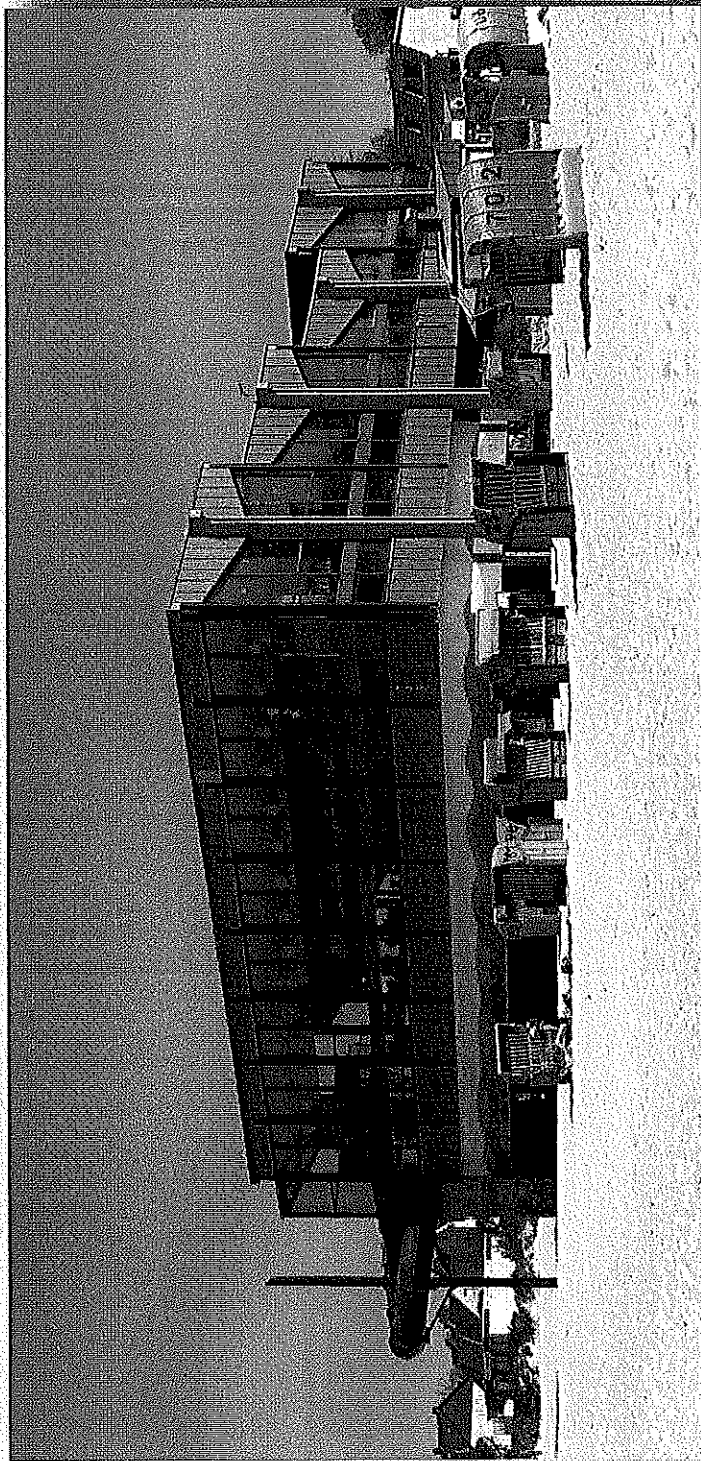


Zukunftsperspektiven für die Meerwasserschwimmhalle in Laboe



Vortrag von Simon Wenger, WSP Deutschland AG, und
Dr. Klaus Batz, Torsten Kühne con.pro GmbH Kommunalberatung

