen Begriffsdefinition nicht erreicht werden.



## Die Fotodokumentation Technik

### Neue Warmwasserbereitung

- kleines Volumen
- gute Hydraulik
- stehender Speicher
- hygienisch einwandfrei
- DVGW-konform



Zentrale Warmwasserbereitung vor



und nach der Modernisierung

### Fazit:

Da es nicht möglich war, die vorhandenen Anlagenteile durch Sanierung in einen Zustand zu versetzen, der einen DVGW-konformen Betrieb sicherstellt, musste eine Erneuerung erfolgen. Ein Nebeneffekt davon ist, dass durch Reduzierung der Anlagengröße eine bessere Ausnutzung der Technikflächen realisiert werden konnte.



Die zentralen Wärmeversorgungsanlagen vor



und nach der Modernisierung

### Fazit:

Da die alten Heizkesselanlagen ihre Lebensdauer erreicht hatten und zu erneuern waren, konnte auch eine betriebswirtschaftliche Modernisierung dahingehend erfolgen, dass neben der reinen Wärmeversorgung eine Kraft-Wärme-Kopplung zur Eigenversorgung und Einspeisung in das Netz des Versorgers realisiert wurde.



Die zentralen Lüftungsanlagen vor

und nach der Modernisierung

### Fazit:

Durch Modernisierung der Lüftungstechnischen Anlagen wurde der Betrieb vor allem dadurch optimiert, dass die Luft aus allen Bereichen nach Möglichkeit mehrfach genutzt und zur Wärmerückgewinnung auf die Zentralanlagen zurückgeführt wird.

### Die zentralen Filterbehälteranlagen



Zustand der Filterbehälteranlagen vor der Sanierung

### Welche Punkte sind zu beachten:

- Sind die Filterbehälter auch für den künftigen Betrieb ausreichend bemessen?
- In welchem Zustand sind die Filterbehälter innen?
- Sind die Filterbehälter sanierungsfähig?
- Steht der Sanierungsaufwand in einem sinnvollen Verhältnis zur Nutzungsdauer?
- Ist die Peripherie für eine Sanierung ausreichend bemessen?

Darstellung der durchgeführten Arbeit an den vorhandenen Filterbehältern



### Soll-Zustand

- Sichtfenster
- große Stützen
- Anodenschutz
- neue Filterdüsen
- neues Filtermaterial
- ausreichende Einbauten



#### Fazit:

Eine wichtige Erkenntnis im Rahmen der frühzeitigen Untersuchungen ist die, dass die vorhandenen Filterbehälter auch für den künftigen Betrieb des Bades ausreichend bemessen sind und dass durch geeignete Maßnahmen eine optimale Verwendung bestehender Anlagenteile gewährleistet ist.

#### Die Umwälzanlagen



Umwälzpumpen vor

und nach der Modernisierung

#### Fazit:

Durch den Einsatz von neuen, frequenzgeregelten Umwälzpumpen ist langfristig eine optimale Betriebsweise in Anlehnung an die Betriebsparameter sichergestellt.

#### Die zentralen Schaltschrankanlagen



Schaltschrankanlagen vor

und nach der Modernisierung

#### Fazit:

Wie aus den Bestandsfotos ersichtlich, wurden früher für alle Gewerke separate Schaltschrankanlagen erstellt. Das Ziel einer Sanierung oder Modernisierung sollte sein, im Sinne der Invest- und Betriebskostenoptimierung, gewerkeübergreifende Schaltschrankanlagen zu realisieren.

Empfehlenswert ist die frühzeitige Abstimmung mit den zuständigen Vergabestellen, da diese Vor-

gehensweise nicht bei allen Behörden als VOB-konform anerkannt wird.

#### Fazit

Basierend auf den Ausführungen zu Bauwerk und technischer Gebäudeausstattung ist festzustellen, dass nur eine ganzheitliche Betrachtung des Projekts letztendlich sicherstellen kann, dass umfassend ein verbessertes (und annähernd optimales) Ergebnis erzielt wird.

- Dabei ist von großer Bedeutung, dass bereits im frühen Stadium alle Beteiligten die Projektziele gemeinsam definieren und auch die Wege der Verbesserung mit weiteren Entscheidungsträgern, wie Kämmererei, Vergabestelle etc. abstimmen.
- Sinnvollerweise ist im Vorfeld eine Festlegung zu treffen, an welcher Stelle die Gesamtkoordination erfolgt – nur so ist der chronologisch richtige Projektablauf gewährleistet.
- Grundsätzlich ist zu empfehlen, Fachleute zurate zu ziehen, die über entsprechende Referenzen verfügen und den Bauherrn umfassend beraten können.

Abschließend ist festzuhalten, dass unter Berücksichtigung des Lebenszyklus eines Bades individuelle Betrachtungen durchzuführen sind, die auch die gesamte Peripherie der Anlage berücksichtigen und über sinnvolle Einzelmaßnahmen zu einem verbesserten Energie- und Gebäudekonzept führen.

## 4. Modernisierung und Neubau

PETER HOBERG

### Kriterien für eine objektivierbare Entscheidungsgrundlage

#### Einleitung

Maßnahmen der öffentlichen Hand sollten nur dann durchgeführt werden, wenn der durch die Maßnahme erwartete Nutzen höher bewertet wird als die durch sie erzeugten Kosten und Nutzenreduzierungen. Üblicherweise wird verglichen, wie sich die »Do nothing«-Alternative (alles lassen, wie es ist) gegenüber der Durchführung einer oder mehrerer Verbesserungen verhält.

Nur wenn alle wesentlichen Konsequenzen einer Handlungsmöglichkeit erfasst werden, lassen sich gut begründete Entscheidungen treffen. Die Literatur bietet hierzu eine breite Auswahl für die dabei anzuwendenden Verfahren. Insbesondere die Nutzenwert-Analyse ist hier zu nennen (1).

Gerade in Zeiten leerer Kassen konzentriert sich die öffentliche Hand häufig auf die Auswahl der für sie zunächst billigsten Handlungsmöglichkeit, die aus einer Ausschreibung herausgekommen ist (2). Gefordert ist eigentlich gemäß § 25 Abs. 3 VOL/A 2006, den Zuschlag »auf das unter Berücksichtigung aller Umstände wirtschaftlichste Angebot zu erteilen (3). Der niedrigste Angebotspreis ist nicht allein entscheidend«. Somit dürften Kosten, die erst später durch die Handlungsmöglichkeit verursacht werden, nicht vernachlässigt werden. Der in der Anschaffung billigste Tintenstrahldrucker kann das schlechteste Angebot sein, wenn die Folgekosten in Form von teuren Tintenpatronen einberechnet werden.

Die Aufgabe besteht somit auch bei öffentlichen Entscheidungen darin, möglichst alle Folgen einer Handlungsmöglichkeit über ihre gesamte Lebensdauer zu erfassen und zu bewerten. Es liegt somit die klassische Aufgabenstellung der Investitionsrechnung vor (4).

Im vorliegenden Spezialfall der Schwimmbäder ist eine solche systematische Vorgehensweise besonders wichtig, weil mit den Entscheidungen Folgekosten für mehrere Jahre oder sogar Jahrzehnte verbunden sind, die von den späteren Generationen zu tragen sind. Die Entscheidungsträger müssen also alles dafür unternehmen, damit die Entscheidung professionell getroffen wird. Bei den Entscheidungen kann es sich z. B. um folgende Arten handeln:

- Neubauten
- Modernisierung
- Sanierungen
- Attraktivierung (Anpassung an die Nachfrage)
- Schließungen
- Nutzungsänderungen usw.

Aufgrund der Wichtigkeit dieser Entscheidungen sind hohe Anforderungen zu stellen hinsichtlich

- Datensammlung
- Datenauswertung
- Entscheidungsmethoden
- Objektivität der Investitionsentscheidung
- Controlling in der Auswahlphase
- Controlling in der Erstellungsphase
- Controlling in der Nutzungsphase

Die Erfüllung aller Anforderungen muss dokumentiert werden, damit jederzeit nachgewiesen werden



Beispiel für Neubau





kann, dass das Geld der Steuerzahler verantwortungsbewusst eingesetzt wurde.

### Leitfaden zur Bewertung von Handlungsmöglichkeiten

Um die einzelnen Schritte im Rahmen einer Beurteilung einer Handlungsmöglichkeit systematisch abarbeiten zu können, empfiehlt sich die Anwendung des Leitfadens zur Investitionsrechnung, den der Autor für allgemeine Zwecke der Investitionsrechnung vorgestellt hat (5). Die allgemeine Vorgehensweise des Leitfadens wird im Weiteren auf den speziellen Fall von Investitionen im Schwimmbadbereich übertragen. Es sei erwähnt, dass eine solche standardisierte Vorgehensweise neben der Sicherstellung der weitgehenden Vollständigkeit der Bewertung auch hilft, weitere Projekte dann wesentlich schneller analysieren zu können.



Faszination Wasser – auch wenn aus dieser Pfütze sicher kein Schwimmbad mehr wird

### Saubere Definition der Handlungsmöglichkeiten

Auf den ersten Blick könnte dieser Punkt als trivial erscheinen. Denn mit dem Vorhaben »Bau einer Schwimmhalle auf Grundstück 123 in Gemeinde XYZ« könnte man glauben, er sei erledigt. Dies ist häufig nicht der Fall.

Das erste Problem kann im Grundstück liegen. Häufig stellt die Gemeinde ein Grundstück zur Verfügung oder es wird dasjenige genommen, auf dem bereits das Vorgängerbad oder ein anderes öffentli-

ches Gebäude stand. Selbstverständlich muss der heutige Wert des Grundstücks in die Vorteilhaftigkeitsüberlegungen mit einfließen (Opportunitätsgedanke).

Auch der Einfluss auf zukünftige Projekte ist zu berücksichtigen. Denn offensichtlich bedeutet die Entscheidung für ein Schwimmbad fast immer, dass für die nächsten Jahrzehnte eine alternative Nutzung des Grundstücks angesichts der hohen Investitionen kaum noch sinnvoll/möglich ist.

Im Weiteren ist zu berücksichtigen, welche Projekte in den Nachbargemeinden zu erwarten sind. Es sind dann entweder Konkurrenzstrategien oder – was sicher vorzuziehen ist – Komplementärstrategien zu entwickeln.

Auch die indirekte Konkurrenz durch andere Freizeiteinrichtungen muss berücksichtigt werden. In jedem Fall sind auch Überlegungen anzustellen, was mit der Immobilie am Ende des Planungszeitraums (siehe auch den folgenden Abschnitt) passieren soll. Unabhängig davon, ob nun eine Weiternutzung, ein Neubau, ein Abriss oder ein Verkauf angedacht wird, muss es über dieses Ende explizite Annahmen geben, damit später die daraus resultierenden finanziellen Konsequenzen berücksichtigt werden können. Gegebenenfalls könnte man bis zum Ende des Lebenszyklus gehen.

### Festlegung des Planungszeitraums

Investitionen in die öffentliche Infrastruktur zeichnen sich häufig dadurch aus, dass die Wirkungen über viele Jahre, ja sogar Jahrzehnte anhalten können. Dies gilt sicher auch für Schwimmbäder, bei denen die Folgekosten in den späteren Jahren häufig immer höher werden, weil die Technik veraltet ist und teure Reparaturen anfallen können. Für den geplanten Planungszeitraum (z. B. 20 Jahre) müssen daher alle wichtigen Folgemaßnahmen prognostiziert werden. Dabei trifft der Planer auf den klassischen Zielkonflikt. Mit zunehmender Nutzungsdauer sinken zwar die anteiligen Kosten für den Kapitaleinsatz (Wertverzehr und Zinsen), es steigen aber die jährlichen Kosten für den Betrieb des Bades (Energie, Personal und Reparaturen). Wie oben beschrieben ist der Planungszeitraum auch deswegen wichtig, weil bei seinem Erreichen die Folgenutzung zu überlegen und zu bewerten ist.

### **Ermittlung der finanziellen Konsequenzen**

Sobald die Handlungsmöglichkeit für den relevanten Planungszeitraum beschrieben ist, schließt sich die zeitlich aufwendigste Phase an. Es müssen alle finanziellen Konsequenzen, die durch die Handlungsmöglichkeit ausgelöst werden, möglichst exakt erfasst werden. Neben der Höhe der Zahlungsänderungen muss auch ihr Zeitpunkt erfasst werden, weil von diesem Zeitpunkt an Zinsen zu zahlen sind. Gleichfalls ist die Wahrscheinlichkeit zu beurteilen, mit der die geschätzte Zahlung kommen wird.

### **Relevante Rechengrößen**

Es stellt sich die Frage, wie die Konsequenzen zu messen sind, weil das öffentliche Rechnungssystem der Kameralistik überfordert ist. Hier kann das Konzept der Zahlungen bzw. Zahlungsänderungen aus der privatwirtschaftlichen Sphäre übernommen werden. Wichtig sind somit alle durch eine Handlungsmöglichkeit ausgelösten Ein- und Auszahlungen bzw. auch ihre Änderungen. Dabei dürfen die Ein-

und Auszahlungen nicht im engen Sinne verstanden werden. Zu den Einzahlungen im weiten Sinne (= positive finanzielle Konsequenzen) gehören auch die Reduktionen von Auszahlungen. Als Beispiel sei die Investition in eine energieeffizientere Heizung genannt. Sie führt nicht zu Einzahlungen, sondern zu verringerten Auszahlungen im Energiebereich.

Zu den finanziellen positiven Konsequenzen gehören somit

- Einzahlungen im engen Sinne
- Reduktion bei Auszahlungen und
- wegfallende Auszahlungen (z. B. Wegfall von Lohnkosten durch Kassenautomaten).

Entsprechend bestehen die negativen finanziellen Konsequenzen aus

- Auszahlungen im engen Sinne (z. B. Auszahlung für Energie)
- Verringerung von Einzahlungen (z. B. aufgrund verkürzter Öffnungszeiten) und
- vollständig wegfallenden Einzahlungen (z. B. wegen Abbaus einer unwirtschaftlichen Sauna).



### **Die ganze Schwimmbadtechnik aus einer Hand**

Von der Hilfestellung bei der Planung, über Produktion, Montage und Inbetriebnahme bis zur Fernwartung übernehmen wir alle Arbeitsschritte zur Erstellung attraktiver und wirtschaftlicher Schwimmbäder.

#### **Wir sind die Spezialisten für:**

- Wasseraufbereitungsanlagen
- Beckensanierungen • Attraktionen
- Leittechnik • Energieeinsparungen
- Rohrleitungen und Einbauteile
- Wasserchemie • Solarsysteme
- Schlammwasseraufbereitungen

Unsere Referenzliste spricht für unsere Leistungsfähigkeit:  
 Olympia-Bad – Berlin | Olympia-Bad – München  
 Freizeitbad Fildorado – Filderstadt | Freibad – Gelnhausen  
 Freibad – Fritzlar | Rosenbad – Fulda

**WASSERTECHNIK  
 WERTHEIM GMBH**



www.wassertechnik.de · E-Mail info@wassertechnik.de  
 Kiesweg 2 · 97877 Wertheim · Tel. +49(0)9342-96010  
 Weststraße 24 · 04683 Naunhof · Tel. +49(0)34293-5090  
 Schloss Lichtnegg /20 · A-4600 Wels · Tel. +43(0)7242-71381



### Ableitung der relevanten Zahlungen

Die Ermittlung der relevanten Zahlungen ist unterschiedlich schwierig. Der Schwierigkeitsgrad hängt dabei hauptsächlich davon ab, wie weit in die Zukunft hinein prognostiziert werden muss und inwieweit die gesuchten Größen direkt beeinflusst werden können.

Zeitlicher Abstand vom Entscheidungszeitpunkt			
		kurz	lang
Beeinflussbarkeit der Zahlungen	direkt	(1) Anschaffungsauszahlung	(2) Renovierungen Personalkosten Zinsen
	indirekt	(3) Bauzuschüsse	(4) Spenden Eintrittsgelder Unterhaltungszuschüsse Restwert

Abb. 1: Systematik der zu schätzenden finanziellen Konsequenzen

### Anschaffungsauszahlungen

Der Kaufpreis des Grundstücks und die Rechnung des Bauunternehmers sind eher einfach zu schätzen, auch weil der zeitliche Abstand zwischen Entscheidung und Durchführung nicht sehr groß ist. Die aktuellen Grundstückspreise sind weitgehend bekannt aufgrund der Quadratmeterkosten im jeweiligen Stadtviertel. Hier ist nur die Unterscheidung wichtig, ob der Wert einer alternativen Nutzung zu den niedrigen Preisen von Gewerbegrundstücken oder über die Preise von Wohngebieten abzuleiten ist. Besonders hoch sind diese Opportunitätskosten natürlich in gefragten Innenstadtlagen. Dieser Punkt wird in der Praxis häufig vernachlässigt. Er führt dazu, dass es sich betriebswirtschaftlich fast nie rechnet, ein marodes Bad in guter Innenstadtlage zu renovieren (6). Die Baukosten lassen sich z. B. über Kostenvorschläge oder über die Vergleichsdaten ähnlicher Bäder ermitteln.

### Laufende Auszahlungen

Die laufenden Auszahlungen hängen stark von der Entscheidung ab, wie das Schwimmbad geführt wird. Wenn die Gemeinde oder eine der Gemeinde gehörende Gesellschaft das Bad selbst betreibt, können die Auszahlungen für Energie, Wasser, Personal, Reinigung, Instandhaltung etc. anhand vergleichbarer Schwimmbäder geschätzt werden. Im Falle privater Betreiber müssen diese Kosten nicht von der Gemeinde getragen werden; allerdings haben sie natürlich einen wesentlichen Einfluss auf die zu gewährende Subvention. Gibt es vergleichbare Schwimmbäder, so können die laufenden Auszahlungen der ersten Jahre recht gut erfasst werden. Die Auszahlungen späterer Perioden sind dann über Prognosen der Inflationsrate bzw. der zu erwartenden Steigerungsraten der Personalkosten zu schätzen.

### Unregelmäßig anfallende Auszahlungen

Schwieriger wird es, die Reparaturen und Sanierungen im Zeitablauf vorherzusagen, wobei dort Erfahrungswerte – häufig in Prozent der Baukosten – helfen können.

Auch Schäden durch Vandalismus können durch Pauschalbeträge erfasst werden. In einigen Fällen kann man Versicherungen abschließen bzw. die Höhe der Versicherungsprämien als Anhaltspunkt für die Schätzung der Beträge verwenden.

### Laufende Einzahlungen

Der wichtigste und zugleich schwierigste Punkt ist die Nutzenseite, die hauptsächlich durch die Eintrittsgelder der Benutzer und ggf. durch Zuschüsse und Spenden bestimmt wird. Weder die Mengenkompone (Anzahl der Nutzer) noch die Wertkomponente (durchsetzbarer Preis der Eintrittskarte) kann exakt prognostiziert werden. Kompliziert wird das Problem auch noch dadurch, dass es je nach Tages- und/oder Saisonzeit unterschiedliche Eintrittspreise geben kann, die ihrerseits wiederum Einfluss nehmen auf die Besucherzahlen. Auch der Einfluss neuer Trends (z. B. Aquaspinning) ist nur schwer abzusehen. Es bleibt nur der Weg, anhand vergleichbarer Erfahrungen die Zahlen zu schätzen (7). Es ist offen-

sichtlich, dass man sich damit auf große Plan-Ist-Abweichungen einstellen muss.

Es sei bereits an dieser Stelle kurz erwähnt, dass auch weitere Nutzenbetrachtungen anzustellen sind, z. B. hinsichtlich der Förderung der Gesundheit. Eine Quantifizierung ist dabei aber fast unmöglich (siehe auch den Absatz »Qualitative Kriterien«).

### Einzahlungen am Laufzeitende

Am Ende der geplanten Laufzeit ist die Immobilie noch vorhanden. Ihr Wert ist somit zu schätzen. Der Wert kann sowohl positive als auch negative Werte annehmen. Im schlimmsten Fall muss das Gebäude kostspielig abgerissen werden, damit zumindest das Grundstück weiter verwendet werden kann. Im besten Fall ist es in einem guten Zustand und kann weiter genutzt werden. Die Wertermittlung ist in so einem Fall natürlich außerordentlich schwierig, weil sie von Daten abhängig ist, die erst in z. B. 20 Jahren vorliegen. So kann es in strukturschwachen Regionen sein, dass der Wert gegen null strebt, weil dort nur noch wenige Bürger wohnen wollen. Umgekehrt können hohe Werte vorliegen, wenn das Bad in einem dann sehr attraktiven Gebiet liegt.

### Ermittlung der Zinssätze

Investitionen zeichnen sich u. a. dadurch aus, dass die positiven und negativen finanziellen Konsequenzen zu unterschiedlichen Zeitpunkten anfallen, sie mithin nicht direkt saldiert werden können. Sie müssen erst auf gemeinsame Vergleichszeitpunkte umgerechnet werden. Dafür werden Zinssätze benötigt. Auch wenn sich die Kreditwürdigkeit der Bundesrepublik Deutschland verschlechtert hat, so geben die Ratingnoten immer noch die Bestnote »AAA« für die Anleihen. Somit sind die Kapitalkosten öffentlicher Haushalte eher gering, auch weil kein Eigenkapital als Risikopuffer gehalten werden muss; denn es haftet ja die gesamte Bevölkerung. Mittelfristige Anleihen öffentlicher Schuldner sind im Jahr 2006 mit ca. 4 % zu verzinsen (8); kurzfristige noch geringer.

Damit hat der Staat viel geringere Kreditkosten als die meisten privaten Unternehmen, die teures Eigenkapital als Risikopuffer einsetzen müssen, bevor sie überhaupt Kredite erhalten.

Auch wenn ein Projekt z. B. am Ende der Laufzeit den dynamischen Break-even-point (9) erreicht hat und danach Überschüsse erwirtschaftet, wird der relevante Zinssatz weiterhin durch den Kreditzinssatz bestimmt. Denn die Überschüsse werden dann eingesetzt, um an anderer Stelle die Kreditaufnahme zu reduzieren. Nur in der einen großen Ausnahme, in der eine Kommune keine Kredite hat, könnte der relevante Zinssatz durch den Habenzinssatz bestimmt werden.

Ob angesichts der rapiden Zunahme der Staatsverschuldung (10) demnächst mit höheren Zinssätzen zu rechnen ist, kann hier nicht diskutiert werden. Ein gewisser Risikoaufschlag wäre jedoch sicher angebracht.



Finanzierung bedingt Zielstrebigkeit

### Intraperiodische Verzinsung

Praktisch alle Investitionsrechnungen fassen die relevanten Zahlungsänderungen in Jahresabschnitten zusammen. Ohne es zu explizieren – also implizit –, gehen die dynamischen Verfahren davon aus, dass die Zahlungen bzw. ihre Änderungen am Jahresende anfallen (11). In der Realität sieht es natürlich anders aus. Zahlungen sind praktisch jeden Tag zu verzeichnen. Um der eigentlich sinnvollen Annahme des Anfalls zum Jahresende gerecht zu werden, müssen die Zahlungen somit innerhalb des Jahres (intraperiodisch) auf das Jahresende aufgezinst werden (12). Als Beispiel seien die Eintrittsgelder angeführt. Wenn das Bad mehr oder weniger gleichmäßig über das Jahr geöffnet ist, fallen auch fast jeden Tag die Einzahlungen an. Eigentlich müsste jetzt jede einzelne



Einzahlung auf das Jahresende hochgezinst werden, was unverhältnismäßig aufwendig wäre. Daher kann man die bewährte Durchschnittsregel anwenden, nach der die durchschnittliche Einzahlung zur Jahresmitte kommt (also 1.7). Der Bezug auf das Jahresende kann durch einfache halbjährliche Aufzinsung erfolgen. Betragen die Einzahlungen 20.000 EUR im Jahr, so ergeben sich daraus dann bei einem Halbjahreszinssatz von 2 % Einzahlungen in Höhe von 20.400 EUR zum Jahresende.

Eine noch längere Aufzinsung sollte z. B. erfolgen, wenn Dauerkarten gleich im Januar verkauft und bezahlt werden.

Nach diesem Muster werden dann alle Zahlungen auf die jeweiligen Jahresenden bezogen. Mit dieser Vorgehensweise wird der in Theorie und Praxis verbreitete Fehler vermieden, alle Zahlungen unterschiedslos auf den 31.12. des Jahres zu beziehen.



Und wenn es gar nicht klappt, wird der Brunnen umfunktioniert ...

### **Auswahl eines adäquaten Vorteilhaftigkeitsmaßstabs**

#### **Generelle Vorgehensweise**

Nach Erledigung sämtlicher Vorarbeiten (Definition des Projekts, Laufzeit, ausgelöste finanzielle Konsequenzen, Ableitung Zinssatz und intraperiodische Verzinsung) stehen dann alle Daten in der notwendigen Struktur zur Verfügung. Da die Zahlungen bzw. ihre Änderungen im Laufe der Nutzungsdauer zu unterschiedlichen Jahresendzeitpunkten (interperiodisch) anfallen, kann man einen direkten Ver-

gleich nicht durchführen. Es muss ein einheitlicher Bezugszeitpunkt gefunden werden, auf den dann alle finanziellen Konsequenzen bezogen werden. Dieser Bezugszeitpunkt wird üblicherweise entweder auf den Anfang ( $t = 0$ ) oder auf das Ende der Nutzungsdauer ( $t = t_n$ ) gelegt.

In der dynamischen Investitionsrechnung werden die Kriterien, die den Wert zu dem jeweiligen Zeitpunkt angeben, Kapitalwert (für  $t = 0$ ) bzw. Endwert (für  $t = t_n$ ) genannt. Um sie zu erhalten, werden alle Zahlungen auf den Anfangszeitpunkt abgezinst (Kapitalwert) bzw. auf den Endzeitpunkt hochgezinst (Endwert).

Nachteil dieser Verfahren ist die geringe Transparenz, weil die gesamten Zahlungen in einer einzigen Zahl zusammengefasst werden, ohne dass man sieht, wie sich die Überschüsse im Zeitablauf entwickeln. Auch ist die Berücksichtigung von Steuern oder Sonderkrediten nur mit großem Aufwand möglich. Um diese Nachteile zu eliminieren, sollte man Vollständige Finanzpläne (VoFi's) einsetzen. In einer großen Tabelle werden alle Zahlungen und alle Finanzierungsvorgänge explizit dargestellt. Steuerwirkungen und unterschiedliche Finanzierungen lassen sich einfach integrieren. Zudem können im Zeitablauf sich ändernde Zinssätze einfach berücksichtigt werden. Auch einmalige und laufende Zuschüsse können in zusätzlichen Zeilen ohne Probleme einbezogen werden. Startend mit der Anfangsinvestition wird zu jedem Jahresende der noch offene zu finanzierende Betrag errechnet. Für jedes Jahr kann dann also abgelesen werden, wie hoch der Kreditstand noch ist. So zeigt sich dann am Ende des Planungszeitraums, ob die Einzahlungen des Projekts ausgereicht haben, um alle Auszahlungen (inkl. derer für die Kreditzinsen) zu decken. Die Vorgehensweise sei an einem kleinen Beispiel dargelegt:

Da Schwimmbäder fast nie kostendeckend arbeiten, kann der VoFi auch dazu genutzt werden, um auszurechnen, wie hoch der Zuschussbedarf während der gesamten Projektlaufzeit sein wird.

Wenn diese Schritte durchlaufen sind, so kann den Entscheidungsträgern dann objektiv gezeigt werden, welche finanziellen Belastungen auf die Gemeinde zukommen werden, wenn das Projekt genehmigt wird.

### Beispiel zur Investitionsrechnung mittels VoFi

Die Vorgehensweise mit dem Leitfaden sei an einem vereinfachten Beispiel dargestellt. Die Investitionssumme zum 1.1. des Jahres 1 möge 6 Mio. EUR betragen. Nach 20 Jahren wird ein Wert von noch 1 Mio. EUR erwartet. Zusatzbereiche wie Sauna und Gastro-nomie werden nicht betrachtet. Es werden gleichbleibend 150.000 Besucher pro Jahr erwartet. Der durchschnittliche Eintrittspreis möge im ersten Jahr 3 EUR betragen und dann jährlich um 2 % (erwartete Inflationsrate) steigen. Es ergibt sich also ein Umsatz im ersten Jahr von 450 TEUR. Dieser muss intraperiodisch adjustiert werden. Da man in etwa von einer Gleichverteilung der Besuche im Laufe des Jahres ausgehen kann, fällt der Umsatz im Durchschnitt auf die Mitte des Jahres, also den 1.7. Bei einem Jahreszinssatz von 4 % sind ohne Berücksichtigung des Zinseszins-effekts 2 % = 9 TEUR an Zinsen bis zum Jahresende zu berücksichtigen, womit sich ein Nettoumsatz zum 31.12. des ersten Jahres von 459 TEUR ergibt. Variable Kosten mögen 0,50 EUR pro Besucher betragen für Wasser, Reparaturen, Energie, Reinigung u. Ä. Dies ergibt dann laufende variable Auszahlungen von 76,5 TEUR zum Jahresende. Für Instandhaltungen werden jährlich 2 % der Bau-somme angesetzt, also 120 TEUR, die wiederum mit einem Halbjahreszinssatz von 2 % auf das Jahres-

ende intraperiodisch hochgezinst werden (122,4 TEUR). Für Personal mögen inkl. aller Nebenkosten 500 TEUR pro Jahr anfallen. Auf das Jahresende bezogen ist dies dann ein Betrag von 510 TEUR.

Die Inflationsrate ist für alle Zahlungsarten (außer Kapitaldienst, bei dem die Inflation im Zinssatz enthalten ist) angenommen, und zwar gleich. Liegen unterschiedliche Erwartungen vor, lassen sich diese natürlich sehr einfach in den VoFi integrieren.

Das Ziel ist die Ermittlung des Betrags, der als Subvention gezahlt werden muss. Dabei kann unterschieden werden, ob die Subventionen für die Investition (durch Kommune oder Land) und/oder für die laufenden Auszahlungsüberschüsse gezahlt werden. Bei Letzteren empfiehlt sich wiederum die Unterscheidung in solche für den laufenden Betrieb und solche für die Zinsen und Kreditrückführung.

Auf dieser Basis ergibt sich der folgende vollständige Finanzplan:

#### Annahmen

- Zu betrachtender Zeitraum: 20 Jahre
- Alle Zahlungen wurden bereits intraperiodisch transformiert
- Kalkulationszinssatz: 4,0 %
- Inflationsrate für laufende Zahlungen: 2,0 %

Zeitpunkt	0	1	2	3	...	20
Zahlungen für Investition	-6.000	0	0	0		1.000
Lfd. Einzahlungen	0	459	468	478		669
Lfd. variable Auszahlungen	0	-77	-79	-80		-112
Lfd. AZ Instandhaltungen	0	-122	-125	-127		-178
Lfd. AZ insbesondere Personal	0	-510	-520	-531		-743
Saldo vor Subventionen	-6.000	-51	-52	-53		926
Einmalige Subvention Land	2.000					0
Einmalige Subvention Kommune	2.000					0
Subvention für lfd. AZ		51	52	53		74
Subvention Zinsen/Tilgung		114	114	114		114
Summe lfd. Subventionen		165	166	167		188
<b>Projekt Cashflow</b>	<b>-2.000</b>	<b>114</b>	<b>114</b>	<b>114</b>		<b>1.114</b>
Kreditzinsen	0	-80	-79	-77		-42
<b>Jahresendsaldo</b>	<b>-2.000</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>37</b>		<b>1.072</b>
<b>Kapitalbewegung</b>						
* Kreditaufnahme	2.000	0	0	0		0
* Kreditrückzahlung	0	-34	-35	-37		-1.072
* Zinssatz		4,0 %	4,0 %	4,0 %		4,0 %
<b>Bestandsgrößen</b>						
Gebundenes Kapital	2.000	1.966	1.931	1.894		0
Kapitalüberschuss	0	0	0	0		12

Angaben in T€ (gerundet)

Abb. 2: Beispiel – Vollständiger Finanzplan für eine Schwimmhalle



Im obigen Beispiel sind einmalige Bausubventionen von 4 Mio. EUR angesetzt, die jeweils zur Hälfte vom Land und der Kommune getragen werden. Trotzdem reichen die Einzahlungen nicht aus, die laufenden Auszahlungen zu tragen. Im ersten Jahr ist somit eine Subvention von 51 TEUR notwendig, die mit der Inflationsrate ansteigt.

Eine zusätzliche Subvention für Zinsen und Tilgung kann entweder als ein fester Betrag pro Jahr ermittelt werden oder auch als ein Betrag, der jährlich mit der Inflationsrate steigt. Letzterer betrüge für die Beispielsdaten 96 TEUR zum Ende des ersten Jahres und würde dann jährlich um 2 % anwachsen. Ist hingegen ein Festbetrag über die 20 Jahre gewünscht, ergibt er sich zu gerundet 114 TEUR pro Jahr jeweils zum Jahresende.

Um den gesamten Subventionsbedarf per heute zu ermitteln, empfiehlt sich eine Abzinsung aller Subventionen auf den heutigen Zeitpunkt und dann eine Summierung. Dieser Barwert zeigt dann den Wert der Entscheidung, über den die Kommune zu beschließen hat. Um nicht zu hohe Lasten in die Zukunft zu verschieben, sollte die Kommune dafür sorgen, dass die Anfangsinvestitionen möglichst weitgehend bezahlt werden können, damit später nur noch Subventionen für Reparaturen und laufende Auszahlungsüberschüsse notwendig werden.

### **Qualitative Kriterien**

Die im vorhergehenden Kapitel beschriebene Ermittlung der finanziellen Belastung reicht manchmal nicht aus für eine umfassende Darstellung aller Folgen. Denn es gibt immer einige schwer messbare Effekte, die nicht in den Zuschussbedarf eingerechnet werden konnten.

- *Einfluss auf die Gesundheit:* Ohne Zweifel gehört das Schwimmen zu den gesündesten Sportarten. Der subjektive und objektive Einfluss auf das Wohlbefinden der Besucher wäre somit eigentlich zu berücksichtigen.
- *Attraktivität der Kommune:* Der Bevölkerungsrückgang in Deutschland, der in den nächsten Jahren noch stark an Geschwindigkeit zunehmen wird, führt auch zu einer großen Konkurrenz um Einwohner.
- *Gesetzliche Vorgaben*

Auch wenn der Nutzen nicht direkt ermittelt werden kann, so hilft der vollständige Finanzplan bei der Beurteilung, indem abgewogen werden kann, ob der zusätzliche Nutzen die langjährigen Subventionen rechtfertigt.

### **Sensitivitätsanalysen**

In der Übersicht über unterschiedliche Arten von Zahlungen war bereits darauf hingewiesen worden, dass einige von ihnen nur sehr schwer abgeschätzt werden können (Beispiel: möglicher Restverkaufserlös eines Bades nach 20 Jahren). Diese Schwierigkeit kann nicht beseitigt, sondern nur gemildert werden, indem mit unterschiedlichen Werten gerechnet wird. Üblicherweise werden Szenarien gebildet, die dann zu höheren oder niedrigeren Daten führen. Mit diesen Werten kann der VoFi-Endwert erneut ermittelt werden. Ist er auch bei schlechteren Werten noch positiv, so kann man das Projekt als besonders positiv einschätzen, weil auch noch in ungünstigen Szenarien gute Ergebnisse möglich werden. Im Schwimmbadfall kann man dann eine Bandbreite von möglichen Subventionsbeträgen ermitteln.

### **Investitionscontrolling**

Ein erfolgreiches Investitionscontrolling ist eine wesentliche Voraussetzung für ein erfolgreiches Projekt. Es lässt sich in drei Phasen einteilen.

#### **Controlling in der Analyse- und Entscheidungsphase**

Im ersten Schritt muss sichergestellt werden, dass der Planungsprozess entsprechend den oben beschriebenen Schritten des Leitfadens abläuft. Dazu gehört, dass alle verwendeten Daten inkl. ihrer Herleitung sauber dokumentiert werden. Besonders wichtig ist die plausible Beschreibung der verwendeten Annahmen. Alle Verfahrensschritte müssen intersubjektiv nachprüfbar ablaufen, um möglichst zu verhindern, dass Fehler begangen werden bzw. sachfremde Erwägungen (bis hin zur Korruption) Eingang in die Entscheidung finden.

### ***Controlling in der Bauphase***

Nach der Durchführungsentscheidung muss das Controlling im zweiten Schritt bis zur Abnahme der Investition dafür sorgen, dass die Beschlüsse entsprechend umgesetzt werden, wobei die inhaltliche, zeitliche und finanzielle Perspektive zu beachten ist. Hier kann es durchaus schwierig werden, wenn sich bestimmte Planannahmen als nicht mehr haltbar herausstellen. Auf diesen Fall sollte man sich immer einstellen und vorsorglich ein Change Management implementieren. Es müssen klare Regeln bestehen, in welchen Prozessschritten Änderungen vom Ursprungsplan genehmigt werden müssen, da sie ja meistens zu Kostenüberschreitungen führen. Auch sollten bereits Stundensätze u. Ä. im Ausgangsvertrag festgelegt sein, damit es keine unliebsamen Überraschungen gibt.

Im Weiteren empfiehlt es sich, sogenannte Milestones zu verabreden. In ihnen wird festgelegt, welche Teilschritte bis zu welchem Zeitpunkt von welcher Vertragspartei erledigt sein müssen. Abweichungen sind zu dokumentieren und evtl. mit Strafzahlungen zu belegen.

### ***Controlling in der Nutzungsphase***

Die dritte Phase des Controllings ist auf die Nutzungsphase bezogen. Hier ist sicherzustellen, dass die geplanten Kosten in ihren Mengenkomponten (z. B. Personalstunden, Gas- und Stromverbrauch) und in ihren Wertkomponenten (Personalkostensätze; Preis des Stroms und des Gases) nicht überschritten werden.

Noch wichtiger ist die permanente Überprüfung der Erlöse, da auf der einen Seite ihre Prognose schwieriger war und auf der anderen Seite evtl. Verbesserungsmöglichkeiten gefunden werden können. Denn es gilt die alte Fußballerweisheit von Sepp Herberger: Nach dem Spiel ist vor dem Spiel. Ein Projekt ist somit niemals endgültig optimiert. Mit jeder neuen Information gibt es neue Chancen und Risiken, auf die das Unternehmen durch geeignete Anpassungsmaßnahmen reagieren muss. Auf der Kostenseite seien neue Filtersysteme genannt, die weniger Chemikalien und Personalzeit verbrauchen. Auch für solche Investitionen empfiehlt sich die Aufstellung eines vollständigen Finanzplans. Es ist zu bestimmen, ob die Anfangsinvestition in der geplanten Laufzeit einschließlich

Zinsen durch die Einsparungen zurückfließen wird. Die Einsparungen müssen von den Verantwortlichen natürlich genau untersucht werden. Ein Minderverbrauch an Chemikalien ist unproblematisch in Einsparungen umzusetzen, aber bei Personalzeiteinsparungen muss untersucht werden, ob dadurch dann auch wirklich die Personenstunden pro Jahr sinken. Im ungünstigsten Fall kann die Arbeitszeit der Arbeitskräfte nicht reduziert werden. Aber normalerweise fallen dann nur wenige Überstunden oder Aushilfen an.

Subventionen sind bei Rationalisierungsinvestitionen in der Regel nicht zu berücksichtigen. Jedoch sollte das Ergebnis erfolgreicher Maßnahmen sein, dass der Subventionsbedarf sinkt.

Auf der Erlösseite gibt es immer wieder neue Trends, welche zusätzliche Besucherzahlen generieren können. Neue Angebote (wie z. B. das Aquaspinning) können so neue Besuchergruppen anziehen, evtl. sogar in sonst auslastungsschwachen Zeiten, sodass den zusätzlichen Erlösen nur geringe variable Kosten gegenüberstehen.

Wesentlich in diesem Bereich ist auch die richtige Führung der Mitarbeiter. Sie sollten die betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge verstehen, von denen langfristig ihr Arbeitsplatz abhängt. Hier kann es gerade im öffentlichen Dienst zu großen Problemen kommen, weil Mitarbeiter kaum sanktioniert werden können. Dies gilt selbst dann, wenn sie zur Minimierung der eigenen Arbeit versuchen, möglichst viele Badegäste zu verärgern (13).

Auch insofern lohnen sich Betreibergesellschaften, die nur dann überleben, wenn sie durch kundenorientiertes Verhalten gute Besucherzahlen generieren und damit den Subventionsbedarf gering halten. Die extremen Unterschiede in den Kostendeckungsgraden unterschiedlicher Bäder sind nicht zuletzt auch auf unterschiedlich gute Unternehmensführung zurückzuführen.

Im Weiteren ist immer wieder zu prüfen, ob ein Outsourcing bestimmter Funktionen sinnvoll sein kann. So könnte man versuchen, über ein Energiecontracting die Kosten zu senken. Der Contractor kann ggf. bessere Bezugsbedingungen verhandeln und vor allen Dingen Einsparungsinvestitionen tätigen, die sich dann über den geringeren Energieverbrauch amortisieren. Auch lassen sich einige Reinigungsleistungen häufig gut vergeben.





## Entscheidungsrelevante Kosten

Wenn ein neues Projekt auf der grünen Wiese geplant wird, ist die betriebswirtschaftliche Beurteilung eher einfach, weil über die meisten Punkte noch entschieden werden kann. Anders sieht es aus, wenn in bestehenden Anlagen Verbesserungen durchgeführt werden sollen. Hier muss genau unterschieden werden, welche Zahlungen noch beeinflussbar sind. In einem bestehenden Schwimmbad sind die meisten Größen fixiert. Eine Fehlinvestition kann somit nicht einfach rückgängig gemacht werden, weil die Auszahlungen für die Errichtung des Bades bereits angefallen sind. Hier muss dann untersucht werden, ob auf der Basis des Ist-Zustands eine Verbesserung erreichen werden kann. Es ist also jeweils zu prüfen, wie sich eine Maßnahme auf die wahrscheinliche Weiterentwicklung auswirkt. Es sind jeweils nur die Ein- und Auszahlungen relevant, die durch die Maßnahme verändert werden. Es ist offensichtlich, dass damit häufig nur noch eine gewisse Schadensbegrenzung erreicht werden kann.

Als Beispiel sei die Festlegung der Öffnungszeiten genannt. In diesem Optimierungsproblem, das auf Basis der bereits getroffenen Entscheidungen zu sehen ist, dürfen nur die Ein- und Auszahlungen betrachtet werden, die ausschließlich auf die geänderten Öffnungszeiten zurückzuführen sind. Wenn der Badeschluss von 21 auf 22 Uhr verlängert werden soll, so sind dies folgende Größen:

- **Zusätzliche Einzahlungen:** Ihre Bestimmung ist auf den ersten Blick sehr einfach, weil die Eintrittsgelder leicht gezahlt werden können. Allerdings kann es durchaus sein, dass nur eine Verschiebung im Laufe des Tages erzeugt wurde und die Badegäste auf für sie angenehmere Zeiten ausweichen. Auch hilft es wirtschaftlich wenig, wenn dadurch die Dauerkartenbesitzer noch häufiger kommen.
- **Auszahlungen für Personal:** Hier sind neben den Grundlöhnen auch eventuelle Zuschläge zu berücksichtigen.
- **Energie- und Wasserkosten:** Ähnlich wie im obigen Beispiel können sie – natürlich spezifisch für jedes Bad – weitgehend über die Anzahl der Badegäste ermittelt werden.

Die erwähnten Größen sind in zusätzliche Erlöse und Kosten pro Stunde umzurechnen, um so herauszufinden, ob sich eine Änderung lohnt.

## Schlussbetrachtung

Mit dem dargelegten Leitfaden zur Vorbereitung objektiv nachvollziehbarer Entscheidungen haben die Verantwortlichen eine Hilfe an der Hand, mit der sie in der Planung und Durchführung von Projekten rund um das Schwimmbad gut fundierte Entscheidungen treffen können.

### Anmerkungen

- (1) Unter den zahlreichen Quellen seien hier genannt ZANGEMEISTER (1976, 45 ff.), GÖTZE (2005, 180 ff).
- (2) Auf die massiven Probleme der Ausschreibungsverfahren soll an dieser Stelle nicht eingegangen werden. Es seien nur die Inflexibilität, die Nichtberücksichtigung der Entscheidungskosten und die kaum möglichen Nachverhandlungen genannt, was die Korruption begünstigt und zuverlässig dafür sorgt, dass privatwirtschaftliche Lösungen fast immer wesentlich günstiger sind.
- (3) In der EU gilt die Richtlinie 2004/18/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 31. März 2004 über die Koordinierung der Verfahren zur Vergabe öffentlicher Bauaufträge, Lieferaufträge und Dienstleistungsaufträge (Amtsblatt der Europäischen Union DE 30. 4. 2004 L 134/114).
- (4) Idealerweise müssten auch die Nutzenänderungen der Bürger über die Eintrittspreise hinaus Berücksichtigung finden, was aber aus Messbarkeitsproblemen nicht/kaum machbar ist. Dennoch ist der vermutete individuelle Nutzen die Basis, weil ansonsten die meisten öffentlichen Investitionen nicht zu rechtfertigen wären.
- (5) Vgl. P. HOBERG, Investitionsrechnung für die Praxis. In: Controller Magazin 3/2002, 283–268.
- (6) So rechnet die Stadt Mannheim diese Opportunitätskosten nicht ein, wenn es um ihr historisches Herschelbad geht.
- (7) Dabei kann auf bewährte Verfahren zurückgegriffen werden, die in Abhängigkeit der Konkurrenz und der potenziellen Benutzer Schätzgrößen liefern. Vgl. z. B. D. MACHENS (1996, 105 ff.).
- (8) Angesichts dieser geringen Zinssätze kann ein Leasing eigentlich nicht infrage kommen, weil sich der Leasinggeber schlechter refinanzieren muss und diese Kosten weitergibt. Nur wenn es an anderer Stelle Vorteile gibt (z. B. Übernahme des Restwert-



risikos), sollten Kommunen an Leasing denken.  
(9) Der dynamische Break-even-point ist der Zeitpunkt, bis zu dem die durch das Projekt verursachten Einzahlungen die entsprechenden Auszahlungen (inkl. derjenigen für Kreditzinsen) abgedeckt haben.  
(10) Die zugegebene Verschuldung hat 2006 bereits die Marke von 1.500 Milliarden EUR überschritten, wobei die nicht publizierten Verbindlichkeiten aus den sozialen Sicherungssystemen noch viel höher einzuschätzen sind.  
(11) Interessanterweise gehen demgegenüber die statischen Verfahren implizit davon aus, dass fast

alle Größen zur Jahresmitte anfallen. Vgl. P. HOBERG (2007).

(12) Auch eine Abzinsung auf den Periodenanfang (= Ende der Vorperiode) ist denkbar, was aus intraperiodischen Cashflow-Gründen insb. für die Auszahlungen sinnvoll sein kann. Dies geht allerdings nicht im Falle der Berücksichtigung von Ertragssteuern, weil dann der Steuereffekt in der falschen Periode erfasst würde. Dieses Argument ist allerdings bei staatlichen Investitionen nicht relevant.

(13) Vgl. MACHENS (1998, 205).

### Literatur

- Götze, U. (2005): Investitionsrechnung. Berlin, Heidelberg, New York  
Hoberg, P. (2002): Investitionsrechnung in der Praxis. In: Controller Magazin 3/2002, 263–269.  
Hoberg, P. (2007): Statische Investitionsrechnung (I). In: wisu – Das Wirtschaftsstudium 1/2007, 75–81.  
Machens, D. (1996): Bäderplanung, Schriftenreihe zur Touristik, Band 5. Worms  
Machens, D. (1998): Bäderbetriebswirtschaft – Optimaler Bäderbetriebsvergleich, Schriftenreihe zur Touristik, Band 6. Worms  
Zangemeister, C. (1976): Nutzwertanalyse in der Systemtechnik. Berlin

**Konzepte**  
**Finanzierung**

**Beratung**  
Umbau

**Standortanalysen**  
Sportstätten

**Projektentwicklung**  
Expertenberatung

**Bedarfsanalyse**  
**Energiekonzepte**

Bäder

**Neubau**      **Projektplanung**  
**Sanierungskonzepte**

Know-How

Stadien

Betriebskonzepte

**SpOrt concept**  
Sportstätten für die Zukunft gGmbH

**SpOrt concept** . Sportstätten  
für die Zukunft gGmbH

Fritz-Walter-Weg 19  
70372 Stuttgart  
Tel. 07 11/ 280 77 - 556  
Fax 07 11/ 280 77 - 559  
info@sportconcept-stuttgart.de  
www.sportconcept-stuttgart.de

SpOrt concept ist Ihr kompetenter Partner bei allen Fragen rund um den Sport- und Bäderbau. Alle notwendigen Dienstleistungen bieten wir durch Experten aus einer Hand. Fragen Sie uns!



CHRISTIAN KUHN

## Attraktivierung als Chance oder Risiko

Die wohl meistgestellte Frage bei der Ortsbesichtigungen von Schwimmbädern aus den Zeiten des »Goldenen Plans« ist, ob sich eine Sanierung bzw. Modernisierung lohnt oder ob man lieber gleich abreißen und neu bauen sollte.

Neben den offensichtlichen Analysen des baulichen und technischen Zustands sind es zunehmend wirtschaftliche und politische Gründe, die eine solche Entscheidung beeinflussen.

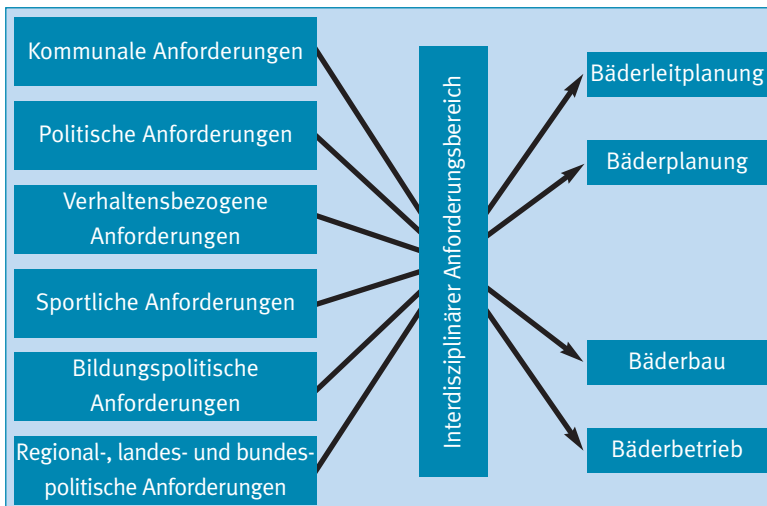


Abb.: Einflussfaktoren auf die Bäder(leit)planung (Quelle: Darstellung des Verfassers)

In diesem Spannungsfeld ist für die Bewertung der Frage, ob in einer Modernisierung Chancen oder Risiken zu sehen sind, zunächst die Zielsetzung der Kommune zu klären. Dabei sind zwei wesentliche Entscheidungsgrundlagen bedeutend: die Sanierungskosten und die Ausrichtung der Bäderlandschaft.

### Die Sanierungskosten

Im Rahmen einer gutachterlichen Stellungnahme sind zunächst die baulichen und technischen Sanierungskosten zu ermitteln. Diese dokumentieren lediglich den Sanierungsstau und damit die Kosten, die durch fehlende Investitionsmaßnahmen der Vergangenheit entstanden sind. Hierdurch wird allein der Fortbestand des Bades gesichert. Es finden damit jedoch keine Modernisierungen oder

Attraktivierungen statt. Durch Sanierungen wird die Attraktivität nicht erhöht, eine verbesserte Wirtschaftlichkeit erfolgt in Bezug auf die Erlöse nicht. Konzeptionell müssten diese Kosten jährlich ratiert dem derzeitigen Zuschuss hinzugezählt werden.

Über die Sanierungskosten hinaus sind die Investitionen der Maßnahmen zu ermitteln, die für eine verbesserte Wirtschaftlichkeit erforderlich sind. Diese Maßnahmen haben den Zweck der baulichen oder technischen Modernisierung oder der Attraktivierung. Stehen diese Summen fest, so ist zu analysieren, ob sich dieses Konzept im Bestand technisch und baulich umsetzen lässt. Wird dies positiv beschieden, so werden diese Sanierungs- und Attraktivierungskosten der Wirtschaftlichkeit einer gleichwertigen Neubauvariante gegenübergestellt. Sollte sich herausstellen, dass der Umbau im Bestand wirtschaftlicher ist, so sollte diese Perspektive in die folgenden Überlegungen einbezogen werden.

### Die Ausrichtung der Bäderlandschaft

Um zu beurteilen, welche Variante mit Chancen und Risiken zu bewerten ist, kann eine Neukonzeption nicht allein die Kostenseite einbeziehen, auch wenn diese in Zeiten knapper kommunaler Kassen oft das entscheidende Kriterium ist. Auch Erlössteigerungen sind in ein ganzheitliches Wirtschaftlichkeitskonzept einzubinden. Zunächst muss geklärt werden, ob die Investitionsmaßnahmen, die im ersten Schritt ermittelt wurden, für den kommunalen Haushalt darstellbar sind. Auch diesbezügliche Überlegungen müssen in die Ausrichtung der Bäderlandschaft einfließen. Notwendige Einsparpotenziale sind in die Ausrichtung der gesamten Bäderlandschaft einzubinden.

Aus den in der Abbildung (s. Abb. linke Spalte) dargestellten Anforderungen müssen Kriterien für die zukünftige Bäderlandschaft abgeleitet werden. Dabei sollten alle Bäder einer Kommune – oder besser noch: eines regionalen Verbundes – in eine Gesamtausrichtung einbezogen werden. Aus dieser Ausrichtung können Maßnahmenpakete und daraus Einzelmaßnahmen entwickelt werden. Dieser umfassende Ansatz der Ausrichtung der Bäder macht es erst möglich, Einzelmaßnahmen einzuordnen.

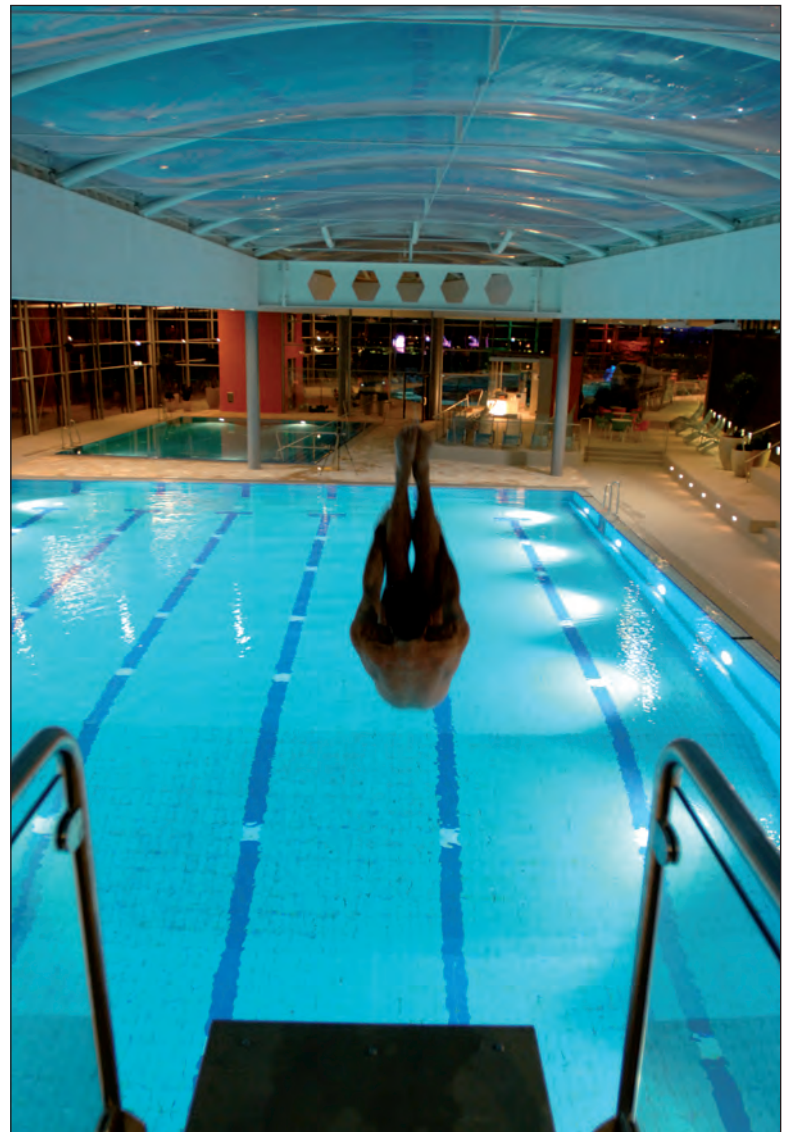
Sollte die Bäderleitplanung beispielsweise ergeben, dass ein bestimmtes Bad aufgrund seiner Lage familienpolitische Ziele erfüllen muss, derzeit jedoch ausschließlich sportlichen Anforderungen genügt, so kann dies weitreichende Auswirkungen auf die Beurteilung der Machbarkeit einer Sanierung oder der Ausrichtung der Bäderleitplanung haben.

