

Regionomica



**con.pro**

## Zusammenfassung

---

Gutachten zur Wirtschaftlichkeit vorhandener Hallenbäder  
im Land Brandenburg und Handlungsempfehlungen  
zur Umsetzung der Bäderplanung 2000 – 2006

---

Im Auftrag des Ministeriums für Bildung, Jugend und Sport des Landes Brandenburg,  
September 2003



Dieses Gutachten wurde aus Mitteln des Europäischen Fonds für  
Regionale Entwicklung (EFRE) kofinanziert.

## 1. Ausgangssituation

Derzeit existieren im Land Brandenburg 34<sup>1</sup> ganzjährig betriebene Hallenbäder – vom sportorientierten Hallenbad, das der kommunalen Daseinsvorsorge dient, bis hin zu großen Freizeitbädern bzw. Kur- und Thermalbädern –, die für den öffentlichen Badebetrieb sowie für den Schul- und Vereinssport genutzt werden. Die Entwicklung der Bäderlandschaft, d.h. die Modernisierung bestehender Einrichtungen bzw. der Bau neuer Bäder, für die das Land Brandenburg in den letzten Jahren erhebliche Fördermittel bereitgestellt hat, wurde maßgeblich über die sogenannte **Bäderplanung** des Landes Brandenburg gesteuert. So wurden allein seit 1998

- 6 Freizeitbäder (Fürstenwalde, Eisenhüttenstadt, Brandenburg a.d.H., Lübbenau, Schwedt, Burg)
- 3 Thermal- und Kurbäder (Templin, Belzig, Bad Saarow)
- 1 Therme (Bad Wilsnack)
- 3 sportorientierte Hallenbäder mit Freizeitbadelementen (Wittenberge, Luckenwalde, Lauchhammer)
- 2 sportorientierte Hallenbäder (Strausberg, Lindow)
- sowie ein sportorientiertes Hallenbad mit 50-m-Becken als Leistungssportzentrum (Potsdam Luftschiffhafen)

durch die Landesregierung gefördert.

Anders als in einigen anderen neuen Bundesländern konnte die Entwicklung der Bäderlandschaft in Brandenburg auf der Basis der Bäderplanung auf abgestimmte konzeptionelle und landesplanerische Vorgaben aufbauen. Vorgesehen war in der Bäderplanung auch eine ständige Aktualisierung, um auf sich verändernde Rahmenbedingungen reagieren zu können. Nach wie vor ist das Baden und Schwimmen aus gesundheitlichen und sportlichen Gründen sowie als Freizeitvergnügen eine der beliebtesten Freizeitbeschäftigungen der Deutschen, auch in Brandenburg. Allerdings ist in den vergangenen Jahren auf die einzelnen Bäder durch weitere neue Freizeiteinrichtungen ein zum Teil erheblicher Konkurrenzdruck entstanden. Die Bäder befinden

---

<sup>1</sup> Zuzüglich zwei in Bau (Bad Liebenwerda und Neuruppin) befindlichen Bädern.

den sich in einem Wettbewerb nicht nur untereinander, sondern auch mit anderen Freizeitangeboten wie Multiplexkinos, Fitnessstudios, ja sogar Wellnessanlagen in Hotels und großen Einkaufszentren. Saisonale Bademöglichkeiten wie Freibäder und Naturbadestellen (v. a. Badeseen) spielen in Brandenburg ebenfalls eine große Rolle. In anderen neuen Bundesländern hat die Entwicklung bzw. besser Fehlentwicklung des Bäderangebots zu einer ruinösen Wettbewerbssituation geführt, in dessen Ergebnis bereits einige Bäder in erhebliche wirtschaftliche Schwierigkeiten gekommen sind. In Brandenburg konnte eine vergleichbare Entwicklung bisher vermieden werden.

## 2. Aufgabenstellung und Zielsetzung

Vor diesem Hintergrund beauftragte das Ministerium für Bildung, Jugend und Sport des Landes Brandenburg im März 2003 die Arbeitsgemeinschaft Regionomica GmbH (Regionomica), Berlin, und con.pro GmbH (con.pro), Leipzig, mit der Begutachtung der **„Wirtschaftlichkeit vorhandener Hallenbäder im Land Brandenburg und Handlungsempfehlungen zur Umsetzung der Bäderplanung 2000 – 2006“**.