Laboe, 18/19. 01. 2017

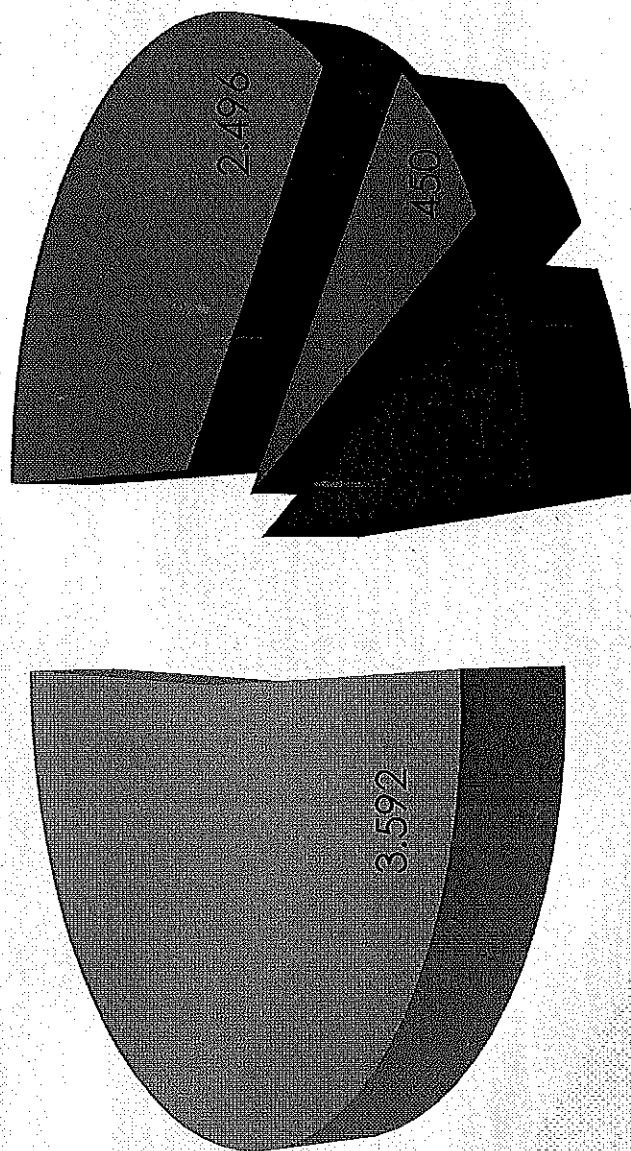
Agenda

1. Ausgangssituation
 - Bäderlandschaft Deutschland
 - Ist-Situation Laboe
2. Rahmenbedingungen am Makrostandort
3. Konkurrenz- und Nachfragesituation
 - Konkurrenzsituation
 - Besucherpotentiale
 - Schulstandorte
4. Bau- und Betriebskostenschätzung
5. Zwischenfazit
6. Betreibermodelle
 - Eigenbetrieb
 - Zweckverband
 - Genossenschaftsmodell
 - Vereinsmodell
 - privatwirtschaftlicher Betreiber

1. Ausgangssituation: IST-Situation Laboe

Laboe ist keine Ausnahme, denn die Ausnahmesituation ist die Regel...

■ Hallenbäder ■ Kombibäder ■ Freizeitbäder und Thermen ■ Freibäder



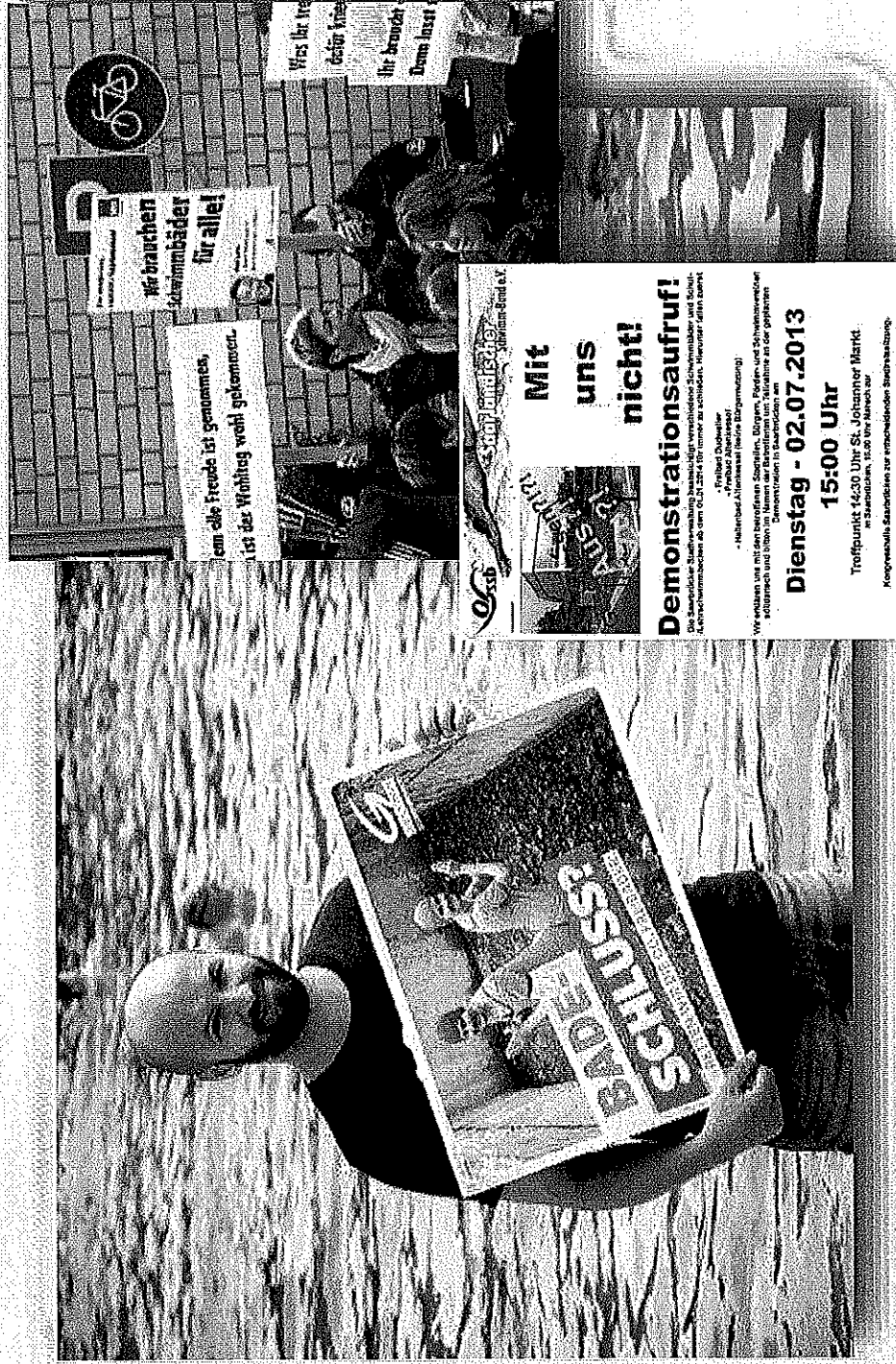
1. Ausgangssituation: Bäderlandschaft Deutschland

Laboe ist keine Ausnahme, denn die Ausnahmesituation ist die Regel...

- rund 7.100 öffentliche Bäder in Deutschland
- ~ 11.600 Einwohner pro Bad (von denen aber nur 6.400 mindestens 1 x pro Jahr schwimmen gehen)
- geschätzter Sanierungsstau laut IAKS ~ 20 Mrd. €
- jährlicher operativer Verlust (= Zuschussbedarf) ohne AfA und sonstige Kapitalkosten > 3 Mrd. €

1. Ausgangssituation: Bäderlandschaft Deutschland

Laboe ist keine Ausnahme, denn die Ausgangssituation ist die Regel...