### **Anhaltspunkte für die Machbarkeit von Sanierung bzw. Modernisierung**

In der Praxis hat sich gezeigt, dass es unterschiedliche Anhaltspunkte für die Bewertung der Machbarkeit der Sanierung bzw. Modernisierung gibt. Ohne ausufernde Definitionen anzuführen, sollen hier Sanierungen als reiner Bestandserhalt, Modernisierungen hingegen als bauliche oder technische Anpassung an den Stand der Technik verstanden werden. Hingegen ist die Attraktivierung eine Anpassung an das Nachfrageverhalten und die Trends. Verschwimmende Grenzen kommen dabei stets vor – so wird eine Modernisierung im baulichen Bereich auch oftmals in den Bereich der Attraktivierung gehen.

#### Technischer Zustand

Etwa ein Drittel der Investitions- und Betriebskosten entstammen dem technischen Teil eines Bades. Ist die Technik, deren einwandfreie Funktion im Betrieb schlicht vorausgesetzt wird und nach deren Sanierung kein Badegast zusätzlich kommt, in einem Bad in weiten Teilen abgängig, so hat sich gezeigt, dass sich eine Sanierung oder Modernisierung des Bades nur schwer gegenüber einer Neubauvariante rechtfertigen lässt. Zu weitreichend sind die Eingriffe in den baulichen Bestand. Eine Neubauvariante ist meist kostengünstiger und zudem langlebiger als eine Sanierung. Da in einer Beurteilung der Maßnahmen stets nicht nur die Investitionskosten, sondern die Gesamtwirtschaftlichkeit, eingebunden damit die Folgekosten, betrachtet werden, ist eine rein technische Sanierung in Bädern fast nie sinnvoll. Es stellt sich die Abwägung zwischen Modernisierung und Neubau im Beurteilungszusammenhang mit dem baulichen Zustand.



Sanierung oder Modernisierung – hier noch lange kein Thema

#### Baulicher Zustand

Bei der Beurteilung des baulichen Zustands sind unterschiedlichste Bereiche zu analysieren. Sind grundlegende Sanierungen/Modernisierungen an konstruktiven Teilen oder an Beckenteilen erforderlich, so wird eine Neubauvariante meist wirtschaftlicher. Fassaden- oder Dachsanierungen/-modernisierungen hingegen können oftmals im Bestand erfolgen.

#### Grundstücksgröße/Erweiterbarkeit

Neue Trends und geändertes Nachfrageverhalten erfordern oftmals Erweiterungen für Attraktivierungen.



Hierfür muss das Grundstück des Bestands zunächst den ausreichenden Platz bieten. Über den reinen Platzbedarf hinaus müssen auch die funktionalen Zusammenhänge beachtet werden. Die Anbindung an den Bestand, an die Ausrichtung und Einsichtmöglichkeiten sind u. a. zu bewerten.

### Erreichbarkeit/Lage

Im gesamtkommunalen Konzept ist die Lage der Hauptnutzer (wie bevölkerungsstarke Wohngebiete oder Schulen) zu berücksichtigen. Darüber hinaus müssen die örtliche Erreichbarkeit und die Nebenanlagen wie Parkplätze sichergestellt werden. Je nach Ausrichtung und Einzugsgebiet des Bades ist in die Erreichbarkeit auch die überörtliche Anbindung einzubeziehen.

### Synergiewirkung

Bei der Analyse der gesamtkommunalen Bäderleitplanung und der Wirtschaftlichkeit aller Bäder müssen die Ausrichtungen der einzelnen Bäder nicht nur einem Gesamtkonzept folgen, auch die Wechselbeziehungen der Objekte untereinander sind zu berücksichtigen. Die Beurteilungen dieser Aspekte werden im Wesentlichen bestimmt durch

die Größe und Ausrichtung der Anlagen. Die gewichtigsten Aufwandspositionen sind die Betriebskosten der Wasserflächen wie auch die Personalkosten. Daher gilt es in einem gesamtstädtischen Verbund, die Wasserflächen multifunktional zu nutzen und das Personal in unterschiedlichen Anlagen einzusetzen. Im Verbund gilt es auch hier zu spezialisieren.

### **Ausblick**

Meist ist es die Kombination dieser Aspekte, die die Entscheidung Sanierung oder Neubau begründet. Bei gleichen Kosten ist die Neubauvariante aufgrund der Langlebigkeit und der Positionierung einer Sanierung vorzuziehen.

Abschließend kann beschieden werden, dass in jeder Modernisierung, jeder Attraktivierung und in jedem Neubau eine Chance der Ausrichtung des Bades auf die zukünftigen Anforderungen liegt. Reine Sanierungen dienen allein dem Bestandserhalt. Sollte eine umfangreichere Maßnahme notwendig werden, die über den zur Funktionsfähigkeit notwendigen Bestandserhalt hinausgeht, so sollte diese zwingend einem Gesamtkonzept der langfristigen Ausrichtung folgen. Ohne eine umfangreiche Wirtschaftlichkeitsprognose unterliegen diese Maßnahmen einer hohen Gefahr der Fehlansichtung.

## Der Weg der Umsetzung

Die Sanierung und der Neubau von Bädern sind komplexe Vorhaben. Bereits bei der Planung werden hohe Anforderungen an die technischen, funktionalen, wirtschaftlichen und gestalterischen Aspekte der Immobilie gestellt. Aufgrund der Komplexität besagten Bauvorhabens benötigen die Bauherren für die erfolgreiche Abwicklung des Projekts oftmals eine unabhängige Bauherrenvertretung, die bei der gesamten Termin-, Kosten- und Qualitätskontrolle zur Seite steht. Diese Projektsteuerung hat sich

dabei in den letzten zwei Jahrzehnten als spezialisierte Dienstleistung in der Bauwirtschaft etabliert.

Die Projektrealisierung gliedert sich grundsätzlich in fünf Phasen:

- Phase 1 – Projektvorbereitung
- Phase 2 – Planung
- Phase 3 – Ausführungsvorbereitung
- Phase 4 – Ausführung, Objektüberwachung
- Phase 5 – Projektabschluss.

Diese Projektphasen differieren zu den Grundleistungen der Architekten- und Ingenieurleistungen nach den Leistungsbildern der Honorarordnung für

DVP	Projektvorbereitung	Planung	Ausführungsvorbereitung	Ausführung	Projektabschluss
HOAI	Grundlagenermittlung	Vorplanung, Entwurfsplanung, Erstellen Bauantrag	Ausführungsplanung, Ausschreibung, Mitwirken bei der Vergabe	Objektüberwachung	Dokumentation
Auszug aus dem Leistungsbild des DVP/AHO und der HOAI	Entwickeln der Projektziele	Mitwirken bei der Erarbeitung der Vorplanung	Mitwirken bei der Ausführungs- und Detailplanung	Überwachung auf Übereinstimmung mit der Planung	Objektbegehungen zur Mängelfeststellung
	Erarbeitung eines Organisationshandbuchs	Mitwirken bei der Erarbeitung der Entwurfsplanung	Detaillierte Darstellung der Räume und Raumfolgen	Koordinierung der an der Ausführung Beteiligten	Überwachung der Beseitigung von Mängeln
	Erstellen Raumprogramm	Mitwirken bei der Erarbeitung der Genehmigungsplanung	Mitwirken beim Farb- und Materialkonzept	Aufstellen und Überwachen eines Bauzeitenplans	Mitwirken bei der Freigabe von Sicherheitsleistungen
	Erstellen Raum-, Flächen- und Anlagenbedarf	Mitwirken beim Erstellen der Kostenschätzung nach DIN 276	Mitwirken bei der Ermittlung der Mengen für die Ausschreibung	Führen des Bautagebuchs	Systematische Zusammenstellung der zeichnerischen Ergebnisse
	Klären der Standortfragen	Mitwirken beim Erstellen der Kostenberechnung nach DIN 276	Mitwirken bei der Erarbeitung der Verdingungsunterlagen	Gemeinsames Aufmaß mit den Firmen	Veranlassung der erforderlichen behördlichen Abnahmen/Endkontrollen
	Festlegen des Investitionsrahmens	Überprüfung der Kostenberechnungen	Abstimmung der Verdingungsunterlagen	Abnahme der Bauleistungen	Mitwirken bei der rechtsgeschäftlichen Abnahme der Planungsleistungen
	Entwicklung des Terminrahmens	Fortschreiben der Projektziele	Durchführung des Vergabeverfahrens	Rechnungsprüfung	Erarbeitung und Prüfung der Gewährleistungsverzeichnisse
	Aufstellen eines Generalablaufplans	Fortschreiben Organisationshandbuch	Überprüfung der Angebotsauswertungen	Kostensteuerung zur Einhaltung der Kostenziele	Erarbeitung und Prüfung der Kostenfeststellung
	Auswahl der Planungsbeteiligten (VOF)	Laufende Überprüfung der Planungsergebnisse	Führen und Dokumentieren der Bietergespräche	Freigabe der Rechnungen zur Zahlung	Freigabe der Rechnungen zur Zahlung
	Beauftragung sämtlicher Planungsbeteiligten	Ermittlung der Baunutzungskosten	Mitwirken bei der Vergabeentscheidung	Beurteilung von Nachtragsprüfungen	Aktualisierung der Baunutzungskosten
	Abwickeln Realisierungswettbewerb	Planung von Mittelbedarf und Mittelabfluss	Vorbereitung Bauwerksverträge	Fortschreiben der Mittelbewirtschaftung	Freigabe der Schlussrechnungen
	Mitwirken bei Grundstücks- und Erschließungsangelegenheiten	Projektbuchhaltung	Projektbuchhaltung	Fortschreiben der Projektbuchhaltung	Abschluss der Projektbuchhaltung
	Betriebswirtschaftliche und organisatorische Beratung	Grob- und Detailablaufplanung für die Planung	Ablaufplanung für die Ausführung	Überprüfen und Abstimmen der Zeitpläne	Veranlassen der Ablaufplanung zur Übergabe und Inbetriebnahme
	Prüfung der Umwelterheblichkeiten	Grobablaufplanung für die Ausführung	Ablaufsteuerung zur Einhaltung der Terminziele	Ablaufsteuerung der Ausführung zur Einhaltung der Terminziele	
	Berichterstattung in Gremien	Fortschreiben der Generalablaufplanung	Erarbeiten Ausschreibungstermine	Überprüfung der Ergebnisse der Baubesprechungen	

Abb. 1: Die Projektphasen im Überblick (Constrata Ing.-Ges. mbH 2007)

Architekten und Ingenieure (HOAI). Hierbei wird deutlich, dass es sich bei den Leistungen dieser fünf Projektphasen im Gegensatz zu den Planungsleistungen um die originären Bauherrenleistungen handelt, die in der Literatur auch unter dem § 31 der HOAI und durch den Deutschen Verband der



Therme Bad Aibling

Projektsteuerer e.V. in der AHO beschrieben werden. Eine Abgrenzung zwischen den Planungsleistungen für Gebäude nach Teil II HOAI und diesen Bauherrenleistungen soll durch die Übersicht auf S. 93 (Abb. 1) verdeutlicht werden.

Im Folgenden sollen diese fünf Phasen unter Berücksichtigung der bäderspezifischen Merkmale genauer erläutert werden. Die Hinweise in den jeweiligen Phasen orientieren sich vom Grundsatz her an dem sogenannten Regelablauf eines Projekts, d. h., die Planung und die Bauausführung sollen konventionell in Einzelverträgen strukturiert abgewickelt werden.

## Phase 1 – Projektvorbereitung

### **Projektentwicklung und Grundlagenermittlung**

Diese Phase umfasst im Schwerpunkt die folgenden Leistungen:

- Entwicklung der Projektziele
- Erstellen eines Projekt- und Organisationshandbuchs
- Klären des Raum-, Flächen- und Anlagenbedarfs
- Klären der Standortfragen

- Festlegen des Investitionsrahmens
- Entwickeln des Terminrahmens
- Aufstellen eines Generalablaufplans
- Auswahl der Planungsbeteiligten (z. B. Durchführen von Vergabeverfahren nach der Verdingungsordnung für freiberufliche Leistungen – kurz: VOF)
- Ggf. Organisation eines Architektenwettbewerbs
- Beauftragung sämtlicher weiterer Planungsbeteiligten wie z. B. die Tragwerksplanung und die Planung der technischen Anlagenteile
- Mitwirken bei Grundstücks- und Erschließungsfragen
- Betriebswirtschaftliche und organisatorische Beratung
- Prüfung der Umwelterheblichkeiten

Zu Beginn der Projektabwicklung ist es für den Projekterfolg entscheidend, dass zunächst die Grundlagen des Bau- und Raumprogramms geklärt werden. Dabei muss generell zwischen Neubauten und Sanierungen unterschieden werden.

Im Gegensatz zu Neubauten ist bei der Projektentwicklung für bestehende Anlagen als Grundlage für die Planung zunächst eine umfangreiche Bestandsaufnahme erforderlich.

Diese Bestandsaufnahme umfasst die folgenden Untersuchungen:

- Gebäudehülle und Fassaden
- Statisch-konstruktive Randbedingungen/ Korrosionsschadensbild
- Zustand der Raum bildenden Ausbauten bzw. des Innenausbau
- Zustand der technischen Anlagenteile
- Öffentliche und private Erschließung
- Abschätzung des Investitionsbedarfs für die Sanierungen

Parallel zu den Bestandsuntersuchungen sind als Vorgaben für das zu definierende Bau- und Raumprogramm die Rahmenbedingungen für die generelle Machbarkeit des Projekts zu definieren. Hierzu ist eine entsprechende Wirtschaftlichkeitsbetrachtung erforderlich.

Im Rahmen dieser »Machbarkeitsstudie« sollten die folgenden Fragen geklärt werden:

- *Analyse der sonstigen relevanten Angebotsparameter*

Die Stärken und Schwächen der vorhandenen Anlagen werden bewertet. Im Einzelnen werden die

Parameter Angebot, Besuchszahlen, Öffnungszeiten, Eintrittspreise, Personaleinsatz, Auslastung durch Schulen und Vereine sowie Wirtschaftlichkeit untersucht. In die abschließende Bewertung fließen die Ergebnisse der technischen und baulichen Bestandsaufnahme ein.

- *Erarbeiten einer Nachfrageanalyse*

Die Nachfrageanalyse bildet die Grundlage für die Ermittlung des Besuchsaufkommens für unterschiedliche Konzeptvarianten.

- *Quantitative und qualitative Analyse des Einzugsgebiets*

Das relevante Einzugsgebiet ist hinsichtlich der für das geplante Angebot relevanten Fahrzeiten-Isochronen zu definieren sowie eine differenzierte Bewertung hinsichtlich Bevölkerungsaufkommen, Altersstruktur und Kaufkraft vorzunehmen. Gleichzeitig wird im Rahmen der Einzugsgebietsanalyse das touristische Marktsegment (Tages- und Übernachtungsgästaufkommen) mit Relevanz für den Standort bewertet.

- *Kurzcheck des Wettbewerbs*

Untersuchung der relevanten Anbieter von Wasserfreizeit- und Saunaangeboten im Einzugsbereich sowie Ermittlung möglicher Angebotsüberschneidungen. Planungen sind dabei – soweit diese bekannt sind – zu berücksichtigen.

- *Besuchsprognose*

Die in den Teiluntersuchungen dargestellten Ergebnisse führen dann zu einer Bestimmung des Markt-

volumens (mögliche Besuche pro Jahr) unter Berücksichtigung der Bedürfnisse der Bevölkerung.

- *Darstellung und Bewertung verschiedener Handlungsoptionen*

In diesem Untersuchungsabschnitt werden verschiedene Handlungsoptionen auf der Grundlage der Bestands- und Nachfrageanalyse mit einer grob überschlägigen Spezifizierung des Investitionsbedarfs aufgezeigt.

- *Wirtschaftlichkeitsberechnungen*

Für die vorgeschlagenen Angebotskonfigurationen sind Wirtschaftlichkeitsberechnungen in einer wahrscheinlichen Variante zu erstellen. Zur Verdeutlichung des unternehmerischen Risikos sind die Wirtschaftlichkeitsberechnungen auf der Grundlage aktueller Nutzungsentgelte und des derzeitigen Kostenniveaus unter Berücksichtigung der Kostenschätzungen für das Investment durchzuführen.

Durch die Analyse der Wirtschaftlichkeit werden folgende Ergebnisse erzielt:

- Deckungsbeitragsrechnung bis zum Deckungsbeitrag I und II
- Dynamische Wirtschaftlichkeitsrechnungen für fünf Jahre
  - Kosten-Erlös-Verlauf
  - Cashflow-Rechnung

Durch diese Wirtschaftlichkeitsbetrachtung ist der Bauherr in der Lage, eine abschließende (politische) Entscheidung über seine Angebotskonfiguration zu treffen.

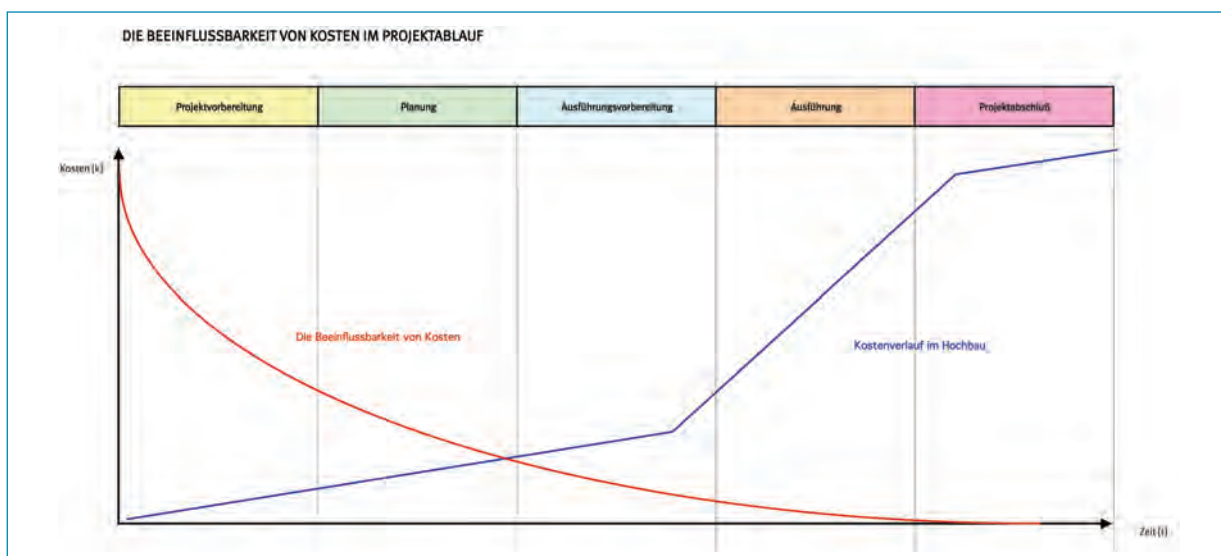


Abb. 2: Die Beeinflussbarkeit von Kosten im Hochbau (Constrata Ing.-Ges. mbH 2007)





Auf der Basis der durch die Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen festgelegten Projektziele wird zunächst ein detailliertes Raum- und Funktionsprogramm als Grundlage für die Planungsarbeiten erarbeitet. Dabei sind bei Sanierungen die Ergebnisse der Bestandsanalysen zu implementieren.

Im Rahmen dieses Raumprogramms werden über die festgestellten Nutzflächen anhand von Kostenkennwerten die Grobkosten für das Vorhaben ermittelt.

Erst wenn die Ergebnisse der Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen mit dem Raumprogramm und dem zur Verfügung stehenden Finanzmittelbedarf harmonisiert worden sind, kann mit der eigentlichen planerischen und baulichen Umsetzung begonnen werden. In diesem Zusammenhang muss besonders auf die hohe Beeinflussbarkeit der Kosten in dieser Phase hingewiesen werden.

Die grundsätzliche Weichenstellung über den finanziellen Erfolg oder Misserfolg des Projekts erfolgt praktisch ausschließlich in dieser Phase im Zuge des dynamischen Abgleichs zwischen den Ergebnissen der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung, den finanziellen Möglichkeiten und dem zu erarbeitenden Raum- und Funktionsprogramm.

Die Beeinflussbarkeit der Kosten im Projektablauf soll die Grafik auf S. 95 (Abb. 2) verdeutlichen. Sobald das Raumprogramm weitestgehend verabschiedet worden ist, kann mit der Auswahl und Beauftragung der Architekten- und Ingenieurleistungen begonnen werden.

Die Auswahl dieser Dienstleistungen erfolgt dabei in der Regel über europaweite Vergabeverfahren, da der Schwellenwert für die Beauftragung von freiberuflichen Leistungen von derzeit 211.000 EUR bei den meisten Bäderprojekten überschritten wird. Grundsätzlich gibt es für die Vergabe der Architekten- und Ingenieurleistungen folgende Möglichkeiten:

- Direktbeauftragung unter Auswahl von drei bis fünf Angeboten außerhalb eines europaweiten Vergabeverfahrens, sofern der Gesamtauftragswert unter dem derzeitigen Schwellenwert von 211.000 EUR liegt.
- Durchführung eines Architektenwettbewerbs nach den Grundsätzen des Wettbewerbs (kurz GRW) unter Berücksichtigung von § 25 der Vergabungsordnung für freiberufliche Leistungen.

- Vergabeverfahren für die Architekten- und Ingenieurleistungen nach VOF. Hierbei können die Planungsleistungen sowohl getrennt als auch innerhalb eines Vertrags im Rahmen einer sogenannten Generalplanerausschreibung ausgelobt werden.

Nach Abschluss der Vergabeverfahren für die freiberuflichen Leistungen sind mit den ausgewählten Planern die entsprechenden Architekten- und Ingenieurverträge zu vereinbaren. In diesen Verträgen ist die Planungsaufgabe auf der Basis des verabschiedeten Raum- und Funktionsprogramms zu definieren sowie das Kosten- und Terminziel festzulegen.

Die Grundlage für das Terminziel ist die Erarbeitung eines ausführlichen Rahmenterminplans für die

- Planungs-,
- Bauvorbereitungs- und
- Ausführungsphase.

Parallel zu den geschilderten Tätigkeiten müssen sämtliche Belange der Grundstücksbeschaffenheit und des Baurechts geklärt werden. Sowohl bei Neubauten als auch bei Sanierungen sind die baurechtlichen Voraussetzungen wie z. B. das Vorhandensein qualifizierter Bebauungspläne zu prüfen. Gerade bei Freizeitanlagen kommt es immer wieder zu erheblichen Problemen mit dem Immissionsschutz infolge von Lärmbelästigung und Verkehr. Diese Fragen sollten nach Möglichkeit vor der Veranlassung der Planungen vom Grundsatz her geklärt sein.

## Phase 2 – Planung

### ***Vorplanung, Entwurfsplanung und Genehmigungsplanung***

Diese Phase umfasst im Schwerpunkt die folgenden Leistungen:

- Erarbeiten der Vorplanung
- Erarbeiten der Entwurfsplanung
- Erarbeiten der Genehmigungsplanung
- Erarbeiten der Kostenschätzung und Kostenberechnung nach DIN 276
- Überprüfung der Kostenberechnungen
- Fortschreiben der Projektziele
- Laufende Überprüfung der Planungsergebnisse

- Ermitteln der Baunutzungskosten
- Planung von Mittelbedarf und Mittelabfluss
- Projektbuchhaltung
- Grob- und Detailablaufplanung für die Planung
- Grobablaufplanung für die Ausführung

Vorgaben aus dem Raum- und Funktionsprogramm werden planerisch umgesetzt. Diese Projektphase beinhaltet die folgenden Planungsschritte (nach HOAI):

- Vorplanung
- Entwurfsplanung
- Baugenehmigungsplanung

Die jeweiligen Planungsphasen unterscheiden sich dabei durch Planungstiefe bzw. Detaillierungsgrad:

#### Vorplanung

In der Vorplanung steht das Erarbeiten eines Planungskonzepts einschließlich Untersuchung der alternativen Lösungsmöglichkeiten nach gleichen Anforderungen mit zeichnerischer Darstellung und gegebenenfalls erläuternden Angaben im Vordergrund. Die Zeichnungen werden in der Regel im Maßstab 1 : 200 angefertigt. Im Zuge der Vorplanung wird eine Kostenschätzung nach DIN 276 erstellt. Hierbei ist zu beachten, dass diese Kostenschätzung in Bezug auf das gesetzte Kostenziel eine Schwankungsbreite von 15 bis 20 % haben kann. Im Klartext heißt das, dass man sich auf die Kostenschätzung in Bezug auf das einzuhaltende Baubudget nicht abschließend verlassen sollte.

Wesentlich belastbarer ist die Kostenberechnung im Zuge des nächsten Planungsschritts.

#### Entwurfsplanung

Im Zuge der Entwurfsplanung erfolgt das Durcharbeiten des in der Vorplanung erarbeiteten Planungskonzepts unter Verwendung der Beiträge anderer an der Planung fachlich Beteiligter – z. B. Tragwerksplaner und Haustechniker – bis zum vollständigen Entwurf. Die zeichnerische Darstellung erfolgt im Maßstab 1 : 100. Mit Abschluss der Entwurfsplanung wird eine Kostenberechnung nach DIN 276 erstellt, die zum Kostenergebnis der späteren Ausschreibung nur noch eine Schwankungsbreite in einer Größenordnung von bis zu 5 % haben darf (sogenannte Marktpreisschwankungen). In diesem Zusammenhang muss auf die besondere Sorgfalt bei der Erarbeitung und bauherrnseitigen Prüfung der Kostenberechnung geachtet werden und es soll nochmals auf die verschiedenen Kostenschritte in Anlehnung an die oben beschriebenen Planungsphasen verwiesen werden:

- Projektentwicklung – Grobkostenabschätzung
- Vorplanung – Kostenschätzung (Genauigkeit +/- 15 bis 20 %)
- Entwurfsplanung – Kostenberechnung (Genauigkeit +/- 5 %)
- Ausschreibung – Kostenvoranschlag (Angebote)
- Projektabschluss – Kostenfeststellung (Endabrechnung)



Abb. 3: Korrespondenz zwischen Planungsphasen und Kostenermittlungen im Hochbau (Constrata Ing.-Ges. mbH 2007)

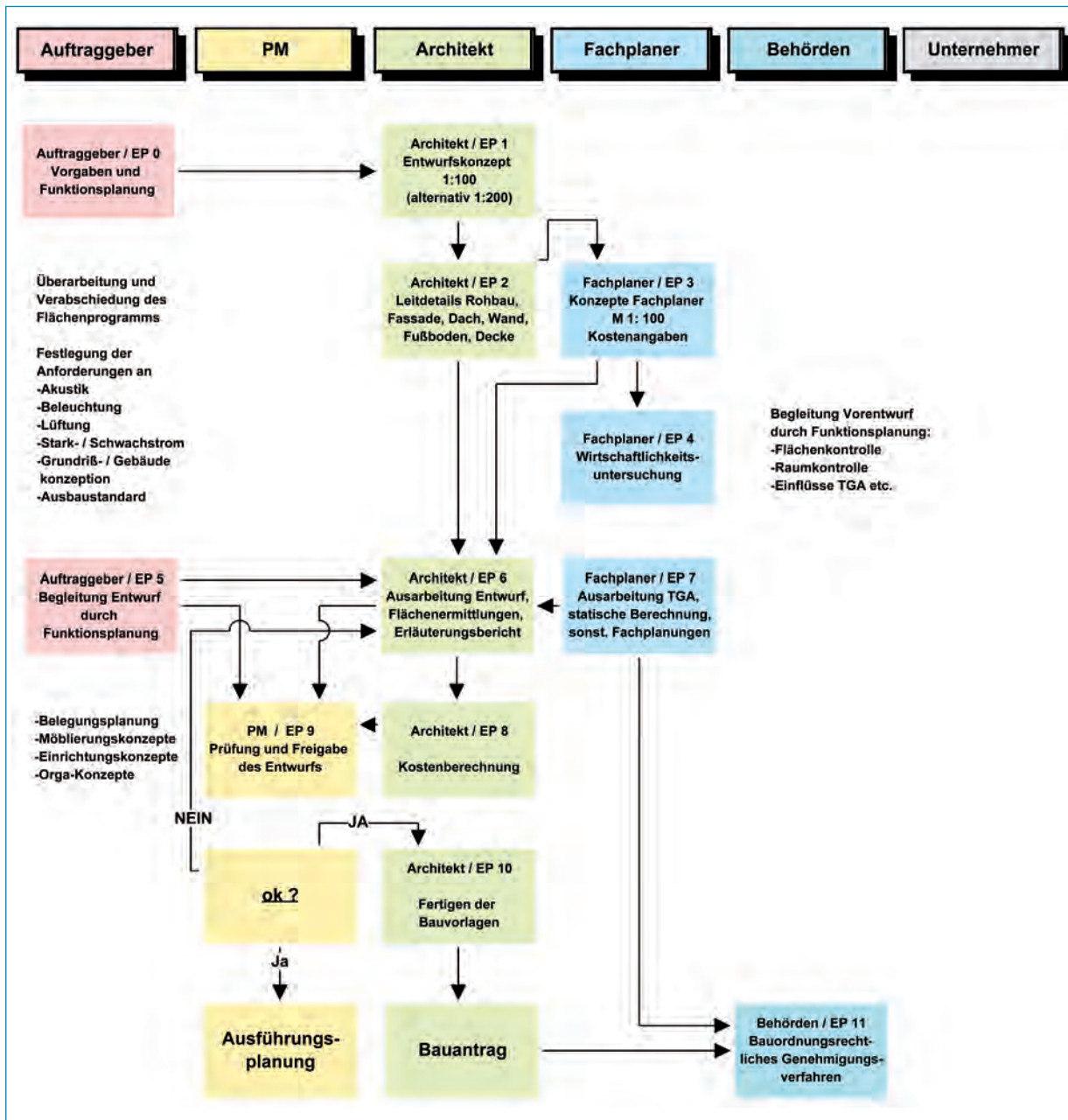


Abb. 4: Ablaufdiagramm für die Entwurfsplanung (Constrata Ing.-Ges. mbH 2007)

Das bedeutet, dass mit der fortschreitenden Planung eine Verdichtung der Genauigkeit der Kostenermittlungen einhergeht. Der Entwicklungsprozess der Kosten im Kontext zu den verschiedenen Planungsphasen soll in der Grafik auf S. 97 (Abb. 3) verdeutlicht werden.

### Baugenehmigungsplanung

Im Anschluss an die Entwurfsplanung wird die Baugenehmigungsplanung erarbeitet. Hierbei handelt es sich im Wesentlichen um das Erarbeiten der Vor-

lagen für die nach den öffentlich-rechtlichen Vorschriften erforderlichen Genehmigungen sowie noch notwendiger Verhandlungen mit den Behörden. Diese Planungsphase schließt mit der Abgabe des Bauantrags ab.

Bei der Abarbeitung der Planungsstufen Vorplanung, Entwurfsplanung und Baugenehmigungsplanung handelt es sich keinesfalls um einen Regelablauf, der statisch abläuft. Vielmehr sind die Planungsstände im Hinblick auf die Projektziele immer wieder abzugleichen.

In der Regel entsteht in jeder Planungsphase im Zuge der tieferen Bearbeitung eine Lücke zwischen den finanziellen, wirtschaftlichen und terminlichen Rahmenbedingungen, die durch geeignete Anpassungsmaßnahmen geschlossen werden muss. Insofern handelt es sich bei der Planung um einen dynamischen Prozess, in dem die Vorgaben aus dem Raum- und Funktionsprogramm und die äußeren Einflüsse immer wieder angepasst werden müssen.

Exemplarisch soll dieser Prozess am Beispiel des Ablaufdiagramms für die Entwurfsplanung in der Anlage auf S. 98 (Abb. 4) verdeutlicht werden.

Mit dem Abschluss der Entwurfsplanung wird auf der Basis der daraus resultierenden Kostenberechnung das Baubudget für die Ausführungsvorbereitung festgelegt. Dabei muss darauf geachtet werden, dass die Kostenberechnung bereits so strukturiert wurde, dass von den Einzelansätzen in dieser Kostenermittlung eine Zuordnung auf die späteren Vergabeeinheiten möglich ist.

Nur mit einer organisatorisch durchgehenden Betrachtung der Kostenzuordnungen von der Kostenberechnung über die Vergabevorbereitung bis hin zur Baudurchführung lässt sich die Entwicklung der Kosten nach außen jederzeit transparent darstellen.

### Phase 3 – Ausführungsvorbereitung

#### **Ausführungsplanung, Mitwirken und Vorbereiten bei der Vergabe**

Diese Phase umfasst im Schwerpunkt die folgenden Leistungen:

- Ausführungs- und Detailplanung
- Erarbeiten von Farb- und Materialkonzept
- Ermitteln der Mengen für die Ausschreibung
- Erarbeiten der Verdingungsunterlagen
- Organisieren des Vergabeverfahrens
- Überprüfen der Angebotsauswertungen
- Führen und Dokumentieren der Bietergespräche
- Vorbereiten der Bauwerksverträge
- Projektbuchhaltung
- Ablaufplanung für die Ausführung
- Ablaufsteuerung zur Einhaltung der Terminziele
- Erarbeiten des Ausschreibungstermins

Im Rahmen der Ausführungsvorbereitung werden die Ausführungsplanung und die Vorbereitung sowie die Mitwirkung bei der Vergabe bearbeitet. Dabei wird die vorangehende Entwurfsplanung bzw. Genehmigungsplanung so weit durchgearbeitet, dass das Bauvorhaben realisiert werden kann. Es findet ein meist intensiver Austausch mit Fachleuten wie Ingenieuren, Produktherstellern und ausführenden Unternehmen statt, um Detailpunkte zu lösen. Der Schwerpunkt der Ausführungsplanung ist die Erstellung von Werkplänen in meist größerem Maßstab (Grundrisse und Schnitte im Maßstab 1 : 50, Details von Maßstab 1 : 20 bis 1 : 1).



rheinwelle Bingen–Ingelheim

Das Ziel der Ausführungsplanung ist ein Plansatz, der zum Bau freigegeben wird – man spricht daher auch von »ausführungsreifen« Unterlagen. Die Ausführungspläne enthalten die Angaben, die zur Erstellung oder zum Umbau des Bauwerks bzw. des Bauteils erforderlich sind, zum Beispiel Maße, Materialien, Beschaffenheiten, Toleranzen, Verarbeitung etc. Sie sind die »Bauanleitung« für ein Gebäude.

Die Ausführungsplanung ist Voraussetzung für die Maßenermittlung und dient damit auch zur Vorbereitung der Vergabe. Bei der späteren Abrechnung der Bauleistung werden die Ausführungspläne als Abrechnungspläne (Aufmaßpläne) zum Aufmaß und der damit verbundenen Mengenermittlung verwendet.

Insofern kommt der Qualität der Ausführungsplanung eine große Bedeutung zu. Dies gilt insbesondere im Bäderbau, da im Rahmen der Ausführungsplanung das Zusammenspiel der verschiedenen Planungsleistungen (Architektur, Tragwerks-

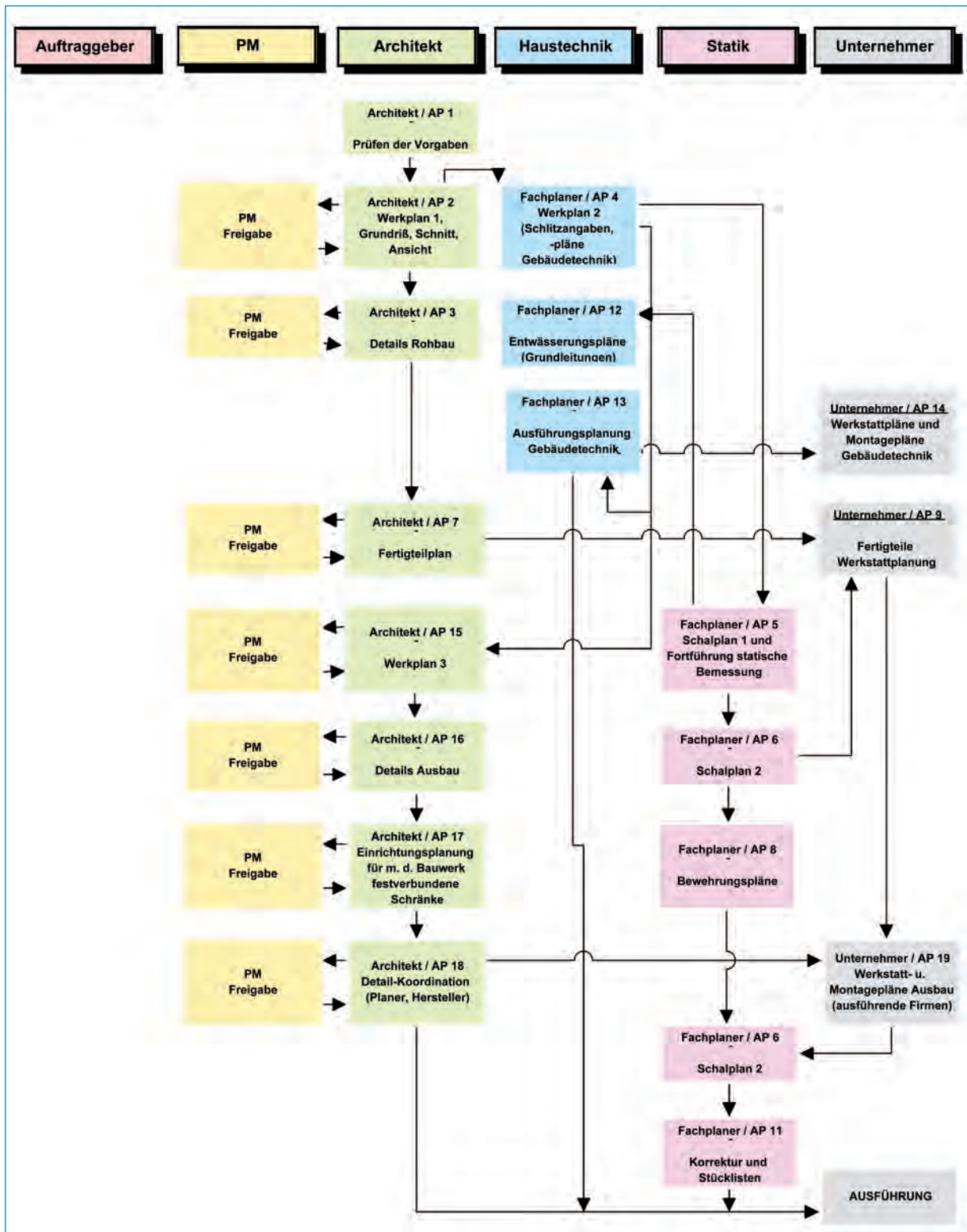


Abb. 5: Ablaufdiagramm für die Ausführungsplanung (Constrata Ing.-Ges. mbH 2007)

planung, Technische Gebäudeausrüstung) sehr stark ineinandergreift und daher intensiv zu koordinieren ist, bevor mit der eigentlichen Ausführung

begonnen werden kann. Der Ablauf der Ausführungsplanung wird anhand der Grafik (Abb. 5) verdeutlicht.

Auf der Basis der Ausführungsplanung erfolgt in der Regel die Vorbereitung der Vergabe.

Im Rahmen der Erarbeitung der Ausschreibung werden folgende Leistungen erbracht:

- Ermitteln und Zusammenstellen von Mengen als Grundlage für die Leistungsbeschreibung
- Aufstellen von Leistungsbeschreibungen
- Abstimmen und Koordinieren der Leistungsbeschreibungen

### Mengenermittlung

Bei der Mengenermittlung sind die Abrechnungsvorschriften der DIN 18300 bis 18451 in der VOB, Teil C, entsprechend dem jeweiligen Gewerk zu beachten. Der Mengenermittlung kommt eine große Bedeutung zu, da die ausgeschriebenen Mengen einen erheblichen Einflussfaktor für die Preisbildung des Unternehmers darstellen. Fehlerhafte Mengenermittlungen zugunsten und zulasten des Auftraggebers haben in der Vergangenheit immer wieder für Streitfälle gesorgt. Bei mangelhaften Mengenermittlungen kann in Anlehnung an die VOB, Teil B § 2, Nr. 3, unter den dort beschriebenen Voraussetzungen ein neuer Preis verlangt werden.

### Leistungsbeschreibung

Die Leistungsbeschreibung ist der wesentliche Teil der Verdingungsunterlagen; auf ihr baut der Bieter seine Preisermittlung (Kalkulation) auf. Im Auftragsfall bildet sie die Grundlage des Bauvertrags. Ein Auftragnehmer ist nach dem Werkvertragsrecht (§ 631 BGB) zu der Leistung verpflichtet, die er bei Angebotsabgabe oder Vertragsabschluss klar erkennen und deren Kosten er berechnen kann. Die Leistungsbeschreibung ist daher der Kern des Bauvertrags. Die Anforderungen an die Leistungsbeschreibung für Bauleistungen sind in § 9 VOB/A und VOB/C, ATV DIN 18 299, erläutert.

### Koordination der Schnittstellen

Ferner sind selbstverständlich die Ausschreibungen an den vorher festzulegenden Schnittstellen zu koordinieren, sodass z. B. keine Leistungslücken zwischen den Gewerken oder gar eine Doppelausschreibung erfolgen.

Die Inhalte der Leistungsbeschreibungen sollen nochmals anhand des nachstehenden Schaubilds (Abb. 6) erläutert werden:

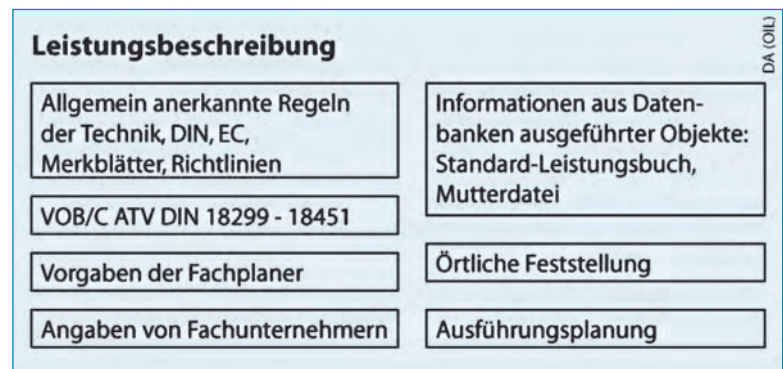


Abb. 6: Informationen zur Erstellung der Leistungsbeschreibung (Universität Stuttgart, Institut für Baubetriebslehre)

Bezogen auf den Bäderbau gibt es bei den Ausschreibungsverfahren einige zusätzliche Sonderregeln, die nach Möglichkeit beachtet werden sollten.

So werden in der Regel in einem ersten Vergabepaket 60 % bis 70 % der Gesamtbauleistungen ausgeschrieben. Dadurch lässt sich ein hohes Maß der Kostensicherheit erzielen, da vor dem Baubeginn ein Abgleich zwischen den eingeholten Angeboten (Kostenvoranschlag) und dem Baubudget (Kostenberechnung) erfolgen kann.

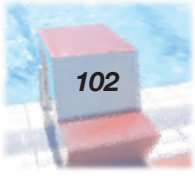
Zu beachten sind bei der Ausführungsvorbereitung die Fristen für die Durchführung der Vergabeverfahren. Für eine europaweite Ausschreibung sind in der Regel vier Monate zu veranschlagen. Bei Störungen des Beschaffungsvorgangs durch Vergabebeschwerden kann sich diese Frist leicht um einige Monate verlängern.

### Sonderformen der Vergabe und des Vertragsumfangs zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer

An dieser Stelle soll kurz auf die Sonderformen der Vertragsbeziehungen zwischen Auftraggeber und Unternehmer eingegangen werden. Im Vortext wurde der klassische Regelablauf geschildert, der bei ordnungsgemäßer Durchführung für das Bauvorhaben eine hohe Qualität und Kostensicherheit speziell bei Sonderimmobilien wie Bädern bietet.

### Generalunternehmer

Alternativ hierzu gibt es die Möglichkeit, alle Bauleistungen auch an einen Unternehmer zu vergeben, den sogenannten Generalunternehmer. Der Generalunternehmer (GU) erbringt sämtliche Bauleistungen für die Errichtung eines Bauwerks.



102

Diese Form des Bauvertrags als ein Typ des Werkvertrags wird als Generalunternehmervertrag bezeichnet. Im Gegensatz zum Alleinunternehmer hat der Generalunternehmer mit dem Bauherrn vereinbart, dass er (Teil-)Leistungen weiter delegieren darf. Dies ändert aber nichts an der Tatsache, dass der Generalunternehmer einziger Vertragspartner des Bauherrn ist und die volle Verantwortung für die Gesamtleistung zu tragen hat.



Schwimmstadion Duisburg-Wedau

Der GU im engeren Sinne muss dabei zumindest einen Teil der Bauleistungen im eigenen Unternehmen erbringen. Die übrigen Leistungen kann er an Subunternehmer weitergeben. Nicht zum Umfang der GU-Leistung gehören hingegen Planungsleistungen.

Für den Bauherrn bietet der GU-Einsatz den Vorteil, dass er bzw. der von ihm beauftragte Planer die Koordination der einzelnen Gewerke nicht übernehmen muss. Auch bei Mängeln, die beim gewerksweisen Unternehmereinsatz nicht eindeutig zugeordnet werden können, braucht er sich nur an den GU zu wenden. Der Nachteil dieser Konstellation ist, dass im Rahmen der Ausschreibung alle Leistungen fest definiert werden müssen, d. h., in der Regel ist für die Arbeitsvorbereitung ein längerer Zeitraum einzuplanen als bei der sogenannten Einzelvergabe. Zudem ist eine Vergabe an einen GU meistens teurer als die Einzelvergabe, da der GU für die Fremdleistungen entsprechende Zuschläge kalkulieren muss.

Sofern der Generalunternehmer zusätzlich auch noch Planungsleistungen erbringt – z. B. die Ausführungsplanung –, wird diese Vertragsform dann als Generalübernehmer oder Totalunternehmer bezeichnet.

#### *Public-Private-Partnership*

Eine weitere Sonderform, die in den vergangenen Jahren an Aktualität gewonnen hat, sind die Öffentlichen-Privaten Partnerschaften, die sogenannten ÖPP oder PPP-Projekte (Public-Private-Partnership). Hierbei werden die Finanzierung, die Planung, die Bauausführung und der Betrieb einer Freizeitimobile über einen länger definierten Zeitraum (20 bis 30 Jahre) an einen privaten Partner übertragen, der bei Bäderbauvorhaben in der Regel für einen festgelegten jährlichen Zuschuss Aufgaben der öffentlichen Daseinsfürsorge übernimmt. Diese öffentlichen Aufgaben gepaart mit klassischen privaten Interessen (z. B. Komplementärangebote wie Wellness, Fitness, Beherbergung usw.) konstituieren sich zu den Öffentlich-Privaten Partnerschaften. Zu den PPP-Projekten gibt es ausführliche Literatur, die unter anderem der entsprechenden Website des Bundes entnommen werden kann ([www.ppp-bund.de](http://www.ppp-bund.de)). Eine Voraussetzung für den Abschluss eines PPP-Vertrags ist in der Regel ein europaweites Ausschreibungsverfahren (Verhandlungsverfahren oder wettbewerblicher Dialog). Für das Vergabeverfahren sind mindestens 12 Monate einzuplanen.

#### **Phase 4 – Ausführung, Objektüberwachung**

Diese Phase umfasst im Schwerpunkt die folgenden Leistungen:

- Überwachung auf Übereinstimmung mit der Planung
- Koordinierung der an der Ausführung Beteiligten
- Aufstellen und Überwachen eines Bauzeitenplans
- Gemeinsames Aufmaß mit den Firmen
- Abnahme der Bauleistungen
- Rechnungsprüfung
- Kostensteuerung zur Einhaltung der Kostenziele
- Freigabe der Rechnungen zur Zahlung
- Beurteilung von Nachtragsprüfungen
- Ablaufsteuerung der Ausführung zur Einhaltung der Terminziele

Im Rahmen der Bauausführung erfolgt die Ausführungsüberwachung auf der Baustelle auf Übereinstimmung mit der Ausführungsplanung. Hierbei steht die Überwachung der Zeitpläne, der Kosten und der Qualität im Vordergrund.

Es sind vorrangig die Überwachung und Überprüfung der zu erbringenden Leistungen (Bausoll) und die Koordination der Gewerke und sonstigen Beteiligten (eventueller Planer, Behörden etc.) durchzuführen.

Auf die Bauleitung entfallen aufgrund des Projektverlaufs die Koordination der Bauausführung, als Objektüberwachung auf Übereinstimmung mit der Baugenehmigung, den Ausführungsplänen und den

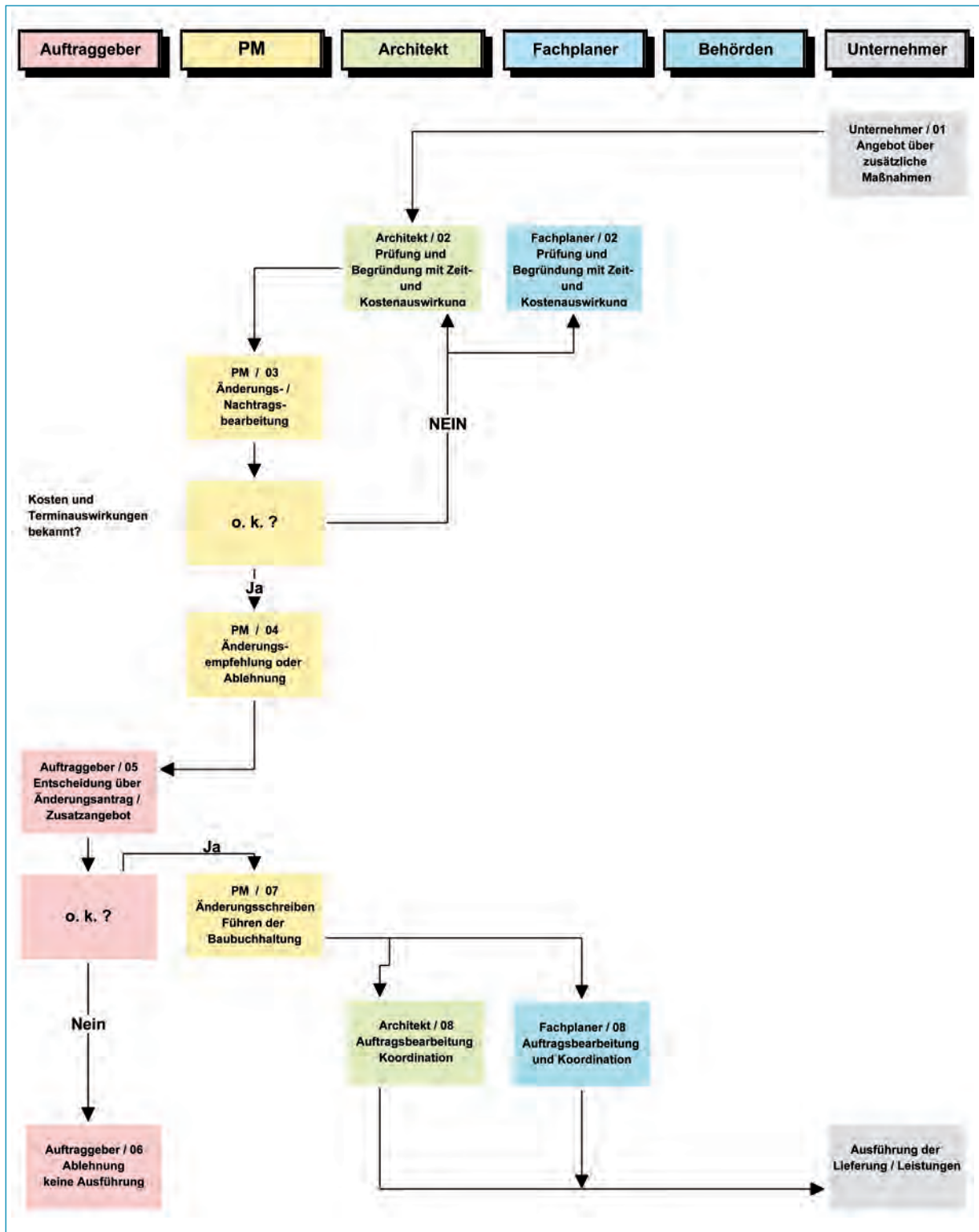


Abb. 7: Ablaufdiagramm für die Nachtragsbearbeitung (Constrata Ing.-Ges. mbH 2007)





Leistungsbeschreibungen sowie mit den anerkannten Regeln der Technik und Vorschriften. Weiterhin ist das Koordinieren der Fachingenieure eine der Hauptleistungen.

Das Projektmanagement bezieht sich auf das Aufstellen und Überwachen eines Zeitplans, z. B. als Balkendiagramm, eine Bauabnahme und die Feststellung etwaiger Mängel und deren Beseitigung sowie auf die Beantragung der behördlichen Abnahme. Ein wichtiges Steuerungsinstrument ist in dieser Phase das Nachtragsmanagement. Hierbei steht die Bewertung der Konsequenzen von Nachträgen in Bezug auf Kosten, Termine und Qualitäten im Vordergrund. Ziel des Nachtragsmanagements ist es, unkontrollierte Kostensteigerungen und Terminverzögerungen zu vermeiden. Diese Kontrolle hat für Bäderbauvorhaben während der Ausführung eine große Bedeutung, weil sich in der Ausführung häufig veränderte Erkenntnisse und weiterführende Interessen ergeben, die in der Planung in dieser Form nicht berücksichtigt worden sind. Der Ablauf der Nachtragsprüfung soll durch das Ablaufdiagramm (Abb. 7, S. 103) verdeutlicht werden.

## Phase 5 – Projektabschluss

### *Inbetriebnahme und Dokumentation*

Diese Phase umfasst im Schwerpunkt die folgenden Leistungen:

- Objektbegehungen zur Mängelfeststellung
- Überwachen der Beseitigung von Mängeln
- Mitwirken bei der Freigabe von Sicherheitsleistungen
- Systematische Zusammenstellung der zeichnerischen Ergebnisse
- Veranlassen der erforderlichen behördlichen Abnahmen/Endkontrollen
- Mitwirken bei der rechtsgeschäftlichen Abnahme der Planungsleistungen
- Erarbeitung und Prüfung der Gewährleistungsverzeichnisse
- Erarbeiten und Prüfen der Kostenfeststellung
- Veranlassen der Ablaufplanung zur Übergabe und Inbetriebnahme

Die Leistungen dieser Phase beginnen mit der Abnahme der Bauleistungen und enden erst nach

Ablauf der mit den Unternehmern vertraglich vereinbarten Gewährleistungsfristen, d. h. nach frühestens 4 Jahren (sofern die Verträge nach VOB, Teil B, abgeschlossen wurden).