**Hauptzielsetzung** dieser Bewertung war es, zu überprüfen, ob die existierende Bäderplanung für die Jahre 2000 bis 2006 und darüber hinaus weiter Bestand hat, oder ob und wenn ja, in welcher Weise Veränderungen notwendig sind.

Als Basismaterial wurden für eine vorgegebene Zahl von vorhandenen Bädern wesentliche Grunddaten erhoben, um Aussagen zur Wirtschaftlichkeit und eventuellen Anpassungen treffen zu können. Bei der Betrachtung der gesamten Bäderlandschaft bzw. insbesondere beim Einsatz öffentlicher Investitionshilfen stand dabei die Vermeidung von Konkurrenzen und der Überschneidung von Einzugsgebieten verstärkt im Mittelpunkt. Unter diesem Aspekt wurden sowohl bestehende Anlagen hinsichtlich ihrer Dimensionierung und Ausbaupläne als auch existierende Planungen für weitere Bäder im Land Brandenburg kritisch betrachtet. Untersucht wurden sowohl kleinere Einheiten, also sportorientierte Hallenbäder, die in erster Linie der kommunalen Daseinsvorsorge dienen, als auch Freizeitbäder sowie Kur- und Thermalbäder, die ihre Besucherströme nicht ausschließlich aus dem engeren Einzugsgebiet generieren, sondern auch Anteile aus dem Übernachtungs- und dem Tagestourismus aufweisen (inkl. Besucherpotenziale aus den angrenzenden Bundesländern, v. a. aus Berlin).

Politische Entscheidungskriterien bzw. Versorgungs-, Zentralitäts- oder Infrastrukturindikatoren wurden nicht berücksichtigt, sondern es wurde nach nachfrage- und an-

gebotsorientierten Gesichtspunkten vorgegangen. Dabei ist klar, dass die Entscheidung für oder gegen einen Einzelstandort nicht immer nur unter betriebswirtschaftlichen Aspekten getroffen werden kann. In diesem Zusammenhang ist sicherlich das regional- und landespolitische Ziel einer flächendeckenden Grundversorgung der Bevölkerung zu nennen. Auch regionalwirtschaftliche Effekte und besonders der Tourismus spielen in vielen Projekten eine wichtige Rolle. Die Kommunen müssen sich aber darüber im Klaren sein, dass mit einer „politischen“ Entscheidung für ein Bad auch langfristige Verpflichtungen eingegangen werden, die im Einzelfall die Gemeinde in ihrem Entscheidungsspielraum stark einengen und erhebliche finanzielle Mittel binden können. Nur ein Bad, dessen Existenz wirtschaftlich dauerhaft abgesichert werden kann (entweder durch Eigeneinnahmen oder durch einen jährlichen Verlustausgleich bzw. eine andere Form kommunaler Zuwendungen), kann auch die gewünschten Effekte auf die touristische Entwicklung der jeweiligen Regionen erzielen bzw. als so genannter „weicher“ Standortfaktor wirksam werden.

### 3. Methodik

Methodische Basis des Gutachtens bildeten folgende **Arbeitsschritte**:

- Auswertung der vorhandenen Unterlagen und Informationen zu den Bäderplanungen 1998 und 2000 und Gespräche mit den beteiligten Akteuren aus den Ministerien und der InvestitionsBank des Landes Brandenburg,
- Durchsicht und Analyse der für die Förderentscheidungen zu den einzelnen Bädern erstellten Machbarkeitsstudien bzw. Förderanträge,
- Durchführung einer umfassenden schriftlichen Befragung der Betreiber von 32 Bädern und Auswertung von 27 retournierten Fragebögen,
- Leitfadengestützte Fachgespräche mit den Betreibern von insgesamt 29 Bädern,
- Besichtigung von 31 Bädern und Abarbeitung von detaillierten Checklisten,
- Literatur- und Presserecherche hinsichtlich aktueller Aktivitäten,
- Auswertung und Aufbereitung diverser Statistiken und Analysen (Bevölkerungsentwicklung, Einzugsbereiche, touristische Potenziale, Konkurrenzunternehmen in angrenzenden Regionen usw.).