1. Ausgangssituation: Bäderlandschaft Deutschland

...oder vielleicht doch?

Positive Signale für Schwimmhalle Laboe

Gemeinsame Erklärung von Gemeinde, Förderverein und Bürgerinitiative – Bäderdreieck bleibt in der Diskussion

VON THOMAS OBERHÄUSEN

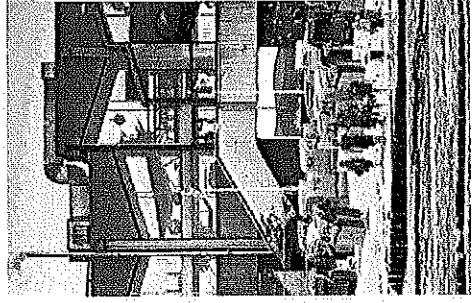
LABOE. Für den Weiterbetrieb der Schwimmhalle Laboe gibt es positive Signale. Das zeigt die gemeinsame Erklärung der Gemeinde, des Fördervereins und der Bürgerinitiative vom Bäderdreieck.

Sowohl die Vertreter der Fraktionen als auch die Mitglieder der Pro-Schwimmhalle-Laboe-Initiative sind sich einig: Die Schwimmhalle Laboe ist ein wichtiger Bestandteil der Bäderlandschaft in der Region.

Mitte November hatte die Gemeinde Laboe eine Bürgerinitiative zur Weiterentwicklung der Bäderlandschaft in der Region eingeladen. Die Bürgerinitiative hatte die Aufgabe, die Gemeinde bei der Entscheidung über den Weiterbetrieb der Schwimmhalle Laboe zu unterstützen.

Zwei Monate nach dem Beschluss der Gemeinde an der Weiterentwicklung der Bäderlandschaft in der Region hat die Bürgerinitiative eine gemeinsame Erklärung mit der Gemeinde Laboe und dem Förderverein Bäderdreieck veröffentlicht.

Die Erklärung enthält die folgenden Punkte: Die Schwimmhalle Laboe ist ein wichtiger Bestandteil der Bäderlandschaft in der Region. Die Gemeinde Laboe ist bereit, die Schwimmhalle Laboe weiter zu betreiben. Der Förderverein Bäderdreieck ist bereit, die Schwimmhalle Laboe zu unterstützen.



544 Jahre ist der Weiterbetrieb der Herrenschwimmhalle am Strand von Laboe unstrittig.

Die Schwimmhalle Laboe ist ein wichtiger Bestandteil der Bäderlandschaft in der Region. Die Gemeinde Laboe ist bereit, die Schwimmhalle Laboe weiter zu betreiben. Der Förderverein Bäderdreieck ist bereit, die Schwimmhalle Laboe zu unterstützen.

Die Erklärung enthält die folgenden Punkte: Die Schwimmhalle Laboe ist ein wichtiger Bestandteil der Bäderlandschaft in der Region. Die Gemeinde Laboe ist bereit, die Schwimmhalle Laboe weiter zu betreiben. Der Förderverein Bäderdreieck ist bereit, die Schwimmhalle Laboe zu unterstützen.

Schwimmhalle Laboe: Gemeinde strebt regionales Konzept an

Verknüpfung mit angrenzenden Vereinen des Bäderdreiecks – Weiterentwicklung soll mit der Bäderlandschaft in der Region verbunden werden.

Der zweite Absatz des Beschlusses wurde auf den Antrag der Bürgerinitiative Laboe zurückgeführt. Die Bürgerinitiative Laboe hatte die Gemeinde Laboe aufgefordert, die Schwimmhalle Laboe weiter zu betreiben. Die Gemeinde Laboe hat darauf geantwortet, dass sie die Schwimmhalle Laboe weiter betreiben möchte, aber nur, wenn sie Teil eines regionalen Konzepts ist.

Nach langer Diskussion hat die Gemeinde Laboe beschlossen, die Schwimmhalle Laboe weiter zu betreiben, aber nur, wenn sie Teil eines regionalen Konzepts ist. Die Bürgerinitiative Laboe ist damit zufrieden.

Die Bürgerinitiative Laboe ist damit zufrieden. Die Gemeinde Laboe ist bereit, die Schwimmhalle Laboe weiter zu betreiben. Der Förderverein Bäderdreieck ist bereit, die Schwimmhalle Laboe zu unterstützen.

Die Erklärung enthält die folgenden Punkte: Die Schwimmhalle Laboe ist ein wichtiger Bestandteil der Bäderlandschaft in der Region. Die Gemeinde Laboe ist bereit, die Schwimmhalle Laboe weiter zu betreiben. Der Förderverein Bäderdreieck ist bereit, die Schwimmhalle Laboe zu unterstützen.

Die Erklärung enthält die folgenden Punkte: Die Schwimmhalle Laboe ist ein wichtiger Bestandteil der Bäderlandschaft in der Region. Die Gemeinde Laboe ist bereit, die Schwimmhalle Laboe weiter zu betreiben. Der Förderverein Bäderdreieck ist bereit, die Schwimmhalle Laboe zu unterstützen.

Mit Wärmebecken für Zukunft?