Insofern handelt es sich in dieser Phase nicht nur um das bloße Zusammenstellen und Dokumentieren der im Rahmen der Planung und Bauausführung erarbeiteten Unterlagen, sondern im Schwerpunkt um die Durchsetzung der Interessen des Auftraggebers nach der Bauabnahme im Zuge der Inbetriebsetzung des Gebäudes und der Mängelverfolgung sowie der Endabrechnung.

Der Zeitplan von der baulichen Abnahme bis zur Inbetriebsetzung der Anlage ist gerade bei Bäderbauvorhaben genauestens zu planen, da in diesem Zeitraum sowohl die technischen Anlagen in Betrieb genommen werden müssen als auch das Personal entsprechend zu schulen ist.

Spätestens zur Eröffnung der Immobilie sollten sämtliche Vertragserfüllungsmängel abgearbeitet sein, die den Betrieb der Anlage nachhaltig stören könnten.

Der Verfolgung der Gewährleistungsmängel und die Koordination der Mängelbeseitigung sind ebenfalls von erheblicher Bedeutung, da ein Freizeitbad für Mängelbeseitigungen nicht jederzeit außer Betrieb genommen werden kann.

CHRISTIAN KUHN

## Investition als Ausweg zur Zuschussreduktion

Nachdem im Kapitel 3 die Betriebsoptimierungen thematisiert wurden, wird am Ende dieses Abschnitts festgestellt, dass im Rahmen von baulichen und technischen Gutachten untersucht wird, ob ein Neubau einer Sanierung aus technischen, baulichen oder ökonomischen Gründen vorzuziehen ist. Sowohl bei Erweiterungen und Neuausrichtungen als auch bei Neubauten ist die strategische Analyse der Ausrichtung eine zwingende Voraussetzung, um eine zukunftsfähige Betriebbarkeit sicherzustellen.

Beim Betrieb eines Schwimmbades sind sowohl die architektonische und technische Seite des Bauwerks als auch der wirtschaftliche Aspekt im Hinblick auf die ökonomische Optimierung zu beachten. Durch fehlende Sanierungsmaßnahmen wird häufig »Raubbau« am Objekt betrieben, um kurzfristig ein besseres wirtschaftliches Ergebnis zu erreichen. Doch diese kurzfristige Kostenersparnis führt langfristig zum betrieblichen Niedergang des Bades.

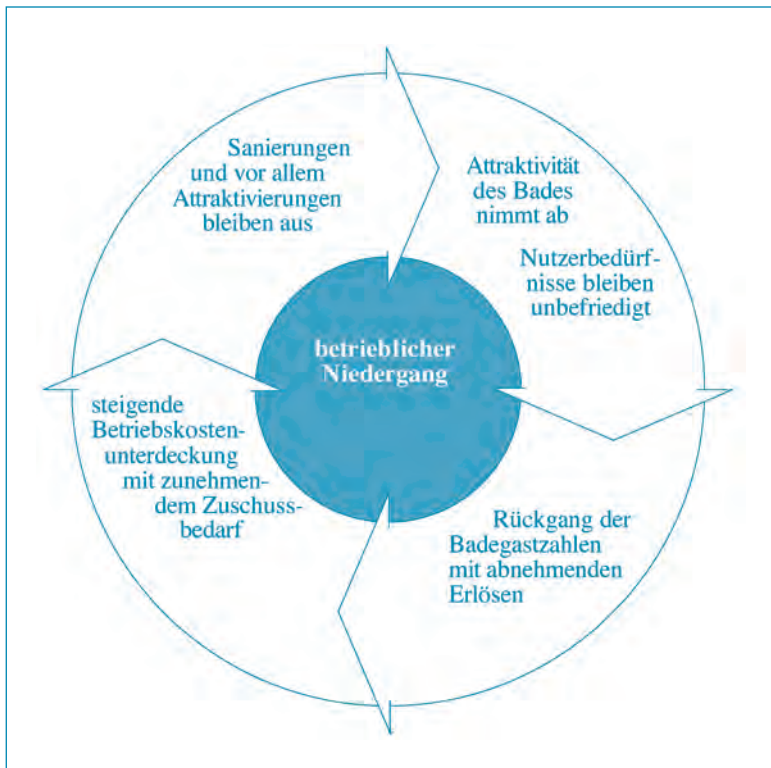


Abb. 1: Der »Teufelskreis« des Betriebs (Quelle: eigene Darstellung)

Diese Fehlentwicklung ist mit verantwortlich für den Zustand der heutigen Bäderlandschaft. Darüber hinaus wurden Bäder in der Vergangenheit nicht flexibel genug ausgestattet, um auf Trendveränderungen reagieren zu können.

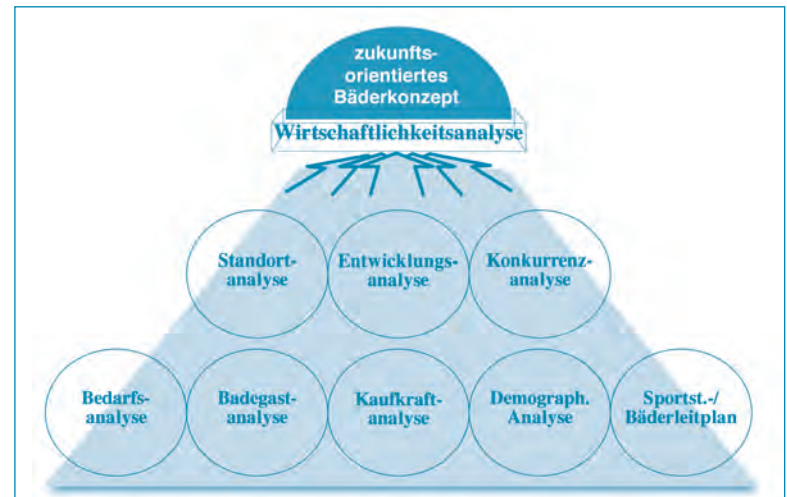


Abb. 2: Analysenetzwerk für ein zukunftsorientiertes Bäderkonzept (Quelle: eigene Darstellung)

Den Hauptanteil der Investitions- und Betriebskosten bilden die Wasserflächen. Sie lassen sich nur mit erheblichem Aufwand verändern. Es besteht also die Notwendigkeit, in der Bäderplanung flexibel nutzbare Wasserflächen zu entwickeln, um auf mögliche spätere Bedürfnisänderungen der Nutzer reagieren zu können.

Anders als im Bäderbereich sind in anderen Branchen (wie im Hotelbereich) Investitionen mit wesentlich geringerem Umfang nicht ohne Wirtschaftlichkeitsprognose durchführbar. Bei Bädern werden selbst Projekte mit 10 bis 30 Mio. EUR Herstellungskosten oftmals durch politische Beschlüsse eingeleitet, ohne die Auswirkungen wirklich zu kennen. Folgende Analysen (s. Abb. 2) sind zu erbringen, wenn eine Entscheidungsgrundlage zukunftsgerichtet erarbeitet werden soll.

Hierdurch wird sichergestellt, dass die Individualität jedes Standorts in der Wirtschaftlichkeitsprognose berücksichtigt wird. Es sind die individuellen Bedürfnisse und Verhaltensweisen, die nicht nur einen neuen Anspruch an die Sportstättenleitplanung erheben. Sportstätten müssen nicht nur den neuen Anforderungen der Nutzer in Bezug auf Standortgegebenheiten und Nutzerverhalten genügen, sie müssen auch die zukünftigen Entwicklungen einbeziehen.

Anpassungsfähigkeit an den Markt ist der einzige Weg, Freizeitimmobilien langfristig ökonomisch und nutzerorientiert betreiben zu können. Mit den geänderten Anforderungen muss auch das Vorgehen der Standortanalyse bei Sport- und Freizeitimmobilien geändert werden. Deren Grundstückseigenschaften, ihre Erweiterbarkeit, Erreichbarkeit, Emissionen und Immissionen müssen anders bewertet werden als bei Standortanalysen anderer Objekte. Die Analyse künftiger demografischer Nutzerentwicklungen ist eine notwendige Voraussetzung für eine Konzeption von Sport- und Freizeitimmobilien.

### Die Wirtschaftlichkeitsprognose

Zu Beginn eines Planungs- und Konzeptionsprozesses steht die Ausrichtung des Bades. Nicht nur die Vorgaben der Sportentwicklungs- und Sportstättenleitplanung, die des Schul-, Vereins- und öffentlichen Sports, die Belange der Sportverbände und -verbände sind von entscheidender Bedeutung, sondern auch die der Kommunen z. B. bezüglich der Stadtentwicklungsplanung oder des Stadtmarketings. So ist der Stellenwert des Sports nicht allein abhängig von dessen Bedeutung, sondern von zahlreichen gesellschaftlichen Voraussetzungen. Da Sport einen hohen Freizeitwert hat, sind Sport- und Freizeitinfrastrukturentwicklungen in vielen Bereichen untrennbar. Mit der Verbindung von Erholungswert und der Pflege von Geist, Wissen und Körper sind Freizeiteinrichtungen optimal positioniert. Die Entwicklung des »Goldenen Plans« hat gezeigt, dass eine richtwertbezogene Methode der Sportentwicklungsplanung nicht mehr zeitgemäß ist. Allzu oft geht die Planung an den Ansprüchen der Kommunen vorbei. Die Auswirkungen sind unwirtschaftliche, nicht betreibbare bzw. nicht nachgefragte Anlagen. In dieser Hinsicht kann die Sportentwicklungsplanung viel von der Sportstättenleitplanung lernen. Auch hier wurde eine Orientierung weg von Richtwerten hin zu verhaltensbezogenen Ansätzen vollzogen. Grundlage hierfür ist die Erfahrung aus über 30 Jahren Planung und Anpassung. Es zeigt sich jedoch, dass der verhaltensbezogene Ansatz sehr viel komplexer und nicht flächendeckend zu handhaben ist.

Folgende Analyseschritte sind für eine Wirtschaftlichkeitsprognose der optimalen Betriebsgröße notwendig (s. Abb. 3).

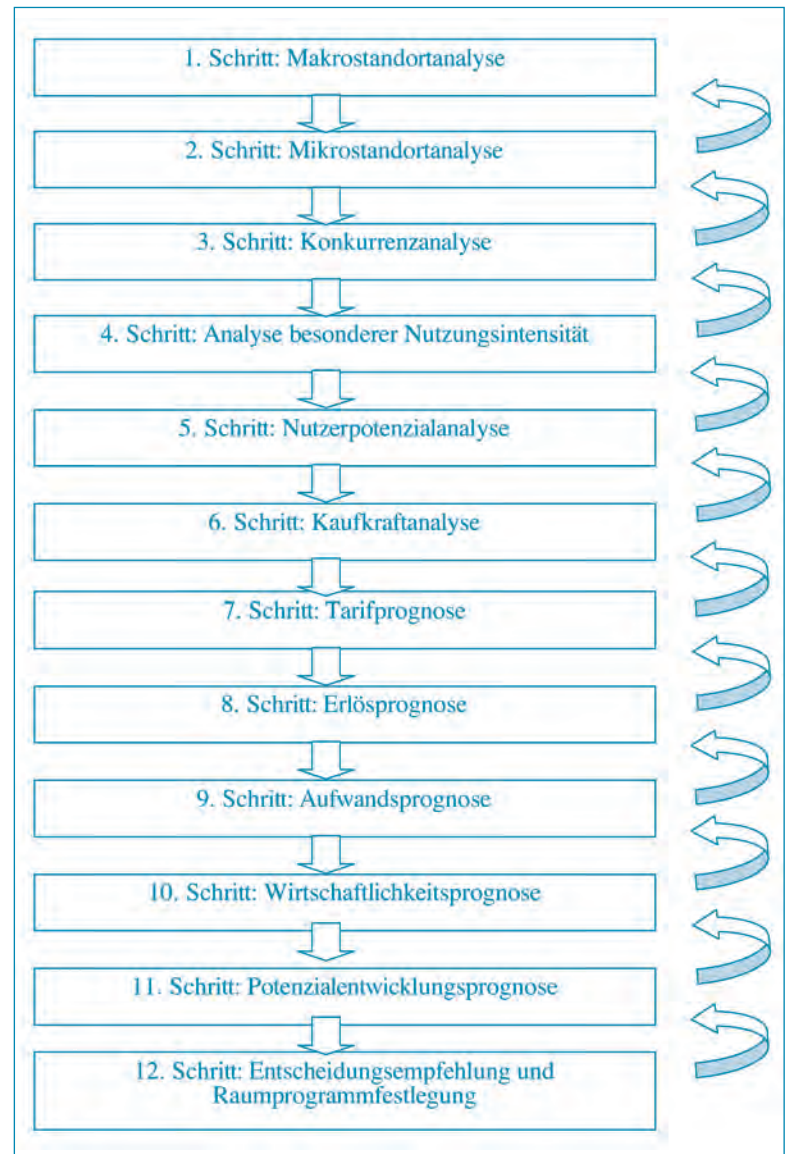


Abb. 3: Idealtypische Analyseketten zur Entscheidungsgrundlage (Quelle: Darst. des Verfassers)

Wie die Pfeile am Rand der Abbildung verdeutlichen, ist die Abfolge nicht linear zu verstehen. Dies kann im Idealfall geschehen. Falls jedoch während der Abfolge eine Analyse zu einem negativen Ergebnis kommt, muss der Weg in den Analyseschritt gegangen werden, durch den ein positives Ergebnis erreicht werden kann. Die einzelnen Analyseschritte haben folgende Inhalte.

### Makrostandortanalyse

Zu Beginn einer jeden Standortanalyse steht die Makrostandortanalyse, die nicht nur den Standort in Form des konkreten Grundstücks, sondern das

Einzugsgebiet, die Erreichbarkeit und die allgemeinen Rahmenbedingungen im Einzugsgebiet analysiert. Hierauf haben selbstverständlich Belange Einfluss, die erst im weiteren Verlauf der Analyse-kette erhoben werden (z. B. Kaufkraftanalyse). Der Ablauf, der hier aufgezeigt wird, hat allein das Ziel, die Symbiose aus optimalem Betrieb und Objekt herauszufinden.

In der Praxis spielt die Makrostandortanalyse kaum eine Rolle, denn oftmals sind es die Kommunen selbst, die die kommunale Bäderlandschaft aufrechterhalten wollen oder müssen. So werden Bäderprojekte meist von den Kommunen initiiert. Daher ist die Thematik der Makrostandortanalyse bei Sporteinrichtungen mit kommunaler Bedeutung wie Sportschwimmbädern, Sportplätzen o. Ä. nebensächlich. Bei Großprojekten wie Freizeitbädern oder Stadien hingegen ist eine Makrostandortanalyse von großer Bedeutung. Dieses fällt gerade mit Bezug auf die noch folgend beschriebene Konkurrenzanalyse bei starker Konkurrenz besonders ins Gewicht. Nicht erst durch Freizeitprojekte wie z. B. Skihallen oder Multiplexkinos ist bekannt, dass Freizeiteinrichtungen nur bei ausreichender Auslastung wirtschaftlich betrieben werden können. Die Makrostandortanalyse schließt Belange des hier aufgezeigten weiteren Verlaufs vergleichend ein. So sind Nutzer-, Kaufkraft- und Entwicklungsmöglichkeiten relevant. Wurden diese vergleichend untersucht, muss ein Mikrostandort am optimalen Makrostandort des Untersuchungsbereichs herausgearbeitet werden.

## Mikrostandortanalyse

Die Mikrostandortanalyse vergleicht mögliche Standorte innerhalb des Stadtgebiets und bewertet sie. Bei Standorten für kommunale Projekte und hier vor allem für Großprojekte ist festzustellen, dass es sich hierbei meist um Flächen handelt, die sich vornehmlich in kommunalem Besitz oder in dem einer direkten Tochtergesellschaft, wie z. B. der Stadtwerke, befinden. Entsprechend der Größe der Projekte für den Sport- oder Freizeitbereich müssen die Grundstücke bezüglich folgender Aspekte untersucht werden:

- Grundstücksgröße
- Grundstückszuschnitt
- Grundstückspotenziale wie Erholungsfunktionen und Erweiterbarkeiten

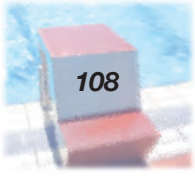


Pflege von Geist, Wissen und Körper

- Grundstücksbeschaffenheit (Topografie, Altlasten, Gründungsverhältnisse)
- Abwägung der kommunalen Bedeutung des Grundstücks
- Erreichbarkeit mit dem ÖPNV und individuellem Personennahverkehr
- bei regionalen Projekten die Erreichbarkeit des öffentlichen Personenfernverkehrs und des Anschlusses an das regionale Verkehrsnetz
- ausreichende Stellplatzflächen
- Nähe zu Schuleinrichtungen
- Nähe zu Einrichtungen mit Synergiecharakter
- Nähe zu bevölkerungsreichen Wohngebieten
- Akzeptanz und Bekanntheit des Standorts
- Abwägung hinsichtlich der Eignung für andere Nutzungsmöglichkeiten
- Nähe zu Konkurrenzstandorten angrenzender Kommunen

Die Reihenfolge der zu bewertenden Aspekte ist hierbei bewusst gewählt, da die Restriktion der Kriterien von oben nach unten verläuft. Nach der Methode der Nutzwertanalyse wird ermittelt, welches Grundstück am geeignetsten ist.

Bei der Bewertung der Mikrostandorte ist bewusst nicht auf politische Aspekte eingegangen worden. So muss zwar aus stadtpolitischer und entwicklungsplanerischer Sicht ein Grundstück für eine geeignete Entwicklung geschützt werden, jedoch bedeutet dies in keinem Fall, dass Stadtteilpolitik Einfluss erhalten soll. In der Praxis bestimmt diese



leider häufig die Standortwahl nach politischen Kriterien.

## Konkurrenzanalyse

Die Konkurrenz spielt eine entscheidende Rolle im Rahmen der Makrostandortanalyse. Für die Mikrostandorte ist die Konkurrenz dann ein Kriterium, wenn sie sich in unmittelbarer Nähe befindet. Vielmehr ist es eine Vorbereitung für die Nutzerpotenzialanalyse. Bei der Konkurrenzanalyse muss beachtet werden, welche Ausrichtung die bestehenden Objekte haben. Die Ausrichtung des zu analysierenden Objekts wird jedoch erst nach Abschluss des Analysewegs feststehen. So muss an dieser Stelle eine vorzeitige Kategorisierung der Bäder in Sport-, Frei-, Freizeit-, Kombi- und Wellness- bzw. Saunabad vorgenommen werden. Je nach Ausrichtung des späteren Objekts sind der Einzugsbereich und die Konkurrenzauswirkung zu berücksichtigen.

Die Faktoren Konkurrenz und Erreichbarkeit gemessen in Zeiteinheiten spielen eine Rolle für die Berechnung des Widerstands, ein Ziel aufzusuchen. Mit zunehmendem Zeitaufwand zum Bad vom Ausgangsort aus nimmt der Widerstand zu. Dies trifft sowohl auf die Einbeziehung der regionalen Bevölkerung als auch auf die Konkurrenzgewichtigkeit zu.



konkurrenzlos anziehend

## Die Badegastprognose

In der Einzugsgebietsanalyse werden mittels eines

Geoinformationssystems verschiedene relevante Daten in den dargestellten drei Einzugsgebieten erhoben. Hierbei handelt es sich vornehmlich um die Daten zu:

- Bevölkerungsanzahl
- Haushaltsgröße
- Alter
- Familienstatus
- Haushaltseinkommen
- Kaufkraftpotenzial

Die ersten vier Kennziffern werden verwendet, um die absolute Badegastanzahl und Besuchshäufigkeit festzulegen, während die letzten beiden Kennziffern in die Tarifsysteemprognose einfließen. Dabei sind Begriffe wie »lokal«, »regional« und »überregional« nicht im raumplanerischen oder geografisch definierten Sinn zu verstehen. Vielmehr geht es um eine veranschaulichende Darstellung für kommunale Entscheidungsträger. Je nach dem zu untersuchenden Objekt ergeben sich unterschiedliche Einzugsbereiche. Letzterer hängt zudem von der Makrostandortlage (vor allem Konkurrenzlage) ab. In ländlichen Regionen ist der durch die Distanz hervorgerufene Widerstand zum Besuch geringer einzuschätzen als in verdichteten Regionen mit zahlreicheren Optionen. Diese Auswahl-situation wird zum einen durch die Konkurrenzeinrichtungen mit gleicher Nutzung bestimmt. Zum anderen besteht eine Konkurrenz auch durch andere Freizeitangebote (Substitutionskonkurrenz).

Aus der Einzugsgebietsanalyse resultieren die Daten der Bevölkerungsanzahl, der Haushaltsgröße, des Alters und des Familienstatus. Diese Daten fließen in die Badegastprognose ein.

Auf der Basis dieser Ausgangsdaten ist das Nutzerverhalten ein entscheidendes Kriterium für die Anzahl der Badbesuche. Dabei werden aus einer Datenbank von mehr als 100 Objekten Vergleichsobjekte hinsichtlich der Standort- und Bevölkerungskriterien ausgewählt. Zunächst wird damit der Nutzeranteil in den jeweiligen Isochronen bestimmt. Damit ergeben sich die potenziellen Nutzer. Im zweiten Schritt wird die Anzahl der jährlichen Nutzungen je Nutzer prognostiziert. Der Konkurrenz- und Raumprogrammbezug wird zunächst vernachlässigt. Entscheidend sind der Widerstandsfaktor für Entfernung und das übliche Nutzerverhalten in der Region. Nach diesem Schritt erhält man die Anzahl der idealtypischen Badbesuche, wenn keine Kon-

Einwohner					
Typus des Bades	☐ = 1	lokal	regional	überregional	Summe
Freibad	1	19.741,00	195.919,00	1.023.560,00	<b>1.239.220,00</b>
Sportbad	1	19.741,00	195.919,00	1.023.560,00	<b>1.239.220,00</b>
Freizeit/Erholung	1	19.741,00	195.919,00	1.023.560,00	<b>1.239.220,00</b>
Sauna	1	19.741,00	195.919,00	1.023.560,00	<b>1.239.220,00</b>
Fitness	0				–
<b>Summe</b>					

Nutzeranteil					
Typus des Bades	☐ = 1	lokal	regional	überregional	Summe
Freibad	1	35 %	25 %	8 %	
Sportbad	1	40 %	25 %	5 %	
Freizeit/Erholung	1	55 %	35 %	15 %	
Sauna	1	20 %	12 %	8 %	
Fitness	0	12 %	5 %	2 %	

Besuchshäufigkeit					
Typus des Bades	☐ = 1	lokal	regional	überregional	Summe
Freibad	1	3,00	2,00	1,00	
Sportbad	1	4,00	2,00	1,00	
Freizeit/Erholung	1	5,00	3,00	1,50	
Sauna	1	5,00	3,00	1,50	
Fitness	0	7,00	4,00	2,00	

Badegäste p.a., unbereinigt					
Typus des Bades	☐ = 1	lokal	regional	überregional	Summe
Freibad	1	20.728,05	97.959,50	81.884,80	<b>200.572,35</b>
Sportbad	1	31.585,60	97.959,50	51.178,00	<b>180.723,10</b>
Freizeit/Erholung	1	54.287,75	205.714,9	230.301,00	<b>490.303,70</b>
Sauna	1	19.741,00	70.530,84	122.827,20	<b>213.099,04</b>
Fitness	0	–	–	–	–
<b>Summe</b>		<b>126.342,40</b>	<b>472.164,79</b>	<b>486.191,00</b>	<b>1.084.698,19</b>

Abb. 4: Absolute Badegastprognose (Quelle: Darstellung des Verfassers)

kurrenz vorhanden und das Angebot des Objekts optimal wäre.

Im Hinblick auf die Nutzungsprognose von Freizeitimmobilien wird seitens der Entscheidungsträger stets die Frage gestellt, welche wirtschaftlichen Auswirkungen ein Anstieg der Nutzerzahlen hat. Daher wird der gängigen Prognose, die in der Regel den »worst case« betrachtet, eine Variante für den hypothetischen »best case« hinzuge stellt.

Aus der absoluten Badegastprognose muss die reale Badegastprognose erstellt werden. Hierzu werden das Verhalten der Bevölkerung und die Konkurrenzsituation in den einzelnen Erhebungszonen des lokalen, des regionalen und des überregionalen Einzugsgebiets analysiert. Mittels der Marktabschöpfungsquote ergibt sich so aus der absoluten die reale Badegastprognose, die die Grundlage für die Wirtschaftlichkeitsprognose ist. In die folgende Konkurrenzanalyse fließen zum einen gleichwertige Nutzungen, d. h. alle in Konkurrenz stehenden Bäder, zum anderen, falls notwendig, alle weiteren Freizeiteinrichtungen ein, die zu einer Reduktion der Badegastzahlen führen können (das operative Vorgehen wird in Abb. 5 dargestellt).



reale Badegäste

### Analyse besonderer Nutzungsintensität

Bei der Analyse »besonderer Nutzungen« mit hoher Intensität handelt es sich vor allem um die der Schulen und Vereine, aber auch um andere, öffentliche Nutzergruppen. Hieran knüpft die Sportentwicklungsplanung an. Die »besonderen Nutzungen« sind es, die aufzeigen, warum eine verhaltensbezo-

gene Methode von Vorteil ist. Gerade in kleineren Kommunen, in denen laut Statistik selten »besondere Sportarten« ausgeübt werden, sind diese zu beachten. Vereinzelt kann hierzu auf die Ergebnisse der Sportstättenleitplanung oder der Bereiche des Stadtmarketings mit dem Kernbereich Sportentwicklung zurückgegriffen werden. Hierbei wird mithilfe breiter Bevölkerungsschichten herausgearbeitet, wie die Nutzungsansprüche ausgerichtet sind. Sind diese Analysen nicht verfügbar, so müssen zur Ermittlung der »besonderen Nutzungen« örtliche Vertreter der Sportvereine, -verbände, Kulturvertreter und Schulsportvertreter kontaktiert werden. Reichen die Aussagen und Datengrundlagen dieser Informationsträger nicht aus, so ist eine Erhebung durch den Planer nach den Vorgaben der verhaltensbezogenen Methode der Sportstättenleitplanung zu erstellen.

Spezielle Sport- und Freizeitnutzungen sind oftmals um für die breite Öffentlichkeit bestimmte Nutzungen mit sozialem Charakter zu ergänzen. Bei Bäderprojekten wird häufig nur der sportorientierte Nutzer berücksichtigt. Doch auch gesundheitsorientierte Nutzergruppen, wie z. B. die Rheumaliga oder Besucher der Fitnesskurse, stellen besondere Anforderungen und sollten schon bei der Konzeption berücksichtigt werden.

### Nutzerpotenzialanalyse

Die Nutzerpotenzialanalyse ist das wichtigste Instrument für eine Wirtschaftlichkeitsprognose. Mit der Ermittlung der Nutzeranzahl einer Sport- oder Freizeitanlage ist der Grundstein zur Wirtschaftlichkeit gelegt. Dementsprechend detailgenau sollte sie erstellt werden. In diesem Zusammenhang ist auch der Ansatz der Steuerung in der Regionalplanung zu nennen. Einmal einbezogene Nutzergruppen werden oftmals durch neue Objekte eingegrenzt. So ist eine Wirtschaftlichkeitsanalyse dann überholt, wenn sich die Datengrundlagen überholt haben. Hierdurch zeigt sich die hohe Bedeutung der regionalpolitischen Steuerung.

Ist das Einzugsgebiet im Hinblick auf die Konkurrenzsituation und die Attraktivität der Anlage bestimmt, wird die Bevölkerungsanzahl diesbezüglich ermittelt.



Marktaberschöpfung Bevölkerung					
Typus des Bades	□ = 1	lokal	regional	überregional	
Freibad	1	7.896,40	144.702,75	737.699,90	
Sportbad	1	7.896,40	144.702,75	737.699,90	
Freizeit/Erholung	1	7.896,40	144.702,75	737.699,90	
Sauna	1	7.896,40	144.702,75	737.699,90	

Marktaberschöpfung der Konkurrenz					
Typus des Bades	□ = 1	lokal	regional	überregional	Summe
Freibad	1	8.291,22	72.351,38	59.015,99	<b>139.658,59</b>
Sportbad	1	12.634,24	72.351,38	36.885,00	<b>121.870,61</b>
Freizeit/Erholung	1	21.715,10	151.937,89	165.982,48	<b>339.635,47</b>
Sauna	1	7.896,40	52.092,99	88.523,99	<b>148.513,38</b>
<b>Summe</b>		<b>42.640,56</b>	<b>296.640,64</b>	<b>261.883,46</b>	<b>601.164,66</b>

Reduktion durch Raumprogramm					
Typus des Bades	□ = 1	lokal	regional	überregional	
Freibad	1	25 %	35 %	45 %	
Sportbad	1	0 %	0 %	0 %	
Freizeit/Erholung	1	15 %	30 %	50 %	
Sauna	1	30 %	50 %	75 %	

Badegastpotenzial ohne Raumprogrammbezug					
Typus des Bades	□ = 1	lokal	regional	überregional	Summe
Freibad	1	12.436,83	25.608,13	22.868,81	<b>60.913,76</b>
Sportbad	1	18.951,36	25.608,13	14.293,01	<b>58.852,49</b>
Freizeit/Erholung	1	32.572,65	53.777,06	64.318,52	<b>150.668,24</b>
Sauna	1	11.844,60	18.437,85	34.303,21	<b>64.585,66</b>
<b>Summe</b>		<b>75.805,44</b>	<b>123.431,16</b>	<b>135.783,55</b>	<b>335.020,15</b>

Reduktion durch Raumprogramm					
Typus des Bades	□ = 1	lokal	regional	überregional	Summe
Freibad	1	3.109	8.963	10.291	<b>22.263,01</b>
Sportbad	1	0	0	0	-
Freizeit/Erholung	1	4.886	16.133	32.159	<b>53.178,28</b>
Sauna	1	3.553	9.219	25.727	<b>38.499,71</b>
<b>Summe</b>		<b>11.548,49</b>	<b>34.314,89</b>	<b>68.177,63</b>	<b>114.041,01</b>

reales Badegastpotenzial					
Typus des Bades	□ = 1	lokal	regional	überregional	Summe
Freibad	1	9.327,62	16.645,28	12.577,84	<b>38.550,75</b>
Sportbad	1	18.951,36	25.608,13	14.293,01	<b>58.852,49</b>
Freizeit/Erholung	1	27.686,75	37.643,94	32.159,26	<b>97.489,96</b>
Sauna	1	8.291,22	9.218,93	8.575,80	<b>26.085,95</b>
<b>Summe</b>		<b>64.256,96</b>	<b>89.116,28</b>	<b>67.605,91</b>	<b>220.979,14</b>

Abb. 5: reale Badegastprognose (Quelle: Darstellung des Verfassers)





Ausgehend von der Marktaberschöpfung des Objekts wird das oben aufgeführte Badegastpotenzial um zwei Faktoren gemindert. Zunächst ist diese Minderung die Marktaberschöpfung der Konkurrenz. Dabei wird postleitzahlenscharf die Marktaberschöpfung durch die Konkurrenz berechnet und in die Prognose des realen Badegastpotenzials eingebunden. Weiterhin wird eine Reduktion durch nicht berücksichtigte Zielgruppen durch das Raumprogramm einkalkuliert. Die Badegastprognose ist zunächst auf ein optimales Raumprogramm ausgelegt.

Fehlen Angebote wie Freibad, Sauna, Springbrunnen, Rutschen oder andere Attraktionen oder kann die Anlage durch ihre beschränkte Größe die Anzahl der Nutzer an Spitzentagen nicht aufnehmen, so ist mit einer Minderung des Badegastpotenzials zu rechnen.

## Kaufkraftanalyse

Die Daten zur Kaufkraft werden aus statistischen Erhebungen bezogen. Die Kaufkraft ist ein wichtiger Bestandteil bei der Erstellung einer Wirtschaftlichkeitsprognose. Sie sollte jedoch nicht als einzige Größe herangezogen werden. Bestenfalls wird sie kombiniert mit Daten des Ausgabeverhaltens der Bevölkerung im Sport- und Freizeitbereich. Auch die Tarifstrukturen anderer Einrichtungen können dienlich sein, das Kaufkraftverhalten für Sport- und Freizeiteinrichtungen zu analysieren.

## Tarifprognose

Aus der Kombination von Nutzerpotenzialanalyse und Kaufkraftanalyse wird eine Tarifprognose erstellt. Zunächst sollte hierbei die gesamte Bandbreite eines Tarifmodells aufgezeigt werden, das unter Einbezug der lokalen Gegebenheiten eine realisierungsfähige Größenordnung darstellt. Generell sollte dieses Modell möglichst einfach strukturiert sein. Neben den Tarifen müssen angenommene Öffnungszeiten in das Modell einbezogen werden. Diese sind auf die örtlichen Bedürfnisse abzustimmen. Von diesen Öffnungszeiten sind bei Bädern zunächst alle Schul- und Vereinssportzeiten abzuziehen. Hieraus ergibt sich der Anteil des öffentlichen Badebetriebs. Gleiches gilt auch für andere Sport- und Freizeitanlagen, die in Teilen

durch öffentliche oder soziale Einrichtungen genutzt werden. Diese Zeiten werden nicht in allen Kommunen vergütet, auch wenn dies für eine wirtschaftliche Bilanzierung notwendig wäre. Nach Abzug der Schul- und Vereinssportzeiten kommt man von der Gesamt- oder »Bruttoöffnungszeit« zur »Nettoöffnungszeit«. Diese interessiert den Betreiber aus wirtschaftlichen Gründen, da in den Zeiten des öffentlichen Badebetriebs die höchsten Erlöse erzielt werden. Diese »Nettoöffnungszeit« muss hinsichtlich ihrer Ausdehnung eine Bewertung finden. Besonders in den späten Nachmittags- und Abendstunden sowie ganztags am Wochenende sind mit dem öffentlichen Badebetrieb Erlöse zu erzielen. Hieraus wird ein Gewichtungsfaktor ermittelt, anhand dessen die Bäder untereinander verglichen werden. Sind Einschränkungen in den »Nettoöffnungszeiten« hinzunehmen, so muss der Wert gemessen am Nettoerlös je Stunde unter 1,0 liegen, andernfalls darüber.



»Nettoöffnungszeit« live

Das Tarifmodell sollte diese Tarifgruppen einbeziehen:  
*Tarifzone I:*

- Freibad
- Sportbad
- Erlebnisbad
- Sauna/Wellness

Jede nächsthöhere Tarifzone schließt die jeweils darunterliegenden ein. Das Sport- und das Erlebnisbad für die Öffentlichkeit werden zusammengefasst.

### *Nutzungsgruppen*

- Erwachsene
- ermäßigter Eintritt (z. B. Jugendliche bis 15 Jahre, Senioren, Schwerbehinderte etc.)

- Familien
- Jahres-, Zehner- oder andere Karten werden ersetzt durch ein Rabattsystem auf Geldkartenbasis (hierbei wird der Rabatt umso größer, je mehr die Geldkarte an Wert hat. Dies stellt für den Betreiber eine Vorfinanzierung dar).

## Erlösprognose

Die Erlösprognose verbindet, wie der Name schon sagt, alle ertragsrelevanten Bereiche. Der bedeutendste ist der Bereich der Tarifierlöse. Dazu wird mithilfe von Praxiswerten die Verteilung der Nutzergruppen in die einzelnen Tarifzonen ermittelt. Durch die Multiplikation der Werte aus der Nutzerpotenzialanalyse mit denen des Tarifsystems ergibt sich, unter Einbezug der Reduktionen aus dem Geldkartensystem, der Anteil der Tarifierträge am Gesamtvolumen der Erlöse.

Entsprechend der Fallunterscheidung in »worst case« und »best case« bei der Badegastprognose sollte diese auch bei den Tarifen erfolgen. Dem zugrunde liegt die häufige Frage der Entscheidungsträger, welche Auswirkungen eine Tarifierhebung hat. Diese Fragestellung macht den Konflikt der Verantwortlichen deutlich, wirtschaftliche Aspekte zu gewichten. Das Ziel muss die ökonomische Preisbildung sein. Sozialverträgliche Bindungen werden durch geringe Tarife zu Zeiten mit geringem Badegastaufkommen geschaffen, d. h., dass hier statt der personenbezogenen Preisdifferenzierung auf eine zeitliche Preisdifferenzierung übergegangen wird.

Nach der folgenden Fallunterscheidung im Tarifsysteem werden im weiteren Verlauf der Prognose vier Fälle zu behandeln sein. Diese orientieren sich an dem »worst case«- und »best case«-Ansatz aus der Badegast- und der Tarifsysteemprognose. Daher ergeben sich für die Erlösprognose:

- »worst case« – Badegäste: »worst case«; Tarifsysteem: »worst case«
- »badegastoptimiert« – Badegäste: »best case«; Tarifsysteem: »worst case«
- »umsatzorientiert« – Badegäste: »worst case«; Tarifsysteem: »best-case«
- »best case« – Badegäste: »best case«; Tarifsysteem: »best case«

Folgende weitere Erlösgruppen sind von Bedeutung,



Saunabereich als Teil der Tarifzone I

die gemäß den unterschiedlichen Badegast-Fallunterscheidungen abgebildet werden:

### *Gastronomieerlöse*

Bei der Prognose der Gastronomieerlöse werden alle relevanten Tarifzonen separat bewertet, da sie unterschiedliche Umsatzzahlen und Besucherströme aufweisen. Letztere werden der Nutzerpotenzialanalyse entnommen. Die Umsätze werden aus einer Kombination der Kaufkraftanalyse mit dem Vergleich bestehender Bäder erstellt. Entscheidend sind hier Badart und die Aufenthaltszeit im Bad. Davon hängen im Wesentlichen die Gastronomieerlöse ab.

### *Shoperlöse*

Der Shop spielt durch seinen geringen Anteil an den Gesamterlösen eine untergeordnete Rolle. Jedoch wird er in modernen Bädern im Foyer so angeordnet, dass er zum einen durch das Kassenspersonal bedient und zum anderen von den Gästen im Foyer und vom Bad aus genutzt werden kann. Daher entstehen keine Mehrkosten. Auch geringe Erlöse sind für den wirtschaftlichen Betrieb erstrebenswert. Wichtiger als diese Erlöse ist jedoch die damit verbundene umfassende Serviceleistung für die Badegäste, die mit dem Angebot an Badeartikeln durch den Shop erreicht wird.

### *Erlöse aus Solarien*

Solarien werden meist nicht durch den Eigentümer oder Betreiber angeschafft. Im Rahmen von Aufsteller-Provisions-Geschäften stellen der Aufsteller die Geräte und der Betreiber den Platz zur Verfügung. Solarien gehören ebenso zum umfassenden

Angebot wie ein Shop. Diese werden im Saunabereich mehr genutzt als im Badebereich. Um die Nutzungsfrequenz zu erhöhen, werden sie vermehrt vom Betreiber so aufgestellt, dass sie sowohl vom Bad, von der Sauna als auch extern zugänglich sind.

Zusammenfassend ergibt sich beispielhaft die folgende, nach den oben genannten vier Szenarien unterschiedene, Erlösprognose, die nicht vorhersehbare Ereignisse einbezieht:

Wasseraufbereitung u. Ä.) dar. Allein diese beiden Kostengruppen umfassen in der Regel über 60 % der Kosten (ausgenommen Kapitalkosten).

### Personalkostenprognose

Bei der Personalkostenprognose ist von entscheidender Bedeutung, dass der bisherige Bestand in die Prognose einfließt. Öffentliche und private

Ertragsart	Erträge netto	Besucher	Tarif	
Eintrittserlöse	892.144 €	Prognose	Prognose	
Gastronomie	279.882 €	242.248	6,40 €	FZB/Tag
Solarien	5.879 €			
Shop	8.120 €			
Sonstiges				
<b>Gesamt</b>	<b>1.186.024 €</b>	<b>Berechnungsszenario 1</b>		
Ertragsart	Erträge netto	Besucher	Tarif	
Eintrittserlöse	1.005.474 €	Prognose	Variante	
Gastronomie	279.882 €	242.248	7,50 €	FZB/Tag
Solarien	5.879 €			
Shop	8.120 €			
Sonstiges				
<b>Gesamt</b>	<b>1.299.355 €</b>	<b>Berechnungsszenario 2</b>		
Ertragsart	Erträge netto	Besucher	Tarif	
Eintrittserlöse	1.134.127 €	Prognose	Prognose	
Gastronomie	321.226 €	275.395	6,40 €	FZB/Tag
Solarien	6.734 €			
Shop	6.734 €			
Sonstiges				
<b>Gesamt</b>	<b>1.468,821 €</b>	<b>Berechnungsszenario 3</b>		
Ertragsart	Erträge netto	Besucher	Tarif	
Eintrittserlöse	1.288.936 €	Variante	Variante	
Gastronomie	321.226 €	275.395	7,50 €	FZB/Tag
Solarien	6.734 €			
Shop	6.734 €			
Sonstiges				
<b>Gesamt</b>	<b>1.623,630 €</b>	<b>Berechnungsszenario</b>		

Abb. 6: Erlösprognose (Quelle: Darstellung des Verfassers)

### Aufwandsprognose

Den oben prognostizierten Erlösen stehen im Bäderbetrieb vielfältige Aufwendungen gegenüber. Die wichtigsten Kostengruppen stellen dabei die des Personals und der Betriebsmittel (Energie,

Betriebsformen unterscheiden sich nicht nur im Niveau der Gehälter, sondern meist auch im Personalkonzept. BAT-Angestellte beziehen zwar oftmals ein höheres Gehalt als tariflich nicht gebundene Angestellte, sie haben aber zudem meist eine weitreichendere Ausbildung z. B. im technischen Bereich und können z. T. vielfältig eingesetzt

werden. In kleineren Bädern ist die multifunktionale Einsatzmöglichkeit des Personals in Service, Aufsicht und Technik wichtig. Je größer ein Bad jedoch ist, desto mehr Personal wird benötigt und desto größer ist die Spezialisierung. Am Anfang einer jeden Personalprognose muss auf der Grundlage des Raumprogramms, des Betriebskonzepts und der Badegastprognose (Spitzen- und Dauerauslastung) ein Stellenplan erstellt werden. Über die Schichten- und Zeitenprognose werden mit spezifischen Gehaltsstrukturen die Personalkosten berechnet.

	Mo - Fr Std./Jahr	Sa + So Std./Jahr	Gesamt Std./Jahr	MA-Bedarf
<b>Tage / Jahr</b>	<b>256</b>	<b>104</b>	<b>360</b>	
Bad	6.656	4.264	10.920	6,1
Sauna / Wellness	3.328	1.456	4.784	2,7
Wassergymnastik	768	0	768	0,4
Gastronomie	5.120	3.744	8.864	5,0
Kasse	3.584	1.456	5.040	2,8
Reinigung	4.352	1.768	6.120	3,4
Verwaltung	2.304	0	2.304	1,3
Technik/Außenanlagen	2.560	0	2.560	1,4
<b>Summe</b>	<b>28.672</b>	<b>12.688</b>	<b>41.360</b>	<b>23,3</b>

Abb. 7: Beispielhafte Stundenprognose (Quelle: Darstellung des Verfassers)

Aus dem Stellenplan wird der rechnerische Personalbedarf ermittelt. Dieser wird unterschieden in die einzelnen Bereiche, die im Betrieb durch das Controlling erhoben werden. Dabei wird zumeist zwischen dem Badebereich, dem Saunabereich inkl. Wellness, der Gastronomie und den sonstigen Angeboten wie z. B. Wassergymnastik oder andere Kursangebote unterschieden. Die Bereiche Kasse, Verwaltung, Technik und Reinigung sind hingegen »Overhead-Kosten«, die über alle Nutzungsbereiche verteilt anfallen und damit auf diese nach einem zu ermittelnden Schlüssel verteilt werden müssen. Diese Analyse erklärt den wirtschaftlichen Wert der einzelnen Personalbereiche eines Badebetriebs.

	Personalkosten / Std.		Anteil MA		Anteil AH		Gesamt- Personalkosten
	MA	AH	in %	in Std.	in %	in Std.	
Bad	17,74 €	8,00 €	90%	9.828	10%	1.092	<b>183.042 €</b>
Sauna / Wellness	13,15 €	8,00 €	80%	3.827	20%	957	<b>57.993 €</b>
Wassergymnastik	15,31 €	8,00 €	20%	154	80%	614	<b>7.266 €</b>
Gastronomie	15,50 €	7,00 €	60%	5.318	40%	3.546	<b>107.233 €</b>
Kasse	18,91 €	8,00 €	70%	3.528	30%	1.512	<b>78.800 €</b>
Reinigung	15,31 €	7,00 €	60%	3.672	40%	2.448	<b>73.339 €</b>
Verwaltung	27,01 €	8,00 €	100%	2.304	0%	0	<b>62.231 €</b>
Technik/Außenanlagen	18,01 €	8,00 €	80%	2.048	20%	512	<b>36.878 €</b>
<b>Summe</b>			<b>70%</b>	<b>30.679</b>	<b>30%</b>	<b>10.681</b>	<b>606.782 €</b>

Abb. 8: Beispielhafte Personalprognose (Quelle: Darstellung des Verfassers)

Durch die Aufteilung in Aushilfskräfte und festangestellte Mitarbeiter werden die Personalkosten prognostiziert.

### Betriebskostenprognose

Die Prognose der Betriebskosten kann bei Neubauten oder Bauerweiterungen nur durch einen erfahrenen Gebäudetechniker erstellt werden. Während bei Sanierungen meist auf der Basis des Bestands prognostiziert werden kann, sind bei Erweiterungen oder Neubauten erhebliche Kostenunterschiede vorhanden. Kostenrelevante Faktoren sind die Wasserflächen, die Raumvolumina, das Badegastaufkommen sowie Nutzungszeiten, Wassertemperatur und andere Kriterien. Neben den ortsüblichen Einheitspreisen für die Energiemedien sind klimatische Verhältnisse wie Wind, Sonnentage und Temperatur für die Betriebskosten von Bedeutung. Allein dies zeigt die Komplexität der Prognose, auch in Verbindung mit anderen Analysen. Überschlägige Schätzungen liegen hierbei nicht selten bei einer 100%igen Fehleinschätzung. Bei absoluten Jahresaufwendungen von oftmals über 500.000 EUR für Bäder ist dies ein erheblicher Betrag. Daher kann auf eine detaillierte Betriebskostenprognose nicht verzichtet werden. Zudem ergeben sich hieraus technische Verbesserungsvorschläge für eine langfristige Wirtschaftlichkeit.

### Gesamte Aufwandsprognose

Neben den Personal- und Betriebskosten resultiert eine Vielzahl weiterer Aufwendungen aus dem Bäderbetrieb. Dies sind Wareneinsatz in Gastronomie- und Wellnessbereich, Wartungs- und Instandhaltungsmaßnahmen, Materialverbrauch, Versicherung, Rechtsberatung und sonstige Aufwendungen. Jeder kommunale und private Betreiber kann diese Aufwendungen aus Erfahrungswerten in der Regel praxisnah prognostizieren.



Aufwendungen - netto						
NR.	TEXT / KOSTENART	in %	Betrag	MWST	Prognose	Variante
1.1	Personalaufwand Frei-, Sport- und Freizeitbad				269.109 €	267.946 €
1.2	Personalaufwand Sauna, Wellness				57.993 €	62.052 €
1.3	Personalaufwand Gastro				107.293 €	114.739 €
1.4	Personalaufwand Verw., Technik und Reintg.				172.448 €	181.070 €
1	<b>Summe Personalaufwand</b>				<b>606.782 €</b>	<b>645.807 €</b>
2	Energiekosten				207.076 €	208.354 €
3	laufender Werbeetat				30.000 €	30.000 €
4	Wareneinsatz Gastro				132.664 €	152.361 €
5	Leasingraten Büro, PKW			netto	4.000 €	4.000 €
6	Reinigungsmittel etc.			netto	21.500 €	22.575 €
7	Wartungsaufwand			netto	17.200 €	16.060 €
8	Sonstige Verbrauchsmittel			netto	17.000 €	17.860 €
9	laufende Dienstkleidung Leihwäsche			netto	4.500 €	4.815 €
10	Bürobedarf, Porto etc.			netto	2.500 €	2.500 €
11	GEZ-Gebühr, Berufsgen. etc.			netto	9.500 €	9.500 €
12	Telefon-/Faxgebühren			netto	4.000 €	4.000 €
13	Müll-Gebühren etc.			netto	4.000 €	4.200 €
14	Versicherungen ohne Gebäudeversicherung			netto	20.000 €	20.000 €
15	Rechts-/Beratungskosten			netto	4.500 €	4.500 €
16	Betriebsföhr./Management/Werwaltung		36.000 €		36.000 €	36.000 €
17	laufende Instandhaltung -Bauwerk	1,00%	3.658.500 €	16,00%	netto 114.335 €	116.479 €
18	laufende Instandhaltung -Technik	1,50%	2.773.200 €	16,00%	netto 48.254 €	48.736 €
19	Ausstattungen etc.			netto	15.000 €	15.000 €
20	Gezahlte Provisionen (Solarien etc.)			16,00%	netto 0 €	- €
21	Pachtzahlungen fix			16,00%	netto 0 €	- €
22	Gewinnerwartung in Abh. von den Erlösen	5,00%	1.166.024 €		netto 59.301 €	42.124 €
23	Rückstellungen / Reattraktivierungen			netto	15.000 €	15.000 €
	<b>SUMME AUFWENDUNGEN:</b>				<b>1.373.111 €</b>	<b>1.421.761 €</b>

Abb. 9: Beispielhafte Aufwandsprognose (Quelle: Darstellung des Verfassers)

## Wirtschaftlichkeitsprognose

Die Ergebnisse aus der Tarif-, Erlös- und Aufwandsprognose stellen die Wirtschaftlichkeitsprognose dar. Zusammenfassend veranschaulicht die folgende Abbildung (Abb. 10) das methodische Vorgehen.

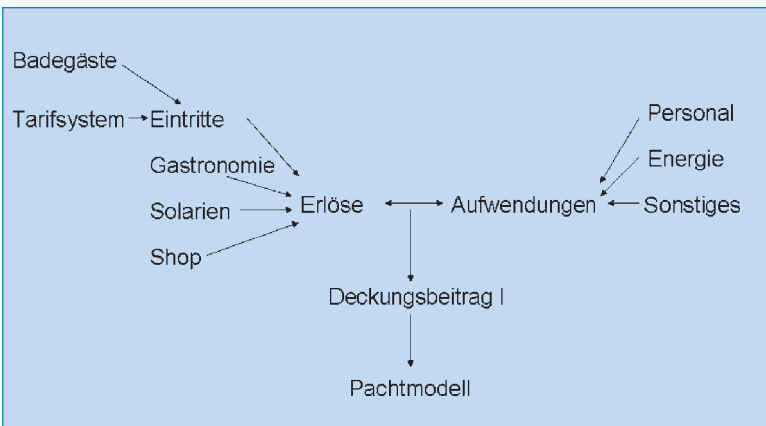


Abb. 10: Methodisches Vorgehen zur Wirtschaftlichkeitsprognose (Quelle: Darst. des Verfassers)

Hieraus wird deutlich, dass aus der Gegenüberstellung der bisherigen Erlös- und Aufwandsprognose der Deckungsbeitrag I resultiert. Dieser entspricht dem operativen Ergebnis ohne Steuern und Kapitaldienst. Werden die Aufwendungen für Steuern und Kapitaldienst eingerechnet, ergibt sich der Deckungsbeitrag II, der auch eine etwaige Pachtzahlung des privaten Betreibers beinhaltet, da diese meist für den Kapitaldienst genutzt wird. Gerade der Bereich des Kapitaldienstes muss differenziert

betrachtet werden. So können Kommunen zu Kommunalkreditkonditionen wesentlich günstiger finanzieren, als es privaten Investoren möglich ist. Daher sollte bei Bädervergleichen der Deckungsbeitrag I als Basis herangezogen werden. Dieser zeigt verlässlich die wirtschaftliche Betriebsführung auf. Kritisiert wird oftmals, dass Rahmenbedingungen, wie Ausstattung und Raumprogramm des Betriebs, in der Wirtschaftlichkeitsprüfung nicht ausreichend abgebildet werden, da sie als Grundvoraussetzungen für ein gutes Produkt auch erhöhte Kapitaldienstquoten nach sich ziehen.

	Vergleichsjahr 2.001	Prognosejahr 1			
		worst case	badegastoptimiert	umsatzorientiert	best case
Badegäste		220.978	254.126	220.978	254.126
Tarife (Tageskarte Bad)		6,40 €	6,40 €	7,50 €	7,50 €
Erträge	53.941,29 €	1.186.024,19 €	1.468.820,81 €	1.298.354,83 €	1.623.629,92 €
Aufwendungen	255.136,75 €	1.373.111,41 €	1.421.760,84 €	1.373.111,41 €	1.421.760,84 €
davon Wartung, Instandhaltung und Reattraktivierung	- €	83.253,68 €	83.736,22 €	83.253,68 €	83.736,22 €
<b>Deckungsbeitrag I a</b>	<b>- 201.195,45 €</b>	<b>- 123.833,53 €</b>	<b>110.796,28 €</b>	<b>- 10.502,90 €</b>	<b>265.605,30 €</b>
<b>Deckungsbeitrag I b - mit Instandhaltung und Reattraktivierung</b>	<b>- 201.195,45 €</b>	<b>- 187.087,21 €</b>	<b>47.060,07 €</b>	<b>- 73.756,88 €</b>	<b>201.869,08 €</b>

Abb. 11: Beispielhafte Prognose des Deckungsbeitrags I (Quelle: Darstellung des Verfassers)

Der Deckungsbeitrag I (ohne Kapitaldienst) stellt die Bezugsgröße für das operative Geschäft dar. An diesem wird die Wirtschaftlichkeit des Betriebs gemessen. Er dient zudem als Vergleichsgröße für die Feststellung, ob ein eigenverantwortlicher Betrieb wirtschaftlicher durch die Kommune, die Stadtwerke oder durch einen privaten Investor betrieben werden kann.

Der Deckungsbeitrag II umfasst alle Aufwendungen einschließlich des Kapitaldienstes. Er ist die Bezugsgröße für alle Finanzierungsformen. Jegliche Wirtschaftlichkeitsbetrachtung wird auf dieser Basis linear verfolgt. Um eine Betrachtung im Rahmen der Betriebsdauer zu erlangen, muss eine Verlaufsreihe angestrebt werden. Jede Prognose kann stets nur eine Annäherung sein, die sich auf Erfahrungswerte beruft. Der einer Vorhersage immanente Unsicherheitsfaktor muss in Kauf genommen werden (s. S. 117, Abb. 13).



Technische Ausrüstung	KG 400	2.773.200,00 €
Gebäudekosten	KG 100, 200, 300, 500, 600	9.906.500,00 €
Baukosten		12.679.700,00 €
Nebenkosten	KG 700	2.535.940,00 €
Finanzierungsvolumen	Gesamt	15.215.640,00 €
Finanzierungsvolumen		15.215.640,00 €
Zinsen	5,00 %	760.782,00 €
Tilgung Technik	2,00 %	55.464,00 €
Tilgung Bauwerk + NK	1,00 %	124.424,40 €
<b>Kapitalaufwand</b>		<b>940.670,40 €</b>

Abb. 12: Beispielhafter Kapitaldienst (Quelle: Darstellung des Verfassers)

## Potenzialentwicklungsprognose

Mit der Potenzialentwicklungsprognose wird der Blick in die Zukunft in eine ganzheitliche Betrachtung einbezogen. Während die Wirtschaftlichkeitsprognose das erste Betriebsjahr aufzeigt, bildet die Potenzialentwicklungsprognose wirtschaftlich den Verlauf in den folgenden Jahren ohne Marktanpassungen ab.

Ausgehend von demografischen Entwicklungen, Nutzerverhalten sowie deren Nachfrageverhalten, Markt-, Kaufkraft- und Trendentwicklungen wird eine Entwicklung des Bädermarkts bezogen auf den konkreten Standort prognostiziert.