## 4. Zusammenfassung der Ergebnisse

Die **wesentlichen Ergebnisse** des Gutachtens und die Handlungsempfehlungen der Gutachter lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Die bisherige Bäderplanung des Landes Brandenburg hat ihren **Zweck erfüllt** und Fehlentwicklungen wie in anderen neuen Bundesländern weitgehend verhindert. Umso mehr gilt es aber, jetzt einer möglichen vergleichbaren Situation vorzubeugen.
- Durch die bestehenden und aktuell im Bau befindlichen Bäder ist eine **akzeptable Versorgung und eine noch akzeptable Angebotsstruktur** in den verschiedenen Bädertypen gegeben (vgl. Abbildung 1). Die bereits jetzt bestehenden Überschneidungen in einzelnen Bäderebenen und Regionen lassen aus Gutachter-sicht nur noch im Einzelfall weitere Neubauten zu, ohne die bestehenden Bäder in ihrem wirtschaftlichen Bestand zu gefährden.
- Auch die großen, in erster Linie unter dem Aspekt der touristischen Entwicklung des Landes geförderten Bäder, generieren ihr Besucherpotenzial in Brandenburg zu einem nicht unerheblichen Teil aus dem **regionalen Einzugsgebiet** und sind vor allem für eine ganzjährige Auslastung auch weiterhin auf diese Klientel angewiesen. Daher stehen sie auch in unmittelbarer Konkurrenz zu benachbarten Einrichtungen. Jedes neue Bad auch in diesem Segment wird daher den bestehenden Bädern im regionalen Einzugsgebiet Besucheranteile wegnehmen.
- U.a. aufgrund der absehbaren zukünftigen Bevölkerungsentwicklung werden sich das **Besucherpotenzial** und die **Nachfrage** für die brandenburgischen Bäder vor allem in peripher gelegenen ländlichen Regionen insgesamt eher verringern als zunehmen. Inwiefern es weiterhin gelingt, die Nachfrage aus Berlin für brandenburgische Bäder zu aktivieren, ist auch abhängig von der Entwicklung des Bäderangebots in der Bundeshauptstadt. Hier ist derzeit eine deutliche Versorgungslücke vor allem im Bereich Kur- und Thermalbäder und Freizeitbäder erkennbar, wobei Bestrebungen im Gange sind, diese Lücke zu schließen.

Abb. 1: Bestehende und geplante Bäder im Land Brandenburg



© Regionomica / con.pro 2003

- Auch durch die sich abzeichnenden demografischen Veränderungen werden sich **Verschiebungen** innerhalb der **Nachfragerstrukturen** ergeben. Dies begründet allerdings noch keinen Bedarf an neuen Bädern, könnte sich aber positiv auf die Besucherzahlen der gesundheitsorientierten Bäder auswirken.
- Grundsätzlich ist die Nachfrage nach Bäderangeboten derzeit im Land Brandenburg nicht gravierend rückläufig. Soweit es zu Rückgängen der Besucherzahlen in den einzelnen Bädern kommt, ist vielmehr eine Verschlechterung des Einzugspotenzials durch den **wachsenden Konkurrenzdruck** dafür ursächlich.
- Das Augenmerk der Bäderplanung für das Land Brandenburg sollte daher aus unserer Sicht auf die **Sicherung der vorhandenen Standorte** gerichtet sein. Werden diese nicht kontinuierlich weiterentwickelt und den Erfordernissen angepasst, droht eine weitere Verschlechterung ihrer wirtschaftlichen Ergebnisse. Ein wesentliches Hauptaugenmerk sollte künftig auf den **Betrieb der Anlagen** gerichtet werden. Dazu zählen u.a. auch die Vermeidung weiterer (öffentlich geförderter) Konkurrenzangebote, eine übergeordnete Koordination der Entwicklung der einzelnen Bäder, die Unterstützung der Qualifizierung des Personals und des Managements bis hin zur Förderung von bedarfsgerechten Ausbaukonzepten mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen der einzelnen Bäder.
- Bei **Ersatzneubauten** für sportorientierte Hallenbäder sollten diese weitgehend auf die Funktion der kommunalen Daseinsvorsorge beschränkt werden und nicht mit Freizeitbadelementen „aufgewertet“ werden. Zum einen wird die Wirtschaftlichkeit dadurch nicht maßgeblich erhöht, zum anderen entsteht ein unnötiger Konkurrenzdruck für die bestehenden Freizeit- und Kurbäder, die auf ein entsprechend größeres Einzugs Potenzial angewiesen sind.