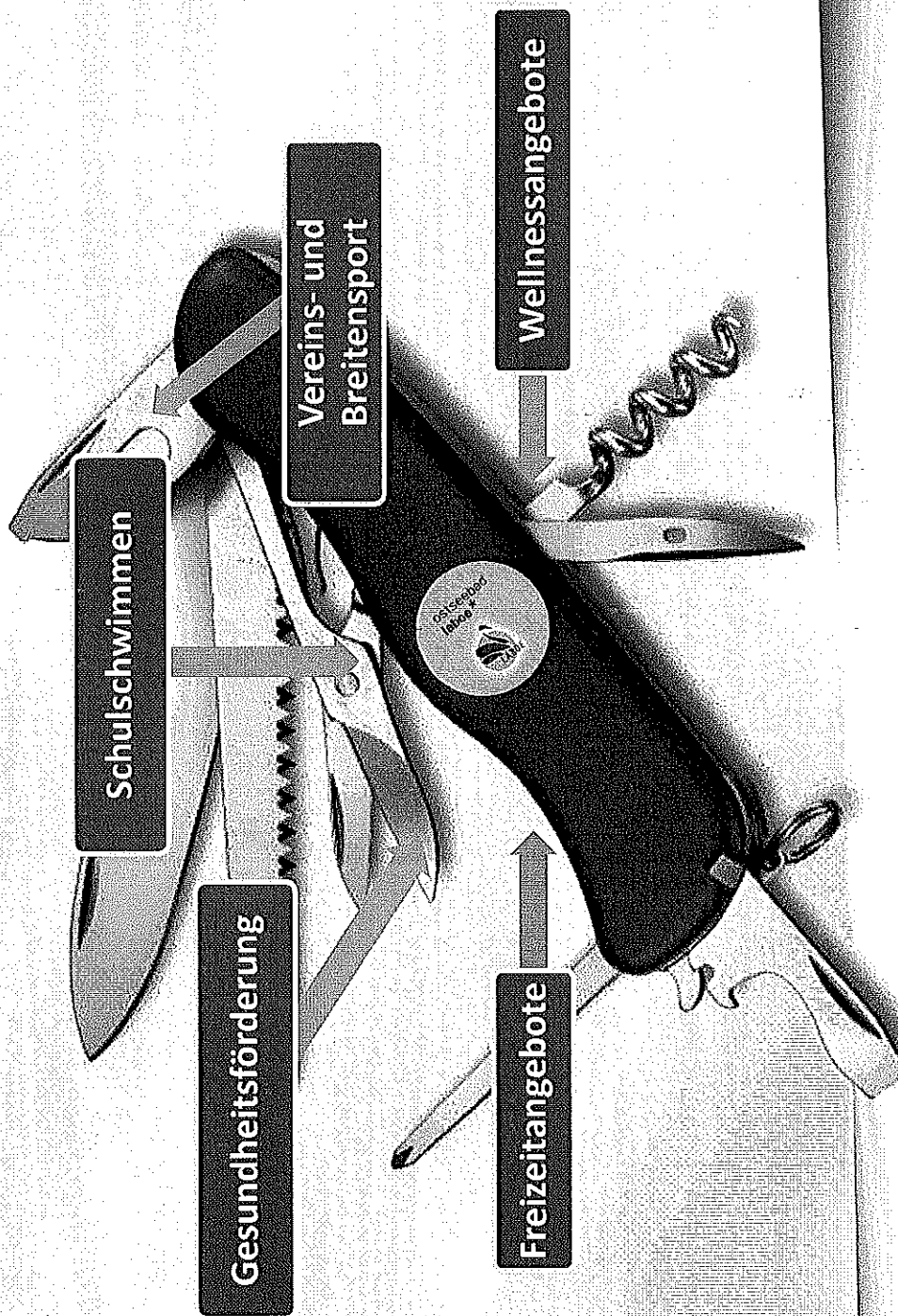
Ein Wärmebecken am Strand von Laboe könnte die Bäderlandschaft in der Region stärken.

Die Bürgerinitiative Laboe hat die Gemeinde Laboe aufgefordert, ein Wärmebecken am Strand von Laboe zu bauen. Die Gemeinde Laboe hat darauf geantwortet, dass sie ein Wärmebecken am Strand von Laboe bauen möchte, aber nur, wenn es Teil eines regionalen Konzepts ist.

Die Bürgerinitiative Laboe ist damit zufrieden. Die Gemeinde Laboe ist bereit, ein Wärmebecken am Strand von Laboe zu bauen. Der Förderverein Bäderdreieck ist bereit, ein Wärmebecken am Strand von Laboe zu unterstützen.

1. Ausgangssituation: Bäderlandschaft Deutschland

Wasser alleine genügt nicht mehr ...



1. Ausgangssituation: IST-Situation Laboe

Benchmarking (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 €

1. Ausgangssituation: IST-Situation Laboe

- Lebenszyklus der MWSH ist eigentlich überschritten
- Angebot ist nicht mehr nachfragegerecht und entspricht nicht mehr den Erwartungen der Gäste
- deutlicher Rückgang der Besucherzahlen mit hohem Anteil an Stammgästen
- sowohl im Badebereich als auch in der Sauna weit entfernt von Besucherzahlen, die für einen wirtschaftlichen Betrieb (operativ) erforderlich sind
- Einsparpotentiale sind weitgehend ausgeschöpft (Personaleinsatz)
- mit einer ausschließlich auf Sanierungsmaßnahmen gerichteten Investition wird ein nicht mehr bedarfsgerechter Zustand konserviert (ohne Aussichten auf eine maßgebliche Steigerung der Besucherzahlen und Umsätze)
- für die Herstellung eines marktgerechten Angebots wären eine hohe Investition, ggf. ein Ersatzneubau, erforderlich, die als „verlorener Zuschuss“ zu bewerten ist