Wirtschaftlichkeit. So werden in der Potenzialentwicklungsprognose per Szenarien verschiedenste Entwicklungsvarianten aufgezeigt. Diese werden konzeptionell und im Hinblick auf ihre wirtschaftlichen Auswirkungen skizziert. Die Folgen und Anpassungsnotwendigkeiten für ein zukunftsfähiges Konzept fließen in die Entscheidungsempfehlung ein. Dieser Schritt ist ein textlich und kausal zu entwickelnder Konzeptbaustein, der sich nicht umfassend darstellen lässt.

Wie in dieser beispielhaften Verlaufsprognose (siehe Abb. 14), die sich auf Erfahrungswerte und statistische Grundlagen stützt, aufgezeigt wird, nimmt bei vielen Bäderprojekten die Wirtschaftlichkeit im Betriebszeitraum ab. Daher ist neben einer statischen Betrachtung eine Lebenszyklusbetrachtung sinnvoll. Aus dieser Erkenntnis heraus ist der Einbezug konkreter Maßnahmen in die »Ursprungskonzeption« notwendig.

	Vergleichsjahr	Prognosejahr I			
		worst case	badegastoptimiert	umsatzorientiert	best case
Badegäste	2.001	220.979	254.126	220.979	254.126
Tarife (Tageskarte Bad)		6,40 €	6,40 €	7,50 €	7,50 €
Erträge	53.941	1.186.024	1.468.821	1.299.355	1.623.630
Aufwendungen	255.137	1.373.111	1.421.761	1.373.111	1.421.761
davon Wartung, Instandhaltung und Reattraktivierung	0	63.254	63.735	63.254	63.735
Deckungsbeitrag I a	-201.195	-123.834	110.798	-10.508	265.605
Deckungsbeitrag I b - mit Instandhaltung und Reattraktivierung	-201.195	-167.087	47.080	-73.757	201.869
Kapitalkosten		940670,4	940670,4	940670,4	940670,4
- Zinsen	ohne Angabe	760782	760782	760782	760782
- Tilgung	ohne Angabe	179898,4	179898,4	179898,4	179898,4
<b>Deckungsbeitrag II a</b>		<b>-1.064.503,93 €</b>	<b>- 829.874,12 €</b>	<b>- 951.173,30 €</b>	<b>-675.065,10 €</b>
<b>Deckungsbeitrag II b</b>		<b>-1.127.757,61 €</b>	<b>- 893.610,33 €</b>	<b>-1.014.426,98 €</b>	<b>-736.801,32 €</b>

Abb. 13: Beispielhafte Prognose des Deckungsbeitrags II (Quelle: Darstellung des Verfassers)

Der Entwurf eines Zukunftsszenarios soll helfen, ein Konzept zu entwickeln, das für spätere Veränderungen offen ist. Vertretbare Mehrinvestitionen, die ein Entwicklungspotenzial erst möglich machen, müssen bereits im ersten Bauabschnitt investiert werden. Dennoch rentieren sich diese Mehrkosten in der Regel durch eine langfristig verbesserte

Diese Maßnahmen-Konzeption muss zwingend zwei Grundlagen haben: Erstens muss das bauliche und technische Konzept flexibel für Veränderungen sein. Dies ist bereits in der Planung zu berücksichtigen. Zweitens müssen Rückstellungen für Attraktivierungen geschaffen werden. Hierbei geht es nicht um Wartung und Instandhaltung, es geht um Maßnahmen, die unter Berücksichtigung aktueller Trends und Nachfrageentwicklungen die Attraktivität steigern. Nicht selten ist dies allein durch Um- oder Anbauten zu leisten, für die das notwendige Kapital vorhanden sein muss.

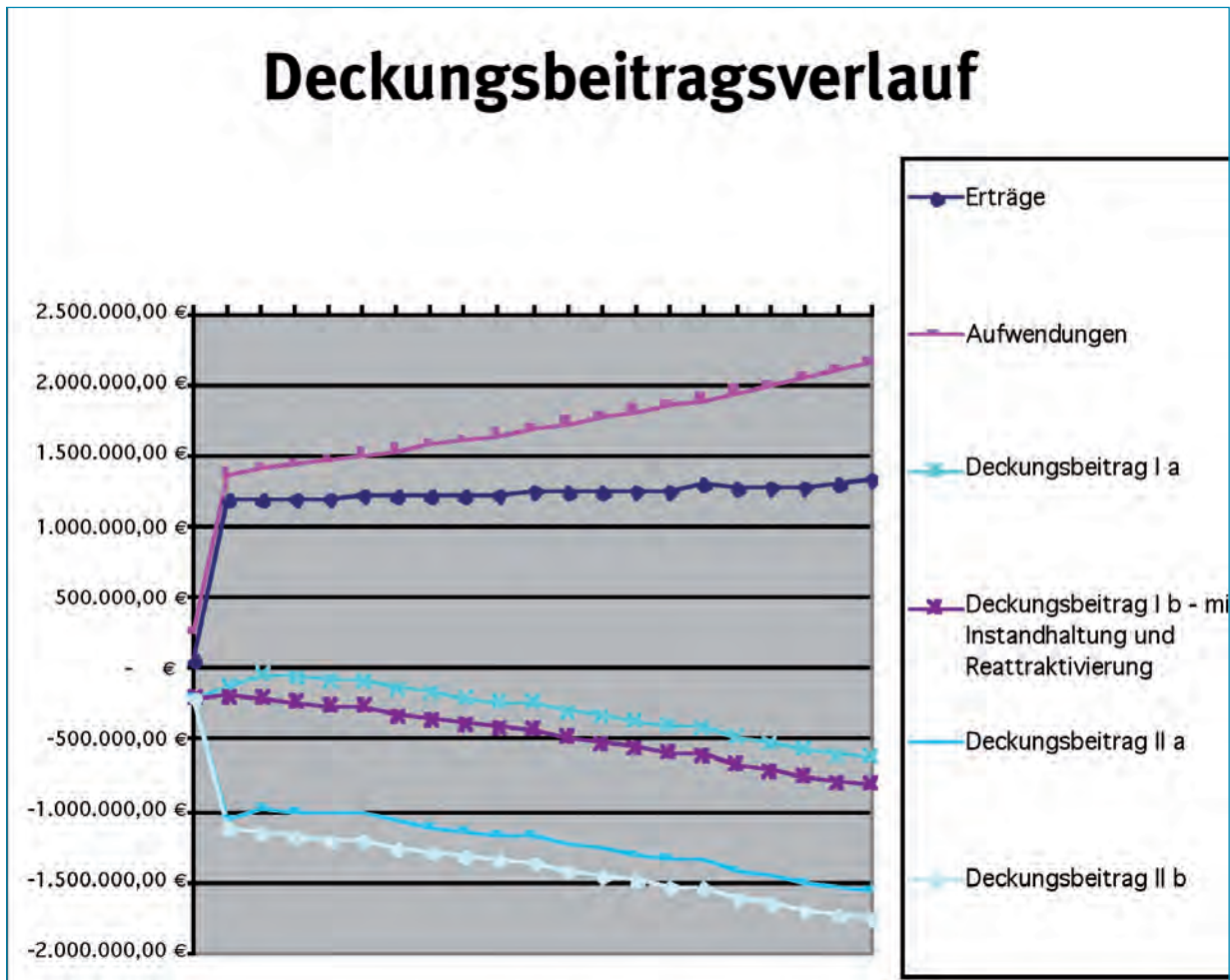


Abb. 14: Diagramm zum Deckungsbeitragsverlauf (Quelle: Darstellung des Verfassers)

### Entscheidungsempfehlung und Raumprogrammfestlegung

Erst nach Abschluss des oben aufgezeigten Analysewegs, der wiederholt mit Rückkopplungen versehen ist und daher nicht stringent linear verläuft, kann eine Entscheidungsgrundlage und eine Raumprogramm-Empfehlung gegeben werden. Aufgrund des Umfangs und der Komplexität dieser Empfehlung sollte bereits während des Analysewegs ein ständiger Kontakt zu den Entscheidungsträgern bestehen, um mögliche Auswirkungen aufzuzeigen und nicht gewünschte Entwicklungen auszuschließen. Bei dieser Methode sind »Wenn-dann-Konstruktionen« zu verwenden. Der Planer ist stets Vorbereiter, nicht »Vor-Entscheider«. Er stellt die erarbeiteten Szenariowege vor und dokumentiert die daraus resultierende Wirtschaftlichkeit sowie die notwendigen

Maßnahmen für den Betrieb und die Fortentwicklung des Bades. Unerwünschte Wege werden ausgeschlossen und auf diese Weise ein Herantasten an das geeignete Konzept vollzogen. Diese aufwendige Methode ermöglicht es den Entscheidungsträgern, berechenbare Vorentscheidungen zu treffen.

## **Literatur**

- Archiv des Badewesens (Hg.) (2001): Sponsoring und Werbevermarktung in Freizeitbädern. Essen
- Archiv des Badewesens (Hg.) (2003): Zukunftsperspektive öffentlicher Bäder – Argumente für ein attraktives Freizeitangebot. In: Archiv des Badewesens (Hg.), 11/2003. Essen
- Birg, H. (2003): Die demografische Zeitenwende. München
- Brauerei C. & A. Veltins & Co. (Hg.) (2000): Veltins Sportstudie 2000. Meschede-Grevenstein
- Bruns, H.-W. (2005): Managementsymposium. Hamburg (Seminar vom 21. 04. 2005)
- Bundesinstitut für Sportwissenschaft (Hg.) (2000): Leitfaden für die Sportstättenentwicklungsplanung. Köln
- Deutsche Gesellschaft für das Badewesen (Hg.) (1999): Überörtlicher Bädervergleich. Essen
- Geising, G. J. (2005): Managementsymposium. Hamburg (Seminar vom 21. 04. 2005)
- Hess, I. (1988): Die Neuorientierung im Bäderbau 1970 bis 1985 unter besonderer Berücksichtigung der historischen Entwicklung. Hamburg
- Hübner, H. (Hg.) (1994): Von lokalen Sportverhaltensstudien zur kommunalen Sportentwicklungsplanung. Münster
- Landessportbund Hessen e.V. (Hg.) (2000): Handbuch der kommunalen Sportentwicklungsplanung. Frankfurt a. M.
- Opaschowski, H. W. (1990): Herausforderung Freizeit. Perspektiven für die 90er-Jahre. In: B A T Freizeit-Forschungsinstitut (Hg.) (1990): Band 10 der Schriftenreihe zur Freizeitforschung. Hamburg
- Opaschowski, H. W. (1996): Die Zukunft des Sports. Zwischen Inszenierung und Vermarktung – B A T Freizeitforschungsinstitut (Hg.). Hamburg
- Opaschowski, H. W. (1997): Deutschland 2010: Wie wir morgen leben – Voraussagen der Wissenschaft zur Zukunft unserer Gesellschaft. Opladen
- Rödding, W. (1998): Einführung in die Systemwissenschaften für Raumplaner (unveröff. Skript zur gleichnamigen Vorlesung). Universität Dortmund, Fakultät Raumplanung. Dortmund
- Sportministerkonferenz (Hg.) (2003): Sportstättenstatistik der Länder. Berlin
- Selle, K. (1991): Planung im Wandel. Zürich
- Statistisches Bundesamt (2000): Monatliche Freizeitausgaben der privaten Haushalte und deren Anteil an den Gesamtausgaben. Wiesbaden
- Wienands, R. (2003a): Wie Wellness- und Erlebnisbäder zu wirtschaftlichen Erfolgsbädern werden können. In: Archiv des Badewesens (Hg.), 1/2003. Essen
- Wienands, R. (2003b): Wie Wellness- und Erlebnisbäder zu wirtschaftlichen Erfolgsbädern werden können. In: Archiv des Badewesens (Hg.), 2/2003. Essen



MICHAEL KRIEGER

## Zeitbad 21 – eine kostenreduzierte und modular an die individuellen Bedürfnisse anpassbare Neubaulösung

In den vorangehenden Kapiteln wurde aufgezeigt, dass es Schwimmbäder derzeit mit drei Problemen zu tun haben:

- in Zeiten knapper kommunaler Kassen sind die Zuschüsse langfristig zu reduzieren,
- die meist aus dem Goldenen Plan resultierenden Bäder weisen einen hohen Sanierungsstau aus,
- neue Trends und geänderte demografische Voraussetzungen erfordern eine Neuausrichtung der Bäderlandschaft.

Diesen Aufgaben folgt das Konzept »Zeitbad 21«, das durch Dr. Krieger Architekten + Ingenieure entwickelt wurde und bundespatentrechtlich geschützt ist.

Die Zielsetzungen der Kostenreduktion in Bau und Betrieb sowie der funktionalen Verbesserung der Betreibbarkeit werden durch folgende Maßnahmen erfüllt.

### Modularität

Um ein an die ortstypischen Bedürfnisse angepasstes Objekt zu erreichen, ist eine modular aufgebaute Konzeption zwingend erforderlich. Die unterschiedlichen Haupt- und Nebennutzungsbereiche sind dabei für die synergetischen Betriebe so zu verbinden, dass sie additiv einzubeziehen sind und auch nachträglich ergänzt werden können. Welche modularen Bausteine für das Gesamtkonzept sinnvoll sind, ergibt sich aus der Wirtschaftlichkeitsprognose wie auch aus dem notwendigen »kommunalen Pflichtprogramm«.

### Rasterbauweise

Für eine Kostensenkung im Bau ist die Verwendung eines Rasters zwingend erforderlich. Bei der Konzeption des Zeitbades 21 haben Recherchen

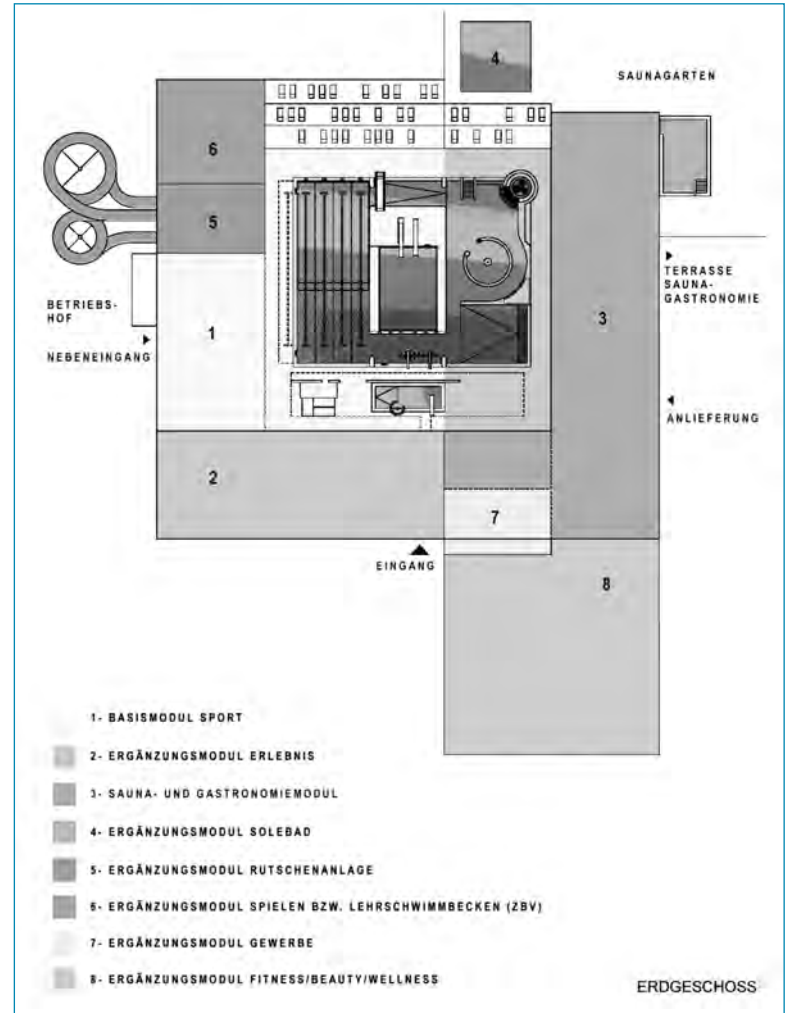


Abb. 1: Skizzenreihe zum Aufbau der Funktionen (Quelle: Darstellung des Verfassers)

ergeben, dass der Bäderbau zwischen zwei Raster-typen variiert. Die Normmaße des Bäderbaus sind ein Vielfaches von 2,50 m. So ist eine Schwimmbahn 2,50 m breit und ein Vielfaches von 2,50 m lang. Daher entstanden in den Zeiten des »Goldenen Plans« bereits modulare Zweckbäder, die auf einem Raster mit dem Vielfachen von 2,50 m basierten.

Dementgegen steht das industrielle Rastermaß mit einem Vielfachen von 60 cm. Die meisten Decken-, Wand- und Bodensysteme basieren auf diesem Raster. Um die kostensenkende Wirkung der Verwendung dieser industriell vorgefertigten Produkte zu nutzen, ist es also zwingend erforderlich, im Bäderbau mit einem Primär- und einem Sekundär-raster zu arbeiten.



Das Zeitbad 21 verwendet das Primärraster mit einem Vielfachen von 0,60 m und das Sekundär- oder Bäderraster mit einem Vielfachen von 2,50 m. Damit kommt in allen Nebennutzflächen sowie den Flächen der Sauna und der Außengebäude das Primärraster, auf der Badeebene das Sekundärraster zum Einsatz.

### Multifunktionalität und Trendanpassung durch Masterplanung

Bäder haben ihren festen Platz in der Welt der Freizeitimobilien. Die Freizeitgestaltung hängt dabei im Wesentlichen vom Verhalten der Bevölkerung ab. Dies stellt die wohl größte Herausforderung der Bäderszenarien dar. Bäder sind Zweckbauten ohne Drittverwendung. Das bedeutet, dass sie allein dem Zweck des Badens, Schwimmens, Erholens, also kurz: der spezifischen Freizeitfunktion dienen. Daher scheidet eine Umnutzung bei rückgängiger Nachfrage aus. Somit müssen Bäder die Anforderungen des Markts während des gesamten Lebenszyklus erfüllen. Da die Nachfrage jedoch vom Verhalten der Bevölkerung abhängt, müsste man bereits drei Jahre (Planung und Bau des Objekts) vor der Eröffnung wissen, wie sich die Nachfrage in 20 oder gar 30 Jahren entwickelt. Da diese Prognosen nicht nur schwierig, sondern meist auch nicht zielgerichtet sind, kommt der Multifunktionalität eine wesentlich höhere Bedeutung zu.

Um die Flexibilität an sich ändernde Markterfordernisse zu erhalten, ist eine Masterplanung erforderlich. Diese sollte etwaige Entwicklungen abbilden und die sich daraus ergebenden Notwendigkeiten in die Planung einbeziehen. Erweiterbarkeiten müssen funktional wie auch baulich und technisch möglich sein. Diese Erweiterungen können je nach Trendentwicklung unterschiedlich ausgerichtet werden.

Über die Masterplanung hinaus müssen vor allem Bereiche mit hohem Investitionsvolumen multifunktional genutzt werden. In der Konzeption Zeitbad 21 werden nicht nur die Wasserflächen für Kurs- und Vereinsangebote mitgenutzt; die Wasserflächen werden im Innen- und Außenbereich so konzipiert, dass sie unterschiedlichen Bereichen zugeordnet werden können. Beispielsweise werden Soleaußenbecken tagsüber dem Badebereich, in den Abendstunden der Sauna zugeordnet.

Bei den Erweiterungen müssen der Innen- und Außenbereich deutlich unterschieden werden. Während die Erweiterungen des Innenbereichs wesentlich kostenintensiver und schwieriger zu realisieren sind, handelt es sich im Außenbereich meist um Ergänzungen oder Trend- und Nutzerbedürfnisanpassungen. So kommt es im Innenbereich auf die Flexibilität der Bauweise an. Beispielsweise sollten tragende Konstruktionen eine Umwidmung nicht behindern. Im Rohbau können hierzu Konstruktionen einbezogen werden, die erst später dem Kunden mit einer angepassten Ausbaueise zugänglich gemacht werden. Für Erweiterungen im Außenbereich müssen bereits in der Konzeption Aspekte der Gestaltung, der Medien- und Infrastrukturanbindung sowie der Grundstücksverhältnisse und Freiräume Beachtung finden.

Vor allem folgende Faktoren sind für die Beurteilung der Ausrichtung im Masterplan von Bedeutung:

- Erreichbarkeit
- Grundstückszuschnitt
- Lage der Stellplätze und des möglichen Eingangsbereichs
- umgebende Bebauung
- Einsichtmöglichkeiten in die Landschaft
- Qualitäten des Grundstücks für eine Freibad- und/oder Saunanutzung
- notwendige Thematisierungen oder Inszenierungen
- Himmelsrichtung; Belichtung; Ambiente; Ausrichtung des Gebäudes
- vorhandene Medienanschlüsse
- Querverbünde zu anderen Einrichtungen



## Reduktion der Wasserflächen bzw. Synergien zwischen Frei- und Hallenbad

Das aufschiebbares Dach stellt ein zentrales Element im Sinne der Nutzerorientierung, der Wirtschaftlichkeit und der Gesamtkonzeption des Bades dar. Ausgestattet mit einem eigenen Flächentragwerk und einer transluzenten Dacheindeckung, die Licht und UV-Strahlung durchlässt, können Pflanzen gedeihen. So vermittelt dieses Dach schon bei geschlossenem Zustand ein ganz anderes Raumgefühl als lichtundurchlässige Dächer. Auf einer Fahrbahn, die sich je nach Konzeption ungefähr in 4,50 m Höhe befindet, kann das Dach über den Wasserflächen komplett über den Eingangs- und Umkleibereich geschoben werden. Hier kann es im Vorplatz als Schattenspender oder als sekundäre Kühlung für die Umkleiden dienen. Wesentlich wichtiger als diese Nebeneffekte ist jedoch, dass sich die gesamte Wasserfläche ohne jegliche Konstruktion unter freiem Himmel befindet. Dieser Vorgang des Öffnens dauert weniger als 10 Minuten und kann bei vollem Badebetrieb geschehen. Die Fassaden können ebenfalls zum Frei- oder Außenbereich aufgeschoben werden. So wird die Barriere- und Durchgangsfreiheit gewährt und die Außenflächen können wie im Freibadbetrieb genutzt werden. Beide Maßnahmen zusammen garantieren den vollen Freibadcharakter, da keine Dach- oder Tragwerkelemente stehen bleiben.



Abb. 2: Visualisierung des aufschiebbareren Dachs (Quelle: Dr. Krieger Architekten + Ingenieure)

Diese Beweglichkeit des Dachs hat zwei Auswirkungen auf den Betrieb und dessen Wirtschaftlichkeit. Erstens werden in witterungsunbeständigen

und wirtschaftlich schlechteren Zeiten des Frühjahres und des Herbstes neue Zielgruppen aktiviert, die sonst nur an schönen Tagen das Freibad besucht hätten. Wenn diese mit einer Überdachung rechnen können, werden sich in den Übergangszeiten die Badegastzahlen steigern lassen. Dies verhilft zu einem ausgeglichenen Betrieb im Jahresverlauf.

Zweitens erübrigt sich durch die Dachkonstruktion die Freibadwasserlandschaft. Während in vielen Kommunen im Sommer die Hallenbäder leer stehen, die Stillstandskosten jedoch fortbestehen und im Winter die Freibäder naturgemäß schließen, wobei diese besonders durch Witterungseinflüsse eine erhebliche Wartung und Instandhaltung benötigen, kann die hier vorgestellte Konzeption beide Badetypen vereinen. So entfallen nicht nur Wasserflächen des Freibades als Einmalinvestition, auch im Betrieb, der Wartung und Instandhaltung wird ein erhebliches Einsparungspotenzial erwirkt.



Abb. 3: Visualisierung des aufgefahrene Dachs und der geöffneten Fassadenelemente (Quelle: Dr. Krieger Architekten + Ingenieure)

## Steigerung der Wirtschaftlichkeit in der Lebenszyklusbetrachtung

Die Betrachtung der Lebenszyklen wurde bereits im Kapitel 3 thematisiert. Es ist eine wesentliche Voraussetzung, die Wirtschaftlichkeit eines Bades ganzheitlich zu betrachten. Mit dieser Lebenszyklusbetrachtung werden unterschiedlichste Aspekte verbunden.

- Zunächst tritt die Kostenbeeinflussbarkeit in den Fokus. Die Investitions- sowie die Betriebskosten müssen optimiert werden.

- Die Flexibilität des Objekts ist die Basis für verlängerte Nutzungsphasen.
- Am Ende des Lebenszyklus geht es darum, eine Drittverwertung bzw. einen neuen Lebenszyklus zu initiieren.

Diesen Themen, die in der Konzeption von Bädern oftmals vernachlässigt werden, widmet sich das Zeitbad 21 bereits in seiner Grundkonzeption:

### Kostenbeeinflussbarkeit

Die Kostenbeeinflussbarkeit ist in den frühen Phasen der Projektentwicklung am höchsten.

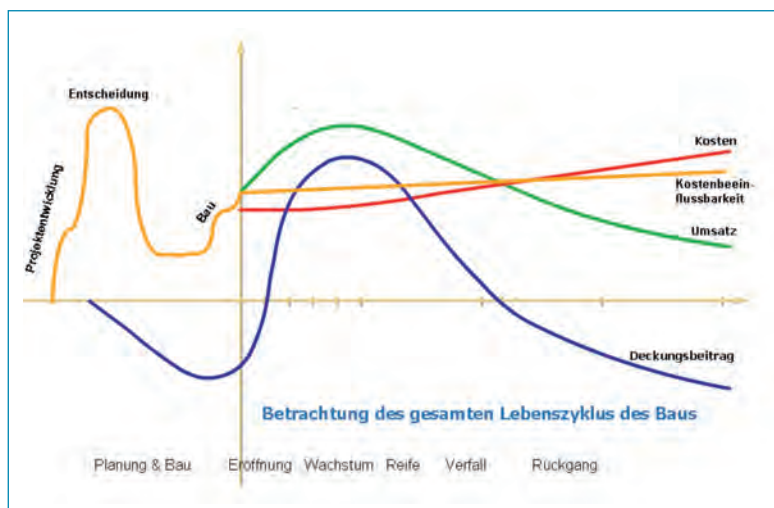


Abb. 4: Kostenbeeinflussbarkeit (Quelle: eigene Darstellung)

Die Abbildung 4 verdeutlicht, dass in der Phase der Projektentwicklung, also der Entscheidungsfindung die Kostenbeeinflussbarkeit am größten ist. Daher kommt den Analysen eine hohe Bedeutung zu. Hier erfolgen die meisten Fehler in der strategischen Ausrichtung. Die wirtschaftlichen Konsequenzen sind nicht veränderbar. Daher ist es entscheidend, dass die Bauherren wissen, was sie benötigen, was sie ausschreiben und was sie bekommen. In der Phase des Baus, wenn die Entscheidungen sichtbar werden, sind diese meist nicht mehr umkehrbar. Die Kostenbeeinflussbarkeit ist dann gering. In der Phase des Betriebs verlagert sich die Kostenbeeinflussung zum Teil von der strategischen Komponente auf das Alltagsgeschäft.

### Verringerung der Betriebskosten

Die Verringerung der Betriebskosten ist eine der zentralen Aufgaben in der Schnittstelle aus Planung und Betrieb. Dies gilt bei den derzeitigen Steigerungen der Energiekosten umso mehr. Neben einem effizienten Energiekonzept sind auch funktionale Komponenten einzubeziehen. Im Konzept des Zeitbades 21 können die meisten Wasserflächen miteinander verbunden werden. Damit wird ermöglicht, dass ein Wasseraufbereitungskreislauf kostensenkend in der Investition wie auch im Betrieb erreicht wird. Jedoch müssen dafür die Wassertemperaturen gleich sein. Aus diesem Grund werden Eltern-Kind-Becken wie auch Whirlpools separat betrieben. Gleiches gilt für Nutzungsbereiche mit z. B. Solewasser. Werden unterschiedliche Wassertemperaturen gewünscht, so sind meist separate Wasseraufbereitungen notwendig. Auch hier zeigt sich die Kostenbeeinflussbarkeit auf den dauerhaften Betrieb. Ein auf den gesamten Lebenszyklus ausgelegtes Konzept muss den Auftraggeber umfassend informieren.

### Anpassbarkeit und Drittverwertung

Die Anpassbarkeit und Drittverwertung ist eines der zentralen Probleme des Bäderbaus. Durch das auf-fahrbare Dach gelingt es, umfangreiche Änderungen auf der Badeebene durchzuführen. Wie weitreichend die gedankliche Konzeption sein kann, soll die folgende visionäre Reise der Drittverwertung zeigen.



Abb. 5: Stufe 1 – Teilumnutzung im Sportbereich (Quelle: eigene Darstellung)

Ein Teilbereich des Bades, das nicht mehr nachgefragt wurde, wird zu einer anderen Nutzung im



Sportbereich umgewidmet. Die Funktionen der Nebenräume wie Umkleiden und Duschen können hierbei fortgenutzt werden. Ein Teil des Bades wird weiterhin in selbiger Zweckbestimmung betrieben.



Abb. 6: Stufe 2 – Komplettumnutzung im Sportbereich (Quelle: eigene Darstellung)

Die Nachfrage des gesamten Angebots ist zurückgegangen. Das gesamte Objekt wird umgewidmet. Für die sportliche Nutzung werden auch hier die Nebenräume genutzt. Ungenutzt sind hierbei die bäderspezifischen Anlagen wie z. B. die Wasseraufbereitung.



Abb. 7: Stufe 3 – Komplettumnutzung (Quelle: eigene Darstellung)

Sollte die Nachfrage zudem keine Umnutzung im Sportbereich zulassen, so kann das Konzept auch komplett umgenutzt werden. Hierbei müssen außerdem die Nebenräume wie Umkleiden umgebaut werden. Es sollten z. B. Büros entstehen. Das auffahrbare Dach ermöglicht eine Objektpräsentation im Freien wie auch in geschlossenen Räumen. Auch bei dieser Vision können alle bäder- und sportspezifischen Anlagen wie weite Teile der technischen Ausrüstung nicht weiter genutzt werden.

Sicherlich ist dies ein visionäres Konzept. Es zeigt jedoch, dass wir uns den wandelnden Anforderungen an die Freizeitimmobilien stellen müssen. Neue Lösungswege sind gefragt. Einen möglichen Lösungsweg zeigt das Konzept Zeitbad 21 auf.

## 5. Betrieb – Betreiberform

DIETRICH MACHENS

### Öffentliche versus private Betriebe – zur Frage der optimalen Betreiberform

#### Zur Einteilung öffentlicher Betriebe

Der Ausgangspunkt der Betrachtung ist, dass Bäder den Bedarf »Schwimmen« in seinen unterschiedlichen Erscheinungsformen – dafür stehen die verschiedenen Arten an Bädern – grundsätzlich nur mit Verlusten abdecken können. Wäre die Situation anders, würden also Gewinne erzielt, dann hätte die öffentliche Hand die Abdeckung dieses Bedarfs Privaten zu überlassen. Die öffentliche Hand tritt also im Fall der Bäder an die Stelle der Privaten, weil diese ein Angebot nicht für lohnend halten, die öffentliche Hand deckt Versorgungslücken ab (vgl. OETTLE 1993).

Öffentliche Betriebe gehören der öffentlichen Hand, sie sind bei der Erfüllung ihrer Aufgaben an öffentlich-wirtschaftliche Selektionskriterien nachfrage-schichtbezogener, räumlicher oder zeitlicher Art gebunden.

Die Produktion der öffentlichen Betriebe unterliegt dabei Bindungen, die private Unternehmen nicht kennen; dazu zählen

- Gegenstandsbindung, Bindung an eine politisch bestimmte betriebliche Tätigkeit,
- Territorialbindung, Bindung z. B. an ein begrenztes Bedienungsgebiet,
- Haushaltsbindung, Bindung an den Haushaltsplan,
- Personalbindung, Bindung an das Dienstrecht (vgl. OETTLE 1993).

Um diese Bindungen abzuschwächen oder um ihnen zu entgehen, wählen die Kommunen immer häufiger private Rechtsformen, meist in Form eines Vereins oder einer GmbH.

Öffentliche Betriebe lassen sich grundsätzlich unterteilen in öffentliche Bruttobetriebe, das sind

die öffentlichen Verwaltungen im engeren Sinne (Bsp.: Bäder- oder Sportamt) und in öffentliche Nettobetriebe bzw. öffentliche Unternehmen. Bei öffentlichen Verwaltungen sollten grundsätzlich keine Einnahmen aus dem Markt entstehen, Einnahmen fließen ausschließlich aus Subventionen und/oder Steuern. Die Rechnungslegung erfolgt durch die Kameralistik – eine Eingaben-Ausgaben-Rechnung. Bei öffentlichen Unternehmen – auch öffentlichen Nettobetrieben – sollten die gesamten Einnahmen oder zumindest ein großer Teil aus Preisen und Gebühren für marktgängige Produkte bestehen (vgl. CHMIELEWICZ 1989). Es liegt eine kaufmännische Rechnungslegung vor.



Der Bedarf »Schwimmen« – mit und ohne Krokodil

#### Einteilung der Bäder nach dem Kriterium Einnahmen

Bei Bäderbetrieben kann man unterscheiden in Betriebe ohne Einnahmen aus Preisen und Gebühren bis zu solchen, die in erheblichem Umfang daraus Umsätze erzielen. Die organisatorische Gestaltung ist stark abhängig von der Art der Bäder und damit von ihrer Einnahmesituation. Es gibt Bäder ohne jegliche Einnahmen und solche, die einen großen Teil der entstehenden Kosten durch Einnahmen decken.



Bäderbetriebe lassen sich (nach dieser Problemstellung) einteilen in:

#### *Gruppenbäder*

- genutzt von Schulen für den Schwimmunterricht. Dieser Unterricht erfolgt als Pflichtfach oder in freiwilligen Arbeitsgemeinschaften für Schulfestspiele etc.
- genutzt von Vereinen für Übungsstunden und für Wettkämpfe, dabei ist zu unterscheiden in Übungsstätten für Breiten- und Wettkampfsport und Bäder für lokale, nationale bzw. internationale Wettkämpfe
- in Mischnutzung für Schulen und Vereine

#### *Öffentliche Bäder*

- mit ausschließlicher Nutzung durch den öffentlichen Badebetrieb. Je nach Motivart lassen sich spezifische Einmotivbäder unterscheiden wie Sport-, Spaß-, Erholungs- und Gesundheitsbad. Bei vielen öffentlichen Badebetrieben werden mehrere Motivgruppen unter einem Dach angesprochen.

#### *Öffentliche Bäder mit Mischnutzung*

- Die Nutzung erfolgt von Schulen, Vereinen und öffentlichem Badebetrieb inkl. der Nutzung als Wettkampfsportstätte, dabei reicht die zeitliche Nutzung – dargestellt am Anteil des öffentlichen Badebetriebs – von nur wenigen Stunden in der Woche bis fast zur ausschließlichen Nutzung.

#### *Sonderformen*

- Sanatoriums- oder Hotelhallenbäder o. Ä., genutzt von den Hotel-, Sanatoriumsgästen o. Ä., aber auch genutzt für den öffentlichen Badebetrieb (Babyschwimmen, Rehabilitationsmaßnahmen o. Ä.). Über diese Betriebe wird – soweit private Eigentumsverhältnisse vorliegen – nicht diskutiert.

### Zu den Gruppenbädern

Gruppenbäder sind für einen normierten Bäderbetrieb gedacht. Normiert beinhaltet, dass Gruppen in bekannter Stärke (Schulklassen, Übungsgruppen) zu bekannten Zeiten die Bäder besuchen. Die Betriebe produzieren nicht am Markt, es gibt keine Konkurrenz. Es entstehen – wenigstens derzeit – keine Einnahmen. Im Vordergrund steht aus Sicht

der Bäderbetreiber ausschließlich die kosteneffiziente Produktion, die Bäderleitung hat für die Nutzer zu den benötigten Zeiten ein für die jeweiligen Zwecke funktionsfähiges Bad bereitzuhalten – und das zu minimalen Kosten. Um diese Aufgabe zu erfüllen, sollte die Organisationsform folgende Kriterien zulassen:

- Effiziente Entscheidungsabläufe müssen gewährleistet sein, das beinhaltet ausreichende Transparenz über den Produktionsablauf,
- ausreichende Handlungsfähigkeit für die Geschäftsleitung inkl. Personalhoheit, Mitarbeitermotivation, Kunden- und Serviceorientierung,
- Einbindung in ein System regionaler Bäderorganisationen.

Effiziente Entscheidungsabläufe sind hier, da Erlöse fehlen, allein auf die Kostenseite ausgerichtet. Die Betriebsführung benötigt Kenntnisse über den Anfall der Kosten an den einzelnen Kostenstellen. Das beinhaltet Transparenz der eingesetzten Betriebsmittel (Wasser, Energie), dementsprechend Zähler an wichtigen Kostenstellen, dazu Transparenz über den Einsatz der Arbeitsstunden. Letzteres ist ein Problem der Zurechnung, da Mitarbeiter vielfach noch andere kommunale Aufgaben erledigen, die nicht zum Bad gehören. Die Kameralistik kann diese Transparenz nicht schaffen, wohl aber Weiterentwicklungen wie die Doppik (= Doppelte Buchführung in Konten Soll und Haben), die auch eine Teilkostenrechnung zulässt.

Wenn Schulen oder Vereine die Nutzung zu entgelten haben, wird die Einnahmeseite zum Problem und ist daher zu optimieren. Die Höhe der Auslastung des Betriebs ist dann zu berücksichtigen. Das erfordert Kenntnisse über den Zusammenhang zwischen Gruppenstärke und Entgelt. Die Instrumente – u. a. Gegenüberstellung der Alternativen mithilfe der Deckungsbeitragsrechnung – wurden dargestellt. Das Ziel ist nicht mehr nur die Effizienz, sondern ihre Realisierung unter dem Gesichtspunkt der Verlustminimierung. Von einer Konkurrenz kann weiter abgesehen werden.

#### *Zu den öffentlichen und privaten Bädern*

Öffentliche Bäderbetriebe sind für den spontanen Badebetrieb gedacht, in den Fällen der Mitnutzung



von Vereinen und Schulen auch für den normierten Badebetrieb. Der spontane Badebetrieb beinhaltet, dass die Gäste das Bad nach ihrer freien Entscheidung innerhalb der Öffnungszeiten aufsuchen. Damit können sich starke oder schwache Auslastungen des Bades ergeben. Nicht nur die Produktions-, sondern auch die Erlösseite sind das Problem. Die Erlöse hängen bei dem gegebenen Bad von der Attraktivität des Betriebs ab, damit auch von der jeweiligen Konkurrenzsituation, die standortbedingt sehr unterschiedlich sein kann. An eine optimale Organisationsform sind daher zusätzliche Anforderungen zu stellen:

*Erweiterte Handlungsfähigkeit (Entscheidungsflexibilität) der Geschäftsführung*

- bei Preisgestaltung und Öffnungszeit
- Erhaltung der Attraktionsfähigkeit des Betriebs (durch Investitionsbudget)
- bei der Mitarbeitermotivation.

*Marktorientierte Bearbeitung der Quellgebiete (Marktanpassung)*

- Kunden- und Serviceorientierung

- Positionierungsarbeit
- Kommunikationsarbeit in den Quellgebieten.

*Kommerzialisierung der Betriebs (Erfolgsorientierung)*

- Aufbau von Profit-Centern
- Durchführung von Animationen, Veranstaltungen, Events etc.
- Werbung für Dritte innerhalb des Betriebs, Merchandising, Sponsoring






Der Geschäftsführung wachsen weitere Aufgaben zu, die abhängig sind von der Bedeutung der Erlöse für die Existenz des Betriebs. Je wichtiger die Erlösseite ist, umso umfassender sind die genannten Kriterien in der Organisationsform zu realisieren. Die erweiterte Handlungsfähigkeit der Geschäftsführung bezieht sich auf die Optimierung der Preisgestaltung. Sie hat bei der Betriebsleitung zu liegen, nicht beim Parlament oder einem entsprechenden Ausschuss. Eine Maxime sollte sein, den Preis zu nehmen, den der Gast zu zahlen bereit ist. Das ist ein Plädoyer für eine Preisdifferenzierung.

## **Internetportal über Tauchmöglichkeiten in Deutschland**

**Umfangreiche Gewässerinformationen »einfach so« im Internet finden?**

**Ganz einfach: [www.tauchseen-Portal.de](http://www.tauchseen-Portal.de)**

Dort gibt es für bundesweit über 430 Tauchplätze

-  **Anfahrtsbeschreibungen**
-  **Infos zur Infrastruktur**
-  **gesetzliche Hintergründe und Tauchregelungen**
-  **ausführliche ökologische Informationen zum Lebensraum Wasser**
-  **Beteiligung am Tauchseen-Monitoring**

Das deutschlandweite Tauchseen-Portal wurde vom Verband Deutscher Sporttaucher (VDST) in Zusammenarbeit mit dem Bundesamt für Naturschutz (BfN) erstellt und ist eng mit dem Natur-Sport-Informationssystem ([www.natursportinfo.de](http://www.natursportinfo.de)) des BfN verbunden.







Um über möglichst hohe Erlöse die Verluste zu minimieren, ist eine hohe Flexibilität des Handelns erforderlich, so, wie es die Marktlage bedingt. Die Geschäftsführung braucht also Handlungsfreiheit im operativen Geschäft. Hinsichtlich der Maßnahmen zur Verbesserung des Bades (Sanierungs- oder Modernisierungsinvestitionen) ist mit dem Geschäftsführer ein Rahmen abzustecken über die Höhe der jährlichen Gesamtinvestitionen und die Höhe der jeweiligen Einzelinvestition, die er allein verantworten kann. Auf die Veränderungen des Marktes muss sofort reagiert werden können, um Chancen im Markt zu nutzen oder Risiken aus dem Wege gehen zu können. Zu dieser Reaktion gehören gegebenenfalls auch kleinere Investitionen in die Anlage. Daher ist eine an den Etat der Kommune gebundene Geschäftsführung wenig sinnvoll.



Gemeindeeigene oder kooperative Organisationsform – Hauptsache: Wasser!

## Organisationsform

Bei der Auswahl der Organisationsform ist darauf zu achten, dass die genannten Kriterien erfüllt werden. Um die optimale Rechtsform zu finden, sei zuerst ein Überblick über die möglichen infrage kommenden Organisationsformen gegeben.

Bäderbetriebe existieren als gemeindeeigene oder kooperative Organisationsformen.

## Gemeindeeigene Organisationsform

- in Gestalt von rechtlich und wirtschaftlich unselbstständigen Regiebetrieben – in Form des Sport- oder Bäderamts, Rechnungslegung über die Kameralistik,
- rechtlich unselbstständigen, jedoch wirtschaftlich selbstständigen Eigenbetrieben – häufig in Form der Stadtwerke – (kaufmännische Rechnungslegung) oder
- von rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Eigengesellschaften in Form von GmbHs, also Kapitalunternehmen, bei denen alle Anteile bei der Kommune liegen.

Zielsetzung, Strategie und operatives Geschäft liegen bei der Form der Amtsverwaltung direkt bei der Exekutive der Kommune. Bei Eigenbetrieben wie bei selbstständigen Eigengesellschaften wurde das operative Geschäft an die jeweilige Geschäftsführung abgegeben.

## Kooperative Organisationsform

- als Sportvereine oder spezielle Trägervereine, auf regionaler Ebene (meist in Form gemeinnütziger Vereine mit einer Rechnungslegung in Form einer Einnahme-Ausgabe-Rechnung) und
- als Zweckverbände z. B. in Hand mehrerer Kommunen (Rechnungslegung Kameralistik), darüber hinaus
- als GmbH rein in privatwirtschaftlicher Hand oder in einer Mischform, bei der öffentliche und private Anteilseigner vorhanden sind.

Bei kooperativen Organisationsformen hat die einzelne Kommune geringeren Einfluss auf Zielsetzung und Strategie. Im Falle der Vereine sinkt der Einfluss weiter, wesentlich sind dann Fragen des Stimmrechts und der Finanzierung. Bei Zweckverbänden ist der Einfluss einer Kommune – abhängig von der Satzung – gegebenenfalls durch das Stimmrecht begrenzt. Das gilt auch für GmbHs in Mischform. Bei den rein privaten GmbHs liegt die Problematik in der Ausgestaltung der Verträge zwischen Kommune und Privaten, soweit diese von der Kommune öffentliche Zuschüsse erhalten, die an spezifische Zusagen gebunden sind.

## Zur Auswahl der Rechtsform

Zuerst sei ein Überblick über mögliche Rechtsformen gegeben (s. Abb. 1), dann seien die Kriterien betrachtet, die eine Auswahl unter den Rechtsformen zulassen (s. Abb. 2).

### Darstellung der Rechtsformen

Dargestellt sind die Rechtsformen am Beispiel des Tourismus. Übersetzt in den Bereich der Bäder ist hier zuerst das Sportamt zu erkennen, also der Regiebetrieb, die Rechnungsführung über den Haushaltsplan (Kameralistik), dann der Eigenbetrieb, z. B. Bäder bei den Stadtwerken, soweit diese als Nettobetriebe geführt werden (kaufmännisches Rechnungswesen). GmbH (kaufmännisches Rechnungswesen) und Verein (Überschussrechnung im Sinne einer Einnahme-Ausgabe-Rechnung) sind dann die privatrechtlichen Rechtsformen.

	FV-Amt Regiebetrieb	FV-Amt Eigenbetrieb	Fremden- verkehrs GmbH	Fremdenver- kehrsverein (e. V.)
<b>Rechtsform</b>	öff.-rechtlicher Teil einer KdöR (Körperschaft des öffentlichen Rechts)	öffentlich-rechtlicher Teil einer KdöR	privatrechtlich, Juristische Person	privatrechtlich, Juristische Person
<b>Rechts- grundlage</b>	Gemeindeordnung	Gemeindeordnung Eigenbetriebs- gesetz	GmbH-Gesetz	BGB Vereinsgesetze
<b>Gründungs- voraus- setzung</b>	Beschluß des Gemeinderates	Beschluß des Gemeinderates	Stammeinlage mind. DM 50.000, Handelsregister-eintrag (notariell)	mind. 7 Gründer, Satzung erstellen Vereinsregister-eintrag (notariell)
<b>Organe</b>	Gemeinderat Bürgermeister	Gemeinderat Bürgermeister Werkausschuß	Geschäfts- führung Gesellschafter- versammlung evtl. Aufsichtsrat	Mitglieder- versammlung Vorstand evtl. Beirat
<b>Ziele</b>	Versorgungsprinzip, Kostendeckung	Versorgungsprinzip, Kostendeckung	i. d. R. Profitorientierung	siehe Vereins- satzung, i. d. R. kein Wirtschaftshandeln
<b>Finan- zierung</b>	im Rahmen des Haushaltsplanes, Einnahmen aus dem Unternehmen, Einnahmen durch öff.-rechtl. Abgaben	Wirtschaftsplan, Einnahmen aus dem Unternehmen Verlustzuweisung an die Kommune	Stammeinlage, Einnahmen aus dem Unternehmen, Nachschuftplicht zur Kostendeckung	Mitgliedsbeiträge, z.T. Einnahmen aus "wirtschaftlichem Geschäftsbetrieb", Öffentliche Zuschüsse
<b>Rechnungs- wesen</b>	kameralistische Rechnungsführung	Sonderrechnung mit Wirtschaftsplan, kaufmännischer Rechnungsabschluß	eigenständiges Rechnungswesen, GmbH-vorschriften	eigenständiges Rechnungswesen, i. d. R. einfache Überschuß-rechnung
<b>Haftung</b>	Gemeinde (unbegrenzt)	Gemeinde (unbegrenzt)	Gesellschafts- vermögen	Vereinsvermögen
<b>Vorteile</b>	für Geschäftspartner kein Risiko	für Geschäftspartner kein Risiko	flexible Entscheidungen	Einbindung ehren- amtlicher Tätigkeit
<b>Nachteile</b>	unflexibel, an Haushalt gebunden	unflexibel, an Haushalt gebunden	kein Mitspracherecht im komm. Bereich	Finanzschwäche

Abb.: 1: Rechtsformen im Überblick (Charakteristik) (Quelle: Freyer 1997, 650)

Hinsichtlich der Eignung dieser Rechtsformen für den Bäderbereich ist eine Bewertung der Kriterien notwendig:

### Auswahl aus den Rechtsformen

	Regiebetrieb	Eigenbetrieb	GmbH	Verein
Entscheidungs- flexibilität, Marktanpassung	--	+	++	o
Finanzielle Gestaltungs- möglichkeiten	--	-	++	+
Erfolgsorientierung	--	+	++	o
Einbindung in kommunale Planung	++	++	-	--
Einfluß der Gemeinde	++	++	--/o *	-
Personal - soziale Belange - Leistungsmotivation	++ -	++ -	- ++	o o
Finanzbedarf - öffentl. Mittel - private Einnahmen	hoch gering/keine	hoch gering	gering hoch	hoch mittel
Aufwand Gründung/ Umwandlung	sehr gering	gering	hoch	gering/mittel
Steuerlicher Aufwand	gering	gering	hoch	gering *

– sehr gering, - gering, o mittel, + hoch, ++ sehr hoch  
\* abhängig von der Beteiligung der Gemeinde an der GmbH

Abb. 2: Bewertung der Rechtsformen für eine Marketing-Implementierung (Quelle: Freyer 1997, 652)

Die Bewertung der Rechtsform nach den dargestellten Kriterien mit +; ++; –; -- erlaubt die Aussage, dass Betriebe,

- die eine rein organisatorische Aufgabe zu erfüllen haben – ohne Einnahmen oder mit nur geringen Einnahmen –, dann in der Form einer Amtsverwaltung oder eines Eigenbetriebs durchgeführt werden sollten, wenn die Kommune auf die Vergabe entscheidenden Einfluss behalten möchte. Für Gruppenbäder ohne Einnahmen ist eine derartige Rechtsform also sinnvoll.
- die sich im Markt behaupten müssen, um hinreichende Einnahmen zu erzielen, in der Form einer GmbH geführt werden sollten, die, wenn die Kommune Einfluss auf strategische Entscheidungen behalten möchte, in Form einer über 50-%-Beteiligung der Kommune an der GmbH erfolgen kann.



Die Realität zeigt vielfältig, dass Kommunen ihre Bäderbetriebe in Form der Amtsverwaltung und z. T. auch in Form einer der Kommune gehörenden GmbH führen, dass aber dann, wenn die Verluste untragbar geworden sind, die Bäder häufig in einer »Hauruck-Aktion« einem privaten Träger angedient werden. Ehemalige Absichten der Kommunen, die zur Rechtsform Amtsverwaltung oder GmbH im öffentlichen Eigentum geführt haben, werden unwichtig. In Antizipation dieser Situation sollten die Kommunen von vornherein der Verlustsituation und damit der Einnahmeseite zentrale Aufmerksamkeit zuwenden und die Betriebe in Form einer GmbH führen, die Geschäftsführung dabei Bäderfachleuten überlassen. Je weniger die politische Einflussnahme der Kommune ist, umso eher darf an einen relativen Erfolg des Betriebs gedacht werden. Der Erfolg einer GmbH in mehrheitlich öffentlicher Hand muss der einer rein privaten GmbH im Grundsatz nicht nachstehen, allerdings sollte diese GmbH auch auf Arbeitskräfte zurückgreifen können, die nur für geringe Zeiten (Teilzeitarbeit) benötigt werden.



Die Geschäftsführung sollte unbedingt Bäderfachleuten überlassen werden ...

In Städten mit eigenen Stadtwerken, vor allem dann, wenn diese auch die Wasserversorgung betreiben, ergeben sich Synergien gerade im technischen Bereich. Daher ist es sinnvoll, die Geschäftsführung der Bäderbetriebe den Stadtwerken zu überlassen. Sollte es steuerlich zur Anerkennung des Querverbands führen, werden zusätzliche Vorteile realisiert. In der Fläche sollten aus Gründen der besseren Marktabdeckung wie der Größenordnungsvorteile die vorhandenen Bäder der einzelnen Kommunen unter einer einheitlichen Leitung in

einem Zweckverband zusammengefasst werden. Die Rechnungslegung muss in diesen Fällen den Anforderungen des Zweckverbands angepasst werden können. Andernfalls ist an eine GmbH zu denken, die den verschiedenen Kommunen auf der Basis eines bestimmten Stimmenverhältnisses gehört. Eine GmbH ist auch dann erforderlich, wenn es um die Kommerzialisierung der Betriebe geht.

In einigen Kommunen haben Vereine, meist Sportvereine, jedoch auch gemeinnützige Vereine, den Betrieb der Bäder übernommen, weil die Kommunen den hohen Aufwand nicht mehr tragen konnten oder wollten. In diesen Fällen werden vor allem durch das ehrenamtliche Engagement der Mitglieder die Kosten der Betriebsführung des Bades reduziert, das Bad ist auf diese Weise noch weiter aufrechtzuerhalten. Ein Problem bei Vereinen kann die Dauerhaftigkeit des Engagements sein, da hier noch mehr als bei anderen Rechtsformen der sogenannte menschliche Faktor eine entscheidende Rolle spielt. Darüber hinaus wird bei hohem Reparaturaufwand die Kommune erneut eintreten müssen, da auch Betriebe, die durch ehrenamtliches Engagement geführt werden, keine Rücklagen bilden können.

Besondere Probleme werden sich ergeben, wenn Bäderbetriebe Privaten überlassen werden, die durch diese Betriebsführung Gewinne und damit eine hohe Rendite erzielen wollen (vgl. den Beitrag von SONNENBERG in diesem Band).

Man könnte die Frage stellen, warum denn die Führung der Bäder durch eine reine Amtsverwaltung ungünstig ist. Grundsätzlich hängt die Qualität der Führung von den Menschen ab, die sich engagieren. Allerdings ist es viel schwieriger – die Probleme wurden dargestellt – im Rahmen der Amtsverwaltung zu führen. Daher sind die Argumente abzuwägen, die mit einer schlechten Amtsverwaltung einhergehen können:

- Das häufig bei kommunalen Einrichtungen gegebene regionale Monopol und die Sicherheit, dass die Kommune auflaufende Verluste trägt, führen dazu, dass sich die Mitarbeiter nicht unbedingt anstrengen müssen.
- Potenzielle Kunden werden kaum auf andere Kommunen ausweichen, sie haben mit dem vorhandenen Angebot zufrieden zu sein, (da in den



anderen Kommunen das Angebot ähnlich strukturiert ist).

- Weil der Zwang zur Änderung fehlt, wachsen die Verluste. Dazu trägt auch bei, dass die Geschäftsführung keine Verantwortlichkeit spürt. (Bei intrinsischer Werthaltung der Geschäftsführung wird es Schwierigkeiten geben, sie umzusetzen.) Entscheidungsvorschläge werden in das kommunale Entscheidungssystem eingegeben; wenn die Entscheidungen langsam fallen oder in eine falsche Richtung, stört das die Geschäftsführung grundsätzlich nicht. Das erhöht die Verluste. Ein persönlicher Anreiz zur Verringerung der Verlustsituation fehlt.
- Falls die Mitarbeiter durch ihr Verhalten Gäste vertreiben – das alte Klischee vom Bademeister mit Trillerpfeife –, so stört auch das die Mitarbeiter möglicherweise wenig, im Gegenteil: Sie haben ein leichter zu pflegendes Bad und weniger Arbeit. Kennzahlen wie Verbrauch pro Wasserfläche werden besser.
- Der Grund für die steigende Misere der öffentlichen Betriebe könnte auch darin liegen, dass Mitarbeiter in der Verwaltungsarbeit gut ausgebildet sind, nicht aber im kaufmännischen Bereich, in der Nutzung von Marktchancen, im Denken von Effizienz, von Erlösen und Kosten (Wirtschaftlichkeit).
- Darüber hinaus ist zu bemängeln, dass die vorgeschriebene sparsame Verwaltung bei der öffentlichen Infrastruktur dazu führt, dass man an Zählvorrichtungen spart. Die Folge ist, dass notwendige Informationen über den Betrieb fehlen, ein effizientes Produzieren wird unmöglich.