#### 4.1. **Sicherung bestehender und Ausweisung neuer Standorte**

- Hinsichtlich der **Sicherung bestehender Standorte** ist vor allem Handlungsbedarf für die Bäder in Ludwigsfelde, Frankfurt/Oder, Wildau, Cottbus, Guben und Wittenberge zu konstatieren. Hier sind Sanierungsmaßnahmen erforderlich bzw. sogar Ersatzneubauten anzuraten.
- Bei der Entwicklung neuer Standorte sollte absolut **bedarfsorientiert** und unter **wirtschaftlichen Gesichtspunkten** vorgegangen werden. Wirkliche Neubauten,

die nicht alleine Ersatzneubauten sind, sind u.E. nur in der **Region Potsdam** vorzusehen. Das Potenzial für zwei oder noch mehr größere Anlagen reicht in der Region nicht aus, d.h. die Planungen in Potsdam, Potsdam-Drewitz und Werder müssen abgestimmt erfolgen. Dies betrifft auch neuere Freizeitbadplanungen in Ludwigsfelde, wo aus unserer Sicht lediglich Bedarf für ein sportorientiertes Hallenbad als Ersatzmaßnahme gegeben ist.

- Die geplanten Bäder in **Rheinsberg** und **Bernau** sollten wegen der sich abzeichnenden Überschneidungen der Einzugsbereiche mit bestehenden Bädern u. E. nicht realisiert werden. Auch in Bad Freienwalde sollte zunächst bedarfsorientiert kein weiteres Kur- und Thermalbad errichtet werden.
- Die Entscheidung, in **Burg** ein Bad zu bauen, wird wegen der bestehenden Versorgung mit Bädern in der Region als äußerst problematisch angesehen. U. E. sollte das Projekt nicht realisiert werden.
- Der zukünftige wirtschaftliche Betrieb in **Lindow** ist nur durch die Sportschule selbst bzw. mit entsprechender finanzieller Unterstützung durch den Landessportbund darzustellen. Durch den Standort werden andere Bäder nur geringfügig beeinflusst, da nur ein sehr eingeschränkter öffentlicher Badebetrieb vorgesehen ist.

## 4.2. Betriebliche Optimierungspotenziale

In den einzelnen Bädern sind zum Teil erhebliche Optimierungspotenziale erkennbar. Dies betrifft vor allem:

- **Preispolitik:** In einigen Bädern sind die Eintrittspreise so weit von den eigentlich wirtschaftlich erforderlichen Tarifen entfernt, dass dadurch der Bestand der Objekte gefährdet wird. Allerdings ist bei einigen dieser Bäder aufgrund des Sanierungsstaus auch nur eine maßvolle Anhebung möglich, ohne ernste Akzeptanzprobleme herbeizurufen. Im Zuge von Sanierungsmaßnahmen muss u.E. jedoch unbedingt eine Preisanpassung erfolgen. Auch bei bereits sanierten Objekten stehen die Eintrittspreise in keiner wirtschaftlich vertretbaren Relation zum Aufwand pro Badegast.
- **Öffnungszeiten:** Im Interesse einer optimalen Gästebetreuung muss es das Ziel sein, eine möglichst einfache, einheitliche und durchgängige Regelung der Zeiten für den öffentlichen Badebetrieb zu erreichen. Davon sind vor allem die Sporthallenbäder im Land Brandenburg z. T. weit entfernt. Häufig haben in diesen Bädern

die Belegungen durch Schulen und Vereine absolute Priorität vor den Selbstzahlern, die sich den Wünschen der Vereine unterordnen müssen.