1. Ausgangssituation: IST-Situation Laboe

Stärken	Schwächen
Mikrostandort am Strand und Meerblick	Angebot und Ausstattung nicht mehr zeitgemäß und nicht mehr konkurrenzfähig
Meerwasser (jedoch kein Alleinstellungsmerkmal)	Öffnungszeiten nicht gästeorientiert
zusätzliches Potential aus Tourismus	Vielzahl an Rabattierungen
Bevölkerungswachstum im Großraum Kiel bis 2030	Marketing
	keine umfassende Strandanutzung (Sauna)
	Standort nur begrenzt ausbaufähig

1. Ausgangssituation: IST-Situation Laboe

Chancen	Risiken
Ausbau zu einem attraktiven Gesundheits- und Wellnessangebot	sich verschärfende Konkurrenzsituation u. a. durch Neubau FZB an der Hörn
Schaffung einer touristisch relevanten Attraktion für die Ämter Probstei und Schrevenborn	bei nur bestandssichernden Investitionen: zu hohe Erwartungen hinsichtlich Besucherzahlen und Umsätzen
Alternative: Fokus auf die kommunale Daseinsvorsorge	bei zu niedrigen Erhaltungsinvestitionen: keine dauerhafte Standortsicherung
	bei Neubau: Erwartungen werden nicht erfüllt

2. Rahmenbedingungen am Makrostandort

Gebietskörperschaft	Einwohner Dez. 2014
Laboe	~4.900
Amt Probstei	~21.300
Amt Schrevenborn	~18.560
Kiel	~243.150
Kaufkraftkennziffer 2015	
Kiel	95,7
Landkreis Plön	99,4
Schulstandorte 2016	
Laboe	1
Probsteierhagen	1
Amt Schrevenborn	5
Schönberg & Schwartbuck	6

2. Rahmenbedingungen am Makrostandort

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
Ldkr. Plön	1.009.925	233.784	4,3
Kiel	674.980	339.538	2,0

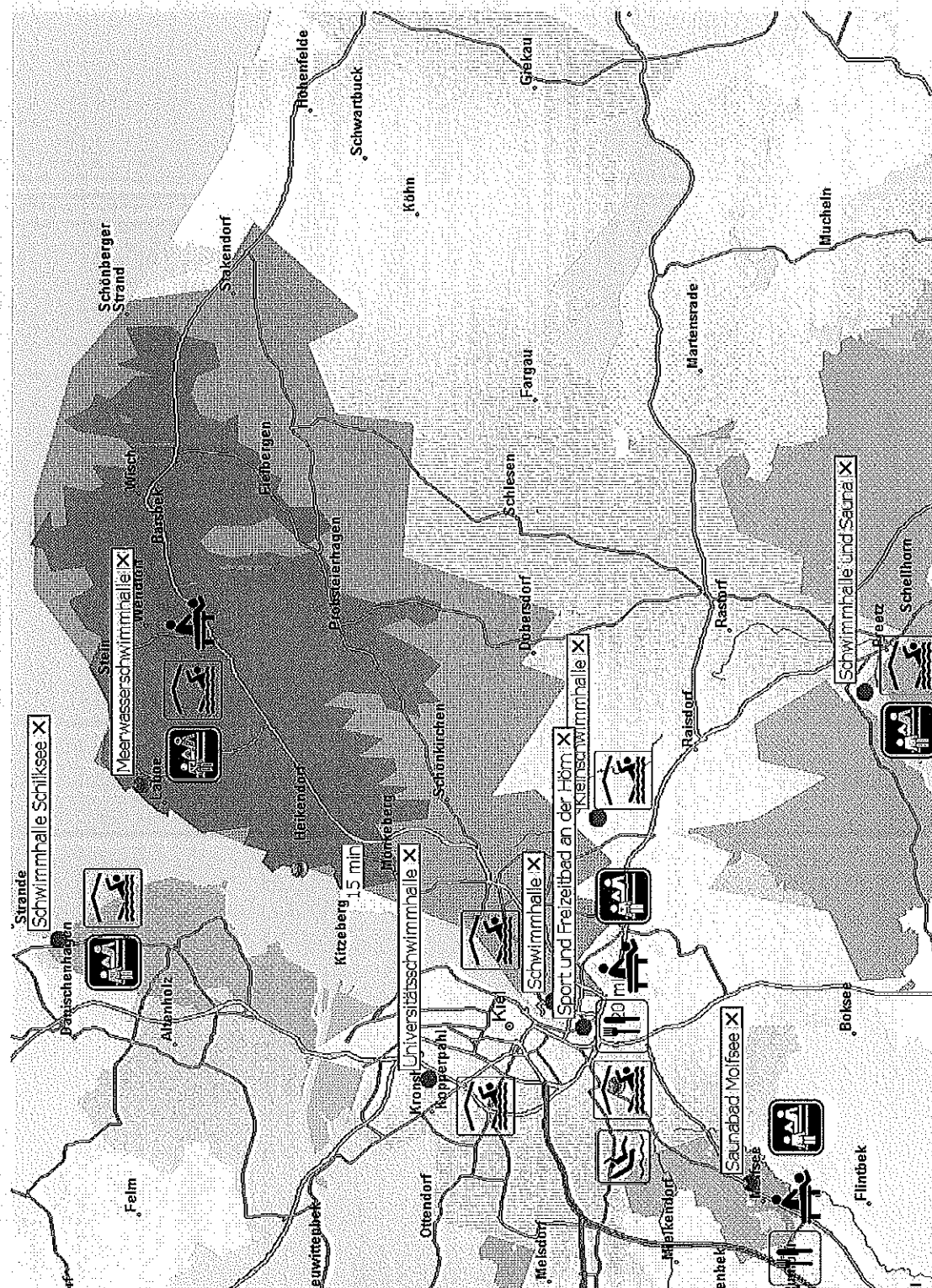
In den Erhebungen des Statistischen Bundesamtes werden nur Unterkünfte mit über 10 Schlafgelegenheiten berücksichtigt.