... damit die »Rettung« eines Bades nicht zum gefährlichen Ritt auf einem Delfin wird!

- Darüber hinaus führt eine marktferne Führung des Bades dazu, dass Reinvestitionen unterlassen werden, das Bad wird unattraktiver, die Nachfrager, die das Bad besuchen, ändern sich langsam, Zielgruppen, die bereit wären, einen höheren Eintrittspreis zu zahlen, fehlen.

Diese fiktive Negativliste kann bei öffentlich geführten Betrieben auftreten, muss aber nicht. Entscheidender bleibt der sich engagierende Mensch, vor allem der Geschäftsführer des Betriebs, der allerdings dann, wenn er verantwortlich im Sinne der Zielsetzung handeln kann, mehr Erfolg haben wird in einer Rechtsform, die ihm Entscheidungsfreiheit nach allen Seiten gibt. Das aber ist – wie sich gezeigt hat – eher eine privatwirtschaftliche Rechtsform, vor allem dann, wenn Erlöse erzielt werden.

## Literatur

Chmielewicz, K. (1989): Öffentliche Unternehmen. In: Chmielewicz, K.; Eichhorn, P. (Hg.) (1989): Handwörterbuch der öffentlichen Betriebswirtschaft. Stuttgart, 1093 ff.

Freyer, W. (1997): Tourismus-Marketing. München, Wien

Oettle, K. (1993): Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Unternehmen und Verwaltungen. Stuttgart



Beispiele · Beispiele · Beispiele · Beispiele · Beispiele · Beispiele · Beispiele

Dirk Osterhoff – Interkommunaler Schwimmbadbau und Betrieb: Regionalbad Bingen – Ingelheim

Kerstin Klante – Die Schwimmabteilung des Hamburger Turnerbundes

Sylvia Adler und Stefan Theimer – Bürgergenossenschaft Hallenbad Hochheim e.G.

Steffen Freitag – Insolvenz des Badbetreibers: Trägerverein übernimmt das Hallenbad in Lich

Isolde Zimmer – Betrieb eines kommunalen Hallenbades durch einen Verein – Chancen und Risiken

Georg Westerfeld – Ein Hallenbad in Vereinshand – Hallenbadverein Offheim e.V.

Winfried Ottmann – Entwicklung der Kleinschwimmhalle des TV Salmünster

Cathrin Dietz – Das Seedorfer Modell – Ein zukunftsorientiertes und ganzheitliches Sportstättenkonzept

## Dirk Osterhoff – Interkommunaler Schwimmbadbau und Betrieb: Regionalbad Bingen – Ingelheim



### Die Geschichte der »rheinwelle«

Von der ersten Idee für ein gemeinsames Bäder-Projekt bis zur Eröffnung der »rheinwelle« war es ein langer Weg. Viele Gespräche mussten geführt, viele Ideen sondiert und weitreichende Entscheidungen getroffen werden. Doch professionelle Planung und engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter machten aus den ambitionierten Plänen eine Erfolgsgeschichte.

### Die Chronologie der Ereignisse

#### 1996–1999

Die Idee, ein gemeinsames Schwimmbadprojekt der Städte Bingen und Ingelheim zu verwirklichen, wurde bereits in den 1990er Jahren geboren. Die Hallen- und Freibäder beider Städte waren so marode geworden, dass beide Städte über einen Neubau eines Bades nachdenken mussten. In Zeiten knapper Kassen entstand auf beiden Seiten die Idee eines Gemeinschaftsprojekts. Bei der Überlegung, welcher Standort für beide Städte geeignet ist, fiel die Wahl auf eine Grundstücksfläche (ca. 42.000 m<sup>2</sup>) in der

Gemarkung von Gau-Algesheim, die etwa mittig zwischen den Städten Bingen und Ingelheim liegt.

#### Februar 2002

Es wurde der Zweckverband Regionalbad Bingen – Ingelheim durch die Aufsichts- und Dienstleistungsdirektion Trier gegründet. Mitglieder des Zweckverbands sind die Städte Bingen, Ingelheim und Gau-Algesheim. Grund für diese Organisationsform war der Wunsch der Stadt Gau-Algesheim, unabhängig von der späteren Betreiberform, das Eigentumsrecht am Grundstück zu bewahren, obwohl sich die Stadt nicht an den Investitions- und Betriebskosten beteiligt.

#### Dezember 2002

Die Generalplanerleistungen wurden im Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaft ausgelobt (Beteiligung: 45 Büros). Davon wurden sechs ausgewählt und um eine Vorplanstudie gebeten.

#### Juni 2003

Die Verbandsversammlung des Zweckverbands Regionalbad Bingen – Ingelheim vergab die Generalplanung an das Architekturbüro Dr. Krieger aus



Velbert. Überzeugt hatte die Abgeordneten die schlüssige Thematisierung des »Flussmotivs«.

#### **Februar 2004**

Nach unzähligen Abstimmungsgesprächen mit dem Innenministerium, dem Bauamt und den verschiedenen Gremien und Abteilungen der Städte wurde schließlich der Bauantrag eingereicht.

#### **29. April 2004**

Das Projekt wurde vom Bauamt genehmigt. Der damalige Innenminister Walter Zuber setzte den ersten Spatenstich.

#### **Dezember 2004**

Die Betonarbeiten waren beendet und der Ausbau begann.

#### **Januar 2005**

Die Regionalbad Bingen – Ingelheim GmbH wurde als Betreibergesellschaft der »rheinwelle« gegründet. Damit übernahmen die beiden Städte Bingen und Ingelheim, für ein Bad dieser Größenordnung ungewöhnlich, selbst die Verantwortung für den Betrieb der Anlage.

#### **Frühjahr 2005**

Ein Wettbewerb wurde ausgelobt, der alle Bürgerinnen und Bürger aufforderte, einen Namen für ihr neues Bad zu suchen.

#### **01. April 2005**

Der Name des Regionalbades stand endgültig fest und wird der Öffentlichkeit mit samt dem dazugehörigen Logo vorgestellt: »rheinwelle – Die rheinhessische Wasserwelt«.

#### **14. August 2005**

Anlässlich eines Tages der offenen Baustelle hatten die Bürgerinnen und Bürger die Gelegenheit, sich einen Eindruck von dem neuen Bad zu verschaffen.

#### **18. Dezember 2005**

Offizielle Eröffnung der »rheinwelle«.

### **Zahlen – Daten – Fakten**

Es wurden etwa 14 Millionen EUR Herstellungskosten verwendet, davon:

- 752 tausend für Grundstücke von der Stadt Gau-Algesheim
- 4 Millionen Zuschuss vom Land
- 1,34 Millionen Zuschuss vom Landkreis Mainz-Bingen
- 200 tausend Zuschuss von der Verbandsgemeinde Gau-Algesheim
- 100 tausend Zuschuss vom Landesbetrieb Straßen und Verkehr RP für den notwendigen Zufahrtskreisel
- Der Rest von rund 8 Millionen EUR wird vom Zweckverband fremdfinanziert



Umsatzerlöse	2.317.000,00 € netto
Sonstige Erträge	174.000,00 € netto
<b>Ergebnis</b>	<b>2.491.000,00 € netto</b>
Materialaufwand	744.000,00 € netto
Personalaufwand	883.000,00 € netto
Sonstige Aufwendungen	280.000,00 € netto
<b>Ergebnis</b>	<b>1.907.000,00 € netto</b>
<b>Operatives Ergebnis</b>	<b>+584.000,00 € netto</b>
Finanzdienst in Form der Pachtzahlung an den Zweckverband	456.000,00 € netto
<b>Jahresergebnis</b>	<b>+128.000,00 € netto</b>

Die Umsatzerlöse setzten sich prozentual wie folgt zusammen:

Schwimmbad	47,3 %
Sauna	30,4 %
Gastronomie	18,9 %
Sonstige	3,4 %

Die Besucherzahlen wie folgt:

Schwimmbad	294.402
Sauna	55.876
Schulen	28.532
Vereine	36.489

**Gesamt 415.299**

## Der Betrieb

Für den Betrieb zeichnet die Betreibergesellschaft »Regionalbad Bingen – Ingelheim GmbH« verantwortlich. Die Gesellschafter der Betreibergesellschaft sind die Städte Bingen am Rhein und Ingelheim am Rhein.

Die Aufgabe der Betreibergesellschaft ist der Betrieb von Schwimmbadanlagen, nicht nur für das Gemeinschaftsprojekt »rheinwelle«, sondern auch für die in beiden Städten zudem vorhandenen neuen Freibäder, wovon eines (Ingelheim) ein normales Freibad und das andere (Bingen) ein ebenfalls neues Naturerlebnisbad ist.

Das Ziel ist es, einen wirtschaftlichen Schwimmbadbetrieb aufzubauen und zu organisieren, sodass das operative Ergebnis eine »schwarze Null« aufweist.

## Die Wirtschaftlichkeit

Die Betreibergesellschaft Regionalbad Bingen – Ingelheim GmbH hat das Freizeitbad »rheinwelle« vom Zweckverband Regionalbad Bingen – Ingelheim gepachtet. Die jährliche Pachthöhe beträgt genau die Summe des zurückzuzahlenden Finanzvolumens, das der Zweckverband fremdfinanziert hat. Die Gesellschafter haben sich, gemäß dem Gesellschaftervertrag, dazu verpflichtet, einen möglichen Verlust je zu gleichen Teilen auszugleichen. In der Kalkulation geht man davon aus, dass sich dieser in Höhe der jährlichen Pachtzahlung bewegt, sodass die beiden Städte ihren jährlichen Zuschuss für den Schwimmbadbetrieb, gemessen an den Zuschüssen, die vor dem Gemeinschaftsprojekt von beiden





Städten für ihre Bäder aufgebracht werden mussten, mehr als halbiert wird.

Die Betreibergesellschaft hat ein entsprechendes und spezielles Marketing- und Betriebsführungskonzept für den Betrieb der »rheinwelle« erstellt, das kontinuierlich umgesetzt wird. Eine Aufgabe ist es zudem, Profitcenter im Bad zu schaffen, die die Verluste aus dem reinen Schwimmbadbetrieb decken. Hierfür sorgen einerseits die für einen modernen Schwimmbadbetrieb dazugehörigen Abteilungen Sauna, Gastronomie und Shop, andererseits aber auch die Werbevermarktung der »rheinwelle«.

Weitere wichtige Bausteine für einen wirtschaftlichen Schwimmbadbetrieb sind:

- Kostenmanagement
- Personalmanagement
- Eventmanagement
- Qualitätsmanagement

## Die Organisation

Unerlässlich für einen Schwimmbadbetrieb ist die Verkehrssicherung, die in letzter Instanz immer die Verantwortlichen, die Betreiber, trifft.

Um dieser Verantwortung, nicht nur dem eingesetzten Personal gegenüber, sondern auch den Gesellschaftern (Städte Bingen und Ingelheim) und dem Geschäftsführer gerecht zu werden, ist für den Betrieb der »rheinwelle« im Rahmen der Verkehrs- und Qualitätssicherung ein Betriebshandbuch entwickelt und entsprechend umgesetzt worden.

Die Unternehmung Regionalbad Bingen – Ingelheim GmbH ist in einem Dreiliniensystem aufgebaut:

- Geschäftsleitung
- Teamleitung
- Schichtleitung

Dieses gliedert sich in 4 Abteilungen:

- Verwaltung
- Betrieb (Schwimmbad und Sauna)
- Gastronomie
- Technik

Für jeden Mitarbeiter wurde im Rahmen des Betriebshandbuchs ein Aufgabenverteilungsplan erstellt und dieser ist Bestandteil des Arbeitsvertrags.

## Zusammenfassung

Abschließend kann festgestellt werden, dass die beiden Städte Bingen und Ingelheim stolz auf ihr Gemeinschaftsprojekt sein dürfen. Beide Städte haben Mut bewiesen, dieses Gemeinschaftsprojekt zu realisieren.

Dass letztendlich auch eine hohe Identifikation mit diesem Projekt einhergeht, zeigt die Tatsache, dass für den Betrieb eine eigene Betreibergesellschaft gegründet wurde.

Es wäre sicherlich einfacher gewesen, die Anlage an einen privaten Betreiber abzugeben – aber genau in diesem Punkt wurde sensibel entschieden, sicherlich auch aus den einschlägig bekannten negativen Fallbeispielen anderer Kommunen, die schon den sogenannten »Heimfall« erlebt haben, weil die Betreiber in Insolvenz gegangen sind.

Bleibt noch zu erwähnen, dass zum gegenwärtigen Zeitpunkt die »rheinwelle« alle prognostizierten Kennzahlen mehr als erreicht hat, sodass für das erste Geschäftsjahr davon ausgegangen werden darf, dass die Unternehmung Regionalbad Bingen – Ingelheim GmbH nicht nur eine »schwarze operative Null« schreibt, sondern auch der komplette Finanzdienst, in Höhe der jährlichen Pachtzahlung an den Zweckverband, erwirtschaftet wird.

Für die Zukunft bleibt aber abzuwarten, ob die Erfolgskurve auch für die weiteren Jahre anhält. Die wichtigste Voraussetzung dafür ist eine ständige Investition in die Anlage: sowohl attraktivitätssteigernde als auch werterhaltende Investitionsmaßnahmen.

### Kontaktadresse:

Dirk Osterhoff  
Geschäftsführer  
der Regionalbad Bingen – Ingelheim GmbH  
Binger Straße  
55435 Gau-Algesheim  
Tel.: 0 67 25.30 05-100 oder 0172.67 97 347  
Fax: 0 67 25.30 05-150  
[www.rheinwelle.com](http://www.rheinwelle.com)

## Kerstin Klante – Die Schwimmbadabteilung des Hamburger Turnerbundes



### Überblick

Der Hamburger Turnerbund von 1862 e.V. (HTB 62) ist ein renommierter Traditionsverein mit einer ereignisreichen Geschichte im Hamburger Osten. 1927 wurde die Schwimmabteilung ein zweites Mal aus der Taufe gehoben und ist heute als mitgliederstärkste Abteilung maßgeblich an den Erfolgen des HTB 62 beteiligt. Zahlreiche Landesmeisterschaften und deutsche Meisterschaften wurden und werden hier errungen. Besonders die Wasserballsparte ist hier mit ihrer aktiven Jugendarbeit hervorzuheben. Im Jahr 1985 übernahm der HTB 62 das Naturfreibad Kiwittsmoor in Langenhorn und betreibt dieses seitdem eigenverantwortlich. Der öffentliche Badebetrieb konnte so im Hamburger Norden aufrechterhalten werden. Seitdem finden dort auch Schwimm- und Wasserballturniere oder Volleyballturniere auf Hamburgs größter Beachvolleyballanlage statt.

Um für die aktive Jugendförderung sowohl im Anfängerschwimmbereich als auch im Leistungstraining der Jugend und Erwachsenen möglichst optimale Trainingsbedingungen zu schaffen, hat sich der HTB 62 mit vier weiteren Hamburger Sportver-

einen zu einer Startgemeinschaft zusammengeschlossen und agiert seitdem im Schwimmbereich unter dem Namen »SG – West«. Aufgrund der verschiedenen Erfahrungen im Schwimmsport und auch im Betreiben einer Schwimmeinrichtung war es für den HTB 62 keine schwierige Entscheidung, sich auch für die Lehrschwimmbekken in Hamburg einzusetzen. Seit Oktober 2006 betreibt der HTB 62 insgesamt fünf Lehrschwimmbekken in ganz Hamburg und ist somit maßgeblich an der Aufrechterhaltung der Schwimmausbildung beteiligt.

### Ausgangssituation

Der Hamburger Senat hatte im Sommer 2005 beschlossen, mehrere Lehrschwimmbekken an Hamburger Schulen zu schließen. Damit entfiel zukünftig in vielen Stadtteilen für Schulen und Vereine die Möglichkeit, Wassergewöhnung und Schwimmunterricht für Kleinkinder in einer wohnortnahen Schwimmhalle durchzuführen. Betroffen von dieser Entscheidung war auch das vom HTB 62 bislang genutzte Lehrschwimmbekken in Langenhorn. Bis dahin wurde dort der Schwimmunterricht



der umliegenden Grundschulen durchgeführt und der HTB 62 erteilt in den Nachmittagsstunden als einen bedeutenden Teil der Nachwuchsarbeit des Vereins Wassergewöhnung und Schwimmangebote bis zum Erreichen des Schwimmpasses für Kinder. Der HTB 62 wollte und konnte die Entscheidung des Senats nicht akzeptieren und unternahm erste Gespräche mit den Vertretern der Stadt Hamburg, um diese Situation abzuwenden. Behörden und politische Vertreter präferierten nach einigen Gesprächen die Möglichkeit, durch eine geeignete Überlassungsmaßnahme die Weiterführung des Lehrschwimmbeckens in Langenhorn durch Dritte zu ermöglichen. Der HTB 62 machte in diesen Gesprächen deutlich, dass er das Lehrschwimmbecken in Langenhorn eigenverantwortlich weiter betreiben möchte, und legte ein entsprechendes Nutzungskonzept vor.

## Planung

Es wurde ein Konzept vorgelegt, das Eckpunkte eines Übernahme- und Betriebsentwurfs nannte und während der Gespräche laufend fortgeschrieben wurde. In Ermangelung genauer Zahlen mussten die Angaben über die laufenden Betriebskosten des Lehrschwimmbeckens einer Senatsdrucksache entnommen werden und wurden durch eigene Schätzungen ergänzt bzw. korrigiert. Die bauliche Substanz der Anlage war ebenfalls nicht erhoben, sodass hier weitere Kostenrisiken verborgen waren und somit keine seriöse Betriebskostenkalkulation erstellt werden konnte. Fragen der Haftung, Versicherung, Wegesicherung etc. mussten ebenfalls geklärt werden. Daher wurde in einer »Worst Case«-Betrachtung der Versuch unter-

nommen, eine möglichst realistische Kostenkalkulation zu erstellen, mit der in den ersten drei Betriebsjahren kalkuliert werden kann. Das Konzept enthielt ebenfalls zukünftige Ideen zur Nutzung und Auslastung des Lehrschwimmbeckens.

Die Eckpunkte des Nutzungskonzepts umfassen u. a.

- eine vorsichtige Berechnung der jährlichen Betriebskosten für die ersten drei Jahre,
- die realistischen Betriebszeiten von montags bis freitags, an den Wochenenden und in den Ferien,
- die Faktoren der Auslastung (z. B.: Ist eine Nutzung durch die Schulen weiterhin möglich? Findet das Angebot die nötige Akzeptanz in der Bevölkerung? Werden andere Institutionen unsere Bedingungen annehmen?),
- den dadurch errechneten Mietzins für 60 Minuten Wasserzeit,
- die geschätzten Einnahmen durch Vermietung für die ersten drei Jahre und
- Beispiele für die eigenen Schwimmangebote.

## Finanzielle Eckdaten

Bei den Übernahmeüberlegungen Ende 2005 wurden die laufenden Betriebskosten aus einer Senatsdrucksache entnommen und als Basisberechnung zugrunde gelegt. Zusätzlich wurden kalkulatorisch weitere Kostenpositionen (Personal, Öffentlichkeitsarbeit) berücksichtigt.

Die auf dieser Basis aufgestellte Kalkulation mit Kosten pro Jahr um die 70.000 EUR kann nach einem Betriebsjahr positiv korrigiert werden und stellt sich für das Lehrschwimmbecken in Langenhorn wie folgt dar:



Position	Kosten		Einnahmen	
	Pro Quartal (gemittelt)	Pro Jahr	Pro Quartal (gemittelt)	Pro Jahr
Energie lt. BBS (Gas, Strom, Wasser)	-7.500,-	-30.000,-		
Wartung (inkl. Chemie, Wasseruntersuchung)	-1.200,-	-4.800,-		
Personalkosten (anteilig)	-750,-	-3.000,-		
Reparaturen	-500,-	-2.000,-		
Öffentlichkeitsarbeit /Marketing/ Internet/Verwaltung	-500,-	-2.000,-		
Vermietung an Kindergärten, Schulen, Vereine			5.500,-	22.000,-
Vermietung an private Nutzer			1.500,-	6.000,-
Sonderveranstaltungen			500,-	2.000,-
Spenden			500,-	2.000,-
Zuschüsse			2.500,-	10.000,-
<b>Gesamt</b>	<b>-10.450,-</b>	<b>-41.800,-</b>	<b>10.500,-</b>	<b>42.000,-</b>

#### Anmerkungen:

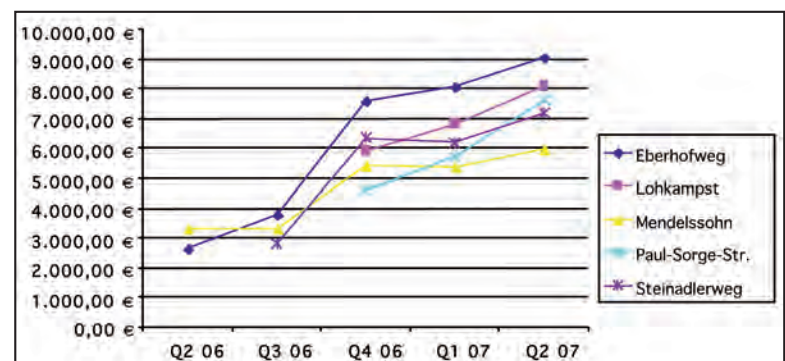
Die Stadt überlässt dem Träger die Räumlichkeiten pacht- und mietzinsfrei.

Die Betriebskosten steigen jährlich zwischen 5 und 6 % an. Diese Steigerung ergibt sich durch höhere Betriebskosten aufgrund der besseren Auslastung der Betriebszeiten, unter Berücksichtigung der allgemeinen Preiserhöhung (Inflationsausgleich) und durch die erhöhte Bildung von Rücklagen für Reparaturen.

Die Kosten für die Durchführung von Sportangeboten (Übungsleiterhonorare, Materialanschaffung, Verbandsbeiträge etc.) bleiben hier unberücksichtigt, da sie sich haushalterisch bei den jeweiligen Badnutzern (wie bisher) abbilden und Vereinsangebote des HTB 62 vorerst über den originären Verein abgewickelt werden. Insgesamt zeigt sich die Entwicklung aller fünf übernommenen Lehrschwimmbekken positiv. Durch Erfahrungen optimieren wir in allen Bereichen unsere Ablaufprozesse, senken dadurch Kosten und erhöhen die Einnahmen.

Wir sehen der Zukunft positiv entgegen und wissen

durch den Betrieb des Naturbades Kiwitteemoor, dass Schwimmen und Schwimmsport teure Sportanlagen voraussetzen, und sind bereit, hierfür auch Mittel zuzuschießen, die sich durch den laufenden Betrieb in den Sportstätten nicht decken. Der HTB 62 war und ist der Auffassung, dass derartige Angebote in einer Sportstadt Hamburg ihren Platz haben müssen, und will trotz Kürzung der staatlichen Versorgung den umliegenden Gruppen und Organisationen und





der Wohnbevölkerung diese zu einem hohen Lebensstandard gehörenden Angebote bieten.

## Besonderheiten

Angesichts der fortschreitenden Verknappung von Schwimmkapazitäten und einer zunehmenden Zahl von Nichtschwimmern haben wir im Verlauf der Gespräche beschlossen, uns nicht nur für den Erhalt des Lehrschwimmbeckens in Langenhorn einzusetzen, sondern auch für zwei weitere Lehrschwimmbecken. Deshalb hat der HTB 62 seit April 2006 drei Lehrschwimmbecken in Betrieb genommen. Von den durchweg positiven Erfahrungen der ersten Monate angespornt, hat sich der HTB 62 weiter entschlossen, ab September 2006 zwei weitere Lehrschwimmbecken wieder in Betrieb zu nehmen. Wir stellen uns mit unserem sozialen Engagement im sportlichen Bereich (vor allem im Schwimmsport) und auch als Arbeitgeber einer hohen Gesamtverantwortung gegenüber Mitgliedern und Schwimminteressierten.

Auch in der Sportstadt Hamburg stellen wir im Schwimmsport eine Institution dar. Wir zeigen Flexibilität sowohl im administrativen als auch im exekutiven Bereich. Wir verfolgen mit dem Betreiben der Schwimmschulen ein dauerhaftes und vor allen Dingen nachhaltiges Projekt. Wir beschäftigen mittlerweile eine Vollzeitkraft, zwei Minijobber, zwischen acht und zwölf Aktivjobber und zwei FSJler. Die Organisation und Verwaltung wird von der Geschäftsstelle des Vereins übernommen.

## Ziele des Projekts

- Die Aufrechterhaltung der Schwimmausbildung in den Grundschulen und im Verein
- Die Erweiterung der eigenen Vereinsangebote im Bereich Schwimmausbildung, Wassergymnastik für Alt und Jung, Wasserball, Wasserballett etc.
- Die Aufrechterhaltung und das aktive Leben der Vereinskultur
- Die Gesundheitsförderung durch aktives Sporttreiben
- Die Erhaltung von Treffpunkten in den Stadtteilen
- Das Schaffen eines Sportangebots in sozialen Brennpunkten, um diese zu entschärfen

## Personal

An dem Projekt ist sowohl der geschäftsführende Vorstand mit seiner vollen Unterstützung als auch der zweite Vorsitzende und Beauftragte für das Naturbad Kiwitteemoor mit seiner Erfahrung im Bereich der Schwimmbadtechnik ehrenamtlich beteiligt. Die Sportmanagerin des Vereins ist Ansprechpartnerin für sämtliche Nutzer der Hallen. Sie ist verantwortlich für die Auslastung der Hallen sowie für den Personaleinsatz und die Öffentlichkeitsarbeit. Des Weiteren konnten neue Arbeitsplätze geschaffen werden, für die Bereiche der Projektplanung und Administration, verschiedene Trainer- und Reinigungstätigkeiten.

## Zum Projekt

### *Nutzer*

Kindergärten, Schulen, Vereine, Gesundheitszentren, private Nutzer, HTB 62

### *Sportangebot*

Schwangerengymnastik, Babyschwimmen, Eltern-Kind-Schwimmen, Wassergewöhnung, Anfängerschwimmen für Kinder und Erwachsene, Integrationsangebote, Rehabilitationsangebote, Präventionsangebote, Seniorenschwimmen etc.

### *Öffnungszeiten*

Täglich von 8.00 bis 22.00 Uhr

### *Zielgruppen*

Mitglieder aller Altersgruppen der Vereine; kommunale und/oder private Einrichtungen, gemeinnützige und/oder kommerzielle Institutionen

### **Kontaktadresse:**

HTB 62  
Burgstraße 35 · 20535 Hamburg  
Tel.: 040.254 28 62  
Fax: 040.254 28 68  
sport@htb62.de  
www.htb62.de/www.htb62-schwimmen.de  
Ansprechpartnerin: Kerstin Klante  
Betreiber: Hamburger Turnerbund von 1862 e. V.

Sylvia Adler und Stefan Theimer – Bürgergenossenschaft Hallenbad Hochheim e.G.



### Zum Projekt

#### Nutzer

Öffentlichkeit, Kindergärten, Schulen, Vereine, Schwimmschulen, Tauchschulen und Kanuverein

#### Sportangebot

Wassergewöhnung, Schwimmkurse, Anfängerschwimmen für Kinder, Leistungsschwimmen, Aqua-fitness, Schnuppertauchen, Tauchkurse, Rettungsschwimmen, Schulschwimmen, Senioren- und Frauenschwimmen, Kindergeburtstage, Events etc.

#### Öffnungszeiten

Mo.: 13–21 Uhr, Di.: 06:30–08:00 Uhr, 11–21 Uhr, Mi.: 09–21 Uhr, Do.: 11–21 Uhr, So.: 09–15 Uhr

#### Zielgruppen

Hochheimer Bevölkerung, Wassersportvereine der näheren Umgebung, Schulen und Kindergärten der Umgebung, Schwimminteressierte umliegender Gemeinden, behinderte Schwimmer, Schwimmschulen, Tauchsportfirmen, Veranstaltungsagenturen

### Überblick

Die Bürgergenossenschaft Hallenbad Hochheim wurde im November 2005 gegründet.

Vorausgegangen war die Aussage des Magistrats der Stadt Hochheim das Bad zu schließen, weil ein Defizit von 465.000 EUR im Jahr 2003 für die Stadt nicht mehr tragbar sei. Eine Gruppe interessierter Bürger traf sich ab November 2004 auf Initiative der Bürgermeisterin Angelika Munck, um Ideen zur Rettung des Hallenbades zu erarbeiten.

Um eine Interessenvertretung für die Bürger gegenüber dem Magistrat zu schaffen, wurde die Gründung eines Fördervereins beschlossen. Der Förderverein wurde am 28. 02. 2005 mit 80 Gründungsmitgliedern gegründet. Im Gründungsvorstand fanden sich Vertreter der beiden stärksten Schwimmvereine (TGH Abteilung Schwimmen sowie DLRG), Betriebswirt und Architekt. Aufgrund von Infoveranstaltungen wuchs die Mitgliederzahl bis zum Herbst 2005 auf 485. Der Förderverein Hallenbad Hochheim empfahl dem Stadtparlament, das Bad an eine Betreibergenossenschaft zu übergeben. Die Stadtverordneten beschlossen am 14. 07. 2005, das Hallenbad bis zum 31. 12. 2005 durch den



Förderverein Hallenbad Hochheim betreiben zu lassen. Die Kosten für Betrieb, Personal und Reparaturen wurden bis zum 31. 12. 2005 von den Eigenbetrieben der Stadt Hochheim übernommen. Danach sollte der Betrieb an die zu gründende Genossenschaft übergeben werden, was genau so geschah.

Die Genossenschaft erhält einen jährlichen Betriebskostenzuschuss sowie ein einmaliges zinsloses Darlehen für dringend notwendige Sanierungen. Die Tilgung des Kredits erfolgt in 10%igen jährlichen Raten. Die Genossenschaft wurde am 21.09.2005 gegründet und am 03. November 2005 rechtsfähig. Bis heute sind fast 500 Anteile gezeichnet worden.

Die Bürgergenossenschaft betreibt das Bad seit dem Jahr 2006.

## Planung

Der Förderverein sammelte alle Informationen über den Zustand des Hallenbades (Technik, Baumasse, Elektrik und Installationen) und nahm Einblick in die Kostenstrukturen des Hallenbades (Rechnungsabschlüsse der Stadt), soweit sie zur Verfügung gestellt wurden.

Zusätzlich wurden alle Nutzer angesprochen, um die Bedarfsstruktur zu ermitteln.

Aufgrund dieser Informationen sowie durch eigene Recherche wurde ein Geschäftsplan für das Jahr 2006 erstellt.

Das Personal wurde auf einen vollbeschäftigten Schwimmmeister reduziert. Zusätzlich strich man alle Teilzeitkräfte für die Garderobenannahme und ersetzte sie durch ehrenamtliches Personal.

Anschließend wurde ein neues Nutzungskonzept erarbeitet. Die Energiekosten sollen durch Sanierungsmaßnahmen (Dachisolierung und Wärmerückgewinnungsanlage) um mind. 20 % reduziert werden. In diesem Konzept wurden die Nutzungszeiten für die Öffentlichkeit von 56 Stunden auf 46 Stunden pro Woche reduziert. Hierdurch soll die Tilgung des Darlehens finanziert werden. Dafür bekamen die gewerblichen Nutzer 10 Stunden pro Woche mehr Nutzungszeiten.

Anschließend wurde ein Betreiberkonzept erstellt. Man diskutierte folgende Betriebsformen: GmbH, gGmbH, GbR, PPP, Betreiberverein und Genossenschaft. Die Entscheidung fiel zugunsten der Genossenschaft aus, weil:

- Alle am Hallenbad Interessierten können sich aktiv durch Zeichnen von Anteilen am Betrieb des Hallenbades beteiligen
- Die Unterstützung des Genossenschaftsverbands bei der Gründung (kostenpflichtig)
- Eine 2-jährige Rechnungsprüfung durch den Genossenschaftsverband (Absicherungsgedanke)
- Die Eigenkapitalbildung (Anteile). Die Höhe des notwendigen Eigenkapitals hängt von geplanten Investitionen und dem Jahresumsatz ab.
- Der Aufgabenbereich der Genossenschaft lässt sich leicht erweitern.
- Eine einfache Aufnahme von Mitgliedern durch einen Vorstandsbeschluss
- Die Kontrollfunktion des laufenden Geschäfts durch einen Aufsichtsrat
- Der Gleichbehandlungsgrundsatz der Mitglieder: Ein Mitglied hat eine Stimme, egal wie viele Anteile es hält.



Im Vorfeld der Entscheidung des Stadtparlaments wurde mit allen Parteien über das neue Konzept diskutiert und verhandelt. Nach Annahme dieses Konzepts durch die Stadtverordneten wurde in Zusammenarbeit mit dem Genossenschaftsverband ein Businessplan mit einem Gesamtkonzept erstellt. Nach Erlangen der Rechtsfähigkeit der Genossenschaft im November 2005 wird das Bad seit Jahresbeginn 2006 von der Bürgergenossenschaft betrieben.

### Besonderheiten

- Nach Umsetzung des Konzepts ist die Zahl der gewerblichen Schwimmschulen um 100 % angestiegen. Das Hallenbad wird weiter von Schulen des Main-Taunus-Kreises genutzt. Dies soll zeigen, welch hohen Stellenwert das Schwimmenlernen in unserem Konzept hat. Neben dem Schwimmsportverein TGH trainieren noch die DLRG OG Hochheim, DLRG OG Kriftel und der Kanuverein Hochheim in diesem Bad.
- Durch die bei der Bedarfsermittlung festgestellten Nutzungsbedürfnisse kam es zu einer besseren Auslastung der Wasserfläche.
- Der größte Teil der anfallenden Arbeiten (Garderobendienst, Reparaturen, Außenanlagenpflege und Schwimmaufsicht) wird von ehrenamtlichen Helfern übernommen.
- Das Hallenbad wird zusätzlich an Dritte für Events (Kindergeburtstage, Hochzeitsfeiern u. a.) vermietet.
- Ein Teil der geplanten Investivmaßnahmen wurde mittlerweile umgesetzt.

### Ziele des Projekts

- der Erhalt des Bades auf minimalst möglichem Kostenniveau
- ein aktiver Beitrag zur städtischen Sozialinfrastruktur
- die Aufrechterhaltung der Schwimmbildung in den Grundschulen und Vereinen
- die Nutzung des Bades für alle Nutzer (Öffentlichkeit, Vereine, Schulen und gewerbliche Nutzer)
- der Erhalt von Vereinsleben und -kultur
- die Gesundheitsförderung
- die Nutzung des Bades als Eventstandort

### Personal

- Vorstand (5 Personen ehrenamtlich)
- Aufsichtsrat (5 Personen ehrenamtlich)
- Garderobendienst (ehrenamtlich)
- Reinigungspersonal (1 Teilzeitkraft)
- Schwimmaufsicht (1 Vollzeitbeschäftigter und weitere ehrenamtlich Tätige)

### Ausschüsse

- Finanzausschuss
- Bauausschuss
- Marketingausschuss
- (operativer) Betriebsausschuss





## Finanzierung

### Einnahmen

- Betriebskostenzuschuss der Gemeinde: 165.000 EUR (fest auf 10 Jahre ohne Inflationsausgleich)
- Einnahmen aus Badebetrieb: 83.000 EUR
- Kredit (zinslos): 200.000 EUR Rückzahlung in 10 Jahren à 20.000 EUR

### Ausgaben

- Energiekosten: 110.000 EUR
- Wasser: 25.000 EUR
- Personalkosten: 50.000 EUR
- Verbrauchsmaterialien: 1.500 EUR
- Reparaturen u. Instandhaltung: 42.000 EUR
- Versicherungen: 3.500 EUR

Der öffentliche Badebetrieb kostet pro Person 4,50 EUR. Damit ist der öffentliche Badebetrieb ein Zuschussgeschäft. Als Ausgleich gibt die Gemeinde den Betriebskostenzuschuss. Der Kredit dient dazu die versäumten Sanierungen nachzuholen. Aus der erzielten Kosteneinsparung soll sich die jährliche Rückzahlung finanzieren.

## Risiken und Chancen

### Risiken

- Das Projekt steht und fällt mit dem ehrenamtlichen Engagement
- Größere Schäden an der Bausubstanz

### Chancen

- Die Bürger (Anteilseigner) bestimmen die Zukunft des Bades selbst
- Die Bürger bestimmen selbst, welche soziale Infrastrukturen sie nutzen wollen  
Der Arbeitsauftrag der Genossenschaft kann jederzeit erweitert werden
- Das finanzielle Risiko wird auf viele Schultern verteilt

### Kontaktadresse:

Bürgergenossenschaft Hallenbad Hochheim  
Kauthstr. 13  
65239 Hochheim  
Tel.: 0 61 46.24 29  
Hallenbad-Hochheim@web.de  
www.foerdervereinhallenbad.de  
Ansprechpartnerin: Angelika Munck  
Betreiber: Bürgergenossenschaft Hallenbad Hochheim e.G.



## Steffen Freitag – Insolvenz des Badbetreibers: Trägerverein übernimmt das Hallenbad in Lich



Nach fast einjähriger Pause wurde das Licher Hallenbad unter der Regie des Licher Hallenbadvereins wiedereröffnet. Die einjährige Zwangspause für die Licher Schwimmer war insbesondere für die DLRG Lich eine anstrengende Zeit, ist sie doch als einziger Licher Verein sehr stark von einem Schwimmbad vor Ort abhängig. Im Jahr der Schließung verlor die Ortsgruppe 50 Mitglieder – dies entspricht ca. zehn Prozent der Mitgliedschaften.

In einer außergewöhnlichen Sitzung von Vorstand und Jugendvorstand wurden die Weichen für die Rückkehr ins Licher Hallenbad gestellt. Erleichterung machte sich breit, als Kerstin Ruppel die Zeitungsberichte der vorangehenden Tage bestätigte. Hermann Pein verkündete seitens des Hallenbadvereins die geplanten Öffnungszeiten und stimmte bereits den ersten Dienstplan für die Aufsichtsdienste mit den DLRG-Rettungsschwimmern ab. Das Training der DLRG kann in Zukunft wieder zu den gewohnten Zeiten stattfinden. Nach einem teilweise chaotischen Jahr für die Licher Rettungsschwimmer ist die Zukunft nun hoffentlich wieder gesichert.

### Insolvenz des Badbetreibers

Der Schock kam im Januar 2003, als nach der Insolvenz des Badbetreibers sich die Stadtväter gegen eine Wiederübernahme des Badbetriebs durch die Stadt Lich entschieden. Trotz zahlreicher konstruktiver Vorschläge seitens der DLRG und der Schulen wollte und konnte die Stadt Lich die finanziellen Risiken nicht mehr tragen und lehnte auch jede Art einer Übergangslösung ab. Aus einer Arbeitsgruppe der betroffenen Vereine und Schulen ging dann schon bald ein Gründungsvorstand für einen Hallenbadverein nach dem Busecker Modell hervor, der sich die Wiedereröffnung des Licher Bades zum Ziel setzte. In der anfänglichen Euphorie wurden erste Ziele gesetzt. So sollte bereits nach den Sommerferien 2004 das Bad wieder geöffnet werden. Doch diese Träume zerplatzten schon bald – die ersten Mitgliederwerbemaßnahmen der DLRG vor Licher Einkaufsmärkten im Februar und März zeigten, dass seitens der Bevölkerung zwar das Bad gefordert wurde, jedoch möglichst auf Kosten der Stadt. Erste Gefühle der Frustration machten sich unter den aktiven Hallenbadrettern breit; das Ziel schien in weite Ferne gerückt.



## Schwimmen im Exil

Ausweichmöglichkeiten für die Schwimmbildung wurden verzweifelt gesucht; die umliegenden DLRG-Ortsgruppen standen dabei den Lichern hilfreich zur Seite, hatten jedoch teilweise selbst mit Schwimmbadschließungen zu kämpfen. Die DLRG Pohlheim gab montagabends eine Bahn ab, auf der sich die Damen-, Herren- und ältere Jugendmannschaften fit halten konnten. In Laubach wurde man schließlich fündig und konnte samstagvormittags das gesamte Bad zur Kinder- und Jugendschwimmbildung nutzen. Anfangs noch relativ stark besucht, wurde der ungünstige Termin am Samstagmorgen schließlich immer schlechter wahrgenommen. Von den ehemals etwa 150 Kindern und Jugendlichen, die sich sonst im Laufe der Woche bei den DLRG-Veranstaltungen eingefunden hatten, waren gegen Ende des Jahres nur noch etwa 30 schwimmerisch aktiv. Was besonders auch von den DLRG-Trainern bedauert wurde, standen sie doch Woche für Woche am Beckenrand und mussten mit ansehen, wie die über Jahre aufgebauten und gewachsenen Strukturen langsam auseinanderfielen. Resignation machte sich breit und selbst den Trainern machte es immer weniger Spaß, sich jedes Wochenende wieder aufzuraffen.

Für die DLRG, so die Vorsitzende Kerstin Ruppel, war es nicht verständlich, dass nur so wenige Eltern sich für die Schwimmbildung ihrer Kinder interessierten. Natürlich sei es ein ungünstiger Termin gewesen, aber unter den gegebenen Umständen war es eben auch die einzige Möglichkeit. Andererseits sei der Elan der Eltern zu bewundern, die ihre Kinder jedes Wochenende nach Laubach gebracht hätten. Ohne die engagierten Eltern wäre schließlich überhaupt nichts möglich gewesen, resümierte das gesamte Trainerteam. Bei den Bezirks- und Hessenmeisterschaften war schließlich das Ergebnis des Trainingsrückgangs zu sehen. Die erfolgsverwöhnten Licher DLRGler hatten praktisch kaum noch Schwimmer mobilisieren können. Selbst über Jahre bestehende Mannschaften waren auseinandergebrochen und traten nicht mehr oder in stark veränderter Konstellation an.

Neben den sportlichen Rückschlägen waren im Verlauf des Jahres beim »Straßenwahlkampf« auch immer weniger Erfolge zu vermelden. Mit einem leeren Planschbecken und Plakaten hatte man bei

den verschiedensten Veranstaltungen in Zusammenarbeit mit dem Hallenbadverein und weiteren Interessierten Mitgliederwerbung betrieben und erhielt mit der Zeit immer mehr negative Rückmeldungen.

Viel positive Resonanz erhielt ein von Cornelia und Susanne Freitag erarbeitetes Kunstprojekt. Die beiden Schülerinnen hatten im Rahmen des Kunstunterrichts eine fotografische Arbeit abzuliefern und nahmen sich des Themas »Schwimmen ohne Wasser« an. Zusammen mit zahlreichen DLRG-Schwimmern wurde das leer stehende Schwimmbad zum Kunstobjekt. Die Bilder wurden anschließend auch zu Werbezwecken für den Hallenbadverein eingesetzt und in einer Ausstellung in der Volksbank in Lich der Öffentlichkeit präsentiert.

## Aufbruchstimmung

Sportliche Aufbruchstimmung war dann jedoch im November wieder zu verspüren. Das ganze Jahr hatte man gehofft, die Vereinsmeisterschaften 2004 doch wieder in Lich austragen zu können. Schließlich musste man doch im Laubacher Exil die Titel ausschwimmen. Zu diesem Zeitpunkt stand jedoch bereits fest, dass das Licher Bad mit größter Wahrscheinlichkeit im Januar 2005 wieder eröffnet werden sollte. Die Strapazen und logistischen Probleme waren für die Helfer somit schon viel leichter zu ertragen.

Am 18. Dezember – nach elf strapaziösen Monaten, in denen sich die DLRG-Schwimmer der Mehrfachbelastung von Trainerstunden und Werbeaktionen stellen mussten – fand im Hallenbad in Laubach zum letzten Mal eine Trainingseinheit im »Exil« statt.



## Isolde Zimmer – Betrieb eines kommunalen Hallenbades durch einen Verein – Chancen und Risiken

### Ein Rückblick auf die ersten drei Jahre aus der Sicht der Kassenwartin

Wenn Kommunen nach Einsparmöglichkeiten in ihren Haushalten suchen, ist die Auswahl nicht sehr groß. Als größere Ausgabenposten, die nicht zwingend gesetzlich festgelegt sind, fallen neben den Bürgerhäusern schnell die Schwimmbäder ins Auge. Da Schwimmbäder in aller Regel nur von einem Verein (der zum großen Teil aus Jugendlichen besteht), Bürgerhäuser jedoch von vielen Vereinen genutzt werden, deren Mitglieder zumeist im wahlfähigen Alter sind und auch überdurchschnittlich von ihrem Wahlrecht Gebrauch machen, fällt die Auswahl nicht schwer, wo gekürzt wird. Früher noch als unverzichtbarer Bestandteil der kommunalen Daseinsvorsorge angesehen (eine gesetzliche Pflichtaufgabe!), werden die Schwimmbäder heute dem staunenden Publikum als vermeidbarer Luxus verkauft. Da die Einnahmehasis der Kommunen seit Jahren verkleinert wird, ohne gleichzeitig für eine Verminderung der Aufgaben zu sorgen, sind solche Kürzungen unvermeidlich, sofern man Einnahmekürzungen des Staates als Wert an sich ansieht. Festzuhalten ist, dass Bäder Zuschussbetriebe bleiben, jede andere Behauptung hält der Realität nicht Stand.

Seit 1. Februar 2004 blieben die Türen unseres Hallenbades in Lich geschlossen. Damit war nicht nur der Ortsgruppe der DLRG die Basis entzogen, es konnte kein Schulsport mehr stattfinden für mehrere Schulen in Lich und Umgebung. Außerdem standen viele treue Stammgäste vor der Frage: »Wohin?«.

Schon der Bau des Bades war von einer Bürgerinitiative durchgesetzt worden, daher fanden sich auch in dieser Situation sofort wieder Schwimmbegeisterte, die diese Schließung nicht einfach hinnehmen wollten. In der Gemeinde Großen-Buseck wurde schon seit Jahren das Hallenbad durch einen Verein betrieben, das müsste dann doch auch hier möglich sein.

### Vereinsgründung

Im März 2004 wurde der Verein gegründet und parallel dazu betrieben sowohl die potenziellen Vereinsmitglieder als auch die Ortsgruppe der DLRG Mitgliederwerbung. Eine immense Doppelbelastung, denn für Vieles gab es keine Vorlage, an der wir uns orientieren konnten. Es ist außerdem ein Unterschied, ob nur ein Protestschreiben mit unterzeichnet oder der Beitritt zu einem Verein erklärt werden soll. Es war sehr mühsam!

Als unverzichtbar für ein solches Vorhaben hat sich herausgestellt, dass Sachverstand auf verschiedenen Gebieten vorhanden ist. Ein Jurist wird gebraucht, jemand, der Kontakte pflegen kann zu den politischen Gremien, steuerlicher Sachverstand ist vonnöten und natürlich jemand, der die Buchführung des Vereins im Griff behält. Außerdem werden EDV-Kenntnisse gebraucht, Mitgliederdaten können nicht mehr per Hand verwaltet werden. Es sollte auch jemand da sein, der etwas (bau-)technisches Wissen mitbringt.

### Die Wiedereröffnung

Als die Mitgliederzahl sich der 1.000 näherte, wurde der Kontakt zum Parlament gesucht. Die Wiedereröffnung darf in einem solchen Fall nicht zu lange auf sich warten lassen, dieser Punkt hat sich als eminent wichtig herausgestellt. Es wurde ein Konzept erstellt, das auf der Höhe der zu erwartenden Einnahmen basierte. Die Stadt sicherte zu, sich an den laufenden Kosten in Form der Übernahme der Kosten für den hauptamtlichen Bademeister sowie für Wasser und Abwasser (dies entspricht ungefähr 60.000 EUR jährlich) zu beteiligen. Auf dieser Grundlage stimmten die Parteien der Öffnung des Bades zu.

Anfangs waren die Öffnungszeiten noch sehr reduziert und beschränkten sich hauptsächlich auf die Arbeitszeit des Bademeisters. Aber schon am Tag der Eröffnung zeigte es sich, dass die Öffnung das beste Argument ist, Mitglied in einem solchen Verein zu werden: Es traten an diesem Tag mehr als 100 Mitglieder neu ein.



Das Modell ist, dass nur die Mitglieder das Bad nutzen können. Der Vereinsbeitrag deckt die Kosten, die der Verein trägt, ein weiterer Eintritt wird nicht erhoben. Einzelpersonen zahlen 65 EUR p. a., Familien 130 EUR. Außerdem gibt es Fördermitglieder, die einen beliebigen Betrag zur Verfügung stellen, aber dafür nicht schwimmen können. Familien sind zwei Erwachsene und dazugehörige Kinder zwischen 3 und 18 Jahren, maximal bis 21 Jahre, solange sie in Ausbildung und ohne Einkommen sind (Kinder unter 3 Jahren zahlen keinen Eintritt). Weitere Vergünstigungen gibt es nicht.

Daneben gibt es die Möglichkeit, als Tagesmitglied das Bad kennenzulernen. Wer aus der Umgebung kommt, kann dies nur einmal tun, danach muss er Mitglied werden. Dafür werden von allen Tagesmitgliedern Namen und Anschrift festgehalten. Diese Regelung ist strikt einzuhalten, ein Betrieb mit Mitgliedern und normalen Zahlgästen wird nicht funktionieren. Man braucht kalkulierbare Einnahmen, auf dieser Basis wird das Angebot gestaltet. So wird auch deutlich, dass die Abschaffung von Jahreskarten ein Irrweg ist. Wer das Bad nutzen möchte, muss langfristig daran gebunden werden. Da am Eingang nicht mehr gezahlt wird, setzt sich bei vielen Mitgliedern die Vorstellung fest, dass die Nutzung ja kostenlos ist, sie kommen viel häufiger als vorher.

### Der Verein als Betreiber

Das Bad befindet sich weiter im Eigentum der Stadt, der Verein ist nur Betreiber. Über die Nutzung wurde ein Pachtvertrag geschlossen, der eine

Laufzeit von sechs Jahren hat, sich jedoch automatisch um zwei Jahre verlängert, sofern er nicht gekündigt wird. Darin ist die Kostenübernahme der Stadt wie oben beschrieben festgelegt und die Übernahme der Investitionskosten für die Erhaltung der Substanz in Höhe von maximal 80.000 EUR pro Jahr, aber insgesamt 480.000 EUR. Dafür hätte man sich vorab auf einen Katalog von als notwendig angesehenen Maßnahmen geeinigt, die auf die sechs Jahre Laufzeit verteilt werden sollen.

Auch dabei spart die Stadt viel Geld. Es hat sich herausgestellt, dass bei einer Ausschreibung durch den Verein die Arbeiten bei gleicher Qualität billiger angeboten und erledigt werden. Allerdings ist die Verpachtung nicht unentgeltlich. Dies hätte unerwünschte steuerliche Konsequenzen nach sich gezogen. Der Verein zahlt 100 EUR Pacht pro Monat, dies erhält der Kommune u. a. die Möglichkeit, gezahlte Umsatzsteuer als Vorsteuer in Abzug zu bringen, eine erhebliche Kostenentlastung. Auch werden Strom und Heizungskosten zuerst der Stadt in Rechnung gestellt, die dann den Nettobetrag bei dem Verein zurückfordert. Eine deutliche Einsparung für den Verein.

Völlig klar ist, dass ein großer Teil der anfallenden Arbeit, die vorher von städtischen Bediensteten erledigt wurde, jetzt auf den Schultern der Vorstandsmitglieder lastet und damit ehrenamtlich geleistet wird. Die Ausweitung der Badezeiten im Jahr 2006 hat die Kosten steigen lassen. Den größten Kostenblock stellen die Ausgaben für Strom und Heizung dar. Selbst eine Senkung des Verbrauchs konnte die Preissteigerung nicht auffangen. Allerdings wurden im Jahr 2005 nur Vorauszahlungen geleistet auf der Basis des früheren Verbrauchs, die Nachzahlung steckt in den Kosten 2006.



Dies dürfte auch bei anderen Bädern das größte Problem darstellen. Es ist daher nicht nachzuvollziehen, dass kaum über solche Investitionen nachgedacht wird, die hier eine Entlastung schaffen. Da viele Bäder mit Flachdach ausgestattet sind, die ohnehin anfällig für Reparaturen sind, bietet sich die Installation von Solar- und Photovoltaikanlagen geradezu an. Dies intelligent vorgenommen, beseitigt das Problem mit dem Flachdach und kann die Kosten für Strom und Heizung senken; eine Investition, die schnell wieder erwirtschaftet ist.

Die gute Zusammenarbeit mit den kommunalen Gremien bleibt für beide Seiten wichtig. Es sind ständig Absprachen zu treffen, aber es ist ein sogenannter weicher Standortvorteil, wenn die Einrichtung Hallenbad erhalten bleibt. Die Stadt profitiert also auch!

Was noch wichtig ist: Der Verein ist als gemeinnützig anerkannt und kann daher Spenden annehmen und dafür eine Bescheinigung ausstellen, dies hilft bei der Einwerbung von Fördergeldern. (Die Gemeinnützigkeit kann in Hessen für normale Schwimmbäder beantragt werden, sogenannte Spaßbäder haben keine Chance auf diesen steuerbegünstigten Status.)

Das Bad selbst ist die einfachste Version, ein 25-m-Becken, das von 60 cm bis ca. 160 cm Tiefe reicht. Dadurch bleiben die Kosten und der Arbeitsaufwand überschaubar.

Die Reinigung wird von professionellen Kräften erledigt (die auch alle sozialversicherungspflichtig beschäftigt sind, wir unterstützen kein Lohndumping!). Hier muss einfach sichergestellt sein, dass erstens die vorgeschriebenen Reinigungsmittel zum Einsatz kommen und es zweitens keine Ausfälle

geben darf. Das ist ehrenamtlich nicht zu leisten. Die Sauberkeit im Bad ist ein ganz wichtiger Punkt und darf auf keinen Fall vernachlässigt werden.

### Was hat sich verändert?

Die Mitglieder haben im Rahmen der finanziellen Möglichkeiten Einfluss auf die Öffnungszeiten. So steht das Bad jetzt zunehmend auch an Feiertagen offen, was vorher nicht möglich war. Am Eingang ist ein Mitglied anwesend, das eine Eingangskontrolle sicherstellt, aber auch wichtiger Anlaufpunkt für Fragen und Wünsche geworden ist. Eine persönliche Note, die nach Jahren des Personalabbaus besonders geschätzt wird.

Die Zeiten der Badeaufsicht gehen inzwischen über die Arbeitszeit des Bademeisters hinaus. Der größte Teil wird durch die Rettungsschwimmer und -schwimmerinnen der DLRG abgedeckt, dafür erhält die Ortsgruppe eine Aufwandsentschädigung und hat einen Nachmittag das Bad vollständig zur Verfügung für alle Schwimmkurse und Trainingsstunden. Daneben können wir auf mehrere Ersatzkräfte zurückgreifen, die auf Minijob-Basis einspringen können. Allerdings ist während der Zeit, in der Schulsport stattfindet, kein Bademeister mehr anwesend. Da die Lehrkräfte jedoch alle über den notwendigen Rettungsschein verfügen müssen, stellt dies kein Problem dar.

Es gibt natürlich verschiedene Möglichkeiten, Kommunen bei den Kosten für die Schwimmbäder zu entlasten. Als Erstes ist an einen Förderverein zu denken, der Gelder sammelt, die er zur Senkung des Defizits weiterreicht. Allerdings kann er dies nur dann gemeinnützig tun, wenn auch das Bad als



gemeinnützig anerkannt ist. Dies zu beantragen und die notwendigen Voraussetzungen zu erfüllen wäre dann Aufgabe der Kommune. Dieses Modell muss den Mitgliedern des Fördervereins aber einen messbaren Vorteil verschaffen, sonst sieht der normale Nutzer nur die Tatsache, dass er doppelt zahlen soll für die gleiche Nutzung. Es ist hier eher schwierig, eine ausreichend große Zahl an Mitgliedern zu gewinnen, um Beträge einsammeln zu können, die tatsächlich den kommunalen Haushalt merklich entlasten können.

