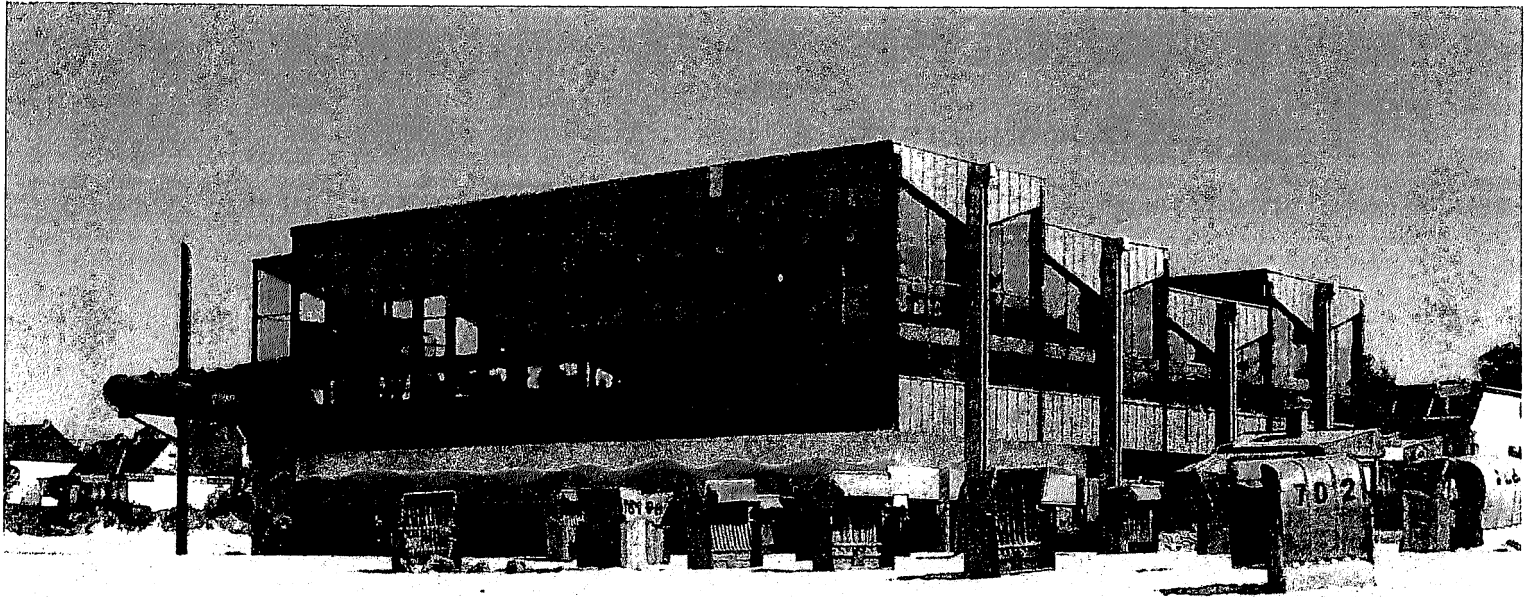




Gutachten

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

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

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

Auftraggeberin: Gemeinde Ostseebad Laboe
Reventloustraße 20
24235 Ostseebad Laboe



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

con.pro GmbH
Kommunalberatung

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

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

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

Stand: 06.02. 2017

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

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

Zur Vereinfachung werden in dieser Machbarkeitsstudie folgende Abkürzungen verwendet:

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

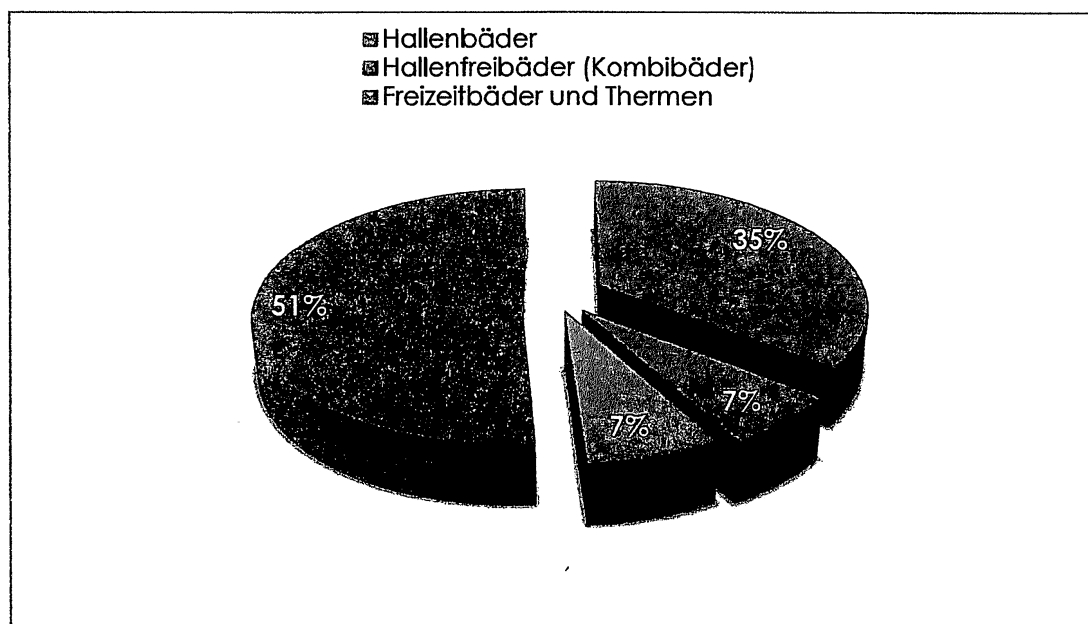
Ebenfalls zur Vereinfachung verwenden wir die männliche Grundform zur Vereinfachung der Lesbarkeit. So steht etwa Mitarbeiter automatisch auch für Mitarbeiterin. Dies soll keine Diskriminierung darstellen, sondern lediglich den Lesefluss bei der Lektüre des Gutachtens optimieren.

1. VORBEMERKUNG

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

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

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



Quelle: Archiv des Badewesens Nr. 11/2012

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

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

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

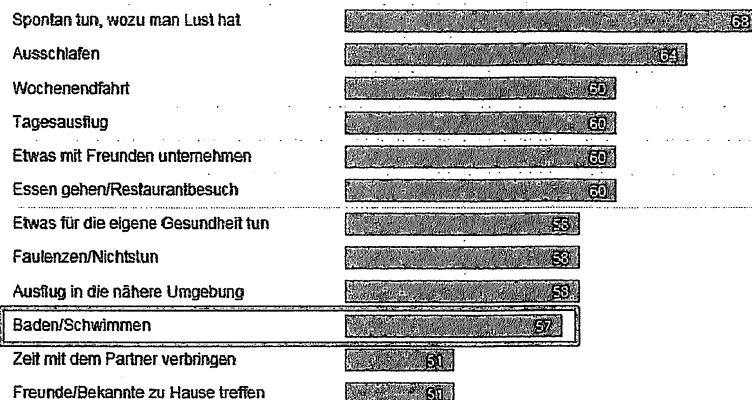
rationenübergreifenden Akzeptanz führt. Die Angebotsbreite und Vielfalt der deutschen Bäderlandschaft geht nicht zuletzt auch auf den Boom der Erlebnisbäder und Thermen in den 90er Jahren zurück, welcher definitiv dazu beigetragen hat, die Themen Schwimmen und Baden nachhaltig ins Bewusstsein der Bevölkerung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

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

Abbildung: Bevorzugte Freizeitwünsche der Deutschen 2015

**Was die Mehrheit der Deutschen gerne öfter machen möchte
Mehr Spontanität, Erholung und Geselligkeit**

Von je 100 Befragten würden vor allem gerne häufiger ausüben:



© BAT Stiftung für Zukunftsfragen 2015

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

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

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

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

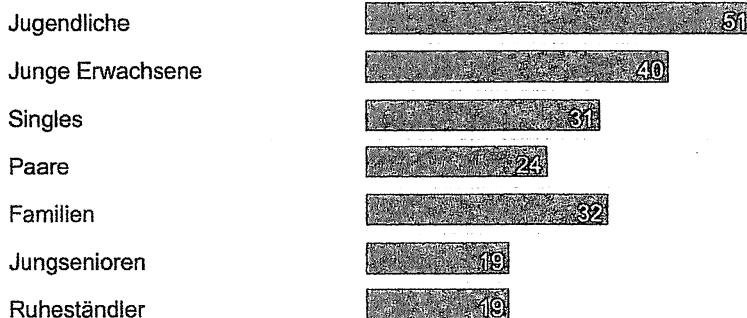
Abbildung: Badehäufigkeit der Deutschen 2015