In der Gesamtheit sind die Übernachtungszahlen deutlich höher!

Lange Verweildauer zeigt hohen Anteil an Erholungsurlaubern. Diese suchen in der Regel gezielt hochwertige Bäder auf.

*Ostsee-Klinik in Holm enthalten

3. Konkurrenz- und Nachfragesituation: Konkurrenzsituation



2. Konkurrenz- und Nachfragesituation: Konkurrenzsituation



2. Konkurrenz- und Nachfragesituation: Konkurrenzsituation

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

3. Konkurrenz- und Nachfrage: Besucherpotentialermittlung

Bei optimierter, nachfragegerechter Angebotsgestaltung

Einwohner Ostseebad Laboe	
Einwohner ca.	4.900
davon 26 % Besucherpotential regelmäßige Besucher	1.274
Besuchshäufigkeit 12,0/Jahr	15.288
davon 34 % Besucherpotential Gelegenheitsbesucher	1.666
Besuchshäufigkeit 3/Jahr	4.998
Potential Stadt	20.286

Näherer Einzugsbereich bis 15 Min	
zusätzliche Einwohner ca.	25.800
davon 26 % Besucherpotential	6.708
Besuchshäufigkeit 6/Jahr	40.248
Potential Anfahrt bis 15 Min	40.248

Mittlerer Einzugsbereich 30 Min	
zusätzliche Einwohner ca.	279.300
davon 13 % Besucherpotential	36.309
Besuchshäufigkeit 2/Jahr	72.618
davon Abschlag wg. Wettbewerb 50%	-36.309
Potential Anfahrt bis 30 Min	36.309

Erweiterter Einzugsbereich bis 45 Min	
zusätzliche Einwohner ca.	241.400
davon 6,5 % Besucherpotential	15.691
Besuchshäufigkeit 1,5/Jahr	23.537
davon Abschlag wg. Wettbewerb 75%	-17.652
Potential Anfahrt bis 45 Min	5.884

Besucherpotential Primärmarkt gesamt	102.727
---	----------------

Deutliches Steigerungspotential, bei Bestandssanierung (Meerwasserschwimmhalle mit kleiner Sauna) nicht erreichbar.

3. Konkurrenz- und Nachfrage; Besucherpotentialermittlung

Bei optimierter, nachfragegerechter Angebotsgestaltung

Gäste Stadt	
Gästeankünfte ca.	25.000
davon 26 % Besucherpotential	6.500
Besuchshäufigkeit 1/Jahr	6.500
Potential Laboe	6.500

Gäste Probstei	
zusätzliche Gästeankünfte ca.	50.000
davon 26 % Besucherpotential	13.000
Besuchshäufigkeit 1/Jahr	13.000
davon Abschlag wg. Wettbewerb 25%	-3250
Potential Probstei	9.750

Gäste Schrevenborn*	
zusätzliche Gästeankünfte ca.	60.000
davon 26 % Besucherpotential	15.600
Besuchshäufigkeit 1/Jahr	15.600
davon Abschlag wg. Wettbewerber 50%	-7.800
Potential Amt Schrevenborn	7.800

Gästepotential Sekundärmarkt regional	24.050
--	---------------

Gäste Kiel	
zusätzliche Einwohner ca.	340.000
davon 13 % Besucherpotential	44.200
Besuchshäufigkeit 0,5/Jahr	22.100
davon Abschlag wg. Wettbewerber 50%	-11.050
Potential Kiel	11.050

Gästepotential Sekundärmarkt gesamt	35.100
--	---------------

*Schätzung auf Basis Tourismuskonzept Heikendorf

Hier sind nur die Übernachtungen aus Betrieben mit mindestens 10 Betten berücksichtigt. Aufgrund der hohen Zahl an Privatvermietern und Ferienwohnungen ist das tatsächliche Potential aus dem Übernachtungstourismus deutlich höher einzuschätzen.

Diese Gästepotentiale aus der Gruppe der Urlauber, können nur mit einer attraktiven, auf Erholung, Sauna und Wellness ausgerichteten Anlage abgeschöpft werden.