Meiner Auffassung nach ist es nicht erstrebenswert, die Kommune vollständig aus ihrer Verantwortung für die Bäder zu entlassen. Ein wohnortnahes Bad hat eine große Bedeutung für die Bewohner und eine wichtige Funktion im sozialen Bereich. Gerade für Senioren und Kinder ist es wichtig, dass das Bad auch zu Fuß oder per Fahrrad erreicht werden kann, für unsere älteren Mitglieder ist das Bad ein wichtiger sozialer Treffpunkt. Es wirkt der Vereinsamung entgegen, denn man geht regelmäßig; es schafft eine sehr gesunde Bewegungsmöglichkeit, ohne in feste Abläufe eingebunden zu sein, und bei der Nutzung ist man zeitlich flexibel. Kinder können sich bewegen und auch mal toben (es gibt einen Spielnachmittag, bei dem auch Spieltiere zur Verfügung stehen) und der Schulsport wird wieder gewährleistet. Im Jahr der Schließung konnte diese Zeit nicht in Sporthallen abgedeckt werden, es fiel zusätzlich Unterricht aus. Außerdem lernt wieder jedes Kind in der Grundschule schwimmen, als Prävention in Zeiten steigender Opferzahlen bei Badeunfällen mehr als wichtig.

Die Zukunft liegt daher im wohnortnahen Angebot von solchen »Kleinbädern«, die von den Kosten her überschaubar sind. Als Wettkampfstätten geeignete Hallen sind wohl nur noch konzentriert möglich, dabei sollte man eine Finanzierung anstreben, die nicht allein bei den Kommunen liegt. Da ist die Sportförderung der Bundesländer gefragt, sowohl für den Bau als auch bei den laufenden Kosten!

## Die ersten Betriebsjahre in Zahlen

Zur Verdeutlichung abschließend die Zahlen der ersten beiden Betriebsjahre (unsere erste Kalkulation ging übrigens von Mitgliedsbeiträgen von weniger als 100.000 EUR aus!). Die Mitgliederzahlen steigen noch immer an, aber nicht mehr so

rasant wie im ersten Jahr. Zahlende Mitglieder haben wir jetzt rund 1.450, wobei in letzter Zeit mehr Familien beitreten. Ich bin daher optimistisch, dass der Verein es schafft, das Bad dauerhaft zu betreiben, allerdings bei konsequenter Beachtung des Grundsatzes, dass nur das angeboten werden kann, was durch die Beiträge finanzierbar ist. Der Betrieb darf nicht vom Angebot her gedacht werden. Es ist nicht wichtig, was an Angebot gewünscht wird, sondern was finanziert werden kann. Die Öffnungszeiten richten sich daher nach der Zahl der Mitglieder, dadurch ist deutlich, dass ständig neue Mitglieder geworben werden müssen. Bevor der Vorstand eine Maßnahme beschließt, wird die Finanzierung geklärt (zahlt die Stadt oder der Verein etc.). Außerdem wird immer die kostengünstigste Lösung gesucht, aber nicht auf Schwarzarbeit gesetzt.

Der Betreiberverein als Bindeglied schafft ein hohes Maß an Identifikation mit der Einrichtung, es fühlen sich mehr Nutzer für ihren Zustand verantwortlich. Als Risiko bleibt die Gefahr, dass die Kommune sich doch vollständig aus der Finanzierung zurückziehen will, aber ohne diesen Beitrag ist der Betrieb nicht zu leisten.

Einnahmen	2006	2005
Erstattung Nebenkosten Bistro	850,00	350,00
Beiträge	136996	124.991,50
Schulschwimmen	18.651,00	14.373,00
Sonstige Erlöse	558,00	527,37
Spenden	4.438,57	2.089,27
Sachspenden	617,18	736,39
Zinsen	1.976,44	1.105,80
Wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb	2.885,00	2.634,80
Saldo Einnahmen:	166.972,79	146.808,13
Ausgaben		
Abschreibung Anlagegüter	1.528,06	1.197,98
Badeaufsicht	13.717,41	4.610,90
Bankkosten	142,23	124,10
Bauunterhaltung	2.771,11	343,63
Betriebskosten	6.810,53	4.469,79
Bewirtungskosten/Geschenke	707,37	563,53
Bürokosten	258,20	211,46
Energie (Strom + Heizung)	77.263,69	58.534,81
Gebühren	640,24	655,55
Inventar (GWG)	2.915,78	2.793,69
Müll	567,60	560,20
Pacht Stadt	1.200,00	1.200,00
Reinigung	17.850,34	12.048,67
Telefon	416,39	256,53
Versicherungen	889,72	889,72
Werbung	912,34	426,54
Saldo Ausgaben:	128.591,01	88.887,10
<b>Jahresergebnis</b>	<b>38.381,78</b>	<b>57.921,03</b>

Angaben in EUR



## Georg Westerfeld – Ein Hallenbad in Vereinshand – Hallenbadverein Offheim e.V.



### **Ein Beispiel für bürgerliches Engagement und Kooperation von Bürgern und Kommunen zum Erhalt eines Schwimmbades**

#### **Die Ausgangssituation**

Im schönen Limburg an der Lahn, bekannt durch den Dom, die Lahn und seine historische Altstadt, betrieb die Kreisstadt Limburg zwei Hallenbäder und hielt eine 30%ige Beteiligung an einem weiteren Hallenbad (GmbH) in der Nachbarstadt Diez. Bis zum Herbst 2004. Nach dramatischen Einbrüchen im Gewerbesteuerbereich sowie der allgemein angespannten Haushaltslage beschlossen die Stadtväter, sich von zwei Hallenbädern zu trennen. Neben dem jährlichen Zuschussbedarf von rund 300.000 EUR stellten sie einen Investitionsstau dar, der nach Aussage des Magistrats in den nächsten zehn Jahren ca. 5 Mio. EUR betrüge, so der Bürgermeister.

#### **Bad 1:**

Hallenbad Offheim  
25 x 13-m-Becken, Kinderbecken, Sauna  
Zuschussbedarf jährlich ca. 200.000 EUR

#### **Bad 2:**

Hallenbad Linter  
17 x 8 m, Sauna  
Zuschussbedarf ca. 100.000 EUR

In seiner Haushaltsvorlage für das Jahr 2004 wurden daher die Kosten für die beiden Hallenbäder auf null gesetzt und damit, nachdem die Stadtverordneten dieser Vorlage zustimmten, die Schließung wirksam. Als Argument für die Schwimmer wurde immer wieder auf die Möglichkeiten im gemeinsam betriebenen Bad in Diez hingewiesen. Da das Bad aber mit Vereinszeiten vollständig belegt war, bot sich insbesondere für die Schwimmsport treibenden Vereine hier keine echte Ausweichmöglichkeit.

Besonders die in den Bädern trainierenden Schwimmvereine, die DLRG sowie Behindertensportler und Taucher fanden sich zu einer





Interessengemeinschaft zusammen und versuchten noch vor der Stadtverordnetenversammlung eine Schließung der Bäder hinauszuzögern oder mit anderen Konzepten ihre Übungsmöglichkeiten zu erhalten. Letztlich ohne Erfolg. Jedoch wurde erreicht, dass in einem Begleitbeschluss die Wiedereröffnung unter erheblicher Kostensenkung für die Stadt ermöglicht wurde.

Gemeinsam mit dem Bürgermeister und dem Hauptamtsleiter besuchten Vertreter der IG noch vor Weihnachten 2004 ein Vereinsbad in Gießen, das Bad des Hallenbadvereins Buseck, um sich über die Möglichkeiten des Betriebs als Vereinsbad zu informieren.

### Gründung des Hallenbadvereins

In der Überzeugung, dass ein Projekt Hallenbadverein auch in Limburg möglich sei, gründete sich am 6. 1. 2004 in einer Versammlung mit 80 Teilnehmern der Hallenbadverein Offheim (HVO) mit dem Ziel, das Hallenbad in Offheim schnellstmöglich als Vereinsbad wieder zu öffnen.

Das Konzept sah vor, dass der größte Teil der Betriebskosten von rund 200.000 EUR durch Mitgliedsbeiträge aufgebracht wird (130.000 EUR bei 65 EUR Jahresbeitrag = 2.000 Mitglieder/Beitragsanteile). Einen weiteren Kostenbeitrag sollte der Landkreis für das Schulschwimmen beisteuern (20.000 EUR). Die Stadt, so auch die Aussage des BGM, wollte einen Betrag von rund 35.000 EUR zur Deckung des Wasser- und Abwasserbereichs beisteuern.

Fehlende Mittel sollten über Spenden und Werbeeinnahmen beigesteuert werden, wobei eine große Firma und eine Nachbargemeinde recht schnell eine

Unterstützung zusagten.

Über einen Aufnahmebeitrag sollte jedes Mitglied auch einen Anteil zur Renovierung des Bades beisteuern.

Unverzüglich begann der Hallenbadverein Mitglieder zu akquirieren und auf Messen, Ausstellungen und Veranstaltungen für seine Aktion zu werben. Informationsveranstaltungen für Schulen sowie eine intensive Pressearbeit sollten schnellstens viele Mitglieder zum Beitritt bewegen. Dies, ohne Risiko für die Mitglieder, da der Beitritt erst zur Öffnung des Bades wirksam wurde, lief zunächst sehr schleppend an, sodass zum Sommer 2004 der Verein erst rund 500 Mitglieder hatte.

Parallel zu diesen Bestrebungen wurde von einer Bürgerinitiative für das zweite Bad ein Bürgerbegehren/Bürgerentscheid angestrengt; dieser scheiterte jedoch im Frühjahr 2004.

Von der Idee, das Bad schon Mitte 2004 wieder in Betrieb zu nehmen, musste der Hallenbadverein schnell Abstand nehmen, da weder die Mitgliederzahlen dies erlaubten, noch eine entsprechende Entscheidung durch die Gremien der Stadt getroffen werden konnte (Mittel im Haushalt).

Viele Gespräche mit den Gremien und Mandatsträgern der Stadt und eine Steigerung der Mitgliederzahlen zum Jahresende 2004 führten jedoch zu einem einstimmigen Entschluss der Stadt, dem Hallenbadverein eine Probezeit von zwei Jahren einzuräumen. Zum 1. 1. 2005 wurde ein Betriebsführungsvertrag zwischen Hallenbadverein und Stadt geschlossen, der dem Hallenbadverein die Wiedereröffnung des Bades ermöglichte. Gemeinsam mit diesem Vertrag wurde dem Verein ein Wiederin-



betriebsnahmezuschuss von 12.500 EUR sowie die Übernahme der Wasser- und Abwasserkosten (35.000 EUR) zugesagt. Ein zinsloses Darlehen wurde zur Absicherung des Betriebs sowie der notwendigen Reparaturen/Sanierungen ebenfalls gewährt.

### Bad wieder in Betrieb!

Nach intensiven Arbeiten im Bad, die überwiegend ehrenamtlich erledigt wurden, konnte das Bad Ostern 2005 wieder in Betrieb gehen. Zwischenzeitlich waren auch die Mitgliederzahlen auf rund 1.500 angestiegen und somit auch eine finanzielle Absicherung des Betriebs gegeben. Zum 18. 9. 2005 wurde die magische Zahl von 2.000 Beitragsanteilen überschritten; zur Hauptversammlung 2006 am 23. 1. 2006 waren es bereits 2.600 Beitragsanteile, was einem Gesamtmitgliederstand von 3.900 entspricht. Zurzeit beschäftigt der Hallenbadverein vier Vollzeitkräfte sowie zehn Mitarbeiter als geringfügig Beschäftigte für Reinigung und Wasseraufsicht.

Die Öffnungszeiten beinhalten derzeit vier Frühschwimmtermine sowie von Montag bis Freitag Zeiten für das Schulschwimmen. Das Bad ist in der Regel von 14:00 bis 22:00 Uhr für die Mitglieder geöffnet. Montags und donnerstags sind spezielle Zeiten für das Vereinsschwimmen reserviert. Während der Sommerferien ist das Bad für zwei Monate zur Reinigung und Reparatur geschlossen. Besondere Veranstaltungen wie Wassergymnastik, Kinderspaß und Warmbadetag erfreuen sich steigender Beliebtheit.

Bei einem Mitgliedsbeitrag von 65 EUR (Familien 130 EUR inkl. Kinder) sowie einer Aufnahmegebühr von 25 EUR ist das Bad auch für viele Ältere oder Geringverdiener heute eine Möglichkeit zu schwimmen und sich gesund zu erhalten. Mit dem Jahresbeitrag ist die Nutzung des Bades im Rahmen der Öffnungszeiten kostenfrei.

Die Sauna im selben Haus wird ebenfalls betrieben. Hier wird ein Energiebeitrag von 4 EUR pro Saunntag erhoben. Veranstaltungen wie Wassergymnastik oder Aquafitness werden mit 1,50 EUR Sonderbeitrag abgerechnet. Schwimmkurse für Erwachsene und Kinder werden ebenfalls angeboten.

### Fazit

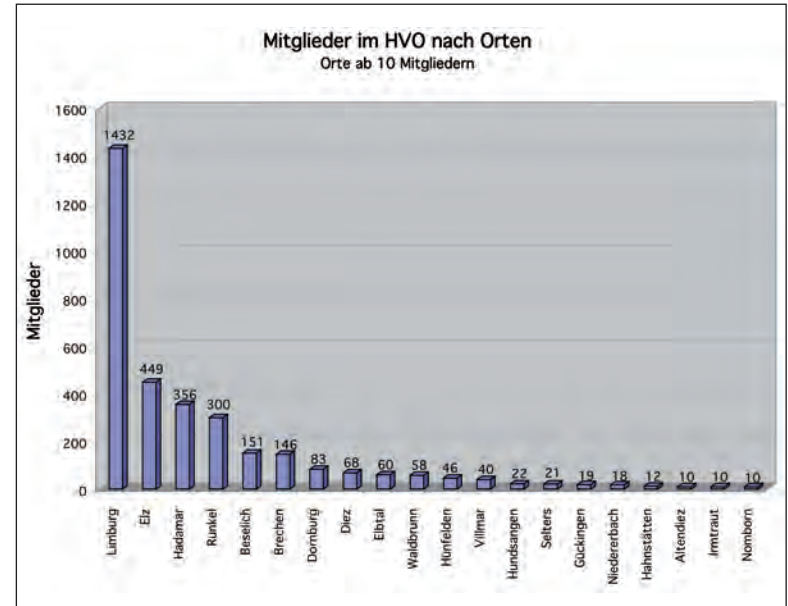
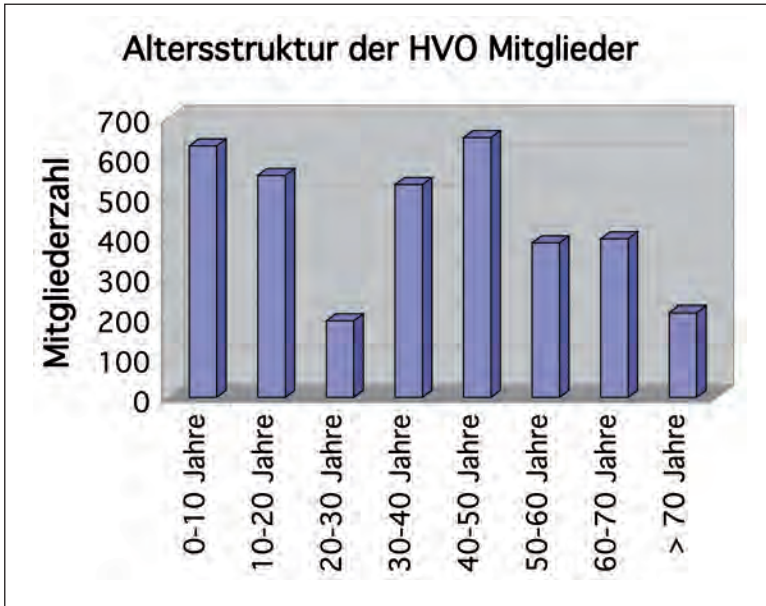
Die Zusammenarbeit mit der Stadt Limburg, insbesondere dem zuständigen Bauamt, ist hervorragend und beide Seiten sind bestrebt, das Projekt Hallenbadverein zum dauerhaften Erfolg zu führen. Mit dem Ablauf des Jahres 2006 endet die Probezeit. Seit Anfang des Jahres 2006 wurden Verhandlungen geführt, die im August zu einem Beschluss der Stadtverordneten führten. Das Bad wird an den Hallenbadverein für mindestens 15 Jahre verpachtet und die Investitionen des Vereins mit einem Zuschuss unterstützt. Auch die laufende Förderung durch Bereitstellung eines Betrags für Wasser- und Abwasserkosten wurde festgeschrieben.

Ein solches Projekt stellt große Anforderungen an die ehrenamtliche Vereinsführung, ist es doch ein kleines Unternehmen mit einem Jahresetat von



rund 250.000 EUR. Sieht man jedoch, mit welcher Freude und Dankbarkeit die Mitglieder dieses Enga-

gement annehmen, so lohnt sich der Einsatz auf jeden Fall.



Schwimmen	Sa.	So.	Mo.	Di.	Mi.	Do.	Fr.	Total	Tagesmittel
Mitglieder 247 Tg.	3.616	4.859	1.872	4.169	5.290	6.252	3.991	<b>30.049</b>	<b>122</b>
Frühschw. 93 Tg.				1.381	1.038	1.443		<b>3.862</b>	<b>42</b>
Schulen 126 Tg.			3.340	3.186	3.119	3.305	2.085	<b>15.035</b>	<b>119</b>
<b>Gesamt</b>	<b>3.616</b>	<b>4.859</b>	<b>5.212</b>	<b>8.736</b>	<b>9.447</b>	<b>11.000</b>	<b>6.076</b>	<b>48.942</b>	<b>198</b>
<b>Tagesgäste</b>								<b>Total</b>	
Sauna 207 Tg.	58	geschl.	97	124	112	145	132	<b>668</b>	<b>3,2</b>

## Winfried Ottmann – Entwicklung der Kleinschwimmhalle des TV Salmünster



Anfang der 90er-Jahre kamen in unserer Stadt Diskussionen um den Erhalt der Kleinschwimmhalle im Stadtteil Salmünster auf. Die Halle war Anfang der 70er-Jahre von der ehemaligen Stadt Salmünster mit öffentlichen Mitteln gebaut worden. Betreiber der Kleinschwimmhalle war die Stadt.

Beteiligt war der Main-Kinzig-Kreis (MKK, Rechtsvorgänger: Kreis Schlüchtern) über eine öffentlich-rechtliche Vereinbarung. Aus Gründen der Kostenersparnis wollte der MKK diese öffentlich-rechtliche Vereinbarung kündigen. Die städtischen Gremien befassten sich intensiv mit der weiteren Nutzung und Verwendung der Schwimmhalle. Dabei wurden von den in diesem Bereich sicherlich nicht sehr sachkundigen Kommunalpolitikern Vorschläge gemacht, die mit Sicherheit nicht dazu beigetragen hätten, die Wirtschaftlichkeit der Schwimmhalle zu verbessern. Es ging dabei mehr um gestalterische Fragen der Schwimmhalle als um Überlegungen zur Kostendämpfung oder um Möglichkeiten zur Verbesserung der Einnahmen.

Die damalige Kostensituation soll nur an einem kleinen Beispiel verdeutlicht werden: Im Jahr 1993 betragen die Einnahmen, die durch den Verkauf von

Eintrittskarten für das Schwimmbad erzielt wurden, weniger als die Kosten für das Personal an der Kasse. Das führte u. a. dazu, dass im Jahr 1993 ein Defizit (ohne Schuldendienst und Abschreibung) von über 350.000 DM anfiel.

Die räumlichen Möglichkeiten der Schwimmhalle und der Nebenräume wurden bis zu diesen Diskussionen nie vollständig genutzt. Ursprünglich war neben dem Schwimmbadbetrieb auch eine Saunanutzung geplant. Die Sauna wurde jedoch nie eingerichtet, die entsprechenden Räume wurden als Lagerstätten für städtische Unterlagen benutzt.

Die Umkleidekabinen waren überdimensioniert, ausgehend von den Besucherzahlen, die nie zu erreichen waren.

### Übernahme der Schwimmhalle durch den Verein?

In den Jahren 1994/1995 wurde in unserem Verein darüber nachgedacht, im Hinblick auf die Nutzung der Schwimmhalle durch die Schwimmabteilung,



das Schwimmbad als Vereinseinrichtung zu übernehmen und zu unterhalten. Überlegt wurde in diesem Zusammenhang, die vorhandenen Räume so zu nutzen, dass eine mehrfache Belegung möglich ist. Die Grundüberlegung in diesem Zusammenhang war, den bisherigen Umkleidebereich so umzugestalten, um zusätzlichen Raum zu gewinnen, den man z. B. für ein Fitnessstudio nutzen könnte. Die Nebenräume sollten für Solarien zur Verfügung gestellt und die Sauna ebenfalls dem Fitnessstudio zugeordnet werden.

Die Verhandlungen mit der Stadt und dem Kreis wurden unter dem Gesichtspunkt geführt, dass beide Institutionen in Zukunft mit fest kalkulierbaren Aufwendungen rechnen können.

So wurde ein Vertrag abgeschlossen, in dem festgelegt wurde, wie hoch die jeweiligen Zuschüsse von Stadt und Kreis pro Jahr sein werden. Der Kreis war wegen der Nutzung der Kleinschwimmhalle durch die umliegenden Schulen an einem Fortbestand des Schwimmbades interessiert. Die Stadt wollte den Schulstandort stärken.

Das Ergebnis der Verhandlungen war, dass der Verein die Schwimmhalle betreiben sollte. Stadt und Kreis waren bereit, durch entsprechende Investitionen die Umsetzung des neuen Nutzungskonzepts zu ermöglichen.

## Die Umgestaltung

Mit einem Kostenaufwand von insgesamt 640.000 DM wurden Eingangsbereich, die Duschräume und der überdimensionierte Umkleideraum umgebaut, sodass in den dadurch gewonnenen Räumen ein

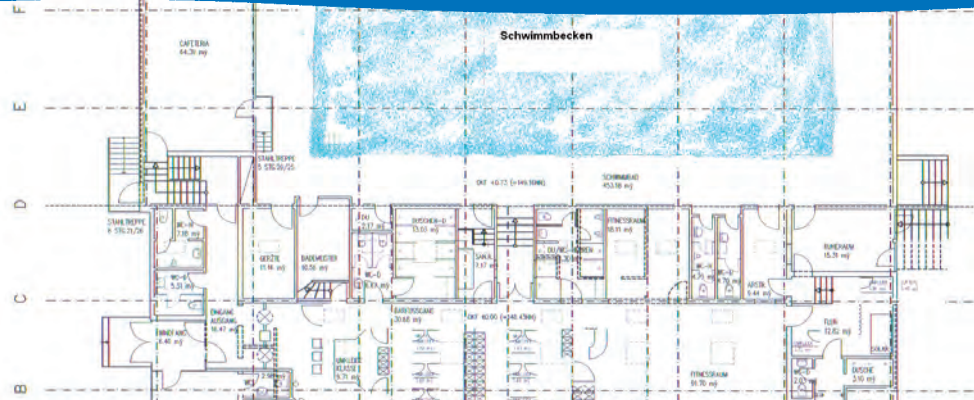
Fitness- und Gesundheitsstudio (Name: TVStudio), ein Büro und ein Praxisraum für eine Massagepraxis eingerichtet werden konnten. Die ursprünglich für die Sauna vorgesehenen Räume wurden fertig ausgebaut und ein Ruheraum und ein Raum für ein Solarium hergerichtet.

Nach Abschluss der Umgestaltungsmaßnahmen ergab sich folgende Raumsituation: Neben dem Eingangsbereich befinden sich ein Büro und ein Behandlungsraum. Die Umkleidekabinen wurden verändert und die Duschenzahl (ausgestattet mit Wasser sparenden Armaturen) vermindert. Ein zusätzlicher Raum wurde für ein Solarium gewonnen.

Ein Fitnessraum von ca. 92 m<sup>2</sup> ist neu entstanden. Aus einem (Not-)Ausgangsbereich wurde ein Ruheraum und ein Frischluftbereich für die Sauna. Eine Saunakabine (8–10 Personen) wurde eingebaut.

Nach der Umgestaltung ergaben sich dann auch Veränderungen in der Nutzung der Schwimmhalle. Bisher war neben dem Sportlehrer zusätzlich ein Schwimmmeister eingesetzt. Ab dem Zeitpunkt der Führung durch den Verein übernehmen die Lehrer die Badeaufsicht in den Vormittagsstunden.

Durch vereinseigene Kräfte (teils ehrenamtlich, teils geringfügig beschäftigt) wird die Badeaufsicht in den übrigen Zeiten sichergestellt und an den Wochenenden übernehmen Mitglieder verschiedener DLRG-Gruppen, die zu besonderen Konditionen in der Schwimmhalle trainieren können, die Wasseraufsicht.



Im Gesundheits- und Fitnessstudio betreuen qualifizierte Mitarbeiter die Trainierenden. Das Studiopersonal ist auch zuständig für die Überwachung der gesamten Anlage, der Organisation der Wasseraufsicht, der Vergabe der Nutzungszeiten für die Schulen und Vereine und der Vorbereitung zusätzlicher Kursaktivitäten (Wassergymnastik, Aquajogging etc.).

Die mit dem Fitnessstudio erzielten Einnahmen helfen, das Defizit der Schwimmhalle zu reduzieren.

All diese Maßnahmen haben dazu beigetragen, dass der Zuschussbedarf über viele Jahre konstant geblieben ist. Der Main-Kinzig-Kreis beteiligt sich entsprechend den vertraglichen Regelungen mit einem jährlichen Zuschuss von 90.000 DM (ca. 46.000 EUR). Die Stadt hätte nach der Vereinbarung jährlich 200.000 DM (ca. 102.000 EUR) zu zahlen. Wegen der angespannten Haushaltslage wurden jedoch über einige Jahre nur 180.000 DM (92.032 EUR) gezahlt.

Neben diesen Beträgen zahlt der Kreis noch Eintrittsgeld für die Schüler.

Als Ergebnis kann festgestellt werden, dass durch die neue Nutzungskonzeption der Zuschussbedarf der Gebietskörperschaften erheblich reduziert wurde und über 10 Jahre stabil gehalten werden konnte. Dies trotz der erheblichen Preissteigerungen im Energiebereich in diesen Jahren. Mussten wir im Jahr 1997 noch ca. 50.000 DM für Heizung und Strom aufwenden, so sind im Jahr 2006 ca. 51.000 EUR nur für die Heizung angefallen.

Im Jahr 2006 wurden im TVStudio Betriebseinnahmen in Höhe von ca. 265.000 EUR (inkl. der Zuschüsse) erzielt. Die Ausgaben lagen bei ca. 250.000 EUR, sodass vor Abschreibung ein »Überschuss« von 15.000 EUR erwirtschaftet werden konnte.

## Fazit

Mit der Übernahme des Schwimmbades konnte das Bad für die Schwimmabteilung des Vereins, die Schüler der umliegenden Schulen (ca. 20.000 Schüler aus neun Schulen besuchen das Bad zum Schwimmunterricht), die Trainingsmöglichkeit von drei DLRG-Ortsgruppen und für die Bevölkerung (lt. Vertrag bis 2011) erhalten werden.

Der Zuschussbedarf der Gebietskörperschaften konnte über lange Jahre stabil bleiben.

Durch die Einrichtung des TVStudios haben die Vereinsmitglieder die Möglichkeit, zu günstigen Preisen von Montag bis Freitag von 8.30 bis 13.00 Uhr und von 15.00 bis 22.00 Uhr, am Samstag von 14.00 bis 19.00 Uhr und am Sonntag von 10.00 bis 13.00 Uhr zu trainieren.

Für die Zukunft stellt sich die Aufgabe, die Energiekosten zu vermindern. Dies soll dadurch geschehen, dass Strom produziert und in das Netz eingespeist wird. Die bei der Produktion anfallende Wärme soll zur Schwimmbadheizung genutzt werden.



<b>Kleinschwimmhalle Salmünster</b>		
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>insgesamt</b>	<b>265.500,00 €</b>
<b>Ausgaben</b>		
Heizung		51.058,00 €
Strom		22.843,00 €
Löhne		75.467,00 €
Sozialaufwand		41.263,00 €
Versicherungen		14.207,00 €
Kanal/Wasser/Müll		4.050,00 €
Roh-, Hilfsstoffe		4.482,00 €
Reparaturen		6.500,00 €
Mieten		2.396,00 €
Sportgeräte		1.409,00 €
sonstige Kosten		24.387,00 €
		<b>248.062,00 €</b>
<b>Überschuss</b>		<b>17.438,00 €</b>
<b>Erlösaufteilung</b>	Zuschuss MKK	46.000,00 €
	Zuschuss Stadt	92.000,00 €
	Studio	56.667,00 €
	Sauna	2.590,00 €
	Schwimmbad	46.934,00 €
	sonstige Einnahmen	21.367,00 €

## Cathrin Dietz – Das Seedorfer Modell – Ein zukunftsorientiertes und ganzheitliches Sportstättenkonzept



Das Seedorfer Modell ist ein Beispiel dafür, wie ein Sportverein ein Schwimmbad von einer Kommune übernommen hat und erfolgreich betreibt. Der Sportverein 1911 Seedorf e.V. (SVS) ist kein Schwimmverein und hatte mit dem Thema Schwimmen ursprünglich auch nicht viel »am Hut«, konnte jedoch durch ein beispielhaftes Modell zum Erhalt der Schwimmbäder beitragen.

### Ausgangslage

Der Sportverein 1911 Seedorf e.V. (SVS) ist ein kleiner Verein mit ehemals ca. 450 Mitgliedern in der Schwarzwaldgemeinde Dunningen. Dunningen mit den Ortsteilen Seedorf und Lackendorf und einer Gesamteinwohnerzahl von ca. 6.000 ist eine aufstrebende Gemeinde mit guter Infrastruktur und bildet zwischen den Kreisstädten Rottweil und Schramberg ein ländliches Mittelzentrum. Der Schwerpunkt der Vereinstätigkeit des Sportvereins 1911 Seedorf e.V. lag ursprünglich in der Mannschaftssportart Fußball. Aufgrund von steigenden Mitgliederzahlen in den Bereichen Gesundheits- und Freizeitsport, Gymnastik und Kinder-

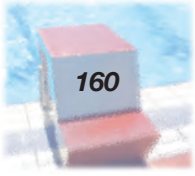
turnen standen in der Gemeinde keine geeigneten Räumlichkeiten zur Verfügung. Die Breitensportgruppen mussten ihren Sport in allerlei ungeeigneten Ersatzräumen betreiben. Es gab nur eine einräumige Turn- und Festhalle für Sport und Kultur aus den Jahren 1965–1967, der im Untergeschoss ein Lehrschwimmbekken und eine Sauna angegliedert sind. Die Anlage liegt zentral in der Ortsmitte von Seedorf in unmittelbarer Nähe zu Schule, Kindergarten, Seniorenzentrum und ist an den ÖPNV gut angebunden.

Die Gemeinde Dunningen als Eigentümerin der Turn- und Festhalle strebte an, die Kosten aus dem Betrieb des Hallenbades und der Sauna zu minimieren und die Betreiberschaft auf Dritte zu übertragen. Auf der Basis dieser Ausgangslage wurde ein Konzept zwischen Gemeinde und dem Sportverein 1911 Seedorf e.V. entwickelt, das die Interessen aller Beteiligten zusammenführte.

### Ziele

Die Zielfestlegung im Vorfeld und die Klärung der Interessen aller Beteiligten, auch der Kultur trei-





benden Vereine im Vorfeld, war eine wesentliche Voraussetzung für die Entwicklung des erfolgreichen Konzepts. Der Verein konnte die Synergien für Kommune und Verein aufzeigen. Das Ziel der Kommune war es, ausreichend Sportstätten für die veränderten Anforderungen der Sport Treibenden in Seedorf zu bieten und zu sichern. Gleichzeitig waren auch die Interessen der Kultur treibenden Vereine zu berücksichtigen. Zur Sicherung der Sportstätten gehört die Betrachtung der Kosten für den Betrieb und die Instandhaltung der Sportstätten. Die Gemeinde Dunningen hatte ein großes Interesse gewisse städtische Anlagen zu privatisieren. Der Verein konnte hier als ganzheitlicher Sportanbieter eine einmalige Chance wahrnehmen. Ziel und Interesse des Vereins ist die Zukunftssicherung des Vereins und die Gewinnung neuer Mitglieder. Der SV Seedorf wollte sich weg vom Monoverein hin zu einem ganzheitlichen Sportanbieter entwickeln, der zeitgemäßen Breiten-, Freizeit- und Gesundheitssport für alle Altersklassen anbietet.

### Planungen und Umsetzung

Der Verein begann bereits 1993 mit ersten Planungen für einen Anbau an die bestehende Sporthalle. Dabei wurde durch eine geschickte Planung der Gymnastik- und Kursraum so an die bestehende Turnhalle angebaut, dass der Raum, verbunden mit der Sporthalle über verschiebbare und schalldichte Trennwände, gleichzeitig als Bühnenraum für kulturelle Veranstaltungen genutzt werden kann. Eine Planung, die mehrere Nutzungen zulässt (multifunktional) und somit verschiedene Interessengruppen bedient, ist von Vorteil für alle.

Im Verein entstand zusätzlich die Idee, unter dem Gymnastik- und Kursraum einen Raum für gerätegestütztes Training (Fitnessstudio) einzurichten. Das Ziel war es, ein Sportvereinszentrum zu bauen, das mehr leistet als ein einzelner Gymnastik- und Kursraum. Die Baupläne werden nach eingehenden Beratungen auch mit dem Württembergischen Landessportbund (WLSB) 1998 fertiggestellt. Der Ortschafts- und Gemeinderat beschließt 1999 den Bau des Projekts. Im Jahr 2000 übernimmt der Sportverein 1911 Seedorf e.V. die Bauträgerschaft für den Bau des Sportvereinszentrums. Unter dieser Voraussetzung bewilligt der WLSB seine Zuschüsse. Der Verein schließt mit der Gemeinde einen Nutzungsvertrag ab, dabei wird der Verein zum wirtschaftlichen Eigentümer des Neubaus (Fitnessstudio, Gymnastik-/Kursraum, Geschäftszimmer, Schulungsraum und Umkleidegruppe im Untergeschoss).

Aus finanziellen Gründen verzögerte sich der Baubeginn. Erst 2002 werden Gespräche mit der Gemeinde zur Übernahme von Hallenbad und Sauna mit dem Ziel der Integration in das Sportzentrum geführt. Hierbei ist von zentraler Bedeutung, dass die Gemeinde eine seit 50 Jahren bestehende und gut frequentierte Sauna nicht mehr sanieren und nicht weiter betreiben wollte. Zu einem zeitgemäßen Freizeit- und Breitensportzentrum gehört jedoch eine Sauna natürlich dazu. Die Aussicht, den bestehenden Kundenstamm zu übernehmen, erleichterte die Entscheidung zur Übernahme der Sauna. So entschloss sich der Verein mit dem großen Engagement von ca. 5.000 Stunden Eigenleistung, die Sauna zu sanieren.



Der Gedanke »alles unter einem Dach« zu vereinen und die Synergien zu nutzen, um ein Sport-Wellness-Zentrum anbieten zu können, war der Grundgedanke zur Übernahme der Sauna und des Hallenbades.

Bevor jedoch die Entscheidung zur Übernahme des Hallenbadbetriebs erfolgte, wurden die Kosten und die möglichen Einnahmen auf der Grundlage der von der Gemeinde vorliegenden Zahlen genau analysiert und eine Betriebskostenvorausberechnung aufgestellt. Der zu erwartende Abmangel wurde auf Basis der bekannten Verbrauchskosten ermittelt. Von großem Vorteil ist, dass die Verbrauchskosten über Einzelzähler erfasst werden und somit genau der Verbrauch der einzelnen Komponenten (Sauna, Hallenbad etc.) ersichtlich ist (s. a. Finanzierung).

Nach Klärung aller steuerrechtlichen und gemeinnützige Fragen wurde 2002 ein weiterer Nutzungsvertrag mit der Gemeinde zur Übernahme des Bades abgeschlossen (s. a. Betrieb). Eine kompetente Beratung und Betreuung durch einen Spezialisten war dabei von zentraler Bedeutung. In den Jahren 2002/2003 konnte in enger Zusammenarbeit in Sachen Bauleitung und Bauausführung mit der Gemeinde der Neubau des Vereinszentrums realisiert werden. Im Jahr 2003 erfolgte die Einweihung und Eröffnung des »fit.S Sportpark SV Seedorf« mit dem Hallenbad.

## Finanzierung

Der gesamte Neubau (Gymnastikraum, Fitnessstudio, Umkleiden und Duschen) mit Baukosten von ca. 1,5 Mio. EUR sowie die Ausstattung mit Sport-

geräten wurde über Zuschüsse der Stadt, des Württembergischen Landessportbunds, Eigenmittel, Darlehen und Eigenleistungen des Vereins finanziert. Die multifunktionale Nutzungsmöglichkeit des Gymnastikraums auch für kulturelle Zwecke und für Schulsport ermöglicht wesentlich die Bezuschussung der Gesamtanlage durch die Gemeinde. Das Darlehen, das der Verein zur restlichen Finanzierung aufnehmen musste, wurde über eine Ausfallbürgschaft der Gemeinde abgesichert.

Die Sauna wird größtenteils in Eigenregie von 69 Vereinsmitgliedern in ca. 5.000 Stunden Eigenleistung saniert. Die Investitionsmittel (Material) von ca. 130.000 EUR werden durch die Gemeinde zur Verfügung gestellt.

Das Hallenbad hat der Verein langfristig als Betreiber pachtweise übernommen. Es ist und bleibt im Besitz der Gemeinde. Die Gemeinde ist nach wie vor für die Instandhaltung des Bades verantwortlich. Schönheitsreparaturen werden durch den Verein übernommen. Zum Betrieb erhält der Verein einen Betriebskostenzuschuss von 28.000 EUR im Jahr 2006. Dies entspricht dem ermittelten Abmangel. Nach dem ersten Jahr Betrieb bestätigten sich die Annahmen. In den folgenden Jahren konnte der Verein durch Steigerung der Einnahmen den Abmangel stabil halten.

Im Jahr 2006 stellten sich Einnahmen und Ausgaben für den gesamten Verein wie folgt dar:



Einnahmen gesamter Betrieb:	210.000 €
Ausgaben gesamter Betrieb:	207.000 €
davon im Bereich Hallenbad:	
Einnahmen	64.000 €
davon Einzeleintritte und Kurse	13.000 €
Eintritte Schulsport	23.000 €
Betriebskostenzuschuss Gemeinde	28.000 €
Ausgaben überwiegend Personalkosten (ca. 18.000 €) und Kosten für Energie (Strom, Heizung, Wasser, Abwasser etc.)	64.000 €

### Besonderheiten des Betriebs

Die Organisation und Verwaltung des Betriebs wird noch über eine ehrenamtliche Leitung geführt. Dies setzt eine straffe Organisationsstruktur und ein hohes Maß an ehrenamtlichem Engagement voraus. Mit dem Betrieb des Sportparks des SV Seedorf wurde konsequenterweise auch die Vereinsorganisation neu ausgerichtet – bis hin zu einer neuen Vereinssatzung.

Die Führungsstruktur des Vereins wurde an die neuen Anforderungen angepasst und modernisiert. Aber auch in Seedorf wird über einen hauptamtlichen Geschäftsführer nachgedacht, um die Ehrenamtlichen zu entlasten. Noch schultert die Leitung des Betriebs der Vereinsvorsitzende Karl-Heinz-Werner mit großem Engagement. Der Verein hat sich zum Arbeitgeber mit allen daraus ableitenden Konsequenzen entwickelt. Er beschäftigt inzwischen 29 Personen, darunter Sport-, Gymnastik- und Fitnesslehrer sowie Verwaltungsmitarbeiter, Rezeptions- und Reinigungskräfte in unterschiedlichsten Beschäftigungsverhältnissen. Für den Schwimmkursbetrieb im Hallenbad wurde ein DLRG-Schwimmlehrer engagiert, der die Schwimmausbildung anbietet und dem Verein als Berater für den Betrieb des Hallenbades zur Verfügung steht.

Für den Betrieb und die Betriebskosten ist auch das Energiekonzept der Gemeinde Dunningen wesentlich. Die Kommune versorgt ihre gemeindlichen Anlagen mit Wärme aus einer Eigenbetriebs-Biogasanlage und kann somit auch dem Verein entsprechend günstige Energie liefern.

### Ergebnisse des Konzepts für den Verein

Innerhalb von drei Jahren stieg die Mitgliederzahl um ca. 50 Prozent und auch die Mitgliederstruktur veränderte sich. Es meldeten sich zunehmend mehr Sport Treibende in jenem »kritischen« Altersbereich um die 30 und älter; nicht wenige konnte man auch zurückgewinnen, die den Verein einst aus verschiedenen Gründen verlassen hatten. Was nicht zuletzt daran liegt, dass der einstige Einspartenverein (Fußball) sich mit der neuen Infrastruktur wieder hin zu einem Mehrspartenverein entwickelte und so einen breiteren Interessentenkreis bedient. Zudem spricht die neue, sportlich-kommunikative Atmosphäre wieder mehr junge Leute an.

Der Verein hat ein »Alleinstellungsmerkmal«, bedingt durch die ganzheitliche Sportanlage mit Hallenbad. Schwimmen und Aquagymnastik werden als ein Baustein gesehen und genutzt und in ein ganzheitliches Sportprogramm integriert. Der Verein betreibt Kooperationen mit verschiedenen Partnern, wie Krankenkassen, Physiotherapeuten, VHS, Rheumaliga (Gymnastik an Warmbadetagen), Sportvereinen, und den umliegenden Schulen. Durch die vielfältigen Sportangebote und die durch den Sportpark verfügbaren qualifizierten Sportfachkräfte kann der Verein vielfältige Aufgaben auch in der Ganztageschule übernehmen. Dadurch entstehen wiederum Kontakte zu potenziellen neuen Vereinsmitgliedern und dies ist ein Vorteil im Wettbewerb mit kommerziellen Anbietern. Der Verein wird als breit gefächertes Sport-Kompetenzzentrum erkannt und anerkannt.

### Auswirkungen für die Kommune und das Gemeinwesen

Das Hallenbad und die Sauna hätte die Gemeinde aus finanziellen Gründen aufgeben müssen. Durch die Integration in das Gesamtkonzept konnten beide für das Gemeinwesen erhalten werden und die Attraktivität der Gesamtanlagen wurde durch die Modernisierungen massiv gesteigert. In Zusammenarbeit mit der Gemeinde Dunningen und dank des Engagements von Bürgermeister Gerhard Winkler und Ortsvorsteher Rainer Pfaller konnte das Lehrschwimmbecken erhalten und in die Betreiberschaft des fit.S Sportparks übergeben werden. Somit kann der Schwimmunterricht für die Schulen der Gemeinde Dunningen aufrechterhalten

Sie können lange über die Zukunftssicherheit Ihrer Heizung nachdenken. Oder sie einfach auf Zukunft schalten.



Viessmann Werke · 35107 Allendorf (Eder) · Telefon 06462 70-2555



Öl-Brennwertkessel



Gas-Brennwertkessel



Solar-Kollektoren



Holz-Heizkessel



Wärmepumpen



Naturwärme

Mit Viessmann kann die Zukunft kommen: Entscheiden Sie sich jetzt für unser in Preis und Technik differenziertes Komplettprogramm, das Ihnen zukunftssichere Heiztechnik für alle Energieträger bietet. Denn ganz gleich ob Öl, Gas, Solar, Holz oder Naturwärme – mit Viessmann sind Sie auf morgen vorbereitet.

Informieren Sie sich jetzt unter [www.viessmann.de](http://www.viessmann.de).

**VIESSMANN**  
climate of innovation

werden. Auch Schulen der Nachbargemeinden mieten das Hallenbad für den Schwimmunterricht an. Synergieeffekte, z. B. beim Personaleinsatz, werden effizient genutzt. Die Gemeinde spart damit mittelfristig Kosten.

Der Verein bietet insgesamt eine familienfreundliche Angebotspalette zum Sporttreiben. Das Konzept findet Unterstützung und eine breite Akzeptanz in der Bevölkerung.

### Fazit

Das Beispiel Seedorf zeigt, dass auch kleine Vereine allerhand auf die Beine stellen können – mit guten Konzepten und Ideen, mit entsprechenden Partnern und dem nötigen Enthusiasmus.

### Kontaktadresse:

Cathrin Dietz  
SpOrt concept  
Sportstätten für die Zukunft gGmbH  
Im SpOrt Stuttgart  
Fritz-Walter-Weg 19  
70372 Stuttgart  
Tel. o 711.280 77-556  
Mobil o 172.730 57 94  
Fax o 711.280 77-559  
[info@sportconcept-stuttgart.de](mailto:info@sportconcept-stuttgart.de)  
[www.sportconcept-stuttgart.de](http://www.sportconcept-stuttgart.de)



HANS PETER VOGELHOFER

## Privatwirtschaftlicher Betrieb

Schwimmbäder und andere Freizeiteinrichtungen sind stets als Management-Immobilien zu betrachten, bei denen die wirtschaftlichen Ergebnisse vom Handeln der Verantwortlichen und in besonderer Weise von der gewählten Betriebsform abhängig sind.

Ausgehend von der These des Verfassers, dass kommunale Betriebsstrukturen und politische Einflussnahmen wirtschaftlich optimierte Ergebnisse verhindern, sollen im Folgenden die beiden erprobten privaten Betriebsformen aufgezeigt werden.

### Der Betriebsführungsvertrag – die Managementlösung

Eine Variante, professionelle und flexible Strukturen mit der öffentlichen Aufgabe zum Betrieb eines Schwimmbades zu verbinden, stellt der sogenannte Betriebsführungsvertrag dar.

Mit anderen Worten: Die Kommune kauft sich gegen entsprechende Vergütung die professionelle Kompetenz eines erfahrenen privaten Betreibers ein. Hierbei bleiben naturgemäß die Eigentumsverhältnisse unberührt, der operative Betrieb erfolgt auf Rechnung und Gefahr des Badeigentümers und die Kommune schließt eine vertragliche Vereinbarung über die gewünschte Laufzeit mit dem privaten Betreiber ab.



Wichtig: den Erfolg des Bades dauerhaft sichern

Die Ausgestaltung des Vertrags erlaubt sowohl die Vereinbarung einer uneingeschränkten Betreiberverantwortung bis zu einer partiellen Beauftragung von Einzelleistungen, z. B. der Schulung von Mitarbeitern, oder Maßnahmen zur Verbesserung der Servicequalität.

In der Regel wird ein Betriebsführungsvertrag über einen Zeitraum von 5 bis 10 Jahren mit entsprechenden Optionsmöglichkeiten geschlossen. Zu den Vertragsleistungen gehören grundsätzlich die sogenannten objektspezifischen Beratungsleistungen, die darauf ausgerichtet sind, den wirtschaftlichen Erfolg des Bades dauerhaft zu sichern bzw. zu steigern.

Konkret heißt das, dass der private Betreiber ein entsprechendes Betriebskonzept in Abstimmung mit dem Auftraggeber entwickeln wird und dies regelmäßig überprüft. Gleichzeitig wird er geeignete Marketing- und Attraktivierungsmaßnahmen vorschlagen, um einerseits dem Besucheranspruch gerecht zu werden und andererseits die Marktfähigkeit der Anlage im Wettbewerbsumfeld zu erhalten. Darüber hinaus übernimmt die Betriebsführungsgesellschaft die kaufmännische und technische Bewirtschaftung der Anlage einschließlich des betrieblichen Rechnungswesens. Dazu zählen auch Umsatz- und Kostenplanung, Liquiditätsvorschau bzw. die Investitionsplanung.

Die Betriebsführungsgesellschaft prüft auf der Grundlage der monatlichen Erfolgsrechnungen die Einhaltung der festgelegten wirtschaftlichen Ziele bzw. Budgets und wird in eigener Regie negative Abweichungen im Rahmen einer Soll-Ist-Analyse aufspüren und eliminieren. Die Vorbereitung des Jahresabschlusses ist ebenfalls eine wichtige Aufgabe der Betriebsführungsgesellschaft. Ihr obliegt die Kontrolle von Einkaufs- und Serviceverträgen und die Verhandlung von Vereinbarungen mit Lieferanten z. B. für Strom, Wärme, Wareneinkäufe usw. Aufgrund umfassender Marktkenntnis und Bündelung von Einkaufsvorteilen erzielen private Betreiber oftmals günstigere Konditionen, als sie dem kommunalen Betreiber möglich wären. Im Rahmen festzulegender Sitzungstermine berichtet die Managementgesellschaft dem kommunalen Partner regelmäßig über die Entwicklung und weitere Perspektive des Bades.

Bei der Überwachung des Badebetriebs wird die Aufgabe übernommen, alle Wartungs- und Instandhaltungsmaßnahmen zu veranlassen, die der ordnungsgemäße Betrieb des Bades und der Substanzerhalt erfordern und die den hohen Qualitätsansprüchen der Badegäste entsprechen.

Die Betriebsführung erfolgt auf der Basis eines jährlich von den Vertragsparteien festgelegten Budgets bzw. Wirtschaftsplans, der so bemessen wird, dass alle Arten der Kosten im notwendigen Umfang ihre Deckung finden. Gängige Praxis ist es, die Vergütung für die Betriebsführung in einen fixen und einen erfolgsabhängigen Teil aufzuspalten, um entsprechende Leistungsanreize zu schaffen.

Außergewöhnliche Geschäfte bedürfen stets der Zustimmung des kommunalen Partners, z. B. bei Änderungen von Öffnungszeiten und Eintrittspreisen. Des Weiteren die Änderung des abgestimmten Grundkonzepts und des darauf basierenden Marketings.

Der Betriebsführungsvertrag ist dem Grunde nach ein Dienstleistungsvertrag, mit dem sich der kommunale Auftraggeber die Erfahrung und das Know-how eines professionellen Partners sichert.

Mit diesem Lösungsansatz konnte anhand vielfach belegter Beispiele der Nachweis signifikant verbesserter wirtschaftlicher Ergebnisse erbracht werden, da der private Leistungserbringer auf Dauer nur dann seine Marktberechtigung unter Beweis stellt, wenn er die gesetzte Benchmark erreicht bzw. übertrifft und dies über einen nachhaltigen Zeitraum sicherstellen kann.

### Der Pacht- und Betreibervertrag in der Praxis – für die Praxis

Beim Abschluss eines Pacht- und Betreibervertrags werden die Elemente eines Betriebsführungsvertrags mit weitergehenden Verpflichtungen des Betreibers ergänzt. Hierbei handelt es sich nicht mehr um einen Dienstleistungsvertrag, wie bei der Betriebsführung, sondern um die Gesamtverantwortung für den operativen Betrieb auf eigene Rechnung und Gefahr durch das private Betreiberunternehmen.

Dabei wird der private Betreiber in der Regel verantwortlich für sämtliche Chancen und Risiken des Bades. Er übernimmt das vollständige Betriebsrisiko und stellt die Kommune von Folgekosten frei. Er übernimmt die Reparaturen und Instandhaltungen für Maschinen und maschinelle Anlagen. Nutzungsmöglichkeiten für Schulen und Vereine werden ebenso festgeschrieben wie die hierfür zu entrichtenden Entgelte. Der Betreiber übernimmt die Betriebskosten und Versicherungen sowie die Unterhaltung der Gebäude, Anlagen und Einrichtungen.



Das »Produkt« Bad benötigt ständige Weiterentwicklung

Der Betreiber übernimmt das Bad also voll verantwortlich unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten und verhilft der Kommune im Gegenzug durch die verbesserten Ergebnisse zu einer Entlastung des städtischen Haushalts. Die Grundlage für den Pacht- bzw. Betreibervertrag ist stets eine zu erstellende prognostische Wirtschaftlichkeitsbetrachtung, die Aufschluss über das erreichbare Ergebnis liefert. Muss ein kommunaler Betriebskostenzuschuss gezahlt werden? Oder ergeben sich aus der privaten Bewirtschaftung Chancen einen etwaigen operativen Überschuss zwischen den Vertragsparteien aufzuteilen? Diese Fragestellung ist naturgemäß stark abhängig von der Art des Bades, seiner Wettbewerbspositionierung sowie des Einzugsbereichs bzw. der übrigen relevanten Rahmenbedingungen.

Professionelle private Betreiber werden definitionsgemäß großen Wert darauf legen, das Produkt Bad ständig weiterzuentwickeln, um am Markt und im Wettbewerb konkurrenzfähig zu sein, die Dienstleistungsqualität zu erhöhen und die betrieblichen Prozesse und Abläufe permanent zu optimieren.



Über ein konsequentes Energieverbrauchsmanagement werden die Energiekosten positiv beeinflusst. Eine herausragende Bedeutung haben in diesem Zusammenhang das aktive Marketing und das Eventmanagement, da nicht mehr die Bedarfsdeckung, sondern die Bedarfsweckung und Bedürfnisbefriedigung der Besucher bzw. Gäste im Fokus stehen. Die Schaffung von Kundenbindung und Mitarbeiterzufriedenheit sind weitere wesentliche Faktoren, um die gewünschten wirtschaftlichen Ziele erreichen zu können.

Der private Betreiber ist aufgrund seiner flexiblen Strukturen und flachen Hierarchien, dem damit einhergehenden Lean-Management, schnellstens in der Lage auf Marktveränderungen zu reagieren, sachgerechte Entscheidungen zu treffen und letztendlich seine Mitarbeiter leistungs- und erfolgsgerecht zu dotieren, um wirkungsvolle Leistungsanreize zu schaffen. Die Förderung und Pflege der Unternehmens- und Mitarbeiterkultur erhöht die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, senkt die Fluktuation und den Krankenstand. Sie stärkt die Loyalität der Mitarbeiter gegenüber den übernommenen Aufgaben und dem Unternehmen.

Die Kommune kann ihre Eigentümerfunktion z. B. in einem Aufsichtsrat oder Beirat vertreten, sodass die öffentlichen Interessen gewahrt werden und die gewünschten Einflussmöglichkeiten auf das Bad erhalten bleiben.

Im Pachtvertrag kann z. B. eine werthaltige Gewinnbeteiligung der Kommune sowie die Sicherstellung »sozialverträglicher Eintrittspreise« für die Nutzung der Einrichtung vereinbart werden.

Ein Grundsatz für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Kommune und Privaten ist stets

eine faire Austarierung von Chancen und Risiken zum gemeinsamen Vorteil.

Nur eine langfristig angelegte Win-win-Strategie schafft beiderseitige Zufriedenheit und führt zu entsprechend langer Vertragsdauer. Erfahrene Betreiber verfügen über jahrzehntelange Referenzen mit denselben Partnern.

Vorteilhaft ist es, den Betreiber stets bereits in der Planungs- und Projektierungsphase mit einzubeziehen, um die Projekt- und Produktentwicklung mit den Notwendigkeiten eines späteren erfolgreichen Betriebs zu verbinden und Fehler bei Planung und Bau zu vermeiden, die ansonsten nur mit erheblichem Mitteleinsatz korrigiert werden können. In diesem Zusammenhang sprechen wir von den sogenannten pre-opening-Leistungen.

Aus jahrzehntelanger Erfahrung kann der Verfasser berichten, dass partnerschaftlicher Umgang miteinander und ständige Dialogbereitschaft unverzichtbare Voraussetzungen für den gemeinsam angestrebten wirtschaftlichen Erfolg sind. Ein transparenter, gläserner Betrieb mit entsprechenden Einsichtsmöglichkeiten in alle Bücher des privaten Partners und die Vorlage von testierten Bilanzen sind ebenso selbstverständlich wie der wechselseitige Meinungs-austausch zur weiteren Entwicklung der Bäderanlage.

Naturgemäß ist jedes Projekt auch hinsichtlich der Vertragsgestaltung aus der sich ergebenden prognostischen Wirtschaftlichkeitsbetrachtung neu zu justieren und zu verfeinern, die Grundlagen wirtschaftlichen Handelns und ökonomischer Vernunft bleiben jedoch stets dieselben.