- **Personaleinsatz:** Kurz- bis mittelfristig sollte für alle Bäder eine Optimierung des Personaleinsatzes angestrebt werden, bei den wenigsten Bädern ist bereits eine besonders effiziente Personalwirtschaft erkennbar.
- **Gastronomie:** Nur in Ausnahmefällen werden in den brandenburgischen Bädern die Restaurants und Kioske der Bäder von diesen selbst bewirtschaftet, obwohl die Systemgastronomie neben den Saunaanlagen in größeren Bädern ein wesentliches Profitcenter darstellt. Häufig scheuen die Bäderbetreiber sowie das Management vor Ort jedoch aufgrund mangelnder gastronomischer Fachkenntnis die Übernahme der Gastronomie. In kleineren Bädern ist die Gastronomie in der Regel verpachtet und läuft mehr oder weniger gut. Häufiger Pächterwechsel und leerstehende Kioske bzw. Restaurants weisen darauf hin, dass es nicht zuletzt aufgrund rückgängiger Besucherzahlen immer schwieriger wurde, diese Betriebe wirtschaftlich zu führen.
- **Saunaanlagen:** Eine Saunaanlage bedeutet zwar immer eine Attraktivierung des Bäderbetriebs, jedoch nicht automatisch auch eine Verbesserung der Wirtschaftlichkeit. Erst ab einer bestimmten jährlichen Besucherzahl werden die Mehraufwendungen für Investition und Betrieb (vor allem Energie- und Personalkosten) ausgeglichen. Daher tun sich vor allem die kleineren „Funktionssaunen“, mit denen die sportorientierten Hallenbäder in Brandenburg attraktiviert werden sollten, schwer, die Betriebs-, geschweige denn die Investitionskosten zu erwirtschaften. Hier sind jedoch noch Potenziale hinsichtlich der Optimierung des Personaleinsatzes und auch der Preisstrukturen erkennbar.
- **Management:** Vor allem bei den kleineren, als kommunale Regiebetriebe geführten Bädern werden diese nach wie vor mehr „verwaltet“ als „gemanagt“. Betriebswirtschaftliche Aspekte und eine Gewinnorientierung sollten vom Management verstärkt beachtet werden, weil sie sich in Konkurrenz zu kommerziell orientierten, privat betriebenen Freizeiteinrichtungen auf einem hart umkämpften Markt bewegen. Mehrfach war festzustellen, dass die eigene Daseinsvorsorge und das tarifliche Gefüge im Vordergrund standen. Auch bei Bädern, die in einem Private-Public-Partnership-Modell betrieben werden, sind Optimierungspotenziale erkennbar.
- **Marketing:** Im Bereich Marketing waren eklatante Unterschiede hinsichtlich der Professionalität festzustellen. Während einige Bäder über bereits sehr gut gestal-

tete Werbemittel verfügen und auch ein jährlich fortzuschreibendes Werbekonzept vorweisen können, haben andere Einrichtungen nicht einmal eine Preisliste oder einen Prospekt. Der Werbeaufwand ist zwar je nach Badtypus unterschiedlich zu bewerten, jedoch wurde bei der Sanierung und Erweiterung bestehender Sporthallenbäder nicht bedacht, dass diese nach der Erweiterung auch ein neues Besucher Klientel erschließen müssen.

Insgesamt ist festzustellen, dass ein zum Teil erheblicher Handlungsbedarf bei der Optimierung der bestehenden Anlagen erkennbar ist, der vorrangig vor der Entwicklung neuer Standorte behandelt werden sollte. Aus den nur beispielhaft genannten Handlungsfeldern lässt sich bereits eine zum Teil nicht unerhebliche Angebotsverbesserung ableiten, die in einigen Fällen jedoch auch mit einem entsprechenden Investitionsbedarf einhergeht. Einige der Bäder sind kurz- bis mittelfristig „abgängig“, d. h., es werden Ersatzmaßnahmen erforderlich, weil der Sanierungsaufwand in keiner vernünftigen Relation zu dem zu erzielenden Resultat steht (verglichen mit einem Neubau). Zielstellung sind eine Reduzierung des jährlichen Betriebsaufwands und eine Verbesserung der Einnahmen durch Steigerung der Besucherzahlen sowie Erlöse aus dem Eintritt und den Nebenangeboten, wobei hier in den meisten Fällen den Entwicklungsmöglichkeiten aufgrund des regionalen Einzugspotenzials sowie der konzeptionellen Ausrichtung und Ausstattung der Anlage Grenzen gesetzt sind. Erst nach einer Sicherung der wirtschaftlichen Existenz bestehender Einrichtungen sollte über eine Entwicklung neuer Standorte in deren Einzugsgebiet nachgedacht werden.