3. Konkurrenz- und Nachfrage: Besucherpotentialermittlung

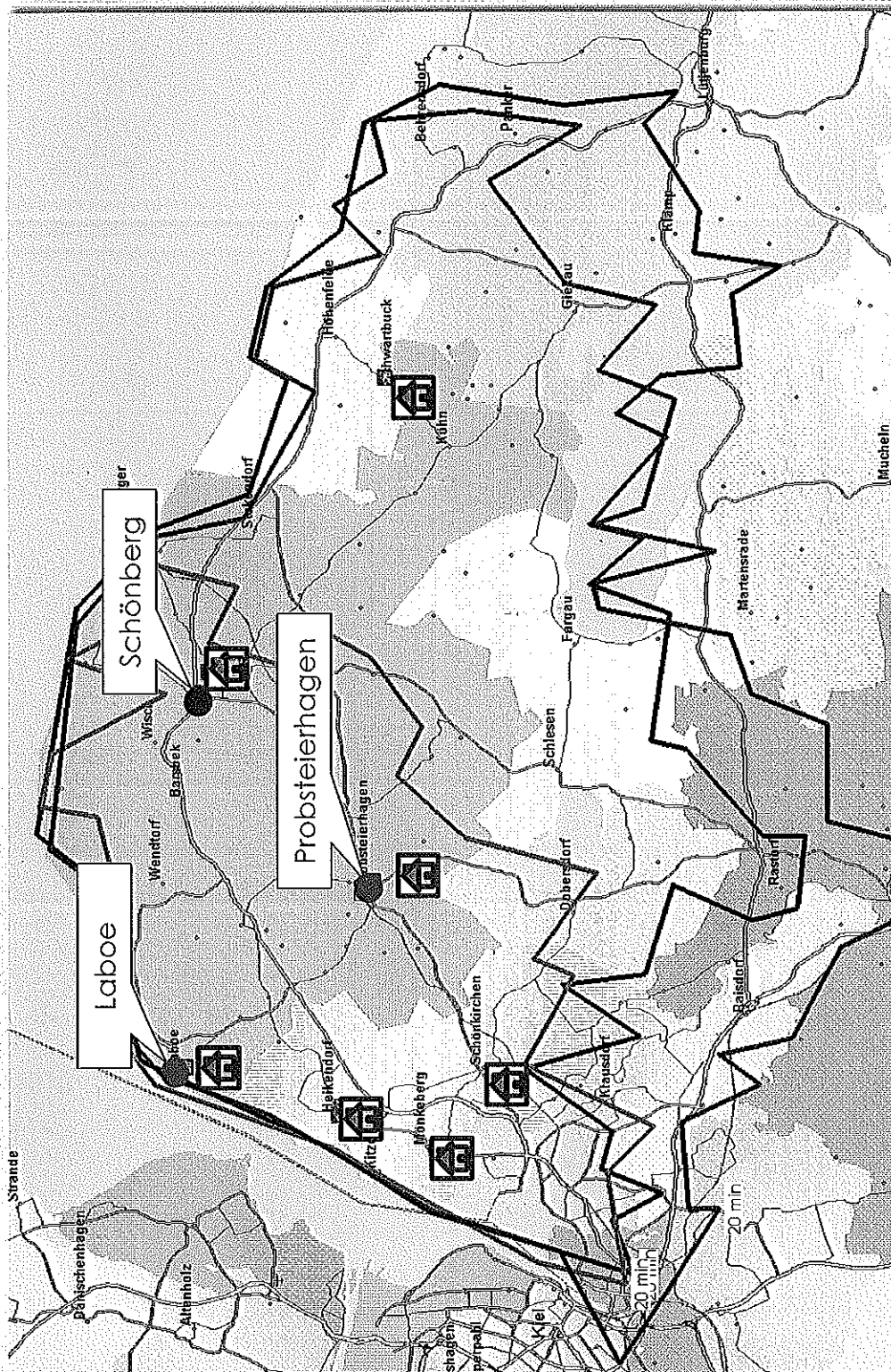
Gästepotential bei optimierter, nachfragegerechter Angebotsgestaltung:

- aus dem engeren Primärmarkt (30 min Anfahrt) bis zu 97.000
- inklusive erweitertem Primärmarkt (45 min Anfahrt) bis zu 103.000
- aus dem engeren Sekundärmarkt bis zu 24.000
- inklusive erweitertem Sekundärmarkt bis zu 35.000
- Gesamtbesucherpotential bei entsprechendem Angebot bis zu 138.000 Besucher pro Jahr.
- Diese Werte sind nur mit einer konsequenten Orientierung der Anlage in Richtung Erholung, Wellness und Sauna erreichbar.
- Diese Zahlen sind nur bei entsprechend hohen Pro-Kopf Umsätzen wirtschaftlich auskömmlich.

*Schätzung auf Basis Tourismuskonzept
Heikendorf

3. Konkurrenz- und Nachfrage: Schulstandorte

Einzugsgebiet alternativer Standorte, inkl. Schulen



4. Bau- und Betriebskostenschätzung

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

5. Zwischenfazit

- Meerwasserschwimmhalle stark sanierungsbedürftig
 - unterdurchschnittliche Besucherzahlen
 - überdurchschnittliche Pro-Kopf-Umsätze, jedoch Absinken seit 2014
 - Makrodaten
 - geringe Einwohnerzahlen in der Region
 - durchschnittliche Kaufkraft in der Region
 - lange Verweildauer der Übernachtungsgäste
 - akzeptables Besucherpotential bei Addition von Primär- und Sekundärmarkt
 - hoch attraktiver Standort
 - Wettbewerbssituation wird durch den Neubau FZB an der Hörn verschärft
 - Wirtschaftlich beherrschbarer Betrieb bei Bestandssanierung nicht erreichbar
-
- **Neubau in Laboe mit Fokus auf Tourismus, Wellness, Gesundheit**
 - **Neubau an anderem Standort, Fokus Daseinsvorsorge, Schulen und Vereine**

6. Betreibermodelle

Grundsätzliche, für alle Modelle zu klärende Rahmenbedingungen:

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

6. Betreibermodelle

Eigenbetrieb

- ☛ bewährtes, da bereits praktiziertes Modell
 - ☛ keine Aufwendungen für Änderungen des Betreibermodells, Personalüberleitung etc.
 - ☛ Risiken sind bekannt und überschaubar
 - ☛ kaum weitere Einsparpotentiale realisierbar, da die Rahmenbedingungen teilweise ein wirtschaftliches Handeln erschweren (Tarifbindung Personal, häufig starke politische Einflussnahme auf das Tagesgeschäft)
 - ☛ sowohl bei Weiterführung des Status quo als auch bei Angebotsoptimierung stärkere Belastung des kommunalen Haushaltes durch Erhöhung des Zuschussbedarfs bzw. Finanzierungsbedarf für Investitionen zu erwarten
-
- Option I: Gründung einer kommunalen Betriebsgesellschaft als GmbH
 - Option II: Anbindung an eine bestehende, Gewinne ausweisende kommunale Gesellschaft zur Nutzung eines steuerlichen Querverbundes (dieser ist jedoch nicht dauerhaft gesichert!)