CARSTEN SONNENBERG

## Public-Private-Partnership-Projekte

Public-Private-Partnership ist als Problemlösung für das Betreiben und Bauen von Bädern ein viel verwendeter Begriff. Allerdings verstehen die Beteiligten hierunter häufig Unterschiedliches. Um das Thema transparenter zu machen, erfolgt zunächst eine Darstellung der üblichen PPP-Modelle, wobei zwischen dem Bau und dem Betrieb eines Bades zu unterscheiden ist. Daran anknüpfend werden aus Sicht der Kommune bzw. eines Sportvereins, der ein Bad betreibt, im Überblick die Vor- und Nachteile bzw. Risiken, die sich hinter dem Begriff PPP verbergen, verdeutlicht und insbesondere typische Vertragsgestaltungen in den PPP-Verträgen kritisch hinterfragt.

Der Begriff des Public-Private-Partnership wird in sehr vielfältiger Weise und sehr undifferenziert gebraucht. Allgemein lässt sich Public-Private-Partnership als alle Aktivitäten, bei denen private und staatliche Partner gemeinsam Leistungen erbringen bzw. Objekte betreiben, umschreiben. Der Ansatz besteht darin, dass sowohl der private als auch der staatliche Bereich Stärken und Schwächen in ihrem Auftreten am Markt zu verzeichnen haben. Ein einfaches Beispiel hierfür ist die Finanzierung von Projekten. Während die privaten Unternehmen für die Durchführung Darlehen mit hohen Zinssätzen aufnehmen müssen, können Kommunen oder Gesellschaften mit öffentlich-rechtlichem Hintergrund die Kredite aufgrund von Kommunalbürgschaften zu Kommunalkonditionen – und damit zinsgünstig – in Anspruch nehmen. Dies bewirkt eine Kostensenkung und damit eine Reduzierung des Gesamtobjektpreises. Demgegenüber steht z. B. der Nachteil, dass Kommunen bzw. kommunale Unternehmen die Bauleistungen im Rahmen eines streng reglementierten Ausschreibungsverfahrens vergeben müssen. Dadurch sind Nachverhandlungen zur Preisreduzierung der einzelnen Bauleistungen rechtlich nicht zulässig. Private Unternehmen sind bei der Vergabe von Aufträgen hieran nicht gebunden, sodass diese eine nennenswerte Kostenreduzierung erzielen können.

Wichtig ist, dass Kommunen vor der Auftragsvergabe im Rahmen eines PPP-Modells folgende Fragen beantworten:

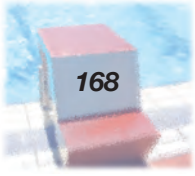
- Welche Varianten privater Beteiligung sind rechtlich möglich und betriebswirtschaftlich sinnvoll?
- Ist die Seriosität des privaten Leistungserbringers gegeben und dessen finanzieller Hintergrund so gut, dass die Gefahr der Insolvenz nicht besteht?
- Ist das private Betreiben auf Dauer gewährleistet und ist dieses für die öffentliche Hand günstiger als der öffentlich-rechtliche Betrieb?
- Ist die private Leistung so gestaltet, dass sie von den Bürgern angenommen wird sowie den Belangen der im Objekt Beschäftigten Rechnung trägt?



Chancen und Risiken von PPP klug abwägen

Eine pauschale Aussage, ob ein PPP-Modell besser als eine Privatisierung oder ein rein öffentlich-rechtliches Betreiben ist, ist im Vorfeld nicht möglich. Jeder Fall ist individuell und speziell zu betrachten. Erst nach einer eingehenden Analyse kann festgestellt werden, welcher Weg der bessere ist. Allerdings haben sich in der Praxis Modelle bewährt, die im Durchschnitt zu einer ca. 10%igen Kostenersparnis bei PPP-Modellen im Vergleich zu einer rein öffentlich-rechtlichen Realisierung führen. Dies wird aktuell durch eine Studie des Deutschen Instituts für Urbanistik im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen (BMVBW) belegt.





## Typische Modelle des Public-Private-Partnership aus wirtschaftlicher und rechtlicher Sicht

### Investorenmodell

Die im Baubereich weitestgehende Public-Private-Partnership-Variante ist das Investoren- oder C-Modell. Hier werden die architektonische Gestaltung, die Bauleistung sowie die Finanzierung im Rahmen eines Investorenmodells erbracht. Diese auch »Bauen und Finanzieren aus einer Hand« titulierte Variante stellt sich i. d. R. folgendermaßen dar:

Auf der Basis der seitens des öffentlichen Auftraggebers erstellten Ausschreibung werden die Interessenten aufgefordert, ein Festangebot im Rahmen eines Konsortiums zu unterbreiten, das aus Architekt, Bauunternehmen und Bank besteht. Aufgrund der vorher fixierten Prämissen und Gewichtungsfaktoren erfolgt die Auswahl des besten Anbieters, der den Zuschlag erhält. Das Konsortium gründet anschließend eine Gesellschaft, die auf einem Grundstück des öffentlichen Auftraggebers das Bad errichtet. Das Grundstück wird häufig im Rahmen des Erbbaurechts dem Investor zur Verfügung gestellt. Dabei sind Preis- und Terminalsicherheit gewährleistet. Die Qualität richtet sich nach den in der Ausschreibung gemachten Vorgaben. Die Bauleistung erbringt aufgrund des Architektenentwurfs der im Rahmen des Konsortiums tätige Generalunternehmer. Ein Vorteil dieses Modells ist, dass die Finanzierung des Baus wegen der Beteiligung der Bank als Mitinvestor gesichert ist.



PPP – mögliche Gefahren im Vorfeld vermeiden

Das heißt, Insolvenzen des Generalunternehmers und damit einhergehende Verzögerungen sind weitestgehend ausgeschlossen.

Nachdem das Bad erstellt ist, wird dieses seitens des öffentlichen Auftraggebers vom Investor z. B. mittels eines Ratenkaufs mit einer Laufzeit von 20 bis 25 Jahren erworben. Die an den Investor zu zahlenden Raten werden dabei von diesem an die finanzierende Bank im Rahmen eines Factorings bzw. einer Forfaitierung abgetreten und sind, falls erforderlich, durch die Bürgschaft der Kommune besichert. Dadurch kann der Investor Kommunal-kreditkonditionen in Anspruch nehmen. Die Kommune muss sich aber bewusst sein, dass sie einen Einredevorzicht gegenüber der Bank erklären muss, wenn sie Kommunalkonditionen in diesem Modell erhalten will. Sie trägt damit das Risiko, dass sie die Raten an die Bank auch dann weiterzahlen muss, wenn das errichtete Bad mangelhaft oder der Investor insolvent wird. Deshalb ist den Kommunen in einem solchen Fall eine Absicherung mittels einer Bankbürgschaft zu empfehlen.

Das Investorenmodell ist im Baubereich das Modell mit dem größten Einsparpotenzial. Aufgrund der unterschiedlichen architektonischen Entwürfe, der Möglichkeit des privaten Investors, mit den für die einzelnen Gewerke zuständigen Bauunternehmen Nachverhandlungen vorzunehmen, des Einsatzes alternativ angebotener Materialien sowie aufgrund der Synergieeffekte zwischen den Konsortiumsmitgliedern sind im Vergleich zur gewerkeweisen Vergabe Einsparungen von über 50 % erzielt worden. Hierbei ist jedoch festzuhalten, dass ein aussagekräftiger Vergleich zwischen dem Ursprungsmodell und dem nachfolgend verwirklichten Objekt durch die unterschiedliche Gestaltung und das Verwenden anderer qualitativ minderwertiger Materialien sehr schwierig ist. Daneben zeigen die in der Praxis gemachten Erfahrungen, dass eine Überprüfung, ob die Qualität bei der Bauausführung durch den privaten Investor dem entspricht, was vertragsgemäß vereinbart worden ist, unerlässlich ist. Um dies sicherzustellen, ist vom öffentlichen Auftraggeber ein Projektsteuerer zu beauftragen oder eine tägliche Baustellenüberwachung durch den Bauherrn zu gewährleisten. Das Investorenmodell bietet sich insbesondere dann an, wenn dem öffentlichen Auftraggeber primär an einem finanziell günstigen Bau des Bades gelegen ist und architektonische Vorgaben von geringerer Bedeutung sind.

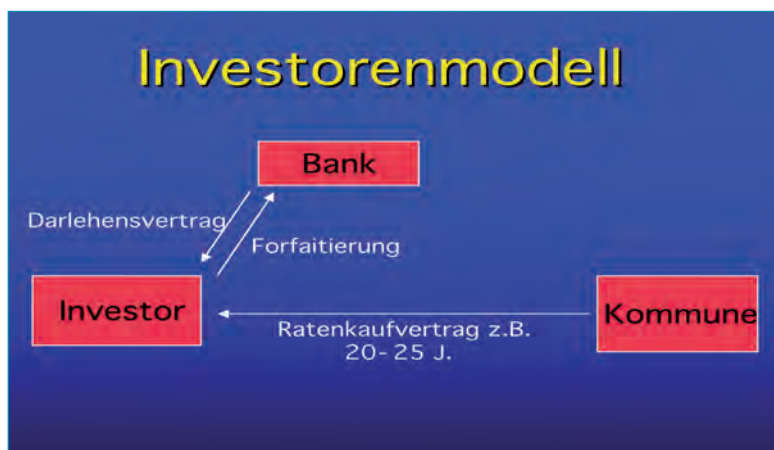


Abb.: Beispiel für ein einfaches Investorenmodell

### **Reduziertes C-Modell bzw. Ratenkaufmodell**

Dieses Modell entspricht weitestgehend dem C-Modell. Allerdings wird zunächst ein Architektenwettbewerb oder ein Verhandlungsverfahren durchgeführt, in dem die architektonische Gestaltung festgelegt wird. Anschließend erfolgt die Ausschreibung an ein Konsortium, das aus Generalunternehmer und finanzierender Bank besteht. Dieses errichtet das Bad, das die Kommune mittels eines 20- bis 25-jährigen Ratenkaufs zu Eigentum erwirbt. Die zu zahlenden Raten werden grundsätzlich mittels Factoring bzw. Forfaitierung an die das Objekt finanzierende Bank zwecks Zahlung von Zins und Tilgung des vom Konsortium für den Bau aufgenommenen Darlehens abgetreten und sind gegebenenfalls mittels einer kommunalen Bürgschaft besichert.

### **Bauen und Betreiben**

Im Rahmen dieses Modells wird nicht nur der Privatinvestor zum Erstellen des Bades ausgeschrieben, sondern auch der Betreiber. Es handelt sich also um eine ganzheitliche Lösung. Neben dem Bau des Bades soll der Investor auch den Betrieb über eine lange Laufzeit, 20 bis 25 Jahre, sicherstellen. Dadurch sollen im Vergleich zum Investorenmodell weitere Synergieeffekte zwischen den Bereichen Planung, Bau und Betrieb erzielt werden, die zu einer Kostenoptimierung beim Bau und einer Ertragsoptimierung beim Betrieb des Bades führen. Hier ist es besonders wichtig, dass der Betreibervertrag rechtlich und ökonomisch professionell ausgearbeitet wird. Denn durch die Verknüpfung bzw.

Identität von Badersteller und -betreiber besteht für die öffentliche Hand in der Folge die Gefahr zusätzlicher finanzieller Belastungen, die je nach Vertragsgestaltung die aus einem Eigenbetrieb entstehenden Verluste übersteigen können. Neben den Raten für den Erwerb des Bades zahlt die Kommune für den Betrieb einen Zuschuss. Damit sollen z. B. subventionierte sozialverträgliche Eintrittspreise oder das Schul- und Vereinsschwimmen abgegolten werden.

Bei dieser Konstellation ist seitens der öffentlichen Hand genau abzuwägen, ob der private Betrieb und die damit avisierte Ersparnis rechtlich so abgesichert sind, dass für den privaten Betreiber nicht die Möglichkeit besteht, den Betrieb dann einzustellen, wenn sich dieser für ihn nicht mehr rechnet. Das ist aber bei einem auf Gewinnmaximierung ausgerichteten Unternehmen immanent, sodass die Gefahr besteht, dass der Betrieb auf Kosten der Unterhaltung in den ersten Jahren, in denen das Bad neu ist, gewinnmaximiert wird. Wenn seitens des Privaten auch durch Erhöhung der Zuschüsse der Kommune ein Gewinn nicht mehr erzielt werden kann, kann er das Insolvenzverfahren einleiten, sodass die Kommune gezwungen ist, das Bad in Eigenregie zu übernehmen und zu betreiben oder zu schließen, was politisch jedoch kaum durchsetzbar sein wird. Die dann anstehenden Sanierungskosten hat der Steuerzahler zu tragen, während der Private seinen kalkulierten Gewinn erzielt hat. Die Belastung für den Bürger kann dadurch höher als bei einem lukrativen Eigenbetrieb in den ersten Jahren einer neuen Badanlage sein. Die Kommune muss sich also vor einem »Ausstieg« des Privatinvestors schützen. Eine entsprechende Absicherung, z. B. durch Bankbürgschaften, verteuert jedoch den Betrieb des Privaten, sodass unter Umständen die Kalkulation nicht mehr aufgeht.

### **Betreiben**

In der Vergangenheit wurde der Betrieb eines neuen oder bereits bestehenden Bades häufiger an einen Privaten oder Sportverein übertragen. Insbesondere Letzteres ist in der Vergangenheit dann erfolgt, wenn sich die Frage der Badschließung stellt. Da kommunale Bäder aufgrund der sozialverträglichen Eintrittspreisgestaltung und der Nutzung durch Schulen und Vereine Verluste aufweisen, erhält der



Betreiber zwecks Ausgleich einen mit der Kommune ausgehandelten Betriebskostenzuschuss. Dieser orientiert sich in der Regel an dem Zuschuss in der Vergangenheit oder wird bei Sportvereinen niedriger angesetzt, da diese viel geringere Personalkosten haben. Vertraglich wird üblicherweise eine Laufzeit zwischen einem und zehn Jahren festgeschrieben. Seitens des Betreibers wird eine kurze Frist angestrebt, um Nachforderungen stellen zu können, wenn die Betriebskalkulation nicht aufgeht. Demgegenüber streben Kommunen wegen der Planungssicherheit eine längere Laufzeit an.

### **Ausgewählte Risiken bei PPP-Projekten im Bäderbereich**

Bevor die Kommune einen PPP-Vertrag abschließt, hat sie sich umfassend über den Vertragspartner zu informieren. Es sind Auskünfte einzuholen, die sich bei juristischen Personen bzw. Personengesellschaften auch auf die Gesellschafter erstrecken. Dabei reicht es nicht aus, Auskünfte bei z. B. der »Creditreform« oder »Bürgel« zu beschaffen. Zur ökonomischen und finanziellen Einschätzung der Vertragspartner ist es unerlässlich, sich die Jahresabschlüsse der beteiligten Unternehmen offenlegen zu lassen und diese durch Wirtschaftsprüfer oder entsprechende Fachleute zu analysieren. Für die Beurteilung der kurzfristigen Risiken sollten aktuelle betriebswirtschaftliche Auswertungen eingeholt und ausgewertet werden, um ein Insolvenzrisiko zu minimieren. Die fachliche Bewertung des Vertragspartners erfolgt durch die Prüfung und Begutachtung der angegebenen Referenzadressen. Im Folgenden werden exemplarisch typische Risiken und Probleme bei PPP-Projekten dargestellt.

#### ***Risiken beim Bau durch den Investor***

##### **Insolvenz**

Ist der Gesellschafter des Investors eine Bank oder Banktochter, ist das Insolvenzrisiko weitestgehend ausgeschlossen, da die Finanzierung sichergestellt ist. Sollte der Generalunternehmer trotzdem einmal insolvent werden, wird die Bank bzw. Banktochter in der Praxis umgehend für Ersatz sorgen.

##### **Spezifizierung der Bauleistungen**

Das Wichtigste im Vertrag mit dem Generalübernehmer bzw. dem Investor ist das genaue Fixieren der zu erbringenden Bauleistungen. Dieses muss im Rahmen der Ausschreibung mittels einer detaillierten Leistungsbeschreibung erfolgen, um die Qualität sicherzustellen, die die Kommune erwartet. Daneben ist eine ausreichende Qualitätssicherung hinsichtlich der Bauaus- und -durchführung zu gewährleisten, die durch einen externen Projektsteuerer oder das Hochbauamt durchgeführt werden sollte. Diese beurteilen auch, ob der Terminplan ordnungsgemäß erstellt wurde und der vereinbarte Pauschalpreis angemessen oder zu hoch angesetzt ist. Ein Zahlungsplan ist abzustimmen und zu fixieren. Bei der Abwicklung von Generalübernehmerverträgen im Bäderbereich wurden schlechte Erfahrungen hinsichtlich der Qualität gemacht. Das ist auch nachvollziehbar, da sich bei einem vereinbarten Pauschalpreis durch das Verwenden minderwertiger Produkte oder eine schlechte, schnelle Bauausführung die Marge für den Generalübernehmer erhöht.

So zeichnen sich einige Unternehmen im Bäderbau durch eine »Billigbauweise« aus. Hierdurch wird zwar der Baupreis gesenkt; jedoch ist häufig nach ca. 10 Jahren Badbetrieb eine Sanierung erforderlich, sodass sich im Ergebnis die auf den ersten Blick günstiger erscheinende Variante als die teurere erweist. Ein besonderes Augenmerk ist auch auf die technische Anlagenbeschreibung zu legen, da diese große Auswirkungen auf die Betriebs- und Folgekosten hat.

##### **Unbestimmte und auslegungsbedürftige Rechtsbegriffe**

Die detaillierten Planungs- und Ausführungsarbeiten des Generalübernehmers bzw. des Konsortiums sind zu nennen. Unbestimmte und auslegungsbedürftige Rechtsbegriffe wie »erforderlich« oder »nötig« sind zu vermeiden, da sie auf einen Rechtsstreit hinauslaufen und je nach Gerichtsentscheidung eine Kostenerhöhung beinhalten.



## Planung und Leistung auf der Grundlage der HOAI

Die durchzuführende Planung sollte ebenso wie der Leistungsumfang auf der Grundlage der HOAI vereinbart werden und die Ausführung auf der Basis der einschlägigen Vorschriften. Herausnahmen oder Vereinbarungen als Zusatzleistungen sind möglichst zu vermeiden.

## Zeitplan

Vor Vertragsschluss ist ein strikter Zeitplan unter Zuhilfenahme eines externen Projektsteuerers bzw. des Hochbauamts aufzustellen, der Vertragsinhalt wird. Daneben sind zwecks Qualitätssicherung kontinuierliche Baubesprechungen, mindestens einmal wöchentlich, zu vereinbaren.

## Subunternehmer

Üblicherweise werden die Subunternehmer vom Generalübernehmer bzw. dem Konsortium ausgewählt. Insoweit sollte sich die öffentliche Hand als Auftraggeber aus Gründen der Qualitätssicherung ein Einspruchsrecht bei negativ auffälligen Subunternehmern vorbehalten sowie den Nachweis der Leistungsfähigkeit, Sachkunde und Zuverlässigkeit einfordern.

## Versicherungen

Vor Baubeginn hat der Investor die entsprechenden Versicherungsnachweise zu erbringen, indem er die Originalpolice vorlegt. Auf ausreichende Deckungsbeträge ist zu achten.

## Gewährleistung

Hinsichtlich der Fristen wird häufig versucht, eine möglichst kurze Frist von z. B. zwei oder drei Jahren zu vereinbaren. Üblich sind jedoch fünf Jahre. Eine Abtretung der Gewährleistungsansprüche gegen die Subunternehmer kann zusätzlich erfolgen. Es muss jedoch sichergestellt sein, dass die öffentliche Hand das Wahlrecht hat, ob sie den Generalübernehmer bzw. das Konsortium oder den Sub-

unternehmer in Anspruch nimmt. Dieses Wahlrecht darf nicht beschränkt werden. Zur besseren Durchsetzung der Ansprüche ist zu vereinbaren, dass der Auftraggeber eine Liste über alle an der Planung und Ausführung beteiligten Unternehmen erhält.

## **Risiken beim Betrieb**

### Rechtsform

Bei der Rechtsformwahl des Betreibers ist darauf zu achten, dass für die Kommune eine Transparenz der internen Struktur sowie der internen Zahlungsströme möglich ist. Das Ziel ist, Vermögensverschiebungen zwischen den Gesellschaftern des Betreibers, das Herausziehen von Kapital sowie In-sich-Geschäfte, z. B. die Unterverpachtung von Profitbereichen wie Sauna oder Wellness an Töchter oder das Erbringen überteuerter Leistungen durch Töchter, zu verhindern.

### Betriebsdauer

In vielen Verträgen finden sich hinsichtlich der privaten Betreiberzeit zeitliche Beschränkungen von zwei bis fünf Jahren. Dies hat den Hintergrund, dass sich neue Bäder gut vermarkten lassen und mit einem entsprechend höheren Besucheraufkommen kalkuliert werden kann. Hinzu kommt, dass die Unterhaltungskosten anfangs sehr gering sind bzw. aufgrund der Gewährleistungsfristen überhaupt nicht anfallen. Deshalb kann in den ersten Jahren eine entsprechende Rendite erzielt werden, die mit der Zeit sinkt, da die Attraktion des Neuen nicht mehr gegeben ist und mehr für die Unterhaltung aufgewendet werden muss. Folglich versuchen private Betreiber das Betriebsrisiko über die kurze Laufzeit zu minimieren. Sollte die Kommune damit nicht einverstanden sein, werden zwar längere Fristen vereinbart, jedoch wird versucht, Kündigungsmöglichkeiten einzubauen. Da inzwischen die öffentliche Hand dieses Vorgehen erkannt hat, versucht sie, die Betreiberverträge auf die übliche Betriebslaufzeit eines Bades, also 20 bis 25 Jahre, auszudehnen. Das wird auch im Pachtvertrag mit dem Privaten vereinbart. Allerdings kann damit nicht das Insolvenzrisiko des Betreibers ausgeschlossen werden. Sollte es dazu kommen, bleibt



der Kommune in der Regel keine andere Wahl, als das Bad selbst zu betreiben. Eine Betriebsvergabe an einen anderen privaten Betreiber ist aufgrund des Alters des Bades sowie der ansteigenden Unterhaltungs- bzw. Sanierungskosten nur schwer möglich. Insofern wird die Kommune zumindest einen erhöhten Zuschuss bezahlen müssen.

### Monopolklausel

Häufig werden als Voraussetzung für die Betriebsübernahme durch einen Privaten sogenannte Monopolklauseln vereinbart. Damit verpflichtet sich die Kommune, alle anderen bestehenden Bäder zu schließen. Folglich besteht für die Bürger der Zwang, in das einzige vor Ort bestehende Bad zu gehen, das i. d. R. ein höheres Preisniveau als die bisher bestehenden älteren Bäder aufweist. Also hat der private Betreiber die Gewissheit, den Großteil der potenziellen Badegäste nicht aufgrund seiner bei Normalzahlern üblicherweise autonomen Preispolitik zu verlieren und von der Kommune subventionierte Besucher, wie z. B. beim Schul- und Vereinsschwimmen, zu erhalten. Hier ist die Frage zu beantworten, ob nicht seitens der öffentlichen Hand unter den gleichen Prämissen und unter Berücksichtigung sozialer Aspekte mindestens derselbe wirtschaftliche Erfolg und damit eine gleichwertige oder sogar größere Entlastung des kommunalen Haushalts erzielt werden kann.

### Unterhaltungsaufwand

Ein wichtiger Punkt ist die Regelung der Unterhaltung, die sehr kostenintensiv ist. Unbestimmte Klauseln wie »Betreiben auf eigenes Risiko« oder »Verpflichtung zum Erhalt der Anlage« sind wenig hilfreich und lassen Raum für weite Interpretationen. Um Streitigkeiten zu vermeiden, ist im Rahmen des gesetzlich Zulässigen detailliert zu spezifizieren, welche Verpflichtungen der Betreiber und welche die Kommune hat. Der Erstgenannte hat dabei zumindest die Instandhaltungskosten und die Aufwendungen für Schönheitsreparaturen zu tragen. Im Zweifel sollte ein von der IHK (Industrie- und Handelskammer) bestellter Sachverständiger entscheiden. Beide Parteien haben sich dieser Entscheidung vorab zu unterwerfen. Investitionen durch den Betreiber, z. B. Nachattraktivierungen,

sollten nur nach vorheriger Einwilligung durch die Kommune erfolgen. Dabei ist auch zu vereinbaren, wer die entstehenden Kosten trägt.

### Unterverpachtung

Unterverpachtungen sind nur nach Einwilligung durch die Kommune zu gestatten. Der Grund dafür besteht darin, dass Dumpingkonditionen bei der Gastronomie- oder Saunapacht ausgeschlossen werden, um Vermögensverschiebungen an Unterpächter, an denen z. B. der private Betreiber beteiligt ist, zu verhindern.

### Nutzungsentgelte

Die Gestaltung der Eintrittspreise sowie der Öffnungszeiten möchte sich i. d. R. der private Betreiber vorbehalten. Da dies nicht im Sinne der Kommune ist, hat sie vertraglich sicherzustellen, dass das Schul- und Vereinsschwimmen zu festgelegten Zeiten möglich ist. Daneben sollte ebenfalls die Preisgestaltung im sozialen Bereich geregelt werden.

### Zutrittsrecht

Um überprüfen zu können, ob der Betreiber die vertraglichen Vereinbarungen einhält, sollte sich die Kommune ein jederzeitiges Zutritts- und Kontrollrecht mittels Generalschlüssel vorbehalten.

### Fazit

Public-Private-Partnership ist eine interessante Alternative zu den klassischen Formen einer Projektdurchführung, bei deren richtiger Handhabung nennenswerte Einsparungen erzielt werden können. Im Baubereich haben sich Standards entwickelt, die bei gleicher Qualität eine kostengünstigere Realisierung ermöglichen. Dies kann für den Betrieb nicht konstatiert werden. Der private Betreiber hatte hier gegenüber der Kommune bisher einen Wettbewerbsvorteil, da seine Personalkosten geringer waren. Durch die Einführung des TVÖD und entsprechende Öffnungsmöglichkeiten sind Kommunen aber heute in der Lage, Bäder mindestens genauso kostengünstig und effizient wie Private zu betreiben.



Ein ökonomischer Vorteil besteht, wenn Sportvereine ein Bad betreiben. Diese haben durch ihre ehrenamtliche Tätigkeit weitaus geringere Personalkosten als jeder andere Betreiber. Allerdings ist sicherzustellen, dass die rechtlichen Vorgaben bezüglich Wasseraufsicht und Qualifikation des Personals eingehalten werden. Ein Abweichen hiervon zulasten der Badegäste ist nicht zu akzeptieren und würde straf- sowie zivilrechtliche Konsequenzen nach sich ziehen. Daneben ist zu berücksichtigen, dass die Technik des Bades ordnungs-

gemäß gewartet wird. Ansonsten kommt es zu einem Sanierungsstau, der dann zu einem notwendigen Schließen des Bades oder zu hohen Ersatzinvestitionen führt.

Im Baubereich ist PPP ein guter Ansatz zur Kostenreduzierung bei gleicher Qualität. Wegen der Komplexität, z. B. europaweite Ausschreibung oder Finanzierungsmodell bzw. rechtliche Vertragsgestaltung, sollte im Vorfeld jedoch ein externer Sachverständiger eingeholt werden.

## Erfolgreiche Projekte durch optimale Konzeptionen

Unsere Sport- und Freizeitbäder



**Pellikaan**  
Design · Build · Operate

Pellikaan GmbH  
Borsigstraße 7 • 40880 Ratingen  
Tel. 02102-42 90 60 • Fax 02102-42 90 666  
E-mail: info@pellikaan.de • www.pellikaan.de

Wirtschaftlich entscheidend besser durch:

- Hochwertige und zukunftssichere Architektur
- Einbau energiesparender Materialien und Techniken
- Intelligente Informations- und Steuerungssysteme
- Bedarfsorientierte und einnahmestarke Nebenbetriebe
- Bewährte Management- und Marketingkonzepte

Sport- und Freizeitbäder • Sporthallen • Sport-, Fitness-, Wellness- und Freizeitcenter ...

## 6. Finanzierungsmöglichkeiten

HANS PETER VOGELHOFER

### Übersicht praxiserprobter Finanzierungsmöglichkeiten zum Erhalt von Schwimmbädern

Finanzierung ist ein absolut einfacher Vorgang, wenn Sicherheiten und Zinsen keine Rolle spielen.

Zur Entwicklung und zum Erhalt der bundesdeutschen Bäderlandschaft gehört zwingend eine möglichst ökonomisch optimierte Finanzierung. Dabei verstehen wir Finanzierung als Gesamtheit aller Maßnahmen der Mittelbeschaffung und natürlich der damit verbundenen Rückzahlung. Des Weiteren die Gestaltung der Zahlungs-, Informations-, Kontroll- und Sicherungsbeziehungen zwischen Kreditgeber und Kreditnehmer.



Dringend erforderlich: Finanzierung von Wasserflächen

Auch wenn noch vereinzelt Kommunen in der Lage sind ihre Bäderanlagen aus eigenen Mitteln finanzieren zu können, so kommt der Finanzierung durch außenstehende Dritte die weitaus größere Bedeutung zu. Dies gilt umso mehr, als die erkennbare Not der öffentlichen Haushalte eine Fremdfinanzierung nahezu unausweichlich zur Folge hat. Bei dem Begriff Fremdfinanzierung muss immer bewusst sein, dass der Kapitalgeber eine Gläubigerstellung

einnimmt. Diese Begriffsbestimmung ist insoweit wichtig, da der Kapitalgeber (Gläubiger) sicher sein muss, dass er das zur Verfügung gestellte Kapital sowohl zeitgerecht als auch in der vereinbarten Höhe zurückerhält.

Während die Banken in den 70er- und 80er-Jahren auch privat finanzierte Sportstätten, z. B. Tennisanlagen, Eissportanlagen, Bäder usw. relativ großzügig finanziert haben, sind sie durch viele negative Beispiele und damit verbundene Not leidende Kredite in der Vergabe monetärer Mittel wesentlich restriktiver geworden.

Ein weiteres wichtiges Kriterium für die Hingabe von Geld ist der zu entrichtende Zins, der sich einerseits am Markt aus dem Wechselspiel zwischen Angebot und Nachfrage bildet, andererseits aber auch ein Indikator für das Risiko darstellt. Insofern ist der Zins der Preis für die Überlassung von Kapital.

Die Praxis im Bereich der Bäderfinanzierung zeigt deutlich, dass die bundesdeutsche Bankenszene sich eher als Geld- bzw. Kapitalausleiher sieht, aber Risiken bei der Kreditvergabe durch die entsprechende Stellung von werthaltigen Sicherheiten bzw. Bürgschaften der Kreditnehmer nahezu vollständig ausschließt. Dabei wird häufig von kommunaler Seite versucht das Risiko der Investition durch unterschiedliche Modelle auf interessierte private Marktteilnehmer zu übertragen, was sich in der Praxis als zunehmend schwierig bis undurchführbar erweist.

In der Regel erfolgt die Kreditvergabe nur gegen eine Stellung kommunaler Bürgschaften. Daraus folgt, dass das Risiko der Investition letztendlich wieder bei der Kommune verbleibt. Nach unserer Marktbeobachtung ist die Einbeziehung privaten Kapitals zwar grundsätzlich möglich, allerdings verteuert sich die Finanzierung durch die damit einhergehenden Renditeanforderungen der privaten Geldgeber doch ganz erheblich und scheidet daher in den meisten Fällen aus wirtschaftlichen Gründen aus.



## Einbeziehung privatwirtschaftlich tätiger Unternehmen in PPP-Projekte

Gern nutzen Kommunen zur Erfüllung öffentlicher Aufgaben die Flexibilität und Professionalität privater Unternehmen. Ganz besonders in den sogenannten PPP-Modellen werden Lösungen für Planung, Bau, Betrieb und Finanzierung aus einer Hand gesucht. Private Bietergemeinschaften schließen sich in unterschiedlichen Formen zusammen, um die gewünschten und geforderten Leistungen zu erbringen. Die Überlegung der kommunalen Auftraggeber ist zunächst auch sehr plausibel. Der Wunsch und die Verpflichtung, die privaten Leistungserbringer mögen eine ganzheitliche am gesamten Lebenszyklus orientierte Problemlösung anbieten, besitzt großen Charme. Durch den Wettbewerb erhofft sich der kommunale Auftraggeber ein möglichst marktfähiges Produkt zu einem möglichst günstigen Preis zu erhalten und die beteiligten Privaten in der gesamten Planungs-, Bau-, Betriebs- und Finanzierungsphase vertraglich zu verpflichten.

Ohne auf die Kompliziertheit und Komplexität der Aufgabe an dieser Stelle einzugehen, sollte stets eine kritische Prüfung selbstverständlich sein. Noch liegen keine langfristigen Erfahrungen in unserem Land vor, um zu einer schlüssigen Bewertung zu kommen. Interessant in diesem Zusammenhang ist sicherlich die Meinung von Dr. Ochsenbauer vom Bundesverband öffentlicher Bäder e. V. in Essen, der die Grenzen der PPP-Modelle folgerichtig aufzeigt hat (vgl. Archiv des Badewesens 06/2006).

## Die Einbeziehung privaten Investitionskapitals

Die Einbeziehung privaten, investiven Kapitals scheidet bei den allermeisten Bäderfinanzierungen aus, da die notwendigen Renditen entweder nicht oder nicht in auskömmlicher Höhe erreicht werden können.

In letzter Zeit sind einige Private Equity Fonds an den Markt herantreten um auszuloten, ob interessante Projekte an I-a-Standorten realisierbar sind. Aber die realistisch erarbeiteten Businesspläne ergeben Renditeerwartungen, mit denen sich professionelle Investoren bisher nicht zufrieden zeigen,

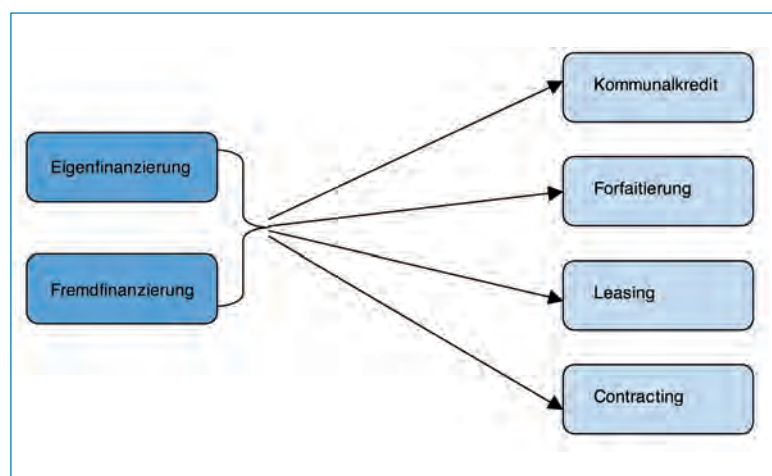
zumal die Investitionen in breit gefächerte und diversifizierte Infrastrukturfonds wesentlich günstigere Renditen ergeben.

Daraus folgt zusammenfassend ein nüchternes Resümee: Im Einzelfall mögen intelligente, innovative Finanzierungsformen ein Bäderinvestment ermöglichen. In der überwiegenden Vielzahl der Fälle wird jedoch der Kommunalkredit bzw. das Modell der Forfaitierung die Ultima Ratio darstellen.

## Das Problem der sogenannten Drittverwendung

Schwimmbäder gehören zu den Spezialimmobilien. Daraus folgt, dass insbesondere die Frage der Drittverwendungsfähigkeit (andere alternative Nutzung) bei den Finanzierungsüberlegungen des Kapitalgebers eine große Rolle spielen. Ohne einen weiteren erheblichen Aufwand ist eine Drittverwendung in den allermeisten Fällen nicht möglich. Dies führt stets dazu, dass der Finanzierungsgeber die Messlatte für die geforderten Sicherheiten recht hoch legt. Eine nahezu 100%ige Absicherung des Risikos wird verlangt.

## Übersicht der Finanzierungsmöglichkeiten



DSBG 2007





### **Der Kommunalkredit**

Der Kommunalkredit ist das beste Beispiel für eine effiziente und die wirtschaftlichste Form der dargestellten Kreditarten. Die Bank verleiht eine bestimmte Kapitalsumme über einen festgelegten Zeitraum an einen absolut sicheren Darlehensnehmer. Dieser Umstand hat erheblichen Einfluss auf die Risikoprämie bei der Zusammensetzung des Zinses, da ein Ausfall der Darlehensrückzahlung, weder in der Zeit noch in der Höhe, zu befürchten ist. In der Praxis ist diese Form der Finanzierung in aller Regel die ökonomisch günstigste Variante.

### **Die Forfaitierung**

Bei der Forfaitierung wird eine Werklohnforderung z. B. eines privatwirtschaftlich tätigen Marktteilnehmers gegen eine Kommune von der Bank angekauft und kapitalisiert. Dies geschieht unter dem Verzicht auf jede Einrede und Einwendung, sodass zumindest kommunal-kreditähnliche Zinssätze gewährt werden können.

Kommunen, die ihren Verschuldungsgrad nicht mehr erhöhen können, greifen gern zu diesem Mittel der Finanzierung, da der laufende Aufwand den Vermögenshaushalt nicht belastet und die kommunale Zielsetzung, das Bad zu erhalten, erreicht werden kann.

Auch hierbei geht es ausschließlich um eine hochgradig abgesicherte Forderung der Bank gegenüber der Kommune.

### **Das Leasingmodell**

Leasing ist die besondere Vertragsform der Vermietung und Verpachtung von in diesem Falle Bäderanlagen, bei dem das Leasingobjekt von einer speziellen Leasinggesellschaft vom Hersteller gekauft wird und dann dem Leasingnehmer übergeben oder direkt vom Hersteller verpachtet wird.

Wird zum Beispiel bei Bau bzw. Betrieb öffentlicher Bäderanlagen ein privater Marktteilnehmer einbezogen, so wird die Leasinggesellschaft eine diesbezügliche werthaltige Absicherung respektive Bürgschaft durch die beteiligte Kommune verlangen.

### **Die Contractingmodelle**

Hierunter wird die zur Verfügungsstellung von technischen Gebäudeanlagen durch das Contractingunternehmen verstanden, das seinerseits mit dem Contractingnehmer die Belieferung von z. B. Strom und/oder Wärme über den gesamten Finanzierungszeitraum vorsieht und einen entsprechenden Vertrag über den in Rede stehenden Zeitraum vereinbart.

Auch hier ist es gängige Praxis, dass der Contracter im Falle eines Notleidenden Vertrags die Weiterführung der Vereinbarung durch die Kommune zwingend vorsieht.

Contracting ist sicherlich ein innovatives, ergänzendes Finanzierungselement, das jedoch stets einer näheren Betrachtung unterzogen werden sollte, um Chancen und Risiken alternativer Finanzierungsformen auszutarieren.



Mit der passenden Finanzierung dem Ziel entgegen

ROLF ULRICH

## Öffentlich-Private Partnerschaften – Der richtige Weg im Sportstättenbau

### Viele Vorurteile

In der Diskussion um die Gestaltung von Öffentlich-Privaten Partnerschafts-Modellen (ÖPP-Modellen) im Sportstättenbau zeigen sich immer wieder massive Vorurteile insbesondere in Bezug auf die Gestaltung der Finanzierungen. Diese Projekte sind in der Mehrzahl defizitär über die Betriebsphase – jedoch wertvoll für das lokale Freizeitangebot und daher politisch erwünscht.

Die Kluft zwischen dem Wunsch nach einem attraktiven Freizeitangebot als lokalem Standortfaktor und den leeren Haushaltskassen glaubt man über eine ÖPP-Lösung überwinden zu können.

Die Ausgestaltung dieser Lösung und die verwaltungstechnische Umsetzung sind aber hohe Herausforderungen, an denen so manches Projekt in der Vergangenheit gescheitert ist.

Nachfolgend werden typische Aussagen und Bewertungen aus fachlicher Sicht kommentiert.

#### »Das ÖPP-Modell wird uns von der Kommunalaufsicht nicht genehmigt!«

Wenn eine Gemeinde ihre Sportstätte nicht nur neu erstellt oder saniert wissen will, sondern unter dem »Lebenszyklus-Aspekt« auch sicherstellen möchte, dass auch die Betriebskosten zukünftig im Rahmen bleiben, dann bietet sich ein ÖPP-Projekt über die Bau- und Betriebsphase einer Sportstätte an. Ein Bauunternehmer, der auch für die Betriebsphase seines Projekts kostenverantwortlich zeichnet, wird dem Thema Erhaltungsaufwand bereits in der Bauphase hochrangige Bedeutung einräumen. Für die Kommunalaufsicht ist vor allem die Frage entscheidend, ob z. B. eine Gemeinde aus dem Gesamtprojekt wirtschaftliche Vorteile erlangt, die sie ohne Einschaltung des Privaten nicht hätte (»Wirtschaftlichkeitsvergleich«). Also: Entlastung der Verwaltung, Einbinden von Spezialisten-Know-how, Entlastung des Vermögenshaushalts (keine Kommunalkreditaufnahme), Minimierung der Ent-

geltverpflichtungen durch kommunale Finanzierungsbedingungen, Deckelung der Betriebskosten über den »Lebenszyklus« eines Projekts und der Heimfall der Investition an die Kommune am Laufzeitende des Grundvertrags zum definierten Wert – das sind für die Kommunalaufsicht bedeutsame Entscheidungskriterien für die Genehmigung eines ÖPP-Projekts.



ÖPP als Lösung?

#### »Die Ablehnung jeglicher Risikoübernahmen bei Finanzierungsfragen ist für die Kommune das Beste!«

Der private Investor lässt bei der Finanzierung des Auftrags sämtliche Finanzierungskosten in seine Gesamtkalkulation einfließen. Diese sind damit eine wesentliche Größe bei der Gestaltung seiner Preisforderung gegenüber dem Auftraggeber. Durch ihre Bereitschaft, die Finanzierung abzusichern, kann die Kommune ihre eigenen langfristigen Haushaltslasten deutlich senken. Gewährt sie eine Forfaitierungsabsicherung für den Forderungsverkauf des Privaten an die Bank, führt dies zu spürbar geringeren Zahlungsverpflichtungen der Kommune an den Privaten. Umgekehrt macht sich im Falle einer Projektfinanzierung (also der vollständigen Finanzierung durch den Privaten) das gewerbliche Bonitätsrisiko, das eine Bank in die Bücher nimmt, beim höheren Finanzierungszins deutlich bemerkbar. Im Sportstättenbau ist jedoch die Möglichkeit der wirtschaftlichen Betriebsführung des Projekts eine entscheidende Vorfrage für eine Projektfinanzierung.



Die Mehrzahl der Projekte wird das Kriterium der alleinigen wirtschaftlichen Tragfähigkeit nicht erfüllen können. So kann in diesen Fällen nur dann von einer kommunalen Haftungseinbindung bei der Finanzierung abgesehen werden, wenn der Investor seinerseits die Finanzierungsrisiken abdecken kann. Bei einer chronisch unterkapitalisierten Baubranche hat bei dieser Fragestellung der lokale Mittelstand häufig das Nachsehen. Ihre Unternehmenssituation ermöglicht es in der Mehrzahl nicht, das Finanzierungsrisiko allein zu tragen. Spätestens wenn das Bauunternehmen den Sportstättenbau als sein strategisches Geschäftsfeld identifiziert, wird die Frage der Haftungsübernahme zu einer existenziellen.

Eine kommunale Haftungseinbindung in die Sportstätten-Finanzierung kann daher auch eine aktive regionale Mittelstandsförderung sein. Und die Frage, ob eine kommunale Forfaitierung wirtschaftlicher ist als eine Projektfinanzierung, hängt von der kalkulatorischen Kostenbewertung einer Absicherung bei der Kommune ab. Forfaitierungen und Projektfinanzierungen können über Vergleichsrechner (Public Sector Comparator) bewertet werden.



Zielstrebig zum Erfolg

**»Forfaitierungen sind keine Öffentlich-Privaten Partnerschaften, da das Finanzierungsrisiko voll bei der Kommune bleibt!«**

Eine solche Aussage betrachtet nur die Ebene des Finanzierungsvertrags. Faktisch wird sich die Kommune gegenüber dem Privatem separat über Auftrags Erfüllungsbürgschaften, Kauttionen und/oder

Regressregelungen im Grundvertrag absichern und finanzielle Risiken umfangreich abwälzen. Die Kommune gewährt dem Privaten somit durch ihre Bonitätsleihe kommunalnahe Konditionen und senkt gleichzeitig die Zahlungsforderung des Privaten an sie selbst, die sich beispielsweise aus der Pacht über die Betriebsphase ergeben.

**»Wenn der private Partner insolvent wird, steht die Kommune mit leeren Händen da!«**

Bei vernünftiger Grundvertragsgestaltung besteht diese Gefahr nicht. Die Kommunen verlangen häufig Erfüllungsbürgschaften, die der Auftragnehmer für die Dauer des Grundvertrags anbieten muss. Zudem sind Kauttionen zum Beispiel in Höhe eines halben Jahresentgelts üblich, die der Betriebsführer der Kommune zu hinterlegen hat. Im Insolvenzfall sollten dann sechs Monate reichen, um einen neuen Betreiber zu finden. Zudem fällt im Insolvenzfall in der Regel die Nutzungsüberlassung des Objekts an die Kommune zurück (»Heimfall«).

**»PPP machen wir ohnehin in unserer Kommune seit Langem! Unsere Stadtentwicklungsgesellschaft saniert alle Sportstätten für die Kommune und finanziert sich durch voll kommunal verbürgte Kredite.«**

Eine Auftragsvergabe ist ab bestimmten Investitionsvolumina zwingend auszuschreiben. Von der ungeprüften kommunalen Absicherung ist wegen des Vorbehalts der EU-Notifizierung oberhalb bestimmter »De-minimis-Größen« dringend abzuraten. Gemäß § 87 ff. EG-Vertrag können kommunale Bürgschaften und ähnlich wirkende Sicherungen wettbewerbsverzerrende Tatbestände sein und damit rechtswidrige Beihilfen darstellen. Die EU-Kommission ist vor Gewährung von Beihilfen so rechtzeitig zu unterrichten, dass sie sich dazu äußern kann. Ist diese Notifizierung für das Konsortium verpflichtend, jedoch nicht erfolgt, ist bisher strittig, ob nicht sogar die Finanzierungsverträge nichtig sind! Da auch die Einrede- und Einwendungsverzichtserklärung einer Forfaitierung den Beihilfetatbestand erfüllen könnte, ist bei Forfaitierungen die Gestaltungserfahrung eines Rechtsanwalts und eines Kreditinstituts entscheidend. Nur Sportstätten, die vorrangig dem lokalen Ama-



teursport und dem Schulsport gewidmet sind, erfüllen regelmäßig keine grenzüberschreitende Funktion im Binnenmarkt der EU, sodass eine Wettbewerbskontrolle der EU nicht notwendig ist. Nur bei diesem vorrangig regionalen Charakter sind vollständige Bürgschaftsabsicherungen – aber auch der Einredeverzicht im Rahmen einer Forfaitierungslösung – unbedenklich.

## Wesentliche Faktoren bei ÖPP-Modellen

Was ist nun bei einer Ausschreibung eines ÖPP-Projekts zu beachten? Im Grundsatz gilt, dass die Ziele der Ausschreibung klar zu definieren sind. Im Vorfeld der Gestaltung von Beschaffungspartnerschaften im Sinne einer ÖPP und auch als Prämissen einer Ausschreibung wird der kommunale Auftraggeber daher eine Vielzahl von Abwägungen zum anstehenden Projekt treffen und seine Zielvorstellungen klar definieren müssen:

- *Transfer der Baurisiken:*  
Liegen diese bei der Objektgesellschaft beziehungsweise dem Bauunternehmen oder ist die Kommune bereits zu Teilabnahmen während der Bauphase bereit?
- *Kosten- und Planungssicherheit:*  
Durch Festpreis und Festtermin zu erreichen
- *Kostentransparenz:*  
Während der gesamten Vertragslaufzeit durch die fest kalkulierte Finanzbelastung möglich
- *Kapitalbeschaffung:*  
Gewährt die Kommune eine Bonitätsleihe und ermöglicht zum Beispiel durch Einredeverzichtserklärung über eine Forfaitierung kommunalnahe Konditionen beim finanzierenden privaten Partner oder lehnt sie jedes Finanzierungsrisiko ab und begründet dann eine Projektfinanzierung zu deutlich teureren Konditionen?
- *Entlastung:*  
Sollen/können die Personalressourcen in der kommunalen Verwaltung geschont werden?
- *Rückhalt:*  
Ist die Einbindung von leistungsstarken Finanzierungspartnern sinnvoll?

- *Zinsänderungsrisiken:*  
Diese sollten möglichst für die gesamte Vertragslaufzeit ausgeschlossen werden. Möglich ist dies nur im Forfaitierungsmodell. Bei Kreditlösungen hat die Kommune ein Kostenrisiko der Nutzungszahlungen zu tragen, da Zinsänderungsrisiken am Ende der zehnjährigen Zinsbindung nicht definiert werden können.
- *Erfolgsfaktor:*  
Faire Partnerschaft und vertrauensvolle Zusammenarbeit als Grundvoraussetzungen eines erfolgreichen ÖPP-Modells

## Fazit

Wer bei seinem Sportstättenprojekt nicht nur die Erstellungs-/Sanierungskosten, sondern auch die Unterhaltskosten gedeckelt halten will, für den ist die Ausschreibung dieses Projekts als ÖPP über die Lebenszyklusphase der Sportstätte eine sinnvolle Alternative. Bezüglich des umzusetzenden Konzepts sind hierbei eine Vielzahl von Lösungen denkbar. Einem zuvor bestimmten, realistischen Zielkatalog und der Wirtschaftlichkeitsvergleichsrechnung kommt dabei hohe Bedeutung zu. Wenn die Vorarbeiten mit Umsicht erledigt werden, wird ein ÖPP-Projekt in der Umsetzung nicht scheitern.

MICHAEL GRUPCZYNSKI

## Contracting

### Die Definition des Contractings

Der Begriff »Contracting« lässt sich aus dem Englischen ableiten und bedeutet sinngemäß »einen Vertrag abschließen«. Nach dem im November 2003 erschienenen Teil 5 der DIN 8930 wird nach Ziffer 3.1 »Contracting als eine zeitlich und räumlich abgegrenzte Übertragung von Aufgaben der Energiebereitstellung und Energielieferung auf einen Dritten, der im eigenen Namen und auf eigene Rechnung handelt«, definiert. Contracting steht somit als Oberbegriff für flexible Finanzierungs- und Betreibermodelle von gebäude- und industriespezifischen Energiedienstleistungen, die vertraglich vereinbart werden.



Einsparpotenziale vorhanden?

Die Idee des Contractings zielt in der Regel:

- auf die Erschließung von Einsparpotenzialen im Bereich der Versorgung von Energien und Medien ab,
- mit deren Hilfe dann in neue effizientere technische Gebäudeausrüstung investiert werden kann.

Durch Contracting wird der Gebäudeeigentümer sowohl von der organisatorischen Umsetzung der Energiesparmaßnahmen als auch von der finan-

ziellen Belastung der erforderlichen Investitionen entlastet. Von entscheidender Bedeutung ist, dass die Energiekosten oder eine bestimmte Reduzierung der Energiekosten für einen längeren Vertragszeitraum garantiert werden und somit das Investitions- und Betriebsrisiko vollständig ausgelagert werden kann.

### Handelnde Akteure

Als handelnde Akteure fungieren:

#### *Contracting-Geber*

Der Contracting-Geber ist das ausführende Unternehmen. Seine Aufgaben bestehen in Beratung, Planung, Finanzierung und Betrieb der Anlagen innerhalb des vertraglich fixierten Zeitraums.

#### *Contracting-Nehmer*

Der Contracting-Nehmer ist der Auftraggeber und in der Regel der Empfänger der Contractingleistung, z. B. der Eigentümer der zu versorgenden Liegenschaft.

### Die Geschäftsmodelle des Contractings

Seit der Markteinführung des Contractings vor ca. 15 Jahren gab es immer wieder Verwirrung aufgrund der verwendeten Begriffsvielfalt der verschiedenen Contracting-Modelle. Mit Einführung der DIN 8930-5 wurden die nachfolgenden vier Grundtypen mit den bezeichneten Leistungsmerkmalen standardisiert:

#### **Anlagen-Contracting**

Das Anlagen-Contracting (oder auch Nutzenergielieferung genannt) zeichnet sich durch die nachfolgenden Aspekte aus:

- Der Contracting-Geber übernimmt auf eigenes Risiko eine bestehende Energieerzeugungsanlage oder finanziert, plant, errichtet und betreibt eine neue Energieerzeugungsanlage. In den meisten Fällen steht die Energieerzeugungsanlage im Eigentum des Contracting-Gebers.
- Der Kunde erhält eine bedarfsgerechte Bereitstellung von Nutzenergien (z. B. Wärme, Kälte,

Dampf, Licht etc.) oder Medien (z. B. aufbereitetes Beckenwasser) mit einem garantierten Preis, abgesichert über Preisgleitklauseln, für die gesamte Vertragsdauer. Die Preisgleitklauseln müssen den Anforderungen der Preisklauselverordnung entsprechen, d. h., die Grundsätze der Transparenz und Billigkeit müssen gewahrt sein.

- Die Abrechnung erfolgt über die tatsächlich gelieferte Nutzenergie, die mittels geeichter Messgeräte erfasst wird.
- Die Kostenstruktur gliedert sich in der Regel in einen Grundpreis (verbrauchsunabhängige Kosten) und einen Arbeitspreis (verbrauchsabhängige Kosten). Ein separater Messpreis kann bei komplexen Abrechnungen erforderlich werden.
- Im Vordergrund stehen Energieverbrauchs- und -kosteneinsparungen auf der Erzeugerseite, z. B. durch Einsatz effizienterer Heizkessel, durch den Einsatz anderer Brennstoffe etc. Eine Optimierung der Verbraucherseite findet nicht statt.
- Die Refinanzierung erfolgt durch optimierte technologische Verfahren, Ausschöpfung von Fördermöglichkeiten, optimierten Einkauf der erforderlichen Primär- und Endenergien, optimierte Betriebsführung sowie durch den Einsatz eines konsequenten Energiemonitorings und -controllings. Die energieeffiziente Fahrweise der Energieerzeugungsanlagen sichert den wirtschaftlichen Erfolg des Contracting-Gebers.
- Bei diesem Geschäftsmodell handelt es sich um die üblichste Form des Contractings.
- Die typischen Vertragslaufzeiten betragen ca. 10–20 Jahre.

**Fazit:**

Dieses Geschäftsmodell eignet sich besonders bei Liegenschaften mit akutem Sanierungsbedarf der Energieerzeugungsanlagen oder bei Neubauten.

***Einsparcontracting***

Das Einsparcontracting (oder auch Performancecontracting genannt) zeichnet sich durch die nachfolgenden Aspekte aus:

- Bei diesem Contracting-Verfahren garantiert der Contracting-Geber eine bestimmte Einsparung der Energiekosten. Die erforderlichen Investitionen müssen sich vollständig aus den Energiekosteneinsparungen amortisieren.
- Die Vergütung hängt somit direkt vom

Einsparererfolg ab. Die Abrechnung erfolgt auf der Basis der witterungs- und nutzerbereinigten Betriebskostensparnis gegenüber den Vorjahren, aufgeteilt nach einem bestimmten Verteilungsschlüssel. Der Contracting-Nehmer kann je nach Intention direkt vom ersten Jahr an den Einsparererfolgen beteiligt werden.