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

Gesamt

Gesamt 26

Lebensphasen



© BAT Stiftung für Zukunftsfragen 2015

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2. AUSGANGSSITUATION UND AUFGABENSTELLUNG

2.1. Die Ausgangssituation in Laboe

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

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

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

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

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

2.2. Zielstellung des Gutachtens

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

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

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

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

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

Das vorliegende Gutachten soll dazu dienen:

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

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

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

Einer vergleichenden Gegenüberstellung der Entwicklungsszenarien

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

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

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

2.3. Grundlagen der Bewertungen

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

2.3.1. Erfassung vor Ort

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

2.3.2. Primärdaten und -quellen

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

2.3.3. Sekundärquellen und Fachliteratur

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

3. SITUATIONSANALYSE

3.1. Makrostandort

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

Tab.: Kennziffern und Wirtschaftsdaten des Makrostandortes Laboe

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Stärken

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

Schwächen

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

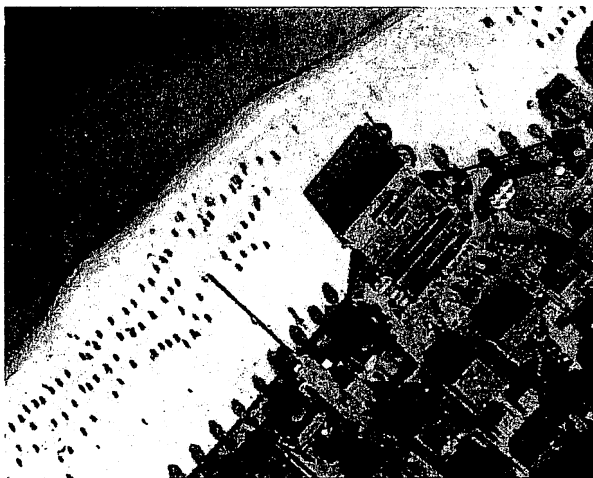
Zusammenfassend lässt sich der Makrostandort Laboe hinsichtlich der Rahmenbedingungen eines erfolgreichen Bäderbetriebs wie folgt charakterisieren:

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

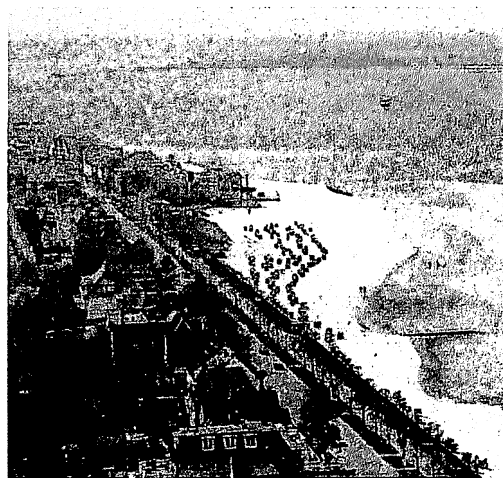
3.2. Mikrostandort

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

Abb.: Mikrostandort MWSH Laboe



© google earth



© google earth

Der Mikrostandort weist nachfolgende Stärken und Schwächen auf:

Stärken

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

Schwächen

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

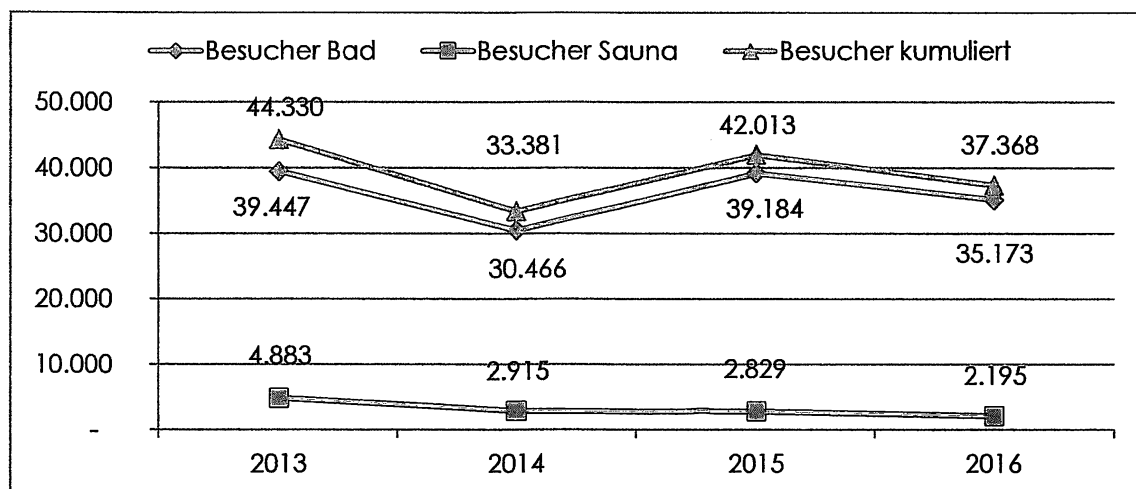
- Der Standort befindet sich in einem Hochwassergebiet.
 - Durch die Strandpromenade, die umliegende Bebauung und den Ostseestrand sind die Entwicklungsmöglichkeiten für eine „große Lösung“ eingeschränkt.
 - Die wenigen Stellplätze vor der MWSH unterliegen einer konkurrierenden Nutzung durch Tagestouristen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

3.3. Betriebliche Rahmenbedingungen

3.3.1. Besucherzahlenentwicklung

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

Abb.: Besucherzahlenentwicklung 2013 bis 2016*



* 2016: nur Januar bis Oktober

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

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

Tab.: Benchmarking – Durchschnittliche Besucherzahlen im Jahr 2014

MWSH	DGfdB Ø HB <500m² WF	Ø HB VKU	DGfdB Ø HB >500m² WF
30.466	83.000	143.256	181.342

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

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

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

▪ Badbesucher	35.173
▪ Saunagäste	2.195

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

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

- das Angebot von den potentiellen Besuchern als nicht ausreichend attraktiv empfunden wird und diese daher in andere Anlagen abwandern,
- das theoretische Besucherpotential im Einzugsgebiet so gering ist, dass keine besseren Zahlen erreicht werden können (dagegen sprechen jedoch die Besucherzahlen früherer Jahre),
- die Öffnungszeiten so ausgestaltet sind, dass nur unzureichende Nutzungsfenster für Individualgäste zur Verfügung stehen;

→ **Gelingt es nicht, über ein Attraktivierungskonzept plausibel eine deutliche Steigerung der Besucherzahlen zu prognostizieren (vor allem auch aus dem Übernachtungstourismus), so ist sehr ernsthaft darüber nachzudenken, ob zu einer Verbesserung der Wirtschaftlichkeit nicht sogar ein Rückbau des Bades und eine Konzentration auf die Belange der kommunalen Daseinsvorsorge das am ehesten geeignete Szenario darstellt oder in letzter Konsequenz sogar eine ersatzlose Schließung anzuraten ist.**

3.3.2. Eintrittstarife und Öffnungszeiten

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

Abb.: Übersicht der Öffnungszeiten

Öffnungszeiten:

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

Badezeit: 2,5 h

Einlassschluss: 1 Stunde vor Betriebsschluss

Ende Sauna- und Wasserzeit: 30 min. vor Betriebsschluss

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

Abb.: Übersicht der Eintrittstarife

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

* evtl. zzgl. Kurabgabe

10 % Rabatt mit Ostseecard oder Einwohnerstrandkarte

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

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

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

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

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

3.3.3. Wirtschaftliche Kennzahlen

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

Tab.: Benchmarking MWSH mit DGfDB (Geschäftsjahr 2014)

	kleines Hallenbad WF ≤ 500 m²	großes Hallenbad WF > 500 m²	MWSH Laboe WF ≤ 500 m²
Individualbesucher	75.900	164.700	33.381
Umsätze	244.200 €	750.900 €	261.600 €
Aufwendungen (operativ)	- 732.700 €	- 1.412.100 €	- 742.100 €
EBITDA	- 488.500 €	- 649.300 €	- 480.500 €
EBT	- 604.200 €	- 831.700 €	- 568.100 €
Kostendeckungsgrad	32 %	50 %	35 %
Zuschuss / Gast (operativ)	-6,43 €	-3,94 €	-14,39 €

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

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

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

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

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

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

3.4. Zusammenfassung: Stärken und Schwächen

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

Tab.: Stärken und Schwächen des Angebots MWSH Laboe

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