6. Betreibermodelle

Zweckverband

- ☛ faire Verteilung der Lasten aus Investition und Betrieb auf die Gebietskörperschaften, aus denen auch die Nutzer der MWSH kommen
- ☛ deutliche Reduzierung der Belastungen für die einzelnen Gemeinden bei gleichzeitiger Sicherung eines Angebots der kommunalen Daseinsvorsorge (+ touristische Impulse!)
- ☛ Risiken sind bekannt und überschaubar; Erfahrungen aus praktizierten Modellen übertragbar
- ☛ kaum weitere Einsparpotentiale realisierbar, da die Rahmenbedingungen denen eines kommunalen Eigenbetriebs ähneln
- ☛ diese Modelle scheitern oft an der Standortfestlegung, an persönlichen Befindlichkeiten und an einem Dissens über die Verteilung der finanziellen Lasten

→ Option: Prüfung der Erfolgsaussichten durch Aufnahme von Vertragsverhandlungen

6. Betreibermodelle

Genossenschaftsmodell

- ↳ Entlastung des kommunalen Haushalts durch Reduzierung und Deckelung des Betriebskostenzuschusses
- ↳ bürgerliches Engagement wirkt sich zumindest teilweise auch auf die Akzeptanz des Bäderbetriebs aus (stärkere Identifikation)
- ↳ Risiko für Gemeinde und Genossenschaft aus den Rahmenbedingungen einer Personallüberleitung nach § 613 a BGB
- ↳ Investitionslast bleibt in der Regel bei der Gemeinde, da die Genossenschaft nicht über ausreichendes Eigenkapital verfügt
- ↳ Erfolg abhängig vom Engagement einzelner Personen, diese schätzen die Risiken aus dem Betrieb oft falsch ein
- ↳ häufig scheitern diese Modelle nach wenigen Jahren bei erkennbar hohem Investitionsbedarf, aufgrund von Fehleinschätzungen der wirtschaftlichen Ergebnisse, wegen fehlendem Knowhow, unterschiedlicher Interessenlagen und bei Führungswechsel

→ Option: Festlegung der Rahmenbedingungen durch Gespräche mit einem möglichen genossenschaftlichen Partner

4. Betreibermodelle

Vereinsmodell

- ☛ Entlastung des kommunalen Haushalts durch Reduzierung und Deckelung des Betriebskostenzuschusses
- ☛ bürgerliches Engagement wirkt sich zumindest teilweise auch auf die Akzeptanz des Bäderbetriebs aus (stärkere Identifikation)
- ☛ Risiko für Gemeinde und Verein aus den Rahmenbedingungen einer Personalüberleitung nach § 613 a BGB
- ☛ Investitionslast bleibt in der Regel bei der Gemeinde, da der Verein nicht über ausreichendes Eigenkapital verfügt
- ☛ Erfolg abhängig vom Engagement einzelner Personen, diese schätzen die Risiken aus dem Betrieb oft falsch ein (Idealismus dominiert Fachkenntnis)
- ☛ häufig scheitern diese Modelle nach wenigen Jahren bei erkennbar hohem Investitionsbedarf, aufgrund von Fehleinschätzungen der wirtschaftlichen Ergebnisse, wegen fehlendem Know-how und bei Führungswechsel an der Vereinsspitze, zudem juristisch labiles Gebilde

→ Option: Das bereits diskutierte Genossenschaftsmodell sollte gegenüber einer Vereinslösung bevorzugt werden

6. Betreibermodelle

Privatwirtschaftlicher Betreiber

- in der Regel hohe Kompetenz und Knowhow; Synergien aus gemeinsamen Betrieb mehrerer Standorte
- Entlastung des kommunalen Haushalts durch Reduzierung und Deckelung des Betriebskostenzuschusses
- deutlich flexibleres und an der Wirtschaftlichkeit orientiertes Agieren des Betreibers
- Risiko für Gemeinde und Betreiber aus den Rahmenbedingungen einer Personalüberleitung nach § 613 a BGB
- Investitionslast bleibt in der Regel bei der Gemeinde, da der Betreiber nicht über ausreichendes Eigenkapital verfügt (Forfaitierungsmodelle)
- manche Unternehmen haben ein primäres Interesse an Planung und Bau, Betreibergesellschaft wird bei Nichterfolg in die Insolvenz geführt
- Gewinne werden nur aus einer Optimierung der Einnahmen und Betriebskosten realisiert; häufig nicht faire Risikoverteilung, verdeckte Gewinne aus überzogenen Leistungen, mangelnde Transparenz
- politische Einflussnahme verhindert wirtschaftliches Agieren

6. Betreibermodelle

Privatwirtschaftlicher Betreiber

Optionen für den Betrieb der MWSH

- Managementvertrag
- Betreibervertrag/Geschäftsbesorgungsvertrag mit Personalübergang
- Pachtvertrag
- Eigentumsübertragung
- Übertragung einzelner Aufgaben (Technical Facility Management)

Aufgrund des defizitären Betriebs wird ohne eine deutliche Änderung des Angebots und Profils der MWSH ein Betreiberinteresse in erster Linie auf den städtischen Betriebskostenzuschuss gerichtet sein.

Grundsätzlich bietet der Standort aber eine Option auf eine wirtschaftlich erfolgreichere Anlage, sofern die Investitionslast hierfür als „verlorener Zuschuss“ betrachtet wird.

→ Option: Prüfung der einzelnen Modelle nach Interessenlage der Stadt, ggf. Interessenbekundungsverfahren (geringe Erfolgsaussicht)



Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!