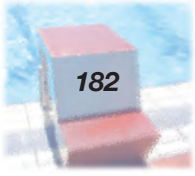
- Der Contracting-Geber finanziert, plant und errichtet Maßnahmen zur Umsetzung von Energieeinsparungen (z. B. Optimierung der Steuerung- und Regelungstechnik, Einsatz drehzahl geregelter Pumpen und Ventilatoren etc.). Für die neu installierten Anlagen übernimmt der Contracting-Geber über die Vertragslaufzeit die Instandhaltung und trägt somit das volle unternehmerische Risiko für die Funktionsfähigkeit der technischen Anlagen und die Behebung von Störfällen. In den meisten Fällen geht das Eigentum dieser technischen Maßnahmen mit der Errichtung direkt in das Eigentum des Gebäudeeigentümers über.
- Im Vordergrund stehen bei diesem Contracting-Verfahren Energieeinsparungen auf der Verbraucher- wie auch auf der Erzeugerseite.
- Die Lieferverträge für die erforderlichen Primär- und Endenergien (Erdgas, HEL, Strom etc.) werden nicht berührt und verbleiben beim Contracting-Nehmer.
- Die typischen Vertragslaufzeiten betragen ca. 5–12 Jahre.

**Fazit:**

Dieses Geschäftsmodell eignet sich zur punktuellen Modernisierung und Optimierung der bestehenden technischen Gebäudeausrüstung.



Einsparcontracting eignet sich zur punktuellen Modernisierung



### **Finanzierungscontracting**

Das Finanzierungscontracting (oder auch Third Party Contracting genannt) zeichnet sich durch die nachfolgenden Aspekte aus:

- Der Contracting-Geber finanziert, plant und errichtet eine neue Energieerzeugungsanlage oder eine abgegrenzte technische Einrichtung auf eigenes Risiko. Dieses Geschäftsmodell wird in der Praxis auch oft als Anlagenbau-Leasing bezeichnet.
- Die mit dem Betrieb der Anlage verbundenen Aufwendungen und Risiken verbleiben bei dem Contracting-Nehmer.
- Die Abrechnung erfolgt auf der Basis eines monatlichen Entgelts.
- Die Vertragslaufzeiten variieren mit der Finanzierungsform und dem Anlagentyp.

Fazit :

Dieses Contracting-Verfahren wird zur Optimierung der Investitions- und Finanzierungskosten von Neuanlagen eingesetzt.

### **Technisches Anlagenmanagement**

- Bei diesem Contracting-Verfahren bildet der wirtschaftlich und technisch optimierte Betrieb einer Energieanlage den Schwerpunkt.
- Durch Rahmenverträge mit Lieferanten (Komponenten, Energieversorgungsunternehmen etc.) kann der Contracting-Geber bei gleichzeitig hoher Servicequalität (Effizienzgarantie, Fernüberwachung, Notdienst etc.) einen preiswerteren und qualitativeren Betrieb ermöglichen.
- Die Vergütung des Contracting-Gebers kann bei diesem Modell sehr flexibel gestaltet werden und auch Bonus-/Malusregelungen und Instandsetzungsbudgets integrieren.
- Die Vertragszeiträume bewegen sich in einem Bereich zwischen 1 und 5 Jahren.

Fazit:

Dieses Contracting-Verfahren wird zur Optimierung einer umfassenden Betriebsführung von Bestandsanlagen eingesetzt.

### **Kombination der Contractingtypen**

Daneben existieren aber noch eine Fülle von kundenspezifischen Mischformen in den vorbezeichneten Kategorien. Kennzeichnend für ein erfolgreiches Geschäftsmodell ist immer eine »Win-win-Situation« für die beteiligten Partner. Aus diesem Grund sollte bei der Entwicklung des Geschäftsmodells immer nach dem Leitgedanken verfahren werden, welcher der beiden Vertragspartner welche Aufgabe am besten lösen kann.

Des Weiteren ist die jeweilige gesamtheitliche Auswirkung des Contracting-Modells zu überprüfen. Entscheidend bei allen Ergänzungen des bestehenden Versorgungskonzepts ist die Wirtschaftlichkeit der ergänzenden Maßnahmen im Gesamtkontext. Es sollte in jedem Fall vermieden werden, dass die ergänzenden Versorgungseinrichtungen die Wirtschaftlichkeit des bestehenden Versorgungskonzepts konterkarieren. Dies wäre der Fall, wenn z. B. im Rahmen eines Performance-Contracting-Modells ein BHKW (Blockheizkraftwerk) zur Eigenstromlieferung zum Einsatz käme und die Auswirkungen auf den Strom- und Gaslieferungsvertrag, inkl. des abzuschließenden Reservestromvertrags, unberücksichtigt blieben. Bei einer derartigen Konstellation ist es daher ratsam, die Energiebezugsverträge in das Performance-Contracting-Modell zu integrieren.

Vielfach können aber erst durch die Kombination der vorgenannten Contractingtypen die individuellen Aufgabenstellungen und Bedürfnisse des Contracting-Nehmers gelöst werden.

Häufig wird deshalb z. B. das Anlagen-Contracting mit einem transparenten und verlässlichen Energiemanagement zur permanenten Optimierung der Verbrauchsseite gekoppelt. Im Vordergrund steht dabei die Schaffung einer Verbrauchs-Baseline für die unterschiedlichen Energien und Medien wie Pumpenwarmwasser, konditionierte Luft, aufbereitetes Beckenwasser etc., nach der der Contracting-Geber im Rahmen einer Bonus-/Malusregelung vergütet wird.

Zur Plausibilisierung der objektspezifischen Energiedaten fließen in diese Baseline z. B. Daten des Energiemonitorings nach dem ersten Jahr der Inbetriebnahme, Benchmarks von ähnlichen Bädern, Berechnungen des Endenergiebedarfs nach der DIN 18599 (Energetische Bewertung von Gebäuden; Berechnungsgrundlage für den Energieaus-

weis nach EnEV) sowie Informationen der Witterung und der Besucherzahlen ein.

Der Vorteil für den Contracting-Nehmer liegt bei dieser Kombination in einer systematischen Effektivierung des Gebäudebetriebs mit einer Zusammenführung der Gebäudeautomation zu einem zentralen Energiemanagement.

## Lieferspektrum und Grenzen des Contractings

Contracting ist eine intelligente Finanzierungs- und Bewirtschaftungsform, die sich hauptsächlich auf die Optimierung und Sanierung von Energieerzeugungs- und -verteilungsanlagen konzentriert. Über Contracting ganze Gebäude bautechnisch sanieren zu wollen bedeutet eine Überfrachtung der Erwartungen an dieses Geschäftsmodell.

Mit Contracting können in der Regel technische Anlagen der nachfolgenden Kostengruppen nach DIN 276 integriert werden:

- Kostengruppe 410 (Abwasser-, Wasser- und Gasanlagen)
- Kostengruppe 420 (Wärmeversorgungsanlagen)
- Kostengruppe 430 (Lufttechnische Anlagen)
- Kostengruppe 440 (Starkstromanlagen)
- Kostengruppe 450 (Fernmelde- und Informationsanlagen).

Der wichtigste Grundsatz des zu selektierenden Contracting-Modells ist die Wirtschaftlichkeit gegenüber dem Eigenbetrieb im Rahmen einer Vollkostenbetrachtung für den gesamten Lebenszyklus der technischen Anlagen.

Exemplarisch sei für die Wärmeversorgung die Integration einer ökologisch ausgerichteten Kraft-Wärme-Kopplungsanlage mit einem nachwachsenden Brennstoff (NAWARO) genannt. Gegenüber konventionell betriebenen Wärmeerzeugungsanlagen mit der Primärenergie »Erdgas« lassen sich gerade bei Applikationen mit ganzjährigen Wärmesenken, wie es dem Betrieb eines ganzjährig genutzten Erlebnisbades entspricht, nicht nur ökologische Vorteile mit einer derartigen Konzeption erzielen. Die Wärmeversorgung kann praktisch CO<sub>2</sub>-neutral gestaltet werden. Aber auch unter dem Aspekt der stetigen Preiserhöhung der fossilen Energien sind mittlerweile unter Bezugnahme des

»Erneuerbaren Energie Gesetzes« ökonomische Vorteile zu erwirtschaften.

Dies gilt auch für die Themenbereiche der Beleuchtungstechnik, der Integration von Wärmerückgewinnungssystemen und einer möglichen Schmutzwasseraufbereitungsanlage sowie einer bedarfsgerechten Belüftung der zu versorgenden Bereiche.



Contracting eignet sich für die Optimierung und Sanierung von Energieerzeugungs- und -verteilungsanlagen

## Absicherungsmodalitäten

Das Ziel jedes Contracting-Modells ist der ungestörte Verlauf des Vertrags über die gesamte Vertragslaufzeit, auch bei einem Rechtsübergang auf einen Dritten. Zur Absicherung dieses Ziels und des finanziellen Engagements des Contracting-Gebers werden grundsätzlich zwei Strategien unterschieden:

- (1) Die Absicherung wird an einem bonitären Kunden (z. B. an einem öffentlichen Auftraggeber, einer Fondsgesellschaft o. Ä.) verankert. In diesem Fall ließen sich für die Finanzierung auch Fortfaitierungsmodelle realisieren.
- (2) Die Absicherung wird mit einem exklusiven Lieferrecht für die jeweilige Nutzenergieart über eine beschränkt persönliche Dienstbarkeit, die versteigerungsfest im Grundbuch eingetragen ist, für die betreffende Liegenschaft gestaltet.

Für den erstgenannten Absicherungsfall ist die eigentliche Frage der Energieerzeugungsanlage nicht von entscheidender Bedeutung. Die Energieerzeugungsanlage kann nach der vertraglichen



Gestaltung sowohl im Eigentum des Contracting-Nehmers bzw. des Contracting-Gebers stehen. Vielfach lassen sich punktuelle Optimierungsmaßnahmen (z. B. der Einbau von Energieeffizienzpumpen) im Rahmen eines Performance-Contracting-Vertrags auch gar nicht eigentümlich für den Contracting-Geber sichern.



Manchmal rauft sich allerdings der Fachmann über die Anlage die Haare ...

In dem unter Ziffer zwei geschilderten Fall muss sich die Energieerzeugungsanlage jedoch zwingend im wirtschaftlichen Eigentum des Contracting-Gebers befinden. Die Bedingungen des Scheinbestandteils nach BGB § 95 müssen gewahrt sein, d. h., die technischen Einrichtungen dürfen für diesen Fall nur für den vorübergehenden Zweck eingebaut sein und müssen jederzeit demontiert werden können. Ein vorgesehener Verbleib der eingebrachten Einrichtungen im Gebäude darf zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses nicht erfolgen. Ansonsten geht das Eigentum direkt auf den Eigentümer des Grund und Bodens mit allen rechtlichen und steuerrechtlichen Konsequenzen über. Als Alternative käme bei einer nicht möglichen Erfüllung der Absicherungsmodalitäten z. B. eine

Containerlösung, die außerhalb der Liegenschaft aufgestellt wird, in Betracht.

## Fazit

Freizeitbäder sind aufgrund des energieintensiven Lastprofils für Wärme, Strom und Wasser sehr gut für Contractingmodelle geeignet:

- Durch den ganzheitlichen Ansatz und die umfassende Dienstleistung kann das Potenzial qualitativer und effizienterer Technologien sowie der mögliche Einsatz regenerativer Energien ausgeschöpft werden.
- Die rechtlichen Rahmenbedingungen sind durch langjährige, gesetzliche Verordnungen etabliert und definiert.
- Contracting bietet eine Vielzahl an kreativen und flexiblen Modellen zur individuellen bedarfsorientierten Projektumsetzung.
- Durch Synergien im Primärenergieeinkauf, in der Finanzierung, in der Errichtung und im Betriebsmanagement können die Jahreskosten »Contracting vs. Eigenregie« in den meisten Fällen günstiger gestaltet werden.
- Durch die externe Finanzierung wird bei dem Contracting-Nehmer kein eigenes Kapital gebunden, ggf. kann der Finanzierungsbeitrag des Contracting-Gebers im Rahmen einer Projektfinanzierung auch als Eigenkapital herangezogen werden.
- Durch die Bündelung mehrerer Teilleistungen zu einer Gesamtdienstleistung reduzieren sich die Zahl der Ansprechpartner und die Risiken für den Contracting-Nehmer erheblich.

Aber die folgenden Grundregeln sollten Beachtung finden:

- Um unliebsame Überraschungen zu vermeiden, sollte der Contracting-Geber sorgfältig die Aufgabenstellung definieren und danach das Contracting-Modell für den vorgesehenen Anwendungsfall auswählen. Geht es hierbei direkt um eine Sanierung größeren Ausmaßes, soll der Betrieb der Anlagen mit eigenen Mitarbeitern erfolgen oder sind Auffälligkeiten im Verbrauch oder Preis der ausschlaggebende Punkt? Mit dem Abschluss eines Anlagen-Contractings lassen sich beispielsweise keine Optimierungs-

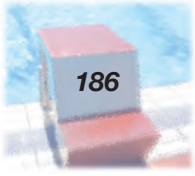
- potenziale durch Energierückgewinnungssysteme o. Ä. auf der Verbrauchsseite erschließen. Hierfür müssten entsprechende Kombinationen der unterschiedlichen Modelle gebildet werden. Als erste Orientierung können z. B. Benchmarks vergleichbarer Bäder, wie der überörtliche Bädervergleich o. Ä., dienen. Gegebenenfalls ist hier auch ein unabhängiger Berater einzuschalten.
- Contracting ist kein »Allheilmittel« für überzogene Finanzierungsvorhaben bei fehlender Eigenkapitalquote oder fehlender Bonität. Die Finanzierung im Contracting bezieht sich in der Regel nur auf die technischen Anlagen der Kostengruppe 400 der DIN 276 bei entsprechender Überlassung von Sicherheiten. Die Attraktivität eines Contracting-Angebots bemisst sich an möglichen Einsparpotenzialen.
  - Zur Sicherstellung von langfristig niedrigen Energiekosten ist es ratsam, entsprechende Regelungen im Contracting-Vertrag zu integrieren, die den Contracting-Geber dazu motivieren, die Aussagen des Angebots auch nachhaltig zu erfüllen. Hierunter fallen z. B. die Festschreibung und der permanente Nachweis von Wirkungsgraden, Verfügbarkeitsgarantien der eingesetzten Effizienztechnologien, die Einführung eines nachweispflichtigen Energieeinkaufsverfahrens der vom Contracting-Geber verwendeten Energieträger (Brennstoffe, Strom etc.), die Indizierung der Preisleitformeln auf entsprechende Notierungen des Statistischen Bundesamtes, ergebnisorientierte Vergütungsmodelle hinsichtlich Verbrauchsentwicklungen etc.

## Ihr Spezialist für Edelstahl-Schwimmbadbau



Edelstahl-Schwimmbad-  
und Metallbau GmbH  
Kunstseidenstr. 3  
D-01796 Pirna  
Tel.: +49 (0) 35 01/46 66-0  
Fax: +49 (0) 35 01/46 66-11  
E-Mail: info@esm-pirna.de

[www.esm-pirna.de](http://www.esm-pirna.de)



MARKUS KRAMPE

## Forfaitierung im Rahmen von PPP-Projekten

Bei der klassischen Eigenrealisierung von öffentlichen Investitionsmaßnahmen wird von der öffentlichen Hand bei einer Fremdfinanzierung ein sogenannter Kommunalkredit in Anspruch genommen. Der Begriff Kommunalkredit bezeichnet langfristige Kredite an juristische Personen des öffentlichen Rechts zur Finanzierung kommunaler Investitionen. Aufgrund der Bonitätsvorteile von öffentlichen Gebietskörperschaften können diese im Vergleich zu gewerblichen Kreditnehmern sehr günstige Konditionen erreichen. Die im Rahmen von Kommunalkrediten erzielbaren Konditionen gelten daher als Vergleichsmaßstab für alternative Finanzierungsvarianten im Rahmen von PPP-Projekten.



»À forfait« bedeutet: »In Bausch und Bogen«

Anders als bei der klassischen Umsetzung von Investitionsvorhaben – Ausschreibung der einzelnen Teilgewerke sowie deren Finanzierung über ein Kommunaldarlehen – wird im Rahmen von PPP-Projekten neben Planung, Bau, Betrieb und Instandhaltung auch die Finanzierung auf den privaten Partner übertragen. Hier kommen mittlerweile verschiedenste Finanzierungsmodelle mit diversen Bezeichnungen zum Einsatz. Im Wesentlichen lassen sich im Rahmen der PPP-Finanzierung

- die kommunalnahe Finanzierung (Forfaitierungsmodelle mit Einredeverzicht) und
- die private Finanzierung (Projektfinanzierung) unterscheiden.

Nachfolgend werden, nach einer Einführung in die Systematik und Terminologie der Forfaitierung, die gängigsten Modelle der kommunalnahen Finanzierungsform vorgestellt.

### Die Forfaitierung

Im Gegensatz zur Fremdfinanzierung des privaten Partners über ein Darlehen erfolgt die Finanzierung bei Forfaitierungsmodellen nicht über einen Darlehensvertrag (§§ 488 ff. BGB), sondern über einen Kaufvertrag (§§ 433 ff. BGB). Verkauft werden Forderungen des privaten Partners, die dieser durch die Auftragserfüllung gegenüber dem öffentlichen Auftraggeber erworben hat. Forderungskäufer ist ein finanzierendes Kreditinstitut. Die Forderungen des privaten Partners sind gestundet und werden nach dem Forderungsverkauf vom öffentlichen Auftraggeber gegenüber dem finanzierenden Kreditinstitut (Neugläubiger) gemäß der Stundungsvereinbarung (Zins- und Tilgungsvereinbarung) erfüllt.

Der Begriff Forfaitierung kommt aus dem Französischen. »À forfait« bedeutet »In Bausch und Bogen«, eine Umschreibung der Regresslosigkeit des Verkaufs. Forfaitierung ist demnach der regresslose Forderungsverkauf bestehender oder zukünftiger Forderungen. Als regresslos bezeichnet man einen Forderungsverkauf, wenn der Verkäufer nur für die Verität (d. h. den Bestand), nicht jedoch für die Bonität (d. h. die inhaltliche Güte, Erbringlichkeit) der verkauften Forderung einsteht. In der Praxis bedeutet dies, dass der Forderungskäufer sich nicht mehr an den Forderungsverkäufer wenden (Regress nehmen) kann, wenn der Schuldner die Leistung nicht erbringt. Der Forderungskäufer trägt das Risiko des Forderungsausfalls (1).

### Der Einredeverzicht

Der Begriff Forfaitierung im Rahmen von PPP-Projekten bedeutet in der Regel die sogenannte

»Einredefreie Forfaitierung«. Die nicht einredefrei gestellte Forfaitierung wird regelmäßig dem Bereich der privaten Finanzierung (Projektfinanzierung) zugeordnet.

Wie bereits ausgeführt, handelt es sich bei der Forfaitierung um einen Forderungsverkauf. Neben dem schuldrechtlichen Kaufvertrag, der hierbei geschlossen wird, erfolgt zur Übertragung der Forderung eine Forderungsabtretung (dingliches Rechtsgeschäft). Um im Falle einer solchen Abtretung den Schuldner zu schützen und seine Stellung nicht zu verschlechtern, hat der Gesetzgeber in den §§ 398 ff. BGB auch Schuldnerschutzvorschriften implementiert. Der Schuldner kann unter gewissen Voraussetzungen dem neuen Gläubiger (Forderungskäufer) Einwendungen, die ihm aus dem ursprünglichen Vertragsverhältnis zum alten Gläubiger (Forderungsverkäufer) zustehen, geltend machen und damit die Erfüllung der Forderung verweigern (§ 404 BGB). Ebenso kann er unter gewissen Voraussetzungen mit einer bestehenden Forderung gegen den Altgläubiger auch gegenüber dem neuen Gläubiger aufrechnen (§ 406 BGB).

Bei der Festsetzung der Finanzierungsbedingung (Stundungszins) ist für das Kreditinstitut entscheidend, wie sicher die Erfüllung der angekauften Forderung durch den öffentlichen Schuldner ist. Durch die Erklärung eines Verzichts auf die Geltendmachung der obig beschriebenen Schuldnerrechte (Einredevorzicht) verringert sich für das finanzierende Kreditinstitut das Risiko eines Zahlungsausfalls bzw. eines Zahlungsverzugs. Das finanzierende Kreditinstitut kann daher allein auf die Bonität der öffentlichen Hand abstellen und eine »kommunal-kreditähnliche« Kondition für die Finanzierung gewähren. Einen solchen Einredevorzicht erklärt der öffentliche Auftraggeber nach eingehender Prüfung der erbrachten Bauleistung (Abnahme). Er verliert durch die Erklärung des Einredevorzichts für die erbrachten Investitionsleistungen allerdings keine Rechte (Mängelhaftungsrechte) gegenüber dem Privaten. Verspätet festgestellte Mängel bei der Bauleistung kann der öffentliche Auftraggeber gegenüber dem privaten Partner auch weiterhin geltend machen.

Im Rahmen von PPP-Finanzierungen übernimmt in der Regel ein privater Auftragnehmer auch die Betriebsleistung über den gesamten Lebenszyklus

des Projekts. Der öffentliche Auftraggeber kann somit im Falle von fehlerhafter Leistungserbringung des privaten Partners das für diesen Teil vertraglich vereinbarte Entgelt mindern oder sogar ganz zurückhalten, solange die aufgetretenen Mängel noch nicht beseitigt sind. Das Leistungsverhältnis zwischen öffentlicher Hand und finanzierendem Kreditinstitut (Forderungskäufer) bleibt damit unberührt.

Wird im Rahmen einer Forfaitierung ein Einredevorzicht nicht erteilt, ist das finanzierende Kreditinstitut gehalten, einen Risikoaufschlag einzupreisen, der allerdings die Kondition für die Endfinanzierung verteuert. Aus diesem Grund sieht die überwiegende Mehrzahl der am deutschen PPP-Markt seitens der öffentlichen Auftraggeber nachgefragten Forfaitierungsmodelle die Erklärung eines Einredevorzichts vor.

Durch die Erklärung des Einredevorzichts kann die öffentliche Hand auf der einen Seite günstigere Finanzierungsbedingungen erreichen und somit die Gesamtkosten des Projekts reduzieren. Auf der anderen Seite wird der direkte Rückgriff auf den privaten Bauunternehmer bei mangelhafter Bauleistung erschwert. Die öffentliche Hand kann allerdings – neben den üblichen Gewährleistungsbürgschaften – durch das Aussetzen der Entgelte für die Betriebsleistungen direkt gegen eine nicht vertragsgerechte Leistung des Privaten vorgehen.

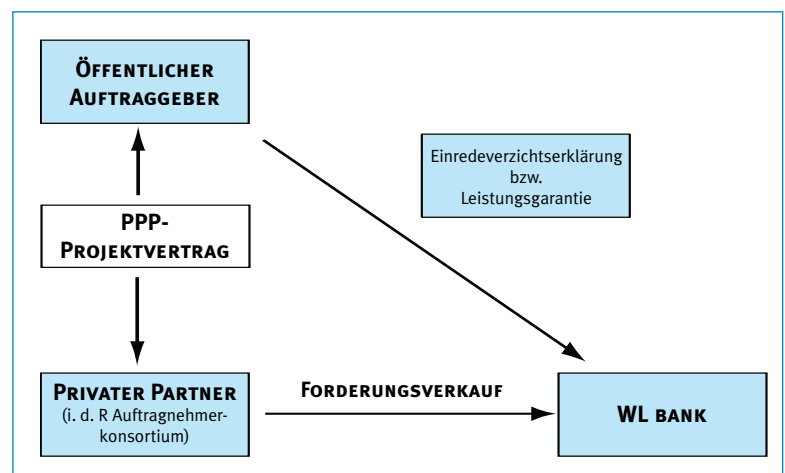


Abb. 1: PPP-Finanzierungsmodell Forfaitierung

## Forfaitierungsmodelle

Bei der nachfolgenden Darstellung der verschiedenen Forfaitierungsmodelle wird zwischen

- der Zwischenfinanzierung während der Bauphase und
- der Endfinanzierung nach Bauendabnahme unterschieden.

### Werklohnstundungsmodelle

Bei den Werklohnstundungsmodellen wird die im Regelfall nach Bauendabnahme fällige Werklohnforderung für die Erbringung der Bauleistung, gemäß den zuvor zwischen dem privaten Partner und dem öffentlichen Auftraggeber vertraglich vereinbarten Konditionen gestundet. Die Stundungskonditionen werden in Abstimmung mit dem finanzierenden Kreditinstitut bei Vertragsschluss fixiert. Die Vergütung für Betriebs- und Instandhaltungsleistungen während der Betriebsphase der Immobilie wird separat vereinbart und ist nicht Gegenstand der Forfaitierung.

Partner vom Kreditinstitut durch einen Darlehensvertrag zur Verfügung gestellt. Der aufgelaufene Zwischenfinanzierungssaldo wird mit dem Forderungskaufpreis verrechnet.

### Das Mogendorfer Modell

Beim Mogendorfer Modell (2) werden bereits während der Bauphase vom öffentlichen Auftraggeber Bautestate erteilt. Darin bestätigt der öffentliche Auftraggeber gegenüber dem finanzierenden Kreditinstitut, dass eine Teilleistung vom privaten Partner erbracht wurde und damit eine Teil-Werklohnforderung entstanden ist. Gleichzeitig erklärt der öffentliche Auftraggeber einen Einredeverzicht für die entstandene Teil-Werklohnforderung. Dieses Finanzierungsmodell ist insbesondere für die Realisierung von PPP-Projekten durch kleine mittelständische Bauunternehmer geeignet, da der aufgelaufene Zwischenfinanzierungssaldo schon während der Bauphase wieder ausgeglichen wird. Das benötigte Zwischenfinanzierungsvolumen ist daher geringer als beim Bundmodell.

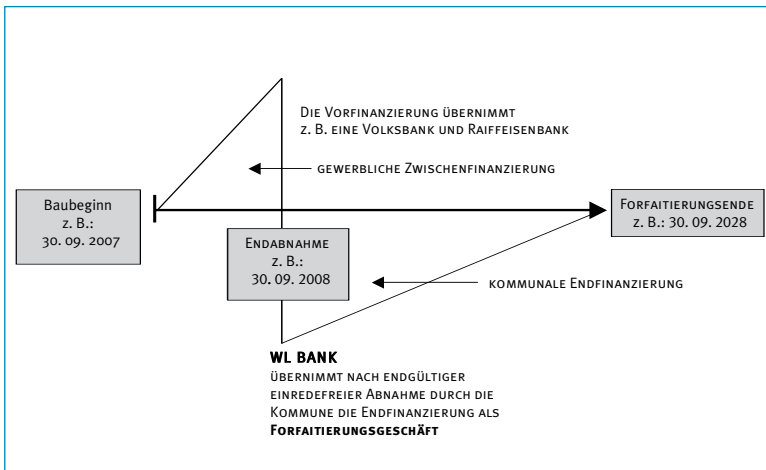


Abb 2: Forfaitierungsmodell »Bundmodell«

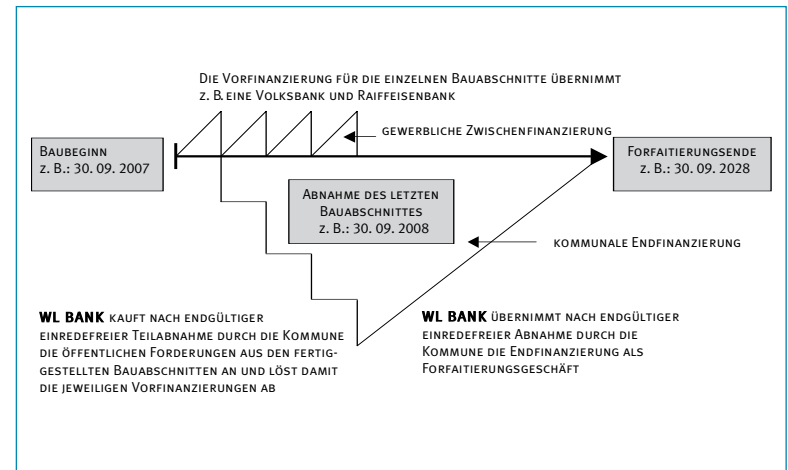


Abb. 3: Forfaitierungsmodell »Mogendorfer Modell«

### Das Bundmodell

Beim Bundmodell erfolgt ein einmaliger Forderungsankauf durch das finanzierende Kreditinstitut nach Bauendabnahme. Vor dem Ankauf der Werklohnforderung erklärt der öffentliche Auftraggeber gegenüber dem Finanzierer einen Einredeverzicht. Während der Bauphase ggf. benötigtes Fremdkapital (Zwischenfinanzierung) wird dem privaten

### Miet-/Pachtmodelle

Alternativ zum Abschluss eines Werkvertrags zwischen privatem Partner und öffentlichem Auftraggeber besteht die Möglichkeit, die vertragliche Beziehung als Mietverhältnis auszugestalten. Der vom öffentlichen Auftraggeber geschuldete Mietzins deckt dann sämtliche Investitions- und Finanzierungsleistungen sowie die Leistungen für Betrieb



und Instandhaltung ab. Um dem privaten Partner die Vermietungsmöglichkeit eines Gebäudes, das im Eigentum des öffentlichen Auftraggebers steht, zu geben, wird das Grundstück samt Gebäude in der Regel zu einem symbolischen Pachtzins an den Privaten verpachtet.

Die Forfaitierung erstreckt sich bei diesen Modellen regelmäßig nur auf den Investitionskostenanteil, d. h., die zukünftigen Mietzinsforderungen des privaten Partners gegenüber dem öffentlichen Auftraggeber werden nicht voll verkauft.

Eine Besonderheit besteht auch beim Einredevorzicht. Aufgrund der Natur der Mietzinsforderung (Dauerschuldverhältnis) muss hier mit einer Garantie bzw. einem abstrakten Schuldanerkenntnis des öffentlichen Auftraggebers gearbeitet werden.

## Praxisbeispiele

Im Folgenden werden exemplarisch für die obig beschriebenen Forfaitierungsmodelle zwei PPP-Projekte vorgestellt, die von der WL BANK in Zusammenarbeit mit der Volksbank Detmold eG bzw. der Volksbank Oberberg eG als Finanzierer begleitet wurden.

### *Die Lipperlandhalle in Lemgo (Mogendorfer Modell)*

Das Projekt »Um- und Ausbau der Lipperlandhalle« in der alten Hansestadt Lemgo wurde vom Kreis Lippe als Auftraggeber im Jahr 2004 europaweit ausgeschrieben. Die ausgeschriebene Leistung umfasste Planung, Bau, Finanzierung und Instandhaltung der Multifunktionshalle über eine Laufzeit von 20 Jahren. Den Vergabezuschlag erhielt die »Arbeitsgemeinschaft Lipperlandhalle«, eine Bietergemeinschaft bestehend aus der TBV Baumanagement GmbH aus Lemgo und der Werner Langenscheidt GmbH & Co. KG aus Bielefeld.

Die vertraglich fixierten Gesamtinvestitionskosten belaufen sich auf rund 14 Mio. EUR. Die Finanzierung erfolgte als Mogendorfer Modell (vgl. S. 188). Die Zwischenfinanzierung wurde von der Volksbank Detmold eG gestellt. Durch die Erteilung mehrerer Teil-Testate während der Bauphase und des sukzessiven Forderungsankaufs durch die WL BANK konnte das maximale Zwischenfinanzierungsvolumen im Vergleich zu einer Finanzierung nach dem

Bundmodell relativ niedrig gehalten werden. Nach ersten Berechnungen des Kreises Lippe lagen die Kosten für den Um- und Ausbau der Lipperlandhalle bei einer klassischen Eigenrealisierung noch bei rund 17,4 Mio. EUR. Durch die Realisierung als PPP konnten somit Effizienzvorteile in Höhe von rund 20 % realisiert werden.

Die Lipperlandhalle als Multifunktionshalle bietet neben Schulsport, Kultur- und Kongressveranstaltungen auch dem Handballbundesligisten TBV Lemgo die Möglichkeit, hier seine Heimspiele auszurichten. Damit erlangt das neue Veranstaltungszentrum eine herausragende Bedeutung für Sport, Gesundheit und Kultur in der gesamten Region Westfalen-Lippe.

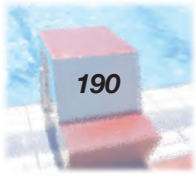
### *Das neue Feuerwehrhaus in Olpe (Bundmodell)*

Das Projekt »Neubau eines Feuerwehrhauses« in der Stadt Olpe wurde von der Stadt Olpe als Auftraggeber im Jahr 2005 europaweit ausgeschrieben. Die ausgeschriebene Leistung umfasste Planung, Bau, Finanzierung und Wartungsleistungen. Der Vergabezuschlag fiel auf die Firma OTTO QUAST Bauunternehmen GmbH & Co. KG. Die vertraglich fixierten Gesamtinvestitionskosten belaufen sich auf rund 6 Mio. EUR. Die Finanzierung erfolgte als Bundmodell (vgl. oben). Im Rahmen der Zwischenfinanzierung war die Volksbank Oberberg eG eingebunden. Im Dezember 2006 fand die Endabnahme und Erteilung des Bautestats statt und die WL BANK kaufte die entstandene Werklohnforderung an. Mit dem Neubau des Feuerwehrhauses entsteht eine Nutzfläche von 2.800 m<sup>2</sup>, bei einem Baukörpervolumen von 23.100 m<sup>3</sup>. Das neue Feuerwehrhaus besteht aus einem Hauptgebäude und einer Fahrzeughalle sowie aus einem Feuerwehrübungsraum und einem Hausmeisterwohnhaus.

## Anmerkungen

(1) Das Pendant zur Forfaitierung im Bereich des Verkaufs von kurzfristigen Forderungen ist das sogenannte »echte Factoring« (»non-recourse Factoring«).

(2) Benannt nach PPP-Projekt »Ortsumgehung Mogendorf« in Rheinland-Pfalz, bei dem dieses Finanzierungsmodell erstmals zum Einsatz kam.



## ANSCHRIFTEN DER HERAUSGEBER UND MITHERAUSGEBER

### Herausgeber:

#### **Landessportbund Hessen e.V.**

Otto-Fleck-Schneise 4 · 60528 Frankfurt am Main  
Tel.: 069. 67 89-0  
info@lsbh.de

#### **Württembergischer Landessportbund e.V.**

SpOrt Stuttgart  
Fritz-Walter-Weg 19 · 70372 Stuttgart  
Tel: 0711. 28 077-100  
info@wlsb.de

#### **Deutscher Olympischer Sportbund**

Otto-Fleck-Schneise 12 · 60528 Frankfurt am Main  
Tel.: 069. 67 00 0  
office@dosb.de

### Mitherausgeber:

#### **Deutsche Lebens-Rettungs-Gesellschaft Landesverband Hessen e.V.**

Landesverbandsgeschäftsstelle  
Uferstraße 2A · 65203 Wiesbaden  
Tel.: 0611. 65 501  
geschaefsstelle@lv-hessen.dlrg.de

#### **Deutsche Lebens-Rettungs-Gesellschaft e.V. (DLRG)**

Präsidium/Bundesgeschäftsstelle  
Im Niedernfeld 2 · 31542 Bad Nenndorf  
Tel.: 05723. 95 50  
info@DLRG.de

#### **VDST e.V.**

#### **Verband Deutscher Sporttaucher e.V.**

Bundesgeschäftsstelle  
Berliner Str. 312 · 63067 Offenbach  
Tel.: 069. 98 19 02-5  
info@vdst.de



## *ANSCHRIFTEN DER HERAUSGEBER UND MITHERAUSGEBER*

### **Hessischer Tauchsportverband e.V.**

Präsidentin Doris Brelowski  
Otto-Fleck-Schneise 4 · 60528 Frankfurt am Main  
Tel./Fax: 06187. 905 27 49  
praesidentin@htsv.de

### **Württembergischer Landesverband für Tauchsport e.V.**

Geschäftsstelle  
Kirchlesfeld 1 · 73102 Birenbach  
Tel.: 07161. 57 444  
Geschaeftsstelle@wlt-ev.de

### **Hamburger Sportbund e.V.**

Schäferkampsallee 1 · 20357 Hamburg  
Tel.: 040. 419 08-0  
hsb@hamburger-sportbund.de

### **Deutscher Schwimm-Verband e.V.**

Postfach 42 01 40 · 34070 Kassel  
Tel.: 0561. 94083-0  
info@dsv.de

### **Hessischer Schwimm-Verband e.V.**

Otto-Fleck-Schneise 4 · 60528 Frankfurt am Main  
Tel.: 069. 67 89-210  
info@hessischer-schwimm-verband.de

### **LandesSportBund Nordrhein-Westfalen e.V.**

Friedrich-Alfred-Straße 25 · 47055 Duisburg  
Tel.: 02 03. 73 81-0  
info@lsb-nrw.de

### **Hessisches Ministerium des Innern und für Sport**

Friedrich-Ebert-Allee 12 · 65185 Wiesbaden  
Tel.: 0611. 353-0  
poststelle@hmdi.hessen.de





## ZU DEN AUTORINNEN UND AUTOREN

### **Kim Adam**

Adam & Partner  
Lofotenstr. 38c · 22145 Hamburg  
Tel.: 040.669 05 3-49  
Fax: 040.669 05 3-48  
Kim-adam@tiscalinet.de

### **Sylvia Adler**

Bürgergenossenschaft Hallenbad Hochheim e.G.  
Kauthstr. 15 · 65239 Hochheim  
hallenbad-hochheim@web.de  
www.foerdervereinhallenbad.de

### **Dr. Klaus Batz**

con.pro GmbH Kommunalberatung  
Hainstraße 6 · 04109 Leipzig  
Tel.: 0 341.960 17-36  
Fax: 0 341.960 17-37  
con.pro@t-online.de

### **Jens-Wilhelm Brand**

CONSTRATA  
Ingenieur-Gesellschaft mbH  
Oberntorwall 16–18 · 33602 Bielefeld  
Tel.: 0 521.400 75-0  
Fax: 0 521.400 75-10  
jens.brand@constrata.de

### **Cathrin Dietz**

SpOrt concept  
Sportstätten für die Zukunft gGmbH  
Im SpOrt Stuttgart  
Fritz-Walter-Weg 19 · 70372 Stuttgart  
Tel.: 0 711.280 77-556  
Fax: 0 711.280 77-559  
Mobil: 0 172.730 57 94  
info@sportconcept-stuttgart.de  
www.sportconcept-stuttgart.de

### **Roland Fahl**

Vizepräsident der DLRG  
im Landesverband Hessen  
DLRG – Landesverband Hessen e.V.  
Postfach 12 02 53 · 65080 Wiesbaden  
Uferstraße 2 A · 65203 Wiesbaden  
Tel.: 0 611.655 01  
Fax: 0 611.655 36  
geschaefsstelle@lv-hessen.dlrg.de  
www.lv-hessen.dlrg.de

### **Steffen Freitag**

DLRG OG Lich e.V.  
info@lich.dlrg.de  
svendredi@gmx.de

### **Jens Gather**

DTF (Design – Technik – Funktion)  
Blumenstraße 2 · 42551 Velbert  
Tel.: 02 051.803 15-13  
Fax: 02 051.803 15-20  
www.dtf-ingenieure.de

### **Michael Grupczynski**

URBANA Energiedienste GmbH  
Regionalleitung West  
Aue 24–32 · 42103 Wuppertal  
Tel.: 02 02.31 76 41-0  
m.grupczynski@urbana.ag  
www.urbana.ag

### **Prof. Dr. Peter Hoberg**

FH Worms  
Fachbereich Touristik  
Erenburgerstr. 19 · 67549 Worms  
hoberg@fh-worms.de  
Tel.: 06 241.509-218

### **Gustav Keinemann**

DSV – Kommission für Sportstätten und Umwelt  
Vorsitzender Arch. Dipl.-Ing. G. Keinemann  
Fangstraße 22–24 · 59077 Hamm  
Tel.: 02 381.996 06 0  
Fax: 02 381.996 06 99

### **Kerstin Klante**

HTB 62  
Burgstraße 35 · 20535 Hamburg  
Tel.: 040.254 28 62  
Fax: 040.254 28 68  
kerstin.klante@htb62.de  
www.htb62.de/www.htb62-schwimmen.de

### **Markus Krampe**

WL Bank  
Sentmaringer Weg 1 · 48151 Münster  
Tel.: 0 251.490 544 0  
Markus.krampe@wlbank.de



## ZU DEN AUTORINNEN UND AUTOREN

### **Michael Krieger**

Dr. Krieger Architekten +  
Ingenieure GmbH & Co. KG  
Blumenstraße 2 · 42551 Velbert  
Tel.: 02 051.310 7-0  
Fax: 02 051.310 7-90  
info@architekt-krieger.de

### **Dr. Christian Kuhn**

Dr. Krieger Architekten +  
Ingenieure GmbH & Co. KG  
Blumenstr. 2 · 42551 Velbert  
Tel.: 02 051.310 7-41  
Fax: 02 051.310 7-90  
kuhn@architekt-krieger.de

### **Prof. Dr. Dietrich Machens**

Nelkenweg 4 · 64625 Bensheim  
Tel.: 06 251.628 06  
Fax: 06 251.849 402  
memachens@hotmail.com

### **Dirk Osterhoff**

Geschäftsführer der Regionalbad Bingen –  
Ingelheim GmbH  
Binger Straße · 55435 Gau-Algesheim  
Tel.: 06 725.300 5-100 oder 0172.679 73 47  
Fax: 06 725.300 5-150  
www.rheinwelle.com  
info@rheinwelle.com

### **Winfried Ottmann**

Hanfgartenstr. 5 · 63628 Bad Soden-Salmünster  
Tel.: 06 056.900 06 6  
Winfried.ottmann@t-online.de

### **Prof. Dr. Carsten Sonnenberg**

Hochschule Anhalt (FH)  
Wirtschaftsrecht  
Strenzfelder Allee 28 · 06406 Bernburg  
mail@carstensonnenberg.de  
Tel.: 03 471.355 13 46  
Fax: 03 471.355 13 99

### **Stefan Theimer**

Förderverein Hallenbad Hochheim  
Mainweg 23 · 65239 Hochheim

### **Rolf Ulrich**

COMMERZBANK  
Zentrales Geschäftsfeld Corporate Banking  
Öffentlicher Sektor  
Kaiserplatz · 60311 Frankfurt am Main  
Tel.: 069.136-24461  
Fax: 069.136-59686  
rolf.ulrich@commerzbank.com

### **Hans Peter Vogelhofer**

DSBG Sportstättenbetriebs-  
und Planungsgesellschaft mbH & Co.  
Postfach 15 01 60 · 44613 Herne  
Tel.: 02 323.966 0-0  
Fax: 02 323.966 0-32  
info@dsbg-herne.de  
www.dsb-g-herne.de

### **Georg Westerfeld**

Hallenbadverein Offheim  
Hospitalstraße 32 · 65589 Hadamar  
Tel.: 06 433.108 8  
Fax: 06 433.186 9  
vorstand@hallenbadverein-offheim.de

### **Prof. Kurt Wilke**

Carl-Diem-Weg 12 · 50129 Bergheim-Glessen  
Tel.: 02 238.422 49

### **Isolde Zimmer**

Am Mühlacker 29 · 35423 Lich  
Tel.: 06 404.748 3  
Isoldezimmer-lich@t-online.de



## BILDNACHWEIS

Die verwendeten Fotos wurden uns mit freundlicher Genehmigung zur Verfügung gestellt von:

### **Umschlag/Titelbild** (von links oben nach rechts unten)

1. Dr. Krieger & Architekten
2. Hallenbad Offheim
3. HTB 62
4. Torsten Arndt
5. Agrob Buchtal
6. Dr. Krieger & Architekten

### **Bilder aus dem Inhalt**

Dr. Krieger & Architekten, [www.architekten-krieger.de](http://www.architekten-krieger.de):

Seite 10/11/20/21/28/29/30/32/43/44/45/46/47/48/50/51/53/61/63/65/68/70/72/79/91/107/  
108/110/112/113/133/134/135/167/180/186

Agrob Buchtal, [www.deutsche-steinzeug.de](http://www.deutsche-steinzeug.de):

Seite 12/22/31/34/58/73/173/195

HTB 62, [www.htb62-schwimmen.de](http://www.htb62-schwimmen.de):

Seite 13/17/23/35/36/41/49/62/137/138/139/181

Berndorf Bäderbau, [www.berndorf-baederbau.com](http://www.berndorf-baederbau.com):

Seite 14/16/25/128/164/165

Inselbad Bahia, [www.bahia.de](http://www.bahia.de):

Seite 19

DLRG Lich:

Seite 24/145/148/149/174

Torsten Arndt, [www.swimpics.de](http://www.swimpics.de):

Seite 26/37/83/168/176/177/178

Hallenbad Hochheim, [www.foerdervereinhallenbad.de](http://www.foerdervereinhallenbad.de):

Seite 27/66/125/130/131/141/142/143

Dirk Schelhorn, [www.schelhorn-landschaftsarchitektur.de](http://www.schelhorn-landschaftsarchitektur.de):

Seite 54/55/80/84

Jens Gather, [www.dtf-ingenieure.de](http://www.dtf-ingenieure.de):

Seite 74/75/76/77/78

Constrata, [www.constrata.de](http://www.constrata.de):

Seite 94/99/102

Hallenbad Offheim: Seite 151/152/153

Winfried Ottmann, TV Salmünster:

Seite 155/156/157

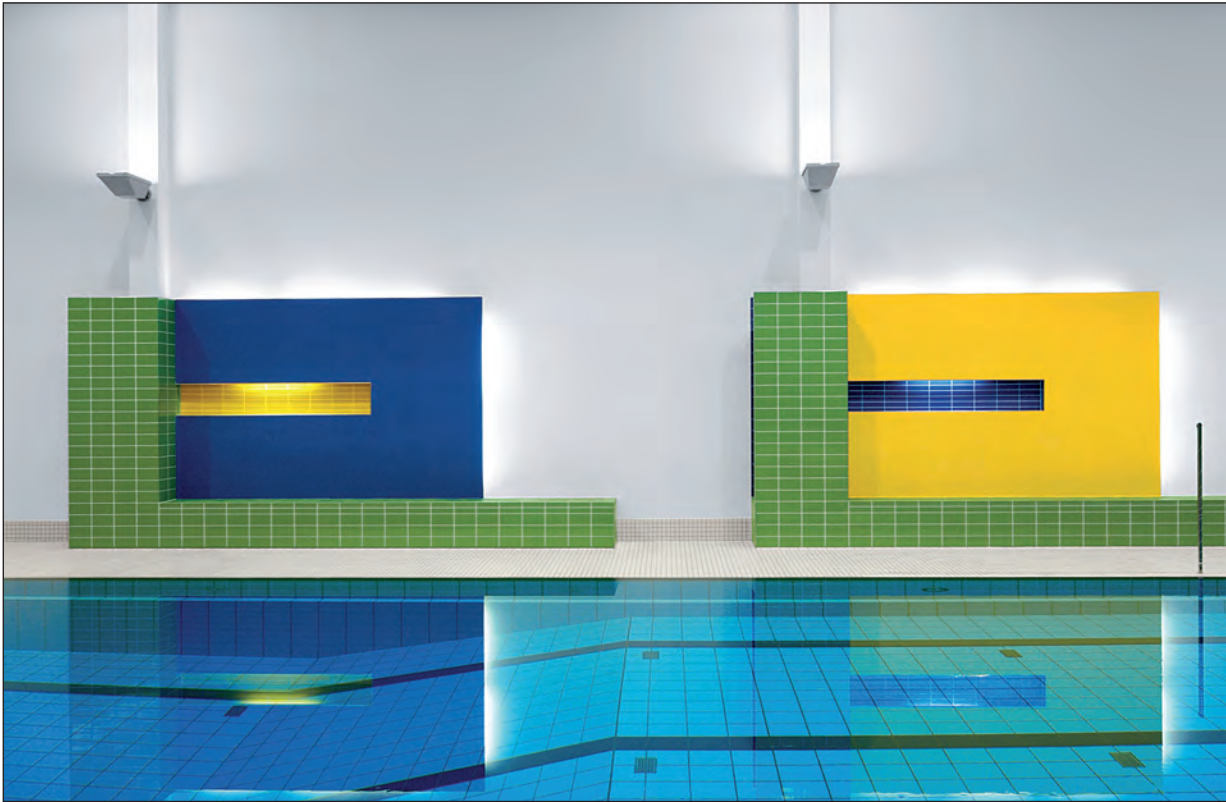
Cathrin Dietz, [www.kubus-generalplaner.de](http://www.kubus-generalplaner.de):

Seite 159/160/161

Archiv Landessportbund Hessen e.V., Geschäftsbereich Sportinfrastruktur:

Seite 183/184

Alle Abbildungen und Tabellen wurden – sofern nicht anders gekennzeichnet – vom jeweiligen Verfasser entwickelt.



**BESTELLFORMULAR – KOPIERVORLAGE**

**»Zukunftsorientierte Sportstättenentwicklung«**

<input type="checkbox"/>	Band 1:	Zukunftsorientierte Sportstättenentwicklung: <b>Ein Orientierungshandbuch für Vereine und Kommunen</b>	€ 18,90
<input type="checkbox"/>	Band 2:	Zukunftsorientierte Sportstättenentwicklung: <b>Projektbeispiele</b>	€ 18,90
<input type="checkbox"/>	Band 3:	<b>Naturnahe Gestaltung von Spiel- und Sportanlagen</b>	€ 18,90
<input type="checkbox"/>	Band 4:	<b>Wassereinsparung in Sportanlagen</b>	€ 18,90
<input type="checkbox"/>	Band 5:	<b>Agenda 21 im Sportverein</b> – Planungsgrundsätze und Praxisbeispiele	€ 18,90
<input type="checkbox"/>	Band 6:	<b>Sportstätten-Management</b> – Neue Wege für vereinseigene und kommunale Sportstätten	€ 18,90
<input type="checkbox"/>	Band 7:	<b>Sportstättenentwicklungsplanung</b> – Planungsansätze und -beispiele	€ 18,90
<input type="checkbox"/>	Band 9:	<b>Schulhof in Bewegung: Orientieren – Planen – Gestalten</b>	€ 18,90
<input type="checkbox"/>	Band 10:	<b>Spiel-, Sport- und Bewegungsräume in der Stadt</b>	€ 18,90
<input type="checkbox"/>	Band 11:	<b>Sport- und Bewegungskindergärten: Grundlagen – Konzepte – Beispiele</b>	€ 18,90
<input type="checkbox"/>	Band 12:	<b>Kooperative Sportentwicklungsplanung – neue Sport-, Spiel- und Freizeitanlagen</b>	€ 18,90
<input type="checkbox"/>	Band 13:	<b>Pferdesport und Öffentlichkeit – soziale und wirtschaftliche Bedeutung</b>	€ 18,90
<input type="checkbox"/>	Band 14:	<b>Handbuch der kommunalen Sportentwicklungsplanung</b>	€ 18,90
<input type="checkbox"/>	Band 15:	<b>Erhalt von Schwimmbädern</b>	€ 18,90

**»Berichte«:**

<input type="checkbox"/>	Berichte 1:	Erholungsvorsorge = Erholung – Freizeit – Sport (Tourismus)?	€ 7,50
<input type="checkbox"/>	Berichte 2:	Agenda 21 und zukunftsorientierte Sportstättenentwicklung	€ 7,50
<input type="checkbox"/>	Berichte 3:	Agenda 21 im Sportverein – Pilotprojekt TuS Griesheim	€ 7,50
<input type="checkbox"/>	Berichte 4:	Öko-Check im Sportverein (Ergebnisbericht)	€ 7,50
<input type="checkbox"/>	Berichte 5:	Sportstättenentwicklungsplanung, Sportamt der Zukunft	€ 7,50
<input type="checkbox"/>	Berichte 8:	Reaktionen deutscher Sportorganisationen auf die Agenda 21 (Diplomarbeit)	€ 7,50
<input type="checkbox"/>	Berichte 10:	Familienfreundliche Sportanlage – JahnPark in Bad Hersfeld (CD-ROM)	€ 7,50
<input type="checkbox"/>	Berichte 11:	Wasserberatung für hessische Sportvereine (Ergebnisbericht)	€ 7,50
<input type="checkbox"/>	Berichte 12:	Familienfreundliche Sportanlage – Entwicklung/Planung/Bau/Betrieb/Nutzung (CD-ROM)	€ 10,00
<input type="checkbox"/>	Berichte 13:	Öko-Check in Sportanlagen (Praxisbeispiele) (CD-ROM)	€ 10,00
<input type="checkbox"/>	Berichte 14:	Lokale Agenda 21 und kommunale Entwicklungsplanung für Sport, Spiel, Freizeit und Erholung in der Stadt Griesheim (CD-ROM)	€ 10,00
<input type="checkbox"/>	Berichte 15:	Qualitätsmanagement im Sportstättenmanagement (Diplomarbeit) (CD-ROM)	€ 10,00
<input type="checkbox"/>	Berichte 16:	Sportkindergärten – Analyse bestehender Einrichtungen (CD-ROM)	€ 10,00
<input type="checkbox"/>	Berichte 17:	Sport- und Bewegungskindergärten – Beispiele für Neubau und Ergänzungen von Bewegungsräumen (CD-ROM)	€ 10,00
<input type="checkbox"/>	Berichte 18:	Grundlagen der Außenraumgestaltung im Kindergarten – Spiel als zentrale Lebensäußerung des Kindes im Elementarbereich (CD-ROM)	€ 10,00
<input type="checkbox"/>	Berichte 19:	Sportentwicklungsplan der Gemeinde Kaufungen (CD-ROM)	€ 10,00
<input type="checkbox"/>	Berichte 20:	Stadionmanagement: Entwicklung einer Balanced Scorecard zur Strategieimplementierung und -steuerung eines Stadions (Diplomarbeit) (CD-ROM)	€ 10,00
<input type="checkbox"/>	Berichte 21:	Erhalt von Schwimmbädern (CD-ROM)	€ 10,00
<input type="checkbox"/>	Berichte 22:	Nachhaltiger Sportstättenbau: Rasen · Kunstrasen · Tennenplätze (CD-ROM)	€ 10,00
<input type="checkbox"/>	Berichte 23:	Agenda 21 im Sport – Sportvereine und Kommunen (CD-ROM)	€ 10,00

**Ratgeber für Vereine:**

<input type="checkbox"/>	»Fachtechnische Stellungnahme zur Verwendung von Kunstrasenflächen im Sportbau«	€ 5,00
<input type="checkbox"/>	»Nachbarschaft – Partnerschaft – Vermeidung bzw. Beendigung von Lärmkonflikten«	€ 5,00
<input type="checkbox"/>	»Tipps zur Gestaltung der Vertragsgrundlagen für die Nutzung von Fremdgrundstücken und Sportanlagen durch Sportvereine«	€ 5,00

**Kooperationen:**

<input type="checkbox"/>	Familienfreundlicher Sportplatz · Württembergischer Fußballverband e. V. (WFV)/ Württembergischer Landessportbund e. V. (WLSB)	€ 15,00
<input type="checkbox"/>	Umweltschutz im Sportverein – Ein Praxisleitfaden (mit Video) S.O.F.-Umweltstiftung/Deutscher Turner Bund e. V.	€ 15,00
<input type="checkbox"/>	Tipps für die Vereinspraxis: Sport – Umwelt – Naturschutz Hess. Min. für Umwelt, Landwirtschaft und Forsten/Landessportbund Hessen e. V.	€ 15,00
<input type="checkbox"/>	Naturnahes Bauen und Renovieren · Raab Karcher	€ 3,80

# Faszinierende Kunst

Lassen Sie sich inspirieren von Farben, Formen oder musikalischen Interpretationen und begeben Sie sich auf kunstvolle Entdeckungsreisen in die Rhein-Main-Region. Ob klassisches Konzert oder Kunstausstellung: Kulturelle Vielfalt macht unsere Region noch lebenswerter – dafür setzen wir uns ein.

**Aktiv für die Region.**

**Fraport. Die Airport Manager.**

[www.aktivfuertiregion.fraport.de](http://www.aktivfuertiregion.fraport.de)



ISBN 3-89280-917-8



9 783892 809173